

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
– Information, Organisation und Management –  
der Technischen Universität München  
Univ.-Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. Ralf Reichwald

# Universität und Image

Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten  
Erhebungsinstrumentariums

Hagen Habicht

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)  
genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Hugo Kehr

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald, i. R.
2. Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Wildemann

Die Dissertation wurde am 11. Dezember 2008 bei der Technischen Universität München  
eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
am 10. Juni 2009 angenommen.



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XV

## **Teil I: Zur Notwendigkeit der Imagebildung von Universitäten ..... 1**

### **1 Einleitung ..... 1**

1.1 Ausgangssituation .....	2
1.2 Problemstellung und Forschungsziel .....	4
1.3 Aufbau und Methodik.....	9

### **2 Theoretische Grundlagen.....13**

2.1 Stakeholdertheorie der Organisation .....	13
2.1.1 Der Stakeholderbegriff in der Literatur: eine systematisierende Diskussion.....	18
2.1.2 Der Anspruch als Grundlage der Stakeholderbeziehung.....	23
2.1.3 Die Stakeholderbeziehung und die Organisation in der Stakeholdertheorie .....	27
2.1.3.1 Konkurrenz als Interaktionslogik ökonomischer Beziehungen.....	28
2.1.3.2 Kooperation als Interaktionslogik ökonomischer Beziehungen.....	30
2.1.3.3 Koopetition als Interaktionslogik ökonomischer Beziehungen.....	34
2.1.3.4 Zur Interaktionslogik von Stakeholderbeziehungen .....	38
2.1.4 Die erweiterte Organisation in der Stakeholdertheorie .....	42
2.1.5 Das Stakeholdernetzwerk im Modell der erweiterten Organisation.....	45
2.1.5.1 Ethisch-normativ geleitete Stakeholderklassifizierungen.....	46
2.1.5.2 Instrumentell geleitete Stakeholderklassifizierungen.....	50
2.1.5.3 Deskriptiv geleitete Stakeholderklassifizierungen.....	58
2.1.6 Zu den Eigenschaften einer Stakeholderklassifikation für Universitäten.....	59
2.1.7 Zur Erstellung einer Stakeholderklassifikation für Universitäten.....	60
2.2 Grundlagen der Imagebildung.....	63
2.2.1 Wahrnehmung und Imagebildung.....	63
2.2.2 Imagebildung und Imagewirkung.....	66

2.3	Begriffsbestimmungen .....	68
2.3.1	Der wissenschaftliche Identitätsbegriff.....	68
2.3.1.1	Funktionen der Identität .....	69
2.3.1.2	Organizational Identity.....	70
2.3.1.3	Corporate Identity.....	73
2.3.1.4	Stakeholderbezogene Facetten der Identität .....	79
2.3.1.5	Corporate Identity: eine Arbeitsdefinition.....	80
2.3.2	Der wissenschaftliche Imagebegriff .....	81
2.3.2.1	Organizational Image .....	83
2.3.2.2	Institutional Image.....	84
2.3.2.3	Corporate Image .....	84
2.3.2.4	Corporate Image: eine Arbeitsdefinition.....	91
2.3.3	Der wissenschaftliche Reputationsbegriff.....	92
2.3.3.1	Persönliche Reputation .....	93
2.3.3.2	Corporate Reputation.....	95
2.4	Ein dynamisches Modell der Imagebildung und Imagewirkung.....	100
<b>3</b>	<b>Die Universität im Wettbewerb .....</b>	<b>107</b>
3.1	Charakterisierung der Universität anhand ihrer konstitutiven Elemente .....	108
3.2	Charakterisierung der Universität anhand ihrer Aufgaben und Leistungen.....	111
3.2.1	Die zentralen Aufgaben der Universität .....	112
3.2.2	Die marktfähigen Leistungen der Universität.....	113
3.2.2.1	Universitäre Ausbildung und Lehre als Produktion von Dienstleistungen.....	116
3.2.2.2	Universitäre Forschung und Publikation als Produktion von Informationsgütern .....	118
3.3	Wettbewerb auf den Märkten der Universität .....	121
3.3.1	Die Universität im Bildungswettbewerb.....	124
3.3.1.1	Wettbewerbsziele der Universitäten im Bildungswettbewerb.....	125
3.3.1.2	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Wettbewerbs .....	127
3.3.1.3	Strategische Wettbewerbsfaktoren des Bildungswettbewerbs .....	132
3.3.1.3.1	Der Wettbewerb um Studienanfänger.....	133
3.3.1.3.2	Der Wettbewerb um aktuelle Studierende.....	144
3.3.1.3.3	Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für Akademiker.....	151
3.3.2	Die Universität im Forschungswettbewerb.....	158
3.3.2.1	Wettbewerbsziele der Universität im Forschungswettbewerb.....	159
3.3.2.2	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Forschungswettbewerbs .....	160

3.3.3 Die Universität im Wettbewerb um strategische Ressourcen .....	164
3.3.3.1 Der Wettbewerb um Humankapital .....	164
3.3.3.1.1 Der Wettbewerb um Hochschullehrer .....	166
3.3.3.1.2 Der Wettbewerb um wissenschaftlichen Nachwuchs .....	168
3.3.3.1.3 Der Wettbewerb um nichtwissenschaftliches Personal .....	170
3.3.3.2 Die Universität im Wettbewerb um Finanzmittel.....	171
3.4 Zwischenfazit .....	174

## **Teil II: Entwicklung und Erprobung eines Prozesses zur Imageerhebung177**

### **4 Anlage und Durchführung der Exploration.....177**

4.1 Methodischer Ansatz der empirischen Untersuchung .....	179
4.2 Durchführung der empirischen Untersuchung .....	190
4.2.1 Auswahl der Befragten .....	190
4.2.1.1 Charakterisierung der Grundgesamtheit und Auswahl der Befragtengruppen.....	190
4.2.1.2 Auswahl der Befragten innerhalb der Befragtengruppen .....	192
4.2.2 Explorative Datenerhebung .....	198
4.2.2.1 Charakterisierung der Erhebungsmethode episodische Interview .....	199
4.2.2.2 Durchführung der Erhebung .....	202
4.2.3 Datendarstellung und Datenverdichtung .....	205
4.2.3.1 Charakterisierung der Darstellungs- und Verdichtungsmethode Cognitive Mapping.....	206
4.2.3.2 Durchführung der Datendarstellung .....	212
4.2.3.3 Durchführung der Datenverdichtung .....	216

### **5 Ergebnisse der Exploration..... 220**

5.1 Stakeholderorientierte Bestimmung des Corporate Images der TU München .....	220
5.1.1 Eine aus der Narration abgeleitete Struktur für Corporate Images.....	221
5.1.1.1 Corporate Images als kontextbezogene Erzählungen.....	223
5.1.1.2 Corporate Images als Bewertungen.....	225
5.1.2 Die bewertende Ebene des Corporate Images der TU München .....	227
5.1.2.1 Dimensionen des Corporate Images der TU München bei TUM-BWL-Studenten.....	227
5.1.2.2 Dimensionen des Corporate Images der TU München bei Maschinenwesen-Studenten...	230
5.1.2.3 Vergleich der Image-Dimensionen beider Befragtengruppen .....	232
5.1.3 Die erzählerische Ebene des Corporate Images der TU München.....	235
5.1.3.1 „unternehmerisch/unkompliziert, staatlich/langsamer“ .....	236
5.1.3.2 „fortschrittlich/modern, immer einen Schritt weiter als andere, innovativ“ .....	239

5.1.3.3	„aufstrebend, zielstrebig, motiviert“ .....	241
5.1.3.4	„elitär/Elite, steht für den Leistungsgedanken, mörderisch“ .....	243
5.1.3.5	„auf einem hohen Niveau“ .....	245
5.1.3.6	„einzigartig, etwas Besonderes“ .....	246
5.1.3.7	„ingenieurmäßig, technikorientiert/technisch, naturwissenschaftlich“ .....	247
5.1.3.8	„international“ .....	249
5.1.3.9	„nicht unpersönlich, klein/nicht zu groß, Massenuniversität“ .....	250
5.1.3.10	„mit der Industrie/Wirtschaft zusammenarbeitend, an der Wirtschaft ausgerichtet“ .....	251
5.1.3.11	„alt, in Bayern verwurzelt, traditionell“ .....	253
5.1.3.12	„Münchenerisch, städtisch, verteilt“ .....	255
5.1.3.13	„bekannt, hat Erkennungswert“ .....	257
5.1.4	Identifikation von Stereotypen im Corporate Image der TU München .....	258
5.2	Diskursive Stakeholderidentifikation und -analyse der TU München .....	259
5.2.1	Darstellung eines Interaktionsnetzwerks: Beispiel Maschinenbau-Studenten .....	259
5.2.2	Erstellung des Interaktionsnetzwerks: Beispiel TUM-BWL-Studenten.....	261
5.2.2.1	Die Beziehungen der TUM-BWL-Studenten untereinander.....	262
5.2.2.2	Die Beziehungen zu Studenten aus dem Technikfach.....	264
5.2.2.3	Die Beziehungen zu ausländischen Studenten.....	265
5.2.2.4	Die Beziehung zu Professoren.....	266
5.2.2.5	Die Beziehung zu wissenschaftlichen Mitarbeitern.....	268
5.2.2.6	Die Beziehung zu „Hiwis“ .....	269
5.2.2.7	Die Beziehung zum Studentensekretariat sowie zur Noten- und Prüfungsverwaltung.....	269
5.2.2.8	Die Beziehung zur Fachschaft.....	270
5.2.2.9	Die Beziehung zum Studiendekan .....	270
5.2.2.10	Die Beziehung zum Präsidenten der TU München .....	270
5.2.2.11	Die Beziehung zur UnternehmerTUM .....	272
5.2.2.12	Die Beziehung zu anderen Fakultäten der TU München.....	272
5.2.2.13	Beziehungen zu Familie und Verwandten sowie Freunden und Bekannten.....	273
5.2.2.14	Beziehungen zu Eltern in ihrer Rolle als Studien-Finanzierer .....	275
5.2.2.15	Die Beziehung zu Studierenden der LMU.....	275
5.2.2.16	Beziehungen zu Interaktionspartnern aus Unternehmen .....	276
5.2.2.17	Akteure aus dem Bereich der Medien .....	278
5.2.2.18	Konkretisierung des Interaktionsnetzwerks der Gruppe der TUM-BWL-Studenten .....	279
5.2.3	Aggregation der Interaktionsnetzwerke der untersuchten Stakeholdergruppen.....	280

---

<b>Teil III: Gestaltungsempfehlungen zur Imageerhebung.....</b>	<b>283</b>
<b>6 Stakeholdergruppen-bezogene Erhebung von Corporate Images an Universitäten .....</b>	<b>284</b>
6.1 Positionale Stakeholderidentifikation für Universitäten.....	286
6.2 Narrative Erhebung von Corporate Images mittels episodischer Interviews.....	288
6.3 Diskursive Identifikation und Charakterisierung von Stakeholdern .....	290
6.4 Stakeholdergruppen-bezogene Aggregation von Corporate Images.....	292
6.5 Iteratives Aufdecken des Stakeholdernetzwerks einer Universität.....	294
6.6 Handlungsempfehlungen für das Imagemanagement von Universitäten .....	295
6.6.1 Zur Authentizität des Corporate Images der TU München.....	295
6.6.2 Zur Rollenverteilung im universitären Imagemanagement.....	296
6.6.3 Stakeholderbezogene Campusentwicklung und Internationalisierung.....	301
6.7 Empfehlungen für quantitative Erhebungen von Corporate Images .....	303
<b>7 Imagebildung und Imageinhalte im Umfeld von Universitäten .....</b>	<b>309</b>
7.1 Zum wissenschaftlichen Verständnis des Konstrukts Corporate Image.....	309
7.2 Zur Methodenvielfalt in der empirischen Imageforschung.....	312
7.3 Empirische Fundierung des Corporate Images aktueller Studierender der TU München .	313
<b>8 Weiterer Forschungsbedarf .....</b>	<b>314</b>
Anhang .....	316
Literaturverzeichnis.....	383
Stichwortverzeichnis .....	419



---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bild der Organisation und Stakeholderbeziehung.....	5
Abbildung 2: Ziele der Arbeit.....	8
Abbildung 3: Bezugsrahmen der Arbeit.....	10
Abbildung 4: Stakeholderstatus begründende Ansprüche in der Literatur.....	24
Abbildung 5: Systematisierung ökonomischer Ansprüche im Rahmen der vorliegenden Arbeit..	26
Abbildung 6: Zusammengesetzte Beziehungen nach Ross/Robertson (2007).....	37
Abbildung 7: Beziehungsarten zwischen einer Organisation und ihren Interaktionspartnern.....	37
Abbildung 8: Der Stakeholderstaus als Rolle in einer Beziehung.....	39
Abbildung 9: Die Organisation als Interessensphäre.....	43
Abbildung 10: Akteure als Teil mehrerer Interessensphären.....	44
Abbildung 11: Klassifikation der Stakeholdertheorie .....	46
Abbildung 12: Die Wirkung derivativ legitimer Stakeholdergruppen .....	49
Abbildung 13: Derivativ legitime Stakeholdergruppen im Stakeholdernetzwerk .....	50
Abbildung 14: Stakeholdermap für Finanzdienstleister nach MacMillan et al. (2005).....	51
Abbildung 15: Stakeholder-Klassifizierung nach Mitchell et al. (1997).....	55
Abbildung 16: Die Stakeholder der Medienunternehmung nach Karmasin (2000) .....	57
Abbildung 17: Diskursives Aufdecken von Stakeholdernetzwerken.....	62
Abbildung 18: Perspektiven artikulierter Wahrnehmung.....	65
Abbildung 19: Imagebildung und Imagewirkung.....	67
Abbildung 20: Corporate Identity Mix nach Birkigt/Stadler (1980) .....	76
Abbildung 21: Corporate Identity Mix nach Balmer/Soenen (1999).....	77
Abbildung 22: Corporate Identity nach Melewar/Jenkins (2002).....	78
Abbildung 23: Stakeholderbezogener Wahrnehmungshorizont .....	86
Abbildung 24: Corporate Image als assoziatives Netzwerk.....	89
Abbildung 25: Das Corporate Image zwischen Realität und Stereotyp.....	91
Abbildung 26: Ökonomische Facetten des Vertrauens.....	93
Abbildung 27: Vertrauen und der Reputationsmechanismus .....	94
Abbildung 28: Die Wahrnehmung der Corporate Identity.....	101

Abbildung 29: Corporate Image und Corporate Reputation im Rahmen der Meinungsbildung.	103
Abbildung 30: Imagebildung und Imagewirkung nach Westcott Alessandri (2001).....	104
Abbildung 31: Wechselwirkung zwischen Corporate Image und Corporate Reputation.....	105
Abbildung 32: Dynamisches Modell der Imagebildung und Imagewirkung.....	106
Abbildung 33: Hochschultypen nach deutschem Recht.....	110
Abbildung 34: Organe der Universität.....	111
Abbildung 35: Modell der Dienstleistungsproduktion .....	116
Abbildung 36: Die Märkte der Universität .....	122
Abbildung 37: Modell der Studentenloyalität nach Hennig-Thurau et al. (2001).....	145
Abbildung 38: Zirkuläres Modell des Forschungsprozesses nach Flick (2005).....	181
Abbildung 39: Artikulation der Image-Dimensionen in den Befragtengruppen .....	197
Abbildung 40: Artikulation der Interaktionspartner in den Befragtengruppen .....	198
Abbildung 41: Struktur des episodischen Interviews nach Flick (2000) .....	200
Abbildung 42: Ablauf des episodischen Interviews .....	201
Abbildung 43: Typologisierung von Cognitive Maps .....	209
Abbildung 44: Syntax der Cognitive Maps .....	213
Abbildung 45: Cognitive Map Interview 12, TUM-BWL .....	216
Abbildung 46: Beispiel der Aggregation einer Image-Dimension.....	218
Abbildung 47: Eine narrative Darstellung des Corporate Images der TU München.....	222
Abbildung 48: Dimensionen des Corporate Images der TU München im Studiengang TUM-BWL	228
Abbildung 49: Dimensionen des Corporate Images der TU München im Studiengang Maschinenwesen.....	231
Abbildung 50: Erzählungen zur Zusammenarbeit der TU München mit der Wirtschaft.....	236
Abbildung 51: Image-Dimension „unternehmerisch/unkompliziert, staatlich/langsamer“ .....	237
Abbildung 52: Image-Dimension „fortschrittlich/modern, immer einen Schritt weiter als andere, innovativ“ .....	239
Abbildung 53: Image-Dimension „aufstrebend, zielstrebig, motiviert“.....	241
Abbildung 54: Image-Dimension „elitär/Elite, steht für den Leistungsgedanken, mörderisch“.	243
Abbildung 55: Image-Dimension „auf einem hohen Niveau“ .....	245
Abbildung 56: Image-Dimension „einzigartig, etwas Besonderes“ .....	246

---

Abbildung 57: Image-Dimension „ingenieurmäßig, technikorientiert/technisch, naturwissenschaftlich“ .....	247
Abbildung 58: Image-Dimension „international“ .....	249
Abbildung 59: Image-Dimension „nicht unpersönlich, klein/nicht zu groß, Massenuniversität“ ..	250
Abbildung 60: Image-Dimension „mit der Industrie/Wirtschaft zusammenarbeitend, an der Wirtschaft ausgerichtet“ .....	251
Abbildung 61: Image-Dimension „alt, in Bayern verwurzelt, traditionell“ .....	253
Abbildung 62: Image-Dimension „Münchenerisch, städtisch, verteilt“ .....	255
Abbildung 63: Image-Dimension „bekannt, hat Erkennungswert“ .....	257
Abbildung 64: Interaktionsnetzwerk der Maschinenbau-Studenten der TU München.....	261
Abbildung 65: Interaktionsnetzwerk der TUM-BWL-Studenten .....	262
Abbildung 66: Interaktionsnetzwerk der TUM-BWL-Studenten .....	279
Abbildung 67: Aggregiertes Interaktionsnetzwerk der Studierenden von TUM-BWL und Maschinenwesen.....	281
Abbildung 68: Instrumentarium zur Stakeholdergruppen-bezogenen Erhebung von Corporate Images an Universitäten .....	284
Abbildung 69: Ziele und Ergebnisse der Arbeit .....	286
Abbildung 70: Die Märkte der Universität und ihre zentralen Akteure.....	287
Abbildung 71: Die Rolle des Corporate Images in der Meinungsbildung.....	289
Abbildung 72: Externe Akteure in den Interaktionsnetzwerken von Studierenden von TUM-BWL und Maschinenbau.....	291
Abbildung 73: Standortbezogenheit der Corporate Images der TU München.....	293
Abbildung 74: Diskursiv erhobene Akteure des Umfelds der TU München.....	294
Abbildung 75: Universitätsinterne Akteure der Imagebildung bei den befragten Studentengruppen .....	296
Abbildung 76: Architektur des Corporate Images .....	311



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der Stakeholderbegriff in der Literatur .....	20
Tabelle 2: Corporate Identities nach Balmer/Greyser (2002) .....	80
Tabelle 3: Kriterien der Hochschulwahl .....	137
Tabelle 4: Charakterisierung unterschiedlicher Interviewformen nach Lamnek (1995) .....	184
Tabelle 5: Studentenverteilung an der TU München im WS 2006/07 .....	191
Tabelle 6: Übergreifende und weiterbildende Studiengänge der TU München zum WS 06/07 ..	191
Tabelle 7: Interviewpartner aus dem Studiengang TUM-BWL .....	194
Tabelle 8: Interviewpartner aus dem Studiengang Maschinenwesen .....	195
Tabelle 9: Faktoren der Image-Dimension „unternehmerisch/unkompliziert, staatlich/langsamer“ .....	239
Tabelle 10: Faktoren der Image-Dimension „fortschrittlich, modern, immer einen Schritt weiter als andere, innovativ“ .....	240
Tabelle 11: Faktoren der Image-Dimension „aufstrebend, zielstrebig, motiviert“ .....	242
Tabelle 12: Faktoren der Image-Dimension „elitär, Elite, für den Leistungsgedanken stehend, mörderisch“ .....	244
Tabelle 13: Faktoren der Image-Dimension „auf einem hohen Niveau“ .....	246
Tabelle 14: Faktoren der Image-Dimension „einzigartig, etwas Besonderes“ .....	247
Tabelle 15: Faktoren der Image-Dimension „ingenieurmäßig, technikorientiert/technisch, naturwissenschaftlich“ .....	248
Tabelle 16: Faktoren der Image-Dimension „international“ .....	250
Tabelle 17: Faktoren der Image-Dimension „nicht unpersönlich, nicht zu groß, Massenuniversität“ .....	251
Tabelle 18: Faktoren der Image-Dimension „mit der Industrie / Wirtschaft zusammenarbeitend, an der Wirtschaft ausgerichtet“ .....	252
Tabelle 19: Faktoren der Image-Dimension „alt, in Bayern verwurzelt, traditionell“ .....	254
Tabelle 20: Faktoren der Image-Dimension „Münchenerisch, städtisch, verteilt“ .....	257
Tabelle 21: Faktoren der Image-Dimension „bekannt, hat Erkennungswert“ .....	258
Tabelle 22: Positional bestimmte externe Stakeholder und Einflussgruppen der Universität .....	287



## Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
CSR	Corporate Social Responsibility
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
d. h.	das heißt
d. Verf.	des Verfassers
engl.	englisch
et al.	et alii (und andere)
evtl.	eventuell
f. (ff.)	folgende (fortfolgende)
FH	Fachhochschule
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
HIS	Hochschul-Informationen-System GmbH
HRG	Hochschulrahmengesetz
IuK-Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien
i. e. S.	im engeren Sinn
i. w. S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
lat.	lateinisch
LMU	Ludwig Maximilians Universität

mündl.	mündlich
MVV	Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
pers.	persönlich
RBV	Resource based view of the firm (Ressourcenbasierter Ansatz der Unternehmung)
S.	Seite
SBWL	Spezielle Betriebswirtschaftslehre
sog.	so genannte (-s) (-n)
SiROP	Student Research Opportunities Program
TU	Technische Universität
TU München	Technische Universität München
Univ.	Universität
u. a.	und andere
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WZW	Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt
z. B.	zum Beispiel

# Teil I: Zur Notwendigkeit der Imagebildung von Universitäten

## 1 Einleitung

Universitäten stehen in Deutschland seit einigen Jahren zunehmend in der gesellschaftlichen Diskussion. Diese Diskussion wird durch zum Teil tief greifende Veränderungen angeregt, die in der Universitätslandschaft stattfinden und sich sowohl in Universitäten selbst als auch in ihrem Umfeld abspielen. Zu den fachlichen Veränderungen innerhalb der Universitäten gehören die flächendeckende Umstrukturierung von Studiengängen auf das in Bologna beschlossene europäische Bachelor/Master-System,<sup>1</sup> das Streben nach Profilbildung und der Drang zur Internationalisierung.<sup>2</sup> Hinzu kommt das Streben der Universitäten nach Unabhängigkeit, insbesondere im Hinblick auf Finanzierung und Mittelverwendung sowie auf die Auswahl von Studierenden.<sup>3</sup>

Aus ihrem Umfeld werden Universitäten neben der oft bemühten Verknappung öffentlicher Mittel<sup>4</sup> beispielsweise durch den demografischen Wandel sowie die Akademisierung und Technisierung der Gesellschaft<sup>5</sup> beeinflusst. Diese Trends wirken sich auf Umfang und Struktur der Nachfrage nach Lehr- und Forschungsleistungen von Universitäten aus. Universitäten befinden sich mit ihren Profilierungsbestrebungen gleichzeitig in einem Umfeld, in dem ihre gesellschaftliche Rolle durch die Ausweitung außeruniversitärer Forschung<sup>6</sup> sowie durch die akademische Profilierung von Fachhochschulen<sup>7</sup> in Frage steht.

Die Ernsthaftigkeit der eben genannten Prozesse für unsere Gesellschaft lässt sich unter anderem daran festmachen, dass der Wandel deutscher Universitäten mittlerweile durch eine Reihe wissenschaftlicher Einrichtungen begleitet wird, die sich ausschließlich der Hochschulforschung widmen, so z. B. durch das Centrum für Hochschulentwicklung<sup>8</sup>, das Institut für Hochschulforschung Wittenberg<sup>9</sup>, die AG Hochschulforschung<sup>10</sup>, die Initiative Qualität von Hochschulkom-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Stallmann (2002).

<sup>2</sup> Vgl. Herrmann (2008), S. 37f., Lenzen (2007), S. 31ff., Maasen/Weingard (2006), Teichler (2002), S. 33ff.

<sup>3</sup> Vgl. Hartung (2004), Wiarda (2006).

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Oechsler/Reichwald (1997), S. 282, Pausits (2007), S. 32.

<sup>5</sup> Vgl. BDA/HRK (2003), Herrmann (2008), S. 35, Krücken (2002), Teichler (2002), S. 36f., Teichler (2003) sowie insbesondere zur Entwicklung des gesellschaftlichen Bedarfs an Promovierten vgl. Masso et al. (2007).

<sup>6</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 23, Krücken (2006), S. 7, Maier (1997).

<sup>7</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 20.

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.che-concept.de/cms/?getObject=5&getLang=de> [Zugriff am 01.12.2008].

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.hof.uni-halle.de/index,id,9.html> [Zugriff am 01.12.2008].

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.uni-konstanz.de/soziologie/ag-hoc/> [Zugriff am 01.12.2008].

munikation<sup>11</sup>, das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung<sup>12</sup> sowie die Gesellschaft für Hochschulforschung<sup>13</sup>. Daneben entstehen Dienstleister, die den Wandel der Hochschulen mit Beratungsangeboten unterstützen.<sup>14</sup>

## 1.1 Ausgangssituation

Insgesamt bedeuten die geschilderten Veränderungen eine Erhöhung von Komplexität und Dynamik für Universitäten und ihr Umfeld.<sup>15</sup> Begegnet wird diesen Trends mit einer Ausweitung des universitären Wettbewerbs.<sup>16</sup> Es greift zwar zu kurz, Universitäten als Organisationen im Aufbruch in ein wettbewerbliches Umfeld zu beschreiben, denn zwischen Universitäten herrscht seit jeher Konkurrenz. Sie äußert sich traditionell im Wettlauf um Entdeckungen (z. B. in Form von Publikationen) und in der Attraktion der besten Forscher.<sup>17</sup> Dennoch ist nicht zu übersehen, dass neue Wettbewerbsfelder entstehen, so z. B. der Wettbewerb um finanzielle Mittel sowie der Wettbewerb um Studierende. Letzterer verdrängt aktuell die bis 2005 gültige, flächendeckende staatliche Regulierung der Studienplatzvergabe.<sup>18</sup> Wettbewerb zwischen Universitäten kann jedoch nur stattfinden, wenn eine zur Bewertung und zum Vergleich einzelner Universitäten und ihrer Leistungen ausreichende Transparenz herrscht.

Dieses Bedürfnis nach Transparenz lässt Informationsmechanismen und Bewertungssysteme entstehen.<sup>19</sup> Neben klassischen Instrumenten des Leistungsvergleichs, wie peer-review-Verfahren zur Qualitätssicherung von Publikationen und allgemeiner Berichterstattung über Universitäten in der Presse, haben sich in den letzten Jahren speziell der Darstellung und vergleichenden Bewertung der Bildungsangebote von Hochschulen gewidmete Instrumente, wie Rankings und Internet-Plattformen, etabliert. So zeigen beispielsweise Hachmeister/Hennings (2007), dass Rankings in Deutschland mittlerweile einen signifikanten Einfluss auf die Studienentscheidung angehender

---

<sup>11</sup> Vgl. [http://www.uni-kassel.de/presse/IQ\\_HKom/](http://www.uni-kassel.de/presse/IQ_HKom/) [Zugriff am 01.12.2008].

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.ihf.bayern.de/> [Zugriff am 01.12.2008].

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.hochschulforscher.de/> [Zugriff am 01.12.2008].

<sup>14</sup> Als Beispiel soll hier lediglich einer der bekanntesten Beratungsdienstleister für Hochschulen genannt werden, die Hochschul-Information-System GmbH (vgl. <http://www.his.de/partner> [Zugriff am 01.12.2008]).

<sup>15</sup> Vgl. Pausits (2007), S. 32, Teichler (2002), S. 43f. Diese Entwicklung wurde auch für andere europäische Staaten empirisch nachgewiesen (für Großbritannien vgl. Maringe (2006)).

<sup>16</sup> Vgl. z. B. Bode (1996), S. 81ff., Heiland (2001), Herrmann (2008), 36ff., Hochschulrektorenkonferenz (1999), Müller-Böling (1994), S. 49ff., Pausits (2007), Wagner (2001), Wissenschaftsrat (1985).

<sup>17</sup> Vgl. Müller-Böling (2000), S. 113ff.

<sup>18</sup> So können seit dem Wintersemester 2005/2006 60 Prozent der zulassungsbeschränkten Studienplätze, die traditionell durch die Zentrale Vergabestelle für Studienplätze (ZVS) vergeben wurden, von den Hochschulen selbst vergeben werden (vgl. <http://www.hrk.de/de/brennpunkte/1946.php> [Zugriff am 01.12.2008]), vgl. auch Deutscher Bundestag (2007) §32, Abs. 3, Satz 2 sowie ausführlich in Wissenschaftsrat (2004).

<sup>19</sup> Vgl. Maasen/Weingard (2006), S. 19.

Studierender besitzen.<sup>20</sup> Auch die öffentliche Bewertung einzelner Lehrveranstaltungen und Dozenten durch aktuelle Studierende gewinnt an Relevanz. Auf MeinProf.de sind beispielsweise mittlerweile über 300.000 Bewertungen für ca. 80.000 Lehrveranstaltungen und ca. 40.000 Dozenten verfügbar.<sup>21</sup> Als Ziel dieser Informationsmechanismen und Bewertungssysteme lässt sich die Unterstützung der Meinungsbildung bei den Marktpartnern von Universitäten identifizieren. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht stellt das zentrale Konstrukt der Meinungsbildung über Organisationen ihr Bild bzw. Image dar.<sup>22</sup> Dabei sollen einfühend unter dem Begriff Image innere Bilder bzw. Gedächtnisbilder verstanden werden. Gedächtnisbilder entstehen durch die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Reizen und können, Kroeber-Riel/Weinberg (2003) folgend, als gelernte Wahrnehmungsbilder angesehen werden.<sup>23</sup> Images stellen folglich die Summe aller Eindrücke dar, die sich ein Individuum von einem Meinungsgegenstand macht.

Der Einfluss von Images auf die Entwicklung von Universitäten zeigt sich beispielsweise im Auseinanderdriften von Studienangebot und -nachfrage zwischen alten und neuen Bundesländern in besonderer Dramatik. Laut Krawietz/Heine (2007) steht das deutsche Hochschulsystem vor einem in den kommenden Jahren stark wachsenden Studienplatzmangel in den alten Bundesländern, während für die neuen Bundesländer eine Unterbelegung der Universitäten prognostiziert wird.<sup>24</sup> Als Gründe werden einerseits die gegensätzlichen Entwicklungen der Abiturientenzahlen<sup>25</sup>, andererseits die viel zu geringe Bereitschaft, an ostdeutschen Universitäten zu studieren, genannt. Dabei steht „das ‚erdrückend‘ gute Image der Hochschulen in den alten Bundesländern“<sup>26</sup> den ansonsten besseren Studienbedingungen in den neuen Ländern<sup>27</sup> entgegen. Als Gegenmaßnahme investieren die neuen Bundesländer in Kommunikations-Kampagnen zur Verbesserung der Images ihrer Universitäten.<sup>28</sup>

Es kann folglich festgehalten werden, dass bei Universitäten ein begründetes Interesse besteht, ihr Verhalten in Einklang mit den Erwartungen der Akteure aus ihrer Umwelt zu bringen<sup>29</sup> und

---

<sup>20</sup> Vgl. Hachmeister/Hennings (2007), S. 5.

<sup>21</sup> Plattform mit aktuell insgesamt 314.128 Bewertungen von 79.154 Veranstaltungen und 38.492 Dozenten (vgl. <http://www.meinprof.de/hochschulranking> [Zugriff am 03.09.2008]).

<sup>22</sup> Vgl. z. B. Balmer/Greyser (2003), Dowling (2001), Gürhan-Canli/Batra (2004), Haedrich (1993), Hatch/Schultz (2003), Leven (1995), Lievens et al. (2007), Martínez/Pina (2005), o. V. (2005), Roberts (2005), Sattler (1998), Schäfer (2006), Schultz et al. (2002b), Schwalbach (2000), Sjovall/Talk (2004), Van Rekom (2005).

<sup>23</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 351. Wahrnehmungsbilder entstehen im Gegensatz dazu bei unmittelbarer sensorischer Wahrnehmung eines Objekts (vgl. ebenda).

<sup>24</sup> Vgl. Krawietz/Heine (2007), S. 5.

<sup>25</sup> Während für die alten Bundesländer bis ca. 2015 aufgrund der Verkürzung der Schulzeit auf 12 Jahre ein Anstieg angehender Studenten um ca. 20% prognostiziert wird (vgl. Küpper (2007), S. 83), stehen derzeit in den neuen Bundesländern die geburtenschwachen Wende-Jahrgänge vor dem Abschluss (vgl. Schnabel (2005), S. 48).

<sup>26</sup> Krawietz/Heine (2007), S. 23.

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 15ff.

<sup>28</sup> Vgl. Winter (2008) sowie z. B. Focus online vom 25.11.08 (vgl. <http://tinyurl.com/6or8ou> [Link generiert am 05.12.2008]).

<sup>29</sup> Vgl. Thommen (1996), S. 11f., Thommen (2003), S. 44ff.

diese Ausrichtung auch transparent zu kommunizieren. Dabei wird, wie die Image-Kampagnen der neuen Länder zeigen, Imagebildung als traditionelle Kommunikationsaufgabe verstanden. Die oben angeführten Informationsmechanismen deuten jedoch darauf hin, dass in einem Umfeld, in dem immer mehr Information immer besser verfügbar wird, Kommunikation immer weniger durch die Universität selbst beeinflusst werden kann. Im Umfeld von Universitäten legen insbesondere Foren und Blogs, die sich ganz gezielt der Verbreitung von Informationen über und der Diskussion von Erfahrungen mit Universitäten widmen, hiervon ein lebendiges Zeugnis ab.<sup>30</sup>

In dem Maße, in dem sich die Kommunikation externer Gruppen über die Universität von den Kommunikationsaktivitäten der Universität abkoppelt, sind andere Ansätze für das Imagemanagement von Universitäten zu entwickeln. Die vorliegende Arbeit schlägt dafür ein Stakeholdergruppen-bezogenes Beziehungsmanagement<sup>31</sup> vor, dessen Grundlage aus Sicht der Universität ein profundes Verständnis von Imageinhalten und Imagebildungsprozessen in ihren einzelnen Anspruchsgruppen<sup>32</sup> darstellt. Um dieses Verständnis zu erlangen, sind auf individueller Ebene Images einer Universität zu erheben, sie sind weiterhin auf der Ebene von Anspruchsgruppen zu aggregieren und im Hinblick auf ein erfolgreiches Beziehungsmanagement zu analysieren. Um eine Stakeholdergruppen-übergreifende Imageanalyse durchführen zu können, sind sowohl eine fundierte Kenntnis der betrachteten Organisation als auch ein umfassender Zugang zu ihren Stakeholdern unerlässlich.

## 1.2 Problemstellung und Forschungsziel

Mit Blick auf die im vorangegangenen Kapitel aufgezeigten Probleme deutscher Universitäten, in ihren durch tief greifende Veränderungen geprägten Umwelten eine den realen Bedingungen entsprechende Wahrnehmung zu erzeugen, lässt sich das Hauptziel der vorliegenden Arbeit wie folgt formulieren.

Es soll ein Instrumentarium zur Stakeholdergruppen-bezogenen Erhebung der Images einer Universität in ihrem Umfeld entwickelt und erprobt werden.

---

<sup>30</sup> Als typische Beispiele sollen an dieser Stelle auf StudiVZ (vgl. <http://www.studivz.net/> [Zugriff am 03.12.2008]), meinProf.de (vgl. <http://www.meinprof.de/> [Zugriff am 03.12.2008]), den Studenten-Blog der Freien Universität des Saarlandes (vgl. <http://www.study-blog.de/> [Zugriff am 03.12.2008]) und die Studenten-Blogs der Freien Universität Berlin (vgl. <http://blogs.fu-berlin.de/> [Zugriff am 03.12.2008]) verwiesen werden.

<sup>31</sup> Unter einer Beziehung wird in der Betriebswirtschaftslehre eine Folge von Interaktionen zwischen mindestens zwei Akteuren in einem bestimmten Kontext verstanden. Akteure können dabei sowohl einzelne Personen als auch Gruppen von Personen sein, vgl. Schütte et al. (2003), S. 4.

<sup>32</sup> Die Begriffe Anspruchsgruppe und Stakeholdergruppe werden in der vorliegenden Arbeit als Synonyme benutzt (vgl. dazu z. B. Müller-Stewens/Lechner (2003)). Dabei ist ein Stakeholder einer Organisation ein sozialer Akteur, der explizite und/oder implizite Ansprüche an diese Organisation besitzt. In den meisten Fällen ist er Teil einer Gruppe von Stakeholdern mit sehr ähnlichen Ansprüchen. Kapitel 2.1 dieser Arbeit setzt sich genauer mit diesem Begriff auseinander.

Zur Entwicklung dieses Instrumentariums ist es notwendig, sich den Beziehungen zwischen einer Universität und ihren externen Anspruchsgruppen<sup>33</sup> konzeptionell und instrumentell zu nähern. Der konzeptionelle Grundgedanke der Arbeit besteht darin, dass (externe) Stakeholder eine Organisation auf Basis der Ziele wahrnehmen und beurteilen, die sie mit ihrer Beziehung zu dieser Organisation verfolgen. Daraus ergibt sich die Annahme, dass die Wahrnehmung<sup>34</sup> einer Organisation durch ihre Stakeholder (mittels kognitiver Prozesse) in ein aus individueller Perspektive holistisches Bild der Organisation überführt und im Gedächtnis gespeichert wird. Auf diese Weise werden alle individuellen Erfahrungen und verfügbaren Informationen über die betreffende Organisation in einem permanent ablaufenden Prozess auf Relevanz (d. h. Aussagekraft bezüglich der vom Stakeholder verfolgten Ziele) und Konsistenz<sup>35</sup> (zu bereits im Gedächtnis gespeicherten Informationen) evaluiert. Die so geformte Vorstellung von der Organisation – das Bild bzw. Image der Organisation – wird wiederum als Grundlage für alle Entscheidungen angesehen, die ein Stakeholder bezüglich der Organisation im Rahmen seiner (Stakeholder-)Beziehung trifft (vgl. Abbildung 1).

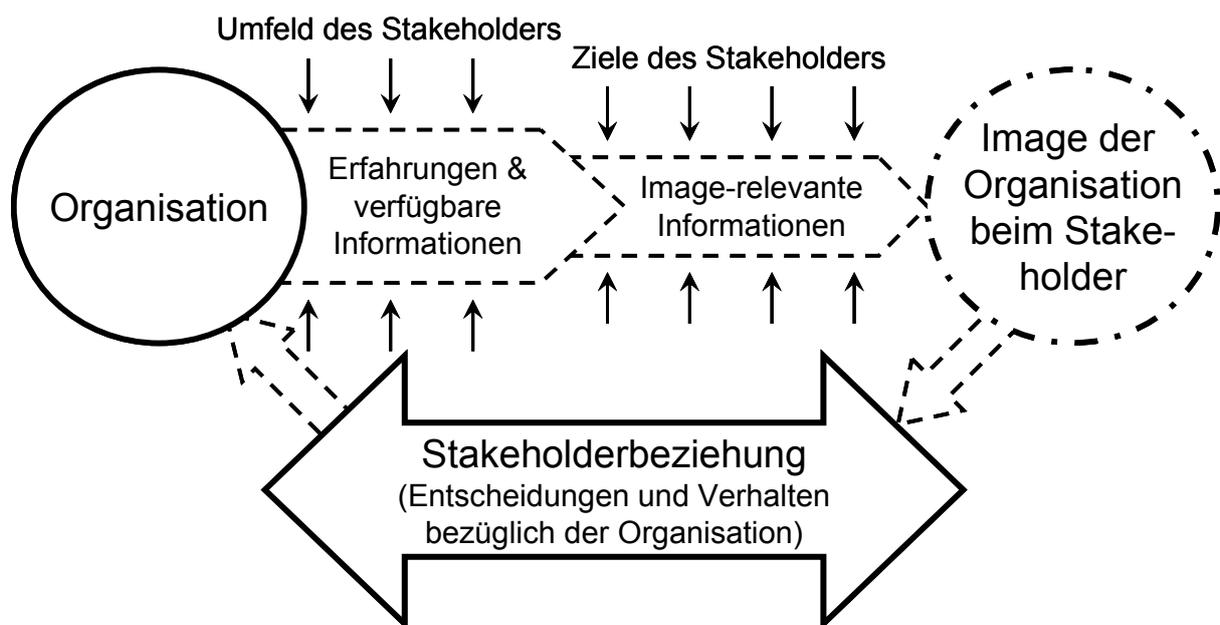


Abbildung 1: Bild der Organisation und Stakeholderbeziehung<sup>36</sup>

<sup>33</sup> In der Literatur wird zwischen externen und internen Anspruchsgruppen unterschieden, wobei erstere organisationsinterne Akteure, letztere Akteure aus dem Umfeld der Organisation benennen (vgl. z. B. ebenda, S. 184).

<sup>34</sup> Der Prozess der Wahrnehmung soll hier einführend als Informationsaufnahmeprozess verstanden sein, in Kapitel 2.2.1 wird ausführlicher darauf eingegangen.

<sup>35</sup> Der Begriff Konsistenz wird in der vorliegenden Untersuchung im Sinne der Theorie der kognitiven Konsistenz (vgl. z. B. Abelson (1968)) verwendet.

<sup>36</sup> Eigene Darstellung.

Aus der Annahme, dass das Image, welches Stakeholder von einer Organisation entwickeln, ein Ausgangspunkt für Entscheidungen und Handlungen im Rahmen von Stakeholderbeziehungen ist, folgt das erste, aus dem Hauptziel der vorliegenden Arbeit abgeleitete wissenschaftliche Ziel:

Am Beispiel der TU München als empirischem Feld sollen auf Basis von Stakeholderbeziehungen gebildete Images bestimmt und auf der Ebene einzelner Stakeholdergruppen analysiert werden.

Im Rahmen des in Abbildung 1 schematisch dargestellten Imagebildungsprozesses stehen Stakeholdern die Informationen zur Verfügung, auf die sie durch ihr persönliches Umfeld Zugriff haben. Neben den individuellen Erfahrungen der Stakeholder mit einer Organisation kann insbesondere für Organisationen, die – wie Universitäten – von besonderem gesellschaftlichem Interesse sind, angenommen werden, dass eine ganze Reihe von Informationsquellen mit individuell unterschiedlich wahrgenommener Glaubwürdigkeit und Relevanz existiert<sup>37</sup>, die von einem Stakeholder zur Meinungsbildung herangezogen werden können.

Das zweite, aus dem Hauptziel abgeleitete wissenschaftliche Ziel besteht somit darin, das Informationsumfeld für die beispielhaft betrachteten Stakeholder empirisch zu bestimmen.

Um dieses Netzwerk aufzudecken, soll auf Basis einer Stakeholderanalyse vorgegangen werden. In den meisten Fällen wird eine Stakeholderanalyse anhand von Branchen- und Wertschöpfungsmodellen vorgenommen, beispielsweise indem die generischen Akteure aus dem Resource Based View<sup>38</sup> und dem Market Based View<sup>39</sup> zu einem Netzwerk kombiniert und auf die Wertschöpfung einer konkreten Branche adaptiert werden.<sup>40</sup> Karmasin (2000) bewertet solche Modelle am Beispiel des von ihm vorgestellten Stakeholdermodells für Medienunternehmen wie folgt: „Aus diesem Grund ist dieses Stakeholder Modell auch als abstrakte Applikationsmöglichkeit der Stakeholdertheorie auf Medienunternehmen zu verstehen und nicht als konkrete empirische Ausarbeitung eines Modells.“<sup>41</sup> Das modellgeleitete, nichtempirische Vorgehen ist nicht nur in der Forschung sondern auch in der Praxis weit verbreitet, wie Phillips (1997) anhand einer Anekdote treffend beschreibt: „After surveying the contents of the room Professor Freeman asks, ‘How many stakeholders have you spoken with?’ The answer was something like, ‘Well, none. We’ve been too busy making stakeholder maps and flow charts.’”<sup>42</sup>

---

<sup>37</sup> Dazu zählen in Fall von Universitäten neben der allgemeinen Berichterstattung in den Medien die bereits angesprochenen Rankings und Plattformen sowie die Veröffentlichungen der mit Universitätsforschung befassten Institutionen.

<sup>38</sup> Vgl. z. B. Armstrong/Shimizu (2007), Bamberger/Wrona (1996), Barney (1991), Grant (1991), Wernerfelt (1984).

<sup>39</sup> Vgl. z. B. Gartman (2005), Porter (1979), Porter (2008), Stonehouse/Snowdon (2007).

<sup>40</sup> Vgl. z. B. Hitt et al. (2003), S. 26ff., Karmasin (1998), S. 76, Karmasin (2000), S. 289f., MacMillan et al. (2005), S. 218, Mayers (2005), S. 4, Savage et al. (1991), S. 62, Thommen (2003), S. 20f.

<sup>41</sup> Karmasin (1998), S. 138.

<sup>42</sup> Phillips (1997), S. 64.

Da Imagebildung in der vorliegenden Arbeit als individueller Prozess betrachtet wird,<sup>43</sup> erscheint ein ausschließlich modellgeleitetes Vorgehen zur Bestimmung von Informationsumgebungen einzelner Stakeholder im Vergleich zu empirischen Methoden als unangemessen. Weiterhin wird in aktuellen Arbeiten beklagt, dass die empirische Ermittlung der Stakeholder einer Organisation im Rahmen einer Stakeholderanalyse methodisch nur wenig entwickelt ist, d. h. dass über generische Beschreibungen einzelner Analyseschritte<sup>44</sup> hinaus keine allgemein akzeptierte Methode der Stakeholderanalyse existiert.<sup>45</sup>

Um die Prozesse der Imagebildung für eine Universität zu erfassen, leitet sich als drittes Ziel ab, eine (zumindest auf Universitäten anwendbare) Methode der empirisch geleiteten Stakeholderidentifikation und -analyse vorzuschlagen.

Schließlich sind Universitäten Organisationen, die in der Regel ein breites Angebot an Leistungen erbringen – einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang bereits von „Multiversität“<sup>46</sup>. Folglich kann angenommen werden, dass Universitäten in der Regel Beziehungen zu einer großen Anzahl unterschiedlicher (Markt-)Partner unterhalten. Für Unternehmen, die gleichzeitig Beziehungen mit verschiedenen Akteuren auf mehreren Märkten unterhalten, ist bekannt, dass wenig abgestimmtes Beziehungsmanagement zu Inkonsistenzen in der Kommunikation und Interpretation der Werte und Ziele des Unternehmens führt.<sup>47</sup> In der Forschung werden Ansätze dieser Art unter den Begriffen Stakeholder Alignment<sup>48</sup> und Corporate Branding<sup>49</sup> diskutiert. Für Universitäten kann unter den geschilderten Bedingungen angenommen werden, dass das Image-management einer übergreifenden Perspektive bedarf, um das Ziel einer konsistenten Imagebildung in ihrer Umwelt zu erreichen.

Das vierte vom Hauptziel abgeleitete Ziel der vorliegenden Arbeit besteht folglich darin Ansätze aufzuzeigen, die ein Stakeholdergruppen-übergreifendes Imagemanagement für Universitäten ermöglichen.

Somit lässt sich für die Ziele der vorliegenden Arbeit festhalten: Es soll eine diskursive empirische Methode entwickelt werden, die es Forschern und Praktikern gestattet, Stakeholderbeziehungen im Dialog mit den Anspruchsgruppen einer Universität zu analysieren. Diese Methode soll auf Basis individueller Beschreibungen der von externen Stakeholdern gebildeten Images

---

<sup>43</sup> Vgl. Kapitel 1.2, Abbildung 1 sowie ausführlich in Kapitel 2.3.2.

<sup>44</sup> Vgl. z. B. Janisch (1993), S. 117. Janisch (1993) schlägt die vier generischen Schritte Identifizierung relevanter Anspruchsgruppen, Erfassung der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, Ausrichtung strategischer Entscheidungen an den Anspruchsgruppen und Überprüfung der Zielerreichung gegenüber den Anspruchsgruppen vor.

<sup>45</sup> Vgl. Chevalier (2007), Hügens (2004), S. 5, Janisch (1993).

<sup>46</sup> Musselin (2007), S. 63, Krücken (2002), S. 23.

<sup>47</sup> Vgl. Stuart/Jones (2004).

<sup>48</sup> Vgl. z. B. Hatch/Schultz (2001), S. 130, Meckel et al. (2007), Wiedmann (2006b).

<sup>49</sup> Vgl. z. B. Balmer (1995), Hatch/Schultz (2003), Hoefler/Keller (2002), Olins (2002), Schultz/Chernatony (2002), Stuart/Jones (2004).

erprobt werden. Neben Image-Bestandteilen soll die Analyse die imagerelevanten Akteure mit Einfluss auf die betrachteten Stakeholderbeziehungen zu Tage fördern. Empirisches Explorationsfeld der vorliegenden Arbeit ist die Technische Universität München (TU München), an der der Autor als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig ist. Die TU München ist eine staatliche Universität mit Schwerpunkten in den Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie in der Medizin und in den Lebenswissenschaften.<sup>50</sup> Mit ca. 20.000 Studierenden stellt die TU München eine der größeren deutschen Universitäten dar.<sup>51</sup> Als Besonderheit der TU München gilt neben ihrer naturwissenschaftlich-technischen Orientierung die aktive Vernetzung aller Bereiche mit den Wirtschaftswissenschaften sowie eine weit reichende Förderung unternehmerischer Aktivitäten von Studierenden und Mitarbeitern, die seit Januar 2002 insbesondere von der UnternehmerTUM GmbH durch Lehre, Kompetenzentwicklung, Gründungs-Coaching und Finanzierung unterstützt wird.<sup>52</sup> Abbildung 2 fasst die beschriebenen Forschungsziele der Arbeit zusammen.

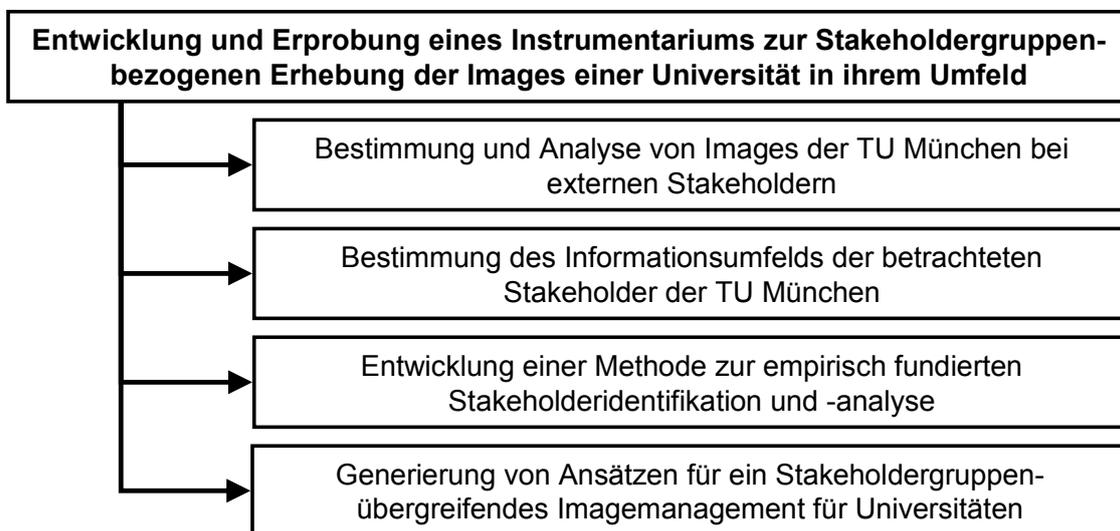


Abbildung 2: Ziele der Arbeit

Im Rahmen dieser Ziele-Hierarchie sollen die folgenden zentralen Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit Erkenntnis leitend sein:

Wie kann das Image der Universität in ihrem Umfeld stakeholderbezogen erhoben werden?  
 Welche Prozesse liegen der Imagebildung im Umfeld der Universität zugrunde und welche Imageinhalte werden im Umfeld der Universität wahrgenommen?

<sup>50</sup> Vgl. [http://portal.mytum.de/tum/index\\_html](http://portal.mytum.de/tum/index_html) [Zugriff am 03.12.2008].

<sup>51</sup> Vgl. [http://portal.mytum.de/archiv/komp\\_ssz/statistik\\_20030310\\_132531](http://portal.mytum.de/archiv/komp_ssz/statistik_20030310_132531) [Zugriff am 04.12.2008].

<sup>52</sup> Vgl. <http://www.unternehmertum.de/gmbh/gmbh.html> [Zugriff am 04.12.2008].

### 1.3 Aufbau und Methodik

Die in Kapitel 1.2 formulierten Erkenntnis leitenden Fragestellungen stellen den Ausgangspunkt für die Konzipierung von Aufbau und Methodik der Untersuchung dar. Dabei folgt die vorliegende Arbeit einer Dreiteilung in *Introduktion*, *Exploration* und *Implikation*.

In Teil I, *Introduktion*, werden der Bezugsrahmen und die theoretischen Grundlagen der Arbeit vorgestellt. Das wissenschaftliche Vorgehen in Teil I ist theoriegeleitet und literaturbasiert in Form einer Dokumentenanalyse (*desk research*). Teil II, *Exploration*, widmet sich der Beschreibung von Konzipierung und Durchführung der empirischen Untersuchung sowie der Darstellung der empirischen Ergebnisse. Dabei kommen Methoden der qualitativen empirischen Sozialforschung zum Einsatz. Zur Beantwortung der hier adressierten Forschungsfragen wird eine Untersuchung im Feld (*field research*) durchgeführt. Das empirische Vorgehen entspricht insgesamt dem *induktiven* Forschungsansatz. Es wird ein exploratives Vorgehen gewählt, in dem die Methoden *episodisches Interview*<sup>53</sup> und *Cognitive Mapping*<sup>54</sup> Anwendung finden. Diese Methodenkombination ist nach Kenntnisstand des Autors bislang nicht in den Forschungsfeldern Stakeholderanalyse und Imageanalyse verwendet worden. Das episodische Interview ist eine Weiterentwicklung des narrativen Interviews<sup>55</sup>, einer in der *Ethnologie*<sup>56</sup> häufig verwendeten offenen Erhebungstechnik. Die verwendete Darstellungstechnik, das *Cognitive Mapping*, ist aus Arbeiten im Bereich *Managerial Cognition*<sup>57</sup> entlehnt. Teil II mündet in einer Beurteilung des Untersuchungsobjekts. Teil III, *Implikation*, beinhaltet die Diskussion der empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund der Zielstellungen dieser Arbeit. Insgesamt folgt dieser Teil der Arbeit einem *sachlogischen* Vorgehen und schließt mit Empfehlungen für Forschung und Praxis. Abbildung 3 stellt den Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit zusammengefasst dar.

---

<sup>53</sup> Vgl. Flick (2000).

<sup>54</sup> Vgl. Bougon et al. (1977), Eden et al. (1981), Eden/Sims (1981), Tolman (1948).

<sup>55</sup> Vgl. Schütze (1987).

<sup>56</sup> Vgl. Schütze (1977), Siren/Hakamies-Blomqvist (2005), Zinn (2005).

<sup>57</sup> Vgl. Fiol/Huff (1992), Huff (1997).

Ausgangssituation	Erhöhte Relevanz der Außenwahrnehmung von Universitäten aufgrund gesellschaftlicher Transformationsprozesse und neuer universitärer Wettbewerbsfelder		
Problemstellung	Mangel an empirischen Methoden der <b>Stakeholdergruppen-bezogenen Imageerhebung</b> Forschungsdefizit im Bereich qualitativer Bestimmung der <b>Images von Universitäten</b>		
Forschungsziel	<p style="text-align: center;"><b>Theoretisches Ziel</b></p> <p style="text-align: center;">(1) Entwicklung und Erprobung eines qualitativen Erhebungsinstrumentariums für externe Images von Universitäten</p> <p style="text-align: center;"><b>Praktische Ziele</b></p> <p style="text-align: center;">(2) Stakeholdergruppenbezogene Bestimmung externer Images am Beispiel der TU München</p> <p style="text-align: center;">(3) Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Imagemanagement am Beispiel der TU München</p>		
Zentrale Fragestellungen	Stakeholdertheoretische Fundierung der Universität Modellierung von Imagebildung und Imagewirkung	Prozess und Resultat der Imagebildung	Ableitung eines Erhebungsinstrumentariums Aussagen zum universitären Imagemanagement
Aufbau	I. Introduction	II. Exploration	III. Implikation
Methodik	<b>Deskriptiv</b> theoriegeleitet	<b>Induktiv</b> explorativ	<b>Deskriptiv</b> sachlogisch
Methodenspektrum	<b>Literaturanalyse</b> Auswertungen	<b>Qualitative Methoden</b> Beurteilungen	<b>Sachlogische Folgerungen</b> Empfehlungen
Wissenschaftliche Leitideen	Theoriepluralismus		
	Narrative Einstellungsforschung		
	Diskursive Stakeholderforschung		

Abbildung 3: Bezugsrahmen der Arbeit

Insgesamt ist die vorliegende Arbeit in acht Kapitel gegliedert. Im vorliegenden ersten Kapitel wird die Arbeit als wissenschaftliches Projekt vorgestellt. Dazu wird zunächst das betriebswirtschaftliche Handlungsfeld aufgezeigt, dem diese Arbeit zuzuordnen ist (vgl. Kapitel 1.1). Anschließend werden die Ziele und Forschungsfragen, denen sich diese Arbeit verpflichtet, abgeleitet (vgl. Kapitel 1.2). In diesem Kapitel wird im Weiteren vorgestellt, welche Themen und welchen Fokus der Leser erwarten kann und wie die behandelten Themen zueinander in Beziehung stehen (vgl. Kapitel 1.3).

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen und Konstrukte entwickelt und in den für diese Arbeit geltenden Zusammenhang gestellt. In Kapitel 2.1 wird zunächst die perspektivische Einordnung der Arbeit in der Stakeholdertheorie vertieft. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der strategischen Perspektive, da sich daraus das zu betrachtende empirische Feld ableitet. Kapitel 2.2 stellt das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Imagebildung und Imagewirkung vor. Kapitel 2.3 ist der inhaltlichen Spezifizierung der theoretischen Konstrukte gewidmet, die im Zentrum der Betrachtung stehen. Die Arbeit folgt in diesem Kapitel der Chronologie des menschlichen Wahrnehmungsprozesses. Die Kernkonstrukte des Wahrnehmungsprozesses werden beschrieben und zum zentralen Untersuchungsobjekt, dem externen Image einer Organisation, in Beziehung gesetzt. In Kapitel 2.4 werden die Ergebnisse aus den Kapiteln 2.2 und 2.3 zusammengefasst und zu einem dynamischen Bezugsrahmen weiterentwickelt.

Kapitel 3 stellt die Universität als Beobachtungsobjekt vor. Die Universität wird darin einführend anhand ihrer konstituierenden Eigenschaften, ihrer konstitutiven Merkmale (vgl. Kapitel 3.1) sowie ihrer Aufgaben und Leistungen (vgl. Kapitel 3.2) inhaltlich beschrieben und zu anderen Organisationen abgegrenzt. Der Kern dieses Kapitels, Kapitel 3.3, ist der Darstellung der Universität als Organisation in Wettbewerbsfeldern gewidmet, da Wettbewerb die grundlegende Voraussetzung für jede Form strategischer Überlegungen ist. Gleichzeitig dient dieses Kapitel der Darstellung des Stands der Forschung mit Bezug zum Beobachtungsobjekt, sowie der Identifizierung der Forschungslücke, die mit der vorliegenden Untersuchung empirisch adressiert wird. Abschließend werden in Kapitel 3.4 die theoretischen und praxeologischen Ziele dieser Arbeit am Beobachtungsobjekt konkretisiert.

In Kapitel 4 wird die empirische Methodik mit Bezug zum Erkenntnisinteresse dargestellt. Kapitel 4.1 dieser Arbeit ist der Anlage der empirischen Untersuchung widmet. Kapitel 4.2 stellt die Durchführung der Untersuchung vor. Dabei werden insbesondere die konkreten Stärken und Schwächen der Untersuchungsmethode in den Untersuchungsschritten, Auswahl des empirischen Felds (Kapitel 4.2.1), Datenerhebung (Kapitel 4.2.2) und Datendarstellung und -verdichtung (Kapitel 4.2.3) diskutiert.

Kapitel 5 beinhaltet die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Kapitel 5.1 ist den Ergebnissen der Imageanalyse gewidmet. Es wird zunächst die Struktur der erhobenen Images beschrieben (Kapitel 5.1.1). Kapitel 5.1.2 stellt die empirischen Ergebnisse zur bewertenden Ebene des Corporate Images vor, Kapitel 5.1.3 diskutiert die empirischen Ergebnisse auf der erzählerischen Ebene des Corporate Images. In Kapitel 5.2 werden die Ergebnisse der diskursiven Stakeholderanalyse in den betrachteten Anspruchsgruppen dargestellt. Dazu werden die Prozesse und Akteure der Imagebildung exemplarisch für einen Teil des Umfelds der TU München beschrieben.

Kapitel 6 stellt das zentrale Ergebnis der Arbeit vor. Dazu wird das auf Basis theoretischer Vorüberlegungen konzipierte und im Rahmen der vorliegenden empirischen Untersuchung erprobte *Stakeholdergruppen-bezogene Erhebungsinstrumentarium für Images von Universitäten* Schritt für Schritt beschrieben. Kapitel 6.1 bis Kapitel 6.5 sind dieser Darstellung gewidmet. In Kapitel 6.6 werden

*Handlungsempfehlungen für das Imagemanagement* der TU München gegeben und Kapitel 6.7 stellt weitergehende *Empfehlungen zur quantitativen Erhebung von Images* vor.

Kapitel 7 ist der Darstellung des Beitrags zur Imageforschung gewidmet, den diese Arbeit leistet. Kapitel 7.1 zeigt den *Beitrag zum wissenschaftlichen Begriffsverständnis* auf, Kapitel 7.2 ist dem *Beitrag zur Methodenvielfalt in der Imageforschung* gewidmet und Kapitel 7.3 dem *Beitrag zur empirischen Fundierung des Corporate Images*.

Kapitel 8 gibt abschließend Ansatzpunkte für zukünftige stakeholderorientierte Imageforschung.

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Bereits in der Einführung wurde deutlich, dass sich diese Arbeit im Kern aus betriebswirtschaftlicher Perspektive mit einem Phänomen aus dem Bereich der menschlichen Wahrnehmung, dem Image einer Organisation, befasst. Das Phänomen Image wird dabei in einem speziellen organisatorischen Kontext betrachtet, der folglich zunächst theoretisch zu beschreiben ist. Dabei greift die vorliegende Arbeit auf die Stakeholdertheorie der Organisation zurück. Anschließend wird der im Fokus dieser Arbeit stehende Wahrnehmungsprozess beschrieben. Dazu wird einerseits ein in der Literatur allgemein akzeptiertes Wirkungsmodell vorgestellt, andererseits wird besonderes Augenmerk auf eine literaturbasierte Herausarbeitung der Kernbegriffe gelegt, mit denen die menschliche Wahrnehmung von Organisationen in der Betriebswirtschaftslehre beschrieben wird.

### 2.1 Stakeholdertheorie der Organisation

Die theoretischen Vorüberlegungen zur Stakeholdertheorie gehen zurück bis in die 1930er Jahre. Bereits Berle/Means (1932 [1991]) formulieren ihre Kritik an der Machtfülle der Manager im Zuge der immer populärer werdenden Rechtsform der Aktiengesellschaft.<sup>58</sup> Der Begriff des Stakeholders und die ersten kohärenten theoretischen Formulierungen zur Stakeholdertheorie gehen laut Freeman/Reed (1983) zurück auf die Arbeit des Stanford Research Institute, das diesen Begriff 1963 bewusst als Gegenkonzept zum Shareholder prägte und ihn inhaltlich fasste als „those groups without whose support the organization would cease to exist.“<sup>59</sup> Die ursprüngliche Liste der Stakeholder des Stanford Research Institutes umfasste laut Freeman/Reed (1983) Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Fremdkapitalgeber und die Gesellschaft.<sup>60</sup> Freeman (1984) legte den ersten zusammenhängenden strategischen Stakeholderansatz vor. Er prägte damit maßgeblich die grundlegende Vorstellung, eine Körperschaft („corporation“<sup>61</sup>) sei „a collection of internal and external groups“<sup>62</sup>. Freeman (1984) definierte Stakeholder als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“<sup>63</sup>.

---

<sup>58</sup> Vgl. Berle/Means (1932 [1991]), S. 293ff.

<sup>59</sup> Freeman/Reed (1983), S. 89.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda.

<sup>61</sup> Freeman (1984), S. 46. Der Begriff corporation wird hier mit Körperschaft übersetzt. Er bezieht sich im Rahmen der Stakeholdertheorie auf eine Organisation als Akteur in eigenem Namen, d.h. eine rechtsfähige Organisation (vgl. z. B. Freeman/Evan (1990), Picot et al. (1997), S. 11 aus organisationstheoretischer Perspektive sowie aus juristischer Perspektive Deutscher Bundestag (1976) und Deutscher Bundestag (1896), §89).

<sup>62</sup> Jones et al. (2007), S. 137.

<sup>63</sup> Freeman (1984), S. 46.

Bereits in diesen Begriffsbestimmungen wird deutlich, dass sich die Stakeholdertheorie in ihren Grundannahmen über das Entstehen und Überleben einer Organisation auf die in erster Linie durch Barnard (1938 [1974]) und Simon (1947)<sup>64</sup> konzipierte und später von March/Simon (1958)<sup>65</sup> weiterentwickelte Anreiz-Beitrags-Theorie stützt. Bei der Organisationsform Unternehmung handelt es sich aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie um eine institutionalisierte Form der Zusammenarbeit mehrerer Akteure. Die erste Annahme dieser Theorie besteht folglich darin, dass die Kooperationsform Unternehmung ohne die Beiträge der beteiligten Akteure ihre Ziele nicht erreichen kann. Die erste Kernaussage der Anreiz-Beitrags-Theorie lautet somit, dass eine Unternehmung, um überleben zu können, auf die Beiträge anderer Akteure (in Form von Ressourcen i. w. S.) angewiesen ist. Die zweite zentrale Annahme der Anreiz-Beitrags-Theorie besteht darin, dass Akteure nicht uneigennützig handeln.<sup>66</sup> Daraus folgt als zweite Kernaussage, dass die Unternehmung einen Anreiz schaffen muss, der andere Akteure dazu bewegt, mit ihren Ressourcen zur Unternehmung beizutragen.

Laut Stakeholdertheorie erfolgen diese Beiträge vornehmlich im Rahmen von Beziehungen. Die Organisation als Netzwerk aus Beziehungen verschiedener Anspruchsgruppen zielt daher auf den gegenseitigen Vorteil der an ihr beteiligten Akteure ab.<sup>67</sup> Grundlage der Beziehungen zwischen einer Organisation und ihren Stakeholdern sind die Ziele der Stakeholder.<sup>68</sup> Diese Ziele sind intrinsisch motiviert, d. h. sie besitzen per se einen Wert für Stakeholder.<sup>69</sup> Auch im Rahmen der Stakeholdertheorie gehen Anspruchsgruppen demnach nicht aus Altruismus, sondern zu ihrem eigenen Vorteil die Beziehung zu einer Organisation ein.<sup>70</sup> Unter diesen Bedingungen wird eine Stakeholderbeziehung eingegangen, wenn die mit ihr verbundenen Ziele vom betreffenden Stakeholder ohne Beteiligung der Organisation, bzw. von der Organisation ohne Mitwirkung des Stakeholders, nicht vergleichbar gut erreicht werden können. Im Rahmen der Stakeholdertheorie

<sup>64</sup> Diese Arbeit bezieht sich im Folgenden immer auf die 2. Auflage dieses Werks (vgl. Simon (1971)).

<sup>65</sup> Diese Arbeit bezieht sich im Folgenden immer auf die deutsche Übersetzung dieses Werks (vgl. March/Simon (1976)).

<sup>66</sup> Die strenge Annahme des Eigennutzen maximierenden Verhaltens, die der Anreiz-Beitrags-Theorie zugrunde liegt, ist, wie die folgenden Kapitel zeigen, nicht mit den ethisch-moralischen Annahmen der meisten Ansätze im Rahmen der Stakeholdertheorie vereinbar. Um die Relevanz der Anreiz-Beitrags-Theorie für die Stakeholdertheorie zu begründen, genügt jedoch die Annahme, dass eigennütziges Verhalten überhaupt existiert und sich die Unternehmung ergo auch unter dieser Rahmenbedingung die Beiträge anderer Akteure sichern muss.

<sup>67</sup> Vgl. Jones et al. (2007), S. 141, Phillips (1997), S. 52.

<sup>68</sup> In der Organisationslehre wird das zielorientierte Zusammenwirken mehrerer Personen als konstituierendes Merkmal einer Organisation angesehen (vgl. Laux/Liermann (2005), S. 2). Da aber nur Menschen Zielvorstellungen entwickeln können, stellt sich die Frage, an welchen Individualzielen sich eine Organisation ausrichten soll. Darüber hinaus sind niemals alle mit einer Organisation verbundenen Individualziele identisch. Das Grundproblem einer Organisation besteht daher im Management divergierender Individualziele (vgl. Kirsch (1969), Laux/Liermann (2005), S. 14).

<sup>69</sup> Vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 66f., Phillips (1997), S. 54.

<sup>70</sup> Diese Vorstellung geht mit allen Organisationstheorien konform, die auf dem methodologischen Individualismus fußen (vgl. Picot et al. (1997), S. 39f.). Beziehungen zu einer Organisation werden in diesem Sinn aufrechterhalten, sofern der Nutzen aus ihrer Existenz die für ihre Unterhaltung getätigten Aufwendungen für die Beteiligten übersteigt. Jeder, der durch das Aufrechterhalten einer Beziehung schlechter gestellt wird, wird seinen Input in die Beziehung bzw. zur Organisation verweigern. (vgl. Laux/Liermann (2005), S. 1, Picot et al. (1997), S. 21, 30)

sind somit die Stakeholder-Ziele die konstituierenden Kräfte einer Organisation. Dem Stakeholder kommt als organisationsbildendem Element eine Schlüsselrolle zu, die im Folgenden näher untersucht werden soll. Als grundlegende Aussage der Stakeholdertheorie bleibt somit festzuhalten, dass eine Organisation Beziehungen zu verschiedenen Gruppen (von Stakeholdern) unterhält, welche die Organisation beeinflussen und von ihr wiederum beeinflusst werden.

Inhaltlich beschäftigt sich die Stakeholdertheorie mit der Natur und den Ergebnissen von Stakeholder-Beziehungen.<sup>71</sup> Im Unterschied zu den zuvor skizzierten Ansätzen fokussiert die Stakeholdertheorie explizit *nicht* auf einen bestimmten Stakeholdertyp und sieht daher auch kein Primat der Ansprüche einer Stakeholdergruppe gegenüber den Ansprüchen aller anderen Stakeholder vor.<sup>72</sup> Sie beschäftigt sich vielmehr mit der Frage des Ausgleichs aller legitimen, an eine Unternehmung gestellten Ansprüche und betrachtet dabei das Entscheidungsverhalten von Managern aus normativem, deskriptivem und instrumentellem Blickwinkel.<sup>73</sup>

In der Literatur werden drei grundlegende Probleme der Stakeholdertheorie seit ihren Anfängen diskutiert<sup>74</sup>, die hier kurz aufgegriffen werden sollen, um Angemessenheit und Aussagekraft der Stakeholdertheorie für diese Arbeit zu zeigen. Zum ersten wird dem Ansatz vorgeworfen, ökonomisches Verhalten unter ein artifizielles moralisches Primat zu stellen. Freeman (1994) diskutiert diese Trennung von ökonomischem Verhalten und Moral unter dem Begriff Separationshypothese und argumentiert, dass die Stakeholdertheorie diese Separationshypothese von Grund auf verneint: „the whole point of the stakeholder approach is to deny the Separation Thesis“<sup>75</sup>. Sowohl in der Neoklassik als auch in der neuen Institutionenökonomie wird menschliches Verhalten durch Eigennutzmaximierung abgebildet.<sup>76</sup> Im Rahmen der Stakeholdertheorie ist daher zu zeigen, dass Eigennutzmaximierung als einziges Handlungsmotiv zu kurz greift. Freeman (1984) gründet sein Stakeholdermodell auf vernunftbasierte Argumente der Art, dass Manager schlecht beraten wären, wenn sie die Interessen derjenigen, die Einfluss auf eine Organisation haben, nicht beachten würden. Schwieriger wird diese Argumentation für den Fall externer Effekte – also für Akteure, die zwar von der Organisation beeinflusst werden, selbst jedoch kaum eine Handhabe (bzw. Macht) gegenüber der Organisation besitzen. Freeman (1984) zieht sich hier auf ein in die Zukunft gerichtetes Argument zurück: „Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which

---

<sup>71</sup> Vgl. Jones/Wicks (1999), S. 207.

<sup>72</sup> Vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 68.

<sup>73</sup> Vgl. Jones/Wicks (1999), S. 207.

<sup>74</sup> Vgl. Phillips (1997).

<sup>75</sup> Freeman (1994), S. 412. Goodpaster (1991) diskutiert die Unterschiede zwischen ethischem und strategischem Standpunkt des Stakeholdermanagements ausführlich und bietet eine theoriegeleitete Synthese in Form einer „Strategic Stakeholder Synthesis“ (ebenda, S. 57) an.

<sup>76</sup> Vgl. Picot et al. (1997), S. 39f. In der Neoklassik spricht man vom „homo oeconomicus“, einem rationalen Opportunisten, in der neuen Institutionenökonomie vom „contractual man“ und „behavioral man“ – ebenfalls opportunistisch, jedoch begrenzt rational.

ignored the actions of these groups.”<sup>77</sup> Beide Argumente sind jedoch aus Sicht einer Organisation und ihrer Manager auch im Rahmen rein opportunistischer Verhaltensannahmen erklärbar. Zur Legitimierung der Stakeholdertheorie und ihrer Verhaltensannahmen als Basis dieser Arbeit, ist daher herauszuarbeiten, welchen Wert die Annahme moralischen Verhaltens im Rahmen der Stakeholdertheorie und des Stakeholdermanagements wirklich liefert.

In der Stakeholdertheorie wird die Legitimität bzw. Rechtmäßigkeit des Anspruchs einer Interessengruppe gegenüber einer Organisation auf unterschiedliche Art normativ hergeleitet. Zu diesen normativen Kernen zählen neben der Stakeholder Fairness<sup>78</sup> der Kantianische Kapitalismus<sup>79</sup>, faire Kontrakte<sup>80</sup>, hypothetische Kontrakte<sup>81</sup> sowie persönliche Projekte und feministische Ansätze<sup>82</sup>. In dieser Arbeit wird die Stakeholder Fairness als normativer Kern gewählt, denn sie erfüllt erstens die Forderung nach inhaltlicher und akteursbezogener Offenheit<sup>83</sup>, ohne die eine gesamtheitliche Betrachtung des Stakeholderumfelds einer Organisation gar nicht möglich wäre. Zweitens wird das Konzept der Fairness durch eine Reihe empirischer Untersuchungen aus der Mikroökonomie, insbesondere der experimentellen Spieltheorie, gestützt.<sup>84</sup> Die Ergebnisse dieser und anderer Untersuchungen zeigen einstimmig, dass Fairness ein real beobachtbarer Faktor menschlichen Verhaltens in vielen Situationen ist und darüber hinaus das Hervorrufen fairen Verhaltens ein Kriterium bei der Konzipierung von Institutionen darstellt.

Gleichzeitig ist Fairness zwar Teil unserer Moralvorstellungen, kommt aber ohne zusätzliche normative Verhaltensregeln aus, die das Modell mit kulturellen Kontexten überfrachten würden. „Fairness is part of our morality, but it would be wrong to think of it as having a necessarily altruistic basis – a point that Rabin (1993) game-theoretic account of fairness as reciprocity with respect to beliefs about opponent intention helps make rather clearly.”<sup>85</sup> Diese Grundvorstellung von Fairness als reziprokem Verhalten liegt dem Verständnis einer Stakeholderbeziehung in dieser Arbeit zugrunde. Im Folgenden wird der Gedanke der (Stakeholder-)Fairness zunächst als den Stakeholderstatus konstituierendes Merkmal etabliert und danach in der Definition der Stakeholderbeziehung verortet.

---

<sup>77</sup> Freeman (1984), S. 46. Für eine ausführliche Diskussion des Zukunftsbezugs in Freemans Stakeholderkonzeption vgl. Goodpaster (1991), S. 59.

<sup>78</sup> Vgl. Phillips (1997).

<sup>79</sup> Vgl. Bowie (1994).

<sup>80</sup> Vgl. Freeman (1994).

<sup>81</sup> Vgl. Donaldson/Preston (1995).

<sup>82</sup> Vgl. Freeman/Gilbert (1988) und Wicks et al. (1994), beides zitiert nach Jones/Wicks (1999), S. 209, Larson/Freeman (1997).

<sup>83</sup> Vgl. Phillips (1997), S. 65.

<sup>84</sup> Dabei werden neben der Fairness von Verhandlungsergebnissen (vgl. Abbink et al. (2003), Antonides/Kroft (2005), Carpenter (2003), Kahneman et al. (1986), Sutter (2007)) auch fairnessbasierte Intentionen (vgl. Carpenter (2003), Sutter (2007)) und Prozess-Fairness (vgl. z. B. Anand (2001), De Cremer et al. (2005)) untersucht.

<sup>85</sup> Anand (2001), S. 249. Rabin (1993) argumentiert ausführlich, dass jedes Nash-Gleichgewicht (also auch beiderseitiges Nicht-Kooperieren) ein faires Resultat von Verhandlungen ist.

Die zu Beginn dieses Kapitels zitierte, weit gefasste Definition des Stakeholderbegriffs von Freeman (1984) bringt ein zweites, grundlegendes Problem mit sich. Nicht nur jeder tatsächlich gegebene Einfluss, sondern darüber hinaus auch jede hypothetisch denkbare Wechselwirkung zwischen einer Organisation und anderen Akteuren begründet seiner Meinung nach eine Stakeholderbeziehung – in Folge wäre quasi jeder Mensch ein Stakeholder jeder Organisation.<sup>86</sup> Dieses Problem der Stakeholderidentifikation<sup>87</sup> kann nur durch enger gefasste Kriterien für Entstehung und Eigenschaften einer Stakeholderbeziehung gelöst werden. Inhaltlich hängt der Stakeholderstatus eng mit dem normativen Problem des stakeholderorientierten Managementverhaltens zusammen. Das Design der im Rahmen dieser Arbeit angestrebten empirischen Untersuchung stützt sich direkt auf die Aussage, welche Akteure zu den Stakeholdern einer Universität zu zählen sind und welche Gruppen zwar keine Stakeholder der Organisation sind, jedoch einen moderierenden Einfluss auf ihre Stakeholderbeziehungen haben. Um diese Unterscheidung eindeutig treffen zu können, ist ein schlüssiges und handhabbares System der Stakeholderidentifizierung zugrunde zu legen, das im Folgenden hergeleitet wird.

Darüber hinaus entsteht drittens durch das Fehlen einer a priori festgelegten Interessenpriorisierung das Problem des Ausgleichs konfligierender Ansprüche. Dieses Problem bezieht sich auf die instrumentelle Ebene der Stakeholdertheorie und mündet in der Forderung nach einem kohärenten, handlungsleitenden System des Interessenmanagements, das für eine Organisation als Netzwerk von Stakeholderbeziehungen schlüssig und ausreichend ist. Zur Lösung dieses Problems werden in der Literatur verschiedene Stakeholdersystematisierungen und Managementmodelle vorgeschlagen. In dieser Arbeit wird die instrumentelle Ebene der Stakeholdertheorie nur insofern eine Rolle spielen, als dass aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung, insbesondere aus den Beschreibungen der imagebildenden Prozesse, der Vorstellungen und Wünsche einzelner Stakeholder bezüglich ihrer Interaktionen mit der betrachteten Organisation, Empfehlungen für ein erfolgreiches Imagemanagement abgeleitet werden können. Diese Arbeit wird nicht über eine Systematisierung der geäußerten Stakeholderwünsche hinaus in Richtung eines Vorschlags für ein gesamtheitliches und nachhaltiges Management dieser Ansprüche gehen. Aus diesem Grund wird die Diskussion des theoretischen Problems der Priorisierung von Stakeholderansprüchen an dieser Stelle nicht vertieft.

Im Folgenden werden zunächst die vorgefundenen Kriterien zur Stakeholderidentifikation diskutiert und daraus eine Arbeitsdefinition für den Stakeholderbegriff abgeleitet. Danach wird eine Abgrenzung der Stakeholderbeziehung von anderen (ökonomischen) Beziehungen herausgearbei-

---

<sup>86</sup> Um die verwirrenden Ergebnisse einer Stakeholderidentifikation nach der Definition von Freeman (1984) darzustellen, sei lediglich kurz darauf verwiesen, dass neben Mitarbeitern und Kunden sowohl Wettbewerber als auch Terroristen, die ohne Zweifel einen Einfluss auf eine Organisation haben, zu ihren Stakeholdern zu zählen wären.

<sup>87</sup> Mit Stakeholderidentifikation wird der Prozess bezeichnet, durch den diejenigen Akteure bestimmt werden, die zu den Anspruchsgruppen einer Organisation gehören, d. h. ein Anrecht auf Beachtung durch die Organisation haben. Dieses Anrecht auf Beachtung, auch Stakeholder-Status genannt, äußert sich in einer Berücksichtigung ihrer Interessen in Entscheidungsfindungsprozessen der Organisation und führt zu einer dem Stakeholder Nutzen stiftenden (Gegen-)Leistung der Organisation, z. B. in Form einer Beteiligung an ihrem Output oder der Aufwendung von Zeit durch das Management (vgl. z. B. Hügens (2004), Kaler (2002), Mitchell et al. (1997)).

tet und eine Arbeitsdefinition für den Begriff Stakeholderbeziehung vorgestellt. Abschließend wird eine Konzeption der Organisation in der Stakeholdertheorie entworfen, die die Basis für eine Systematisierung des empirischen Felds dieser Arbeit liefert.

### 2.1.1 Der Stakeholderbegriff in der Literatur: eine systematisierende Diskussion

In der Literatur existiert bis heute keineswegs eine einheitliche Vorstellung über den Begriff des Stakeholders (der Anspruchsgruppe), sondern eine Vielzahl an Definitionen, deren Evaluation hier im Einzelnen nicht erforderlich ist – allein Mitchell et al. (1997) haben 28 verschiedene Definitionen zusammengetragen, die eine Zeitspanne von 1963 bis 1995 abdecken.<sup>88</sup> An dieser Stelle soll jedoch eine Systematisierung vorgenommen werden, aus der erste Kriterien für die Strukturierung des Stakeholdernetzwerks einer Organisation im Hinblick auf die empirische Betrachtung des Untersuchungsgegenstands Universität abgeleitet werden können. Tabelle 1 gibt eine einführende, chronologische Übersicht über die Entwicklung und den Stand der Literatur zum Stakeholder-Begriff. Dabei werden jeweils Quelle, Kernaussage, Ein- bzw. Zweiseitigkeit der Perspektive und Grundlage des Stakeholderstatus angegeben.

Autor (Jahr)	Kernaussage	Ein- / Zweiseitig	Anspruch Einfluss Mix
Stanford memo (1964), zitiert in Freeman/Reed (1983)	"those groups without whose support the organization would cease to exist"	E	E
Rhenman (1964), zitiert in Näsi (1995)	"are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence"	Z	E
Ahlstedt/Jahnukainen (1971), zitiert in Näsi (1995)	"driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending"	Z	M
Freeman/Reed (1983), S. 91	Weit: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives" Eng: "on which the organization is dependent for its continued survival"	Z	E
Freeman (1984), S. 46	"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"	Z	E
Cornell/Shapiro (1987), S. 5f	"claimants [who have] contracts [which comprehend] explicit and implicit claims"	Z	A
Freeman/Gilbert (1987), S. 397	"can affect or is affected by a business"	Z	E
Scholz (1987), S. 29	"Eine Interessengruppe ist im ISM [Integrierten Stakeholder Management, Anm. d. Verf.] von Relevanz und damit ‚Stakeholder‘, wenn sie Zielansprüche äußert, ein Einsatzrisiko trägt und über adäquate Macht verfügt“	E	M
Freeman/Evan (1988), S. 75f	"have a stake in or a claim on the firm"	E	A
Freeman/Evan (1988), S. 79	"benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions"	E	E
Bowie (1988), S. 112	"without whose support the organization would cease to exist"	E	E
Alkhafaji (1989), S. 36	"groups to whom the corporation is responsible"	E	A

<sup>88</sup> Vgl. Mitchell et al. (1997), S. 858.

Autor (Jahr)	Kernaussage	Ein- / Zwei- seitig	Anspruch Einfluss Mix
Carroll (1989), S. 57	"asserts to have one or more of these kinds of stakes [...] ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"	E	A
Freeman/Evan (1990), S. 346f	"stakeholders interact to form the modern corporation" [...] "the firm is [...] a set of multilateral contracts among stakeholders"	Z	A
Thompson et al. (1991), S. 209	"[in] relationship with an organization"	Z	M
Savage et al. (1991), S. 61	"have an interest in the actions of an organization and [...] the ability to influence it"	E	M
Hill/Jones (1992), S. 133	"constituents who have a legitimate claim on the firm [...] established through the existence of an exchange relationship [who supply] the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)"	Z	A
Brenner (1993), S. 205	"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"	Z	M
Carroll (1993), S. 60	"asserts to have one or more of these kinds of stakes in business [which] may be affected or affect [...]"	Z	M
Freeman (1994), S. 415	"[participants in] the human process of joint value creation"	Z	M
Wicks et al. (1994), S. 483	"interact with and give meaning and definition to the corporation"	Z	M
Langtry (1994), S. 433	"the firm's decisions [...] have been or will be to a significant extent causally responsible for their level of well being, or else have some [...] moral or legal claim on the firm"	Z	M
Starik (1994), S. 90	"can and are making their actual stakes known [...] are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"	Z	M
Clarkson (1994), S. 5	"bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm [or] are placed at risk as a result of a firm's activities"	E	A
Clarkson (1995), S. 106	"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"	E	A
Brenner (1995), S. 76	"are or which could impact or be impacted by the firm/organization"	Z	E
Donaldson/Preston (1995), S. 67	"persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"	E	A
Göbel (1995), S. 59f	primäre (sekundäre) Stakeholder werden durch Entscheidungen des Unternehmens direkt (indirekt) beeinflusst werden bzw. haben direkten (indirekten) Einfluss auf das Unternehmen.	Z	E
Näsi (1995), S. 19	"interact with the firm and thus make its operation possible"	Z	M
Atkinson et al. (1997), S. 27	"an individual or group, inside or outside the company that has a stake in or can influence the organization's performance"	E	M
Mitchell et al. (1997), S. 854	"classes of stakeholders can be identified by their possession of [...] the following attributes: (1) the stakeholder's power to influence the firm, (2) the legitimacy of the stakeholder's relationship with the firm, and (3) the urgency of the stakeholder's claim on the firm"	E	M
Phillips (1997), S. 54	"meriting extra consideration due to the presence of an additional obligation"	E	A
Karmasin (2000), S. 280	"alle direkt artikulierten (und organisierten) Interessen bzw. Umwelteinflüsse, die an die Unternehmung heran getragen werden, und alle jene Gruppen und Interessen, die durch das Handeln der Unternehmung betroffen werden [...] können"	Z	M
Solomon (2001), S. 257	"individuals, groups or organizations [...] who have a contractual, financial, ethical or political interest in the decisions or actions of a specific organization"	E	A
Hemmati (2002), S. 2	"Stakeholders are those who have an interest in a particular decision, either as individuals or as representatives of a group. This includes people who influence a decision, or can influence it, as well as those affected by it."	Z	M

Autor (Jahr)	Kernaussage	Ein- / Zwei- seitig	Anspruch Einfluss Mix
Kaler (2002), S. 97	“Stakeholders in a business have to be defined as those with a claim on its services: more particularly, a strong or weak, role-specific, morally legitimate claim to have their interests served by that business.”	E	A
Kaler (2003), S. 77f	„the responsibilities definitive of stakeholder status have to be ultimate object fulfilling” D. h. die Erfüllung dieser Verantwortung gegenüber Stakeholdern muss dem Erreichen der Ziele der Organisation förderlich sein.	Z	A
Phillips (2003), S. 30f	„Normative stakeholders [...] are those to whom the organization has a moral obligation [...] over and above that due [...] simply by virtue of their being human. [...] Derivative stakeholders [...] must be accounted for by managers due to their potential effects upon the organization and its normative stakeholders.”	Z	A/E
Kaler (2004), S. 74f	„closely and actively involved in contributing to the economic functioning of a business”	Z	A
Mayers (2005), S. 4	“Internal stakeholders are those groupings of people who operate entirely within the boundaries of the organisation.” “Interface stakeholders are those who function both internally and externally in relation to the Organisation.” “External stakeholders [are] those who provide inputs [...] those who compete with the organisation [...] and] those with a special interest in how the organisation functions”	E	M
Swenson-Lepper (2005), S. 206f	“affected by those outcomes or consequences [of ethical choices according to] their respective rights and responsibilities”	E	M
Jones et al. (2007), S. 141f	Die Autoren gründen ihre Argumentation zur Stakeholder-Kultur auf Phillips (1997) und Phillips (2003).	Z	A/E

*Tabelle 1: Der Stakeholderbegriff in der Literatur*

Eine erste Unterscheidung kann hinsichtlich der Ein- bzw. Zweiseitigkeit der beschriebenen Wirkung einer Stakeholderbeziehung vorgenommen werden (vgl. Tabelle 1, Spalte 3). Erstere repräsentierend, definiert Alkhafaji (1989) Stakeholder als Gruppen „to whom the corporation is responsible”<sup>89</sup>, Clarkson (1994) beschreibt Anspruchsgruppen als freiwillige und unfreiwillige Träger von Risiko, das von den Handlungen einer Organisation ausgeht<sup>90</sup>. In beiden Beispielen wird der Fall formuliert, in dem ein Akteur von den Handlungen einer Organisation beeinflusst wird – unabhängig davon, ob er umgekehrt in der Lage ist, einen Einfluss auf die Organisation auszuüben. Bowie (1988) bezieht sich auf den entgegen gesetzten Einfluss: Stakeholder sind „groups without whose support the organization would cease to exist”<sup>91</sup>. Den zweiseitigen Definitionen sind neben Freeman (1984)<sup>92</sup> unter anderem Hill/Jones (1992) („The term stakeholders refers to groups of constituents who have a legitimate claim on the firm [...] established through the existence of an exchange relationship [...] Each of these groups can be seen as supplying the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by

<sup>89</sup> Alkhafaji (1989), S. 36. Alkhafaji lässt jedoch offen, worauf sich diese Verantwortung bezieht.

<sup>90</sup> Vgl. Clarkson (1994), S. 5.

<sup>91</sup> Bowie (1988), S. 112.

<sup>92</sup> Vgl. Kapitel 2.1.

inducements)“<sup>93</sup>) und Thompson et al. (1991) (Gruppen „in relationship with an organization“<sup>94</sup>) zuzuordnen.

Für die Gruppe der auf einseitige Wirkungen von Stakeholderbeziehungen ausgerichteten Definitionen stellt sich mit Blick auf die Gruppe der zweiseitigen Definitionen die Frage, ob es sich um unvollständige Beschreibungen handelt. Dazu sind insbesondere die Fälle zu diskutieren, dass erstens eine Organisation von den Handlungen einer Anspruchsgruppe abhängt, ohne selbst eine Wirkung auf diese Anspruchsgruppe zu haben und zweitens dass ein Stakeholder keinerlei Handhabe gegenüber einer Organisation hat, von der sein Wohlbefinden abhängt. Im ersten Fall hätte der Stakeholder offensichtlich keinen Anreiz, die Organisation im Sinne einer Stakeholderbeziehung zu beeinflussen, da sein Handeln keinerlei (positive) Rückwirkung auf ihn haben würde.<sup>95</sup> Für den zweiten Fall, in dem die Tätigkeit einer Organisation einen Stakeholder beeinflusst und dieser Akteur gleichzeitig keinerlei Möglichkeit der Rückwirkung gegenüber der Organisation besitzt, existiert schlichtweg kein plausibles Beispiel. Aus diesem Grund sind aus der Perspektive der vorliegenden Arbeit die hier als einseitig charakterisierten Definitionen als nicht vollständig abzulehnen. Sie ignorieren die Interaktivität des Phänomens Stakeholderbeziehung.

Eine zweite Unterscheidung wird in der Literatur hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung von Stakeholderdefinitionen auf Ansprüche (claims) oder Einfluss (influence) vorgenommen (vgl. Tabelle 1, Spalte 4).<sup>96</sup> Kaler (2002) unterscheidet auf dieser Grundlage die folgenden drei Klassen von Definitionen. „[C]laimant’ definitions requiring some sort of claim on the services of a business, ‘influencer’ definitions requiring only a capacity to influence the workings of a business, and ‘combinatory’ definitions allowing for either or both of these requirements.“<sup>97</sup> Ein Beispiel für eine kombinatorische Definition liefern Mitchell et al. (1997), sie stellen auf die Variablen Macht (power), Dringlichkeit (urgency) und Legitimität (legitimacy) ab.<sup>98</sup> *Macht* ist in diesem Modell ein Ausdruck für die Höhe des potenziellen Einflusses eines Stakeholders auf den Erfolg einer Unternehmung. *Dringlichkeit* ist ein Maß für die Absicht, diesen Einfluss geltend zu machen. *Legitimität* beschreibt die Rechtmäßigkeit der Erwartung einer angemessenen Beachtung bzw. der Erfüllung des Anspruchs.

Wenn, wie oben beschrieben, auf der normativen Ebene der Stakeholdertheorie das Vorhandensein eines (legitimen) Anspruchs für eine Stakeholderbeziehung konstituierend ist, stellt sich die Frage, in welcher Beziehung die sog. „Influencer-Definitionen“ dazu stehen. Die Macht einer Anspruchsgruppe gegenüber einer Organisation ist ein Ausdruck für ihre Fähigkeit, das Erreichen der Organisationsziele zu beeinflussen. In dieser Funktion handelt es sich um eine Variable

---

<sup>93</sup> Hill/Jones (1992), S. 133.

<sup>94</sup> Thompson et al. (1991), S. 209.

<sup>95</sup> Vgl. Kaler (2002), S. 92.

<sup>96</sup> Vgl. Mitchell et al. (1997), S. 859, Kaler (2002).

<sup>97</sup> Kaler (2002), S. 91.

<sup>98</sup> Vgl. Mitchell et al. (1997), S. 853.

der strategischen Planung. „Influencer-Definitionen“ beziehen sich demnach in erster Linie auf die instrumentelle Ebene der Stakeholdertheorie, indem sie auf die Frage abzielen, wessen Ansprüche zum Wohl der Organisation mit welcher Priorität und in welchem Umfang zu befriedigen sind. Dabei bleibt offen, ob es sich um die Ansprüche von Stakeholdern oder anderen Akteuren ohne Stakeholderstatus handelt. Zur Beantwortung der normativen Frage nach der eindeutigen Identifizierung von Stakeholdern ist diese Klasse von Definitionen für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit somit ungeeignet.

„Influencer-Definitionen“ werden im Rahmen der Diskussion der instrumentellen Stakeholdertheorie wieder aufgegriffen. Für die normative Ebene der Stakeholdertheorie bleibt festzuhalten, dass sich lediglich zweiseitige Claimant-Definitionen, d. h. Definitionen, die auf einen beiderseitigen Anspruch abzielen, zur Identifizierung von Stakeholdern eignen. Sowohl „Influencer-Definitionen“ als auch Misch-Definitionen sind darin nicht zielführend.

Als drittes Unterscheidungsmerkmal, anhand dessen sich die Definitionen in Tabelle 1 strukturieren lassen, kann die Reichweite des Stakeholderstatus bezeichnet werden. Die Reichweite des Stakeholderstatus sagt aus, welchen Anspruchsarten die Eigenschaft zugesprochen wird, einen Stakeholderstatus zu begründen, d. h. wie restriktiv der Stakeholderstatus konzipiert ist.

Als Beispiel für einen sehr weit gefassten Stakeholderbegriff kann Freeman/Evan (1988) dienen. Der Stakeholderbegriff in ihrer Arbeit umfasst alle Personen und Gruppen, die in irgendeiner Form „a stake in or a claim on the firm“<sup>99</sup> haben, d. h. alle tatsächlichen und potenziellen Ansprüche an eine Organisation begründen den Stakeholderstatus. Engere Sichtweisen stützen sich z. B. auf eine *tatsächlich erfolgte Formulierung* von Ansprüchen. So lassen sich nach Karmasin (2000) „[a]ls Stakeholder oder (strategische) Anspruchsgruppe [...] alle direkt artikulierten (und organisierten) Interessen bzw. Umwelteinflüsse, die an die Unternehmung herangetragen werden, verstehen und alle jene Interessen bzw. Gruppen, die durch das Handeln der Unternehmung betroffen werden (bzw. betroffen werden können).“<sup>100</sup> Um das gesamte Spektrum zu umreißen, soll hier Cornell/Shapiro (1987) als Bsp. für enge Definitionen dienen. Darin gelten lediglich Anspruchsgruppen mit auf konkrete Rollen (d. h. Transaktionen) bezogenen, explizierten Ansprüchen als Stakeholder: „[T]he firm’s claimants go beyond stockholders and bondholders to include customers, suppliers, providers of complementary services and products, distributors, and employees.“<sup>101</sup> Die Reichweite des Stakeholderbegriffs nach Freeman/Evan (1988) ist so umfassend,

<sup>99</sup> Freeman/Evan (1988), S. 75f.

<sup>100</sup> Karmasin (2000), S. 280. Die Unterscheidung von Ansprüchen in artikuliert und unartikuliert ist sowohl in der Stakeholdertheorie der Organisation (vgl. auch Starik (1994), S. 90) als auch im strategischen Management (vgl. z. B. Thommen (1996), S. 22, Hitt et al. (2003), S. 26) üblich. Es ist anzumerken, dass die Definition von Karmasin (2000) inhaltlich inkonsistent ist, da ihr letzter Teilsatz „die durch das Handeln der Unternehmung betroffen werden (bzw. betroffen werden können)“ die zunächst getroffene Einschränkung wieder aufhebt. Entgegen der Darstellung von Karmasin (2000) müssen sich die Stakeholder nicht ihres Anteils am (Miss-)Erfolg einer Unternehmung laut Meier-Scherling (1996) nicht unbedingt bewusst sein (vgl. ebenda, S. 105).

<sup>101</sup> Cornell/Shapiro (1987), S. 5. Die Autoren argumentieren im Rahmen vertraglicher Beziehungen für einen finanzwirtschaftlichen Bewertungsansatz, der mit Verträgen einher gehende, implizite Ansprüche berücksichtigt.

dass der Begriff Stakeholder an sich kaum eine Abgrenzung ermöglicht und aus diesem Grund auch kaum inhaltliche Bedeutung besitzt. Die vergleichsweise restriktive Definition nach Cornell/Shapiro (1987) hingegen riskiert, für das Überleben der Organisation wichtige Ansprüche zu ignorieren und dadurch keine schlüssige und vollständige Beschreibung der Organisation als – wie eingangs formuliert – Netzwerk aus Stakeholderbeziehungen zu liefern. Das eben aufgezeigte Spektrum macht deutlich, dass in der Literatur zur Stakeholdertheorie auch in diesem Punkt keine Einigkeit herrscht. Für die vorliegende Arbeit ist daher auf Basis der Diskussion von Anspruchsarten ein in sich schlüssiger und dem empirischen Vorgehen zugrunde zu legender Standpunkt zu entwickeln.

Nachdem Entwicklung und aktueller Stand der Literatur zum Stakeholderstatus dargestellt und diskutiert wurden, wird im Folgenden hergeleitet, was unter einem Stakeholder sowie einer Stakeholderbeziehung in dieser Arbeit verstanden wird.

### 2.1.2 Der Anspruch als Grundlage der Stakeholderbeziehung

Das konstituierende Element einer Stakeholderbeziehung ist, wie beschrieben, ein Anspruch. Der eben an der ursprünglichen Stakeholderdefinition von Freeman (1984) und Freeman/Evan (1988) vorgebrachten Kritik folgend, begründet jedoch nicht jeder Anspruch eine Stakeholderbeziehung. Im Folgenden wird ein System zur Abgrenzung und Beschreibung von Stakeholderbeziehungen konstituierenden Ansprüchen vorgestellt.

Die grundlegende Eigenschaft eines Anspruchs ist seine *Legitimität*. Nicht-legitime Ansprüche haben per Definition kein Anrecht auf Erfüllung. Daher wird die Reichweite des Stakeholderstatus zunächst durch die Zu-/Aberkennung der Legitimität von Ansprüchen bestimmt. Wie eben beispielhaft gezeigt, besteht der Minimalkonsens in der Literatur darin, Gruppen mit über den allgemeinen grundrechtlichen Rahmen hinausgehenden, vertraglichen Ansprüchen (d. h. die Vertragsparteien einer Organisation) als Stakeholder zu bezeichnen. Nicht-vertragliche Ansprüche (z. B. externe Effekte) bleiben in dieser Sicht außen vor.

Diese verschiedenen Sichtweisen erklären sich zum einen durch unterschiedliches Erkenntnisinteresse, zum anderen durch das Fehlen einer allgemein akzeptierten theoretischen Basis für die Legitimität von Ansprüchen. Dazu tragen unter anderem die verschiedenen normativen Vorstellungen bei, die als grundlegende Verhaltensannahmen (bzw. normative Kerne) der Stakeholdertheorie diskutiert werden. Aus diesem Grund mutet das Beimessen oder Absprechen des Stakeholderstatus einer Interessengruppe<sup>102</sup> im Literaturvergleich streckenweise willkürlich an. Abbildung 4 stellt die Definitionen von Freeman (1984) und Cornell/Shapiro (1987) als ausgewählte Sichtweisen für unterschiedliche Reichweiten des Stakeholder-Status gegenüber.

---

<sup>102</sup> Der Begriff der Interessengruppe umfasst in dieser Arbeit die Gesamtheit der Akteure, die in Interaktion mit einer Organisation treten (wollen) – unabhängig davon, ob es sich dabei um Stakeholder handelt oder nicht.

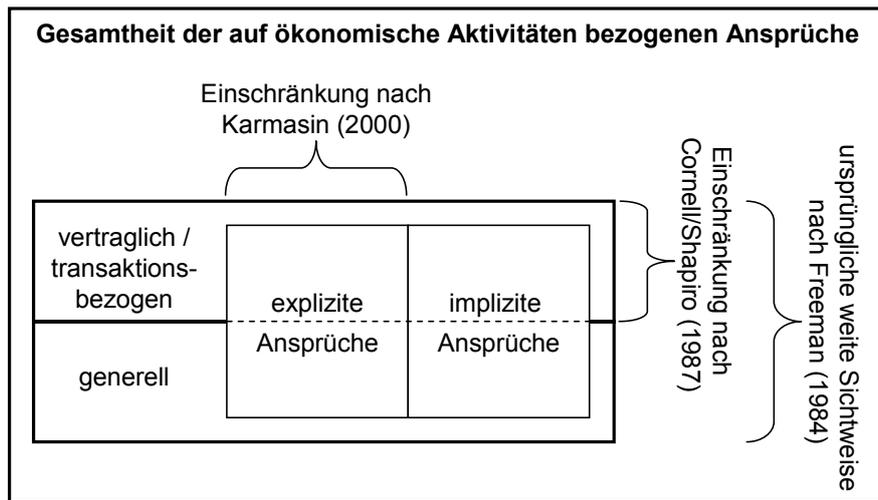


Abbildung 4: Stakeholderstatus begründende Ansprüche in der Literatur<sup>103</sup>

Als normativer Kern dieser Arbeit dient das Kriterium der Stakeholder-Fairness nach Phillips (1997). Im vorliegenden Kapitel wird dargestellt, wie sich dieses Kriterium auf die Identifikation von Stakeholdern auswirkt.

Organisationen interessieren in dieser Arbeit als soziale Akteure, d. h. sie sind Teil eines größeren sozialen Systems. Auch für Phillips (1997) stehen Stakeholderbeziehungen immer innerhalb eines sozialen Kontexts aus Verhaltensnormen, wie z. B. Gesetzen und Menschenrechten.<sup>104</sup> Die Befolgung dieser Gesetze und Menschenrechte ist die Grundvoraussetzung für legitimes Handeln an sich. Die Stakeholdertheorie versucht nicht, dieses legitime Handeln zu erklären.<sup>105</sup> Vielmehr werden in dieser Arbeit alle Ansprüche, die ein existierender Rechtsraum für alle ihm angehörenden ökonomischen Akteure begründet, als ökonomische Grundrechte betrachtet.<sup>106</sup> Die sich daraus ergebenden Rechte zu wahren, stellt die legitimierende Basis für jede Art (ökonomischer) Handlung im betreffenden sozialen System dar und die damit jedem Akteur zugestanden und qua Rechtsordnung abgesicherten Ansprüche begründen keine Stakeholderbeziehung.

Stakeholderbeziehungen entstehen vielmehr erst durch über diese grundlegende Verpflichtung zu legitimem Handeln hinausgehende, zusätzliche Obligationen zwischen einer Organisation und

<sup>103</sup> Eigene Darstellung.

<sup>104</sup> Vgl. Phillips (1997), S. 53f.

<sup>105</sup> Dennoch kann ein Verstoß gegen bestehende Grundnormen einen Einfluss auf die Stakeholderbeziehungen und den Erfolg einer Organisation haben. Ein Beispiel dafür ist die Zerstörung der Reputation von Nike nach Berichten über Kinderarbeit bei einigen Zulieferern (vgl. ausführlich in Werner/Weiss (2006)). Solches Verhalten kann den Ansprüchen einzelner Stakeholder der Organisation zuwider laufen und die Beziehungen zu diesen (und weiteren) legitimen Stakeholdern der Organisation verschlechtern.

<sup>106</sup> Einige Autoren unterscheiden zwischen rechtlichen und ethischen Grundlagen sozialen Verhaltens (vgl. z. B. Carroll (1989), S. 57, Clarkson (1995), S. 106, Kaler (2002), S. 94, Langtry (1994), S. 433). Kaler (2002) geht einen Schritt weiter, indem er die ethische Ausrichtung eines Rechtssystems grundsätzlich infrage stellt. Diese Diskussion gehört in den Bereich der Rechtsethik und wird in dieser Arbeit keine Rolle spielen. Es wird vereinfachend angenommen, dass sich rechtliche Normen in einem funktionierenden sozialen System auf ethische Grundlagen beziehen und darüber hinaus ihrer Durchsetzung dienen.

anderen Akteuren. „Stakeholder status as here conceived indicates the presence of an *additional* obligation over and above that due others simply by virtue of being human.”<sup>107</sup> Damit ist das mögliche Spektrum für potenziell Stakeholderbeziehungen begründende Ansprüche benannt: Es handelt sich in jedem Fall um *zusätzliche Ansprüche*, d. h. über die ohne weitere Voraussetzungen und zwischen jedermann geltenden Verbindlichkeiten hinausgehende Obligationen. Die folgende Argumentation bezieht sich durchweg auf diese zusätzlichen Ansprüche, wenn weitere Eigenschaften diskutiert werden, die die Legitimität eines Anspruchs und dadurch die Identifizierung von Stakeholdern näher bestimmen.

Aus der Unterscheidung von generellen und auf eine Transaktionsbeziehung bezogenen, zusätzlichen Ansprüchen (vgl. Abbildung 4) folgt, dass Stakeholder-Ansprüche aus der spezifischen Beziehung zwischen Stakeholder und Organisation erwachsen<sup>108</sup> und mit den Rollen von Stakeholder und Organisation in dieser Beziehung verknüpft sind.<sup>109</sup> Es handelt sich somit um *rollenspezifische* Ansprüche. So sind die sich aus einem Arbeitsvertrag ergebenden Ansprüche der Organisation spezifisch für ihre Rolle als Arbeit gebende Institution, die Ansprüche des Mitarbeiters hingegen spezifisch für seine Rolle als Arbeitnehmer der Organisation. Davon unberührt bleiben spezifische Ansprüche aus anderen Beziehungen, die der gleiche Mitarbeiter etwa als Kunde der Organisation erworben haben kann.

Zwischen zwei Akteuren können Ansprüche entweder *explizit* formuliert oder *implizit* vorliegen. Im ersten Fall handelt es sich um Ansprüche, die von einem Akteur expressis verbis an eine Organisation gestellt werden und die der Organisation aus diesem Grund bekannt sind. Die Organisation hat ihrerseits die Möglichkeit diese Ansprüche abzulehnen oder anzuerkennen, d. h. ihre Erfüllung z. B. in einem Vertrag zuzusichern. Für von der Organisation anerkannte explizite Ansprüche wird an dieser Stelle umfassende Legitimität unterstellt, da diese Ansprüche, soweit sie sich im Einklang mit dem bestehenden Rechtssystem befinden, moralische Gültigkeit besitzen. Darüber hinaus sind diese Ansprüche auf juristischem Weg durchsetzbar, d. h. das Prinzip der ‚quid pro quo‘-Gerechtigkeit<sup>110</sup> ist grundsätzlich gegeben. Neben explizierten, d. h. der Organisation bekannten, Ansprüchen, gibt es implizite, d. h. nicht artikulierte bzw. stillschweigende Ansprüche. Solche Ansprüche können der Organisation *bekannt oder unbekannt* sein. Bezogen auf die normative Frage der Stakeholderidentifikation ist es unerheblich, ob ein Anspruch der Organisation bekannt ist oder nicht, da seine Legitimität dadurch nicht berührt wird. Auf instrumenteller Ebene ist diese Eigenschaft sehr wohl von Interesse. Eine Organisation kann auf unbekannt legitime Ansprüche nicht reagieren und sollte aus diesem Grund im Rahmen ihres Stakeholdermanagements sicherstellen, dass berechnete Ansprüche systematisch aufgedeckt werden.

---

<sup>107</sup> Phillips (1997), S. 53, Hervorhebungen im Original. Analog argumentieren unter anderem Jones/Wicks (1999) und Kaler (2002), S. 94.

<sup>108</sup> Vgl. Phillips (2003), S. 26.

<sup>109</sup> Vgl. Kaler (2002), S. 94, Kaler (2006), S. 250.

<sup>110</sup> Im BGB ist dieser Rechtsgrundsatz im Sinne seines lateinischen Vorbilds „do ut des“ (ich gebe, damit Du gibst) normiert (vgl. Deutscher Bundestag (1896), S. 129, §320).

Implizite Ansprüche können, wie im Beispiel eines Arbeitsvertrags<sup>111</sup>, untrennbar mit expliziten Ansprüchen verbunden sein. In diesem Fall sind sie nicht separat handelbar. Darüber hinaus können sie, wie das Beispiel externer Effekte<sup>112</sup> verdeutlicht, auch ohne Bindung an explizite Ansprüche existieren. Sowohl von ihrer Bekanntheit durch die Organisation als auch von der Entscheidung einer Organisation, welche dieser impliziten Ansprüche eine Stakeholderbeziehung begründen, hängt letztlich ihre Erfüllung ab. Auch Kaler (2002) diskutiert diese Eigenschaft, er unterscheidet starke und schwache Ansprüche. Seiner Meinung nach kann die Erfüllung starker Ansprüche vom Stakeholder durchgesetzt werden, die Erfüllung schwacher Ansprüche ist für die Organisation freiwillig.<sup>113</sup> Abbildung 5 fasst die eben beschriebene Systematisierung als Grundlage der vorliegenden Arbeit zusammen.

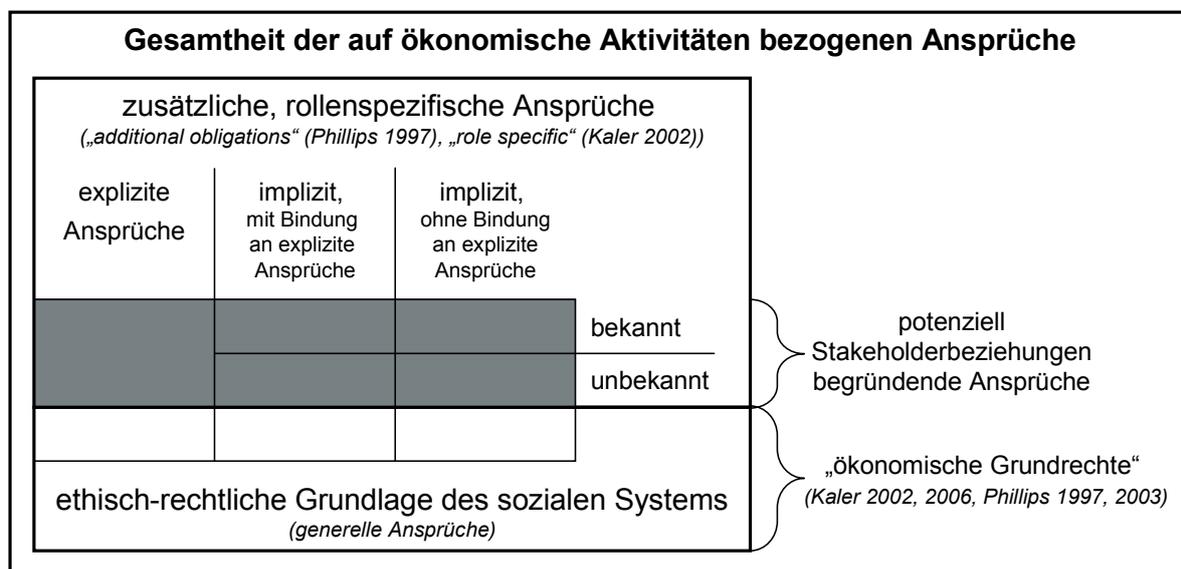


Abbildung 5: Systematisierung ökonomischer Ansprüche im Rahmen der vorliegenden Arbeit<sup>14</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es sich bei einem eine Stakeholderbeziehung begründenden Anspruch um einen *zusätzlichen* (d. h. über ökonomische Grundrechte hinausgehenden), *rollenspezifischen*, der Organisation *bekannt* oder *unbekannt* sowie *expliziten* oder *impliziten* Anspruch handelt.

<sup>111</sup> Explizite Ansprüche eines Arbeitsvertrags beinhalten im Allgemeinen Art und Umfang von Arbeitsleistung und Vergütung. Mit einem Arbeitsvertrag sind jedoch immer auch implizite Ansprüche des Arbeitnehmers z. B. auf Karrieremöglichkeiten sowie implizite Ansprüche des Arbeitnehmers auf eigenständiges Handeln des Arbeitnehmers im Sinne der Unternehmensziele verbunden. Diese impliziten Ansprüche konstituieren sich auf Grundlage des Arbeitsvertrags und sind daher von diesem nicht trennbar und in den meisten Fällen auch nicht justizierbar.

<sup>112</sup> Externe Effekte sind positive oder negative Auswirkungen von Handlungen eines Akteurs auf (unbeteiligte) Dritte, die nicht kompensiert werden (vgl. Picot et al. (1997), S. 106). In der Stakeholdertheorie spielen insbesondere negative externe Effekte eine Rolle, da sie einerseits zu Lasten (von Teilen) der Allgemeinheit gehen, d.h. z. B. öffentliche Güter schädigen jedoch andererseits den Erfolg einer Organisation durch Meinungs- und Verhaltensänderungen ihrer Stakeholder bedrohen können. Einige typische Beispiele wurden bereits in Kapitel 1.1 skizziert.

<sup>113</sup> Vgl. Kaler (2002), S. 94.

<sup>114</sup> Eigene Darstellung.

### 2.1.3 Die Stakeholderbeziehung und die Organisation in der Stakeholdertheorie

Nachdem die Eigenschaften von potenziell Stakeholderbeziehungen begründenden Ansprüchen beschrieben wurden, ist nun auf Basis grundlegender Eigenschaften ökonomischer Beziehungen zu klären, unter welchen Bedingungen ein zusätzlicher, rollenspezifischer, bekannter oder unbekannter, expliziter oder impliziter Anspruch zu einer Stakeholderbeziehung führt.

Unter einer *Beziehung* wird in der Betriebswirtschaftslehre eine Verbindung (d. h. eine *Folge von Interaktionen*) zwischen mindestens zwei *Akteuren* in einem *spezifischen Kontext* (d. h. mit spezifischen Rollen und daraus resultierenden Verhaltensnormen) verstanden.<sup>115</sup> Als *Interaktion* wird dabei das wechselseitige aufeinander Einwirken von Akteuren bezeichnet.<sup>116</sup> Beteiligte *Akteure* können sowohl Personen als auch Gruppen von Personen, Organisationen oder ganze Staaten sein.<sup>117</sup>

Die Betrachtung der Akteure erlaubt die Bestimmung von Aktionen und Reaktionen, die im Rahmen einer Beziehung in Form von *Episoden* stattfinden.<sup>118</sup> Dabei bezieht sich der Begriff Episode auf die *zeitliche Abfolge von Interaktionen* und umfasst seinerseits einzelne *Transaktionen*<sup>119</sup>. In ihrer Gesamtheit beschreiben Episoden die Chronologie einer Beziehung. Die Beschreibung des Kontexts einer Beziehung erlaubt es, mehrere gleichzeitig zwischen zwei Akteuren bestehende Beziehungen inhaltlich voneinander abzugrenzen.<sup>120</sup> In den Wirtschaftswissenschaften sind zwei klassische Typen ökonomischer Beziehungen bekannt, denen jeweils eine eigene Interaktionslogik zugrunde liegt. Anhand der durch die beteiligten Akteure verfolgten Ziele wird zwischen *Kooperation* und *Konkurrenz* unterschieden.<sup>121</sup> Unter jedem dieser beiden grundlegenden Beziehungstypen wird eine Reihe verschiedener Beziehungsarten subsumiert. Neuere Studien erkennen einen dritten

---

<sup>115</sup> Vgl. Ross/Robertson (2007), S. 110.

<sup>116</sup> Vgl. Heinen (1991), S. 92.

<sup>117</sup> Vgl. ebenda, S. 92f., Picot et al. (1997), S. 66, Schütte et al. (2003), S. 4.

<sup>118</sup> Vgl. Bruhn (2006), Liljander/Strandvik (1995), Liljander/Strandvik (1997).

<sup>119</sup> Als Transaktion wird hier im Sinne der Transaktionskostentheorie die Übertragung von Verfügungsrechten bezeichnet (vgl. Coase (1937), Picot (1991), S.145f., Picot et al. (1997), S. 66, Tietzel (1981), S. 207ff., Williamson (1990)).

<sup>120</sup> So kann ein Mitarbeiter eines Unternehmens bspw. gleichzeitig dessen Kunde sein und auf diese Weise mehrere Beziehungen zu ein und demselben Unternehmen unterhalten. Neben diesen klassischen Beispielen widmet sich insbesondere die Literatur zur Koopetition, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, der Betrachtung mehrerer simultan bestehender Beziehungen zwischen zwei Akteuren. Ross/Robertson (2007) bezeichnen solche Beziehungen als „compound relationships“ (ebenda, S. 108).

<sup>121</sup> Diese Unterscheidung ist Standard der ökonomischen Beschreibung von Beziehungen – sowohl in der Mikroökonomie (vgl. z. B. Feess (2004), Fritsch et al. (2001)), als auch verschiedenen Gebieten der Betriebswirtschaftslehre, so z. B. in der Organisationstheorie (vgl. z. B. Picot et al. (1997), Picot et al. (2003), Reichwald et al. (2000), Williamson (1990)) und im strategischen Management (für eine Beschreibung marktbasierter Wettbewerbsfaktoren vgl. z. B. Porter (1992a), Porter (1992b), für Beschreibungen unternehmensbezogener Wettbewerbsfaktoren vgl. z. B. Bamberger/Wrona (1996), Barney (1991), Prahalad/Hamel (1990), Teece (1984), Wernerfelt (1984), für die Modellierung und empirische Beschreibung von Kooperationsbeziehungen vgl. z. B. Berger et al. (2005), Darr (2001), Güth et al. (1997), Reichwald et al. (2000), Schrader/Sattler (1993), Smith et al. (1995)).

Beziehungstyp, die *Kooperation*.<sup>122</sup> Koopetition soll einführend als „a relationship between two firms that involves both competition and cooperation“<sup>123</sup> charakterisiert sein. Um das Handlungsspektrum einer Organisation, d. h. die zugrunde liegenden Zielekomplexe sowie die sich daraus ergebende Handlungsleitung darzustellen, werden diese drei Beziehungstypen im Folgenden näher erläutert.

### 2.1.3.1 Konkurrenz als Interaktionslogik ökonomischer Beziehungen

Konkurrenzbeziehungen sind dadurch charakterisiert, dass mindestens zwei Akteure das gleiche Ziel verfolgen, wobei eine bessere Zielerreichung eines Akteurs in einer schlechteren Zielerreichung aller anderen Akteure resultiert.<sup>124</sup> Durch Konkurrenz entsteht Wettbewerb, der sich nach Heinen (1991) im „fortlaufenden Prozeß der Suche nach neuen und besseren Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung zur Steigerung des eigenen Erfolges“<sup>125</sup> äußert. Als Grund für Wettbewerb, d. h. insbesondere für kompetitive Beziehungen zwischen Unternehmen, werden in der Literatur Ähnlichkeiten und Abhängigkeiten zwischen Unternehmen aufgrund struktureller Bedingungen innerhalb einer Branche genannt.<sup>126</sup> Der Fall der *strukturellen Abhängigkeit* wird vor allem im marktbasieren Ansatz der Unternehmung thematisiert.<sup>127</sup> Nach Porter (1992a) ist eine Branche eine „Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können“.<sup>128</sup> In dem Maße, in dem die Angebote zweier Unternehmen substituierbar sind, entsteht eine indirekte Beziehung der Konkurrenten zueinander: Die Kaufentscheidungen der Kunden setzen die Marktpositionen der Konkurrenten zueinander in Beziehung<sup>129</sup> und aus diesem Grund müssen die Anbieter auf einem Markt stets darauf bedacht sein, ihren Marktpartnern attraktivere Konditionen zu bieten als ihre Konkurrenten dies tun.<sup>130</sup> Der Fall *struktureller Ähnlichkeit* wird vor allem im ressourcenbasierten Ansatz der Unternehmung unter dem Gesichtspunkt spezifischer Faktorausstattungen als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile thematisiert.<sup>131</sup>

In der Literatur werden verschiedene Formen von Wettbewerbsbeziehungen unterschieden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden im Folgenden einige allgemein akzeptierte Unterschei-

---

<sup>122</sup> Vgl. Bengtsson/Kock (2000), Bonel/Rocco (2007), Kentouris (2005), Luo (2005), Luo (2007), Mariani (2007), Padula/Dagnino (2007), Ross/Robertson (2007), Tsai (2002), Walley (2007). Koopetition ist die eingedeutschte Form des Kunstworts Coopetition (engl.), das aus den Begriffen Cooperation und Competition gebildet wird.

<sup>123</sup> Walley (2007), S. 11.

<sup>124</sup> Vgl. z. B. Porter (1992a), S. 27.

<sup>125</sup> Heinen (1991), S. 46.

<sup>126</sup> Vgl. Bengtsson/Kock (2000), S. 412.

<sup>127</sup> Vgl. z. B. Porter (1992a), Porter (1992b).

<sup>128</sup> Porter (1992a), S. 27.

<sup>129</sup> Vgl. Granovetter (1985).

<sup>130</sup> Vgl. Picot et al. (2003), S. 32ff., Porter (1992b), S. 16.

<sup>131</sup> vgl. z. B. Bamberger/Wrona (1996), Barney (1991), Teece (1984), Wernerfelt (1984). Insbesondere zu strategischen Gruppen vgl. Huff (1982), Reger/Huff (1993).

dungsmerkmale vorgestellt. Eine erste Unterscheidung erfolgt zwischen tatsächlichem und potenziellem Wettbewerb, wobei tatsächlicher Wettbewerb eine bestehende konkurrierende Beziehung bezeichnet, potenzieller Wettbewerb hingegen die Möglichkeit oder Wahrscheinlichkeit der Entstehung einer Konkurrenzbeziehung.<sup>132</sup>

Der Wettbewerb zwischen mehreren Akteuren auf der gleichen Wertschöpfungsstufe wird als horizontaler Wettbewerb bzw. horizontale Konkurrenz bezeichnet. Er bezieht sich im Allgemeinen auf einen Inputfaktor oder Kunden, der für die Konkurrenten von Interesse ist und entsteht dadurch, dass mehrere Unternehmen mit ihrer Leistung auf die Befriedigung des gleichen Kundenbedürfnisses abzielen, bzw. weil mehrere Nachfrager auf einem Markt den Erwerb einer bestimmten Leistung anstreben.<sup>133</sup> Vertikale Konkurrenz besteht zwischen Akteuren, die in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis stehen. In vielen Fällen handelt es sich dabei um Unternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen. Aber auch ein Netzwerk aus Unternehmen, die jeweils marktfähige Teilleistungen erbringen, kann auf vertikaler Konkurrenz beruhen.<sup>134</sup> Vertikale Konkurrenz beschreibt das Bestreben, in einer Transaktion den größtmöglichen Nutzen zu erzielen und drückt sich im Allgemeinen durch eine Verhandlung des Austauschverhältnisses von Leistung und Gegenleistung (z. B. in Form von Preisverhandlungen) aus.<sup>135</sup> Der konzeptionelle strategische Rahmen dieser Form der Konkurrenz wurde von Porter im Rahmen der Branchenstrukturanalyse gelegt.<sup>136</sup> Empirisch ist vertikale Konkurrenz in mehreren Branchen, so z. B. der chemischen Industrie, dem Automobilbau und in der Luftfahrt, analysiert worden. Als Analyseinstrumentarium hat sich dabei vor allem die Transaktionskostentheorie bewährt.<sup>137</sup>

Wettbewerb existiert jedoch nicht nur zwischen unabhängigen Akteuren sondern auch innerhalb einer Organisation. So wird bei organisationsinterner Konkurrenz um die Allokation von Ressourcen auch von „Projektkonkurrenz“<sup>138</sup> gesprochen. Wettbewerb wird schließlich in verschie-

---

<sup>132</sup> Vgl. Fritsch et al. (2001), S. 211f. Porter (1992a) untersucht dieses Phänomen unter dem Begriff Mobilitätsbarrieren sowohl aus Sicht eines etablierten Wettbewerbers (vgl. ebenda, S. 227ff., sowie zusammenfassend in Heinen (1991), S. 47) als auch aus Sicht des eintretenden Unternehmens (vgl. Porter (1992a), S. 422ff.).

<sup>133</sup> Ein Ausgleich dieser konkurrierenden Interessen erfolgt z. B. im Rahmen der Neoklassik durch den Preismechanismus (vgl. Smith (1789 [1999]), S. 50ff.).

<sup>134</sup> Vgl. Netessine/Shumsky (2005). Die Autoren beschreiben das Yield-Management lokaler Fluggesellschaften, die in ihrem Kapazitätsmanagement einen hohen Anteil an Anschlussflügen über Partner-Fluglinien abbilden müssen, als Netzwerk vertikal konkurrierender Unternehmen.

<sup>135</sup> Der klassische theoretische Rahmen vertikaler Konkurrenz ist Grundlage der Theorie zur Preisbildung auf mono-, duo- und oligopolistischen Märkten (vgl. z. B. Fritsch et al. (2001), S. 200ff.).

<sup>136</sup> Vgl. Porter (1992a). Porter analysiert darin ausdrücklich die Voraussetzungen und Folgen vertikaler Konkurrenz unter den Begriffen Lieferantenmacht und Kundenmacht.

<sup>137</sup> Vgl. Netessine/Shumsky (2005), Stump (1995).

<sup>138</sup> Hauschildt/Salomo (2007), S. 51.

denen Formen, so z. B. als Innovationswettbewerb oder als Preiswettbewerb, ausgetragen.<sup>139</sup> In neuerer Literatur zum Begriff Hypercompetition werden dynamische Konkurrenzmodelle vorgestellt, die in der Tradition Schumpeters' stehen.<sup>140</sup> Diese Literatur unterscheidet Konkurrenzbeziehungen anhand ihrer Intensität.

Die Vielzahl der zusammengetragenen Konkurrenzformen verdeutlicht die weit reichende Bedeutung dieser Interaktionslogik im ökonomischen Kontext. Für die vorliegende Arbeit bleiben zwei grundlegende Charakteristika von Konkurrenzbeziehungen festzuhalten. In einer Konkurrenzbeziehung verfolgen *mehrere Akteure* erstens sich zumindest teilweise *widersprechende (bzw. ausschließende) Ziele*. Diese Situation lässt sich innerhalb und im Umfeld quasi jeder Organisation beobachten. Zweitens verfolgen die Konkurrerenden die eigene Besserstellung, ohne Rücksicht auf eine *eventuelle Schlechterstellung der anderen* Beteiligten. Dieses Vorgehen stellt eine aus mehreren möglichen Verhaltensalternativen dar. Eine andere Verhaltensalternative wird im Kontext von Kooperationsbeziehungen beschrieben.

### 2.1.3.2 Kooperation als Interaktionslogik ökonomischer Beziehungen

Bereits Smith et al. (1995) haben festgestellt, dass die Literatur zum Phänomen Kooperation reichhaltig ist und neben mehreren Bereichen der Wirtschaftswissenschaften (so z. B. der Organisationstheorie, dem strategischen Management oder der Mikroökonomie) theoretische Wurzeln in allen anderen Sozialwissenschaften besitzt.<sup>141</sup> Dementsprechend vielgestaltig sind die vorhandenen Definitionen. In dieser Arbeit sind kooperative Beziehungen zunächst unternehmerische *Funktionsgemeinschaften auf freiwilliger Basis*; sie dienen einer *gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung* und der erwartete Nutzenzuwachs ist für alle Parteien konstitutiv.<sup>142</sup>

Die Relevanz kooperativer Beziehungen für ökonomische Prozesse ist unstrittig. Die Fähigkeit einer Organisation, einerseits mit anderen Organisationen zu kooperieren und andererseits kooperatives Verhalten ihrer Mitglieder zu fördern, wird schon seit langem als Erfolgsfaktor angesehen.<sup>143</sup> Die Bedeutung der Fähigkeit zu kooperieren haben z. B. Cohen/Levinthal (1990) für

---

<sup>139</sup> In der Betriebswirtschaftslehre gilt insbesondere der innovationsorientierte Wettbewerb als Hauptmotor wirtschaftlicher Entwicklung (vgl. ebenda, S. 7 sowie S. 11ff., Heinen (1991), S. 46, Hayek (1969), S. 249ff., Porter (1992b) S. 219ff., Schumpeter (1952), S. 100f. Die theoretischen Wurzeln des Preiswettbewerbs, als zweiter prominenten Wettbewerbsform, liegen in der neoklassischen Mikroökonomie (vgl. Picot et al. (1997), S. 98). Daneben bestehen jedoch in Abhängigkeit von Lebenszyklusphase und strukturellen Eigenschaften einer Branche eine ganze Reihe weiterer Formen des Wettbewerbs (vgl. ausführlich in Porter (1992a), S. 247ff.).

<sup>140</sup> Vgl. z. B. D'Aveni (1994), Ilinitich et al. (1996).

<sup>141</sup> Vgl. Smith et al. (1995), S. 9.

<sup>142</sup> Vgl. z. B. Barnard (1938 [1974]), Love et al. (2001), S. 390, Picot et al. (1997), S. 126, Picot et al. (2003), S. 304f., Schrader/Sattler (1993). Der Begriff der erzwungenen Kooperation von Axelrod (1995) steht dazu im Gegensatz. Axelrod bezeichnet damit Kooperationen, die den Beteiligten von einem dritten, übergeordneten Akteur aufgezungen werden (vgl. Axelrod (1995), S. 119f.). Die für eine Kooperation tragende Konvergenz der Ziele, die die Grundlage jeder Zusammenarbeit bildet, wird in diesem Fall durch die Ziele einer übergeordneten Institution erreicht.

<sup>143</sup> Vgl. Smith et al. (1995).

Innovationsprozesse modelliert. Organisationen mit größerer „absorptive capacity“<sup>144</sup>, d. h. Organisationen die besser in der Lage sind (im Rahmen kooperativer Beziehungen) Wissen aus ihrem Umfeld aufzunehmen und gleichzeitig durch kooperatives Verhalten ihrer Mitglieder (z. B. in Form von Wissensweitergabe) organisationales Lernen zu stimulieren, entwickeln eine höhere Innovationskraft.<sup>145</sup> Gleichzeitig ist zu erwarten, dass die Bedeutung von kooperativen Beziehungen in Zukunft weiter wachsen wird.<sup>146</sup> So bestimmen innerhalb einer Organisation auf kooperatives Verhalten angewiesene Paradigmen moderner Wertschöpfung, wie z. B. Modularisierung<sup>147</sup>, zunehmend die betriebliche Realität. Auch in hybriden Organisationsformen<sup>148</sup>, wie z. B. der Netzwerkorganisation<sup>149</sup> oder der virtuellen Unternehmung<sup>150</sup>, haben kooperative Beziehungen eine zentrale Funktion. Kooperieren stellt in diesen Beispielen, deren grundlegende Gemeinsamkeit im Fehlen einer durchgängigen Hierarchie, d. h. in einer zunehmenden Selbstbestimmtheit und Freiwilligkeit der Handlungen, besteht, die notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Koordination dar.<sup>151</sup> Kooperationen besitzen ihrerseits ebenfalls eine Reihe von Voraussetzungen, die in der Literatur thematisiert werden. Verschiedene Autoren haben motivationale Faktoren als Voraussetzungen für kooperatives Verhalten innerhalb einer Organisation untersucht.<sup>152</sup> Zu den psychologischen Faktoren gehören insbesondere: Ähnlichkeit der Werte der Beteiligten, wahrgenommener Status und Legitimität des Kooperationspartners, wahrgenommene Gerechtigkeit in der Interaktion.<sup>153</sup> Zu den untersuchten strukturalen Faktoren gehören neben der Anzahl der Partner in einer Kooperation die Intensität der vorangegangenen Interaktionen, insbesondere zur Abschätzung von Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit des Partners, sowie das Vorhandensein begünstigender sozialer Konditionen.<sup>154</sup> Laut Smith et al. (1995) besteht in der Literatur vor allem Einigkeit darüber, dass Vertrauen eine Voraussetzung kooperativer Beziehungen ist.<sup>155</sup>

---

<sup>144</sup> Cohen/Levinthal (1990), S. 128.

<sup>145</sup> Vgl. Wildemann (2008b), S. 468ff.

<sup>146</sup> Vgl. z. B. Fichter/Beucken (2006), Picot et al. (2003), Piller (2004), Reichwald/Piller (2006), Wildemann (2008b), S. 221ff.

<sup>147</sup> Vgl. Manz/Sims (1993), Picot et al. (2003), S. 230ff.

<sup>148</sup> Als hybride Organisationsformen werden institutionelle Gebilde bezeichnet, die zwischen rein marktlicher und rein hierarchischer Koordination angesiedelt sind (vgl. Williamson (1990)).

<sup>149</sup> Vgl. Picot et al. (2003), S. 289ff., Powell (1990).

<sup>150</sup> Vgl. Davidow/Malone (1992), Picot et al. (2003), S. 387ff., Reichwald (2007a).

<sup>151</sup> Vgl. Smith et al. (1995), S. 11.

<sup>152</sup> Vgl. Becker/Martin (1995), Beer et al. (1990), Brett et al. (1995).

<sup>153</sup> Vgl. z. B. Wayne/Liden (1995) zur wahrgenommenen Ähnlichkeit, Browning et al. (1995) und Love et al. (2001) zu Status und Legitimität, Anand (2001), De Cremer et al. (2005) und Korsgaard et al. (1995) zur prozeduralen sowie Wright et al. (1995) zur wahrgenommenen Fairness bzw. Gerechtigkeit.

<sup>154</sup> Vgl. z. B. Wagner III (1995) zum Einfluss der Gruppengröße, Browning et al. (1995) zu begünstigenden sozialen Konditionen und Gulati (1995) zum Einfluss vorangegangener Interaktionen.

<sup>155</sup> Vgl. Smith et al. (1995), S. 9f. Andere Untersuchungen bekräftigen diese Aussage (vgl. z. B. Güth et al. (1997)).

Kooperative Beziehungen treten in vielfältigen Formen auf, es existiert bislang keine einheitliche Systematisierung.<sup>156</sup> So können Kooperationen sowohl innerhalb einer Organisation<sup>157</sup> als auch zwischen eigenständigen Akteuren<sup>158</sup> bestehen. Als Akteure können dabei Personen, Gruppen oder Organisationen auftreten.<sup>159</sup> Bei zwischenbetrieblichen Kooperationen steht in der Regel der Austausch von Informationen im Zentrum.<sup>160</sup>

Je nachdem in welcher Wertschöpfungsbeziehung Kooperationspartner zueinander stehen, wird die Beziehung als vertikale, horizontale, konglomerate oder laterale (bzw. diagonale) Kooperation bezeichnet.<sup>161</sup> Eine horizontale Kooperation entsteht durch die Bündelung von Ressourcen einer Wertschöpfungsstufe, z. B. in Form einer Vertriebsallianz, eine vertikale Kooperation entsteht durch die Überwindung von Ineffizienzen der beiden klassischen Koordinationsmechanismen Markt und Hierarchie, z. B. in Form einer strategischen Forschungspartnerschaft zwischen Lieferant und Kunde<sup>162</sup>. Konglomerate Kooperationen entstehen zwischen Akteuren unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen und Branchen.<sup>163</sup> Sie dienen der Diversifizierung und dem Unternehmenswachstum. Laterale und diagonale Kooperationen sind nach Sydow (2001) Synonyme. Sie haben den Charakter einer horizontalen Kooperation, beziehen sich jedoch auf unterschiedliche Funktionsbereiche der Kooperationspartner.<sup>164</sup>

Weiterhin wird zwischen formalen Kooperationen auf vertraglicher Basis und informellen Kooperationen auf Basis sozialer Verhaltensnormen unterschieden.<sup>165</sup> In den auf der neuen Institutionenökonomik aufbauenden Arbeiten dominieren Analysen formaler Kooperationsformen, die durch relationale Verträge<sup>166</sup> institutionalisiert werden. Dieser Trend geht so weit, dass z. B. Picot et al. (2003) neben der Freiwilligkeit der Kooperationsbildung eine *vertragliche Vereinbarung* als konstituierendes Element für Kooperationen ansehen.<sup>167</sup> Dennoch gewinnen informelle Koope-

<sup>156</sup> Vgl. Picot et al. (1997), S. 126. Die Autoren nennen die drei Systematisierungskriterien Richtung, Zielsetzung und Reichweite des Zusammenschlusses.

<sup>157</sup> Vgl. z. B. Laux/Liermann (2005), S. 3, Love et al. (2001), Lung (2000), Smith et al. (1995).

<sup>158</sup> Vgl. z. B. Bensaou (1997), Picot et al. (1997), S. 123ff., Smith et al. (1995).

<sup>159</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 246.

<sup>160</sup> Vgl. Schrader/Sattler (1993), S. 590.

<sup>161</sup> Vgl. Schütte et al. (2004), S. 6.

<sup>162</sup> Vgl. Brütsch (1999), S. 37, Helm/Janzer (2000), S. 24, Sydow (2001), S. 248. Sydow (1992) spricht im Fall vertikaler Kooperationen von einer Quasi-Internalisierung bzw. Quasi-Externalisierung (vgl. Sydow (1992), S. 253).

<sup>163</sup> Vgl. Helm/Janzer (2000), S. 25.

<sup>164</sup> Vgl. Sydow (2001), S. 248.

<sup>165</sup> Vgl. Fontanari (1996), Smith et al. (1995), S. 10. Informelle Kooperationen können z. B. die Form einer Klanstruktur besitzen (vgl. Ouchi (1980)). Formale Kooperationen können z. B. durch kooperative Formen der Arbeitsteilung angelegt werden (vgl. Reichwald et al. (2000)).

<sup>166</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 247.

<sup>167</sup> Vgl. Picot et al. (2003), S. 305. Dieses Denken entspringt dem der NIÖ zugrunde liegenden Menschenbild. Die Risiken aus Informationsasymmetrien können in diesem auf Opportunismus begrenzten Verhaltensrahmen nur durch die Etablierung und Unterhaltung spezieller Institutionen (mit dem Ziel der Interessenangleichung oder der Kontrolle und Sanktion) begrenzt werden.

rationen in der Literatur zunehmend an Bedeutung.<sup>168</sup> Arbeiten, die sich z. B. mit Open Innovation<sup>169</sup> und dem dafür zentralen Kooperationsverhalten des „free revealing“<sup>170</sup> beschäftigen, beschreiben und analysieren informelle Kooperationen zwischen einzelnen Personen, aber auch unter Beteiligung von Firmen.<sup>171</sup> Das Verhalten der beteiligten Personen steht dabei jedoch immer im Zentrum der Betrachtung. So werden zwischen Organisationen auftretende informelle Kooperationen wiederum als fortgesetzte Interaktionen einzelner Organisationsmitglieder beschrieben, deren Outputs z. B. in organisationale Kommunikations- und Lernprozesse eingespeist werden und auf diese Weise den kooperierenden Organisationen nützen.<sup>172</sup> Umgekehrt fördert eine hohe „absorptive capacity“ die Fähigkeit einer Organisation, mit anderen Organisationen zu kooperieren.<sup>173</sup> Unter diesen Bedingungen können formale Kooperationen im Zeitverlauf in informelle Kooperationen übergehen, in denen explizite Regelungen zum Kooperieren nicht mehr nötig sind.<sup>174</sup>

Schließlich unterscheidet Pieper (2001) Kooperationen anhand der Ziele-Konstellation der Beteiligten zwischen redistributiven Kooperationen, bei denen die Akteure mehrere gemeinsame Ziele verfolgen, und reziproken Kooperationen, bei denen das einzige Ziel darin besteht, einen Vorteil zu erreichen.<sup>175</sup>

Die faktischen Gründe für das Eingehen einer Kooperation können – je nach Situation und Betrachtungsebene – ebenfalls vielfältig sein. Hierzu zählen die Durchführung eines oder einer begrenzten Anzahl von Projekten oder die Bildung von Fachverbänden zur Interessenvertretung, die Einsparung von Ressourcen, die Teilung von Risiko, die Ersparnis von Transaktionskosten sowie die Überwindung von Know-how- und Kapazitätsgrenzen.<sup>176</sup> Dem entsprechend findet man in der Literatur eine Vielzahl zweckbezogen unterscheidbarer Kooperationsstypen.<sup>177</sup>

Laut Bea/Haas (2001) liegt der grundlegende Vorteil einer Kooperationsstrategie im Erzielen eines Synergieeffekts für beide Partner.<sup>178</sup> Aus strategischer Perspektive werden mit Kooperatio-

---

<sup>168</sup> Vgl. Bolte/Porschen (2006).

<sup>169</sup> Vgl. Chesbrough (2003a), Chesbrough (2003b).

<sup>170</sup> Vgl. Harhoff et al. (2003). Sie definieren free revealing als folgenden Prozess: „[A]ll existing and potential intellectual property rights to that information are voluntarily given up by that innovator and all interested parties are given access to it – the information becomes a public good“ (ebenda, S. 1754).

<sup>171</sup> Vgl. ebenda, Henkel (2006), Von Hippel/Von Krogh (2006).

<sup>172</sup> Vgl. Cohen/Levinthal (1990), Gemünden (1990), Sattler et al. (2005).

<sup>173</sup> Vgl. Muscio (2007).

<sup>174</sup> Vgl. z. B. Gulati (1995), Ring/Van De Ven (1994).

<sup>175</sup> Vgl. Pieper (2001), S. 14.

<sup>176</sup> Vgl. z. B. Picot et al. (1997), S. 124f.

<sup>177</sup> So unterscheidet z. B. Sydow (1992) anhand der klassischen Wertschöpfungsprozesse in FuE-, Marketing-, Fertigungs- und Beschaffungsoperationen (vgl. ebenda, S.241f.). Zu Entwicklungspartnerschaften vgl. auch Wildemann (2004).

<sup>178</sup> Vgl. Bea/Haas (2001), S. 172.

nen unter anderem die Begriffe Netzwerke<sup>179</sup>, kollektive Strategien<sup>180</sup>, Joint-Ventures und strategische Allianzen verbunden. Mittlerweile werden auf Kooperationen basierende Strategien in einer eigenen Schule, der „Grenzschule“<sup>181</sup> zusammengefasst. Insbesondere die Literatur über strategische Allianzen gibt wichtige Hinweise auf die Vorteile, die durch Kooperationen erzielt werden können sowie die Voraussetzungen für erfolgreiches Kooperieren.<sup>182</sup>

Für die vorliegende Arbeit bleibt festzuhalten, dass auch diese zweite Interaktionslogik eine fundamentale Bedeutung für ökonomische Systeme besitzt. Die grundlegenden Charakteristika von Kooperationsbeziehungen bestehen darin, dass in einer Kooperationsbeziehung *mehrere Akteure* sich zumindest teilweise *nicht ausschließende Ziele* verfolgen. Zweitens verfolgen Kooperationspartner die eigene Besserstellung mit *Rücksicht auf eine eventuelle Schlechterstellung der anderen* Beteiligten. Sie tun dies, weil ihre eigene Zielerreichung zumindest teilweise *vom Beitrag der anderen Beteiligten abhängt*. Die beiden bisher vorgestellten Interaktionslogiken lassen sich in realen ökonomischen Systemen jedoch nicht immer in Reinform finden. Aus diesem Grund soll eine Betrachtung hybrider Interaktionsformen folgen.

### 2.1.3.3 Koopetition als Interaktionslogik ökonomischer Beziehungen

Bengtsson/Kock (2000) kommen zu dem Ergebnis, dass die existierende Theorie und Forschung zu Beziehungen zwischen Unternehmen entweder auf kompetitive oder auf kooperative Beziehungen fokussiert und sich kaum Arbeiten mit der Möglichkeit befassen, dass Firmen Beziehungen eingehen, die gleichzeitig beide Elemente enthalten.<sup>183</sup> In einer empirischen Untersuchung charakterisieren Sattler et al. (2005) informelle Kooperationen zwischen Unternehmen in der Stahlindustrie als horizontale Beziehungen, denen eine natürliche Spannung zwischen Kooperation und Wettbewerb innewohnt.<sup>184</sup> So stehen Unternehmen einer Branche einerseits vor ähnlichen Problemen, können also vom gegenseitigen Wissensaustausch profitieren, andererseits befinden sie sich in direkter Konkurrenz und müssen aus diesem Grund dem unkontrollierten Abfluss strategisch relevanter Information entgegenwirken, um ihre Wettbewerbsvorteile nicht aufs Spiel zu setzen.<sup>185</sup> Die Erkenntnis, dass Kooperationen kompetitive Elemente und Konkurrenzbeziehungen kooperative Elemente beinhalten können, zwingt uns, diese beiden klassischen Beziehungsformen nicht mehr als Dichotomie, sondern als Endpunkte eines Kontinuums zu sehen. In vielen Fällen ist eine dieser Komponenten dominant und sichtbar, die andere implizit. Sofern

---

<sup>179</sup> Vgl. Astley/Fombrun (1983).

<sup>180</sup> Vgl. Håkansson/Snehota (1989), Håkansson/Snehota (2006).

<sup>181</sup> Vgl. Mintzberg (2005), S. 289.

<sup>182</sup> Vgl. Bengtsson/Kock (2000), S. 414.

<sup>183</sup> Vgl. ebenda, S. 411.

<sup>184</sup> Vgl. Sattler et al. (2005), S. 590.

<sup>185</sup> Vgl. Browning et al. (1995), Sattler et al. (2005), S. 590.

beide Elemente – Kooperation und Konkurrenz – in einer Beziehung sichtbar vorliegen, wird diese Beziehung nach Bengtsson/Kock (2000) als Koopetition bezeichnet.<sup>186</sup>

Laut Walley (2007) stammt das Konzept ursprünglich aus der Spieltheorie. In diesem theoretischen Rahmen konnte eine Reihe von Autoren zeigen, dass Kooperation zwischen Wettbewerbern die typischen win-lose Szenarios des klassischen Wettbewerbs überwinden und sich unter bestimmten Bedingungen win-win Situationen realisieren lassen.<sup>187</sup> Hausken (2000) hat mit Hilfe spieltheoretischer Simulationen gezeigt, dass sich kooperatives Verhalten in einem kompetitiven Umfeld als Wettbewerb zwischen Gruppen modellieren und durch kooperationsbezogene Anreize steuern lässt.<sup>188</sup>

Koopetition wird zwar in erster Linie als Erscheinung zwischen zwei Firmen betrachtet, sie tritt jedoch auch innerhalb einer Organisation, z. B. zwischen strategischen Einheiten einer Firma oder zwischen einzelnen Mitarbeitern oder zwischen einer Firma und ihren Kunden auf.<sup>189</sup> Bei Beziehungen zwischen zwei Firmen ist der Begriff Koopetition eng verknüpft mit dem Begriff der Strategischen Allianz.<sup>190</sup> In diesem Zusammenhang stellen Mitchell et al. (2002) eine Klassifizierung von Allianzen vor, deren implizite Grundlage kooperative Beziehungen sind. Danach bilden Firmen, die gleichartige Ressourcen zum Erzielen von Kostenvorteilen in eine Allianz einbringen, eine „scale alliance“ und Firmen, die zum Erzielen von Differenzierungsvorteilen komplementäre Ressourcen in eine Allianz einbringen, eine „link alliance“.<sup>191</sup>

Bengtsson/Kock (2000) schlagen eine Typologisierung anhand eines Kontinuums zwischen kompetitiven und kooperativen Elementen mit den Ausprägungen „Cooperation-dominated Relationship“, „Equal Relationship“ und „Competition-dominated Relationship“ vor.<sup>192</sup>

Bengtsson/Kock (2003) unterscheiden weiter hinsichtlich der Struktur der Beziehung zwischen reziproker Koopetition und multipolarer Koopetition. Erstere bezeichnet Beziehungen zwischen zwei Wettbewerbern auf gleicher Ebene, multipolare Koopetition bezeichnet Beziehungen, in denen ein übergeordneter Akteur (z. B. eine Muttergesellschaft) das Ausmaß von Wettbewerb und Kooperation zwischen den Firmen (z. B. zwei Tochterfirmen) bestimmt.<sup>193</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. Bengtsson/Kock (2000), S. 415.

<sup>187</sup> Vgl. Walley (2007), S. 15.

<sup>188</sup> Vgl. Hausken (2000). Die diesem Verhalten zugrunde liegende „co-operate to compete“-These steht im Widerspruch zum neoklassischen Verständnis von Konkurrenz, in dem eine Kooperation zwischen Wettbewerbern als Kollusion verstanden wird (vgl. Hunt (1997), S. 432).

<sup>189</sup> Vgl. Walley (2007), S. 12.

<sup>190</sup> Vgl. Bengtsson/Kock (2000), Dowling et al. (1996), Kanter (1994), Walley (2007).

<sup>191</sup> Mitchell et al. (2002), S. 203.

<sup>192</sup> Bengtsson/Kock (2000), S. 416. Padula/Dagnino (2007) beschreiben Koopetition als „a result of the extent to which firms' self-interests overlap“ (ebenda, S. 37) und stellen damit Koopetition ebenfalls als Kontinuum zwischen den Polen Konkurrenz und Kooperation dar. Sie beschrieben auf Basis spieltheoretischer Überlegungen eine Reihe von Faktoren, die eine reine Kooperation in ein „coopetitive game“ (ebenda) transformieren und beschreiben aus diesem Grund kooperativen Beziehungen eine größere Realitätsnähe als Kooperationen.

<sup>193</sup> Vgl. Bengtsson/Kock (2003).

Dowling et al. (1996) unterscheiden basierend auf Literaturanalysen und eigenen Beobachtungen zunächst anhand der relativen Positionen der Beteiligten in der Wertschöpfungskette zwischen horizontaler und vertikaler Koopetition.<sup>194</sup> Erstere bezieht sich auf Beziehungen zwischen Unternehmen mit teilweise substituierbarem Angebot (Produkte und Leistungen), vertikale Koopetition auf Beziehungen zwischen Vertretern unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen.

Kanter (1994) charakterisiert moderne Wertschöpfung als zunehmend auf Kooperation und komplexen, mehrere Rollen umfassenden Beziehungen zwischen Firmen basierend.<sup>195</sup> Diesem Verständnis folgen auch Dowling et al. (1996). Sie verfeinern ihre Unterscheidung horizontaler und vertikaler Koopetitionen in Richtung des ambivalenten Charakters dieses Beziehungstyps, der durch das gleichzeitige Vorliegen teilweise konfligierender Rollen erzeugt wird. Die Autoren beschreiben diese Rollen und zeigen damit, inwieweit die Abhängigkeit verschiedener Rollen innerhalb einer Beziehung die Entwicklung dieser Beziehung beeinflussen kann. Dowling et al. (1996) identifizieren mit diesem Schema drei prototypische Beziehungstypen und charakterisieren zwei immanente Rollenkonflikte. Der Beziehungstyp „buyer-seller in direct competition“ beschreibt den Fall direkter Konkurrenten bei gleichzeitiger Kunden-Lieferanten-Beziehung, der Typ „buyer-seller in indirect competition“ beschreibt den Fall einer Kunden-Lieferanten-Beziehung bei der die Partner zwar nicht in direkter Konkurrenz auf einem Markt, jedoch in indirekter Konkurrenz auf anderen Gebieten stehen und der Typ „partners in competition“ beschreibt den am weitesten verbreiteten Fall in dem direkte Konkurrenten ein gemeinsames Projekt wie z. B. ein Joint-Venture oder ein Forschungskonsortium unterhalten.<sup>196</sup> Als grundlegende Interaktionsprobleme identifizieren Dowling et al. (1996) die Rollenambiguität, d. h. den Unterschied zwischen erwartetem Rollenverhalten und wahrgenommenen Rollenverhalten sowie Rollenkonflikte, die immer dann auftreten können, wenn ein Akteur parallel sich gegenseitig widersprechende Rollen gegenüber dem selben Partner einnimmt (z. B. gleichzeitig Forschungspartner und Konkurrent ist).<sup>197</sup>

Ross/Robertson (2007) stellen mit ihrem Modell der *zusammengesetzten Beziehung* (vgl. Abbildung 6) eine aktuelle Weiterentwicklung mit dem Fokus auf spezifischen, gleichzeitig innerhalb kooperativer Beziehungen bestehenden Rollen vor.<sup>198</sup> Nach Ross/Robertson (2007) ist eine *simple Beziehung* die kleinste Analyseeinheit für das Beziehungsnetzwerk einer Organisation. Es handelt sich dabei um eine Beziehung zwischen genau zwei Akteuren (dyadische Beziehung), in der beide Beteiligte jeweils nur eine, in sich konsistente Rolle (z. B. Kunde, Konkurrent oder Zulieferer)

---

<sup>194</sup> Vgl. Dowling et al. (1996), S. 156.

<sup>195</sup> Vgl. Kanter (1994).

<sup>196</sup> Dowling et al. (1996), S. 157f. Dowling et al. (1996) nennen diese Beziehungen „multifaceted relationships“ (ebenda, S. 156).

<sup>197</sup> Vgl. Dowling et al. (1996), S. 156f.

<sup>198</sup> Vgl. Ross/Robertson (2007). Die Autoren bezeichnen diesen Beziehungstyp als „compound relationship“ (ebenda, S. 108).

einnehmen.<sup>199</sup> Eine konsistente Rolle beruht auf der Verfolgung von Teilzielen, die in sich widerspruchsfrei sind und daher gleichzeitig und ohne Zielkonflikt verfolgt werden können.

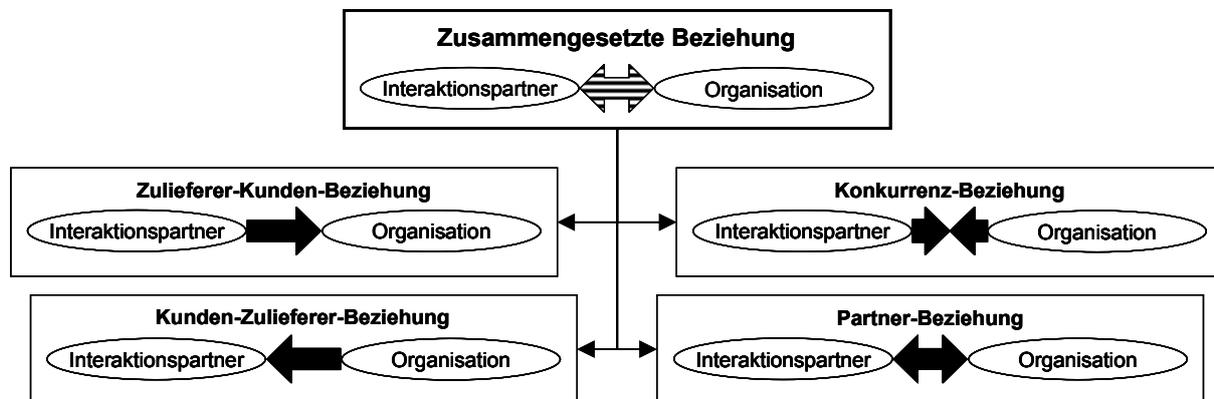


Abbildung 6: Zusammengesetzte Beziehungen nach Ross/Robertson (2007)<sup>200</sup>

Eine zusammengesetzte Beziehung umfasst alle simplen Beziehungen, die zwischen zwei spezifischen Akteuren bestehen. Sie besteht somit aus mehreren, simultan zu verfolgenden simplen Beziehungen. Jeder der beiden Beteiligten hat infolgedessen mehrere Rollen inne, die sich (teilweise) widersprechen können. Das Beziehungsnetzwerk einer Organisation setzt sich laut Ross/Robertson (2007) wiederum aus mehreren zusammengesetzten und simplen Beziehungen zu verschiedenen Akteuren zusammen. Abbildung 7 stellt ein solches Beziehungsnetzwerk schematisch dar. In diesem Beispiel beinhaltet die Beziehung zu Interaktionspartner D mindestens zwei simple Beziehungen, es handelt sich nach Ross/Robertson (2007) um eine zusammengesetzte Beziehung.

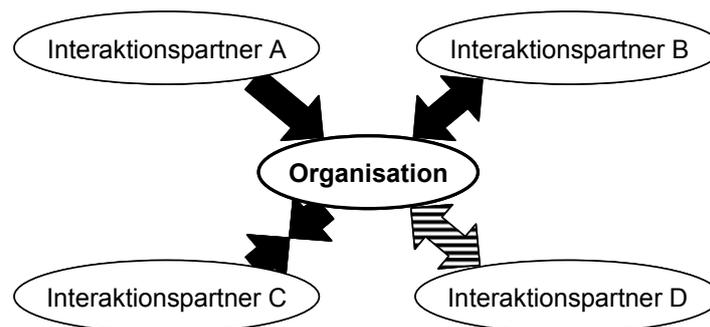


Abbildung 7: Beziehungsarten zwischen einer Organisation und ihren Interaktionspartnern<sup>201</sup>

<sup>199</sup> Vgl. ebenda, S. 109.

<sup>200</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ross/Robertson (2007), S. 109.

<sup>201</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ross/Robertson (2007).

Nachdem ein Überblick über die in der Literatur diskutierten Beziehungstypen gegeben wurde, ist im Folgenden herauszuarbeiten, welche Interaktionslogik (d. h. Konkurrenz, Kooperation oder Koopetition) Grundlage einer Stakeholderbeziehung sein kann.

#### 2.1.3.4 Zur Interaktionslogik von Stakeholderbeziehungen

In der Literatur zur Stakeholdertheorie herrscht keine Einigkeit darüber, ob Stakeholder ausschließlich auf Basis von Kooperationen mit einer Organisation interagieren, oder ob Stakeholderbeziehungen ebenfalls kompetitive Elemente beinhalten können. Zu den Arbeiten, die eine strikt kooperative Interaktionslogik annehmen, gehören unter anderem Jones/Wicks (1999), Jones et al. (2007), Kaler (2004), Kaler (2006), Phillips (1997) und Phillips (2003). Diese Autoren argumentieren aus einer normativen Perspektive für eine restriktive Handhabung des Stakeholderstatus dahingehend, dass Interaktionen im Rahmen einer Stakeholderbeziehung sowohl *zum Wohl von Stakeholder und Organisation* beitragen, als auch *aus dem ultimativen Zweck der Organisation ableitbar* sein sollen.<sup>202</sup> Diese umfassende Konvergenz von Zielen kann nur innerhalb kooperativer Beziehungen erreicht werden. Donaldson/Preston (1995), Mitchell et al. (1997) und Roberts/Mahoney (2004) hingegen sind der Ansicht, dass Stakeholderbeziehungen nicht zwingend Kooperationen sind, da verschiedene Stakeholder naturgemäß partiell konfligierende Ziele verfolgen.<sup>203</sup> Beziehungen, die beide Interaktionslogiken enthalten, werden mitunter ebenfalls als Stakeholderbeziehungen bezeichnet. Karmasin (2000) zählt bspw. Mitbewerber zu den primären Stakeholdergruppen der Medienunternehmung und schreibt dieser Anspruchsgruppe gegenüber einer Medienunternehmung sowohl kooperierendes als auch konkurrierendes Verhalten zu.<sup>204</sup>

Diese unterschiedlichen Ansichten resultieren unter anderem daraus, dass von den meisten Autoren nicht zwischen einer Anspruchsgruppe als Akteur und der Rolle einer Anspruchsgruppe in einer Beziehung unterschieden wird. Als Ausnahme kann Kaler (2004) gesehen werden, der zwar auf die Bedeutung dieser Unterscheidung hinweist, indem er die Rollenspezifität eines Stakeholderanspruchs betont, jedoch ohne den Unterschied zwischen Rollen und Handlungsträgern weiter zu thematisieren.<sup>205</sup>

Wie hier bereits gezeigt wurde, kann ein und derselbe Akteur sehr wohl verschiedene Rollen gegenüber einer Organisation einnehmen und diese Rollen sind verschiedenen, nebeneinander bestehenden simplen Beziehungen zuordenbar. Aus der Systematisierung der Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen begründenden Ansprüchen<sup>206</sup>, insbesondere dem Kriterium der Rollenspezifität, folgt, dass die Analyseebene zur Identifikation der Stakeholder einer Organisation nicht

---

<sup>202</sup> Vgl. Kaler (2004), S. 74f.

<sup>203</sup> Mitchell et al. (1997) subsumieren unter dem Begriff „dangerous stakeholders“ (ebenda, S. 877) strategische Anspruchsgruppen, die Zwangsmittel benutzen, um ihre Ziele ggü. der Organisation und ihren anderen Anspruchsgruppen durchzusetzen.

<sup>204</sup> Vgl. Karmasin (2000), S. 289.

<sup>205</sup> Vgl. Kaler (2004), S. 74.

<sup>206</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2, Abbildung 5.

die Ebene der Akteure, sondern die Ebene einzelner, simpler Beziehungen sein muss. Auf dieser Ebene tritt eine Interessengruppe nur in einer einzigen Rolle, d. h. auf Basis in sich konfliktfreier Interessen auf. Anhand dieser in sich konfliktfreien Interessen kann eindeutig entschieden werden, ob der betrachtete Akteur in der betreffenden Beziehung die Rolle eines Stakeholders inne hat oder nicht. Der Begriff der Stakeholderbeziehung bezieht sich in diesem Rahmen auf eine Folge von Interaktionen, die der Charakterisierung einer simplen Beziehung im Sinne von Ross/Robertson (2007) entspricht. Es handelt sich somit um Beziehungen, die einer einzigen Interaktionslogik – kooperativ *oder* kompetitiv – folgen.

Abstrahiert man in dieser Art von den Handlungsträgern und fokussiert auf die spezifische Rolle eines Stakeholders in einer Beziehung, dann stellt das grundlegende Interesse am Fortbestehen der Organisation, mit deren Hilfe ein Stakeholder seine Ziele erreichen will, die Gemeinsamkeit aller Anspruchsgruppen dar. Alle Beziehungen, die auf diesem grundlegenden Interesse einer Anspruchsgruppe am Fortbestehen der Organisation fußen, können mithin als Beziehungen bezeichnet werden, in denen eine Interessengruppe in der Rolle eines Stakeholders auftritt. Beziehungen desselben Akteurs, die nicht dieser Logik folgen, sondern kompetitiver Natur sind, sind somit nicht als Stakeholderbeziehung zu betrachten. Ein Akteur kann somit innerhalb einer Beziehung als Stakeholder der Organisation auftreten und gleichzeitig innerhalb einer zweiten Beziehung außerhalb des Stakeholdernetzwerks derselben Organisation stehen. Abbildung 8 verdeutlicht diese Unterscheidung am Beispiel der Beziehung zu einem strategischen Partner. Innerhalb der Entwicklungspartnerschaft tritt dieser strategische Partner als Stakeholder auf, auf dem Produktmarkt tritt derselbe Akteur als Konkurrent und somit nicht als (am Wohl der Organisation interessierter) Stakeholder auf.

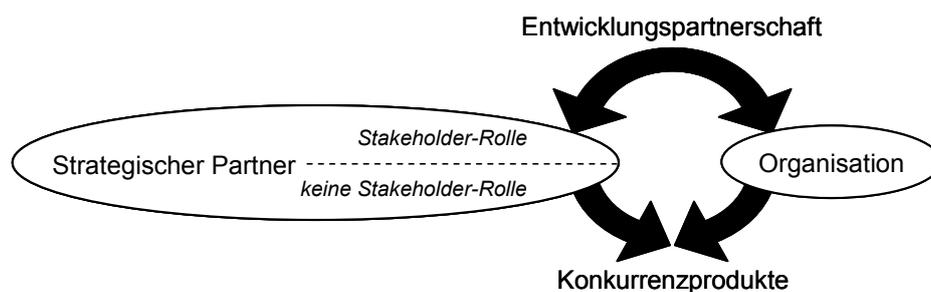


Abbildung 8: Der Stakeholderstatus als Rolle in einer Beziehung<sup>207</sup>

Mit dieser Unterscheidung steht die vorliegende Arbeit in der Tradition von Phillips<sup>208</sup>, der den kooperativen Charakter einer Beziehung als Grundvoraussetzung für den Stakeholderstatus sieht. Diese Ansicht ist vergleichsweise restriktiv, denn sie schließt sowohl kompetitive Akteure, wie

<sup>207</sup> Eigene Darstellung.

<sup>208</sup> Vgl. Phillips (1997), Phillips (2003).

Konkurrenten, als auch weite Teile des politischen Umfelds, wie z. B. Meinungsführer, sowie die natürliche Umwelt als Stakeholder aus.<sup>209</sup>

Der Vorteil der in der vorliegenden Arbeit gewählten Konzipierung besteht darin, dass eine Organisation in der Stakeholdertheorie durch ein Netzwerk aus dem Wohl der Organisation dienlichen Beziehungen beschrieben werden kann. Dieser Gedanke ist der Ausgangspunkt für das dieser Arbeit zugrunde liegende Modell einer Organisation.<sup>210</sup> Um einer Beziehung eindeutig den Status einer Stakeholderbeziehung zu- oder aberkennen zu können, ist im Folgenden zu zeigen, wie kooperative Beziehungen auf Basis von Ansprüchen entstehen.

Allgemein formuliert entsteht eine solche Stakeholderbeziehung auf kooperativer Grundlage durch das Akzeptieren einer (Vor-)Leistung eines Akteurs A durch einen anderen Akteur B.<sup>211</sup> Das Akzeptieren dieser vorteilhaften Vorleistung begründet gleichzeitig die (legitime) Erwartung – d. h. einen legitimen und spezifischen Anspruch – des Akteurs A auf eine Gegenleistung vom begünstigten Akteur B. Auf Seiten des begünstigten Akteurs B entstehen somit über die hier als ökonomische Grundrechte bezeichneten Obligationen hinausgehende (zusätzliche) Obligationen gegenüber dem in Vorleistung gegangenen Akteur A: “It is a group’s engagement in and acceptance of the benefits of a co-operative scheme that creates the extra obligation owed to such groups by managers”.<sup>212</sup>

Umgekehrt entsteht der Stakeholderstatus aus Sicht einer Organisation „when the organization voluntarily accepts the contributions of some group or individual”<sup>213</sup>. In diesem Sinne wird der Stakeholderstatus gegenüber einer Organisation durch (1) einen freiwilligen, positiven Beitrag zur Organisation und (2) durch die bereitwillige Akzeptierung dieses Beitrags von der Organisation begründet. Diese zweiseitige Begünstigung ist Ausdruck der von Phillips (1997) als Prinzip der Stakeholderfairness bezeichneten Grundlage einer Stakeholderbeziehung. Daraus lassen sich für ökonomische Beziehungen zwei Aussagen ableiten: Erstens erfüllt jede existierende Beziehung

---

<sup>209</sup> Driscoll/Starik (2004) integrieren die natürliche Umwelt als ursprünglichen Stakeholder („primordial stakeholder“, ebenda, S. 55) und charakterisieren sie anhand des Stakeholder-Rahmens von als Mitchell et al. (1997) „dependent stakeholder“ (Driscoll/Starik (2004), S. 57). Abhängige Stakeholder besitzen legitime und dringliche Ansprüche, haben jedoch nicht die Macht, ihre Ansprüche gegenüber der Organisation durchzusetzen (vgl. Mitchell et al. (1997), S. 877). In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass die natürliche Umwelt an sich keine Ziele, wie es für soziale Akteure zutrifft, besitzen kann. Daher kann die natürliche Umwelt gleichfalls kein spezifisches Interesse am Fortbestand einer bestimmten Organisation haben. Sie steht aus diesem Grund außerhalb organisationsspezifischer Stakeholdernetzwerke. Unbestritten ist ihre Relevanz für Leben im Allgemeinen und ökonomische Prozesse im Besonderen, jedoch tritt die Natur im Ökosystem Erde nicht in der Form eines Stakeholders auf, sondern als Voraussetzung des Lebens. In dieser Funktion steht die Unantastbarkeit der Natur in direktem Zusammenhang mit dem Anspruch der Unantastbarkeit menschlichen Lebens. Im Rahmen der Stakeholdertheorie existieren wiederum Akteure, deren Ziel im Schutz der Natur besteht und die sehr wohl Einfluss auf Organisationen ausüben. Sie machen die Konzipierung der natürlichen Umwelt als Stakeholder redundant.

<sup>210</sup> Vgl. Kapitel 2.1.4.

<sup>211</sup> Vgl. Kaler (2002), Kaler (2006), Phillips (1997), Phillips (2003).

<sup>212</sup> Phillips (1997), S. 54. Ob diese Ansprüche im Einzelfall erfüllt werden (können) hängt von zusätzlichen Faktoren wie z. B. der Priorisierung konfligierender ökonomischer Ansprüche oder moralischer Vorstellungen ab.

<sup>213</sup> Phillips (2003), S. 26.

zum gegenseitigen Vorteil die legitimierenden Voraussetzungen einer Stakeholderbeziehung und zweitens begründet das Akzeptieren eines ökonomischen Vorteils aufgrund der Handlungen eines Anderen die legitime Erwartung des Anderen auf eine Behandlung als Stakeholder.

Kooperationen sind, wie alle ökonomischen Beziehungen, weiterhin grundsätzlich mit *Unsicherheiten* bezüglich des Verhaltens der beteiligten Akteure behaftet. Aus verschiedenen Gründen, z. B. (Nicht-)Können und (Nicht-)Wollen<sup>214</sup>, ist das Erbringen einer (auf Basis legitimer Ansprüche erwarteten) Gegenleistung a priori nicht sicher. Diese Unsicherheit haftet Stakeholderbeziehungen an und soll als Gefahr des Trittbrettfahrens, „the possibility of free riding“<sup>215</sup>, bezeichnet werden: „Suppose finally that the benefits produced by cooperation are, up to a certain point, free: that is, the scheme of cooperation is unstable in the sense that if any one person knows that all (or nearly all) will continue to do their part, he will still be able to share a gain from the scheme even if he does not do his part.“<sup>216</sup> Diese Unsicherheit wird in einer Stakeholderbeziehung durch *Vertrauen* überwunden<sup>217</sup> – es handelt sich um eine Beziehung „on the basis of mutual trust“<sup>218</sup>. Wobei Vertrauen hier im Sinne von Hosmer (1995) als Erwartung ethisch vertretbaren Verhaltens – d. h. auf ethischen Prinzipien basierender und daher moralisch korrekter Entscheidungen und Handlungen – des anderen im Rahmen eines gemeinschaftlichen Unterfangens oder eines Vertrags verstanden sein soll.<sup>219</sup>

Der in Vorleistung gegangene Akteur bewertet die Gegenleistung bezüglich ihrer *Angemessenheit*, d. h. inwieweit seine mit dem Eingehen der kooperativen Beziehung assoziierten Ziele durch die empfangene Gegenleistung befriedigt werden. Wird das Verhältnis aus Leistung und Gegenleistung von den Beteiligten als angemessen empfunden, besteht eine erfolgreiche Stakeholderbeziehung. An dieser Stelle wird das Prinzip des Fairplay, das Phillips (1997) der Stakeholderbeziehung zugrunde legt, zum Maßstab für den Erfolg und die Beständigkeit einer Stakeholderbeziehung: „obligations of fairness are created among the participants in the co-operative scheme in proportion to the benefits accepted“<sup>220</sup>. Neben einer Aussage über die Entstehung von Fairness-Obligationen, d. h. über die Legitimität von Ansprüchen aus kooperativen Beziehungen, dient das Prinzip des Fairplay Phillips (1997) zur Bestimmung von Art und Umfang der der Fairness halber auszutauschenden Leistungen. Wie aus dem oben stehenden Zitat ersichtlich ist, schlägt

---

<sup>214</sup> Vgl. z. B. Picot et al. (2003), S. 26.

<sup>215</sup> Phillips (1997), S. 52.

<sup>216</sup> Rawls (1964), S. 9f., zitiert nach Phillips (1997), S. 54.

<sup>217</sup> Vgl. z. B. Hosmer (1995), Jones (1995), Jones/Wicks (1999), Kaler (2002), Phillips (1997), Ripperger (1998).

<sup>218</sup> Jones (1995), S. 422.

<sup>219</sup> Vgl. Hosmer (1995), S. 399.

<sup>220</sup> Phillips (1997), S. 57.

Phillips (1997) in Übereinstimmung mit dem Leistungsprinzip<sup>221</sup> vor, Gegenleistungen *in Proportion* zu erbrachten Vorleistungen zu gewähren.

Die eben herausgearbeiteten Eigenschaften von Ansprüchen und Interaktionslogiken können nunmehr unter dem Gesichtspunkt zusammengefasst werden, eine für die vorliegende Arbeit geltende *Definition für Stakeholderbeziehungen* zu formulieren. Von allen *ökonomischen Beziehungen* zwischen zwei Akteuren sollen diejenigen als Stakeholderbeziehungen bezeichnet werden, die

- (1) *freiwillig*,
- (2) zum *gegenseitigen Vorteil* eingegangen werden,
- (3) durch das *willentliche Akzeptieren einer Vorleistung* entstehen und damit
- (4) den *legitimen Anspruch* auf
- (5) eine *angemessene Gegenleistung* begründen,
- (6) dem *Risiko des Trittbrettfahrens* ausgesetzt sind und
- (7) dieses Risiko durch *Vertrauen* überwinden.

Aus diesem Verständnis der Stakeholderbeziehung kann gleichzeitig der Begriff des Stakeholders zum Begriff des legitimen Stakeholders präzisiert werden. In der vorliegenden Arbeit ist ein *legitimer Stakeholder* ein Akteur, der im Rahmen einer von ihm wahrgenommenen Rolle gegenüber einer Organisation eine Stakeholderbeziehung unterhält. Aus dieser Rolle als Kooperationspartner zum Wohl der Organisation erwächst dem Akteur das Recht auf eine Behandlung als Stakeholder durch die Organisation und zwar im Rahmen dieser spezifischen Beziehung.<sup>222</sup>

#### 2.1.4 Die erweiterte Organisation in der Stakeholdertheorie

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Grundlagen des Stakeholderstatus und der Stakeholderbeziehung herausgearbeitet wurden, wird im Folgenden die Frage zu beantworten sein, was eine Organisation in der Stakeholdertheorie unter diesen Voraussetzungen ist und inwieweit sich die Stakeholdertheorie hierin von anderen Theorien der Organisation unterscheidet. Dies soll anhand der Sichtweise auf die einer Organisation zugrunde liegenden Ressourcen geschehen.

---

<sup>221</sup> Das Prinzip der Verteilungsgerechtigkeit ist in der Literatur zur Stakeholdertheorie weit verbreitet (vgl. Jones/Wicks (1999), S. 211) und geht auf Aristoteles zurück (vgl. Aristoteles (1981), S. 159ff.). In seinem Hauptwerk, der Nikomachischen Ethik, entwickelt Aristoteles die Gerechtigkeit als Proportionalität: „Das Gerechte ist also etwas Proportionales“ (vgl. ebenda, S. 159).

<sup>222</sup> Die Diskussion der Legitimität eines Stakeholders ist für viele Autoren zentraler Bestandteil der Stakeholderidentifikation und bezieht sich immer auf die Legitimität der Interessen bzw. Ansprüche eines Akteurs ggü. einer Organisation (vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 67). Da im Folgenden das Stakeholdernetzwerk einer Organisation näher beschrieben wird, in dem wiederum mehrere (Stakeholder-)Rollen identifiziert werden können, ist es an dieser Stelle notwendig, den Stakeholderbegriff zum Begriff des legitimen Stakeholders zu präzisieren.

In der Stakeholdertheorie sind Beziehungen die zentrale Ressource der Organisation. Eine Organisation wird folglich als ein Netzwerk aus Beziehungen angesehen.<sup>223</sup> Jede dieser Beziehungen leistet einen Beitrag zum Überleben der Organisation. Sie werden eingegangen und aufrechterhalten, weil die daran beteiligten Akteure mit dieser Beziehung ihre eigenen, Nutzen stiftenden Ziele verfolgen (wollen). Die durch solche Beziehungen mit einer Organisation verbundenen Akteure werden Stakeholder der Organisation genannt, die entstandenen Beziehungen Stakeholderbeziehungen.<sup>224</sup>

Ressourcenwidmungen an eine Organisation erfolgen aus der Perspektive dieser Theorie erstens im Rahmen von Stakeholderbeziehungen und zweitens, weil das Bestehen der Organisation den Zielen ihrer Stakeholder dient. Damit sind – anders als in anderen Theorien der Organisation – nicht die der Organisation gewidmeten Ressourcen, sondern die Ziele der beteiligten Stakeholder für eine Organisation konstituierend. Die Organisation selbst ist nicht nur ein Akteur (und damit Teil) des Netzes ihrer Stakeholderbeziehungen, sondern ursächlich ein Sinn gebendes Bündel konvergierender Stakeholderziele, eine Interessensphäre (vgl. Abbildung 9). Der Wert der Konzipierung einer *Organisation als Interessensphäre* liegt in der eindeutigen Abgrenzbarkeit von In- und Umfeld der Organisation sowie von Stakeholdern und anderen Einflussgruppen.

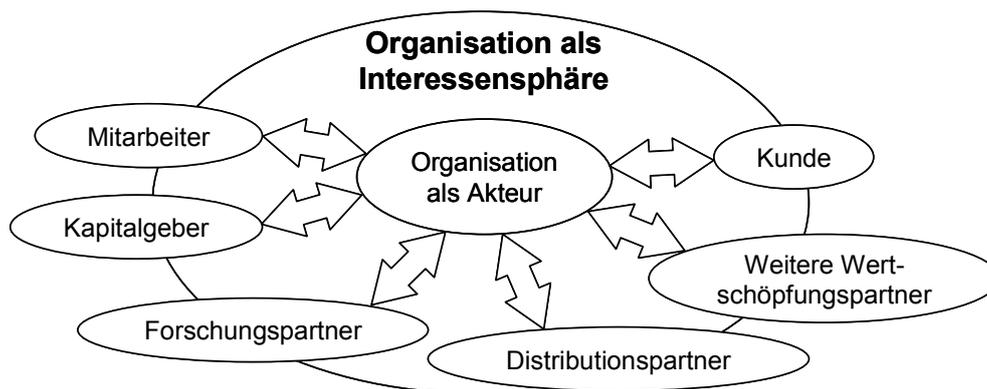


Abbildung 9: Die Organisation als Interessensphäre<sup>225</sup>

Eine Interessensphäre im Sinne der Stakeholdertheorie wird durch Stakeholderbeziehungen institutionalisiert. Die im Rahmen von Stakeholderbeziehungen stattfindenden Ressourcenwidmungen verleihen der Interessensphäre realwirtschaftliche Wirkung. Da die grundlegende, übergreifende Ausrichtung der Beziehungen innerhalb der Interessensphäre im Fortbestehen der Organisation liegt, sind auch die Beziehungen zwischen Stakeholdern im Hinblick auf die Organisation kooperativer Natur.

<sup>223</sup> Vgl. Freeman (1984).

<sup>224</sup> Beziehungen sind dadurch charakterisiert, dass sie auf legitimen Ansprüchen (vgl. Kapitel 2.1.2) beruhen und die in Kapitel 2.1.3.4 erarbeiteten Eigenschaften einer Stakeholderbeziehung besitzen.

<sup>225</sup> Eigene Darstellung.

In dieser Arbeit wurden bereits die grundlegenden Typen ökonomischer Beziehungen vorgestellt und dabei zwischen Akteuren und ihren Rollen unterschieden. Diese Differenzierung bietet die Möglichkeit einer trennscharfen Abgrenzung von Innerem und Umfeld der Organisation auf Basis der Stakeholdertheorie. Jeder Stakeholder nimmt im Stakeholdernetzwerk einer Organisation bestimmte Rollen wahr, die auf den vom ihm bereitgestellten Ressourcen basieren und seine Ziele gegenüber der Organisation widerspiegeln. Wie bereits beschrieben, ist jede dieser Rollen Grundlage einer simplen Beziehung im Sinne von Ross/Robertson (2007).<sup>226</sup> Abbildung 9 stellt eine Reihe von Stakeholder-Rollen dar, die zur Interessensphäre einer Organisation zählen. Diese Stakeholderrollen werden typischerweise von verschiedenen Akteuren wahrgenommen, wobei einem Akteur im Einzelfall durchaus mehrere Rollen zufallen können. So kann ein Mitarbeiter z. B. gleichzeitig Kunde der Organisation sein. Diese unterschiedlichen Rollen werden hier in Form verschiedener Stakeholderbeziehungen erfasst. Eine Beschreibung des Stakeholdernetzwerks einer Organisation beinhaltet folglich zumindest eine Auflistung aller Rollen, deren Ausfüllen für das Fortbestehen einer Organisation notwendig ist sowie alle Beziehungen, die zwischen den Rollenträgern (Stakeholdern) und der Organisation bestehen.

Weiterhin kann ein Akteur, z. B. ein Kunde, gleichzeitig Stakeholder mehrerer Organisationen sein. Für diesen Akteur sind somit mehrere Interessensphären relevant (vgl. Abbildung 10).

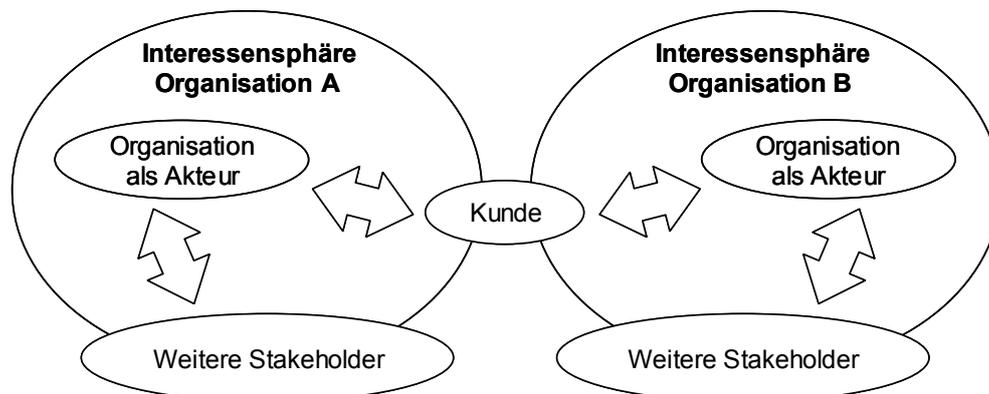


Abbildung 10: Akteure als Teil mehrerer Interessensphären<sup>227</sup>

Die Organisation als Interessensphäre kann auf diese Art als Netzwerk simpler, d. h. dyadischer und einer einzigen Interaktionslogik folgender, Beziehungen vollständig beschrieben werden. Dieses Beziehungsnetzwerk umfasst alle zum Wohl der Organisation eingegangenen Beziehungen und alle im Hinblick auf das Wohl der Organisation wahrgenommenen Stakeholder-Rollen. Darüber hinaus können durch eine Darstellung der vorhandenen zusammengesetzten Beziehungen voneinander abhängige Rollen eines Akteurs im Bezug auf die Organisation erfasst werden. Dieses Netzwerk soll hier als *Stakeholdernetzwerk* einer Organisation bezeichnet werden.

<sup>226</sup> Tritt ein Akteur in mehreren Rollen in Erscheinung, handelt es sich bei der Beziehung um eine zusammengesetzte Beziehung, in der u. U. nur einige Rollen Stakeholder-Rollen sind (vgl. Kapitel 2.1.3.4).

<sup>227</sup> Eigene Darstellung.

Ein Stakeholdernetzwerk beinhaltet typischerweise mehrere Stakeholderrollen und Akteure, die auf Basis ihrer Eigenschaften bestimmt und voneinander abgegrenzt werden können. Solche Abgrenzungen werden in der Literatur *Stakeholderklassifizierungen* genannt und sind Thema des folgenden Kapitels.

### 2.1.5 Das Stakeholdernetzwerk im Modell der erweiterten Organisation

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Bedeutung einer Differenzierung zwischen Akteuren und Rollen für die Identifikation von Stakeholdern und Stakeholderbeziehungen herausgearbeitet. Das folgende Kapitel baut auf dieser Unterscheidung auf und beschreibt das Stakeholdernetzwerk einer Organisation als Netzwerk aus Stakeholder-Rollen. Zu Beginn werden einige in der Literatur gefundene Stakeholderklassifizierungen beispielhaft vorgestellt und im Licht der für diese Arbeit gültigen Merkmale für Stakeholder und Stakeholderbeziehungen bewertet. Daraus wird abschließend die für diese Arbeit geltende *Struktur von Stakeholdernetzwerken* entwickelt. Dieses Modell bildet die *Basis für die Bestimmung des empirischen Felds* dieser Arbeit und ermöglicht die Ableitung erster Rahmenbedingungen für die Konzipierung der empirischen Analyse.

Es existiert mittlerweile eine große Vielfalt an Modellen zur Klassifizierung von Anspruchsgruppen. Wie der Begriff des Stakeholders selbst stammen die meisten Modelle für Stakeholderklassifizierungen aus dem Bereich des strategischen Managements.<sup>228</sup> Zur Einordnung dieser Modelle hat sich das viel zitierte Schema von Donaldson/Preston (1995) durchgesetzt<sup>229</sup>, das zwischen normativen, instrumentellen und deskriptiven Ansätzen unterscheidet.<sup>230</sup> Diese an die allgemeinen Ziele wissenschaftlicher Modellbildung angelehnte, generische Klassifizierung lässt sich für die Ziele dieser Arbeit, wie in Abbildung 11 dargestellt, weiter ausdifferenzieren.

---

<sup>228</sup> Vgl. Görlitz (2007).

<sup>229</sup> Vgl. z. B. Gioia (1999a), Gioia (1999b), Görlitz (2007), Jones et al. (2007), Jones/Wicks (1999), Kaler (2002), Kaler (2003), Mitchell et al. (1997), Trevino/Weaver (1999).

<sup>230</sup> Vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 65.

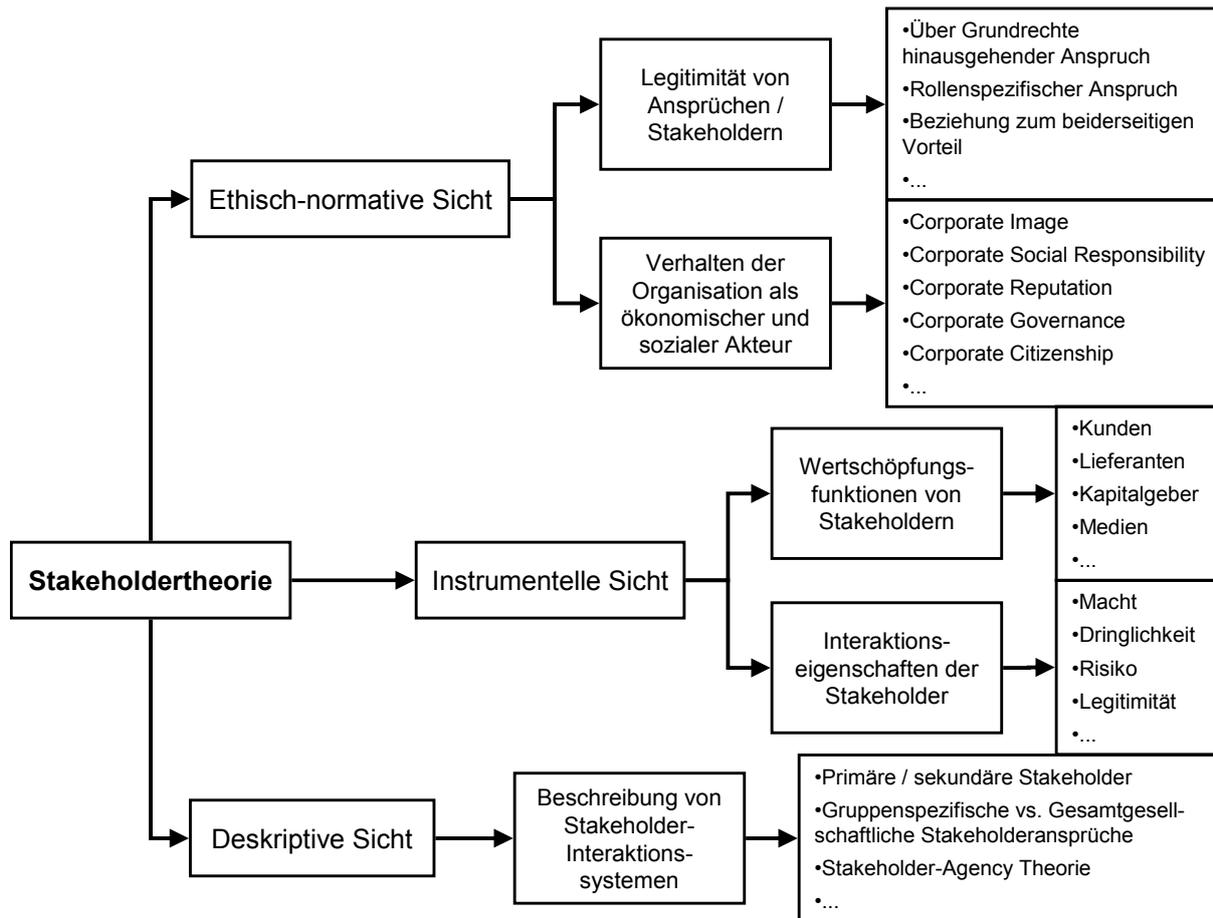


Abbildung 11: Klassifikation der Stakeholdertheorie<sup>231</sup>

### 2.1.5.1 Ethisch-normativ geleitete Stakeholderklassifizierungen

Arbeiten mit normativem Fokus haben neben dem strategischen Management eine zweite Domäne in der Wirtschaftsethik.<sup>232</sup> Mit den Worten Ulrichs versucht die Wirtschaftsethik das „Verhältnis zwischen ökonomischer Sachlogik und ethischer Vernunft von Grund auf zu klären und es in zukunftsfähiger, lebensdienlicher Weise neu zu bestimmen“<sup>233</sup>. Dementsprechend werden in der Wirtschaftsethik ethisch-normativ herzuleitende Grundregeln für das Verhalten ökonomischer Akteure im Allgemeinen sowie ökonomisch agierender Organisationen im Speziellen gesucht.<sup>234</sup>

Ziel der Betrachtung von *Organisationen als ökonomische und soziale Akteure* ist die Analyse von Interaktionsbeziehungen. Dazu werden verschiedene theoretische Konstrukte zur Beschreibung von Erfolg und Intensität von Beziehungen herangezogen. Dem strategischen Management sind da-

<sup>231</sup> Eigene Darstellung.

<sup>232</sup> Zu den Arbeiten, die Stakeholdertheorie überwiegend aus dem Blickwinkel der Wirtschaftsethik formulieren, gehören unter anderem Crane et al. (2005), Driscoll/Starik (2004), Kaler (1999), Kaler (2000), Kaler (2006), Kleinrichert (2008), Langtry (1994), Phillips (2003), Reynolds/Yuthas (2008), Wicks et al. (1994).

<sup>233</sup> Ulrich (2001), S. 12.

<sup>234</sup> Ebenda, S. 15f.

bei unter anderem die Begriffe Corporate Image<sup>235</sup> und Corporate Reputation<sup>236</sup> zuzuordnen. In der vorliegenden Arbeit wird insbesondere das Corporate Image als Grundlage des Verhaltens externer Stakeholder einer Universität theoretisch und empirisch untersucht. Der Begriff Corporate Image kann, ohne Kapitel 2.3.2.3 vorzugreifen, als das vom Management angestrebte Bild der Organisation bei ihren externen Anspruchsgruppen charakterisiert werden.<sup>237</sup> Das Management des Corporate Images zielt mithin darauf ab, die gewünschten Vorstellungen von und Einstellungen zur Organisation bei ihren Stakeholdern zu erzeugen.<sup>238</sup>

Der Begriff der Corporate Reputation steht in direktem Zusammenhang mit dem Corporate Image und wird aus diesem Grund zum Begriff des Corporate Images sowohl definitorisch als auch anhand der empirischen Ergebnisse in Beziehung gesetzt. Für ein erstes Verständnis kann die Corporate Reputation als die Summe der einer Organisation zugeschriebenen Werte verstanden werden.<sup>239</sup> Sie ist Ausdruck für die Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen Zusammenarbeit mit der Organisation.<sup>240</sup> Je besser die Reputation einer Organisation in ihrem Umfeld ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Akteur aus ihrem Umfeld in der Zukunft mit der Organisation kooperieren will.

Der Fokus der Wirtschaftsethik liegt auf einem Verhalten von Organisationen im Sinn eines „good neighbour“<sup>241</sup> innerhalb ihrer sozialer Gemeinschaften. Es stehen Konstrukte wie „Corporate Social Responsibility“<sup>242</sup> (CSR), „Corporate Philanthropy“<sup>243</sup> oder „Corporate Citizenship“<sup>244</sup> im Zentrum des Interesses. Diese Konstrukte werden in dieser Arbeit, deren Fokus auf dem Image einer Organisation liegt, nicht näher betrachtet.

---

<sup>235</sup> Als Corporate Image wird die Summe der Vorstellungen verstanden, die ein externer Stakeholder von einer Organisation besitzt. Auf diesen und verwandte Image-Begriffe wird in Kapitel 2.3.2 detailliert eingegangen.

<sup>236</sup> Corporate Reputation soll hier einführend als die von ihren Stakeholdern empfundene Vertrauenswürdigkeit einer Organisation verstanden sein. Auf diesen Begriff wird in Kapitel 2.3.3 detailliert eingegangen.

<sup>237</sup> Vgl. Christensen/Askegaard (2001), Dowling (1988), Gürhan-Canli/Batra (2004), Hatch/Schultz (1997), Schultz et al. (2002b), Williams/Moffitt (1997).

<sup>238</sup> Vgl. Abratt (1989), Alloza et al. (2004), Dowling (1986), Dowling (1993), Dukerich/Carter (2002), Gray/Balmer (1998), Haedrich (1993), Hatch/Schultz (2001), Hatch/Schultz (2003), Marziliano (1998), Schmitt et al. (1995), Sethi (1979).

<sup>239</sup> Vgl. Dowling (2001), S. 19.

<sup>240</sup> Vgl. Argenti/Druckenmiller (2004), Deephouse (2002), Dowling (2001), Dowling (2004), Dukerich/Carter (2002), Fombrun/van Riel (2004a), Gray/Balmer (1998), Heugens (2004), Padanyi/Gainer (2003), Tucker/Melewar (2005), Van den Bosch et al. (2005), Van Rekom (2005), Wiedmann (2006a).

<sup>241</sup> Driscoll/Crombie (2001), S. 442, siehe auch Briggs (2005), Heiman (1997), o. V. (2008a), Scales (2005), Tanaka (2005).

<sup>242</sup> Kleinrichert (2008), S. 475. Insbesondere zum Konstrukt CSR existiert mittlerweile eine breite wissenschaftliche und praktische Diskussion (vgl. z. B. Basu/Palazzo (2005), Clarkson (1995), Hond et al. (2007), Lee (2008), Márquez/Fombrun (2005), Reynolds/Yuthas (2008)).

<sup>243</sup> Carroll (1991), S. 42.

<sup>244</sup> Vgl. Barr/Pawar (1995), Bolino et al. (2002), De George (2008), Glazebrook (2005), Hamann (2007), Hemphill (2004), Jeurissen (2004), Jones/Haigh (2007), Love/Higgins (2007), Matten/Crane (2005), Muthuri (2007), Schwab (2008), Thompson (2005).

Aus ethisch-normativer Perspektive ist die *Legitimität eines Anspruchs bzw. die Legitimität der Behandlung als Stakeholdergruppe* einer Organisation das konstituierende Kriterium des Stakeholderstatus. Im strategischen Management wird diese Legitimität als Einfluss einer Anspruchsgruppe auf den Erfolg einer Organisation betrachtet. Beginnend mit Freeman (1984) spiegeln die in Tabelle 1 zusammengetragenen „Influencer-Definitionen“ diese Sicht wider.<sup>245</sup> Wie bereits in Kapitel 2.1.1 diskutiert, führen Influencer-Definitionen zu einem vergleichsweise weit gefassten Stakeholderbegriff und in Folge zu Abgrenzungsproblemen gegenüber Gruppen ohne Stakeholderstatus. Selbst restriktive „Influencer-Definitionen“ wie Freeman/Reed (1983)<sup>246</sup> können dieses Problem nicht zufrieden stellend ausräumen, denn eine Gesamtheit der Akteure, von denen das Überleben einer bestimmten Organisation abhängt, ist aufgrund des hohen Grades der Interdependenz von Akteuren in modernen Gesellschaften für keine Organisation zu keinem Zeitpunkt bestimmbar. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auf normativer Ebene eine engere Definition vorgezogen. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass Gruppen mit signifikantem Einfluss auf den Erfolg einer Unternehmung sehr wohl strategisch relevant sind. Aus diesem Grund sind sie, wenn auch nicht als legitime Stakeholder, in das Stakeholdernetzwerk einer Organisation zu integrieren.

Aus der Wirtschaftsethik werden zu dieser Diskussion in erster Linie Antworten auf die Frage nach dem ethisch-normativen Kern der Stakeholdertheorie beigesteuert.<sup>247</sup> Dabei wird die moralische Grundlage des Stakeholderstatus betont.<sup>248</sup> Stakeholdermodellen aus diesem Bereich liegt eine anspruchsbezogene Sicht auf den Stakeholderstatus zugrunde<sup>249</sup>, die jedoch einige strategisch bedeutungsvolle Akteure außen vor lässt<sup>250</sup>. Stellvertretend für anspruchsbezogene Modelle soll hier das Modell von Phillips (2003) vorgestellt werden. Dieses Modell bietet eine Möglichkeit, Einflussgruppen ohne Stakeholderstatus in das Stakeholdernetzwerk einer Organisation einzubeziehen und schafft damit eine Brücke zur strategischen Sicht der Stakeholdertheorie.

Phillips (2003) unterscheidet hinsichtlich der Legitimität von Anspruchsgruppen zwischen *normativ legitimen* Stakeholdern und *derivativ legitimen* Stakeholdern.<sup>251</sup> Unter normativ legitimen Stakeholdern versteht Phillips (2003) die hier bereits charakterisierten legitimen Stakeholder einer Organisation. Sie beziehen ihre normative Legitimität aus einer bestehenden Stakeholderbeziehung mit den in Kapitel 2.1.3 beschriebenen Eigenschaften und stehen in ihrer spezifischen Stakeholder-Rolle innerhalb der Interessensphäre der Organisation. Derivativ legitime Stakeholder stehen außerhalb der Interessensphäre der Organisation, haben jedoch Einfluss auf die Stakeholderbeziehungen, die normativ legitime Stakeholder mit einer Organisation verbinden. Abbildung 11

---

<sup>245</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.

<sup>246</sup> Sie definieren Stakeholder als jede Gruppe und jedes Individuum von dem das langfristige Überleben der Organisation abhängt (vgl. Tabelle 1).

<sup>247</sup> Vgl. Kapitel 2.1.

<sup>248</sup> Vgl. Phillips (2003), S. 28.

<sup>249</sup> In Kapitel 2.1.1 wurde diese Sicht unter dem Begriff „Claimant-Definitionen“ analysiert.

<sup>250</sup> Vgl. Phillips (2003), S. 28.

<sup>251</sup> Vgl. ebenda, S. 29ff.

verdeutlicht diese Rolle. Die grauen Pfeile stellen den Einfluss eines derivativ legitimen Stakeholders auf die Akteure einer Stakeholderbeziehung schematisch dar.

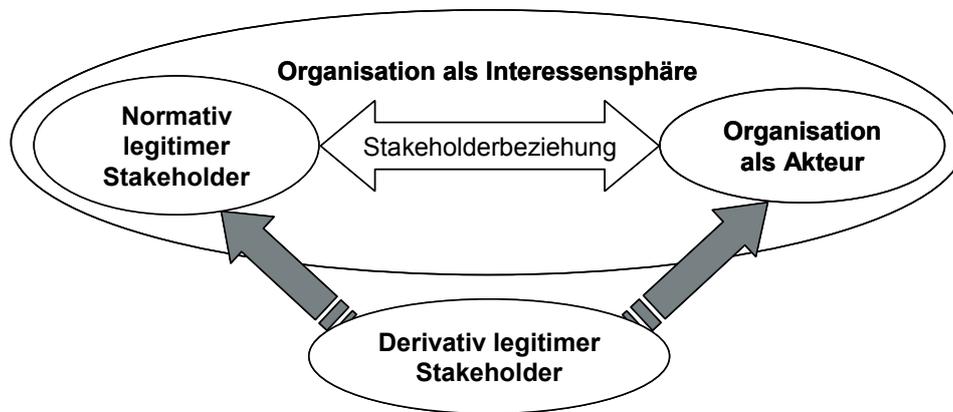


Abbildung 12: Die Wirkung derivativ legitimer Stakeholdergruppen<sup>252</sup>

Damit entspricht der Begriff des derivativ legitimen Stakeholders weitgehend dem Begriff der Einflussgruppe.<sup>253</sup> In der Literatur wird dieser Einfluss auf normativ legitime Anspruchsgruppen durch zwei Wirkungsmechanismen beschrieben, die jedoch bisher nicht explizit getrennt werden. Einerseits können derivativ legitime Stakeholder direkten Einfluss auf normativ legitime Stakeholder besitzen, indem sie deren Verhalten z. B. durch Meinungsbildung beeinflussen. Ein typisches Beispiel dafür sind Massenmedien, die in der Regel unabhängig sind, d. h. kein direktes Interesse am Wohl einer bestimmten Organisation und ihrer normativ legitimen Stakeholder haben. Ihr primäres Ziel besteht jedoch in der Unterstützung der Meinungsbildung ihrer Rezipienten, die in aller Regel gleichzeitig Stakeholder anderer Organisationen sind. Andererseits kann sich der Einfluss derivativ legitimer Stakeholder auf den Erfolg der Organisation beziehen und dadurch indirekt auf den Grad der Zielerreichung ihrer normativ legitimen Stakeholder einwirken. So können bspw. Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen die Geschäftsmöglichkeiten einer Branche einengen oder erweitern.

Dieses Beispiel deutet bereits eine weitere Differenzierungsmöglichkeit an: Der Einfluss eines derivativ legitimen Stakeholders kann auf die Organisation positiv oder negativ wirken.<sup>254</sup> In dem Maß, in dem solche Einflussgruppen den Erfolg einer Organisation erhöhen oder schmälern, können sie – da Stakeholder am Erfolg der Organisation partizipieren – die Summe der Gegenleistungen einer Organisation an ihre normativ legitimen Stakeholder steigern bzw. vermindern. Im Interesse ihrer normativ legitimen Stakeholder hat die Organisation deshalb die Aufgabe, mit ihren derivativ legitimen Stakeholdern so zu interagieren, dass ihr Erfolg positiv beeinflusst

<sup>252</sup> Eigene Darstellung.

<sup>253</sup> Kaler (2002), S. 95. Diese Legitimationsgrundlage entspricht der Interaktions-Eigenschaft Macht bzw. „power to influence the firm“ (Mitchell et al. (1997), S. 854).

<sup>254</sup> Vgl. Phillips (2003), S. 31.

wird.<sup>255</sup> Auf diese Art werden Einflussgruppen, die aus normativer Sicht keine legitimen Ansprüche an eine Organisation besitzen, Ziel des Stakeholdermanagements einer Organisation – sie erwerben einen derivativen Stakeholderstatus. Beispiele für derivativ legitime Stakeholder sind Medien, Wettbewerber oder radikale Aktivistengruppen – bis zum Extremfall des Terroristen.<sup>256</sup>

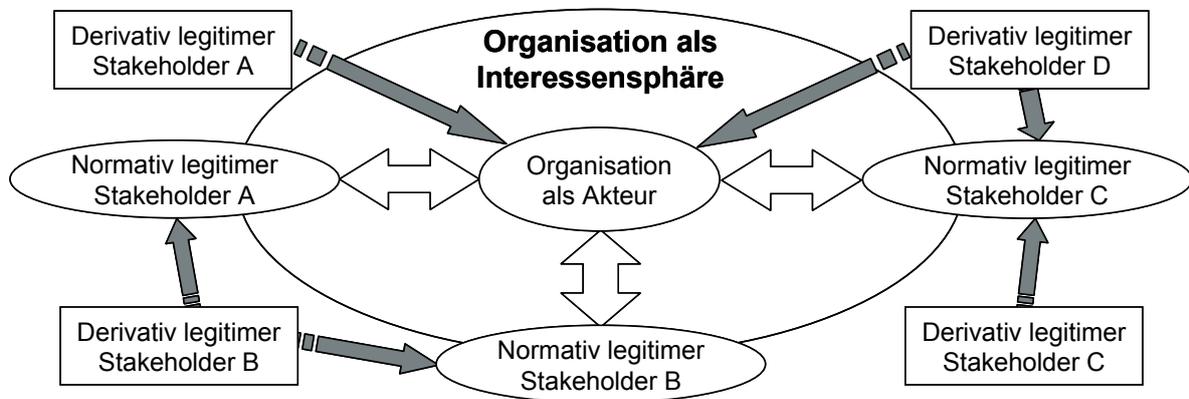


Abbildung 13: Derivativ legitime Stakeholdergruppen im Stakeholdernetzwerk<sup>257</sup>

Für normativ geleitete Stakeholderklassifikationen steht insgesamt die Frage der Trennung von legitimen und illegitimen Ansprüchen im Vordergrund. Diese Klassifikationen sind folglich sehr gut geeignet, um Stakeholder von Einflussgruppen zu unterscheiden. Darüber hinaus enthalten diese Klassifikationen kaum Ansatzpunkte für eine Priorisierung der Befriedigung einzelner Ansprüche.

#### 2.1.5.2 Instrumentell geleitete Stakeholderklassifizierungen

Instrumentell geleitete Stakeholderklassifizierungen stammen in erster Linie aus der Literatur zum strategischen Management und zielen auf Systeme zur Interessenpriorisierung und zum konkreten Umgang mit Stakeholdergruppen ab. Bisher sind einerseits an (Stakeholder-)Rollen im Wertschöpfungsprozess ausgerichtete, andererseits auf Interaktionseigenschaften von Interessengruppen fokussierende Modelle entwickelt worden. In ersteren werden Akteure in ihrer Rolle als Beteiligte an Wertschöpfungsprozessen einer Unternehmung betrachtet.<sup>258</sup> Die Art der eingenommenen Rolle entscheidet in diesen Modellen über den (Stakeholder-)Status des Akteurs und seine Behandlung durch die Organisation. Auf Interaktionseigenschaften fokussierende Modelle widmen sich der Frage der Priorisierung von Interessen. Zu diesem Zweck werden Anspruchsgruppen durch ein System generischer Interaktionseigenschaften klassifiziert. Anhand der betrachteten Interaktionseigenschaften wird anschließend der tatsächliche und potenzielle Einfluss einer

<sup>255</sup> Vgl. ebenda, S. 32.

<sup>256</sup> Vgl. Jones et al. (2007), S. 142, Phillips (2003), S. 31.

<sup>257</sup> Eigene Darstellung.

<sup>258</sup> Vgl. z. B. Donaldson/Preston (1995), Hitt et al. (2003), Karmasin (2000).

Interessengruppe auf den Unternehmenserfolg abgeleitet. Mit Hilfe dieser Systematisierung werden Empfehlungen für die Priorisierung von (Stakeholder-)Interessen gegeben.<sup>259</sup> Beide Formen der Stakeholderklassifizierung werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Das Aufstellen von *Stakeholdernetzwerken als Netzwerke von Rollen im Wertschöpfungsprozess* sind typischerweise Teil interner und externer strategischer Analysen und werden sowohl theoriebasiert als auch empirisch abgeleitet.<sup>260</sup> Abbildung 14 stellt ein typisches Beispiel solcher Stakeholdermaps dar.

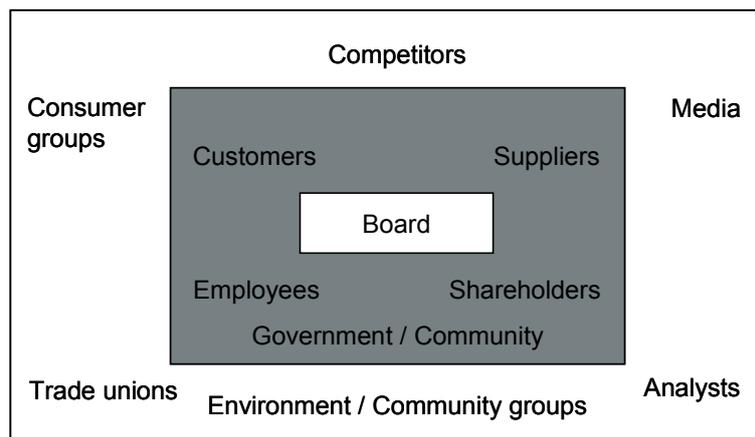


Abbildung 14: Stakeholdermap für Finanzdienstleister nach MacMillan et al. (2005)<sup>261</sup>

Die einfachste und gleichzeitig weit verbreitete Klassifizierung anhand von Wertschöpfungsfunktionen unterscheidet anhand der Institutionalisierung der bestehenden Stakeholderbeziehung in interne und externe Stakeholder.<sup>262</sup> Der Begriff des internen Stakeholders umfasst alle Organisationsmitglieder und bezieht sich damit auf hierarchische Beziehungen, die mit der Verteilung von Weisungsbefugnissen einhergehen und einen langfristigen Charakter besitzen. Die Wertschöpfungsfunktionen interner Stakeholder betreffen die Wertschöpfungsinputs der Organisation, die auf Basis institutioneller Regelungen zu Aufgaben ihrer Mitglieder werden. Externe Stakeholder sind dementsprechend keine Mitglieder der Organisation. Die Institutionalisierung ihrer Stakeholderbeziehungen reicht von sporadischen Transaktionen auf marktlicher Basis (z. B. dem Kauf eines Produkts) bis zu langfristigen Kooperationsvereinbarungen (z. B. einer Entwicklungspartnerschaft). Ihre Rollen im Wertschöpfungsprozess beziehen sich auf das Bereitstellen notwendiger Ressourcen, die durch die Organisation nicht oder nicht in entsprechender Qualität oder Quantität selbst erstellt werden können.

<sup>259</sup> Vgl. z. B. Mitchell et al. (1997), Scholz (1987).

<sup>260</sup> Hitt et al. (2003) ist ein Beispiel für eine organisationstheoretisch hergeleitete Stakeholderklassifizierung, Solomon (2001) hingegen besitzt eine empirische Grundlage.

<sup>261</sup> Vgl. MacMillan et al. (2005), S. 218.

<sup>262</sup> Vgl. Carroll/Näsi (1997), S. 46f., Jones (1995), S. 417, Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 177f., Spehl (1998), S. 47.

Hitt et al. (2003) arbeiten mit einer ebenso weit verbreiteten Erweiterung dieser Klassifizierung. Neben internen Stakeholdern unterscheiden sie externe Stakeholder in Stakeholder des Kapitalmarkts und Stakeholder des Produktmarkts.<sup>263</sup> In dieser Klassifizierung werden neben der Art der Institutionalisierung der Stakeholderbeziehung die inhaltlichen Ziele (finanzielle Interessen vs. Nutzen durch ein Produkt) verschiedener externer Stakeholder zur Klassifizierung heran gezogen.<sup>264</sup> Savage et al. (1991) unterscheiden zwischen internen, externen und Interface-Stakeholdern, wobei sie unter Interface-Stakeholdern Vertreter externer Anspruchsgruppen verstehen, die – wie z. B. der Aufsichtsrat oder Wirtschaftsprüfer – eine spezielle, weit in die Organisation hineinreichende Aufsichts- oder Vermittlerrolle einnehmen.<sup>265</sup> Analog bezeichnet Mayers (2005) interne Stakeholder als vollständig innerhalb der Organisation operierend und Schnittstellen-Stakeholder als teilweise inner- und außerhalb der Organisation agierend. Externe Stakeholder agieren nach Mayers (2005) vollständig außerhalb der Organisation und werden nochmals in Input bereitstellende, im Wettbewerb zur Organisation stehende oder ein spezielles Interesse besitzende unterschieden.<sup>266</sup>

Atkinson et al. (1997) unterscheiden in Prozess-Stakeholder und Umwelt-Stakeholder. Als Umweltstakeholder bezeichnen die Autoren Kunden, Eigentümer und die Community. Diese Gruppen definieren das externe Umfeld der Unternehmung und damit die kritischen Elemente der Wettbewerbsstrategie. Mitarbeiter und Zulieferer sind hingegen Prozessstakeholder der Unternehmung. Sie agieren innerhalb der durch die Umweltstakeholder definierten Umgebung indem sie die Prozesse planen, designen, implementieren und durchführen, in deren Rahmen die Produkte und Leistungen der Unternehmung erstellt und zu den Kunden befördert werden.<sup>267</sup>

Andere Autoren stellen verschiedene Stakeholder-Rollen ohne eine weitergehende Klassifizierung nebeneinander. So bezeichnen bspw. Donaldson/Preston (1995) Regierung, Investoren, politi-

---

<sup>263</sup> Vgl. Hitt et al. (2003), S. 26ff.

<sup>264</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass eine Trennung interner und externer Anspruchsgruppen von anderen Autoren als veraltet abgelehnt wird. So argumentiert Solomon (2001) in diesem Zusammenhang, dass externe Stakeholder in steigendem Maß die kognitiven Schemata, Entscheidungen und Handlungen innerhalb einer Organisation beeinflussen und so zum Ausgangspunkt strategischen Wandels werden (vgl. Solomon (2001), S. 258). Dieses Argument spiegelt die, in der Motivation dieser Arbeit beschriebenen, veränderten Rahmenbedingungen organisatorischen Handelns, insbesondere die Auflösung der äußeren Unternehmensgrenzen durch IuK-Technologien wider. Dennoch führt das Argument nicht zur Hinfälligkeit einer Unterscheidung interner und externer Anspruchsgruppen. Wie in Kapitel 2.3 gezeigt werden wird, gibt es zwischen diesen Stakeholderklassen sehr wohl Unterschiede in kognitiven und Verhaltensschemata, in deren Konsequenz eine Unterscheidung zwischen Identität (vgl. Kapitel 2.3.1) und Image (vgl. Kapitel 2.3.2) einer Organisation ermöglicht wird. In der Literatur zu beiden Konstrukten besteht darüber Einigkeit (vgl. Balmer (1998), Brown et al. (2006), Christensen/Askegaard (2001), Christensen/Cheney (2002), Dowling (2001), Dutton et al. (1994), Fillis (2003), Hatch/Schultz (1997), Melewar/Jenkins (2002), Podnar (2004), Pruzan (2001), Schmitt et al. (1995), Schultz et al. (2002b), Van den Bosch et al. (2005), Van Rekom (2005)).

<sup>265</sup> Vgl. Savage et al. (1991), S. 62.

<sup>266</sup> Vgl. Mayers (2005), S. 4. Externe Stakeholder mit einem speziellen Interesse an der Organisation sind für Mayers Institutionen wie die Handelskammer oder Organisationen mit dem Ziel der Förderung wirtschaftlicher Entwicklung (vgl. ebenda).

<sup>267</sup> Vgl. Atkinson et al. (1997), S. 27.

sche Gruppen, Zulieferer, Kunden, Handelsorganisationen, Mitarbeiter und Communities als Stakeholder einer Unternehmung.<sup>268</sup>

Die generischen Klassifizierungen von Hitt et al. (2003) und Savage et al. (1991) ermöglichen eine erste Strukturierung des Umfelds einer Unternehmung und sind aufgrund dieser Eigenschaft ein sinnvoller Ausgangspunkt für eine konkrete Umfeldanalyse einer Organisation. Der Vorteil der Klassifizierungen von Atkinson et al. (1997) und Donaldson/Preston (1995) liegt in der inhaltlichen Formulierung konkreter Rollen, die auf allgemeine in diesen Rollen begründete Ziele schließen lässt. Auf dieser Grundlage lassen sich die Beziehungen von Interessengruppen zu einer Organisation anhand der in dieser Arbeit aufgestellten Kriterien eindeutig innerhalb oder außerhalb der Interessensphäre der Organisation positionieren.

Neben Klassifizierungen auf Basis Wertschöpfungsfunktionen existieren generische Modelle, in denen Interaktionseigenschaften unabhängig von konkreten Stakeholderrollen zur Klassifizierung herangezogen werden.

Stakeholderklassifizierungen anhand der *Interaktionseigenschaften von Stakeholdergruppen* dienen in erster Linie der Priorisierung von Stakeholderansprüchen. Dieses Ziel verdeutlicht zwei Kernfragen der instrumentellen Stakeholdertheorie.

1. Zur Befriedigung welcher Ansprüche sollen Manager ihre begrenzte Entscheidungskapazität (in Form begrenzter Zeit und kognitiver Fähigkeiten) einsetzen?
2. In welcher Reihenfolge und in welchem Umfang sollen (partiell) konfligierende Stakeholderansprüche befriedigt werden?

Die einfachste Klassifizierung dieser Art unterscheidet anhand der Stärke des gegenseitigen Einflusses von Organisation und Anspruchsgruppe zwischen primären und sekundären Stakeholdern. Primäre Stakeholder werden durch Entscheidungen des Unternehmens direkt beeinflusst bzw. haben direkten Einfluss auf das Unternehmen. Der Einfluss des Unternehmens auf Sekundäre Stakeholder bzw. sekundärer Stakeholder auf das Unternehmen ist indirekt.<sup>269</sup>

Neben dem Einfluss eines Akteurs auf die gesamte Organisation beziehen sich andere Klassifizierungen auf den Einfluss auf eine bestimmte, strategisch relevante Größe der Unternehmung. So identifiziert Solomon (2001) primäre, sekundäre und tertiäre Stakeholder des organisatorischen Wandels anhand einer branchenübergreifenden Befragung von 218 Managern mittlerer Managementebenen in US-Amerikanischen Unternehmen.<sup>270</sup> Die Befragten<sup>271</sup> wurden dabei gebeten,

---

<sup>268</sup> Vgl. z. B. Donaldson/Preston (1995), S. 69, Clarkson (1995), S. 105.

<sup>269</sup> Vgl. Göbel (1995), S. 59f., Mayers (2005), S. 3.

<sup>270</sup> Vgl. Solomon (2001), S. 257.

<sup>271</sup> Der Begriff des Befragten bezieht sich in dieser Arbeit stets auf Personen beiderlei Geschlechts.

diejenigen Stakeholdergruppen zu bewerten, auf deren Einsatz konkrete Innovations- und Changeprojekte zurückzuführen waren.<sup>272</sup>

Die eben vorgestellten Modelle bleiben völlig offen in der Frage, worauf die Stärke eines Einflusses zurückzuführen ist. Eine Beantwortung dieser Frage ermöglichen z. B. die Stakeholderklassifizierungen von Scholz (1987) und Mitchell et al. (1997). In diesen Modellen wird theoriegeleitet ein System von Interaktionseigenschaften entwickelt, auf das die Stärke des Stakeholdereinflusses zurückgeführt wird. Typische Interaktionseigenschaften in Stakeholderklassifizierungen dieser Art sind die Legitimität, Dringlichkeit und Risiko der an eine Organisation gestellten Ansprüche sowie die Macht eines Akteurs gegenüber der Organisation.

Zur Bestimmung der strategischen Relevanz einer Interessengruppe greift Scholz (1987) auf die Interaktionseigenschaften Ziele, Macht und Risiko zurück. Als *Ziel* versteht Scholz (1987) den Grund für das Eingehen einer Beziehung aus Sicht des Stakeholders. Die Eigenschaft *Macht* stellt die Fähigkeit einer Anspruchsgruppe dar, ihre Interessen durchzusetzen. Diese Eigenschaft setzt sich nach Scholz aus den Dimensionen Machtpotenzial und Machtbasis zusammen. Dabei unterscheidet Scholz (1987) vier Basen der Macht, die hier zum besseren Verständnis kurz genannt werden sollen. Bindungsmacht besitzt ein Stakeholder, wenn Entscheidungen der Organisation aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Regelungen von seinem Verhalten abhängen. Als Retaliationsmacht bezeichnet Scholz (1987) die Fähigkeit die Organisation dafür zu bestrafen, wenn interessengruppenspezifische Anspruchsniveaus nicht erfüllt wurden. Substitutionsmacht bezeichnet die Möglichkeiten eines Stakeholders, seine Beziehung zur Organisation unter geringeren Einbußen abzubrechen, als die Organisation in diesem Fall hinnehmen muss. Unter Koalitionsmacht versteht Scholz (1987) die Fähigkeit einer Stakeholdergruppe, sich der Machtbasen anderer Interessengruppen bedienen zu können.<sup>273</sup> Mit *Risiko* bezeichnet Scholz (1987) Art und Umfang des Einsatzes des Stakeholders in seiner Beziehung zur Organisation. Dieser Einsatz umfasst alle Ressourcen, die der Stakeholder der Organisation zur Verfügung stellt, sowie die Summe der Ansprüche, die er durch das Fortbestehen der Stakeholderbeziehung besitzt.<sup>274</sup> Zur Beurteilung dieses Risikos ist nach Scholz nicht die absolute Höhe des Einsatzes relevant, sondern seine relative Höhe im Vergleich zu den übrigen Einsätzen des Stakeholders. Die Stärke dieses Modells gegenüber anderen Klassifizierungen liegt in der Konkretisierung der Grundlagen der Interaktionseigenschaft Macht, insbesondere in der Möglichkeit, mit Hilfe von Koalitionsmacht Abhängigkeiten zwischen Stakeholdergruppen zu beschreiben.

Besondere Beachtung hat die Stakeholderklassifizierung von Mitchell et al. (1997) erlangt. Auf ihrer Basis sind eine Reihe empirischer Studien durchgeführt und Modellerweiterungen vorgeschlagen worden.<sup>275</sup> Mitchell et al. (1997) identifizieren literaturbasiert die drei Interaktionseigen-

---

<sup>272</sup> Auch hier liegt eine ex post Bestimmung der vom Management priorisierten Stakeholderinteressen vor.

<sup>273</sup> Vgl. Scholz (1987), S. 27f. für eine ausführliche Erörterung.

<sup>274</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

<sup>275</sup> Vgl. Driscoll/Crombie (2001), Driscoll/Starik (2004), Jones et al. (2007).

schaften Macht, Dringlichkeit und Legitimität als Klassifizierungsvariablen. Dabei ist Macht die „power to influence the firm“, Legitimität die „legitimacy of the stakeholder’s relationship with the firm“ und Dringlichkeit bezeichnet „the urgency of the stakeholder’s claim on the firm“.<sup>276</sup> Zur Klassifizierung der Machtbasen beziehen sich Mitchell et al. (1997) auf Etzioni (1964), der Zwangsmittel (Möglichkeiten der Kontrolle durch physische Mittel), utilitaristische Mittel (Möglichkeiten der materiellen Belohnung) und normative Mittel (Möglichkeiten der symbolischen Belohnung) zur Machtausübung unterscheidet.<sup>277</sup> Die Eigenschaft Legitimität wird von Mitchell et al. (1997) nach Suchman (1995) als die generelle Wahrnehmung oder Annahme definiert, dass die Handlungen eines Akteurs innerhalb eines sozial konstruierten Systems aus Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen erwünscht, angemessen und dienlich sind.<sup>278</sup> Diese Definition stellt den interaktionsbezogenen, normativen Charakter des Konstrukts in den Vordergrund, ist jedoch unscharf und schwer anwendbar. Die Eigenschaft Dringlichkeit beinhaltet nach Mitchell et al. (1997) die Dimensionen Zeitabhängigkeit und Bedeutung des Anspruchs für den Stakeholder. Dabei beschreibt die Zeitabhängigkeit eines Anspruchs den Grad, in dem eine verzögerte Reaktion durch das Management für den betroffenen Stakeholder inakzeptabel ist. Mit der Integration dieser Eigenschaft bezwecken Mitchell et al. (1997) eine Dynamisierung ihres Modells. Die Relevanz der Interaktionseigenschaft Dringlichkeit leiten sie aus dem Krisenmanagement her.<sup>279</sup> Auf Basis der Eigenschaften Macht, Dringlichkeit und Legitimität bilden Mitchell et al. (1997) sieben Stakeholdergruppen (vgl. Abbildung 15).

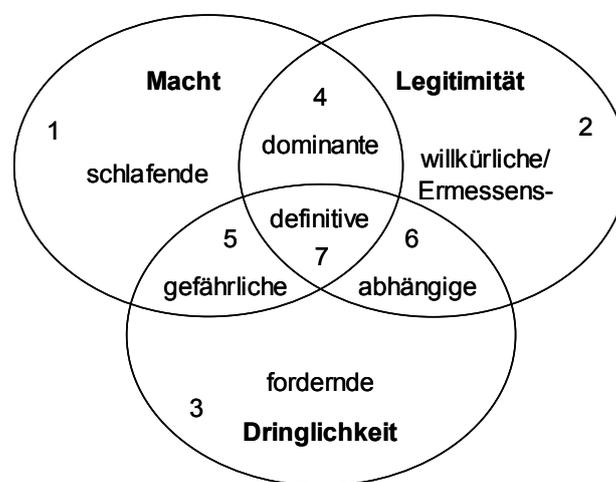


Abbildung 15: Stakeholder-Klassifizierung nach Mitchell et al. (1997)<sup>280</sup>

<sup>276</sup> Mitchell et al. (1997), S. 854.

<sup>277</sup> Vgl. Etzioni (1964), S. 59, zitiert nach Mitchell et al. (1997), S. 865.

<sup>278</sup> Vgl. Suchman (1995), S. 574.

<sup>279</sup> Vgl. Mitchell et al. (1997), S. 867.

<sup>280</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an ebenda, S. 874.

Die generelle Aussage ihres Modells lautet: Je mehr dieser Interaktionseigenschaften eine Anspruchsgruppe besitzt und je stärker diese Eigenschaften ausgeprägt sind, umso wichtiger ist es für eine Organisation, auf die Ansprüche dieser Gruppe einzugehen. Dazu schlagen Mitchell et al. (1997) zunächst die Stakeholderklassen „latent stakeholder“, „expectant stakeholder“ und „definite stakeholder“ vor.<sup>281</sup> Latente Stakeholder besitzen nur eine der drei betrachteten Interaktionseigenschaften, sie sind in den Feldern eins, zwei und drei zu finden. Erwartungsvolle Stakeholder besitzen zwei der drei Eigenschaften und sind in den Feldern vier, fünf und sechs zu finden. Definitive Stakeholder besitzen alle drei Eigenschaften (Feld 7). Aus der Einordnung eines Stakeholders in diese Klassen leiten Mitchell et al. (1997) die Priorität seiner Ansprüche sowie die Legitimation für eine entsprechende Verteilung von Ressourcen und Aufmerksamkeit durch das Management ab. Diese Klassifizierung ermöglicht sowohl die chronologische Priorisierung von Ansprüchen im Rahmen des Stakeholdermanagements als auch eine Bewertung von Handlungsalternativen der Organisation bei teilweise konfligierenden Ansprüchen. Gleichzeitig handelt es sich um ein generisches Modell, das keine konkreten Stakeholderrollen beinhaltet und daher als grobes Raster zum empirischen Identifizieren und Einordnen von Anspruchsgruppen geeignet ist.

In einer weiterführenden Arbeit kombinieren Jones et al. (2007) das Modell von Mitchell et al. (1997) mit der Dimension Stakeholderkultur, die den Grad der Verankerung der Stakeholderorientierung in der Unternehmenskultur auf einem Kontinuum zwischen „amoral“ und „broadly moral“<sup>282</sup> beschreibt. Unterschiede in der Stakeholderkultur führen in diesem Modell zu unterschiedlichen Priorisierungen von Stakeholderansprüchen. Als Ergebnis leiten die Autoren theoriebasiert Aussagen über die zu erwartende Priorisierung von Ansprüchen der sieben Stakeholdergruppen durch Manager in Unternehmen mit verschiedenen Stakeholderkulturen ab.<sup>283</sup>

Driscoll/Crombie (2001) analysieren das Stakeholdermanagement eines Holzproduzenten gegenüber lokalen Anspruchsgruppen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Legitimität und Priorität der untersuchten Stakeholder in Abhängigkeit zur Legitimität der Unternehmung stehen. So kann ein Unternehmen durch die Anwendung utilitaristischer und normativer Macht die Priorität einer Stakeholdergruppe senken, andererseits beeinflussen die Legitimität einer Organisation und die Perspektiven der lokalen Communities sowie der breiten Gesellschaft auf Legitimität von Geschäftstätigkeiten die Wahrnehmung des Managements in Bezug auf die Legitimität der Stakeholder.<sup>284</sup>

Driscoll/Starik (2004) erweitern das Modell von Mitchell et al. (1997) um die Eigenschaft Nähe als „the state, quality, or fact of being near or next [in] space, time, or order“<sup>285</sup>.

---

<sup>281</sup> Ebenda, S. 873.

<sup>282</sup> Jones et al. (2007), S. 145.

<sup>283</sup> Vgl. ebenda, S. 145.

<sup>284</sup> Vgl. Driscoll/Crombie (2001), S. 462ff.

<sup>285</sup> Soukhanov (1984), S. 948, zitiert nach Driscoll/Starik (2004), S. 63.

Neben der örtlichen Nähe umfasst diese Eigenschaft laut Driscoll/Starik (2004) auch Nähe in Form geteilter Ideen, Ansätze und Handlungen, sowie der Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Feld, wie z. B. einer Wertschöpfungskette oder Branche.<sup>286</sup>

Die Stakeholderklassifizierung nach Karmasin (2000) stellt eine *Kombination von Interaktionseigenschaften und Wertschöpfungsrollen* dar und soll hier als Beispiel dafür dienen, dass es sich bei den eben beschriebenen Klassifizierungen nicht um Modelle mit alleinigem Gültigkeitsanspruch handelt, sondern um kombinierbare Systeme. Karmasin (2000) entwirft theoriegeleitet ein Modell für das Stakeholdernetzwerk von Medienunternehmen. Er unterscheidet analog Göbel (1995) die Klasse primärer von der Klasse der sekundären Stakeholder. Als primäre Stakeholder einer Medienunternehmung bezeichnet Karmasin (2000) Eigenkapitalgeber, Werbewirtschaft, Lieferanten, Publikum, Mitbewerber, Absatzhelfer und Mitarbeiter sind, während er Gemeinden/Länder, Regierung/Behörden, EU, Wissenschaft, Wirtschaft, Interessengruppen und das Gemeinwohl als sekundäre Stakeholder bezeichnet (vgl. Abbildung 16).

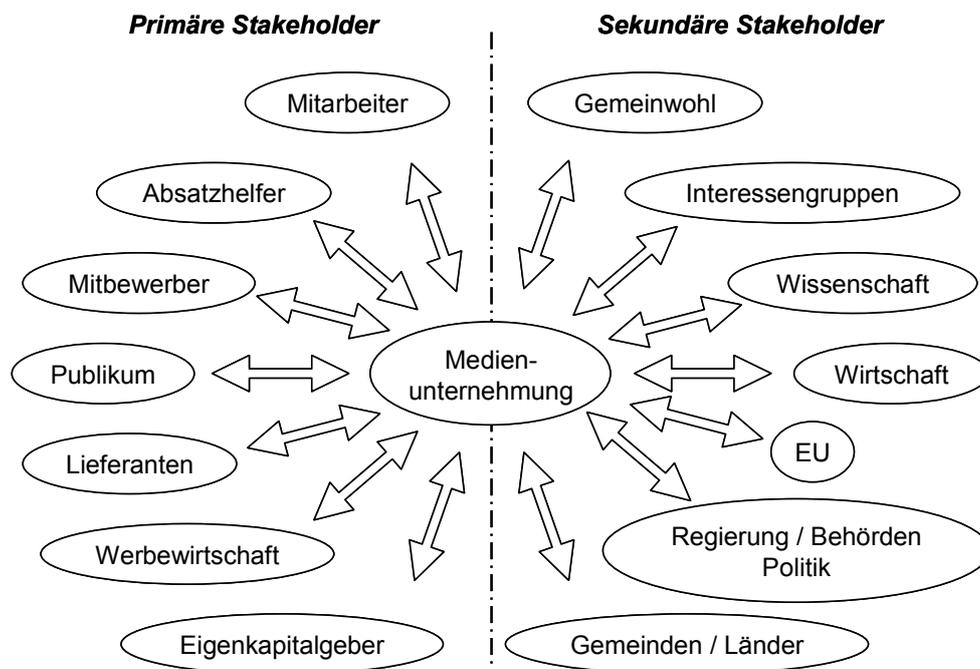


Abbildung 16: Die Stakeholder der Medienunternehmung nach Karmasin (2000)<sup>287</sup>

Eine Darstellung in dieser Form hat den Vorteil, gleichzeitig inhaltliche Aussagen über Stakeholderansprüche und eine Priorisierung aus Sicht der Organisation zu ermöglichen. Dennoch ist diese Darstellung eher statisch, denn es fehlen Aussagen über die Dringlichkeit (zeitlicher Bezug) der Ansprüche und Nähe (räumlich-inhaltlicher Bezug der Stakeholder) zur Organisation, wie sie von Driscoll/Starik (2004) vorgeschlagen werden.

<sup>286</sup> Vgl. Driscoll/Starik (2004), S. 64.

<sup>287</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Karmasin (2000), S. 289f.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich instrumentelle Stakeholderklassifikationen in erster Linie dazu eignen, Prioritäten für die Widmung der knappen Ressourcen einer Organisation zur Befriedigung konfligierender Interessen zu entwickeln. Eine klare Strukturierung anhand legitimierender Eigenschaften von Ansprüchen und Zielen der Interaktionspartner ist nicht möglich – insbesondere da nur ein Teil der instrumentell geleiteten Klassifikationen Legitimität überhaupt betrachtet.

### 2.1.5.3 Deskriptiv geleitete Stakeholderklassifizierungen

Deskriptive Stakeholderklassifikationen dienen in erster Linie der Beschreibung und Erklärung realen Managerverhaltens sowie ggf. der Erstellung von Prognosen.<sup>288</sup> Da ihr primäres Interesse nicht in der Systematisierung von Stakeholdern sondern in der Erklärung von Entscheidungen liegt, werden diese Arbeiten hier nur kurz erwähnt. Clarkson (1995) geht den Fragen nach, auf welche aus dem Unternehmensumfeld stammenden Ansprüche Unternehmen reagieren und auf welcher organisatorischen Ebene das Management dieser Ansprüche stattfindet.<sup>289</sup> Dazu unterscheidet er primäre und sekundäre Stakeholder, sowie gruppenspezifische Stakeholderansprüche von Stakeholderansprüchen der gesamten Gesellschaft. Von der fortgesetzten Partizipation primärer Stakeholder hängt die Existenz einer Organisation ab. Zwischen diesen Gruppen, insbesondere Investoren, Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern, und der Organisation bestehen hohe Abhängigkeiten. Sekundäre Stakeholder sind Gruppen, die einen Einfluss auf die Organisation ausüben oder von ihr beeinflusst werden können, ohne jedoch für das Überleben der Organisation notwendig zu sein. Diese Gruppen, insbesondere Medien und spezielle Interessengruppen, können der Organisation signifikant schaden.<sup>290</sup> Hill/Jones (1992) schlagen zur Erklärung des von ihnen beobachteten strategischen Verhaltens, insbesondere der institutionalen Form, mit der Verträge zwischen Managern und anderen Stakeholdern überwacht und forciert werden, sowie der Struktur dieser Verträge, eine Weiterentwicklung der Prinzipal-Agent-Theorie zu einer „Stakeholder-Agency Theory“<sup>291</sup> vor, die einen überwiegend deskriptiven Charakter besitzt. Alle gefundenen deskriptiven Arbeiten beziehen auf gewinnorientierte Unternehmen. Eine Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse auf das Erkenntnisobjekt dieser Arbeit wäre daher gesondert zu prüfen.

---

<sup>288</sup> Vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 66, Jones/Wicks (1999), S. 207.

<sup>289</sup> Vgl. Clarkson (1995), S. 100.

<sup>290</sup> Vgl. ebenda, S. 106f.

<sup>291</sup> Vgl. Hill/Jones (1992), S. 131.

### 2.1.6 Zu den Eigenschaften einer Stakeholderklassifikation für Universitäten

Zunächst bleibt festzuhalten, dass jede der eben dargestellten Klassifikationen spezifische Vorteile besitzt. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle Kriterien identifiziert werden, die Aussagen zur grundlegenden Struktur des Stakeholdernetzwerks einer Universität erlauben. Universitäten sind mithin einfühend zu charakterisieren, um die zu ihrer Beschreibung relevanten Klassifikationsmerkmale aufzustellen.<sup>292</sup> In der Literatur werden Universitäten als Forschungs- und Bildungseinrichtungen bezeichnet, die in diesen beiden Bereichen einen gesetzlichen Auftrag erfüllen.<sup>293</sup> Gleichzeitig befinden sich Universitäten in verschiedenen Wettbewerbsfeldern.<sup>294</sup> Es ist demnach davon auszugehen, dass die Beziehungen zu Akteuren aus dem universitären Umfeld sowohl kooperativ als auch kompetitiv sein können. Da sie auf mehreren Märkten verschiedenartige Leistungen anbieten, ist davon auszugehen, dass ihre Wertschöpfung komplex ist. Darüber hinaus sind Forschung und Lehre zwei zentrale Aufgaben einer Gesellschaft, da sie zu Wachstum und Entwicklung beitragen.<sup>295</sup> Daraus kann geschlossen werden, dass an Universitäten ein vergleichsweise großes öffentliches Interesse besteht und mithin eine große Anzahl an Interessengruppen.

Ein Klassifikationssystem für die Stakeholder einer Universität sollte folglich Möglichkeiten bieten, trotz hoher Komplexität erstens eine klare Trennung zwischen Stakeholdern und Einflussgruppen zu ermöglichen und zweitens einen Ansatzpunkt zur Priorisierung von Ansprüchen und sonstigen Interessen liefern. In den vorangegangenen Kapiteln wurde gezeigt, dass das erste Kriterium am besten durch normativ geleitete Klassifizierungen gewährleistet werden kann, während das zweite Kriterium von instrumentellen Klassifikationen am besten erfüllt wird.

Um beide Kriterien verbinden zu können, wird für Universitäten ein zweistufiges Verfahren der Stakeholderklassifikation vorgeschlagen. Im ersten Schritt ist anhand normativer Kriterien der Legitimierung von Ansprüchen sowie der Bestimmung von Interaktionslogiken eine Trennung von Akteuren (bzw. Rollen) innerhalb und außerhalb der Interessensphäre Universität vorzunehmen. Auf diese Weise kann eine Universität ihre normativ legitimen Stakeholder, d. h. ihre Kooperationspartner, innerhalb ihres Beziehungsnetzwerks identifizieren und ihre Wertschöpfungsprozesse an den Erfordernissen dieser Beziehungen ausrichten. Im zweiten Schritt ist jeder identifizierte Interaktionspartner anhand eines zur Priorisierung geeigneten Sets von Kriterien zu charakterisieren. Aus der betrachteten Literatur bieten sich bspw. die Kriterien Macht und Dringlichkeit von Mitchell et al. (1997) an. Auf diese Art und Weise erhält die Universität eine dynamische Entscheidungshilfe, die ex ante für jeden Interaktionspartner eine Abschätzung des Handlungsbedarfs ermöglicht.

---

<sup>292</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Organisationsform Universität wird in Kapitel 3 vorgenommen.

<sup>293</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2007).

<sup>294</sup> Vgl. Hansen (1999), S. 372.

<sup>295</sup> Vgl. z. B. Müller-Böling/Buch (2006).

### 2.1.7 Zur Erstellung einer Stakeholderklassifikation für Universitäten

Stakeholderidentifikation und Stakeholderklassifizierung sind typische Schritte einer Stakeholderanalyse.<sup>296</sup> Das grundlegende Problem der Stakeholderidentifikation besteht darin, dass einerseits das Früherkennungspotenzial der Analyse maßgeblich von der Vollständigkeit und Granularität der Erfassung des Stakeholderumfelds abhängt, andererseits eine Überinformation den Wert der Analyse zur Vorbereitung von Managemententscheidungen ebenso mindert.<sup>297</sup> Nach Hügens (2004) umfasst eine Stakeholderanalyse die Schritte (1) Entwicklung der Analyseziele, (2) Identifizierung der relevanten Stakeholder sowie (3) Bewertung und Eingrenzung der zu untersuchenden Gruppen.<sup>298</sup> Im Folgenden sollen insbesondere die Schritte Identifizierung und Bewertung im Licht der Ziele dieser Arbeit erläutert und zu einem konkreten Vorgehen verdichtet werden.

#### *Strategien zur Stakeholderidentifikation*

In der Literatur wird eine Reihe Suchstrategien zur Identifizierung der Stakeholder einer Organisation vorgeschlagen. Eine umfassende Klassifizierung dieser Methoden wird von Scholz (1987) vorgestellt.<sup>299</sup> Sie wird im Folgenden skizziert und soll auch der vorliegenden Arbeit als Orientierung dienen. Scholz (1987) unterscheidet anhand der einbezogenen Datenquellen sieben Vorgehensweisen zur Identifikation der Interessengruppen einer Organisation.

Das *imperative Vorgehen* basiert auf einer Analyse von Dokumenten der Stakeholderkommunikation (Slogans, Schlagworte usw.) und Interaktionen mit Interessengruppen, wie Streiks, Boykotte, Wohltätigkeitsveranstaltungen und anderen.

Das *positionale Vorgehen* stützt sich auf formale Interaktionsstrukturen der Organisation (z. B. auf Basis von Verträgen). Mit ihr können die Akteure identifiziert werden, zu denen die Organisation bereits eine institutionalisierte Beziehung unterhält. Das positionale Vorgehen identifiziert daher insbesondere Akteure, die von der Organisation bereits als Stakeholder behandelt werden.

Im *reputationalen Vorgehen* werden Experten befragt, welche Gruppen als Stakeholdergruppen einer Organisation angesehen werden. Die Ausrichtung dieser Suchstrategie hängt maßgeblich von der Auswahl der befragten Experten ab. Ihr Vorteil liegt in der Möglichkeit, viele Perspektiven zu einem holistischen Abbild der die Organisation umgebenden Interessenlandschaft zu kombinieren und dabei Akteure zu identifizieren, die bisher von der Organisation nicht als Stakeholder betrachtet wurden.

---

<sup>296</sup> Vgl. Janisch (1993), S. 117, Scholz (1987), S. 26ff., Chevalier (2007) attestiert der Stakeholderanalyse zwar eine noch unzureichende methodische Entwicklung (vgl. ebenda, S. 1), aber die in dieser Arbeit vorgenommene Herleitung der theoretischen Grundlagen des Stakeholderstatus erlaubt im Folgenden einen ausreichend präzisen Vorschlag für Identifikation und Klassifizierung der Stakeholder einer Universität.

<sup>297</sup> Vgl. Bea/Haas (2001), S. 104.

<sup>298</sup> Vgl. Hügens (2004), S. 6ff.

<sup>299</sup> Vgl. Scholz (1987), S. 26f.

Das *sozial-partizipative Vorgehen* ermittelt diejenigen Akteure, die die Interaktion mit der Organisation aktiv im Rahmen von Gremien verfolgen. Mit dieser Methode lassen sich insbesondere gut organisierte und mobilisierte Interessengruppen identifizieren.

Mit dem *meinungsführerorientierten Vorgehen* werden Akteure gesucht, die in der Vergangenheit bereits gezeigt haben, dass sie dazu in der Lage sind, die Organisation oder ihr Umfeld zu beeinflussen. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in der Identifizierung von Interessengruppen, die für die Imagebildung über die Organisation besonders relevant sind, selbst wenn diese Gruppen nicht in direkter Interaktion zur Organisation stehen. Als Ergebnis des meinungsführerorientierten Vorgehens ist daher vielmehr eine Identifikation relevanter Einflussgruppen, denn von Stakeholdern der Organisation zu erwarten.

Dem *demografischen Vorgehen* liegen Eigenschaften wie Alter, Geschlecht, Wohnort oder Gesellschaftsschicht zugrunde. Im Rahmen einer Stakeholderanalyse kann dieses Verfahren bspw. bisher nicht in Erscheinung getretene Interessengruppen in unmittelbarer Nähe („proximity“<sup>300</sup>) zur Organisation zu Tage fördern.

Im *interaktionsorientierten Vorgehen* werden die zentralen Akteure und Einflussnehmer in tatsächlichen formalen und informellen Beziehungen ermittelt. Dieses Vorgehen besitzt einen weiteren Fokus als das positionale Vorgehen und sollte sich aus diesem Grund insbesondere dazu eignen, bislang unbeachtete Meinungsführer zu identifizieren sowie die (Interaktions-)Mechanismen aufzudecken, die zur Meinungsbildung der durch formale Beziehungen mit der Organisation verbundenen Akteure führen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass jede Suchstrategie spezifische Vor- und Nachteile besitzt, sodass für die Erstellung einer aussagekräftigen Darstellung von Stakeholdern und Einflussgruppen ein kombiniertes Vorgehen sinnvoll erscheint. Zur Identifikation der für eine Universität relevanten Gruppen wird aus diesem Grund ein zweistufiges Vorgehen vorgeschlagen. Um einen relevanten Ansatzpunkt zu finden, soll mit einem konservativen Verfahren begonnen werden, das lediglich die wichtigsten normativ legitimen Stakeholder erfasst. Dazu eignet sich insbesondere das positionale Vorgehen. Anhand einer Beschreibung der Märkte der Universität können die zentralen internen sowie absatz- und ressourcenmarktseitigen Stakeholder aufgedeckt werden.<sup>301</sup>

Im zweiten Schritt sollte das Vorgehen zu einem diskursiven Prozess wechseln, in dem die Interaktionspartner dieser wichtigsten Stakeholder der Universität aufgedeckt werden. Scholz benennt dieses Vorgehen interaktionsorientiert. Ein solches Verfahren beinhaltet die Befragung der als normativ-legitimer Stakeholder charakterisierten Akteure nach ihrer Beziehung zur Organisation sowie nach den internen und externen Interaktionspartnern und Informationsquellen, die relevant für diese Beziehung sind. Die in dieser Art neu aufgedeckten Beziehungen sind anhand ihrer

---

<sup>300</sup> Driscoll/Starik (2004). Driscoll/Starik (2004) meint damit insbesondere die örtliche Nähe von Stakeholdern zu einer Organisation (vgl. ebenda, S. 63f.).

<sup>301</sup> Der systematischen Analyse der universitären Märkte ist Kapitel 3.3 gewidmet.

Interaktionslogik sowie anhand der Ziele der jeweiligen Interaktionspartner zu beschreiben. Darstellungen der Interaktionspartner und Informationsquellen eines Stakeholders, die eine Rolle in der Stakeholderbeziehung zu einer Organisation spielen, sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit als *Interaktionsnetzwerke von Stakeholdern* bezeichnet werden. Diese Interaktionsnetzwerke beinhalten Akteure, die als *Stakeholder oder Einflussgruppen der Universität* infrage kommen. Beziehungen zu diesen Akteuren können *sowohl Interaktions- als auch Informationsbeziehungen* sein.

Die Interaktionsnetzwerke der positional bestimmten Stakeholder einer Organisation sind aus diesem Grund eine sinnvolle Ausgangsbasis für das weitere *iterative Aufdecken des Stakeholdernetzwerks einer Organisation*. Im nächsten Schritt des Stakeholderidentifikationsprozesses werden folglich die Interaktionsnetzwerke dieser – im Diskurs mit einer positional bestimmten Stakeholdergruppe neu entdeckten – Akteure erhoben. Unter Bezugnahme zu den grundlegenden Kriterien für Stakeholderbeziehungen<sup>302</sup> kann abgeleitet werden, ob es sich bei einem neu aufgedeckten Interaktionspartner um einen weiteren, vorher nicht beachteten Stakeholder oder um eine Einflussgruppe handelt. So erfolgt eine schrittweise Erhebung des Stakeholderumfelds der Organisation, in der schließlich alle Interaktionspartner benannt und anhand ihrer Ziele und Interaktionen bezüglich der Organisation charakterisiert werden (vgl. Abbildung 17).

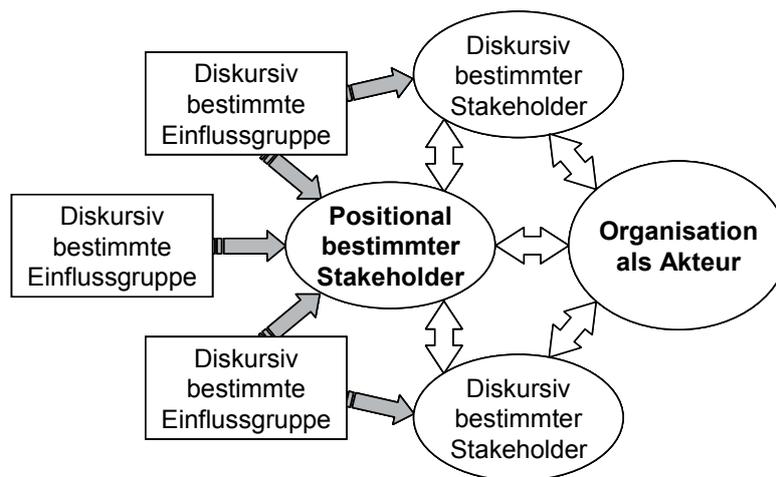


Abbildung 17: Diskursives Aufdecken von Stakeholdernetzwerken<sup>303</sup>

Für eine Organisation ist dieser Schritt abgeschlossen, wenn die Interaktionsnetzwerke aller als Stakeholder identifizierten Gruppen aufgedeckt worden sind. Als darauf folgenden Schritt schlägt Scholz die Charakterisierung der Stakeholder anhand von für ihr Management relevanten Kriterien vor. Das Ziel dieser Charakterisierung besteht in der Entwicklung einer Stakeholdermap, die ex ante eine Abschätzung des Einflusses relevanter Gruppen erlaubt. Neben der Legitimität, die bereits die Grundlage der Stakeholderidentifizierung darstellt, werden in der Literatur typischer-

<sup>302</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.4.

<sup>303</sup> Eigene Darstellung.

weise die Kriterien Macht, Dringlichkeit und örtliche Nähe<sup>304</sup> als managementrelevant angesehen. Die Charakterisierung der Stakeholder- und Einflussgruppen sowie Vorschläge zur Implementierung eines konsistenten Stakeholdermanagements gehen jedoch über den Rahmen dieser Arbeit hinaus. Der hier verfolgte Fokus liegt auf der Wahrnehmung einer Organisation durch ihre Stakeholder. Die theoretischen Grundlagen dazu werden in den folgenden Kapiteln gelegt.

## 2.2 Grundlagen der Imagebildung

In diesem Kapitel werden die Kernbegriffe, auf die sich insbesondere der empirische Teil der Arbeit stützt, in einen Zusammenhang gestellt. Dazu wird der Imagebildungsprozess zunächst modellbasiert vorgestellt. Es werden die Grundlagen der menschlichen Wahrnehmung sowie der Imagebildung und Imagewirkung skizziert, die Kernbegriffe dieser Prozesse eingeführt und erste Abgrenzungen zu aus dem Marketing bekannten, verwandten Konstrukten und Prozessen vorgenommen. Für das Verständnis der Imagebildung ist es zunächst erforderlich, die menschliche Wahrnehmung als individuellen, d. h. auf einer bestimmten Perspektive fußenden Prozess zu erklären.

### 2.2.1 Wahrnehmung und Imagebildung

Voraussetzung für jede Wahrnehmung ist zunächst das Vorhandensein eines Wahrnehmungsgegenstands sowie eines (wahrnehmenden) Individuums. Nach Hochberg (1977) bedarf es darüber hinaus ein Interesse am Wahrnehmungsgegenstand.<sup>305</sup> Die Wahrnehmung ist unter diesen Voraussetzungen der auf sensuellen Fähigkeiten basierende Prozess einer Abbildung der physikalischen Wirklichkeit.<sup>306</sup> Dieses Abbild der Wirklichkeit wird in dieser Arbeit Image<sup>307</sup> genannt. Wann immer im Folgenden von einem Image die Rede ist, handelt es sich um das Ergebnis eines Prozesses (individueller) Wahrnehmung. In der Kommunikationswissenschaft, in der die Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Verständnisses der Wahrnehmung gelegt wurden, besteht Einigkeit darüber, dass jede Wahrnehmung gleichzeitig eine Interpretation ist: „Unsere reine Sinneserfahrung ist bereits eine Formulierung. [...] Ein Objekt ist kein Sinnesdatum, sondern eine durch das sensitive und intelligente Organ gedeutete Form, eine Form, die gleichzeitig ein erleb-

---

<sup>304</sup> Vgl. Driscoll/Starik (2004), Hügens (2004), Kaler (2002), Mitchell et al. (1997), Scholz (1987).

<sup>305</sup> Vgl. Hochberg (1977), S. 3.

<sup>306</sup> Hochberg (1977) diskutiert die Facetten und Grenzen der sinnlichen Abbildung physikalischer Größen ausführlich.

<sup>307</sup> Vgl. z. B. Brown et al. (2006), Christensen/Askegaard (2001), Dowling (1988), Haedrich (1993), Hatch/Schultz (1997), Pruzan (2001), Stewart (1991), Van Rekom (2005). Dieser Begriff wird auch in der deutschsprachigen marktpsychologischen Literatur seit langem verwendet (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 197.)

tes Einzelding und ein Symbol für dessen Begriff, für diese Art von Ding ist.“<sup>308</sup> Aus diesem Grund ist ein Image, das empirisch zu Tage gefördert wurde, immer mehr als eine pure Wiedergabe des ursprünglichen Wahrnehmungsobjekts.

Daher ist zunächst zu klären, wie sich der Wahrnehmungsgegenstand dem Wahrnehmungsprozess eröffnet. Als zentrales Konstrukt für Wahrnehmungsobjekte wird hier die Identität einer Organisation<sup>309</sup> thematisiert. In der Identität einer Organisation werden mehrere ihrer Eigenschaften zusammengefasst, die in ihrer Summe die faktische Grundlage der Imagebildung über die Organisation darstellen.<sup>310</sup> Die Identität steht dem Image, als Resultat des Wahrnehmungsprozesses, in Form von Erkenntnissen und Vorstellungen über den Wahrnehmungsgegenstand, gegenüber. Die sensuellen und kognitiven Vorgänge, die im Zuge des Wahrnehmungsprozesses stattfinden und ihrerseits die Brücke zwischen Identität und Image des Wahrnehmungsobjekts bilden, werden in dieser Arbeit nicht thematisiert. Es interessiert vielmehr der betriebswirtschaftliche Rahmen, der das bewusste und gezielte Management von Identität und Image einer Organisation zu einem Erfolgsfaktor macht. Über die Existenz des Zusammenhangs zwischen der Identität und dem Image einer Organisation auf der einen Seite und ihrem Erfolg auf der anderen herrscht sowohl in der akademischen als auch in der praxisorientierten Literatur Einigkeit. Zudem ist der dem Identitätsmanagement zurechenbare Erfolgsbeitrag anhand einer Vielzahl von Beispielen empirisch gestützt.<sup>311</sup>

Das *Wahrnehmungsobjekt*, das in dieser Arbeit betrachtet wird, ist eine Organisation, d. h. im Sinne des institutionalen Organisationsbegriffs „ein zielgerichtetes, offenes soziales System mit einer formalen Struktur“<sup>312</sup>. Es sind daher erstens mindestens zwei Personen beteiligt und zweitens müssen die Tätigkeiten der Beteiligten zielorientiert gesteuert werden.<sup>313</sup> Im engeren Sinne handelt es sich um eine staatliche Universität, d. h. eine selbstorganisierte, öffentliche Nonprofit-Organisation, deren Hauptziele in Bildung und Forschung liegen.<sup>314</sup> Obwohl es sich bei einer Universität nicht um eine Gewinn erwirtschaftende Organisation handelt, befindet sie sich in einem wettbewerblichen Umfeld. Universitäten konkurrieren vor allem um Mitarbeiter, Studen-

---

<sup>308</sup> Langer (1965), S. 95, zitiert nach Beth/Pross (1976), S. 82. Das Interpretieren als Teil der Wahrnehmung gehört seit langem zu den allgemein akzeptierten Modellen der Kommunikationswissenschaften (vgl. Beth/Pross (1976), S. 82ff.).

<sup>309</sup> Vgl. z. B. Christensen/Askegaard (2001), Czarniawska (2002), Hatch/Schultz (1997), Melewar/Jenkins (2002), Pruzan (2001), Van Rekom (2005).

<sup>310</sup> Für ein erstes Verständnis, und ohne Kapitel 2.3.1 vorzugreifen, kann der Begriff Identität als Summe der zentralen, unverwechselbaren und beständigen Merkmale einer Organisation (vgl. Albert/Whetten (1985)) gelten.

<sup>311</sup> Z. B. Vukelic (2000) stellt die Unternehmensidentität als Konglomerat materieller und immaterieller, tangibler und nichttangibler Ressourcen im Sinne des RBV als Voraussetzung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dar, Olins (1990) beschreibt die Corporate Identity anhand einer Vielzahl praktischer Beispiele als Ursache für den außergewöhnlichen Erfolg globaler Unternehmen des 20. Jahrhunderts.

<sup>312</sup> Schulte-Zurhausen (2005), S. 1.

<sup>313</sup> Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 2.

<sup>314</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 33ff. Zu einer weitergehenden Taxonomie für Nonprofit-Organisationen vgl. z. B. die „International Classification of Nonprofit Organizations“ (ICNPO) ([www.jhu.edu/~cnp/](http://www.jhu.edu/~cnp/) Zugriff am 03.04.2008).

ten und finanzielle Mittel.<sup>315</sup> Dieser Wettbewerb bedroht zwar nicht die Existenz einer Universität, ist jedoch für ihren Erfolg von Bedeutung. Eine nähere Betrachtung dieses zunächst anhand seiner konstitutiven Merkmale eingegrenzten Wahrnehmungsobjekts wird in Kapitel 3 vorgenommen.

Als *Wahrnehmende* kommen in dieser Arbeit zunächst Individuen in Frage, die im Rahmen einer Stakeholderbeziehung mit dem Wahrnehmungsobjekt Universität interagieren. Diese Gruppe kann weiter auf diejenigen präzisiert werden, die ein externes Image des Wahrnehmungsobjekts besitzen, also außerhalb der Organisationsgrenzen stehen. Für diese Arbeit stellen somit die externen Stakeholder einer Universität das potenzielle empirische Feld dar.

### *Perspektiven der Wahrnehmung*

Wie eingangs diskutiert, soll der Prozess der Wahrnehmung in dieser Arbeit als der Prozess der Aufnahme und Verarbeitung von auf ein Wahrnehmungsobjekt bezogenen Informationen durch ein Individuum charakterisiert sein. Um das Image einer Organisation als für eine empirische Erforschung zugänglich betrachten zu können, besteht eine weitere Annahme in der grundsätzlichen Artikulierbarkeit der Ergebnisse von Wahrnehmungsprozessen. Ohne diese Prämisse wären Images nicht mit Methoden der empirischen Sozialforschung erfassbar.

Handelt es sich beim Wahrnehmungsobjekt um ein soziales Objekt, z. B. um ein Individuum, eine Gruppe oder wie hier um eine Organisation, gewinnt der Wahrnehmungsprozess eine weitere Dimension, die sich in der näheren Bestimmung der Beziehung von *Beobachtungsobjekt* (z. B. einer Organisation), *Beobachter bzw. Perspektive* (z. B. aus Sicht eines Mitglieds der Organisation) und dem die Beobachtung *Artikulierenden* (z. B. einem Mitglied der Organisation) aufspannt. So kann sich z. B. ein Mitglied einer Organisation aus seiner eigenen Perspektive über die Identität der Organisation äußern. Mit diesem Schema lassen sich die verschiedenen Aspekte der Wahrnehmung eines sozialen Objekts in seinem Umfeld abbilden. In der Psychologie werden drei prototypische Konstellationen von Beobachtungsobjekt, Beobachtungsperspektive und Artikulation unterschieden (vgl. Abbildung 18).

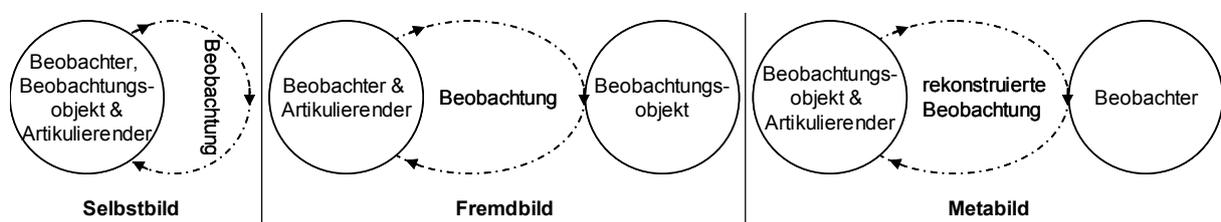


Abbildung 18: Perspektiven artikulierter Wahrnehmung<sup>316</sup>

<sup>315</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 3.

<sup>316</sup> Eigene Darstellung.

*Das Selbstbild:* Wenn soziale Entitäten sich selbst beschreiben, sind Beobachter, Beobachtungsobjekt und Artikulierender identisch. Die so beschriebene Wahrnehmung ist das Ergebnis einer Selbstreflektion, das Selbstbild. Die Selbst-Beschreibung eines Individuums als Angehörige(r) einer Gruppe (oder Organisation) wird ebenfalls als Selbstbild bezeichnet.

*Das Fremdbild:* Wenn soziale Entitäten einander beschreiben, z. B. um sich gegenseitig zu identifizieren und zu unterscheiden, sind Beobachter und Artikulierender identisch, jedoch verschieden vom Beobachtungsobjekt. Das Resultat ist die Artikulation einer Fremdwahrnehmung, das so genannte Fremdbild.

*Das Metabild:* Soziale Einheiten verorten sich schließlich selbst in ihrem Umfeld, indem sie sich eine Vorstellung darüber machen, wie sie von anderen beurteilt werden. In diesem Fall sind Beobachtungsobjekt und Artikulierender identisch, jedoch verschieden von der Perspektive des Beobachters – eine Person oder Gruppe rekonstruiert sich aus der Perspektive einer zweiten Person oder Gruppe. Das Ergebnis wird Metabild genannt.

Selbst-, Fremd und Metaperspektive von Eindrücken können nach Bromley (2001) sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Ebene von Organisationen angewendet werden.<sup>317</sup> In den Kommunikationswissenschaften ist die Unterscheidung und Beschreibung mehrerer gleichzeitig existierender Perspektiven ein Grundphänomen, das vor allem im interkulturellen Kontext Beachtung findet<sup>318</sup> und gerade in einem Interessensfeld, welches von mehreren Wissenschaftsdisziplinen beeinflusst wird, einen sinnvollen Rahmen zur Begriffsbestimmung schaffen kann. Pratt/Foreman (2000a) benutzen ein analoges Schema für die Diskussion des Begriffs Organizational Identity. Artikulierende benennen sie „claimants“ – Personen, die eine Aussage über eine Organisation treffen. Beobachtungsobjekte („targets“) können einzelne Personen, eine Gruppe oder ganze Organisationen sein. Diejenigen, deren Wahrnehmung formuliert wird, werden von Ihnen als „audience“ bezeichnet. Dabei kann es sich um einzelne Personen oder ganze Anspruchsgruppen handeln.<sup>319</sup>

### 2.2.2 Imagebildung und Imagewirkung

Seit den Anfängen der Forschung zur Identität von Organisationen existieren Modelle, die Faktoren der Bildung von Images über eine Organisation benennen.<sup>320</sup> Die Wirkung der Images einer Organisation auf ihren Erfolg wird seit Mitte der 90er Jahre intensiv in der Forschung zur Reputation einer Organisation diskutiert.<sup>321</sup> Trotz unterschiedlicher Schattierungen ist allen in der Lite-

---

<sup>317</sup> Vgl. Bromley (2001), S. 328.

<sup>318</sup> Vgl. z. B. Bolten (1994).

<sup>319</sup> Vgl. Pratt/Foreman (2000a), S. 142.

<sup>320</sup> Vgl. z. B. Vukelic (2000), S. 25, sowie Kapitel 2.3.1.3.

<sup>321</sup> Vgl. z. B. Argenti/Druckenmiller (2004), Berens (2002), Deephouse (2002), Dowling (2001), Dukerich/Carter (2002), Ferguson et al. (2000), Fombrun (1996), Fombrun (2000), Pruzan (2001), Roberts/Dowling (2002), Schultz et al. (2002c), Warnaby (2001), Weiss et al. (1999). Für eine ausführliche Literaturanalyse vgl. Deephouse (2002).

ratur gefundenen Modellen zur Bildung und Wirkung von Images gemeinsam, dass die Identität einer Organisation als primäre Basis der Imagebildung angesehen wird und die Reputation einer Organisation als das primäre Konstrukt der Imagewirkung.<sup>322</sup> Es herrscht dabei die Vorstellung, dass sich einander bestärkende (individuelle) Images einer Organisation über einen längeren Zeitraum in Form ihrer Reputation verfestigen.<sup>323</sup> Die bestehenden Unterschiede ergeben sich im Wesentlichen aus dem entweder auf die Imagebildung oder die Imagewirkung gerichteten Fokus der Modelle.

An dieser Stelle wird einführend ein auf der betrachteten Literatur basierendes Modell dieser beiden Prozesse vorgestellt. Die Forschung zur Identität einer Organisation fokussiert auf die Imagebildung, d. h. die Beziehung zwischen Identität und Image. Einschlägige Modelle beschäftigen sich mit der Frage, welche Merkmale einer Organisation zur Entstehung eines einzigartigen Images beitragen. Dabei wird erkannt, dass Images wiederum einen Einfluss auf die Identität einer Organisation besitzen.<sup>324</sup> In der Forschung zur Corporate Reputation wird die Wirkung des Images einer Organisation auf die Beziehungen zu ihren Stakeholdergruppen erforscht. Daraus werden Aussagen über das zu erwartende Stakeholder-Verhalten und damit über die Entwicklung der Erfolgsgrößen der Organisation abgeleitet. Dabei wird angenommen, dass die Reputation sowohl auf das Image zurückwirkt, als auch die Identität der Organisation beeinflusst.<sup>325</sup> Für diese Arbeit ist somit der in Abbildung 19 gezeigte, elementare Zusammenhang anzunehmen.

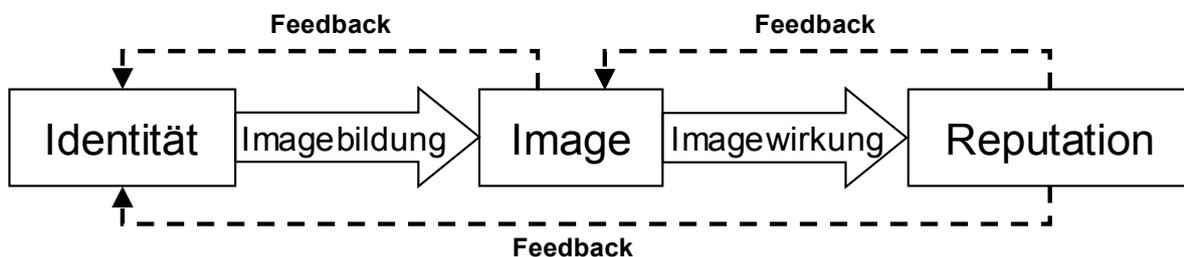


Abbildung 19: Imagebildung und Imagewirkung<sup>326</sup>

In diesem Modell wird bewusst von den Konsequenzen, z. B. in Form von Kaufentscheidungen, abstrahiert, da es für diese Arbeit genügt, das Image einer Organisation zu rekonstruieren.

<sup>322</sup> Vgl. z. B. Argenti/Druckenmiller (2004).

<sup>323</sup> Vgl. z. B. Balmer (1998), Christensen/Askegaard (2001), Christensen/Cheney (2002), Dutton/Dukerich (1991), Dutton et al. (1994), Gioia et al. (2000b), Gioia/Thomas (1996), Gray/Balmer (1998), Hatch/Schultz (1997), Margulies (1977), Schultz et al. (2002b).

<sup>324</sup> Vgl. Balmer (1998), Christensen/Cheney (2002), Davies/Chun (2002), Davies et al. (2001), Davies et al. (2004), Dowling (2001), Fombrun (1996), Gray/Balmer (1998), Roberts/Dowling (2002), Sjovall/Talk (2004), Van den Bosch et al. (2005), Van Rekom (2005), Williams et al. (2005).

<sup>325</sup> Vgl. z. B. Illia/Lurati (2006).

<sup>326</sup> Eigene Darstellung.

Die handlungsleitende Funktion von Images ist in der Literatur hinreichend belegt. Darüber hinaus werden insbesondere die Konstrukte Identität und Image, deren Verbindung im Zentrum dieser Arbeit steht in unterschiedlichen Facetten beschrieben. Das eben gezeigte Modell der Imagebildung und Imagewirkung dient als Basis der folgenden Ausführungen zu den darin enthaltenen Kernbegriffen<sup>327</sup> sowie als Rahmen für die Anlage der empirischen Untersuchung<sup>328</sup>. Aus diesem Grund wird das oben dargestellte, einfache Modell in einem Zwischenfazit noch einmal aufgegriffen.<sup>329</sup>

Balmer (1998) fokussiert auf den Zusammenhang zwischen Identität und Philosophie einer Organisation, die er für die wichtigste Grundlage der Identität hält.<sup>330</sup> Neben einem direkten Einfluss der Philosophie auf die Identität, die sich z. B. nach Birkigt/Stadler (1980) in Verhalten, Kommunikation und Symbolen äußert (vgl. Abbildung 20), beschreibt Balmer (1998) indirekte Zusammenhänge zwischen den beiden Konstrukten. Insbesondere das Image, die Persönlichkeit, die Positionierung und die Reputation werden von ihm als Mediatoren dieses Zusammenhangs vorgeschlagen.<sup>331</sup> Der Großteil der in diesem Modell postulierten Zusammenhänge bezieht sich auf Konstrukte, deren primäre Bedeutung innerhalb einer Organisation liegt. Dennoch beinhaltet das Modell auch die in der Organisationsumgebung angesiedelten Konstrukte Image und Reputation, deren Beziehung zur Identität von Balmer (1998) herausgehoben wird. Die Modellierung der Beziehung zwischen diesen drei Konstrukten wird im Folgenden näher untersucht.

## 2.3 Begriffsbestimmungen

In diesem Kapitel werden die Kernbegriffe, auf die sich insbesondere der empirische Teil der Arbeit stützt, entwickelt und in den Zusammenhang gestellt, welcher der Anlage und der Durchführung der Exploration zugrunde liegt. Das Vorgehen in Kapitel 2.3 entspricht der Chronologie des Imagebildungsprozesses. Das Ziel besteht darin, ein erstes, theoriegeleitetes Verständnis für die in der Empirie zu erwartenden Strukturen und Inhalte zu gewinnen.

### 2.3.1 Der wissenschaftliche Identitätsbegriff

Die Diskussion über den Begriff der Identität ist bis in die klassische Philosophie der Antike zurückverfolgt worden.<sup>332</sup> Jede Wissenschaftsdisziplin hat darin eigene Attribuierungssysteme hervorgebracht. Bei der Verwendung des Begriffs in dieser Arbeit wird die grundsätzliche Diskussi-

---

<sup>327</sup> Vgl. Kapitel 2.3.

<sup>328</sup> Vgl. Kapitel 4.1.

<sup>329</sup> Vgl. Kapitel 2.4.

<sup>330</sup> Vgl. Balmer (1998), S. 980.

<sup>331</sup> Vgl. ebenda, S. 981.

<sup>332</sup> Vgl. Kaufmann (2005), S. 15ff.

on über die Existenz einer faktischen Realität sowie über die Möglichkeiten, diese Realität durch Wahrnehmung zu erfassen, nicht thematisiert.<sup>333</sup> In Übereinstimmung mit den eben formulierten Gedanken zur Wahrnehmung wird erstens angenommen, dass es eine auf physikalischen Zuständen und Prozessen beruhende Realität gibt und Menschen zweitens dazu in der Lage sind, einige dieser faktischen Zustände und Prozesse wahrzunehmen und sie zu interpretieren. Die dritte grundlegende Annahme bezieht sich auf die Handlungsleitung der Wahrnehmung und kann einfach formuliert werden als: Menschen handeln aufgrund ihrer Interpretationen über die von ihnen wahrgenommenen Teile der Realität. Auf Grundlage dieser Annahmen soll in der vorliegenden Arbeit ein besonderer Aspekt der Identität interessieren: ihre Funktion im Prozess der Imagebildung externer Stakeholder einer Organisation. Dazu ist zunächst eine Vorstellung über den Begriff der Identität zu entwickeln.

Der Begriff der Identität (von lat. „idem“ = „derselbe“) wird in den Sozialwissenschaften zur Charakterisierung eines Wahrnehmungsobjekts anhand prägnanter, objektivierbarer Eigenschaften benutzt. Er bezieht sich auf eine Reihe von Konzepten, die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen entstammen und sich mit der Frage beschäftigen, wer oder was eine Entität ist.<sup>334</sup> So ermöglicht die Identität einer Person, diese Person von allen anderen Personen zu unterscheiden und sie als einzigartiges Individuum zu erkennen.<sup>335</sup> Mit diesem ersten Verständnis soll nun die Identität einer Organisation anhand ihrer Funktionen diskutiert werden.

#### 2.3.1.1 Funktionen der Identität

Die Identität einer Organisation hat nach Gioia et al. (2000a) in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur drei Funktionen. Sie drückt erstens aus, was die Organisation ist und wofür sie steht, trifft zweitens Aussagen über die Identität von Mitgliedern der Organisation und drittens über die Basis der Identifizierung von Mitgliedern mit der Organisation.<sup>336</sup> Die erstgenannte Funktion ist für diese Arbeit insofern relevant, als dass die Identität einer Organisation einen Einfluss auf das Denken und Verhalten ihrer Stakeholder hat.<sup>337</sup> Im Besonderen wird hier das Denken und Verhalten an der Grenze der Organisation interessieren, welches die Interaktionen zwischen ihren

---

<sup>333</sup> Diese Diskussion ist hinreichend im Rahmen der Positivismus-Konstruktivismus-Debatte thematisiert worden. Da in dieser Arbeit Wahrnehmungsprozesse im Zentrum stehen, wird unter Bezug auf den Konstruktivismus die individuelle Konstruktion von Realität angenommen.

<sup>334</sup> Vgl. Pratt/Foreman (2000a), S. 142.

<sup>335</sup> Vgl. Moingeon/Ramanantsoa (1997), S. 383.

<sup>336</sup> Vgl. Gioia et al. (2000a), S. 146. In einer ähnlichen Unterscheidung anhand einer faktischen, das Erhaltungssystem (Ziele, Mittel und Strukturen) einer Organisation umfassenden Dimension und einer ideellen, Orientierungen und Bedeutungssysteme beinhaltenden Dimension leitet Vukelic die Existenz einer faktischen und einer ideellen Identität ab (vgl. Vukelic (2000), S. 21f.). Analog zum Organisationsbegriff formuliert Vukelic die faktische, institutionelle Sicht als „[d]as Unternehmen ist eine Identität“, die ideelle, gestaltungsorientierte Sicht als „[d]as Unternehmen hat eine Identität“ (ebenda, S. 21).

<sup>337</sup> Vgl. z. B. Balmer/Stotvig (1997), Barney/Stewart (2002), Bhattacharya/Elsbach (2002), Bhattacharya/Sen (2003), Birkigt/Stadler (1980), Dowling (2001), Dowling (2004), Hatch/Schultz (1997), Margulies (1977), Olins (1990), Pratt/Foreman (2000b), Schultz et al. (2002c), Van Rekom (2005).

Mitgliedern und externen Stakeholdern betrifft.<sup>338</sup> Die zweite Funktion wird hier keine Rolle spielen. Sie zielt auf funktionsbezogenes Rollenverständnis und Rollenverhalten in Organisationen ab und kann z. B. einen Beitrag zur Erklärung von Ineffizienzen leisten, die aufgrund von einer Situation unangemessenen Strukturen, Prozessen und Denk-Schemata auftreten.<sup>339</sup> Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch nicht auf Faktoren, die innerhalb einer Organisation Effektivität und Effizienz bestimmen, sondern vielmehr auf den ihre Außenwirkung bestimmenden Charakteristika. Auch auf die letztgenannte Funktion, die Identifizierung von Mitgliedern, wird in dieser Arbeit nur insofern Bezug genommen, als dass die Stärke der Identifikation mit einer Organisation einen positiven Einfluss auf die Umsetzung der von der Organisation vorgegebenen Interaktionsregeln gegenüber Außenstehenden haben kann. Die Identifikation wird dabei sowohl durch Identität und Verhalten der Organisation als auch durch externe Faktoren, wie dem Image der Organisation, bestimmt: “[I]mages of one’s work organization shape the strength of his or her identification with the organization.”<sup>340</sup> “[M]embers assess the attractiveness of these images by how well the image preserves the continuity of their self-concept, provides distinctiveness, and enhances self-esteem.”<sup>341</sup> “At a fundamental level, however, members’ perceptions are derived from what their organization does or does not do.”<sup>342</sup>

Aus den eben dargestellten Funktionen der Identität einer Organisation ergeben sich die im Folgenden literaturbasiert zu beschreibenden empirischen Konstrukte, die der Untersuchung jeweils einer Funktion zugrunde liegen. Der Großteil der vorhandenen Literatur zur Identitätsforschung stammt aus dem englischen Sprachraum. Daher wird diese Arbeit anhand der englischen Termini aufgebaut und an passender Stelle auf Begriffe aus dem deutschen Sprachraum verwiesen.

### 2.3.1.2 Organizational Identity<sup>343</sup>

Albert/Whetten (1985) prägten die ursprüngliche Definition des Begriffs Organizational Identity als „what is central, distinctive and enduring about an organization“<sup>344</sup>. Es handelt sich dabei um die von ihren Mitgliedern wahrnehmbare und artikulierbare Identität einer Organisation – die Grundlage des Selbstbilds der Organisation.<sup>345</sup> „Organizational members’ (claimants) view of the organization’s identity (target) that is being represented to themselves (audience) is what Albert

---

<sup>338</sup> Vgl. z. B. Christensen/Askegaard (2001), Illia/Lurati (2006).

<sup>339</sup> Barney/Stewart (2002) beschreiben unter welchen Umständen die Mitarbeiteridentifikation als Quelle von Wettbewerbsvorteilen in Erscheinung tritt (vgl. Barney/Stewart (2002), S. 36ff.).

<sup>340</sup> Dutton et al. (1994), S. 239.

<sup>341</sup> Ebenda, S. 239.

<sup>342</sup> Carmeli (2004), S. 316.

<sup>343</sup> Der passendste deutsche Begriff für dieses Konstrukt ist die Unternehmensidentität. Vukelic (2000) stellt ihn dem aktiven, kommunikationsorientierten Begriff der Corporate Identity gegenüber (vgl. ebenda, S. 28ff.).

<sup>344</sup> Albert/Whetten (1985), zitiert nach Ravasi/van Rekom (2003), S. 120.

<sup>345</sup> Vgl. Birkigt/Stadler (1980), S. 25.

and Whetten (1985) define as organizational identity.<sup>346</sup> Diese ursprüngliche Definition drückt drei Kernfunktionen aus: Die Organizational Identity ist Ausdruck der Ziele (Daseinsberechtigung) der Organisation, durch sie erhält die Organisation ihre Unverwechselbarkeit und sie verleiht diesen beiden Eigenschaften Kontinuität über einen längeren Zeitraum. Dieser Kontinuitätsgedanke geht auf Erikson (1968) zurück, der für Individuen das Konzept der „identity as a sense of sameness over time“<sup>347</sup> formulierte. Auch Hatch/Schultz (1997) betonen in diesem Konstrukt die Perspektive der Organisationsmitglieder: „Organizational identity refers broadly to what members perceive, feel, and think about their organizations. It is assumed to be a commonly-shared understanding of the organization’s distinctive values and characteristics.“<sup>348</sup>

Im Gegensatz zur Identität einer Person ist die Identität einer Organisation jedoch eine emergente Eigenschaft der Organisation<sup>349</sup>, die keinem einzelnen Mitglied der Organisation zugeordnet werden kann: „One cannot viably conceive of it residing within the cognitive and affective processes of a single individual, nor is it possible to gain a good sense of an organization’s identity from interacting with a single individual, nor can it adequately be assessed by aggregating individual perceptions.“<sup>350</sup>

Die Identität einer Organisation wird sozial konstruiert und zwischen den Stakeholdern verhandelt.<sup>351</sup> Diese Verhandlungen finden permanent, meist implizit im Rahmen aller Interaktionen mit der Organisation statt. Das Ergebnis dieser Verhandlungsprozesse bestimmt die Akzeptanz der Organisation bei den interagierenden Stakeholdern. Gleichzeitig führt das fortgesetzte Verhandeln zur inkrementellen Veränderung der Identität. Die Organisation interpretiert sich permanent neu. Sie gewinnt durch diesen Prozess die Flexibilität, auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren, die sich in veränderten Ansprüchen ihrer Stakeholder manifestieren.<sup>352</sup> Da die Identitätsbildung einer Organisation somit nicht nur innerhalb der Organisation stattfindet, sondern ebenso aus den Beziehungen zu ihren externen Stakeholdern schöpft, ist die ursprüngliche Definition von Albert/Whetten (1985) zu erweitern. „[O]rganizational identity is not only an internal concept but a concept construed via internal/external interaction.“<sup>353</sup> Die Organizational Identity

<sup>346</sup> Pratt/Foreman (2000a), S. 142.

<sup>347</sup> Vgl. Erikson (1968), zitiert nach Ravasi/van Rekom (2003), S. 120.

<sup>348</sup> Hatch/Schultz (1997), S. 357. Anhand des Zitats wird bereits deutlich, dass neben dem Beobachtbaren (z. B. Symbole und Verhalten) ebenso die darauf basierenden Interpretationen zur Identität einer Organisation gehören. Interpretationen eines Ausschnitts der Realität (z. B. in einer Organisation) werden in Kapitel 2.3.2 als Images definiert. Damit erweckt dieses Begriffssystem den Anschein eines Zirkelschlusses. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um eine Tautologie, sondern um die Beschreibung eines selbst-referenziellen Prozesses: Ein Ausschnitt der Realität wird beobachtet, Beobachtungen werden in Form von Erfahrungen verarbeitet und beeinflussen späteres Denken und Entscheiden. Die daraus folgenden Handlungen wiederum verändert die beobachtbare Realität. (vgl. Kapitel 2.2.2, Abbildung 19).

<sup>349</sup> Vgl. Gioia et al. (2000a), Gioia et al. (2000b), S. 65, Scott/Lane (2000b), S. 143, Weick (1995), S. 20.

<sup>350</sup> Gioia et al. (2000a), S. 145f.

<sup>351</sup> Vgl. Gioia et al. (2000b), Hogg/Terry (2000), Scott/Lane (2000b).

<sup>352</sup> Vgl. Corley/Gioia (2004), Elstak/van Riel (2005).

<sup>353</sup> Gioia et al. (2000a), S. 146.

umfasst also sowohl Selbst- als auch Metabilder der Organisation. So sprechen Dutton et al. (1994) neben dem Selbstbild vom „construed external image“<sup>354</sup>: „We focus on two key organizational images: one based on what a member believes is distinctive, central and, enduring about his or her organization and one based on a member’s beliefs about what outsiders think about the organization.“<sup>355</sup>

Gleichzeitig impliziert dieser Gedanke, dass – je nach Perspektive – eine spezifische Identität existiert und eine Organisation daher gleichzeitig über mehrere Identitäten verfügt. So kann das TOP-Management einer Unternehmung bspw. eine andere Vorstellung von Kern und Wesen der Unternehmung haben als ihre Mitarbeiter.<sup>356</sup> Diese Argumentation deckt sich mit dem Verständnis von der Identität einer Person, die situationsbezogene Identitäten in Form sozialer Rollen auslebt.<sup>357</sup> Zusammenfassend bleiben für diese Arbeit die folgenden relevanten Charakteristika festzuhalten.

Die Identität einer Organisation gibt Auskunft über ihre Daseinsberechtigung, beschreibt ihre Unverwechselbarkeit, beeinflusst die Stärke der Identifikation ihrer Mitglieder und wird durch die Interaktionen der Organisation mit Mitgliedern und Externen bestimmt. Sie manifestiert sich neben Symbolen und Verhaltensweisen in den Vorstellungen ihrer Mitglieder. Der Begriff der Organizational Identity bezieht sich auf die Identität einer Organisation, die durch ihre Mitglieder artikuliert wird und umfasst auch die organisationsbezogenen Selbst- und Metabilder der Organisationsmitglieder. Die Identität verleiht der Organisation sowohl die zur Erfüllung ihrer Aufgaben nötige Stabilität und Kontinuität als auch die nötige Flexibilität, um auf Veränderungen der an sie gestellten Ansprüche zu reagieren. In dieser Funktion stellt sie eine wichtige strategische Ressource dar, die insbesondere in diversifizierten Organisationen zur Bildung und Tradierung von Kompetenzen beitragen kann.<sup>358</sup> In der Wissenschaft bestehen dennoch offene Fragen zum Begriff der Organizational Identity. So werden die angemessene Analyse-Ebene (Individuum, Gruppe usw.), ihre Abgrenzung zu Konzepten wie Kultur, Vision und Mission, ihre empirische Operationalisierung und schließlich die Praxisrelevanz des Konzepts diskutiert.<sup>359</sup>

In dem Maße, in dem die Funktion der Identität als sinnstiftendem Mediator für Denken und Verhalten innerhalb und an den Grenzen einer Organisation erkannt wird, stellt sich die Frage, wie mit der Identität einer Organisation bewusst umgegangen werden kann. Dieser Anspruch spiegelt sich in dem Begriff Corporate Identity wider.

---

<sup>354</sup> Dutton et al. (1994), S. 243. Carmeli (2004) und Smidts et al. (2001) benutzen hierfür den Begriff „perceived external prestige“ (vgl. Carmeli (2004), S. 314, Smidts et al. (2001), S. 1051).

<sup>355</sup> Dutton et al. (1994), S. 239.

<sup>356</sup> Vgl. Balmer/Soenen (1999), Balmer/Greyser (2002).

<sup>357</sup> Vgl. Moingeon/Ramanantsoa (1997). In diesem Sinn sind Rollen „sozial definierte und institutionell abgesicherte Verhaltenserwartungen“ (Krappmann (2000), S. 98). Bourdieu (1989) bezeichnet dieses umgebungsbezogene Rollenverhalten als „Habitus“ (ebenda, S. 170).

<sup>358</sup> Vgl. Barney/Stewart (2002), Roberts et al. (2005).

<sup>359</sup> Vgl. Ravasi/van Rekom (2003).

### 2.3.1.3 Corporate Identity

Im Unterschied zur Organizational Identity wird der Begriff Corporate Identity stärker als Führungsfunktion konzeptualisiert. Das Konzept rekurriert daher auf die Rolle des TOP-Managements in der Formulierung der Identität einer Organisation und besitzt einen stärkeren Fokus auf dem Visuellen<sup>360</sup>, der besonders in der Praxis der Corporate Identity Beratung deutlich hervor tritt<sup>361</sup>. Eine starke Verbindung zu Mission und Strategie einer Unternehmung wird von mehreren Autoren betont.<sup>362</sup>

Bereits in sehr frühen Definitionen des Begriffs Corporate Identity kommt zum Ausdruck, dass eine Unternehmung ihre Identität sinnvoll managen kann und sollte: „[Corporate, Anm. d. Verf.] identity means the sum of all the ways a company *chooses to* identify itself to all its publics“<sup>363</sup>. Van Riel/Balmer (1997) stellen in Übereinstimmung damit auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse fest, dass sowohl in der praxisorientierten als auch in der akademischen Literatur zur Corporate Identity Einigkeit darüber besteht, dass das Management der Corporate Identity eine zentrale Bedeutung für Unternehmen besitzt.<sup>364</sup>

Der Begriff der Corporate Identity ist bis in die 50er Jahre zurückverfolgt worden.<sup>365</sup> Nach Vukelic (2000) wurde das theoretische Modell der Corporate Identity ursprünglich von amerikanischen Imageforschern entwickelt, die damit einen Ansatzpunkt zum Erzeugen einer Unverwechselbarkeit von Unternehmen und Produkten schaffen wollten, um den Wandel von Produzentenmärkten zu Kundenmärkten marketingseitig aktiv zu gestalten.<sup>366</sup> Dennoch herrscht bislang keine Einigkeit darüber, welche Elemente zur Corporate Identity gehören.<sup>367</sup> Allein Westcott Alessandri (2001) trägt 20 Definitionen zusammen, die dem Konzept einen eher strategischen (vs. pragmatischen) bzw. tangiblen (vs. intangiblen) Charakter beimessen<sup>368</sup> und kommt zu der eher resigniert anmutenden Zusammenfassung, Corporate Identity ist „what a firm is“<sup>369</sup>. Drei Strömungen haben den überwiegenden Anteil an Beiträgen hervorgebracht. Es handelt sich nach Van Riel/Balmer (1997) zum ersten um das Grafik-Design-Paradigma, das die Corporate Identity als die Summe aller wahrnehmbaren und Wiedererkennung ermöglichenden Artefakte einer Unternehmung betrachtet, zum zweiten um das Paradigma integrierter Unternehmenskommunikation, dessen Fokus auf der Realisierung von Konsistenz in der formalen visuellen und Marketing-

---

<sup>360</sup> Vgl. Hatch/Schultz (1997), S. 357, Balmer (1998), S. 977.

<sup>361</sup> Vgl. Balmer/Soenen (1999).

<sup>362</sup> Vgl. z. B. Abratt (1989), Balmer (1995), Olins (1990).

<sup>363</sup> Margulies (1977), S. 66, Hervorhebungen durch d. Verf.

<sup>364</sup> Vgl. Van Riel/Balmer (1997), S. 340ff.

<sup>365</sup> Vgl. Balmer (1998), Van Riel/Balmer (1997), Vukelic (2000).

<sup>366</sup> Vgl. Vukelic (2000), S. 25.

<sup>367</sup> Vgl. Balmer (1998), Melewar/Jenkins (2002), Van Riel/Balmer (1997).

<sup>368</sup> Vgl. Westcott Alessandri (2001), S. 175.

<sup>369</sup> Ebenda, S. 174.

Kommunikation der Unternehmung liegt, sowie zum dritten um ein interdisziplinäres Paradigma.<sup>370</sup> Nach Ansicht der Vertreter des interdisziplinären Paradigmas eröffnet sich die Corporate Identity neben Artefakten und formaler Kommunikation auch durch das Verhalten der Organisation, sowie durch Symbolismen gegenüber internen und externen Interessengruppen.<sup>371</sup>

Die Entwicklung des *Grafik-Design Paradigmas* wurde hauptsächlich durch Vertreter von Grafik-Design Beratungen wie z. B. Landor, Lippincott und Margulies vorangetrieben.<sup>372</sup> Die grundlegende Aussage dieses Paradigmas lautet: Das Bild, das externe Gruppen von einer Organisation haben, wird durch die sichtbaren Elemente ihrer Identität beeinflusst. Um positive und schlüssige Bilder von der Organisation zu erzeugen, ist daher ein aktives und konsistentes Management ihrer Identität notwendig. In der Literatur zu diesem Paradigma konkretisiert sich diese Argumentation in vier Zielen, die mit dem Management der Corporate Identity von Unternehmen und Grafik-Design Beratungen verfolgt werden: die Kommunikation von Mission und Philosophie der Organisation, das Zusammenfassen der kulturellen Werte der Organisation, die Unterstützung der Unternehmenskommunikation und das Anpassen der Corporate Identity an geschmackliche Trends.<sup>373</sup> Im Rahmen des Grafik-Design Paradigmas bezieht sich die Corporate Identity auf Logo, Name und Slogan des Unternehmens. Diese Attribute sind denen einer klassischen Marke sehr ähnlich.<sup>374</sup> Betrachtet man die Wahrnehmung der Corporate Identity aus der Perspektive externer Anspruchsgruppen, insbesondere aus der Perspektive der Kunden, entstehen durch dieses eng gefasste Konzept Abgrenzungsprobleme, insbesondere zwischen den Begriffen des Images einer Organisation und der Corporate Brand.<sup>375</sup>

Das *Paradigma der integrierten Kommunikation* hingegen sieht den Symbolismus einer Organisation als Grundlage für ihre Kommunikationsprozesse und zielt daher darauf ab, über Symbole hinaus konsistente Unternehmenskommunikation zu schaffen.<sup>376</sup> Sowohl aus dem Marketing als auch dem Grafik-Design war bekannt, dass die Konsistenz in der formalen Kommunikation einer Organisation ihre Effektivität positiv beeinflusst, denn sie kommt dem menschlichen Bedürfnis nach kognitiver Konsistenz entgegen.<sup>377</sup> Gleichwohl stellt sich der Mix der Unternehmenskommunikation als komplexer und fundamental verschieden vom Mix der Marketingkommunikation

---

<sup>370</sup> Vgl. Van Riel/Balmer (1997), S. 340ff.

<sup>371</sup> Vgl. Birkigt/Stadler (1980).

<sup>372</sup> Vgl. Balmer (1998), S. 966.

<sup>373</sup> Vgl. Balmer (1995), zitiert nach Balmer (1998), S. 966.

<sup>374</sup> Nach Bruhn/Homburg (2004), S. 478 sind die Elemente einer Marke „Namen, Begriffe, Zeichen, Logos, Symbole oder Kombinationen“ daraus. Für eine weiterführende Erläuterung des Begriffs und seiner Wirkungsweise vgl. ebenda, S. 478ff.

<sup>375</sup> Die deutsche Entsprechung des Begriffs Corporate Brand lautet Unternehmensmarke. Die hier kurz angesprochenen Probleme der Abgrenzung zum Image einer Organisation, das – wie einleitend skizziert – das Ergebnis der Wahrnehmung der Identität einer Organisation ist, werden in Kapitel 2.3.2.3 diskutiert.

<sup>376</sup> Vgl. Van Riel/Balmer (1997), S. 341.

<sup>377</sup> Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 184f. und 399f., sowie ausführlicher zur Konsistenztheorie z. B. Frey (1981), sowie zur Dissonanztheorie z. B. Festinger (1970).

dar. So zielt Corporate Communication z. B. nicht nur auf Kunden, sondern auf alle relevanten Stakeholdergruppen ab.<sup>378</sup> Die informelle Kommunikation einer Organisation bzw. über eine Organisation wird von diesem Paradigma nicht erfasst.

Das *interdisziplinäre Paradigma* geht einen Schritt weiter, indem es nicht nur die formale Kommunikation und die verwendeten Kommunikationsartefakte, sondern auch das Verhalten der Organisationsmitglieder inklusive der zugrunde liegenden Normen und Werte sowie die informelle Kommunikation einer / über eine Organisation als imagebildende Elemente der Corporate Identity erkennt.<sup>379</sup> Die überwiegende Mehrheit der neueren Beiträge zur Corporate Identity stützt sich auf dieses Paradigma.<sup>380</sup> Gleichzeitig liefert dieser Ansatz die meisten potenziellen Faktoren der Imagebildung und kommt damit dem empirischen Ziel dieser Arbeit sowohl in seiner Aktualität als auch durch seine holistische Betrachtung der Imagebildung am weitesten entgegen. Im Folgenden wird anhand der Entwicklung der Corporate Identity Modelle ein Überblick über die imagebildenden Faktoren der Corporate Identity und ihre Wirkung gegeben.

Das erste richtungweisende holistische Modell der Corporate Identity wurde von Birkigt/Stadler (1980) vorgestellt (vgl. Abbildung 20). Birkigt/Stadler sehen die Corporate Identity als Mittel zur gesamtheitlichen strategischen und insbesondere kommunikativen Ausrichtung diversifizierter Unternehmen und stellen die Implikationen für das Management der klassischen betrieblichen Funktionsbereiche vor. Ihre Argumentation fußt in der Gestaltpsychologie<sup>381</sup> und begreift „die Corporate Identity in Parallele zur Ich-Identität als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem ‚Wesen‘, oder, spezifischer ausgedrückt, von Unternehmens-Verhalten, Unternehmens-Erscheinungsbild und Unternehmens-Kommunikation mit der hypostasierenden Unternehmenspersönlichkeit als dem manifestierten Selbstverständnis des Unternehmens.“<sup>382</sup>

---

<sup>378</sup> Vgl. Van Riel/Balmer (1997), S. 341, Melewar/Jenkins (2002), S.76.

<sup>379</sup> Vgl. Balmer (1998), Balmer/Soenen (1999), Melewar/Jenkins (2002), Van Riel/Balmer (1997), Westcott Alessandri (2001).

<sup>380</sup> Vgl. Argenti/Druckenmiller (2004), Christensen/Askegaard (2001), Christensen/Cheney (2002), Illia et al. (2004), Marin/Ruiz (2007), Melewar/Jenkins (2002), Pruzan (2001), Van den Bosch et al. (2004), Van den Bosch et al. (2005), Westcott Alessandri (2001).

<sup>381</sup> Vgl. z. B. Erikson (1968).

<sup>382</sup> Birkigt/Stadler (1980), S. 20f.

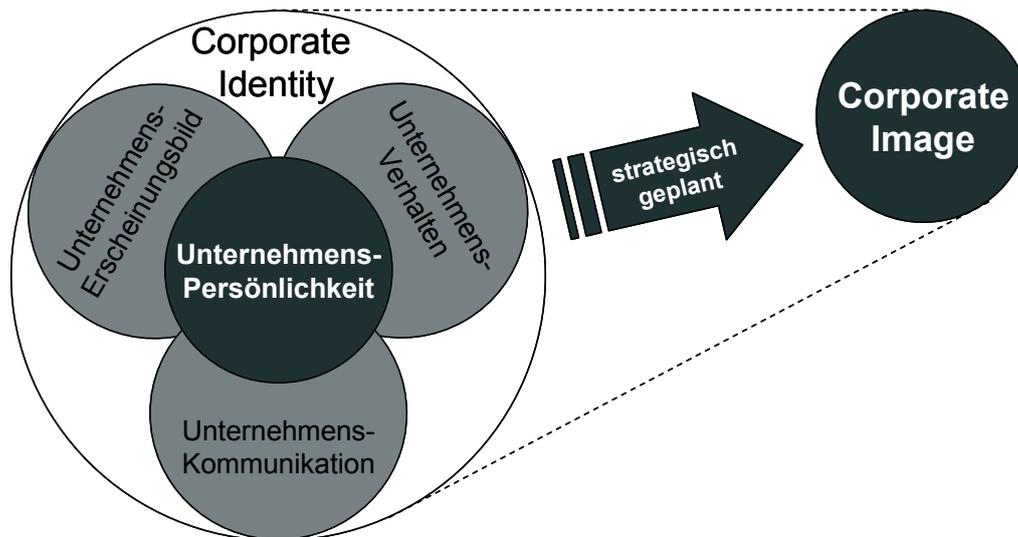


Abbildung 20: Corporate Identity Mix nach Birkigt/Stadler (1980)<sup>383</sup>

Trotz seiner immensen Wirkung auf die Corporate Identity Forschung der 80er und 90er Jahre – Balmer/Greyser (2003) bezeichnen das Modell als „most widely referred“<sup>384</sup> – besitzt es Schwächen, die zum Teil bereits von Birkigt/Stadler (1980) aufgegriffen werden. Die erste Schwäche besteht darin, dass dem konzeptionellen Rahmen keine empirische Fundierung zugrunde liegt. Zweitens wird eine inhaltliche Trennung von Kommunikation und Verhalten angenommen. Jedes beobachtbare Verhalten ist jedoch gleichzeitig ein Akt der Kommunikation und jede Kommunikation ist in einen Prozess eingebettet und bedarf somit einer Handlung.<sup>385</sup> Daher ist die von Birkigt/Stadler (1980) vorgeschlagene Trennung verbalvisueller Kommunikation von jedem anderen Verhalten nicht stringent. Gleichermäßen sind Erscheinungsbild und Kommunikation einer Unternehmung nur schwer trennbar. Mit Ausnahme der mündlichen Kommunikation beinhaltet jeder Kommunikationsakt eine spezifische Darstellung, die wiederum Teil des Symbolismus, des Erscheinungsbilds der Unternehmung ist. Darüber hinaus stellen Birkigt/Stadler (1980) fest, dass die „Identitäts-Faktoren“, die sowohl im Einzelnen als auch in ihrem Zusammenspiel eine Wirkung der Corporate Identity in ihren „Wirkungszonen“ erzeugen, noch weitgehend unbekannt sind.<sup>386</sup>

Die erste empirische Evaluierung des Konzepts in der akademischen Literatur, beruhend auf einer umfassenden Literaturrecherche, Tiefeninterviews und anschließender Inhaltsanalyse, haben Balmer/Soenen (1999) veröffentlicht.<sup>387</sup> Ihr Erkenntnisinteresse liegt in der Aufarbeitung und Evaluierung des Status quo der Forschung zur und des Managements der Corporate Identity.

<sup>383</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an ebenda, S. 26.

<sup>384</sup> Balmer/Greyser (2003), S. 38. Vgl. dazu auch Balmer/Soenen (1999), Leuthesser/Kohli (1997), Van Riel/Balmer (1997).

<sup>385</sup> Watzlawick et al. (1969) stützt sich auf diese Argumentation zur Herleitung seines metakommunikativen Axioms, dem zufolge man nicht *nicht* kommunizieren kann (vgl. ebenda, S. 51).

<sup>386</sup> Vgl. Birkigt/Stadler (1980), S. 26.

<sup>387</sup> Vgl. Balmer/Soenen (1999).

Der Corporate Identity Mix von Balmer/Soenen (1999), dargestellt in Abbildung 21, rekurriert auf das Konzept von Birkigt/Stadler (1980) und zielt darauf ab, die beschriebenen konzeptionellen und empirischen Schwächen auszugleichen.

Balmer/Soenen (1999) identifizieren in ihrer umfangreichen Literaturanalyse verschiedene Identitäts-Faktoren, die sie den drei Bereichen Seele „Soul“, Gedanken „Mind“ und Stimme „Voice“ zuordnen. Dadurch erreichen sie in ihrem Corporate Identity Mix eine wirkungsorientierte Abgrenzung der bestimmenden Faktoren und tragen gleichzeitig der Untrennbarkeit von Kommunikation und Verhalten Rechnung. Darüber hinaus brechen Balmer/Soenen (1999) die drei Wirkungsfaktoren der Corporate Identity auf empirisch überprüfbare Einzelfaktoren herunter und eröffnen somit konkrete Ansatzpunkte für die Evaluierung ihres Modells. In den von Westcott Alessandri (2001) zusammengetragenen Definitionen des Konstrukts werden zusätzlich zu den von Balmer/Soenen (1999) betrachteten Faktoren neben nicht näher spezifizierten „distinctive manifestations of a firm“<sup>388</sup> einzig die „unique capabilities“<sup>389</sup> einer Firma verwiesen.

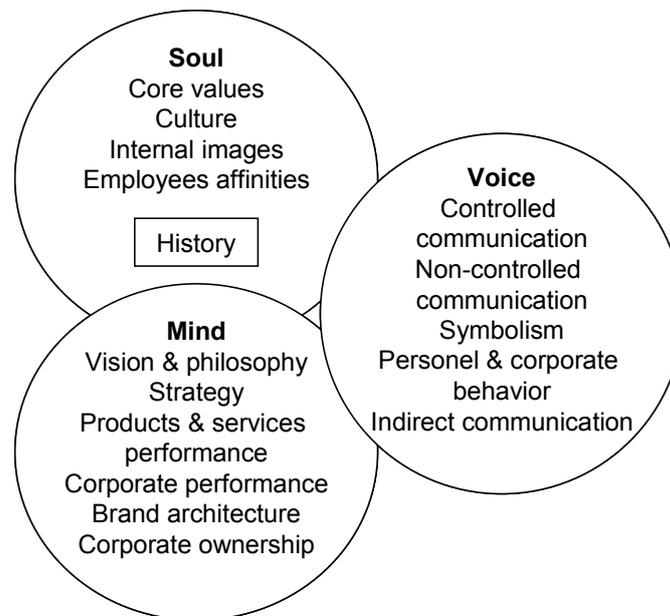


Abbildung 21: Corporate Identity Mix nach Balmer/Soenen (1999)<sup>390</sup>

Das detaillierteste Modell des Corporate Identity Konstrukts stellen Melewar/Jenkins (2002) vor. Es ist zweistufig, seine Hauptfaktoren sind „Communication and Visual Identity“, „Behavior“, „Corporate Culture“ und „Market Conditions“. Neben den von Balmer/Soenen (1999) genannten Faktoren beinhaltet dieses Modell die Faktoren „Architecture and location“ als Bestandteil

<sup>388</sup> Lambert (1989), zitiert nach Westcott Alessandri (2001), S. 175.

<sup>389</sup> Ackermann (1988), zitiert nach Westcott Alessandri (2001), S. 175, Kirsch (1990), S. 292. Eine umfassende Auseinandersetzung mit einzigartigen Fähigkeiten als Bestandteile der Unternehmensidentität findet sich z. B. bei Vukelic (2000).

<sup>390</sup> Balmer/Soenen (1999), S. 74.

des Hauptfaktors „Communication and visual identity“, „Nationality“ als Bestandteil der „Corporate culture“ sowie „Nature of industry“ und „Corporate marketing strategies“ als Bestandteile des Faktors „Market conditions“<sup>391</sup> (vgl. Abbildung 22).

Uneinigkeit besteht in der Literatur darüber, welche Komponenten die sichtbare Corporate Identity ausmachen. Nach Van den Bosch et al. (2006) zählen zur Corporate Visual Identity hauptsächlich „corporate name, logo, color palette, font type, and a corporate slogan or tagline“<sup>392</sup>. Sie beschreibt das Konstrukt somit als Summe der visuellen Elemente der Corporate Brand. Melewar/Jenkins (2002) hingegen führen Unternehmenskommunikation, unkontrollierbare Kommunikation, Architektur und Standort, sowie visuelle Corporate Identity zu einem gemeinsamen Faktor der Corporate Identity zusammen.<sup>393</sup>

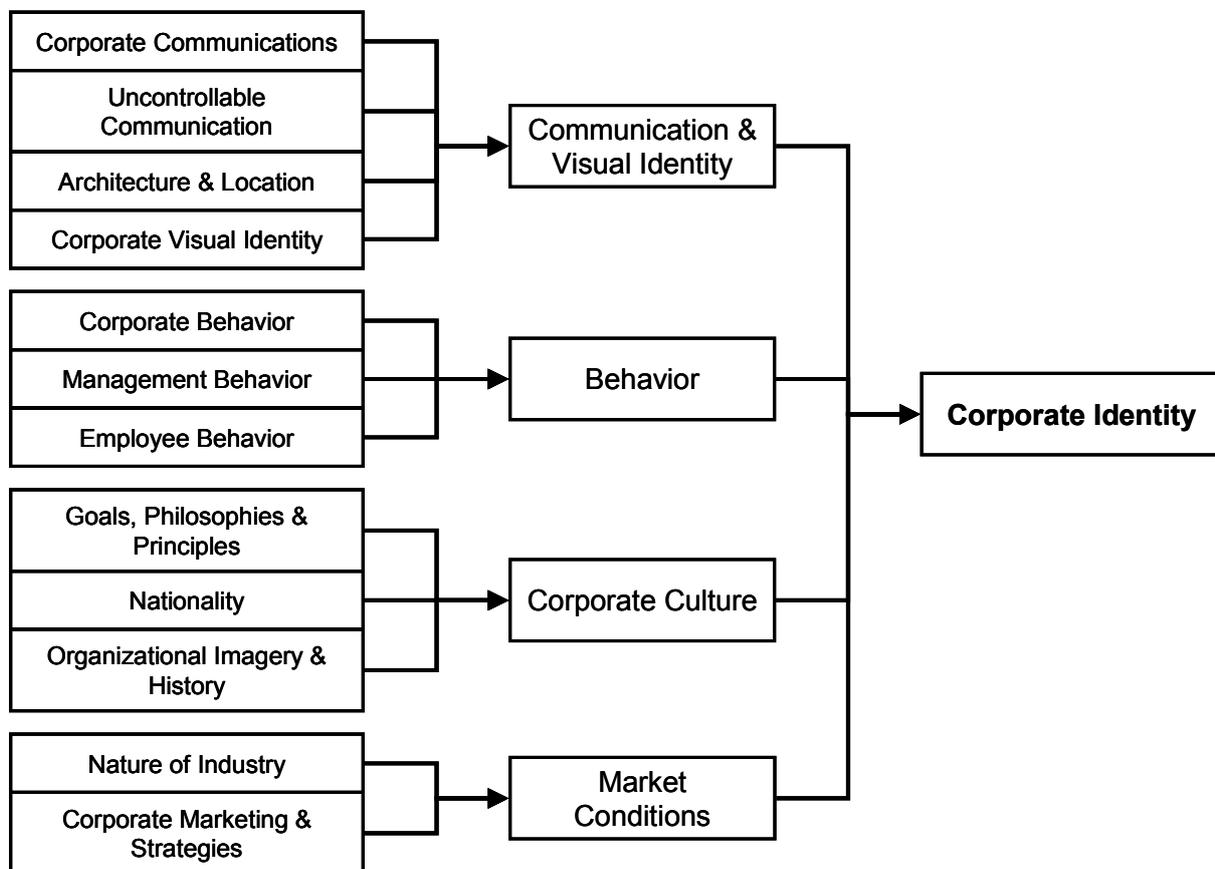


Abbildung 22: Corporate Identity nach Melewar/Jenkins (2002)<sup>394</sup>

<sup>391</sup> In den Faktoren Corporate Culture und Market Conditions sind Bezüge zu Arbeiten über die Kulturabhängigkeit des (internationalen) Managements (vgl. z.B. Dülfer (2001), Hofstede/Hofstede (2006), Perlitz (2004), S. 249ff), in denen das Ursprungsland einer Firma als Erfolgsfaktor identifiziert wird, sowie zu Arbeiten über das Branchenimage (vgl. z. B. Balmer (1998), Balmer/Wilkinson (1991), Schäfer (2006), S. 20ff.) erkennbar.

<sup>392</sup> Van den Bosch et al. (2005), S. 138.

<sup>393</sup> Vgl. Melewar/Jenkins (2002), S. 81.

<sup>394</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an ebenda, S. 81.

An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass für das Konstrukt der Corporate Identity in der Literatur eine Vielzahl von Eigenschaften einer Organisation genannt wird, die grundsätzlich zu ihrer Identität beitragen können. Die Frage, welche Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung dieser Faktoren bei verschiedenen Stakeholdergruppen einer Organisation bestehen, wird jedoch nicht beantwortet und ist daher Kern des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit.

#### 2.3.1.4 Stakeholderbezogene Facetten der Identität

Auf Lambert (1989) geht die Vorstellung zurück, dass die wahrnehmbare Identität einer Unternehmung von der Perspektive des Beobachters, z. B. eines bestimmten Stakeholders, abhängt. Lambert (1989) unterscheidet in Analogie zu einem Eisberg zwischen sichtbaren und unsichtbaren Teilen der Corporate Identity, wobei die sichtbaren Teile der Corporate Identity, wie z. B. Logo und Farbpalette der Unternehmung, durch alle Stakeholder wahrgenommen werden können, die unter der Oberfläche liegenden Teile, wie Managementstil oder Struktur der Unternehmung, sind seiner Meinung nach von externen Stakeholdern nicht beobachtbar.<sup>395</sup>

Diese Sichtweise hat sich durchgesetzt und liegt aktuellen Modellen, so z. B. denen von Westcott Alessandri (2001) und Fillis (2003), zugrunde.<sup>396</sup> Aus der Abhängigkeit der Sichtbarkeits-Linie von der individuellen Perspektive der Stakeholder folgt die gleichzeitige Existenz mehrerer Corporate Identities. So unterscheiden Balmer/Soenen (1999) insgesamt vier für das Management der Corporate Identity relevante Identitäts-Typen, die sich aus der Perspektive des TOP-Managements („desired identity“), der Marketing-Perspektive („communicated identity“), der Perspektive des strategischen Managements („ideal identity“) und aus der objektiven Erhebung und Analyse der aktuellen identitätsbildenden Faktoren („actual identity“) ergeben.<sup>397</sup> Balmer/Greyser (2002) fügen diesem Konzept in Form einer fünften Identität die Perspektive der relevanten externen Stakeholder („conceived identity“) hinzu und zeichnen damit die Brücke zu den wahrnehmungszentrierten Konzepten Image und Reputation vor.<sup>398</sup> Tabelle 2 ordnet diese fünf Identitäten in das Schema der Wahrnehmungsperspektiven ein.

Für das Management dieser unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüche an ein Unternehmen schlagen Balmer/Greyser (2002) das Fokussieren auf die Schnittstellen zwischen diesen fünf Identitäten vor.<sup>399</sup> Wann immer die Kongruenz zwischen zwei dieser fünf Perspektiven nicht ausreicht – wenn z. B. die vom Unternehmen kommunizierte Identität nicht mit der realen Situation

---

<sup>395</sup> Vgl. Lambert (1989).

<sup>396</sup> Vgl. Fillis (2003), Westcott Alessandri (2001).

<sup>397</sup> Vgl. Balmer/Soenen (1999), S. 83f. Hatch/Schultz (1997) betonen die direkte Kontrolle der Corporate Identity im Besonderen durch das TOP-Management unter Nutzung von Führungs- und internen Kommunikationsmechanismen, wobei der eher unkontrollierbare Teil der Corporate Identity durch das Bedürfnis entsteht, die Managementanweisungen für die tägliche Arbeit zu interpretieren.

<sup>398</sup> Vgl. Balmer/Greyser (2002), S. 74.

<sup>399</sup> Der Gedanke des Managements von Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Wahrnehmungen stammt ursprünglich von Abratt (1989), der die Schnittstelle zwischen Corporate Identity und Corporate Image (entspricht der Perspektive der „conceived identity“ von Balmer/Greyser (2002)) thematisiert (vgl. Abratt (1989), S. 71, 73f.).

(actual identity) überein stimmt – kommt es laut Balmer/Greyser zu einem „moment of truth“<sup>400</sup>, in dem das Unternehmen bei den betroffenen Stakeholdern an Glaubwürdigkeit verliert und sich dadurch die Beziehung zu diesen Stakeholdern verschlechtert. „Effective management of corporate identity can serve to address the needs of the firm’s important stakeholders by, for example, motivating employees, and by generally inspiring confidence in the company to all target groups.“<sup>401</sup>

Identitäts-Typ	Claimant	Audience	Kommunikationstheoretische Perspektive
„actual identity“	Die gesamte Organisation	Fiktiver objektivierter Beobachter	<i>Identität</i> der Organisation
„communicated identity“	Mitglieder der Organisation und externe Interessengruppen (mittels formaler und informeller Kommunikation)	interne und externe Interessengruppen	<i>Kommunizierte Identität</i> der Organisation
„conceived identity“	Relevante externe Stakeholder	interne und externe Stakeholdergruppen	<i>Fremdwahrnehmung</i> der Organisation, beinhaltet ihre Images und ihre Reputation bei ihren Stakeholdern
„ideal identity“	Fiktiver strategischer Beobachter (Resultat von Recherchen und strategischen Analysen)	interne und externe Interessengruppen	<i>ideale strategische Positionierung</i> der Organisation
„desired identity“	Top-Management der Organisation	interne und externe Interessengruppen	<i>Vision</i> der Organisation aus Sicht ihrer Führung

Tabelle 2: Corporate Identities nach Balmer/Greyser (2002)<sup>402</sup>

Nachdem das Wesen und die Ausprägungen der Identität einer Organisation vorgestellt wurden, ist abschließend eine Arbeitsdefinition zu geben, die konsistent mit den getroffenen Aussagen ist und die Anforderungen dieser Arbeit erfüllt.

### 2.3.1.5 Corporate Identity: eine Arbeitsdefinition

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll als Corporate Identity die *Summe der Faktoren* verstanden werden, auf Basis derer sich *eine Organisation gegenüber ihren Betrachtern präsentiert*. In Summe dienen diese Faktoren einerseits der *Wiedererkennung* der Organisation, andererseits der *Unterscheidung* von anderen Organisationen. Um diese Funktionen zu erfüllen, ist die Corporate Identity *zeitlich stabil*. Im Kern *reflektiert* sie *Strategie, Mission, Philosophie, Geschichte, Fokus des Geschäfts, Art und Breite der an-*

<sup>400</sup> Balmer/Greyser (2002), S. 75, vgl. auch Abratt (1989), Balmer/Stotvig (1997), Stewart (1991).

<sup>401</sup> Melewar/Jenkins (2002), S. 76.

<sup>402</sup> Vgl. Balmer/Greyser (2002), S. 79.

*gebotenen Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung, sowie Unternehmenskommunikation und informelle Kommunikation über das Unternehmen.*

Alle (Inter-)Aktionen einer Organisation beeinflussen ihre Corporate Identity. Ebenso hat das Umfeld einer Organisation, im Besonderen die *Identität der Branche* und die *Identität des Heimatlands*, Einfluss auf die Corporate Identity. Es existieren *gleichzeitig verschiedene* Identitäten einer Organisation, in denen die unterschiedlichen Ansprüche und Identifikationsmechanismen ihrer Stakeholder zum Ausdruck kommen. Das Management der Corporate Identity zielt darauf ab, diese Ansprüche zu eruieren und in Einklang zu bringen.

Während sich die Corporate Identity hier zunächst als Summe der zur Sinnbestimmung und Identifizierung heranziehenden Eigenschaften einer Organisation erschließt, gibt das Image der Organisation hingegen an, wie die Organisation von ihren Stakeholdern individuell wahrgenommen wird.<sup>403</sup> Im Corporate Identity Mix<sup>404</sup>, der in erster Linie eine formale Darstellung des Managements der Identität einer Organisation ist, verschwimmt diese Perspektive jedoch. So beziehen Balmer/Greyser (2002) mit dem Konzept der *Conceived Identity* explizit die Wahrnehmung der Identität durch externe Stakeholder ein. Umgekehrt spricht Macrae (1999) von „Brand Reality“ wenn er die Stimulierung von „employee pride and passion“ durch internes Management meint.<sup>405</sup> Im folgenden Abschnitt soll für die Zwecke der vorliegenden Arbeit eine eindeutige Perspektive entwickelt werden.

### 2.3.2 Der wissenschaftliche Imagebegriff

Laut Kroeber-Riel/Weinberg (2003) sind mit einem Image innere Bilder bzw. Gedächtnisbilder gemeint – im Unterschied zu äußeren Bildern bzw. Wahrnehmungsbildern, die bei unmittelbarer sensorischer Wahrnehmung eines Objekts entstehen. Gedächtnisbilder entstehen durch die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Reizen und können, Kroeber-Riel/Weinberg (2003) folgend, als gelernte Wahrnehmungsbilder angesehen werden.<sup>406</sup> Images sind somit subjektive, kognitive Modelle eines Ausschnitts der Realität (z. B. einer Situation oder eines Objekts). Sie beinhalten typischerweise nur eine selektive Teilmenge aller Elemente, die den betreffenden Realitätsausschnitt beschreiben.<sup>407</sup> Im Marketing werden vier grundlegende Image-Arten unterschieden: das Produktgruppenimage, das Markenimage, das Firmenimage, sowie das Länderimage.<sup>408</sup> Diese Image-Arten sind nicht unabhängig voneinander – sie stehen vielmehr in einer hierarchi-

---

<sup>403</sup> Vgl. z. B. Anspach (1985), Argenti/Druckenmiller (2004), Fillis (2003), Gray/Smeltzer (1985), Hatch/Schultz (1997), Melewar/Jenkins (2002), Van Rekom (1997), Van Riel/Balmer (1997), Westcott Alessandri (2001).

<sup>404</sup> Vgl. Balmer/Greyser (2002), Birkigt/Stadler (1980), Van Riel/Balmer (1997).

<sup>405</sup> Macrae (1999), S. 2.

<sup>406</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 351.

<sup>407</sup> Vgl. Duimering/Safayeni (1998), S. 63.

<sup>408</sup> Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 319.

schen Beziehung. So werden z. B. vom Produktgruppenimage durch „Vererbung von Wissen“<sup>409</sup> Image-Bestandteile an das Image eines einzelnen Produkts vererbt und Länderimages werden auf Unternehmen übertragen.<sup>410</sup>

In der deutschsprachigen Marketing-Literatur wird als Synonym des Image-Konstrukts das Konstrukt der Einstellung verwendet<sup>411</sup> und mit Hilfe der 2-Komponenten- oder 3-Komponenten-Theorie operationalisiert. Erstere betrachtet kognitive und affektive (emotionale und motivationale) Komponenten. Letztere fügt dem Konstrukt eine (dritte) Verhaltens-Komponente hinzu.<sup>412</sup> Man geht dabei von einer Einheit (bzw. Konsistenz) in Denken, Fühlen und Handeln gegenüber einem Objekt aus.<sup>413</sup> Die Frage, ob Einstellungen und Verhalten eine Einheit bilden oder zwei verschiedene, interdependente Konstrukte sind, ist jedoch noch offen.<sup>414</sup>

Die Betrachtungsebene der gesamten Organisation ist in erster Linie eine Domäne des strategischen Managements, zu dessen Handlungsbereichen das Management der Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern gehört.<sup>415</sup> Diese Literatur borgt die Konstrukte Organizational, Institutional und Corporate Image aus der Organisationswissenschaft und dem Marketing, um die Imagebildung bezüglich der gesamten Organisation zu untersuchen. Es ist zunächst festzuhalten, dass sich Organizational, Institutional und Corporate Image auf denselben Beobachtungsgegenstand (die gesamte Organisation) beziehen und auch ihre grundsätzliche Natur (als Gedächtnisbild) gemein haben. Aus diesem Umstand wird verständlich, dass in der Literatur eine Vielzahl teilweise sich überschneidender, teilweise gegensätzlicher Vorstellungen über diese Konstrukte kolportiert wird.<sup>416</sup> In der vorliegenden Arbeit werden daher in erster Linie die Unterschiede zwischen den drei Konstrukten herausgearbeitet und auf dieser Basis die Benennung und Charakterisierung des empirisch zu untersuchenden Konstrukts vorgenommen. Auf der Suche nach trennscharfen Definitionen bietet sich – wie bereits beim Begriff der Identität durchgeführt<sup>417</sup> – eine genaue Zuweisung der Betrachter-Perspektive an. Im Folgenden werden daher zunächst diese drei Begriffe kurz anhand ihrer Perspektive kontrastierend dargestellt. Anschließend wird auf Entstehung, Eigenschaften und Management des in dieser Arbeit interessierenden Corporate Images eingegangen.

---

<sup>409</sup> Esch (2004), S. 69.

<sup>410</sup> Vgl. ebenda, S. 69f., Esch/Wicke (2001), S. 48, Wildemann (2008a), S. 78f.

<sup>411</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 168f.

<sup>412</sup> Vgl. ebenda, S. 170.

<sup>413</sup> Vgl. Triandis (1975), S. 11.

<sup>414</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 171.

<sup>415</sup> Vgl. Kapitel 2.1.

<sup>416</sup> Vgl. Gioia et al. (2000b), S. 63 für eine Gegenüberstellung unterschiedlicher Definitionen. Hatch/Schultz (1997) weisen dem Organizational Image einen Bezug zu den Vorstellungen der Organisationsmitglieder zu (vgl. ebenda, S. 358f.). Schuler (2004) verstehen unter dem Organizational Image die individuellen Bilder jeder relevanten Stakeholdergruppe (vgl. ebenda, S. 37f.). Nguyen/LeBlanc (2001) wiederum verwenden dafür den Begriff „Institutional Image“ (ebenda, S. 303f.).

<sup>417</sup> Vgl. Kapitel 2.3.1.

### 2.3.2.1 Organizational Image

Der Begriff Organizational Image umfasst zunächst jede Art von Image, d. h. Resultat eines kognitiven Prozesses, das sich auf eine Organisation bezieht.<sup>418</sup> Er wird hauptsächlich in der Organisationstheorie zur Darstellung organisationsinterner Aspekte der Imagebildung gegenüber einer Organisation verwendet.<sup>419</sup> So entwickeln Duimering/Safayeni (1998) ein Modell, das die einer Organisationseinheit zugewiesene Aufgabe und Struktur als Ausgangspunkte eines Imagebildungsprozesses betrachtet, in dem die Organisationseinheit bestrebt ist, sich ziel- und aufgabenkonform darzustellen.<sup>420</sup> Bei den meisten Arbeiten zum Organizational Image steht jedoch der Identifizierungsprozess von Organisationsmitgliedern im Fokus des Interesses.<sup>421</sup>

In diesem Identifizierungsprozess spielen vor allem zwei Aspekte der Imagebildung eine Rolle: Die wahrgenommene Kongruenz zwischen der Identität der Organisation und der Identität ihrer Mitglieder sowie die durch die Organisationsmitglieder rekonstruierte Außenwahrnehmung der Organisation. Der dem erstgenannten Prozess zugrunde liegende Mechanismus lässt sich wie folgt beschreiben: Organisationsmitglieder vergleichen ihr eigenes Selbstbild mit dem Selbstbild der Organisation. Je mehr sich ein Organisationsmitglied durch dieselben Attribute definiert, mit denen es auch die Organisation beschreibt, umso stärker unterstützt die Mitgliedschaft in dieser Organisation die Stabilisierung seiner individuellen Identität und seine persönliche Identifizierung mit der Organisation.<sup>422</sup> Diese Identifizierung kondensiert z. B. in unternehmensbezogenen Bezeichnungen von Mitarbeitern wie „Siemensianer“<sup>423</sup>, „Boschler“<sup>424</sup> oder „Mannesmänner“.<sup>425</sup> In diesem Prozess formulieren Mitglieder aus ihrer Rolle in der Organisation heraus *Selbstbilder der Organisation*.

Bei der Rekonstruktion der Außenwahrnehmung stellen sich Organisationsmitglieder die Frage, mit welchen Attributen externe Stakeholder Bezeichnungen wie Siemensianer besetzen, d. h. in welcher Art die Außenwahrnehmung der Organisation sich auf die Außenwahrnehmung ihrer Mitglieder überträgt. Organisationsmitglieder rekonstruieren die Außenwahrnehmung ihrer Organisation, um abzuschätzen, in welchem Licht sie z. B. als Siemensianer in ihrem Umfeld erscheinen. Je positiver die rekonstruierte Außenwahrnehmung ist, umso stärker ist wiederum die Iden-

---

<sup>418</sup> Vgl. Carmeli (2004), Dowling (1988), Dutton/Dukerich (1991), Dutton et al. (1994), Gioia et al. (2000b), Hatch/Schultz (1997), Labianca et al. (2001), Roberts (2005), Schuler (2004), Schultz et al. (2002b), Williams/Moffitt (1997). Vukelic (2000) verwendet den Begriff Unternehmensimage als Synonym (vgl. Vukelic (2000), S. 23).

<sup>419</sup> Vgl. Dutton/Dukerich (1991), Dutton et al. (1994), Hatch/Schultz (1997), S. 358, Huff (1997), Möslein (2000), S. 56f.

<sup>420</sup> Vgl. Duimering/Safayeni (1998), S. 75ff.

<sup>421</sup> Vgl. Dutton et al. (1994).

<sup>422</sup> Vgl. ebenda, S. 239.

<sup>423</sup> Vgl. z. B. <http://tinyurl.com/3wrea3> [Link generiert am 30.09.2008].

<sup>424</sup> Vgl. z. B. Lamparter (2001).

<sup>425</sup> Vgl. z. B. Lessmann (2002).

tifizierung der Mitglieder mit ihrer Organisation. In diesem Prozess formulieren Mitglieder aus ihrem Wissen um die Organisationsumwelt *Metabilder der Organisation* und *Metabilder von sich selbst*, in ihrer Rolle als Organisationsmitglieder.

### 2.3.2.2 Institutional Image

Der Begriff Institutional Image wird in der Literatur sowohl im Kontext von Unternehmen<sup>426</sup>, als auch im Kontext von Nonprofit-Organisationen<sup>427</sup>, jedoch insgesamt vergleichsweise selten verwendet. Inhaltlich wird das Konstrukt beschrieben als: “the overall impression made on the minds of the publics about an organization”<sup>428</sup>. Es bezieht sich auf die Außenwahrnehmung einer gesamten Organisation in ihren verschiedenen physischen und Verhaltens-Attributen, wie z. B. dem Namen, der Architektur, der Produkte und Dienstleistungen, der Tradition, der Ideologie und der in der Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern und Kunden entstehenden Qualitätswahrnehmung.<sup>429</sup> “Institutional image is, therefore, the result of an aggregate process by which the public compares and contrasts the various attributes of organizations.”<sup>430</sup> Im Gegensatz zum Organizational Image ist dieses Konstrukt somit ein Ausdruck der Wahrnehmung der Organisation durch externe Stakeholder. Es handelt sich daher um die Formulierung von *Fremdbildern der Organisation*.

Als letzte Besonderheit wird mit dem Institutional Image primär das Ziel der Identifizierung externer Stakeholder mit einer Organisation und ihrer Tätigkeit verfolgt.<sup>431</sup> Nach Sethi (1979) verfolgt Institutional Image Advertising das Ziel „to convey to the public an awareness or recognition of a corporation’s name and the type of activities engaged in by that corporation.”<sup>432</sup> Unter diesen Bedingungen ist anzunehmen, dass das Management des Institutional Images für Universitäten in Deutschland kaum ein Handlungsfeld darstellt. Ihr Tätigkeitsfeld ist erstens untrennbar mit ihrer Bezeichnung verknüpft und zweitens nehmen Universitäten zentrale gesellschaftliche Aufgaben wahr und sind aus diesem Grund mit vielen gesellschaftlichen Bereichen ausgeprägt vernetzt.

### 2.3.2.3 Corporate Image

Die ersten Arbeiten zum Corporate Image entstanden in den 1950er / 1960er Jahren und gehen auf das Grafik-Design- sowie das Marketing-Paradigma der Corporate Identity Forschung zu-

---

<sup>426</sup> Vgl. Dodge/Summer (1969).

<sup>427</sup> Vgl. Nguyen/LeBlanc (2001).

<sup>428</sup> Ebenda, S. 303.

<sup>429</sup> Vgl. ebenda.

<sup>430</sup> Ebenda.

<sup>431</sup> Vgl. ebenda, Sethi (1979).

<sup>432</sup> Sethi (1979), S. 72. Laut Sethi (1979) zielen Aussagen im Rahmen von Aktivitäten des Institutional Image Advertising auf „goodwill, name identification, and activity identification“ (ebenda, S. 74f.) ab.

rück.<sup>433</sup> Auch dieses Konstrukt bezeichnet ein ganzheitliches mentales Bild einer Organisation. Im Unterschied zum Institutional Image wird mit dem Begriff des Corporate Images die Unterscheidbarkeit von Organisationen betont, die in irgendeiner Form als Entscheidungsalternativen wahrgenommen werden. Corporate Image Advertising wird daher verstanden als: „creating an image of a specific corporate personality in the minds of the general public and seeking maximum favourable images amongst selected audiences, e. g., stockholders, employees, consumers, suppliers, and potential investors. In essence, this type of advertising treats the company as a product, carefully positioning and clearly differentiating it from other similar companies“.<sup>434</sup> Obwohl Corporate Images nicht direkt durch die Organisation kontrolliert werden können, gehört ihr Management zu den strategischen Aufgaben einer Organisation.<sup>435</sup>

Universitäten als Organisationen im Wettbewerb<sup>436</sup> haben im Bestreben um die Akquisition von Ressourcen ein natürliches strategisches Differenzierungsbedürfnis, an dem diese Arbeit auch empirisch ansetzt. Die hier empirisch zu beleuchtenden Images werden daher dem Konstrukt des Corporate Image am besten gerecht. Im Folgenden werden aus diesem Grund die dem Corporate Image zugesprochenen Eigenschaften zusammengetragen und zum Prozess der Imagebildung in Beziehung gesetzt.

#### *Corporate Image als individuelle Vorstellung*

Wie bereits eingangs beschrieben, ist das Corporate Image ein Gedächtnisbild. Es wird kontrastierend zur Corporate Identity beschrieben als „what the firm is perceived to be“<sup>437</sup>. D. h. dem Konstrukt liegt die Perspektive eines bestimmten Stakeholders auf die gesamte Organisation zugrunde. Dabei ist dieses Bild gleichzeitig ganzheitlich, es handelt sich um „the total impression an entity (organization) makes on the minds of people“.<sup>438</sup> Alle Informationen, die ein Stakeholder zum Beschreiben einer Organisation heranzieht, gehören zu seinem individuellen Corporate Image der Organisation.

#### *Individualität des Images und Existenz mehrerer Corporate Images*

Damit ist bereits die zweite zentrale Eigenschaft des Corporate Images angesprochen. Es handelt sich um ein Gedächtnisbild. Das Konstrukt existiert daher ausschließlich auf individueller Ebene. Gleichzeitig besitzt jeder Mensch von einem bestimmten Meinungsgegenstand, je nach individueller Perspektive, ein anderes Gedächtnisbild. Aus Sicht einer Organisation besitzt jeder Stakeholder somit ein anderes Corporate Image, nicht nur wegen unterschiedlicher Wahrnehmungs-

---

<sup>433</sup> Vgl. Balmer (1998), Vukelic (2000).

<sup>434</sup> Sethi (1979), S. 70.

<sup>435</sup> Vgl. z. B. Argenti/Druckenmiller (2004), Drosdowski (1990), Gray/Smeltzer (1985), Van Rekom (1997), Westcott Alessandri (2001).

<sup>436</sup> Vgl. Kapitel 3.3.

<sup>437</sup> Westcott Alessandri (2001), S. 175.

<sup>438</sup> Dowling (1993), S. 104.

prozesse, sondern insbesondere aufgrund unterschiedlicher Informationen über die Organisation. Auch die betrachtete Literatur stützt einstimmig die Meinung, dass von einer Organisation in ihrem Stakeholderumfeld eine Vielzahl von Corporate Images existiert: “Depending on which constituency is involved (customers, investors, employees, etc), an organization can have many different images.”<sup>439</sup>

Dabei bestimmt die Art der Beziehung zwischen der Organisation und dem individuellen Stakeholder die Informationen, die zur Entstehung und Aufrechterhaltung des jeweiligen Corporate Images beitragen.<sup>440</sup> In Abbildung 23 sind die Wahrnehmungshorizonte verschiedener Stakeholder einer Organisation als Kreise dargestellt. Die Teile der Organisation, die sich außerhalb eines Wahrnehmungshorizonts befinden, fließen nicht in die Imagebildung des betreffenden Stakeholders ein.

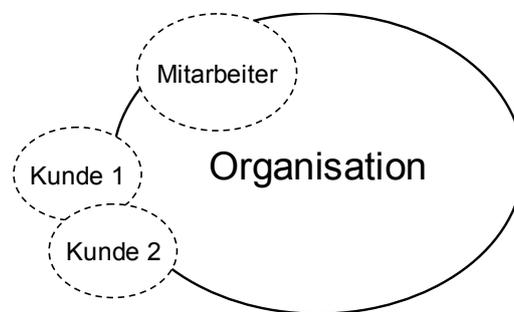


Abbildung 23: Stakeholderbezogener Wahrnehmungshorizont<sup>441</sup>

Um die Eigenschaften dieser Wahrnehmungshorizonte zu bestimmen, bieten sich Modelle des Informationsverhaltens an. Geht man davon aus, dass zur Bildung eines Images ein näher zu bestimmender Informationsbedarf herrscht und dieser Bedarf durch Informationsverhalten befriedigt wird, lassen sich für Corporate Images folgende Aussagen treffen. Die Grundlage der Imagebildung ist ein subjektiver Informationsbedarf.<sup>442</sup> Diesem Informationsbedarf steht ein Informationsangebot gegenüber, das primär durch die Beziehung des Stakeholders zur Organisation und ihrem Umfeld bestimmt wird.<sup>443</sup> Typischerweise weichen Informationsbedarf und -angebot voneinander ab, sodass nur der Bereich, in dem Angebot und Bedarf zusammenfallen,

<sup>439</sup> Argenti/Druckenmiller (2004), S. 369.

<sup>440</sup> Vgl. Arnold et al. (2003), Nguyen/LeBlanc (2001), S. 304, sowie Kapitel 2.3.1.4.

<sup>441</sup> Eigene Darstellung.

<sup>442</sup> Einschlägige Modelle zum Informationsverhalten gehen von einem objektiven, durch die Aufgabe bestimmten Informationsbedarf aus (vgl. Picot et al. (2003), S. 81). Da der Imagebildung jedoch kein Sachziel zugrunde liegt, existiert de facto kein objektivierbarer Informationsbedarf, sondern lediglich der subjektive Wunsch nach Information.

<sup>443</sup> Zum Informationsangebot gehören neben eigenen Erfahrungen die Kommunikation der Organisation sowie die Kommunikation Dritter über die Organisation. Dieser Gedanke wird im Folgenden zu einem Modell der inhaltlichen Imagestruktur weiterentwickelt.

tatsächlich zur Informationsversorgung zur Verfügung steht.<sup>444</sup> Dennoch wird auch diese Informationsmenge nicht ausgeschöpft. Die individuelle Informationsnachfrage und das Informationsverhalten stellen weitere Begrenzungen für die tatsächliche Informiertheit dar.<sup>445</sup> Die Informiertheit eines Stakeholders über die Organisation bezeichnet dabei die gesamte Informationsgrundlage für seine Imagebildung, d. h. für die Auswahl, Bewertung und Speicherung in Form eines Gedächtnisbildes.

#### *Ähnlichkeit von Images innerhalb einer Stakeholdergruppe*

Aus dieser Argumentation folgt weiterhin, dass sich Images, die aus einer nahezu identischen Informationsgrundlage hervorgehen, stärker ähneln sollten als Images, die sehr verschiedenen Informationsgrundlagen entspringen. Es ist somit anzunehmen, dass die Images der Mitglieder einer Stakeholdergruppe, deren Beziehungen zur Organisation sich per Definition ähnlich sind, eine vergleichsweise große Zahl von gemeinsamen Inhalten besitzen und die Images von Mitgliedern verschiedener Stakeholdergruppen erheblich größere inhaltliche Unterschiede aufweisen.<sup>446</sup> Folglich kann aus Sicht der Organisation die Frage gestellt werden, was die typischen Bestandteile ihres Corporate Images in einer bestimmten Stakeholdergruppe sind. Diese typischen Imagebestandteile können als Ausgangspunkt für Stakeholderkommunikation und Imagemanagement dienen.

Inwiefern die Zugehörigkeit eines Stakeholders zu einer bestimmten Gruppe für die Imagebildung relevant ist, sollte zudem von Art und Intensität der Beziehung zwischen der Organisation und einer bestimmten Anspruchsgruppe sowie von der Art der der Anspruchsgruppe zur Verfügung stehenden Informationskanäle abhängen. Stakeholder, die von der Organisation vornehmlich als Gruppe behandelt werden, wie zum Beispiel die Studenten einer Universität, sollten eher Images entwickeln, die – abhängig von der Intensität des Kontakts zwischen den Mitgliedern der Gruppe – in größerem Umfang auf gemeinsamen Informationen beruhen.<sup>447</sup> Diese Annahmen sind im empirischen Teil der Arbeit näher zu untersuchen.

Zum Wahrnehmungshorizont eines Stakeholders ist abschließend anzumerken, dass die Images von Organisationsmitgliedern und externen Stakeholdern einer Organisation durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie durch das Praktizieren interaktiver Wertschöpfung immer weniger unterscheidbar sind. Elemente der Organisationskultur werden

---

<sup>444</sup> Vgl. Pfeiffer (1990), Picot/Reichwald (1991), Reichwald (2005).

<sup>445</sup> Insbesondere die Dissonanztheorie nach Festinger wurde in der Vergangenheit zur Beschreibung individuellen Informationsverhaltens herangezogen. Sie befasst sich mit den grundlegenden psychischen Faktoren des Informationssuchverhaltens und trifft Aussagen darüber, inwieweit die Erwartung (nicht) konsistenter Informationen das Suchverhalten beeinflusst. Eine umfassende Diskussion der Experimente zur Dissonanztheorie und ihrer Ergebnisse findet sich in Frey (1981).

<sup>446</sup> Vgl. Bromley (2001), S. 318.

<sup>447</sup> Vgl. Fillis (2003), S. 245.

somit Teil der Imagebildung externer Stakeholder und Anstrengungen zur Imagebildung beeinflussen die Identität der Organisation.<sup>448</sup>

*Image als prozessuales Konstrukt, das seine eigene Vergangenheit beinhaltet*

In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass Images das Ergebnis eines Prozesses sind.<sup>449</sup> Der Prozess der Imagebildung wird auch als Imagery bezeichnet und umfasst die Entstehung, Verarbeitung und Speicherung von inneren Bildern, d. h. die Kodierung von Informationen im Gedächtnis.<sup>450</sup> Der Imagery-Prozess verleiht Corporate Images eine Geschichtlichkeit. Man kann daher auch in Anlehnung an „sticky reputation“<sup>451</sup> von sticky Images<sup>452</sup> sprechen. Images sind damit nicht nur momentane Schnappschüsse, sondern beinhalten ihre eigene Vergangenheit. Diese Vergangenheit wird im Licht aktueller Informationen evaluiert und in ein aktualisiertes Image integriert.

*Images als assoziative Netze, Corporate Brand als Nukleus*

Corporate Images werden als Repräsentation realer Objekte in den Gedanken von Menschen beschrieben. Diese Präsentationen haben nach Schuler (2004) die Struktur eines assoziativen Netzwerks, bestehend aus einem Auslöser, Kernelementen und peripheren Informationen (vgl. Abbildung 24). Kernelemente eines Images sind diejenigen Bestandteile, die von der überwiegenden Mehrzahl der Befragten genannt werden. Schuler (2004) zieht die Grenze bei einer Nennung durch mindestens 72% der Befragten.<sup>453</sup> Weniger oft genannte Eigenschaften werden von Schuler (2004) zur Peripherie des Images gezählt.<sup>454</sup>

<sup>448</sup> Vgl. ebenda, Hatch/Schultz (1997). Fillis (2003) fokussiert insbesondere darauf, dass Organisationsmitglieder im Rahmen ihrer täglichen Interaktionen mit externen Stakeholdern das Image dieser Anspruchsgruppen beeinflussen (vgl. ebenda, S. 240).

<sup>449</sup> Vgl. Nguyen/LeBlanc (2001), S. 304.

<sup>450</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 351.

<sup>451</sup> Schultz et al. (2001), S. 25. Schultz et al. (2001) führen Stickyness auf zwei Faktoren zurück, die für jede Imagebildung zentral sind. Es handelt sich erstens um die Sichtbarkeit des Meinungsobjekts, wobei Sichtbarkeit bedeutet, dass ein Beobachter fortgesetzt mit dem Meinungsobjekt konfrontiert wird und in diesen Momenten Gelegenheit erhält, eine einmal gebildete Meinung zu verfestigen (vgl. ebenda). Zweitens beobachten die Autoren, dass Befragte dazu tendieren, ihre generelle Meinung über ein Beobachtungsobjekt auf neue Kriterien zu übertragen – trotz der Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung von empirischen Messmethoden. Als Erklärung liefern Schultz et al. (2001) die begrenzte Fähigkeit von Befragten, zwischen alten und neuen Kriterien zu unterscheiden (vgl. ebenda, S. 25f.). Dies sollte insbesondere dann auftreten, wenn wissenschaftliches und alltagspraktisches Begriffsverständnis auseinander gehen, wie es gerade für die komplexen Begriffe Image und Reputation der Fall ist.

<sup>452</sup> Der Glaube, dass Images, z. B. im Kontrast zur Reputation, zeitpunktbezogene Größen seien und sich daher auf die Summe dessen beziehen, was zu einem bestimmten Zeitpunkt von externen Stakeholdern einer Organisation wahrgenommen wird, wird in dieser Arbeit erstens aufgrund der Konzipierung als *holistisches* Geistesbild – und in diesem Sinne mehrere Facetten integrierend, d. h. in einem Prozess verarbeitend – und zweitens mit Verweis auf die empirischen Arbeiten von Nguyen/LeBlanc (2001), Fillis (2003) und Williams/Moffitt (1997) abgelehnt (vgl. Fillis (2003), S. 245, Nguyen/LeBlanc (2001), S. 308, Williams/Moffitt (1997), S. 237).

<sup>453</sup> Vgl. Schuler (2004), S. 46.

<sup>454</sup> Kernelementen und Peripherie können nur auf Basis einer quantitativen Untersuchung unterschieden werden, denn es handelt sich dabei um eine Aussage über die Relevanz von Nennungen für eine Grundgesamtheit.

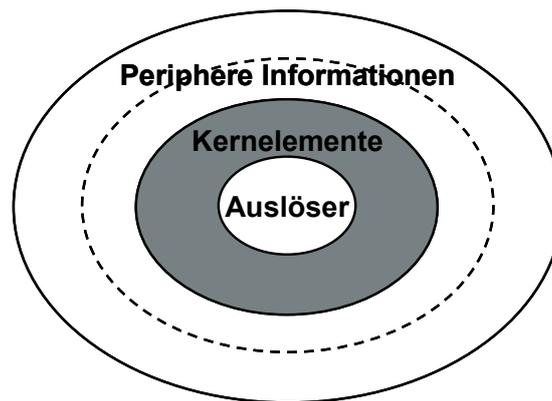


Abbildung 24: Corporate Image als assoziatives Netzwerk<sup>455</sup>

Der Auslöser besitzt in diesem Modell die Funktion eines Triggers: Wann immer ein Mensch mit dem Auslöser konfrontiert wird, werden alle damit in Verbindung stehenden Informationen erinnert. Aus dem Marketing ist bekannt, dass die Bestandteile einer Marke, insbesondere Name, Logo und Slogan, die Funktion eines solchen Triggers besitzen. In dieser Arbeit wird die Corporate Brand<sup>456</sup> (Unternehmensmarke) daher als Teil des Corporate Images betrachtet. Ihre zentralen Bestandteile Name, Logo und Slogan gelten als Auslöser für das Corporate Image.

Das Konstrukt der Corporate Brand beinhaltet jedoch mehr als diese eben genannten, sichtbaren Merkmale. So ist die Unternehmensmarke auch Träger der Unternehmenswerte.<sup>457</sup> Sie besitzt dadurch die Funktion eines Qualitätssignals und einer allgemeinen Versicherung gegen das Risiko schlechter Leistung der Organisation.<sup>458</sup> Bildung und Management der Corporate Brand werden in der Literatur als Verantwortung der Unternehmensführung gesehen.<sup>459</sup> Die Corporate Brand ist somit sowohl als wichtiger inhaltlicher Bestandteil des Corporate Images als auch als Einflussfaktor in den Facetten der Imagewirkung anzusehen.

<sup>455</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schuler (2004), S. 49.

<sup>456</sup> Vgl. Argenti/Druckenmiller (2004), Balmer/Gray (2003), Balmer/Greyser (2003), Einwiller/Will (2002), Forman/Argenti (2005), Hatch/Schultz (2001), Hatch/Schultz (2003), Keller (2002), Olins (2002), Schultz/Kitchen (2004), Schultz/Chernatony (2002), Schultz et al. (2002c), Stuart/Jones (2004), Van Riel (2001). Der Begriff Corporate Brand bezieht sich, ebenso wie der des Corporate Images, nicht nur auf einzelne Organisationen, sondern auf ein weites Spektrum körperschaftlicher Einheiten, so z. B. auf Tochtergesellschaften oder auf Regionen sowie Gebietskörperschaften, wie Länder und Städte (vgl. Balmer/Gray (2003), S. 975).

<sup>457</sup> Vgl. De Chernatony (1999), Urde (1999).

<sup>458</sup> Vgl. Balmer/Gray (2003), S. 973. Als Träger der Unternehmenswerte spielt die Corporate Brand ebenfalls eine zentrale Rolle bei der Identifizierung mit einer Organisation sowie der Konstruktion der Identitäten ihrer Stakeholder (vgl. ebenda, S. 973f.).

<sup>459</sup> Balmer/Gray (2003) geben einen Überblick über die wichtigsten Veröffentlichungen in diesem Bereich (vgl. ebenda, S. 974).

*Images als Kombination aus Erfahrungen, Informationen und Stereotypen*

Aus den eben vorgestellten Eigenschaften des Corporate Images lassen sich nunmehr Aussagen über die Kernprozesse seiner Entstehung sowie seine Bestandteile ableiten. Es wurde bereits beschrieben, dass die Identität einer Organisation die wichtigste Grundlage des Corporate Images ist. Ihr Einfluss auf das Corporate Image wurde mit Hilfe eines Modells des Informationsverhaltens beschrieben. Aus diesem Modell folgt, dass einerseits Erfahrungen, die Stakeholder im Rahmen ihrer Beziehung zu einer Organisation machen, Bestandteil ihres Corporate Images werden. Neben diesen direkten Erfahrungen mit der Organisation werden von Kroeber-Riel/Weinberg (2003) indirekte bzw. mediale Erfahrungen als Grundlage von Imagebildungsprozessen genannt.<sup>460</sup> Kroeber-Riel/Weinberg (2003) bezeichnen damit Elemente der Kommunikation Dritter (insbesondere der Medien) über eine Organisation, die von Stakeholdern (Kroeber-Riel/Weinberg (2003) nennen hier insbesondere Kunden) zur Bildung von Images herangezogen werden.<sup>461</sup>

Das Konzept der indirekten Erfahrung trägt jedoch weit über Medien hinaus. So ist anzunehmen, dass zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen einer Organisation Informationen ausgetauscht werden und sich Stakeholder darüber hinaus durch die in Kapitel 2.1.5.1 charakterisierten Einflussgruppen (derivativ legitime Stakeholder), wie z. B. Umweltgruppen und politische oder lokale Interessengemeinschaften, über eine Organisation informieren. Auch diese Informationen fließen in Form indirekter Erfahrungen in ihre Corporate Images ein.

Als dritte Quelle von Imagebestandteilen sind schließlich weder auf direkten noch auf indirekten Erfahrungen über das konkrete Meinungsobjekt beruhende vorgefertigte Meinungen, sog. Stereotype, anzunehmen. Stereotype werden in der betrachteten Literatur als verallgemeinerte, vereinfachende Annahmen definiert.<sup>462</sup> Bereits Hill (1962) bringt Stereotype mit Corporate Images in Verbindung und zeigt, dass Corporate Images wohl stereotype Inhalte besitzen können, jedoch keinesfalls selbst als Stereotyp bezeichnet werden können.<sup>463</sup> Aktuelle Studien zeigen, dass Stereotype in einer Vielzahl von Imagebildungsprozessen eine Rolle spielen.<sup>464</sup> Dabei beeinflussen sie Entscheidungen mitunter ohne Intention oder Kontrolle des Entscheiders.<sup>465</sup> Um sie unter den Bestandteilen eines Corporate Images zu identifizieren, sind daher geeignete Techniken zur Aufdeckung erforderlich.

---

<sup>460</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 419ff.

<sup>461</sup> Vgl. ebenda.

<sup>462</sup> Vgl. Dimofte/Johansson (2006), Dowling (1988), Enns et al. (2006), Hill (1962), Liu/Johnson (2005), Moeran (2005).

<sup>463</sup> Vgl. Hill (1962).

<sup>464</sup> Neben einer Flut von Literatur zu ethnischen und geschlechtsspezifischen Stereotypen existiert – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – Literatur zu auf Länder bezogenen Stereotypen von Produkten und Firmen (vgl. z. B. Liu/Johnson (2005), Moeran (2005)), zu branchenbezogenen Stereotypen (vgl. z. B. Enns et al. (2006), Ursery (2006)) sowie zu Stereotypen in Corporate Images (vgl. Dowling (1988)).

<sup>465</sup> Vgl. Liu/Johnson (2005).

Zusammenfassend sind Corporate Images mehr oder weniger komplexe und reflektierte Assoziation zu einer Organisation, denen alle von einem Stakeholder erinnerten Informationen sowie auf die Organisation projizierten Stereotype zugrunde liegen. Corporate Images sind also weder eine exakte Kopie der (individuell erfahrenen) Realität, noch ein pures Stereotyp, können jedoch – als Summe eigener Erfahrungen, indirekter Erfahrungen und individueller Vorstellungen – im Kontinuum zwischen diesen beiden Extremen dargestellt werden (vgl. Abbildung 25).

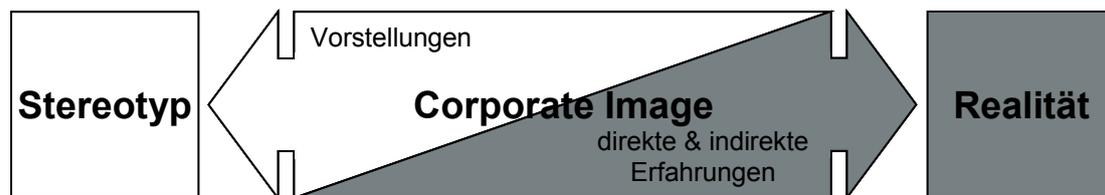


Abbildung 25: Das Corporate Image zwischen Realität und Stereotyp<sup>466</sup>

Im Folgenden werden die dargestellten Eigenschaften des Corporate Images zu einer Arbeitsdefinition verdichtet, mit der einerseits eine klare Abgrenzung zu verwandten Begriffen erzielt wird und die andererseits eine sinnvolle Grundlage für die angestrebte empirische Untersuchung bietet.

#### 2.3.2.4 Corporate Image: eine Arbeitsdefinition

Unter dem Begriff Corporate Image soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein *ganzheitliches individuelles Geistesbild einer Organisation* bei einem *Vertreter des Organisationsumfelds* verstanden werden. Dabei sind Corporate Images nicht statisch, sondern prozessual. Sie verbinden Erinnerungen, die sich auf verschiedene Zeitpunkte beziehen und werden *durch aktuelle Erfahrungen und Informationen permanent ergänzt*. Ihre Struktur besitzt die *Form eines assoziativen Netzwerkes*, in dem unter den Akteuren des Organisationsumfelds weit verbreitete Kernelemente und individuelle periphere Elemente kombiniert werden. Diese Image-Elemente lassen sich auf drei Quellen zurückführen: *persönliche Erfahrungen* mit der Organisation, *Informationen* von und über die Organisation sowie *Stereotype* von der Organisation.

Nachdem die Eigenschaften des Begriffs Corporate Image aus der Literatur zusammengetragen worden sind, soll im Folgenden das Konstrukt der Reputation betrachtet werden. Dieses Konstrukt wurde ausgewählt, weil es sowohl in der Imagewirkung als auch in der Imagebildung eine Rolle spielt.

<sup>466</sup> Eigene Darstellung.

### 2.3.3 Der wissenschaftliche Reputationsbegriff

Der Begriff Reputation leitet sich aus dem lateinischen Wort *reputatio* ab und bezeichnet umgangssprachlich den (guten) Ruf bzw. das Ansehen.<sup>467</sup> Es handelt sich dabei um ein imagenahes Konstrukt, das ebenfalls durch die Verarbeitung von persönlichen Erfahrungen und unternehmensspezifischen Informationen zustande kommt.<sup>468</sup> In den Wirtschaftswissenschaften ist die Reputation in zwei Kontexten von Bedeutung<sup>469</sup>: als persönliche Reputation<sup>470</sup> eines Akteurs und als Reputation einer Organisation<sup>471</sup>. Im zweiten Kontext wird sie auch *Corporate Reputation*<sup>472</sup> genannt. Beide Formen der Reputation sind sich inhaltlich sehr ähnlich. Bromley (2001) nennt dafür vier Hauptgründe: Erstens sind Menschen Träger der meisten Interaktionen von Organisationen mit ihren Umwelten und verkörpern mit ihrem Tun gleichzeitig ihre individuellen Eigenschaften und Werte, wie auch die Eigenschaften und Werte der Organisation, welcher sie angehören.<sup>473</sup> Zweitens besitzen Menschen eine natürliche Tendenz, nicht-menschliche Phänomene mit menschlichen Attributen zu beschreiben.<sup>474</sup> Drittens tendieren Menschen dazu, in ihrer Umgangssprache auf präzise, jedoch komplexe und technische Beschreibungen zu Gunsten vereinfachender Phrasen zu verzichten.<sup>475</sup> Und viertens hat laut Bromley (2001) die *Visual Identity* einer Organisation die gleiche Hauptfunktion wie das visuelle Auftreten einer Person: sie dient der Selbst-Repräsentation.<sup>476</sup> Aufgrund dieser Ähnlichkeit können grundlegende Mechanismen als von persönlicher Reputation auf die Reputation von Organisationen übertragbar gelten. Im Fol-

---

<sup>467</sup> Vgl. Kluge/Seeboldt (2002), S. 759, Drosdowski (1990), S. 678.

<sup>468</sup> Vgl. Schwaiger (2004), S. 49. Schwaiger (2004) diskutiert diese Facetten der Entstehung und Wirkung der *Corporate Reputation* anhand einer umfassenden Literaturanalyse.

<sup>469</sup> Vgl. Bromley (2001).

<sup>470</sup> Vgl. z. B. Bruhn/Homburg (2004), Ripperger (1998).

<sup>471</sup> Vgl. Bromley (2001).

<sup>472</sup> Vgl. Berens/Van Riel (2004), Davies et al. (2001), Deephouse (2002), Dowling (2004), Fombrun/van Riel (2004a), Helm (2005), Larsen (2005), Middleton/Hanson (2003), Pruzan (2001), Van Rekom (2005), Wiedmann/Buxel (2005).

<sup>473</sup> Der Zusammenhang zwischen den Eigenschaften und Werten einer Organisation und den Werten und Vorstellungen ihrer Mitglieder wurde hier bereits in Kapitel 2.3.1.2 im Rahmen der Identifizierung von Mitgliedern mit einer Organisation thematisiert.

<sup>474</sup> Dieser Effekt (*Anthropomorphismus*) ist in der Marketingliteratur bisher nur durch eine Handvoll Arbeiten betrachtet worden (vgl. Freling/Forbes (2005), S. 149). Dabei ist bisher weder die zugrunde liegenden Motivation noch sind Voraussetzungen und Folgen des *Anthropomorphismus* im ökonomischen Kontext adressiert worden (vgl. Kiesler (2006)). Gleichzeitig gewinnen jedoch die Konzepte der Markenpersönlichkeit (vgl. Fennis/Pruyn (2007), Monga/Lau-Gesk (2007), Opoku et al. (2007), Orth/Malkewitz (2008), Ramaseshan/Tsao (2007)) und der Unternehmenspersönlichkeit (vgl. Balmer (1995), Balmer (1998), Bennett (2004), Berens/Van Riel (2004), Davies/Chun (2002), Voeth/Herbst (2008), Zentes et al. (2008)) zunehmend an Raum in der strategisch orientierten Marketing- und Unternehmensführungsliteratur.

<sup>475</sup> Vgl. Bromley (2001), S. 318f.

<sup>476</sup> Vgl. ebenda, S. 319.

genden wird zunächst der Reputationsmechanismus<sup>477</sup> am Beispiel der persönlichen Reputation vorgestellt. Dabei werden die Bezüge zum Begriff des Corporate Images verdeutlicht. Anschließend wird der Begriff der Corporate Reputation anhand einschlägiger Modelle vorgestellt und zum Corporate Image in Beziehung gesetzt.

### 2.3.3.1 Persönliche Reputation

Persönliche Reputation ist ein Ausdruck für die wahrgenommene Verlässlichkeit eines Akteurs. Sie ist in den Wirtschaftswissenschaften eng mit dem Begriff des Vertrauens verbunden.<sup>478</sup> So bezeichnet man Reputation in der Spieltheorie als „das Vertrauenskapital in der Informations- und Institutionenökonomie“<sup>479</sup>. Als erworbenes Vertrauenskapital ist Reputation die Grundlage zur Bildung vertrauensvoller Erwartungen. Ripperger (1998) unterscheidet zwei Facetten des Vertrauens: die *Vertrauenshandlung* als „freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten“<sup>480</sup> und die *Vertrauenserwartung*, durch die „der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten“<sup>481</sup> (vgl. Abbildung 26).



Abbildung 26: Ökonomische Facetten des Vertrauens<sup>482</sup>

Vertrauenserwartungen beruhen auf der subjektiven Einschätzung des Vertrauenden, der in der Regel unvollständig informiert ist. Über diesen subjektiven Informationsmangel setzt sich der Vertrauende willentlich hinweg, indem er aus der Vergangenheit vorhandene Informationen in die Zukunft extrapoliert. Diese Informationen können verschiedener Herkunft sein, sie können sich auf persönliche Erfahrungen des Vertrauensgebers stützen oder auf Erfahrungen Dritter beruhen.<sup>483</sup>

<sup>477</sup> Der Reputationsmechanismus gewährleistet die Übermittlung von Vertrauenswürdigkeit durch Informationsaustausch zwischen Marktteilnehmern, z. B. zwischen Kunden (vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 734). Je stärker Marktteilnehmer miteinander kommunizieren, umso wirkungsvoller ist der Effekt der Reputation.

<sup>478</sup> Vgl. ebenda, Ripperger (1998).

<sup>479</sup> Bruhn/Homburg (2004), S. 734.

<sup>480</sup> Ripperger (1998), S. 45.

<sup>481</sup> Ebenda.

<sup>482</sup> Eigene Darstellung.

<sup>483</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 99. Ripperger (1998) grenzt Vertrauen in Hinsicht auf Kompetenz und Handlungsabsicht des Vertrauensnehmers ein. Auf endogene Risiken, d. h. auf die Unsicherheit über *Handlungskompetenz* und *Handlungsabsicht* eines anderen, kann nach Ripperger mit *Zutrauen* oder *Vertrauen* reagiert werden. Zutrauen ist dabei das Zusprechen der erforderlichen technischen Kompetenz, Vertrauen das Zusprechen der erforderlichen Handlungsabsicht/Motivation (vgl. Ripperger (1998), S. 39f.). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Aufbau von Reputation allgemein als das zukunftsbezogenen Erwartungen entsprechende Verhalten verstanden, wobei es bei Reputationsverlust unerheblich ist, ob enttäuschte Erwartungen aus unzureichender Kompetenz oder fehlender Motivation resultieren.

Reputation bezieht sich in diesem Fall auf das stützen subjektiver Vertrauensbewertungen auf die Erfahrungen Dritter, die damit als *Leumund* des Vertrauensnehmers gegenüber dem Vertrauensgeber auftreten (vgl. Abbildung 27). Ein einfaches Beispiel hierfür wäre der Bericht eines erfahrenen Studenten (Leumund), gegenüber einem Studienanfänger (Vertrauensgeber) über die Vorzüge eines Dozenten (Vertrauensnehmer). Durch diesen Prozess fließen, vermittelt durch den Reputationsmechanismus, direkte Erfahrungen eines Leumunds in Form indirekter Erfahrungen in das Image des Vertrauensnehmers bei einem Vertrauensgeber ein.

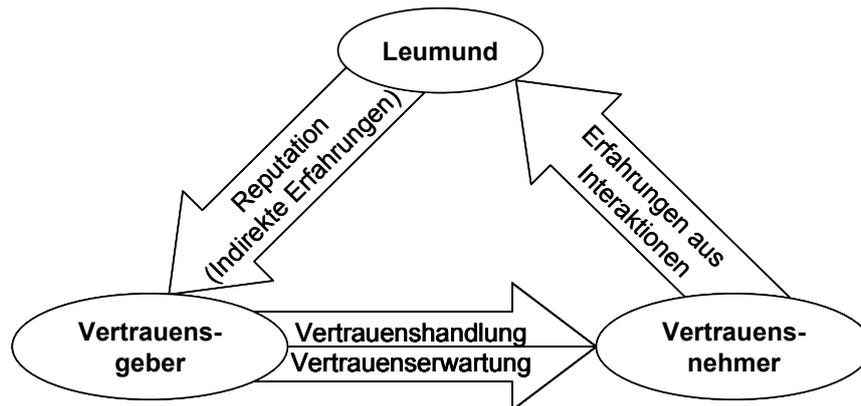


Abbildung 27: Vertrauen und der Reputationsmechanismus<sup>484</sup>

Bezieht sich das Vertrauen des Vertrauensgebers nicht direkt auf einen bestimmten Vertrauensnehmer, sondern auf eine Gruppe möglicher Vertrauensnehmer, so spricht Ripperger (1998) von einer *Vertrauensatmosphäre*.<sup>485</sup> Ein anschauliches Beispiel hierfür wäre das generelle Vertrauen eines Studienanfängers in die Fähigkeiten der gesamten Dozentenschaft einer Universität aufgrund der Erzählungen seiner Eltern oder aufgrund von Rankings.

Unter diesen Bedingungen ist die wahrgenommene Verlässlichkeit einer Informationsquelle entscheidend für ihre Wirksamkeit beim Aufbau einer Reputation.<sup>486</sup> Je *schneller* und *vollständiger* sich Informationen über die Reputation eines Akteurs unter seinen Interaktionspartnern verbreiten, umso größer sind auch die einem Vertrauensgeber und einem Leumund zur Verfügung stehenden Anreiz- und Sanktionspotenziale.<sup>487</sup> Als Katalysator wirkt dabei laut Kroeber-Riel/Weinberg (2003) die *Glaubwürdigkeit* einer Informationsquelle. So stellen diese Autoren fest, dass es mit zunehmender Ausweitung der Fernsehwerbung zu erheblichen Abnutzungserscheinungen dieses Mediums kommt, die zu einem geringeren Reputationseffekt führt.<sup>488</sup>

<sup>484</sup> Eigene Darstellung.

<sup>485</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 99.

<sup>486</sup> Vgl. Raub/Weesie (1990).

<sup>487</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 189f.

<sup>488</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 639.

Nachdem der grundlegende Reputationsmechanismus anhand der persönlichen Reputation verdeutlicht wurde, werden im Folgenden die Bestandteile und Wirkungen der Reputation einer Organisation näher betrachtet.

### 2.3.3.2 Corporate Reputation

Im Unterschied zum Begriff der persönlichen Reputation, der sich auf jeden (ökonomischen) Akteur anwenden lässt, bezieht sich der Begriff der Corporate Reputation explizit auf eine *Organisation als Vertrauensnehmer*. Corporate Reputation ist somit der Sammelbegriff für das einer Organisation entgegengebrachte Vertrauen. Es handelt sich nach Teece et al. (1997) um eine *ganzheitliche Bewertung* einer Organisation, d. h. ihrer Ressourcen, ihrer Position, ihres Verhaltens in der Vergangenheit und in der Zukunft, die sich auf die Vorstellungen und Ansichten externer Gruppen bezieht.<sup>489</sup> Vertrauensgeber sind somit die externen Stakeholder der Organisation<sup>490</sup>, die auf Basis der Ausprägung der Corporate Reputation darüber entscheiden, welche Beziehung sie in Zukunft zur Organisation anstreben. Dabei verkörpert eine Organisation eine *Entscheidungsalternative*.<sup>491</sup> Fombrun (1996) definiert Corporate Reputation als “a perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal to all its key constituents when compared to other leading rivals”<sup>492</sup>. Aus dem Bezug zu einer bestimmten Stakeholderperspektive auf der einen Seite und zu Entscheidungsalternativen (Wettbewerbern) auf der anderen Seite folgt, dass eine Organisation gleichzeitig mehrere, auf jeweils ein spezifisches Ziel eines ihrer Stakeholder bezogene Reputationen besitzt. In diesem Sinn kann z. B. von der Reputation einer Universität als Forschungsinstitution oder von ihrer Reputation als Bildungsinstitution gesprochen werden – je nachdem, auf welches Stakeholderziel sich die Reputation bezieht.<sup>493</sup>

Die Corporate Reputation wird dabei keiner ökonomischen Betrachtungsebene – Individuum oder (Stakeholder-)Gruppe – eindeutig zugeordnet. So führt z. B. Bromley (2001) aus, dass in allen von ihm betrachteten empirischen Untersuchungen der Corporate Reputation zwei grundlegende Faktoren die Bestandteile der Reputation einer Organisation herausbilden. Neben individuellen Werten, Eigenschaften und Erfahrungen, aus denen die idiosynkratischen Elemente einer Reputation hervorgehen, spielen kollektive Prozesse, insbesondere mittels Kommunikation in einer Gruppe geteilte Geistesbilder, eine Rolle. So führen nach Bromley (2001) soziales Lernen und Streben nach Konformität dazu, dass in der Reputation einer Organisation neben idiosynkratischen Elementen gleichermaßen Eindrücke enthalten sind, die von großen Teilen einer Stakeholder- oder Einflussgruppe geteilt werden.<sup>494</sup> Bromleys Verweis auf geteilte Bilder liegt der im

---

<sup>489</sup> Vgl. Teece et al. (1997), zitiert nach Carmeli (2004), S. 316.

<sup>490</sup> Vgl. Schwalbach (2000), S. 285.

<sup>491</sup> Vgl. Fombrun (1996), Fombrun/Shanley (1990), S. 234.

<sup>492</sup> Fombrun (1996), S. 72.

<sup>493</sup> Bromley (2001) trägt aus weiteren Quellen eine Reihe ähnlicher Beispiele zusammen (vgl. ebenda, S. 317).

<sup>494</sup> Vgl. ebenda, S. 320f.

vorangegangenen Kapitel beschriebene Reputationsmechanismus zugrunde. Danach entsteht Reputation, indem Ansichten kommuniziert, d. h. in einer Gruppe verbreitet, werden. Der Reputationsmechanismus beschreibt somit das Erfragen von Facetten des (von anderen Stakeholdern gebildeten) Fremdbilds einer Organisation.<sup>495</sup> Das Ziel besteht darin, diese Informationen in das eigene Fremdbild der Organisation zu integrieren.

Im Unterschied zum Corporate Image ist es mithin völlig legitim, die Herausbildung der Reputation einer Organisation sowohl durch individuelle als auch kollektive Prozesse der Meinungsbildung auf der Ebene von Gruppen zu beschreiben und folglich von der Reputation einer Organisation in einer Stakeholdergruppe zu sprechen. Schütze/Rennhak (2005) gehen einen Schritt weiter und unterscheiden zwischen individuellen Reputationsbildern und einer gesamtheitlichen, alle Meinungen aller Stakeholder umfassenden Unternehmensreputation.<sup>496</sup> Dieser weit gefasste Reputationsbegriff wird in dieser Arbeit jedoch abgelehnt.<sup>497</sup>

Der strategische Wert einer positiven Reputation liegt in ihrer Wirkung auf die Stakeholderbeziehungen einer Organisation. Dazu wurden von anderen Autoren insbesondere die Beziehungen zu Organisationsmitgliedern<sup>498</sup>, potenziellen Arbeitnehmern<sup>499</sup>, zu Stakeholdern der Kapitalmärkte<sup>500</sup> sowie zu Kunden<sup>501</sup> untersucht. Das Konstrukt ist somit in der Lage, einen Teil des Organisationserfolgs zu erklären<sup>502</sup>, indem es eine positive (oder negative) Wirkung auf die Entwicklung des Beziehungsnetzwerks einer Organisation ausdrückt.<sup>503</sup> Mit Ausnahme der Untersuchung von

---

<sup>495</sup> Vgl. z. B. ebenda, Schwaiger (2004).

<sup>496</sup> Vgl. Schütze/Rennhak (2005), S. 4f. Auch Argenti/Druckenmiller (2004) weisen der Unternehmensreputation eine alle Stakeholder umfassende Betrachtungsebene zu: Sie bezeichnen Corporate Reputation als “[t]he collective representation of multiple constituencies’ images of a company, built up over time and based on a company’s entity programs, its performance and how constituencies have perceived its behavior” zu (ebenda, S. 369).

<sup>497</sup> Dafür lassen sich zwei zentrale Gründe anführen: Erstens lässt sich eine umfassende Reputation nicht empirisch bestimmen, da sie per Definition eine Bewertung der Organisation hinsichtlich aller Stakeholderinteressen enthalten müsste. Das ist schon deshalb nicht möglich, weil sich jedes Meinungsobjekt aus unendlich vielen Perspektiven betrachten und bewerten lässt. Zweitens wäre eine (wie auch immer geartete) Integration aller Bewertungen aller Stakeholder nur dann von Wert, wenn die damit konstruierte Komplexität einer realen Entscheidungssituation entsprechen würde. In dieser Situation müsste ein Stakeholder seine Beziehung zu einer Organisation auf der Basis aller möglichen Zielstellungen bewerten. Diese Annahme widerspricht einer Grundannahme dieser Arbeit, nach der sich gerade auf Basis unterschiedlicher, sich nur begrenzt überlappender Ziele verschiedene Stakeholdergruppen unterscheiden lassen.

<sup>498</sup> Vgl. z. B. Davies et al. (2004), Nguyen/LeBlanc (2001), Schultz et al. (2002b).

<sup>499</sup> Vgl. z. B. Arnold et al. (2003).

<sup>500</sup> Vgl. z. B. Carmeli (2004), Carmeli/Tishler (2005), Eberl/Schwaiger (2005), Fombrun (2000), Keller (2002), Roberts/Dowling (2002), Schnietz/Epstein (2005).

<sup>501</sup> Vgl. z. B. Davies et al. (2004), Du Gay (2002), Dukerich/Carter (2002), Fombrun/Rindova (2002), Helm (2005), Weiss et al. (1999).

<sup>502</sup> Vgl. Roberts/Dowling (2002).

<sup>503</sup> Vgl. Argenti/Druckenmiller (2004), Carmeli/Tishler (2005), Dowling (2001), Dukerich/Carter (2002), Fombrun (1996), Fombrun/van Riel (2004a), Fombrun/van Riel (2004b), Knox et al. (2002), Nguyen/LeBlanc (2001), Schnietz/Epstein (2005), Van Rekom (2005), Van Riel (2002), Wiedmann et al. (2003).

Roberts/Dowling (2002) bleibt jedoch die Richtung der Beziehung zwischen betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen und Corporate Reputation in der betrachteten Literatur offen.<sup>504</sup>

Weiterhin kann aus dem Reputationsmechanismus geschlossen werden, dass der Aufbau einer positiven Reputation ein langfristiger Prozess ist. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass die Wirkung einer positiven Reputation durch den selbst verstärkenden Effekt des Reputationsmechanismus verlängert wird. In der Analyse eines nationalen Reputations-Rankings sprechen Schultz et al. (2001) daher auch von „sticky reputation“<sup>505</sup>. Auf Basis dieser Eigenschaften stellt sich eine positive Corporate Reputation im Sinne des Ressourcenbasierten Ansatzes der Unternehmung als mögliche Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dar.<sup>506</sup>

Wie eingangs beschrieben wurde, ist die Corporate Reputation ein evaluierendes Konstrukt. Stakeholder bewerten mit ihrer Hilfe Organisationen, die als Entscheidungsalternativen wahrgenommen werden. Diese Bewertungen folgen laut Bromley (2001) dem gleichen Prozess, in dem auch Personen bewertet werden.<sup>507</sup> Auf dieser Grundlage hat eine Reihe von Autoren versucht, verallgemeinerbare Dimensionen der Reputation von Organisationen zu entwickeln.<sup>508</sup> Die am weitesten verbreitete Systematisierung von Komponenten der Reputation einer Organisation stammt von Fombrun/van Riel (2004b) und soll im Folgenden näher beschrieben werden, um einen Eindruck von der Komplexität des Konstrukts und der inhaltlichen Nähe zum Corporate Image zu geben. Das Modell von Fombrun/van Riel (2004b) weist für die Corporate Reputation die fünf Dimensionen Sichtbarkeit (visibility), Unterscheidbarkeit (distinctiveness), Authentizität (authenticity), Transparenz (transparency) und Konsistenz (consistency) aus.

Dabei ist die *Sichtbarkeit* ein Ausdruck für die Bedeutung der Marke im Denken von Kunden.<sup>509</sup> Diese Dimension wird von Fombrun/van Riel (2004b) durch die Variablen Sichtbarkeit im täglichen Umfeld (exposure in the street), nationales Erbe (national heritage), Sichtbarkeit in den Medien (media exposure), Markenwert (brand equity), Listing der Aktie an einer Börse (listing on a public stock exchange) und Corporate Citizenship operationalisiert.<sup>510</sup>

*Unterscheidbarkeit* ist ein Ausdruck für die Einzigartigkeit einer Organisation „in the minds of customers and other stakeholders“<sup>511</sup>. Nach Fombrun/van Riel (2004b) kann ein Unternehmen Unterscheidbarkeit erstens durch eine einheitliche strategische Ausrichtung (strategic alignment) von Unternehmensvision und Geschäftsstrategie, zweitens durch emotional ansprechende Features

---

<sup>504</sup> Vgl. z. B. Schwaiger (2004), S. 50.

<sup>505</sup> Schultz et al. (2001), S. 24.

<sup>506</sup> Vgl. z. B. Eberl/Schwaiger (2005), Schütze/Rennhak (2005), Wang et al. (1999).

<sup>507</sup> Vgl. Bromley (2001), S. 318f.

<sup>508</sup> Vgl. ebenda, S. 326f.

<sup>509</sup> Vgl. Van den Bosch et al. (2005), S. 109.

<sup>510</sup> Vgl. Fombrun/van Riel (2004b), S. 111.

<sup>511</sup> Van den Bosch et al. (2005), S. 110.

sowie drittens durch das Erzeugen von Aufmerksamkeit z. B. mittels einer Erstaunen hervorrufenden Aussage erreichen.<sup>512</sup>

Die *Authentizität* eines Unternehmens wird von Fombrun/van Riel (2004b) als Ergebnis eines Design-Prozesses beschrieben, der mit der Schaffung einer überzeugenden Unternehmensidentität beginnt, die zunächst intern, im zweiten Schritt extern, zu implementieren ist.<sup>513</sup> Diese Aufgabe beinhaltet nach Fombrun/van Riel (2004b) die Schritte:

1. Beantwortung der Frage wer oder was das Unternehmen ist,
2. Schaffen eines breiten Konsens darüber innerhalb der Organisation,
3. klares Ausdrücken und Darstellen der Identität und
4. dieser Identität treu bleiben.

Damit ist das Abstimmen aller zukünftigen Interaktionen auf Basis der formulierten Identität gemeint.<sup>514</sup> Authentische Unternehmen werden typischerweise als echt, aufrichtig, präzise, verlässlich und vertrauenswürdig wahrgenommen.<sup>515</sup>

Fombrun/van Riel (2004b) argumentieren, dass die *Transparenz* einer Organisation die Wahrscheinlichkeit beeinflusst, mit der ihre Stakeholder ihren Veröffentlichungen Glauben schenken. Transparenz wirkt in diesem Sinn vertrauensbildend und unsicherheitsreduzierend. Die Transparenz einer Organisation wird nach Fombrun/van Riel (2004b) in erster Linie durch ihre Produkte und Dienstleistungen, ihre Vision und Führung, die finanzielle Performance, ihre soziale Verantwortung und die Arbeitsumgebung ihrer Mitarbeiter.<sup>516</sup> Diese Argumentation wird von anderen Autoren für mehrere Kontexte gestützt und erweitert.

Van den Bosch et al. (2005) fügen den eben genannten Faktoren die Corporate Visual Identity hinzu. Die Autoren argumentieren, dass Transparenz z. B. durch eindeutige Zuordnung von Produkten zu einem Unternehmen entsteht. So nutzten die meisten Unternehmen, die in internationalen Corporate Reputation Studien hoch gerankt sind, ein und denselben Markennamen für das gesamte Unternehmen und seine Produkte.<sup>517</sup> Olins (1990) beschreibt ausführlich, wie eine entsprechend gewählte Markenstruktur die Struktur des Unternehmens und des Produktportfolios widerspiegeln und gegenüber externen Stakeholdern kommunizieren kann.<sup>518</sup> Roberts/Dowling (2002) haben umgekehrt einen signifikanten, negativen Effekt auf die Corporate Reputation bei Unternehmen festgestellt, deren Produktmarken nicht mit der Unternehmensmarke identisch

---

<sup>512</sup> Vgl. Fombrun/van Riel (2004b), S. 153ff.

<sup>513</sup> Vgl. ebenda, S. 165.

<sup>514</sup> Vgl. ebenda, S. 181.

<sup>515</sup> Vgl. Van den Bosch et al. (2005), S. 112.

<sup>516</sup> Vgl. Fombrun/van Riel (2004b), S. 197ff.

<sup>517</sup> Vgl. Van den Bosch et al. (2005), S. 112.

<sup>518</sup> Vgl. Olins (1990), S. 78ff.

sind.<sup>519</sup> Fombrun/Rindova (2002) stellen einen signifikanten Einfluss der wahrgenommenen Transparenz unternehmerischen Handelns auf die Beziehungen zu Investoren, der allgemeinen Öffentlichkeit, den Medien und im Besonderen zu ökologischen Aktivisten fest.<sup>520</sup>

Die fünfte Dimension, *Konsistenz*, wirkt handlungsleitend in allen Stakeholdergruppen und betrifft jegliche Kommunikation und Handlung der Unternehmung.<sup>521</sup> Von der Annahme ausgehend, dass Stakeholder kohärenten und ansprechenden Aussagen gegenüber aufnahmebereiter sind, beschreibt Van Riel (2002), wie eine „sustainable corporate story“<sup>522</sup> in allen Unternehmensaussagen Konsistenz befördern und ihre Imitation durch andere Unternehmen erschweren. Als nachhaltige Corporate Story bezeichnet Van Riel (2002) „a realistic and relevant description of an organization, created in an open dialogue with the stakeholders the organization depends upon“<sup>523</sup>. Die primäre Aufgabe einer nachhaltigen Corporate Story liegt darin, einen klaren Bezug zum Added Value aus Sicht der verschiedenen Stakeholder herzustellen, in hoher Übereinstimmung mit den Handlungen des Unternehmens zu stehen, die richtige Balance zwischen gegensätzlichen Ansprüchen aller Stakeholder zu finden und einen offenen Dialog mit dem Unternehmen zu stimulieren. Dabei kann eine konsistente Wahrnehmung durch externe Stakeholder nach Van Riel (2002) erstens durch visuelle Kohärenz (klare Corporate Design Richtlinien) und konsistente Marketingkommunikation und zweitens durch die Orchestrierung der gesamten Unternehmenskommunikation erreicht sowie durch Verhalten aller Mitglieder der Unternehmung, welches die Corporate Story unterstützt, erhalten werden. Die langfristige Nutzung identischer Kommunikations- und Interaktions-Mittel, -Wege und -Inhalte trägt ebenso zur Konsistenz in der Wahrnehmung eines Unternehmens bei.<sup>524</sup>

Obwohl die Corporate Reputation in der betrachteten Literatur auf eine Vielzahl organisatorischer Eigenschaften zurückgeführt wird – allein Schwaiger (2004) analysiert vier Modelle und nennt weitere sieben –, ist offen, ob es sich um ein ein- oder multidimensionales Konstrukt handelt. Schwaiger (2004) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass in der anglophonen Literatur eindimensionale Modelle überwiegen.<sup>525</sup> Die Untersuchung von Schwaiger (2004) hingegen zeigt, dass sich Corporate Reputation – als imagenahes Konstrukt betrachtet – mit sehr guten Ergebnissen durch eine Operationalisierung der 2-Komponenten-Theorie<sup>526</sup> untersuchen lässt. Seine Untersuchung ergibt die Komponenten „Kompetenz“ (kognitiv) und „Sympathie“ (affektiv) als

---

<sup>519</sup> Vgl. Roberts/Dowling (2002).

<sup>520</sup> Vgl. Fombrun/Rindova (2002), S. 77f.

<sup>521</sup> Vgl. Fombrun/van Riel (2004b), S. 218.

<sup>522</sup> Van Riel (2002), S. 157.

<sup>523</sup> Ebenda.

<sup>524</sup> Vgl. Van den Bosch et al. (2005), S. 114.

<sup>525</sup> Vgl. Schwaiger (2004), S. 46.

<sup>526</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 169ff.

Träger der Reputation von Organisationen.<sup>527</sup> Diese Ergebnisse passen sehr gut zu den beiden hier literaturbasiert verdichteten Eigenschaften der Corporate Reputation: ihr Ziel- bzw. Stakeholderbezug sowie die Betrachtung einer Organisation als Entscheidungsalternative.

Zusammenfassend kann die Corporate Reputation somit definiert werden als: *von Dritten geäußerte Bewertung einer Organisation als Entscheidungsalternative eines externen Stakeholders im Hinblick auf das Erreichen eines spezifischen Ziels.*

## 2.4 Ein dynamisches Modell der Imagebildung und Imagewirkung

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln ein detaillierter Überblick über den Stand der Literatur zu den Kernbegriffen dieser Arbeit gegeben wurde, besteht das Ziel dieses Kapitels darin, die für den empirischen Teil relevanten Informationen in einem Analyserahmen zusammenzufassen. Dabei ist insbesondere herauszuarbeiten, welcher Zusammenhang von Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Reputation dieser Arbeit zugrunde liegt. Daraus werden im zweiten Teil dieser Arbeit die Anforderungen an die Datengewinnung, -verdichtung und -analyse abgeleitet.

### *Corporate Identity*

Die in Kapitel 2.3.1.3 vorgestellten Modelle der Corporate Identity geben einen Überblick über Teile und Eigenschaften einer Organisation, die der Identitätsbildung dienen (können). Sie zeigten insbesondere den Unterschied zwischen Organisationsperspektive und Beobachterperspektive. In der empirischen Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit steht die Wahrnehmung einer Universität durch ihre externen Stakeholder im Zentrum. Aus diesem Grund ist der Begriff der Corporate Identity mit Blick auf den zu formulierenden Analyserahmen aus der Perspektive der Interaktionspartner einer Organisation, insbesondere ihrer externen Stakeholder, zu schärfen.

Aus der Perspektive der externen Stakeholder einer Organisation stellt sich die Corporate Identity als die Summe aller bewussten und unbewussten Selbstattributionen einer Organisation dar. Bewusste Selbstattributionen sind – übertragen auf eine Organisation – Ergebnis des Corporate Identity-Managements. Unbewusste Selbstattributionen umfassen das gesamte nicht durch Corporate Identity-Maßnahmen beeinflusste Erscheinen der Organisation. Mit dem Begriff des Erscheinens sind an dieser Stelle alle zur Identitätsbildung – d. h. im Sinn der vorgestellten Modelle zur Abgrenzung und Sinnvermittlung einer Organisation – geeigneten Elemente gemeint.<sup>528</sup>

Ein einzelner Stakeholder nimmt jeweils nur einen Teil dieser Selbstattributionen wahr, davon wird wiederum nur ein Teil durch die Organisation bewusst gesteuert. Abbildung 28 verdeutlicht

---

<sup>527</sup> Schwaiger (2004), S. 66.

<sup>528</sup> Vgl. Kapitel 2.3.1.3.

diesen Zusammenhang anhand einer Erweiterung des Eisberg-Modells von Lambert (1989). Die obere Spitze des vereinfacht durch ein Dreieck dargestellten Eisbergs steht für den Teil der Identität, der für einen bestimmten Stakeholder auf Basis seiner Beziehung zur Organisation und den ihm zur Verfügung stehenden Informationsquellen sichtbar ist. Dieser Teil ist nicht für alle Stakeholder identisch, sondern differiert je nach individuellem Informationszugang und Informationsverhalten. Der untere Teil des Dreiecks stellt die dem betreffenden Stakeholder unsichtbaren Teile der Identität dar. Die Abgrenzung zwischen bewussten und unbewussten Selbstattribuierungen wird durch ein Pendel symbolisiert, das je nach Ausgestaltung und Relevanz des Corporate Identity-Managements ausschwingt. Wie bereits in Kapitel 2.3.1.3 gezeigt wurde, werden durch konsistentes, ganzheitliches Corporate Identity-Management das Bewusstsein der Organisationsmitglieder für die Identität der Organisation sowie die Möglichkeiten zur Identifikation mit der Organisation gestärkt. Beides beeinflusst identitätskonformes Verhalten der Organisationsmitglieder positiv – das Pendel in Abbildung 28 schwingt durch effektives Corporate Identity-Management nach rechts.

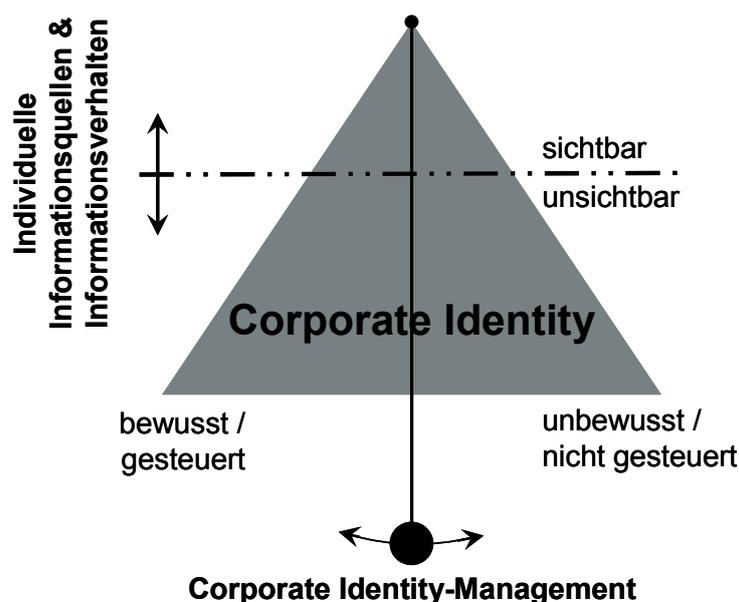


Abbildung 28: Die Wahrnehmung der Corporate Identity<sup>529</sup>

In einem Satz zusammengefasst ist die Corporate Identity im Rahmen dieser Arbeit zu verstehen als die Summe der bewussten und unbewussten Selbstattribuierungen einer Organisation, die von ihren externen Stakeholdern wahrgenommen werden.

### *Corporate Image*

Nachdem die Facetten des Image-Begriffs in Kapitel 2.3.2 detailliert vorgestellt wurden, ist für diese Arbeit eine Definition für den Begriff Corporate Image zu formulieren, die gleichzeitig den

<sup>529</sup> Eigene Darstellung.

Kern des Begriffs greift und – mit Blick auf die Empirie – eine möglichst klare Abgrenzung zu den anderen zentralen Begriffen der Arbeit gestattet.

Im Kontrast zur Corporate Identity, die bereits als die Summe der bewussten und unbewussten Selbstattribuierungen einer Organisation, die die ‚Augen ihrer Betrachter‘ erreichen, charakterisiert wurde, kann das Corporate Image als das Bild bezeichnet werden, das das individuelle Auge eines Betrachters von einer Organisation in seinem Geist erzeugt. Betrachter sind auch hier die externen Stakeholder der Organisation. Das Corporate Image ist somit die Summe aller Eindrücke, die eine Organisation bei einem ihrer externen Stakeholder hinterlässt.

Wie beschrieben spielt in der Imagebildung neben individuellen Erfahrungen der Informationsaustausch eine wichtige Rolle. Erfahrungen Dritter werden in Form indirekter Erfahrungen zur Imagebildung herangezogen. Somit beinhaltet ein Corporate Image auch in Gruppen gebildete und geteilte Meinungen. Dennoch ist das Corporate Image seiner Natur nach ein Geistesbild und aus diesem Grund eindeutig der Perspektive einzelner Individuen zuzuordnen. Es handelt sich um ein gesamtheitliches und individuelles Geistesbild einer Organisation aus Sicht eines externen Stakeholders.

### *Corporate Reputation*

Das in Kapitel 2.3.3.2 beschriebene Modell der Corporate Reputation verdeutlicht zunächst, dass die Corporate Reputation, schon allein wegen der Vielzahl vorgeschlagener Einflussfaktoren, ein im Vergleich zum Corporate Image ähnlich komplexes Konstrukt ist. Gleichzeitig werden inhaltliche Überschneidungen deutlich, die sich nicht zuletzt aus den, beiden Konstrukten zugrunde liegenden, menschlichen Informations- und Meinungsbildungsprozessen ergeben.

Beide Konstrukte nehmen Bezug auf die Beziehung eines externen Stakeholders zu einer Organisation und beinhalten somit die für diesen Stakeholder relevanten Informationen und Erfahrungen bezüglich der Organisation. Beide Konstrukte besitzen eine zeitliche Perspektive. Sie werden im Zeitverlauf gebildet und verändert. Sie bestehen daher sowohl aus aktuellen Komponenten, als auch aus Komponenten aus der Vergangenheit. Corporate Reputation und Image beinhalten somit auch ihre eigene Vergangenheit – sie sind „sticky“ (klebrig). Schließlich sind beide Konstrukte nicht direkt beobachtbar (latent).

Im Unterschied zum Corporate Image stellt die Corporate Reputation kein ganzheitliches geistiges Abbild einer Organisation dar, sondern eine auf eine konkrete Entscheidung (bzw. ein konkretes Ziel) bezogene Bewertung einer Organisation unter Einbeziehung ähnlicher Organisationen, die als Entscheidungsalternativen wahrgenommen werden. Dabei treten Dritte als Leumund auf, d. h. die Reputation einer Organisation bezeichnet eine aus der Perspektive Dritter formulierte Einschätzung. Als verdeutlichendes Beispiel soll folgende Situation dienen: Um die Frage nach der passenden Universität zu entscheiden, vergleicht ein angehender Student verschiedene Universitäten als Bildungseinrichtung. Dazu bewertet der angehende Student die Corporate Images der von ihm in Betracht gezogenen Universitäten im Hinblick auf das Ziel, einen Studienort zu finden. Er fokussiert dazu jeweils auf den Teil eines Images, der ihm zur konkreten

Entscheidung dienlich erscheint.<sup>530</sup> Der in Kapitel 2.3.3.1 beschriebene Reputationsmechanismus unterstützt diesen Vergleich durch die (per Kommunikation vermittelte) Integration entsprechender Informationen aus von anderen Stakeholdern gebildeten Corporate Images. Diese Informationen fließen in Form von Reputationen der Universitäten als Bildungseinrichtungen in die Bewertungen ein (vgl. Abbildung 29).

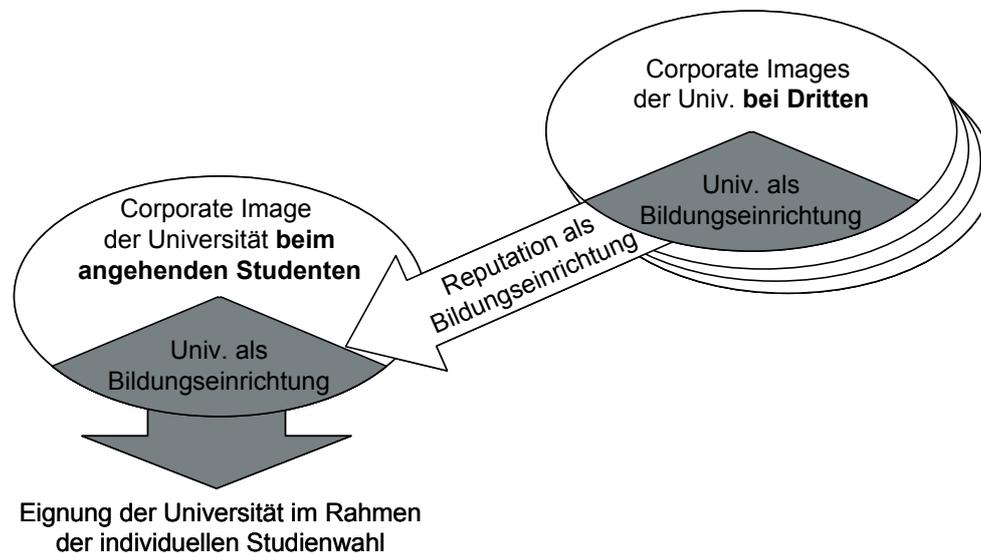


Abbildung 29: Corporate Image und Corporate Reputation im Rahmen der Meinungsbildung<sup>531</sup>

Auf dieser Basis werden die als Entscheidungsalternativen wahrgenommenen Universitäten vom angehenden Studenten verglichen und daraus Präferenzen für die Wahl des Studienorts abgeleitet.

#### *Zusammenführung der Kernbegriffe in einem Wirkungsmodell*

In der Literatur besteht Einigkeit über die grundlegenden Eigenschaften des Wirkungszusammenhangs von Identität, Image und Reputation einer Organisation. Dabei verkörpert das Corporate Image die von einem externen Stakeholder wahrgenommene Identität einer Organisation. Die Corporate Reputation stellt die Bewertung des Corporate Images Dritter im Licht einer konkreten Entscheidungssituation dar und wirkt in dieser Funktion handlungsleitend für einen externen Stakeholder. Westcott Alessandri (2001) hat diesen Zusammenhang auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse zusammengefasst (vgl. Abbildung 30) und in einer eigenen Untersuchung empirisch bestätigt.

<sup>530</sup> Dieses Beispiel ist konsistent zu empirischen Untersuchungen über die Wirkung von Corporate Image und Corporate Identity auf die Loyalität von Studenten (vgl. Nguyen/LeBlanc (2001)).

<sup>531</sup> Eigene Darstellung.

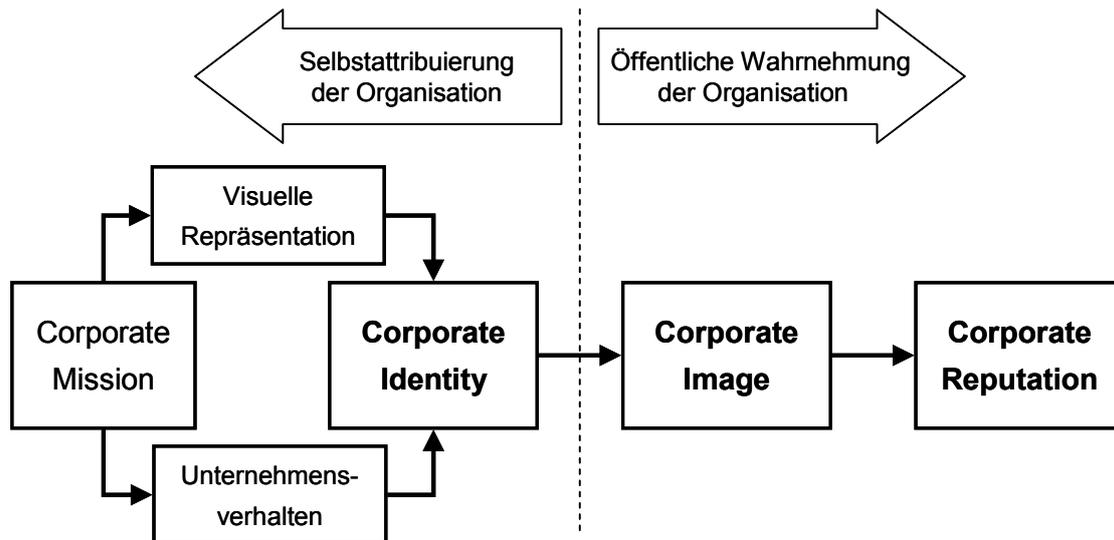


Abbildung 30: Imagebildung und Imagewirkung nach Westcott Alessandri (2001)<sup>532</sup>

Dennoch ist eine eindeutige Kausalität in dieser Form fraglich. In Kapitel 2.2.2 wurde bereits angedeutet, dass Rückkopplungen zwischen den Kernkonstrukten dieses Modells existieren. Christensen/Askegaard (2001) haben den wechselseitigen Zusammenhang dieser Begriffe insbesondere vor dem Hintergrund durchlässiger äußerer Organisationsgrenzen analysiert.<sup>533</sup> Dabei sind zwei, allen drei Kernbegriffen gemeinsame Grundeigenschaften von Bedeutung: Erstens müssen die drei Kernbegriffe als sich kontinuierlich entwickelnde Konstrukte begriffen werden und zweitens spielt menschliche Kommunikation bei ihrer Entstehung eine zentrale Rolle. Dies soll im Folgenden kurz skizziert werden.

#### *Rückkopplungen der Corporate Reputation auf das Corporate Image*

Das Konstrukt „Corporate Reputation“ wurde bereits als Ergebnis einer gedanklichen Analyse von Corporate Images durch einen externen Stakeholder beschrieben. In diesem Prozess bildet das Image eine Basis der Reputation. Im Prozess der Imagebildung wurde jedoch erklärt, dass indirekte Erfahrungen (Erfahrungen Dritter) unter Nutzung des Reputationsmechanismus in ein Corporate Image integriert werden. Es ist daher ebenso plausibel, die Corporate Reputation eines im Reputationsmechanismus als Leumund zu bezeichnenden Akteurs als Grundlage des Corporate Images eines Stakeholders anzusehen. Mithin besteht eine direkte Wechselwirkung zwischen den Images und den Reputationen im Umfeld einer Organisation (vgl. Abbildung 31).

<sup>532</sup> Eigene Darstellung mit Hervorhebungen durch d. Verf., in Anlehnung an Westcott Alessandri (2001), S. 178.

<sup>533</sup> Vgl. Christensen/Askegaard (2001).

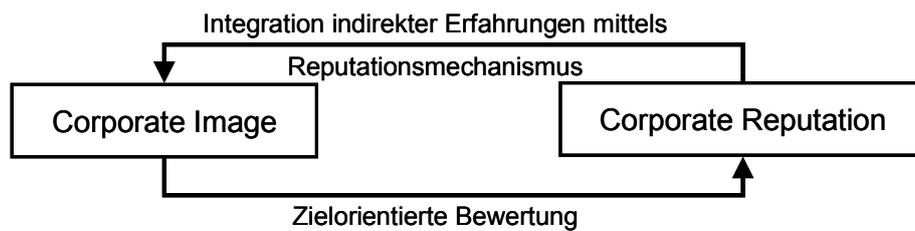


Abbildung 31: Wechselwirkung zwischen Corporate Image und Corporate Reputation<sup>534</sup>

#### *Rückkopplungen von Corporate Images und Corporate Reputation auf die Corporate Identity*

In der Literatur lassen insbesondere Untersuchungen zur Mitarbeiter-Identifikation den Schluss zu, dass sich sowohl die externen Bilder<sup>535</sup> als auch die Reputation<sup>536</sup> einer Organisation auf die Identifizierung ihrer Mitglieder auswirken. Andere Arbeiten bestätigen einen Zusammenhang zwischen der Identifikation der Organisationsmitglieder und ihrem Verhalten.<sup>537</sup> Das Verhalten von Organisationsmitgliedern gegenüber externen Stakeholdern ist wiederum Teil der Selbstattribuierung einer Organisation und trägt in dieser Funktion zu ihren Corporate Images bei.<sup>538</sup> Christensen/Askegaard (2001) analysieren den wechselseitigen Zusammenhang von Identität und Image anhand der semiotischen Perspektive von Peirce<sup>539</sup>. In ihrer Analyse zeigen Christensen/Askegaard (2001), dass das Corporate Image (in Form eines auf den Zeitpunkt einer Imageanalyse bezogenen Ist-Zustands) zum Ausgangspunkt des Imagemanagements einer Organisation wird. Das Imagemanagement einer Organisation ist wiederum – als eine Form des Unternehmensverhaltens – Bestandteil der Corporate Identity.<sup>540</sup> Diese Argumentation zusammenfassend, muss davon ausgegangen werden, dass Corporate Image einerseits und Corporate Reputation andererseits aus der Corporate Identity hervor gehen, sie umgekehrt jedoch auch wieder beeinflussen (vgl. Abbildung 32).

<sup>534</sup> Eigene Darstellung. Dieser wechselseitige Zusammenhang wurde von Nguyen/LeBlanc (2001) für Universitäten im Rahmen einer Untersuchung zur Loyalität von Studenten empirisch bestätigt.

<sup>535</sup> Vgl. z. B. Corley et al. (2001), Dutton et al. (1994), Fuller et al. (2006), Lievens et al. (2007), Scott/Lane (2000a), Smidts et al. (2001).

<sup>536</sup> Vgl. z. B. De Chernatony (1999), Martins (2005), Smidts et al. (2001).

<sup>537</sup> Vgl. z. B. Albert et al. (2000), Brickson (2005), Martins (2005).

<sup>538</sup> Vgl. z. B. Balmer/Greyser (2002), Balmer/Soenen (1999), Birkigt/Stadler (1980), Van Riel/Balmer (1997), Westcott Alessandri (2001).

<sup>539</sup> Vgl. Peirce (1983).

<sup>540</sup> Vgl. Christensen/Askegaard (2001), S. 306f.

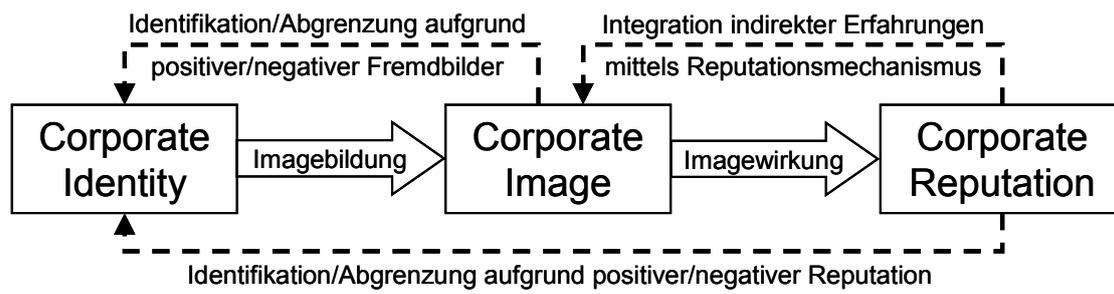


Abbildung 32: Dynamisches Modell der Imagebildung und Imagewirkung<sup>541</sup>

Die Folgen dieser Wechselwirkungen für die empirische Untersuchung werden sowohl im Zuge der Betrachtung des aktuellen Forschungsstands zur Wahrnehmung der Universität in ihrem Umfeld diskutiert<sup>542</sup> als auch im Rahmen der Anlage der hier durchgeführten empirischen Erhebung<sup>543</sup> aufgegriffen.

<sup>541</sup> Eigene Darstellung.

<sup>542</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1, Kapitel 3.3.1.3.2, Kapitel 3.3.1.3.3.

<sup>543</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.

### 3 Die Universität im Wettbewerb

Als Universität bezeichnete Organisationen sind seit dem Mittelalter Teil europäischer Gesellschaften.<sup>544</sup> Obwohl diese Organisationen einem stetigen Wandel unterworfen sind, sind sie seit ihren Anfängen Träger eines Erkenntnis leitenden Diskurses und der Vermittlung von Wissen.<sup>545</sup> Entstehung und Geschichte der Universitäten zu beschreiben, ist jedoch nicht Ziel dieser Arbeit. Vielmehr soll dieses Kapitel die Universität als empirischen Beobachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit charakterisieren. Die Basis dieser Beschreibung bilden die konstituierenden Merkmale der Organisationsform Universität. Auf dieser Grundlage wird die Universität aus der Perspektive der Stakeholdertheorie betrachtet. Vor dem Hintergrund strategischer Entscheidungen interessiert dabei insbesondere die Wahrnehmung der Universität durch ihre Stakeholder. Diese Images sind die Grundlage sowohl einzelner Stakeholderbeziehungen (und damit auch der gesamten Stakeholderorganisation) als auch des Wettbewerbs, vor dem sich das Handeln von Universitäten und ihren Mitgliedern als erfolgsorientiertes Handeln darstellen lässt. Universitäten als Organisationen im Aufbruch in ein wettbewerbliches Umfeld zu beschreiben greift jedoch zu kurz. Dieser Wettbewerb herrscht zwischen Universitäten seit jeher und äußert sich im Wettlauf um Entdeckungen (z. B. in Form von Publikationen) und in der Attraktion der besten Forscher.<sup>546</sup> In dieser Arbeit soll daher die Identifikation und Charakterisierung der aktuellen Wettbewerbsfelder von Universitäten im Zentrum stehen.

In der Regel liegt wettbewerblichen ökonomischen Systemen die Rahmenbedingung des Verdrängungswettbewerbs zu Grunde, sodass die beteiligten Akteure in erster Linie versuchen, ihr Überleben zu sichern. Diese Nebenbedingung erfordert laut Anreiz-Beitrags-Theorie in Konsequenz das Erwirtschaften einer Rendite, die vorrangig unter den primären Stakeholdern (Mitglieder, Eigentümer, Kunden und Lieferanten) der Organisation verteilt wird.<sup>547</sup> Folglich können die Stakeholder einer renditeorientierten Organisation ihre Ziele nur im Rahmen eben dieser Nebenbedingung verfolgen. Der sog. ‚Überlebenskampf‘ von Unternehmen sollte daher zum Konvergieren der durch ihre Stakeholder verfolgten Zielsetzungen beitragen. Da Universitäten nicht in wirtschaftlichem Sinne um ihr Überleben konkurrieren, existiert diese Nebenbedingung für sie nicht. Es wird daher vermutet, dass die von einer Universität und ihren Stakeholdern verfolgten Ziele u. U. weniger konvergieren, als die Ziele einer profitorientierten Unternehmung. Universitäten sollten daher mehr Merkmale einer pluralistischen Organisation ausprägen als Unternehmen.

Der tertiäre Bildungsbereich umfasst in der Praxis eine Reihe verschiedener Institutionen, die hier einleitend kurz genannt und eingeordnet werden sollen. Auf dem tertiären Bildungsmarkt in

---

<sup>544</sup> Vgl. z. B. Ellwein (1985), S. 21ff., Rüthing (1973).

<sup>545</sup> Vgl. Ellwein (1985), S. 15f.

<sup>546</sup> Vgl. Müller-Böling (2000), S. 113ff.

<sup>547</sup> Vgl. Kapitel 2.1.

Deutschland wird zunächst zwischen Hochschulen und Institutionen der Berufsqualifizierung unterschieden, zu denen z. B. die Berufsakademien einiger Bundesländer gehören.<sup>548</sup> Zu den Einrichtungen der Hochschulbildung gehören Universitäten, Technische Hochschulen, Technische Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Theologische Hochschulen, Kunsthochschulen, Musikhochschulen und Fachhochschulen. Innerhalb dieser Gruppe wird zwischen Universitäten und gleichgestellten Einrichtungen einerseits sowie anderen Hochschulen unterschieden.<sup>549</sup> Zu letzteren gehören Pädagogische, Theologische und Gesamthochschulen.<sup>550</sup> Zur Gruppe der Universitäten und Gleichgestellten zählen Technische Universitäten und Technische Hochschulen, Kunst- und Musikhochschulen. Führ (1989) erweitert diese Liste um Universitäten der Bundeswehr sowie Verwaltungsfachhochschulen und unterscheidet zwischen Universitäten traditionellen Typs und neu gegründeten Universitäten.<sup>551</sup> Heiland (2001) ergänzt im Wesentlichen um Fernuniversitäten, Corporate Universities und Internet-Hochschulen.<sup>552</sup> An der eben aufgezeigten Vielzahl von Hochschulbezeichnungen lässt sich bereits erkennen, dass eine an der Praxis orientierte Abgrenzung des Begriffs Universität mit erheblicher Komplexität zu kämpfen hat. Aus diesem Grund wird im Folgenden zur Beschreibung der Organisationsform Universität keine praxisorientierte Abgrenzung erfolgen, sondern anhand geltenden Hochschulrechts vorgegangen.

### 3.1 Charakterisierung der Universität anhand ihrer konstitutiven Elemente

Eine Universität stellt eine Organisationsform dar, die aufgrund ihrer gesamtgesellschaftlichen Bedeutung einer starken gesetzlichen Reglementierung unterliegt.<sup>553</sup> Das kodifizierte deutsche Recht in Form der Landeshochschulgesetze reicht so weit in die internen Belange einer Universität hinein, dass es für eine inhaltliche und strukturelle Beschreibung dieser Organisationsform zunächst genügt, sich an der deutschen Hochschulgesetzgebung zu orientieren.

Nach derzeit geltendem Recht gibt es staatliche und staatlich anerkannte Universitäten. Als eine Form der staatlichen Hochschule ist die staatliche Universität zunächst eine Körperschaft öffentlichen Rechts.<sup>554</sup> D. h. es handelt sich um eine Institution mit dem Recht der Selbstverwaltung,

---

<sup>548</sup> Vgl. BMBF (2008), S. 9.

<sup>549</sup> Vgl. ebenda. Der in der Bildung relevante Unterschied ergibt sich aus Art und Dauer der Studiengänge. So werden universitäre Studien mit einer Hochschulprüfung (Diplomprüfung, Magisterprüfung), einer Staatsprüfung, einer kirchlichen Prüfung (in Theologie) oder einer künstlerischen Abschlussprüfung abgeschlossen. Zudem besitzen diese Institutionen das Promotionsrecht (vgl. ebenda, S. 9).

<sup>550</sup> Vgl. ebenda, S. 5.

<sup>551</sup> Vgl. Führ (1989), S. 160ff.

<sup>552</sup> Vgl. Heiland (2001), S. 82f.

<sup>553</sup> Heiland (2001) folgend, bestehen in Europa zwei grundsätzliche Hochschulsysteme. Das angelsächsische System ist durch eine lange Tradition breiter Entscheidungsspielräume gekennzeichnet, während das kontinentaleuropäische System als Modell staatlicher Kontrolle bezeichnet werden kann (vgl. ebenda, S. 81).

<sup>554</sup> Vgl. Landtag des Freistaats Bayern (2006), Abschnitt 1, Art. 2, Abs. 1, Satz 1.

die sich durch eine Übertragung von Aufgaben öffentlichen Interesses konstituiert. Die konstituierenden Elemente heutiger Universitäten wurden dementsprechend im deutschen Hochschulrahmengesetz (HRG) in Form ihrer Aufgaben verankert.<sup>555</sup> Dieses Gesetz wurde zum 01. Oktober 2008 aufgehoben und durch inhaltlich entsprechende Landeshochschulgesetze ersetzt.<sup>556</sup> Die ehemals im HRG formulierten Aufgaben der Universitäten finden sich seither in den deutschen Landeshochschulgesetzen wieder. Da im Rahmen der explorativen empirischen Untersuchung dieser Arbeit die TU München im Blickpunkt steht, soll hier stellvertretend für die Hochschulgesetze der Bundesländer das Bayerische Hochschulgesetz (BayHSchG) als Grundlage dienen.

Demnach sind Hochschulen im Allgemeinen zunächst mit folgenden Aufgaben betraut: „Die Hochschulen dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung [...]. Sie bereiten auf eine berufliche Tätigkeit vor, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordert.“<sup>557</sup> Davon ausgehend wird im Bayerischen Hochschulgesetz (BayHSchG) eine aufgabenbezogene Abgrenzung einzelner Hochschultypen vorgenommen, die im Folgenden kurz vorgestellt wird.

#### *Gesetzlich verankerte Hochschultypen*

Das BayHSchG nennt drei Hochschultypen: Universitäten, Kunsthochschulen und Fachhochschulen. Dem Gesetz nach dienen Universitäten „vornehmlich der Forschung und Lehre und verbinden diese zu einer vorwiegend wissenschaftsbezogenen Ausbildung“<sup>558</sup>. Dabei unterscheidet das BayHSchG erstens zwischen Wissenschaften und Künsten (deren Beförderung in Forschung und Lehre Aufgabe der Kunsthochschulen ist), zweitens zwischen Forschung und Lehre sowie drittens, innerhalb der Lehre zwischen wissenschaftsbezogener und anwendungsbezogener Ausbildung und innerhalb der Forschung zwischen Grundlagen- und angewandter Forschung. Die der anwendungsbezogenen Ausbildung dienende Lehre ist Aufgabe der Fachhochschulen, wissenschaftsbezogene Forschung und Lehre sind Aufgabe der Universitäten, anwendungsbezogene Forschung gehört zu den Aufgaben beider Hochschultypen (vgl. Abbildung 33).<sup>559</sup>

---

<sup>555</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2007), Kapitel 1, Abschnitt 1, § 2.

<sup>556</sup> Vgl. Deutsche Bundesregierung (2007).

<sup>557</sup> Landtag des Freistaats Bayern (2006), Teil 1, Abschnitt 1, Art. 2, Abs. 1, Satz 1.

<sup>558</sup> Ebenda.

<sup>559</sup> Vgl. ebenda, Teil 1, Abschnitt 1, Art. 2 bis 9.

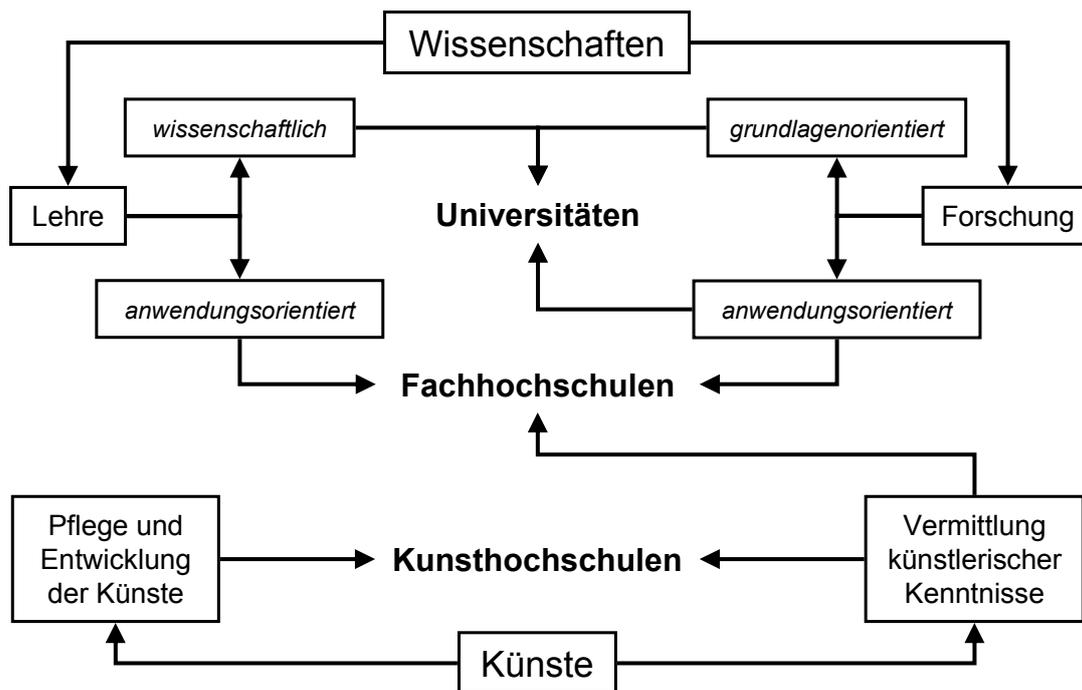


Abbildung 33: Hochschultypen nach deutschem Recht<sup>560</sup>

Anhand der Art ihrer Konstituierung unterscheidet das BayHSchG schließlich staatliche und nichtstaatliche Hochschulen. Als nichtstaatliche Hochschulen bezeichnet das BayHSchG Einrichtungen des Bildungswesens, die nicht die Rechtsform einer Körperschaft öffentlichen Rechts besitzen, jedoch nach Maßgabe dieses Gesetzes als Hochschulen anerkannt sind.<sup>561</sup> Das BayHSchG sieht die Möglichkeit der Beantragung des Status der nichtstaatlichen Hochschule für Bildungseinrichtungen vor, die die Aufgaben einer staatlichen Hochschule wahrnehmen<sup>562</sup> und in ihrer Struktur und Aufgabenerfüllung dieselben Kriterien erfüllen, die für staatliche Hochschulen gelten.<sup>563</sup> Staatlich anerkannte Universitäten sind somit Institutionen, deren Aufgabe die wissenschaftliche Lehre sowie die grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung umfassen und deren Strukturen und Prozesse denselben Kriterien genügen, die an staatliche Universitäten gestellt werden.<sup>564</sup>

#### Die interne Struktur der Universität

Neben ihren Aufgaben wird die Universität durch die Elemente ihrer internen Struktur bestimmt. So sind ihr sowohl die Gruppierung ihrer Mitglieder in Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, sonstige Mitarbeiter und Studenten als auch eine Reihe von Organen und Organisationsein-

<sup>560</sup> Eigene Darstellung.

<sup>561</sup> Vgl. Landtag des Freistaats Bayern (2006), Art. 1, Abs. 3.

<sup>562</sup> Vgl. ebenda, Teil 2, Abschnitt 1, Art. 76, Abs. 1, Satz 1.

<sup>563</sup> Vgl. ebenda, Teil 2, Abschnitt 1, Art. 76, Abs. 2.

<sup>564</sup> Vgl. zu privaten Hochschulen Meffert/Kirchgeorg (1999), S. 81ff.

heiten vorgeschrieben.<sup>565</sup> Die obligatorischen Organe einer Universität umfassen einerseits die zentralen Organe der Hochschule, andererseits die Organe der Fakultäten.<sup>566</sup> Abbildung 34 stellt diese, für Universitäten zwingend vorgeschriebenen Organe schematisch dar.

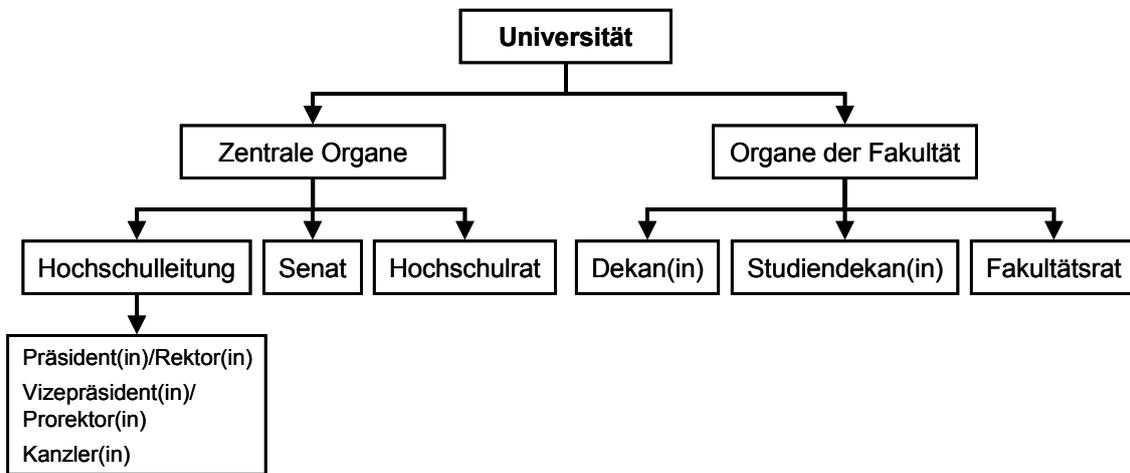


Abbildung 34: Organe der Universität<sup>567</sup>

Dabei sind Fakultäten laut Schober (2001) fachspezifische Gliedkörperschaften, die der Forschung und Lehre ihrer jeweiligen Fachdisziplin verpflichtet sind. Diese Aufgaben werden wiederum von Lehrstühlen (bzw. Instituten) wahrgenommen.<sup>568</sup> Neben diesen zwingend erforderlichen Organen und strukturellen Einheiten können sich Universitäten bei Bedarf weitere Gremien und Einrichtungen geben. Auf Basis der eben vorgestellten konstituierenden Merkmale einer Universität lässt sich im Folgenden die Universität aus dem Blickwinkel der Stakeholdertheorie beschreiben.

### 3.2 Charakterisierung der Universität anhand ihrer Aufgaben und Leistungen

Die Stakeholdertheorie betrachtet Organisationen als Netzwerk kooperativer Beziehungen zwischen Akteuren, denen mindestens ein Ziel, das Wohl der (Stakeholder-)Organisation, gemeinsam ist.<sup>569</sup> Der Erfolg einer Organisation manifestiert sich aus Sicht der Stakeholdertheorie folglich in stabilen Stakeholderbeziehungen. Eine Universität ist demnach aus Sicht der Stakeholdertheorie auf Basis der Akteure und Beziehungen zu beschreiben, die an ihrem Erfolg interessiert

<sup>565</sup> Vgl. Landtag des Freistaats Bayern (2006), Teil 1, Abschnitt 1, Art. 17.

<sup>566</sup> Vgl. ebenda, Teil 1, Abschnitt 2, Art. 19.

<sup>567</sup> Eigene Darstellung auf Basis des BayHSchG.

<sup>568</sup> Vgl. Schober (2001), S. 9f.

<sup>569</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.4 und Kapitel 2.1.4.

und für ihren Erfolg erforderlich sind. Einige dieser Akteure wurden bereits auf Basis des BayHSchG im vorangegangenen Kapitel genannt. Im Folgenden soll eine systematische Strukturierung dieser Akteure stattfinden.

Wie im letzten Kapitel ausgeführt, besitzt die Universität aus juristischer Sicht vier interne Akteursgruppen: Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, sonstige Mitarbeiter (Beamte und Angestellte) sowie Studierende. Alle weiteren Akteure sind dieser Ansicht folgend externe Interaktionspartner der Universität. Zu diesen externen Akteuren gehören in erster Linie diejenigen, an denen bzw. für die eine Universität ihre Leistungen erbringt. Das BayHSchG verweist in diesem Zusammenhang auf andere Hochschulen, insbesondere im europäischen Ausland, auf die Wirtschaft, auf ehemalige Studierende und auf die Öffentlichkeit.<sup>570</sup> Diese juristisch geprägte Zuordnung kann als Ausgangsbasis für eine ökonomische Systematisierung der mit einer Universität in Verbindung stehenden Akteure in interne und externe Stakeholder sowie weitere Einflussgruppen dienen. Unter ökonomischen Gesichtspunkten bestimmen sich die Stakeholder einer Universität anhand ihrer Rollen im universitären Wertschöpfungsprozess. Dieser Prozess wird in erster Linie durch die relevanten Märkte, d. h. die benötigten Ressourcen sowie die Leistungen und Kunden der Universität geformt. Im Folgenden wird die Universität – ihren primären Aufgaben folgend – erstens als Bildungseinrichtung sowie als Forschungseinrichtung beschrieben und zweitens werden die in beiden Prozessen erforderlichen Wertschöpfungsrollen aufgezeigt.

### 3.2.1 Die zentralen Aufgaben der Universität

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich die universitären Aufgaben in Produkt-Markt-Kombinationen konkretisieren, anhand derer die universitäre Leistungserstellung beschrieben werden kann. Universitäre Aufgaben lassen sich zunächst in Kernaufgaben, aus denen die primären Leistungen der Universität hervorgehen, und unterstützende Aufgaben, aus denen unterstützende Leistungen der Universität hervorgehen, unterscheiden. Kernleistungen der Universität sind Forschung und Lehre, wobei in der Lehre zwischen der akademischen Erstausbildung und der akademischen Weiterbildung zu unterscheiden ist. Im BayHSchG wird auf dieser Grundlage eine Reihe weiterer Leistungen abgeleitet, die sich direkt aus diesen Kernaufgaben ergeben. Dazu gehören:

- Weiterbildung und -qualifizierung des Universitätspersonals (sowohl des wissenschaftlichen Personals, insbesondere in Form von Promotionen und Habilitationen, als auch des nicht-wissenschaftlichen Personals),
- Förderung der sozialen Belange der Studierenden,
- Förderung der Internationalisierung im Hochschulbereich,
- Förderung des Wissens- und Technologietransfers,

---

<sup>570</sup> Vgl. Landtag des Freistaats Bayern (2006), Teil 1, Abschnitt 1, Art. 2.

- Förderung der Verbindung zu ihren ehemaligen Studierenden und
- Unterrichtung der Öffentlichkeit.<sup>571</sup>

Darüber hinaus sind zur Erstellung ihrer primären Leistungen komplementäre Unterstützungsleistungen erforderlich, die sich indirekt aus den Aufgaben der Universität ergeben. Dazu gehören laut Müller-Böling (2007) vor allem beratende und unterstützende Dienstleistungen (z. B. Studienberatung und Fremdsprachenausbildung), aber auch soziale Angebote (z. B. Mensen und Hochschulsport) sowie kulturelle Angebote.<sup>572</sup> Müller-Böling (2007) beschreibt die Situation der Hochschulen daher auch als mit einem Mehrproduktunternehmen vergleichbar.<sup>573</sup>

### 3.2.2 Die marktfähigen Leistungen der Universität

Zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit universitärer Leistungen wird in der Literatur mehrfach eine Adaption von Porters Wertkette vorgeschlagen.<sup>574</sup> In diesem Modell unterscheidet Porter Wertschöpfungsprozesse in Primär- und Unterstützungsaktivitäten. Primäraktivitäten sind Prozesse, die direkt der Erstellung einer marktfähigen Leistung dienen. Sie sind an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet. Unterstützungsaktivitäten ermöglichen diese Primärprozesse. Sie spiegeln die Funktionen einer Organisation (Koordination und Motivation) im Wertschöpfungsprozess wider und sind aus diesem Grund nach innen gerichtet, die beteiligten Akteure sind interne Stakeholder der Organisation.<sup>575</sup> Als typische Primäraktivitäten werden in der Literatur Eingangs- und Ausgangslogistik, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst genannt, als typische Unterstützungsaktivitäten Führung, Personalwirtschaft, Finanzierung, Controlling, Beschaffung und IT-Management.<sup>576</sup> Diese ursprüngliche Wertkette zielt auf die Analyse einer auf industriellen Sachgütern basierenden Wertschöpfung ab, sodass zur Analyse von Dienstleistungen und Informationsgütern eine Adaption gerechtfertigt erscheint. Meffert/Bruhn (2003) schlagen Lehre, Forschung, Weiterbildung und Praxisprojekte als primäre Aktivitäten der Wertkette einer Hochschule vor, Infrastruktur, Personalmanagement, Servicemanagement und Informationsmanagement als Unterstützungsaktivitäten. Streit (1997) nennt neben Forschung und Lehre sonstige Dienstleistungen und Marketing als Primärprozesse, sowie Infrastruktur, Personal, Technologieentwicklung und Beschaffung als Unterstützungsprozesse.<sup>577</sup> Sinz (1998a) nennt Stu-

---

<sup>571</sup> Vgl. ebenda, Teil 1, Abschnitt 1, Art. 2, Abs. 1 bis 6. Über diese Aufgaben hinaus dürfen einer Hochschule andere Aufgaben durch Rechtsverordnung oder durch Zielvereinbarungen nur übertragen werden, wenn sie mit den BayHSchG in Art. 2, Abs. 1 Satz 1 und 2 genannten Aufgaben zusammenhängen (vgl. ebenda, Abs. 7).

<sup>572</sup> Vgl. Müller-Böling (2007), S. 271. Eine ausführliche Systematisierung der administrativen Aufgaben und Nebenaufgaben deutscher Hochschulen, sowie der historische Diskurs über Abgrenzung der Aufgaben von Universitäten und Fachhochschulen findet sich bei Heiland (2001) (vgl. ebenda, S. 111ff.).

<sup>573</sup> Vgl. Müller-Böling (2007).

<sup>574</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 180f., Sinz (1998a), S. 15ff., Streit (1997), S. 151f.

<sup>575</sup> Vgl. Porter (1992b), S. 65.

<sup>576</sup> Vgl. Heinen (1991), S. 51, Hungenberg (2006), S. 151, Perlit (2004), S. 129f.

<sup>577</sup> Vgl. Streit (1997), S. 152.

dium/Lehre sowie Forschung als Hauptprozesse; als Serviceprozesse nennt er EDV-Leistungen, Mittelverwaltung und Bereitstellung der Arbeitsleistung.<sup>578</sup>

Zu den beiden erstgenannten Modellen ist zunächst zu sagen, dass ihnen ein Verständnis zugrunde liegt, dass die Universität als Unternehmung betrachtet. So beziehen sich Meffert/Bruhn (2003) in ihrem Modell der adaptierten Wertkette bspw. auf eine Untersuchung von Benkenstein/Stuhldreier (2001) zum Privatkundengeschäft von Universalbanken.<sup>579</sup> Auch weisen beide Autoren als Ziel der universitären Wertschöpfungsprozesse eine Gewinnspanne aus.<sup>580</sup> Das entspricht der konsequenten marktlichen Betrachtung, steht jedoch dem gemeinnützigen Status staatlicher und staatlich anerkannter Universitäten entgegen.<sup>581</sup>

Am universitären Wertschöpfungsmodell von Meffert/Bruhn (2003) fällt auf, dass die genannten Hauptprozesse eine Aufzählung der Leistungen einer Universität darstellen. Weitere, zur Erstellung dieser Leistungen notwendige, Hauptprozesse werden in diesem Modell nicht genannt.<sup>582</sup> Auch Sinz (1998a) geht von einer einstufigen Wertschöpfung aus. Sinz gibt der Erstellung der universitären Lehrleistung einen organisatorischen Rahmen, in dem er als prototypische Phasen die Vorbereitung, die Studienplatzvereinbarung, das Ausbildungssystem und die Exmatrikulation nennt.<sup>583</sup> Eine Systematisierung von Interaktionsprozessen mit externen Akteuren, z. B. in Form von Marketing- oder Distributionsaktivitäten, die auf einen mehrstufigen Leistungserstellungsprozess schließen ließe, wird nicht vorgenommen. Streit (1997) nennt in diesem Zusammenhang das Marketing als Primäraktivität.<sup>584</sup> Schließlich beruhen alle drei Modelle auf konzeptionellen Überlegungen und sind bislang nicht empirisch fundiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich in den hier betrachteten Modellen die Besonderheiten der Erstellung der verschiedenen Güterarten (Dienstleistung, Informationsgut, Sachgut oder Recht<sup>585</sup>) nicht widerspiegeln. Für die vorliegende Arbeit ist jedoch gerade diese Differenzierung von Interesse, da sich die Wertschöpfungsprozesse dieser Güterarten grundlegend unterscheiden und aus diesem Grund die Interaktionen mit den externen Stakeholdern, die wesentlich zur Imagebildung beitragen, verschieden verlaufen. Daher sind die Leistungen der Universität auf der Ebene grundlegender Güterarten einzuordnen und anhand einschlägiger Erstellungsprozesse näher zu charakterisieren.

---

<sup>578</sup> Vgl. Sinz (1998a), S. 16.

<sup>579</sup> Vgl. Benkenstein/Stuhldreier (2001).

<sup>580</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 181., Streit (1997), S. 152.

<sup>581</sup> Für den Status der Gemeinnützigkeit ist eine explizite Absage an die Gewinnerwirtschaftung konstitutiv (vgl. Bundesministerium der Justiz (2008), §§52-68).

<sup>582</sup> Vgl. Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 180f.

<sup>583</sup> Vgl. Sinz (1998a), S. 18f.

<sup>584</sup> Vgl. Streit (1997), S. 152.

<sup>585</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 28.

Unter diesem Gesichtspunkt wird die Universität von einer Reihe Autoren als (Qualifizierungs-) Dienstleister bezeichnet.<sup>586</sup> Diese Arbeiten betrachten Universitäten mit Blick auf eine ihrer beiden gesellschaftlichen Hauptfunktion, ihrem gesamtgesellschaftlichen Entwicklungs- und Wohlfahrtsbeitrag durch Qualifizierung. Dieser Fokus ist für die vorliegende Arbeit jedoch nicht ausreichend, da er nur auf einen Teil der Wertschöpfung einer Universität, ihre Bildungsleistungen, fokussiert. Eine wirtschaftswissenschaftliche Charakterisierung der auf Forschungsergebnisse abzielenden Wertschöpfung der Universität wurde in der Literatur nicht gefunden. Es bleibt demnach insbesondere zu beantworten, wie sich universitäre Forschung wertschöpfungstheoretisch darstellen lässt.

Mittlerweile existiert eine Reihe etablierter Abgrenzungen von Produkten und Dienstleistungen.<sup>587</sup> Hier soll die Typologisierung von Woratschek (2001) als Ausgangspunkt dienen, in der er die Eigenschaften Individualität, Integrativität und Verhaltensunsicherheit als unterscheidungsrelevante Charakteristika vorschlägt.<sup>588</sup> Dienstleistungen zeichnen sich durch eine hohe Ausprägung dieser drei Eigenschaften aus, wohingegen diese Eigenschaften bei Produkten eher niedrig ausgeprägt sind. Auf dieser Grundlage werden Dienstleistungen von Meffert/Bruhn (2003) definiert als „selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Frisörleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleisters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) und deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkung (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“<sup>589</sup> Produkte (bzw. Sachgüter<sup>590</sup>) stellen sich unter diesen Bedingungen wie folgt dar. Die Erstellung eines Produkts ist nicht durch eine Vorkombination und das Angebot einer Leistungsfähigkeit, sondern durch die Möglichkeit der Lagerproduktion gekennzeichnet. Im Rahmen des Erstellungsprozesses findet keine Integration eines externen Faktors statt, d. h. der Interaktionsgrad ist vergleichsweise gering. Die Nutzen stiftende Wirkung eines Produkts liegt im Produkt selbst, nicht in einem Prozess am Kunden. Anhand dieser grundlegenden Abgrenzung werden im Folgenden für die Erstellung von universitären Ausbildungsleistungen und Forschungsergebnissen Wertschöpfungsmodelle vorgeschlagen und in ihren Implikationen für eine Betrachtung der Wettbewerbsfelder der Universität untersucht.

---

<sup>586</sup> Vgl. Amrhein (1998), S. 18ff., Bodendorf (1998), S. 75, Dilger (2007a), Heiland (2001), S. 108ff., Reichwald (1997), S. 3, Sinz (1998b), S. 3, Sinz (1998a) 16, Schober (2001), S. 46f., Wagner (2001), S. 13ff.

<sup>587</sup> Vgl. z. B. Engelhardt et al. (1992), S. 35, Kleinaltenkamp (1998), S. 35ff., Meffert/Bruhn (2003), S. 32ff.

<sup>588</sup> Vgl. Woratschek (2001), S. 265.

<sup>589</sup> Meffert/Bruhn (2003), S. 30, Hervorhebungen im Original.

<sup>590</sup> Vgl. Bruhn/Hadwich (2006), S. 18.

### 3.2.2.1 Universitäre Ausbildung und Lehre als Produktion von Dienstleistungen

Während einige der eben genannten universitären Aufgaben so allgemein formuliert sind, dass ihnen keine konkrete ökonomische Leistungsart (z. B. Produkt oder Dienstleistung) zugeordnet werden kann<sup>591</sup>, lassen sich andere Aufgaben, insbesondere Aufgaben in den Bereichen Lehre und Ausbildung einerseits sowie Forschung und Publikation andererseits als konkrete Leistungsarten charakterisieren. So besitzen vereinfachend dargestellt alle universitären Leistungen aus dem Bereich der Lehre und Ausbildung die Eigenschaften einer Dienstleistung. Die Erstellung einer Dienstleistung kann einleitend anhand des von Corsten/Stuhlmann (1998) entwickelten Schemas der Dienstleistungsproduktion beschrieben werden (vgl. Abbildung 35). Dieses Modell beschreibt die Dienstleistungsproduktion als mehrstufigen Prozess, dessen Kernelemente in der Erstellung einer Leistungsfähigkeit und der anschließenden Integration eines externen Faktors bestehen, der durch das Ergebnis der Endkombination verändert wird.

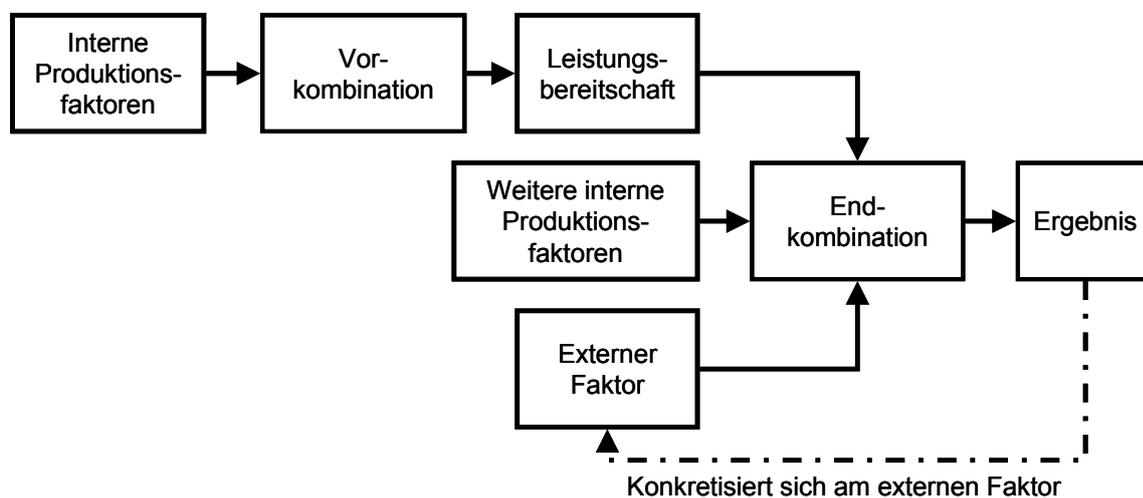


Abbildung 35: Modell der Dienstleistungsproduktion<sup>592</sup>

Universitäre Bildungsleistungen sind marktfähig und beruhen auf dem Einsatz eines Leistungspotenzials.<sup>593</sup> Dieses Leistungspotenzial wird mit weiteren internen Produktionsfaktoren, wie Lernhilfen (z. B. Lehrbücher) und Darstellungshilfen (z. B. Whiteboard), sowie mit externen Faktoren (Studenten)<sup>594</sup> kombiniert und bewirken eine Nutzen stiftende Veränderung am externen Faktor.

<sup>591</sup> Bspw. kann die Förderung der sozialen Belange von Studierenden sowohl in Form der Bereitstellung von Produkten (z. B. in Form günstigen Wohnraums) als auch durch das Angebot von Dienstleistungen (z. B. in Form einer BAföG-Beratung) erfolgen.

<sup>592</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Corsten/Stuhlmann (1998), S. 144.

<sup>593</sup> Es besteht im aggregierten Humankapital der Hochschullehrer und Dozenten (vgl. Wagner (2001), S. 19).

<sup>594</sup> An dieser Stelle ist auf einen wichtigen Unterschied zwischen juristischer und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht auf die Erstellung von Bildungsleistungen hinzuweisen. Studierende werden in der Hochschulgesetzgebung als organisationsinterne Gruppe behandelt (vgl. Landtag des Freistaats Bayern (2006), Teil 1, Abschnitt 1, Art. 17.). Diese Regelung stärkt die Rechte der Studierenden im Ausbildungsprozess. Aus ökonomischer Sicht sind Studierende jedoch externe Faktoren, denn die Universität besitzt keine Verfügungsgewalt über Art und Umfang des Einsatzes geistiger und körperlicher Ressourcen von Studierenden im Rahmen der Leistungserstellung.

Diese Nutzen stiftende Veränderung besteht z. B. in einem Bildungsabschluss oder in erworbenen Fähigkeiten und Kenntnissen.

Das Ziel universitärer Bildungsleistungen ist der Transfer von Wissen<sup>595</sup>, d. h. der Dienstleistungsprozess hat nach Lovelock (2001) einen intangiblen Charakter und die geistige Präsenz des Kunden ist erforderlich.<sup>596</sup> Erstellung und Ergebnis dieser Wertschöpfung sind zudem durch einen geringen Individualisierungsgrad (Gruppenunterricht), einen hohen Integrationsgrad und hohe Verhaltensunsicherheit charakterisiert.<sup>597</sup> Diese Einteilung steht im Einklang zur betrachteten Literatur im Bereich universitärer Bildungsleistungen.<sup>598</sup> Zur weiteren Differenzierung innerhalb des breiten Spektrums existierender Dienstleistungen tragen Meffert/Bruhn (2003) eine Reihe miteinander kombinierbarer Typologien zusammen, anhand derer sich Bildungsdienstleistungen weiter verorten lassen.<sup>599</sup> Einschlägigen Dienstleistungstypologien folgend, sind Bildungsdienstleistungen persönlich erbrachte, personenorientierte Dienstleistung<sup>600</sup> mit hohem Interaktionsgrad und hoher Standardisierung<sup>601</sup>. Diese Einordnung deutet darauf hin, dass es sich um einen komplexen, auf der intensiven Interaktion von Personen basierenden Erstellungsprozess handelt.<sup>602</sup>

Der wichtigste Unterschied zur juristischen Sicht liegt in der Erkenntnis, dass Studenten im Rahmen dieser Dienstleistungsproduktion zwar eine verhältnismäßig lange und intensive Beziehung zur Universität eingehen, aber in ihrer Rolle als *externe Faktoren* bei der Erstellung einer Bildungsdienstleistung nicht Teil der Universität sondern ihre primären, externen Kunden sind. Diese Aussage wird von einer Reihe Autoren gestützt.<sup>603</sup> Dabei stehen die Arbeiten von Hansen (1999) und Müller-Böling (2007) stellvertretend für die wenigen Werke, die sich einer vollständigen Systematisierung der Güter und Märkte deutscher Universitäten widmen. Dieser Ansicht wird auch hier gefolgt: Studenten nehmen im Prozess der universitären Bildung sowohl die Rolle eines Inputfaktors als auch die Rolle des Konsumenten<sup>604</sup> ein.

---

<sup>595</sup> Es handelt sich damit um eine Informationsdienstleistung (vgl. Reichwald/Möslein (1995)).

<sup>596</sup> Vgl. Lovelock (2001), S. 38.

<sup>597</sup> Vgl. Woratschek (2001), S. 265.

<sup>598</sup> Vgl. z. B. Amrhein (1998), Buschor (2007), Gerhard (2004), Hansen (1999), Hansen et al. (2000), Müller-Böling (2007), Schober (2001), Wagner (2001).

<sup>599</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 39ff.

<sup>600</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 28, Meyer (1998), S. 32, Meffert/Bruhn (2003), S. 41.

<sup>601</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 29.

<sup>602</sup> Vgl. z. B. Wagner (2001), S. 20f.

<sup>603</sup> Vgl. z. B. Drummond (2004), S. 321f., Hansen (1999), S. 371f., Hansen et al. (2000), S. 26, Kotler/Fox (1995), S. 20, Müller-Böling (2007), S. 271, Naude/Ivy (1999), S. 127, Pausits (2007), S. 36, Raposo/Alves (2005). Unter (in-)direkter Bezugnahme zum Stakeholdermodell der Universität von Davies/Melchiori (1982) (vgl. ebenda, S. 96) wird in wenigen anderen Arbeiten die juristische Sichtweise vertreten (vgl. Heiland (2001), S. 165, Heinisch/Lanthaler (1993), S. 52).

<sup>604</sup> Vgl. z. B. Naude/Ivy (1999), S. 127. Eine Unterscheidung zwischen Konsument und Kunde ist hier geboten, da im Gegensatz zum am Kunden ausgerichteten Marketing-Paradigma hier weniger die wiederholte Nachfrage, sondern vielmehr der i. d. R. mehrjährige Prozess des Konsumierens im Mittelpunkt steht (vgl. ebenda).

Weitere, für das Ableiten von Stakeholdern relevante Spezifitäten lassen sich aus den Prozessen ihrer Erstellung und Vermarktung ableiten. Buschor (2007) hat in diesem Zusammenhang eine Reihe besonderer Merkmale von Bildungsdienstleistungen zusammengetragen, die diese Dienstleistungsform inhaltlich treffend erfassen. So haben Bildungsdienstleistungen lange Produktionszyklen von mitunter 20 Jahren, ihre Wirkung ist langfristig und komplex.<sup>605</sup> Bildungsdienstleistungen besitzen einen meritorischen Charakter<sup>606</sup>, der sich in ihrer staatlichen Förderung und dementsprechend auch in der geringen Bedeutung privater Anbieter mit einem Marktanteil von 4% bis 6% im deutschsprachigen Raum äußert.<sup>607</sup> Trotz wachsender Globalisierung besitzen Bildungsleistungen einen gewissen Distanzschutz.<sup>608</sup> Schließlich sind Bildungsdienstleister mit einer großen Anzahl und Vielfalt von Stakeholdern konfrontiert.<sup>609</sup>

### 3.2.2.2 Universitäre Forschung und Publikation als Produktion von Informationsgütern

Wissenschaftliche Forschung als Wert schöpfende Aktivität wird in der Literatur zu Universitäten vornehmlich anhand ihrer gesellschaftlichen Bedeutung betrachtet.<sup>610</sup> Hier soll universitäre Forschung als ökonomischer Wertschöpfungsprozess dargestellt werden. In der Literatur wird die Erstellung von Gütern im Bereich universitärer Forschung und Publikation als Erstellung von Informationsgütern charakterisiert.<sup>611</sup> Dieser Ansicht wird auch hier gefolgt, denn ihr Ergebnis in Form von Erkenntnissen ist zwar immateriell, jedoch fehlt im Gegensatz zu Dienstleistungen erstens die Integration eines externen Faktors sowie die damit in Zusammenhang stehende Interaktivität und Zweistufigkeit des Produktionsprozesses, die sich durch das Angebot einer Leistungsfähigkeit mit anschließender Endkombination ausdrückt. Zweitens weisen Forschungsleistungen, insbesondere bei grundlagenorientierter Forschung, kaum eine Individualisierung auf, sondern zielen im Gegenteil auf größtmögliche Allgemeingültigkeit ab. Diese Informationsgüter werden nach Hansen (1999) und Müller-Böling (2007) auf Wissensmärkten angeboten.<sup>612</sup>

Universitäten bedienen mit den Ergebnissen ihrer Forschungstätigkeit jedoch nicht alle Bereiche dieser Wissensmärkte. Anhand der produzierten Wissensart (Grundlagenwissen oder Anwen-

<sup>605</sup> Vgl. Buschor (2007), S. 285ff.

<sup>606</sup> Vgl. Heiland (2001), S. 109. Meritorische Güter sind Güter, deren gesellschaftlicher Nutzen größer ist als die aus ihrem Konsum folgende individuelle Bedürfnisbefriedigung. Der Mechanismus des freien Marktes führt daher zu einer geringeren Nachfrage als gesamtgesellschaftlich wünschenswert wäre. Daraus begründet sich ihre staatliche Subventionierung (Meritorisierung) (vgl. Musgrave/Musgrave (1989), S. 7f.).

<sup>607</sup> Vgl. Buschor (2007), S. 288. Aus den aktuellen Grund- und Strukturdaten zur Bildung in Deutschland ergibt sich jedoch ein differenzierteres Bild. Danach liegt der Anteil der Studierenden in grundständigen Studiengängen privater Hochschulen im Jahr 2005 mit 3,7% zwar in der von Buschor angegebenen Höhe, in weiterbildenden (Master-)Studiengängen im gleichen Jahr liegt er bei 35,8% (vgl. BMBF (2008), S. 56). Private Hochschulen spielen demnach eine wesentliche Rolle in der akademischen Weiterbildung.

<sup>608</sup> Vgl. Buschor (2007), S. 286f.

<sup>609</sup> Vgl. ebenda, S. 295.

<sup>610</sup> Vgl. z. B. Maier (1997), S. 1f. für einen entsprechenden Literaturüberblick.

<sup>611</sup> Vgl. Hansen (1999), Meffert/Bruhn (2003), S. 41, Müller-Böling (2007), Varian (2000), S. 473.

<sup>612</sup> Vgl. Hansen (1999), S. 371f., Müller-Böling (2007), S. 271f.

dungswissen) lassen sich mehrere Ausrichtungen der Forschung unterscheiden. Die Forschungstätigkeiten einer Universität haben primär den Charakter von Grundlagenforschung.<sup>613</sup> In Abgrenzung zu angewandter Forschung und Entwicklung unterscheidet Maier (1997) zwischen erkenntnisorientierter und anwendungsorientierter Grundlagenforschung, wobei erstere der Aufdeckung und Bestätigung neuer Erkenntnisse über den Ursprung oder Zusammenhang von Phänomenen gerichtet ist, ohne auf eine besondere Anwendung abzielen.<sup>614</sup> Entscheidend ist, dass der Forscher dabei die Regeln der wissenschaftlichen Sorgfalt beachtet, um den gewonnenen Erkenntnissen eine gewisse Zuverlässigkeit attestieren zu können und dass es sich zweitens tatsächlich um neue Erkenntnisse handelt und nicht um die Anwendung bekannten Wissens auf ein bestimmtes praktisches Problem.<sup>615</sup> Anwendungsorientierte Grundlagenforschung zielt hingegen auf „gewisse Bereiche allgemeinen Interesses“<sup>616</sup> ab und lässt Erkenntnisse in Form eines Know-How-Erwerbs erwarten. Ihr kann somit ein indirekter ökonomischer oder gesellschaftlicher Nutzen zugesprochen werden, indem sie zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Produktivität der angewandten Forschung beiträgt.<sup>617</sup> Im Gegensatz zur angewandten Forschung und Entwicklung ist sie jedoch unabhängig von direkten Verwertungsinteressen.<sup>618</sup> Aus diesem Grund wird von Universitäten explizit erwartet, die im Rahmen ihrer Forschungstätigkeiten gewonnenen Erkenntnisse mittels Wissenstransfer an Forschende, Studierende und wirtschaftlich Verwertende weiterzugeben.<sup>619</sup>

In der betrachteten Literatur wurde kein allgemeines Wertschöpfungsmodell für die Erstellung universitärer Forschungsleistungen gefunden.<sup>620</sup> Es existieren jedoch fachbezogene Modelle der Wissensproduktion, wie am Beispiel der Produktion von Managementwissen erläutert werden soll.<sup>621</sup> Als zentrale Akteure dieser Wissensproduktion werden Wissenschaftler, Praktiker und Unternehmensberater genannt. Während klassische Modelle von einem Nebeneinander dieser in eigenen Sprachsystemen verhafteten Akteure ausgehen<sup>622</sup>, beschreiben moderne Ansätze Wissenschaftler, Praktiker und Berater in ihren Anbieter- und Nachfrager-Rollen im Rahmen einer zyklischen Produktion von Managementwissen.<sup>623</sup> Dieser Prozess der Wissensproduktion wird von Möslein (2005) als Koproduktion charakterisiert.<sup>624</sup> Diese Modelle der Wissensproduktion sind

---

<sup>613</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>614</sup> Vgl. Maier (1997), S. 11f.

<sup>615</sup> Vgl. Markl (1992), S. 22.

<sup>616</sup> Maier (1997), S. 11.

<sup>617</sup> Vgl. David et al. (1992), S. 81.

<sup>618</sup> Vgl. Maier (1997), S. 13.

<sup>619</sup> Vgl. Landtag des Freistaats Bayern (2006), Teil 1, Abschnitt 1, Art. 2, Abs. 5.

<sup>620</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 181, Streit (1997), S. 152.

<sup>621</sup> Vgl. z. B. Kieser (1999), Lyotard (1999), Möslein (2005), Nowotny et al. (2001).

<sup>622</sup> Vgl. Kieser (1999), S. 77.

<sup>623</sup> Vgl. Möslein (2005), S. 19ff., vgl. auch Lyotard (1999), Nowotny et al. (2001).

<sup>624</sup> Vgl. Möslein (2005), S. 50ff.

der Beantwortung der Frage gewidmet, durch welche Formen des Wissenstransfers ein für alle Beteiligten sinnvoller Erkenntnisgewinn realisiert werden kann.<sup>625</sup> Aus diesen inhaltlich auf den Wissenstransfer fokussierenden Modellen lassen sich nur begrenzt Aussagen zur strategischen Positionierung von Universitäten in der Produktion von Forschungsergebnissen ableiten. Da in der vorliegenden Arbeit Universitäten als auf Märkten strategisch agierende Organisationen beschrieben werden, wird an dieser Stelle eine auf Basis der zugrunde liegenden Güterart (Informationsgut) abgeleitete, allgemeine Darstellung von Wertschöpfungsstufen der Produktion von Forschungsergebnissen benötigt.

Für die Produktion von Informationsgütern wurden in der Literatur Wertschöpfungsmodelle aus anderen Branchen gefunden. Im Folgenden soll am Beispiel Medienindustrie als klassischer Informationsgüterindustrie argumentiert werden.<sup>626</sup> Den gefundenen Modellen ist gemein, dass zur Erstellung von Informationsgütern typischerweise die vier Wertschöpfungsstufen Konzeption der Inhalte, Produktion der Inhalte, Verpackung (Erstellung von gezielten Angeboten und Angebotspaketen) und Distribution der Inhalte durchlaufen werden.<sup>627</sup> Dieser im Vergleich zu Porters Wertkette<sup>628</sup> verkürzte Wertschöpfungsprozess spiegelt die Kerneigenschaften von Informationen wider, die in vergleichsweise hohen Kosten der einmaligen Erstellung und sehr geringen Vervielfältigungskosten in Verbindung mit den Eigenschaften eines quasi-öffentlichen Guts und dem Auftreten von positiven Netzwerkeffekten bestehen.<sup>629</sup> Für den Erfolg auf Märkten für Informationsgüter ergeben sich aus den eben genannten Eigenschaften zwei zentrale Faktoren: ein Fokus auf Qualität der Inhalte einerseits und auf größtmögliche Distribution andererseits. Ohne dem folgenden Kapitel vorzugreifen, kann hier bereits geschlossen werden, dass das forschende (und lehrende) Humankapital der Universität, d. h. ihre Wissenschaftler und wissenschaftlichen Mitarbeiter, sowie die zum effektiven Einsatz dieses Humankapitals notwendige Infrastruktur die zwei zentralen Inputfaktoren der universitären Wertschöpfung darstellen. Darüber hinaus sollte insbesondere der Zugang zu den fachspezifischen Distributionskanälen (z. B. wissenschaftlichen Journals) erfolgskritisch sein.

---

<sup>625</sup> Vgl. ebenda, S. 251ff.

<sup>626</sup> Vgl. Altmeyen (2000), S. 55, Gläser (2008), S. 81, Köcher (2000), S. 225, Maier (2000), S. 84. Als klassische Informationsgüterindustrien gelten in der Literatur Telekommunikation, Informationstechnik, Medien und Unterhaltungselektronik, die aufgrund ihrer Gemeinsamkeiten und gegenseitigen Abhängigkeiten oft zur „TIME-Branche“ (Gläser (2008), S. 81) zusammengefasst werden. Der wesentliche Unterschied zur Bildungsbranche liegt im höheren Digitalisierungsgrad der Wertschöpfung, der zu einer intensiveren Technologieunterstützung und hohen positiven Netzwerkeffekten führt. Bildungsdienstleistungen sind demgegenüber stärker an eine Interaktion zwischen den Personen des Dienstleisters und des individuellen Kunden gebunden.

<sup>627</sup> Vgl. Gläser (2008), S. 79ff.

<sup>628</sup> Vgl. z. B. Porter (1992b), S. 65.

<sup>629</sup> Zur Unabhängigkeit von Faktoreinsatz für Erzeugung und Bündelung von der Ausbringungsmenge vgl. Schumann/Hess (2000), S. 57. Zur Charakterisierung von Informationsgütern als quasi-öffentliche Güter vgl. Karmasin/Winter (2000), S. 31ff. Zu First-Copy-Costs, Fixkostendegression und dem Auftreten direkter und indirekter positiver Netzwerkeffekte bei Informationsgütern vgl. Maier (2000), S. 62ff.

### 3.3 Wettbewerb auf den Märkten der Universität

Nachdem die Leistungen der Universität wertschöpfungstheoretisch eingeordnet wurden, soll im Folgenden eine Systematisierung universitärer Märkte vorgestellt werden, an der sich anschließend – auf Basis der betrachteten Literatur – die externen Stakeholder des wettbewerblichen Umfelds der Universität zeigen lassen.

Es ist zunächst darauf hinzuweisen, dass in der betrachteten Literatur mit erstaunlicher Einstimmigkeit auf die Intensivierung des Wettbewerbs zwischen Universitäten hingewiesen wird. Dabei werden der Wettbewerb um angehende Studierende<sup>630</sup>, der Wettbewerb um aktuelle Studierende und erfolgreiche Absolventen<sup>631</sup>, der Wettbewerb um wissenschaftliche Publikationen<sup>632</sup>, um wissenschaftliches Humankapital<sup>633</sup> sowie um Finanzmittel<sup>634</sup> thematisiert. Als Querschnittsfaktor, der in allen eben genannten Wettbewerbsfeldern wirkt, wird die Wahrnehmung der Universität und ihrer fachlichen Organe in Form von Images und Reputationen angesehen.<sup>635</sup> Die sechs Felder des universitären Wettbewerbs weisen bereits auf die grundlegenden Märkte hin, auf denen Universitäten interagieren und sollen im Folgenden anhand des aktuellen Stands der Forschung näher betrachtet werden. Dazu wird zunächst ein schematischer Überblick gegeben, bevor jeder einzelne Markt diskutiert wird.

Insgesamt wird in der Literatur die geringe Anzahl empirischer Arbeiten zur Analyse des Wettbewerbs zwischen Universität bemängelt.<sup>636</sup> Die einzige, dem Autor bekannte, umfassende Systematisierung der Märkte von Universitäten im deutschsprachigen Raum stammt von Hansen (1999). Universitäten werden darin als auf einem Ausbildungsmarkt, einem Arbeitsmarkt und einem Markt für Wissen im Wettbewerb stehende Akteure charakterisiert.<sup>637</sup> Das Schema von Hansen (1999) bewegt sich auf der Ebene der Produkt-Markt-Kombinationen, auf die die Wertschöpfung der Universität abzielt. Aus diesem Grund ist es als Basis für die vorliegende Arbeit geeignet und dient dem im Folgenden vorzustellenden (erweiterten und aktualisierten) Schema (vgl. Abbildung 36) als Grundlage.

---

<sup>630</sup> Vgl. z. B. Bennett (2004), Drummond (2004), Gomes/Murphy (2003), Grözinger/Rodríguez-Gómez (2007), Maringe (2006), Pausits (2007), Raposo/Alves (2005), Raposo/Alves (2007), Schober (2001), Teichler (2002), Veloutsou et al. (2004).

<sup>631</sup> Vgl. z. B. Pausits (2007), Rowley (2003), Schober (2001), Teichler (2003), Ulhøi (2005).

<sup>632</sup> Vgl. z. B. Krücken (2002), Krücken (2006), Maasen/Weingard (2006), Süß (2006), Teichler (2002).

<sup>633</sup> Vgl. z. B. Heiland (2001), S. 246ff., Wagner (2001), S. 52ff., Schober (2001), S. 106ff.

<sup>634</sup> Vgl. z. B. Amrhein (1998), S. 5, 87, 90, Heiland (2001), S. 242ff., Wagner (2001), S. 55ff.

<sup>635</sup> Vgl. z. B. Bakewell/Gibson-Sweet (1998), Berens/Van Riel (2004), Berghoff et al. (2008), Berghoff et al. (2008), Davies et al. (1992), Edmonds et al. (1992), George (2000), Labianca et al. (2001), Menzel/Patzak (2004), Michael (2005), Moogan et al. (1999), Ramaseshan/Tsao (2007), Schultz et al. (2001), Sjøvall/Talk (2004), Standifird (2005), Veloutsou et al. (2004).

<sup>636</sup> Vgl. Müller-Böling (2007), S. 263f. für eine Zusammenfassung der Publikationen zum Wettbewerb deutscher Universitäten.

<sup>637</sup> Vgl. Hansen (1999), S. 372.

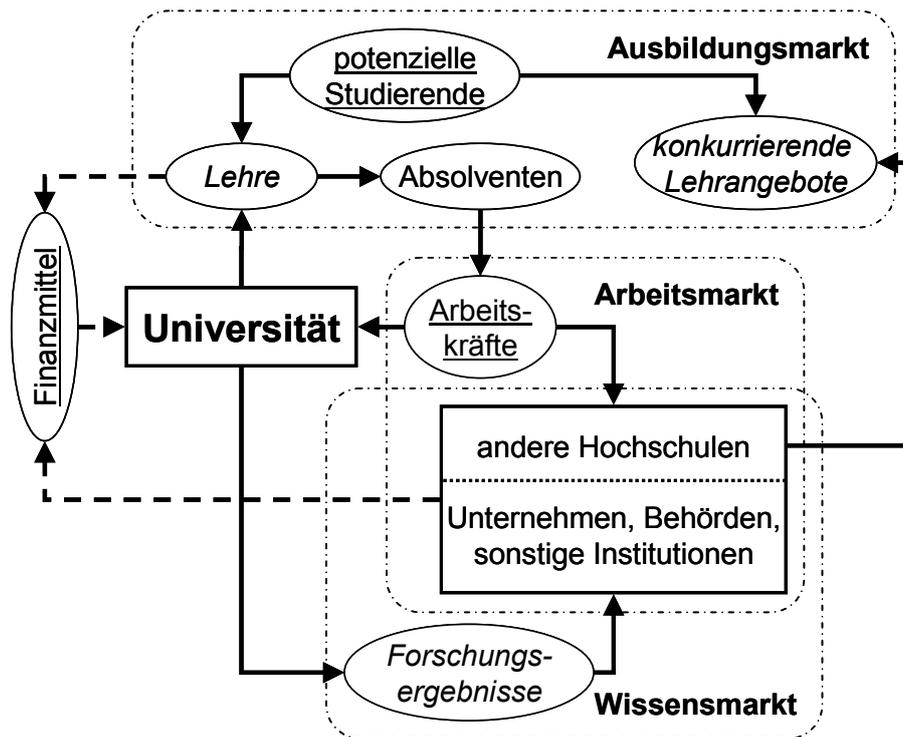


Abbildung 36: Die Märkte der Universität<sup>638</sup>

Auf dem tertiären (Aus-)Bildungsmarkt tritt eine Universität zunächst als Anbieter von Ausbildungsangeboten in Form von Universitätsstudiengängen auf. Dieses Angebot wird von angehenden Studierenden nachgefragt. Die Ausbildungsangebote von Universitäten stehen mithin sowohl untereinander als auch zu Angeboten anderer Institutionen, wie z. B. Fachhochschulen, im Wettbewerb. Auf diesem Markt treten potenzielle Studierende als Kunden und andere ausbildende Institutionen als Wettbewerber auf. Wie später noch genauer gezeigt wird, sind potenzielle Studierende gleichzeitig als externer Produktionsfaktor zu begreifen, da das individuelle Vermögen, ein konkretes Lehrangebot aufzunehmen (d. h. sich die angebotenen Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen), Einfluss auf die Qualität des Ausbildungsergebnisses (z. B. in Form einer Diplomnote) besitzt. Aus dem Konsum ihrer Bildungsangebote generieren deutsche Universitäten mittlerweile einen Teil ihrer finanziellen Ressourcen (z. B. in Form von Studiengebühren).

Als Absolventen treten die Studierenden in den Arbeitsmarkt für Akademiker ein. Sie nehmen dort die Rolle der Anbieter von Humankapital ein. Die Universität ist ein Nachfrager auf diesem Markt. So besteht ein großer Teil ihres Personals aus Mitarbeitern mit einem abgeschlossenen Hochschulstudium.<sup>639</sup> Insbesondere für das wissenschaftliche Personal einer Universität gilt ein abgeschlossenes Hochschulstudium als Einstellungsvoraussetzung. Als Nachfrager von Akade-

<sup>638</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Hansen (1999) und Müller-Böling (2007).

<sup>639</sup> Laut GENESIS-Online Datenabfrage beim Statistischen Bundesamt waren in den Jahren 2004 bis 2006 durchschnittlich knapp 40% aller hauptberuflich Beschäftigten an deutschen Hochschulen wissenschaftliches bzw. künstlerisches Personal (Tendenz steigend) sowie 60% Verwaltungs- oder technisches Personal (Tendenz leicht fallend); davon wiederum waren nur knapp 12% Arbeiter (Tendenz stark fallend) (vgl. <http://tinyurl.com/5tju9q>, [Link generiert am 18.08.2008, Datenabfrage durchgeführt am 18.08.2008]).

mikern steht die Universität auf diesem Markt in Konkurrenz zu Unternehmen, anderen Universitäten, Behörden und sonstigen Institutionen.

Neben der akademischen Lehre wurde bereits die universitäre Forschung als zweite grundlegende Leistung skizziert. Die Universität tritt hier als Anbieter auf einem Markt für Forschungsleistungen auf. Ihr Angebot besteht in erster Linie in grundlagenorientierten Erkenntnissen<sup>640</sup>, die im Rahmen von Wissenstransferprozessen an die Nachfrager übertragen werden. Neben gemeinsamer Forschung und dem Austausch von wissenschaftlich ausgebildetem Personal besteht ein zentraler Prozess des Wissenstransfers in der wissenschaftlichen Fachpublikation. Die zugehörigen Nachfrager sind die jeweiligen wissenschaftlichen Fach-Communities, die sich aus Wissenschaftlern anderer Hochschulen und Institutionen der (Grundlagen-)Forschung rekrutieren.<sup>641</sup> Mittlerweile ist jedoch der Bedarf an neuen Transfermethoden sichtbar und wird auch explizit von den entsprechenden Nachfragern gefordert und gefördert.<sup>642</sup> Auf diesem Markt steht die Universität in Konkurrenz zu anderen Forschungsinstitutionen<sup>643</sup>, die – je nach fachlicher Ausrichtung sowie Anwendungs- bzw. Grundlagenorientierung ihrer Tätigkeit – mehr oder weniger direkte Wettbewerber darstellen. Zwischen Universitäten wird der Wettbewerb um Forschungsergebnisse (d. h. anerkannte Fachpublikationen) auf der Ebene der einzelnen Wissenschaftler und Forschungsteams ausgetragen. Die Universität als Gesamtorganisation kann in diesen Wettbewerb folglich nur mittels Akquise bestmöglicher Forscher und der Bereitstellung von bestmöglicher Ausstattung eingreifen. Besteht ein direktes Vertragsverhältnis zwischen der Universität und einem Nachfrager von Forschungsergebnissen, dienen die Forschungsaktivitäten auch der Akquise von sog. Drittmitteln. Drittmittelforschung ist insbesondere in der Zusammenarbeit von Universitäten mit der DFG sowie Bundes- und Landesministerien, Unternehmen, Förderinstitutionen und dem Stifterverband für die deutsche Wissenschaft üblich.<sup>644</sup>

In Abbildung 36 sind neben den drei Märkten der Universität ihre beiden Kernleistungen Forschung und Lehre kursiv sowie ihre drei Kernressourcen, die nach Wagner (2001) in Finanzmitteln, Wissenschaftlern und Studienanfängern bestehen<sup>645</sup>, unterstrichen dargestellt. Neben der

---

<sup>640</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>641</sup> Vgl. Maier (1997).

<sup>642</sup> In den aktuellen BMBF-Ausschreibungen werden Konzepte zum Transfer in Wissenschaft und Gesellschaft explizit eingefordert sowie Anträge zur Errichtung von Transferprojekten gefördert (vgl. z. B. <http://www.bmbf.de/foerderungen/12792.php>; <http://www.bmbf.de/foerderungen/12846.php>, Abschnitt 2.4 [Zugriff am 18.08.2008]).

<sup>643</sup> Maier (1997) nennt hier insbesondere Forschungsinstitutionen mit Interesse in der Grundlagenforschung, wie z. B. die Max Planck Gesellschaft. Daneben wird die Universität in der Wissenschaftsforschung längst nicht mehr unangefochten als der zentrale Ort der gesellschaftlichen Wissensproduktion gesehen. Laut Krücken rücken zunehmend Institutionen wie Industrielaboratorien, staatliche Behörden, Think-Tanks und Beratungsfirmen in diese vormals universitäre Domäne ein (vgl. Krücken (2002), S. 23, Krücken (2006), S. 7).

<sup>644</sup> Zur Verdeutlichung soll hier lediglich auf die entsprechenden Internetseiten der DFG (vgl. <http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/> [Zugriff am 18.08.2008]) und des Ministeriums für Bildung und Forschung (vgl. <http://www.bmbf.de/foerderungen/677.php> [Zugriff am 18.08.2008]) verwiesen werden.

<sup>645</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 52ff.

Finanzierung aus Lehraktivitäten und Drittmitteln werden staatliche Universitäten in erster Linie durch den Fiskus alimentiert.<sup>646</sup>

Um das marktliche Umfeld der Universitäten abschließend zu umreißen, bietet sich die Perspektive des Hochschulmarketings an. Müller-Böling (2007) formuliert dafür vier grundlegende Ziele: „Lebenslange Bindung (ehemaliger) Studierender, Kapazitätsauslastung, Verbesserung und Diversifizierung der finanziellen Basis, Entwicklung eines positiven Images in der Öffentlichkeit“<sup>647</sup>. Zu diesen Zielen kann das Hochschulmarketing seiner Meinung nach in Form von Recruitingaktivitäten, der Einführung von Studiengebühren, Partnerschaften mit Schulen, Imagepolitik, der Förderung des Verständnisses der Wissenschaften in der Öffentlichkeit, Internetkommunikation, beziehungsorientierter Alumni-Arbeit und Fundraising beitragen.<sup>648</sup> Im Folgenden sollen diese Ziele und Tätigkeitsfelder aus strategischer Perspektive eingeordnet und ihre Interdependenzen aufgezeigt werden. Dabei wird strukturell anhand der universitären Märkte vorgegangen.

### 3.3.1 Die Universität im Bildungswettbewerb

Bereits in der Beschreibung der universitären Märkte wurde deutlich, dass universitäre Ausbildungsdienstleistungen auf mehreren Märkten im Wettbewerb stehen.<sup>649</sup> Diese Wettbewerbsfelder werden in diesem Kapitel thematisiert und anhand theoretischer Modelle und empirischer Ergebnisse zu wettbewerbsrelevanten Eigenschaften universitärer Ausbildungsdienstleistungen in Beziehung gesetzt. Dazu werden zunächst die sich auf universitäre Ausbildungsleistungen beziehenden Wettbewerbsziele herausgearbeitet. Danach werden die strategisch relevanten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Wettbewerbs von Universitäten thematisiert. Nach der Skizzierung dieses gesellschaftlichen Rahmens für die Entwicklung und Positionierung der Universitäten werden die konkreten Wettbewerbsfaktoren des Bildungswettbewerbs zusammengetragen. Da eine erfolgreiche Positionierung in einem wettbewerbliehen Umfeld nur aus Sicht der avisierten Zielgruppen beschrieben werden kann, wechselt die Perspektive an dieser Stelle zum Blickwinkel der jeweiligen Marktpartner von Universitäten.

In der Mehrzahl der betrachteten Arbeiten werden Universitäten als Bildungsdienstleister beschrieben, die auf dem tertiären Bildungsmarkt untereinander sowie mit anderen Anbietern dieses Bildungsmarkts um potenzielle Studenten konkurrieren. Auf diesem Markt treten Universitäten als Anbieter von Bildungsleistungen<sup>650</sup> bzw. Qualifizierungsdienstleistungen<sup>651</sup> auf. Potenzielle

---

<sup>646</sup> Inwieweit dieser Beziehung wettbewerbliehe Rahmenbedingungen zugrunde liegen, wird in Kapitel 3.3.3.2 diskutiert.

<sup>647</sup> Müller-Böling (2007), S. 268.

<sup>648</sup> Vgl. ebenda, S. 267.

<sup>649</sup> In Kapitel 3.3 wurde auf den Ausbildungsmarkt und auf den Arbeitsmarkt hingewiesen.

<sup>650</sup> Vgl. z. B. BMBF (2008), Buschor (2007), Davies et al. (1992), Dilger (2007a), Drummond (2004), Führ (1989), Glazer (2004), Jaakson (2004), Maringe (2006), Veloutsou et al. (2004).

<sup>651</sup> Vgl. Wagner (2001).

Studierende befinden sich in der Rolle der Nachfrager ebendieser Leistungen.<sup>652</sup> Insgesamt lässt sich festhalten, dass in den meisten betriebswirtschaftlichen Arbeiten – bis auf wenige Ausnahmen<sup>653</sup> – Studenten als Konsumenten, genauer als externe Faktoren und Koproduzenten<sup>654</sup> der Leistungserstellung, einer Bildungseinrichtung betrachtet werden. So betonen einige Autoren explizit den Einfluss der Studenten auf die Qualität der Leistungserbringung und fordern eine gezielte Auswahl der Studierenden durch die Universitäten.<sup>655</sup> Aus Sicht der Universität stellt sich somit die grundlegende Frage, wie erstens genügend passende Koproduzenten angezogen und sie zweitens als langfristige Kooperationspartner gebunden werden können. Diese grundlegenden Wettbewerbsziele sollen im Folgenden weiter konkretisiert werden.

### 3.3.1.1 Wettbewerbsziele der Universitäten im Bildungswettbewerb

Universitäten konkurrieren zunächst mit Bildungsangeboten um potenzielle Studierende. Aus Sicht der Universität resultiert der Wettbewerb um angehende Studierende in einer möglichst großen Anzahl möglichst hochwertiger Bewerbungen. D. h. *die Maximierung artikulierter Studienwünsche in Form von Bewerbungen um Studienplätze* stellt das erste ausbildungsbezogene Wettbewerbsziel der Universität dar. Die Faktoren dieses *Wettbewerbs um Studienanfänger* werden in Kapitel 3.3.1.3.1 dargestellt. Laut Dienstleistungstheorie sollte sich dieser Wettbewerb primär auf die Potenzialfaktoren eines Ausbildungsangebots beziehen, mit denen Universitäten ihre Leistungsfähigkeit signalisieren. Da Ausbildungsdienstleistungen immaterielle Güter sind, besitzen insbesondere Erfahrungs- und Glaubensattribute Entscheidungsrelevanz.<sup>656</sup> Studienanfänger können zwar qua natura keine eigenen Erfahrungen in einem zu wählenden Studiengang besitzen, ihnen stehen jedoch vielfältige Möglichkeiten offen, sich aus zweiter Hand, d. h. über Akteure aus ihrem persönlichen Umfeld sowie über Medien, mit entsprechenden Informationen zu versorgen.<sup>657</sup> Mit Verweis auf den in Kapitel 2.4 vorgestellten Prozess der Imagebildung sowie auf verschiedene empirische Untersuchungen<sup>658</sup> ist deshalb davon auszugehen, dass über Reputationsmechanismen die wahrgenommene Qualität des Ausbildungsprozesses und des Ausbildungsergebnisses in die Studienentscheidung einbezogen werden. Zur Charakterisierung des Wettbewerbs um angehende

---

<sup>652</sup> Standifird (2005) bezeichnet angehende Studenten, Alumni und potenzielle Arbeitgeber auch als Kernstakeholder der Bildungsleistung einer Universität (vgl. ebenda, S. 234f.). Auf potenzielle Arbeitgeber wird hier im Rahmen des Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt, der in Standifirds Betrachtung außen vor bleibt, näher eingegangen. Nichtsdestotrotz ist es plausibel, einen Einfluss der Qualitätsbeurteilung eines Abschlusses durch potenzielle Arbeitgeber auf die Studienentscheidung angehender Studenten anzunehmen.

<sup>653</sup> Vgl. Svensson/Wood (2007).

<sup>654</sup> Vgl. Hansen et al. (2000), S. 25, Hilbert et al. (2007), S. 209, Langer et al. (2001), S. 8.

<sup>655</sup> Vgl. z. B. Heiland (2001), S. 252, Wagner (2001), S. 19ff. Dieses Vorgehen bestätigt sich auch im internationalen Kontext (vgl. Gomes/Murphy (2003), S. 117, Ivy (2001), S. 276f., Jaakson (2004), S. 2).

<sup>656</sup> Vgl. Haller (1995), S. 59ff., Hilbert et al. (2007), S. 209, Langer et al. (2001), S. 13.

<sup>657</sup> Vgl. Davies et al. (1992).

<sup>658</sup> Vgl. z. B. Bakewell/Gibson-Sweet (1998), Raposo/Alves (2005), Veloutsou et al. (2004). Alle drei Untersuchungen zeigen die Relevanz von Reputationsprozessen, durch die angehende Studierende Informationen zur Qualität einer konkreten Ausbildung / Universität von verschiedenen Akteuren ihres privaten Umfelds beziehen.

Studierende wird in dieser Arbeit folglich eine auf empirischen Untersuchungen basierende Charakterisierung der im Imagebildungsprozess relevanten Akteure sowie der zur Imagebildung von angehenden Studierenden zusammengetragenen Informationen stattfinden.

Da ein vollständiges Universitätsstudium mehrere Semester in Anspruch nimmt, endet der auf universitäre Ausbildungsleistungen bezogene Wettbewerb nicht mit der Einschreibung in das erste Fachsemester. Eine aktuelle Untersuchung der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) zeigt, dass in Deutschland ein Fünftel aller Studienanfänger an Universitäten keinerlei Studienabschluss erreicht.<sup>659</sup> Ein detaillierteres Bild über den Erfolg, einen einmal eingeschriebenen Studierenden an ein konkretes Ausbildungsangebot zu binden, lässt sich aus der Schwundquote<sup>660</sup> ableiten. Diese Quote beträgt für deutsche Universitäten – je nach Fachbereich – aktuell zwischen 10% in der Medizin<sup>661</sup> und 45% in Mathematik/Naturwissenschaften<sup>662</sup>. Ähnliche Werte zeigen sich auch in Studien aus dem Ausland.<sup>663</sup> So gibt Reisberg (1999) eine Studienabbrecherquote von 46,2%<sup>664</sup> und DeShields Jr et al. (2005) geben eine Quote von 56%<sup>665</sup> für Universitätswechsler an. Mithin ist aus Sicht der Universität zu verhindern, dass ein einmal akquirierter (eingeschriebener) Student das Bildungsangebot aufgrund von Studienabbruch, Fach- oder Universitätswechsel nicht vollständig wahrnimmt. In der Literatur zum Universitätsmanagement setzt sich aus diesem Grund immer mehr die Ansicht durch, dass im *Wettbewerb um aktuelle Studierende* eine nachhaltige, positive Beziehung anzustreben ist.<sup>666</sup> Damit gewinnen prozessorientierte Wettbewerbsziele an Bedeutung. Dieser Wettbewerb wird in der Literatur unter dem Begriff der Qualität der Lehre diskutiert, wobei hier ein ganzheitliches Qualitätsverständnis zugrunde gelegt wird, in dem z. B. die pädagogische Qualität der Vorlesungen nur ein Prozessfaktor unter vielen ist.<sup>667</sup> Laut DeShields Jr et al. (2005) wird eine hohe wahrgenommene Qualität insbesondere durch positive Erfahrungen mit der Fakultät und in den gewählten Kursen erzeugt, die wiederum zu positiven Erinnerungen an die Universität führen.<sup>668</sup> Auf Ebene des Dienstleistungsprozesses besteht das auf die Wahrnehmung bezogene Wettbewerbsziel der Universität mithin in einer *hohen Zufriedenheit der Studierenden*, die in einer *hohen Loyalität gegenüber ihrer Alma Mater* resultiert. Objektiv messbare Zielgrößen in diesem Wettbewerb sind eine *geringere Abbrecher- und Wechslerquote*. Der

---

<sup>659</sup> Vgl. Heublein et al. (2006), S. 11. Zu diesem Wert ist anzumerken, dass die Abbrecherquoten zwischen den einzelnen Studiendisziplinen, Abschlussarten sowie Frauen und Männern zum Teil erheblich differieren.

<sup>660</sup> Die Schwundquote in einem Studienbereich berechnet sich nach ebenda aus der Summe von Studienabbrecherquote und Studienwechslerquote (vgl. Heublein et al. (2006), S. 46).

<sup>661</sup> Vgl. Heublein et al. (2006), S. 56.

<sup>662</sup> Vgl. ebenda, S. 52.

<sup>663</sup> Vgl. DeShields Jr et al. (2005), Lassibille/Navarro Gómez (2008), Reisberg (1999), Tinto (1975).

<sup>664</sup> Vgl. Reisberg (1999), S. A55.

<sup>665</sup> Vgl. DeShields Jr et al. (2005), S. 129.

<sup>666</sup> Vgl. z. B. Helgesen/Nesset (2007), Hennig-Thurau et al. (2001), Longden (2006), Pompper (2006), Rowley (2003).

<sup>667</sup> Vgl. Hansen et al. (1997), Hansen et al. (2000).

<sup>668</sup> Vgl. DeShields Jr et al. (2005).

Wettbewerb um aktuelle Studierende wird in Kapitel 3.3.1.3.2 anhand einschlägiger Modelle und empirischer Untersuchungen beschrieben.

Mit dem Erreichen ihres Studienabschlusses treten Studierende in den Arbeitsmarkt für Akademiker ein. Auf diesem Markt stehen Hochschulabsolventen als Träger von in einem konkreten Studium an einer bestimmten Universität erworbenen Fähigkeiten und Kenntnissen zueinander in Konkurrenz um Beschäftigung. Das Interesse der Nachfrager besteht in der Akquise neuer Mitarbeiter mit den passenden Fähigkeiten und Kenntnissen. Diese können – bevor individuelle Auswahlprozesse wie z. B. Assessments stattfinden – von Absolventen durch ihren Studienabschluss signalisiert werden. Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht besteht die Aufgabe der Universitäten als tertiären Bildungsträgern darin, zu Qualität und Quantität des Angebots auf dem Arbeitsmarkt für Akademiker beizutragen.<sup>669</sup> Da Universitäten Inhalt und Struktur ihrer Ausbildungsangebote weitgehend selbst bestimmen können und der spätere Erfolg auf dem Arbeitsmarkt ein relevantes Kriterium für angehende Studierende ist, stehen Universitäten in Konkurrenz um am Arbeitsmarkt möglichst erfolgreiche, d. h. auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts zugeschnittene Studiengänge. Das grundlegende Ziel dieser Aktivität besteht in der *Ausbildung möglichst erfolgreicher, d. h. stark nachgefragter Absolventen*. Es besteht mithin ein *Wettbewerb um ein positives Image der Studienabschlüsse*, insbesondere bei potenziellen Arbeitgebern von Hochschulabsolventen. Dieser Wettbewerb wird in Kapitel 3.3.1.3.3 auf Basis empirischer Untersuchungen konkretisiert. Der Erfolg des Dienstleistungsergebnisses wirkt – wie bereits skizziert – mittels Reputationsmechanismen auf die Entscheidungen angehender Studenten und aktueller Studierender.

Die eben herausgearbeiteten Wettbewerbsziele beziehen sich auf alle drei Dienstleistungsdimensionen (Potenzial, Prozess und Ergebnis). Die vorliegende Arbeit orientiert sich somit grundsätzlich an der Systematisierung der Qualität universitärer Ausbildungsdienstleistungen von Hansen et al. (2000), in der unter Potenzialqualität die Bewertung der Strukturen und Potenziale der dienstleistungserbringenden Institution, unter Prozessqualität die Einschätzung über die Qualität der Prozesse während der Leistungserstellung (d. h. während des Studiums) und unter Ergebnisqualität die Beurteilung der erfolgten Leistungen durch den Leistungserbringer verstanden wird.<sup>670</sup>

Nachdem die mit ihren Ausbildungsangeboten verbundenen Ziele von Universitäten dargestellt wurden, soll im Folgenden das für den Ausbildungswettbewerb relevante gesellschaftliche Umfeld charakterisiert werden.

### 3.3.1.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Wettbewerbs

Der Wettbewerb um eine ausreichende Anzahl von Studierenden wird zunächst durch die Entwicklung der Gesamtnachfrage nach universitären Bildungsangeboten beeinflusst. In der betrach-

---

<sup>669</sup> Vgl. z. B. Krücken (2002), Küpper/Sinz (1998), Müller-Böling (2000), Müller-Böling (2007), Pausits (2007), Teichler (2002), Teichler (2003).

<sup>670</sup> Vgl. Hansen et al. (2000), S. 26.

teten Literatur besteht dabei keineswegs Einigkeit darüber, ob diese Nachfrage zukünftig steigen oder fallen wird. Eine genauere Beurteilung kann auf der Ebene einzelner Nachfragergruppen nach universitären Ausbildungsleistungen stattfinden. Universitäten befriedigen die Nachfrage drei großer Gruppen: (Fach-)Abiturienten, die typischerweise grundständige Studiengänge nachfragen, ältere, im Berufsleben stehende Studierwillige, die zumeist familiäre Verpflichtungen haben und daher besonders Zweitabschlüsse und Teilzeit-Studiengänge nachfragen sowie Studierwillige aus dem Ausland.<sup>671</sup> Davon ist die Gruppe der Abiturienten zugleich die größte und nachhaltigste Nachfrager-Gruppe.<sup>672</sup>

Mehrere Arbeiten prognostizieren eine zunehmende Nachfrage nach universitären Bildungsleistungen. Diese Schlussfolgerung stützt sich laut Küpper (2007) zunächst auf die erwartete Zunahme der Abiturienten bis ca. 2015 in Verbindung mit der aktuellen Umstrukturierung des Abitursystems auf 12 Jahre, aus der eine Zunahme angehender Studenten um ca. 20% folgen kann.<sup>673</sup> Daneben fordert die erwartete Transformation unserer Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft von der Universität eine neue Rolle<sup>674</sup>, die sich vor allem in einem verstärkten Wissenstransfer manifestiert. Eine Facette dieses Wissenstransfers auf dem Ausbildungsmarkt besteht in der verstärkten Nachfrage nach Zweit- und Dritt-Abschlüssen sowie Teilzeitstudiengängen.<sup>675</sup> Hierin zeigt sich das Paradigma des lebenslangen Lernens.<sup>676</sup> Es ist also mit einer Ausweitung der Bildungsnachfrage in dieser Zielgruppe zu rechnen. Des Weiteren kann laut Masso et al. (2007) für entwickelte Industriestaaten ein steigender Bedarf an promovierten Arbeitskräften prognostiziert werden.<sup>677</sup> Ruft man sich die Bedeutung der (Fach-)Abiturienten in Erinnerung, dann deutet die Altersverteilung westlicher Industriegesellschaften allerdings darauf hin, dass sich die Anzahl der Studierenden auf nationaler Ebene – trotz des derzeitigen Bildungsbooms – langfristig rückläufig entwickeln kann.<sup>678</sup> Buch et al. (2006) prognostizieren die Umkehr zu einem deutschlandweiten Studienkapazitätsüberschuss für das Jahr 2019.<sup>679</sup> Für die dritte Zielgruppe der internationalen

---

<sup>671</sup> Vgl. Gomes/Murphy (2003), S. 117f., Veloutsou et al. (2004), S. 160, 162.

<sup>672</sup> Vgl. Veloutsou et al. (2004).

<sup>673</sup> Vgl. Küpper (2007), S. 83.

<sup>674</sup> Vgl. BDA/HRK (2003).

<sup>675</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 19ff., Teichler (2002), S. 36.

<sup>676</sup> Vgl. Müller-Böling/Buch (2006), S. 51ff.

<sup>677</sup> Vgl. Masso et al. (2007), S. 8ff. Auch Ulhøi (2005) weist auf diesen Trend hin (vgl. ebenda, S. 350ff.).

<sup>678</sup> Vgl. BMBF (2008), S. 33f., Krücken (2002), S. 19. Als Proxy kann die Gruppe der Unter-20-Jährigen dienen, die den Großteil der (Fach-)Abiturienten beinhaltet. Betrachtet man die aktuelle Bevölkerungspyramide Deutschlands, stellt man innerhalb dieser Gruppe kontinuierlich sinkende Jahrgangsgrößen fest (vgl. Statistisches Bundesamt (2007), Abb 3). Selbst in den optimistischsten Varianten der aktuellen Bevölkerungsfortschreibung des statistischen Bundesamts, in der eine Erhöhung der Geburtenrate sowie eine hohe Zuwanderung angenommen werden, wird für das Jahr 2020 prognostiziert, dass die Altersgruppe der Unter-20-Jährigen auf 86,9% des Wertes von 2005 gefallen sein wird (vgl. Statistisches Bundesamt (2006), Variante 3-W2 und Variante 4-W2). Der bisherige Höchststand der Studierenden in Deutschland wurde im Jahr 2003 mit knapp 1,8 Mio. Studierenden erreicht, seither ist die Gesamtzahl der Studierenden leicht gesunken (vgl. BMBF (2008), S. 42).

<sup>679</sup> Vgl. Buch et al. (2006), S. 9.

Studenten ist anzunehmen, dass mit der Öffnung vormals abgeschotteter Volkswirtschaften und der Verbesserung der wirtschaftlichen Lebensbedingungen in Schwellenländern und der Dritten Welt eine verstärkte Nachfrage nach internationalen Lehrangeboten erwartet werden kann. Es ist jedoch keinesfalls absehbar, auf welche Länder sich diese Nachfrage konzentrieren wird.<sup>680</sup>

Unabhängig von der Entwicklung der Gesamtnachfrage auf diesem Markt lässt sich eine Diversifizierung von Angebot und Nachfrage feststellen. So existierten im Jahr 2007 allein in Deutschland über 700 MBA Programme – staatliche Hochschulen konkurrieren dabei mit privaten Anbietern, wie Corporate Universities.<sup>681</sup> Drummond (2004) spricht in diesem Zusammenhang am Beispiel des tertiären Bildungsmarkts Großbritanniens bereits von „consumer confusion“<sup>682</sup>. Teichler (2002) macht die Diversifizierung im tertiären Bildungssektor in Deutschland an vier Dimensionen fest: (1) Typen von Hochschulen und Studiengängen, (2) Ebenen von Studienabschlüssen, (3) substanzielle Profile sowie (4) Ränge in der Reputation bzw. Qualität von Hochschulen gleichen Typs und Studienabschlüssen gleicher Ebene.<sup>683</sup> Dabei ist seiner Meinung nach die klare Abgrenzung zwischen Hochschulen verschiedener Typen – in erster Linie auf Initiative der Fachhochschulen – einer komplexen Konstellation gewichen, in der sich die Aufgabenfelder und Angebote zunehmend überschneiden. Dieser Trend wird durch die internationale Nomenklatur konsekutiver Studiengänge unterstützt und hat eine verstärkte inhaltliche Profilierung der Anbieter zur Folge.<sup>684</sup> Das Spektrum der Reputation und Qualität betreffend, kann Teichler (2002) keine eindeutige Differenzierung nachweisen. Gerade in der Bewertung von Lehre und Studium durch Studierende lässt sich seiner Meinung nach zwischen verschiedenen Studien keine hohe Übereinstimmung in den Rangfolgen feststellen.<sup>685</sup>

Eine analoge Entwicklung ist auch auf der Nachfrageseite festzustellen: Gerade im Bereich der akademischen Weiterbildung werden auf die individuellen Bedürfnisse passgenaue Lehrinhalte und international vergleichbare Abschlüsse gefordert – nicht zuletzt, weil in diesem Marktsegment die individuelle Finanzierung in Form von Studiengebühren die Regel darstellt und von Universitäten als willkommene Finanzquelle angesehen wird.<sup>686</sup> Müller-Böling (2007) prognostiziert auf Basis der Entwicklung der Studiennachfrage in Verbindung mit der fortschreitenden

---

<sup>680</sup> Vgl. Teichler (2002). So spielen Länder ohne beachtenswerte Hochschultradition wie z. B. Australien auf diesem Markt eine überraschend große und steigende Rolle (vgl. ebenda, S. 42).

<sup>681</sup> Vgl. Pausits (2007), S. 32. Diese Entwicklung wird auch für andere europäische Länder empirisch bestätigt (für Großbritannien vgl. Maringe (2006), S. 476).

<sup>682</sup> Drummond (2004), S. 317.

<sup>683</sup> Vgl. Teichler (2002), S. 33ff.

<sup>684</sup> An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass Transparenz und weite Anerkennung von Bildungsabschlüssen die sine qua non Bedingung für jede Art von strategischer Positionierung darstellen.

<sup>685</sup> Vgl. Teichler (2002), S. 35.

<sup>686</sup> Vgl. z. B. Gomes/Murphy (2003), S. 117, Krücken (2002), S. 19, Pausits (2007), S. 32.

Diversifizierung Nachfrangelücken, die zunächst in den neuen Bundesländern auftreten, aber im kommenden Jahrzehnt auf die alten Bundesländer übergreifen werden.<sup>687</sup>

Die Einführung der Studiengebühren verweist bereits auf einen zweiten Grund für steigenden Wettbewerb zwischen Universitäten: die Veränderung ihrer Finanzsituation. Die Alimentierung der Universitäten verlagert sich graduell von einer staatlichen Finanzierung zu einer Finanzierung durch Drittmittel und Gebühren, die von der Anzahl der Studenten abhängen.<sup>688</sup> Folglich verstärken sich bei den Studierenden die Erwartungen, die den Universitäten direkt zugute kommenden Studiengebühren in Form direkter, sichtbarer Investitionen zur Verbesserung der Lehrleistung zu verwenden.<sup>689</sup>

Als dritter Grund für die Verstärkung des Wettbewerbs um Studierende wird in der Literatur die Internationalisierung des Lehrangebots genannt.<sup>690</sup> Diese Internationalisierung stützt sich auf mehrere Prozesse. Einerseits wird die Vergleichbarkeit von Studienabschlüssen in Europa gefördert, insbesondere durch die im Zuge des Bologna-Prozesses stattfindenden Umstellungen auf Bachelor/Master-Abschlüsse und die damit in Verbindung stehenden Akkreditierungen.<sup>691</sup> In diesem Prozess stellt laut Teichler (2002) die Erkenntnis, dass englischsprachige Länder ohne besondere Hochschultradition – insbesondere Australien – eine immer stärkere Rolle für internationale Studierende spielten, den Ausgangspunkt der europäischen Internationalisierungsbemühungen in Form von Kooperationsbeziehungen und kompatiblen Studiensystemen dar.<sup>692</sup> Darüber hinaus ist eine Internationalisierung von Universitäten und Studienangeboten zu beobachten, die bspw. zur Gründung von Tochtergesellschaften in Ländern mit hoher Bildungsnachfrage führt<sup>693</sup> und den bereits skizzierten Distanzschutz von Bildungsangeboten<sup>694</sup> mindert.

Abschließend sei hier die Frage aufgeworfen, ob sich Trends im gesamtgesellschaftlichen Umfeld erkennen lassen, aus denen Aussagen über Bildungsinhalte und -strukturen für die Zukunft abgeleitet werden können. In der Literatur werden zur Entsprechung von Bildung und Beschäftigung zwei grundlegende Debatten geführt. Es handelt sich um die Diskussion der Fragen nach horizontaler sowie nach vertikaler Korrespondenz von Bildungssystem und Beschäftigungsange-

---

<sup>687</sup> Vgl. Müller-Böling (2007), S. 264.

<sup>688</sup> Vgl. z. B. Amrhein (1998), S. 7, Gomes/Murphy (2003), S. 116, Maringe (2006), S. 466, Pausits (2007), S. 32, Ulhøi (2005), S. 347. Auf die Finanzierungsquellen deutscher Universitäten wird in Kapitel 3.3.3.2 näher eingegangen. An diesem Punkt genügt es, auf die steigende Relevanz finanzieller Alternativen zur staatlichen Alimentierung hinzuweisen, um den Wettbewerb um Studierende zu charakterisieren.

<sup>689</sup> Vgl. Maringe (2006).

<sup>690</sup> Vgl. z. B. Bode (1996), Gomes/Murphy (2003), Grözinger/Rodríguez-Gómez (2007), List (1997), Ulhøi (2005).

<sup>691</sup> Vgl. z. B. Teichler (2002), S. 41ff., Pausits (2007), S. 32, 38.

<sup>692</sup> Vgl. Teichler (2002), S. 42.

<sup>693</sup> Vgl. Krauß (2006).

<sup>694</sup> Vgl. Buschor (2007), S. 286f.

bot.<sup>695</sup> Dabei wird auf der Ebene der horizontalen Korrespondenz eine Diskussion um die Vor- / Nachteile einer an der Allgemeinbildung orientierten gegenüber einer fachlich-professionell orientierten Ausbildung geführt. Teichler verweist in diesem Zusammenhang auf den starken Einfluss nationaler Bildungstraditionen und ordnet Deutschland auf der Seite der Länder ein, in denen eher eine fachlich-professionelle Ausbildung präferiert wird.<sup>696</sup> Auf der Ebene der vertikalen Korrespondenz dreht sich die Diskussion um die Begriffe Über- und Unterqualifizierung. Im direkten Vergleich von Statistiken zu Bildungsabschlüssen und Berufskategorien identifiziert Teichler eine über den Qualifikationsbedarf hinausgehende Bildungsexpansion, die jedoch im Kontrast zu den Ergebnissen von Absolventenbefragungen steht, in denen ein größerer Teil die Berufsrelevanz der erworbenen Qualifikationen angibt.<sup>697</sup>

Neben diesen gleichermaßen wissenschaftlich wie politisch motivierten Diskussionen liefern moderne Formen der Wertschöpfung Ansätze zur Beantwortung der Frage nach für die Zukunft besonders relevanten Bildungsinhalten. Ohne eine vollständige Aufarbeitung der technologischen Treiber unserer Gesellschaft anzustreben, kann zumindest der Einfluss moderner Informations- und Kommunikationstechnologien als Grundlage für eine verstärkte Nachfrage nach komplementären Kompetenzen angesehen werden. Müller-Böling/Buch (2006) thematisieren diesen Zusammenhang unter dem Schlagwort der Entgrenzung und Entmaterialisierung von Studieninhalten.<sup>698</sup> Für modernes Lernen und Lehren, den Grundlagen für die Teilnahme an Beschäftigung und Gesellschaft, werden in der von Corral (2008) vorgestellten Literaturanalyse von einer Reihe Autoren insbesondere Medienkompetenz und sog. „Information Literacy“<sup>699</sup> als erfolgskritische Fähigkeiten genannt. Die Vermittlung dieser Kompetenzen kann mithin als eine zentrale Forderung des Arbeitsmarkts an moderne Studiengänge konstatiert werden. Daneben besteht in Deutschland ein Mangel an technologisch ausgebildeten Arbeitskräften, insbesondere an Ingenieuren<sup>700</sup>, der zur Forderung nach einer Ausweitung des Angebots technologieorientierter Studiengänge führt. Eine weitere Folge der Technologieorientierung besteht für Hochschulabsolventen

---

<sup>695</sup> Unter horizontaler Korrespondenz wird dabei der Fit zwischen fachlicher Kompetenzvermittlung und Kompetenznachfrage des Arbeitsmarkts verstanden – d. h. werden bspw. genügend Ingenieure oder Lehrer für den Bedarf des Arbeitsmarkts ausgebildet, vertikale Korrespondenz bezieht sich auf die Frage der Über- bzw. Unterqualifizierung (vgl. Teichler (2003), S. 23).

<sup>696</sup> Vgl. ebenda. Gleichzeitig gibt Teichler zu bedenken, dass mehr als die Hälfte der Absolventen einer dualen Berufsausbildung fünf Jahre nach dem Berufseinstieg in einem anderen Bereich arbeiten (vgl. ebenda). Sollte dieser Trend auch für Absolventen von Universitäten gelten, würde er die Forderung nach einer verstärkten Vermittlung grundlegender Lernkompetenzen stützen.

<sup>697</sup> Vgl. Teichler (2003), S. 22ff. Teichler weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in der Wissenschaft keine einheitliche Meinung über Methoden zur inhaltlich validen Bestimmung der Korrespondenz von Bildung und Beschäftigung existiert (vgl. ebenda, S. 24).

<sup>698</sup> Vgl. Müller-Böling/Buch (2006), S. 55ff.

<sup>699</sup> Corral (2008), S. 26, vgl. auch <http://www.unesco.de/medienkompetenz.html?&L=0> [Zugriff am 24.08.2008].

<sup>700</sup> Vgl. Koppel/Brennecke (2007). In ihrer Studie ermitteln Koppel/Brennecke (2007) für das Jahr 2006 mangels Bewerbern 47.998 nicht besetzbare Ingenieurstellen, das entspricht einem Ingenieurmangel von mehr als einem Absolventenjahrgang (vgl. ebenda, S. 29). Deutschland entging dadurch im Jahr 2006 Wertschöpfung i. H. v. 3,48 Mrd. € (vgl. ebenda, S. 29).

in einer steigenden Relevanz fachlicher Interdisziplinarität.<sup>701</sup> Mitarbeiter werden zunehmend an Schnittstellen zwischen sich ausdifferenzierenden Fachdisziplinen arbeiten und Kompetenzen in der Überbrückung von Fachwelten benötigen. Als letzter unstrittiger Trend soll hier die Globalisierung der Wertschöpfungsnetzwerke aufgegriffen werden, zu deren Bewältigung soziale Kompetenzen, insbesondere im Bereich Interkulturalität gehören. Dieser Bedarf wurde insbesondere in der Verknüpfung von Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften zum Fach „Interkulturelle Wirtschaftskommunikation“<sup>702</sup> erkannt. Müller-Böling/Buch (2006) systematisieren die inhaltlichen Anforderungen an Studieninhalte in den Handlungsfeldern Lernen lernen, modulare aber gleichzeitig abgestimmte Studienkonzepte konstruieren, die Vermittlung von Werten innerhalb der kompetenzorientierten Didaktik stärken sowie integriertes Lernen, d. h. gleichzeitige Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen, um eine enge Verbindung aus Problemorientierung und Interdisziplinarität zu fördern.<sup>703</sup> Vor diesem vielschichtigen Hintergrund sind die Faktoren der Positionierung von Universitäten auf dem tertiären Ausbildungsmarkt zu bewerten.

### 3.3.1.3 Strategische Wettbewerbsfaktoren des Bildungswettbewerbs

Um im Wettbewerb um Studierende erfolgreich zu sein, wird in der Literatur in erster Linie die strategische Positionierung von Universitäten<sup>704</sup>, Fakultäten<sup>705</sup> und einzelnen Lehrangeboten<sup>706</sup> auf Basis von Kriterien der Universitätswahl angehender Studierender<sup>707</sup> vorgeschlagen. Dieser Wettbewerb soll hier anhand empirisch gestützter Modelle der Studienwahl konkretisiert werden. Anschließend wird auf den Wettbewerb um aktuelle Studierende eingegangen, zu dem in der Literatur vergleichsweise wenige Arbeiten existieren. Für diesen Wettbewerb sind insbesondere prozessbezogene Modelle der Qualität von Bildungsdienstleistungen relevant.<sup>708</sup> Abschließend wird der Wettbewerb um ein positives Image der Studienabschlüsse bei den Akteuren des Arbeitsmarkts für Akademiker konkretisiert. Dazu liegen keine allgemein akzeptierten Modelle vor. In der vorliegenden Arbeit wird daher insbesondere anhand deskriptiver empirischer Untersuchungen argumentiert.

Zum Verständnis des Wettbewerbs auf dem Bildungsmarkt ist zunächst der Prozess der Studienentscheidung auf Basis der zugrunde liegenden Motivationen und des daraus abgeleiteten Informationsbedarfs und -verhaltens zu beschreiben. Dabei ist zu klären, welche Rolle das Corporate Image der Universität spielt und wie der Prozess der Imagebildung im Rahmen der Studienent-

<sup>701</sup> Vgl. Müller-Böling/Buch (2006), S. 56ff.

<sup>702</sup> Bolten (2007), S. 1.

<sup>703</sup> Vgl. Müller-Böling/Buch (2006), S. 55f.

<sup>704</sup> Vgl. Adams/Eveland (2007), Bakewell/Gibson-Sweet (1998), Ivy (2001), Jaakson (2004), Maringe (2006), Mazzarol/Soutar (1999), Wolverton (2006).

<sup>705</sup> Vgl. Ahmadi et al. (2001), Langer (1980), S. 7ff., Schober (2001).

<sup>706</sup> Vgl. Adams/Eveland (2007).

<sup>707</sup> Vgl. Bennett (2004), George (2000), Hitpass/Mock (1972), Langer (1980), Veloutsou et al. (2004).

<sup>708</sup> Vgl. Hansen et al. (1997), Hansen et al. (2000).

scheidung in der Literatur dargestellt wird. Hier sind insbesondere die wissenschaftlichen Lücken zu zeigen, zu deren Schließen beigetragen werden soll. Auf dieser Grundlage werden die potenziel-, prozess- und ergebnisbezogenen Faktoren der Studienentscheidung eingeordnet.

#### 3.3.1.3.1 Der Wettbewerb um Studienanfänger

Für den Prozess der Studienentscheidung sind zunächst individuelle Studienmotive grundlegend. Diese Studienmotive lösen individuelles Informationsverhalten zum Zusammentragen der als entscheidungsrelevant empfundenen Informationen aus. In diesem Prozess spielt das den angehenden Studierenden zur Verfügung stehende Informationsumfeld, insbesondere seine verschiedenen Akteure, eine Rolle. Diese drei Faktoren der Studienentscheidung sollen einführend kurz skizziert werden, bevor auf die universitätsbezogenen Wettbewerbsfaktoren eingegangen wird.

##### *Studienmotive angehender Studierender*

Zunächst ist festzuhalten, dass kaum empirische Arbeiten existieren, die explizit der Betrachtung der Motivatoren der Studienentscheidung gewidmet sind. In seiner aktuellen Studie trägt Bennett (2004) gerade neun empirische Studien zusammen (davon eine aus Deutschland), die Studienmotive überhaupt systematisch erfassen.<sup>709</sup>

Neben den klassischen extrinsischen Motiven<sup>710</sup>, die sich auf ökonomische Überlegungen stützen und zu denen bspw. erwartete Karrieremöglichkeiten und erwartetes Lohnniveau gehören,<sup>711</sup> spielt auch das soziale Umfeld eine Rolle bei der Studienentscheidung. Einige Studien zum sozialen Umfeld angehender Studierender zeigen, dass externer Druck durch Eltern, Lehrer, Freunde und Klassenkameraden eine extrinsische Motivation zum Studieren allgemein oder auch zum Aufnehmen eines bestimmten Studiums aufbauen kann.<sup>712</sup> Diese Studien sind als direkter Hinweis auf Vorhandensein und Relevanz von Reputationsmechanismen bei der Studienentscheidung zu sehen. Sie zeigen darüber hinaus, dass sich angehende Studierende in einem für ihre angehende Beziehung zu einer Universität relevanten Interaktionsnetzwerk befinden. Daneben treten intrinsische Motive, die von Bennett (2004) auf Basis der von ihm betrachteten Literatur den drei Persönlichkeitsfaktoren akademisches Selbstkonzept, Selbstbewusstsein und Ausgangspunkt/Ursprung der Kontrolle zugeordnet werden.<sup>713</sup> Die Ausprägung dieser Studienmotive bei einem angehenden Studenten löst das individuelle Informationsverhalten aus, das im Folgenden betrachtet wird.

---

<sup>709</sup> Vgl. Bennett (2004), S. 26ff.

<sup>710</sup> In der Betriebswirtschaftslehre hat sich eine aus der Psychologie stammende Taxonomie von Motivatoren etabliert, in der zwischen extrinsischen und intrinsischen Motiven unterschieden wird. Extrinsische Motive beruhen auf der Attraktivität von Kompensationen für gezeigtes Verhalten – z. B. Entlohnung für Arbeit – intrinsische Motive beziehen sich auf die Attraktivität einer Tätigkeit selbst – z. B. die Freude an einem Hobby. Für eine ausführliche Beschreibung vgl. z. B. Frederickson (2003), Ryan/Deci (2000).

<sup>711</sup> Vgl. z. B. Lauer (2002), Maringe (2006), Soutar/Turner (2002), Ulhøi (2005), Veloutsou et al. (2004).

<sup>712</sup> Vgl. Fazey/Fazey (2001), Thomson (2002).

<sup>713</sup> Vgl. Bennett (2004), S. 27f.

Eine konkrete Studienentscheidung, die in Form einer Bewerbung um einen Studienplatz die Nachfrage nach universitärer Ausbildung verkörpert, wird im Folgenden als Handlung zur Befriedigung eines oder mehrerer Studienmotive gesehen. Das heißt, dass angehende Studierende bemüht sind eine Studienentscheidung zu treffen, die ihre individuellen Studienmotive (möglichst gut bzw. ausreichend gut) befriedigt. Um diese komplexe Entscheidung treffen zu können, benötigen Studierwillige eine Reihe von Informationen, die sie zu Vorstellungen über konkrete Entscheidungsalternativen verdichten – es besteht ein individueller Informationsbedarf, der wiederum individuelles Informationsverhalten auslöst.<sup>714</sup> Dieses Informationsverhalten bezieht sich auf der Akteursebene auf Interaktionen mit einer Reihe von Influencern (die Studienentscheidung beeinflussende Akteure) und auf der Informationsebene auf die drei Dienstleistungsebenen (Potential, Prozess und Ergebnis) eines konkreten Studienangebots. Zur Analyse des universitären Ausbildungswettbewerbs sind also im Grunde sowohl das Akteursumfeld der externen Stakeholder „angehende Studenten“ als auch ihre Informationsbedürfnisse bezüglich des Leistungspotenzials, des Leistungsprozesses und des Leistungsergebnisses darzustellen.

#### *Akteursnetzwerk angehender Studierender*

Eine vollständige Beschreibung des Akteursumfelds von Studenten ist – wie allgemein für jede Stakeholdergruppe einer Organisation bereits in den Kapiteln 1.2 und 2.1.5 skizziert wurde – nur in einem diskursiven Prozess, z. B. im Rahmen einer Stakeholderanalyse, durchführbar. In der hier betrachteten Literatur wurde keine solche Analyse gefunden. Trotzdem geben einige empirische Arbeiten zu Studienmotiven, zur Vermarktung von Studienangeboten sowie zur erwarteten und wahrgenommenen Servicequalität an Universitäten einen ersten Einblick in das die Studienentscheidung angehender Studierender beeinflussende Akteursnetzwerk. So weisen mehrere Studien darauf hin, dass neben Quellen wie Broschüren, Werbung, Ausstellungen, Internetseiten und Flyern, die der Marktkommunikation von Universitäten zuzurechnen sind, insbesondere das persönliche Umfeld der Studierenden eine Rolle spielt.<sup>715</sup> Als relevante Akteure des persönlichen Umfelds treten dabei bspw. Freunde, Familienangehörige, aktuelle Studenten der betreffenden Universität und Lehrer der zum Studium an einer Universität qualifizierenden Bildungseinrichtungen auf. Insgesamt bewerten angehende Studierende ihr persönliches Umfeld im Vergleich zu Kanälen der Marktkommunikation als wichtigere Informationsquelle.<sup>716</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann mittels Befragung von Studenten folglich ein Beitrag zur systematischen, diskursiven Beschreibung des Netzwerks der eine Studienentscheidung beeinflussenden Akteure geleistet werden. Des Weiteren findet sich in der betrachteten Literatur eine Reihe von Arbeiten zu Faktoren der Studienentscheidung, die insbesondere den Informationsbedarf bei einer Studienentscheidung darstellen. Diese sollen im Folgenden systematisch zusammengetragen werden.

---

<sup>714</sup> Vgl. Kapitel 2.4.

<sup>715</sup> Vgl. Bakewell/Gibson-Sweet (1998), Fazey/Fazey (2001), Raposo/Alves (2005), Thomson (2002).

<sup>716</sup> Vgl. Raposo/Alves (2005), S. 6f.

*Wettbewerbsfaktoren der Studienentscheidung*

Dienstleistungen werden auf externen Märkten typischerweise in Form eines Leistungsversprechens angeboten, das durch die sichtbaren Faktoren des Erfüllungspotenzials signalisiert wird. Aus diesem Grund sollen zunächst die Potenzialfaktoren universitärer Ausbildungsleistungen im Fokus stehen. Als Leistungspotenzial gelten Art und Umfang des Angebots einer Dienstleistung auf einem Markt. Zu einem konkreten Ausbildungsangebot einer Universität zählen somit alle Faktoren, die von einem angehenden Studierenden als Bestandteil des Studienangebots wahrgenommen werden. In empirischen Untersuchungen wird dabei neben faktischen Größen insbesondere auf Einstellungsgrößen wie das Image der Universität und ihrer Fakultäten<sup>717</sup>, die Reputation hoher Qualität in der Lehre<sup>718</sup> sowie das Bild der Universitätsstadt<sup>719</sup> verwiesen.

Langer (1980) stellt die erste auf Imagefaktoren basierende empirische Analyse von Studienentscheidungen für den deutschen Raum vor. Er identifiziert am Beispiel der Studenten der Universität Gießen das *Image der Universitätsstadt* und das *Image der Universität* als Einflussfaktoren auf die Studienplatzwahl und damit als Faktoren der Positionierung von Universitäten. Langer (1980) erarbeitet auf Basis seiner quantitativen Erhebung ein Eigenschaftsprofil der Universitätsstadt Gießen und beschreibt darin die Faktoren günstige Wohn- und Lebensbedingungen, Umfang und Vielseitigkeit des Freizeitangebots und Heimatnähe als standortbezogene Entscheidungskriterien der Studienplatzwahl.<sup>720</sup> Die *universitätsbezogenen Imagefaktoren* der Studienentscheidung sind nach Langer fakultätsspezifisch und beziehen sich auf die wahrgenommene Fachkompetenz und die fachliche Spezialisierung des in Frage kommenden Fachbereichs.<sup>721</sup> Bereits anhand dieser frühen Arbeit wird deutlich, dass angehende Studierende ein konkretes Studienangebot nicht unabhängig vom Kontext des Studienalltags wahrnehmen, sondern vielmehr nach einem zu ihren Bedürfnissen passenden Komplettpaket<sup>722</sup> aus positivem Image des Anbieters, präferierten fachlichen Inhalten und favorablen Faktoren des täglichen Lebens suchen.

Um die Facetten dieses Komplettpakets differenzierter auszuleuchten, lässt sich Langers Analyse um weitere Faktoren aus aktuellen empirischen Arbeiten ergänzen. Zunächst soll die Untersuchung von Veloutsou et al. (2004) betrachtet werden, denn diese Autoren tragen in einer ausführlichen Literaturanalyse den internationalen Stand der Forschung über potenzielle Informationsbedürfnisse im Entscheidungsprozess angehender Studierender zusammen.<sup>723</sup> Diese Betrachtung

---

<sup>717</sup> Vgl. George (2000), Langer (1980). Milo et al. (1989) zeigen anhand eines konkreten Vorfalls, dass negative Publicity, die sich nicht direkt auf die Hauptkriterien (Lehrangebot und soziales Umfeld) der Studienplatzwahl bezieht, zwar das Image einer Universität beschädigt, jedoch kaum Einfluss auf die individuelle Studienplatzwahl hat.

<sup>718</sup> Vgl. Standifird (2005).

<sup>719</sup> Vgl. Langer (1980).

<sup>720</sup> Vgl. ebenda, S. 14ff.

<sup>721</sup> Vgl. ebenda, S. 11.

<sup>722</sup> Vgl. Davies et al. (1992).

<sup>723</sup> Vgl. Veloutsou et al. (2004), S. 161f.

wird anschließend mit aktuellen Ergebnissen aus dem deutschen Raum verglichen. Der Recherche von Veloutsou et al. (2004) zufolge besteht in der Literatur Einigkeit über die Relevanz der wahrgenommenen akademischen Qualität, die sich für Studenten aus der Qualität der Lehrenden und dem angebotenen Abschluss ableitet, als eine Kerninformation bei der Studienentscheidung. Daneben treten Informationen über:

- die generelle Reputation<sup>724</sup> der Universität sowie die Reputation des spezifischen Studiengangs,
- der Universitätsstandort sowie die Attraktivität des geografischen Umfelds<sup>725</sup>,
- die Infrastruktur der Universität, wie z. B. Bibliothek, Unterrichtsräume, Computerausstattung, Campus-Sicherheit und Unterbringung,
- Kosten des Studiums, bestehend aus Studiengebühren und Lebenshaltungskosten, bzw. den Möglichkeiten finanzieller Unterstützung,<sup>726</sup>
- die Karrieremöglichkeiten<sup>727</sup> und
- die Lebensqualität während des Studiums.

<sup>724</sup> Zum Begriff der Reputation ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass er sowohl innerhalb der von Veloutsou et al. (2004) betrachteten Literatur unterschiedlich verwendet und empirisch erhoben wird als auch, dass er nicht dem in Kapitel 2.3.3 dieser Arbeit entwickelten wissenschaftlichen Begriffsverständnis entspricht. Zur unterschiedlichen Erhebung sei angemerkt, dass Moogan et al. (1999) interviewbasiert vorgehen, während Soutar/Turner (2002) eine adaptive Conjoint-Analyse verwenden. Als Beispiel für das von der vorliegenden Arbeit abweichende Begriffsverständnis sei die quantitative Arbeit von Soutar/Turner (2002) skizziert, in der der Reputationsbegriff als Teil von Conjoint-Stimuli wie folgt operationalisiert wird: Das entsprechende Item akademische Reputation besitzt die Ausprägungen „has a poor / average / strong academic reputation“ (ebenda, S. 40). Den in dieser Untersuchung befragten Studenten wurde es laut Soutar/Turner (2002) selbst überlassen, dem Begriff akademische Reputation einen Sinn zuzuwenden, da sie keine inhaltliche Vorbereitung auf die verwendeten Befragungsinstrumente (Stimuli) erhielten (ebenda, S. 42). Mithin ist erstens anzunehmen, dass auf Basis eines umgangssprachlichen Begriffsverständnisses erhoben wurde und zweitens, dass sich sowohl Begriffsverständnis als auch die von den Befragten zur Beurteilung der akademischen Reputation herangezogenen Informationen individuell unterscheiden. Drittens bleibt bei dem von Soutar und Turner beschriebenen Vorgehen offen, inwieweit die Beurteilung auf Erfahrungen und Informationen oder auf Stereotypen beruht. Die Gültigkeit (Validität) dieser Messungen (vgl. Atteslander (2003), S. 7.) steht mithin in Frage.

<sup>725</sup> Zum geografischen Umfeld gehört insbesondere die Campus-Atmosphäre (vgl. z. B. Soutar/Turner (2002)).

<sup>726</sup> Dieses Argument wird von anderen Untersuchungen für den britischen Bildungsmarkt gestützt. Laut Maringe (2006) wird die Universitätswahl britischer Studienwilliger in erster Linie durch Studieninhalte und Preis der Ausbildung bestimmt, weniger durch fachliches Interesse (vgl. ebenda, S. 474f.). Laut Bennett (2004) gaben 2002 in einer Untersuchung ökonomisch benachteiligter Studenten in Großbritannien 25% der Befragten an, dass sie aufgrund von Angst vor zu erwartenden Bildungsschulden auf ein Studium verzichten würden (vgl. ebenda, S. 26).

<sup>727</sup> In diesem Informationsfeld fassen Veloutsou et al. (2004) auf Basis der von ihnen betrachteten Literatur sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Nutzen des Studiums zusammen. Neben das erwartete Einkommen – das für die meisten Studierenden ausschlaggebend sei – treten diesen Autoren folgend somit die Möglichkeiten des Verbleibs in der universitären Forschung, sowie persönliche Motive wie Interesse am Fach oder Familientradition (vgl. ebenda, S. 162). Auch diese Aussagen werden von Maringe (2006) gestützt. Seiner Untersuchung zufolge wählen britische Studenten ihre Ausbildung an Universitäten zunehmend aufgrund von Arbeitsmarkt-Kalkülen wie Einstellungschancen und Karrieremöglichkeiten und weniger aufgrund persönlicher Vorlieben für ein bestimmtes Fachgebiet. (vgl. ebenda, S. 472f.). Für Studenten deutscher Universitäten sind diese Motive in gleicher Art entscheidungsrelevant (vgl. Lauer (2002)).

In ihrer auf diesen Faktoren basierenden quantitativen Befragung potenzieller Studienanfänger bestätigen Veloutsou et al. (2004) die Entscheidungsrelevanz der in der Literatur gefundenen Kriterien.<sup>728</sup> In der kritischen Würdigung dieser Untersuchung ist hervorzuheben, dass – abgesehen von der Frage, ob es sich bei den erhobenen Antworten um Stereotype, Erfahrungen oder von Dritten eingeholte Informationen handelt – auf Basis der in Kapitel 2.3 zusammengetragenen Eigenschaften einstellungsnaher Konstrukte die Aussagen zu kognitiv weniger anspruchsvollen Entscheidungskriterien wie lokaler und universitärer Infrastruktur, sozialem Leben und Karrieremöglichkeiten als valide betrachtet werden können. Die Aussagekraft der Antworten auf komplexere Entscheidungskriterien wie der Reputation von Universität und Fakultät ist (mit Blick auf Kapitel 2.3 dieser Arbeit) als kritisch einzustufen. Das ist insbesondere der Fall, da der Reputationsbegriff erstens umgangssprachlich vielfältig verwendet wird und zweitens das komplexe einstellungsnaher Konstrukt Corporate Reputation nicht – wie von Veloutsou et al. (2004) getan – durch ein einzelnes Item valide messbar sind.<sup>729</sup>

Die von Veloutsou et al. (2004) als relevant erhobenen Kriterien der Studienwahl können – in veränderter Relevanz-Rangfolge auch für angehende Studierende in Deutschland bestätigt werden. In ihrer auf den Ergebnissen einer aktuellen Umfrage des CHE<sup>730</sup> basierenden Untersuchung bestätigen Hachmeister/Hennings (2007) die hohe Relevanz des Studienfachs. Gleichzeitig zeigen sie, dass auch in Deutschland der gute Ruf von Hochschule und Professor sehr wichtig sind (vgl. Tabelle 3).

Kriterium	Mittelwert	Wichtigkeit	
		hoch (1 & 2)	niedrig (5 & 6)
fachliche Gründe	2,3	66%	11%
guter Ruf von Hochschule und Professoren	2,6	59%	11%
Nähe zum Heimatort	2,8	58%	22%
attraktiver Hochschulort	3,0	51%	21%
gute Rankingergebnisse	3,5	34%	30%
Verwandte/Partner/ Bekannte am Hochschulort	3,9	32%	45%

Tabelle 3: Kriterien der Hochschulwahl<sup>731</sup>

Anders als bei Veloutsou et al. (2004) wurden in dieser Erhebung Infrastruktur, Kosten des Studiums und Karrieremotive für die Studienwahl als weniger wichtig erhoben, hingegen spielt die Heimatnähe eine größere Rolle.

<sup>728</sup> Vgl. Veloutsou et al. (2004), S. 164ff.

<sup>729</sup> Vgl. Berens/Van Riel (2004).

<sup>730</sup> Vgl. [http://www.che.de/downloads/Studierenden\\_Fragebogen\\_BA\\_FH\\_UNI\\_2008.pdf](http://www.che.de/downloads/Studierenden_Fragebogen_BA_FH_UNI_2008.pdf) [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>731</sup> Vgl. Hachmeister/Hennings (2007), S. 5. Tabelle 3 stellt die Ergebnisse der Frage „Wie wichtig waren die folgenden Faktoren bei der Wahl der Hochschule?“ dar. Geantwortet wurde auf einer 6-Punkt Likert-Skala mit 1=„sehr wichtig“ und 6=„gar nicht wichtig“.

Da fachliche Gründe und ein guter Ruf die für die Studienwahl mit Abstand entscheidendste Kriterien sind, ist im Folgenden herauszuarbeiten, durch welche Dienstleistungsmerkmale diese Kriterien beschrieben werden können. Dazu lassen sich die eben vorgestellten Arbeiten aus dem Bereich Hochschulmarketing durch Untersuchungen zu Potenzial-Faktoren der Qualität der universitären Lehre sinnvoll ergänzen. Ein aktuelles und auf dienstleistungstheoretischen Überlegungen aufbauendes Modell zur Bestimmung der Servicequalität der Lehre stellen Hansen et al. (2000) vor. In ihrer stakeholderorientierten Untersuchung wird die Perspektive der Studenten um die Perspektiven weiterer Beteiligter (z. B. der Lehrkräfte oder des nichtwissenschaftlichen Personals der Universität) ergänzt. Sie identifizieren drei Gruppen von Potenzialfaktoren, die die Qualität der Lehre beeinflussen. Es handelt sich dabei erstens um das Humankapital der Universität in Form von Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, Lehrbeauftragten und nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern. Das Lehrpersonal wird sowohl quantitativ in Form der bereitgestellten Lehrkapazität als auch qualitativ in Form fachlicher, sozialer und didaktischer Qualität beurteilt. Das Servicepersonal wird anhand der bereitgestellten Unterstützungsleistungen beurteilt. Den zweiten Qualitätsfaktor stellen die Studierenden dar, die als Tutoren und als externe Faktoren Einfluss auf die Qualität der Lehre nehmen. Als dritten Potenzialfaktor sehen Hansen et al. (2000) die Infrastruktur, die quantitativ und nach ihrer Eignung zur Aufgabenerfüllung bewertet wird.<sup>732</sup> Durch die Integration dieser eher internen, wertschöpfungsorientierten Sicht auf die Potenzialfaktoren universitärer Ausbildungsangebote lässt sich die eingangs eingennommene Marketingperspektive sinnvoll um potenziell imagebildende Faktoren ergänzen, die insbesondere als Basis für Rankings und word of mouth relevant sein sollten.

Mit Blick auf Untersuchungen an britischen und US-amerikanischen Universitäten lässt sich weiter vertiefen, dass verschiedene Bildungssysteme und gesellschaftliche Umfeldler zur Herausbildung unterschiedlicher Faktoren der Imagebildung sowie zu unterschiedlichen Reputationsmechanismen führen. Standifird (2005) zeigt anhand einer Analyse US-amerikanischer Universitätsrankings, dass Indizien zur Bestimmung der Qualität der Lehre (in diesem Fall Anzahl der Studenten, Zulassungsquote, Absolventenquote und Betreuungsintensität) nur bei privaten Universitäten einen signifikanten Einfluss auf die Reputation<sup>733</sup> als Lehrinstitution besitzen.<sup>734</sup> Weiterhin zeigt er, dass die Forschungsintensität in der Reputationsbildung bei privaten und staatlichen Universitäten als Qualitätssignal der Lehre gewertet wird. Dieser Einfluss ist in seiner Untersuchung für staatliche Universitäten stärker als für private Universitäten.<sup>735</sup> Ähnliche Ergebnisse existieren für den deutschsprachigen Raum nicht. Es ist im Gegenteil z. B. mit Blick auf das aktuelle CHE-Hochschulranking anzunehmen, dass staatliche und private Universitäten auf Basis

---

<sup>732</sup> Vgl. Hansen et al. (2000), S. 30f.

<sup>733</sup> Das Konstrukt Reputation wurde auch in der Untersuchung von Standifird (2005) in umgangssprachlicher Bedeutung erhoben – mit den gleichen limitierenden Konsequenzen, wie sie bereits für Veloutsou et al. (2004) diskutiert wurden.

<sup>734</sup> Vgl. Standifird (2005), S. 240.

<sup>735</sup> Vgl. ebenda, S. 241.

identischer Kriterien bewertet werden.<sup>736</sup> Darüber hinaus ist auf dem US-amerikanischen Markt der Erfolg der universitären Sportteams für alle Universitäten ein relevanter imagebildender Faktor.<sup>737</sup> Dieser Faktor wurde nach Wissensstand des Autors für deutsche Universitäten bisher in keiner Untersuchung als imagerrelevant dargestellt. Gleiches gilt für den Faktor Campussicherheit, der in den USA relevant ist<sup>738</sup>, in empirischen Untersuchungen zu deutschen Hochschulen jedoch nicht thematisiert wird. Hier zeigen sich Unterschiede in den Wahrnehmungsgewohnheiten der Stakeholder und Reputationsmechanismen beider Hochschulsysteme. Aus diesen Beispielen wird der Schluss gezogen, dass empirische Ergebnisse zu Wettbewerbsfaktoren auf dem universitären Ausbildungsmarkt nicht ohne weiteres international übertragbar sind. Für den Wettbewerb auf dem universitären Bildungsmarkt bedeuten diese eben zusammengetragenen Unterschiede, dass trotz einiger Gemeinsamkeiten länderspezifische Hochschulmärkte mit jeweils anderen für die Studienentscheidung angehender Studierender relevanten Wettbewerbsfaktoren existieren. Für diese Arbeit werden die eben beschriebenen Unterschiede zum Anlass genommen, einen länderspezifischen Bedarf (insbesondere qualitativer) empirischer Untersuchungen zur Studienentscheidung angehender Studierender abzuleiten, aus dem sich die Entscheidungskalküle und -prozesse einerseits sowie die Positionierungsmöglichkeiten für Universitäten andererseits ableiten lassen.

Abschließend soll auf den Beitrag von Erhebungen im Rahmen von hochschulbezogenen Rankings aus dem deutschen Raum eingegangen werden, die sich aktiv als Entscheidungsinstrument bei der Studienwahl positionieren. Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass es in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung im Bereich der Universitätsrankings gegeben hat, die durch Akteure aus den Bereichen Hochschulforschung und Medien sowie durch Studenten getragen wurden. Allein aufgrund dieser Dynamik kann hier kein vollständiger Überblick über alle relevanten Rankings gegeben werden. Hachmeister/Hennings (2007) tragen in ihrer aktuellen Analyse der Rolle von Rankings in der Studienentscheidung sechs nationale und drei internationale Hochschulrankings zusammen, die deutschen Studierenden und angehenden Studierenden bekannt sind.<sup>739</sup> Insgesamt ziehen laut Heine et al. (2007) in Deutschland in etwa zwei Drittel aller Hochschulanfänger Rankings für ihre Studienwahl heran,<sup>740</sup> nur knapp die Hälfte davon bewertet sie als informativ.<sup>741</sup> Immerhin bewerten in dieser Untersuchung noch 13% der Befragten Rankings als die beste und empfehlenswerteste Informationsquelle zur Studienentscheidung.<sup>742</sup> Da das CHE-Ranking derzeit die meiste Aufmerksamkeit von Studierenden und angehenden Studenten erhält und für die

---

<sup>736</sup> Vgl. <http://ranking.zeit.de/che9/CHE> [Zugriff am 01.09.2008]. In diesem Ranking werden Forschungsintensität und Betreuungsintensität als unabhängig nebeneinander stehende Kriterien behandelt.

<sup>737</sup> Vgl. Standifird (2005), S. 240ff.

<sup>738</sup> Vgl. Veloutsou et al. (2004), S. 164.

<sup>739</sup> Vgl. Hachmeister/Hennings (2007). In Deutschland spielen derzeit die nationalen Rankings von CHE/Die Zeit / Stern, vom Spiegel, Handelsblatt, Karriere, Wirtschaftswoche sowie die internationalen Rankings THES World Ranking, CEWS Gleichstellungsranking und das Shanghai-Ranking eine Rolle (vgl. ebenda, S. 9).

<sup>740</sup> Heine et al. (2007), S. 108.

<sup>741</sup> Ebenda, S. 111.

<sup>742</sup> Ebenda, S. 112.

Studienentscheidung von knapp einem Drittel der Studierenden relevant ist,<sup>743</sup> soll dieses Ranking auch hier im Mittelpunkt stehen. Es wird an passender Stelle um Rankings ergänzt, die auf andere Facetten und Befragtengruppen fokussieren.

Das Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH (CHE) nimmt derzeit die umfassendsten Erhebungen zur Beurteilung von Studienangeboten im Rahmen seines jährlichen Hochschulrankings vor und verbreitet die Ergebnisse in Kooperation mit den Zeitschriften Stern und Die Zeit.<sup>744</sup> Daneben werden hier die Rankings der Magazine Focus<sup>745</sup> und WirtschaftsWoche<sup>746</sup> vorgestellt, da sie die Ergebnisse des CHE-Rankings insbesondere um die Facette Berufsmarktrelevanz ergänzen. Beide Magazine führen Universitätsrankings auf der Ebene der Fachbereiche durch. Daneben gibt es Evaluierungsportale, die aufgrund ihres Fokus bzw. ihres noch nicht gefestigten Status in der Untersuchung von Hachmeister/Hennings (2007) nicht erfasst wurden. Insbesondere die Studentencommunities MeinProf<sup>747</sup> und UniRank<sup>748</sup>, auf denen die Bewertungen von Hochschulen und Professoren durch Studierende gerankt werden, sollen hier betrachtet werden.

Jedes dieser Rankings nutzt andere Erhebungsmethoden sowie Datenkombinationen und zielt auf eine eigene Fragestellung ab. So verfolgen Focus und WirtschaftsWoche im Kern die Frage, inwieweit Fakultäten dazu in der Lage sind, Studenten auf ihr Berufsleben vorzubereiten. Im Focus-Ranking werden dazu Daten aus der öffentlichen Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamts mit der Befragung von Wissenschaftlern aus dem universitären Umfeld und Personalverantwortlichen in Unternehmen kombiniert. Das Ranking der WirtschaftsWoche stützt sich lediglich auf die Befragung von Personalverantwortlichen. Auf beide Rankings wird wegen ihres Fokus auf den Arbeitsmarkt für Akademiker in Kapitel 3.3.1.3.3 näher eingegangen. Die Studentencommunity MeinProf dient ausschließlich der vergleichenden Bewertung von Lehrveranstaltungen. Ihr Ziel besteht in der Bewertung des aktuellen Stands sowie der Entwicklung der Lehrqualität an deutschen Hochschulen.<sup>749</sup> Diese Beurteilungen werden von MeinProf.de auf der

---

<sup>743</sup> Das CHE-Ranking genießt mit Abstand (71% der Befragten) die größte Bekanntheit und wird auch am meisten (von 31%) zur Studienentscheidung genutzt. Die drei internationalen Rankings sind unter deutschen Studierenden und Studienanfängern nahezu unbekannt (8% THES World Ranking bzw. 3% für CEWS und Shanghai-Ranking) und werden jeweils von weniger als 5% der Befragten zur Studienentscheidung genutzt (vgl. Hachmeister/Hennings (2007), S. 9).

<sup>744</sup> Vgl. <http://www.stern.de/wirtschaft/arbeit-karriere/?id=522640&eid=> [Zugriff am 01.09.2008], <http://ranking.zeit.de/che9/CHE>, [Zugriff am 01.09.2008]. Insgesamt werden im CHE-Ranking 103 Indikatoren (Fakten und Urteile) erhoben, davon beziehen sich 25 Indikatoren auf das Leistungspotenzial, 77 auf den Dienstleistungsprozess und drei auf das Dienstleistungsergebnis (vgl. Berghoff et al. (2008), S. 38ff.). Dazu ist anzumerken, dass einige Indikatoren studienfachspezifisch sind, mithin das einzelne Studienangebot nicht anhand aller 103 Indikatoren bewertet wird.

<sup>745</sup> Vgl. [http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/unilisten/focus-ranking\\_aid\\_16605.html](http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/unilisten/focus-ranking_aid_16605.html) [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>746</sup> Vgl. <http://www.wiwo.de/karriere/die-kompletten-siegerlisten-aller-empfohlenen-hochschulen-246002/> [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>747</sup> Vgl. <http://www.meinprof.de/info/meinprof> [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>748</sup> Vgl. <http://www.uni-rank.de/staticpages/faq> [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>749</sup> Vgl. <http://www.meinprof.de/info/meinprof> [Zugriff am 01.09.2008].

Ebene einzelner Lehrveranstaltungen Community-basiert erhoben und auf Lehrende, Studienschwerpunkte (diese entsprechen in etwa den Fachbereichen) und Universitäten aggregiert. Aufgrund dieses Fokus auf die Prozessqualität der akademischen Lehre wird auf die Community MeinProf in Kapitel 3.3.1.3.2 näher eingegangen. Die Studentcommunity UniRank widmet sich explizit der Frage der Studienwahl. Sie ist derzeit in einer Beta-Version online.<sup>750</sup> Aus diesem Grund soll hier nicht auf die Ranking-Ergebnisse eingegangen werden. Bei der verwendeten Methodik ist vor allem die ausschließliche Bewertung von Universitäten aus der Perspektive der Studierenden – insbesondere im Vergleich zur Erhebung des CHE – als Limitation anzusehen. Gleichzeitig ist hervorzuheben, dass sowohl Studiengänge als auch ganze Hochschulen und Hochschulstandorte bewertet werden und auf diese Weise ein konkretes Studienangebot von Studierwilligen als Komplettpaket beurteilbar ist.

Im Folgenden soll insbesondere das CHE-Ranking diskutiert werden, da der Beitrag des CHE-Hochschulrankings zur Frage der Studienplatzwahl auch aus wissenschaftlicher Sicht am größten ist – insbesondere da es sich um eine multidimensionale Vollerhebung bei gleichzeitiger Integration der Perspektiven mehrerer Akteure handelt. So spiegelt die Struktur der CHE-Erhebung eine klare Stakeholderorientierung wider. Es werden sowohl Studenten als auch Lehr-, Forschungs- und Servicemitarbeiter der einbezogenen Hochschulen befragt. Eine systematische Befragung von Absolventen ist derzeit im Aufbau begriffen.<sup>751</sup>

In der Erhebung des CHE werden sowohl objektive Fakten als auch Urteile erfasst. Urteile werden von den Gruppen der Studierenden, der Professoren und der Alumni erhoben. Dabei werden Studierende zu Studienangebot, Studienorganisation, Praxisorientierung des Studiums, Studienklima, Beratung und Betreuung sowie Ausstattungskriterien (Bibliothek, IT-Infrastruktur, Labore, Räume) befragt. Ergänzend wird um eine Beurteilung der gesamten Studiensituation im Fach an der Hochschule gebeten; der Faktor Studienstandort wird durch Fragen nach der Wohnsituation, der Miete und den überwiegend genutzten Verkehrsmitteln erfasst.<sup>752</sup> Die Gruppe der Professoren wird zur Reputation der Fachbereiche in Lehre und Forschung befragt.<sup>753</sup> Die Integration der Alumni soll dieses Bild laut Berghoff et al. (2008) in Zukunft um eine rückblickende Bewertung des Studiums, insbesondere der dort vermittelten Qualifikationen und Kompetenzen sowie um Fragen des Berufseinstiegs und Karriereverlaufs ergänzen.<sup>754</sup>

---

<sup>750</sup> In der aktuellen Beta-Version dieser Plattform sind insgesamt 78 Hochschulen, davon 45 Universitäten, mit im Durchschnitt weniger als 10 Bewertungen pro Hochschule einsehbar. Daneben wird ein Ranking von Studiengängen angeboten, in dem derzeit für 122 Studiengänge Bewertungen vorliegen. In Anbetracht dieser Zahlen muss das Informationsangebot auf dieser Seite derzeit noch als lückenhaft bezeichnet werden. Die Reliabilität der vorhandenen Bewertungen ist aufgrund der geringen Anzahl noch nicht gegeben (vgl. <http://www.uni-rank.de/ranking> [Zugriff am 01.09.2008]).

<sup>751</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 36f. Aufgrund der in Deutschland wenig entwickelten Alumni-Kultur existieren bislang nur in wenigen Fachbereichen entsprechende Kontaktdatenbanken (vgl. ebenda, S. 37).

<sup>752</sup> Vgl. ebenda, S. 34.

<sup>753</sup> Vgl. ebenda, S. 33.

<sup>754</sup> Vgl. ebenda, S. 36f.

Inhaltlich orientiert sich dieses Ranking damit an den hier bereits im Rahmen anderer empirischer Untersuchungen vorgestellten Kriterien der Studienwahl. Das CHE-Ranking erweitert diesen Kriterienkatalog erstens um Faktoren, die speziell auf dem tertiären Bildungsmarkt in Deutschland gelten (z. B. Entscheidungsrelevanz von Studiengebühren<sup>755</sup>) und nimmt zweitens einen Ausgleich der Perspektiven der am Ausbildungsprozess beteiligten Akteure vor.<sup>756</sup> Insgesamt fällt auf, dass die meisten Indikatoren (75 von 103) auf die Qualität des Dienstleistungsprozesses abzielen und darüber hinaus acht Indikatoren das Dienstleistungsergebnis bewerten. Damit spiegelt das CHE-Ranking die in dieser Arbeit bereits theoretisch abgeleitete Relevanz von Prozess- und Ergebnisdimension eines Studienangebots bei der Studienwahl wider.

Im CHE-Ranking werden alle erhobenen Daten anhand der verwendeten Items als Mittelwerte der einzelnen Studiengänge, Fachbereiche und Universitäten ausgewiesen sowie zu den entsprechenden Mittelwerten aller Universitäten, Fachbereiche und Studiengänge in Form einer Ampel-Gruppierung in Beziehung gesetzt.<sup>757</sup> Für diesen Vergleich wird bei objektiven Fakten eine Gruppenbildung nach Quartilen vorgenommen, Urteile werden dazu anhand der Signifikanz der Abweichung vom Durchschnittsurteil im Fach zugeordnet.<sup>758</sup>

Limitierend ist zunächst anzumerken, dass keinerlei Bezug zu einschlägigen Entscheidungsmodellen hergestellt wird. Darüber hinaus beruht die gesamte Erhebung von Urteilen auf einer Kombination aus 6-Punkt Likert-Skalen (Bewertung im Schulnoten-System) und einfachen Nennungen (z. B. in der Professorenbefragung zu Reputationen). Diese Form der Bewertung ist insbesondere für komplexe Faktoren unangemessen.<sup>759</sup> Aus diesem Grund ist die Ermittlung der Reputationen in Forschung und Lehre als kritisch zu bewerten. Sie basiert auf je einer auf die Forschungsreputation bzw. auf die Lehrreputation abzielenden Frage, in der Professoren die im eigenen Fachgebiet als ‚führend‘ (Forschung) bzw. als ‚empfehlenswert‘ (Lehre) angesehenen Fachbereiche nennen können.<sup>760</sup> An diesem Vorgehen ist zu bemängeln, dass die Antworten auf Basis eines dem individuellen Sprachgebrauch zugrunde liegenden Verständnisses der Reputation gegeben wurden und ihre intersubjektive Vergleichbarkeit mithin bezweifelt werden kann. Weiterhin können auf diese Weise nicht die zu einer konkreten Reputation führenden Kriterien erhoben werden, die jedoch insbesondere aus Sicht der Universität für eine positive Positionierung interessant wären.

---

<sup>755</sup> Vgl. [http://www.che.de/downloads/Studierenden\\_Fragebogen\\_BA\\_FH\\_UNI\\_2008.pdf](http://www.che.de/downloads/Studierenden_Fragebogen_BA_FH_UNI_2008.pdf), S. 15 [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>756</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 7.

<sup>757</sup> Vgl. <http://ranking.zeit.de/che9/CHE> [Zugriff am 02.09.2008].

<sup>758</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 65f.

<sup>759</sup> Vgl. Berens/Van Riel (2004)

<sup>760</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 46 und S. 60f.

Von den Studierenden wird im CHE-Ranking lediglich die Relevanz der Reputation von Hochschule und Professor bei der Wahl der Hochschule erfragt.<sup>761</sup> Auch von dieser Befragten-Gruppe wird somit nicht erhoben, auf welchen Kriterien die Wahrnehmung der Reputation beruht und welche Quellen zur Beurteilung herangezogen werden. Schließlich ist anzunehmen, dass die Beurteilung der Reputation in Lehre und Forschung in der Gruppe der Professoren anders als in der Gruppe der Studierenden abläuft, die erhobenen Daten mithin inhaltlich nicht kombinierbar sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das CHE-Ranking durch die Vollerhebung eine solide empirische Basis besitzt. Positiv ist die Kombination von Fakten und Urteilen mehrerer Stakeholdergruppen zu für die Studienplatzwahl relevanten Kriterien. Die Art der Erhebung von Urteilen (insbesondere der Reputationsurteile) muss als stark vereinfachend betrachtet werden. Das CHE-Ranking liefert aus der Perspektive angehender Studierender alles in allem einen wertvollen Beitrag zur Studienentscheidung. Für Universitäten werden Kriterien aufgezeigt, die in der Studienplatzwahl eine Rolle spielen. Eine Modellbildung zum Prozess der tatsächlichen Studienentscheidung sowie zur Entstehung und Wirkung von Images und Reputationsurteilen innerhalb dieses Prozesses nimmt diese Untersuchung jedoch nicht vor.

Aus den eben zusammengetragenen Erkenntnissen kann für den Wettbewerb um angehende Studierende angenommen werden,

- dass die Studienentscheidung für angehende Studierende in der Regel eine wichtige Entscheidung ist,
- dass sich Studierende für mehrere Jahre an eine bestimmte Universität binden und mit ihrer Ausbildung eine Entscheidung mit langfristiger Wirkung auf ihr Leben treffen,
- dass sich angehende Studierende ein eigenes Bild von universitären Ausbildungsangeboten verschaffen,
- dass angehende Studierende zur Imagebildung eine Reihe von Informationsquellen aus den Medien und ihrem persönlichen Umfeld nutzen, von denen sie Reputationsurteile der als Entscheidungsalternativen wahrgenommenen Universitäten einholen,
- dass in diesem Imagebildungsprozess die von der Universität direkt kommunizierten Signale und Signale aus dem Informationsumfeld eines angehenden Studierenden verarbeitet und integriert werden,
- dass sich diese Signale auf die wahrgenommene Qualität von Dienstleistungspotenzial, -prozess und -ergebnis beziehen und
- dass die angehenden Studierenden auf Basis dieser in der eben beschriebenen Form entstandenen Images ihre Studienentscheidung treffen.

---

<sup>761</sup> Vgl. [http://www.che.de/downloads/Studierenden\\_Fragebogen\\_BA\\_FH\\_UNI\\_2008.pdf](http://www.che.de/downloads/Studierenden_Fragebogen_BA_FH_UNI_2008.pdf), S. 15 [Zugriff am 01.09.2008]. Das entsprechende Item zur Frage „[w]ie wichtig waren die folgenden Faktoren bei der Wahl der Hochschule“ lautet „Guter Ruf von Hochschule und Professoren“, zu beantworten auf einer 6-Punkt Likert-Skala (vgl. ebenda).

Den Universitäten stehen zur Positionierung in diesem Wettbewerb verschiedene Instrumente zur Verfügung. Als auf die Leistungsfähigkeit bezogene Wettbewerbsinstrumente von Universitäten werden in der Literatur vorwiegend Kommunikationsinstrumente und -kanäle, wie z. B. das Internet<sup>762</sup> und (Hochschul-)Broschüren<sup>763</sup> genannt. George (2000) betont die Relevanz eines integrierten Kommunikationsansatzes für die erfolgreiche Rekrutierung von Studenten.<sup>764</sup> Maringe (2005) schlägt einen Curriculum-basierten Marketingansatz zur Positionierung von Universitäten vor. Der Kern seiner Argumentation besteht in der Erkenntnis, dass Universitäten Marketing bislang nicht als Methode der Produktinnovation begreifen und folglich nicht in der Lage sind, Bedürfnisse aus ihrem Umfeld sinnstiftend in neue Curricula umzusetzen.<sup>765</sup>

Aus wissenschaftlicher Sicht bleibt somit – trotz der Existenz aktueller Erhebungen – ein empirisches Defizit bei Erklärung und Prognose von Studienentscheidungen auf dem tertiären Bildungsmarkt in Deutschland bestehen. Einzelne Faktoren der Studienwahl sind für mehrere Bildungssysteme bereits empirisch abgesichert. Ein prozessorientiertes Modell der Studienentscheidung existiert bislang jedoch nicht.

### 3.3.1.3.2 Der Wettbewerb um aktuelle Studierende

Für den Wettbewerb um aktuelle Studierende sind in erster Linie auf den Leistungserstellungsprozess bezogenen Wettbewerbsfaktoren relevant, da aktuelle Studierende die direkten Interaktionspartner (externe Faktoren bzw. Koproduzenten<sup>766</sup>) der Universität im Prozess der Dienstleistungserstellung sind. Als Informationsquellen für den Aufbau eines positiven Images werden folglich in der Literatur in erster Linie die aktuellen und ehemaligen Studierenden genannt, die auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen Urteile abgeben können. Daneben spielen Medien, die die interessierte Öffentlichkeit mit entsprechenden Rankings versorgen, Akkreditierungsinstitutionen, die universitären Bildungsangeboten sichtbare Qualitätssignale verleihen, und Akteure aus dem persönlichen Umfeld von (potenziellen) Studenten eine Rolle.<sup>767</sup>

Die Einstellungen aktueller Studierender zu einem konkreten Studienangebot werden in der Literatur überwiegend unter Verwendung des Konstrukts „student satisfaction“<sup>768</sup> (Zufriedenheit der Studenten) analysiert. Als strategische Ziele der Konkurrenz um Studierende auf der Ebene des

<sup>762</sup> Vgl. Gomes/Murphy (2003).

<sup>763</sup> Vgl. Langer (1980), Veloutsou et al. (2004).

<sup>764</sup> Vgl. George (2000).

<sup>765</sup> Vgl. Maringe (2005), S. 572ff.

<sup>766</sup> Hansen et al. (1997) stellen mit Teach-Q eine theoretisch fundierte Methode zur Beurteilung der Prozessqualität in der Lehre vor, die sich in erster Linie auf die Beurteilungen durch Studierende stützt.

<sup>767</sup> Vgl. Fazey/Fazey (2001), Hansen et al. (2000), Langer (1980), S. 6, Pausits (2007), S. 38, Teichler (2002), S. 34f., Thomson (2002).

<sup>768</sup> DeShields Jr et al. (2005), S. 128, Helgesen/Nesset (2007), S. 126, Hennig-Thurau et al. (2001), S. 332. Dabei wird in der Literatur gemeinhin angenommen, dass das Konstrukt Kunden- bzw. Kundenzufriedenheit den Grad angibt, zu dem die Erwartungen an die Servicequalität erfüllt werden (vgl. Davies et al. (1992), S. 56f.).

Dienstleistungsprozesses werden in der Literatur hohe (Kunden-)Bindung („student retention“<sup>769</sup>) und Loyalität der Studenten („student loyalty“<sup>770</sup>) angesehen. Beide Konstrukte können laut Hennig-Thurau et al. (2001) synonym verwendet werden.<sup>771</sup> Hennig-Thurau et al. (2001) stellen das erste empirisch getestete Modell zur Studenten-Loyalität vor, in dem sie die Qualität der Beziehung zwischen Universität und Student in Form eines mehrfaktoriellen Konstrukts als Ausgangspunkt der Loyalität darstellen (vgl. Abbildung 37).<sup>772</sup>

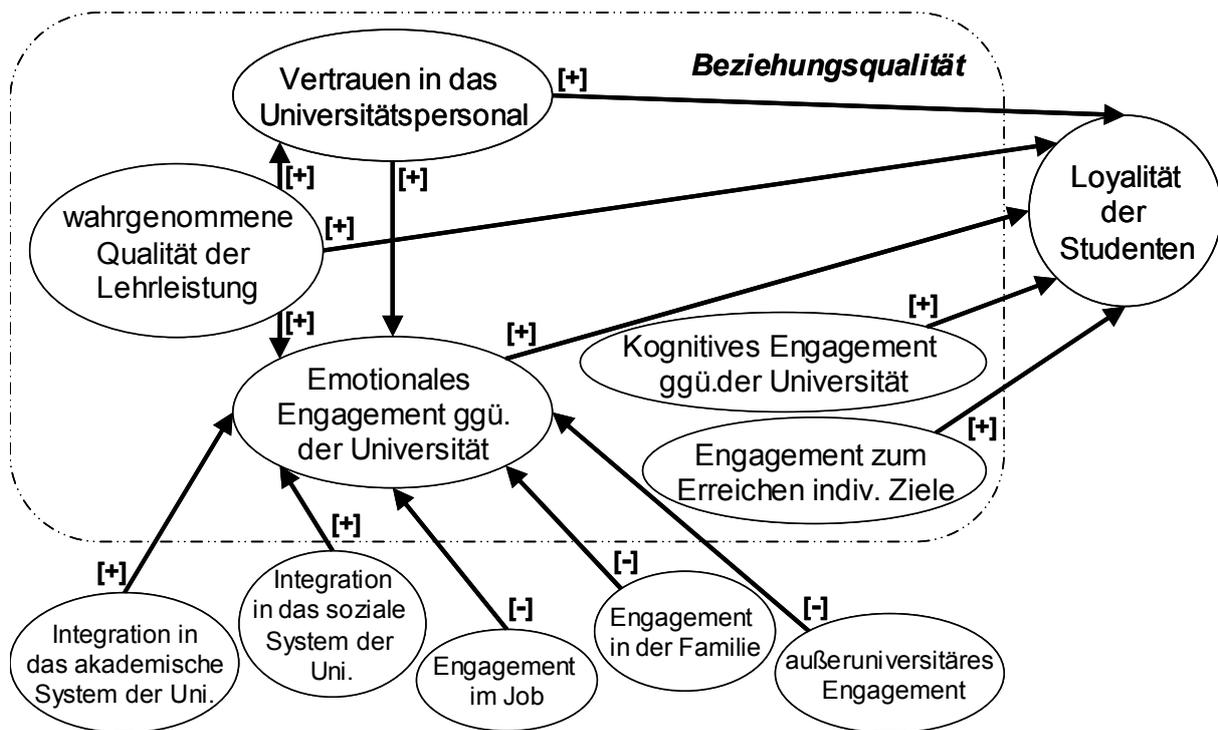


Abbildung 37: Modell der Studentenloyalität nach Hennig-Thurau et al. (2001)<sup>773</sup>

In ihrem Modell bestimmen drei Faktoren die Loyalität der Studenten gegenüber der Universität. Dies sind die von den Studenten wahrgenommene Qualität der Lehraktivitäten, das den Universitätsmitarbeitern von Studenten entgegen gebrachte Vertrauen sowie das Commitment (hier übersetzt als Engagement) der Studenten gegenüber der Universität.<sup>774</sup> Diese Faktoren werden von Hennig-Thurau et al. (2001) zur Beziehungsqualität zusammengefasst und gleichzeitig zu Faktoren des sozialen Umfelds der Studenten in Beziehung gesetzt.

<sup>769</sup> Vgl. DeShields Jr et al. (2005), S. 128, Helgesen/Nesset (2007), S. 127, Nguyen/LeBlanc (2001), S. 303, Rowley (2003), S. 248.

<sup>770</sup> Vgl. Helgesen/Nesset (2007), S. 126, Hennig-Thurau et al. (2001), S. 331, Nguyen/LeBlanc (2001), S. 303.

<sup>771</sup> Vgl. Hennig-Thurau et al. (2001), S. 332.

<sup>772</sup> Die Wettbewerbsrelevanz der Beziehungsqualität wird insbesondere im Relationship Marketing thematisiert und dort auf Ressourcenvorteile im Sinne des RBV zurückgeführt (vgl. z. B. Hunt (1997)). Eine erste beziehungsphasenbezogene Übertragung dieses Konzepts auf Universitäten wird von Rowley (2003) vorgeschlagen.

<sup>773</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hennig-Thurau et al. (2001), S. 336, Übersetzung d. Verf.

<sup>774</sup> Vgl. ebenda, S. 334.

Da es sich beim Faktor Engagement um ein Konstrukt handelt, das die Intensität wiedergibt, mit der eine konkrete soziale Rolle verfolgt wird, ist anzunehmen, dass die Engagements einer Person in ihren verschiedenen sozialen Rollen in einer konkurrierenden Beziehung zueinander stehen.<sup>775</sup> Weiterhin wird in der Marketingliteratur bei einstellungsnahen Konstrukten zwischen emotionalen und kognitiven Elementen unterschieden.<sup>776</sup> Beide Gedanken werden von Hennig-Thurau et al. (2001) aufgegriffen, indem erstens das Engagement gegenüber Familie, Beruf und Universität als separate Konstrukte angenommen werden und zweitens das Engagement gegenüber der Universität als emotionales und kognitives Engagement operationalisiert wird.

Auf dem eben beschriebenen Modell aufbauend zeigen Helgesen/Neset (2007), dass die Studentenzufriedenheit einen starken, hochsignifikanten und positiven Effekt auf die Studentenloyalität besitzt. Die Autoren versuchen darüber hinaus, dieses Modell mit Reputations-Konstrukten in Beziehung zu setzen.

In der Untersuchung von Helgesen/Neset (2007) wurden Studierende gebeten, ihre „Perception of the general reputation of the university college“ sowie die „Perception of the reputation of your study program“<sup>777</sup> auf einer sieben-Punkt Likert-Skala anzugeben. Auf Basis dieser Daten kommen Helgesen/Neset (2007) zu dem Schluss, dass die Studentenzufriedenheit einen starken, hochsignifikanten und positiven Effekt auf die Reputation<sup>778</sup> besitzt, die ihrerseits einen fallweise hoch signifikanten positiven Effekt auf die Loyalität ausübt.<sup>779</sup>

Neben der Zufriedenheit der Kunden und der Reputation des Dienstleisters wird in der Literatur das Corporate Image des Dienstleisters als Einflussfaktor auf die Kundenloyalität genannt. Insbesondere die Arbeiten von Nguyen/LeBlanc widmen sich dieser Forschungsfrage.<sup>780</sup> Die Autoren kommen auf Basis ihrer empirischen Untersuchungen<sup>781</sup> zu dem Schluss, dass für Universitäten erstens ein direkter Einfluss von Corporate Image und Corporate Reputation auf die Loyalität der

---

<sup>775</sup> Diese Annahme liegt auch der Arbeit von Tinto (vgl. Tinto (1975), Tinto (1993)) zugrunde, auf die sich Hennig-Thurau et al. (2001) beziehen.

<sup>776</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 168ff.

<sup>777</sup> Vgl. Helgesen/Neset (2007), S. 132. Diese Messung der Reputation kann jedoch nicht überzeugen. Die bereits an anderer Stelle geäußerte Kritik zu Begrifflichkeit und Messung der Corporate Reputation (vgl. Kapitel 3.3.1.3.1) trifft auch hier zu.

<sup>778</sup> Zum Reputationsbegriff ist an dieser Stelle anzumerken, dass Helgesen/Neset (2007) ihn im Sinne von Fombrun (1996) als „the overall estimation in which a company is held by its constituents“ (ebenda, S. 37) verwenden (vgl. Helgesen/Neset (2007), S. 128f.). Diese Verwendung entspricht nicht dem Reputationsbegriff, der dieser Arbeit zugrunde liegt und mit dem hier die Eignung einer Organisation im Hinblick auf eine konkrete Entscheidung bezeichnet wird (vgl. Kapitel 2.3.3.2), sondern eher dem Verständnis des Begriffs Image, das hier als die Summe aller Einstellungen einer Person zu einem Meinungsobjekt definiert wurde (vgl. Kapitel 2.3.2.3).

<sup>779</sup> Vgl. Helgesen/Neset (2007), S. 135.

<sup>780</sup> Vgl. Nguyen/LeBlanc (1998), Nguyen/LeBlanc (2001).

<sup>781</sup> Auch Nguyen/LeBlanc (2001) erheben Image und Reputation der Universität mit dem Verweis auf das Fehlen allgemein akzeptierter Skalen direkt (vgl. ebenda, S. 306). Sie nutzen dazu jeweils drei auf sieben-Punkt Likert-Skalen basierende Fragen (vgl. ebenda, S. 311). Auch für diese Untersuchung trägt mithin die in Kapitel 3.3.1.3.1 formulierte Kritik zum inadäquaten Methodeneinsatz.

Studenten<sup>782</sup> und zweitens ein positiver Interaktionseffekt zwischen Corporate Image und Corporate Reputation existiert. Nguyen/LeBlanc (2001) interpretieren diesen Interaktionseffekt als Einfluss der Reputation auf das Image einer Universität.<sup>783</sup>

Fasst man die eben vorgestellten empirisch gestützten Modelle zusammen, lässt sich Folgendes festhalten. Die bislang durchgeführten Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Wahrnehmung konkreter Dienstleistungsmerkmale, von denen insbesondere die Interaktionen mit den Mitarbeitern der Universität und die den Studierenden zur Verfügung stehende Infrastruktur untersucht wurden, zur Bildung dreier Konstrukte führt: der Studentenzufriedenheit, der wahrgenommenen Servicequalität und der wahrgenommenen Beziehungsqualität. Diese drei Konstrukte werden in der hier betrachteten Literatur einerseits als Voraussetzung zur Bildung des Corporate Images und der Corporate Reputation einer Universität dargestellt. Andererseits wird ein Einfluss aller fünf Konstrukte auf die Loyalität der Studierenden gesehen.

Diese Konstellation von Konstrukten mutet auf den ersten Blick sehr komplex an. Dafür können zumindest zu einem Teil die verwendeten Erhebungsmethoden verantwortlich gemacht werden. Mit Ausnahme von Hennig-Thurau et al. (2001) – die eine direkte Erhebung der Konstrukte Image und Reputation in ihrer quantitativen Untersuchung aus guten Gründen umgehen – liegt den Daten aller betrachteten Untersuchungen ein allgemeinsprachliches Verständnis der Begriffe Image und Reputation zugrunde. Der allgemeine Sprachgebrauch weicht erstens vom wissenschaftlichen Begriffsverständnis – auf das sich literaturbasierte Modellbildung in der Regel stützt – ab. Zweitens kann mit Blick auf die in dieser Arbeit durchgeführte Empirie hier bereits vorweg geschickt werden, dass die Begriffe Image und Reputation nicht nur inhaltlich sehr ähnlich sind, sondern auch von Person zu Person anders verstanden und verwendet werden.<sup>784</sup> Wegen ihrer ähnlichen Bedeutung im allgemeinen Sprachgebrauch ist es zudem kaum vorstellbar, dass das Corporate Image und die Corporate Reputation einer konkreten Universität bei ein und demselben Studenten nicht positiv miteinander verknüpft sind.<sup>785</sup> Folglich lassen sich diese Konstrukte, sofern sie mittels direkter Befragung und ohne tiefer gehenden Bezug zu individuellen Erfahrungen und Informationsquellen erhoben wurden, inhaltlich kaum trennen. Letztlich bleibt fraglich, inwieweit mittels Items wie „Perception of the general reputation of the university college“<sup>786</sup> (auf einer 7-Punkt Likert-Skala zu beantworten) tatsächlich ein wissenschaftlich geprägtes Begriffsverständnis empirisch abgebildet werden kann. Aus diesen Gründen scheint es auch bei der Betrachtung

---

<sup>782</sup> Vgl. ebenda, S. 306f.

<sup>783</sup> Vgl. ebenda, S. 308. Dieses Ergebnis stützt die in Kapitel 2.4 vorgestellte Argumentation zur wechselseitigen Beeinflussung von Corporate Image und Corporate Reputation.

<sup>784</sup> Da dem Autor das problematische Begriffsverständnis bewusst war, wurde das empirische Vorgehen so angelegt, dass auf die wissenschaftlichen Kernbegriffe aus Kapitel 2.3 vollständig verzichtet werden konnte. Um darüber hinaus die Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens zu zeigen, wurde zum Abschluss jedes Interviews eine Reihe von Verständnisfragen gestellt, mit denen der Sprachgebrauch der Begriffe Image und Reputation im Zusammenhang mit Universitäten aufgedeckt wurde (vgl. Kapitel 4.2.2.2).

<sup>785</sup> Vgl. Nguyen/LeBlanc (2001), S. 303.

<sup>786</sup> Helgesen/Nesset (2007), S. 141.

tung der Prozessqualität universitärer Bildungsdienstleistungen zunächst angebracht, konkrete qualitätsrelevante Dienstleistungsattribute zusammenzutragen und diese im Nachhinein unter Verwendung eines wissenschaftlichen Begriffsverständnisses einzelnen Konstrukten zuzuordnen.

Nachdem der Zusammenhang zwischen dem Wettbewerbsziel Loyalität und der Qualität des Dienstleistungsprozesses für akademische Ausbildungsangebote dargestellt und diskutiert wurde, bleibt im Folgenden herauszuarbeiten, auf welche konkreten Dienstleistungsattribute die Prozessqualität bisher empirisch zurückgeführt wurde. Hennig-Thurau et al. (2001) greifen in ihrer Studie weitgehend auf Qualitätskriterien universitärer Ausbildungsangebote zurück, die von Hansen et al. (2000) im Rahmen des Faculty-Q Modells erhoben worden sind.<sup>787</sup>

Nach Hansen et al. (2000) setzt sich die Prozessqualität der universitären Lehre aus den folgenden inhaltlichen Dimensionen zusammen:

- Lehrangebot (bestehend aus den Indikatoren Angebotsbreite, Koordination in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht, Aktualität, Zuverlässigkeit und Transparenz des Fächerkanons),
- fachliche Studierendenbetreuung (bestehend aus den Indikatoren Erreichbarkeit und Flexibilität des Lehr- und Servicepersonals und Institutionalisierung der Betreuung) sowie Anleitung zum Selbststudium,
- Angebot von Qualifikationsnachweisen (deren Güte insbesondere von der Transparenz der Prüfungsgestaltung abhängt),
- Studienberatung (d. h. die Erteilung persönlicher Informationen und Ratschläge, unterstützt durch Informationsstellen, -materialien und -veranstaltungen der Fakultät),
- Kontaktvermittlung zu anderen Universitäten (akademische Kontakte) sowie zum Arbeitsmarkt und zu Alumnis (Praxiskontakte),
- Erholung (recreation) (insbesondere Erholungs- und Kommunikationsangebote in der sozialen Infrastruktur der Fachbereiche sowie entsprechende Veranstaltungen),
- Spezialgruppenorientierung (d. h. Existenz und Zweckdienlichkeit von Vertretungen und Förderprogrammen für Ausländer, Behinderte und Frauen) und
- Prozesscontrolling (d. h. Maßnahmen der kontinuierlichen Qualitätssicherung).<sup>788</sup>

Dieses detaillierte System zur Beurteilung der Prozessqualität soll auch in dieser Arbeit als Diskussionsgrundlage dienen. Helgesen/Nesset (2007) operationalisieren die Prozessqualität universitärer Ausbildungsangebote durch die Faktoren Dienstleistungsqualität, Informationsangebot der Universität, soziales Leben in und außerhalb der Universität, Einrichtungen (Kantine, Unterrichtsräume, Bibliothek und Arbeitsräume) der Universität und Engagement der Studenten.<sup>789</sup>

---

<sup>787</sup> Vgl. Hansen et al. (2000).

<sup>788</sup> Vgl. ebenda, S. 32f.

<sup>789</sup> Vgl. Helgesen/Nesset (2007), S. 132.

Damit nehmen Helgesen/Nesset (2007) eine zu Hansen et al. (2000) sehr ähnliche Bewertungsstruktur an, ersetzen dabei jedoch die Bewertung konkreter Leistungskomponenten durch die Erhebung von Zufriedenheiten mit zu Bündeln aggregierten Leistungskomponenten. Ihre Operationalisierung ist im direkten Vergleich weniger aussagekräftig, da insbesondere die komplexen Faktoren Commitment und Reputation auf zu wenigen Items beruhen.

Neben diesen Studien, die versuchen die Qualität der Leistung insgesamt zu erfassen, existieren einige Arbeiten zu einzelnen Komponenten der Qualitätswahrnehmung des Dienstleistungsprozesses. So untersuchen Davies et al. (1992) die qualitätsbestimmenden Eigenschaften von Studentenwohnheimen, einem Teil des Faktors Infrastruktur.<sup>790</sup> Leveson (2004) untersucht, inwieweit das Empfinden über die Lernumgebung an einer Universität die Lehraktivitäten der Wissenschaftler beeinflusst.<sup>791</sup> Ahmadi et al. (2001) analysieren die Studentenurteile über Evaluierungen von Lehrveranstaltungen und geben damit einen Hinweis auf die Qualitätsrelevanz dieses Werkzeugs aus Sicht der Studenten.<sup>792</sup> Auch diese Faktoren sind daher als qualitäts- und damit wettbewerbsrelevant anzunehmen.

Abschließend soll die Bedeutung von Rankings zur Beurteilung der Prozessqualität bei universitären Ausbildungsleistungen diskutiert werden. Wie bereits skizziert, nimmt die Bewertung von Universitäten und ihren Leistungen in der Öffentlichkeit in den letzten Jahren stark zu. Rankings positionieren sich in diesem Feld in erster Linie als Entscheidungshilfen für Studienanfänger. Die Studentengemeinschaft MeinProf ist demgegenüber explizit als Plattform zur Erhöhung der Transparenz in der akademischen Lehre aufgestellt.<sup>793</sup> Obwohl ihre Ergebnisse noch nicht als repräsentativ betrachtet werden können<sup>794</sup>, soll die verwendete Methode hier vorgestellt werden, da diese Plattform mit aktuell insgesamt 314.128 Bewertungen von 79.154 Veranstaltungen und 38.492 Dozenten<sup>795</sup> bereits eine beachtliche Resonanz in der Öffentlichkeit erzielt. MeinProf ermöglicht die Bewertung einzelner Lehrveranstaltungen anhand folgender Kriterien:

- Fairness (Fairness des Dozenten im Umgang mit seinen Studierenden, insbesondere die Gerechtigkeit der Notenvergabe),
- Unterstützung (Hilfe bei Fragen, Angebot von Sprechstunden),
- Material (Qualität der bereitgestellten Materialien, wie Skripte, Bücher und Folien),
- Verständlichkeit (Klarheit und Verständlichkeit der Stoffvermittlung),
- Spaß (wie viel Spaß bereitet der Kurs),

---

<sup>790</sup> Vgl. Davies et al. (1992).

<sup>791</sup> Vgl. Leveson (2004).

<sup>792</sup> Vgl. Ahmadi et al. (2001).

<sup>793</sup> Vgl. <http://www.meinprof.de/info/meinprof> [Zugriff am 03.09.2008].

<sup>794</sup> Vgl. <http://www.meinprof.de/info/faq> [Zugriff am 03.09.2008].

<sup>795</sup> Vgl. <http://www.meinprof.de/hochschulranking> [Zugriff am 03.09.2008].

- Interesse (wie gut konnte das Interesse am Stoff geweckt werden),
- Verhältnis Note/Aufwand (Arbeitsaufwand für eine gute Note) und
- Weiterempfehlung (ist der Kurs generell weiter zu empfehlen).<sup>796</sup>

Neben diesen acht Kriterien besteht die Möglichkeit, individuelle Kommentare zur Lehrveranstaltung abzugeben. Diese Kommentierfunktion wird von den Studierenden dazu genutzt, ihre Bewertung der Kriterien inhaltlich zu präzisieren. In die Ermittlung der Kurs-Gesamtnote gehen auf MeinProf bis auf die letzten beiden Kriterien (Verhältnis Note/Aufwand und Weiterempfehlung) alle Kriterien gleichgewichtet ein. Die Dozentennote wird wiederum als arithmetisches Mittel aus allen zum Dozenten abgegebenen Bewertungen bestimmt.

Anhand dieser Kriterien wird zunächst deutlich, dass MeinProf konsequent die Sicht der Studierenden darstellt. Dozenten sind zwar als Partner und Nutzer der Seite willkommen, können aber ihrerseits keine Bewertungen der Studierenden vornehmen. Aufgrund ihres Fokus und ihres Erfolgs bei Studierenden erscheint es plausibel, die Bewertungskriterien von MeinProf als für Studierende relevant und zur Bewertung der Lehrqualität aus Studentensicht geeignet anzusehen.

Obwohl sich das CHE-Ranking in erster Linie an angehende Studierende wendet, beziehen sich 75 von 103 erhobenen Indikatoren auf die Dimension des Dienstleistungsprozesses.<sup>797</sup> Das CHE-Ranking stellt dadurch die Innenansicht der Leistungserstellung dezidiert dar und macht sie Außenstehenden zugänglich. Aus diesem Grund soll hier kurz zusammengefasst werden, welche Indikatorengruppen in diesem Ranking zur Prozessqualität erhoben werden. Die auf den Dienstleistungsprozess bezogenen Indikatoren erstrecken sich auf sieben von neun Bausteinen der Befragung. Außen vor bleiben die Bausteine Studierende, der die demografischen Daten der Studierenden und Bewerber beinhaltet, und der Baustein Forschung, in dem die wissenschaftlichen Leistungen der Fachvertreter dokumentiert werden. Prozessfaktoren enthalten die Bausteine Studienergebnis (fünf Prozessindikatoren)<sup>798</sup>, internationale Ausrichtung (sieben Prozessindikatoren)<sup>799</sup>, Studium und Lehre (18 Prozessindikatoren)<sup>800</sup>, Ausstattung (21 Prozessindikato-

<sup>796</sup> Vgl. <http://www.meinprof.de/info/faq> [Zugriff am 03.09.2008]. Die Bewertung erfolgt auf einer 7-Punkt Likert-Skala, das Kriterium Weiterempfehlung wird mit ja oder nein beantwortet (vgl. ebenda).

<sup>797</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 39ff. Insgesamt werden im CHE-Ranking 103 Indikatoren erhoben davon beziehen sich 25 Indikatoren auf das Leistungspotenzial, 75 auf den Dienstleistungsprozess und drei auf das Dienstleistungsergebnis.

<sup>798</sup> Es handelt sich dabei um Ergebnisse von Vor- und Zwischenprüfungen, Fachstudiendauer, Regelstudienzeit und Absolventen in der Regelstudienzeit (vgl. ebenda, S. 39ff.).

<sup>799</sup> Dazu gehören Anteil fremdsprachiger Lehre, obligatorische Auslandsaufenthalte, Anteil ausländischer Studierender, häufige Austauschhochschulen und Austausch von Dozenten (vgl. ebenda, S. 39ff.).

<sup>800</sup> Studierende pro Professor/Wissenschaftler, Studiengangstruktur, Fächeranteile, Kursgrößen, Besonderheiten in der Betreuung, Betreuung durch Lehrende, Betreuung in praktischen Teilen, Angebot von E-Learning & Exkursionen, Lehrangebot (Breite, Forschungsbezug, Didaktik, Transparenz, Lernerfolgskontrolle, Möglichkeit an Forschung teilzunehmen), Kontakt zwischen Studierenden, Methodenausbildung, Studienorganisation, Art und Umfang von Repetitorien, Verzahnung der Studieninhalte, Beratung und Serviceeinrichtungen sowie Attraktivität der Auslandsaufenthalte (vgl. ebenda, S. 47ff.).

ren)<sup>801</sup>, Arbeitsmarkt und Berufsbezug (14 Prozessindikatoren)<sup>802</sup>, Studienort und Hochschule (neun Prozessindikatoren)<sup>803</sup> sowie der Baustein Gesamturteil, in dem der Indikator „Studiensituation insgesamt“ von Studierenden beurteilt wird.

Insgesamt wird an den hier betrachteten empirischen Untersuchungen deutlich, dass sich die prozessbezogenen Qualitätsfaktoren universitärer Ausbildungsangebote keineswegs ausschließlich auf die Lehre beziehen. Vielmehr stellt die Qualität der Lehre eine wichtige Komponente neben anderen Komponenten, wie Ausstattung, Serviceorientierung, internationaler Vernetzung der Hochschule in Wirtschaft und Wissenschaft, Hochschulstandort und persönlicher Lebensumstände dar. Die Gesamtheit dieser Faktoren sollte mithin einen Einfluss auf die prozessbezogenen Zielgrößen (minimale Wechsel- und Abbrecherquote, hohe Studentenzufriedenheit, positives Image der Universität, positives Image des Studiengangs, positive Reputation in der Lehre und hohe Studentenloyalität) des universitären Wettbewerbs auf dem tertiären Ausbildungsmarkt besitzen. Für das Image einer Hochschule bei ihren aktuellen Studierenden kann mithin angenommen werden, dass es Facetten beinhaltet, die Bezüge zu diesen qualitätsrelevanten Komponenten des Ausbildungsprozesses herstellen.

In der Literatur wurde vom Autor weder eine Untersuchung gefunden, die das Ziel einer in diesem Sinn ganzheitlichen Darstellung der Universitätsimages von Studierenden verfolgt, noch wurde eine Untersuchung gefunden, die den Prozess der Imagebildung für aktuelle Studierende beschreibt. Aus beidem ließen sich für Universitäten gezielt strategische Maßnahmen für das Management der Stakeholderbeziehungen zu ihren Studierenden ableiten. Ein weiteres großes Defizit besteht in den teilweise widersprüchlichen Modellierungen der für die wissenschaftliche Beschreibung der Wahrnehmung von Universitäten relevanten einstellungsnahen Konstrukte. Die tatsächlichen inhaltlichen Beziehungen der für die Stakeholderbeziehung zwischen Universität und Studierenden relevanten Images und Reputationen liegen im Dunkeln.

### 3.3.1.3.3 Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für Akademiker

Für den Wettbewerb von Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt sind in erster Linie auf das Dienstleistungsergebnis bezogene Wettbewerbsfaktoren relevant. Hochschulabsolventen

---

<sup>801</sup> Neben allgemeinen Ausstattungsindikatoren werden darin Studienfach-spezifische Anforderungen an die Ausstattung aggregiert. Zu den Indikatoren gehören Studierende pro praktischem Arbeitsplatz (Patient, Planbett, Labor usw.), Ausstattung und Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen und Laboren (für Medizin und Naturwissenschaften sowie Medien und Kulturwissenschaften), Bereitstellung von Arbeitsmaterialien für praktische Lehreinheiten (Instrumente, usw.), Bibliothek (Öffnungszeiten, PC-Ausstattung, Mittelausstattung), IT-Infrastruktur und Räume (vgl. ebenda, S. 52ff.). Unverständlich bleibt, warum die Absolventenurteile zu Betreuung in der Lehre, Aufbau und Struktur des Studiums sowie Breite des Lehrangebots in diesem Baustein untergebracht sind (vgl. Berghoff et al. (2008), S. 56).

<sup>802</sup> Hierzu gehören der Lehranteil durch Praktiker, Career Center, Credits für Fallstudien, Förderung der Beschäftigungsbefähigung, Praxiselemente, Praktikumsbörse, Berufsfeld- und Arbeitsmarktbezug der Lehre sowie Verzahnung von Theorie und Praxis (vgl. Berghoff et al. (2008), S. 56ff.).

<sup>803</sup> Bewertung der verschiedenen Wohnformen in den Punkten Beliebtheit und Kosten, Nutzung von Verkehrsmitteln, Semesterbeitrag, Öffnungszeiten von Serviceeinrichtungen sowie Anzahl und Bewertung der Kurse im Hochschulsport.

signalisieren auf diesem Markt ihre Fähigkeiten. Dies tun sie in erster Linie mit ihrem Studienabschluss, d. h. dem Ergebnis der durchlaufenen akademischen Ausbildung.<sup>804</sup> Für den Erfolg in diesem Wettbewerb um Beschäftigung (und damit indirekt für den Erfolg des universitären Ausbildungsangebots) ist in erster Linie die Perspektive der Nachfrager (d. h. der Anbieter von Beschäftigung) auf die vom Absolventen signalisierten Kenntnisse und Kompetenzen entscheidend. Laut Teichler (2002) bevorzugten dabei in den 1980er Jahren drei Viertel aller Personalleiter großer Unternehmen die Absolventen bestimmter Hochschulen und verwiesen dabei auf fachliche Spezialisierungen, nur ein Viertel verwies auf Qualitätsränge.<sup>805</sup> Bereits bei der ersten Skizzierung dieses Markts in Kapitel 3.3 wurde deutlich gemacht, dass es eine Vielzahl möglicher Anbieter von Beschäftigung auf diesem Markt gibt. Sie wurden grob in andere Universitäten, Unternehmen, Behörden und sonstige Institutionen unterteilt.<sup>806</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Wertschöpfungsbereiche und Organisationsziele dieser Akteure kann geschlossen werden, dass – den jeweiligen Bedürfnissen der Nachfrager(-gruppen) entsprechend – eine Vielzahl von für den Arbeitsmarkterfolg eines Absolventen relevanten Kriterien existiert.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Literatur kein konsistentes Bild vom Arbeitsmarkt für Akademiker zeichnet, sondern laut Teichler (2003) vielmehr eine Reihe von Debatten geführt wird – so z. B. über die grundsätzlichen Möglichkeiten der Identifikation beruflicher Anforderungen, über die Dynamik des Beschäftigungssystems, über die Unbestimmtheit der Arbeitsaufgaben von hoch Qualifizierten, über Prognose- und Planungsdefizite in der Bereitstellung von Qualifikation, über die Vor- bzw. Nachteile einer Ausbildung von Generalisten oder Spezialisten sowie über den Stellenwert beruflicher Erstausbildung im Vergleich zum lebenslangen Lernen.<sup>807</sup> Neben dem Fehlen allgemein anerkannter gesamtgesellschaftlicher Bildungsmodelle in der Bildungs- und Qualifikationsforschung, lässt sich die Entwicklung des Wissensstands über den akademischen Bildungsmarkt durch zunehmende Aktivität im Bereich empirischer Untersuchungen beschreiben. So existieren erste Erhebungen zum Arbeitsmarkterfolg von Absolventen<sup>808</sup> sowie zum Image verschiedener Fachrichtungen und Universitäten auf dem Arbeitsmarkt für Akademiker<sup>809</sup>, die hier dargestellt werden können.

---

<sup>804</sup> Vgl. Buttgerit et al. (1984).

<sup>805</sup> Vgl. Teichler (2002), S. 34f.

<sup>806</sup> Vgl. Kapitel 3.3.

<sup>807</sup> Vgl. Teichler (2003), S. 16ff.

<sup>808</sup> Vgl. Kerst/Schramm (2008), Koppel/Brennecke (2007).

<sup>809</sup> Vgl. Focus-Ranking der universitären Studiengänge Anglistik, Bauingenieurwesen, Biologie, BWL, Chemie, Elektrotechnik, Geografie, Germanistik, Geschichte, Informatik, Jura, Maschinenbau, Mathematik, Medizin, Pädagogik, Physik, Politologie, Psychologie, Sozialwissenschaften und VWL, verfügbar unter [http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/unilisten/focus-ranking\\_aid\\_16605.html](http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/unilisten/focus-ranking_aid_16605.html) [Zugriff am 01.09.2008], Wiwo.de-Ranking der universitären Studiengänge Betriebs- und Volkswirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen, Jura, Elektrotechnik, Maschinenbau, Wirtschaftsinformatik und Informatik sowie der Fachhochschul-Studiengänge Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen, Elektrotechnik und Maschinenbau, verfügbar unter <http://www.wiwo.de/karriere/die-kompletten-siegerlisten-aller-empfohlenen-hochschulen-246002/> [Zugriff am 01.09.2008].

Aus Sicht der Universität trägt der Erfolg ihrer Absolventen auf dem Arbeitsmarkt zu ihrer Reputation als akademische Lehrinstitution bei, die wiederum einen positiven Einfluss auf die Universitäts- und Studienplatzwahl angehender Studierender besitzt.<sup>810</sup> Die Verbesserung des Absolventen-Erfolgs durch die Universität, bzw. durch den das betreffende Ausbildungsangebot verantwortenden Fachbereich, dient Universitäten folglich bei der Positionierung im Wettbewerb um angehende Studierende. Gestützt wird diese Aussage durch die zunehmende Integration von Absolventenbefragungen in Universitätsrankings<sup>811</sup> sowie durch periodische Universitätsrankings anhand ihrer Reputation als Ausbildungsstätte bei Personalverantwortlichen<sup>812</sup>. Weiterhin ist anzunehmen, dass der Erfolg von Absolventen auf dem Arbeitsmarkt ihre Zufriedenheit mit und ihre Loyalität gegenüber der früheren Ausbildungsstätte positiv beeinflusst.<sup>813</sup> Für Universitäten haben loyale Alumni in mehrererlei Hinsicht einen hohen Wert. So können sich Universitäten von ihnen z. B. finanzielle Unterstützung erwarten.<sup>814</sup> Laut Standifird (2005) und Ziegele/Langer (2000) ist eine erfolgreiche Bindung der Studenten während des Studiums die Voraussetzung für spätere finanzielle Zuwendungen durch Alumni.<sup>815</sup> Neben diesem finanziellen Aspekt weisen Hennig-Thurau et al. (2001) und Langer et al. (2001) sowohl auf Mundpropaganda gegenüber anderen ehemaligen sowie aktuellen und zukünftigen Studierenden, als auch auf die Möglichkeit von Kooperationen in Form des Angebots von Praktikumsplätzen und Abschlussarbeiten oder dem Engagement als Gastdozent hin.<sup>816</sup> Langer et al. (2001) fügen diesen Aspekten Alumni als Quelle von Drittmitteln sowie als Zielgruppe für postgraduale Studienangebote hinzu.<sup>817</sup> Zusammenfassend handelt es sich bei der Beziehung zwischen Universitäten und ihren Alumni um eine potenziell vielschichtige Beziehung aus der eine Reihe von Vorteilen für beide Interaktionspartner erwachsen können und für die Hennig-Thurau et al. (2001) feststellen, dass sich die größten Vorteile, die eine Universität durch loyale Studierende erfahren kann, erst nach deren Graduierung einstellen.<sup>818</sup> Die Voraussetzung für die Realisierung dieser Kooperationsvorteile ist eine hohe Loyalität gegenüber der Alma Mater, die ihren Ursprung wiederum in einem positiven Corporate Image hat. Jedoch sind Alumni-Kulturen an deutschen Hochschulen – obwohl Alumni neben dem Staat und Stiftungen zu den drei wichtigsten Finanzquellen von Hochschulen gehören<sup>819</sup>

---

<sup>810</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1.

<sup>811</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 36f.

<sup>812</sup> Vgl. [http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/unilisten/focus-ranking\\_aid\\_16605.html](http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/unilisten/focus-ranking_aid_16605.html) [Zugriff am 01.09.2008], <http://www.wiwo.de/karriere/die-kompletten-siegerlisten-aller-empfohlenen-hochschulen-246002/> [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>813</sup> Vgl. Hennig-Thurau et al. (2001).

<sup>814</sup> Vgl. Giebisch/Langer (2005), Hennig-Thurau et al. (2001), Standifird (2005), Ziegele/Langer (2000).

<sup>815</sup> Vgl. Standifird (2005), S. 237, Ziegele/Langer (2000), S. 46.

<sup>816</sup> Vgl. Hennig-Thurau et al. (2001), S. 332, Langer et al. (2001), S. 9.

<sup>817</sup> Vgl. Langer et al. (2001), S. 9.

<sup>818</sup> Vgl. Hennig-Thurau et al. (2001), S. 332.

<sup>819</sup> Vgl. Hilbert et al. (2007), S.207f.

und die öffentlichen Mittel für Hochschulen trotz stetig steigender Bildungsaufwendungen in den letzten Jahren konstant blieben<sup>820</sup> – vielfach noch wenig entwickelt.<sup>821</sup>

Wissenschaftlich fundierte Konzepte zur Entwicklung von Alumni-Kulturen stammen aus dem Bereich Hochschulstrategie und greifen auf beziehungsorientierte Ansätze, insbesondere das Relationship Marketing und das Customer Relationship Management zurück. Erste phasenorientierte Managementkonzepte für Universitäts-Alumni stellen Pausits (2007) und Hilbert et al. (2007) vor. Pausits (2007) schlägt in Anlehnung an das Kundenlebenszykluskonzept<sup>822</sup> ein „Student Lifetime Konzept“<sup>823</sup> vor, auf dessen Basis eine Universität ihre Beziehung zu Studenten einerseits schon vor dem Eintritt in die Universität andererseits über das Ausscheiden aus der Universität hinaus managen sollte. Kern dieses Konzepts ist ein sog. Student Life Cycle mit den Phasen Anbahnung, Aufnahme & Sozialisation, Expansion & Reife, Bewertung & Commitment sowie Alumni & Reaktivierung.<sup>824</sup> Für die Phase Alumni & Revitalisierung schlägt Pausits (2007) vor, die Beziehung abzubrechen, sofern keine gemeinsamen Interessen bestehen bleiben, oder sofern eine Motivation zur Interaktion weiter besteht, die Beziehung in ein Alumni-Management (institutionalisiert bspw. in Form eines Verbands oder Clubs) zu überführen.<sup>825</sup> Diese Vorschläge sind bei Pausits (2007) zwar noch wenig konkret, jedoch leistet seine Arbeit einen wichtigen Beitrag dabei, das Alumni-Management von Universitäten im Kundenbeziehungsmanagement zu fundieren und legt dem Alumni-Management das empirisch abgesicherte Konzept des Kundenlebenszyklus<sup>826</sup> zugrunde.

Hilbert et al. (2007) nehmen mit Bezug zu Stauss (2000) einen sieben Phasen umfassenden „Student relationship lifetime cycle“<sup>827</sup> an und fokussieren insbesondere auf drei zentrale Handlungsfelder Akquise, Loyalitätsmanagement und Revitalisierung. An dieser Stelle interessiert insbesondere das Management der Revitalisierung (Phase 7), auf Akquise und Loyalitätsmanagement ist bereits ausführlich in den letzten Kapiteln eingegangen worden. Im Gegensatz zu Pausits (2007) zeigen Hilbert et al. (2007) anhand einer Reihe von Management-Werkzeugen, wie mehrere Medien integrierende Alumni-Plattformen, regelmäßig erscheinende Universitätszeitschriften sowie

---

<sup>820</sup> Vgl. Willand (2005). Den Angaben des Statistischen Bundesamts folgend nahmen die Ausgaben der deutschen Hochschulen zwischen 1995 und 2003 kontinuierlich um insges. ca. 22,6% zu, in der gleichen Zeit verringerte sich der Anteil der öffentlichen Grundfinanzierung von 61,4% auf 58,2%, die öffentlichen Bildungsausgaben pro Student blieben zwischen 1998 und 2003 – ohne Inflationsbereinigung – konstant (ebenda, S. 14).

<sup>821</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 36.

<sup>822</sup> Vgl. z. B. Homburg/Sieben (2005), S. 450ff.

<sup>823</sup> Pausits (2007), S. 40.

<sup>824</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

<sup>825</sup> Vgl. ebenda, S. 42.

<sup>826</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 7ff., Homburg/Bruhn (2005), S. 3ff., Homburg/Krohmer (2006), S. 943ff.

<sup>827</sup> Hilbert et al. (2007), S. 210. Der von Stauss (2000) vorgeschlagene Kundenbeziehungs-Lebenszyklus umfasst die Phasen Anbahnung, Sozialisation, Wachstum & Reife, Gefährdung, Kündigung und Revitalisierung (vgl. ebenda, S. 15ff.). Aufgrund des langen Serviceprozesses, den ein Universitätsstudium erfordert und der durch das Bachelor/Master-System installierten Soll-Bruchstelle nach Abschluss des Bachelor integrieren Hilbert et al. (2007) nach der Sozialisierungsphase eine „risk fo churn phase“ (ebenda, S. 210).

regelmäßig stattfindende Alumni-Tage, konkrete Ansatzpunkte für erfolgreiche Alumni-Arbeit auf.<sup>828</sup> Mit diesen Aktivitäten sollten Universitäten laut Hilbert et al. (2007) das grundsätzliche Ziel verfolgen, ihre Alumni über die laufenden Aktivitäten der Universität informiert zu halten. Auf diese Weise werden Möglichkeiten zur Reaktivierung der Beziehung geschaffen, z. B. in Form einer Wiedergewinnung als Studenten sowie einer Integration in wissenschaftliche Tätigkeiten oder in die akademische Lehre.<sup>829</sup>

Nachdem der wissenschaftliche Wissensstand und der Stand der Modellbildung zur Beziehung zwischen einer Universität und ihren Alumni sowie zum Alumni-Management dargestellt wurden, soll im Folgenden der Beitrag aktueller Rankings zusammengefasst werden. Die Perspektive der Absolventen wird in erster Linie durch das CHE-Ranking abgebildet, die Perspektive der Personalverantwortlichen wird vor allem durch die Hochschul-Rankings von Focus und WirtschaftsWoche erfasst und verbreitet.

Die letztgenannten Rankings verfolgen das Ziel, der interessierten Öffentlichkeit einen Eindruck von der Wahrnehmung der Nachfrager des Arbeitsmarkts zu vermitteln. Im Zentrum dieser Untersuchungen steht folglich das Image, das die einzelnen deutschen Universitäten (bzw. ihre jeweiligen Fachbereiche) als Ausbildungsstätten für akademische Fachkräfte vermitteln. Dabei stützt sich das aktuelle Universitätsranking des Magazins Focus auf schriftliche und telefonische Umfragen unter 2.500 Wissenschaftlern, 1.000 Dekanen und 3.200 Personalverantwortlichen.<sup>830</sup> Dabei gibt Focus an, die Reputation der Fachbereiche in Forschung und Lehre ermittelt zu haben, erläutert die Vorgehensweise der Untersuchung jedoch nicht.<sup>831</sup> Ergänzt wurde die Bewertung durch hochschulstatistische Kennzahlen des Statistischen Bundesamts sowie durch den einzelnen Fachbereichen zugeordnete Patentanmeldungen am deutschen und europäischen Patentamt.<sup>832</sup> Im aktuellen Focus-Ranking wurden Bewertungen für die vom Focus als Reputation in der Forschung und Lehre, Zitationsindex, Promotionsquote, Drittmittelrelation, Patentindex, Betreuungsrelation, Studiendauer und Reputation bei Personalverantwortlichen bezeichneten Eigenschaften ermittelt.<sup>833</sup> Mit diesen Indikatoren werden alle drei Dienstleistungsdimensionen erfasst. Drittmittelrelation und Betreuungsrelation haben primär Potenzialcharakter. Studiendauer, Zitations- und Patentindex und Promotionsquote spiegeln in erster Linie den fortgesetzten Wertschöpfungsprozess einer Hochschule wider. Die Reputation in Forschung und Lehre sowie die

---

<sup>828</sup> Vgl. Hilbert et al. (2007), S. 215.

<sup>829</sup> Vgl. ebenda, S. 214.

<sup>830</sup> Vgl. [http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/das-focus-uniranking\\_aid\\_54732.html](http://www.focus.de/wissen/campus/hochschulen/das-focus-uniranking_aid_54732.html) [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>831</sup> Vgl. ebenda.

<sup>832</sup> Vgl. ebenda.

<sup>833</sup> Vgl. ebenda. Um diese Werte vergleichbar und aggregierbar zu machen wurden alle empirisch ermittelten Werte auf eine Skala von Null bis 100 normiert. Die Aggregation für die Felder Forschung und Lehre sowie für das Gesamtergebnis wurde als arithmetisches Mittel der normierten Einzelwerte vorgenommen (vgl. ebenda).

Reputation bei Personalverantwortlichen geben einen Einblick in die Bewertung der Wertschöpfungsergebnisse einer Hochschule durch ihre verschiedenen Leumünder.<sup>834</sup>

Die Kriterien des Focus-Ranking sind folglich dazu geeignet, eine kombinierte Bewertung von Leistungsfähigkeit, Leistungsprozess und Ergebnisqualität der Wertschöpfung einer Hochschule zu ermöglichen und gestatten mithin grundsätzlich eine arbeitsmarktbezogene Bewertung von Studienangeboten. An der Erhebung des Magazins Focus ist weiterhin hervorzuheben, dass die Perspektiven mehrerer beteiligter Gruppen integriert werden. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass das genaue Vorgehen bei der Befragung der einstellungsnahen Konstrukte nicht offen gelegt wird.

Das Uni-Ranking der WirtschaftsWoche fokussiert auf einen Vergleich der Praxisrelevanz einzelner Studiengänge. Erhoben werden Daten über die Studiengänge BWL, VWL, Jura, Wirtschaftsingenieurwesen, Maschinenbau, Elektrotechnik, Informatik und Wirtschaftsinformatik an deutschen Universitäten und Fachhochschulen. Laut wiwo.de wurden dazu „mehr als 5.000 Personalmanager in deutschen Top-Unternehmen befragt“<sup>835</sup>. Die Befragten konnten pro Fach bis zu fünf Hochschulen auswählen, die von Unternehmen besonders positiv wahrgenommen werden. Aus der Anzahl der auf eine Hochschule entfallenden Stimmen ergab sich der Rangplatz der Institution im jeweiligen Studienfach.<sup>836</sup> Methodisch ist diese Erhebung von Reputationen dem CHE-Ranking ähnlich.<sup>837</sup> Im Vergleich zum Focus-Ranking fällt insbesondere der Fokus auf ein einziges Bewertungskriterium und eine einzige Befragtengruppe auf. Zur Beurteilung der wissenschaftlichen Güte dieser Untersuchung reichen die Veröffentlichungen zur verwendeten Methodik nicht aus.

Zur Befragung von Personalverantwortlichen bleibt abschließend anzumerken, dass verschiedene Autoren generell den Expertenstatus dieser Befragtengruppe bei der vergleichenden Bewertung der Praxisrelevanz von Studiengängen anzweifeln. Viel eher ist anzunehmen, dass Personalverantwortliche auf Basis einer Kombination aus eigenen Studienerfahrungen und Stereotypen bewerten.<sup>838</sup> Dieses Argument kann anhand eines konkreten Falls aus dem hier betrachteten Focus-Ranking kurz verdeutlicht werden. Als Beispiel soll die Bewertung des Studiengangs TUM-BWL der Technischen Universität München dienen. Dieser Studiengang belegte im Jahr 2004 den 6. Platz im Ranking aller universitären BWL-Studiengänge Deutschlands.<sup>839</sup> Ein im aktuellen Ranking ebenfalls enthaltenes Bewertungskriterium war dabei die Reputation des TUM-BWL-Studi-

---

<sup>834</sup> Ob es sich bei den erhobenen Daten tatsächlich um Reputationen handelt, kann anhand der vom Focus veröffentlichten Informationen zur Datenerhebung nicht ermittelt werden.

<sup>835</sup> Vgl. <http://www.wiwo.de/karriere/die-besten-unis-2008-wo-die-elite-von-morgen-studiert-294716/4/> [Zugriff am 02.09.2008].

<sup>836</sup> Vgl. ebenda.

<sup>837</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1.

<sup>838</sup> Vgl. Maasen/Weingard (2006), S. 29.

<sup>839</sup> Vgl. Menzel/Patzak (2004).

engangs bei Unternehmen. Sie wurde im Jahr 2004 mit dem Höchstwert bewertet.<sup>840</sup> Faktisch konnte jedoch kein Unternehmen vor Ende 2005 mit Absolventen dieses Studiengangs Erfahrungen sammeln. Der Studiengang TUM-BWL existiert erst seit dem Wintersemester 2001/ 2002 und folglich gab es im Erhebungszeitraum des Universitätsrankings 2004 schlicht noch keine Absolventen, die ein Personalverantwortlicher hätte bewerten können.<sup>841</sup> Der Studiengang TUM-BWL konnte daher im Jahr 2004 keine entsprechende Reputation besitzen. Die positive Bewertung des Studiengangs TUM-BWL in diesem Kriterium führt zu der Frage, welches Konstrukt tatsächlich – anstelle der Reputation des Studiengangs – erhoben wurde. Diese Frage kann nur durch eine Analyse der in diesem Punkt unzureichend veröffentlichten Erhebungsmethode geklärt werden.

Im CHE Ranking wird der Berufsbezug aus Sicht von Absolventen dargestellt. Die erhobenen Indikatoren spiegeln in erster Linie die Prozessdimension universitärer Ausbildungsdienstleistungen wider.<sup>842</sup> Sie beschreiben die Kompatibilität der im Studium erfahrenen Ausbildung zum später von den Absolventen eingeschlagenen Berufsweg. Im Rahmen des Bausteins Arbeitsmarkt und Berufsbezug werden die befragten Absolventen gebeten, Urteile zur insgesamten Vorbereitung auf das Berufsleben sowie zur Vermittlung von Kompetenzen wie Grundlagenwissen, Transferfähigkeit, Problemlösungsfähigkeiten, selbständiger Arbeits- und Lernfähigkeit sowie Teamfähigkeit abzugeben.<sup>843</sup> Neben diesen Absolventenurteilen werden die Fakten wie Anzahl der Absolventen sowie Art der Dokumentation erbrachter Studienleistungen von den Fachbereichen erfragt.<sup>844</sup> Insgesamt umfasst der Erhebungsbaustein Arbeitsmarkt und Berufsbezug 17 Indikatoren, von denen sich 14 auf den Leistungserstellungsprozess und drei auf das Leistungspotenzial beziehen. Da es sich um die Erhebung von Fakten und Erfahrungen aus erster Hand handelt, liefert das CHE mit dieser Untersuchung einen guten Ansatz, um die tatsächlichen Ausprägungen der Faktoren zu eruieren, die möglicherweise das Image eines Studiengangs bei Personalverantwortlichen prägen.

Insgesamt können am aktuellen Stand der Forschung mehrere Erkenntnislücken konstatiert werden. Es existieren keine empirisch gestützten Modelle zur Arbeitsmarktorientierung von universitären Studienangeboten. Des Weiteren muss die Güte der Bestimmung von Image- und Reputationskonstrukten in den vorhandenen Erhebungen als unzureichend bis nicht beurteilbar eingestuft werden. Weiterhin sind die tatsächlichen imagebildenden Prozesse noch nicht auf Basis empirischer Untersuchungen beschrieben.

---

<sup>840</sup> Vgl. <http://tinyurl.com/6covnu> [Link generiert am 03.09.2008].

<sup>841</sup> Vgl. dazu die Studien- und Prüfungsordnung TUM-BWL unter [http://www.wi.tum.de/tum\\_bwl/diplom/sto](http://www.wi.tum.de/tum_bwl/diplom/sto) [Zugriff am 01.09.2008].

<sup>842</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), S. 56ff.

<sup>843</sup> Vgl. ebenda, S. 59f.

<sup>844</sup> Vgl. ebenda, S. 40f.

### 3.3.2 Die Universität im Forschungswettbewerb

„Wettbewerb ist integraler Bestandteil der modernen Wissenschaft. Die Darlegung der Struktur- und Mechanismen der Konkurrenz um das knappe Gut ‚Reputation‘ steht am Beginn jeder Einführung in die Wissenschaftsforschung.“<sup>845</sup>

Der Forschungswettbewerb stellt das zweite große Wettbewerbsfeld von Universitäten dar, in dem Universitäten als Anbieter auftreten. Eine Beschreibung dieses Wettbewerbs ist in der vorliegenden Arbeit notwendig, weil er eine, der akademischen Lehre gleich bedeutsame, Facette auf der hier im Mittelpunkt stehenden gesamtorganisatorischen Betrachtungsebene darstellt. Dennoch wird der Forschungswettbewerb in der im Rahmen dieser Arbeit angestrebten Empirie nicht im Fokus stehen. In der im vorliegenden Kapitel stattfindenden grundlegenden Charakterisierung sollen insbesondere seine Bezüge zum Ausbildungswettbewerb von Interesse sein.

Der Forschungswettbewerb ist in erster Linie ein Wettbewerb, der innerhalb verschiedener wissenschaftlicher Fachgemeinden als Wettbewerb zwischen Wissenschaftlern<sup>846</sup> stattfindet. Dabei werden zunehmend vereinheitlichende Bewertungsstandards wie Anzahl und Einfluss (impact factor) der Publikationen eingesetzt.<sup>847</sup> Die Universität nimmt hier zunächst die Rolle des Bereitstellers der Forschungs-Infrastruktur ein. In der Literatur wurden drei Teilaspekte des Forschungswettbewerbs identifiziert, die hier zur Charakterisierung der entscheidenden Wechselwirkungen herangezogen werden können. Universitäre Forschung ist zunächst – als Wettbewerb zwischen Wissenschaftlern – der zentrale Mechanismus zum Aufbau einer professionellen individuellen Wissenschaftler-Reputation. Diese Reputation spielt neben der Befriedigung intrinsischer Forscher-Motive eine zentrale Rolle als Karrieremechanismus auf dem Arbeitsmarkt für Wissenschaftler.

Neben diesem individuell wirkenden Mechanismus besitzt die universitäre Forschung eine Wirkung auf der Ebene der Fachbereiche und der Gesamtorganisation, die insbesondere außerhalb der wissenschaftlichen Fachgemeinden relevant ist. Aktuelle Rankings zeigen, dass Universitäten (und Fakultäten) von ihren Öffentlichkeiten als Institutionen der Forschungstätigkeit gesehen und bewertet werden.<sup>848</sup> Wie bereits beschrieben sind Rankings als Reputationsmechanismen relevant für die Imagebildung externer Stakeholder und Einflussgruppen der Universität. Es wurde gezeigt, dass die Forschungsreputation einer Universität (oder Fakultät) einen Einfluss auf ihre

---

<sup>845</sup> Krücken (2006), S. 10.

<sup>846</sup> Als Wissenschaftler werden in dieser Arbeit alle wissenschaftlich Tätigen angesehen. Universitäten und ihre Fachbereiche akquirieren zunächst als Wissenschaftler ausgewiesene Personen, d. h. Akademiker, die ihre Fähigkeit zu eigenständiger Forschung und Lehre durch Veröffentlichungen und entsprechende akademische Titel signalisieren können. Diese Wissenschaftler erhalten von einer Universität typischerweise eine Ressourcenausstattung, die es ihnen ermöglichen soll, eine Forschungsgruppe – z. B. in Form eines Lehrstuhls – aufzubauen. Der Wettbewerb um Forschungsergebnisse und Forschungsreputation wird folglich durch wissenschaftliche Arbeitsgruppen ausgetragen.

<sup>847</sup> Vgl. Krücken (2006), S. 11.

<sup>848</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1

Attraktivität gegenüber Wissenschaftlern, angehenden Studenten, Personalverantwortlichen von Unternehmen und weiteren potenziellen externen Interaktionspartnern besitzt.<sup>849</sup> Unternehmen treten gegenüber Universitäten nicht nur als Nachfrager von Absolventen, sondern auch als Kooperationspartner in der Forschung auf. Auch für diese Beziehungen kann die fachbezogene Forschungsreputation einer Universität als relevant angesehen werden.

Die dritte Facette der Forschungstätigkeit besteht in der positiven Wechselwirkung zur akademischen Lehre. Obwohl Forschung und Lehre in der Literatur zuweilen als gegensätzliche Aufgaben charakterisiert werden und bspw. Krücken (2002) im französischen Universitätssystem eine starke Trennung dieser Aufgaben beobachtet<sup>850</sup>, handelt es sich um sich gegenseitig befruchtende Tätigkeitsbereiche. Einerseits profitiert die Entwicklung der Lehre erheblich von der Integration neuer Erkenntnisse aus der Forschung. Im deutschen Hochschulrecht ist aus diesem Grund für Universitäten explizit die Aufgabe verankert, neue Erkenntnisse kontinuierlich in ihre Lehre zu transferieren.<sup>851</sup> Andererseits besteht durch die Vermittlung aktueller Forschungsergebnisse in der Lehre die Möglichkeit Studenten auszubilden, die – z. B. im Rahmen von Abschlussarbeiten – selbst bereits zu Forschungsprojekten beitragen können. Lehre und Forschung werden in dieser Arbeit mithin nicht als Zwickmühle betrachtet, sondern als komplementäre Tätigkeiten, die die Chance auf Kuppelprodukte bergen.

### 3.3.2.1 Wettbewerbsziele der Universität im Forschungswettbewerb

Universitäten sind Organisationen, die Wissenschaftlern das Forschen ermöglichen.<sup>852</sup> Sie nehmen im Forschungswettbewerb daher nicht die Rolle eines direkten Wettbewerbers ein, sondern stehen untereinander sowie mit weiteren Forschungsinstitutionen in Konkurrenz um Wissenschaftler. Aus Sicht der Universität sollen dabei möglichst erfolgreiche Wissenschaftler angezogen werden, um mit den zur Verfügung stehenden Mitteln in erster Linie bestmögliche Forschungsergebnisse zu erzielen. In zweiter Linie dient der Erfolg der akquirierten Wissenschaftler dazu, weitere Drittmittel einzuwerben, die wiederum die personelle und infrastrukturelle Ausstattung der Universität verbessern. Auf diese Weise wird mittelbar zu den Möglichkeiten beigetragen, die Forschungsreputation der Universität zu erhöhen. Das Ziel einer Universität und ihrer Fachbereiche besteht dabei in einer möglichst *positiven Reputation als Forschungsstätte*. In dieser Arbeit genügt es, sich mit Bezug zu anderen Untersuchungen auf die plausible Annahme zu stützen, dass eine positive Forschungsreputation innerhalb der akademischen Fachgemeinden durch Indikatoren wie aktuelle und hochrangige Veröffentlichungen, Anzahl der Promotionen und Erfindungen, Drittmittelausgaben sowie durch die Auszeichnung mit renommierten Wissenschafts-

---

<sup>849</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.

<sup>850</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 20. Krücken kritisiert die Trennung von Forschung und Lehre im französischen Hochschulsystem als für eine Wissensgesellschaft essentiellen Erkenntnistransfer hinderlich (vgl. ebenda).

<sup>851</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.

<sup>852</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

preisen erzielt werden kann.<sup>853</sup> Ein Wettbewerbsziel der Universität besteht mithin in der *Maximierung von Qualität und Quantität dieser Indikatoren*.

Auch die Wirkung, die die Forschungstätigkeit an einer Universität außerhalb der wissenschaftlichen Fachgemeinden erzielt, ist hier zu konkretisieren. Zur Bewertung der Akteure im Wettbewerbsfeld der Wissenschaft treten zunehmend Rankings an die Stelle eines generellen Vertrauens in die Leistungsfähigkeit von Universitäten und Professoren. Hochschulen werden dabei durch nationale und internationale Rankings permanent in Wettbewerbsfeldern positioniert – es entsteht der Bedarf, sich als Organisation strategisch auszurichten.<sup>854</sup> Die in Rankings als Indikatoren wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit propagierten Kriterien<sup>855</sup> werden zu Zielgrößen universitären Handelns. In diesen imagebildenden Prozessen spielt neben Forschungsrankings neuerdings möglicherweise die Teilnahme an medienwirksamen Förderprogrammen, wie z. B. dem Elitenetzwerk Bayern<sup>856</sup> oder der Aufnahme in die Reihe der deutschen Elite-Universitäten<sup>857</sup> eine Rolle als Reputationsmechanismen.<sup>858</sup> Als Ziel der Universität kann hier die *langfristige Positionierung an der Spitze einschlägiger Rankings sowie die Akkumulation von Qualitätsindikatoren* formuliert werden.

Die dritte wettbewerbsrelevante Facette der Forschungstätigkeit an Universitäten, die bereits als positive Wechselwirkung zwischen Forschung und Lehre skizziert wurde, ist organisationsinterner Natur. Eine Wirkung auf das Image und die Reputation einer Universität wurde anhand der Absolventenbefragungen des CHE skizziert. In dem Maße, in dem die Vermittlung aktueller Forschungsergebnisse zur beschäftigungsorientierten Qualifikation der Studierenden beiträgt, sollte sie von Absolventen positiv beurteilt werden.<sup>859</sup> Schließlich sollte sich eine mit der Lehre verzahnte, intensive Forschung nach außen mittelbar in einem höheren Forschungsoutput äußern, da die Unterstützung durch Studierende die Durchführung von Studien beschleunigen kann. Empirische Untersuchungen zum letztgenannten Zusammenhang existieren bisher nicht. Es gibt insgesamt bisher kaum empirische Anhaltspunkte für die Relevanz der Wechselwirkung zwischen Forschung und Lehre für die Imagebildung externer Stakeholder der Universität.

### 3.3.2.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Forschungswettbewerbs

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Forschungswettbewerbs beinhalten sowohl globale als auch nationale Facetten, die in ihrem Zusammenspiel auf eine Reihe unterschiedlicher

---

<sup>853</sup> Im aktuellen CHE-Forschungsranking werden die Indikatoren Drittmittelausgaben, Publikationen, Erfindungen, Promotionen und Reputation (vgl. Berghoff et al. (2008), S. 15).

<sup>854</sup> Vgl. Krücken (2006), S. 11.

<sup>855</sup> Dazu gehören neben Drittmittelausgaben, Quantität und Qualität der Publikationen, Anzahl der Erfindungen sowie Anzahl der Promotionen auch die Wahrnehmung in den Fachgemeinden (vgl. Berghoff et al. (2008)).

<sup>856</sup> Vgl. <http://www.elitenetzwerk.bayern.de/> [Zugriff am 29.08.2008].

<sup>857</sup> Vgl. Maasen/Weingard (2006), S. 26, Kaube (2004), Schmoll (2007).

<sup>858</sup> Auf den Einfluss der forschungsbezogenen Reputation bei der Universitätswahl angehender Studierender wurde bereits in Kapitel 3.3.1.3.1 eingegangen.

<sup>859</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.3.

Szenarien hinauslaufen können. Als grundlegender Trend ist eine Expansion und Differenzierung der Hochschulsysteme zu beobachten.<sup>860</sup> Krücken vermutet, dass sich diese fortschreitende Fragmentierung und Differenzierung im deutschen Universitätssystem weiter fortsetzen wird. Anstelle einer Universität treten laut Krücken multiple organisatorische Kerne, die zu einer Auflösung der traditionellen Kompetenzgrenzen in der Forschung beitragen. Er stützt diese These auf die Beobachtung, dass moderne Wissensproduktion nicht mehr nur in Universitäten, sondern zunehmend in heterogenen Erzeugungskontexten, wie Beratungen, Think Tanks oder staatlichen Behörden, stattfindet.<sup>861</sup> Darüber hinaus kann eine sog. „academic drift“<sup>862</sup> von deutschen Fachhochschulen beobachtet werden, die bereits seit Mitte der 1990er Jahre von den Polytechnics in Großbritannien vollzogen wird.<sup>863</sup>

Neben der Auflösung von zwischen den verschiedenen Organisationstypen bestehenden Kompetenzgrenzen lässt sich eine Zunahme der Informationsdurchlässigkeit in der Wissenschaft beobachten. Dieser Trend wurde bereits an mehreren Stellen zum Ausdruck gebracht. Für die Forschung an Universitäten bedeutet er insbesondere die Internationalisierung von Produktions- und Publikationsprozessen. Teichler (2002) prognostiziert in diesem Zusammenhang, dass – aufgrund zunehmender wissenschaftlicher Spezialisierung und zunehmender Ortsungebundenheit wissenschaftlicher Kommunikation – überörtliche, disziplinäre bzw. thematische Netzwerke immer stärker zu Trägern der Qualität in der Forschung werden, „wodurch Versuche, Fakultäten bzw. Universitäten nach Qualität und Reputation in Rangordnungen zu bringen, immer mehr zu einem ‚Glasperlenspiel‘ werden.“<sup>864</sup>

Insgesamt zielen diese Tendenzen auf eine Intensivierung des Wettbewerbs zwischen einzelnen Universitäten sowie zwischen verschiedenen Hochschulsystemen.<sup>865</sup> Dieser Wettbewerb wird durch die aktuelle Entwicklung des Verhältnisses von Bildungsausgaben und Bildungsbedarf verstärkt.<sup>866</sup> Laut Krücken (2002) kann der derzeit stattfindende Anstieg der Studierendenzahlen bei einer weiterhin inadäquaten Erhöhung der Finanzierungsgrundlage von Universitäten insbesondere in stark frequentierten Studiengängen zu Ungunsten der Forschung ausfallen.<sup>867</sup> Der bereits Mitte der 90er Jahre konstatierte Trend der Verdrängung von Forschung durch die Lehre würde sich damit fortsetzen.<sup>868</sup>

---

<sup>860</sup> Vgl. Teichler (2002), S. 31f., S. 313

<sup>861</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 23, Krücken (2006), S. 8.

<sup>862</sup> Krücken (2002), S. 20.

<sup>863</sup> Vgl. Bakewell/Gibson-Sweet (1998), Naude/Ivy (1999).

<sup>864</sup> Teichler (2002), S. 38.

<sup>865</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 25.

<sup>866</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.3, Willand (2005).

<sup>867</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 19.

<sup>868</sup> Vgl. Schimank (1995).

Gleichzeitig weist Krücken (2002) der Verknüpfung von personenbezogener Lehre und wissenschaftlicher Forschung eine strategische Bedeutung für die gesellschaftliche Entwicklung zu. In der gegenwärtigen Reformdiskussion werden in diesem Zusammenhang vor allem die mit der Zukunftsvision einer Wissensgesellschaft verbundenen Forderungen – erstens am Arbeitsmarkt orientierte Qualifikationen weiter Bevölkerungsschichten zu ermöglichen und zweitens die Vernetzung der akademischen Forschung mit weiten Teilen des Wirtschaftssystems zu realisieren – als treibende Kräfte der Universitätsentwicklung formuliert.<sup>869</sup> Als Richtung weisende Modell-Institutionen hierfür bezeichnet Krücken die US-Amerikanischen TOP-Universitäten.<sup>870</sup>

Die deutsche Universitätslandschaft steht mithin vor wachsenden gesellschaftlichen Erwartungen in der Bildung, verschwimmenden Kompetenzgrenzen in Bildung und Forschung, der Globalisierung von Wissenschaftler-Netzwerken sowie der Erosion althergebrachter Legitimationsmechanismen und Finanzierungskonzepten. Auf diese Zwickmühle reagierten einzelne Universitäten mit der Forderung nach Autonomie und verbanden damit die Vision der Implementierung professioneller Methoden des Bildungs- und Wissenschaftsmanagements. Der neue Deal zwischen Wissenschaft und Gesellschaft basiert auf der Idee, Universitäten als sich selbst steuernde, unternehmerische Einrichtungen auf einem universitären Markt zu profilieren.<sup>871</sup> Gugerli (2005) spricht in Analogie zur industriellen Revolution von der „universitäre[n] managerial revolution“<sup>872</sup>, in der schiereres Wachstum und funktionale Differenzierung zu einer derartigen Steigerung der institutionellen Komplexität führen, dass sie sich mit traditionellen Mitteln nicht mehr beherrschen lässt und einem neuen Koordinationsparadigma, einem professionelleren, technischeren Wissenschaftsmanagement, weicht. Methoden dieses Managements reichen vom Qualitätsmanagement in der Verwaltung über Evaluationssysteme in der Wissenschaft bis zum individuellen Selbstmanagement der Beteiligten.<sup>873</sup> Im Wissenschaftsprozess haben sich insbesondere peer-review-Verfahren für Forschungsanträge und Publikationen<sup>874</sup> sowie Forschungsrankings<sup>875</sup> verbreitet, mit denen in erster Linie Transparenz und Vergleichbarkeit erzeugt werden sollen. Beides sind grundlegende Voraussetzungen jedweder strategischer Positionierung.

Dennoch bleibt fraglich, inwieweit Managementwerkzeuge, die für die Koordination von Unternehmen entwickelt wurden, auf Universitäten übertragbar sind. Laut Musselin (2007) sind Universitäten aufgrund der Eigenschaften ihrer Kernaufgaben (Forschung und Lehre) nur bedingt mit Unternehmen zu vergleichen. Bei Forschung und Lehre handelt es sich um inhärent unsichere, schwer zu standardisierende Aktivitäten, die sich besser in Teilstrukturen mit hoher Autono-

---

<sup>869</sup> Vgl. Krücken (2002), S. 21.

<sup>870</sup> Vgl. ebenda, S. 19.

<sup>871</sup> Vgl. Maasen/Weingard (2006), S. 20.

<sup>872</sup> Gugerli (2005).

<sup>873</sup> Vgl. Maasen/Weingard (2006), S. 20.

<sup>874</sup> Vgl. ebenda, S. 40.

<sup>875</sup> Vgl. ebenda, S. 30ff. für eine ausführliche Diskussion deutscher und internationaler Forschungsrankings.

mie und der Fähigkeit zur ad-hoc Kooperation durchführen lassen.<sup>876</sup> So beschreibt Dilger (2007b) deutsche Universitäten nicht als einzelne Akteure, sondern als Kooperationen von staatlich geförderten Professoren.<sup>877</sup> Andere Autoren haben bereits erste dysfunktionale Effekte des aktuellen Forschungswettbewerbs identifiziert. So zeigt Süß (2006) am Beispiel anreizbezogener Forschung in der BWL, dass steigender Publikationsdruck zu Sicherheitsstrategien im wissenschaftlichen Diskurs führt. Theorien, die in einer Teildisziplin en vogue sind und mithin eine überdurchschnittliche Chance auf Publikation bergen, werden – mitunter trotz weithin bekannter inhaltlicher Schwächen und teilweise fundamentaler Kritik – überproportional oft als theoretische Grundlage neuer Arbeiten herangezogen.<sup>878</sup> Als Ergebnis der zunehmenden Ressourcen- und Reputationsabhängigkeit wissenschaftlicher Akteure prognostiziert Süß (2006) verstärkten Isomorphismus in der Wissenschaft.<sup>879</sup>

Maasen/Weingard (2006) zeigen anhand einer umfassenden Analyse von nationalen und internationalen Forschungsrankings von Universitäten, dass Rankings erstens bei Universitäten Erwartungs-Erwartungen erzeugen, auf deren Grundlage eine Positionierung anhand vermeintlicher Anforderungen des Marktes angestrebt wird<sup>880</sup>, dass jedoch zweitens bislang keinerlei allgemein akzeptierte Ranking-Methode existiert und folglich verschiedene Rankings zu widersprüchlichen Ergebnissen führen.<sup>881</sup> Schließlich ist nicht einmal unumstritten, ob die Analyseeinheit Universität überhaupt für ein Ranking geeignet ist. Schließlich variieren Universitäten erheblich in Größe und Komplexität und die Annahme, es handele sich – in Analogie zu Unternehmen – um homogene Akteure ist mit Blick auf die Machtverteilung zwischen Dekanen und Professoren ebenfalls problematisch.<sup>882</sup> Mithin sind Forschungsrankings in erster Linie Medienereignisse, deren einzige plausible Funktion in der bloßen Konstituierung von Wettbewerbsfeldern besteht.<sup>883</sup>

Aus (wirtschafts-)wissenschaftlicher Perspektive bleibt schließlich ein Diskurs anzustoßen, dessen Ziel in einer transparenten Evaluation von aus dem unternehmensbezogenen Management stammenden Koordinationsinstrumenten für den Einsatz in der universitären Wertschöpfung besteht. Dieser Diskurs kann in der vorliegenden Arbeit nur angeregt, aber nicht geführt werden.

---

<sup>876</sup> Vgl. Musselin (2007), S. 64ff.

<sup>877</sup> Vgl. Dilger (2007b).

<sup>878</sup> Vgl. Süß (2006), S. 86f. Seiner Literaturanalyse zufolge basierten 41 von 59 Aufsätzen zur Anreizgestaltung in einschlägigen deutschsprachigen Fachzeitschriften auf der Principal-Agent-Theorie – obwohl selbst Vertreter dieser Theorie bekennen, dass sie keine überdurchschnittliche Praxisrelevanz besitzt und man sich nicht ausschließlich auf ihr Studium konzentrieren sollte (vgl. ebenda).

<sup>879</sup> Vgl. ebenda, S. 91ff.

<sup>880</sup> Vgl. Maasen/Weingard (2006), S. 34.

<sup>881</sup> Vgl. ebenda, S. 29, 38.

<sup>882</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

<sup>883</sup> Vgl. Krücken (2006), S. 10, Maasen/Weingard (2006), S. 38.

### 3.3.3 Die Universität im Wettbewerb um strategische Ressourcen

Hansen und anderen Autoren folgend, findet der Wettbewerb zwischen Universitäten auf Basis ihrer Produkte und Leistungen statt<sup>884</sup> – und zwar in dem Umfang, in dem diese Leistungen vom Nutzer als Alternativen zur Befriedigung eines Bedürfnisses wahrgenommen werden. Zur Erstellung dieser Güter sind Universitäten jedoch auf Ressourcen angewiesen bei deren Akquise sie sich ebenfalls in einem Wettbewerb befinden. Einführend wurden auf Basis einer Betrachtung der Märkte der Universität insgesamt drei strategische Ressourcen identifiziert, die für die Wertschöpfung einer Universität zentrale Bedeutung besitzen und deren Akquise Universitäten aktiv betreiben müssen. Dies waren Studierende, Mitarbeiter und finanzielle Mittel.<sup>885</sup> Die Ressource Studierende ist dabei in erster Linie ein Produktionsfaktor im Rahmen der akademischen Lehre, der entsprechende Wettbewerb wurde bereits in Kapitel 3.3.1 ausführlich dargestellt. Demgegenüber wirken das Humankapital und die finanziellen Mittel auf alle Wertschöpfungsaktivitäten einer Universität. Der Wettbewerb um eine angemessene Ausstattung mit diesen Ressourcen ist folglich keiner einzelnen der beiden universitären Hauptleistungen Forschung und Lehre zuzuordnen. Aus diesem Grund wurde die Analyse des Wettbewerbs um Mitarbeiter und um finanzielle Ressourcen bislang zurückgestellt, ihr ist das folgende Kapitel gewidmet.

Die Wertschöpfung von Universitäten ist insgesamt durch die gleiche grundsätzliche Ressourcenknappheit gekennzeichnet, die auch für Unternehmen gilt. Wagner (2001) skizziert diese Knappheit einerseits anhand der sehr eingeschränkten Möglichkeiten, die Höhe staatlicher Zuwendungen an Schwankungen des tatsächlichen Finanzbedarfs einer Universität anzupassen. Andererseits weist er auf die generelle Knappheit der Ressource Hochschullehrer hin, die durch das restriktive wissenschaftliche Qualifizierungssystem sowie die hohen Anforderungen an diese Personalgruppe erzeugt wird.<sup>886</sup>

Die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des aktiven Umgangs mit dieser Ressourcenknappheit soll im Folgenden dargestellt werden. Daran anschließend wird der Wettbewerb der Universitäten um Finanzmittel charakterisiert. Einige Facetten dieses Wettbewerbs wurden bereits anhand von Studiengebühren und Drittmitteln dargestellt. Hier soll aus diesem Grund lediglich eine prägnante Systematisierung dieses Wettbewerbs stattfinden.

#### 3.3.3.1 Der Wettbewerb um Humankapital

Dieses Kapitel ist der Skizzierung des Wettbewerbs gewidmet, in dem Universitäten bei der Akquise ihres Humankapitals stehen. Bereits in Kapitel 3.3 wurde darauf hingewiesen, dass Universitäten auf dem Arbeitsmarkt für Akademiker in zwei Rollen agieren. Einerseits besteht ihre gesellschaftliche Aufgabe in der Erzeugung eines qualitativ und quantitativ angemessenen Angebots

---

<sup>884</sup> Vgl. z. B. Buschor (2007), Hansen (1999), Müller-Böling (2007).

<sup>885</sup> Vgl. Kapitel 3.3.

<sup>886</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 52.

an Akademikern.<sup>887</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind zwar die Hochschulabsolventen die tatsächlichen Anbieter auf diesem Markt, Universitäten nehmen als Produzenten dieses Humankapitals jedoch eine Schlüsselrolle ein.<sup>888</sup> Andererseits rekrutieren Universitäten einen Großteil ihres Personals auf diesem Arbeitsmarkt und treten mithin als Nachfrager auf. Dieses Kapitel widmet sich insbesondere der letztgenannten Rolle und setzt Universitäten zu den weiteren Akteuren dieses Marktes in Beziehung.

Eine Betrachtung der Literatur zeigt zunächst, dass Universitäten auf diesem Markt viel stärker mit dem Angebot als mit der Nachfrage assoziiert werden. So setzte sich bspw. Teichler (2003) zwar dezidiert mit dem Verhältnis von „Hochschule und Arbeitswelt“<sup>889</sup> auseinander, betrachtet die Universität jedoch lediglich als Bildungsstätte und nicht als Arbeitgeber. Aktuelle Veröffentlichungen, die Ansätze zur strategischen Positionierung von Universitäten als Nachfrager auf dem Arbeitsmarkt für Akademiker entwickeln, sind selten und fokussieren auf Wissenschaftler und wissenschaftlichen Nachwuchs.<sup>890</sup> Dass auch die Universitätsverwaltung nicht ohne Akademiker auskommt, wird nicht thematisiert. In der betrachteten Literatur wird auf die Ressource Humankapital des Weiteren nur am Rand eingegangen. Ihre hohe Relevanz wird zwar beschrieben, jedoch liegt der Fokus dieser Arbeiten stets auf der Positionierung universitärer Leistungen in Forschung und Lehre.<sup>891</sup>

Eine Recherche deutsch- und englischsprachiger wissenschaftlicher Untersuchungen, in denen Facetten der Universitäten als Arbeitgeber betrachtet werden, ergab vorwiegend Veröffentlichungen, die sich i. w. S. als Analysen der Veränderungen von Rahmenbedingungen des Personalmanagements bezeichnen lassen – so zum demografischen Wandel des Universitätspersonals<sup>892</sup>, zu Karrierepfaden für universitäres Lehrpersonal<sup>893</sup>, zu den Folgen veränderter Beschäftigungssituationen durch die Einführung der leistungsorientierten Entlohnung in Deutschland sowie der *tenure* (lebenslanger Beschäftigung) im englischsprachigen Ausland<sup>894</sup>, zu den Möglichkeiten eines *Jobsharings* für Professoren<sup>895</sup>, zu Arbeitsstress<sup>896</sup>, zur Gleichberechtigung von Behinderten sowie

---

<sup>887</sup> Vgl. z. B. Krücken (2002), Küpper/Sinz (1998), Müller-Böling (2000), Müller-Böling (2007), Pausits (2007), Teichler (2002), Teichler (2003).

<sup>888</sup> Vgl. z. B. Galtung (2000), Hansen (1999), Jaspers/Rossmann (1961), Kneucker et al. (1968), Müller-Böling (2000), Pausits (2007), Turner (1986), Wagner (2001), Walger (2000).

<sup>889</sup> Teichler (2003), S. 1.

<sup>890</sup> Vgl. Heiland (2001), S. 246ff., Wagner (2001), S. 52ff.

<sup>891</sup> Vgl. Hansen (1999), Heiland (2001), Müller-Böling (2007), Schober (2001), Wagner (2001).

<sup>892</sup> Vgl. Hugo (2005).

<sup>893</sup> Vgl. Chivers (2006). Hierzu ist anzumerken, dass wie im US-Amerikanischen Universitätsmodell üblich, zwischen vorwiegend in der Forschung und vorwiegend in der Lehre eingesetztem Personal unterschieden wird.

<sup>894</sup> Vgl. Eckardstein et al. (2001), Holtmann et al. (2003), Kimber (2003).

<sup>895</sup> Vgl. Mücke et al. (2006).

<sup>896</sup> Vgl. Hughes (2007), Taris et al. (2001), Tytherleigh et al. (2007).

der Geschlechter und Menschen verschiedener Hautfarben.<sup>897</sup> Die einzigen auf das Humankapital fokussierten Arbeiten mit strategischem Bezug widmen sich den Themen Organisationsklima und Identifikation mit dem Arbeitgeber Hochschule.<sup>898</sup> Immerhin kann ein aktuelles wissenschaftliches Interesse an der Aufarbeitung der Arbeitgeber-Rolle staatlicher Institutionen konstatiert werden.<sup>899</sup> Trotz dieser unbefriedigenden Literaturlage soll hier ein strategischer Ansatz zur Akquise der für Universitäten zentralen Ressource Humankapital skizziert werden.

In der Literatur wird der Wettbewerb um das akademische Humankapital von Universitäten als Wettbewerb um Professoren und als Wettbewerb um wissenschaftlichen Nachwuchs beschrieben.<sup>900</sup> Diese Differenzierung soll hier um den Wettbewerb um nichtwissenschaftliches Personal ergänzt werden, denn dieses Personal spielt – wie bereits in Kapitel 3.3.1.3.2 deutlich wurde – ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Rolle für die Imagebildung. Dies gilt in erster Linie für aktuelle Studierende, bezieht man Reputationsmechanismen wie word of mouth ein, kann auch für angehende Studierende eine Relevanz angenommen werden.

#### 3.3.3.1.1 Der Wettbewerb um Hochschullehrer

Wettbewerb um Personal ist für Universitäten nichts Neues. Laut Müller-Böling (1994) stehen Universitäten schon seit jeher im Wettbewerb um Personal, insbesondere um Hochschullehrer.<sup>901</sup> Die Auswahl ihrer Hochschullehrer ist für Universitäten in erster Linie eine Möglichkeit der akademischen Profilbildung und Differenzierung<sup>902</sup>, insbesondere da das Personalprofil eines Hochschullehrers eine große Bandbreite von Tätigkeiten sowie Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten beinhaltet.<sup>903</sup> Dieser Wettbewerb findet traditionell in Form eines Berufungsverfahrens statt. Das Wettbewerbsziel der Universitäten als Nachfrager von Hochschullehrern kann als Maximierung von Qualität und Quantität der Bewerbungen um eine Stelle als Hochschullehrer formuliert werden.

Die Resonanz auf eine Stellenausschreibung kann von einer Universität jedoch nur eingeschränkt beeinflusst werden. Auf persönliche Präferenzen der Wissenschaftler – z. B. bzgl. der Attraktivität des Hochschulstandorts – haben Universitäten keinen Einfluss, die Besoldung unterliegt

---

<sup>897</sup> Vgl. Brandes et al. (1989), Fletcher et al. (2007), Jackson (2008), o. V. (2008b), Özkanli/White (2008), Tytherleigh et al. (2007).

<sup>898</sup> Vgl. Fuller et al. (2006), Reza Alavi/Jahandari (2005).

<sup>899</sup> Sie sind in dem seit 2003 DFG-geförderten Sonderforschungsbereich Staatlichkeit im Wandel (SFB 597) mehrere Teilprojekte zur Rolle des Staats als Arbeitgeber angelegt. So bspw. das Teilprojekt D6 mit dem Titel „[d]er Wandel des Staates als Arbeitgeber: öffentliche Beschäftigungsregimes zwischen Effizienz und Effektivität, 1980-2010“ sowie die komplementären Teilprojekte „Der Wandel des Staates als Unternehmer“ und „Wandel des Staates als Arbeitgeber“ ([http://www.sfb597.uni-bremen.de/download/de/forschung/D6\\_2007\\_projektantrag.pdf](http://www.sfb597.uni-bremen.de/download/de/forschung/D6_2007_projektantrag.pdf), S. 2 [Zugriff am 14.09.2008]).

<sup>900</sup> Vgl. Heiland (2001), Schober (2001), Wagner (2001).

<sup>901</sup> Vgl. Müller-Böling (1994), S. 57.

<sup>902</sup> Vgl. Turner (1986), S. 8.

<sup>903</sup> Vgl. Hornke (1997), S. 117ff.

ebenfalls staatlicher Regulierung.<sup>904</sup> Ein Wettbewerb auf Basis standortbezogener und finanzieller Motivatoren ist damit aus Sicht einer staatlichen Hochschule quasi nicht möglich. Insbesondere mit Blick auf private Hochschulen, die nicht an eine Besoldung nach dem Professorenbesoldungsreformgesetz gebunden sind, bleibt die Wettbewerbsposition staatlicher Universitäten in diesem Punkt als schwach einzustufen. Die von einer Universität beeinflussbaren Wettbewerbsfaktoren im Rahmen eines konkreten Beschäftigungsangebots beziehen sich folglich auf die zu vertretenen Fachinhalte, die Ressourcenausstattung der zu leitenden Organisationseinheit und die Bindungswirkung des zugrunde liegenden Arbeitsvertrags in Form von Befristung der Anstellung und Sperrfrist des Hochschullehrers.<sup>905</sup>

Des Weiteren kann angenommen werden, dass die Forschungsreputation der Universität und des Fachbereichs neben diese, ein konkretes Arbeitsverhältnis betreffende, Faktoren treten. Mit Blick auf den in Kapitel 3.3.2 beschriebenen Forschungswettbewerb kann der Wettbewerb zwischen einzelnen Wissenschaftlern als Wettbewerb um Reputation als Forscher<sup>906</sup> aufgefasst werden. Diese persönliche Reputation kann durch den Ruf oder die Beschäftigung an einer renommierten Universität unterstützt werden.<sup>907</sup> Folglich sollten Universitäten mit hoher Reputation als Forschungsstätte einen Wettbewerbsvorteil bei der Akquise von erstklassigen Wissenschaftlern besitzen. Da diese Argumentation einen sich selbst verstärkenden Effekt beschreibt, ist anzunehmen, dass die Wettbewerbsvorteile einzelner Universitäten aufgrund hoher Forschungsreputation nachhaltig sind.

Im Zuge der Internationalisierung des Wettbewerbs auf dem Bildungsmarkt<sup>908</sup> kann eine Internationalisierung des Wettbewerbs um Hochschullehrer angenommen werden. D. h. in dem Maß, in dem sich Universitäten als Anbieter internationaler Studiengänge positionieren, wird zwangsläufig die Erhöhung der Quote ausländischer Studierender angestrebt werden. Eine Internationalisierung des Lehrpersonals erscheint in diesem Fall als logische Folge. Die Öffnung nationaler Hochschulmärkte betrachtend, bezeichnet z. B. Bode (1996) die Anzahl ausländischer Hochschullehrer an deutschen Hochschulen als im Vergleich zu amerikanischen, britischen und austra-

---

<sup>904</sup> Das fixe Grundgehalt für Professoren, Juniorprofessoren und Habilitanden kann nur durch Berufungs-/Bleibebezüge sowie durch Leistungs- und Funktionsbezüge aufgestockt werden (vgl. Deutscher Bundestag (2002), §33). Als Obergrenze des Durchschnitts aller Bezüge gilt dabei auf Landes- und Bundesebene der Vergaberahmen des Jahres 2001 in der jeweiligen Besoldungsgruppe. Vgl. <http://www.hlb.de/themen/w-besoldung.html> [Zugriff am 14.09.2008]. Dieser Vergaberahmen kann jährlich um durchschnittlich 2% erhöht werden (vgl. Deutscher Bundestag (2002), §34). Zieht man die jährliche Inflation in Betracht, sind die Wissenschaftler-Gehälter seit Januar 2005 nahezu auf dem durchschnittlichen Niveau von 2001 eingefroren.

<sup>905</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2005), S. 51f.

<sup>906</sup> Vgl. auch Heiland (2001), S. 247.

<sup>907</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2008). Die Autoren zeigen anhand einer bibliometrischen Analyse der letzten 25 Jahre im Feld Managementforschung zunächst, dass die Mehrzahl aller Zitierungen auf eine sehr geringe Anzahl von Universitäten und Wissenschaftler entfällt. Dabei wird der größte Anteil der Varianz auf der Ebene der Universitäten durch die Summe der Publikationen erklärt. Darüber hinaus haben die Größe der Universität, die Anzahl der durchgeführten Promotionen, die Höhe der Forschungsausgaben und die Qualität und Quantität der Ressourcenausstattung einen signifikanten positiven Effekt auf den Forschungs-Impact (vgl. ebenda, S. 712ff.).

<sup>908</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.2.

lischen Universitäten viel zu niedrig.<sup>909</sup> Gleichzeitig ist laut Franck/Opitz (1999) vorstellbar, dass sich insbesondere die besten Dozenten dort ansiedeln werden, wo sie die größte Ausbildungsrente erwirtschaften.<sup>910</sup> Mithin ist als Folge von Internationalisierung und Unflexibilität im Beschäftigungssystem für Hochschullehrer ein Dozentenschwund in Deutschland zu befürchten.

Der Wettbewerb um Hochschullehrer ist nach Heiland (2001) gleichzeitig eng verbunden mit dem Wettbewerb um Finanzmittel für Forschungsaktivitäten, da für die Beantragung dieser Mittel Ressourcenverantwortlichkeit erforderlich ist und die Effektivität und Effizienz der Erbringung der mit diesen Geldern verbundenen Forschungs- und Verwaltungsleistungen von Hochschullehrern verantwortet wird.<sup>911</sup> Auch diese Argumentation beschreibt im Kern einen sich selbst verstärkenden Effekt. Universitäten mit sehr guter Drittmittelausstattung sollten in der Lage sein, in Berufungsverhandlungen bessere Ausstattungen anzubieten. Gleichzeitig deuten hohe Drittmittelquoten auf ein großes und stabiles Netzwerk aus Forschungs- und Finanzierungspartnern und damit auf überdurchschnittlich gute Voraussetzungen für die Einwerbung weiterer Drittmittel hin. Folglich sollten solchermaßen gut ausgestattete Universitäten wiederum in der Lage sein Wissenschaftler anzuziehen, die maßgeblich zur Verbesserung der Drittmittelausstattung beitragen können.

#### 3.3.3.1.2 Der Wettbewerb um wissenschaftlichen Nachwuchs

Nach Neuweiler tragen Nachwuchswissenschaftler, d. h. Habilitanden und Doktoranden, quantitativ und qualitativ den Löwenanteil der Forschungs- und Lehrleistung an einer Universität.<sup>912</sup> Diese Personengruppe ist dadurch für die universitäre Wertschöpfung ebenfalls unabdingbar. Gleichzeitig zeichnet sich diese Personengruppe laut Wagner (2001) durch eine hohe Qualifikation aus und wird neben Universitäten von Wirtschaft und Staat nachgefragt.<sup>913</sup>

Die Beschäftigung von wissenschaftlichem Nachwuchs an einer Universität ist an eine Reihe von gesetzlichen Rahmenbedingungen geknüpft. So richtet sich das Gehalt nach den länderspezifischen Tarifverträgen für Angestellte im öffentlichen Dienst. Diese Tarife beruhen auf einem altersgestaffelten Festgehalt. Ein Spielraum für individuelle Gehaltsverhandlungen existiert zwar nicht, jedoch hat eine Universität die Möglichkeit, in geringem Umfang Leistungszulagen zu gewähren. Gleichzeitig weist der Beruf des Hochschullehrers eine der längsten Ausbildungszeiten überhaupt auf<sup>914</sup> – wiederum mit negativen Auswirkungen auf das Lebenseinkommen.

Neben schlechten monetären Anreizen weisen deutsche Universitäten im internationalen Vergleich eine Reihe von Besonderheiten in der Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses auf.

---

<sup>909</sup> Vgl. Bode (1996), S. 85.

<sup>910</sup> Vgl. Franck/Opitz (1999), S. 1322.

<sup>911</sup> Vgl. Heiland (2001), S. 246, Wagner (2001), S. 53.

<sup>912</sup> Vgl. Neuweiler (1997), S. 35.

<sup>913</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 53.

<sup>914</sup> Vgl. z. B. Neuweiler (1997), S. 32f.

Heiland (2001) weist insbesondere auf das Fehlen einer systematischen wissenschaftlichen Betreuung und Förderung, das Fehlen strukturierter Lehrangebote für Doktoranden sowie die generelle Unklarheit des Status des Doktoranden hin.<sup>915</sup> Nach Wagner (2001) wirken sich insbesondere das Fehlen von Hochschulen mit weltweiter Reputation, der Mangel an internationalem wissenschaftlichem Austausch, z. B. durch internationale Post-Doktoranden, sowie die kaum vorhandenen Möglichkeiten zur selbständigen Forschung in den ersten Jahren der wissenschaftlichen Tätigkeit negativ aus.<sup>916</sup>

Insgesamt entsteht mit Blick auf die hier betrachtete Literatur das Bild, dass sich deutsche Universitäten ihrer Rolle als Förderer ihres eigenen Nachwuchses nicht bewusst sind und diese Aufgabe daher „der Neigung des einzelnen Wissenschaftlers oder gar dem Zufall“<sup>917</sup> überlassen. Gleichzeitig weist Kleinhenz (1996) am Beispiel der Wirtschaftswissenschaften darauf hin, dass die wissenschaftliche Hochschulausbildung langfristig nur so gut ist, wie die Ausbildung, Rekrutierung und Weiterbildung des Hochschullehrernachwuchses.<sup>918</sup>

Für deutsche Universitäten besteht in diesem Wettbewerb – nicht zuletzt aufgrund der eben genannten Mängel – eine Reihe von strategischen Positionierungsmöglichkeiten. Je nachdem wie die Frage beantwortet wird, ob eine Promotion der erste Schritt in eine wissenschaftliche Karriere oder das Tor zu einer schnellen Karriere in der Wirtschaft sein soll<sup>919</sup>, stehen Universitäten zwar derzeit noch kaum monetäre Motivatoren, jedoch umso mehr Möglichkeiten der intrinsischen Motivation offen. Dazu zählen insbesondere:

- Stärkung der Verantwortung der Fakultät in Habilitations- und Promotionsprozessen, z. B. durch ein Fachmentoring und zeitliches Monitoring,
- gezielte Ausbildung in einer Bandbreite wissenschaftlicher Methoden, die durch eine Fakultät oder Universität z. B. im Rahmen von Doktorandenseminaren angeboten werden kann,
- gezielte Förderung von wissenschaftlichem Austausch durch universitätsübergreifende fachbezogene Doktoranden- und Habilitanden-Kolloquien –national und international sowie
- Möglichkeiten, nach der Promotion unter eigenem Namen Forschungsgelder einzuwerben.

Diese Vorschläge zielen darauf ab, die Kalkulierbarkeit akademischer Qualifikationsprozesse für alle Beteiligten zu verbessern. Laut Ulhøi (2005) existieren in Europa zwei grundsätzliche Ausbildungsmodelle für den akademischen Nachwuchs: das auf einer dyadischen Beziehung, individueller Unterweisung und informellem Lernen beruhende Lehrer-Schüler Modell, sowie das auf einer multiplexen Beziehung (d. h. zwischen mehreren Lehrern und Schülern), kollektiver Unterwei-

---

<sup>915</sup> Vgl. Heiland (2001), S. 249.

<sup>916</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 54f.

<sup>917</sup> Heiland (2001), S. 248. Pinetzki (1998) betitelt ihre Beschreibung der Situation des akademischen Mittelbaus der Universität Dortmund mit „Arme Heinzelmännchen“ (ebenda, S. 3).

<sup>918</sup> Vgl. Kleinhenz (1996), S. 38.

<sup>919</sup> Vgl. Ulhøi (2005), S. 354.

sung und formalisierten Lernprozessen beruhende Schulmodell.<sup>920</sup> Die Frage, welche Form eine postgraduale Ausbildung annehmen soll, kann nur anhand der Erfordernisse des jeweiligen Fachs beantwortet werden. Laut Harman (2002) besteht dabei ein starker Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem akademischen Curriculum und der empfundenen Qualität und Effektivität der Betreuung der Dissertation. Darüber hinaus wirkte sich in seiner Untersuchung insbesondere die Wahrnehmung sinkender staatlicher Finanzierung bei gleichzeitig steigendem Workload negativ auf die Einstellung zu einer akademischen Karriere aus.<sup>921</sup>

Die hier skizzierten intrinsischen Motivatoren greifen aus Sicht des wissenschaftlichen Nachwuchses nur, wenn zuvor sichergestellt wurde, dass die Zeit der Qualifizierung wirtschaftlich abgesichert ist. Bereits 1985 stellte der Wissenschaftsrat dazu fest, dass immer häufiger auf Basis einer halben oder viertel Stelle promoviert wird.<sup>922</sup> Statistische Daten existieren dazu nicht. Einen Anhaltspunkt liefert jedoch Heiland (2001). Er identifizierte anhand einer Befragung der Dekane wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten deutscher Hochschulen, dass auf Fakultätsebene insgesamt acht Hauptziele verfolgt werden.<sup>923</sup> Bei der Frage nach dem Engagement, mit der sich eine Fakultät den einzelnen Zielen widmet, landete das Ziel der Verbesserung der Sozialbedingungen aller Mitarbeiter auf Platz sechs, das Ziel der Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts für den wissenschaftlichen Nachwuchs mit Abstand auf dem letzten Platz.<sup>924</sup>

#### 3.3.3.1.3 Der Wettbewerb um nichtwissenschaftliches Personal

Gegenüber nichtwissenschaftlichem Personal tritt eine Universität als öffentlicher Arbeitgeber auf. Arbeitsverträge werden auf Basis der im öffentlichen Dienst geltenden Bedingungen geschlossen. Damit bieten Universitäten zunächst im Vergleich zu Unternehmen sichere Beschäftigungsverhältnisse mit weitgehend geregelten Arbeitsbedingungen an. Möglichkeiten, Leistungsanreize zu geben, sind entsprechend begrenzt. Die Flexibilität für Personalaufbau ist auf die Summe der genehmigten und eingeworbenen Personalmittel, Personalabbau ist auf den natürlichen Personalschwund durch Auslaufen befristeter Verträge, Kündigung und altersbedingten Austritt begrenzt. In dieser Situation können kurzfristige Mehrbelastungen nicht allein durch die Universität aufgefangen werden. Andererseits kann insbesondere in Phasen schlechter Arbeitsmarktlage eine gute Rekrutierungssituation für Universitäten vermutet werden. Betrachtet man Universitäten als Organisationen im Wettbewerb, kommen weitere Facetten dieses Beschäftigungssystems zum

---

<sup>920</sup> Vgl. ebenda, S. 352.

<sup>921</sup> Vgl. Harman (2002).

<sup>922</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (1985), S. 13.

<sup>923</sup> Die Ziele bezogen sich auf Verbesserungen in den Bereichen Ausbildungsqualität für Studierende (Platz 1), Qualitätsstandard in der Lehre (Platz 2), internationaler Ruf (Platz 3), gesellschaftliche Verantwortung (Platz 4), Qualitätsstandard in der Forschung (Platz 5), Sozialbedingungen aller Mitarbeiter (Platz 6), Technologietransfer (Platz 7) und Personalentwicklungskonzept für wissenschaftlichen Nachwuchs (Platz 8) (vgl. Heiland (2001), S. 320).

<sup>924</sup> Vgl. ebenda, S. 320. Frappierend an diesem Ergebnis ist, dass es sich um eine Befragung an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten handelt, von denen allein aus fachlichen Gründen angenommen werden sollte, dass ein stärkeres Bewusstsein für eine strategische Entwicklung der Ressource wissenschaftliches Humankapital existiert.

Tragen. Es ist bekannt, dass für Dienstleister die Orientierung am Kunden ein zentrales Erfolgskriterium darstellt. Universitäre Ausbildungsdienstleistungen haben eine vergleichsweise lange Erstellungszeit und gehen mit einer intensiven Kundenbeziehung einher. Sie erfordern folglich von der gesamten Organisation eine konsequente Kunden- und Serviceorientierung. Die Relevanz der Servicekomponente universitärer Dienstleistungen für die Zufriedenheit aktueller Studierender wurde in Kapitel 3.3.1.3.2 dargestellt. An dieser Stelle stellt sich die Frage, inwieweit Kunden- und Serviceorientierung unter der Bedingung öffentlicher Beschäftigungsverträge überhaupt vom universitären Verwaltungspersonal getragen werden können, oder ob dafür nicht zusätzliche Anreizmechanismen etabliert werden sollten.

### 3.3.3.2 Die Universität im Wettbewerb um Finanzmittel

Laut Wagner (2001) ist die Finanzsituation deutscher Universitäten vor allem durch einen steigenden Finanzbedarf bei konstanter bzw. relativ abnehmender Finanzierung durch Bund und Länder geprägt.<sup>925</sup> Den Angaben des Statistischen Bundesamts folgend, nahmen die Ausgaben der deutschen Hochschulen zwischen 1995 und 2003 kontinuierlich um insgesamt ca. 22,6% zu. In der gleichen Zeit verringerte sich der Anteil der öffentlichen Grundfinanzierung von 61,4% auf 58,2%.<sup>926</sup> Diese Situation spiegelt laut Oechsler/Reichwald (1997) den Beitrag wider, den Universitäten zur Konsolidierung der Haushalte – unabhängig von Stand und Entwicklung der Studentenzahlen – leisten müssen.<sup>927</sup> Das Ergebnis besteht schließlich in einer steigenden Konkurrenz um verknappte Finanzmittel. Diese Trends gelten nicht nur für Deutschland, sondern international.<sup>928</sup>

Zur Deckung ihres Finanzbedarfs können deutsche Universitäten grundsätzlich auf verschiedene Arten von Finanzmitteln zurückgreifen.<sup>929</sup> Es handelt sich um öffentliche Finanzmittel von Bund und Ländern (Grundfinanzierung), Gelder privatwirtschaftlicher Akteure (Spenden und Stiftungen), Drittmittel für konkrete Forschungsprojekte aus dem In- und Ausland (z. B. DFG-, BMBF- und EU-geförderte Forschung sowie die im Rahmen der Exzellenzinitiative geförderten Projekte) sowie Studiengebühren von Studierenden.<sup>930</sup>

Die staatliche Grundfinanzierung wird im Rahmen der Bundes- und Länderhaushalte unter allen anspruchsberechtigten Organisationen vergeben. Alle anspruchsberechtigten Institutionen partizipieren nach einem festgelegten Schlüssel anteilig am gesamten Haushalt. Die Verteilung dieser Mittel wird nicht als Wettbewerb zwischen Bildungsinstitutionen ausgetragen, sondern durch politische Prozesse in übergeordneten Behörden – im Rahmen des Bildungshaushalts – beschlos-

---

<sup>925</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 56.

<sup>926</sup> Vgl. Willand (2005), S. 14.

<sup>927</sup> Vgl. Oechsler/Reichwald (1997), S. 282.

<sup>928</sup> Vgl. Gill (2001).

<sup>929</sup> Vgl. Kucher/Simon (1988), S. 144.

<sup>930</sup> Vgl. Heiland (2001), S. 242f.

sen. Da sich eine Universität durch eigene Aktivitäten in diesem System gegenüber ihren Konkurrenten nur in begrenztem Umfang besser stellen kann, wird in der vorliegenden Arbeit vereinfachend angenommen, dass die Zuweisung der staatlichen Grundfinanzierung nicht Teil eines wettbewerblichen Umfelds ist. Die aufgrund der sinkenden staatlichen Finanzierungsquote steigende Konkurrenz um Finanzmittel bezieht sich im Folgenden auf Drittmittel, Spenden und Sponsoring sowie Studienbeiträge.

Die Bewilligung von Drittmitteln an eine bestimmte Organisation erfolgt in der Regel aufgrund fachbezogener Forschungsanträge, die sich in einem Ausschreibungsprozess erfolgreich gegenüber konkurrierenden Anträgen durchgesetzt haben.<sup>931</sup> Dieser Wettbewerb findet auf der Ebene einzelner bzw. in Netzwerken zusammenarbeitender Wissenschaftler statt<sup>932</sup> und bietet Universitäten Raum zur Differenzierung. Er verlangt von Hochschullehrern, gegenüber den Förderern eine entsprechende fachliche Reputation und zunehmend ein starkes Netzwerk aus Forschungs- und Transferpartnern zu signalisieren.<sup>933</sup> Universitäten können diesen Wettbewerb intern erfolgreich incentivieren, indem sie z. B. die Vergabe von Haushaltsmitteln und die Zuweisung bzw. den Abzug von Planstellen an eingeworbene Drittmittel koppeln. Dadurch werden Anreize geschaffen, die einer Universität durch die in Kapitel 3.3.3.1.1 beschriebenen dynamischen Effekte insgesamt wieder zugute kommen.

Die Finanzierungsquelle Fundraising von privatwirtschaftlichen Akteuren bezieht sich in erster Linie auf gestiftete und gespendete Mittel. Dabei werden unter Spenden laut Giebisch/Langer (2005) „Geld-, Sach- oder Leistungszuwendungen an Organisationen verstanden, die freiwillig und ohne Gegenleistung erfolgen“<sup>934</sup>. Sponsoring hingegen bezeichnet die Gewährung von Finanz-, Sach- oder Dienstleistungen gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung durch den Sponsor.<sup>935</sup> In der ersten empirischen Untersuchung zum Hochschulfundraising von Giebisch/Langer (2005) wird deutlich, dass der Bereich Fundraising an deutschen Universitäten nur in Ausnahmefällen ernsthaft verfolgt wird. Von 230 angeschriebenen staatlichen und privaten Universitäten und Fachhochschulen antworteten 104, von denen wiederum gaben nur 65 an, überhaupt Fundraisingaktivitäten durchzuführen.<sup>936</sup> Weiterhin ist erstaunlich, dass selbst von den ausgewerteten 65 Hochschulen 36 keine Mitarbeiter im Bereich Fundraising beschäftigten.<sup>937</sup> Es verwundert daher nicht, dass im Jahr 2003 nur fünf Universitäten (davon zwei private)

---

<sup>931</sup> Eine Ausnahme stellt die Vergabe von Drittmitteln aufgrund außerordentlicher Belastungen dar. Als Beispiel können hier Überlaststellen – Doktorandenstellen mit doppeltem Lehrdeputat zur gezielten Verbesserung der Betreuungsrelation – genannt werden (vgl. z. B. <http://tinyurl.com/5rub7h> [Link generiert am 15.09.2008]).

<sup>932</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.1.1.

<sup>933</sup> Bspw. sind in den Fördergrundsätzen des BMBF ausdrücklich die Forderungen nach Forschungsverbänden und Forschungsverwertung verankert. (vgl. z. B. <http://www.bmbf.de/de/1398.php> [Zugriff am 15.09.2008]). Beides ist nur in einem Netzwerk zu realisieren.

<sup>934</sup> Giebisch/Langer (2005), S. 3.

<sup>935</sup> Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 769.

<sup>936</sup> Vgl. Giebisch/Langer (2005), S. 3.

<sup>937</sup> Vgl. ebenda, S. 6.

mehr als 5 Mio. € einwarben.<sup>938</sup> Dennoch ist es an deutschen Hochschulen gängige Praxis, ein besonderes wissenschaftliches Interesse eines privatwirtschaftlichen Akteurs z. B. in Form einer Stiftung, eines Stiftungslehrstuhls oder eines Forschungsinstituts an einer Universität zu institutionalisieren. Universitäten sollten folglich durch eine auf ihr wirtschaftliches Umfeld abgestimmte wissenschaftliche Clusterbildung in der Lage sein, Mittel für Forschungszwecke einzuwerben.<sup>939</sup> Daneben baut die Akquise dieser Finanzmittel auf ein stabiles Stakeholdernetzwerk, insbesondere zu den Alumni der Universität. In Kapitel 3.3.1.3.3 wurde bereits gezeigt, dass Alumni eine beachtliche, in Deutschland bislang vernachlässigte Finanzquelle für Universitäten darstellen. Durch eine Orientierung an den Grundsätzen des Alumni-Managements internationaler Spitzenuniversitäten sowie durch eine professionellere Institutionalisierung des Fundraisings können sich deutsche Universitäten hier langfristig eine neue Finanzierungsquelle erschließen.

Als vierte Finanzquelle wurden Studiengebühren genannt. Die Höhe der Studiengebühren hängt zunächst von der Anzahl und Verweildauer der Studierenden ab. Geht man davon aus, dass Universitäten Ressourcen wie Gebäude und qualifiziertes Personal für die Erbringung ihrer Ausbildungsleistungen langfristig vorhalten müssen, ist zunächst die optimale Auslastung dieser Ressourcen durch die Zulassung von ausreichend Studierenden anzustreben.<sup>940</sup> Die Verweildauer der Studierenden ist neben individuellen Faktoren von der Qualität in Lehre und Betreuung abhängig. Hier liegt das Ziel in der Verminderung von Studienabbruch- und -wechselquoten, da beide Größen auf eine fehlgeschlagene Dienstleistungserbringung hindeuten und den Zustrom von Lehre-bezogenen Finanzmitteln negativ beeinflussen.

Gegenüber externen Stakeholdern, insbesondere gegenüber Unternehmen, die in Drittmittelprojekten in der Rolle eines Partners auftreten oder selbst gezielt Forschungsaufträge an Universitäten vergeben, gegenüber Spendern, die sichergehen wollen, dass ihre Spende möglichst an einer ihnen nahe stehenden Institution Nutzen stiftet, gegenüber Sponsoren, die mit ihrem Engagement positive Wahrnehmung für sich selbst erzeugen wollen und gegenüber Studenten, die mit ihrer Einschreibung eine weit reichende Entscheidung für ihr Leben treffen, ist laut Ivy (2001)

---

<sup>938</sup> Vgl. ebenda, S. 8.

<sup>939</sup> Hier kann bspw. die gezielte Fokussierung der Wirtschaftswissenschaften der TU München in den Bereichen Finanzierung, Innovation und Unternehmertum genannt werden, die zur Akquise des DtA-Stiftungslehrstuhls für Unternehmensgründung/Entrepreneurial Finance (vgl. <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/81763/> [Zugriff am 15.09.2008]), des Dr. Theo Schöller-Stiftungslehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement (vgl. <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/9511/> [Zugriff am 15.09.2008]), zur Finanzierung des Centers for Entrepreneurial and Financial Studies durch den Sparkassenverband Bayern und die Bayerische Sparkassenstiftung (vgl. <http://www.cefs.de/> [Zugriff am 15.09.2008]), zur Finanzierung des Centers 'Communicate!' durch die Bertelsmann Stiftung, den Daimler Fonds und die Heinz Nixdorf Stiftung (vgl. <http://www.communicate-program.de/17.0.html> [Zugriff am 15.09.2008]) sowie zur finanziellen Unterstützung der UnternehmerTUM GmbH durch Frau Klatten (vgl. <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/83107/> [Zugriff am 15.09.2008]) geführt hat.

<sup>940</sup> Gleichzeitig ist die Übernutzung von Ressourcen zu vermeiden, um eine hohe Dienstleistungsqualität zu ermöglichen (vgl. auch Kapitel 3.3.1.3.1).

vor allem das Image der Universität das relevante Entscheidungskriterium für oder gegen eine Partnerschaft.<sup>941</sup>

Abschließend ist mit dem Wettbewerb um Finanzmittel eine grundlegende Voraussetzung zu verbinden, ohne die ein Wettbewerb im Sinne einer proaktiven Gestaltung von auf die Einwerbung von Finanzmitteln zielenden Aktivitäten nicht stattfinden kann: die Finanzautonomie der Universitäten. Wettbewerb basiert auf der strategischen Allokation von Ressourcen. Die Verwendungsfreiheit (global) zugewiesener Ressourcen ist folglich die Voraussetzung für ihre strategische Allokation. Dieser Zusammenhang konnte in ersten Modellversuchen nachgewiesen werden.<sup>942</sup> Die oft geäußerte Forderung nach Finanzautonomie und Globalhaushalten für Universitäten<sup>943</sup> wird daher auch in dieser Arbeit als logische Reaktion auf die Veränderungen in Finanzsituation und Wettbewerb von Universitäten erachtet.

### 3.4 Zwischenfazit

Im vorliegenden Kapitel wurde die Organisationsform Universität als Untersuchungsgegenstand charakterisiert. Es wurde deutlich, dass das wissenschaftliche Interesse an Universitäten insbesondere in den letzten Jahren stark zugenommen hat und dieser Trend mit den weit reichenden Veränderungen zusammen hängt, die sich in und um Universitäten derzeit ereignen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind dabei insbesondere die mit einem Wettbewerb verbundenen Veränderungen interessant. In dieser Arbeit wurde die Universität als Organisation beschrieben, die bereits in einer ganzen Reihe von zunehmend kompetitiven Wettbewerbsfeldern agiert. Es handelt sich dabei auf der einen Seite um auf universitäre Leistungen bezogene Wettbewerbsfelder – insbesondere um die Wettbewerbe um zukünftige und aktuelle Studierende, den Wettbewerb um erfolgreiche Absolventen und den Wettbewerb um erfolgreiche, d. h. einflussreiche und sichtbare Forschung. Auf der anderen Seite steht die Universität im Wettbewerb um strategisch relevante Ressourcen, insbesondere im Wettbewerb um Hochschullehrer, Nachwuchswissenschaftler und Verwaltungspersonal sowie zunehmend um projektbezogen einzuwerbende Finanzmittel. Für jedes dieser Wettbewerbsfelder wurde gezeigt, dass die Wahrnehmung der Universität durch die auf den jeweiligen Märkten agierenden Interaktionspartner einen relevanten Wettbewerbsfaktor darstellt. Gleichzeitig wurde dargestellt, dass der wissenschaftliche Kenntnisstand über die Prozesse der Imagebildung und Imagewirkung an vielen Stellen noch nicht weit vorangeschritten ist. In dieser Arbeit soll ein Beitrag zum besseren Verständnis dieser Wahrnehmungsprozesse geleistet werden. Dazu soll eine zentrale Forschungslücke aufgegriffen und auf Basis empirischer Ergebnisse geschlossen werden.

---

<sup>941</sup> Vgl. Ivy (2001), S. 276.

<sup>942</sup> Vgl. Federkeil/Ziegele (2001), S. 13f., Hener et al. (2007), S. 6ff.

<sup>943</sup> Vgl. z. B. Federkeil/Ziegele (2001), S. 3f., Heiland (2001), S. 243, Hener et al. (2007), S. 17ff., Neuvians (1995).

Bei der Betrachtung der Wettbewerbsfelder einer Universität wurde deutlich, dass insbesondere die Wahrnehmung der Studierenden einen weit reichenden Einfluss besitzt. Das Image der Universität bei ihren aktuellen Studierenden wurde zunächst als Resultat individueller Erfahrungen während des Ausbildungsprozesses dargestellt. Es wurde auf Basis einer umfangreichen Literaturanalyse gezeigt, dass ein Zusammenhang zwischen positiven Erfahrungen, der Zufriedenheit der Studierenden, dem Image der Universität sowie Studienwechsel und Studienabbruch existiert. Zweitens wurde deutlich gemacht, dass ein positives Image von der Universität die zentrale Voraussetzung für eine über die Graduierung hinausgehende Beziehung zur Universität ist, aus der sich eine Universität eine Reihe von Vorteilen in Lehre, Forschung und in finanzieller Hinsicht erwarten kann. Drittens wurde gezeigt, dass das Image der Universität bei ihren aktuellen Studierenden einen Einfluss auf die Universitätswahl angehender Studierender besitzt. Aufgrund dieser weit reichenden Wirkungen kann das Management des Images der Universität bei aktuellen Studierenden als für jede Universität von zentraler Bedeutung angesehen werden.

Der wissenschaftliche Kenntnisstand über das Image der Universität bei aktuellen Studierenden wurde in Kapitel 3.3.1.3.2 als lückenhaft beschrieben. Es wurde insbesondere anhand aktueller empirischer Untersuchungen gezeigt, dass die bislang verwendeten empirischen Methoden nicht in der Lage sind, dem Imagebegriff eine eindeutige und zu anderen Begriffen, insbesondere zur Reputation, abgrenzbare Bedeutung zu geben.

Zur Schließung dieser Erkenntnislücke präsentiert die vorliegende Arbeit eine explorative Untersuchung mit qualitativem empirischem Untersuchungsdesign. Das dieser empirischen Untersuchung zugrunde liegende Analysemodell hat dabei die Art der Erkenntnislücke sowie die Eigenschaften des zu untersuchenden Kernkonstrukts zu berücksichtigen.

Das empirische Vorgehen im folgenden Kapitel spiegelt diesen Untersuchungsrahmen wider. Es wird eine Erhebung und Analyse der Corporate Images mehrerer Studierendengruppen an einer ausgewählten Universität, der TU München, in Anlange und Durchführung beschrieben



# Teil II: Entwicklung und Erprobung eines Prozesses zur Imageerhebung

## 4 Anlage und Durchführung der Exploration

In Kapitel 2 wurde die grundlegende theoretische Perspektive der Arbeit, die Stakeholdertheorie der Organisation, dargelegt. Als zentrales Element dieser Theorie der Organisation wurde die Stakeholderbeziehung herausgearbeitet und charakterisiert. Dabei wurde festgestellt, dass das Basiselement jeder Beziehung aus den fortgesetzten Interaktionen mehrerer Akteure besteht. Diese Interaktionen wurden als Handlungen dargestellt, die aus dem Verfolgen individueller Ziele resultieren (vgl. Kapitel 2.1). Sie finden in einem Handlungsrahmen statt, der sich aus der Art der verfolgten Ziele (vgl. Kapitel 2.1.2) und der zugrunde liegenden Interaktionslogik (vgl. Kapitel 2.1.3.4) ergibt. Auf dieser Basis wurden anschließend die interagierenden Akteure näher betrachtet. Dabei wurde dargestellt, dass für menschliches Verhalten Wahrnehmungsprozesse grundlegend sind (vgl. Kapitel 2.2). In der Charakterisierung der stattfindenden Wahrnehmungsprozesse wurden die Kernbegriffe Identität (vgl. Kapitel 2.3.1), Image (vgl. Kapitel 2.3.2) und Reputation (vgl. Kapitel 2.3.3) theoriegeleitet entwickelt. Mit dieser theoretischen Basis liegt ein in sich geschlossenes System zur Beschreibung von sozialen Beziehungen vor, das in dieser Arbeit auf den Beziehungstyp Stakeholderbeziehung angewendet wird.

Stakeholderbeziehungen finden sich in innerhalb und im Umfeld jeder Organisation. Als Untersuchungsobjekt dieser Arbeit wurde der Organisationstyp Universität (vgl. Kapitel 3) gewählt. Dieser Organisationstyp wurde auf Basis der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit zunächst theoretisch charakterisiert. Danach fand eine dezidierte Analyse des aktuellen Forschungsstands über den Organisationstyp Universität mit dem Fokus auf Stakeholderbeziehungen statt. Hierbei wurden anhand der identifizierten Wettbewerbsfelder (den Märkten der Universität, vgl. Kapitel 3.3) die bestehenden Forschungslücken herausgearbeitet. Abschließend wurde in Kapitel 3.4 die Entscheidung dargelegt, in dieser Arbeit die Erkenntnislücke zum Image der Universität bei aktuellen Studierenden empirisch zu adressieren.

Im Folgenden wird ein Prozess beschrieben, mit dem die Stakeholdergruppen-bezogene Erhebung und Analyse des Corporate Images der TU München durchgeführt werden kann. Diese Untersuchung zielt darauf ab, die Wahrnehmung einer Universität durch aktuelle Studierende darzustellen sowie die Prozesse ihrer Entstehung offen zu legen und mit organisatorischen Eigenschaften und Handlungsfeldern zu verknüpfen. Dazu sind die folgenden grundlegenden Anforderungen zu beachten.

*Erhebung individueller Vorstellungen*

Als Image wurde die Gesamtheit der individuellen Wahrnehmung mit Bezug zu einem Meinungsobjekt bezeichnet.<sup>944</sup> In der angestrebten empirischen Erhebung ist folglich in erster Linie die individuelle Wahrnehmung einer Universität aus der Sicht von Mitgliedern der gewählten empirischen Grundgesamtheit (aktuelle Studierende) zu erheben. Die individuelle Wahrnehmung ist weiterhin ganzheitlich zu erheben, d. h. durch den Forscher sollte ex ante keine Fokussierung auf bestimmte Wahrnehmungsaspekte erfolgen.

*Erhebung von Erfahrungen als Ursprünge individueller Vorstellungen*

Eigene Erfahrungen nehmen in der Imagebildung eine zentrale Rolle ein. Sie beziehen sich auf die Elemente der Organisation, mit denen ein betreffender Stakeholder in Berührung gekommen ist. Eine Beschreibung von Corporate Images aktueller Studierender umfasst demnach die Gesamtheit dieser Berührungspunkte. Durch diese Beschreibung kann die in Kapitel 3.3.1.3.2 aufgezeigte inhaltliche Unschärfe des Imagebegriffs für aktuelle Studierende überwunden werden.

*Erhebung des individuellen Informations- und Interaktionsumfelds*

Als inhaltliche Komponenten von Corporate Images wurden Erfahrungen, Informationen und Stereotype herausgearbeitet.<sup>945</sup> Diese Inhalte lassen sich unterschiedlichen Quellen zuordnen. Erfahrungen sind an die Person des Befragten geknüpft, Informationen hingegen an das individuelle Interaktions- und Informationsnetzwerk des Befragten, Stereotype sind schließlich Einstellungskomponenten, die sich nicht auf eine Quelle zurückverfolgen lassen. Um eine Aussage über den Einfluss der Akteure aus dem Umfeld von Universität und Befragten ableiten zu können, sind die Quellen der einzelnen Imagekomponenten zu erheben.

*Erhebung von Unterschieden in den Corporate Images verschiedener Gruppen*

In Kapitel 2.3.3 wurde herausgestellt, dass Images von Organisationen dazu dienen, Erwartungen über zukünftiges Verhalten aufzubauen. In dieser Funktion dienen Images den Interaktionspartnern als Instrument der Risikoverminderung. Es wurde gezeigt, dass eine Risikoverminderung nur eintritt, wenn Corporate Images konsistent und authentisch sind. Um inkonsistente Kommunikation und inkonsistentes Verhalten zu vermeiden, ist es für Organisationen wichtig, die Wahrnehmungsunterschiede innerhalb und zwischen Stakeholdergruppen zu kennen. Für die hier angestrebte Untersuchung ist folglich ein Prozess zu entwickeln, mit dem Unterschiede in den Corporate Images aktueller Studierender identifiziert und analysiert werden können.

Die Authentizität des Corporate Images spiegelt schließlich die Nachvollziehbarkeit von Inhalten der offiziellen Kommunikation einer Organisation an erfahrbaren Attributen wider. Aus Sicht der Corporate Communication werden dafür zunächst Kommunikationsinhalte erarbeitet, denen

---

<sup>944</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.

<sup>945</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.3, Abbildung 25.

anhand von Corporate Stories anekdotische Evidenz und Glaubwürdigkeit verliehen wird.<sup>946</sup> Dieser einseitige, sendungsorientierte Ansatz setzt die Organisation jedoch dem Risiko aus, dass von ihren Stakeholdern anhand anderer, nicht kommunizierter Verhaltensweisen der Organisation gegensätzliche Erfahrungen gemacht werden. Aus diesem Grund kann ein Ansatz zur Verbesserung der Authentizität einer Organisation in der Erhebung und Analyse von Stakeholder-Erzählungen vermutet werden.

Im Folgenden wird ein Ansatz beschrieben, der den hier formulierten Anforderungen genügt. In Kapitel 4.1 werden die aus dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit heraus formulierten Anforderungen zum empirischen Vorgehen in Beziehung gesetzt und ein geeigneter methodischer Ansatz vorgestellt. Anschließend wird in Kapitel 4.2 die Durchführung der Untersuchung beschrieben. Dazu werden die Grundlagen der verwendeten Methoden sowie ihre konkrete Durchführung für die in jeder empirischen Arbeit notwendigen Prozessschritte Datenerhebung, Datenverdichtung und Datenanalyse beschrieben.

## 4.1 Methodischer Ansatz der empirischen Untersuchung

„Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen. ‚Empirisch‘ bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. ‚Systematisch‘ weist darauf hin, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss.“<sup>947</sup> Die für diese Arbeit geltenden theoretischen Annahmen wurden in Kapitel 2 dargestellt, die hier zu betrachtende spezifische Wirklichkeit wurde in Kapitel 3 charakterisiert. Im Folgenden sollen die Regeln und der systematische Prozess angelegt werden, anhand derer die Überprüfung der Regeln an der Wirklichkeit stattfinden soll.

### *Theoretische Grundlagen des Forschungsprozesses*

Für qualitative empirische Sozialforschung ist der Verzicht auf ex ante-Hypothesen kennzeichnend.<sup>948</sup> Im Mittelpunkt dieser Forschung steht die systematische Theoriebildung, man spricht von einer *Hypothesen generierenden* Forschungslogik.<sup>949</sup> Flick (2005) trägt vier Eckpfeiler qualitativer empirischer Sozialforschung zusammen:

*Das Erkenntnisprinzip* qualitativer Forschung heißt von innen heraus *Verstehen*.<sup>950</sup> Im Fall dieser Arbeit ist das Verstehen der Sicht einzelner Subjekte (Studierende) auf das Meinungsobjekt TU München das Ziel.

---

<sup>946</sup> Vgl. Schultz et al. (2002a), Van Riel (2002).

<sup>947</sup> Atteslander (2003), S. 5.

<sup>948</sup> Vgl. Flick (2005), S. 69.

<sup>949</sup> Vgl. ebenda, S. 18, Kleining (1995), S. 12.

<sup>950</sup> Vgl. Flick (2005), S. 48f.

Der *Ansatzpunkt* für dieses Verstehen liegt in der *Fallrekonstruktion*. Es wird am Einzelfall angesetzt, um zu vergleichenden und verallgemeinernden Aussagen zu gelangen.<sup>951</sup> In dieser Arbeit sind folglich Erhebungen auf Basis individueller Befragungen durchzuführen, die in einem darauf folgenden Schritt zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dieses Vorgehen wird in der Wissenschaftstheorie Induktion genannt.<sup>952</sup>

Die *Grundlage des Vorgehens* besteht in der *Konstruktion von Wirklichkeit*. Die rekonstruierten Fälle enthalten subjektive, konstruierte Wirklichkeiten: „Subjekte konstruieren über ihre Sicht auf ein bestimmtes Phänomen einen Ausschnitt ihrer Wirklichkeit; in Gesprächen [...] werden Phänomene interaktiv hergestellt und Wirklichkeit darüber konstruiert.“<sup>953</sup> Der konstruierende, d. h. Wirklichkeit erzeugende Charakter der hier angestrebten Untersuchung wirft die Frage nach der Rolle des Forschers im Konstruktionsprozess auf. Es sind daher die aus den Grundlagen der empirischen Sozialforschung bekannten Einflussdimensionen des Forschers herauszuarbeiten, für diese Erhebung zu beschreiben und in der Durchführung zu protokollieren und nach Möglichkeit zu kontrollieren. Aus inhaltlicher Sicht sind dabei insbesondere Artefakte zu vermeiden: „Unter einem Artefakt ist in diesem Zusammenhang die durch das Instrument eingeschränkte oder provozierte Meinungsäußerung zu verstehen.“<sup>954</sup> Aus situativer Sicht stellt der Interviewer den zentralen Verzerrungsfaktor dar.<sup>955</sup> Aus diesem Grund ist die Rolle des Interviewers anhand der gewählten Erhebungsmethode zu thematisieren.

Das *empirische Material*, das in der Rekonstruktion von Fällen entsteht, sind *Texte*. „Rekonstruktionen von latenten Sinnstrukturen können nur an Texten in der notwendigen Ausführlichkeit vorgenommen werden.“<sup>956</sup> In Kapitel 2.3.2.3 wurde gezeigt, dass es sich bei Corporate Images typischerweise um komplexe Konstrukte handelt. Es ist daher eine textbasierte Darstellungsform zu wählen, die dieser Komplexität Rechnung trägt und eine Auswertung im Hinblick auf die Forschungsfrage ermöglicht. Anhand der textlichen Darstellungen werden anschließend die Analysen und Interpretationen vorgenommen, die zu einem über den Einzelfall hinausgehenden Erkenntnisgewinn führen können.

Explorative, an der Wirklichkeit orientierte Theoriebildung sollte dabei dem Ansatz der *gegenstandsbegründeten Theoriebildung* (grounded theory) folgen.<sup>957</sup> Creswell (1998) beschreibt gegenstandsbegründete Theoriebildung als konstruktorientierten Ansatz mit durchdachtem und systematischem Forschungsprozess, der auf Objektivität und Wissenschaftlichkeit abzielt.<sup>958</sup> Dieses

---

<sup>951</sup> Vgl. ebenda, S. 49.

<sup>952</sup> Vgl. z. B. Flick (1995), S. 164.

<sup>953</sup> Flick (2005), S. 49.

<sup>954</sup> Atteslander (2003), S. 134.

<sup>955</sup> Vgl. ebenda, S. 149.

<sup>956</sup> Flick (2005), S. 50.

<sup>957</sup> Vgl. Creswell (1998), Dey (1999), Flick (2005), S. 69ff., Glaser (1992).

<sup>958</sup> Vgl. Creswell (1998), S. 34.

Forschungsparadigma basiert auf der Ansicht, dass Daten der Vorrang gegenüber theoretischen Annahmen einzuräumen ist.<sup>959</sup> Der Forschungsprozess sollte dem fortschreitenden Erkenntniszuwachs Rechnung tragen und kann daher ex ante nicht vollständig bestimmt werden. „Das Prinzip Offenheit besagt, daß die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungs-subjekte herausgebildet hat.“<sup>960</sup> Dieser Prozess wird als theoretisches Kondensieren bezeichnet (vgl. Abbildung 38).

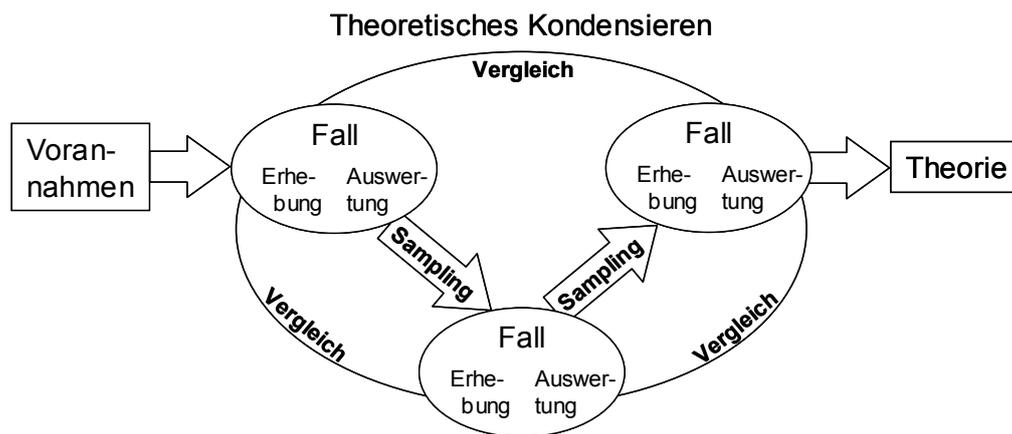


Abbildung 38: Zirkuläres Modell des Forschungsprozesses nach Flick (2005)<sup>961</sup>

Diese Entwicklung sollte sich jedoch an ex ante erarbeiteten Inhalts- und Gütekriterien ausrichten.

#### *Art des Untersuchungsgegenstands und Erhebungsmethode*

In der empirischen Forschung sollte zunächst der zu untersuchende Gegenstand Bezugspunkt für die Auswahl der Methoden sein und nicht umgekehrt.<sup>962</sup> Soziale Wirklichkeit bezieht sich nach Atteslander (2003) auf Produkte menschlicher Tätigkeit oder auf menschliches Verhalten. Letzteres kann im Labor (Laborexperiment) oder im natürlichen situativen Umfeld (Feldforschung) erforscht werden.<sup>963</sup> Diese Arbeit ist dem Bereich der *Feldforschung* zuzuordnen. Für die Feldforschung weist Atteslander zwei empirische Methodenklassen aus, die Beobachtung und die Befragung. Dabei zielt die Beobachtung auf die Erhebung und Analyse von Verhalten ab, die Befragung auf die Erhebung und Analyse von Gesprächsinhalten.<sup>964</sup> Als ganzheitliches Gedäch-

<sup>959</sup> Vgl. Flick (2005), S. 69.

<sup>960</sup> Hoffmann-Riem (1980), S. 343, zitiert nach Flick (2005), S. 69.

<sup>961</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Flick (2005), S. 73.

<sup>962</sup> Vgl. ebenda, S. 17, vgl. auch Diekmann (1998), S. 18.

<sup>963</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 59.

<sup>964</sup> Vgl. ebenda.

nisbild<sup>965</sup> ist das *Corporate Image* zunächst eine *Einstellung* und *kein Verhalten*. In der Sozialforschung wird dieser Untersuchungsgegenstand als *Konstrukt*, d. h. nicht direkt beobachtbare (latente) Größe bezeichnet.<sup>966</sup> Aus diesem Grund sind zur Erforschung von Corporate Images *Befragungstechniken* der Beobachtung vorzuziehen.

„Befragung bedeutet Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen.“<sup>967</sup> Der Zusammenhang zwischen Stimuli und Reaktionen wird durch Stimulus-Reaktions-Modelle<sup>968</sup> erklärt. Der für diese Arbeit zentrale Unterschied zwischen diesen Modellen besteht in der Ablehnung bzw. Annahme einer komplexen kognitiven Verarbeitung von Stimuli, die sich laut Atteslander (2003) in die Phasen Stimulus-Bewertung, Stimulus-Deutung und Reaktionsermittlung gliedern lässt.<sup>969</sup> Stimulus-Reaktions-Modelle, die eine direkte Beziehung zwischen Frage und Reaktion vermuten, werden insbesondere von den Instrumentalisten<sup>970</sup> bevorzugt. Ihr Augenmerk liegt auf der Perfektionierung des Instruments. Diese Ansicht lässt sich am besten mit der in diesem Zusammenhang oft zitierten Einstellung Gerhard Schmidtchens ausdrücken: „Nicht der Interviewer, der Fragebogen muss schlau sein“<sup>971</sup>. Die Fraktion der Interaktionisten hingegen geht davon aus, dass der Sinn von Gesprächen nur in seinem Entstehungskontext verstanden werden kann.<sup>972</sup>

Schon anhand der Charakterisierung des Untersuchungsgegenstands als Gedächtnisbild wird deutlich, dass in dieser Arbeit die Perspektive des *symbolischen Interaktionismus* im Vordergrund steht. Laut Flick (2005) formuliert Herbert Blumer, der Begründer dieser Tradition, die Prämissen des symbolischen Interaktionismus wie folgt:

1. Menschen handeln Dingen gegenüber aufgrund von individuellen Bedeutungen.
2. Die Bedeutung dieser Dinge wird aus der sozialen Interaktion mit Mitmenschen abgeleitet.
3. Im Zuge der Auseinandersetzung mit den einer Person begegnenden Dingen findet ein interpretativer Prozess statt, in dem diese Bedeutungen gehandhabt und benutzt werden.<sup>973</sup>

---

<sup>965</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 351 sowie ausführlich in Kapitel 2.3.2.3.

<sup>966</sup> Vgl. Konstrukte werden auch indirekte Beobachtungstermini (indirect observables) genannt (vgl. Kromrey (1980), S. 61).

<sup>967</sup> Atteslander (2003), S. 120.

<sup>968</sup> Laut Atteslander (2003), S. 124ff. existieren zwei grundlegende Typen von Stimulus-Reaktions-Modellen. Vertreter des sog. S-R-Modells gehen davon aus, dass ein direkter, ausschließlicher und zwingender Zusammenhang zwischen Stimulus und Reaktion besteht und propagieren daher eine möglichst vollständige Kontrolle der Stimuli. Vertreter des S-P-R-Modells gehen hingegen davon aus, dass eine zwingende, unmittelbare Beziehung zwischen Stimulus und Reaktion im Alltag nicht besteht. Ihrer Ansicht nach ist der Alltag gleichfalls durch die Normenvorstellungen der Person sowie durch situative Bedingungen geprägt.

<sup>969</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 125.

<sup>970</sup> Vgl. ebenda, S. 144.

<sup>971</sup> Schmidtchen (1962), S. 34, zitiert nach Atteslander (2003), S. 124.

<sup>972</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 144.

<sup>973</sup> Vgl. Flick (2005), S. 35.

Auf dieser Grundlage besteht der *Ansatzpunkt empirischer Forschung* in der *Art und Weise*, mit der Menschen Dingen Bedeutungen verleihen, d. h. es geht um die eingangs beschriebene Rekonstruktion sozialer Welten. „Der Forscher muss die Welt aus dem Gesichtswinkel der Subjekte sehen, die er untersucht.“<sup>974</sup> Für die angestrebte Feldforschung folgt aus dieser Perspektive, dass bei der Erhebung von Einstellungen ein Stimulus-Reaktions-Modell anzunehmen ist, das nicht von Personen- und Situationsunabhängigkeit ausgeht, sondern im Gegenteil den Erhebungsprozess als situative Interaktion von durch Normen geprägte Personen begreift.<sup>975</sup> Diese Annahme verlangt einen systematischen Entwurf der Erhebungssituation.<sup>976</sup>

#### *Art der Forschungsfrage und Erhebungsmethode*

Neben dem Untersuchungsgegenstand besitzt die Forschungsfrage erheblichen Einfluss auf die Methodenwahl. Die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage wurde in Kapitel 3.4 als explorierend und theoriebildend charakterisiert. „[E]xplorative Forschung hat das Ziel einer sorgfältigen Beschreibung (Deskription) von bislang noch nicht bzw. wenig untersuchten Sachverhalten.“<sup>977</sup> Dieser entdeckende Charakter trägt dem durch die Literatur nicht zu beseitigenden, grundlegenden Nichtwissen des Forschers Rechnung<sup>978</sup>, das in Bezug auf Entstehung, Inhalte und Struktur individueller Corporate Images von Studierenden, insbesondere der TU München, besteht. Für diese Untersuchung bietet sich folglich ein *offener und prozessorientierter Forschungsansatz* an. Dazu sind insbesondere qualitative Erhebungsverfahren geeignet.<sup>979</sup>

Zu den eher als offen zu bezeichnenden qualitativen Befragungstechniken gehören insbesondere das informelle Gespräch, die Gruppendiskussion, verschiedene Formen der Leitfadenerhebung (problemzentriertes Interview, ethnografisches Interview, fokussiertes Interview, Intensivinterview, Experteninterview und Delphi-Methode als wiederholtes Experteninterview) sowie Interviewformen mit narrativem Zugang (narratives Interview und episodisches Interview).<sup>980</sup>

Um eine Einordnung verschiedener Interviewformen zu ermöglichen, schlägt Lamnek die Dimensionen Intention, Standardisierung, Struktur der zu Befragenden, Form und Stil der Kommunikation, Art der Fragen sowie Kommunikationsmedium vor (vgl. Tabelle 4).

---

<sup>974</sup> Stryker (1976), S. 259.

<sup>975</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 125, Flick (2005), S. 19.

<sup>976</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 126.

<sup>977</sup> Mayer (2002), S. 35.

<sup>978</sup> Laut Diekmann (1998) startet auch die Exploration nicht mit einer „Tabula-rasa-Situation“ (ebenda, S. 30), der Forscher wird ein gewisses Vorwissen oder irgendeine Art von Vermutung besitzen. Dieses Vorwissen ist jedoch so begrenzt, dass es allein nicht zur Aufstellung wissenschaftlich qualifizierter Hypothesen ausreicht.

<sup>979</sup> Vgl. Flick (2005), S. 17f.

<sup>980</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 153ff., Flick (2005), S. 118ff., Mayring (2002), S. 67ff.

Dimension der Differenzierung	Formen und Bezeichnungen	praktiziert im Paradigma	
		qualitativ	quantitativ
Intention des Interviews	ermittelnde	(+)*	+
	vermittelnde (evtl. Aktionsforschung)	+	-
Standardisierung	standardisiert	-	+
	halb-standardisiert	(+)	+
	nicht-standardisiert	+	(+)
Struktur der zu Befragenden	Einzelinterview	+	+
	Gruppen (evtl. Gruppendiskussion)	+	+
	paper & pencil	-	+
Form der Kommunikation	mündlich	+	+
	schriftlich	-	+
Stil der Kommunikation	hart	-	(+)
	weich	+	(+)
	neutral	(+)	+
Art der Fragen	geschlossen	-	+
	offen	+	(+)
Kommunikationsmedium bei mündl. Interviews	face-to-face (persönlich)	+	+
	telefonisch	(-)	+
Versandmedium bei schriftlichen Interviews	postalisch (pers. Adresse)	-	+
	Postwurfbefragung	-	+
	Beilagenbefragung	-	+

\* Die Klammer zeigt eine gewisse Aufweichung der Zuordnung durch „+“ und „-“ an.

Tabelle 4: Charakterisierung unterschiedlicher Interviewformen nach Lamnek (1995)<sup>981</sup>

### Wahl der Erhebungsmethode

Aus der Synthese der Anforderungen des Untersuchungsobjekts mit den Anforderungen der Forschungsfrage, können anhand von Tabelle 4 die Eigenschaften der zu wählenden Erhebungsmethode festgelegt werden. Da es sich hier um eine explorative Untersuchung handelt, in der in erster Linie qualitative Daten erhoben werden sollen, ist die Wirkung der Eigenschaften in der Spalte *qualitativ* relevant.

- *Intention:* Es wurde bereits festgestellt, dass in dieser Arbeit eine Befragungstechnik anzuwenden ist. Die Intention der Untersuchung hat *ermittelnden* Charakter. D. h. die grundlegende Eignung von Interviews für dieses Ziel stellt folglich keine Barriere dar.
- *Standardisierung:* Eine *größtmögliche Offenheit* ist insbesondere von Bedeutung, da dem Forscher bei der Erhebung individueller Gedächtnisbilder zu einem noch nicht empirisch untersuchten Meinungsobjekt a priori weder Bedeutungskategorien noch Bedeutungszusammenhänge bekannt sein können. Laut Atteslander (2003) besteht der geringe Grad der inhaltlichen Standardisierung darin, eine möglichst flexible Gesprächsführung zu gestatten, was sich ins-

<sup>981</sup> Vgl. Lamnek (1995), S. 37.

besondere dann als hilfreich erweist, wenn der Interviewer „in hohem Maße den Erfahrungsbereich des Befragten zu erkunden sucht“<sup>982</sup>.

- *Struktur der zu Befragenden:* Da es sich bei Gedächtnisbildern um Phänomene auf individueller Ebene handelt, ist die Struktur eines *Einzelinterviews* zu wählen.
- *Form der Kommunikation:* Als Kommunikationsform für Explorationen wird in Lamneks Schema die *mündliche* Kommunikation empfohlen.
- *Stil der Kommunikation:* Als Interviewstil sind weiche und neutrale Kommunikation grundsätzlich geeignet. Das weiche Interviewkonzept (non-directive method) überlässt dem Befragten die Wahl der Themen, nachdem einleitend das Gesprächsfeld erklärt wurde. Im Gesprächsverlauf wirkt der Interviewer nicht oder unterstützend auf den Erzählfluss ein.<sup>983</sup> Durch diesen Aufbau kann der Befragte seinen eigenen Zugang zum Thema sowie seine eigene Struktur entwickeln und wiedergeben. Laut Atteslander (2003) dient der Interviewer im neutralen Interview nur als Empfänger von Reaktionen (auf Stimuli), Gefühle in der Beziehung zum Befragten sollten möglichst ausgeschaltet werden. Diese Methode ist insbesondere zur Standardisierung der Befragungssituation geeignet.<sup>984</sup> Folglich ist ein *weicher* Interviewstil aus inhaltlichen Gründen vorzuziehen.
- *Art der Fragen:* Für qualitative Erhebungen werden in Lamneks Schema *offene Fragen* empfohlen.
- *Kommunikationsmedium bei mündlichen Interviews:* Da bereits auf die Vorteile der mündlichen Kommunikation eingegangen wurde, ist folglich *direkte Kommunikation* (face-to-face) anzustreben.

Von den oben zusammengetragenen Interviewformen kommen daher insbesondere die offenen Formen des Einzelinterviews in Frage. Diese sind das narrative Interview und das episodische Interview. Der Grundgedanke beider Formen besteht im Zugang über Erzählungen bzw. Geschichten. Dieser Zugang kommt der Art des Untersuchungsgegenstands insofern sehr entgegen, als dass Corporate Images in erster Linie durch individuelle Erfahrungen geprägt werden<sup>985</sup> und Menschen im täglichen Leben dazu sozialisiert werden, ihre Erfahrungen in Form von Geschichten wiederzugeben. Erzählungen sind „natürliche, in der Sozialisierung eingeübte Diskursverfahren, mit denen sich Menschen untereinander von Geschehnissen ihrer Welt versichern“<sup>986</sup>.

Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Interviewverfahren besteht darin, dass das narrative Interview vollständig auf den biografischen Aspekt fokussiert. Die Erzählung wird als Gestalt

---

<sup>982</sup> Atteslander (2003), S. 147.

<sup>983</sup> Vgl. ebenda, S. 149f.

<sup>984</sup> Vgl. ebenda, S. 151.

<sup>985</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.3.

<sup>986</sup> Wiedemann (1986), S. 24.

aufgefasst, die mehr als Fakten umfasst. Sie dient als Modell für die Rekonstruktion von Verläufen in ihrer inneren Logik.<sup>987</sup> Das episodische Interview unternimmt demgegenüber nicht den Versuch, „Erfahrungen künstlich zu einem ‚erzählbaren Ganzen‘ zu stilisieren“<sup>988</sup>. Im episodischen Interview wird die Kombination aus narrativ-episodischem Wissen und semantischem Wissen gesucht.<sup>989</sup> Diese Öffnung ermöglicht es, in einer Reihe verschiedener narrativ wiedergegebener Episoden, die nicht unbedingt in inhaltlichem Zusammenhang stehen müssen, mehrere Facetten eines Objekts aufzudecken. Kombiniert wird diese narrative Information mit gezielten Fragen zu Bedeutungen und Vorstellungen, die das zu den Episoden gehörende semantische Wissen aufdecken.<sup>990</sup> Diese Interviewform bietet nach Ansicht des Autors die besten Möglichkeiten, sowohl die in Erzählungen über einzelne Episoden enthaltenen, zum Corporate Image beitragenden Erfahrungen kontextbezogen darzustellen, als auch diese Erfahrungen durch den Interviewten individuell bewerten und in Beziehung setzen zu lassen. Die Methode des episodischen Interviews wird in Kapitel 4.2.2.1 ausführlich vorgestellt werden.

#### *Wahl der Darstellungs- und Aufbereitungsmethode*

Mayring (2002) unterscheidet drei prinzipielle Darstellungsformen qualitativer empirischer Daten: den schriftlichen Text, grafische Darstellungsformen und audiovisuelle Medien.<sup>991</sup> Flick (2005), Maxwell (1996) und Mayring (2002) geben hier einen breiten, sich gut ergänzenden Überblick. Sie beschreiben Feldnotizen, Forschungstagebuch, Dokumentationsbogen und Transkript als Formen der Verschriftlichung, Tabellen, Prozess-, Kontext- und Strukturmodell mit der Sonderform Concept Map als grafische Darstellungsformen sowie Bild-, Film-, und Tonbandmaterial als audiovisuelle Darstellungsformen.<sup>992</sup> Für die Darstellung und Aufbereitung von Interviewinhalten werden in der Literatur insbesondere die verschiedenen Formen der Vertextlichung empfohlen.<sup>993</sup> Mayring betont jedoch, dass die Darstellungsform dem Gegenstand angemessen sein muss. Er schlägt vor, komplizierte Sinnzusammenhänge als Text im direkten Zitat darzustellen und bei geordnetem Material grafische Darstellungsformen einzubeziehen. Seiner Meinung nach erleichtert die kreative Kombination verschiedener Darstellungsformen das Verständnis und die weitere Auswertung.<sup>994</sup>

In Kapitel 2.3.2.3 wurde das Corporate Image als prozessuales Konstrukt gezeigt, das in erster Linie auf persönlichen Erfahrungen basiert. *Corporate Images* können folglich als *Kombination von in episodischen Abschnitten der zugrunde liegenden Stakeholderbeziehung gesammelten Erfahrungen* verstanden

---

<sup>987</sup> Vgl. Flick (2005), S. 155.

<sup>988</sup> Ebenda, S. 159f.

<sup>989</sup> Ebenda, S. 158.

<sup>990</sup> Vgl. ebenda, S. 160.

<sup>991</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 87.

<sup>992</sup> Vgl. Flick (2005), S. 243ff., Mayring (2002), S. 87ff.

<sup>993</sup> Vgl. Flick (1995), S. 160, Flick (2005), S. 243, Mayring (2002), S. 85f.

<sup>994</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 86.

werden. Da sich der Forscher für das Verständnis episodischer Elemente in die Perspektive des Befragten versetzen muss, verlangen sie nach einer kontextbezogenen Darstellungsform. Dem kommt laut Flick (2005) eine, die exakte Wortwahl des Befragten erfassende, Verschriftlichung am besten nach.<sup>995</sup> In Kapitel 2.3.2.3 wurde jedoch ebenfalls gezeigt, dass Corporate Images ihrer Natur nach assoziative Netze sind. Eine Darstellung dieser Strukturen kann am besten mit grafischen Formen erreicht werden. Mayring (2002) schlägt dafür Strukturmodelle vor.<sup>996</sup> Die Abbildung assoziativer Netze wird in mehreren Kontexten innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung genutzt, um gedankliche Landkarten (Concept Maps<sup>997</sup>) aufzudecken, so bspw. in der Forschung über Denkschemata von Top-Managern und anderen Organisationsmitgliedern<sup>998</sup>, zum Management komplexer und oft zeitkritischer Probleme<sup>999</sup> oder als Unterstützung des strategischen Managements<sup>1000</sup>. Für diese Arbeit ist insbesondere interessant, dass sich Cognitive Maps dazu eignen, die Kundenorientierung einer Organisation durch das Aufdecken der Lebenswelten von Kunden zu unterstützen.<sup>1001</sup> Auf Grundlage dieser Vorarbeiten soll hier eine Darstellungsform entwickelt und angewendet werden, die sowohl die narrativen Elemente einzelner Erlebnisse als auch die strukturellen Elemente von assoziativen Netzwerken kombiniert.

#### *Güte im Forschungsprozess*

„Der Feldforscher hat die Gesamterscheinung menschlich-gesellschaftlichen Verhaltens zu ermitteln, ohne sein eigenes Koordinatensystem auf die fremde Gruppe zu projizieren.“<sup>1002</sup> Empirische Sozialforschung strebt grundsätzlich Objektivität an, d. h. die Ergebnisse müssen intersubjektiv nachvollziehbar sein. Dabei ist laut Atteslander (2003) insbesondere die Unabhängigkeit von den Neigungen und Fähigkeiten des Forschers zu berücksichtigen.<sup>1003</sup> Die Messung der Objektivität findet dabei grundsätzlich anhand der Zielformulierung, Kontrolle der sozialen Erhebungssituation und der Datenauswertung statt. Als Objektivität anzeigende Kriterien werden insbesondere Verlässlichkeit und Gültigkeit betrachtet. Die *Verlässlichkeit* (Reliabilität) des Befragungsinstruments wird laut Atteslander (2003) dadurch angezeigt, dass bei Wiederholung der Erhebung unter gleichen Bedingungen gleiche Ergebnisse erzielt werden, die *Gültigkeit* (Validität) betrifft laut Atteslander (2003) die Frage, ob ein Instrument auch misst, was es messen soll.<sup>1004</sup>

---

<sup>995</sup> Vgl. Flick (2005), S. 252f.

<sup>996</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 87.

<sup>997</sup> Vgl. Maxwell (1996), S. 36ff.

<sup>998</sup> Vgl. z. B. Bougon et al. (1977), Calori et al. (1994), Eden (2004).

<sup>999</sup> Vgl. z. B. Alexander (2004), Coban/Secme (2005).

<sup>1000</sup> Vgl. z. B. David (2001), Eden/Ackermann (1993), Hodgkinson et al. (1999).

<sup>1001</sup> Vgl. Rughase (1999), S. 93ff., Rughase (2002).

<sup>1002</sup> Teuscher (1959), S. 250, zitiert nach Atteslander (2003), S. 60.

<sup>1003</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 7.

<sup>1004</sup> Vgl. ebenda.

Nach Atteslander (2003) liegen die Vorteile eines explorativen Vorgehens insbesondere im Erfassen qualitativer Aspekte, d. h. in der situationsspezifischen Erhebung von Wertungen und Beziehungen (mittels Beobachtung und Befragung) sowie in der Erhebung detaillierter Befunde über soziale Prozesse. Die Nachteile liegen darin, dass in der Regel keine statistische Repräsentativität erzielt werden kann, dass sich die Übertragbarkeit von Befunden schwierig gestaltet und dass mit der emotionalen Beeinflussung durch den Forscher zu rechnen ist. Weiterhin ist der Objektbereich in der Regel stark begrenzt und aufgrund der inhaltlichen Offenheit des Vorgehens ist mit einem vergleichsweise hohen persönlichen Einsatz des Forschers zu rechnen.<sup>1005</sup> Diese Nachteile sind insbesondere mit Blick auf die Gütekriterien Reliabilität und Validität zu betrachten.

Zur Beurteilung der Reliabilität schlägt Flick (2005) das Konzept der prozeduralen Reliabilität vor.<sup>1006</sup> Prozedurale Reliabilität wird laut Flick (2005) in erster Linie durch die Qualität der Dokumente und Aufzeichnungen erzeugt. Sie sollten vollständig sein und insbesondere eine Unterscheidung zwischen Begriffen der Beobachter und des Interviewten ermöglichen. Des Weiteren schlägt Flick eine Standardisierung der Dokumentation vor, insbesondere wenn mehrere Beobachter erheben. Speziell für Interviews empfiehlt Flick die vorherige Schulung der Interviewer sowie eine Überprüfung des Dokumentationsmaterials.<sup>1007</sup> Die Diskussion der Reliabilität läuft laut Flick auf eine doppelte Explikation hinaus. Erstens muss die Entstehung der Daten expliziert werden. Es muss klar erkennbar sein, was Aussage des Subjekts ist und wo die Interpretation des Forschers beginnt. Zweitens muss die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Beobachtern und Beobachtungen gewährleistet sein. Dazu sind das Vorgehen im Feld und die Arbeit mit dem Text durch Übung und Überprüfung der Beobachter zu kontrollieren.<sup>1008</sup> Schließlich ist laut Flick (2005) die Reliabilität des gesamten Prozesses durch reflexive Dokumentation zu zeigen.<sup>1009</sup>

Die Beurteilung der Validität qualitativer Forschung bezieht sich laut Flick (2005) auf drei grundlegende Fragen. Erkennt der Forscher ein Prinzip, wo es keines gibt? Erkennt er ein vorhandenes Prinzip nicht? Hat er die falschen Fragen gestellt?<sup>1010</sup> Zur Beurteilung der Validität von Interviews bietet Flick eine Reihe unterschiedlicher Konzepte an, von denen hier insbesondere solche mit Bezug zu offenen, narrativen Interviewformen im Zentrum stehen sollen.

Einen ersten Ansatzpunkt stellt die Beurteilung der Authentizität dar. Es wird geprüft, ob es gelungen ist, die für die Erhebung gewünschten Datenformen in der Erhebung hervorgebracht und in der Dokumentation erhalten zu haben. Z. B. sollten episodische Interviews Erzählungen hervorbringen, und diese sollten in der Datendarstellung immer noch die Form von Erzählungen

---

<sup>1005</sup> Vgl. ebenda, S. 67.

<sup>1006</sup> Vgl. Flick (2005), S. 320ff.

<sup>1007</sup> Vgl. ebenda, S. 320f.

<sup>1008</sup> Vgl. ebenda, S. 322.

<sup>1009</sup> Vgl. ebenda.

<sup>1010</sup> Vgl. Flick (2005), S. 323.

besitzen.<sup>1011</sup> Ein zweiter Ansatzpunkt stellt die Beurteilung der Gesprächssituation im Hinblick auf strategische Kommunikation und die Aushandlung eines Arbeitsbündnisses dar. Hierbei ist zu klären, ob Interviewpartner einen Anlass hatten, bewusst oder unbewusst eine verfälschte Version ihrer Erfahrung wiederzugeben.<sup>1012</sup> Anhand zentraler Eigenschaften der Interviewsituation kann plausibilisiert werden, dass keine dementsprechenden Verzerrungen<sup>1013</sup> aufgetreten sind. Für offene Interviews ist schließlich der Ansatz der prozeduralen Validität relevant, der von Flick als „Versuch sensiblen Agierens im Feld“<sup>1014</sup> charakterisiert wird.

Neben der Betrachtung der Reliabilität und Validität bieten sich laut Flick (2005) verschiedene Formen der Triangulation an, deren Prinzipien im Folgenden kurz skizziert werden. Dabei kann auf der Ebene der Daten (Datentriangulation) zeitlich, räumlich und durch Personen trianguliert werden. Dieses Vorgehen zeigt starke Parallelen zum Theoretical Sampling der gegenstandsbelegten Theoriebildung.<sup>1015</sup> Als zweite Form wird die Forscher-Triangulation bezeichnet. Sie wird laut Flick (2005) durch den Einsatz verschiedener Interviewer erreicht und zielt darauf ab, Verzerrungen durch die Person des Forschers aufzudecken. Eine dritte Form der Triangulation bezieht sich laut Flick (2005) auf die verwendeten Theorien. Dabei werden mehrere Theorien als Ausgangspunkt für die Annäherung an die Daten verwendet. Methodologische Triangulation als vierter Typ zielt innerhalb einer Methode (within-method) darauf ab, einen Sachverhalt durch Verwendung mehrerer Subskalen zu messen, zwischen Methoden (between-method) zielt sie darauf ab, einen Sachverhalt mit verschiedenen Methoden (z. B. Interview und Beobachtung) zu erheben.<sup>1016</sup> Triangulation lässt sich laut Flick (2005) „als Ansatz der Geltungsbegründung der Erkenntnisse, die mit qualitativen Methoden gewonnen wurden, verwenden, wobei die Geltungsbegründung nicht in der Überprüfung von Resultaten, sondern in der systematischen Erweiterung und Vervollständigung von Erkenntnismöglichkeiten liegt.“<sup>1017</sup>

Den eben vorgestellten Kriterien ist in der Durchführung der Erhebung Rechnung zu tragen. Für jeden empirischen Schritt sind die Fragen zu beantworten, wie die jeweiligen Nachteile der Methode unter Bezug zu den Konzepten Reliabilität, Validität und Triangulation ausgeglichen werden können.

---

<sup>1011</sup> Vgl. ebenda, S. 324.

<sup>1012</sup> Vgl. ebenda, S. 324f.

<sup>1013</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Verzerrungen in der Erhebungssituation vgl. Atteslander (2003), S. 134ff.

<sup>1014</sup> Flick (2005), S. 328. Dieser Ansatz umfasst allgemeine Verhaltensrichtlinien, die auf das Vermeiden von Verzerrungen abzielen. Genannt werden insbesondere ein geringer Gesprächsanteil, genaue Aufzeichnungen, die das Nachvollziehen aus der Perspektive des Forschers ermöglichen und dem Leser die Möglichkeit geben, eigene Schlüsse zu ziehen. Schließlich sollte sich der Forscher selbst in einen Diskurs mit anderen Forschern begeben (vgl. ebenda, S. 327f).

<sup>1015</sup> Vgl. Glaser (1992), S. 101ff.

<sup>1016</sup> Vgl. Flick (2005), S. 330ff.

<sup>1017</sup> Ebenda, S. 332.

## 4.2 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die Phase der wissenschaftlichen Datenerhebung besteht in der Regel aus den Schritten Identifikation der relevanten Befragten, Auswahl der Befragten und der Datenerhebung. Diese drei Schritte sollen im Folgenden in ihrer Anlage und der Durchführung beschrieben werden.

### 4.2.1 Auswahl der Befragten

In der vorliegenden empirischen Untersuchung soll das *Corporate Image der TU München aus der Sicht ihrer aktuellen Studierenden* erhoben werden. Die Grundgesamtheit der Personen, die Träger dieses Corporate Images sein können, kann zunächst als ‚alle aktuellen Studierenden der TU München‘ bezeichnet werden. Diese Grundgesamtheit soll in Kapitel 4.2.1.1 in Umfang und Struktur charakterisiert werden. In Kapitel 4.2.1.2 schließen sich erste Vorüberlegungen zu Eigenschaften der Befragten an, die für diese Exploration als Rahmen betrachtet werden können.

#### 4.2.1.1 Charakterisierung der Grundgesamtheit und Auswahl der Befragtengruppen

Die TU München besteht aus insgesamt 12 Fakultäten. Dies sind in alphabetischer Reihenfolge die Fakultäten für Architektur, Bauingenieur- und Vermessungswesen, Chemie, Elektrotechnik und Informationstechnik, Informatik, Maschinenwesen, Mathematik, Medizin, Physik, Sportwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften sowie das Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt (WZW).<sup>1018</sup> Diese Kombination aus Lehr- und Forschungseinheiten spiegelt den namensgebenden technisch-naturwissenschaftlichen Schwerpunkt der TU München wider. Neben der fachlichen Differenzierung ist für den Studierendenalltag an der TU München interessant, dass diese Universität drei räumlich und fachlich voneinander getrennte Campus-Standorte in der Münchner Innenstadt, in Freising und in Garching besitzt.

Nach Angaben des Hochschulreferats 1 – Controlling, Organisation, Planung – standen der TU München im Jahr der Erhebung insgesamt rund 270 Lehrstühle zur Verfügung. Mit Stichtag vom 01.12.2007 wurden an der TU München 4.833 Wissenschaftler und wissenschaftliche Angestellte beschäftigt, davon 398 Professoren.<sup>1019</sup> Laut Studentenstatistik der TU München vom Wintersemester 2006/07 bot die TU München im Zeitraum der Erhebung 105 Studiengänge an. In weiteren 19 Studiengängen war zu diesem Zeitpunkt keine Neueinschreibung mehr möglich, es waren jedoch noch Studierende höherer Semester eingeschrieben. Tabelle 5 stellt die Verteilung der Studierenden auf die 12 Fakultäten dar.

---

<sup>1018</sup> Vgl. [http://portal.mytum.de/fakultaeten/index\\_html](http://portal.mytum.de/fakultaeten/index_html) [Zugriff am 20.09.2008].

<sup>1019</sup> Diese Angaben wurden per Email erfragt. Die Zahlen beziehen sich auf eine Email des Hochschulreferats 1 vom 23.06.2008.

Fakultät	Anzahl Studiengänge	Anzahl Studierende
Architektur	3	1301,00
Bauingenieur- und Vermessungswesen	13	1343,20
Chemie	8	938,50
Elektrotechnik und Informationstechnik	7	2090,50
Informatik	6	1875,90
Maschinenwesen	11	4428,00
Mathematik	6	971,30
Medizin	1	1480,00
Physik	3	1130,90
Sportwissenschaften	3	1649,40
Wirtschaftswissenschaften	4	1351,70
WZW	35	3047,60
<b>Summe</b>	<b>124</b>	<b>21608</b>

Tabelle 5: Studentenverteilung an der TU München im WS 2006/07<sup>1020</sup>

Von insgesamt 124 Studiengängen mit Studierenden waren fünf weiterbildende Masterstudiengänge, sechs Aufbaustudiengänge und zwei Studiengänge im Ausland (Singapur) (vgl. Tabelle 6).<sup>1021</sup>

Studiengänge mit besonderem Profil	Anzahl Studiengänge	Anzahl Studierende
Lehramtsstudiengänge (fakultätsübergreifend)	7	1336
Elite-Studiengänge (Univ.-übergreifend)	4	47
weiterbildende Studiengänge	5	201
internationale Studiengänge (Singapur)	2	26
Aufbaustudiengänge	6	98

Tabelle 6: Übergreifende und weiterbildende Studiengänge der TU München zum WS 06/07<sup>1022</sup>

In Kapitel 2.3.2.3 wurde ausgeführt, dass persönliche Erfahrungen eine wichtige Grundlage für Corporate Images sind. Aus diesem Grund sollten sich die Corporate Images von Individuen, die viele Erfahrungen teilen, ähneln. Gleichzeitig sollten sich die Corporate Images von Individuen aus verschiedenen Gruppen weniger ähnlich sein.<sup>1023</sup> Folgt man der Annahme, dass Studierende die Universität besuchen, um Bildungsangebote wahrzunehmen, die primär in Form von Lehrveranstaltungen angeboten werden, dann können Studierende, die die Mehrzahl ihrer Vorlesungen gemeinsam besuchen, als einer Gruppe zugehörig angesehen werden. Betrachtet man auf dieser Grundlage die Kommilitonen eines Studiengangs als Gruppe, stehen an der TU München

<sup>1020</sup> Vgl. [http://portal.mytum.de/archiv/komp\\_ssz/statistik\\_20030310\\_132531/20070308\\_150308/index\\_html](http://portal.mytum.de/archiv/komp_ssz/statistik_20030310_132531/20070308_150308/index_html) [Zugriff am 01.07.2008]. Die Nachkommastellen ergeben sich durch die Zuweisung der Studierenden in fakultätsübergreifenden Studiengängen (vgl. Tabelle 6) zu den an diesen Studiengängen beteiligten Fakultäten anhand ihrer jeweiligen Lehranteile.

<sup>1021</sup> Vgl. ebenda.

<sup>1022</sup> Vgl. ebenda.

<sup>1023</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.3.

somit ca. 100 Studierendengruppen zur Verfügung, die die grundlegenden Eigenschaften für eine gruppenbezogene Erhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfüllen.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die Zuordnung von Studierenden in studiengangspezifische Gruppen in erster Linie der Planung der Erhebung dient. A priori kann nicht entschieden werden, ob es sich bei den Studierenden verschiedener Studiengänge um Angehörige einer oder mehrerer Stakeholdergruppen handelt. Diese Entscheidung kann nur anhand von erhobenen Images getroffen werden.<sup>1024</sup> Um empirisch zeigen zu können, ob es gerechtfertigt ist, die Studierenden verschiedener Studiengänge unterschiedlichen Gruppen zuzuordnen, ist es erforderlich, mindestens zwei Gruppen zu vergleichen, die relativ wenige gemeinsame Erfahrungen an der TU München machen. Aus diesem Grund sollten zwei Studierendengruppen befragt werden, die an verschiedenen Standorten angesiedelt sind. Dieses Vorgehen folgt dem Ansatz des Theoretical Sampling, in dem Untersuchungseinheiten miteinander verglichen werden, die „entweder relevante Unterschiede oder große Ähnlichkeiten aufweisen.“<sup>1025</sup>

Die Wahl fiel unter diesen Bedingungen auf *Studierende des Studiengangs TUM-BWL*<sup>1026</sup>, dem größten grundständigen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang an der TU München sowie auf *Studierende des Studiengangs Maschinenwesen (Diplom)*, dem größten grundständigen ingenieurwissenschaftlichen Studiengang an der TU München.<sup>1027</sup>

#### 4.2.1.2 Auswahl der Befragten innerhalb der Befragtengruppen

In dieser Arbeit wird der Ansatz der gegenstandsbegründeten Theoriebildung verfolgt, der auf der Methode des Theoretical Sampling basiert.<sup>1028</sup> Ein wesentlicher Grundsatz des Theoretical Sampling ist anfängliche Offenheit in der Identifizierung der Befragten. Laut Wiedemann (1995) ist für die Auswahl der Subjekte die Relevanz für das Thema statt der Repräsentativität der Grundgesamtheit entscheidend.<sup>1029</sup> Nachdem ein Startpunkt gewählt wurde, wird beim Theoretical Sampling die weitere Auswahl der Interviewpartner an den Anforderungen des Prozesses festgemacht.<sup>1030</sup> Damit sind im Folgenden zunächst die Kriterien zu entwickeln, anhand derer die ersten Interviewpartner identifiziert werden.

---

<sup>1024</sup> Diese Frage wird anhand der empirischen Ergebnisse in Kapitel 5.1.2.3 beantwortet.

<sup>1025</sup> Lamnek (2005), S. 191.

<sup>1026</sup> Der Studiengang TUM-BWL (**T**echnologie- und **M**anagementorientierte **B**etriebswirtschaftslehre) existiert seit 2003. Ziel dieses Studiengangs ist die Ausbildung von Absolventen, die neben fundierten wirtschaftswissenschaftlichen Kompetenzen grundlegende Kompetenzen in einer selbst gewählten Ingenieurwissenschaft besitzen (vgl. Reichwald (2007b), S. 127ff., [http://www.wi.tum.de/tum\\_bwl/index\\_html](http://www.wi.tum.de/tum_bwl/index_html) [Zugriff am 15.10.2008]).

<sup>1027</sup> Vgl. [http://portal.mytum.de/archiv/komp\\_ssz/statistik\\_20030310\\_132531/20070308\\_150308/index\\_html](http://portal.mytum.de/archiv/komp_ssz/statistik_20030310_132531/20070308_150308/index_html) [Zugriff am 01.07.2008].

<sup>1028</sup> Vgl. Dey (1999), S.4f., Glaser (1992), S. 102, Wiedemann (1995), S. 441ff.

<sup>1029</sup> Vgl. Wiedemann (1995), S. 441, vgl. auch Flick (2005), S. 69.

<sup>1030</sup> Vgl. Glaser (1992), S. 107ff.

*Kriterien für die Selektion der Befragten*

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass Corporate Images in erster Linie durch Erfahrungen geprägt sind. Diese Annahme hat bspw. zu der Entscheidung geführt, in der Datenerhebung einen narrativen Zugang zu wählen.<sup>1031</sup> Die *Summe der Erfahrungen des Studierenden an der TU München* stellt folglich das erste Selektionskriterium dar. Dieses Kriterium wird von der Literatur als *Hauptkriterium* bestätigt. So ist auch für Atteslander die Erfahrung mit dem Meinungsobjekt die wichtigste Befragten-Eigenschaft für Untersuchungen von Einstellungen, andernfalls ist die Gefahr hoch, Artefakte zu erfragen.<sup>1032</sup> Die Frage welches Wissen – in Art und Umfang auf einem bestimmten Gebiet – einen Menschen zum Experten qualifiziert, wird in der Literatur widersprüchlich diskutiert.<sup>1033</sup> Eine der wenigen quantitativen Aussagen stammt von Ericsson (1996). Er spricht von Expertise erst ab einer Beschäftigungszeit mit einem bestimmten Thema von 10.000 Stunden.<sup>1034</sup> Eine einfache Überschlagsrechnung zeigt, dass dieser Zeitumfang von Studierenden in der Regel jedoch während ihres gesamten Studiums nicht erreicht wird. Da das Studium für Studierende jedoch ein alltäglicher Vorgang ist, soll an dieser Stelle angenommen werden, dass grundsätzlich jeder Student eines mittleren oder höheren Fachsemesters als mit seiner Universität ausreichend erfahren bezeichnet werden kann.

Des Weiteren verlangt der gewählte narrative Zugang zum Untersuchungsobjekt von den Befragten ein gewisses Maß an narrativen Fähigkeiten.<sup>1035</sup> Dieses Kriterium ist a priori kaum zu beurteilen. In dieser Arbeit wurde daher angenommen, dass ihm am ehesten eine Auswahl anhand der von den potenziellen Befragten geäußerten Interviewbereitschaft gerecht wird.

In der Literatur wird weiterhin für die Auswahl der Interviewpartner vorgeschlagen, in erster Linie diejenigen zu befragen, die sich der wichtigsten Themen bewusst sind und die am ehesten bereit sind darüber zu sprechen.<sup>1036</sup> Bougon (1992) bezeichnet diese Menschen als „idea man or woman, the saboteur, the creative person, the person with the power to act, the champion for an idea or product, and perhaps the satisfied customer and the angry customer.“<sup>1037</sup> Studierenden-Gruppen sind nicht durch formale Strukturen gekennzeichnet. Zur Anwendung der eben genannten Kriterien können daher nur informelle Kommunikationsstrukturen verwendet werden. Aus

---

<sup>1031</sup> Vgl. Kapitel 4.1.

<sup>1032</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 142f. Als Artefakte werden in der empirischen Sozialforschung Antworten bezeichnet, die nicht die tatsächlichen Einstellungen der Befragten wiedergeben. Auf das hier diskutierte Selektionskriterium Expertentum bezogen, liegt die Gefahr der Erfragung von Artefakten in der dem Befragten zugewiesenen Rolle des aktiven Narrateurs begründet. Diese Rolle geht mit der Erwartungshaltung einher, Erlebnisse zu artikulieren und kann folglich an den Stellen, an denen der Befragte nicht auf Erlebnisse zurückgreifen kann, zu Spekulationen führen.

<sup>1033</sup> Vgl. Walcher (2007), S. 186ff.

<sup>1034</sup> Vgl. Ericsson (1996), S. 288.

<sup>1035</sup> Auf diese Anforderung wird im Rahmen der Charakterisierung der Erhebungsmethode in Kapitel 4.2.2.1 näher eingegangen.

<sup>1036</sup> Vgl. Bougon (1992), S. 383.

<sup>1037</sup> Ebenda.

diesem Grund wurden Studierende angesprochen, die von sich aus in der Studentengemeinschaft Kommunikationsaufgaben wahrnehmen, z. B. als aktive Mitglieder von studiengangbezogenen Studentenforen.

Als letztes Kriterium wird von Bougon auf den Unterschied zwischen einer positiven und einer negativen Einstellung zum Untersuchungsobjekt hingewiesen. Auch dieses Kriterium konnte im Sampling erfüllt werden, indem die ersten Interviewpartner gezielt nach Studierenden gefragt wurden, die ihrer Meinung nach gegenüber der TU München eine eher kritische Haltung besitzen.

Insgesamt wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit 25 Studierende befragt, davon 15 aus dem Studiengang TUM-BWL (vgl. Tabelle 7) und 10 aus dem Studiengang Maschinenwesen (Diplom) (vgl. Tabelle 8)<sup>1038</sup>.

NR	Technikfach	Fachsemester	Anzahl Image-Dimensionen	Davon Erstnennungen	Anzahl Interaktionspartner	Davon Erstnennungen	Interviewer			
							1	2	3	4
1	Elektrotechnik	4. Sem.	2	2	10	10	1	2	3	4
2	Life and Food Sciences	6. Sem.	7	5	11	4	1	2	3	4
3	Elektrotechnik	4. Sem.	2	1	7	3	2	3		
4	Chemie	8. Sem.	5	2	7	1	1	2		
5	Informatik	8. Sem.	8	0	12	0	1	2		
6	Chemie	8. Sem.	5	1	6	0	1	2		
7	Informatik	8. Sem.	4	0	7	0	1	2		
8	Maschinenbau	8. Sem.	5	1	10	0	1	4		
9	Maschinenbau	8. Sem.	4	0	8	0	1	2		
10	Elektrotechnik	4. Sem.	3	0	6	0	2	4		
11	Informatik	10. Sem.	4	1	7	0	3	4		
12	Informatik	8. Sem.	4	0	9	1	3	4		
13	Informatik	8. Sem.	4	0	5	0	3	4		
14	Chemie	6. Sem.	6	0	11	0	3	4		
15	Chemie	7. Sem.	3	0	7	0	1	4		

*Tabelle 7: Interviewpartner aus dem Studiengang TUM-BWL*

<sup>1038</sup> Sowohl die befragten Studierenden (vgl. z. B. Anhang 1, S. 11, 16, 18, 19, 20, 22, 35) als auch andere Quellen, wie bspw. das Ranking der Wirtschaftswoche (vgl. <http://www.wiwo.de/karriere/die-besten-unis-2008-wo-die-elite-von-morgen-studiert-294716/4/> [Zugriff am 02.09.2008]) verwenden die Bezeichnung Maschinenbau als Synonym für Maschinenwesen. Dies soll auch in der vorliegenden Arbeit so gehandhabt werden.

NR	Fach-Semester	Anzahl Image-Dimensionen	Davon Erstnennungen	Anzahl Interaktionspartner	Davon Erstnennungen	Interviewer	
16	4. Sem.	3	3	7	7	1	2
17	4. Sem.	8	5	10	7	1	2
18	4. Sem.	12	4	14	3	2	4
19	4. Sem.	5	2	11	0	1	2
20	4. Sem.	4	0	4	0	1	2
21	4. Sem.	5	0	5	0	3	4
22	4. Sem.	7	0	7	2	3	4
23	4. Sem.	10	0	12	1	3	4
24	4. Sem.	8	0	8	0	3	4
25	6. Sem.	6	0	10	0	3	4

*Tabelle 8: Interviewpartner aus dem Studiengang Maschinenwesen*

Die Auswahl dieser Befragten erfolgte nach theoretisch begründeten Prinzipien. Um ein zumindest durchschnittliches persönliches Involvement zu garantieren, wurden zunächst Studierende in den Fachsemestern 4, 6 und 8 angesprochen, ob sie Kommilitonen nennen können, die Sie als besonders kommunikativ und engagiert bezeichnen würden. Die genannten Studierenden wurden anschließend per Email kontaktiert und über ihre Bereitschaft zu einem Interview über die TU München befragt. Stellte sich das Interview während der resümierenden Diskussion als besonders erkenntnisreich heraus, wurde dieser Interviewte nach weiteren potenziellen Gesprächspartnern gefragt. Dieser Identifikationsprozess wird in der Literatur Snowball-Sampling genannt.<sup>1039</sup> Aufgrund seiner grundsätzlich offenen Herangehensweise und dem Zugrundelegen inhaltlicher Sampling-Kriterien eignet sich dieser Prozess sehr gut zur Durchführung eines Theoretical Samplings.

Um das grundsätzliche Vorgehen des Theoretical Samplings einzuhalten, das darin besteht, in der Auswahl der Befragten zunächst minimale, danach maximale Unterschiede in den relevanten Sampling-Kriterien zu realisieren<sup>1040</sup>, wurde das Sampling in mehreren Schritten verändert.

Die ersten Interviews in beiden Befragtengruppen zielten darauf ab, möglichst kommunikative und engagierte Interviewpartner zu befragen. Als zweites Selektionskriterium wurde die Ausgewogenheit positiver und negativer Einstellungen adressiert. Bei der Frage nach weiteren geeigneten Interviewpartnern wurde daher neben einem kommunikativen Charakter gegenüber den ersten Interviewpartnern deutlich gemacht, dass es im Interesse der Untersuchung liegt, ein möglichst breites Meinungsspektrum einzufangen und dass deshalb ein ausgewogenes Verhältnis von positiv und kritisch eingestellten Studierenden befragt werden soll. Als drittes Selektionskriterium wurde die anzunehmende Erfahrung der Studierenden mit dem Meinungsobjekt variiert.

<sup>1039</sup> Vgl. Saunders et al. (2003), S. 176.

<sup>1040</sup> Vgl. Wiedemann (1995), S. 443.

Dabei wurde einerseits darauf geachtet, dass alle im Rahmen des Studiengangs TUM-BWL wählbaren Technikfächer im Sample vertreten sind.<sup>1041</sup>

Andererseits wurde die Anzahl absolvierter Fachsemester zur Variation herangezogen. Durch die Variation des Kriteriums Fachsemester sollte überprüft werden, ob sich die Annahme ausreichender Expertise für Studierende mittlerer Fachsemester halten lässt.<sup>1042</sup> Die befragten Studierenden aus dem Studiengang TUM-BWL hatten zum Zeitpunkt der Interviews in der vorlesungsfreien Zeit zwischen Sommersemester 2006 und Wintersemester 2006/07 in den meisten Fällen bereits acht Fachsemester absolviert. Nachdem sich die Befragten aus dem Studiengang TUM-BWL vorwiegend am Ende ihres Studiums befanden, wurde aus diesem Grund in der zweiten befragten Gruppe darauf geachtet, dass sich die Interviewten in der Mitte des Studiums befinden. So wurden im Studiengang Maschinenwesen (Diplom) vorwiegend Studierende aus dem 4. Fachsemester befragt, die wiederum von Kommilitonen als kommunikativ und entweder eher positiv oder negativ eingestellt empfohlen worden waren (vgl. Tabelle 8).

#### *Kriterien für den Abschluss der Befragung*

Der letzte Schritt in der gegenstandsbegründeten Theoriebildung besteht darin, ein sinnvolles Kriterium für den Abschluss der Datenerhebung zu finden. Die Vertreter dieser Methode schlagen das für explorative Erhebungen typische Kriterium der theoretischen Sättigung vor. „Theoretical Sampling on any category ceases when it is saturated, elaborated and integrated into the emerging theory.“<sup>1043</sup> Theoretische Sättigung ist laut Lamnek (2005) erreicht, wenn keine theoretisch relevanten Ähnlichkeiten oder Unterschiede mehr gefunden werden können.<sup>1044</sup>

In diesem Sinn kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Sättigung gesprochen werden, wenn einerseits die Struktur und Kerninhalte des Corporate Images in den Befragtengruppen bekannt sowie andererseits die Akteure des Interaktions- und Informationsnetzwerks der Befragtengruppen aufgedeckt und charakterisiert werden konnten. Um diese Kriterien beurteilen zu können, wurden die Interviews auf die Aufdeckung von Imagedimensionen und Interaktionspartnern verfolgt (vgl. Tabelle 7, Tabelle 8). Abbildung 39 stellt den Verlauf der Artikulation von Image-Dimensionen im Verlauf aller Interviews dar.

---

<sup>1041</sup> Zur Auswahl der Technikfächer ist an diesem Punkt limitierend anzumerken, dass das Technikfach Life- and Food Sciences erst nachträglich in die Prüfungsordnung des Studiengangs integriert wurde und sich zum Zeitpunkt der Befragung noch im Aufbau befand. Aus diesem Grund spiegeln die auf dieses Technikfach bezogenen Bewertungen in erster Linie den vorläufigen Charakter des Curriculums wider (vgl. Anhang 1, Interview 2). Aus diesem Grund wurde davon abgesehen, weitere Studenten mit diesem Technikfach zu interviewen.

<sup>1042</sup> Mit Blick auf das von Ericsson (1996) etablierte Kriterium für den Expertenstatus, das – wie bereits ausgeführt – für die Bezeichnung von Studierenden als Experten stark einschränkend wirkt, ist es für Studentenbefragungen jeder Art von Bedeutung zu wissen, ob Studien an mit Studierenden mittlerer Fachsemester als Expertenbefragungen bezeichnet werden können.

<sup>1043</sup> Glaser (1992), S. 102. Vgl. auch Creswell (1998), S. 56.

<sup>1044</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 191.

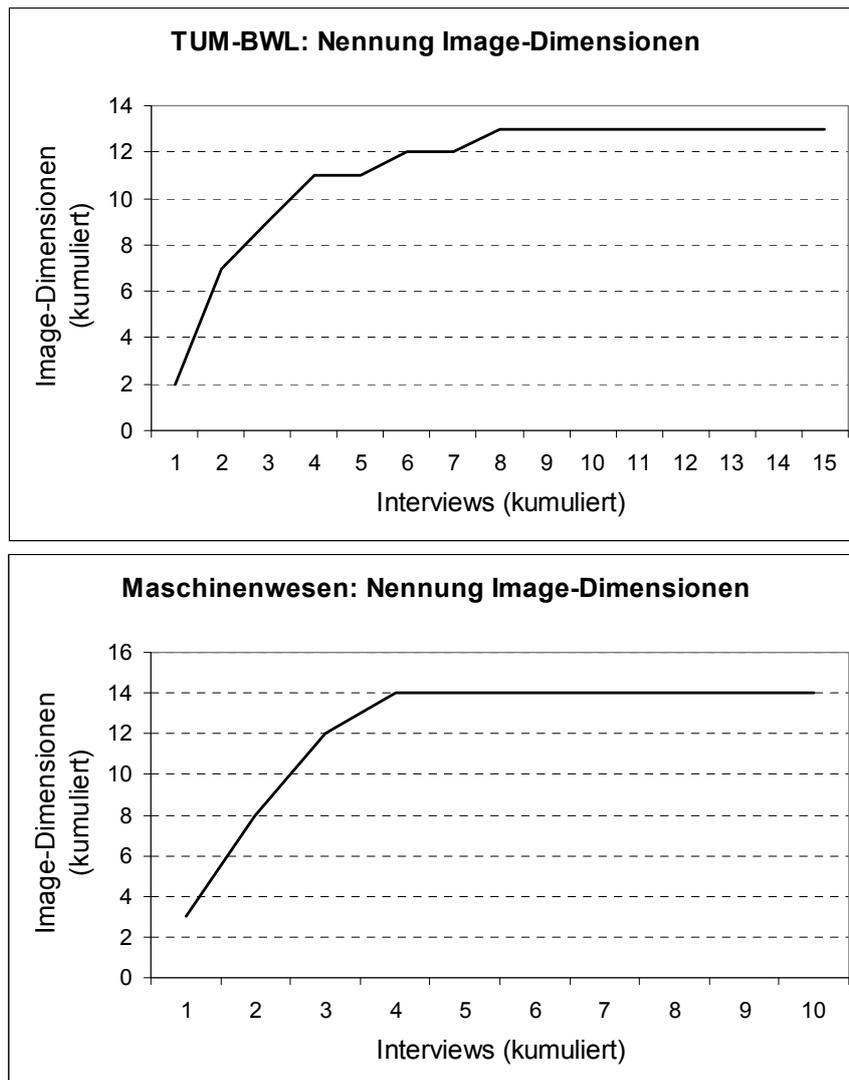


Abbildung 39: Artikulation der Image-Dimensionen in den Befragengruppen<sup>1045</sup>

Für beide Befragengruppen wird deutlich, dass die Summe der artikulierten Image-Dimensionen nach ca. der Hälfte der geführten Interviews nicht mehr angestiegen ist, obwohl alle Interviewpartner etwa ähnlich viele Image-Dimensionen im Verlauf ihres Interviews artikulierten (vgl. Tabelle 7, Tabelle 8) und im Sampling der Interviewpartner in der im vorliegenden Kapitel beschriebenen Art und Weise auf Diversivität geachtet wurde. Aus diesem Grund kann angenommen werden, dass für das Kriterium Image-Dimensionen in den Befragungen theoretische Sättigung erzielt worden ist.

Weiterhin wurde das Aufdecken der Akteure des Interaktions- und Kommunikationsnetzwerks der Befragengruppen verfolgt, da es die Grundlage für die Iterative Aufdeckung des Stakeholdernetzwerks der TU München bildet (vgl. Abbildung 40).

<sup>1045</sup> Eigene Darstellung.

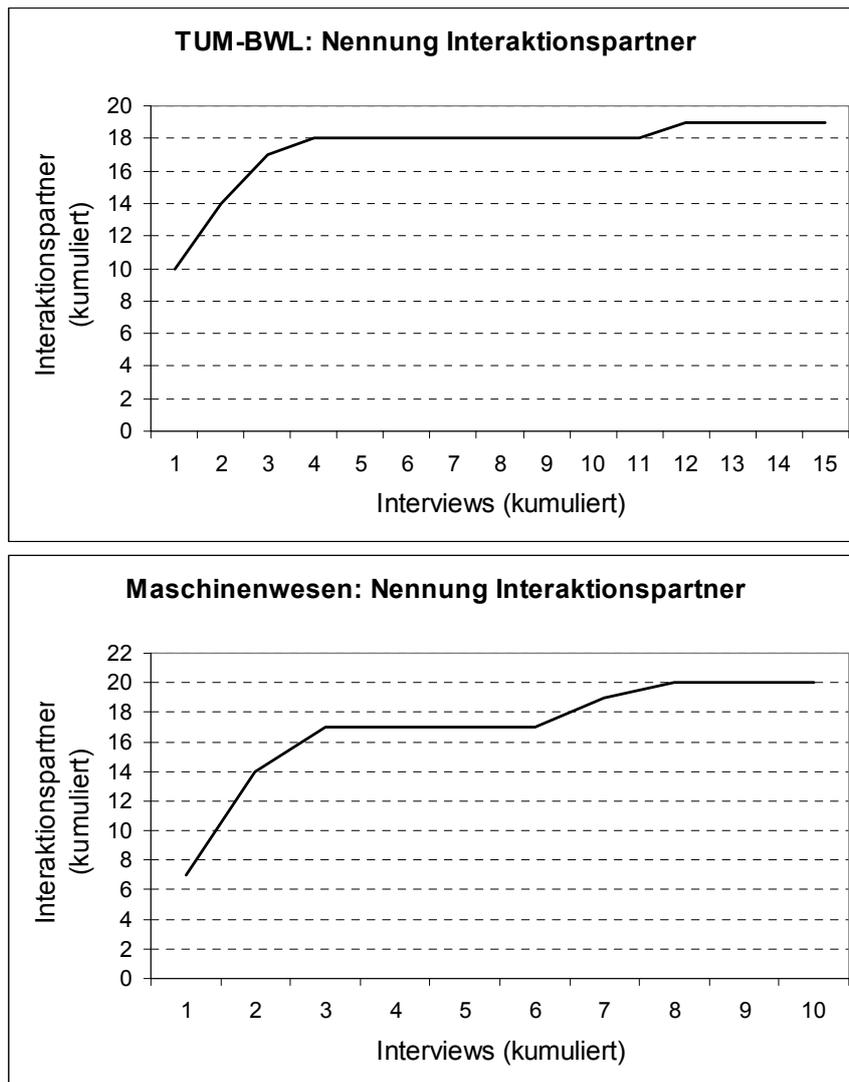


Abbildung 40: Artikulation der Interaktionspartner in den Befragtengruppen<sup>1046</sup>

Auch der Verlauf der Artikulation von Interaktionspartnern zeigt, dass die erstmalige Nennung der meisten Akteure in den ersten drei (Maschinenwesen) bzw. vier (TUM-BWL) Interviews erfolgte. In den anschließenden Interviews wurden in der Gruppe der befragten Maschinenwesen-Studenten lediglich drei (von insgesamt 20), in der Gruppe der befragten TUM-BWL-Studenten einer (von insgesamt 19) artikulierten Interaktionspartnern erstmalig genannt. Für beide Befragtengruppen kann somit auch für dieses Kriterium theoretische Sättigung angenommen werden.

#### 4.2.2 Explorative Datenerhebung

Dieses Kapitel ist der Beschreibung von Anlage und Durchführung der Datenerhebung gewidmet. Im Zentrum wird die Beschreibung der gewählten Interviewmethode, dem episodischen Interview, stehen. Dabei wird insbesondere auf die strukturellen und prozessualen Besonderheiten

<sup>1046</sup> Eigene Darstellung.

ten dieser Technik eingegangen. Anschließend werden die Grenzen und Schwächen des episodischen Interviews mit Bezug zu den in Kapitel 4.1 beschriebenen Kriterien für Reliabilität, Validität und Triangulation diskutiert.

#### 4.2.2.1 Charakterisierung der Erhebungsmethode episodisches Interview

Das episodische Interview ist eine auf Flick<sup>1047</sup> zurückgehende Weiterentwicklung des maßgeblich durch Fritz Schütze geprägten narrativen Interviews<sup>1048</sup>. Die Grundannahme narrativer Interviewtechniken lautet, dass gegenüber der Beantwortung einzelner Fragen durch Erzählungen übergreifende Handlungszusammenhänge erkennbar werden.<sup>1049</sup> Dabei wird vom Interviewer keine Steuerung übernommen, sie liegt in der Sprachform der Erzählung selbst.<sup>1050</sup>

Gleichzeitig dienen Erzählungen der Verarbeitung und Evaluierung von Erfahrungen.<sup>1051</sup> Ausgangspunkt des episodischen Interviews ist die Annahme, dass auf ein Meinungsobjekt bezogene Erfahrungen von Subjekten in Form von narrativ-episodischem sowie in Form von semantischem Wissen erinnert werden.<sup>1052</sup> Während episodisches Wissen erfahrungsnah ist und seine Struktur durch konkrete Situationen erhält<sup>1053</sup>, ist semantisches Wissen davon abstrahiert und enthält die verallgemeinerten Annahmen, Zusammenhänge und Schlüsse, die aus den einzelnen Situationen vom Subjekt entwickelt wurden. Das episodische Interview ist ein Verfahren, mit dem beide Wissensarten gehoben und zueinander in Beziehung gesetzt werden sollen (vgl. Abbildung 41).

---

<sup>1047</sup> Vgl. Flick (1996), Flick (2000).

<sup>1048</sup> Vgl. Schütze (1977), Schütze (1987).

<sup>1049</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 72.

<sup>1050</sup> Vgl. ebenda, S. 73. Der universelle Gesprächsablauf einer Erzählung umfasst laut Mayring die Phasen einführender Überblicksteil, Orientierung (Schilderung, worum es geht), Komplikation, Evaluierung als Einschätzung des Geschehens, Auflösung und Koda als Schlussbetrachtung (vgl. ebenda).

<sup>1051</sup> Vgl. ebenda, S. 72.

<sup>1052</sup> Vgl. Flick (2005), S. 158.

<sup>1053</sup> Vgl. Wiedemann (1986), S. 24. Laut Mayring besteht die grundlegende Annahme darin, dass sich subjektive Bedeutungsstrukturen im freien Erzählen über bestimmte Ereignisse herauschälen, die ein systematisches Abfragen nicht zu Tage fördern kann (vgl. Mayring (2002), S. 72.).

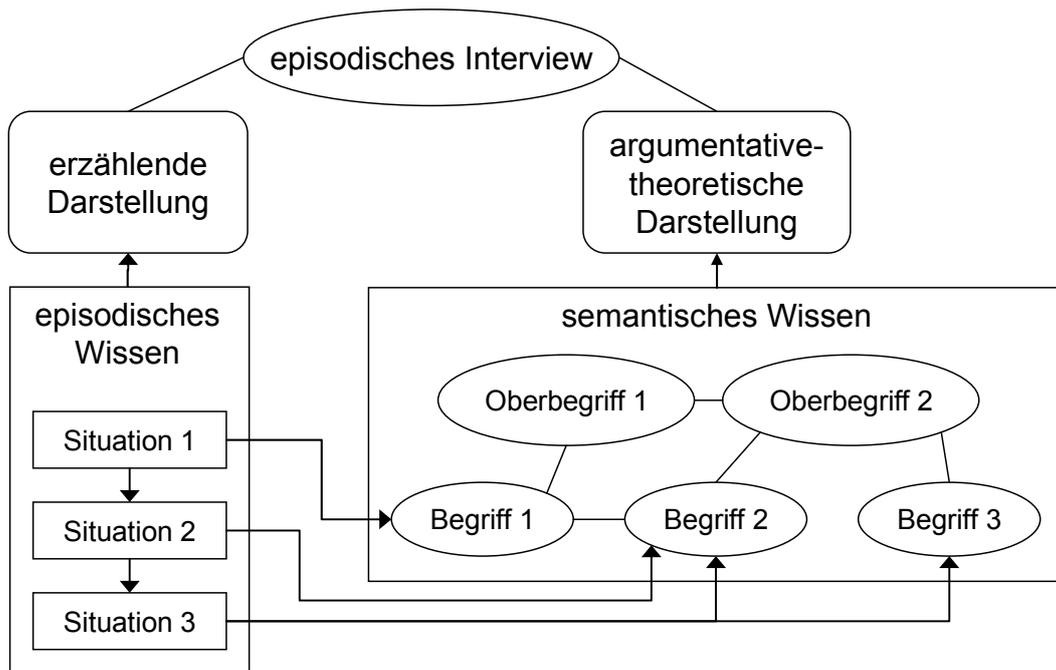


Abbildung 41: Struktur des episodischen Interviews nach Flick (2000)<sup>1054</sup>

Laut Flick sollte sich die Aufmerksamkeit zunächst auf die Expression der Episoden richten, in denen der Befragte Erfahrungen gemacht hat, die für die Forschungsfrage relevant sind. In diesem Schritt gestaltet der Befragte anhand der von ihm empfundenen Relevanz Auswahl und Darstellung der Episoden weitgehend selbst.<sup>1055</sup> Zu diesen Episoden werden anschließend Argumentationen aufgedeckt, die dieses situative Wissen in einen übergeordneten Sinnzusammenhang stellen. Diese Argumentationen können sowohl vom Befragten als auch durch gezielte Fragen des Interviewers angestoßen werden.<sup>1056</sup>

### Ablauf

Der Ablauf eines episodischen Interviews wird von Flick (2000) nur implizit skizziert und im Folgenden kurz wiedergegeben. In der Einführungsphase hält Flick eine kurze Erläuterung des Interview-Grundprinzips sowie das Einholen der Zustimmung zu diesem Vorgehen für die wichtigsten Inhalte. Im durch Erzählungen geprägten Hauptteil verweist Flick auf regelmäßige Aufforderungen zum Erzählen von einzelnen Situationen oder von Situationsketten. Als ergänzendes Element schlägt Flick das Erfragen von Phantasien vor. Beide Herangehensweisen dienen laut Flick der Explikation episodischen Wissens. Nach der Erzählphase geht das Interview stärker in einen Dialog über, in dem Fragen nach Definitionen von Kernbegriffen und abstrakten Zusammenhängen gestellt werden. Der Interviewer nutzt diese Phase, um sich der Bedeutung des Gesagten zu versichern und Zusammenhänge aufzudecken, auf die der Befragte in der Erzählphase

<sup>1054</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Flick (2005), S. 159.

<sup>1055</sup> Vgl. ebenda, S. 160.

<sup>1056</sup> Vgl. ebenda.

nicht eingegangen ist.<sup>1057</sup> In dieser Phase kann laut Flick ein Leitfaden benutzt werden, um dem Interviewer mehr Möglichkeiten zu geben, in standardisierter Form steuernd einzugreifen. Diese Phase dient laut Flick der Explikation des semantischen Wissens.<sup>1058</sup> Zum Abschluss eines episodischen Interviews werden von Flick (2005) keine Aussagen gemacht. Auf Basis dieser Erklärungen hat der Autor das in Abbildung 42 dargestellte Verlaufsmodell für episodische Interviews abgeleitet.

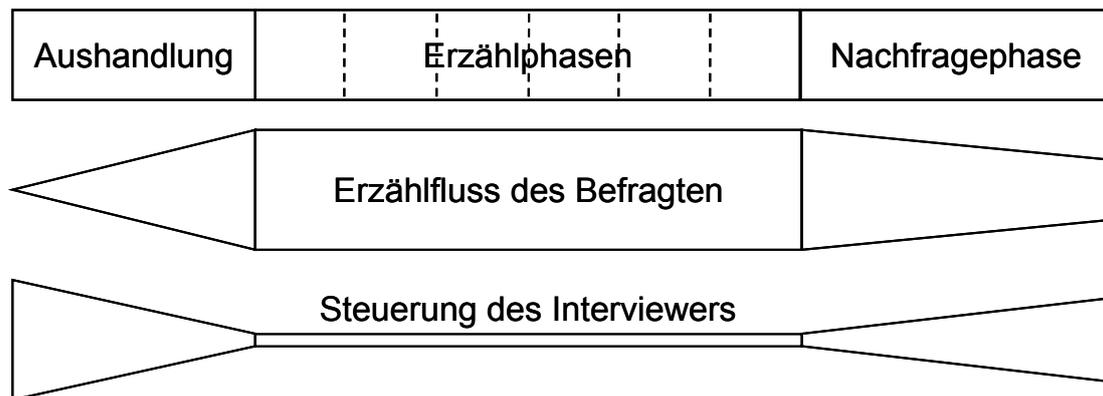


Abbildung 42: Ablauf des episodischen Interviews<sup>1059</sup>

### Ziele

Mit diesem Ablauf können laut Flick die Vorteile von narrativem und leitfadengestütztem Interview kombiniert werden. Das episodische Interview ist aufgrund seiner Situationsbezogenheit durch eine konkretere Herangehensweise gekennzeichnet, als es beim narrativen Interview der Fall ist. Daher können im Gegensatz zum narrativen Interview laut Flick auch Routinen und Alltäglichkeiten ermittelt werden.<sup>1060</sup> Diese Eigenschaft ist für die Erforschung von auf Basis einer alltäglichen Beziehung gebildeten Gedächtnisbildern entscheidend. Weiterhin kann durch die Verwendung gezielter Fragen die Künstlichkeit der einseitigen Erzählsituation in einem zwanglosen Dialog aufgelöst werden. Schließlich macht Flick die Erhebung aufgrund einer Kombination von Methoden (offene Narration und leitfadengestützte Befragung) als between-method-Triangulation geltend, die mittels verschiedener methodischer Zugänge zu Daten erzielt wird.<sup>1061</sup>

<sup>1057</sup> Vgl. ebenda, S. 160f.

<sup>1058</sup> Vgl. ebenda, S. 165.

<sup>1059</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1060</sup> Vgl. Flick (2005), S. 165.

<sup>1061</sup> Vgl. ebenda, S. 165.

### *Grenzen*

Grenzen sieht Flick insbesondere in der Erzählfähigkeit des Befragten. Diese Limitierung ist seiner Ansicht nach jedoch gegenüber dem narrativen Interview abgemildert, weil einzelne Situationen erzählt werden und keine konsistente gesamte biografische Aufarbeitung verlangt wird. Als zweite Limitierung verlangt die Anwendung dieser Interviewtechnik ein sorgfältiges Training der Interviewer an ausgewählten Beispielen.<sup>1062</sup>

### *Narration in der Imageforschung*

Mit Blick auf die Erhebung von Corporate Images ist darauf hinzuweisen, dass der narrative Zugang zu Geistesbildern in der Imageforschung bislang die Ausnahme darstellt. Obwohl bspw. Hatch/Schultz (1997) das Image einer Organisation als holistisches Ergebnis von „sense-making by the group and communication by the organization“<sup>1063</sup> definieren und damit der *in der Regel durch Narration vermittelten Sinnstiftung* eine zentrale imagebildende Funktion zuweisen, wird die narrative Verknüpfung von kontextbezogener Erinnerung und Bewertung in der analysierten Literatur zu Corporate Images, zum Imagebildungsprozess und zu Images von Universitäten kaum thematisiert.<sup>1064</sup> Die generelle Eignung eines narrativen Zugangs zu Images wird durch die Arbeit von Ger et al. (1999) dokumentiert, in der die Übertragung von Images des Herkunftslandes auf die Produkte einer Firma analysiert wird.<sup>1065</sup> Folglich wird mit der methodischen Konzipierung der vorliegenden empirischen Untersuchung aus Sicht der Imageforschung zur Etablierung einer innovativen Methode beigetragen.

#### 4.2.2.2 Durchführung der Erhebung

Die in der vorliegenden Arbeit durchgeführte Erhebung fand in den Monaten Juni bis September 2006 statt. Sie wurde von insgesamt vier Interviewern durchgeführt.<sup>1066</sup> Dabei wurde die Interviewsituation in einigen Punkten a priori systematisch geplant.

---

<sup>1062</sup> Vgl. ebenda, S. 164f.

<sup>1063</sup> Hatch/Schultz (1997), S. 359, Hervorhebung im Original.

<sup>1064</sup> Vgl. z. B. Argenti/Druckenmiller (2004), Arnold et al. (2003), Balmer (1998), Balmer/Soenen (1999), Bennett/Gabriel (2003), Christensen/Askegaard (2001), Davies et al. (2004), Dowling (1988), Dukerich/Carter (2002), Fillis (2003), Hatch/Schultz (1997), Kreiser (2002), Leven (1995), Nguyen/LeBlanc (1998), Schmitt et al. (1995), Sjøvall/Talk (2004).

<sup>1065</sup> Vgl. Ger et al. (1999).

<sup>1066</sup> Neben dem Autor waren die Studierenden Astrid Klepel, Melissa Simon und Jens Wahl an der Erhebung beteiligt.

*Vorbereitung der Interviews*

Die Interviewer hatten bereits vor dieser Untersuchung im Rahmen eines Seminars und eines Projektstudiums Erfahrungen mit der Durchführung episodischer Interviews sammeln können.<sup>1067</sup> Der Ablauf, die zu benutzenden Fragetechniken und die Methoden der Anfertigung von Mitschriften waren ihnen bekannt und eingeübt. Es wurde ein gemeinsamer inhaltlicher Ansatzpunkt für das Interview festgelegt sowie einige Möglichkeiten des Übergangs in die jeweils nächste Interviewphase diskutiert. Diese inhaltlichen Standardisierungen sollten auf Basis der ersten Interviews evaluiert werden. In der Vorbereitung der Interviews wurde insbesondere auf die unterschiedlichen Anforderungen der drei Interviewphasen eingegangen. Dabei wurde auf Basis der Vorerfahrungen der Interviewer vorgegangen.

Für die *Aufwärmphase* wurde die Entspanntheit der Atmosphäre sowie der für den Befragten einfache Einstieg in das Interviewthema als kritisch betrachtet. Dies sollte durch einen angenehmen Interviewort, eine Begegnung auf gleicher und freundschaftlicher Ebene sowie durch eine einfache Einstiegsfrage, von der anzunehmen ist, dass sie von jedem Befragten gern beantwortet wird, realisiert werden. Für die *narrative Phase* wurde das konsequente Einhalten eines weichen Verhaltens durch die Interviewer als kritischstes Merkmal der Interviewsituation eingestuft. Aus diesem Grund wurde in den ersten Interviews insbesondere auf die Verteilung der Redezeiten sowie auf eventuelle Unterbrechungen von Erzählungen geachtet. Für die *dialogische Nachfragephase* wurden vor allem die Aufmerksamkeit der Interviewer während der narrativen Phase als wichtig erachtet, da während dieser Zeit ex interim eine Analyse der Inhalte stattfinden musste, insbesondere anhand der folgenden Fragen.

- Wann hat der Befragte eine Geschichte nicht zu Ende erzählt?
- An welcher Stelle sind noch nicht explizierte Gründe für geäußerte Ansichten oder beschriebenes Verhalten zu vermuten?
- Blieben Interaktionspartner unerwähnt?
- Liegen inhaltliche Widersprüche vor?
- Welche Begriffe sind inhaltlich zu konkretisieren, bzw. der Bedeutung welcher Begriffe muss sich der Interviewer nochmals versichern?

Die Anfertigung eines Leitfadens mit konkreten inhaltlichen Fragen wurde für die dialogische Phase verworfen, da die Klärung der eben aufgezeigten Fragen anhand der Gesprächsnotizen der Interviewer ein flexibleres Eingehen auf die Erzählungen der Befragten ermöglicht. Dennoch

---

<sup>1067</sup> In diesen Lehrveranstaltungen wurden von den Studierenden mit Hilfe episodischer Interviews Kunden über ihre Erfahrung mit einer Dienstleistung befragt. Ziel dieser Untersuchung war die Explikation der Kunden-Lebenswelten mit Bezug zum Konsum dieser Dienstleistung (zum hier verwendeten Lebenswelt-Konzept von Pierre Bourdieu vgl. Treibel (2006), S. 219ff.).

kann die Orientierung an den hier aufgeführten Fragen als Leitfaden zur ex ante-Strukturierung der Nachfragephase bezeichnet werden.

Da zu Beginn der Untersuchung keine Sicherheit darüber bestand, welchen Wert die in der Literatur gefundenen Ergebnisse quantitativer Untersuchungen zur Einschätzung des Images einer Universität durch Studierende besitzen<sup>1068</sup>, wurde für den Abschluss der Interviews vereinbart, die Befragten zu den Begriffen Image und Reputation zu befragen. Beide Fragen wurden in jedem Interview an der gleichen Stelle (am Ende) in identischer Form gestellt. Sie wurden nicht mit Bezug zur TU München gestellt und die Antworten flossen nicht in die Analyse der Corporate Images der TU München ein.

Schließlich wurden die Intervieworte so bestimmt, dass die Befragungen für die Befragten in einer möglichst zwanglosen Atmosphäre stattfanden. Der Befragte wurde gebeten, einen präferierten Interviewort oder einen Ort zu nennen, den er für ein Interview als angenehm empfindet.

#### *Durchführung der Interviews*

Aufgrund der hohen Anforderungen der gewählten Interviewtechnik wurde die empirische Untersuchung von Beginn an so konzipiert und realisiert, dass jedes Gespräch von zwei Interviewern gemeinsam geführt wird. So konnte einerseits der einzelne Interviewer in der Gesprächssituation entlastet werden, andererseits sollte die Möglichkeit zur anschließenden Diskussion und gegebenenfalls zur Korrektur des Interviewerverhaltens gegeben werden. Alle Interviewer wurden dazu angehalten die 2:1-Situation dazu zu nutzen, sich während des gesamten Interviews gegenseitig zu unterstützen und sich insbesondere in der Nachfragephase den Ball gegenseitig zuzuspielen.

Alle Interviews wurden als Tonaufnahme mitgeschnitten. Es wurde den Befragten zunächst erklärt, dass es sich um eine Untersuchung über die TU München handelt, die die Interviewer in eigenem wissenschaftlichem Interesse durchführen. Anschließend wurde um Zusammenarbeit und um das Einverständnis zum Mitschneiden gebeten. Mit diesem Vorgehen sollten die Rahmenbedingungen des Gesprächs expliziert und vereinbart werden, um den Befragten Sicherheit über das zu erwartende Gespräch zu vermitteln.

Zur Erprobung der Methode wurden die ersten zwei Interviews unter Teilnahme aller vier Interviewer durchgeführt und anschließend intensiv auf inhaltlicher und Situationsebene diskutiert. Dabei erfolgte eine Bestätigung des Intervieweinstiegs mit der Frage, wie der Befragte zur TU München gekommen sei. Gleichzeitig wurden verschiedene Strategien für Befragte mit geringer ausgeprägten narrativen Fähigkeiten festgelegt. Dazu gehörten insbesondere:

- Fragen nach emotional bewegenden Erlebnissen: „Was sind in deiner Erinnerung besonders positive/ besonders negative Erlebnisse mit der TU München?“

---

<sup>1068</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1, Kapitel 3.3.1.3.2, Kapitel 3.3.1.3.3.

- Fragen nach der Wunschuniversität: „Wenn du eine Universität nach deinen Wünschen gestalten könntest, wie würde sie aussehen?“

Zum Ende der Interviews wurde gefragt, ob im Verlauf des Gesprächs noch ein Thema offen geblieben sei, über das der Befragte gerne berichten möchte. Danach wurden die Befragten gebeten, ihre eigene Vorstellung von den Begriffen Image und Reputation wiederzugeben. Diese Fragen dienten dazu, dem Autor einen Eindruck vom umgangssprachlichen Verständnis der Begriffe zu vermitteln und die in der Literatur gefundenen empirischen Untersuchungen besser einschätzen zu können. Die in dieser Untersuchung gestellten Abschlussfragen lauteten: Was bedeutet deiner Meinung nach der Begriff ‚Image‘? Was bedeutet deiner Meinung nach der Begriff ‚Reputation‘? Gibt es deiner Meinung nach einen Zusammenhang zwischen beiden Begriffen?

#### *Nachbereitung der Interviews*

Jedem Interview schloss sich eine Diskussion der beteiligten Interviewer an, in der das Verhalten der Beteiligten diskutiert wurde. Dabei wurde auf die Punkte fokussiert, die für die einzelnen Interviewphasen als erfolgskritisch galten. Dazu wurde insbesondere die Einstiegsfrage darauf überprüft, ob der Befragte Probleme bei der Beantwortung hatte. Es wurde eine erste Einschätzung abgegeben, ob die Überleitungen in die nächsten Interviewphasen zum richtigen Zeitpunkt initiiert wurden und ob das Verhalten des jeweils anderen den Richtlinien für die jeweiligen Interviewphasen entsprach.

Daneben wurde eine erste Einschätzung der Erzählungen und Antworten des Befragten vorgenommen. Dabei diskutierten die Interviewer insbesondere, ob es gravierende Abweichungen von den bisher geführten Interviews in Ablauf und Struktur gab.

### **4.2.3 Datendarstellung und Datenverdichtung**

Zur Darstellung und Verdichtung der mittels episodischer Interviews gewonnenen Daten wurde die Technik des Cognitive Mapping gewählt. Diese Technik soll im Folgenden beschrieben werden. Dabei wird in Kapitel 4.2.3.1 nach einer einführenden Definition zunächst auf die wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Mapping-Prozesses eingegangen. Anschließend werden Anwendungsfelder und gebräuchliche Arten von Cognitive Maps beschrieben. Abschließend werden die in der Literatur gefundenen Vorgehensweisen des Cognitive Mappings vorgestellt. Kapitel 4.2.3.2 ist der Beschreibung des Mapping-Prozesses gewidmet, der in der vorliegenden Untersuchung angewandt wurde. In Kapitel 4.2.3.3 wird schließlich der Prozess der Datenverdichtung beschrieben, bei dem ebenfalls ein in Kapitel 4.2.3.1 vorgestelltes Mapping-Verfahren im Mittelpunkt steht.

#### 4.2.3.1 Charakterisierung der Darstellungs- und Verdichtungsmethode Cognitive Mapping

##### *Definitionen*

Eine Map oder Karte ist in erster Linie eine grafische Darstellung, die die ihr angehörenden Elemente in einen referenziellen Rahmen setzt. Cognitive Maps gehen zurück auf die Arbeiten von Tolman, der für die kognitive Psychologie eine Methode zur Visualisierung gedanklicher Prozesse suchte. Tolman (1948) unterscheidet zwei grundsätzliche Map-Arten: Strip Maps und Context Maps. Während erstere in der Form eines Algorithmus Entscheidungspunkte miteinander verbinden, wird in Context Maps die umgebende Entscheidungssituation näher beschrieben.<sup>1069</sup> Strip Maps sind durch ihre Einfachheit sehr leicht zwischen Individuen übertragbar. Sie verlieren jedoch ihren Wert, sobald sich aufgrund einer Veränderung der nächste Entscheidungspunkt nicht durch den in der Map vorgesehenen Weg erreichen lässt. In dieser Situation ist eine Context Map vorteilhaft, denn sie erlaubt das Bilden von Analogie-Schlüssen auf Grundlage der Beschreibung der Entscheidungsumgebungen. Cognitive Maps gehören zur Gruppe der Context Maps. Sie beziehen sich auf das Darstellen gedanklicher Modelle. In der Literatur gibt es keine allgemein akzeptierte Definition für Cognitive Maps. Es werden – je nach Forschungsinteresse – unterschiedliche Eigenschaften betont und zur Charakterisierung herangezogen. Für die Zwecke dieser Arbeit soll der Begriff Cognitive Map definiert sein als „a graphic representation of an individual's or several individuals' mental models. It is composed of ideas and links between these ideas“<sup>1070</sup>. Cossette/Audet (1992) betonen, dass es sich bei Cognitiv Maps um eine Konstruktion, d. h. Reduktion und Transformation, handelt und nicht um ein Abbild von Geistesmodellen.<sup>1071</sup>

##### *Grundlagen des Mapping-Prozesses*

Im Unterschied zu Volltext-Transkripten bauen Cognitive Maps auf einer strikten, mitunter komplexen Syntax auf, die es erlaubt, Interviews auf die Ideen der Interviewten zu reduzieren und diese Aussagen in ihrem ursprünglichen Sinnzusammenhang darzustellen. Cognitive Maps sind ein Mittel zur grafischen Darstellung von Gedachtem und zeigen, was zuvor durch den Befragten artikuliert worden ist.<sup>1072</sup> Dabei kommt dem Vorgang des Artikulierens eine zentrale Bedeutung zu.<sup>1073</sup> Artikulation besitzt nicht nur eine Funktion im Prozess der individuellen Sinnstiftung und des individuellen Verstehens.<sup>1074</sup> Gleichzeitig kann nachträgliche Kognition das zuvor Artikulierte in einen sinnvollen Zusammenhang stellen. Diese wechselseitige Wirkung von Denken und Arti-

<sup>1069</sup> Vgl. Tolman (1948).

<sup>1070</sup> Rodhain (1999), S. 51.

<sup>1071</sup> Vgl. Cossette/Audet (1992), S. 329f. In der englischsprachigen Literatur wird typischerweise der Begriff „mental model“ (Rodhain (1999), S. 54) verwendet, der hier mit Geistesmodell übersetzt wird.

<sup>1072</sup> Vgl. Eden (1992b), S. 262, Huff (1990), Rodhain (1999), S. 51.

<sup>1073</sup> Vgl. Cossette/Audet (1992), Eden (1992b), S. 262.

<sup>1074</sup> Vgl. Weick (1995), S. 17ff. Weick fundiert den Prozess der Sinnstiftung in der Theorie der Identity Construction, einer Facette der Personal Construct Theorie (vgl. Eden (1988), McKnight (2000), Fournier (1996)).

kulieren wird durch Wallas' Aphorismus: „How can I know what I think till I see what I say“<sup>1075</sup> auf den Punkt gebracht. Durch dieses diskursive Vorgehen – entweder in einem offenen Interview, in dem der Befragte mit seinen eigenen Konstrukten konfrontiert wird oder während der Erstellung der Cognitive Map, bei der der Befragte die Darstellung schrittweise seinen Vorstellungen annähert – ist Cognitive Mapping dazu in der Lage, implizites Wissen zu explizieren.<sup>1076</sup> Schwer greifbaren Sachverhalten, wie z. B. komplexen Problemen, wird eine Ordnung verliehen und somit die Entscheidungsfindung erleichtert.<sup>1077</sup> Ihrem Grunde nach baut diese Methode auf dem symbolischen Interaktionismus auf, der sich auch als grundlegende Annahme durch diese Arbeit zieht und dem die Annahme der individuellen Rekonstruktion des Wahrnehmbaren zugrunde liegt. Für Cognitive Maps bedeutet dies, dass sie sowohl Wissen als auch Glauben beinhalten, dass sie aufgrund der begrenzten Fähigkeiten des Befragten partiell und dass sie aufgrund des Überzeugungscharakters des Diskurses auch parteiisch sind.<sup>1078</sup>

Der Forscher hat laut Cossette/Audet (1992) in diesem Schematisierungsprozess vor allem dreierlei zu beachten, um Behinderungen zu vermeiden. Erstens sollte die Explikation in erster Linie auf die höchste Darstellungsebene von Geistesmodellen abzielen, da diese komplexeste Ebene am bedeutsamsten ist. Diese höchste Darstellungsebene beinhaltet laut Cossette/Audet (1992) Images, Repräsentationen und Beziehungssysteme.<sup>1079</sup> Es ist zweitens eine Überbewertung der kognitiven gegenüber der affektiven Dimension zu vermeiden, da in der natürlichen Logik, die Geistesmodellen zugrunde liegt, beide Dimensionen miteinander verbunden sind.<sup>1080</sup> Drittens sollte der Forscher laut Cossette/Audet (1992) den Befragten nicht dazu drängen, Symbole präzise zu definieren. Da diese Definitionen per se regressiv seien, würden sich die Beteiligten in eine endlose Suche nach der letztlichen Bedeutung des Symbols stürzen.<sup>1081</sup>

Cognitive Maps existieren mittlerweile in einer großen Variantenvielfalt und werden in einem breiten Anwendungsbereich eingesetzt.

---

<sup>1075</sup> Wallas (1926), S. 106, zitiert nach Weick (1995), S. 12. Auf diese Wechselwirkung baut auch das episodische Interview. Darin konfrontiert der Interviewer den Befragten immer wieder mit seinen eigenen Gedanken und Begriffen und erreicht so die schrittweise Explizierung impliziten Wissens (vgl. Rodhain (1999), S.53f.).

<sup>1076</sup> Vgl. Rodhain (1999).

<sup>1077</sup> Vgl. Fiol/Huff (1992), Rusli/Noor Azman (2003), S. 4.

<sup>1078</sup> Vgl. Cossette/Audet (1992), S. 328f., S. 41, Eden (1992b), S. 263f., Eden et al. (1981).

<sup>1079</sup> Vgl. Cossette/Audet (1992), S. 331. Mit Images sind Geistesbilder im Sinne von Kapitel 2.3.2 gemeint, Repräsentieren ist der Prozess der Produktion von Symbolen für andere Dinge (ebenda, S. 329).

<sup>1080</sup> Vgl. ebenda. Für den Explikationsprozess bedeutet diese Forderung, dass es aus Sicht des Befragten einerlei ist, ob eine Bewertung auf Basis kognitiver oder affektiver Kriterien vorgenommen worden ist, nur die Bewertung selbst ist handlungsleitend.

<sup>1081</sup> Vgl. ebenda, S. 331f.

### *Anwendungsgebiete*

Cognitive Maps wurden für die Wirtschaftswissenschaften als Mittel entdeckt, um die Individualität des Problemverständnisses von Managern abzubilden<sup>1082</sup> sowie um das Denken und Entscheiden im Kontext von Organisationen darzustellen<sup>1083</sup>. Mittlerweile werden Cognitive Maps in der Managementforschung zu einer ganzen Reihe von Zwecken eingesetzt, sodass sich ihr Anwendungsgebiet komplex darstellt.<sup>1084</sup> In der Literatur wurden folgende Einsatzfelder identifiziert:

- Entwicklung und Abbildung mentaler Modelle für komplexe Entscheidungssituationen<sup>1085</sup>, insbesondere in der Strategieentwicklung<sup>1086</sup>,
- Explikation und Abbildung von Images und individuellen Werte-Systemen<sup>1087</sup> sowie
- Darstellung und Unterstützung von kulturellen und strategischen Veränderungsprozessen in Organisationen.<sup>1088</sup>

### *Varianten von Cognitive Maps*

Mittlerweile wurde ein ganzes Spektrum von Cognitive Maps entwickelt. Sie lassen sich anhand ihrer Inhalte, des Erstellungsprozesses und der Darstellungsform unterscheiden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit stellt Abbildung 43 die gebräuchlichsten Typen von Cognitive Maps dar. Für eine Differenzierung von Maps kann zunächst danach unterschieden werden, ob eine Map ein mentales Modell einer einzigen Person oder einer Gruppe von Personen beinhaltet sowie ob eine Map mit oder ohne aktive Teilnahme des Befragten erstellt wird.<sup>1089</sup> Dabei wird die Teilnahme des Befragten bei der Erstellung der Map in der Literatur unterschiedlich bewertet. Eden et al. (1992) sprechen sich für die Kombination einer offenen Interviewform mit anschließendem Erstellen der Map aus. Sie fundieren dieses Vorgehen in der „personal construct theory“<sup>1090</sup>.

<sup>1082</sup> Vgl. Eden et al. (1981), Eden/Sims (1981), Hart (1977), Kiesler/Sproull (1982).

<sup>1083</sup> Vgl. Bougon et al. (1977), Forrest et al. (1977), Johnson (1974), Sims et al. (1981).

<sup>1084</sup> Vgl. Eden (1988), Eden (2004), Fiol/Huff (1992), Rodhain (1999), Rusli/Noor Azman (2003), Wright (2004).

<sup>1085</sup> Vgl. Alexander (2004), Bana e Costa et al. (2006), Clarke et al. (2000), Coban/Secme (2005), Doyle (1997), Fons et al. (2004), Rodhain (1999), Xirogiannis/Glykas (2004).

<sup>1086</sup> Vgl. Barr et al. (1992), David (2001), Eden (1992a), Eden/Ackermann (1993), Hodgkinson et al. (1999), Hodgkinson/Johnson (1994), Hodgkinson et al. (2004), Jenkins/Johnson (1997), Porac/Thomas (1990), Reger/Huff (1993), Tallman et al. (2004).

<sup>1087</sup> Vgl. Kerrin/Hone (2001), Rughase (2002), Swenson-Lepper (2005), Tegarden/Sheetz (2003), Wright (2004).

<sup>1088</sup> Vgl. Barr et al. (1992), Fournier (1996), Kevin/Nancy (2005), Steur/Wittek (2005).

<sup>1089</sup> Vgl. Eden (1992b), S. 262.

<sup>1090</sup> Eden et al. (1992), S. 310. Die Theorie geht davon aus, dass Menschen ein Modell von sich und der Welt aus ihrer eigenen Perspektive konstruieren, auf Basis dieses Modells agieren und ihr Modell im Licht des Feedbacks auf ihre Aktionen anpassen (vgl. Eden (1988), S. 3f., McKnight (2000), S. 730). Daher ist es wahrscheinlich, dass zwei Personen von derselben Sache verschiedene Konstrukte entwickeln. Aufgrund von Veränderungen des individuellen Weltbilds ist es weiterhin wahrscheinlich, dass sich die Konstrukte zweier Personen unterschiedlich weiterentwickeln (vgl. Fournier (1996), S. 88). Die Theorie steht somit in Übereinstimmung mit dem symbolischen Interaktionismus (vgl. Kapitel 4.1), dem das hier gewählte Forschungsdesign folgt.

Tegarden/Sheetz (2003) hingegen sprechen sich für Partizipation aus, da sie der Ansicht sind, dass der Forscher andernfalls zu viele Möglichkeiten der Interpretation besitzt.<sup>1091</sup> Alle Formen individueller Cognitive Maps können grundsätzlich sowohl mit als auch ohne Beteiligung der Befragten erstellt werden. Je nachdem wie dabei vorgegangen wird, entstehen unterschiedliche Map-Typen. Fiol/Huff (1992) diskutieren Cause Map, Categorization Map und Identity Map als drei zentrale Formen individueller Cognitive Maps (vgl. Abbildung 43).

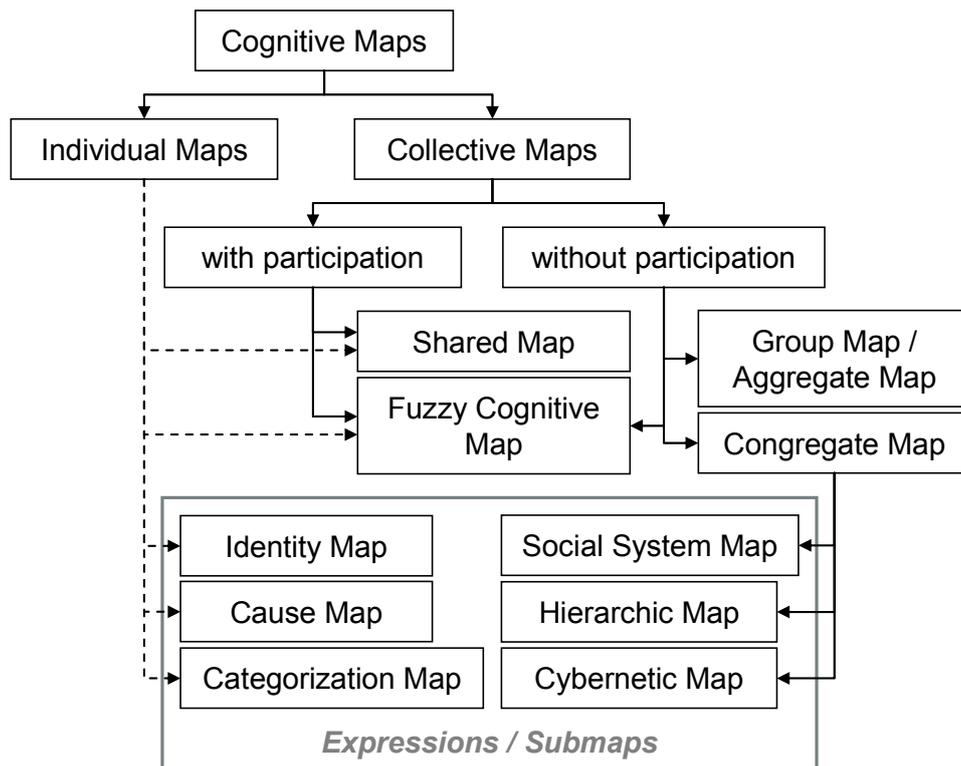


Abbildung 43: Typologisierung von Cognitive Maps<sup>1092</sup>

Bis zum Beginn der 1990er Jahre wurden Cognitive Maps nahezu ausschließlich zum Aufdecken als kausal empfundener Beziehungen im strategiebezogenen Denken von Managern verwendet.<sup>1093</sup> Die dazu entwickelte Darstellungsform, die Causal Map, verbindet im Wesentlichen die drei Elemente (strategisch relevante) Gegebenheiten, Mittel und Ziele in einer hierarchischen Darstellung.<sup>1094</sup> Causal Maps fokussieren auf Argumentationen. Sie stellen laut Fiol/Huff (1992) individuell wahrgenommene Grund-Folge-Beziehungen dar.<sup>1095</sup> Categorization Maps stellen Kategorien im Denken dar. Die Kategorisierung ist laut Fiol/Huff (1992) ein weit verbreitetes Vor-

<sup>1091</sup> Vgl. Tegarden/Sheetz (2003), S. 115. Auf die Interpretationsmöglichkeiten des Forschers und die Authentizität der Cognitive Map wird im Folgenden näher eingegangen.

<sup>1092</sup> Eigene Darstellung auf Basis der im vorliegenden Kapitel betrachteten Literatur.

<sup>1093</sup> Vgl. Fiol/Huff (1992), S. 268.

<sup>1094</sup> Vgl. Eden (2004), Axelrod (1976), S. 673ff.

<sup>1095</sup> Vgl. Fiol/Huff (1992), S. 279f., Eden/Sims (1981), S. 71, Langfield-Smith (1992), S. 356ff.

gehen, mit dem Menschen ihre Umgebung ordnen, ihr Rahmen und Strukturen verleihen.<sup>1096</sup> Diese Maps besitzen eine hierarchische Form<sup>1097</sup>, die sich aus der Einordnung von Situationen und Dingen anhand ihrer Ähnlichkeit ergibt.<sup>1098</sup> Identity Maps fokussieren auf die Hauptbezugspunkte einer kognitiven Landkarte. Sie geben laut Fiol/Huff (1992) die Perspektive wieder, aus der Individuen ihre Umwelt betrachten.<sup>1099</sup>

Shared Maps fokussieren auf die Darstellung und Unterscheidung zwischen idiosynkratischen und geteilten Vorstellungen.<sup>1100</sup> Sie werden sowohl auf Basis von Einzelinterviews als auch in einer Gruppe erstellt.<sup>1101</sup> Fuzzy Cognitive Maps geben die Wechselwirkungen komplexer Systeme wieder. Die Verbindungen zwischen ihren Knotenpunkten geben positive oder negative Kausalzusammenhänge an.<sup>1102</sup> Werden diese Kausalzusammenhänge mit einer numerischen Stärke (typischerweise im Bereich von  $[1, -1]$ <sup>1103</sup>) versehen, können Auswirkungen einzelner Elemente auf das gesamte System simuliert werden.<sup>1104</sup> Der Fokus von Fuzzy Cognitive Maps liegt folglich auf der Art und Stärke der einzelnen Verbindungen. Ihre Erstellung kann mit oder ohne Teilnahme der Befragten sowohl auf Basis individueller Interviews als auch in Gruppen erfolgen.<sup>1105</sup>

Group Maps und Aggregate Maps werden aus individuellen Cognitive Maps aggregiert.<sup>1106</sup> Ihre Erstellung erfolgt entweder durch Interviews oder mittels der Self-Q Technik nach Bougon.<sup>1107</sup> Neben der Aggregation schlägt Bougon (1992) eine zweite Methode der Zusammenführung individueller Cognitive Maps vor, die Kongregation.<sup>1108</sup> Die Kongregation stellt eine punktuelle Verbindung zwischen individuellen Cognitive Maps dar. Verbindungspunkte, „congregating labels“<sup>1109</sup>, können nur solche Begriffe sein, die zu den zentralen, d. h. die Identität und Verände-

---

<sup>1096</sup> Vgl. Fiol/Huff (1992), S. 279.

<sup>1097</sup> Vgl. Hodgkinson/Johnson (1994), S. 527f., Porac/Thomas (1990), S. 229.

<sup>1098</sup> Vgl. Fiol/Huff (1992), S. 279.

<sup>1099</sup> Vgl. ebenda, S. 278.

<sup>1100</sup> Vgl. Tegarden/Sheetz (2003), S. 115.

<sup>1101</sup> Vgl. Langfield-Smith (1992), Tegarden/Sheetz (2003), S. 114.

<sup>1102</sup> Vgl. Coban/Secme (2005), Fons et al. (2004), Xirogiannis/Glykas (2004).

<sup>1103</sup> Vgl. Coban/Secme (2005), S. 132, Fons et al. (2004), S. 79, Kardaras/Karakostas (1999), S. 199f.

<sup>1104</sup> Vgl. Coban/Secme (2005), S. 141ff., Fons et al. (2004), S. 82ff.

<sup>1105</sup> Vgl. Fons et al. (2004), S. 77f., Kardaras/Karakostas (1999), S. 198f.

<sup>1106</sup> Vgl. Bougon (1992), S. 371.

<sup>1107</sup> Vgl. ebenda, Tegarden/Sheetz (2003), S. 115. Die Self-Q Technik ist eine Methode, bei der sich der Befragte selbst die Fragen stellt. Bougon entwickelte diese Technik, um den Forscherbias zu reduzieren. Dabei gibt der Forscher lediglich die Vorgehensweise der Befragung vor, die inhaltlichen Fragen stellt der Befragte (vgl. Bougon (1983)). Sie eignet sich insbesondere für Themen, bei denen kaum emotionale Einflüsse zu vermuten sind (vgl. Bougon (1986)).

<sup>1108</sup> Vgl. Bougon (1992), S. 371f.

<sup>1109</sup> Ebenda, S. 372.

rungsfähigkeit des Systems bestimmenden Kreisläufen gehören. Andere Termini werden nicht zur Verbindung der Maps benutzt.<sup>1110</sup>

Zur Interpretation kongregierter Maps entwickelt Bougon drei Arten von Submaps, die die zentralen Elemente hervorheben. Eine Social System Map hebt die in der kongregierten Map enthaltenen Kreisläufe hervor. Sie bildet die Identität und Dynamik des Systems ab<sup>1111</sup> und ist dadurch mit der Identity Map vergleichbar. Die Hierarchic Map bildet die Kette der Voraussetzungen, Aktionen, Mittel und Ziele ab, die für eine strategische Betrachtung typisch sind.<sup>1112</sup> Die Cybernetic Map stellt eine Erweiterung der Hierarchic Map um im betrachteten System enthaltene Feedback-Schleifen dar, aus denen laut Bougon (1992) die Bedingungen für strategischen Wandel und Wachstum folgen.<sup>1113</sup>

### *Ablauf*

In dieser Arbeit werden Cognitive Maps nicht als Werkzeug der Explikation genutzt, sondern sie dienen der strukturierten, kontextbezogenen Wiedergabe von Geistesbildern.<sup>1114</sup> Als Visualisierungsmethode wird Cognitive Mapping immer in Verbindung mit einer inhaltlich offenen Erhebungsmethode eingesetzt. Cognitive Mapping kann auf existierende Daten angewendet werden.<sup>1115</sup> In diesem Fall werden meist Interview-Transkripte als Ausgangsmaterial benutzt. Oder aber Daten werden, wie in der vorliegenden Arbeit, direkt für das Cognitive Mapping erhoben. In der Literatur werden nur zwei Interviewmethoden explizit in Verbindung mit dem Cognitive Mapping genannt. Während Bougon die Self-Q Technik als strukturierte Interview-Methode entwickelte arbeitet Eden mit unstrukturierten, offenen Interviews<sup>1116</sup>. Laut Rodhain (1999) existieren mit Ausnahme der strukturierten Self-Q Technik keine strukturierten Vorgehensweisen zur Erstellung von Cognitive Maps.<sup>1117</sup> Unstrukturierte (d. h. offene) Vorgehensweisen zum Erstellen und Analysieren von Cognitive Maps sind vor allem durch die Arbeiten von Eden<sup>1118</sup> zugänglich und evaluierbar geworden. Eden (1988) spricht sich explizit für das Erstellen der Map in einem offenen Interaktionsprozess aus.<sup>1119</sup> Laut Tegarden/Sheetz (2003) beinhaltet der Prozess des Cognitive Mapping die drei Phasen Konzepte aufdecken, Konzepte verfeinern (bzw. ausdifferen-

---

<sup>1110</sup> Ebenda, S. 370, S. 372.

<sup>1111</sup> Vgl. ebenda, S. 370ff.

<sup>1112</sup> Vgl. ebenda, S. 373f.

<sup>1113</sup> Vgl. ebenda, S. 374ff.

<sup>1114</sup> Vgl. Huff et al. (1990), S. 211f.

<sup>1115</sup> Vgl. z. B. Cossette/Audet (1992), Hart (1977).

<sup>1116</sup> Vgl. Eden (1988), Eden (1992a), Eden/Ackermann (1993).

<sup>1117</sup> Vgl. Rodhain (1999), S. 52.

<sup>1118</sup> Vgl. Eden (1988), Eden (1992b), Eden (2004), Eden et al. (1992), zur Relevanz von Eden vgl. auch Fiol/Huff (1992), Rodhain (1999).

<sup>1119</sup> Vgl. Eden (1988), S. 6.

zieren) und Identifizieren der Beziehungen zwischen Konzepten.<sup>1120</sup> Ein analoger Prozess mit den Phasen Konstruktion individueller Geistesmodelle, Konfrontation der Geistesmodelle und Konstruktion eines kollektiven Geistesmodells wird auch von Rodhain (1999), allerdings für Gruppen, vorgeschlagen.<sup>1121</sup>

Die eben geschilderten Prozessschritte finden in der hier konzipierten empirischen Untersuchung im Rahmen von episodischen Interviews statt. In der vorliegenden Arbeit soll auf Basis individueller Interviews auf das Image der TU München in ausgewählten Stakeholdergruppen geschlossen werden. Für den tatsächlichen Mapping-Vorgang sind aus diesem Grund erstens die Regeln der Übertragung von Interviewinhalten in individuelle Maps und zweitens die Regeln für die Kombination individueller Maps zu Cognitive Maps ganzer Stakeholdergruppen von Bedeutung.

#### 4.2.3.2 Durchführung der Datendarstellung

##### *Vorbereitung*

Der Ausgangspunkt der Datendarstellung bestand in Tonaufnahmen, die die Aufzeichnungen der episodischen Interviews enthielten. Um eine Tonaufzeichnung in eine Cognitive Map zu überführen, muss der Forscher zunächst eine Syntax finden, die sowohl die Inhalte des Interviews bestmöglich wiedergibt, als auch die ursprünglichen Sinnzusammenhänge beinhaltet.

In der vorliegenden Arbeit interessierten vor allem die in den Erzählungen enthaltenen Interaktionsprozesse in Form der beteiligten Akteure und der von den Studierenden erinnerten Prozesseigenschaften, da diese Informationen die Wahrnehmung der Interaktionen und Episoden<sup>1122</sup> enthalten, die die Studierenden im Rahmen ihrer individuellen Beziehungen zur Universität machen. Daneben interessierten alle weiteren, nicht mit Prozessen in Verbindung gebrachten Eigenschaften der TU München, die von den Studierenden erinnert werden. Sie sind ebenfalls Teil des Geistesbildes, das sich Studierende von ihrer Universität machen.

Wie für den Imagebildungsprozess in Kapitel 2.3.2.3 erläutert wurde, werden diese Wahrnehmungen kontinuierlich im Licht neuer Erfahrungen und Informationen bewertet. Diese Bewertungen sind gleichfalls Teil der Corporate Images der Studierenden. Sie ermöglichen es, die TU München zu anderen Meinungsobjekten in Beziehung zu setzen. Aus diesem Grund sind die individuellen Bewertungen der Repräsentationen ebenfalls zu erheben und darzustellen.

Für die zu erstellenden Cognitive Maps ergibt sich daher eine Struktur, die

- dem Interviewverlauf folgend,
- die benannten Themengebiete zeigt,

---

<sup>1120</sup> Vgl. Tegarden/Sheetz (2003), S. 114.

<sup>1121</sup> Vgl. Rodhain (1999), S. 54.

<sup>1122</sup> Vgl. Liljander/Strandvik (1995), Liljander/Strandvik (1997), Kapitel 2.1.3.

- innerhalb der Themengebiete die einzelnen Erzählungen in den Worten der Befragten wiedergibt,
- in den Erzählungen geäußerte Bewertungen darstellt und
- die geäußerten Beziehungen zwischen Themengebieten und Geschichten zeigt.

Die zu verwendende Syntax sollte daher Argumentationsketten und Bewertungen anzeigen sowie einen schnellen Überblick über Interviewverlauf und Themen ermöglichen. Zusätzlich zu diesen Elementen sollte es dem Ersteller der Map erlaubt sein, auf inhaltliche Besonderheiten, wie z. B. Konnotationen und Widersprüche hinzuweisen. Anhand dieser Anforderungen wurde die in Abbildung 44 dargestellte Syntax auf Basis der ersten beiden Interviews von allen Interviewern gemeinsam entwickelt.

	Gesprächsverlauf	→ Text	Fortsetzung einer Erzählung
	Beziehungen zwischen Themengebieten im Gesprächsverlauf	- Text	Negative Konnotation
	Beziehungen zwischen Inhalten verschiedener Themengebiete	+ Text	Positive Konnotation
	Zusammenfassung von Inhalten mit Beziehungen zu einem anderen Themengebiet	 Text	Inhaltlicher Widerspruch
		[Text]	Anmerkung des Verfassers

Abbildung 44: Syntax der Cognitive Maps<sup>1123</sup>

Im Gegensatz zu Causal Maps oder Fuzzy Cognitive Maps kommt es in dieser Darstellung nicht darauf an, die gesamte Cognitive Map als Netzwerk aus kausalen Zusammenhängen zu konzipieren. Kausale (d. h. gerichtete) Beziehungen gelten zwar innerhalb einzelner Erzählungen, auf den übergeordneten Strukturebenen handelt es sich bei Beziehungen jedoch oft um ungerichtete Assoziationen, die eine thematische Zugehörigkeit ausdrücken.

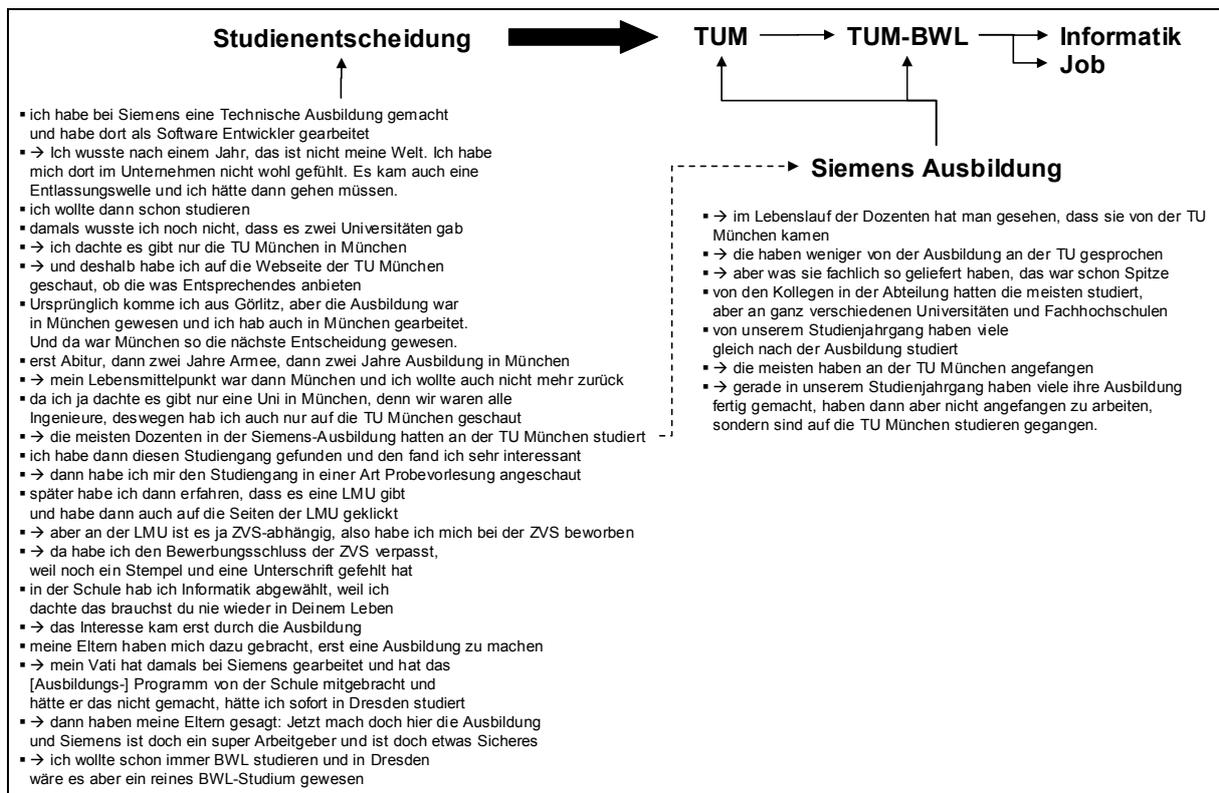
#### Durchführung

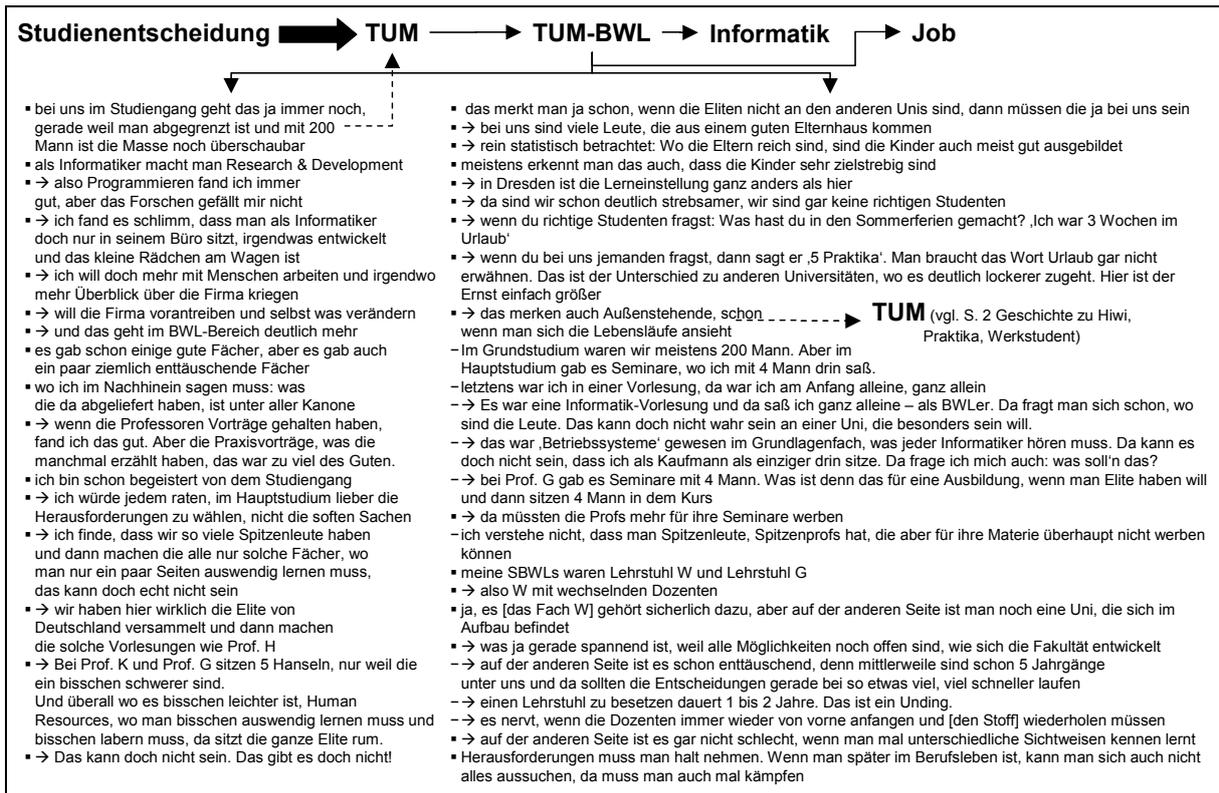
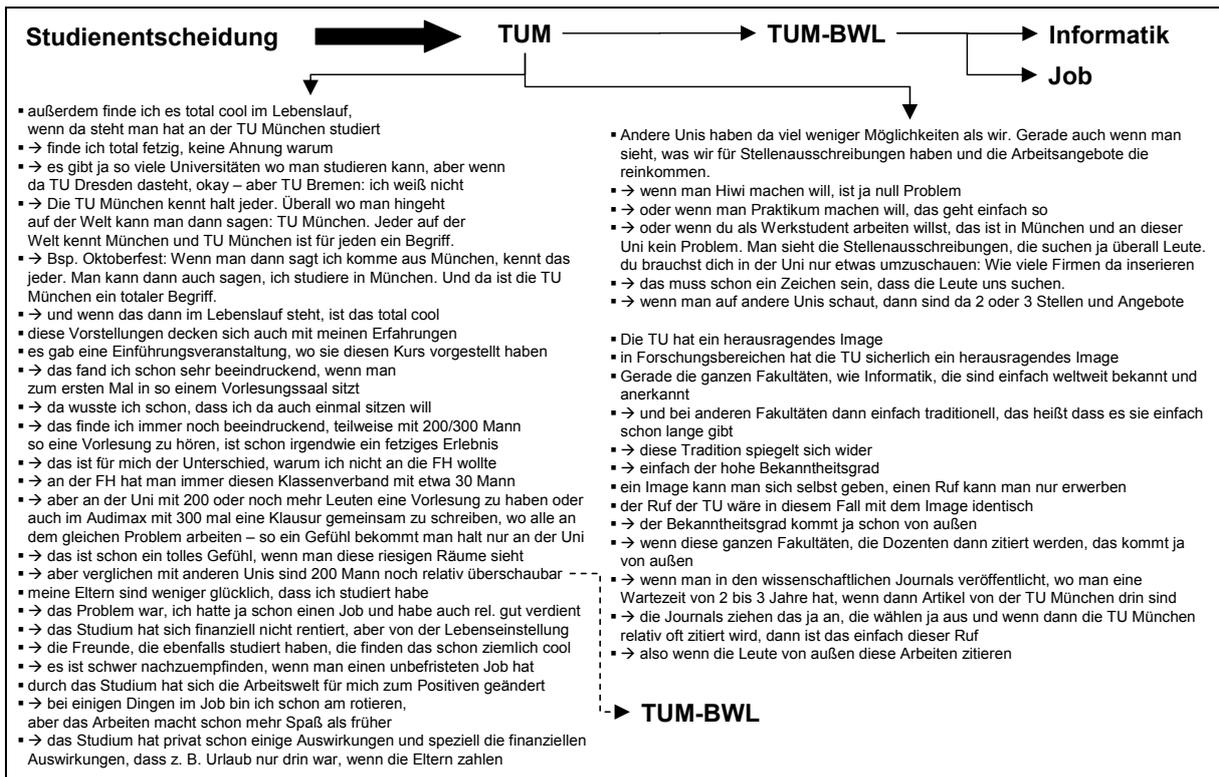
Für die Durchführung des Mappings wurde darüber hinaus ein standardisierter Prozess entwickelt. Wie bereits dargestellt wurde, werden in der Literatur mit dem Mapping-Prozess verschiedene Vorbehalte verbunden, die sich insbesondere auf den Forscher als Verzerrungsfaktor beziehen. Um die Verzerrungen durch den individuellen Forscher zu begrenzen, wurde im Mapping-

<sup>1123</sup> Eigene Darstellung.

Verfahren das bereits aus der Durchführung der episodischen Interviews angewandte Vieraugenprinzip fortgesetzt.

Nach der Durchführung und Nachbereitung des Interviews wurde von einem Interviewer eine vorläufige Map erstellt, die anschließend dem zweiten Interviewer als Ausgangspunkt für ein Review diente. Dabei wurden alle Veränderungen, die der zweite Interviewer durchführte, kenntlich gemacht. In einer anschließenden Diskussion wurden diese Veränderungen von beiden Interviewern akzeptiert oder abgelehnt. Als Ergebnis entstand eine von beiden Erstellern der Map als Rekonstruktion des Interviews akzeptierte Cognitive Map. Abbildung 45 stellt die vierseitige Cognitive Map des Interviews 12 aus der Gruppe der TUM-BWL-Studenten dar.





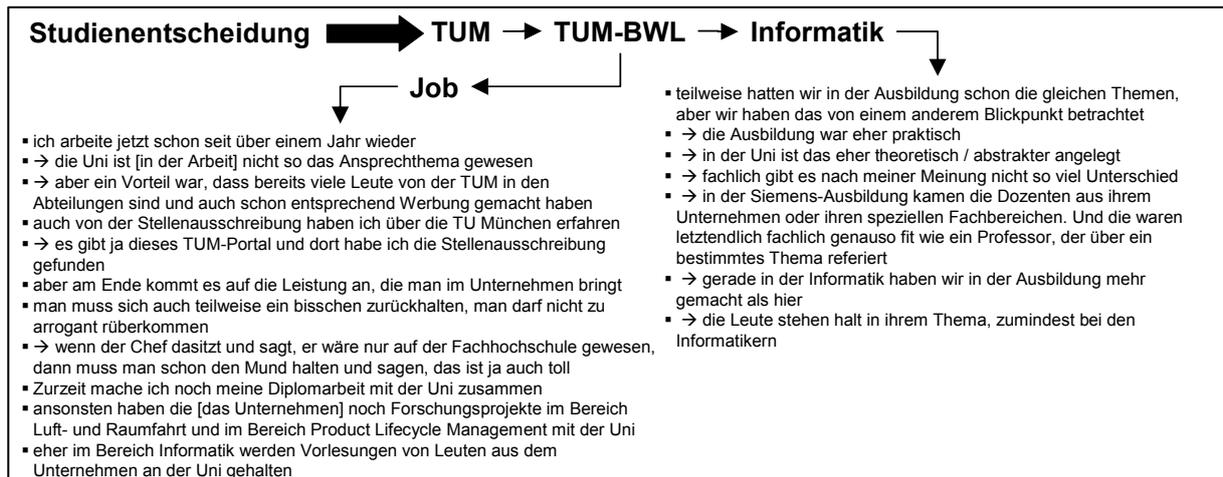


Abbildung 45: Cognitive Map Interview 12, TUM-BWL<sup>1124</sup>

### Nachbereitung

Anhand der erstellten Cognitive Maps wurden die Standardisierungselemente kontinuierlich überprüft. Sowohl die anfänglich gewählte Syntax als auch das Mapping-Verfahren haben sich dabei als zuverlässig und angemessen erwiesen. Zum Abschluss eines Interviews wurden die fertig gestellten Cognitive Maps allen Interviewern zugänglich gemacht und auf dieser Basis die weiteren Interviews geplant.

#### 4.2.3.3 Durchführung der Datenverdichtung

Um eine Analyse auf der Ebene ganzer Stakeholdergruppen zu ermöglichen, wurden die individuellen Cognitive Maps kontinuierlich zu Gruppen-Maps zusammengefügt. Dabei sollte in erster Linie eine zusammengeführte Darstellung der individuellen Repräsentationen der TU München für alle Mitglieder einer Stakeholdergruppe entstehen, die die Gesamtmenge aller von den Befragten geäußerten imagebildenden Faktoren beinhaltet. Darüber hinaus sollte daraus die allgemeine Struktur des Corporate Images der TU München bestimmt werden können. Für die Zusammenführung individueller Cognitive Maps wurden in der Literatur zwei grundlegende Verfahren gefunden, die Aggregation und die Kongregation.<sup>1125</sup>

#### Aggregation und Kongregation

Auf den Cognitive Maps einzelner Personen aufbauend, verfolgen diese Methoden das Ziel, die Artikulationen mehrerer Befragter zu kombinieren. Die Aggregation ist ein Verfahren, mit dem sämtliche artikulierte Ideen einer Personengruppe, z. B. eines Manager-Teams<sup>1126</sup>, zu einer einzigen „aggregated cognitive map“<sup>1127</sup> zusammengefügt werden. Keine Idee darf dabei ignoriert

<sup>1124</sup> Eigene Darstellung auf Basis des Interviews 12 in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten (vgl. Anhang 1, S. 25ff).

<sup>1125</sup> Vgl. Bougon (1992).

<sup>1126</sup> Vgl. z. B. Eden/Sims (1981), Rodhain (1999), Tegarden/Sheetz (2003).

<sup>1127</sup> Bougon (1992), S. 371.

werden, denn das Erkenntnisinteresse liegt in dem Erkennen der Tiefe und Komplexität eines Sachverhalts. Eden benutzt diese Methode bspw., um in Teams ein gemeinsames Verständnis für ein Problem oder einen Sachverhalt herzustellen und während des Aggregationsprozesses die Diskussion von Ambiguitäten zu initiieren.<sup>1128</sup>

Im Gegensatz dazu ist die Kongregation eine Methode, mit der die Gemeinsamkeiten mehrerer Maps hervorgehoben werden können, ohne den Detaillierungsgrad einer aggregierten Cognitive Map beherrschen zu müssen. Eine kongregierte Cognitive Map beinhaltet laut Bougon lediglich den „cryptic glue of social systems“<sup>1129</sup>. Mit diesem Begriff bezeichnet Bougon Symbole, die für alle Befragten mehrere Bedeutungen besitzen.<sup>1130</sup> Die kongregierte Cognitive Map besteht einzig aus Symbolen, die von mehreren Befragten geäußert wurden. Sie stellt laut Bougon (1992) das soziale Bedeutungssystem dar, in dem sich die Befragten gemeinsam bewegen.<sup>1131</sup>

Da die Forschungsfrage dieser Arbeit nicht auf den von einer Gruppe geteilten Bedeutungsraum abzielt, sondern auf die Bestimmung der Gesamtheit der für die Imagebildung bezüglich einer Organisation relevanten Wahrnehmungen, ist folglich keine Teilmenge abzubilden, sondern eine summarische Menge. Das passende Verdichtungsverfahren ist mithin die Aggregation.

#### *Durchführung der Aggregation*

In der Literatur wird die Aggregation als der Prozess beschrieben, in dem der Forscher Labels<sup>1132</sup> zusammenlegt: „it only requires merging labels [...] likely, but not required, to mean the same thing“<sup>1133</sup>. So lange das Ausgangsmaterial, die individuellen Cognitive Maps, Kontexte ausführlich und wörtlich wiedergeben, ist dieses Verfahren vergleichsweise einfach. Schwierigkeiten bereitet das Verfahren, wenn eine große Anzahl von Knotenpunkten und Beziehungen zu aggregieren sind, d. h. wenn viele und komplexe individuelle Maps vorhanden sind. Wie am in Kapitel 4.2.3.2 dargestellten Beispiel zu sehen ist, besitzen die hier erstellten individuellen Cognitive Maps eine vergleichsweise hohe Komplexität. Aus diesem Grund wurden nicht die kompletten individuellen Maps aggregiert, sondern es wurden mehrere aggregierte Maps erstellt, die jeweils auf die Beantwortung einer Facette der Forschungsfragen abzielen. Abbildung 46 stellt eine mit dem beschriebenen Verfahren aggregierte Cognitive Map aus den in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten geführten Interviews dar.

---

<sup>1128</sup> Vgl. Eden (1988), Eden et al. (1981), Eden/Sims (1981)

<sup>1129</sup> Bougon (1992), S. 379.

<sup>1130</sup> Vgl. ebenda, S. 380.

<sup>1131</sup> Vgl. ebenda, S. 381f.

<sup>1132</sup> Mit Labels bezeichnet Bougon (1992) artikulierte Begriffe (ebenda, S. 379). Konzepte existieren einzig im Geist der Beteiligten. Um zu kommunizieren, binden Menschen ihre individuellen Konzepte an öffentliche Etiketten bzw. Labels. Es handelt sich dabei um Wörter, die eine durch den allgemeinen Sprachgebrauch zugewiesene Bedeutung haben.

<sup>1133</sup> Bougon (1992), S. 379, vgl. auch Eden (1988), S. 7.

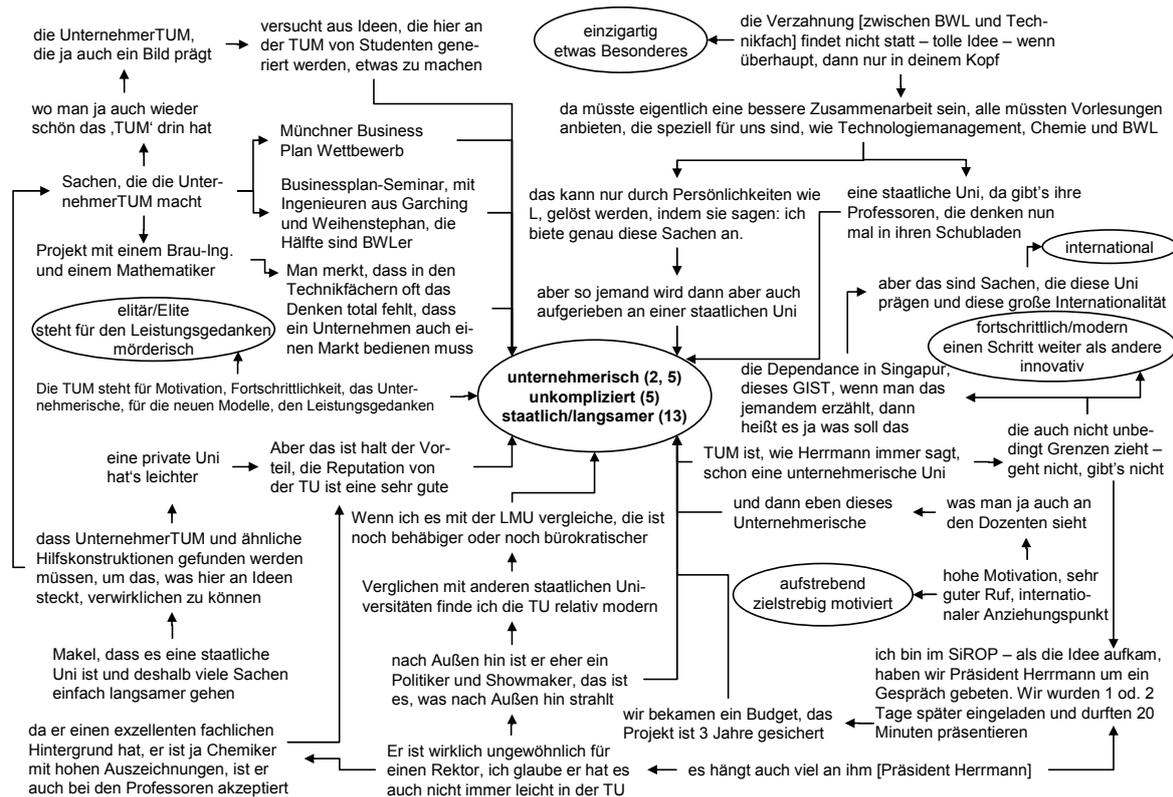


Abbildung 46: Beispiel der Aggregation einer Image-Dimension<sup>1134</sup>

In Abbildung 46 sind alle in dieser Befragtengruppe artikulierten Erzählungen aufgeführt, die zur Beschreibung der TU München als unternehmerisch/unkompliziert sowie staatlich/langsamer beitragen. Dabei werden die in einer Narration verknüpften Argumente mit Pfeilen verbunden. Die Richtung der Pfeile folgt der von den Befragten artikulierten Argumentationsrichtung. Die aggregierten Argumentationen laufen in der Regel dem Zentrum der Cognitive Map zu.

Aus diesen Erzählungen können die für die im Zentrum der aggregierten Map stehende Bewertung der TU München relevanten Interaktions- und Informationsprozesse sowie die daran beteiligten Akteure abgeleitet werden. Neben diesen Akteuren und Prozessen zeigen die aggregierten Cognitive Maps, welche Eigenschaften<sup>1135</sup> des Meinungsobjekts TU München für die Befragten imagerelevant sind. Solche Eigenschaften sind bspw. Organisationseinheiten wie das German Institute of Science and Technology (GIST) oder Gebäude(-komplexe) wie das Audimax oder der Campus Garching<sup>1136</sup>.

<sup>1134</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1135</sup> Mit Eigenschaften der TU München werden in der vorliegenden Arbeit Imagebestandteile bezeichnet, die weder als Akteur noch als Prozess erinnert werden.

<sup>1136</sup> In Kapitel 5.1.3 wird der Einfluss einzelner Gebäude, wie bspw. des Audimax, der Hörsäle am Standort Innenstadt und des Campus Garching auf die Bewertung der TU München als „alt, in Bayern verwurzelt, traditionell“ (vgl. Kapitel 5.1.3.11) sowie als „fortschrittlich, einen Schritt weiter, innovativ“ (vgl. Kapitel 5.1.3.2) näher thematisiert.

Einige Erzählungen mit Einfluss auf die im Zentrum der Map stehende Bewertung beinhalten inhaltliche Verknüpfungen zu anderen Bewertungen der TU München. Über die Person des Präsidenten der TU München, Prof. Herrmann, und seine zentralen Äußerungen steht die in Abbildung 46 exemplarisch gezeigte Bewertung „unternehmerisch/unkompliziert“ bspw. in Beziehung zur Bewertung „fortschrittlich/modern, immer einen Schritt weiter, innovativ“. Diese inhaltlichen Bezüge zeigen, dass die von den Befragten geäußerten Erzählungen mitunter inhaltliche Brücken zwischen zwei Bewertungen schlagen. Sie sind aus diesem Grund insbesondere für das Imagemanagement von Interesse, da die verbindenden Erzählungen Hinweise auf Abhängigkeiten zwischen Bewertungen geben, die im Rahmen eines gesamtheitlichen Imagemanagements eine Rolle spielen.

## **5 Ergebnisse der Exploration**

Mit der hier durchgeführten empirischen Untersuchung sollten insgesamt vier Ziele verfolgt werden. Es sollen zunächst individuelle Corporate Images von aktuellen Studierenden der TU München erhoben werden. Diese individuellen Images sollen in einem zweiten Schritt so aggregiert werden, dass das in einer betrachteten Stakeholdergruppe bestehende Image der TU München beschrieben werden kann. Weiterhin soll die Frage geklärt werden, wie diese individuellen Images entstehen, d. h. insbesondere welche Akteure an der Imagebildung beteiligt sind und welche Interaktionsprozesse in welcher Form erinnert werden. Diese Informationen sollen einerseits Aufschluss über das Interaktions- und Informationsnetzwerk geben, das die Imagebildungsprozesse der betrachteten Stakeholdergruppe trägt. Andererseits sollen damit die zentralen Ansatzpunkte für ein Stakeholdergruppen-bezogenes Imagemanagement aufgedeckt werden.

Die bezüglich dieser Ziele erlangten empirischen Erkenntnisse werden im folgenden Kapitel dargestellt. Dabei wird zunächst in Kapitel 5.1.1 exemplarisch die Struktur der erhobenen Corporate Images vorgestellt und erläutert. Anschließend werden in Kapitel 5.1.2 die Dimensionen der Corporate Images der TU München in den beiden betrachteten Studentengruppen vorgestellt. Danach wird in Kapitel 5.1.3 am Beispiel der Gruppe der TUM-BWL-Studenten eine auf den erhobenen Image-Dimensionen basierende Analyse vorgenommen. In Kapitel 5.2 werden die Interaktionsnetzwerke vorgestellt, die von den Vertretern der betrachteten Studentengruppen artikuliert wurden. Dazu wird in Kapitel 5.2.1 zunächst die Darstellung eines Interaktionsnetzwerks am Beispiel der Gruppe der Maschinenbau-Studenten aufgezeigt und anschließend in Kapitel 5.2.2 am Beispiel der Gruppe der TUM-BWL-Studenten die Erstellung des Interaktionsnetzwerks näher erläutert.

### **5.1 Stakeholderorientierte Bestimmung des Corporate Images der TU München**

Im Folgenden werden die Ergebnisse vorgestellt, die sich aus den individuellen Cognitive Maps bezüglich des Corporate Images der TU München ableiten lassen. Dazu wird zunächst beispielhaft gezeigt, welche grundlegende Struktur für das Corporate Image der TU München im Rahmen der vorliegenden Arbeit angenommen wird. Anschließend werden die in dieser Struktur verankerten Inhalte schrittweise vorgestellt. Dabei wird mit der Darstellung der Dimensionen des Corporate Images der TU München in den befragten Studierendengruppen begonnen. Anschließend werden am Beispiel des Corporate Images der TU München in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten die artikulierten Inhalte den Image-Dimensionen zugeordnet, zu deren Wahrnehmung sie beitragen. Diese Systematisierung differenziert zwischen Akteuren, Prozessen und Eigenschaften der TU München, um die Identifikation von Ansatzpunkten für das Management von Corporate Images auf Basis der zugrunde liegenden Stakeholderbeziehung zu erleichtern.

### 5.1.1 Eine aus der Narration abgeleitete Struktur für Corporate Images

Auf Basis der in den Kapiteln 4.1 und 4.2.2.1 vorgestellten Fundierung der Artikulation von Wahrnehmungen wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass die Form der *Narration*<sup>1137</sup> eine *den Erinnerungen*, aus denen die Geistesbilder (Images) von Meinungsobjekten bestehen, *sowohl inhaltlich als auch struktural entsprechende Artikulationsform* ist. Im Folgenden wird daher die Struktur des Corporate Images der TU München am Beispiel von in der vorliegenden Untersuchung erhobenen Erzählungen abgeleitet.

Bei der Artikulation der Corporate Images kam den Interviewten die narrative Form der Datenerhebung insofern entgegen, als dass die zu Beginn der Interviews ausgesprochenen Aufforderungen zum Erzählen sofort aufgegriffen wurden und in jedem einzelnen Fall zur Wiedergabe mehrerer Episoden führten. Dabei folgte die Artikulation der Episoden einem immer wiederkehrenden *Muster*. Dieses Muster bestand aus der Wiedergabe *situationsbezogener Inhalte* (Interaktions-Erfahrungen oder Informationen), die von den Befragten jeweils mit einer *Bewertung* der TU München verknüpft wurden.

Als Beispiel soll hier eine Erzählung von Interviewpartner 25 zur Bewertung „an der Wirtschaft ausgerichtet“ der TU München dienen: „Ich denke auch der gute Ruf der TUM kommt von den guten Absolventen, von der guten Forschung und von der guten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Wir haben mal eine Exkursion zu ZF [Zahnradfabrik, Anm. d. Verf.] nach Passau gemacht. Da sind wir mit einem Lehrstuhl-Team hingefahren und die, die uns durch die Fabrik geführt haben, waren schon ganz begeistert von der TU. Die werben da schon für ihr eigenes Unternehmen als Arbeitgeber. Ich denke das liegt an guten Erfahrungen mit Absolventen. Der uns da eingeladen hat bei ZF, der war früher an diesem Lehrstuhl, das greift dann schon so um sich.“<sup>1138</sup> An der dargestellten Erzählung fällt auf, dass der TU München Eigenschaften (guter Ruf, mit der Wirtschaft zusammenarbeitend) zugewiesen und mit Hilfe einer persönlichen Erfahrung oder Information aus dem Interaktions- und Informationsnetzwerk des Befragten plausibilisiert werden. Diese grundlegende Struktur, bestehend in einer der Plausibilisierung dienenden Verknüpfung aus Interaktions-Erlebnis (oder Information) mit einer persönlichen Bewertung, zieht sich durch alle im Rahmen der vorliegenden Arbeit geführten Interviews.

Die eben beschriebene Struktur der das Corporate Image bestimmenden Erinnerungen ist im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung für alle Befragten identisch und besitzt die in Abbildung 47 dargestellte Form. Abbildung 47 zeigt anhand von fünf Erzählungen exemplarisch die narrativ strukturierte Darstellung des Corporate Images der TU München. Insgesamt beinhal-

---

<sup>1137</sup> Vgl. Flick (2005), S. 158f., Mayring (2002), S. 73.

<sup>1138</sup> Anhang 2, S. 30.

ten die in beiden Befragtengruppen erhobenen Images weit mehr als zwei Bewertungsdimensionen und für jede Bewertungsdimension wurden mehrere Erzählungen artikuliert.<sup>1139</sup>

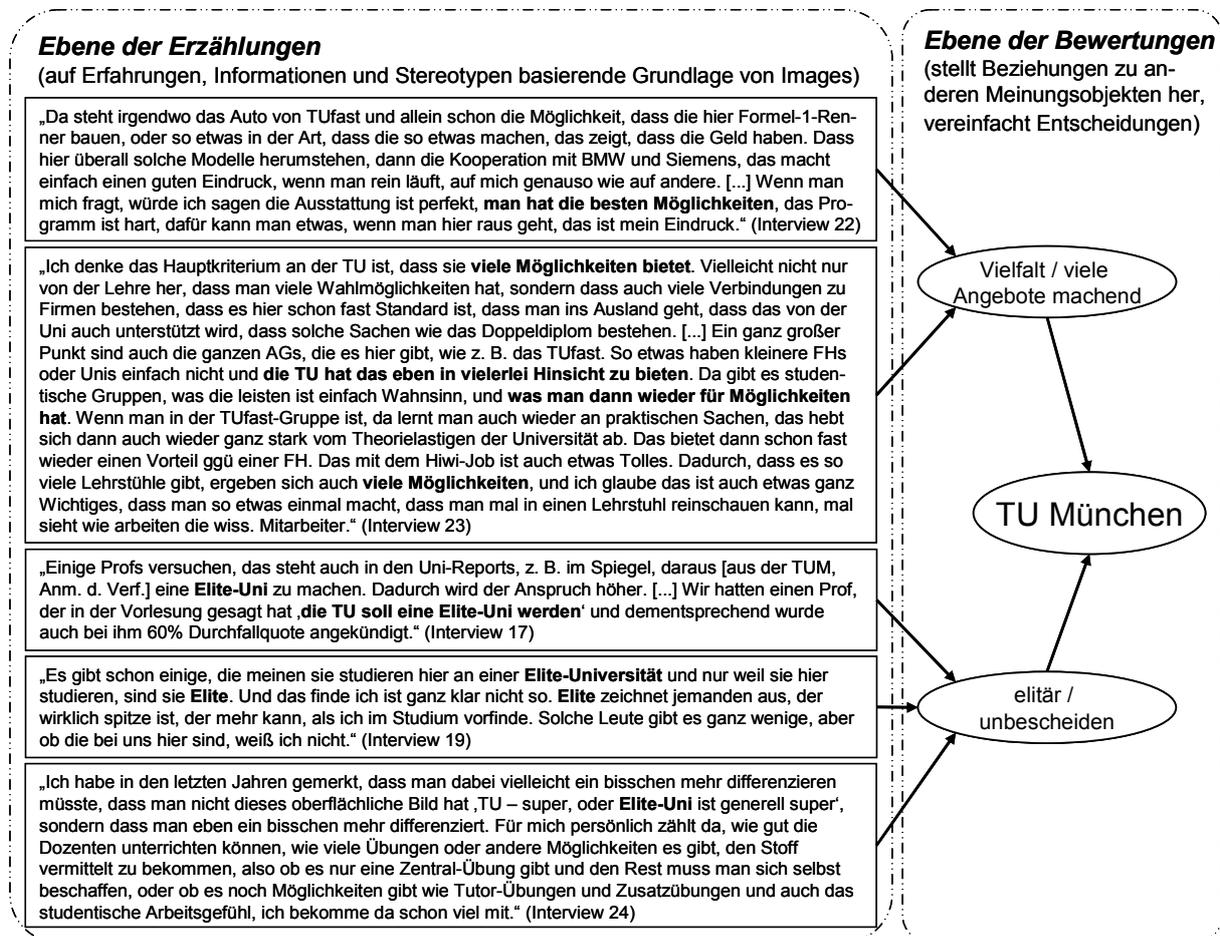


Abbildung 47: Eine narrative Darstellung des Corporate Images der TU München<sup>1140</sup>

Anhand dieser Struktur lässt sich die aus der Literatur bekannte Funktion des Corporate Images – als Bewertungssystem für Meinungsobjekte im Rahmen von Stakeholderbeziehungen<sup>1141</sup> – zwanglos verdeutlichen. Ein solches Bewertungssystem funktioniert einerseits nur, wenn es sich auf alle entscheidungsrelevanten Meinungsobjekte anwenden lässt – es benötigt folglich eine entsprechende Abstraktheit –, andererseits sollte es in der Lage sein, hohe Komplexität im Rahmen einer konkreten Entscheidungssituation sinnvoll zu reduzieren. Diese Funktion spiegelt sich in der „Ebene der Bewertungen“ wider. In Kapitel 2.3.2.3 wurde zudem herausgearbeitet, dass Corporate Images die Eigenschaft besitzen, über einen längeren Zeitraum hinweg als sinnvolle Entscheidungsgrundlage zu fungieren. Diese Eigenschaft wird insbesondere in der „Ebene der Er-

<sup>1139</sup> Auf die Beschreibung der Image-Dimensionen und ihrer erzählerischen Grundlage wird in Kapitel 5.1.3 näher eingegangen.

<sup>1140</sup> Eigene Darstellung, basierend auf Interview 17 (vgl. Anhang 2, S. 6), Interview 19 (vgl. Anhang 2, S. 13), Interview 22 (vgl. Anhang 2, S. 18), Interview 23 (vgl. Anhang 2, S. 22) und Interview 24 (vgl. Anhang 2, S. 27).

<sup>1141</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.3.

zählungen“ deutlich. Beide Ebenen des Corporate Images werden im Folgenden im Hinblick auf die eben skizzierten Eigenschaften analysiert.

#### 5.1.1.1 Corporate Images als kontextbezogene Erzählungen

Die Ebene der Erzählungen beinhaltet die Summe der für die Bewertung der TU München aus Sicht des Befragten relevant empfundenen Erinnerungen und Informationen in ihrem Entstehungskontext. Die Kontextualität von Erinnerungen ist insofern bedeutsam, als dass sie eine Reinterpretation von Ereignissen erlaubt, d. h. eine Neubewertung im Licht neuer Erfahrungen und Informationen.<sup>1142</sup> Die Kontextualität von Erinnerungen verleiht dem Corporate Image folglich die für eine langfristige Entscheidungsrelevanz notwendige Flexibilität von Bedeutungen. Eine Analyse der folgenden Episode zum Standort Garching der TU München soll dies verdeutlichen.

„Gestern ist ein Neuer zu uns in die Mannschaft gekommen, der hier studieren möchte. Da war die Frage LMU-Mathe oder TU-Mathe. Da habe ich ein bisschen von unserem Campus erzählt. Das Campusleben ist eigentlich nicht so, wie man sich das Studieren vorstellt, das ist immer das erste, was ich erzähle. Hier draußen [in Garching, Anm. d. Verf.] ist es einfach tot, es ist nicht wirklich Studieren. Man geht hier raus und man ist froh, wenn man wieder weg kommt. Wenn man um vier aus hat, setzt man sich nicht zusammen, denn hier gibt's einfach nichts. Man setzt sich nicht irgendwo hin, auf die Wiese oder in eine Kneipe, man fährt dann heim und trennt sich wieder. Die machen jetzt zwar einen Biergarten auf, von der Fachschaft, aber das ist nicht wirklich das Studieren, wie man es z. B. aus Freiburg kennt. Da ist einfach eine Innenstadt mit Kneipen. Aber ansonsten ist der Campus einfach Wahnsinn. Das Gebäude ist einfach genial, alles ist super modern. Allein schon dass die Räume klimatisiert sind, dass das Studieren angenehm gemacht wird, mit Beamern überall, mit Laptops, die man umdreht und drauf schreibt, dass mittlerweile viele Profs damit arbeiten und vor allem, dass viel Geld hier raus fließt.“<sup>1143</sup>

In dieser Episode wird an mehreren Stellen die Dynamik von Corporate Images deutlich. So äußert der Interviewte seine Erwartungen zur Veränderung des sozialen Angebots auf dem Campus Garching durch das Eröffnen eines Biergartens. Auch auf eine Veränderung der Lehrsituation wird verwiesen. Der Befragte deutet an, dass die interaktive Nutzung vorhandener Präsentationstechnologien durch Professoren zunimmt. Auf diese Weise werden Corporate Images permanent durch neue Informationen aktualisiert. Stehen neue Informationen mit bisherigen Bewertungen nicht im Einklang, wird die bisherige Bewertung einer Überprüfung unterzogen. So wird in der hier zitierten Episode ein neuer Biergarten vom Befragten nicht als ausreichend bewertet, um die bisherige Einschätzung als dem Studentenleben eher abträglichen Campus zu revidieren. Diese Einschätzung des Campus Garching durch die Studierenden kann folglich mittels Ausweitung des sozialen Angebots verbessert werden. Damit wird bereits auf die zweite zentrale Perspektive

---

<sup>1142</sup> Dieser Vorgang wird vor allem im Rahmen der Konsistenztheorie (vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 184f. und 399f., sowie ausführlicher z. B. in Frey (1981)) als grundlegendes menschliches Bedürfnis im Prozess der Sinnstiftung diskutiert.

<sup>1143</sup> Anhang 2, S. 5.

verwiesen, die durch eine Erhebung narrativer Informationen adressiert werden kann: das Imagemanagement der Universität.

Aus Sicht der Universität beinhaltet der erzählte Kontext bedeutsame Informationen für ein stakeholderbezogenes Imagemanagement. In den artikulierten Erlebnissen wird Bezug zu Interaktionspartnern, Interaktionsprozessen und Eigenschaften der TU München genommen. Diese Elemente wurden in Kapitel 2.3.1.5 als Komponenten der Corporate Identity bezeichnet und in Kapitel 2.4 als Ausgangsbasis eines stakeholderbezogenen Imagemanagements dargestellt.

- Imagerelevante Eigenschaften

Diese Episode diskutiert die Eigenschaft Universitätsstandort in den Facetten ‚Lage zur Universitätsstadt‘ und ‚Ausstattung des Campus‘. Vom interviewten Studenten wird dabei die abseitige Lage der Lehrgebäude als Nachteil empfunden. Es wird insbesondere die schlechte Eignung des Campus Garching für die sozialen Aspekte des Studentenlebens thematisiert. Als Vergleich werden die Angebote der Innenstadt einer Universitätsstadt heran gezogen. Die imagerelevanten Merkmale beziehen sich insbesondere auf Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, wie ansprechende Treffpunkte im Freien (Wiese) und gastronomische Einrichtungen. Dem gegenüber wird die Ausstattung des Campus Garching als ausgesprochen positiv für die Entwicklung einer guten Lernatmosphäre empfunden. Als imagerelevante Ausstattungsmerkmale benennt der Interviewte eine Reihe von auf die Funktionalität der Hörsäle und Seminarräume bezogene Ausstattungen, wie Klimatisierung sowie verschiedene Präsentationsgeräte.

- Imagerelevante Interaktionspartner

Als für die Entstehung und Verbreitung des Images der TU München relevante Interaktionspartner werden Akteure innerhalb und aus dem Umfeld der Universität genannt. Innerhalb der Universität werden die Fachschaft und die Professoren vom Befragten in imagerelevanten Rollen beschrieben. So wird die Fachschaft als Akteur charakterisiert, der im Namen der Studierenden einen Nachteil des Campus Garching mildert. Professoren werden als für die Lernatmosphäre relevante Akteure im Prozess der akademischen Lehre beschrieben. Aus dem Umfeld der Universität wird vom Befragten ein Mitglied seines Sportteams als Interaktionspartner genannt, mit dem Einstellungen über die TU München ausgetauscht werden.

- Imagerelevante Interaktionsprozesse

In der oben zitierten Episode werden drei Interaktionsprozesse artikuliert, die zur Stakeholderbeziehung zwischen dem Befragten und der TU München gehören. Der Befragte beschreibt am Beispiel des Campuslebens in Garching soziale Interaktionen zwischen Studierenden als imagerelevante Interaktionsprozesse. Hiermit wird gleichzeitig ein Hinweis auf durch Narration vermittelte Sinnstiftung und Imagebildung innerhalb einer Stakeholdergrup-

pe gegeben.<sup>1144</sup> Am Beispiel der Nutzung der modernen Ausstattung der Unterrichtsräume in Garching beschreibt der Befragte imagerrelevante Eigenschaften des Lernprozesses. Für den Befragten sind dabei sowohl die Lern-Infrastruktur als auch ihre kreative Nutzung durch das Lehrpersonal, in diesem Fall Professoren, imagerrelevant. Begonnen wird die Episode mit der Charakterisierung des eigentlichen Erzählkontexts, dem Erzählen über das Studentenleben auf dem Campus Garching im Rahmen eines Interaktionsprozesses zu einem angehenden Studierenden. Dieser Prozess gibt ein Beispiel für die Wirkung von Reputationsmechanismen bei der Bildung und Verbreitung des Corporate Images der TU München.

Diese drei grundlegenden Bestandteile der erhobenen Corporate Images werden in Kapitel 5.1.3 ausführlich anhand der in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten gefundenen Image-Dimensionen erläutert.

Abschließend ist mit Bezug auf die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführten Interviews zur ‚erzählerischen Ebene‘ anzumerken, dass eine Erzählung stets eine Wertung beinhaltet und in den meisten Fällen Bezug zu Interaktionspartnern, Prozessen oder Eigenschaften der TU München nimmt. Ist dies nicht der Fall, d. h. wird eine Bewertung abgegeben, ohne dass vom Befragten ein Bezug zu einem konkreten Erzähl-Kontext hergestellt werden kann, kann vermutet werden, dass es sich bei der geäußerten Bewertung um einen auf Stereotypen basierenden Imagebestandteil handelt.<sup>1145</sup>

Nachdem Darstellungsform und Funktionen der Kontextualität von Corporate Images erläutert wurden, soll im Folgenden näher auf die Darstellung der Bewertungsfunktion von Corporate Images eingegangen werden.

#### 5.1.1.2 Corporate Images als Bewertungen

Die ‚bewertend‘ genannte Ebene beinhaltet die in Form von Adjektiven (wie z. B. elitär) oder Wortgruppen mit adjektivischer Funktion (wie z. B. Hang zur Elite) ausgedrückten Bewertungen, die in den artikulierten Erzählungen mit den Erinnerungen an die TU München verbunden werden. Diese Bewertungen geben Auskunft über die Image-Dimensionen, anhand derer die Befragten die TU München in Bezug zu anderen Meinungsobjekten setzten. Dies soll anhand verschiedener Aussage von Interviewpartner 17 verdeutlicht werden.

In Kapitel 5.1.1.1 wurde bereits diskutiert, dass der Befragte das Studentenleben auf dem Campus Garching als „abseits“ und „tot“ bewertet. Diese Einschätzung wurde vom Befragten mit Bezug zur Universitätsstadt Freiburg plausibilisiert, bei der er der Innenstadt eine ansprechende soziale Infrastruktur attestiert. Im Verlauf des Interviews griff der Befragte die Lage des Campus noch-

---

<sup>1144</sup> Vgl. Hatch/Schultz (1997).

<sup>1145</sup> Stereotype als Bestandteile des Corporate Images der TU München werden in Kapitel 5.1.4 ausführlich diskutiert. An dieser Stelle genügt es darauf hinzuweisen, dass es zwar vereinzelte Abweichungen von der grundlegenden Erzählstruktur gibt, diese jedoch im Rahmen der vorgeschlagenen Struktur des Corporate Images sinnvoll erklärt werden können.

mals mit folgender Aussage auf: „Der Weg nach Garching ist eine Katastrophe, bis jetzt hoffentlich bald die U-Bahn kommt. Ich fahre 1,5 Stunden mit der S-Bahn oder 20 Minuten mit dem Auto und dafür soll ich knapp 90€ im Monat zahlen. Das sind Sachen, die ich nicht verstehen kann. An anderen Unis gibt es Semestertickets und hier schlagen sie sich mit der Bahn und dem MVV seit Jahren herum, damit es endlich ein Semesterticket gibt. Ich kann nicht verstehen, wenn man den Campus Garching so hoch preist, dass es dann keine Möglichkeit gibt, billig von drinnen nach draußen zu kommen.“<sup>1146</sup> In dieser Erzählung werden die abseitige Lage und der damit verbundene Transportaufwand zu „anderen Universitäten“ in Beziehung gesetzt. In den eben vorgestellten Interviewpassagen bezieht sich der Vergleich der TU München mit anderen Universitäten auf die Eigenschaften „teuer vs. billig“ und „abseits vs. städtisch/in der Innenstadt“ und wird anhand entsprechender Erzählungen plausibilisiert. Die artikulierten Erzählungen dienen dem Befragten in der Interviewsituation dazu, seinen Gesprächspartnern die individuelle Einschätzung der TU München zu verdeutlichen. Die Bewertungen selbst dienen dem Befragten zum Vergleich verschiedener Universitäten. Ähnliche direkte Vergleiche wurden in vielen Interviews geäußert:

„Dann habe ich mir **internationale** Sachen, also Austauschprogramme und Doppelabschlüsse angesehen. Und das fand ich dann schon sehr attraktiv im Vergleich zu meiner ersten Überlegung [TU Chemnitz, Anm. d. Verf.], weil darüber war z. B. überhaupt kein Detail auf deren Internetseite. Die TU Chemnitz ist vielleicht nicht die A-Liga für deutsche Unis im Bereich Maschinenbau, aber auch ziemlich gut dabei und es war auch eine Kostenüberlegung.“<sup>1147</sup>

„Ich bin ganz klar dagegen, dass man hier von **Elite** spricht. Eine Freundin von mir studiert in Eichstätt, diese Uni wird von der Kirche getragen und darf sich darum privat nennen, bekommt aber 80% ihrer Gelder vom Staat. Aber die kann sich eben selektiv ihre Studenten selbst auswählen. München wird nachgesagt, dass es ein **Elitestandort** wäre, gerade im Maschinenbau. Ich habe Bekannte, die studieren in Erlangen und auf den Geburtstagsfeiern wird dann schon ein bisschen über den **Eliteanspruch** der TUM gefotzelt.“<sup>1148</sup>

„Ich war an anderen Unis wie in Freiburg und dann steht man zwar in der Stadt, aber man steht vor so einem **alten** 70er-Jahre-Gebäude, so ein bisschen wie Chemie und weiß nicht so recht, will man da jetzt rein, oder nicht – ich will Maschinenbau studieren, aber nein. Allein schon das Gebäude [der Fakultät für Maschinenwesen, Anm. d. Verf.] ist **schön** [im Sinne von **neu**, Anm. d. Verf.], es ist zwar eine Baustelle draußen, aber man sieht es wird etwas gemacht, man sieht es wird investiert, man sieht die U-Bahn Haltestelle wird gebaut, man hat die Perspektive.“<sup>1149</sup>

---

<sup>1146</sup> Anhang 2, S. 5.

<sup>1147</sup> Anhang 2, S. 7, Hervorhebungen durch d. Verf.

<sup>1148</sup> Anhang 2, S. 13, Hervorhebungen durch d. Verf.

<sup>1149</sup> Anhang 2, S. 19, Hervorhebungen durch d. Verf.

Diese Beispiele zeigen die Offenheit des auf Adjektiven basierenden Bewertungssystems, das den *Vergleich mehrerer Meinungsobjekte auf einer gemeinsamen Bewertungsgrundlage* ermöglicht. Die bewertende Ebene verdeutlicht gleichzeitig eine dem Imagebildungsprozess innewohnende Komplexitätsreduktion, die durch die Zuordnung einer Vielzahl komplexer, situationsbezogener Erinnerungen in ein vergleichsweise einfaches, zeitloses und abstraktes System aus Eigenschaftswörtern (Adjektiven) erreicht wird.<sup>1150</sup>

Als Fazit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die eben erläuterte, aus der Narration abgeleitete Struktur eine zu den Eigenschaften und Funktionen von Corporate Images passende Form ist. Einerseits stellt sie die individuellen Corporate Images in einer Form dar, die die assoziative, kontextbezogene sowie abstrahierende und bewertende Natur von Images sehr gut wieder gibt. Andererseits kann eine Organisation mit Hilfe dieser Darstellung die für das Management von Corporate Images relevanten Elemente von Stakeholderbeziehungen aus Sicht ihrer Stakeholder eindeutig identifizieren und beschreiben. Im Folgenden sollen zunächst die mit der TU München in Verbindung gebrachten Bewertungen, d. h. die Dimensionen des Corporate Images der TU München, vorgestellt werden, bevor in Kapitel 5.1.3 am Beispiel der TUM-BWL-Studenten exemplarisch die zu den einzelnen Image-Dimensionen gehörenden Inhalte beschrieben und analysiert werden.

## 5.1.2 Die bewertende Ebene des Corporate Images der TU München

Bei der Analyse der individuellen Cognitive Maps wurden die in Form von Adjektiven geäußerten Bewertungen zusammengetragen, mit denen die TU München von den Befragten charakterisiert wurde. Diese stellen, wie im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, die Image-Dimensionen des Corporate Images der TU München dar und werden im Folgenden für beide befragten Studierendengruppen vorgestellt. Anschließend wird auf Basis dieser Dimensionen die Frage beantwortet, ob es sich bei den befragten Studierendengruppen um Vertreter einer oder zweier Stakeholdergruppen handelt.

### 5.1.2.1 Dimensionen des Corporate Images der TU München bei TUM-BWL-Studenten

Insgesamt wurden in den in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten geführten Interviews 13 Dimensionen des Corporate Images der TU München artikuliert.<sup>1151</sup> Diese Image-Dimensionen wurden in einer einzigen, die bewertende Ebene des Corporate Images darstellenden Abbildung zusammengefasst (vgl. Abbildung 48).

---

<sup>1150</sup> An den dargestellten Aussagen fällt auf, dass der direkte Vergleich von Universitäten in erster Linie anhand von sichtbaren Eigenschaften wie Gebäude, Ausstattung, Infrastruktur und Lage artikuliert wird. Der Eindruck, Studierende würden ihre Universität vorwiegend auf Basis solcher Faktoren bewerten täuscht jedoch. Die vollständige Analyse der artikulierten Einstellungen in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten (vgl. Kapitel 5.1.3) zeigt, dass inhaltliche Kriterien bei der Bewertung überwiegen.

<sup>1151</sup> Eine ausführliche Diskussion der einzelnen Dimensionen des Corporate Images der TU München in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten wird in Kapitel 5.1.3 vorgenommen.

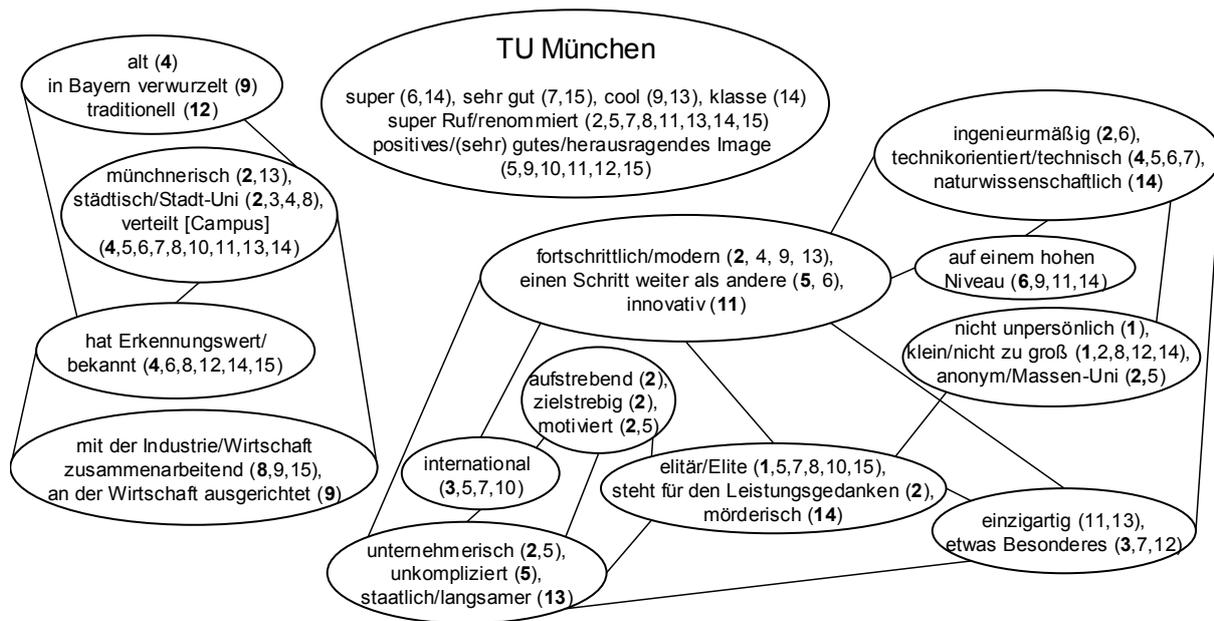


Abbildung 48: Dimensionen des Corporate Images der TU München im Studiengang TUM-BWL<sup>1152</sup>

Im oberen Zentrum von Abbildung 48 sind die Bewertungen zusammengefasst, die die geäußerten Gesamteinstellungen (positiv oder negativ) der Befragten zur TU München ausdrücken. Unterhalb dieses zentralen Felds sind die Image-Dimensionen in Form von geäußerten Bewertungen angeordnet, die innerhalb einzelner Episoden von den Befragten genannt wurden. Bei der Aggregation dieser Bewertungen in Abbildung 48 wurden inhaltlich sehr ähnliche Bewertungen in einer Ellipse (Image-Dimension) zusammengefasst. In einzelnen Fällen wurde ein und dieselbe Eigenschaft der TU München von verschiedenen Interviewpartnern in der gleichen Image-Dimension unterschiedlich beurteilt (z. B. „nicht unpersönlich“ versus „anonym“). Auch diese Beurteilungen wurden derselben Image-Dimension zugeordnet.<sup>1153</sup>

Image-Dimensionen, die einen inhaltlichen Bezug zueinander haben, sind mit Linien verbunden. Die hier dargestellten inhaltlichen Bezüge wurden ausnahmslos vom Befragten selbst artikuliert. So wird die TU München bspw. von Interviewpartner 13 einerseits als staatlich und langsam, andererseits als modern bezeichnet: „verglichen mit anderen staatlichen Universitäten finde ich die TU relativ modern. Wenn ich es mit der LMU vergleiche, die ist noch behäbiger oder noch bürokratischer“<sup>1154</sup> sowie andererseits: „[die, Anm. d. Verf.] TU find ich schon eigentlich ganz cool, hat halt nur den Makel, dass es eine staatliche Uni ist und deshalb viele Sachen einfach langsamer gehen und hier mit der UnternehmerTUM und solche Hilfskonstruktionen gefunden werden

<sup>1152</sup> Eigene Darstellung. Die Ziffern geben an, in welchen Interviews die Bewertungen genannt wurden.

<sup>1153</sup> Diese divergierenden individuellen Bewertungen werden anhand der erzählerischen Ebene der jeweiligen Image-Dimensionen ausführlich diskutiert (vgl. Kapitel 5.1.3).

<sup>1154</sup> Anhang 1, S. 30.

müssen, um das was hier an Ideen steckt, verwirklichen zu können. Da hat's eine private Uni einfach leichter.“<sup>1155</sup>

Betrachtet man die der TU München zugewiesenen Bewertungen auf dieser Basis, so lassen sich einerseits Bewertungen erkennen, die das Verhältnis der TU München zu ihrem Universitätsstandort und zur lokalen Wirtschaft charakterisieren andererseits wird ein starker Bezug zu den täglichen Erfahrungen der Studierenden mit der TU München deutlich, die im Rahmen verschiedener Interaktions- und Informationsprozesse gesammelt werden.

Unter den erstgenannten Bewertungen lassen sich das als hoch wahrgenommene Alter der TU München sowie ihre Verbundenheit mit dem Standort München, als zentrale Aspekte ansehen. Beide Aspekte werden positiv bewertet, denn sie werden als mit der hohen Bekanntheit sowie der Vernetzung mit der lokal ansässigen Wirtschaft in Verbindung stehend angesehen.

Bei den letztgenannten Bewertungen, überwiegen solche, die die allgemeine Arbeitsweise der TUM beschreiben (fortschrittlich, unternehmerisch, ingenieurmäßig, motiviert, auf hohem Niveau, elitär usw.). Anhand dieser Image-Dimensionen lässt sich das wahrgenommene inhaltliche Profil der TU München ablesen. Dabei werden auch Selbstattributionen der TU München (z. B. „Elite“-Universität und „Technische“ Universität) anhand von Erfahrungen und Informationen durch die Befragten eingeschätzt. Interessant ist hierbei, dass der TU München von den befragten TUM-BWL-Studenten explizit eine Einzigartigkeit bescheinigt wird. Diese Image-Dimension deutet auf eine ausgeprägte Identität hin, die folglich zumindest zum Teil auf zur Unterscheidung gut geeigneten Komponenten beruht.

Anhand der eben vorgestellten Ebene des Corporate Images lassen sich erste Ansatzpunkte für eine Bewertungen der wahrgenommenen Konsistenz<sup>1156</sup> des Corporate Images der TU München in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten identifizieren. In Kapitel 2.3.2 wurde gezeigt, dass als widersprüchlich wahrgenommene Informationen über ein Meinungsobjekt Unsicherheit erhöhen, dadurch das Vertrauen in das Meinungsobjekt mindern und insgesamt zu einer schlechteren Beurteilung führen. Folglich kann eine Analyse des Corporate Images einer Stakeholdergruppe im Hinblick auf widersprüchliche Wahrnehmungen Ansatzpunkte zum besseren Management der betreffenden Stakeholderbeziehung liefern. In der Gesamtdarstellung der bewertenden Ebene des Corporate Images der TUM-BWL-Studenten werden potenziell inkonsistente Wahrnehmungen durch Adjektive mit widersprüchlicher Bedeutung angezeigt.

Zunächst offenbart eine Betrachtung der Gesamtbewertungen (positiv oder negativ) der TU München ein konsistentes Bild. Obwohl in der Untersuchung auch Studenten interviewt wurden,

---

<sup>1155</sup> Anhang 1, S. 30.

<sup>1156</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2. Die Voraussetzungen für Inkonsistenzen im Corporate Image wurden in Kapitel 2.3.1.3 beschrieben. Konsistenz ist ebenfalls eine der fünf Säulen der Corporate Reputation nach Fombrun (vgl. Kapitel 2.3.3.2).

die von ihren Kommilitonen als weniger zufrieden mit ihrem Studium bezeichnet wurden<sup>1157</sup>, wurde die TU München von allen Befragten insgesamt positiv bewertet. Eine Betrachtung der Bewertungen in den verschiedenen Image-Dimensionen liefert jedoch Hinweise auf potenziell widersprüchliche Wahrnehmungen. So wird die TU München von Studierenden der TUM-BWL sowohl als „groß“ – im Sinne einer Massenuniversität – als auch als „nicht zu groß / nicht unpersönlich“ bezeichnet. Weiterhin wird sie als „alt / traditionell“, andererseits aber auch als „fortschrittlich / innovativ“ bezeichnet. Eine dritte inkonsistente Wahrnehmung könnte sich hinter den Bewertungen „staatlich / langsamer“ einerseits sowie „einen Schritt weiter als andere / innovativ“ und „unternehmerisch / unkompliziert“ andererseits verbergen. Eine vierte inkonsistente Wahrnehmung könnte sich hinter den gegensätzlichen Bewertungen als „münchenerisch“ – im Sinne einer Stadt-Universität – und als „verteilt“ verbergen. Die Analyse dieser potenziellen Widersprüche wird im Rahmen der Beschreibung der einzelnen Image-Dimensionen vorgenommen.<sup>1158</sup>

#### 5.1.2.2 Dimensionen des Corporate Images der TU München bei Maschinenwesen-Studenten

In den in der Gruppe der Maschinenbau-Studenten geführten Interviews konnten 14 Dimensionen des Corporate Images der TU München identifiziert werden. Diese Image-Dimensionen wurden auf dieselbe Art wie in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten in einer einzigen Darstellung zusammengefasst (vgl. Abbildung 49). Im oberen Zentrum sind auch hier die Bewertungen dargestellt, die die geäußerten Gesamteinstellungen (positiv oder negativ) der Befragten zur TU München ausdrücken. Die Image-Dimensionen sind entsprechend ihrer inhaltlichen Beziehungen zueinander angeordnet. Auch hier wurden inhaltlich sehr ähnliche Bewertungen einer gemeinsamen Image-Dimension zugeordnet. Die Verbindungen zwischen einzelnen Image-Dimensionen zeigen wiederum von den Befragten artikulierte inhaltliche Beziehungen an.

---

<sup>1157</sup> Diese Studenten äußerten im Gespräch vergleichsweise mehr Kritik als ihre Kommilitonen (vgl. Anhang 1, Interview 6, 7, 10).

<sup>1158</sup> Vgl. Kapitel 5.1.3.

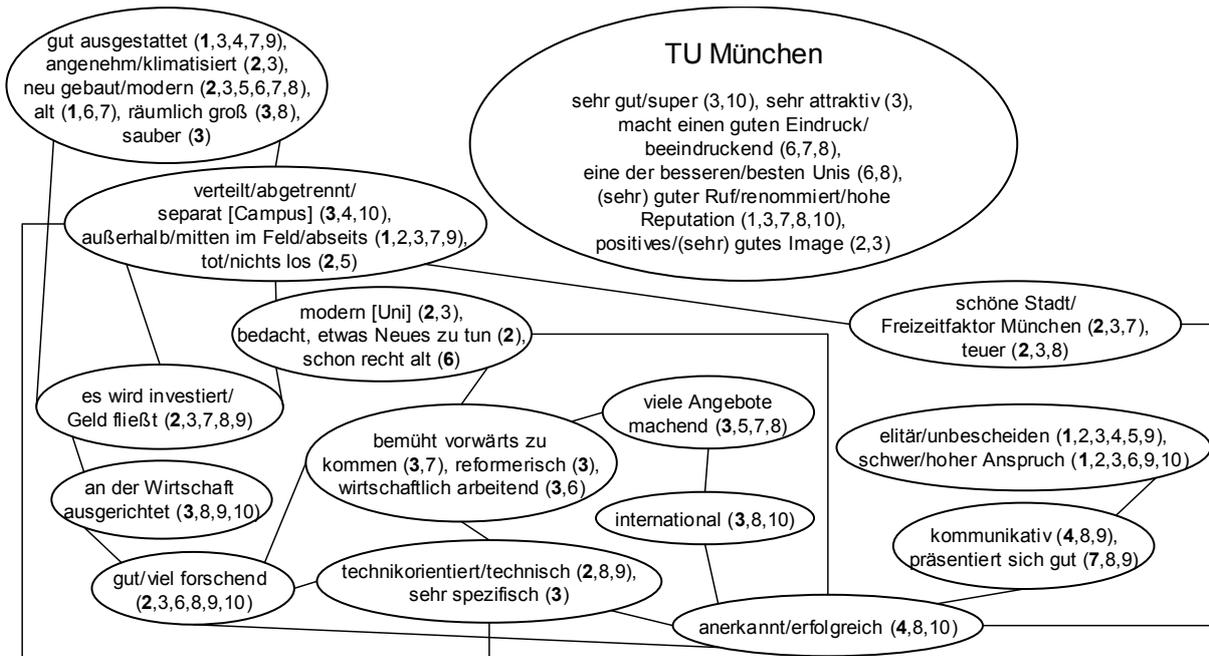


Abbildung 49: Dimensionen des Corporate Images der TU München im Studiengang Maschinenwesen<sup>1159</sup>

Auch in dieser Befragtengruppe fällt auf, dass die Gesamtbewertung der TU München eindeutig positiv ausfällt, obwohl im Sampling explizit auch kritisch eingestellte Studierende berücksichtigt wurden.<sup>1160</sup>

Anders als in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten, wurden in der Gruppe der Maschinenbau-Studenten die auf den Standort der Universität bezogenen Bewertungen stärker mit anderen Image-Dimensionen verknüpft. Eine mögliche Erklärung besteht darin, dass Maschinenbau-Studenten ausschließlich am Standort Garching studieren und aus diesem Grund die Wahrnehmung des Campus stark mit ihren täglichen Erfahrungen verknüpfen, während TUM-BWL-Studenten zwischen verschiedenen Standorten pendeln und aus diesem Grund standortbezogene Faktoren als weniger mit dem Studienalltag und mehr mit der gesamten Universität verbundene Imagebestandteile wahrnehmen. Dennoch lassen sich auch in diesen innerhalb der Befragtengruppe aggregierten Corporate Images verschiedenartige Image-Dimensionen erkennen. Für die befragten Maschinenbau-Studenten spielen auf den Standort bezogene Faktoren eine Rolle für das Image der TU München. Diese Image-Dimensionen beziehen sich auf die positiv bewerteten Infrastruktureigenschaften des Campus in Garching, auf die Lage des Campus Garching in Bezug zur Stadt München sowie auf Bewertungen, die das soziale Leben in der Großstadt München beschreiben. Die überwiegende Mehrzahl der gefundenen Image-Dimensionen in dieser Gruppe bezieht sich auf die allgemeine Arbeitsweise der TUM (bedacht etwas Neues zu tun, reformerisch, international, viele Angebote machend usw.) und auch in dieser Gruppe werden Selbstattribuierungen der TU München (insbesondere „Elite“-Universität) diskutiert.

<sup>1159</sup> Eigene Darstellung. Die Ziffern geben an, in welchen Interviews die Bewertungen genannt wurden.

<sup>1160</sup> Diese Studierenden äußerten mehr Kritik als ihre Kommilitonen (vgl. Anhang 2, Interview 18, 22, 24).

Auch in der Befragtengruppe der Maschinenbau-Studenten lassen sich Hinweise auf potenziell inkonsistente Wahrnehmungen finden. So wird die TU München einerseits als „modern“ bezeichnet, andererseits als „schon recht alt“. Weiterhin wird der Universitätsstandort im Image der TU München einerseits als „schöne Stadt/Freizeitfaktor München“ andererseits als „außerhalb/mitten im Feld/abseits“ bewertet.

### 5.1.2.3 Vergleich der Image-Dimensionen beider Befragtengruppen

Der Vergleich der für beide Befragtengruppen aggregierten Corporate Images soll hier in erster Linie der Beantwortung der Frage dienen, ob es sich bei diesen Gruppen um eine einzige oder um zwei verschiedene Stakeholdergruppen handelt. Dazu werden zunächst die Gemeinsamkeiten, anschließend die Unterschiede beider aggregierter Corporate Images aufgezeigt und diskutiert.

Bereits auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Komplexität beider Corporate Images sehr ähnlich ist. Dies lässt auf ähnlich intensive und vielgestaltige Beziehungen zur TU München schließen. Weiterhin wurde in den beiden vorangegangenen Kapiteln deutlich, dass sich die überwiegende Mehrheit der Image-Dimensionen in beiden Befragtengruppen zwei groben Kategorien zuordnen lässt. Dies sind einerseits auf die Wahrnehmung des Universitätsstandorts bezogene Dimensionen andererseits auf die Arbeitsweise und den Selbstanspruch bezogene Dimensionen. Diese Zuordnung deckt sich insbesondere mit den in Kapitel 3.3.1.3.1 diskutierten empirischen Untersuchungen.<sup>1161</sup> Die in erster Linie der Beurteilung der Qualität der Lehre dienenden empirischen Untersuchungen an aktuellen Studierenden greifen den Faktor Universitätsstandort jedoch nicht auf.<sup>1162</sup>

Insbesondere die drei von beiden Gruppen geteilten Image-Dimensionen „international“, „elitär“ und „an der Wirtschaft ausgerichtet“ weisen auf Gemeinsamkeiten der Wahrnehmung in beiden Gruppen hin. Darüber hinaus lassen sich in der Gegenüberstellung beider Gruppen weitere, inhaltlich sehr ähnliche Image-Dimensionen erkennen. So besitzen die von TUM-BWL-Studenten geäußerten Bewertungen „ingenieurmäßig/technikorientiert/technisch/naturwissenschaftlich“, „fortschrittlich/modern/einen Schritt weiter“, „aufstrebend/zielstrebig/motiviert“, „unternehmerisch/unkompliziert/staatlich/langsam“ und „hat Erkennungswert/bekannt“ die inhaltlich sehr ähnlichen Entsprechungen „technikorientiert/technisch/sehr spezifisch“, „modern/beachtet, etwas Neues zu tun/schon recht alt“, „bemüht, vorwärts zu kommen/reformerisch/wirtschaftlich arbeitend“ und „anerkannt/erfolgreich“ in der Gruppe der Maschinenbau-Studenten. Auch dieser Umstand spricht für ähnliche, mit der TU München verbundene Interessen und Ziele und folglich für eine ähnliche Beziehung beider Gruppen zur TU München.

<sup>1161</sup> Vgl. insbesondere Langer (1980) Veloutsou et al. (2004).

<sup>1162</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.2. Dieser Unterschied stellt jedoch keinen Widerspruch dar, da das Untersuchungsziel in der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Erhebung einen breiteren Fokus als die Beurteilung der akademischen Lehre hatte.

Neben diesen Gemeinsamkeiten besteht eine Reihe von Unterschieden. In diesem Zusammenhang sind in erster Linie die Image-Dimensionen zu nennen, die nur von einer der beiden betrachteten Gruppen artikuliert wurden. In der Gruppe der Maschinenbau-Studenten wird die TU München bspw. als „viele Angebote machend“ bewertet.<sup>1163</sup> Weiterhin wird die TU München von den befragten Maschinenbau-Studenten als „kommunikativ/präsentiert sich gut“ bezeichnet.<sup>1164</sup> Zu diesen Image-Dimensionen gibt es in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten keine Entsprechungen. In der Gruppe der TUM-BWL-Studenten stellt die Dimension „einzigartig, etwas besonderes“ einen Unterschied zur zweiten Befragtengruppe dar. Diese Besonderheit der TU München wird in der Gruppe der Maschinenbau-Studenten ausdrücklich nicht so wahrgenommen. Die folgenden Aussagen verdeutlichen diese Wahrnehmung: „Es gibt keine besonderen Dinge, die man über mein Studium sagt. Maschinenbau ist ja nichts Außergewöhnliches“<sup>1165</sup> sowie im selben Interview an anderer Stelle: „große Vielfalt an Möglichkeiten, was man machen kann, aber sonst ist sie [die TUM] nichts wahnsinnig Besonderes“<sup>1166</sup>. „Die [Freunde/Familie, Anm. d. Verf.] finden es schon sehr gut, dass ich MaschBau mache. Ob es jetzt die TU ist oder wo anders, das ist, glaub ich, nicht so ausschlaggebend.“<sup>1167</sup> Diese Aussagen von Maschinenbau-Studenten sind jedoch vor dem Hintergrund zu betrachten, dass die Möglichkeiten, die die TU München ihren Studierenden im Vergleich mit anderen Hochschulen bietet, in dieser Gruppe als vielfältig und attraktiv wahrgenommen werden.<sup>1168</sup> Betrachtet man umgekehrt die Aussagen der TUM-BWL-Studenten, in denen die TU München als eine besondere Universität dargestellt wird, so fällt auf, dass diese Bewertung neben den unternehmerischen Aktivitäten der TU München zum Teil aus der Einzigartigkeit des Studiengangs TUM-BWL abgeleitet wird.<sup>1169</sup>

Weiterhin bestehen Wahrnehmungsunterschiede in Image-Dimensionen, die von beiden Gruppen artikuliert worden sind. So sieht die Gruppe der TUM-BWLER die TU München eher als eine Universität, die auf direkten Kontakt in kleinen Lehreinheiten achtet<sup>1170</sup>, während in der Gruppe der Maschinenbau-Studenten eindeutig eine Bewertung als Massenuniversität vorherrscht. Auch anhand der standortbezogenen Image-Dimensionen lassen sich Wahrnehmungsunterschiede zeigen. So bewertet die Gruppe der TUM-BWL-Studenten die TU München als „alt/traditionell“ sowie als „Stadt-Universität“, die Gruppe der Maschinenbau-Studenten hingegen als „neu gebaut/modern“ und „außerhalb/mitten im Feld/abseits“. Dieser Kontrast wird vor allem von TUM-BWL-Studenten artikuliert, da sie an mehreren Standorten studieren: „Von der TU wusste ich nur, die haben Maschbau und sind in Garching. Ich kannte die TU nur von dem grauen, tris-

---

<sup>1163</sup> Vgl. Anhang 2, S. 8, 14, 15, 18, 21.

<sup>1164</sup> Vgl. Anhang 2, S. 13, 19, 21, 27.

<sup>1165</sup> Anhang 2, S. 14.

<sup>1166</sup> Anhang 2, S. 15.

<sup>1167</sup> Anhang 2, S. 25.

<sup>1168</sup> Vgl. Anhang 2, S. 8, 14, 15, 18, 21.

<sup>1169</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 15, 23, 27, 30.

<sup>1170</sup> Vgl. Anhang 1, S. 1, 4, 16, 17, 26, 27.

ten Gebäude in der Innenstadt und wusste, dass sie draußen einen Atomreaktor haben, das fand ich ganz geil und viele Maschinenbauer.“<sup>1171</sup> „Studieren in Garching ist anders als hier in der Stadt. Allein um dahin zu kommen ist es mit den Öffentlichen mindestens 45 Min. Schon auf dem Weg dahin merkt man, dass man in Garching am Arsch der Welt angekommen ist, dann kommt Chemie noch dazu, das heruntergekommenste Gebäude weit und breit.“<sup>1172</sup> „Das Fahren nach Garching ist doof, aber es wäre auch schrecklich, wenn wir uns alle in die alten Gebäude in der Arcisstraße pferchen müssten.“<sup>1173</sup>

Auf Basis dieser Erläuterungen kann für beide Gruppen eine Tendenz zur Übertragung von studienbezogenen Imagekomponenten auf die gesamte Universität festgehalten werden. Dieser Umstand gibt einen empirischen Hinweis darauf, dass die geteilten täglichen Erfahrungen eine zentrale Bedeutung für die Imagebildung besitzen und folglich die von der Universität als Gruppen behandelten Studierenden auch einer gemeinsamen Stakeholdergruppe angehören. Dieser Hinweis wird im Folgenden anhand des von den Befragten artikulierten Selbstverständnisses konkretisiert.

Die häufigen Artikulationen zum Selbstverständnis der Studenten drücken relevante wahrgenommene Unterschiede in den Identitäten der Studierendengruppen aus, wie folgende Aussagen aus der Gruppe der TUM-BWL-Studenten beispielhaft zeigen: „Ich bin schon der Meinung, dass man TUM-BWLER und Chemiker unterscheiden kann. Wenn man in Garching draußen ist, weiß man immer genau das ist ein Informatiker, ein Maschinenbauer, ein Chemiker.“<sup>1174</sup> „Dass Weihenstephan zur TU gehört, wissen nicht viele. Die Weihenstephaner identifizieren sich auch nicht mit der TUM. Weihenstephan ist wieder eine eigene Welt, ist eine weitläufige Campus-Uni im Grünen. Die kommen früh mit dem Fahrrad, gehen in die Cafete, essen Weißwurst, ganz andere Leute als BWLER.“<sup>1175</sup> „Da [in Weihenstephan, Anm. d. Verf.] war ich ja nie. Vielleicht bilde ich mir das auch ein, aber ich glaub, das ist auch schon wieder eine eigene Welt. Die Leute sind eher alternativ. Da ist es üblich, dass man um 11 in die Mensa geht und die Leute sitzen bei einem Weizen.“<sup>1176</sup>

Auch in der Gruppe der befragten Maschinenbau-Studenten werden ähnliche Identifizierungskonzepte artikuliert: „Wenn ich gefragt würde, dann wäre ich in erster Linie Maschinenbauer, damit kann ich eh schon nicht mehr an der LMU sein. Von der TU ist die eine Hälfte in der Innenstadt, ein richtiges Zusammengehörigkeitsgefühl kann sich da nicht einstellen.“<sup>1177</sup> „Ich meine wir hier draußen in Garching wissen was wo läuft, wie ein Mathematiker aussieht [lacht] und was

---

<sup>1171</sup> Anhang 1, S. 31.

<sup>1172</sup> Anhang 1, S. 8.

<sup>1173</sup> Anhang 1, S. 18.

<sup>1174</sup> Anhang 1, S. 35.

<sup>1175</sup> Anhang 1, S. 3.

<sup>1176</sup> Anhang 1, S. 7.

<sup>1177</sup> Anhang 2, S. 2.

die Chemiker machen und dass da immer die Feuerwehr raus fährt. Insofern habe ich wahrscheinlich eine gemeinsame Identität mit den Studenten in Garching entwickelt. Ich bin mir ziemlich sicher, dass diese räumliche Trennung auch eine Trennung hinsichtlich der Identität bewirkt. Wenn ich früh um kurz vor 8 in die U-Bahn steige und neben mir unterhalten sich zwei über die Lösung von ihrem Mathe-Aufgabenblatt, dann weiß ich genau, dass es Mathematiker sind, weil nur die solche Sachen abziehen können [lacht].<sup>1178</sup>

Zusammenfassend kann an dieser Stelle geschlossen werden, dass sich die Studierenden der beiden betrachteten Studiengänge einerseits in ihrer Identitätsbildung bewusst voneinander abgrenzen, andererseits eine ganze Reihe von Faktoren in ihren Stakeholderbeziehungen bestehen, die zur Herausbildung mehrerer studienfachbezogener Studierendengruppen führen. Auf Basis der eben zusammengetragenen Argumente und Erzählungen der Befragten, besteht folglich empirisch begründeter Anlass, die beiden in der vorliegenden Arbeit befragten Studierendengruppen als zwei unterschiedliche Stakeholdergruppen zu betrachten. Im Folgenden soll die aggregierte erzählerische Ebene des Corporate Images in der Stakeholdergruppe der TUM-BWL-Studenten ausführlich dargestellt werden.

### 5.1.3 Die erzählerische Ebene des Corporate Images der TU München

Eine Betrachtung der erzählerischen Ebene des Corporate Images ermöglicht eine detaillierte Analyse der Faktoren der Imagebildung in der jeweiligen Befragtengruppe. Im Folgenden soll exemplarisch, anhand der Gruppe der TUM-BWL-Studenten, eine inhaltliche Charakterisierung der Dimensionen des Corporate Images der TU München gegeben werden. Dabei werden die im Zusammenhang mit der jeweiligen Image-Dimension artikulierten Akteure, Prozesse und Eigenschaften der TU München systematisiert.

Diese Analyse baut auf einer Aggregation der der erzählerischen Ebene zugeordneten Episoden auf. Das Ziel der alle Interviews einer Stakeholdergruppe umfassenden Aggregation besteht in einer *zusammenführenden Darstellung aller Erzählungen, die Aussagen mit Bezug zu einer bestimmten Image-Dimension beinhalten*. Dazu werden die *wörtlichen Aussagen* der Befragten im Zusammenhang mit der im Zentrum der Map stehenden Image-Dimension zusammengeführt. Die Interviews, aus denen diese Aussagen stammen, sind im Zentrum der Map angegeben.<sup>1179</sup> Ein Beispiel für diese aggregierten Cognitive Maps zeigt Abbildung 50.

---

<sup>1178</sup> Anhang 2, S. 9.

<sup>1179</sup> Die resultierenden Cognitive Maps stellen das Ergebnis des in Kapitel 4.2.3.3 beschriebenen Aggregationsverfahrens dar.

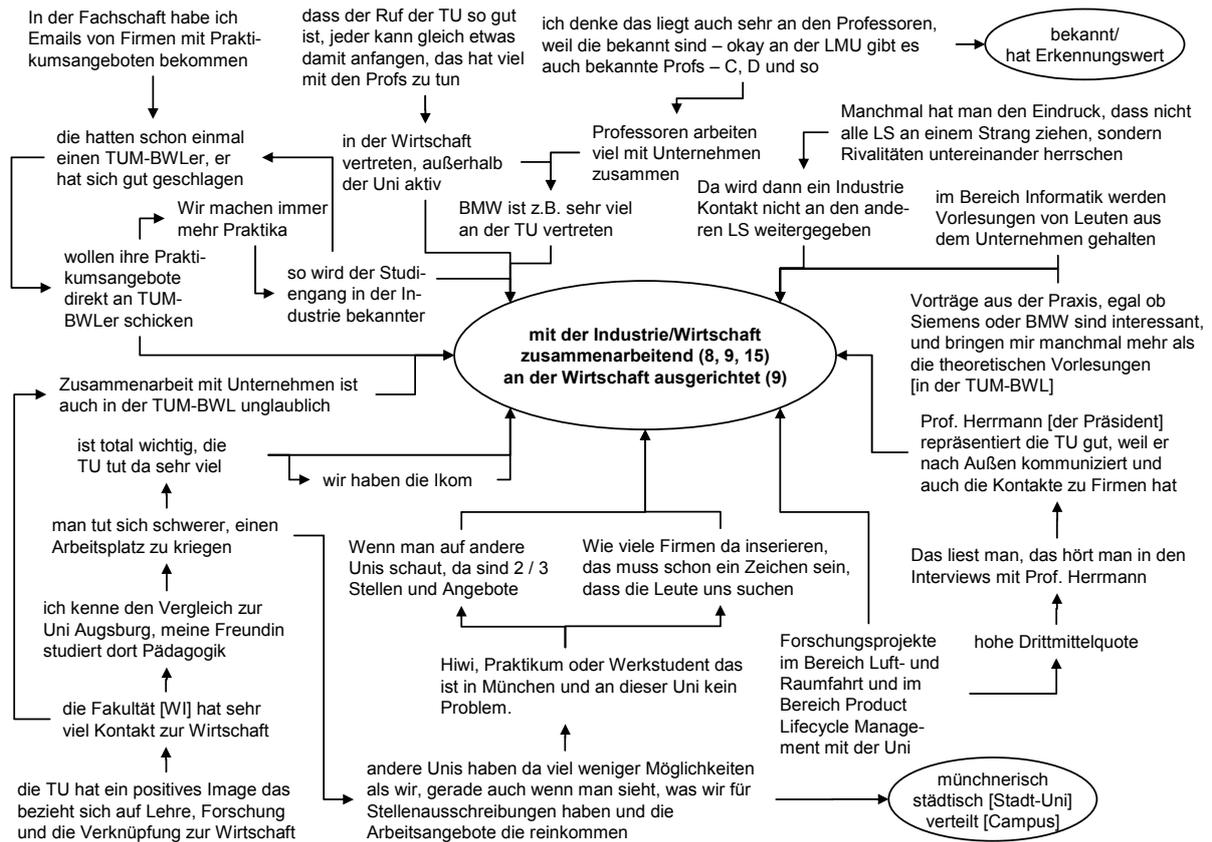


Abbildung 50: Erzählungen zur Zusammenarbeit der TU München mit der Wirtschaft<sup>1180</sup>

Insgesamt konnten aus den in der Stakeholdergruppe der TUM-BWL-Studenten geführten Interviews 13 Image-Dimensionen abgeleitet werden. Es wurden daher 13 aggregierte Cognitive Maps, die jeweils auf eine Dimension des Corporate Images der TU München fokussieren, erstellt. Dazu wird jede Image-Dimension zunächst in Form der aggregierten Cognitive Map vorgestellt und anschließend anhand der von den befragten TUM-BWL-Studenten benannten *Akteure*, zwischen den Befragten und der TU München ablaufenden *Prozesse* sowie *Eigenschaften* der TU München beschrieben. Dabei werden an passender Stelle die in Kapitel 5.1.2.1 genannten potenziell inkonsistenten Wahrnehmungen im Corporate Image der TU München diskutiert. Schließlich werden in Kapitel 5.1.4 anhand einzelner Erzählungen beispielhaft Ansatzpunkte zum Aufdecken von Stereotypen aufgezeigt.

### 5.1.3.1 „unternehmerisch/unkompliziert, staatlich/langsamer“

Abbildung 51 zeigt die Erzählungen, in denen der TU München von Studierenden der TUM-BWL die der gemeinsamen Image-Dimension angehörenden Eigenschaften „unternehmerisch“, „unkompliziert“, „staatlich“ und „langsamer“ zugewiesen werden. Die Inhalte dieser Erzählungen werden im Folgenden analysiert.

<sup>1180</sup> Eigene Darstellung.



TUM bestehen nach Ansicht der Befragten darin, eine Plattform zur Verwirklichung der Ideen der Studierenden anzubieten und den Studierenden aus technischen Disziplinen marktliches Denken näher zu bringen. Darüber hinaus wurde von den Befragten der Münchner Businessplan Wettbewerb erwähnt, an dem sich die Teilnehmer der Businessplan-Seminare der UnternehmerTUM regelmäßig beteiligen. Die UnternehmerTUM tritt nach Ansicht der Befragten ebenfalls nach außen hin imagebildend auf. Das „TUM“ in ihrem Namen wird dabei als das Image der TU München unterstützend wahrgenommen. Dabei lässt diese Image-Dimension eine gewisse Ambivalenz erkennen. So wird die UnternehmerTUM gleichzeitig als Hilfskonstruktion wahrgenommen, mit der die TU München die Nachteile einer staatlichen Organisation zu überwinden sucht. Diese Nachteile werden von den Befragten mit größerer Bürokratie und geringer Dynamik bezeichnet. In den Augen der Befragten schneidet die TU München zwar besser als andere staatliche Universitäten ab – hier wird von den Befragten am Beispiel der LMU argumentiert – jedoch sei sie langsam im Vergleich zu privaten Universitäten. Diese Ambivalenz wird auch in der Beschreibung der Professoren deutlich.

Professoren tragen in ihrer Funktion als Lehrende zu dieser Image-Dimension bei. Dabei wird von den Befragten auf ihre Motivation als Dozent sowie ihre Bereitschaft, innovative Studiengänge durch darauf zugeschnittene Lehrveranstaltungen zu unterstützen, verwiesen. Ein Teil der Professoren wird von den Studierenden als in Schubladen denkend bezeichnet, was zu der Wahrnehmung führt, dass einerseits die Umsetzung innovativer Konzepte – z. B. des Curriculums der TUM-BWL – behindert wird, andererseits unter Umständen dazu, dass ein innovationsfreudiger Professor in diesem Umfeld aufgerieben wird.

Die letzte Facette dieser Image-Dimension besteht darin, dass die Befragten staatlichen Universitäten per se eine höhere Reputation als privaten Universitäten zuweisen.

An dieser Stelle kann der in Kapitel 5.1.2.1 genannte potenzielle Widerspruch im Corporate Image der TU München aufgegriffen werden, der sich in den Bewertungen „einen Schritt weiter, innovativ“ einerseits und „staatlich, langsamer“ andererseits äußert. Als staatlich und langsamer wird die TU München allein von Interviewpartner 13 im Vergleich zu privaten Universitäten bezeichnet.<sup>1183</sup> Diese Bewertung wird anhand der Wahrnehmung von Verwaltungsprozessen sowie der Bewertung der UnternehmerTUM als Hilfskonstruktion plausibilisiert, ohne jedoch konkrete Beispiele für langsame Prozesse oder den Vergleich mit einer konkreten privaten Universität durchzuführen. Gleichzeitig wird – mit dieser einen Ausnahme – die UnternehmerTUM in allen anderen Fällen positiv als Innovation konnotiert.<sup>1184</sup> Aufgrund fehlender konkreter Beispiele und der gegenteiligen und an konkreten Beispielen plausibilisierten Wahrnehmung anderer Interviewpartner kann angenommen werden, dass Interviewpartner 13 seine Bewertung der TU München an diesem Punkt auf Stereotype stützt. Diesem Stereotyp kann bspw. mit authentischer, d. h. auf konkreten, nachvollziehbaren Beispielen (Corporate Stories) basierender, Corporate Communica-

---

<sup>1183</sup> Vgl. Anhang 1, S. 30.

<sup>1184</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 10, 23, 30.

tion durch die TU München begegnet werden. Tabelle 9 stellt die Faktoren dieser Image-Dimension zusammengefasst vor.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsident der TU München</li> <li>UnternehmerTUM</li> <li>Professoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offizielle Kommunikation der TU München</li> <li>Finanzierung von (Studenten-)Projekten</li> <li>Anbieten von Businessplan-Seminaren</li> <li>Verwirklichung innovativer Ideen von Studierenden</li> <li>Förderung innovationsfreudiger Professoren</li> <li>Umsetzen innovativer Curricula durch Angebot darauf zugeschnittener Vorlesungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wahrgenommene fachliche Reputation</li> <li>wahrgenommene Bürokratie und Dynamik der Organisation</li> <li>wahrgenommene Motivation der Dozenten</li> <li>sichtbare organisatorische Innovationen (German Institute of Science and Technology und UnternehmerTUM)</li> <li>Ausprägung des Schubladen-Denkens bei Professoren</li> </ul>

Tabelle 9: Faktoren der Image-Dimension „unternehmerisch/unkompliziert, staatlich/langsamer“

5.1.3.2 „fortschrittlich/modern, immer einen Schritt weiter als andere, innovativ“

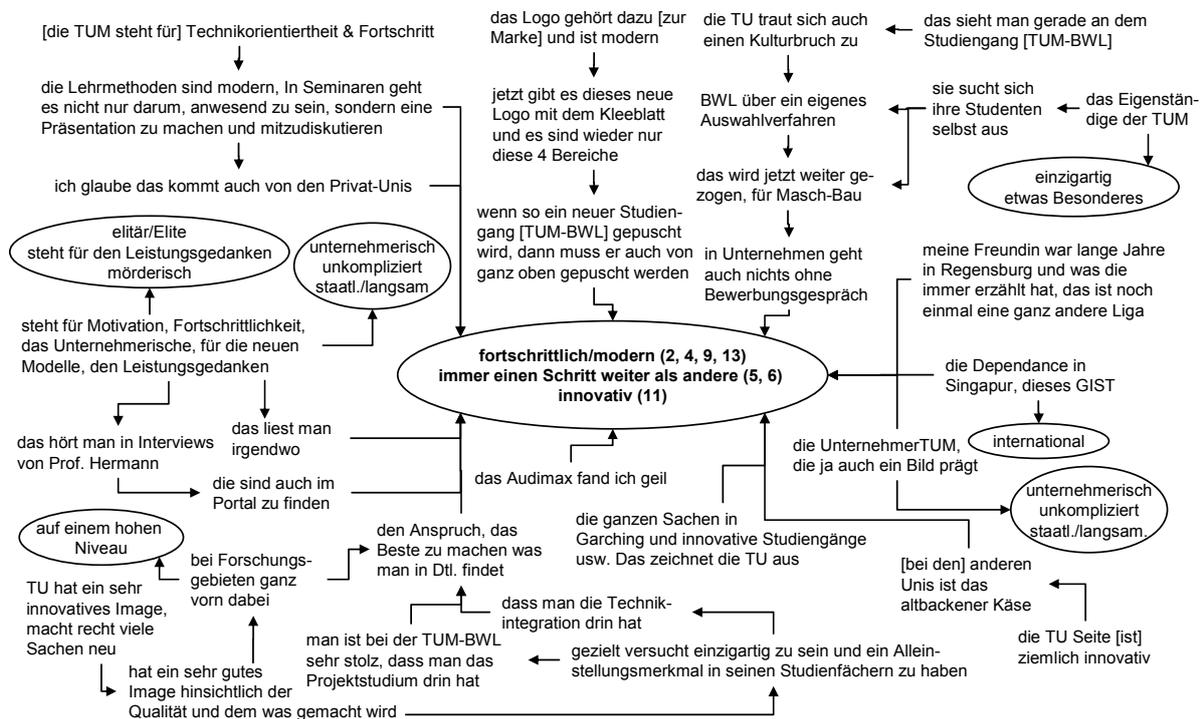


Abbildung 52: Image-Dimension „fortschrittlich/modern, immer einen Schritt weiter als andere, innovativ“

Mit der in Abbildung 52 dargestellten Image-Dimension assoziieren die Befragten den Universitätspräsidenten als Kommunikator der Werte der TU München, insbesondere von Fortschrittlichkeit, Innovationsfähigkeit, neuen Modellen und Leistungsorientierung.

Gleichzeitig machen die Befragten diese Werte an konkreten Prozessen fest. Dazu zählen, dass die TU München ihre Studierenden in immer mehr Studiengängen selbst auswählt und dass neue Studiengänge etabliert werden, die nach Ansicht der Befragten besser auf die Bedürfnisse von Unternehmen zugeschnitten sind. Dabei geht es den Befragten vor allem um die Technikorientierung in der TUM-BWL sowie um die Integration betriebswirtschaftlicher Inhalte in die natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge anderer Fakultäten.<sup>1185</sup> Die befragten Studierenden sehen darin ein Alleinstellungsmerkmal der TU München. Insbesondere der Studiengang TUM-BWL wird von den Studierenden als Kulturbruch bezeichnet, für den neben der neuen Kombination von Inhalten auch neue Lehrkonzepte wie das Projektstudium und der verstärkte Einsatz von Präsentationen und Diskussionen bei der Stoffvermittlung prägend sind. Daneben wurden herausragende Forschungsaktivitäten an der TU München als mit dieser Image-Dimension in Zusammenhang stehend angesehen.

Diese Image-Dimension wird nach Ansicht der Befragten weiterhin durch mehrere Eigenschaften der TU München verkörpert. So werden das Logo, die grafische Darstellung der Kernkompetenzen (Kleeblatt), die Internetpräsenz der TU München, das Audimax, der Campus in Garching, die UnternehmerTUM und das GIST als diese Image-Dimension unterstützend angesehen. Tabelle 10 fasst die eben beschriebenen Elemente zusammen.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsident der TU München</li> <li>▪ Dozenten/ Professoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation zentraler Werte und herausragender Forschungsleistungen in der offiziellen Kommunikation der TU München</li> <li>▪ Auswahl der Studierenden durch die TU München</li> <li>▪ Etablieren neuer, am Arbeitsmarkt ausgerichteter Studiengänge</li> <li>▪ Etablieren neuer Lehrkonzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration von Natur-, Technik- und Wirtschaftswissenschaften</li> <li>▪ Projektstudium</li> <li>▪ verstärkter Einsatz von Präsentationen und Diskussionen in der Stoffvermittlung</li> <li>▪ Logo der TU München</li> <li>▪ grafische Darstellung der Kernkompetenzen (Kleeblatt)</li> <li>▪ Internetpräsenz der TU München</li> <li>▪ Audimax</li> <li>▪ Campus in Garching</li> <li>▪ UnternehmerTUM</li> <li>▪ GIST</li> </ul>

Tabelle 10: Faktoren der Image-Dimension „fortschrittlich, modern, immer einen Schritt weiter als andere, innovativ“

<sup>1185</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4.

## 5.1.3.3 „aufstrebend, zielstrebig, motiviert“

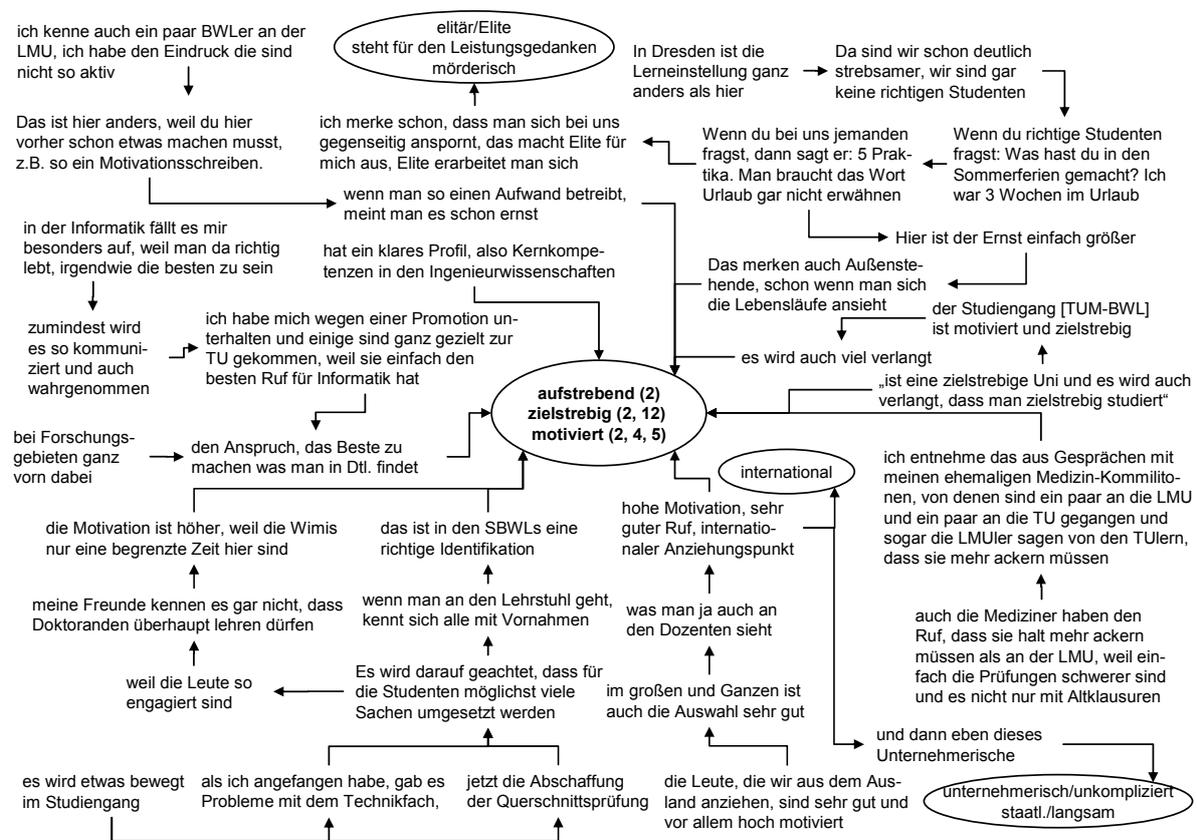


Abbildung 53: Image-Dimension „aufstrebend, zielstrebig, motiviert“

Die in Abbildung 53 dargestellte Image-Dimension „aufstrebend, zielstrebig, motiviert“ wird in der Wahrnehmung der Befragten durch das klare Profil der Universität, ihre Kernkompetenzen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, ihren sehr guten Ruf sowie die Eigenschaft, ein internationaler Anziehungspunkt zu sein, verkörpert. Darüber hinaus wird diese Image-Dimension anhand von auf das Studium bezogenen Faktoren festgemacht. Dabei prägt das Verhalten der Doktoranden, der ausländischen Studierenden, TUM-BWL-Studenten selbst sowie das Verhalten anderer Fakultäten der TU München das Bild der Befragten.

Doktoranden werden von den Befragten als sehr motiviert bezeichnet. Diese Eigenschaft wird von den Befragten auf die begrenzte Promotionszeit und das Vermögen, sich in die Studierenden hineinzuversetzen, zurückgeführt. Ausländische Studierende sind nach Ansicht der Befragten ebenfalls hoch motiviert und sehr gut. Diese Einschätzung klingt in Erzählungen zu wahrgenommenem Lernverhalten<sup>1186</sup> und Studienleistungen<sup>1187</sup> an. Dazu artikulierten die Befragten ihre Beobachtungen, dass bspw. an der Fakultät für Informatik kommuniziert und gelebt wird, die beste

<sup>1186</sup> Vgl. Anhang 1, S. 1, 10.

<sup>1187</sup> Vgl. Anhang 1, S. 10.

Fakultät dieses Fachs in Deutschland zu sein, dass Doktoranden dieser Fakultät gezielt an die TU München gekommen seien, um an der besten Fakultät in Deutschland zu promovieren. Über die Fakultät für Medizin erzählen die Befragten, dass aus dem gemeinsamen Grundstudium mit der LMU die Studenten mit größerem Arbeitswillen bevorzugt an die TU München gehen.

Auch an ihrem eigenen Verhalten glauben die Befragten diese Image-Dimension wieder zu finden. So bezeichnen sie sich als strebsamer als Studierende der BWL an anderen Universitäten und machen diese Eigenschaft z. B. daran fest, dass sie sich gegenseitig anspornen, mehr Praktika und weniger Urlaub machen, aktiver sind, das Studium ernsthafter betreiben und sich in besonderem Maße mit ihrem Studium identifizieren. Die Befragten glauben, dass diese Verhaltensunterschiede letztlich auch anhand ihrer Lebensläufe sichtbar werden. Ein unterstützender Faktor für diese Gruppendynamik stellt aus Sicht der Befragten das Auswahlverfahren dar, dass den angehenden Studenten im Vergleich zu Bewerbungen an anderen Universitäten mehr Aufwand abverlangt. Insgesamt setzen sie ihr eigenes Verhalten in Kontrast zum Verhalten von Studierenden aus ihrem privaten und universitären Umfeld, wobei am häufigsten ein Vergleich mit Studierenden der LMU vorgenommen wird. Tabelle 11 fasst die Elemente dieser Dimension zusammen.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doktoranden</li> <li>▪ ausländische Studierende</li> <li>▪ die Fakultäten für Informatik und Medizin</li> <li>▪ Kommilitonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung des fachlichen Rufs der einzelnen Fakultäten</li> <li>▪ Förderung der Leistungsbereitschaft</li> <li>▪ Übertragung von Lehraufgaben an Doktoranden</li> <li>▪ gezielte Auswahl ausländischer Studierender</li> <li>▪ persönliches Auswahlverfahren für angehende Studierende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klarheit des Kompetenzprofils der Universität in Natur- und Ingenieurwissenschaften</li> <li>▪ wissenschaftlicher Ruf der Natur- und Ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten</li> <li>▪ ein internationaler Anziehungspunkt zu sein</li> <li>▪ motivierte Doktoranden in der Lehre</li> <li>▪ motivierte ausländische Studierende mit sehr guten Leistungen</li> <li>▪ Ruf, den Studierenden mehr abzuverlangen</li> <li>▪ Anzahl und Qualität der Praktika der Studierenden</li> <li>▪ Identifikation der Studierenden mit ihrem Studium</li> </ul>

Tabelle 11: Faktoren der Image-Dimension „aufstrebend, zielstrebig, motiviert“

## 5.1.3.4 „elitär/Elite, steht für den Leistungsgedanken, mörderisch“

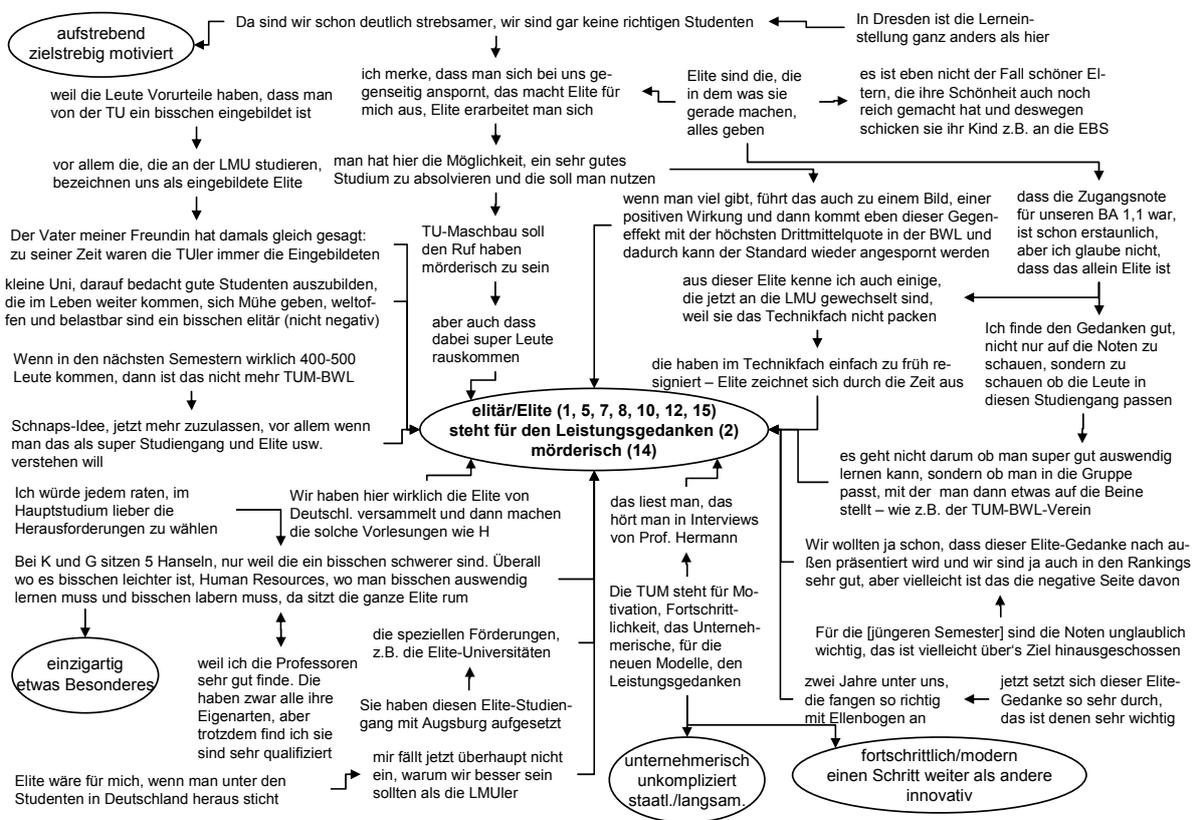


Abbildung 54: Image-Dimension „elitär/Elite, steht für den Leistungsgedanken, mörderisch“

Die in Abbildung 54 dargestellte Image-Dimension wird nach Ansicht der Befragten zunächst von der TU München selbst verkörpert, die den Elitgedanken aktiv nach außen kommuniziert. Auch an dieser Stelle wird der TU-Präsident wieder als Kommunikator und Repräsentant von Werten und Exzellenz genannt. Gleichzeitig wird der Elite-Gedanke von den Befragten mit einem sehr guten Abschneiden in Rankings, mit der Ernennung zur Elite-Universität und mit Elite-Studiengängen assoziiert. Dabei ist die TU München nach Ansicht der TUM-BWL-Studenten darauf bedacht Studenten auszubilden, die motiviert, weltoffen, belastbar, „ein bisschen elitär“<sup>1188</sup> – im positiven Sinn – und dadurch erfolgreich sind. Als Beispiel wird das Maschinenwesen-Studium genannt, das den Ruf hat „mörderisch“<sup>1189</sup> zu sein und dabei gleichzeitig eine sehr gute Ausbildung zu ermöglichen.

Die Befragten assoziieren diese Image-Dimension ebenfalls mit sich selbst und ihrem Studium. So verstehen die Befragten den Begriff Elite als einen Ausdruck von Einsatzbereitschaft und andauerndem Leistungswillen. Die Elitebildung wird ihrer Ansicht nach im TUM-BWL-Studium

<sup>1188</sup> Anhang 1, S. 16.

<sup>1189</sup> Anhang 1, S. 31.

durch die besondere Lerneinstellung, das gegenseitige Anspornen und die Aktivität der Studierenden außerhalb des Curriculums gefördert. Diese Prozesse führen die Befragten in erster Linie auf die Auswahl der richtigen Studierenden zurück. Dabei werden mehrere Punkte als erfolgskritisch angesehen.

Zunächst hielten die Befragten die Größe des Studiengangs für ein wichtiges Kriterium. Jahrgänge mit über 400 Studierenden würden ihrer Ansicht nach den Studiengang grundlegend verändern. Die Befragten artikulierten mehrfach, dass die für eine positive Gruppendynamik wichtigen persönlichen Eigenschaften nicht ausschließlich an der Abiturnote festzumachen seien und allein die Noten wenig über das im Technikfach benötigte Durchhaltevermögen aussagen. Gleichzeitig wird die Fähigkeit, gut auswendig lernen zu können, zwar als Voraussetzung zum Absolvieren eines Studiums, aber für die Zugehörigkeit zu einer Elite als nicht ausreichend betrachtet. Dafür sind nach Ansicht der Befragten Aktivitäten für die Gemeinschaft der Studierenden, wie der Aufbau des TUM-BWL-Vereins, genauso wichtig. Darüber hinaus wird von den Befragten das Vorziehen anspruchsvollerer SBWLs als Ausdruck von Elite betrachtet, gleichzeitig jedoch beobachtet, dass dies nicht durchweg geschieht. Schließlich erkennen die Befragten am Elitegedanken auch negative Seiten. Einerseits werden sie aus ihrem persönlichen Umfeld mit tradierten Vorurteilen konfrontiert. Andererseits hatten die Befragten den Eindruck, dass Noten für die nachfolgenden Jahrgänge immer wichtiger werden und dadurch die kooperative Gruppendynamik leidet.

Für die Entwicklung des fachlichen Anspruchs an die Studierenden tragen nach Ansicht der Befragten insbesondere Professoren die Verantwortung, anspruchsvolle SBWLs anzubieten. Insgesamt sind die Befragten überzeugt, dass diese Image-Dimension Ausdruck einer Dynamik ist, die für die gesamte Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU München gilt. Großer Einsatz und hohe Leistungsbereitschaft führen nach Ansicht der Befragten zu einem entsprechenden Bild, das wiederum eine positive Wirkung entfaltet, die sich z. B. in einer hohen Drittmittelquote niederschlägt. In Tabelle 12 werden die Elemente dieser Image-Dimension zusammengefasst.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TU München</li> <li>▪ Präsident der TU München</li> <li>▪ Kommilitonen, persönliches Umfeld der Studierenden</li> <li>▪ Professoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktive Kommunikation des Elitegedankens nach außen</li> <li>▪ Repräsentation von Werten und Exzellenz durch den Präsidenten der TU München</li> <li>▪ Studenten ausbilden, die motiviert, weltoffen, belastbar und ein bisschen elitär sind</li> <li>▪ keine Überbewertung der Abiturnote bei der Auswahl der Studierenden</li> <li>▪ Kommunikation tradiertur Vorurteile gegenüber der TU München</li> <li>▪ Angebote anspruchsvoller Schwerpunktfächer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ranking-Ergebnisse</li> <li>▪ Ernennung zur Elite-Universität</li> <li>▪ Elite-Studiengänge</li> <li>▪ Maschinenwesen-Studium (Ruf: mörderisch, sehr gute Ausbildung)</li> <li>▪ Lerneinstellung der Studierenden</li> <li>▪ gegenseitiges Anspornen</li> <li>▪ studentische Aktivitäten außerhalb des Curriculums</li> <li>▪ Größe des Studiengangs</li> <li>▪ Drittmittelquote</li> </ul>

Tabelle 12: Faktoren der Image-Dimension „elitär, Elite, für den Leistungsgedanken stehend, mörderisch“

## 5.1.3.5 „auf einem hohen Niveau“



Abbildung 55: Image-Dimension „auf einem hohen Niveau“

Die in Abbildung 55 dargestellte Image-Dimension der TU München wird insbesondere in Zusammenhang mit wissenschaftlichen Aktivitäten in den Fachgebieten gesehen, die die TU München als ihre Kernkompetenzen betrachtet. Die Befragten bezeichneten die TU München als TOP-Adresse in Deutschland, insbesondere in den Natur- und Ingenieurwissenschaften.<sup>1190</sup> Dieses Bild besteht auch im privaten Umfeld der Befragten. Es wird, laut Aussage der Befragten, maßgeblich durch das Ansehen der Professoren bestimmt. Dieses Ansehen spiegelt sich in Wissenschaftspreisen, im von den Studierenden wahrgenommenen Niveau wissenschaftlicher Veranstaltungen, in einschlägigen Rankings, allgemeinen Berichten in den Medien und in der Anziehung von Doktoranden wider. Tabelle 13 stellt die Elemente dieser Image-Dimension dar.

<sup>1190</sup> Vgl. Anhang 1, S. 19, 20, 31.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>Professoren</li> <li>privates Umfeld der Studierenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wissenschaftliche Aktivitäten in den Feldern der Kernkompetenzen der TU München</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Platzierung der Natur- und Ingenieurwissenschaften in Deutschland</li> <li>Ansehen der Professoren</li> <li>erhaltene Wissenschaftspreise</li> <li>Niveau wissenschaftlicher Veranstaltungen</li> <li>Platzierung in einschlägigen Rankings</li> <li>allgemeine Berichte in den Medien</li> <li>Anziehungskraft der Fakultäten auf Doktoranden</li> </ul>

Tabelle 13: Faktoren der Image-Dimension „auf einem hohen Niveau“

5.1.3.6 „einzigartig, etwas Besonderes“

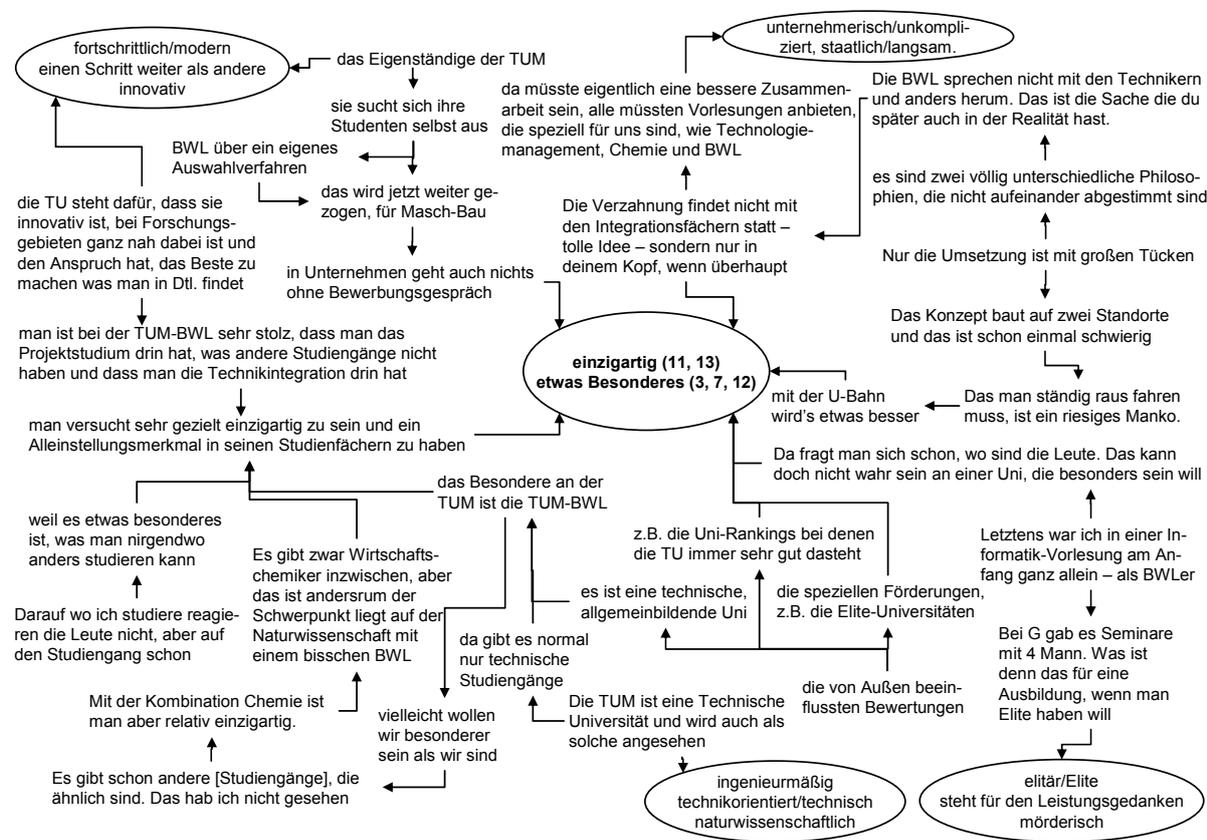


Abbildung 56: Image-Dimension „einzigartig, etwas Besonderes“

Die in Abbildung 56 dargestellte Image-Dimension „einzigartig, etwas besonderes“ beinhaltet zwei Facetten. Einerseits wird von den Befragten artikuliert, dass die TU München von ihrem Umfeld („von außen beeinflusste Bewertungen“<sup>1191</sup>) als eine besondere Universität wahrgenommen wird. Zu dieser Wahrnehmung gehört zunächst, dass es sich um eine technische und allge-

<sup>1191</sup> Anhang 1, S. 15, vgl. auch Anhang 1, S. 26.

meinbildende Universität handelt. Die Besonderheit in der Wahrnehmung von außen äußert sich nach Meinung der Befragten in ihren sehr guten Ranking-Platzierungen und in der Förderung als Elite-Universität. Andererseits gehören für die TUM-BWL-Studenten zum Besonderen, dass die TU München von sich aus die Alleinstellung sucht. Darauf deuten für die Befragten die Besonderheiten des TUM-BWL-Studiums sowie die eigenständige Auswahl der Studierenden hin. Gleichzeitig erkennen sich die Studierenden selbst eine Rolle in diesen Bestrebungen zu, indem sie von sich und anderen Studierenden besondere Leistungsbereitschaft erwarten. Tabelle 14 systematisiert die Elemente dieser Dimension.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfeld der TU München</li> <li>TU München</li> <li>Kommilitonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktive Suche der TU München nach Alleinstellung</li> <li>eigenständige Auswahl der Studierenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ranking-Platzierungen</li> <li>Förderung als Elite-Universität</li> <li>Besonderheiten des TUM-BWL-Studiums</li> <li>besondere Leistungsbereitschaft der Studierenden</li> </ul>

Tabelle 14: Faktoren der Image-Dimension „*einzigartig, etwas Besonderes*“

5.1.3.7 „ingenieurmäßig, technikororientiert/technisch, naturwissenschaftlich“

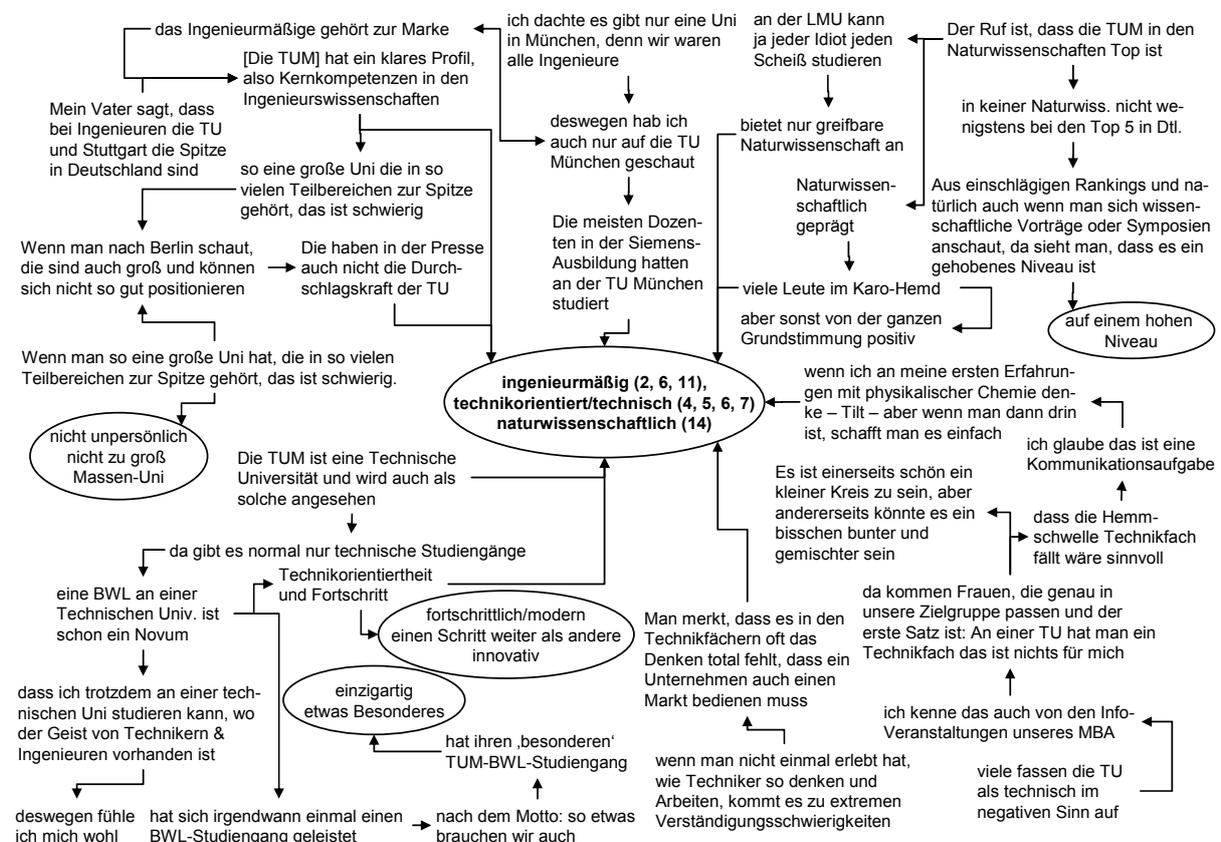


Abbildung 57: Image-Dimension „ingenieurmäßig, technikororientiert/technisch, naturwissenschaftlich“

Die in Abbildung 57 dargestellte Image-Dimension spiegelt die von den Befragten wahrgenommenen Kernkompetenzen der TU München wider. Diese Kernkompetenzen sind für die Befragten ein zentraler Bestandteil der Marke der TU München. Dabei wird eine klare Ausrichtung an einer begrenzten Anzahl von Kernkompetenzen von den Studierenden im Vergleich mit anderen großen Universitäten, wie der LMU und den Universitäten in Berlin, als Positionierungsvorteil wahrgenommen.

Die Kernkompetenzen werden von den Befragten sowohl an der TU München selbst als auch in ihrem Umfeld wahrgenommen. Für die Befragten zeigt an der TU München bspw. die Bandbreite der angebotenen Studiengänge, dass es sich um eine naturwissenschaftlich-technisch ausgerichtete Universität handelt. Die Ausrichtung der akademischen Lehre beeinflusst nach Ansicht der Studierenden auch, welche Menschen von der TU München angezogen werden. So wird nach Ansicht der Befragten das in der TUM-BWL obligatorisch zu belegende Technikfach von Frauen eher negativ aufgefasst und als Hemmschwelle empfunden. Aus Sicht der Studierenden handelt es sich um eine Kommunikationsaufgabe der TU München, diese Hemmschwelle abzubauen.

Im Umfeld der TU München werden die Kernkompetenzen der TU München nach Ansicht der Befragten vor allem an den Ranking-Platzierungen der die Kernkompetenzen verkörpernden Fakultäten und am Niveau wissenschaftlicher Aktivitäten in diesen Fachbereichen deutlich. Tabelle 15 fasst die Elemente dieser Image-Dimension zusammen.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ offizielle Kommunikation der TU München</li> <li>▪ Präsident der TU München</li> <li>▪ (Fach-)Medien</li> <li>▪ privates Umfeld der Studierenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positionierung durch Kommunikation der Leistungen aus den Bereichen der Kernkompetenzen</li> <li>▪ Kommunikation von Technik als Chance für Frauen</li> <li>▪ Integration betriebswirtschaftlicher Inhalte in naturwissenschaftlich-technische Studiengänge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ranking-Platzierung der zentralen Fakultäten</li> <li>▪ Qualität und Quantität wissenschaftlicher Aktivitäten an den zentralen Fakultäten</li> </ul>

*Tabelle 15: Faktoren der Image-Dimension „ingenieurmäßig, technikorientiert/technisch, naturwissenschaftlich“*

## 5.1.3.8 „international“

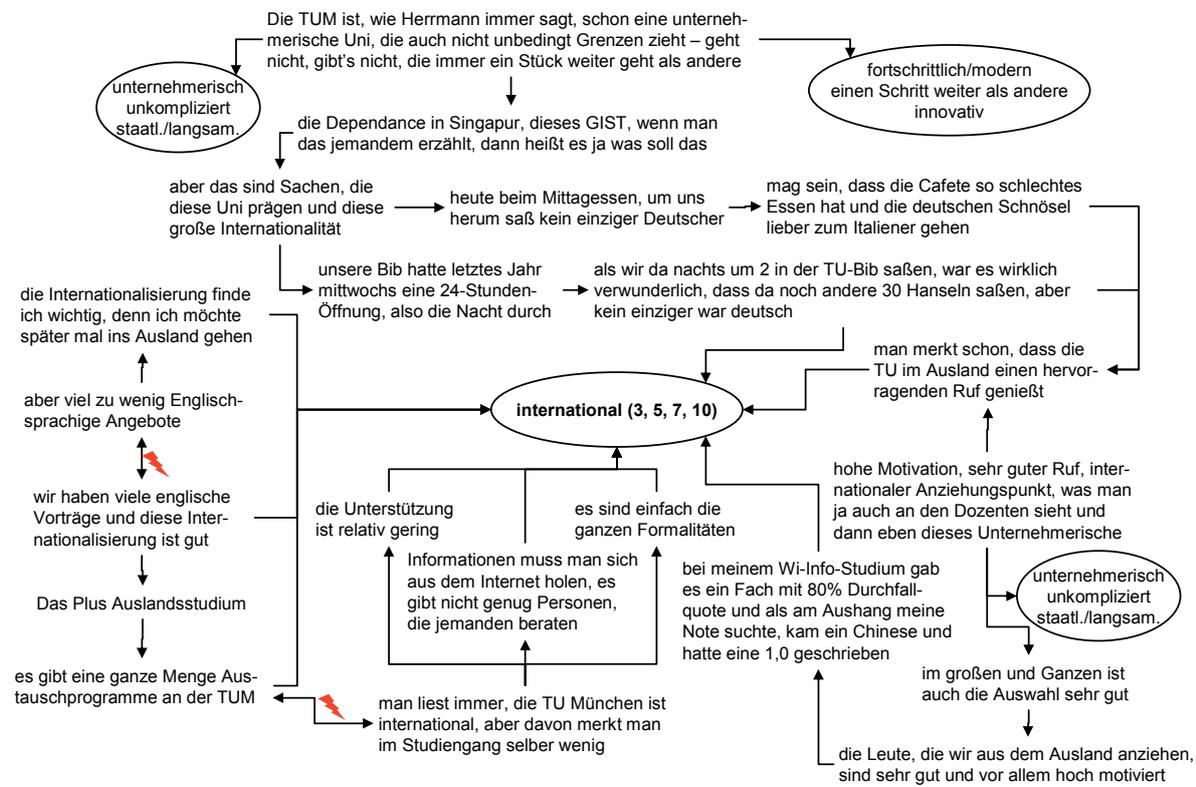


Abbildung 58: Image-Dimension „international“

Die in Abbildung 58 dargestellte Image-Dimension wird für die Befragten durch die Internationalisierung des Lehrangebots der TU München, durch die Attraktivität der TU München für ausländische Studierende sowie durch die Menge der Möglichkeiten, einen Auslandsaufenthalt an einer Partneruniversität der TU München durchzuführen, bestimmt. Dabei wird die Internationalisierung der Lehre sowohl anhand englischsprachiger Lehrveranstaltungen im regulären Curriculum als auch anhand des Lehrexports in andere Länder – an der TU München z. B. in Form des GIST – bewertet. Die Attraktivität der TU München für ausländische Studierende wird von den Befragten sowohl anhand der Anzahl als auch der Studienleistungen dieser Studierendengruppe festgemacht. Interessant ist, dass sowohl der Umfang des englischsprachigen Lehrangebots als auch die Möglichkeiten für Auslandsaufenthalte unterschiedlich bewertet werden. Tabelle 16 fasst die Elemente dieser Image-Dimension zusammen.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsident der TU München</li> <li>▪ GIST</li> <li>▪ Dozenten/Professoren</li> <li>▪ ausländische Kommilitonen</li> <li>▪ Fakultät für Wirtschaftswissenschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ internationaler Lehrexport und -import</li> <li>▪ Auswahl ausländischer Studierender</li> <li>▪ Aufbau internationaler Hochschulkooperationen</li> <li>▪ Unterstützung und Beratung bei Auslandsaufenthalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl englischsprachiger Lehrveranstaltungen</li> <li>▪ Erfolg des Lehrexports</li> <li>▪ Anzahl und Qualität ausländischer Bewerber um Studienplätze</li> <li>▪ Umfang des Informations- und Beratungsangebots für ein Auslandsstudium</li> </ul>

Tabelle 16: Faktoren der Image-Dimension „international“

5.1.3.9 „nicht unpersönlich, klein/nicht zu groß, Massenuiversität“

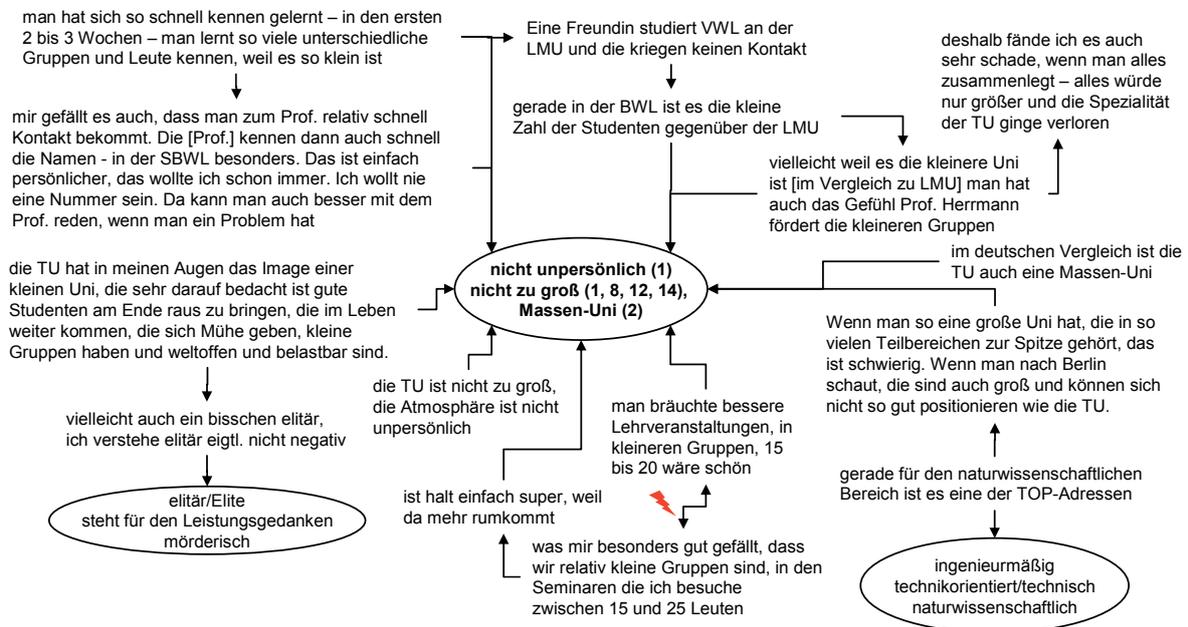


Abbildung 59: Image-Dimension „nicht unpersönlich, klein/nicht zu groß, Massenuiversität“

Die in Abbildung 59 dargestellte Image-Dimension bezieht sich auf zwei organisatorische Ebenen. Insgesamt wird die TU München im Vergleich zu anderen deutschen Universitäten als groß wahrgenommen. Für den Studiengang TUM-BWL hingegen herrscht die Wahrnehmung vor, dass es sich um eine vergleichsweise kleine Gruppe von Studierenden handelt. Dies ermöglicht den Befragten zufolge ein schnelles Kennenlernen sowie einen schnelleren Kontakt zu Professoren – insbesondere in den Schwerpunktfächern im Hauptstudium. Dieser Umstand wird von den Befragten geschätzt und in Kontrast zu Erzählungen von Bekannten gesetzt, die ein wirtschaftswissenschaftliches Studium an der LMU verfolgen. Gleichzeitig werden kleine Gruppen von den Studierenden mit einer besseren Lernatmosphäre in Verbindung gebracht. Diese Ausrichtung auf kleine Gruppen wird von den Befragten für die gesamte Universität angenommen.



Abbildung 60 stellt die Aussagen der Befragten TUM-BWL-Studenten mit Bezug zur Image-Dimension „mit der Industrie/Wirtschaft zusammenarbeitend, an der Wirtschaft ausgerichtet“ dar. Als diese Image-Dimension unterstützende Akteure werden von den Befragten Professoren, der Präsident, die Studierenden und die Unternehmen selbst genannt.

Am häufigsten werden Professoren als Interaktionspartner von Unternehmen genannt. Sie arbeiten nach Ansicht der Studierenden mit Unternehmen z. B. im Rahmen von Forschungsprojekten zusammen. Als Indikator für diese Tätigkeit wird von den Studierenden die Drittmittelquote angesehen. Ihr Wissen über diese Quote beziehen die Studierenden in erster Linie aus der Kommunikation der TU München, insbesondere durch ihren Präsidenten. In diesem Zusammenhang wird Präsident Herrmann als Networker zu Unternehmen und Kommunikator gegenüber der Öffentlichkeit betrachtet. Des Weiteren werden Vorlesungen durch Unternehmensvertreter als Indikator für eine gute Zusammenarbeit von Professoren mit Unternehmen gehalten. Diese Information beruht auf Erfahrungen der Studierenden. Daneben werden der eigenen Fakultät intensive Kontakte zu Unternehmen nachgesagt. In diesem Zusammenhang wird von den Studierenden keine konkrete Tätigkeit erwähnt, sondern die Fakultät als Vermittler von Angeboten aus der Wirtschaft angesehen. Als vierten Akteur auf der Seite der Universität sehen sich die Studierenden selbst. Ihre guten Leistungen in Praktika tragen ihrer Ansicht nach dazu bei, dass sich Firmen verstärkt für weitere Praktikanten aus dem Studiengang interessieren. Schließlich wird von den Studierenden eine Reihe von Prozessen genannt, in denen der Kontakt von der Seite der Unternehmen ausgeht. Dies sind Angebote für Praktika, Werkstudententätigkeit, Stellenausschreibungen und Arbeitsangebote sowie das Engagement auf der IKOM<sup>1193</sup>, der Praktikums- und Stellenbörse der TU München. Tabelle 18 fasst die Elemente dieser Image-Dimension zusammen.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professoren</li> <li>▪ Präsident der TU München</li> <li>▪ Fakultäten</li> <li>▪ Kommilitonen</li> <li>▪ Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Drittmittelfinanzierte Forschungsprojekte</li> <li>▪ offizielle Kommunikation der TU München</li> <li>▪ Gastvorlesungen von Praktikern</li> <li>▪ Vermittlung von Angeboten aus Unternehmen an die Studierenden (Praktika, Werkstudententätigkeiten, Abschlussarbeiten, Jobangebote)</li> <li>▪ Engagement der Unternehmen auf der IKOM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Drittmittelquote,</li> <li>▪ Anzahl und Qualität der Praxisvorlesungen,</li> <li>▪ Leistung der Studierenden in Praktika,</li> <li>▪ Anzahl der Angebote von Unternehmen an Studierende</li> </ul>

*Tabelle 18: Faktoren der Image-Dimension „mit der Industrie / Wirtschaft zusammenarbeitend, an der Wirtschaft ausgerichtet“*

<sup>1193</sup> IKOM ist ein von Studenten der TU München geleitetes Karriereforum, das sich dem Networking zwischen Studierenden und Unternehmen widmet (vgl. <http://www.ikom.tum.de/about/imprint> [Zugriff am 30.10.2008]).

## 5.1.3.11 „alt, in Bayern verwurzelt, traditionell“

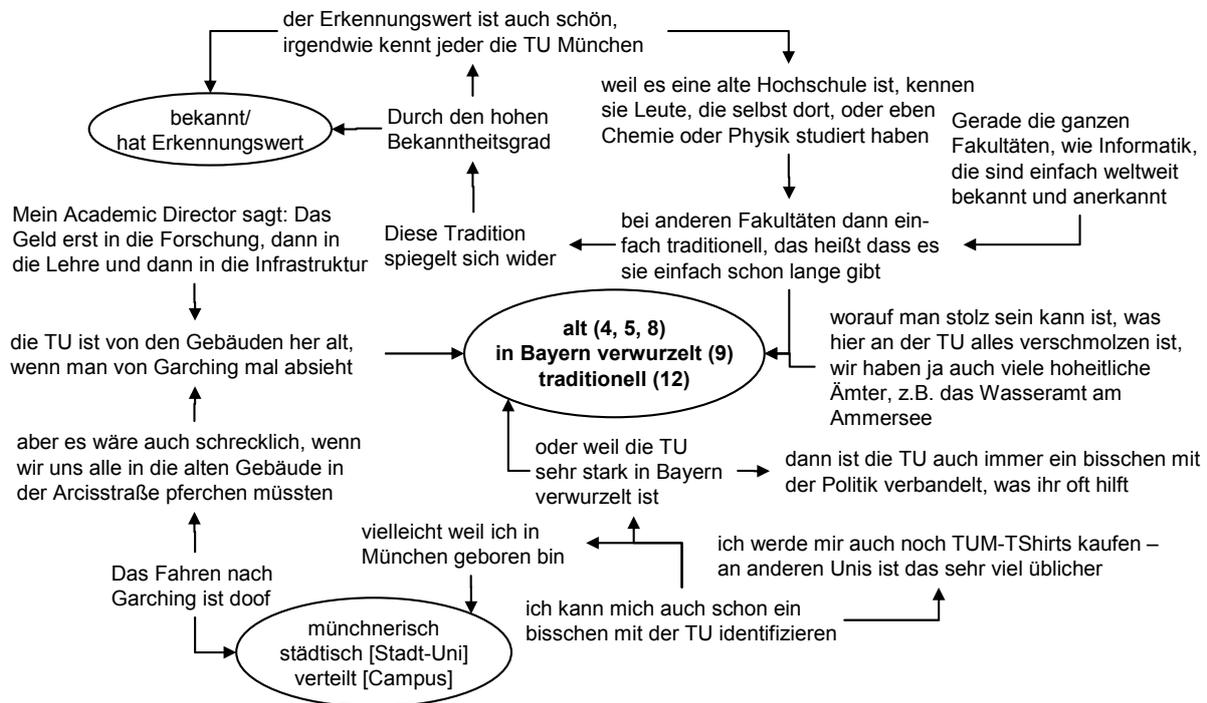


Abbildung 61: Image-Dimension „alt, in Bayern verwurzelt, traditionell“

In der in Abbildung 61 dargestellten Image-Dimension spiegelt sich in erster Linie die Geschichte der TU München wider. Von den Befragten wird die TU München als „in Bayern verwurzelt“ bezeichnet. Sie hat hoheitliche Ämter inne und ist in der Wahrnehmung der Studierenden „mit der Politik verbandelt“. Als „traditionell“ wird die TU München bezeichnet, weil sie als alte Universität wahrgenommen wird. Auch die Bekanntheit einiger ihrer Fakultäten wird neben ihren Leistungen zum Teil auf ihr Alter zurückgeführt. Beides führt nach Ansicht der Befragten dazu, dass die TU München in den privaten Umfeldern der Studierenden ein Begriff ist. Als „alt“ im negativen Sinn werden von den Befragten die Gebäude in der Innenstadt bezeichnet. Sie stehen in der Wahrnehmung der Studierenden im Kontrast zum neuen Campus in Garching.

An dieser Stelle kann der in Kapitel 5.1.2.1 genannte potenzielle Widerspruch im Corporate Image der TU München aufgegriffen werden, der sich in den Bewertungen „fortschrittlich, innovativ“ einerseits und „alt, traditionell“ andererseits äußert. Anhand der in Abbildung 52 dargestellten Erzählungen wird deutlich, dass die TU München aufgrund innovativer Veränderungen im Lehrangebot (insbesondere neuer Lehrmethoden, neuer Studiengänge, der Integration von Technik und BWL sowie der Auswahl ihrer Studierenden)<sup>1194</sup>, innovativer Organisationseinheiten

<sup>1194</sup> Für entsprechende Aussagen zu Lehrmethoden vgl. Anhang 1, S. 6, 7, 19, 20, 23, zur Integration von Wirtschaftswissenschaften und Technik vgl. Anhang 1, S. 4, 23 sowie zur Auswahl von Studierenden vgl. Anhang 1, S. 10, 17, 19, 35.

(insbesondere UnternehmerTUM und GIST)<sup>1195</sup> sowie aufgrund ihrer Selbstdarstellung (insbesondere ihrer Kernkompetenzen sowie in erster Linie durch die Kommunikation des Präsidenten)<sup>1196</sup> von den befragten Studierenden als fortschrittlich und innovativ betrachtet wird. In dieses Bild passt sich die Wahrnehmung des Campus Garching als modernem Standort nahtlos ein. Die anhand von Abbildung 61 beschriebene Wahrnehmung des Standorts Innenstadt sowie des Gebäudes der Fakultät für Chemie stehen dazu im Widerspruch.<sup>1197</sup> Dieser Widerspruch im Corporate Image der TU München zeigt sich auch anhand der in Kapitel 5.1.2.3 diskutierten Wahrnehmungsunterschiede zwischen beiden betrachteten Studierendengruppen. Sie wird von Interviewpartner 5 wie folgt plausibilisiert: „Mein Academic Director sagt: Das Geld erst in die Forschung, dann in die Lehre und dann in die Infrastruktur [investieren, Anm. d. Verf]“<sup>1198</sup>. Dennoch zeigt die vorliegende Untersuchung, dass die Wahrnehmung von Universitätsgebäuden für Studierende im Rahmen ihrer Studienentscheidung<sup>1199</sup> sowie für die Beurteilung der Qualität der Lernatmosphäre<sup>1200</sup> und der Beurteilung der generellen Ressourcenausstattung<sup>1201</sup> relevant ist. Diese Signalwirkung kann mit entsprechenden Investitionen in die Infrastruktur gestärkt werden. Tabelle 19 fasst die Elemente dieser Image-Dimension zusammen.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fakultäten</li> <li>▪ Privates Umfeld der Studierenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wissenschaftliche Leistung der Fakultäten</li> <li>▪ Wahrnehmung der TU München als alte Universität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hoheitliche Ämter</li> <li>▪ Verbandelung mit der Politik</li> <li>▪ Bekanntheit der Fakultäten (aufgrund wissenschaftlicher Leistungen und ihres Alters)</li> <li>▪ alte Gebäude in der Innenstadt</li> <li>▪ neuer Campus in Garching</li> </ul>

Tabelle 19: Faktoren der Image-Dimension „alt, in Bayern verwurzelt, traditionell“

<sup>1195</sup> Entsprechende Aussagen treffen Interviewpartner 5 und 13 (vgl. Anhang 1, S. 10, 30).

<sup>1196</sup> Entsprechende Aussagen treffen Interviewpartner 2 und 11 (vgl. Anhang 1, S. 4, 23).

<sup>1197</sup> Vgl. Anhang 1, S. 8, 10, 18, 31, 34.

<sup>1198</sup> Anhang 1, S. 10.

<sup>1199</sup> Vgl. z. B. Anhang 2, S. 19, 24.

<sup>1200</sup> Vgl. z. B. Anhang 2, S. 5, 6, 8, 10, 18.

<sup>1201</sup> Vgl. z. B. Anhang 2, S. 5, 8, 18.

## 5.1.3.12 „Münchnerisch, städtisch, verteilt“

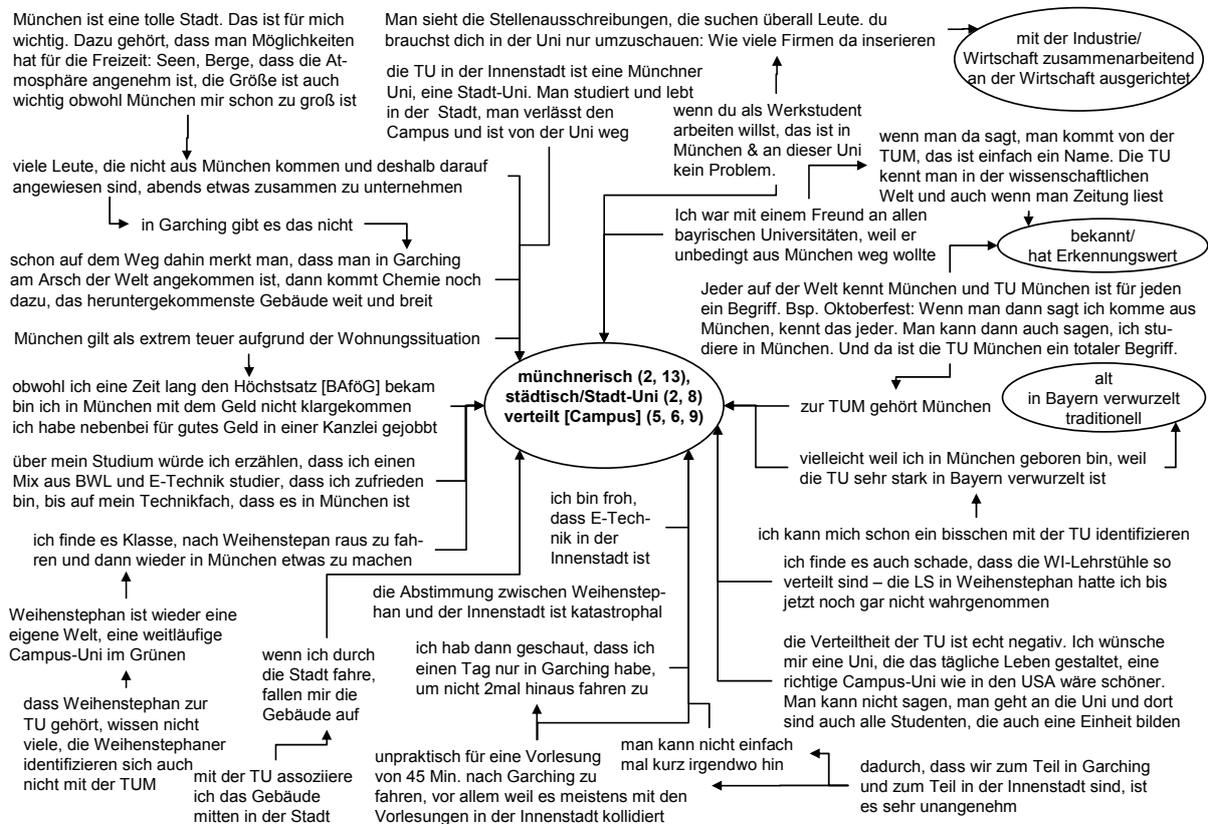


Abbildung 62: Image-Dimension „Münchnerisch, städtisch, verteilt“

Die in Abbildung 62 dargestellte Image-Dimension stellt den direkten Bezug zur Universitätsstadt und zu den drei Hauptstandorten der TU München (Innenstadt, Garching und Weihenstephan) her.

Mit Bezug zum Campus in der Innenstadt wird die TU München von den Befragten als Stadt-Universität wahrgenommen. Mit dem Standort in der Innenstadt werden von den Studierenden in erster Linie die alten Gebäude identifiziert. Für diesen Standort spielt die Attraktivität der Universitätsstadt München aus Sicht der Befragten eine wesentliche Rolle. München wird als teuer in der Lebenshaltung sowie als Ort mit einem breiten Freizeitangebot empfunden. Gleichzeitig spielt für die Studenten München als starker Wirtschaftsstandort eine Rolle, da dieses Umfeld ihnen Chancen auf praktische Erfahrungen in Unternehmen bietet. Auch die internationale Bekanntheit der Stadt München wird von den Befragten als Vorteil wahrgenommen.

Der Standort Weihenstephan wird hingegen als Campus-Universität im Grünen bezeichnet. In der Wahrnehmung der Studierenden handelt es sich um eine formal zur TU München gehörende Organisation, die ihre eigene Kultur besitzt und deren Mitglieder sich mit Weihenstephan und nicht mit der TU München identifizieren.

Der Standort Garching wird von den Studierenden als eher unattraktiv, mit geringem Freizeitwert und als vergleichsweise weit von der Innenstadt entfernt beschrieben. Insgesamt stellt die Verteiltheit für die Befragten ein logistisches Problem dar. Ihre Stundenpläne sind oft nicht mit den Distanzen vereinbar und die Fahrtzeit wird für den Besuch einer einzelnen Vorlesung als „unpraktisch“ empfunden.

An dieser Stelle kann der in Kapitel 5.1.2.1 genannte potenzielle Widerspruch im Corporate Image der TU München aufgegriffen werden, der sich in den Bewertungen „Münchenerisch, städtisch“ einerseits und „verteilt“ andererseits äußert. Die Verteiltheit der TU München bezeichnet das Vorhandensein der drei Standorte Innenstadt, Weihenstephan und Garching. Für TUM-BWL-Studenten kommt hinzu, dass einerseits vier der fünf Technikfächer ein Studieren an zwei Standorten verlangen, andererseits, dass sich die Lehrstühle der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften über die Standorte Innenstadt und Weihenstephan verteilen und darüber hinaus am Standort Innenstadt nochmals über mehrere Stadtviertel.<sup>1202</sup>

Diese Verteiltheit wirft Inkonsistenzen im Corporate Image hervor, die sich einerseits anhand der unterschiedlichen Bewertung der drei Standorte durch die Studierenden, andererseits anhand von Aussagen zur Identitätsbildung festmachen lassen. Beides wurde bereits in Kapitel 5.1.2.3 diskutiert und zum Anlass genommen, Studierende der TUM-BWL und des Maschinenwesens als Vertreter zweier Stakeholdergruppen zu betrachten.

Mit Blick auf das Imagemanagement der TU München ist festzuhalten, dass die Verteiltheit der Organisation zur Wahrnehmung ihrer Standorte als relativ eigenständige Organisationseinheiten führt. Diese im Studienalltag gelebten Unterschiede lassen sich allein durch Kommunikationsmaßnahmen nicht beheben. Dabei trägt die unterschiedliche Wahrnehmung der Gebäude in beträchtlichem Maß zur unterschiedlichen Wahrnehmung der Standorte bei. Aus diesem Grund bietet bspw. eine alle Standorte gleichmäßig einbeziehende Investitionspolitik mit dem Ziel, die Image-Dimension „fortschrittlich/modern, immer einen Schritt weiter, innovativ“ zu stärken, einen Ansatzpunkt für die Vereinheitlichung der Wahrnehmung. Darüber hinaus bietet die Wirkung der sich an den drei Standorten stark unterscheidenden Studienalltage auf die Wahrnehmung der TU München Ansatzpunkte zum Imagemanagement. An dieser Stelle kann bspw. einerseits eine Vereinheitlichung von Verwaltungsprozessen, Informationsplattformen und dergleichen zu gleichartigen Studierenerfahrungen an allen Standorten, andererseits eine Verzahnung von Studieninhalten zu einem nachhaltigen Austausch von Erfahrungen und Informationen zwischen Studierenden beitragen. Tabelle 20 fasst die Elemente dieser Image-Dimension zusammen.

---

<sup>1202</sup> Vgl. Anhang 1, S. 18.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> <li>praktische Erfahrungen in Unternehmen sammeln</li> <li>Transport zwischen den Vorlesungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veteiltheit als logistisches Problem</li> <li>Innenstadt:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>alte Gebäude</li> <li>Attraktivität der Universitätsstadt München (Kosten der Lebenshaltung und Vielfalt des Freizeitangebots)</li> <li>München als Wirtschaftsstandort</li> </ul> </li> <li>Weihenstephan:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Campus-Universität im Grünen</li> <li>besitzt eigene Kultur</li> </ul> </li> <li>Garching:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>geringer Freizeitwert</li> <li>vergleichsweise weit von der Innenstadt entfernt</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 20: Faktoren der Image-Dimension „Münchenerisch, städtisch, verteilt“

5.1.3.13 „bekannt, hat Erkennungswert“

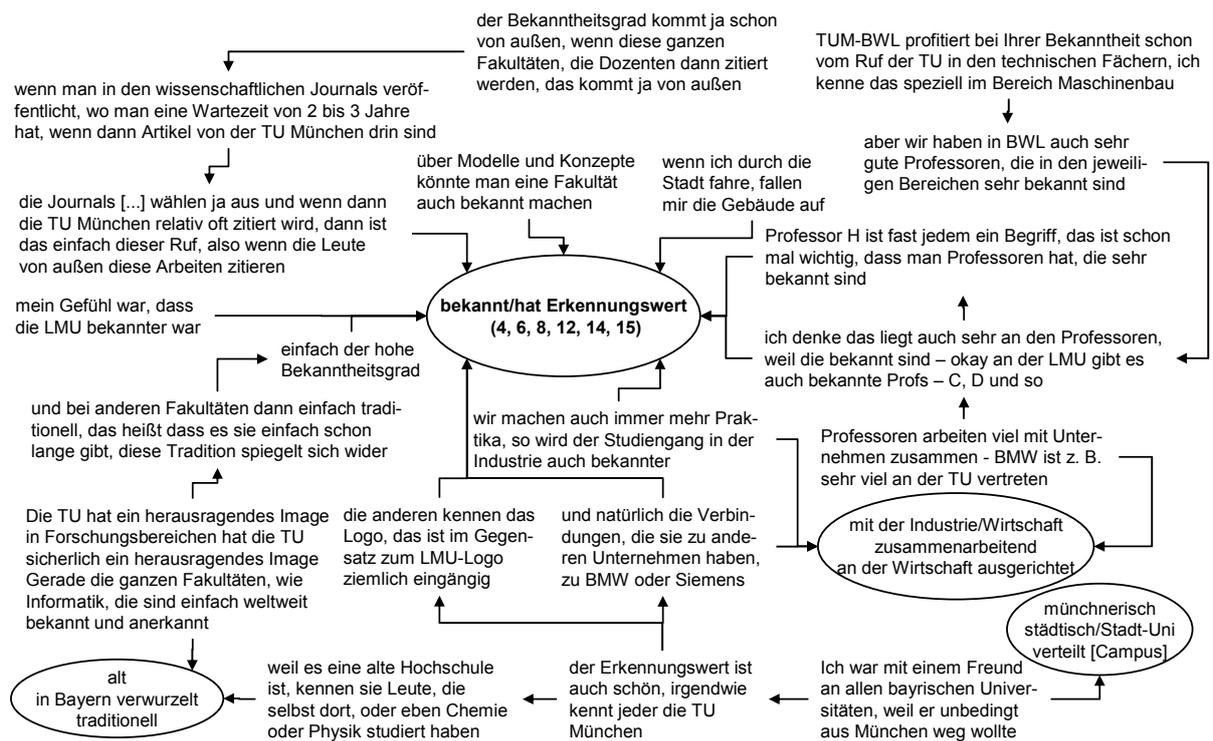


Abbildung 63: Image-Dimension „bekannt, hat Erkennungswert“

Zur in Abbildung 63 dargestellten Image-Dimension „bekannt/hat Erkennungswert“ tragen nach Ansicht der Befragten Faktoren auf der Ebene der Universität, der Fakultät und der einzelnen Lehrstühle bei. Auf gesamtorganisatorischer Ebene sehen die Studierenden vor allem das Logo, die Gebäude der TU München in der Innenstadt, die Universitätsstadt München und den großen Kreis derjenigen aus ihren privaten Umfeldern, die selbst in München studiert haben. Auf Fakul-

tätsebene wird die Bekanntheit der TU München in den Augen der befragten TUM-BWL-Studenten vor allem durch eine lange Tradition und das herausragende fachliche Image einzelner Fakultäten geprägt. Auf der Ebene einzelner Lehrstühle zählen aus Sicht der Befragten vor allem wissenschaftliche Veröffentlichungen, die Zusammenarbeit der Lehrstühle mit Unternehmen sowie die guten Leistungen der Studierenden bei Praktika. Tabelle 21 fasst die imagerelevanten Elemente dieser Dimension zusammen.

Akteure	Prozesse	Eigenschaften / Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privates Umfeld der Studierenden</li> <li>▪ Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter</li> <li>▪ Kommilitonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wissenschaftliche Veröffentlichungen</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit Unternehmen</li> <li>▪ Praktika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logo</li> <li>▪ Gebäude in der Innenstadt</li> <li>▪ die Universitätsstadt selbst</li> <li>▪ fachliches Image einzelner Fakultäten</li> <li>▪ Leistung der Studierenden in Unternehmen</li> </ul>

*Tabelle 21: Faktoren der Image-Dimension „bekannt, hat Erkennungswert“*

#### 5.1.4 Identifikation von Stereotypen im Corporate Image der TU München

In Kapitel 2.3.2.3 wurde das Corporate Image als Wahrnehmungskonstrukt zwischen Identität und Stereotyp dargestellt. Diese Auffassung impliziert, dass Images neben Erfahrungen und Informationen von Dritten in der Regel auch Elemente beinhalten, die auf einer freien Zuweisung von Attributen durch Verallgemeinerung von gut bekannten auf kaum oder gar nicht bekannte Facetten eines Meinungsobjekts beruhen. Die Voraussetzung für die Annahme, dass es sich um einen stereotypischen Imagebestandteil handelt, besteht darin, dass der Befragte keine eigene Erfahrung oder Informationsquelle mit einer Attribuierung in Verbindung bringt. Ist dies der Fall, kann ein Stereotyp vermutet werden.

Als Beispiel soll hier eine Erzählung aus Interview 10 dienen: „Ich verbinde mit der TU, aber auch mit der LMU, nichts Spezielles. Das ist eine Uni wie jede andere, gehört zu den besten in Deutschland. Das liest man immer wieder mal. Ich bin jetzt nicht besonders stolz darauf, dass ich hier studiere, die TU bräuchte eine bessere Reputation. Das Besondere an der TUM für mich ist die TUM-BWL.“<sup>1203</sup> An dieser im Interview direkt aufeinander folgenden Aussagen fällt zunächst auf, dass sich der Befragte für die Aussage, die TU München gehöre zu den besten Universitäten auf die vage Quelle der Printmedien bezieht, diese Einschätzung jedoch nicht mit konkreten Inhalten untermauert. Für die pauschale Beurteilung, die TU München bräuchte eine bessere Reputation, wird keinerlei inhaltlicher Anhaltspunkt gegeben. Die Vermutung, es handele sich um ein Stereotyp, wird dadurch bestärkt, dass diese Erzählung inhaltlich widersprüchlich ist. Einerseits wird die TU München als Universität wie jede andere auch bezeichnet, andererseits als eine der

<sup>1203</sup> Anhang 1, S. 22.

besten in Deutschland. Auch die Aussage, die TU München hätte nichts Spezielles, steht in Kontrast zur Aussage, der Studiengang TUM-BWL sei etwas Besonderes.

Die vorgebrachten Indizien deuten zunächst auf ein Stereotyp hin. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass der Befragte die persönlichen Erlebnisse und konkreten Informationsquellen zwar erinnert, jedoch in der Interviewsituation nicht artikuliert hat. Dieser Vermutung steht die narrative Dynamik des episodischen Interviews entgegen. Mayring (2002) betont in diesem Zusammenhang, dass gerade die Narration als Zugang zu Erinnerungen den Vorteil besitzt, einem immer wiederkehrenden Schema zu folgen, in dem der Erzähler sich explizit in die Rolle des Erklärenden und Sinnvermittelnden begibt.<sup>1204</sup> Eine zentrale Facette dieser Rolle besteht in der Absicherung der getroffenen Bewertungen durch Bezug auf Erlebnisse und Quellen.<sup>1205</sup>

## 5.2 Diskursive Stakeholderidentifikation und -analyse der TU München

Als diskursive Stakeholderidentifikation wurde ein Vorgehen bezeichnet, in dem in direktem Kontakt mit Vertretern von Stakeholdergruppen getreten wird.<sup>1206</sup> Das Ziel einer diskursiven Stakeholderanalyse besteht in der Erhebung und Charakterisierung der Akteure aus dem In- und Umfeld einer Organisation, mit denen die Vertreter einer Stakeholdergruppe in Interaktionsbeziehungen stehen oder die sie als Informationsquelle nutzen. Wie in Kapitel 2.1.7 definiert wurde, soll in dieser Arbeit die Summe der Beziehungen, die bspw. Studenten in ihrer Rolle als Stakeholder einer Universität unterhalten, als *Interaktionsnetzwerk* dieser Studentengruppe bezeichnet werden. Solche Interaktionsnetzwerke von Stakeholdern geben Aufschluss über das Beziehungsnetzwerk, das den Erfolg der modernen Stakeholderorganisation bestimmt.<sup>1207</sup> In der vorliegenden Arbeit wurden Studierende zunächst im Rahmen eines positionalen Identifikationsverfahrens als externe Stakeholder der Universität bestimmt.<sup>1208</sup> Im Folgenden sollen die Interaktionsnetzwerke der befragten Studierendengruppen vorgestellt werden. Dazu wird zunächst die Struktur eines solchen Interaktionsnetzwerks anhand der Gruppe der Maschinenbau-Studenten aufgezeigt. Anschließend wird am Beispiel der Gruppe der TUM-BWL-Studenten beschrieben, wie ein solches Interaktionsnetzwerk identifiziert werden kann.

### 5.2.1 Darstellung eines Interaktionsnetzwerks: Beispiel Maschinenbau-Studenten

Eine diskursiv durchgeführte Beschreibung der auf die Universität bezogenen Interaktionspartner einer Studentengruppe gibt Aufschluss über die Akteure, die einen Einfluss auf die Stakeholder-

---

<sup>1204</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 72f.

<sup>1205</sup> Vgl. ebenda, S. 72.

<sup>1206</sup> Vgl. Kapitel 2.1.7.

<sup>1207</sup> Vgl. Kapitel 2.1.4.

<sup>1208</sup> Vgl. Kapitel 3.3.

beziehung zwischen Universität und Studierenden besitzen. Abbildung 64 stellt das aus den geführten Interviews abgeleitete Interaktionsnetzwerk der Stakeholdergruppe der Maschinenbau-Studenten dar. Dabei treten sowohl Personen als auch (Teil-)Organisationen als Akteure auf. So werden bspw. die UnternehmerTUM oder andere Universitäten als interagierende Organisationen, Studenten und Professoren als interagierende Personen genannt. Die Artikulation als Person bzw. Organisation wird im Einzelfall anhand der im Interview artikulierten Interaktionsrolle verständlich.<sup>1209</sup>

In Abbildung 64 sind die erhobenen Beziehungen auf Basis der in Kapitel 2.1.3.4 erarbeiteten grundlegenden Beziehungs-Typologie dargestellt. Bei Interaktionsbeziehungen wird zwischen Kooperationsbeziehungen (z. B. die Beziehung zu Professoren), Konkurrenzbeziehungen (z. B. die Beziehung zu Studenten anderer Universitäten) und zusammengesetzten Beziehungen (z. B. die Beziehung der Maschinenbau-Studenten untereinander) unterschieden. Neben den in Kapitel 2.1.3.4 betrachteten Interaktionsbeziehungen besteht eine Reihe von Informationsbeziehungen, denen in der vorliegenden Untersuchung ein Einfluss auf die Stakeholderbeziehung zwischen Maschinenbau-Studenten und der TU München zugewiesen werden kann. Diese Informationsbeziehungen werden durch gestrichelte Linien angezeigt. Die Richtung des Pfeils verdeutlicht die artikuliert Richtung des Informationsflusses (einseitig vs. zweiseitig). Dabei gilt grundsätzlich die Regel, dass im Rahmen von Interaktionsbeziehungen auch Informationen ausgetauscht werden. Informationsbeziehungen jedoch beinhalten keine – über die meinungsbildende Wirkung von Informationen hinausgehende – Interaktionen. So wurde von den Befragten ein zum Teil reger, die Meinungsbildung beeinflussender Informationsaustausch mit ihren privaten Umfeldern artikuliert, darüber hinaus jedoch keine für ihre Beziehung zur TU München relevante Interaktion. Die Beziehung zu Eltern sticht dabei in einer Hinsicht hervor. In ihrer Rolle als Finanzierer der Universitätsstudien ihrer Kinder stellen sie einen Kooperationspartner dar. Dieser Umstand verdeutlicht nochmals die Bedeutung der Identifizierung der verschiedenen Rollen, in denen Akteure auftreten, für die sinnvolle Beschreibung von Interaktionsnetzwerken. Die Beziehung zu Eltern als Finanzierern ist aus diesem Grund im Interaktionsnetzwerk der Maschinenbau-Studenten gesondert aufgeführt.

Neben der Art der Beziehung lassen sich aus den erhobenen Erzählungen Hinweise darauf ableiten, ob es sich bei einem genannten Akteur um einen Stakeholder oder eine Einflussgruppe der TU München handelt. In Abbildung 64 sind die diskursiv identifizierten Stakeholder der TU

---

<sup>1209</sup> Im Verlauf der in Kapitel 5.2.2 zu beschreibenden Erstellung des Interaktionsnetzwerks der TUM-BWL-Studenten wird die Unterscheidung von Personen und Organisationen als Akteure deutlich. An dieser Stelle ist anzumerken, dass faktisch auch eine Interaktion mit einer Organisation in den meisten Fällen auf eine Interaktion zwischen Personen hinausläuft, dies jedoch nicht in jedem Fall von den Befragten artikuliert wird. In der vorliegenden Arbeit soll die Artikulation der Befragten möglichst authentisch wiedergegeben werden, da die Grundlage des hier verfolgten diskursiven Vorgehens darin besteht, eine Organisation aus der Perspektive ihrer Stakeholder zu beschreiben. Folglich bleibt an verschiedenen Stellen nur der Hinweis darauf, dass in der von den Befragten artikulierten Wahrnehmung Ungenauigkeiten im Bezug auf Akteure bestehen. Damit verbunden ist die Frage, ob sich diese Ungenauigkeiten negativ auf das Corporate Image auswirken und daher im Rahmen des Stakeholder-managements aufgegriffen werden sollten.

München grau dargestellt. Akteure, die aufgrund der Beschreibung ihrer Beziehungen als Einflussgruppen zu bezeichnen sind, sind weiß dargestellt.

Von den Studierenden wurden darüber hinaus auch Beziehungen zwischen ihren Interaktionspartnern artikuliert. Eine solche Beziehung stellt die von den befragten Maschinenbau-Studenten angenommene Beziehung zwischen Lehrstühlen und Unternehmen dar. Sie ist in Abbildung 64 als Strich-Punkt-Linie aufgenommen.

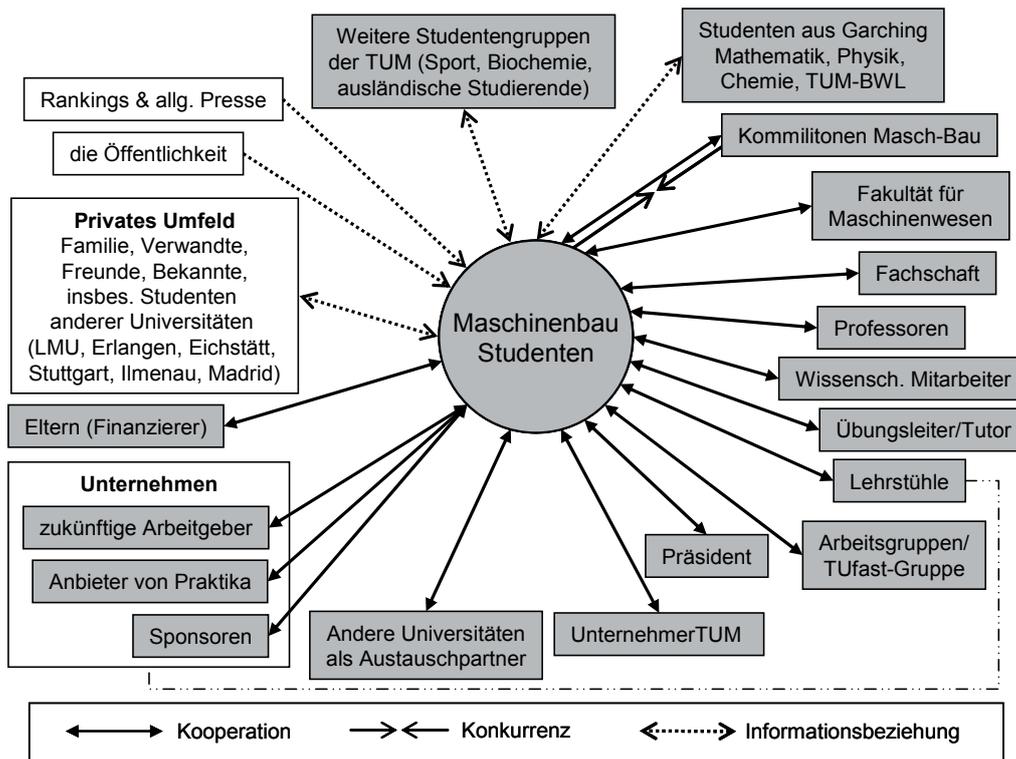


Abbildung 64: Interaktionsnetzwerk der Maschinenbau-Studenten der TU München

Interviewpartner 25 erzählte in diesem Zusammenhang von zwei Betriebsbesichtigungen, deren Zustandekommen er auf die persönlichen Beziehungen zwischen den veranstaltenden Lehrstühlen und den besuchten Unternehmen zurückführt.<sup>1210</sup> Diese Erzählungen geben folglich bereits einen Hinweis auf Beziehungen im Interaktionsnetzwerk der Lehrstühle der TU München. Zur Verdeutlichung des Erstellungsprozesses soll im Folgenden das im Diskurs erhobene Interaktionsnetzwerk der Stakeholdergruppe TUM-BWL-Studenten vorgestellt werden.

### 5.2.2 Erstellung des Interaktionsnetzwerks: Beispiel TUM-BWL-Studenten

Im Folgenden wird am Beispiel der Gruppe der TUM-BWL-Studenten der TU München die Erhebung eines Interaktionsnetzwerks dargestellt. Dabei stehen die Identifizierung von Interaktionspartnern und Informationsquellen sowie die Beschreibung ihrer Beziehungen zur betrachte-

<sup>1210</sup> Anhang 2, S. 30.

ten Studierendengruppe im Fokus der Analyse. Als Grundlage dieser Beschreibung dienen die mittels episodischer Interviews erhobenen individuellen Cognitive Maps von TUM-BWL-Studenten. Abbildung 65 zeigt eine Übersicht der von den Studierenden genannten Akteure.

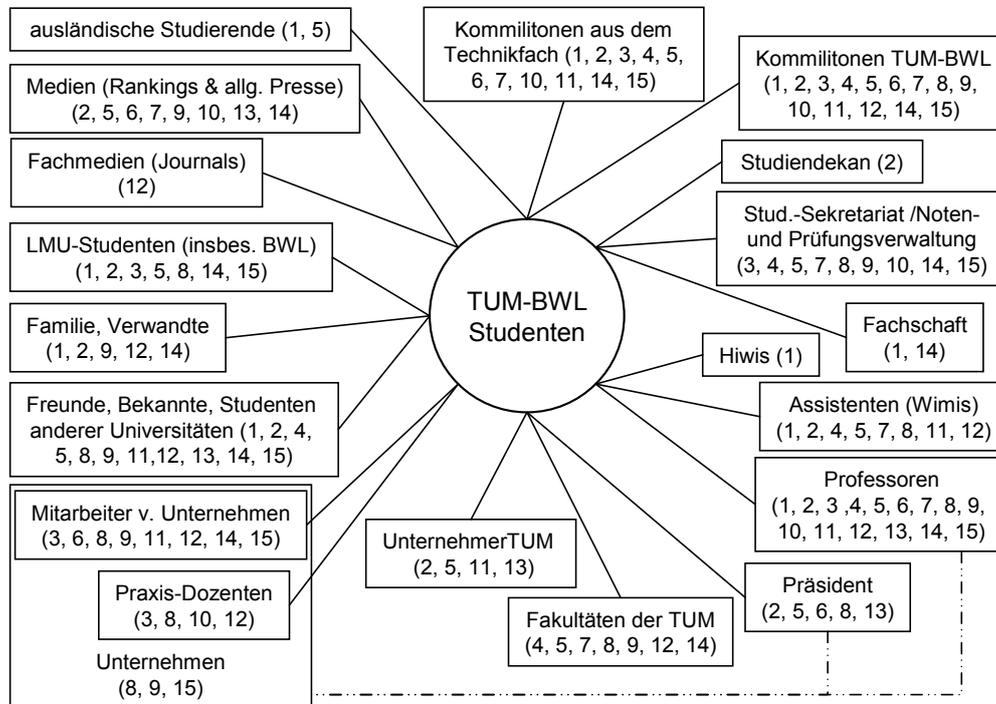


Abbildung 65: Interaktionsnetzwerk der TUM-BWL-Studenten<sup>1211</sup>

Die Nennung dieser Interaktionspartner und Informationsquellen erfolgte im Rahmen von Erzählungen, so dass ihre jeweiligen Bedeutungen und Rollen aus Sicht der befragten Studierenden die Grundlage der Charakterisierung bilden. Dabei werden die in den Erzählungen erwähnten Rollen in Anlehnung an Ross/Robertson (2007) als Facetten einer zusammengesetzten Beziehung verstanden.<sup>1212</sup> Die Struktur der folgenden Beschreibung von artikulierten Beziehungen erfolgt grundlegend aus der Sicht der befragten Studierenden und folgt daher der in Abbildung 65 dargestellten Abgrenzung von Gruppen. Von dieser Struktur wird nur im Fall des privaten Umfelds mit den Vertretern Familie, Verwandte, Freunde und Bekannte abgewichen. Zwar benennen die Befragten eine große Anzahl verschiedener Akteure ihres privaten Umfelds, jedoch sind die Beziehungen zu den meisten dieser Akteure so ähnlich, dass diese ohne Verzerrung oder Verlust relevanter Informationen gemeinsam beschrieben werden können.

### 5.2.2.1 Die Beziehungen der TUM-BWL-Studenten untereinander

Es fällt zunächst auf, dass jeder der Befragten über Beziehungen zu anderen TUM-BWL-Studenten berichtet. Das Verhältnis zueinander wird dabei wie folgt beschrieben: „Die Leute hier sind

<sup>1211</sup> Eigene Darstellung. Die Ziffern geben an, in welchen Interviews die Interaktionspartner genannt wurden.

<sup>1212</sup> Vgl. Ross/Robertson (2007), S. 108ff., Kapitel 2.1.3.3.

ganz cool.“<sup>1213</sup> Es gibt „mehr Zusammenhalt als an anderen Unis.“<sup>1214</sup> „Kleine Gruppen finde ich gut, es ist einfacher Leute kennen zu lernen. Viele Leute, die nicht aus München kommen und deshalb darauf angewiesen sind, abends etwas zusammen zu unternehmen. [Es gibt, Anm. d. Verf.] keine Grüppchenbildung. Das ist in den SBWLs eine richtige Identifikation, wenn man an den Lehrstuhl geht, kennen sich alle mit Vornahmen.“<sup>1215</sup> „Es sind optische Aspekte, zu wenig Frauen. Wenn es ein bisschen gemischer wäre, dann wäre z. B. bei Teamarbeiten eine andere Gruppendynamik. Es ist einerseits schön, ein kleiner Kreis zu sein, aber andererseits könnte es ein bisschen bunter und gemischer sein.“<sup>1216</sup> „Wir TUM-BWLER unterhalten uns kaum über unsere Technikfächer, wir sehen uns ja auch kaum. Das hat sich verlaufen, jetzt mit den SBWLs.“<sup>1217</sup>

Die Gruppendynamik wird gleichzeitig als Treiber des inhaltlichen Anspruchs gesehen: „Für mich sind Elite eigentlich die, die in dem, was sie gerade machen, alles geben. [...] Ich merke schon, dass man sich bei uns gegenseitig anspricht, das macht Elite für mich aus, Elite erarbeitet man sich.“<sup>1218</sup>

In den ausgewählten Aussagen wird vor allem deutlich, dass sich TUM-BWLER als Gruppe empfinden und der Zusammenhalt untereinander für sie wichtig ist. Dieser Zusammenhalt wird nach Ansicht der Studenten auch durch die besondere Situation des Studiengangs erreicht: „Der Jahrgang vor uns war ja der Pionier-Jahrgang, die haben auch sehr zusammen gehalten. Die [Studenten des ersten Jahrgangs, Anm. d. Verf.] mussten viel studentenföhrlicher machen. Wir waren die Nachfolgenden, da war auch nicht alles so sicher. Daraus haben sich viele Freundschaften entwickelt, die auch über das Studium hinaus halten. Wir waren noch Pioniere. Das war noch nicht der feste Studiengang, man wusste nicht, was wirklich auf einen zukommt und um das zu mögen, braucht man eine andere Einstellung. Es wurde auch von der ersten Stunde eingetrichtert, dass es etwas Besonderes ist, TUM-BWLER zu sein. Das kam auch durch das Auswahlverfahren. Man hatte das Gefühl es haben sich 1000 Leute beworben und 150 wurden genommen, das war ein schönes Gefühl.“<sup>1219</sup>

Andere Aussagen dieser Erzählung von Interviewpartner 08 deuten darauf hin, dass sich einige der Bedingungen für die Gruppenbildung durch die zunehmende Etablierung des Studiengangs verändern: „Jetzt setzt sich dieser Elite-Gedanke so sehr durch, das ist denen sehr wichtig. Ellenbogen-Gesellschaft: zwei Jahrgänge unter uns, die fangen so richtig mit Ellenbogen an. Das finde ich so schade, weil dieses Zusammengehörigkeitsgefühl, dieses ‚Wir waren TUM-BWLER und

---

<sup>1213</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1214</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1215</sup> Anhang 1, S. 8.

<sup>1216</sup> Anhang 1, S. 10.

<sup>1217</sup> Anhang 1, S. 6.

<sup>1218</sup> Anhang 1, S. 11.

<sup>1219</sup> Anhang 1, S. 17.

stolz darauf geht verloren.<sup>1220</sup> „Auf dem Kennenlern-Wochenende hat sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt, das war irre. Wir hatten richtig Spaß und haben Kennenlern-Spielchen gemacht und der erste Jahrgang hat das für uns organisiert.“<sup>1221</sup>

Eigenschaften des Studiengangs werden ebenfalls im Hinblick darauf bewertet, ob sie das Bilden einer Gemeinschaft unterstützen. So wird z. B. auch mit dem Technikfach – neben inhaltlichem Interesse und positiven Erwartungen zur beruflichen Zukunft – eine Möglichkeit der Abgrenzung zu anderen BWL-Studenten wahrgenommen. Dieser Punkt wird in der Beziehung zu Studenten der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) noch einmal aufgegriffen und anhand von Erzählungen illustriert.

Insgesamt beinhalten die Beziehungen zwischen Studenten der TUM-BWL sowohl kooperative als auch kompetitive Elemente. Die Ausprägung dieser unterschiedlichen Interaktionslogiken kann als von der Gruppenkultur abhängig charakterisiert werden. Insgesamt ist die Beziehung der TUM-BWL-Studenten untereinander folglich als zusammengesetzte Beziehung mit kooperativen und kompetitiven Elementen zu bezeichnen.

#### 5.2.2.2 Die Beziehungen zu Studenten aus dem Technikfach

Die Beziehung zu den Ingenieuren, mit denen TUM-BWL-Studenten in ihrem Technikfach zu tun haben, lassen sich als Informationsaustauschbeziehungen zwischen Vertretern unterschiedlicher Gruppen beschreiben. Dass sich TUM-BWL-Studenten nicht den Ingenieuren zugehörig fühlen, zeigen z. B. folgende Aussagen: „Ich bin schon der Meinung, dass man TUM-BWLER und Chemiker unterscheiden kann.“<sup>1222</sup> „Ich hatte von Haus aus kein schlechtes Bild von den Technik-Studenten.“<sup>1223</sup> „Die Studenten sind auch ein Stück weit unterschiedlich [im Sinne von verschieden von TUM-BWL-Studenten, Anm. d. Verf.]. Die typischen Stereotype: Ingenieure sind introvertiert und sind komische Leute. Das trifft schon teilweise zu. Das ist nicht schlimm, das sind schon nette Leute.“<sup>1224</sup> „Die Weihenstephaner identifizieren sich auch nicht mit der TUM. Weihenstephan ist wieder eine eigene Welt, ist eine weitläufige Campus-Uni im Grünen. [Die Studenten, Anm. d. Verf.] kommen früh mit dem Fahrrad, gehen in die Cafete, essen Weißwurst, ganz andere Leute als BWLER.“<sup>1225</sup>

Gleichzeitig wird das Verhältnis zwischen beiden Gruppen in der Regel als respektvoll beschrieben: „E-Technik-Studenten reden auch ganz normal mit uns.“<sup>1226</sup> Dabei nehmen sich TUM-BWL-Studenten jedoch auch als Träger von Vorurteilen wahr und werden selbst mit Vorurteilen

---

<sup>1220</sup> Anhang 1, S. 17.

<sup>1221</sup> Anhang 1, S. 17.

<sup>1222</sup> Anhang 1, S. 35.

<sup>1223</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1224</sup> Anhang 1, S. 6.

<sup>1225</sup> Anhang 1, S. 3.

<sup>1226</sup> Anhang 1, S. 2.

konfrontiert: „Wir haben aber auch Vorurteile, z. B. gegenüber Ingenieuren. Die haben bei uns vielleicht den Ruf, dass sie etwas nicht so gut rüberbringen und Produkte nicht vermarkten können.“<sup>1227</sup> „Uns BWLern sagt man nach, wir hätten Stehkragen, hab ich erst letzten Sonntag wieder gehört, laufen allgemein in Hemden oder Polohemden rum.“<sup>1228</sup> „Da [in Weihenstephan, Anm. d. Verf.] war ich ja nie, vielleicht bilde ich mir das auch ein, aber ich glaub, das ist auch schon wieder eine eigene Welt. Die Leute sind eher alternativ. Da ist es üblich, dass man um 11 in die Mensa geht und die Leute sitzen bei einem Weizen.“<sup>1229</sup>

Diese Beziehung kann anhand der Erzählungen der TUM-BWL-Studenten weder als Kooperation noch als Konkurrenz bezeichnet werden. Als Koproduzenten von Bildungsleistungen der TU München kann Studenten ein Interesse am Erfolg der TU München unterstellt werden. Studenten aus den fünf technischen Fächern, die im Studiengang TUM-BWL gewählt werden können, besitzen in ihrer Beziehung zu den Studierenden der TUM-BWL folglich die Rolle von Einflussgruppen.

### 5.2.2.3 Die Beziehungen zu ausländischen Studenten

Von zwei Interviewpartnern wurde auf ausländische Studierende als Mitstudenten verwiesen. In den Erzählungen wurde explizit Bezug zu Studierenden aus fernöstlichen Ländern genommen. „Allgemein fällt mir auf, dass es sehr viele ausländische Studenten an der TUM gibt. Wenn es mich aufregt, dann in der Bibliothek, weil alle Tische besetzt sind und speziell die Chinesen dort nur schlafen.“<sup>1230</sup> „Unsere Bibliothek hatte letztes Jahr mittwochs eine 24-Stunden-Öffnung, also die Nacht durch. Als wir da nachts um zwei in der TU-Bib saßen, war es wirklich verwunderlich, dass da noch andere 30 Hanseln saßen, aber kein einziger war deutsch. Und heute beim Mittagessen, um uns herum saß kein einziger Deutscher. Mag sein, dass die Cafete so schlechtes Essen hat und die deutschen Schnösel lieber zum Italiener gehen, aber man merkt schon, dass die TU im Ausland einen hervorragenden Ruf genießt.“<sup>1231</sup> „Bei meinem Wirtschaftsinformatik-Studium gab es ein Fach mit 80% Durchfallquote und als ich am Aushang meine Note suchte, kam ein Chinese und hatte eine 1,0 geschrieben. Die Leute, die wir aus dem Ausland anziehen, sind sehr gut und vor allem hoch motiviert.“<sup>1232</sup>

Aus diesen Erzählungen wird deutlich, dass eine hohe Anzahl ausländischer Studierender von TUM-BWL-Studenten als Indikator für die Internationalität der TU München wahrgenommen wird. Dabei wird die Qualität der ausländischen Studierenden als Indikator für den Ruf der Universität im Ausland angesehen. Die geäußerten Beobachtungen lassen außerdem darauf schließen,

---

<sup>1227</sup> Anhang 1, S. 13.

<sup>1228</sup> Anhang 1, S. 35.

<sup>1229</sup> Anhang 1, S. 7.

<sup>1230</sup> Anhang 1, S. 1.

<sup>1231</sup> Anhang 1, S. 10.

<sup>1232</sup> Anhang 1, S. 10.

dass sich TUM-BWL-Studenten aktiv mit den Lernkulturen ausländischer Studierender auseinandersetzen. In den geschilderten Erlebnissen lassen sich sowohl Elemente von Konkurrenzbeziehungen (um die Ressourcen der TU München) als auch Elemente von Kooperationen (bei der Verbesserung des Ansehens der TU München) wieder finden. Diese Beziehung ist folglich als zusammengesetzte Beziehung zu bezeichnen.

#### 5.2.2.4 Die Beziehung zu Professoren

In der Beziehung zu Professoren wird in erster Linie ihre Rolle als Dozent thematisiert.<sup>1233</sup> Generell haben die befragten TUM-BWL-Studenten ein sehr gutes Bild von den Professoren der TU München. Insbesondere das Engagement der Professoren in den Wirtschaftswissenschaften wird dabei hervorgehoben: „Engagierte Professoren, zumindest die meisten.“<sup>1234</sup> Ich „habe manchmal das Gefühl, dass die Profs in den Wirtschaftswissenschaften engagierter [als in der Chemie, Anm. d. Verf.] sind, weil es eine neue Fakultät ist und jeder bestrebt ist, dass das auch bestehen bleibt und dass die Studenten auch viel mitnehmen.“<sup>1235</sup> „Die Professoren sind für die Studenten da.“<sup>1236</sup> In einigen Punkten wurde jedoch auch Kritik geäußert, die Rückschlüsse auf die für die Beziehung zu den Studierenden wichtigen Merkmale erlaubt: „Prof. F ist von der Lehre her organisierter, aber ich habe das Gefühl, du lernst nichts. Du musst halt ein paar Folien auswendig lernen und die wiederholen sich auch in jeder Vorlesung ein bisschen. In der Klausur bräuchte man keine Fragen formulieren, sondern nur hinschreiben: Kapitel 5, Chart 6, die oberen 5 Punkte.“<sup>1237</sup> „Mich stört es, wenn Profs. über 1000 Modelle ausschweifen, aber nur den Namen nennen, ohne in die Tiefe zu gehen.“<sup>1238</sup> Daneben werden die Dozenten im Technikfach als moderierender Faktor der Beziehung zwischen TUM-BWL-Studenten und Studenten der Technikfächer beschrieben. Ihr Bild von TUM-BWL-Studenten kann diese Beziehung negativ beeinflussen: „Er [ein Professor an der Fakultät Chemie, Anm. d. Verf.] hat wieder auf den BWLern herumgehackt. Das trägt nicht zur Wertschätzung zwischen Chemikern und BWLern bei. Die [Chemie-Studenten, Anm. d. Verf.] denken dann, wir bekommen die Noten nachgeworfen.“<sup>1239</sup> „Wobei die Leute und Profs [in der Chemie, Anm. d. Verf.] Vorurteile gegenüber uns BWLern haben. Da haben die BWLer einen schlechten Ruf. [Sie, Anm. d. Verf.] denken vielleicht, wir BWLer können nicht so viel, aber wir tun, als ob wir viel könnten und tragen zu dick auf. Ich kann mir auch vorstellen, dass da ein gewisses Maß an Neid existiert.“<sup>1240</sup>

<sup>1233</sup> Anhang 1, S. 2, 6, 8, 13, 17, 21, 24, 27, 28, 30, 32.

<sup>1234</sup> Anhang 1, S. 6.

<sup>1235</sup> Anhang 1, S. 8.

<sup>1236</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1237</sup> Anhang 1, S. 32.

<sup>1238</sup> Anhang 1, S. 6.

<sup>1239</sup> Anhang 1, S. 8.

<sup>1240</sup> Anhang 1, S. 13.

Zweitens werden Professoren von den Studierenden in der Verantwortlichkeit für die Organisation der Studiengänge gesehen, insbesondere bei der Realisierung standortübergreifender Stundenpläne und beim Angebot von auf betriebswirtschaftliche Studierende zugeschnittene Veranstaltungen in den Technikfächern. Die folgenden Erzählungen illustrieren diese Einstellung. „Da müsste eigentlich eine bessere Zusammenarbeit sein, alle müssten an einem Strang ziehen und Vorlesungen anbieten, die speziell für uns sind, wie Technologiemanagement, Chemie und BWL.“ „Wo haben wir denn mal besprochen, was gerade die BWL-Probleme der chemischen Industrie sind? Am Rande irgendwo, aber das ist nicht optimal, gar nicht.“ „Ich wüsste ehrlich gesagt auch gar nicht, wie man es anders machen sollte, weil das eben einfach zwei Welten sind. Es ist 'ne staatliche Uni, da gibt's Professoren, die denken nun mal in ihren Schubladen. Das kann nur durch Persönlichkeit wie Prof. L, gelöst werden, indem die sich da selber einsetzen und sagen: ‚Ich biete Sachen an, die genau das bieten.‘“<sup>1241</sup> „Vor allem in den Technikfächern ist es nicht gut organisiert. Wir sitzen im 5. Semester zusammen mit den Bauern aus dem 9. Dort fehlen uns die Grundlagen.“<sup>1242</sup> „Dann musst du den Professoren [aus der Chemie, Anm. d. Verf.] hinterherlaufen damit du mal die Scheine bekommst, dass die Noten gemeldet werden.“<sup>1243</sup> „Manche Lehrstühle [in den Wirtschaftswissenschaften, Anm. d. Verf.] sind zu klein, der Prof. G hat doch vielleicht zwei Mitarbeiter, wenn Du von dem was brauchst, das dauert ewig. Ich habe das Gefühl, es ist alles unorganisiert. Du musst den Leuten wegen jedem Schmarren nachlaufen.“<sup>1244</sup> „Ich denke, die meisten Profs können sich gar nicht danach richten. Wir haben 5 Technikfächer, das lässt sich kaum koordinieren. Wir versuchen uns untereinander abzustimmen. Zwischen Technik & BWL ist es nicht so schlimm, in der BWL ist es aber schade, weil ich dort die meisten Überschneidungen hatte.“<sup>1245</sup>

Professoren wurden in einer dritten Rolle als Forscher wahrgenommen. Dabei trägt nach Meinung der Studierenden eine hochwertige Forschung zum guten Ruf der Universität bei. „Wenn man in den wissenschaftlichen Journals veröffentlicht, wo man eine Wartezeit von 2 bis 3 Jahre hat, wenn dann Artikel von der TU München drin sind. Die Journals ziehen das ja an. Die wählen ja aus und wenn dann die TU München relativ oft zitiert wird, dann ist das einfach dieser Ruf.“<sup>1246</sup> „Aber wir haben in BWL auch sehr gute Professoren, die in den jeweiligen Bereichen sehr bekannt sind. Wir haben z. B. Prof. H, Prof. S, Prof. F und wen man auch immer aufzählt. Auch Herr G z. B. – obwohl er in anderen Bereichen nicht so bekannt ist – aber er ist in seinem Fach eine Koryphäe in Deutschland. Im Bereich Maschbau ist es auch nicht anders.“<sup>1247</sup>

---

<sup>1241</sup> Anhang 1, S. 30.

<sup>1242</sup> Anhang 1, S. 4.

<sup>1243</sup> Anhang 1, S. 32.

<sup>1244</sup> Anhang 1, S. 32.

<sup>1245</sup> Anhang 1, S. 13.

<sup>1246</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1247</sup> Anhang 1, S. 18.

In einer vierten Rolle werden Professoren als Networker, insbesondere mit Unternehmen, wahrgenommen. Die Beziehungen zu Unternehmen werden als Ausgangspunkt für Drittmittelforschung sowie das Angebot von Praktika, Abschlussarbeiten und Gastvorlesungen gesehen. „Ich glaube, dass jeder Prof. die Gelegenheit nutzt, in die Welt zu schreiben, wie toll TUM-BWL ist.“<sup>1248</sup> „Professoren arbeiten viel mit Unternehmen zusammen – BMW ist z. B. sehr viel an der TU vertreten. Ich denke das liegt auch sehr an den Professoren, weil die bekannt sind – okay an der LMU gibt es auch bekannte Profs.“<sup>1249</sup> „Und dass der Ruf der TU so gut ist – jeder kann gleich etwas damit anfangen – das hat meiner Meinung nach auch viel mit den Profs zu tun, die eben in der Wirtschaft vertreten und außerhalb der Uni aktiv sind.“<sup>1250</sup> An dieser Stelle schließen Studierende auf eine Beziehung zwischen den eigenen Interaktionspartnern Professor und Unternehmen. Wie sich diese Beziehung tatsächlich gestaltet, kann jedoch nur von den Beteiligten beantwortet werden. Aus diesem Grund sind diese angenommenen Beziehungen in Abbildung 65 und Abbildung 66 als Strich-Punkt-Linie dargestellt.

Aus Sicht der befragten Studierenden treten Professoren gegenüber Studierenden in verschiedenen Rollen auf, die ihrerseits ausschließlich einen kooperativen Charakter haben. Aus Sicht der TUM-BWL-Studenten handelt es sich folglich um eine Kooperationsbeziehung.

#### 5.2.2.5 Die Beziehung zu wissenschaftlichen Mitarbeitern

Wissenschaftliche Mitarbeiter<sup>1251</sup> wurden in der Rolle von Dozenten gesehen. Ihre wichtigsten Eigenschaften sind nach Ansicht der Studierenden ihre Fähigkeiten als Dozenten sowie ihre Motivation zu persönlichem Einsatz für die Studierenden. „Ich habe mal einen Assistenten in der Stadt getroffen, der hat mich gleich angesprochen, obwohl wir uns erst einmal in der Vorlesung gesehen haben.“<sup>1252</sup> „Es wird viel von jungen Dozenten gehalten, die die Anliegen der Studenten besser kennen.“<sup>1253</sup> „Meine Freunde [an anderen Universitäten, Anm. d. Verf.] kennen es gar nicht, dass Doktoranden überhaupt lehren dürfen, das finde ich eine schöne Sache an der TU.“<sup>1254</sup>

Die Beziehung der wissenschaftlichen Mitarbeiter ist – der gleichen Argumentation wie für die Gruppe der Professoren folgend – aus Sicht der Studierenden als Kooperation zu bezeichnen.

---

<sup>1248</sup> Anhang 1, S. 17.

<sup>1249</sup> Anhang 1, S. 16.

<sup>1250</sup> Anhang 1, S. 34.

<sup>1251</sup> Von den Befragten wurden die Begriffe Assistenten und Doktoranden genannt. Die damit in Verbindung stehenden Aussagen lassen darauf schließen, dass beide Begriffe als Synonym für wissenschaftliche Mitarbeiter verstanden werden.

<sup>1252</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1253</sup> Anhang 1, S. 8.

<sup>1254</sup> Anhang 1, S. 8.

### 5.2.2.6 Die Beziehung zu „Hiwis“<sup>1255</sup>

Auf die Beziehung zu „Hiwis“ (studentische Hilfskräfte) wurde in einem einzigen Interview verwiesen. Darin wurden studentische Hilfskräfte in ihrer Funktion als aktuelle Informationsquelle über ihren jeweiligen Lehrstuhl genannt. „Unsere Fachschaft informiert uns auch nicht [über Veränderungen an den einzelnen Lehrstühlen, Anm. d. Verf.]. Das meiste bekommt man über Hiwis mit.“<sup>1256</sup>

Studentische Hilfskräfte werden von den Befragten als Informationsquelle bezeichnet. Sie nehmen damit die Rolle einer Einflussgruppe auf das Image der Studierenden ein.

### 5.2.2.7 Die Beziehung zum Studentensekretariat sowie zur Noten- und Prüfungsverwaltung

Von den Studierenden wurden das Studentensekretariat sowie die Noten- und Prüfungsverwaltung als Beteiligte in einer Reihe von Prozessen der Studienorganisation genannt. Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass beide Einrichtungen nicht getrennt voneinander wahrgenommen werden. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass alle Serviceeinrichtungen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in der Fakultätsverwaltung zusammengeführt sind und auch eng zusammenarbeiten.

Dabei wird eine Reihe von Prozessen genannt, die aus Sicht der befragten Studenten die Unkompliziertheit des Studierens ausmachen. „Ich wollte mal ein Attest abgeben und weder das Studentenservicecenter noch das Sekretariat wussten, wo ich das abgeben muss. Dann hat das Sekretariat das Attest behalten, mir eine Kopie gegeben und gesagt, ich solle mich wieder melden, wenn ich Maluspunkte bekommen hätte.“<sup>1257</sup> Die TUM ist „ein bisschen veraltet in manchen Dingen und auch ein bisschen zurück geblieben, die ganzen Systeme finde ich schrecklich, sich stur an dämliche Prüfungsordnungen halten, und da den Studenten nicht entgegen kommen, die ganzen diversen Anmeldesysteme, dass das nicht auf einer Plattform ist – z. B. Klausuranmeldungen: man muss jedes mal neu herausfinden, wo man sich anmelden muss. Es gibt auch verschiedenste Plattformen wo man sich die Vorlesungsunterlagen herunterladen muss.“<sup>1258</sup> „Jetzt mit der Abschaffung der Querschnittsprüfung, dass man eingesehen hat, dass die nichts bringt, dass Veränderung noch möglich ist. Das ist sicher schwerer bei einem Studiengang, der seit 20 Jahren existiert, eben weil die Leute so engagiert sind.“<sup>1259</sup>

Diese Beziehung lässt sich auf Basis dieser Erzählungen als inhaltliche Kooperation verstehen, bei der die Beteiligten das gemeinsame Ziel eines reibungslosen Studiums verfolgen.

---

<sup>1255</sup> Studentische Hilfskräfte der Lehrstühle wurden von den Befragten umgangssprachlich als Hiwis bezeichnet.

<sup>1256</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1257</sup> Anhang 1, S. 21.

<sup>1258</sup> Anhang 1, S. 6.

<sup>1259</sup> Anhang 1, S. 8.

### 5.2.2.8 Die Beziehung zur Fachschaft

Obwohl sich die Fachschaft aus Studierenden rekrutiert, wird sie von den Befragten als Gremium auf Fakultätsebene wahrgenommen, das die Interessen der Studierenden im Rahmen der Fakultätsentwicklung vertritt, sie über Veränderungen an der Fakultät informiert und Kontakte zu Firmen herstellen soll. „Man könnte die Studenten früher auf eine Veränderung [z. B. Wechsel des Lehrstuhlinhabers, Anm. d. Verf.] vorbereiten. Unsere Fachschaft informiert uns auch nicht.“<sup>1260</sup> „Ich hab ja jetzt auch ein Jahr Fachschaft gemacht. Der Lehrstuhl V ist unbesetzt, der Lehrstuhl M ist unbesetzt. Die ganzen zentralen Lehrstühle sind unbesetzt. Manche Lehrstühle sind zu klein.“<sup>1261</sup> „Wegen der Fachschaft habe ich auch ab und zu Emails von Firmen mit Praktikumsangeboten bekommen.“<sup>1262</sup>

Eine Fachschaft erfüllt im Innenverhältnis einer Universität explizit die Aufgabe der Vertretung studentischer Interessen. In den Beziehungen zu anderen externen Akteuren nimmt sie die Rolle eines Networkers ein, der gezielt Studierende mit dem universitären Umfeld zusammenführt. Beide Funktionen dienen den Studierenden und der Fakultät, so dass diese Beziehung als Kooperation bezeichnet werden kann.

### 5.2.2.9 Die Beziehung zum Studiendekan

Als dritter Interaktionspartner auf der Ebene der Fakultät wurde der Studiendekan genannt. Er wird als Anwalt der Studierenden gegenüber den am Curriculum beteiligten Lehrstuhlinhabern wahrgenommen. „Wir sitzen im fünften Semester zusammen mit den Brauern aus dem neunten. Dort fehlen uns die Grundlagen. Wir haben dann mit dem Studiendekan gesprochen und es ist dann gut für uns geregelt worden.“<sup>1263</sup>

Auch der Studiendekan erfüllt aus Sicht der Befragten eine Funktion, die der Vermittlung von Interessen der Fakultäten und der Studierenden dienen soll. Seine Beziehung zu den Studierenden ist aus diesem Grund ebenfalls als Kooperation einzuordnen.

### 5.2.2.10 Die Beziehung zum Präsidenten der TU München

Dem Präsidenten der TU München kommen in der Augen der Studierenden insbesondere die Rolle als Visionär<sup>1264</sup>, als Networker<sup>1265</sup> sowie als Kommunikator und Repräsentant<sup>1266</sup> zu. Diese von den Befragten wahrgenommenen Rollen finden sich in den folgenden Erzählungen.

---

<sup>1260</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1261</sup> Anhang 1, S. 32, sowie in ähnlicher Form vgl. Anhang 1, S. 18.

<sup>1262</sup> Anhang 1, S. 32.

<sup>1263</sup> Anhang 1, S. 4.

<sup>1264</sup> Anhang 1, S. 10, 11, 16, 30.

<sup>1265</sup> Anhang 1, S. 16, 30.

<sup>1266</sup> Anhang 1, S. 10, 11, 12, 30.

„Die TUM ist, wie Herrmann immer sagt, schon eine unternehmerische Uni, die auch nicht unbedingt Grenzen zieht – ‚geht nicht, gibt’s nicht‘ –, die immer ein Stück weiter geht als andere. Meine Freundin war lange Jahre in Regensburg und was die immer erzählt hat, das ist noch einmal eine ganz andere Liga. Z. B. die UnternehmerTUM, die ja auch ein Bild prägt, dass man versucht aus Ideen, die hier an der TUM von Studenten generiert werden, etwas zu machen, oder die Dependence in Singapur, dieses GIST, wenn man das jemandem erzählt, dann heißt es: ‚Ja was soll das‘ – aber das sind Sachen, die diese Uni prägen.“<sup>1267</sup> „Ich bin im SiROP. Als die Idee aufkam, haben wir Präsident Herrmann um ein Gespräch gebeten. Wir wurden ein oder zwei Tage später eingeladen und durften 20 Minuten präsentieren. Wir bekamen ein gutes Budget. Das Projekt ist jetzt für 3 Jahre gesichert – unkompliziert und unternehmerisch.“<sup>1268</sup> „Ich glaube der Herr Herrmann ist ein Phänomen, das man auch verfolgt.“<sup>1269</sup> „Der [Präsident, Anm. d. Verf.] Herrmann ist wirklich dafür da, uns zu repräsentieren und unsere Interessen zu vertreten, aber insgesamt arbeitet jeder Bereich wie ein autonomes Zentrum für sich, aber alle auf das selbe Ziel hin – jeden Tag die Uni zu verbessern.“<sup>1270</sup> „Ich finde Prof. Herrmann repräsentiert die TU gut, weil er nicht nur in einer theoretischen Welt schwebt, sondern auch viel nach Außen kommuniziert und auch die Kontakte zu Firmen hat.“<sup>1271</sup> Die TU München ist „eine Uni, die versucht die Wissenschaft in Praxis umzusetzen, Carl von Linde als Beispiel. Da ist die TU weiter als viel andere, gerade weil der [Präsident, Anm. d. Verf.] Herrmann es gut schafft, Marketing zu betreiben.“<sup>1272</sup> „Er [Präsident Herrmann, Anm. d. Verf.] ist wirklich ungewöhnlich für einen Rektor. Ich glaube er hat’s auch nicht immer leicht in der TU selber. Aber da er einen exzellenten fachlichen Hintergrund hat, er ist ja Chemiker mit hohen Auszeichnungen, ist er auch bei den Professoren akzeptiert, ist aber nach Außen hin ganz anders. Da ist er eher so einer, der auf Politiker und Showmaker macht und Statements abgibt. Und das ist halt das, was nach Außen hin dann strahlt.“<sup>1273</sup>

Die verschiedenen Rollen, die ein Universitätspräsident in den Augen der Studierenden erfüllt, sind einerseits auf das Wohl der Universität gerichtet. Aus Sicht der Studierenden dient eine gute Erfüllung dieser Aufgaben mittelbar auch ihren Interessen. Andererseits fördert er die Interessen von Studierenden auch direkt, z. B. durch die Unterstützung studentischer Initiativen. In diesem Sinn liegt der Beziehung zum Präsidenten der TU München eine kooperative Interaktionslogik zugrunde. Insgesamt kann diese Beziehung folglich als Kooperationsbeziehung bezeichnet werden.

---

<sup>1267</sup> Anhang 1, S. 10.

<sup>1268</sup> Anhang 1, S. 10.

<sup>1269</sup> Anhang 1, S. 11.

<sup>1270</sup> Anhang 1, S. 11.

<sup>1271</sup> Anhang 1, S. 16.

<sup>1272</sup> Anhang 1, S. 16.

<sup>1273</sup> Anhang 1, S. 30.

### 5.2.2.11 Die Beziehung zur UnternehmerTUM

Die UnternehmerTUM wird von den Studierenden als Katalysator für das Unternehmerische an der TU München gesehen. Dieser Rolle kommt sie nach, indem sie Innovationen der Angehörigen der TU München fördert und dabei Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler fachübergreifend verbindet: Die TU München „ist unternehmerisch, über die UnternehmerTUM. Ich habe auch ein Businessplan-Seminar mitgemacht, da sind auch viele Ingenieure aus Garching und Weihenstephan, die Hälfte sind BWLer.“<sup>1274</sup> „TU find ich schon eigentlich ganz cool, hat halt nur den Makel, dass es eine staatliche Uni ist und deshalb viele Sachen einfach langsamer gehen und hier mit der UnternehmerTUM und solche Hilfskonstruktionen gefunden werden müssen, um das, was hier an Ideen steckt, verwirklichen zu können.“<sup>1275</sup> „Z. B. die UnternehmerTUM, die ja auch ein Bild prägt, dass man versucht aus Ideen, die hier an der TUM von Studenten generiert werden, etwas zu machen.“<sup>1276</sup> Insbesondere in den letztgenannten Zitaten kommt zum Ausdruck, dass die UnternehmerTUM als Unterstützer bei der Realisierung innovativer Ideen betrachtet wird. Gleichzeitig klingt an, dass die UnternehmerTUM durch ihre Tätigkeiten das Bild der TUM nach außen als unternehmerisch prägt. Auch das folgende Zitat verdeutlicht die Verbindung zwischen UnternehmerTUM und TU München nochmals. „Was ich z. B. auch sehr gut finde, ist der Münchner Business Plan Wettbewerb und halt die Sachen, die die UnternehmerTUM macht, wo man ja auch wieder schön das ‚TUM‘ rein gebracht hat.“<sup>1277</sup>

Beide Funktionen, die die UnternehmerTUM in den Augen der Studierenden besitzt, werden von den Befragten als den Zielen der Studierenden sowie den Zielen der TU München förderlich beschrieben. Aus diesem Grund kann die Beziehung zur UnternehmerTUM als Kooperation bezeichnet werden.

### 5.2.2.12 Die Beziehung zu anderen Fakultäten der TU München

In der Wahrnehmung der Befragten besitzen die anderen Fakultäten<sup>1278</sup> der TU München zunächst eine Funktion als Quelle von Bekanntheit und einem guten Ruf: „TUM-BWL profitiert bei ihrer Bekanntheit schon vom Ruf der TU in den technischen Fächern. Ich kenne das speziell im Bereich Maschinenbau.“<sup>1279</sup> „In Forschungsbereichen hat die TU sicherlich ein herausragendes Image. Gerade die ganzen Fakultäten, wie Informatik, die sind einfach weltweit bekannt und anerkannt. Und bei anderen Fakultäten dann einfach traditionell, das heißt, dass es sie einfach

---

<sup>1274</sup> Anhang 1, S. 4.

<sup>1275</sup> Anhang 1, S. 30.

<sup>1276</sup> Anhang 1, S. 10.

<sup>1277</sup> Anhang 1, S. 23.

<sup>1278</sup> Damit sind in erster Linie die Fakultäten gemeint, die ein Technikfach im Rahmen der TUM-BWL anbieten. Interviewpartner 5 bezieht sich darüber hinaus auf die Fakultäten für Physik und Medizin (vgl. Anhang 1, S. 11). Zu letzterer wird ebenfalls von Interviewpartner 14 Bezug genommen (vgl. Anhang 1, S. 31).

<sup>1279</sup> Anhang 1, S. 18.

schon lange gibt. Diese Tradition spiegelt sich wider, einfach der hohe Bekanntheitsgrad.<sup>1280</sup> In diesem Sinn konvergieren die Ziele dieser Fakultäten mit den Zielen der TUM-BWL-Studenten. Interessant ist an diesen Erzählungen, dass die Befragten die von einzelnen Forschern und Forschungsgruppen erbrachten Leistungen in ihrer Wahrnehmung auf die Ebene ganzer Fakultäten transferieren.

Neben dem Imagetransfer spielt die Abstimmung der Lehrinhalte in den Technikfächern für die Befragten eine Rolle. Folgende Erzählungen illustrieren diese Rolle: „Ich hätte gerne mehr Vorlesungen, speziell bei Halbleiter. Mich stört bei den E-Technik-Vorlesungen, dass sehr viel Grundwissen verlangt wird, das wir nicht haben, weil wir nicht seit dem 1. Semester E-Technik studieren. Somit bekommen wir oft weniger mit. Oft wird in einem weiten Bogen ausgeholt und auf die mathematischen Grundlagen Wert gelegt. Ich fände Dummy-Kurse für BWLer gut, wo die grundlegenden Sachen erklärt werden, einfache Fragen, ohne höhere Mathematik, dass man nicht irgendwelche Halbleiter durchrechnen kann, sondern dass man weiß, worum es geht, wie ein Halbleiter hergestellt wird, welche Halbleiter-Typen es gibt usw.“<sup>1281</sup> „Bevor man zu studieren anfängt, meint man, das [die Kombination aus BWL und Technikfach, Anm. d. Verf.] ist super, aber jetzt im Nachhinein, wo man einen Einblick bekommen hat, sollten vielleicht die Lehrveranstaltungen des Technikfachs besser abgestimmt sein auf das Wirtschaftliche. In den reinen E-Technik Vorlesungen kriegt man nix mit, versteht nur die Hälfte, weil einfach Vorkenntnisse fehlen, weil das Ganze nicht aufs Wirtschaftliche bezogen ist. Meine Kommilitonen sehen das ähnlich. Life and Food Science soll ganz in Ordnung sein, Maschinenbau ist ähnlich [wie E-Technik, Anm. d. Verf.]“<sup>1282</sup>

Dem Grunde nach erfüllen somit die Beziehungen zwischen den beteiligten Fakultäten die Voraussetzungen einer Kooperation.<sup>1283</sup> Fasst man alle von den Befragten artikulierten Rollen zusammen, handelt es sich auch bei der Beziehung zwischen TUM-BWL-Studenten und den Technikfach-anbietenden Fakultäten um eine kooperative Beziehung.

### 5.2.2.13 Beziehungen zu Familie und Verwandten sowie Freunden und Bekannten

An dieser Stelle kann zunächst festgehalten werden, dass die interviewten TUM-BWL-Studenten in der Regel konkrete Ansprechpartner aus den zwei in Abbildung 65 aufgeführten Gruppen „Familie und Verwandte“ sowie „Freunde und Bekannte“ nannten. Daraus kann geschlossen werden, dass die Befragten auf Basis einer differenzierten Wahrnehmung ihres privaten Umfelds erinnern. Dennoch sind die beschriebenen Interaktionen mit Mitgliedern der Familie nahezu i-

---

<sup>1280</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1281</sup> Anhang 1, S. 5.

<sup>1282</sup> Anhang 1, S. 22. Ähnlich äußern sich auch Interviewpartner 2 (vgl. Anhang 1, S. 4.), Interviewpartner 4 (vgl. Anhang 1, S. 8.) sowie Interviewpartner 13 (vgl. Anhang 1, S. 30).

<sup>1283</sup> Gleichzeitig werden an der TU München Haushaltsmittel anteilig auf Basis der erbrachten Lehrleistung verteilt, so dass ein monetärer Ausgleich existiert.

dentisch zu Interaktionen mit Freunden und Bekannten. Aus diesem Grund werden beide Gruppen im Folgenden in der Gruppe „privates Umfeld“ zusammengefasst.

Familien und Verwandte sowie Freunde und Bekannte nehmen in ihren Beziehungen zu TUM-BWL-Studenten die Rolle von Informationsquellen ein. Dabei wirken sie als informierte Dritte in Reputationsmechanismen über die TU München, die hier die Rolle des Vertrauensnehmers innehat. Nach Ansicht der Befragten tauschen Familien und Verwandte mit aktuellen Studierenden ihre Corporate Images von der TU München aus. Neben allgemeinen Einstellungen zur TU München und ihrem Verhältnis zur Wirtschaft spielen zum einen Einstellungen gegenüber den Studierenden der TU München eine Rolle: „Ich mag eigentlich nicht so viel darüber erzählen, weil die Leute Vorurteile haben, dass man von der TU so ein bisschen eingebildet ist. [...] Der Vater von meiner Freundin hat damals gleich gesagt: „Oh! Dann werd aber nicht eingebildet. Zu seiner Zeit waren die TULER immer die Eingebildeten.“<sup>1284</sup> „Meine engen Freunde wissen schon, dass es schwer ist. Man will ja schon sagen, dass es nicht anspruchslos ist. Wenn jemand mit dem Technischen nicht zu Recht kommt, sollte er nicht TUM-BWL machen.“<sup>1285</sup>

Zum anderen wird das Fächerangebot in der TUM-BWL im Vergleich zu betriebswirtschaftlichen Studiengängen an anderen Universitäten thematisiert: „Die meisten Leute verstehen es nicht [was TUM BWL ist, Anm. d. Verf.]. Ich sag dann immer, das ist ganz normales BWL, on top kommt halt noch was. [...] Ich höre dann: wie kann es denn so was geben, so eine komische Kombination, was willst Du den später mal damit machen.“<sup>1286</sup> „Vor 2 Jahren noch haben alle gesagt: TUM-BWL, was ist denn das? Mittlerweile muss ich sagen, dass es relativ positiv ist. Die Leute sagen: Mensch du machst TUM-BWL und wie ist es so? Die Leute haben schon viel davon gehört. Das liegt vielleicht auch am Alterssegment, die meisten sind so zwischen 19 und 22. Die sagen: „Das muss ja super sein, das ist eine super Idee und nicht nur BWL.“<sup>1287</sup>

Mehrere Befragte haben geäußert, ihre negativen Einstellungen gegenüber dem Studiengang oder der Universität eher für sich zu behalten oder bestenfalls Akteuren ihres privaten Umfelds anzuvertrauen: „Es gibt Sachen, die sind dumm und von denen sollten Außenstehende, vor allem die Firmen, nichts wissen, z. B. das Problem mit der Lehrstuhlbesetzung. Die TUM ist eine der renommiertesten Universitäten, vielleicht nicht in BWL, aber insgesamt in Deutschland oder in Europa. Aber wenn es bei Freunden oder in der Familie auf das Thema kommt, würde ich es nicht verheimlichen.“<sup>1288</sup>

Schließlich wird sowohl im Freundes- als auch im Familienkreis die soziale Akzeptanz des Studierens thematisiert: „Meine Eltern sind weniger glücklich, dass ich studiert habe. Das Problem war,

---

<sup>1284</sup> Anhang 1, S. 1.

<sup>1285</sup> Anhang 1, S. 2.

<sup>1286</sup> Anhang 1, S. 35.

<sup>1287</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1288</sup> Anhang 1, S. 32.

ich hatte ja schon einen Job und habe auch relativ gut verdient. Das Studium hat sich finanziell nicht rentiert, aber von der Lebenseinstellung. Die Freunde, die ebenfalls studiert haben, die finden das schon ziemlich cool. Es ist schwer nachzuempfinden, wenn man einen unbefristeten Job hat.<sup>1289</sup>

Aus der Beschreibung dieser Beziehung wird deutlich, dass es sich in erster Linie um einen Informationsaustausch handelt. Es lässt sich in den Beziehungen zu Interaktionspartnern aus dem privaten Umfeld über den Informationsaustausch hinaus kein gemeinsames inhaltliches Interesse erkennen. Die Rolle des privaten Umfelds ist daher die einer Einflussgruppe.

#### 5.2.2.14 Beziehungen zu Eltern in ihrer Rolle als Studien-Finanzierer

Bereits im letzten Kapitel klang die finanzielle Verantwortung an, die Eltern mitunter gegenüber ihren studierenden Kindern übernehmen. Diese Beziehung wird in weiteren Erzählungen thematisiert: „Das Studium hat privat schon einige Auswirkungen und speziell die finanziellen Auswirkungen, dass z. B. Urlaub nur drin war, wenn die Eltern zahlen.“<sup>1290</sup> „Es [Elite, Anm. d. Verf.] ist eben nicht der Fall schöner Eltern, die ihre Schönheit auch noch reich gemacht hat und deswegen schicken sie ihr Kind z. B. an die EBS.“<sup>1291</sup>

Eltern verfolgen in ihrer Rolle als finanzielle Unterstützer das Ziel eines erfolgreichen Studienabschlusses des studierenden Kindes und treten damit als Stakeholder der Universität auf.

#### 5.2.2.15 Die Beziehung zu Studierenden der LMU

Auch die von den Interviewten genannten Studierenden der LMU wurden als private Kontakte beschrieben. Zur Gruppe der LMU-Studenten besteht, wie im Folgenden gezeigt werden wird, jedoch eine andere Beziehung als zu anderen Akteuren des in Kapitel 5.2.2.13 beschriebenen privaten Umfelds.

Die Beziehungen zu Studierenden der LMU lassen sich als Informationsaustausch über konkrete Studieninhalte sowie über den generellen Anspruch des gewählten Studiums und der Universität ansehen.<sup>1292</sup> Gleichzeitig spielt die wahrgenommene Gruppendynamik eine Rolle. So werden der Kontakt zw. Kommilitonen, die an der TUM niedrigere Frauenquote und die im Vergleich zur LMU kleinere Gruppengröße thematisiert. „Ich finde es eine Schnaps-Idee, jetzt mehr zuzulassen, vor allem wenn man das als super Studiengang und Elite usw. verstehen will. Man hat sich so schnell kennen gelernt – in den ersten 2 bis 3 Wochen – man lernt so viele unterschiedliche Gruppen und Leute kennen, weil es so klein ist. Eine Freundin studiert VWL an der LMU und die kriegen keinen Kontakt.“<sup>1293</sup> „TULER sind ein bisschen die grauen Mäuse – dieses Bild haben

---

<sup>1289</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1290</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1291</sup> Anhang 1, S. 11.

<sup>1292</sup> Anhang 1, S. 6, 18, 21, 31, 33, 35.

<sup>1293</sup> Anhang 1, S. 17.

auch die LMUler von uns. Es sind optische Aspekte, zu wenig Frauen.“<sup>1294</sup> „Hier sind auch nur um die 20 Prozent Frauen, einige Kommilitonen sind deshalb an die LMU gewechselt.“<sup>1295</sup>

Aussagen über Beziehungen zu Studierenden anderer Fachrichtungen sind eher neutral und spiegeln diesen Informationsaustausch wider. Demgegenüber kann anhand einer Reihe von Erzählungen festgemacht werden, dass sich TUM-BWL-Studenten in einer Konkurrenzbeziehung zu Studenten der Betriebswirtschaftslehre der LMU sehen: „Ich finde die TU gut und verteidige sie auch nach außen – in dem LMU-TU-Streit.“<sup>1296</sup> „Ich bin jemand, der die TU promotet, das muss schon sein. Das passiert oft in Konkurrenz-Situationen, gerade mit Leuten, die an der LMU studieren.“<sup>1297</sup>

Insbesondere am Eliteanspruch entzündet sich diese Konkurrenz: „Aber im Vergleich zur BWL an der LMU – das ist ein großer Unterschied – werden wir viel mehr getriezt. Wenn man hört, die LMUler fallen wirklich in Ohnmacht, wenn sie 3 Klausuren in 5 Wochen haben – man wird abgehärtet.“<sup>1298</sup> „Aus der Elite [Studienanfänger in der TUM-BWL, Anm. d. Verf.] kenne ich auch einige, die jetzt an die LMU gewechselt sind, weil sie das Technikfach nicht packen.“<sup>1299</sup> Umgekehrt äußert Interviewpartner 1 die Wahrnehmung, dass TUM-BWL-Studenten von Studenten der LMU als „eingebildete Elite“<sup>1300</sup> bezeichnet werden.

Die Vor- und Nachteile der eigenen Studiensituation werden in der Regel kontrastierend zur Wahrnehmung der Studiensituation an der LMU dargestellt. Es kann folglich angenommen werden, dass die Beziehung zu Studierenden der Betriebswirtschaftslehre an der LMU von Studierenden der TUM-BWL in erster Linie als Konkurrenz wahrgenommen und gelebt wird.

#### 5.2.2.16 Beziehungen zu Interaktionspartnern aus Unternehmen

Die Beziehung zu Unternehmen wird einerseits als Beziehung zu künftigen Arbeitgebern, andererseits als Beziehung zu Praxis-Dozenten beschrieben. Beide Rollen werden im Folgenden charakterisiert. Eine zentrale Erzählung zur Beziehung mit Unternehmen wurde von Interviewpartner 12 gegeben: „Andere Unis haben da viel weniger Möglichkeiten als wir. Gerade auch wenn man sieht, was wir für Stellenausschreibungen haben und die Arbeitsangebote die reinkommen. Wenn man Hiwi machen will, ist ja null Problem. Oder wenn man Praktikum machen will, das geht einfach so. Oder wenn du als Werkstudent arbeiten willst, das ist in München und an dieser Uni kein Problem. Man sieht die Stellenausschreibungen, die suchen ja überall Leute. Du

---

<sup>1294</sup> Anhang 1, S. 10.

<sup>1295</sup> Anhang 1, S. 22.

<sup>1296</sup> Anhang 1, S. 6.

<sup>1297</sup> Anhang 1, S. 4.

<sup>1298</sup> Anhang 1, S. 18.

<sup>1299</sup> Anhang 1, S. 11.

<sup>1300</sup> Anhang 1, S. 1. Eine umfangreiche Erzählung über die Images von Wirtschaftswissenschaftlern der LMU und der TUM artikuliert Interviewpartner 14 (vgl. Anhang 1, S. 33).

brauchst dich in der Uni nur etwas umzuschauen – wie viele Firmen da inserieren. Das muss schon ein Zeichen sein, dass die Leute uns suchen. Wenn man auf andere Unis schaut, dann sind da 2 oder 3 Stellen und Angebote.“<sup>1301</sup> In dieser Erzählung kommen bereits die meisten Facetten der Beziehung zu Unternehmen vor. Daneben wurde von Interviewpartner 08 die Stellenbörse IKOM<sup>1302</sup> genannt sowie die Wahrnehmung zum Ausdruck gebracht, dass „allgemein sehr viel getan wird, um mit der Industrie zusammen zu arbeiten.“<sup>1303</sup>, bzw. „die Zusammenarbeit mit Unternehmen ist auch in der TUM-BWL unglaublich.“<sup>1304</sup> Interviewpartner 14 beschreibt, dass sich Firmen aufgrund positiver Erfahrungen immer öfter an die Fachschaft wenden, um direkten Zugriff auf TUM-BWL-Studenten zu erlangen.<sup>1305</sup> Interviewpartner 09 ergänzt dieses Bild um die Erfahrung, dass TUM-BWL-Studenten bei Unternehmen auch vom Image der Universität profitieren: „Wenn ich mit Arbeitskollegen meines Vaters rede, dann heißt es immer: TU – cool.“<sup>1306</sup>

Unternehmensvertreter treten darüber hinaus in der Rolle von Dozenten auf. In dieser Funktion ist für die Studierenden insbesondere der Transfer von Praxiswissen relevant.<sup>1307</sup> Als gute Zusammenfassung dieser Ansicht kann eine Einschätzung von Interviewpartner 08 gelten: „Ich finde die Vorträge aus der Praxis, egal ob Siemens oder BMW, immer sehr interessant, und das bringt mir manchmal mehr als die theoretischen Vorlesungen.“<sup>1308</sup> Gleichzeitig gibt es auch kritische Stimmen über die Qualität von Praxis-Dozenten. „Es gab schon einige gute Fächer, aber es gab auch ein paar ziemlich enttäuschende Fächer, wo ich im Nachhinein sagen muss: was die da abgeliefert haben, ist unter aller Kanone. Wenn die Professoren Vorträge gehalten haben, fand ich das gut, aber die Praxisvorträge, was die manchmal erzählt haben, das war zu viel des Guten.“<sup>1309</sup>

Abschließend kann die Kommunikation von Studierenden gegenüber Unternehmen und ihren Vertretern als teilweise strategisch charakterisiert werden: „In der Arbeit würde ich natürlich nicht gleich sagen, das mit den Lehrstühlen ist schlecht und teilweise ist die Lehre auch mager und man kann sich ganz gut durchmogeln, wenn man keinen Bock hat. Da habe ich natürlich ein ganz anderes Interesse.“<sup>1310</sup>

Diese Erzählungen beschreiben einerseits das Interesse der Studierenden an guten Kontakten zu Unternehmen. Andererseits werden Unternehmen als an Studierenden interessierte Akteure charakterisiert. Beide Interaktionspartner haben demnach ein gemeinsames Interesse an einer stabi-

---

<sup>1301</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1302</sup> Vgl. Anhang 1, S. 16.

<sup>1303</sup> Anhang 1, S. 16.

<sup>1304</sup> Anhang 1, S. 18.

<sup>1305</sup> Vgl. Anhang 1, S. 32.

<sup>1306</sup> Anhang 1, S. 19.

<sup>1307</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 18, 21.

<sup>1308</sup> Anhang 1, S. 18.

<sup>1309</sup> Anhang 1, S. 27.

<sup>1310</sup> Anhang 1, S. 32.

len Beziehung und sind dabei auf die Aktivitäten des Anderen angewiesen. Es handelt sich folglich um eine Kooperation.

#### 5.2.2.17 Akteure aus dem Bereich der Medien

Medien stellen im Vergleich zu den vorherigen Interaktionspartnern eine besondere Situation dar. Von keinem Befragten ist eine Aussage getroffen worden, die darauf schließen ließe, dass die Studierenden eine über den Konsum von Nachrichten hinausgehende Beziehung zu Medien haben. Es handelt sich folglich nicht um Interaktionen im eigentlichen Sinn, sondern um einseitige Beziehungen. Im Bereich der Medien wurden von den Befragten einerseits die allgemeine Presse, insbesondere mit Universitätsrankings, und andererseits die Fachpresse genannt. Beide Akteure besitzen (im Kontext der TU München) für die Befragten in erster Linie die Funktion, Informationen zu verbreiten, die die Wahrnehmung<sup>1311</sup> der TU München in der Öffentlichkeit beeinflussen. Zur Erfüllung dieser Funktion bedienen sich diese Akteure unterschiedlicher Instrumente. Die Fachpresse wird von den Befragten als Multiplikator für eine fachliche Qualität (Ruf der Universität, der Fakultäten und der Professoren) gesehen.<sup>1312</sup> Auch die allgemeine Presse trägt zu dieser fachlichen Wahrnehmung bei: „Die TU kennt man in der wissenschaftlichen Welt und auch wenn man mal Zeitung liest. Gerade für den naturwissenschaftlichen Bereich ist es eine der TOP-Adressen. Es ist ein Bild, das sich über die Jahre formt. Man schnappt halt überall irgendetwas auf.“<sup>1313</sup>

Gleichzeitig wird die allgemeine Presse von den Befragten vor allem im Zusammenhang mit Rankings erwähnt: „Rankings sind in der Diskussion auch überzeugend, gerade bei Unis, die nicht so gut abschneiden. Ich vertraue den Rankings nicht, denn sie fallen im Detail sehr unterschiedlich aus. Die Grundtendenz ist, dass die Münchner Unis immer super abschneiden.“<sup>1314</sup> „Der Ruf einer Universität tritt bei Rankings in Erscheinung, da ist die TUM auf jeden Fall sehr gut. Der Ruf der TUM ist bezogen auf die Technik bzw. die technischen Studiengänge.“<sup>1315</sup> „Auch viele Rankings – wobei man da immer vorsichtig sein muss – bestätigen den Trend, dass wir uns nicht verstecken müssen.“<sup>1316</sup> „Ich lese ja auch Spiegel-Rankings. Mittlerweile stellt sich ein bisschen heraus, dass die TUM wohl eine der Besten ist in Deutschland – das war mir vorher nicht bewusst. Ich hab mitbekommen, dass die TU München eine ordentliche Hochschule ist, aber wie gut sie genau ist, war mir nicht klar, man bekommt heraus, wo man nicht unbedingt hin

---

<sup>1311</sup> Obwohl von den Befragten in diesem Zusammenhang mitunter auf das Image oder die Reputation der TU München verwiesen wird, sollen diese Begriffe hier zunächst nicht verwendet werden, da sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit einem wissenschaftlichen Begriffsverständnis folgend definiert wurden.

<sup>1312</sup> Vgl. Anhang 1, S. 26.

<sup>1313</sup> Anhang 1, S. 31.

<sup>1314</sup> Anhang 1, S. 4.

<sup>1315</sup> Anhang 1, S. 6.

<sup>1316</sup> Anhang 1, S. 10.

muss.<sup>1317</sup> Diese Aussagen zeigen zunächst, dass Rankings für Studierende der TUM-BWL ein Informationsmedium sind. Gleichwohl wird deutlich, dass die Glaubwürdigkeit als nicht besonders hoch beurteilt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die von den Befragten genannten Akteure aus dem Bereich der Medien den Studierenden der TUM-BWL als Informationsquelle dienen. Dabei verfolgen die Medien ihre eigenen Ziele der Informierung und Meinungsbildung ihrer Leser. Es handelt sich folglich um eine Beziehung, in der die Medien die Rolle einer Einflussgruppe haben.

#### 5.2.2.18 Konkretisierung des Interaktionsnetzwerks der Gruppe der TUM-BWL-Studenten

Nachdem alle von TUM-BWL-Studenten artikulierten Beziehungen zu Akteuren aus ihrem Umfeld anhand konkreter Aussagen charakterisiert wurden, kann im Folgenden das *Interaktionsnetzwerk der TUM-BWL-Studenten* in mehrererlei Hinsicht konkretisiert werden.

Es werden alle Akteure in ihren konkreten *Rollen gegenüber den Befragten* benannt und die *Art ihrer Beziehungen* zu TUM-BWL-Studenten gezeigt. Dadurch können Akteure mit nahezu identischen Beziehungen *sinnvoll zusammengefasst* werden. Auf dieser Grundlage kann schließlich eine *Differenzierung normativ legitimer Stakeholder und Einflussgruppen* vorgenommen werden. Führt man diese Informationen zusammen, stellt sich das Interaktionsnetzwerk der TUM-BWL-Studenten wie in Abbildung 66 gezeigt dar.

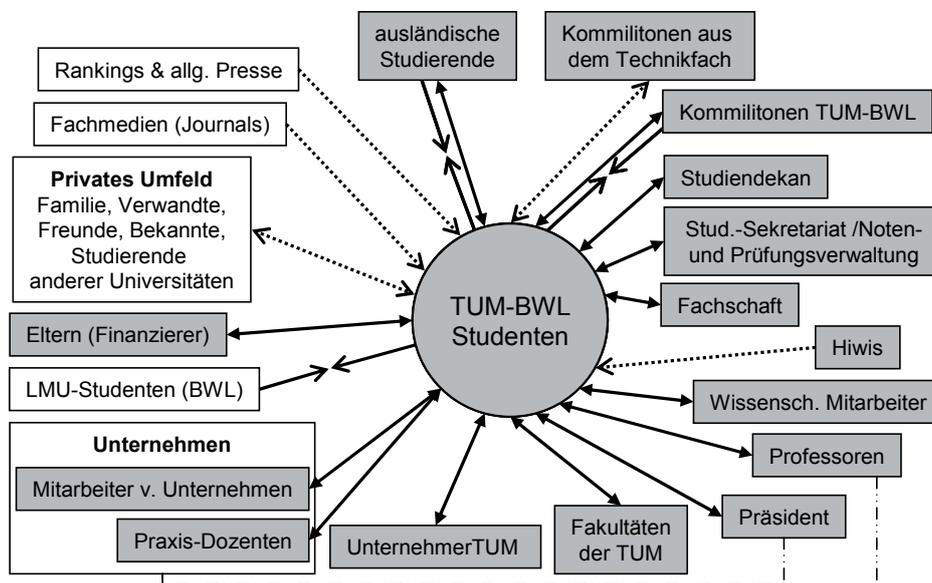


Abbildung 66: Interaktionsnetzwerk der TUM-BWL-Studenten

Zusammenfassend lassen sich die von den Befragten genannten Gruppen wie folgt einordnen. In der Rolle einer Einflussgruppe treten die Medien, das private Umfeld und im Speziellen die Studierenden der Betriebswirtschaftslehre der LMU auf, wobei die Beziehung zu letzteren durch

<sup>1317</sup> Anhang 1, S. 12.

Konkurrenz geprägt ist. Als externe Stakeholder wurden die Eltern in ihrer Rolle als Finanzierer sowie Vertreter von Unternehmen in den Rollen als Dozent und als Kollegen<sup>1318</sup> genannt. Akteure, die im Rahmen von innerhalb der TU München stattfindenden Prozessen (z. B. der akademischen Lehre) eine Rolle spielen, treten in den artikulierten Rollen als universitätsinterne Akteure auf. Diese Gruppen sind per Definition als Stakeholdergruppen zu bezeichnen, da ihnen allein aufgrund ihrer (Ressourcen-)Beiträge ein Interesse am Fortbestehen der TU München beschieden werden kann. Eine von den Befragten artikuliert Kooperationsbeziehung zu einem internen Stakeholder deutet konvergierende Ziele an. Dies ist für die Akteure Präsident, andere Fakultäten der TUM, UnternehmerTUM, Studiendekan, Studiensekretariat/Noten- und Prüfungsverwaltung, die Fachschaft sowie Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter der Fall. Eine zusammengesetzte Beziehung (zu ausländischen Studierenden und zwischen TUM-BWL-Studenten) weist auf teilweise divergierende Ziele und eine Informationsbeziehung (zu studentischen Hilfskräften und Kommilitonen aus den Nebenfächern) auf weitgehend unabhängige Ziele hin.

### 5.2.3 Aggregation der Interaktionsnetzwerke der untersuchten Stakeholdergruppen

Da es sich bei den befragten Gruppen um Stakeholder der TU München – und damit Kapitel 2.1.4 folgend um Akteure aus der Interessensphäre der TU München – handelt, stellen die beiden, in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Interaktionsnetzwerke zwei Ausschnitte aus dem gesamten Stakeholdernetzwerk der TU München dar. Beide Interaktionsnetzwerke lassen sich zu einem größeren Ausschnitt des Stakeholdernetzwerks der TU München verbinden (vgl. Abbildung 67).

Abbildung 67 zeigt, dass sich die beiden erhobenen Interaktionsnetzwerke zunächst aufgrund der von beiden Gruppen geäußerten Informationsbeziehung zueinander zwanglos zusammenführen lassen. Darüber hinaus zeigt die Aggregation, dass beide Studierendengruppen einen großen Teil ihrer Interaktionspartner und Informationsquellen teilen. Diese Gruppen sind zwischen beiden Befragten-Gruppen angeordnet. Gleichzeitig unterhält jede der beiden befragten Stakeholdergruppen Beziehungen zu Gruppen, die von der anderen Gruppe nicht als Akteur genannt wurden.

---

<sup>1318</sup> In diesem Zusammenhang wurde von keinem Befragten näher spezifiziert, worum es sich bei den praktischen Tätigkeiten handelt. Aus diesem Grund wurde die Rolle der Unternehmen an dieser Stelle nicht weiter spezifiziert.

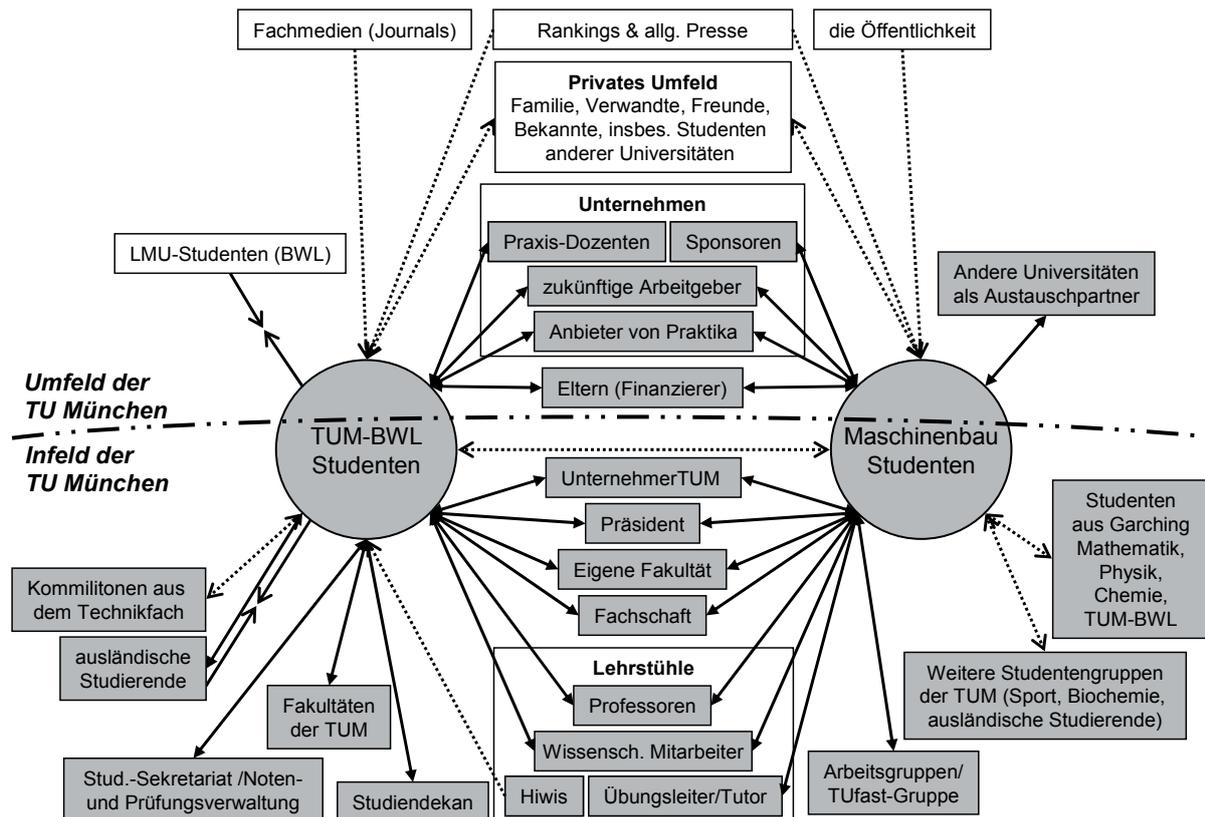


Abbildung 67: Aggregiertes Interaktionsnetzwerk der Studierenden von TUM-BWL und Maschinenwesen

Weiterhin ermöglicht Abbildung 67 eine Unterscheidung externer Akteure von Akteuren aus dem Inneren der TU München.

Als externe Einflussgruppen der TU München treten das private Umfeld, die Gruppe der BWL-Studenten der LMU, die Medien und eine nicht näher spezifizierte Öffentlichkeit auf. Als externe Stakeholdergruppen wurden Eltern (als Finanzierer), andere Universitäten (als Austauschpartner) sowie Unternehmen (als Anbieter von Praktika, zukünftige Arbeitgeber, Praxis-Dozenten und Sponsoren) identifiziert.

Alle weiteren Akteure (Präsident, Fakultäten, Lehrstühle usw.) wurden von den Befragten anhand von Rollen beschrieben, die dem Inneren der TU München zugeordnet werden können. Diese Unterscheidung beschreibt die *formalen Grenzen* der TU München als Akteur. Lehrstühle, Fakultäten, Arbeitsgruppen, An-Institute, Fachschaften und andere Gremien sind Rollen (der Mitglieder) des Akteurs TU München. Ebenso treten die genannten Studierendengruppen in der internen Rolle von Kommilitonen auf.

Gleichzeitig zeigt Abbildung 67, inwieweit die Stakeholdersicht eine Organisation erweitert. Die genannten *externen Stakeholdergruppen* sind nach der, in der vorliegenden Arbeit vertretenen Ansicht, von der TU München ebenfalls als Kooperationspartner im Wertschöpfungsprozess und folglich als Teile der *Interessenssphäre TU München* zu betrachten.

Für die Erhebung des Corporate Images der TU München sind insbesondere die diskursiv erhobenen externen Stakeholdergruppen relevant. Unternehmen, Eltern und andere Universitäten

stellen Ansatzpunkte für die Fortführung der Stakeholdergruppen-bezogenen Erhebung des Corporate Images der TU München dar.

Darüber hinaus gibt das dargestellte aggregierte Interaktionsnetzwerk erste konkrete Ansatzpunkte für die Kommunikation der TU München. Die erhobenen externen Einflussgruppen stellen Akteure dar, deren Beziehungen zur TU München im Interesse ihrer Studierenden z. B. durch Kommunikationsmaßnahmen aktiv positiv beeinflusst werden sollten.

## Teil III: Gestaltungsempfehlungen zur Imageerhebung

In Kapitel 1.2 wurden der vorliegenden Arbeit die Theorie bildenden Funktionen zugewiesen, ein Erhebungsinstrumentarium für Images aus dem Umfeld der Universität vorzustellen und zur Klärung von Imagebildung und Imageinhalten im Umfeld der Universität beizutragen. Andererseits wurde der Arbeit die praxisbezogene Funktion zugewiesen, Handlungsempfehlungen für das Imagemanagement der TU München zu geben. Diese Funktionen wurden in folgenden Forschungsfragen konkretisiert:

Wie kann das Image der Universität in ihrem Umfeld stakeholderbezogen erhoben werden?

Welche Prozesse liegen der Imagebildung im Umfeld der Universität zugrunde und welche Imageinhalte werden im Umfeld der Universität wahrgenommen?

Im vorliegenden Teil III wird zunächst eine Darstellung des stakeholderbezogenen Erhebungsinstrumentariums vorgenommen (vgl. Kapitel 6). Dabei wird abschließend auf Handlungsempfehlungen für die TU München (vgl. Kapitel 6.6) sowie auf Empfehlungen zur quantitativen Erhebung von Images (vgl. Kapitel 6.7) eingegangen. Anschließend wird in Kapitel 7 der Beitrag der vorliegenden Arbeit zur Imageforschung strukturiert aufgezeigt. Abschließend werden in Kapitel 8 Ansatzpunkte für künftige Forschungsarbeiten im Feld Imagemanagement gegeben.

## 6 Stakeholdergruppen-bezogene Erhebung von Corporate Images an Universitäten

Nachdem in Kapitel 5 die empirischen Ergebnisse vorgestellt worden sind, werden im vorliegenden Kapitel die im Rahmen der Literaturanalyse gewonnenen sowie die empirisch gesammelten Erkenntnisse zu einem *Instrumentarium* verdichtet, das eine *Stakeholdergruppen-bezogene Erhebung von Corporate Images für Universitäten ermöglicht*. Dieses Instrumentarium zeigt den in der vorliegenden Arbeit konzipierten und erprobten Prozess der Imageerhebung und ist in Abbildung 68 dargestellt.

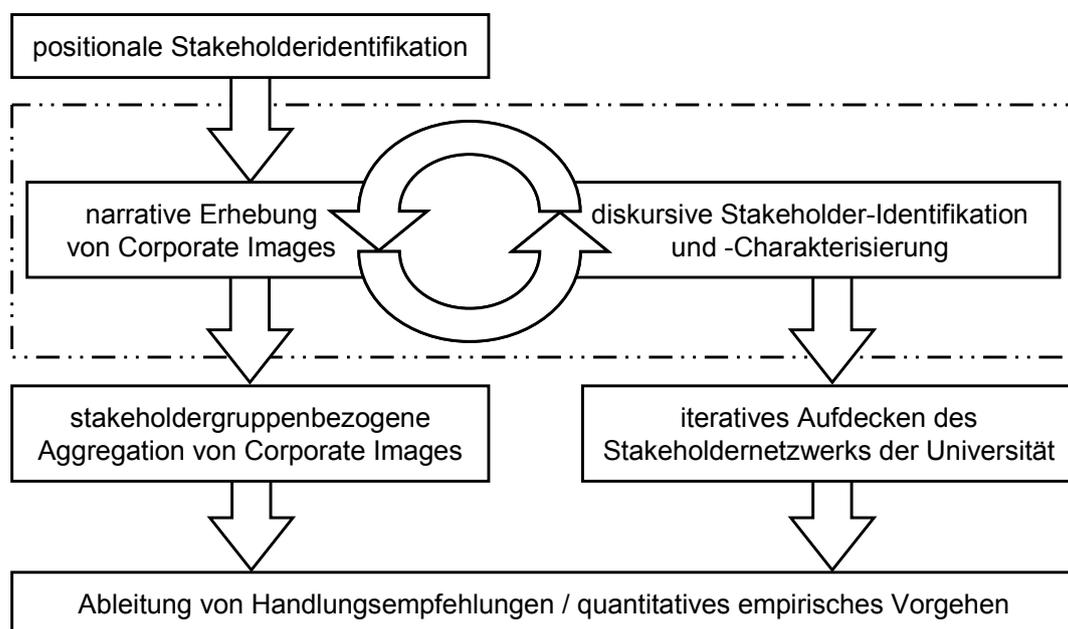


Abbildung 68: Instrumentarium zur Stakeholdergruppen-bezogenen Erhebung von Corporate Images an Universitäten<sup>1319</sup>

Als Ausgangspunkt einer Stakeholdergruppen-bezogenen Erhebung von Corporate Images wird im vorliegenden Instrumentarium die *positionale Identifikation zentraler Stakeholder* vorgeschlagen. Im zweiten Schritt des Erhebungsprozesses werden zunächst die *individuellen Corporate Images von Vertretern positional identifizierter Stakeholdergruppen erhoben*. Dazu wurde in der vorliegenden Arbeit eine narrative Erhebungsmethode erprobt. Neben Imagekomponenten liefern narrative Daten (Erzählungen) gleichzeitig Erkenntnisse über weitere Akteure aus dem Inneren sowie dem Umfeld der Universität, die in der Rolle von Interaktionspartnern und Informationsquellen an der individuellen Imagebildung der befragten Stakeholder beteiligt sind. Diese Erkenntnisse werden im dritten Schritt des Erhebungsprozesses zur *diskursiven Identifikation und Charakterisierung weiterer Stakeholdergruppen* genutzt. Innerhalb einer Stakeholdergruppe werden die Schritte zwei (narrative

<sup>1319</sup> Eigene Darstellung.

Imageerhebung) und drei (diskursive Stakeholderidentifikation) so lange *fortgeführt, bis theoretische Sättigung erreicht ist*, d. h. bis angenommen werden kann, dass alle Imagekomponenten sowie Interaktionspartner und Informationsquellen der befragten Stakeholdergruppe bekannt sind. Danach wird dieses Vorgehen *für die nächste Stakeholdergruppe wiederholt*, bis alle positional und diskursiv identifizierten Stakeholdergruppen befragt worden sind. In der vorliegenden Arbeit interessiert das Corporate Image der Universität, das auch als Fremdbild der Universität bei ihren externen Stakeholdern bezeichnet wurde.<sup>1320</sup> Folglich fokussiert die vorliegende Arbeit auf Akteure aus dem Umfeld der Universität, interne Akteure wurden nicht eingehend betrachtet.

Im Fortgang der Befragung einer Stakeholdergruppe soll eine *Aggregation der individuell erhobenen Corporate Images auf der Ebene der gesamten Stakeholdergruppe* stattfinden (Schritt vier). Dazu wurde in der vorliegenden Arbeit die Methode des Cognitive Mappings erprobt, da sie die Darstellung der zentralen Elemente von Erzählungen vereinfacht.

Im fünften Schritt des Erhebungsinstrumentariums werden die *Stakeholdergruppen-bezogenen Interaktionsnetzwerke schrittweise zum Stakeholdernetzwerk der Universität aggregiert*. Das vollständige Stakeholdernetzwerk einer Universität beinhaltet schließlich alle Rollen, die von allen genannten Akteuren mit Bezug zur Universität wahrgenommen werden. Im Stakeholdernetzwerk wird zwischen Stakeholdern und Einflussgruppen der Universität unterschieden. Gleichzeitig gibt es die Art der Beziehungen der identifizierten Akteure zueinander wieder.

Sind alle Stakeholdergruppen identifiziert und wurden für alle identifizierten Stakeholdergruppen Corporate Images erhoben, ist das Ende der explorativen Phase der Erhebung von Corporate Images erreicht. Eine explorative Erhebung mündet in der Regel in *Handlungsempfehlungen* oder einer *quantitativen Untersuchung*. In Schritt sechs werden die gewonnenen Ergebnisse folglich mit Blick auf diese Verwendungen verdichtet dargestellt. Kapitel 6.6 ist der Darstellung der Handlungsempfehlungen für das Imagemanagement von Universitäten am Beispiel der TU München gewidmet. In Kapitel 6.7 werden abschließend – mit Blick auf die kritisch diskutierten quantitativen Erhebungen von universitären Images – aus der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Empirie abgeleitete Empfehlungen zur Erhebungsmethodik gegeben.

Für jeden der in Abbildung 68 gezeigten Schritte wurden während der Konzipierung und Durchführung der vorliegenden Untersuchungen Erfahrungen gesammelt, die in den folgenden Kapiteln für jeden Schritt des Instrumentariums zusammengefasst dargestellt werden. Dabei spiegelt das eben skizzierte Instrumentarium in seiner Gesamtheit das Hauptziel der vorliegenden Arbeit wider.<sup>1321</sup> Seine einzelnen Schritte stellen die Ergebnisse zu den vier abgeleiteten Zielen dar. Abbildung 69 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

---

<sup>1320</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.4.

<sup>1321</sup> Vgl. Kapitel 1.2, Abbildung 2.

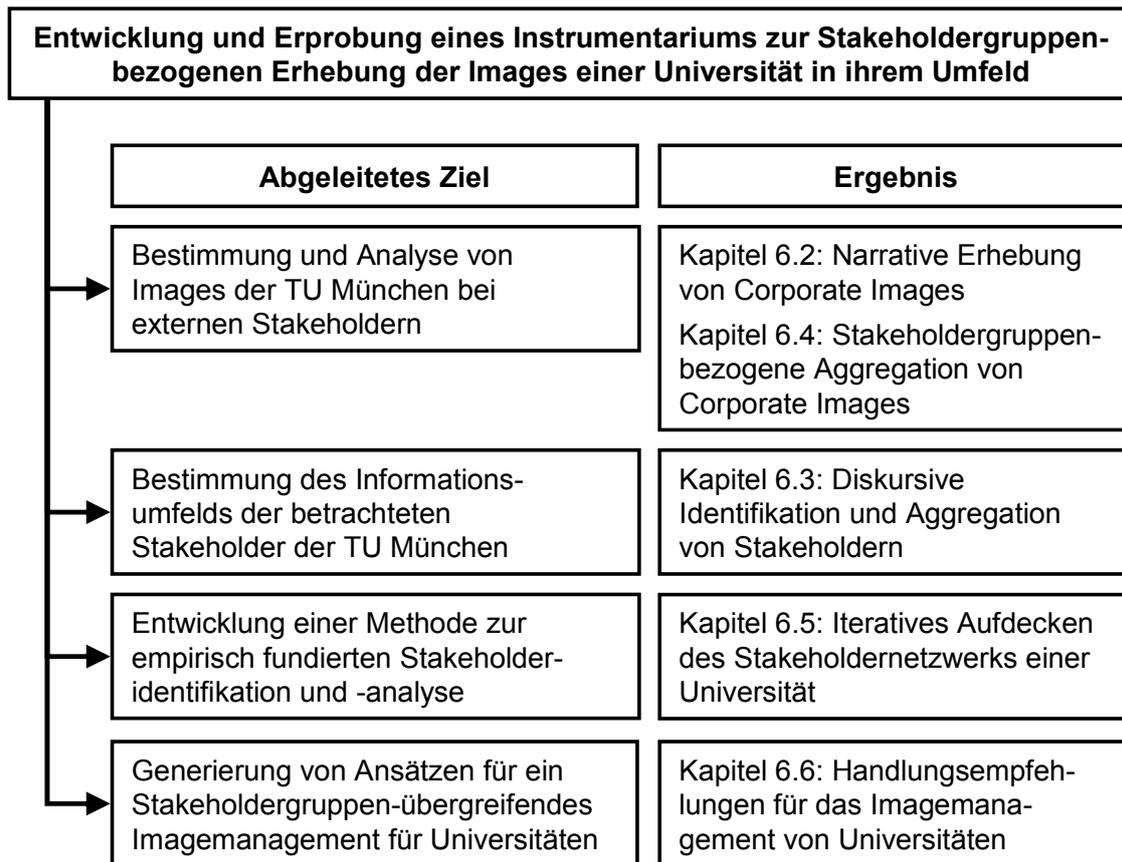


Abbildung 69: Ziele und Ergebnisse der Arbeit

## 6.1 Positionale Stakeholderidentifikation für Universitäten

Der positionalen Stakeholderidentifikation wurde eine Wertschöpfungs- und Wettbewerbsbeschreibung der betrachteten Organisationsform Universität zugrunde gelegt. Ziel dieses Verfahrens war, im Umfeld der Universität Gruppen zu identifizieren, die für jede Universität als externe Stakeholder gelten. Es wurde theoretisch, literaturbasiert vorgegangen und dabei explizit von der empirisch untersuchten Organisation TU München abstrahiert. Anhand der eine Universität konstituierenden Leistungen – *grundlagen- und anwendungsorientierte wissenschaftliche Forschung* und *akademische Lehre* – wurden die Akteure beschrieben, mit denen eine Universität auf Basis ihres rechtlich verankerten Auftrags<sup>1322</sup> im Leistungs- und Ressourcenaustausch steht (vgl. Abbildung 70).

<sup>1322</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

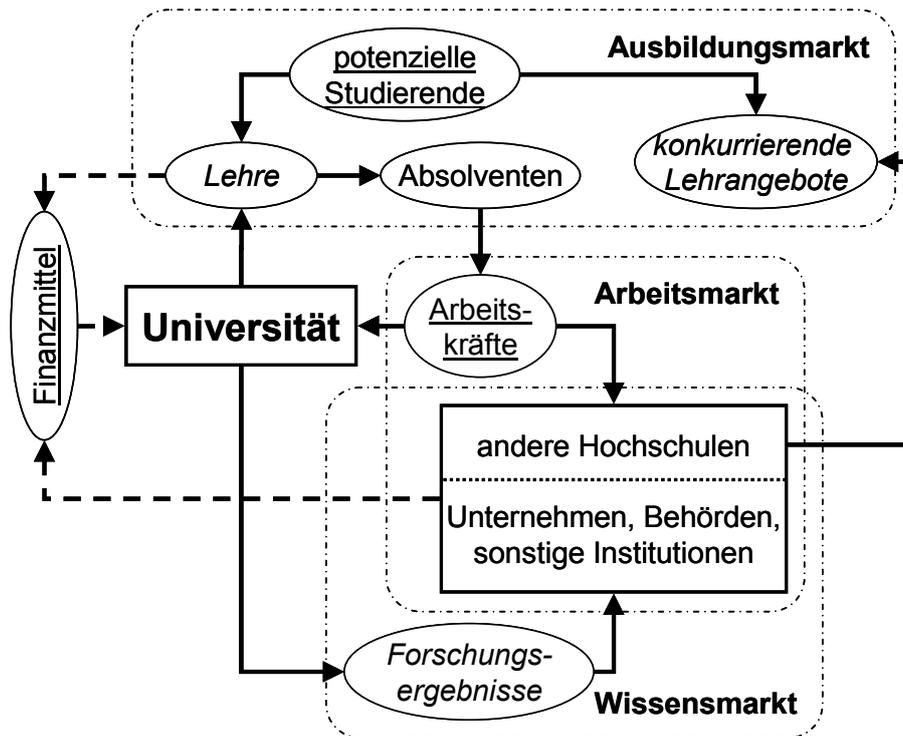


Abbildung 70: Die Märkte der Universität und ihre zentralen Akteure<sup>1323</sup>

Dabei wurden drei Märkte der Universität, der *Ausbildungsmarkt*, der *Arbeitsmarkt* und der *Wissensmarkt*, sowie die zentralen Akteure auf diesen Märkten identifiziert. Anhand der Charakterisierungen der universitären Märkte<sup>1324</sup> lassen sich ihren zentralen Akteuren verschiedene Rollen zuordnen, in denen sie entweder als Stakeholder oder als Einflussgruppe der Universität auftreten (vgl. Tabelle 22).

Markt	Rolle des Akteurs	Art der Beziehung
Ausbildungsmarkt	angehende Studierende	Stakeholderbeziehung
	aktuelle Studierende	Stakeholderbeziehung
	Absolventen/ehemalige Studierende	Stakeholderbeziehung
Arbeitsmarkt	Arbeitskräfte	Stakeholderbeziehung
	andere Institutionen als Arbeitgeber	Konkurrenzbeziehung
Wissensmarkt	andere Institutionen als Konsumenten wissenschaftlicher Erkenntnisse	Stakeholderbeziehung

Tabelle 22: Positional bestimmte externe Stakeholder und Einflussgruppen der Universität

Für das im vorliegenden Kapitel vorgeschlagene Erhebungsinstrumentarium stellen die in Tabelle 22 durch eine Stakeholderbeziehung mit der Universität verbundenen Rollen ihrer marktlichen Interaktionspartner die Ausgangspunkte der narrativen Erhebung der Corporate Images der Universität sowie der diskursiven Erhebung des Stakeholdernetzwerks der Universität dar.

<sup>1323</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Hansen (1999) und Müller-Böling (2007).

<sup>1324</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1, Kapitel 3.3.2, Kapitel 3.3.3.

In der vorliegenden Untersuchung wurden die aktuellen Studierenden der TU München als empirischer Ansatzpunkt gewählt. Diese Wahl ist aus wissenschaftlichen Gründen getroffen worden. So wurde dargestellt, dass das Corporate Image der Universität bei aktuellen Studierenden auf die Meinungsbildung einer Reihe anderer Akteure Einfluss besitzt, gleichzeitig wurde die wissenschaftliche Modellbildung für dieses Konstrukt als lückenhaft charakterisiert.<sup>1325</sup> Steht eine andere Fragestellung im Vordergrund, kann auf Basis der in der vorliegenden Arbeit betrachteten Quellen angenommen werden, dass jede positional identifizierte externe Stakeholdergruppe einen gleichwertigen Ausgangspunkt für die Erhebung von Corporate Images einer Universität darstellt.

Aufgrund der Abstraktheit des im vorliegenden Kapitel dargestellten Ergebnisses, kann eine *Übertragbarkeit auf alle Universitäten* nach deutschem Recht angenommen werden. Folglich stellen die in Tabelle 22 aufgelisteten externen Stakeholdergruppen für jede Universität gültige Ansatzpunkte zur Bestimmung ihrer Corporate Images dar. Für das *Vorgehen der wertschöpfungsbasierten positionalen Stakeholderidentifikation*, wie es in Kapitel 3 am Beispiel der Organisationsform Universität beschrieben ist, kann eine grundsätzliche *Übertragbarkeit auf andere Nonprofit-Organisationsformen sowie auch für Unternehmen* angenommen werden, da die dem Vorgehen zugrunde liegenden Überlegungen direkt aus der Stakeholdertheorie der Organisation abgeleitet wurden, deren Gültigkeitsanspruch über Universitäten hinaus geht. Dabei bleibt im Einzelfall zu prüfen, ob und in welcher Form das Paradigma der *Wertschöpfung*, auf dem die Stakeholdertheorie fußt<sup>1326</sup>, für die zu betrachtende Organisation Gültigkeit besitzt.

## 6.2 Narrative Erhebung von Corporate Images mittels episodischer Interviews

Das Corporate Image wurde als zentrales Konstrukt der Meinungsbildung externer Gruppen über eine Organisation herausgearbeitet.<sup>1327</sup> Dabei wurden zwei Facetten der Meinungsbildung betrachtet. Einerseits wurde die Meinungsbildung externer Akteure auf Basis individueller Erlebnisse mit der Organisation (als Ergebnis von Interaktionen mit der Organisation) sowie ihrer Selbstdarstellung im Rahmen der Corporate Communication beschrieben. Andererseits wurde die Meinungsbildung externer Akteure auf Basis von durch Kommunikation zwischen externen Akteuren vermittelten Erfahrungen Dritter (Reputation der Organisation) dargestellt. Beide Facetten wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit anhand der wissenschaftlichen Kernkonstrukte Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Reputation integriert (vgl. Abbildung 71) und anhand der Corporate Images einer Universität bei aktuellen Studierenden empirisch untersucht.

---

<sup>1325</sup> Vgl. Kapitel 3.4.

<sup>1326</sup> Vgl. Kapitel 2.1, insbesondere die Ausführungen zur Anreiz-Beitrags-Theorie als Basis der Stakeholdertheorie.

<sup>1327</sup> Vgl. Kapitel 2.4.

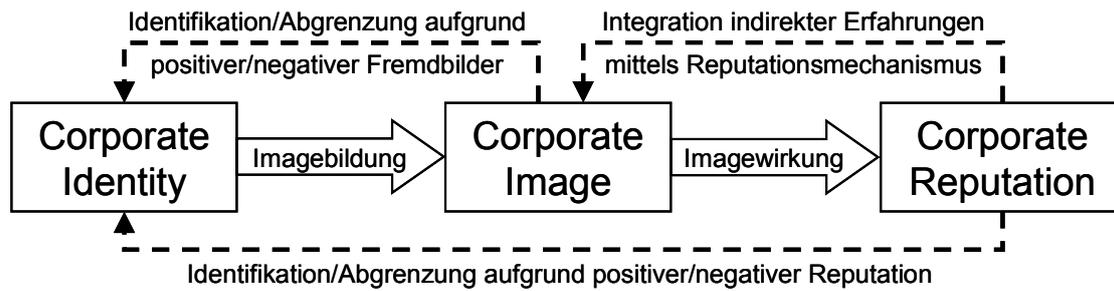


Abbildung 71: Die Rolle des Corporate Images in der Meinungsbildung<sup>1328</sup>

Im Kern der Datenerhebung standen dabei die narrativen Artikulationen der befragten Studierenden zu ihrer Universität. Sie wurden mittels episodischer Interviews erhoben, da diese Interviewform den der normalen Sozialisierung zugrunde liegenden Erzählprozess am besten stimuliert. Für den wissenschaftlichen Erhebungs- und Auswertungsprozess stellen die große inhaltliche Offenheit der Methode sowie die reichhaltige Datenform *Erzählung* die größten Vorteile dar. Die Datenform der Erzählung ermöglicht das Herausarbeiten der Wahrnehmungsstruktur von Corporate Images. Sie bewahrt gleichzeitig die sinnstiftenden und entscheidungsrelevanten Argumentationen der befragten Stakeholder. Dadurch wird das Erkennen individueller Bedeutungszusammenhänge vereinfacht, deren Aufdecken durch semistrukturierte Verfahren in der Regel limitiert und durch geschlossene Fragestellungen im Rahmen vollständig strukturierter Umfragen in der Regel kaum möglich ist.

Als Erfolgskriterium für die Durchführung episodischer Interviews kann die ungehinderte Narration des Befragten gelten. Dieses Ziel verlangt eine im Vergleich zu anderen Interviewformen umfangreichere Vorbereitung der Erhebungssituation.<sup>1329</sup> Im Zuge der vorliegenden Untersuchung stellten sich dabei drei Faktoren als besonders erfolgswirksam heraus.

- Episodische Interviews stellen hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Interviewer. Aus diesem Grund sollten episodische Interviews nach Möglichkeit von zwei Interviewern geführt werden, die mit Interviewsituationen vertraut sind.
- Weiterhin bestimmen das Engagement und die narrativen Fähigkeiten der Befragten in großem Umfang die Anzahl und Reichhaltigkeit der artikulierten Erzählungen. Befragte sollten daher zumindest aktiv ihre Bereitschaft zum Interview artikuliert haben. Im besten Fall sollten die Befragten von ihrem Umfeld zugleich als besonders kommunikativ eingeschätzt worden sein.
- Schließlich kommt es bei episodischen Interviews auf die Artikulation authentischer Erzählungen<sup>1330</sup> an. Daher sollten Maßnahmen ergriffen werden, die situationsbezogene Spannungen und politische Kommunikation vermeiden.

<sup>1328</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1329</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.2.

<sup>1330</sup> Authentische Erzählungen werden in Abgrenzung zu Artefakten verstanden (vgl. Kapitel 4.2.2.2).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung stellten sich insbesondere die Wahl eines dem Befragten vertrauten und entspannenden Intervieworts sowie die Abstimmung der interviewenden Personen auf den Befragten als entscheidend heraus. Bei der Befragung verschiedener Stakeholdergruppen einer Universität, in der in der Regel eine organisatorische und akademische Hierarchie gelebt wird, sollte folglich darauf geachtet werden, dass episodische Interviews nach Möglichkeit in Situationen durchgeführt werden, in denen die Gesprächspartner auf gleicher Ebene stehen. So sollten bspw. Studierende von Studierenden interviewt werden und Unternehmensvertreter (ihrer jeweiligen Rolle entsprechend) unter Beteiligung ihrer universitären Interaktionspartner. Ein analoges Vorgehen kann auch für Imageerhebungen interner Akteure (Erhebung von Organizational Images) vorgeschlagen werden, d. h. Vertreter des Mittelbaus sollten den akademischen Mittelbau interviewen, Interviews von Professoren sollten durch Professoren begleitet werden usw.

### 6.3 Diskursive Identifikation und Charakterisierung von Stakeholdern

Das Ziel der in der vorliegenden Arbeit verfolgten diskursiven Vorgehensweise in der Stakeholderidentifikation besteht im Aufdecken und Plausibilisieren der von den befragten Stakeholdergruppen tatsächlich verfolgten Ziele sowie der tatsächlich gelebten Interaktionslogiken zwischen den Befragten und ihren Interaktionspartnern aus dem Umfeld und dem Inneren der Universität.

Dies geschah auf Basis der Stakeholdergruppen-bezogenen Interaktionsnetzwerke.<sup>1331</sup> Dazu wurden die im Rahmen der durchgeführten Imageerhebung artikulierten Erzählungen auf Aussagen zu Akteuren überprüft, die den Befragten als Interaktionspartner und Informationsquellen dienen. Der situative Kontext der Erzählungen beinhaltet dabei die Informationen, anhand derer die artikulierten Beziehungen als Informationsbeziehung, Kooperation, Konkurrenz oder zusammengesetzte Beziehung charakterisiert werden können. Die genannten Akteure wurden innerhalb beider befragter Stakeholdergruppen zu *Interaktionsnetzwerken* aggregiert.

Für die Erhebung des Corporate Images der TU München sind innerhalb der erhobenen Interaktionsnetzwerke insbesondere die externen Akteure (externe Stakeholder und Einflussgruppen) von Interesse, da sie die Träger von Corporate Images darstellen. Abbildung 74 zeigt die von beiden befragten Gruppen genannten externen Akteure.

---

<sup>1331</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1 sowie Kapitel 5.2.2.18.

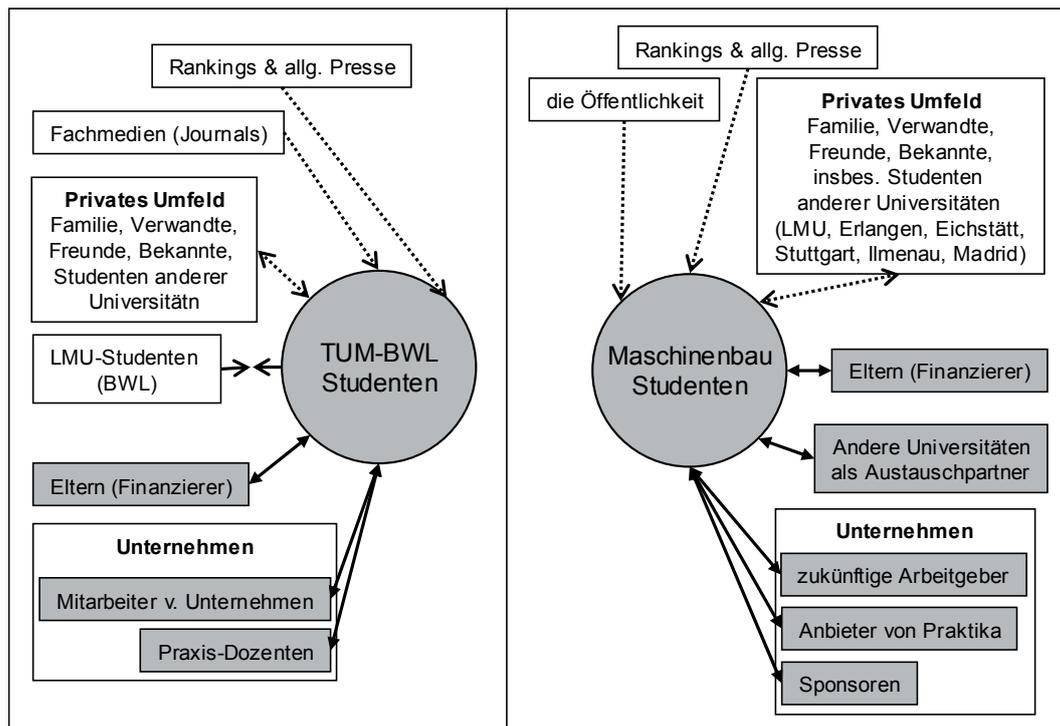


Abbildung 72: Externe Akteure in den Interaktionsnetzwerken von Studierenden von TUM-BWL und Maschinenbau

Beide erhobenen Interaktionsnetzwerke beinhalten externe Stakeholdergruppen der TU München, die im Zuge der anfänglich durchgeführten positionalen Stakeholderidentifikation nicht erkannt worden waren.<sup>1332</sup> So stellen *Eltern* in ihrer Rolle als Finanzierer sowie *andere Universitäten* in ihrer Rolle als Partner in akademischen Austauschprogrammen *diskursiv identifizierte externe Stakeholder* der TU München dar. Des Weiteren konnten die Rollen, in denen (die positional identifizierten externen Stakeholder) *Unternehmen und ihre Mitarbeiter* auftreten, um die Rollen als Anbieter von Praktika, als Sponsoren sowie als Praxis-Dozenten *erweitert* werden. Darüber hinaus wurde *eine Reihe neuer Einflussgruppen identifiziert*, die insbesondere dem privaten Umfeld der Befragten und den Medien zugeordnet werden können.

Die diskursive Identifikation und Charakterisierung von Stakeholdergruppen besitzt im vorliegenden Instrumentarium zur Erhebung von Corporate Images die Funktion, Fortgang und Ende der empirischen Phase zu bestimmen. Ist eine vollständige Erhebung des Corporate Images der TU München das Ziel, bieten sich im nächsten Schritt (neben der Befragung weiterer Studierendengruppen) Erhebungen in den Gruppen der ‚Unternehmen‘, ‚anderen Universitäten‘ und ‚Eltern‘ an, die mit der TU München auf die von den Studierenden genannte Weise in einer kooperativen Beziehung stehen. Dieser Prozess setzt sich so lange fort, bis Vertreter aller positional und diskursiv identifizierten Stakeholdergruppen befragt worden sind und dabei keine neuen Akteure identifiziert wurden.

<sup>1332</sup> Daneben artikulierten die Befragten eine Reihe interner Akteure (vgl. Kapitel 5.2.1, Abbildung 64 sowie Kapitel 5.2.2.18, Abbildung 66), die jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit zum auf externe Gruppen gerichteten Corporate Image nicht im Fokus stehen.

## 6.4 Stakeholdergruppen-bezogene Aggregation von Corporate Images

Um die Aussagen der individuell erhobenen Corporate Images für eine Universität handhabbar zu machen, wurde in der vorliegenden Arbeit eine Aggregation auf der Ebene von Stakeholdergruppen vorgeschlagen. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass Corporate Images aktueller Studierender in erster Linie Ausdruck ihrer Beziehungen zur Universität sind und folglich gleichartige Beziehungen zu ähnlichen und mithin aggregierbaren Corporate Images führen, während unterschiedliche Beziehungen verschiedene Corporate Images erzeugen.<sup>1333</sup> Dabei wurde das Verfahren des Cognitive Mappings einerseits zur Darstellung der grundlegenden Image-Strukturen genutzt, andererseits wurde anhand von Cognitive Maps eine auf den Erzählungen der Befragten basierende Analyse der einzelnen Image-Dimensionen vorgenommen. Die Strukturierungsmöglichkeiten von Cognitive Maps vereinfachten sowohl die Aggregation von Informationen als auch die vermittelnde Darstellung von Images.

Für das Management von Stakeholderbeziehungen können anhand der angefertigten Maps konkrete Aussagen abgeleitet werden. So geben Stakeholdergruppen-bezogene Unterschiede der aggregierten Corporate Images Aufschluss darüber, an welchen konkreten Stellen das Imagemanagement stakeholdergruppenspezifisch ausgelegt werden sollte. Diese Unterschiede lassen sich anhand der mit der Stakeholdergruppe interagierenden Akteure, anhand der bestehenden Interaktionsprozesse sowie anhand der erinnerten Eigenschaften der TU München festmachen. So spielen bspw. für TUM-BWL-Studenten Akteure und Prozesse in der Fakultäts- und Notenverwaltung eine wichtige Rolle, während die befragten Maschinenbau-Studenten diese Wahrnehmung nicht teilen.<sup>1334</sup> Von den Befragten wird die Relevanz dieser Imagebestandteile mit dem aus dem Curriculum resultierenden, vergleichsweise hohen Koordinationsaufwand<sup>1335</sup> sowie mit der vergleichsweise kurzen Existenz der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU München<sup>1336</sup> begründet. Beides trifft auf den Studiengang Maschinenwesen nicht zu und spielt daher für diese Studierendengruppe keine Rolle. Darüber hinaus zeigt die bewertende Ebene der Corporate Images beider Gruppen Unterschiede. Als Beispiel für die Ableitung eines stakeholdergruppenspezifischen Imagemanagements soll im Folgenden die Standortbezogenheit der Imagebildung dienen.

Bei den in der vorliegenden Arbeit untersuchten Studentengruppen spielten die räumlich getrennten Studienalltage eine entscheidende Rolle für die Behandlung von TUM-BWL-Studenten und Maschinenbau-Studenten als zwei verschiedene Stakeholdergruppen. Etwa ein Drittel der erhobenen Image-Dimensionen ist durch die Wahrnehmung des Studienstandorts geprägt. In

---

<sup>1333</sup> Zur theoretischen Herleitung der Aussage vgl. Kapitel 2.3.2.3. Diese Annahme konnte für die beiden betrachteten Studierendengruppen bestätigt werden (vgl. Kapitel 5.1.2.3).

<sup>1334</sup> Vgl. Kapitel 5.2.2.7, Kapitel 5.2.2.9.

<sup>1335</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 8, 12, 13, 14, 18, 22.

<sup>1336</sup> Vgl. Anhang 1, S. 8, 11, 20, 27.

Abbildung 73 werden diese Image-Dimensionen für beide Befragten-Gruppen durch eine Strich-Punkt-Linie hervorgehoben.



Abbildung 73: Standortbezogenheit der Corporate Images der TU München

Abbildung 73 zeigt, dass die Corporate Images der TU München bei ihren Studierenden als auf den konkreten Studienstandort bezogene Konstrukte angesehen werden können: Die befragten Studierenden nehmen die TU München zu einem beträchtlichen Teil auf Basis von Standortbedingungen wahr. Diese Aussage ist zunächst für das Management des jeweiligen Universitätscampus von Bedeutung, da in den betreffenden Erzählungen konkrete Schwächen artikuliert werden. Gleichzeitig lassen sich Aussagen für eine weitere strategische Facette der Universitätsentwick-

lung, die Internationalisierung der TU München, ableiten. Beide Ansätze werden im Rahmen der Handlungsempfehlungen vertieft.<sup>1337</sup>

## 6.5 Iteratives Aufdecken des Stakeholdernetzwerks einer Universität

Als Ziel einer Stakeholderanalyse wurde in den Kapiteln 2.1.6 und 2.1.7 das Aufdecken und Charakterisieren aller Stakeholdergruppen einer Organisation bezeichnet. Für die vorliegende Untersuchung von Corporate Images steht der externe Teil des Stakeholdernetzwerks der TU München im Fokus. Vom gesamten Umfeld der TU München wurden die Teile aufgedeckt, mit denen die befragten Studierendengruppen in Kontakt stehen. Da von beiden befragten Stakeholdergruppen eine Beziehung zueinander artikuliert wurde, lassen sich die erhobenen Interaktionsnetzwerke aggregieren. Beide Interaktionsnetzwerke verbinden sich, wie in Abbildung 74 dargestellt, zu einem Ausschnitt des Stakeholdernetzwerks der betrachteten Universität TU München.

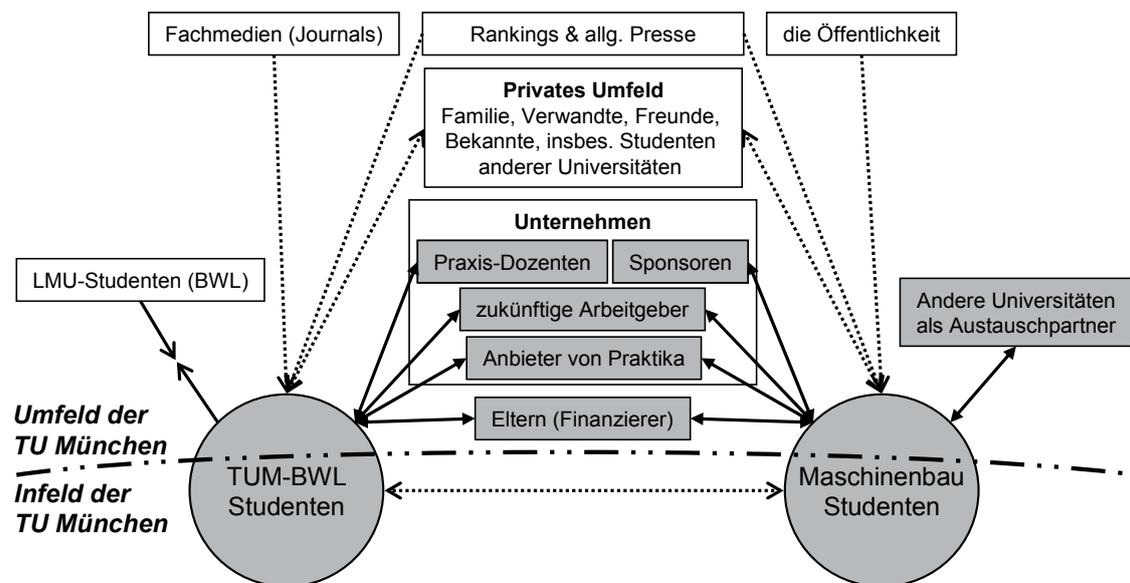


Abbildung 74: Diskursiv erhobene Akteure des Umfelds der TU München

Im Zuge einer vollständigen Erhebung des Corporate Images der TU München in allen externen Stakeholdergruppen ließe sich dieser Ausschnitt um alle für den Erfolg der TU München relevanten Akteure und Beziehungen erweitern. Eine solche Stakeholder-Map wird in der Literatur als zentraler Ausgangspunkt für ein konzertiertes Stakeholdermanagement gesehen.<sup>1338</sup> Neben der Bestimmung der Beziehung zu jeder einzelnen Stakeholdergruppe liegt der Wert einer solchen

<sup>1337</sup> Vgl. Kapitel 6.6.3.

<sup>1338</sup> Vgl. Hügens (2004), S. 6ff., Janisch (1993), S. 117, Scholz (1987), S. 26ff.

Map in der Veranschaulichung der Beziehungen zwischen einzelnen Stakeholdergruppen, aus denen potenzielle Zielkonflikte und Verteilungskämpfe abgeleitet werden können.<sup>1339</sup>

Nachdem eine Stakeholder-Map einmal aufgestellt worden ist, kann sie zur Festlegung von Vorgehensmodellen für nachfolgende empirische Untersuchungen sowie als Management-Instrument eingesetzt werden. Dabei ist zu beachten, dass Veränderungen, z. B. in Form neuer Studienangebote, zu Veränderungen der Stakeholder-Map führen.

## 6.6 Handlungsempfehlungen für das Imagemanagement von Universitäten

Auf Basis der erhobenen Aussagen werden im Folgenden erste Gedanken zum Imagemanagement der TU München mit Bezug zu den interviewten Studierendengruppen formuliert. Diese Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die Authentizität des Corporate Images der TU München, auf die inneruniversitäre Rollenverteilung im Stakeholdergruppen-bezogenen Imagemanagement, auf eine Stakeholdergruppen-bezogene Campusentwicklung sowie auf die Internationalisierung der TU München. Abschließend werden Gedanken zur quantitativen Erhebung von Corporate Images formuliert, die eine Anregung zur Weiterentwicklung entsprechender Methoden darstellen.

### 6.6.1 Zur Authentizität des Corporate Images der TU München

Die Authentizität des Corporate Images spiegelt die Nachvollziehbarkeit von Inhalten der offiziellen Kommunikation einer Organisation an erfahrbaren Attributen wider. Aus Sicht der Corporate Communication werden dafür zunächst Kommunikationsinhalte erarbeitet, denen anhand von Corporate Stories anekdotische Evidenz verliehen wird. Beispiele für dieses Vorgehen finden sich auch in den hier erhobenen Daten: „[Die TU München, Anm. d. Verf.] hat ein klares Profil, also Kernkompetenzen in den Ingenieurwissenschaften. [Sie, Anm. d. Verf.] ist eine zielstrebige Universität und es wird auch verlangt, dass man zielstrebig studiert. [Sie hat eine, Anm. d. Verf.] hohe Drittmittelquote. Das liest man irgendwo, das hört man auch immer wieder in Interviews von Prof. Herrmann, die sind auch im Portal zu finden.“<sup>1340</sup> Die in der vorliegenden Erzählung genannten Bewertungen der TU München werden vom Befragten mit dem direkten Verweis auf Kommunikationsaktivitäten der Universität plausibilisiert. Folglich kann in diesem Fall von Imagebestandteilen gesprochen werden, die aus der Corporate Communication der TU München resultieren.

Dieser einseitige, sendungsorientierte Ansatz setzt eine Organisation jedoch dem Risiko aus, dass von ihren Stakeholdern anhand anderer, nicht durch die offizielle Kommunikation verbreiteter Ereignisse gegensätzliche Erfahrungen gemacht werden. Die daraus folgenden widersprüchlichen

---

<sup>1339</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3.

<sup>1340</sup> Anhang 1, S. 4.

Wahrnehmungen zerstören die Authentizität der im Rahmen der Corporate Communication verbreiteten Corporate Story.

Als Ansatz zur Verbesserung der Authentizität einer Organisation kann auf Basis der hier durchgeführten Untersuchung vorgeschlagen werden, die erlebten Corporate Stories aus den Blickwinkeln der Stakeholder zu erheben. Dadurch wird dem inside-out-Ansatz der Corporate Communication ein outside-in-Prozess gegenüber gestellt, mit dem sich eine Organisation ihrer Fremdbilder versichern und sie auf Widersprüche zum kommunizierten Selbstbild analysieren kann.

### 6.6.2 Zur Rollenverteilung im universitären Imagemanagement

In der vorliegenden Untersuchung wurden neben externen Akteuren die für die Imagebildung der befragten Studenten relevanten Akteure innerhalb der TU München identifiziert (vgl. Abbildung 75). Diese Akteure – insbesondere die Teil-Organisationen und Funktionsträger der Universität – stellen die Ausgangspunkte für ein abgestimmtes Stakeholdergruppen-bezogenes Imagemanagement dar.

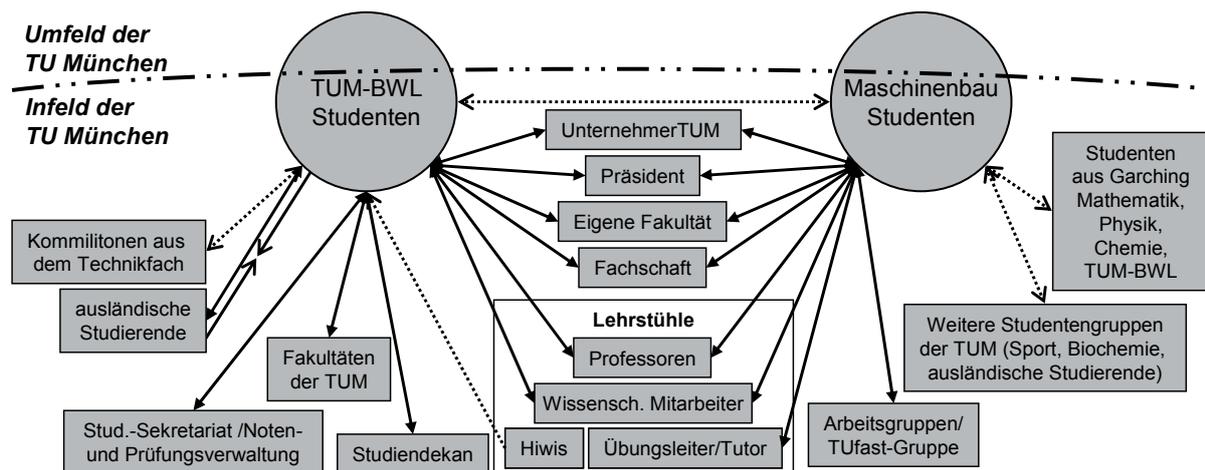


Abbildung 75: Universitätsinterne Akteure der Imagebildung bei den befragten Studentengruppen

Im Folgenden werden am Beispiel eines internen Interaktionspartners der Gruppe der TUM-BWL-Studenten die Grundlagen eines entsprechenden Ansatzes entworfen. Als imagerelevante, nicht-studentische Mitglieder der TU München wurden von der Gruppe der TUM-BWL-Studenten der ‚Präsident‘ der TU München, die ‚Fakultäten der TU München‘ (insbesondere die eigene Fakultät sowie die Fakultäten der Technikfächer), der ‚Studiendekan‘, das ‚Studentensekretariat sowie Noten- und Prüfungsverwaltung‘ der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften sowie ‚Professoren‘ und ‚wissenschaftliche Mitarbeiter‘ genannt.<sup>1341</sup> Diese Interaktionspartner wurden anhand der Beziehungen und Inhalte, aufgrund derer sie eine Rolle für die Imagebildung der Be-

<sup>1341</sup> Die UnternehmerTUM gGmbH nimmt in dieser Aufstellung eine Sonderstellung ein, da es sich um eine rechtlich eigenständige Institution handelt (vgl. <http://www.unternehmertum.de/gmbh/gmbh.html> sowie ergänzend <http://www.unternehmertum.de/impressum.html> [Zugriff am 22.11.2008]).

fragten spielen, erhoben.<sup>1342</sup> Aus den jeweiligen Interaktionskontexten lässt sich für die TU München eine orchestrierte Rollenverteilung für das Imagemanagement gegenüber der Gruppe der TUM-BWL-Studenten entwickeln, in welcher jedem organisationsinternen Interaktionspartner die Aufgabe zufällt, die Qualität der jeweiligen Beziehung zur Gruppe der befragten Studierenden auf Basis der Wahrnehmung der Studierenden zu evaluieren und zu steuern. Die Gruppe der Professoren wurde dabei einerseits am häufigsten,<sup>1343</sup> andererseits mit Bezug zu 10 von insgesamt 13 Image-Dimensionen<sup>1344</sup> genannt. Folglich kann für diese Gruppe eine vergleichsweise hohe Bedeutung in der Imagebildung der befragten Studierenden angenommen werden. Aus diesem Grund soll sie hier diskutiert werden. Zur Identifizierung der imagerlevanten Prozesse und inhaltlichen Erfolgsindikatoren wird dabei auf die Erzählungen der Befragten zurückgegriffen.<sup>1345</sup>

Die Wirkung der Professoren auf das Corporate Image der TUM-BWL-Studenten lässt sich anhand des in der vorliegenden Arbeit entwickelten dynamischen Wirkungszusammenhangs<sup>1346</sup> beschreiben. Sie bezieht sich einerseits auf Imagebildung mittels direkter Erfahrungen im Rahmen der vorhandenen Stakeholderbeziehung, andererseits auf Imagebildung mittels indirekter, durch Reputationsmechanismen vermittelter Erfahrungen.

#### *Imagebildung durch Professoren im Rahmen der Stakeholderbeziehung von TUM-BWL-Studenten zur TU München*

Die Wirkung der Professoren wird von den Studierenden in erster Linie anhand ihres Einflusses auf den Studiengang TUM-BWL festgemacht. Der Einsatz der Professoren wird von den Studierenden dabei als ursprüngliche Voraussetzung für die Existenz des TUM-BWL-Studiengangs gesehen. Dabei spielen insbesondere ihre Motivation zum *Etablieren neuer, am Arbeitsmarkt ausgerichteter Studiengänge*,<sup>1347</sup> das *Realisieren der dafür notwendigen innovativen Curricula* durch Angebot von auf den Studiengang zugeschnittenen Vorlesungen,<sup>1348</sup> die ihrerseits dem TUM-BWL-Credo der *Integration von Natur-, Technik- und Wirtschaftswissenschaften* folgen sollten<sup>1349</sup> sowie der Einsatz der Professoren bei der *Koordination der einzelnen Lehrveranstaltungen*<sup>1350</sup> laut Meinung der Befragten eine entscheidende Rolle.

---

<sup>1342</sup> Zur Systematisierung anhand von Inhalten des Corporate Images vgl. Kapitel 5.1.3, zur Systematisierung anhand einzelner imagerrelevanter Beziehungen vgl. Kapitel 5.2.2.

<sup>1343</sup> Auf Vertreter dieser Gruppe wurde von jedem einzelnen Befragten verwiesen (vgl. Kapitel 5.2.2, Abbildung 65).

<sup>1344</sup> Vgl. Kapitel 5.1.3.1 bis 5.1.3.5, Kapitel 5.1.3.7 bis 5.1.3.10 sowie Kapitel 5.1.3.13.

<sup>1345</sup> Vgl. Anhang 1.

<sup>1346</sup> Vgl. Kapitel 2.4, Abbildung 32 sowie Kapitel 6.2, Abbildung 71.

<sup>1347</sup> Vgl. Anhang 1, S. 3, 4, 6, 16, 19, 23, 24, 30.

<sup>1348</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 5, 8, 14, 20, 22, 30, 32.

<sup>1349</sup> Vgl. Anhang 1, S. 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 22, 23, 30, 32.

<sup>1350</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 13, 30, 32.

Darüber hinaus wirken Professoren nach Ansicht der Befragten in vielerlei Hinsicht auf die *Qualität des Studiums* ein. So sind sie für das Angebot *anspruchsvoller Schwerpunktfächer*,<sup>1351</sup> *den Ruf, von den Studierenden viel zu verlangen*,<sup>1352</sup> die Etablierung neuer *Lehrkonzepte*,<sup>1353</sup> die *Zusammenarbeit mit Unternehmen*<sup>1354</sup> sowie die *Internationalität des Studiengangs*<sup>1355</sup> verantwortlich. Als neue und positiv aufgenommene Lehrkonzepte wurden von den Befragten die Übertragung von Lehraufgaben an Doktoranden,<sup>1356</sup> der verstärkte Einsatz von Präsentationen und Diskussionen zur Stoffvermittlung,<sup>1357</sup> die gute Lernatmosphäre in kleinen Gruppen,<sup>1358</sup> das Projektstudium<sup>1359</sup> und der persönliche Kontakt zu Professoren<sup>1360</sup> genannt. Die auf das Studium bezogene Zusammenarbeit mit Unternehmen wurde von den Befragten anhand der Anzahl und Qualität der Praxisvorlesungen an der TU München wahrgenommen.<sup>1361</sup> Der Einfluss der Professoren auf die Internationalität drückt sich nach Ansicht der Befragten im internationalen Lehrexport und -import sowie im Aufbau internationaler Hochschulkooperationen aus.<sup>1362</sup> Daneben ist für die Befragten eine gezielte Auswahl hoch motivierter und fachlich hervorragender ausländischer Studierender von Bedeutung.<sup>1363</sup> Nach Meinung der Befragten verfolgen die Professoren dabei das Ziel, Studenten auszubilden, die motiviert, weltoffen, belastbar und – im positiven Sinn – elitär sind.<sup>1364</sup>

Für die Bewertung von Dozenten nannten die Befragten ein wenig ausgeprägtes *Schubladen-Denken* bei Professoren sowie eine generelle *Motivation zur Veränderung*,<sup>1365</sup> die *die Lehre betreffende Motivation und Kompetenz* der Dozenten,<sup>1366</sup> eine *faire Behandlung der TUM-BWLER in den Technikfächern*<sup>1367</sup> sowie den *Einsatz von Doktoranden* in der Lehre<sup>1368</sup> als für ein positives Corporate Image relevante Faktoren.

---

<sup>1351</sup> Vgl. Anhang 1, S. 27, 32.

<sup>1352</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 11, 16, 20, 24, 31, 32.

<sup>1353</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 7, 8, 18, 23.

<sup>1354</sup> Vgl. Anhang 1, S. 7, 12, 16, 18, 20, 24, 25, 28, 34.

<sup>1355</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 15.

<sup>1356</sup> Vgl. Anhang 1, S. 8.

<sup>1357</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 7.

<sup>1358</sup> Vgl. Anhang 1, S. 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 16, 17, 20, 21.

<sup>1359</sup> Vgl. Anhang 1, S. S. 6, 18, 23.

<sup>1360</sup> Vgl. Anhang 1, S. 2, 8, 17, 21, 24.

<sup>1361</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 21, 27, 28.

<sup>1362</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 15, 24.

<sup>1363</sup> Vgl. Anhang 1, S. 10.

<sup>1364</sup> Vgl. Anhang 1, S. 10, 16, 18, 27, 35.

<sup>1365</sup> Vgl. Anhang 1, S. 11, 30.

<sup>1366</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 8, 12, 23, 25, 27, 30, 34, 35.

<sup>1367</sup> Vgl. Anhang 1, S. 8, 13.

<sup>1368</sup> Vgl. Anhang 1, S. 8.

Im Fall des TUM-BWL-Studiums haben Professoren darüber hinaus Einfluss auf die Zusammensetzung der Studierendengruppen. Das *persönliche Auswahlverfahren für angehende Studierende* durch die TU München wird dabei von den Befragten positiv bewertet,<sup>1369</sup> wobei sie eine Überbewertung der Abiturnote für nachteilig halten.<sup>1370</sup>

*Durch Reputationsmechanismen vermittelte Imagebildung der Professoren bei TUM-BWL-Studenten*

Neben ihren Funktionen in Studium und Lehre sind für die Befragten die auf die Forschung bezogenen Leistungen von Professoren relevant für das Image der TU München. Als zentrale Faktoren nannten die Befragten die *wissenschaftlichen Aktivitäten und Veröffentlichungen* der Professoren<sup>1371</sup> sowie insbesondere die Qualität und Quantität wissenschaftlicher Aktivitäten an den zentralen Fakultäten der TU München.<sup>1372</sup> Als Ausdruck dieser Aktivitäten wurden von den Befragten folgende Indikatoren genannt: das Ansehen bzw. die Bekanntheit der Professoren,<sup>1373</sup> die erhaltenen Wissenschaftspreise,<sup>1374</sup> das Abschneiden in einschlägigen Rankings,<sup>1375</sup> die Anziehungskraft der Fakultäten auf Doktoranden,<sup>1376</sup> die Drittmittelquote.<sup>1377</sup> Insgesamt tragen diese Faktoren nach Ansicht der Befragten zum fachlichen Image der einzelnen Fakultäten bei.<sup>1378</sup>

Neben den eben aufgezeigten inhaltlichen Prozessen und Indikatoren wird die aktive Kommunikation der Professoren von den befragten Studierenden als eine die Imagebildung unterstützende Aktivität angesehen. So werden nach Meinung der Befragten von den Professoren der Elitegedanke und die Integration von Wirtschaft und Technik aktiv nach außen kommuniziert.<sup>1379</sup> Nach Ansicht der Befragten wirken Leistungen und Kommunikation der Professoren auf (Ranking-) Platzierungen, auf den Ruf der zentralen natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten<sup>1380</sup> und auf allgemeine Berichte in den Medien,<sup>1381</sup> die wiederum von den Befragten rezipiert wurden.

---

<sup>1369</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 10, 17, 19, 35.

<sup>1370</sup> Vgl. Anhang 1, S. 11, 17, 19.

<sup>1371</sup> Vgl. Anhang 1, S. 16, 26.

<sup>1372</sup> Vgl. Anhang 1, S. 12, 18, 20, 26, 31.

<sup>1373</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 12, 16, 18, 20, 21, 31, 32, 34.

<sup>1374</sup> Vgl. Anhang 1, S. 12.

<sup>1375</sup> Vgl. Anhang 1, S. 23.

<sup>1376</sup> Vgl. Anhang 1, S. 23.

<sup>1377</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 11.

<sup>1378</sup> Vgl. Anhang 1, S. 23, 26, 31.

<sup>1379</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 12, 15, 17, 19.

<sup>1380</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 8, 10, 12, 18, 29, 31.

<sup>1381</sup> Vgl. Anhang 1, S. 12.

*Analyse und Zusammenfassung der imagebildenden Wirkung von Professoren auf die Gruppe der TUM-BWL-Studenten*

Zunächst ist festzuhalten, dass jeder der eben genannten Indikatoren Teil des Corporate Images der TU München in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten ist, da alle Indikatoren von den Befragten im Zusammenhang mit der TU München artikuliert wurden. Ein von der Gruppe der Professoren ausgehendes Imagemanagement für die Gruppe der TUM-BWL-Studenten hat folglich an diesen Indikatoren anzusetzen und sie im Sinne der Studenten auszugestalten.

Anhand der zusammengetragenen Indikatoren konnten die imagerelevanten Kernprozesse der betrachteten Stakeholderbeziehung sowie die Wirkungsweisen der korrespondierenden Reputationsmechanismen identifiziert werden. Für die Gruppe der Professoren ergeben sich aus der Betrachtung der Corporate Images von Studierenden die folgenden zentralen Aufgaben.

- Konzipierung und Realisierung innovativer Studienangebote
- persönliche Auswahl der Studenten
- moderne akademische Lehre
- aktive Internationalisierung des Studienangebots
- Erbringung von Spitzenleistungen in der Forschung
- aktive Kommunikation zentraler Werte, Inhalte und Stärken

Diese Aufgaben gehen über das klassische, kommunikationszentrierte Verständnis des Imagemanagements hinaus. Sie beinhalten das aktive, auf Studenten bezogene Gestalten der universitären Leistungserstellung und besitzen damit Bezüge zur Literatur zum Management von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. In Summe spiegeln die eben vorgestellten Indikatoren die auf die Beziehung zwischen Studierenden der TUM-BWL und ihren Professoren bezogene Facette der Beziehungsqualität wider, die diese Studierenden während ihres Studiums erleben. Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen damit insgesamt Parallelen zum Modell der Beziehungsqualität von Hennig-Thurau et al. (2001). Sie korrespondieren mit den Faktoren „trust in the institution’s personnel“ und „perceived quality of teaching service“<sup>1382</sup> und stützen folglich dieses Modell.

Einschränkend bleibt festzuhalten, dass die vorliegende Untersuchung aufgrund ihrer explorativen Natur nicht in der Lage ist, eine Priorisierung von Indikatoren für das Imagemanagement vorzuschlagen. Um diese Frage zu beantworten, bietet sich eine entsprechende großzählige Explanation an.

---

<sup>1382</sup> Hennig-Thurau et al. (2001), S. 336, vgl. auch Kapitel 3.3.1.3.2.

### 6.6.3 Stakeholderbezogene Campuserwicklung und Internationalisierung

In Kapitel 6.4 wurde die Bedeutung des Studienstandorts anhand der bewertenden Ebene der Corporate Images beider befragten Studentengruppen aufgezeigt. Das an dieser Stelle gezogene Fazit, die befragten Studenten nehmen die TU München zu einem beträchtlichen Teil auf Basis von Standortbedingungen wahr, ist sowohl für eine studentenfreundliche Entwicklung des Universitätscampus als auch für die Internationalisierung der TU München bedeutsam. Das vorliegende Kapitel ist diesem Thema gewidmet.

#### *Studentenbezogene Campuserwicklung*

Auf Basis der erhobenen Corporate Images kann der TU München zunächst ein standortbezogener Stakeholder-Dialog mit ihren Studierenden vorgeschlagen werden, dessen Ziel der gezielte Abbau der im Rahmen von Imageerhebungen identifizierten Schwächen beider Standorte darstellt. In der vorliegenden Imageerhebung wurden bereits die Gebäude-Infrastruktur in der Innenstadt und die soziale Infrastruktur in Garching als Schwächen erkannt.<sup>1383</sup> Befragungen in zusätzlichen Stakeholdergruppen können weitere Schwächen aufdecken.

Durch einen direkten und fortgesetzten Dialog, z. B. in Form von periodischen Erhebungen zum Campusleben von Studierenden, Lehrenden, Forschenden und der Verwaltung, kann die Realisierung wirksamer Verbesserungen gewährleistet werden, da auf der Grundlage von durch Betroffene artikulierten Wahrnehmungen agiert wird. Gleichzeitig weisen die in der vorliegenden Arbeit Befragten an mehreren Stellen darauf hin, dass die Wahrnehmung eines inhaltlichen Dialogs per se als positiv betrachtet wird. Insbesondere die Gruppe der TUM-BWL-Studenten, deren Studienalltag größere logistische Herausforderungen und inhaltliche Abstimmungsprobleme mit sich bringt,<sup>1384</sup> bezeichnet allein die Möglichkeit des Dialogs, z. B. mit Studiendekan und Professoren, als notwendig und in den Fällen, in denen dieser Dialog geführt wird, als positiv.<sup>1385</sup>

Für eine an ihren Stakeholdern orientierte Entwicklung von Standorten haben andere Universitäten bspw. Beiräte zur Campus-Entwicklung (sog. „Campus Councils“ oder „Campus Development Councils“<sup>1386</sup>) geschaffen. Darüber hinaus kann an der TU München, einer Universität mit mehreren ausgeprägten Campus-Kulturen an ihren Standorten in Garching, der Innenstadt und Weihenstephan, der Dialog mit den ansässigen Studierendengruppen dazu benutzt werden, Ansatzpunkte für die Stärkung eines standortübergreifenden Image-Kerns zu entwickeln. Auf diese

---

<sup>1383</sup> Vgl. die studentengruppenbezogenen und vergleichenden Darstellungen der Infrastruktur in Kapitel 5.1.2 sowie ausführlich für die Gruppe der TUM-BWL-Studenten Kapitel 5.1.3.11.

<sup>1384</sup> Vgl. Anhang 1, S. 4, 8, 12, 13, 14, 18, 22.

<sup>1385</sup> Vgl. Anhang 1, S. 2, 4, 5, 6, 12, 30, 32.

<sup>1386</sup> Vgl. z. B. <http://www.uttyler.edu/palestine/council.html>, [http://student.groups.duke.edu/Campus\\_Council](http://student.groups.duke.edu/Campus_Council), <http://uc.fas.harvard.edu/> [Zugriff jeweils am 22.11.2008].

Weise ließen sich die von den Befragten als standortspezifisch wahrgenommenen Identitäten der TU München<sup>1387</sup> besser integrieren.

#### *Identitätsbezogene Internationalisierung*

Gleichzeitig lassen sich aus der Standortbezogenheit der Universitätswahrnehmung von Studierenden Aussagen für eine weitere strategische Facette der Universitätsentwicklung, die Internationalisierung von Universitäten, ableiten. Wie in Kapitel 5.1.3.8 anhand der Gruppe der TUM-BWL-Studenten verdeutlicht wurde, wird die TU München als international wahrgenommen. Von den Studierenden wurde neben Austauschmöglichkeiten und englischsprachigen Lehrveranstaltungen insbesondere der institutionalisierte Lehrexport nach Singapur und die damit verbundene Gründung und Entwicklung des German Institute of Science and Technology (GIST) genannt.<sup>1388</sup> Diese Aussagen decken sich mit der offiziellen Kommunikation der TU München, der zufolge die TU München ihre Internationalisierung aktiv vorantreibt.<sup>1389</sup>

Da Standortfaktoren, wie eben beschrieben, das Corporate Image einer Universität prägen und aus Sicht der Studierenden identitätsbildend sind, werden sie für eine Universität im Internationalisierungsprozess zu einer Managementaufgabe. Mit Blick auf die TU München, deren empirisch betrachtete Standorte im Raum München bereits eigene Identitäten gebildet haben, stellt sich die Frage, inwieweit eine Universität mit international verteilten Standorten in der Lage ist, eine aussagekräftige Corporate Identity aufzubauen, die einerseits integrativ genug ist, um internationale Einflüsse aufzunehmen, andererseits konsistent genug ist, um widersprüchliche Corporate Images zu vermeiden.

Vor diesem Hintergrund bietet es sich mit Blick auf die verschiedenen Stakeholdergruppen der Studierenden an, Standortfaktoren, die qua Definition kaum übertragbar sind, als Hygienefaktoren des Studierens zu betrachten und in der Identitätsbildung – und damit der Imagebildung – in erster Linie auf inhaltsbezogene fachliche und strukturelle Kriterien, wie Abschlüsse, Studienprogramme und fachliche Exzellenz zu fokussieren. Insbesondere kann angenommen werden, dass der Erfolg eines Internationalisierungsprozesses davon abhängt, inwieweit es gelingt, die Qualität von Studienprogrammen und Abschlüssen langfristig zu leben und glaubhaft zu kommunizieren sowie zentrale Image-Dimensionen der TU München, wie fachliche Exzellenz, Innovationsfreude oder Technikorientierung, authentisch zu vermitteln. Damit ist in erster Linie das Management der Image-Dimensionen aus Abbildung 73 gemeint, die keinen Standortbezug beinhalten.

Empirische Untersuchungen zu Wahrnehmungsunterschieden international verteilter Standorte einer Universität bei ihren Studierenden sind dem Autor nicht bekannt. Wie die vorliegende Befragung der TUM-BWL-Studenten zeigt, können mit Hilfe des in Kapitel 6 beschriebenen Instru-

---

<sup>1387</sup> Vgl. Kapitel 5.1.2.3.

<sup>1388</sup> Vgl. Anhang 1, S. 6, 10, 15, 21.

<sup>1389</sup> Vgl. Lenzen (2007), S. 42f., [http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news\\_article.2007-03-23.3622389602](http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news_article.2007-03-23.3622389602) [Zugriff am 22.11.2008].

mentariums jedoch Imageerhebungen von Studenten, die an mehreren Standorten einer Universität studieren, im Hinblick auf Standortunterschiede analysiert werden. Eine entsprechende Untersuchung der TU München auf internationaler Ebene könnte auf der Befragung von Studierenden aufbauen, deren Curriculum – bspw. im Rahmen ihres Studiums am GIST – sowohl im Ausland (in diesem Fall Singapur) als auch an der Stamm-Universität (in diesem Fall München) stattfand.

## 6.7 Empfehlungen für quantitative Erhebungen von Corporate Images

Mit Blick auf die in der vorliegenden Arbeit kritisch diskutierten quantitativen Erhebungen der Konstrukte Corporate Image und Corporate Reputation von Universitäten<sup>1390</sup> sollen abschließend empirisch gewonnene Erkenntnisse dargestellt werden. Dabei bezieht sich die in der vorliegenden Arbeit geäußerte Kritik auf zwei Facetten der Messung beider Konstrukte.

Einerseits wurde mit Bezug zu einschlägigen Quellen angezweifelt, dass die komplexen latenten Konstrukte Corporate Image und Corporate Reputation durch ein einziges Item inhaltlich darstellbar sind.<sup>1391</sup> Andererseits wurde bezweifelt, dass das den betrachteten empirischen Untersuchungen zugrunde liegende wissenschaftliche Begriffsverständnis<sup>1392</sup> inhaltlich zu den, auf dem allgemeinen Sprachgebrauch der Begriffe Image und Reputation basierenden, empirisch erhobenen Daten passt. Beide Kritikpunkte können anhand der vorliegenden empirischen Untersuchung untermauert werden. Bezüglich des ersten Kritikpunkts wurde bereits in Kapitel 5 die Komplexität von Corporate Images am Beispiel der TU München aufgezeigt. Dieser Punkt soll im Folgenden nicht weiter thematisiert werden. Mit Blick auf den zweiten Kritikpunkt wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Befragten nach ihrem Verständnis der Begriffe Image und Reputation befragt. Dabei stellte sich heraus, dass bereits eine Befragung von 25 Studenten eine deutliche Spannbreite an individuellen Begriffsverständnissen hervorbringt.

### *Verständnis des Begriffs Image bei den Befragten*

Mit dem Begriff Image assoziierten die Befragten *verschiedene Betrachtungsperspektiven*. Für einige Befragte beinhaltete der Begriff Image die Art und Weise, in der sich eine Person oder eine Organisation nach außen darstellt: „Das Image ist, wie sich jemand oder etwas nach außen präsentiert.“<sup>1393</sup> „Ein Image kann man sich selbst geben.“<sup>1394</sup> Mit konkretem Bezug zur TU München äußerte Interviewpartner 23: „Image ist, glaube ich, etwas sehr Wichtiges, das eigene Image, oder

---

<sup>1390</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1, Kapitel 3.3.1.3.2, Kapitel 3.3.1.3.3.

<sup>1391</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1 sowie Berens/Van Riel (2004), Dowling (1988), Davies/Chun (2002), Fillis (2003), Williams/Moffitt (1997).

<sup>1392</sup> Vgl. Berghoff et al. (2008), Helgesen/Nesset (2007), Moogan et al. (1999), Nguyen/LeBlanc (2001), Soutar/Turner (2002), Standifird (2005), Veloutsou et al. (2004).

<sup>1393</sup> Anhang 2, S. 13.

<sup>1394</sup> Anhang 1, S. 26.

das was man verkörpern will, wo man drauf hinarbeitet, ggü. Freunden, Familie, Arbeitgeber, ggü. seinem Umfeld. Oder wenn man es größer sieht, welches Image die Studenten für die TU herausarbeiten, also was für ein Typ ist das, der an die TU geht.“<sup>1395</sup>

Im Gegensatz dazu assoziierten andere Befragte mit dem Begriff in erster Linie die Meinungsbildung im Umfeld einer Organisation: „Zum Image der TU gehören für mich auch die von außen beeinflussten Bewertungen, z. B. die Uni-Rankings, bei denen die TU immer sehr gut dasteht oder auch die speziellen Förderungen, z. B. die Elite-Universitäten.“<sup>1396</sup> „Image, Reputation und Ansehen sind für mich das Gleiche. Es ist im Grunde die Meinung, die die Öffentlichkeit über etwas hat.“<sup>1397</sup> Interviewpartner 27 bezeichnet daneben auch die Selbstwahrnehmung als Image: „Ein Image ist das Bild, das andere von einem haben, aber wahrscheinlich auch das Bild, das man von sich selbst hat.“<sup>1398</sup>

Neben verschiedenen Betrachtungsperspektiven, die von den Befragten mit dem Begriff Image in Verbindung gebracht werden, bestehen *unterschiedliche Ansichten über die Inhalte*, die der Begriff verkörpert. Einige Befragte sehen den Begriff Image als Ergebnis von Kommunikationsaktivitäten und stellen ihn in Kontrast zur erfahrbaren Realität: „Ein Image ist für mich immer etwas Aufgedrücktes.“<sup>1399</sup> „Das Image hat immer etwas Oberflächliches.“<sup>1400</sup> „Image klingt für mich nicht so seriös wie Reputation, auch vergänglicher“<sup>1401</sup> Interviewpartner 17 gibt aus seiner Perspektive ein konkretes Beispiel: „Die TU hat auf jeden Fall ein sehr gutes Image: Eine sehr moderne Uni, eben dadurch, dass der Campus Garching als TU dargestellt wird, was ja nicht stimmt.“<sup>1402</sup>

Andere Befragte stellen in ihren Erklärungen auf die Wahrnehmung konkreter erlebbarer Inhalte ab: „Das Image ist ganzheitlicher – wie lässt es sich dort [an der Universität, Anm. d. Verf.] leben, wie ist die Lehre. Da spielen die Dinge der Reputation rein, aber auch die Lebensqualität am Ort, wie gut erleichtert die Verwaltung das Leben der Studenten, Wohnheimplätze, Studentenwerk, die Anbindung mit dem öffentlichen Verkehr, die Terminkoordination, wie kooperativ ist die Hochschule.“<sup>1403</sup> „Die TU hat ein positives Image. Das bezieht sich auf die drei Dinge, die mir

---

<sup>1395</sup> Anhang 2, S. 23.

<sup>1396</sup> Anhang 1, S. 15.

<sup>1397</sup> Anhang 2, S. 18. In dieser Aussage klingt gleichzeitig ein Abgrenzungsproblem zum Begriff Reputation an, das im Folgenden noch einmal aufgegriffen wird.

<sup>1398</sup> Anhang 2, S. 27.

<sup>1399</sup> Anhang 1, S. 7.

<sup>1400</sup> Anhang 1, S. 22.

<sup>1401</sup> Anhang 2, S. 8.

<sup>1402</sup> Anhang 2, S. 8.

<sup>1403</sup> Anhang 1, S. 12.

wichtig sind: Lehre, Forschung und die Verknüpfung zur Wirtschaft.<sup>1404</sup> „Image ist, was man an technischen Sachen liefert, z. B. ein Auto, wie das aussieht.“<sup>1405</sup>

Für Interviewpartner 12 hingegen ist das Image der TU München in erster Linie fachlich geprägt: „In Forschungsbereichen hat die TU sicherlich ein herausragendes Image. Gerade die ganzen Fakultäten, wie Informatik, die sind einfach weltweit bekannt und anerkannt.“<sup>1406</sup>

#### *Verständnis des Begriffs Reputation (bzw. Ruf) bei den Befragten*

Auch mit dem Begriff Reputation wurden *verschiedene Quellen* assoziiert. Von einigen Befragten wurde auf das Umfeld des Meinungsobjekts (einer Person oder einer Organisation) verwiesen: „Der Ruf einer Universität tritt bei Rankings in Erscheinung.“<sup>1407</sup> „Den Ruf der TU kann ich nicht beurteilen, da muss man wahrscheinlich andere fragen [die nicht an der TU München sind, Anm. d. Verf.].“<sup>1408</sup> Von anderen Befragten wurden Mitglieder der TU München als Ausgangspunkt der Reputation genannt: „Der Ruf muss von anerkannten Leuten kommen. Und wie gesagt Professoren sind anerkannte Leute, d.h. wenn wir gute haben, repräsentieren wir auch nach außen hin etwas. Auch wenn wir gute Abgänger haben, kommt ein guter Ruf zustande. Das sind Sachen, die zum guten Ruf der TU beigetragen haben.“<sup>1409</sup> Wiederum andere assoziierten die Kommunikation der Universität mit dem Ruf: „Die Reputation dieser Universität ist auf jeden Fall hoch. Sie ist nicht unbedingt wichtig, aber teils für viele Leute anscheinend. Was hilft die beste Reputation, wenn die tatsächlichen Zustände anders sind. Für mich war vielleicht der Anspruch der TU München [elitär, Anm. d. Verf.] damals [bei der Studienentscheidung, Anm. d. Verf.] entscheidend.“<sup>1410</sup> Das Entstehen und die Quellen der Reputation werden folglich individuell verschieden wahrgenommen.

Neben den Quellen der Reputation wurden von den Befragten *konkrete Inhalte* mit dem Begriff in Verbindung gebracht. Für einige Befragte waren dabei fachliche Inhalte und Professoren als Akteure entscheidend: „Die Reputation ist für mich immer fachlich gemeint, z. B. bei einer Universität die Professoren, das Ranking. Bei der TUM gehören dazu die Nobelpreisträger, das ist eine Forscher-Universität, aber auch eine Universität, die versucht Wissenschaft in Praxis umzusetzen, Carl von Linde zum Beispiel.“<sup>1411</sup> „Wenn eine Universität z. B. 15 Nobelpreisträger in vier Jahren

---

<sup>1404</sup> Anhang 1, S. 20.

<sup>1405</sup> Anhang 2, S. 4.

<sup>1406</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1407</sup> Anhang 1, S. 6. Vgl. auch Anhang 1, S. 29.

<sup>1408</sup> Anhang 2, S. 4.

<sup>1409</sup> Anhang 1, S. 34.

<sup>1410</sup> Anhang 2, S. 13.

<sup>1411</sup> Anhang 1, S. 12.

hervorbringt, dann hat sie für mich eine Reputation.“<sup>1412</sup> „Für mich steht der Begriff Reputation immer mit Universität und Profs usw. im Zusammenhang, nicht mit Unternehmen.“<sup>1413</sup>

Für Interviewpartner 17 spiegelt die Reputation von außen wahrgenommene Umfeld-Faktoren wider: „Z. B. Freiburg hat einen sehr guten Ruf, weil es einfach drum herum stimmt. Man muss nur einmal nach Freiburg rein fahren und sich anschauen, dass da nur Studenten auf den Straßen sitzen, in der ganzen Innenstadt sind nur Cafes mit Studenten.“<sup>1414</sup> „Der Ruf einer Firma wird gemacht, durch das, was sie drum herum tun, als Stellenabbau usw. Lehrstellen, solche Sachen.“<sup>1415</sup>

### *Image und Reputation im Vergleich*

Nachdem die unterschiedlichen Meinungen zu beiden Begriffen aufgezeigt wurden, soll im Folgenden das Verhältnis von Image und Reputation betrachtet werden. Für einige Befragte waren die Begriffe *Image und Reputation identisch, oder zumindest inhaltlich eng miteinander verbunden*. „Image, Reputation und Ansehen sind für mich das Gleiche. Es ist im Grunde die Meinung, die die Öffentlichkeit über etwas hat.“<sup>1416</sup> „Bei der TU würde ich Image oder Ruf sagen, das ist vielleicht nicht das Gleiche, aber sehr ähnlich.“<sup>1417</sup> „Ich würde sagen Ruf und Reputation ist das Gleiche wie Image, das würde ich in jedem Fall eng miteinander verknüpfen. Vielleicht etwas mehr auf der akademischen Seite, dass man sagt ein Ruf, eine Reputation ist etwas, das wirklich akademisch belegbar ist. Image ist etwas, dass sich vielleicht im Kopf mehr von subjektiven Sachen ableitet, während man den Ruf, die Reputation irgendwo belegt, vielleicht wissenschaftliche Arbeiten, Erfindungen.“<sup>1418</sup> „Der Ruf hängt mit dem Image zusammen, er ist vielleicht eher so das Sachliche, was andere von einem Denken und Image eher so das Subjektive, das heißt wenn man vom Ruf oder der Reputation hört, dass das eher an konkreten Sachen festgemacht wird, also ein bisschen objektiver als das Image.“<sup>1419</sup> „Reputation ist so ähnlich wie das Image, wie man angesehen ist. Die [Begriffe Image und Reputation] hängen mit Sicherheit zusammen, wo da jetzt genau der Unterschied ist, kann ich nicht sagen.“<sup>1420</sup>

Als *Unterschiede zwischen beiden Begriffen* wurden von den Befragten der bereits angeklungene inhaltliche Bezug der Reputation sowie die Vorstellung, eine Reputation sei schwieriger aufzubauen, genannt: „Ein guter Ruf ist nie schlecht, ich glaube das ist sehr harte Arbeit. Reputation ist für

---

<sup>1412</sup> Anhang 1, S. 7.

<sup>1413</sup> Anhang 1, S. 16.

<sup>1414</sup> Anhang 2, S. 4.

<sup>1415</sup> Anhang 2, S. 4.

<sup>1416</sup> Anhang 2, S. 18.

<sup>1417</sup> Anhang 2, S. 27.

<sup>1418</sup> Anhang 2, S. 23.

<sup>1419</sup> Anhang 2, S. 27.

<sup>1420</sup> Anhang 2, S. 16.

mich das Gleiche.“<sup>1421</sup> „Wenn man einen guten Ruf hat, verliert man den auch nicht so schnell, das muss sich über Jahre aufbauen, man kriegt das nicht einfach so.“<sup>1422</sup> „Im Vergleich dazu [zum Image, Anm. d. Verf.] ist die Reputation etwas Fachliches und tiefer Greifendes.“<sup>1423</sup> „Also den Begriff Image würde ich von einer Universität fern halten. Ich finde ein Image ist vergänglicher als ein Ruf, ein Ruf ist tief verwurzelt, da steckt schon etwas dahinter, ein Image kann auch oberflächlich sein.“<sup>1424</sup> Interviewpartner 12 sieht den Unterschied zwischen beiden Begriffen ausschließlich in ihrer Quelle. Inhaltlich sind diese Begriffe für diesen Befragten identisch: „Ein Image kann man sich selbst geben, einen Ruf kann man nur erwerben. Der Ruf der TU wäre in diesem Fall mit dem Image identisch.“<sup>1425</sup>

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass die befragten Studierenden das Verhältnis beider Begriffe zueinander individuell sehr unterschiedlich formulieren. Für einen Teil der Befragten sind die Begriffe nahezu identisch, andere sehen Unterschiede in ihrer Entstehung oder ihren Inhalten.

Schließlich konnte in der vorliegenden Untersuchung bei einigen Befragten eine *Unsicherheit in der Bestimmung beider Begriffe* festgestellt werden. Beispielsweise konnten drei Interviewpartner mit dem Begriff Reputation gar nichts anfangen.<sup>1426</sup> Die Antworten anderer Befragter drücken Unsicherheit aus: „Die [Begriffe Image und Reputation, Anm. d. Verf.] hängen mit Sicherheit zusammen, wo da jetzt genau der Unterschied ist, kann ich nicht sagen. Image ist ‚Denglisch‘, modern, schön. Reputation ist dann vielleicht eher noch von Leuten, wie die in ihrer Fachwelt angesehen werden, ganz formell. Image ist, wenn einer eine rote Hose an hat, dann hat er irgendein Image.“<sup>1427</sup> „Eine Reputation, ein Ruf würde ich eher Menschen zuordnen, na ja, obwohl [macht eine Pause, Anm. d. Verf.] ein Waschmaschinenhersteller hat einen Ruf, wenn z. B. AEG jetzt in Deutschland viele Mitarbeiter entlassen hat, dann sinkt der Ruf, dann würde ich das eher doch Firmen zuordnen und nicht Menschen.“<sup>1428</sup> „Reputation ist ein starker Begriff, davon redet man, wenn man sich sicher ist, oder wenn man es gar nicht kennt. Also wenn ich jetzt sagen würde, ich möchte an einer bestimmten Uni studieren, weil die eine gute Reputation hat, würde mir jeder zustimmen, auch wenn er nie da gewesen ist.“<sup>1429</sup> In der letzten Aussage werden zudem Überschneidungen zum Begriff Stereotyp (bzw. Vorurteil) deutlich.

---

<sup>1421</sup> Anhang 2, S. 28.

<sup>1422</sup> Anhang 1, S. 34.

<sup>1423</sup> Anhang 1, S. 22.

<sup>1424</sup> Anhang 2, S. 28.

<sup>1425</sup> Anhang 1, S. 26.

<sup>1426</sup> Vgl. Anhang 1, Interviews 1, 7, 9.

<sup>1427</sup> Anhang 2, S. 16.

<sup>1428</sup> Anhang 2, S. 4.

<sup>1429</sup> Anhang 2, S. 8.

*Ableitungen für die Erhebung beider Konstrukte*

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das umgangssprachliche Begriffsverständnis individuell verschieden ist und zum Teil erheblich vom wissenschaftlichen Begriffsverständnis abweicht. Die Begriffe Image und Reputation sind zudem für viele Befragte ähnlich oder identisch. Aus diesem Grund kann eine Korrelation von – unter Verwendung der Begriffe ‚Image‘ und ‚Reputation‘ – erhobenen der Beurteilungen beider Konstrukte als natürliche Folge des Begriffsverständnisses angenommen werden. In Erhebungen, die einen Wirkungszusammenhang zwischen beiden Konstrukten herstellen wollen, ist folglich auf beide Begriffe zu verzichten. Weiterhin ist – zumindest für die in der vorliegenden Arbeit befragten Personen – festzuhalten, dass Unsicherheit gegenüber der Bedeutung der Begriffe besteht. So konnten einige Befragte keinerlei Angaben zu den Begriffen machen, andere Befragte hatten Probleme damit, ein klares Bild der Begriffe zu artikulieren. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse legen somit nahe, dass eine direkte Erfragung der komplexen Einstellungskonstrukte Corporate Image und Corporate Reputation mit großer Wahrscheinlichkeit aus wissenschaftlicher Sicht Artefakte hervorruft. Aus diesem Grund wird für empirische Untersuchungen dieser Konstrukte vorgeschlagen, in einem ersten Schritt für beide Konstrukte auf Basis eines wissenschaftlichen Begriffsverständnisses explorativ inhaltliche Indikatoren zu erheben und anschließend auf Basis dieser Indikatoren Items zu formulieren.

## 7 Imagebildung und Imageinhalte im Umfeld von Universitäten

Eine Analyse der Literatur im Bereich Imageforschung offenbarte zwar einerseits ein wachsendes Interesse an einstellungsnahen Konstrukten, andererseits trat eine immense Vielfalt von Begriffsbestimmungen zu Tage, die zum Teil auf die Verwendung des Imagebegriffs in einer Reihe von Forschungsgebieten zurückgeführt wurde.<sup>1430</sup> Neben der verbreiteten Verwendung des Begriffs trugen – insbesondere mit Blick auf das Corporate Image der Universität – die in den aufgefundenen empirischen Untersuchungen benutzten Erhebungsmethoden zum inkonsistenten Begriffsverständnis bei.

In Kapitel 3 wurde der Bezug zwischen dem Beobachtungsobjekt Universität und dem betrachteten Konstrukt Corporate Image hergestellt. Anhand einer Betrachtung der Märkte der Universität wurde in Kapitel 3.3.1 die Relevanz von Corporate Images für den akademischen Bildungswettbewerb herausgearbeitet. Darauf aufbauend wurde in Kapitel 3.3.1.3 dargestellt, dass der wissenschaftliche Kenntnisstand über die Prozesse der Imagebildung sowie die Inhalte der für den universitären Bildungswettbewerb relevanten Corporate Images an vielen Stellen noch nicht weit vorangeschritten ist. Insbesondere der wissenschaftliche Kenntnisstand über das *Corporate Image der Universität bei aktuellen Studierenden* musste als lückenhaft beschrieben werden.<sup>1431</sup> Dabei wurde anhand aktueller empirischer Untersuchungen gezeigt, dass die bislang verwendeten empirischen Methoden nicht in der Lage sind, dem Imagebegriff eine eindeutige und zu anderen Begriffen, insbesondere zur Reputation, abgrenzbare Bedeutung zu geben.<sup>1432</sup>

Vor diesem Hintergrund leistet die vorliegende Arbeit einen theoriegeleiteten Beitrag zur Klärung des wissenschaftlichen Begriffsverständnisses. Gleichzeitig werden durch den Transfer einer zur Imageerhebung geeigneten Methodik neue Impulse für die empirische Imageforschung gegeben. Drittens wurde ein empirischer Beitrag zur Imageforschung geleistet, aus dem sich Ansatzpunkte für ein besseres Verständnis von Bildung und Inhalten des Konstrukts Corporate Image für Universitäten ableiten lassen. Diese Beiträge werden im Folgenden diskutiert.

### 7.1 Zum wissenschaftlichen Verständnis des Konstrukts Corporate Image

Aus den theoretischen Grundlagen zur menschlichen Wahrnehmung<sup>1433</sup> wurde ein Modell entwickelt, das den individuellen Prozess der Imagebildung und Imagewirkung beschreibt. Dieses Modell wurde auf den Kontext von Corporate Images übertragen und anhand einer Untersuchung

---

<sup>1430</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.

<sup>1431</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.2.

<sup>1432</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1, Kapitel 3.3.1.3.2.

<sup>1433</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

empirisch fundiert. Dazu fand in Kapitel 2.3.2 zunächst eine theoriegeleitete Auseinandersetzung mit den in der wissenschaftlichen Literatur zur Wahrnehmung von Organisationen gebräuchlichsten Begrifflichkeiten statt. Dabei wurden die Begriffe Organizational Image, Institutional Image und Corporate Image inhaltlich voneinander abgegrenzt und im Corporate Image der zu dieser Arbeit am besten passende Begriff gefunden. In Kapitel 2.4 wurde das Corporate Image schließlich im Rahmen eines dynamischen Modells in Beziehung zu den Kernbegriffen der Imagebildung, der Corporate Identity, und der Imagewirkung, der Corporate Reputation, gesetzt. Diese theoretische Fundierung und Modellierung bildete den Ausgangspunkt für die Betrachtung des empirischen Erkenntnisobjekts, dem Corporate Image der Universität. Für die Imageforschung besteht der Wert dieser Systematisierung in der konsistenten inhaltlichen Begriffsbestimmung und der begrifflichen Abgrenzung verwandter Konstrukte, ohne die eine empirische Betrachtung nicht auskommt. Gleichzeitig diente das theoriegeleitete Begriffsverständnis als Ausgangspunkt von Anlage und methodischer Ausgestaltung der empirischen Untersuchung. Aus der durchgeführten empirischen Untersuchung konnten ebenfalls Erkenntnisse zum wissenschaftlichen Verständnis des Begriffs Corporate Image abgeleitet werden.

Die Haupteinrichtung für die Imageforschung besteht dabei in der Beschreibung von wiederkehrenden Inhaltsformen und in der Aufdeckung einer wiederkehrenden Struktur des Corporate Images in den Erinnerungen von Stakeholdern. Es wurde am Beispiel aktueller Studierender der TU München empirisch gezeigt, dass für das Corporate Image ihrer Universität relevante Erinnerungen eine allgemeine Struktur besitzen, die sich aus der Erinnerung in Form von Erzählungswissen ableitet. Die befragten Studierenden erinnern ihre Universität in Form von Kombinationen aus kontextbezogener Information (narrativ erinnerte Situation) und Bewertung.<sup>1434</sup> Diese Form der Erinnerung ermöglicht zunächst den Vergleich mehrerer Meinungsobjekte.<sup>1435</sup> Dazu genügt es, auf die Bewertungen in den Erinnerungen zurückzugreifen. Andererseits wird durch die Kontextbezogenheit der Erinnerungen die Neubewertung eines Meinungsobjekts im Licht neuer Informationen erleichtert.<sup>1436</sup> Für das Corporate Image insgesamt folgt daraus eine aus zwei Ebenen bestehende Struktur, die als *Architektur des Corporate Images* bezeichnet werden soll.

Die *erzählerische Ebene* beinhaltet Erfahrungen, Informationen und Stereotype über die aus der Sicht des Stakeholders für die Charakterisierung einer Organisation relevanten Akteure, Prozesse und Eigenschaften. Die *bewertende Ebene* beinhaltet die diesen Inhalten zugewiesenen Wertungen. In ihr sind die Dimensionen angelegt, aufgrund derer der Stakeholder diese Organisation mit anderen Organisationen vergleicht. In Abbildung 76 sind Inhalte und Zusammenspiel beider Ebenen dargestellt.

Anhand der empirischen Ergebnisse konnte weiterhin gezeigt werden, dass die persönlichen Erfahrungen in der Imagebildung aktueller Studierender die zentrale Rolle einnehmen. Sie beziehen

---

<sup>1434</sup> Vgl. Kapitel 5.1.1.

<sup>1435</sup> Vgl. Kapitel 5.1.1.1.

<sup>1436</sup> Vgl. Kapitel 5.1.1.2.

sich auf die Elemente der Universität, mit denen ein betreffender Student in Berührung gekommen ist. Durch eine Beschreibung dieser Berührungspunkte kann die in Kapitel 3.3.1.3.2 aufgezeigte inhaltliche Unschärfe des Imagebegriffs überwunden werden.

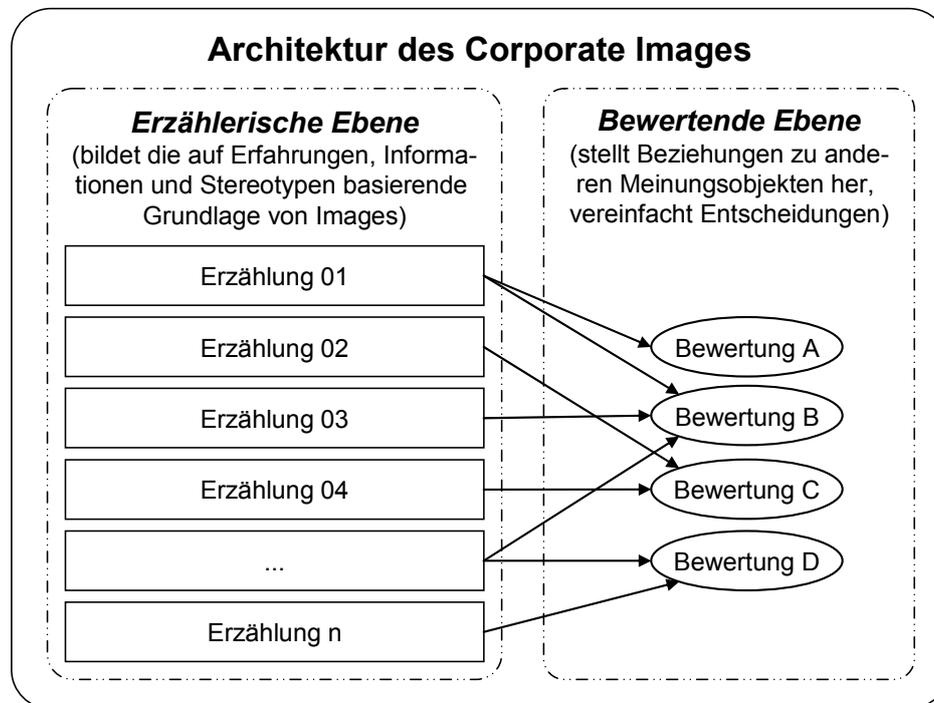


Abbildung 76: Architektur des Corporate Images<sup>1437</sup>

Mit Bezug zur deutschsprachigen Marketingliteratur bleibt darauf hinzuweisen, dass die in dieser Arbeit dargestellte Architektur des Corporate Images von der gängigen Auffassung abweicht, dass das Image-Konstrukt einer Struktur von quasi unabhängig nebeneinander stehenden kognitiven, affektiven sowie behavioralen Komponenten entspricht.<sup>1438</sup> Vielmehr können zwei, aus der narrativen Struktur von Erinnerungen abgeleitete, Komponenten – *kontextualisierte relevante Information* und *Wertung* – identifiziert werden. Dabei finden sich in der Komponente der kontextualisierten relevanten Information Akteure, Prozesse und Eigenschaften<sup>1439</sup> des Meinungsobjekts. Da die vorliegende Untersuchung einen explorativ-induktiven Charakter besitzt und in der relevanten Literatur zur Imageforschung bislang keine ähnlichen Ergebnisse zu finden sind, kann die Verallgemeinerbarkeit dieser Image-Struktur ohne weitere Untersuchungen in anderen Kontexten jedoch nur vermutet werden.

<sup>1437</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1438</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 168ff. für eine ausführliche Erläuterung der 2-Komponenten- und 3-Komponenten-Theorie.

<sup>1439</sup> Der Begriff der Eigenschaft bezeichnet in diesem Zusammenhang alle Imagebestandteile, die weder einen Akteur noch einen Prozess darstellen. In der hier durchgeführten Untersuchung traten als Eigenschaften der TU München Imagebestandteile wie z. B. Gebäude, der Campus oder das Logo zu Tage (vgl. Kapitel 5.1.1.1 sowie Kapitel 5.1.3).

## 7.2 Zur Methodenvielfalt in der empirischen Imageforschung

Die in der Literatur gefundenen empirischen Untersuchungen des Corporate Images von Universitäten waren durch vergleichsweise geschlossene Erhebungsmethoden, wie Conjoint Analysen<sup>1440</sup> und auf Likert-Skalen basierenden schriftlichen Befragungen<sup>1441</sup> geprägt und betrachteten das Corporate Image – entgegen anders lautender Empfehlungen<sup>1442</sup> – als eindimensionales Konstrukt. Keine der gefundenen Erhebungen von Corporate Images einer Universität wies eine der Komplexität und Individualität dieses Konstrukts angemessene Operationalisierung auf.<sup>1443</sup>

Zur empirischen Untersuchung des Corporate Images wurde in dieser Arbeit ein narrativer Zugang gewählt. Diese Art der Erhebung ist in der Imageforschung bislang die Ausnahme.<sup>1444</sup> Sie hat sich jedoch in dieser Arbeit zur Erhebung von Prozessen der Imagebildung sowie von Imageinhalten bei aktuellen Studierenden bewährt. Durch die Erhebung von Erzählungen konnten die für die Imagebildung relevanten Akteure, Informations- und Interaktionsprozesse sowie Eigenschaften der TU München in ihrem erinnerten Sinnzusammenhang erhoben werden. Kombiniert wurde diese narrative Erhebungstechnik mit der Darstellungs- und Verdichtungstechnik Cognitive Mapping. Auch an dieser Stelle wurde ein Methodentransfer in die Imageforschung vorgenommen.<sup>1445</sup> Es hat sich gezeigt, dass die Darstellung von Corporate Images in Form von Cognitive Maps einerseits die Nachteile rein textlicher Darstellungsformen zugunsten einer höheren Strukturierung überwindet, andererseits keine Einschränkungen durch Informationsverlust in Kauf genommen werden müssen, die durch vom Forscher vorgegebene Strukturierungen von Fragen und Begrenzung von Antwortmöglichkeiten entstehen. Dabei vereinfachte die hohe Strukturiertheit der Darstellung insbesondere die Analyse der Imageinhalte erheblich. Für explorative Untersuchungen kann die Kombination aus episodischem Interview und Cognitive Mapping folglich als geeignet und wertvoll betrachtet werden.

---

<sup>1440</sup> Vgl. z. B. Soutar/Turner (2002).

<sup>1441</sup> Vgl. z. B. Veloutsou et al. (2004).

<sup>1442</sup> Vgl. z. B. Dowling (1988). Bereits von Dowling (1988) wird die Messung des Corporate Images in Form eines eindimensionalen „overall images of a company“ (ebenda, S. 27) abgelehnt, da sie dem hier als Stereotyp bezeichneten Halo-Effekt zu nahe kommt, vgl. auch Davies/Chun (2002), Fillis (2003), Williams/Moffitt (1997).

<sup>1443</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.3.1, Kapitel 3.3.1.3.2.

<sup>1444</sup> Vgl. Ger et al. (1999), Liebl/Rughase (2002), Rughase (1999), Rughase (2002).

<sup>1445</sup> Vgl. Kapitel 4.1 und Kapitel 4.2.3.

### 7.3 Empirische Fundierung des Corporate Images aktueller Studierender der TU München

Zunächst kann festgehalten werden, dass sich das gewählte empirische Vorgehen für die Erhebung von Corporate Images bewährt hat. In den 25 ausgewerteten Interviews mit Studierenden der Studiengänge TUM-BWL und Maschinenwesen konnten sowohl die grundlegenden Dimensionen des Corporate Images als auch die zur Imagebildung herangezogenen Erfahrungen und Informationen aufgedeckt werden (vgl. Kapitel 5.1). Der narrative Informationszugang hat dabei eine grundlegende Struktur des Corporate Images ans Licht gebracht, die in der im Vorfeld der Untersuchung analysierten Literatur nicht thematisiert wurde. Diese Struktur spiegelt Kontextualität und Bewertung als grundlegende Eigenschaften menschlicher Wahrnehmung und Erinnerung wider (vgl. Kapitel 5.1.1). In der vorliegenden Arbeit wurde diese Struktur dazu benutzt, das Corporate Image in seinen Funktionen als Bewertungs- und Vergleichsgrundlage von Universitäten darzustellen.

Gleichzeitig ermöglichte die Kontextualität der erhobenen Aussagen die Identifikation der für die Imagebildung der Studierenden relevanten Akteure, Prozesse und Eigenschaften der TU München. Diese wurden in Kapitel 5.1.3 anhand der Dimensionen der in der Gruppe der TUM-BWL-Studenten erhobenen und aggregierten Corporate Images der TU München einzeln dargestellt. Dabei konnten auf Basis der Kontexte aus den erhobenen Erzählungen ebenfalls potenziell inkonsistente Bewertungen der TU München analysiert werden. Darüber hinaus wurden Ansatzpunkte zum Aufdecken von stereotypischen Imagebestandteilen aufgezeigt. In Kapitel 2.3.2.3 wurde vermutet, dass Stereotype in der Imagebildung die Funktion haben, Lücken fehlender, für eine Entscheidung relevanter Informationen zu füllen.<sup>1446</sup> Da die Beziehung eines Studierenden zu seiner Universität in der Regel intensiv und langfristig ist, konnte ex ante vermutet werden, dass Stereotype im Corporate Image von aktuellen Studierenden eine untergeordnete Rolle spielen. Diese Vermutung wurde durch die Ergebnisse bestätigt. Dennoch konnte beispielhaft demonstriert werden, welche Form Stereotype besitzen und wie sie erkannt werden können.<sup>1447</sup> Insgesamt stellen diese Informationen aus der Perspektive des Stakeholdermanagements den zentralen Ansatzpunkt für das Management der Beziehung zu einer Stakeholdergruppe, in diesem Fall zur Gruppe der TUM-BWL-Studenten, dar.<sup>1448</sup>

Für die durchgeführte empirische Untersuchung bleibt festzuhalten, dass Struktur und Inhalte der individuellen Corporate Images der Studierenden narrativ erhoben und dargestellt werden konnten. Das gewählte Vorgehen ermöglicht eine Reihe wichtiger inhaltlicher Analysen des Corporate Images und gibt eine Fülle von Ansatzpunkten für konsistentes, Stakeholdergruppenbezogenes Imagemanagement.

---

<sup>1446</sup> Vgl. z. B. Dowling (1988).

<sup>1447</sup> Vgl. Kapitel 5.1.4.

<sup>1448</sup> Vgl. Kapitel 6.6.

## 8 Weiterer Forschungsbedarf

Die gewonnenen konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung von Corporate Images für Universitäten und zeigen den Wert Stakeholdergruppen-bezogener Imageerhebungen für Forschung und Praxis auf. Mit Blick auf die vorliegende Untersuchung lässt sich eine Reihe von Ansatzpunkten für zukünftige Forschung benennen.

- Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Erhebungsinstrumentarium ist an zwei Stakeholdergruppen der TU München erfolgreich erprobt worden. Seine theoretisch fundierte Konzipierung lässt jedoch einen breiteren Anwendungsbereich vermuten. Zur Validierung dieser Vermutung kann folgender konkreter Forschungsbedarf benannt werden. Auf dem in dieser Arbeit entwickelten Stakeholdergruppen-bezogenen Erhebungsinstrumentarium für Corporate Images von Universitäten sind nachfolgende Arbeiten zur Analyse der Corporate Images der TU München in anderen Stakeholdergruppen mit dem Ziel durchzuführen, alle relevanten Corporate Images einer Organisation zu erheben und daraus die Basis eines ganzheitlichen Imagemanagements zu entwerfen. Darüber hinaus ist das Instrumentarium an weiteren Universitäten zu erproben, um seine Gültigkeit für Universitäten im Allgemeinen zu zeigen.
- Mit Blick auf die TU München lässt sich als Forschungsbedarf die Befragung weiterer Stakeholdergruppen mit dem Ziel ableiten, alle relevanten Corporate Images der TU München aus dem Netzwerk ihrer externen Stakeholder zu erheben. Dabei kann auf mehreren Erkenntnissen aus der vorliegenden Untersuchung aufgebaut werden. So wurde eine Reihe externer Gruppen aufgezeigt, mit deren Untersuchung eine explorative Imageerhebung fortgesetzt werden kann. Es handelt sich um die in Kapitel 3.3 dargestellten, positional identifizierten externen Stakeholder der Universität. Ergänzend wurde in Kapitel 4.2.1.1 eine Aufschlüsselung der an der TU München existierenden Studierendengruppen vorgenommen, von denen jede als Befragtengruppe in Frage kommt. Darüber hinaus wurden im Rahmen der durchgeführten Studenten-Befragungen weitere externe Stakeholdergruppen identifiziert, die ebenfalls zur empirischen Basis zukünftiger Erhebungen beitragen können.<sup>1449</sup>
- Für die Gruppen aktueller Studierender der TU München konnte in der vorliegenden Arbeit gezeigt werden, dass sie mehrere Stakeholdergruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen an die TU München darstellen. Als einflussreicher, die Studierendengruppen trennender Faktor wurde dabei die Verteiltheit der TU München auf drei Standorte identifiziert. In zukünftigen Untersuchungen bleibt die Frage zu beantworten, ob Studierendengruppen an einem gemeinsamen Standort einer einzigen Stakeholdergruppe angehören, oder ob die fachlichen Unterschiede so bedeutsam sind, dass jede Gruppe ein eigenes Imagemanagement verlangt. Diese Untersuchung würde Empfehlungen für die Konzipierung von Studierendenbefragungen an anderen Universitäten erlauben.

---

<sup>1449</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3, Abbildung 67.

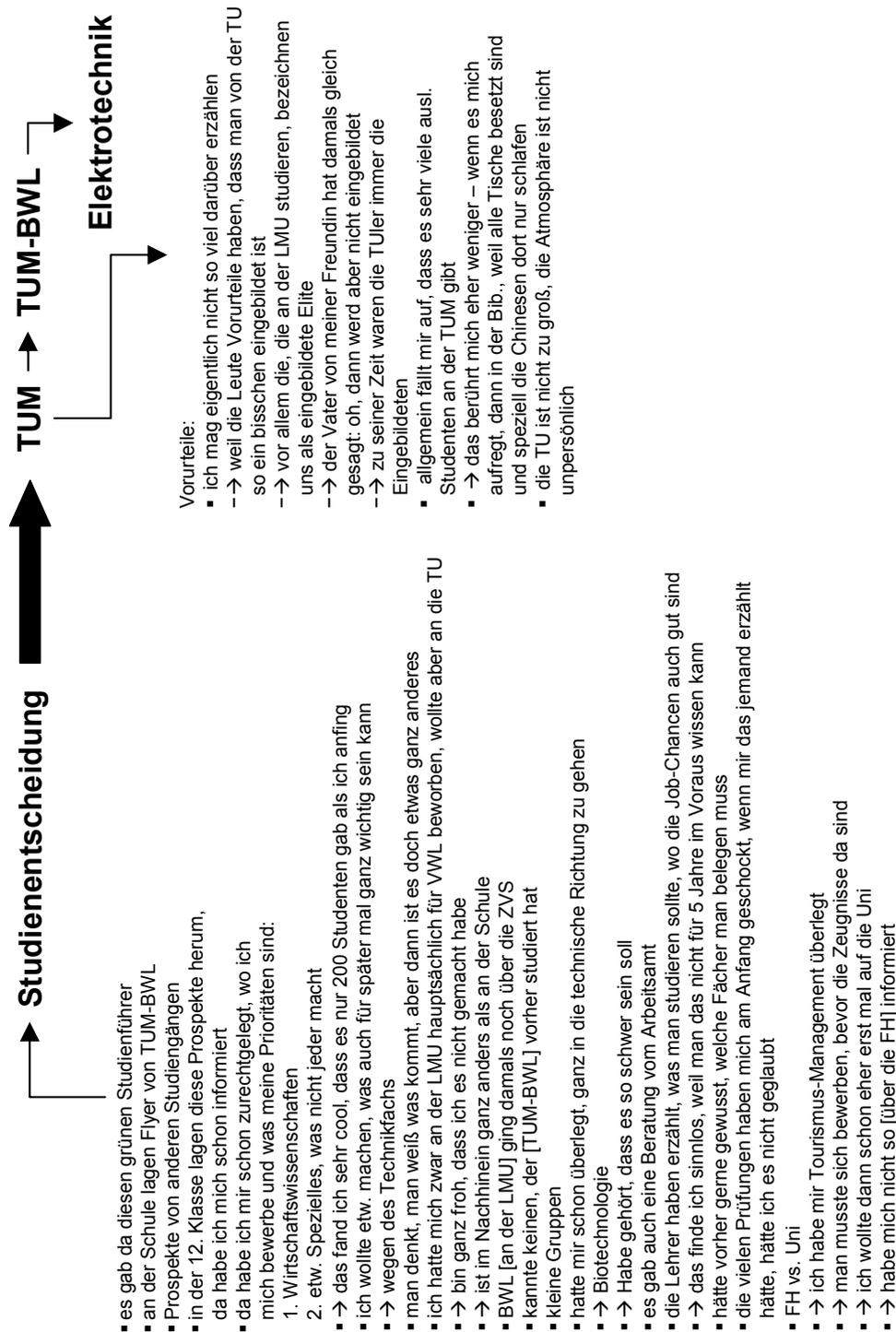
- Als Exploration stellt die vorliegende Arbeit schließlich eine geeignete Grundlage für weitergehende quantitative Untersuchungen dar, deren Ziel beispielsweise in der Bestimmung eines Wahrnehmungsraums für Universitäten aus Sicht aktueller Studierender bestehen kann. Auf Basis eines solchen Wahrnehmungsraums ließen sich auf der Ebene einzelner Studiengänge konkrete Positionierungsstrategien für die TU München gegenüber anderen Universitäten ableiten sowie die Effekte von Maßnahmen des Imagemanagements empirisch verfolgen.
- Die Methode des episodischen Interviews wurde in der vorliegenden Arbeit erfolgreich auf Studierende angewandt. Dabei wurde deutlich, dass die Kontrolle der Interviewsituation eine entscheidende Bedeutung für Art und Umfang der artikulierten Erzählungen besitzt. An zukünftigen Untersuchungen bleibt aus diesem Grund zu zeigen, ob die Corporate Images anderer Stakeholdergruppen einer Universität unter ähnlichen Bedingungen zielführend erhoben werden können.
- In Kapitel 4.2 wurde ausgeführt, dass die in der vorliegenden Arbeit angewandte empirische Methodik eine Neuheit für die Imageforschung darstellt. Aus diesem Grund besteht Forschungsbedarf zur Übertragbarkeit der Methodik auf andere Organisationen wie beispielsweise Unternehmen, Behörden, Vereine, Parteien oder Kirchen sowie auf verwandte Konstrukte, wie z. B. Organizational Images, d. h. die durch Mitglieder geäußerten Selbstbilder einer Organisation. Damit in Zusammenhang steht die in den Kapiteln 5.1.1 und 7.1 beschriebene narrative Architektur des Corporate Images. Auch an dieser Stelle besteht der Bedarf, durch weitere auf episodischen Interviews oder anderen narrativen Erhebungsmethoden basierende Untersuchungen die in der vorliegenden Arbeit erzielten Erkenntnisse empirisch zu stützen.
- In Kapitel 3.3.1.3.2 wurde die unklare Modellierung der Imagewirkung von Universitäten im Hinblick auf aktuelle Studierende bemängelt. Die diskutierten einschlägigen Modelle stellen die Wirkung individueller Images mit Hilfe verschiedener Konstrukte wie Studenten-Loyalität, Studenten-Zufriedenheit und Studenten-Bindung dar, ohne jedoch diese Konstrukte in einen widerspruchsfreien gemeinsamen Sinnzusammenhang stellen zu können. Nachdem in der vorliegenden Arbeit eine dezidierte Grundlage zur Bestimmung des Corporate Images gelegt wurde, bietet sich für die weitergehende Modellbildung eine Kombination mit Konstrukten aus dem Bereich der Imagewirkung an, um die in Kapitel 3.3.1.3.2 anhand anderer Quellen beschriebenen Effekte positiver Corporate Images bei aktuellen Studierenden zu quantifizieren.

Abschließend bleibt mit Blick auf die eben aufgezeigten Ansatzpunkte für weitere empirische Untersuchungen festzuhalten, dass die Erforschung von Corporate Images – vor allem im universitären Bereich – noch weitgehend unerschlossen ist. Insbesondere in der Kombination mit einem ganzheitlichen Stakeholdermanagement kann wissenschaftliches und praktisches Potenzial festgestellt werden.

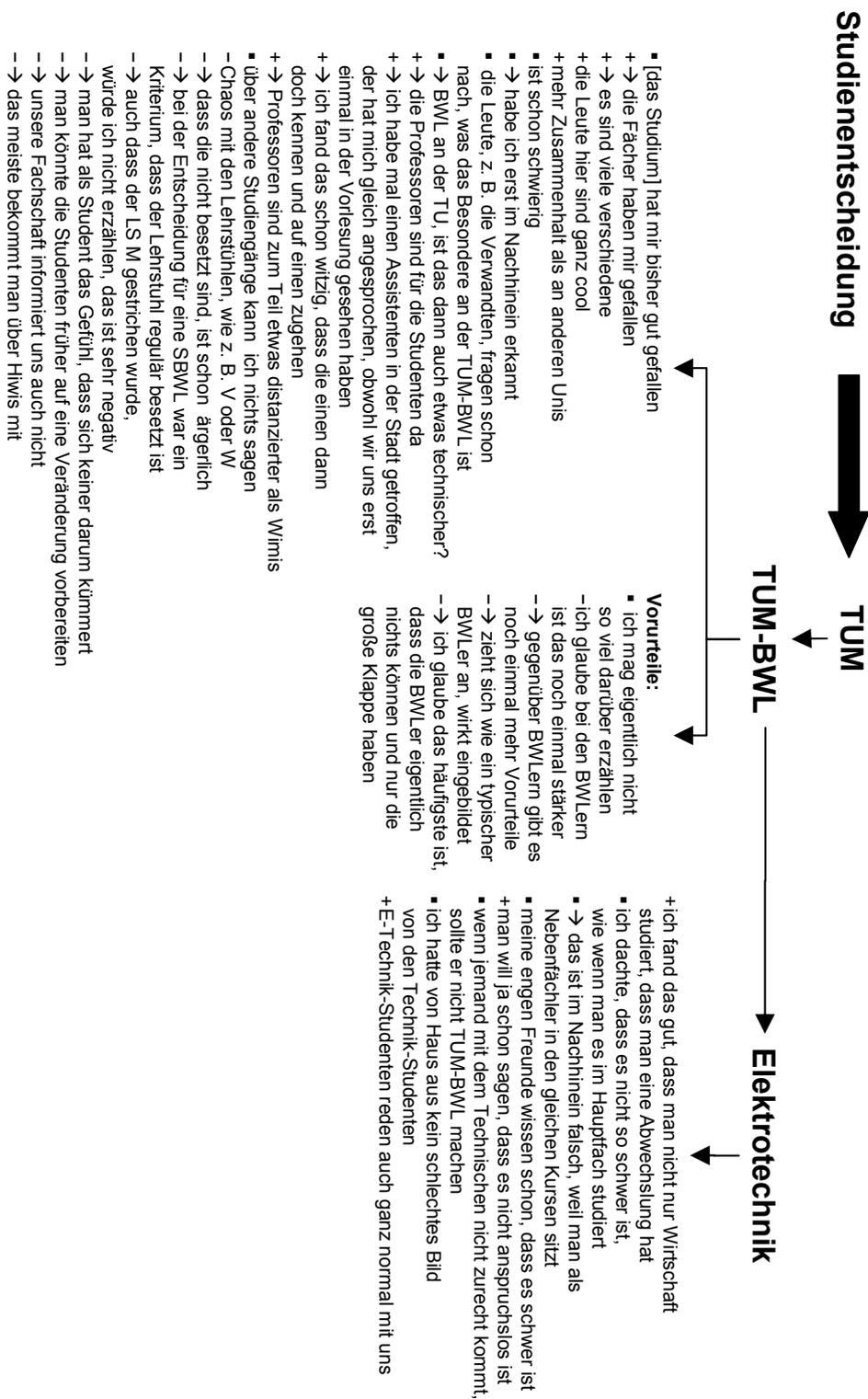
# Anhang

## Anhang 1: Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten

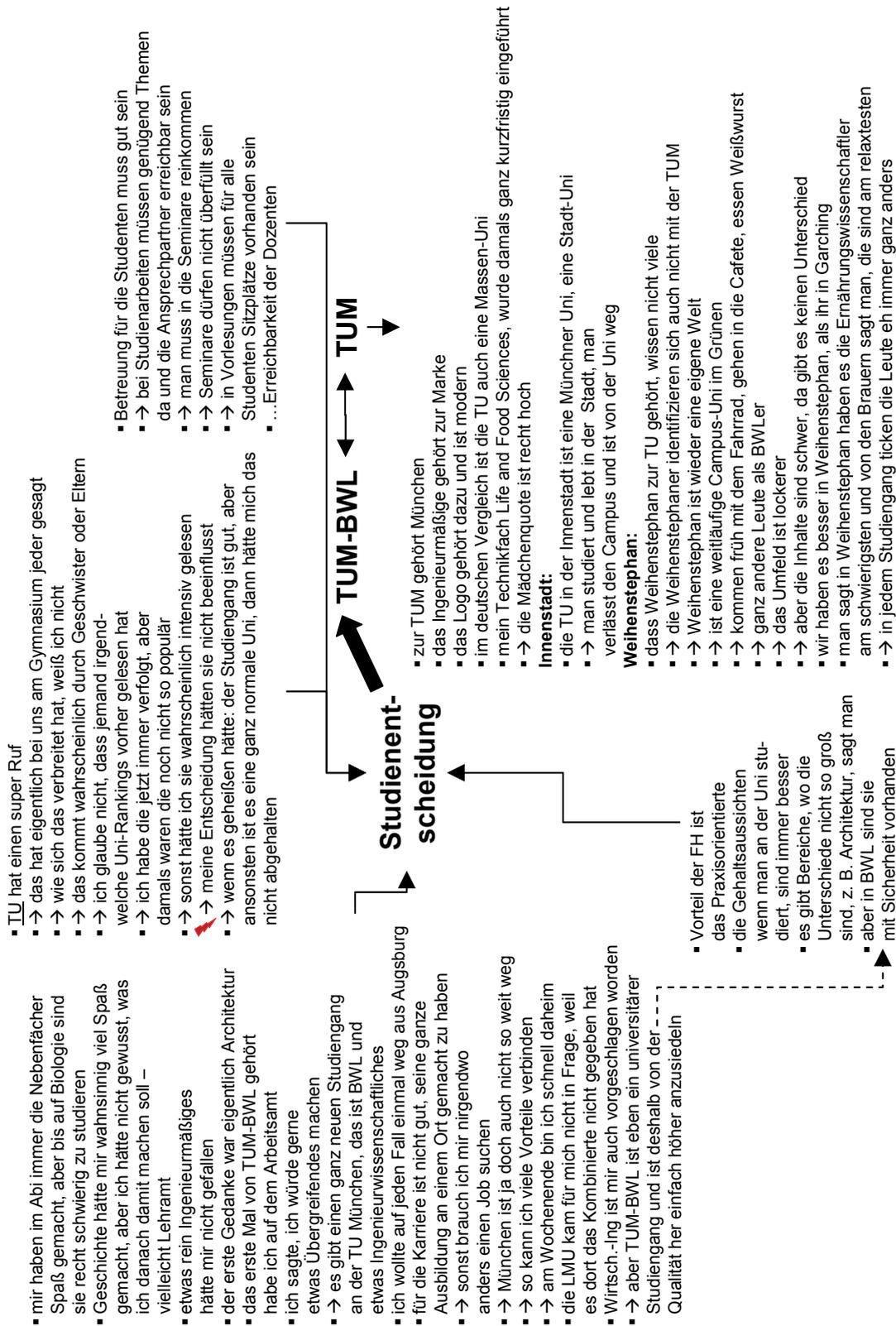
Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 1 (Interview 1)



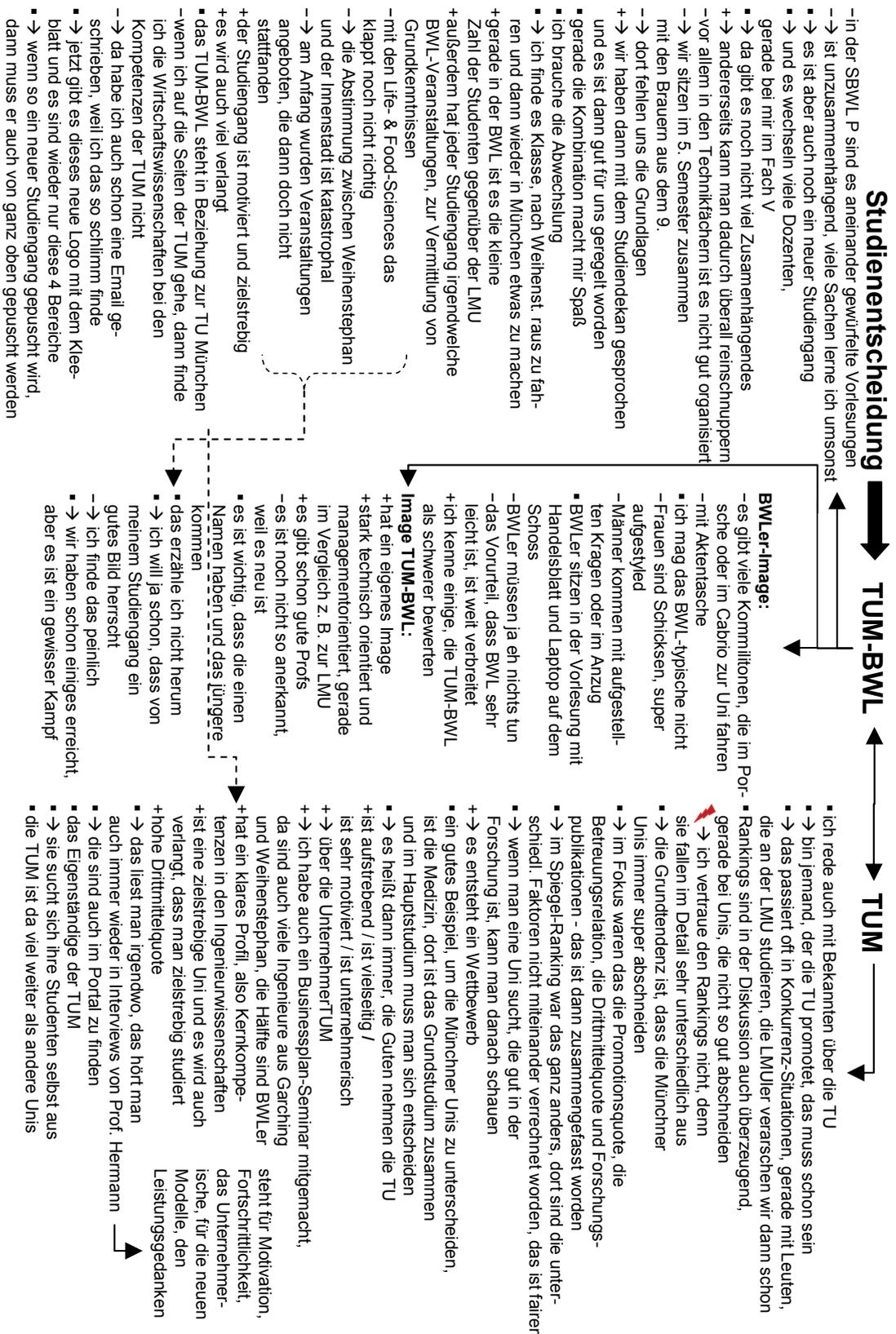
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 2 (Interview 1)



Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 3 (Interview 2)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 4 (Interview 2)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 5 (Interview 3)

## Studienentscheidung

## TUM → TUM-BWL → E-Technik

- mir war schon relativ früh klar, dass ich etwas mit Wirtschaft machen will
- → mich haben aber auch Fächer wie Physik interessiert
- → darauf hat mich ein Freund hingewiesen, dass es an der TU TUM-BWL gibt
- → davor wollte ich Wirtschaft machen
- → das gab's leider hier in München nicht
- → dann habe ich es mir angeschaut
- → und habe mich beworben
- ich hatte die Infos zur TUM-BWL nur von meinem Freund
- → er hatte das von seinem Bruder
- → der studierte an der LMU Wirtschaftspsychologie
- → dessen Schulkollege studierte TUM-BWL
- → mein Freund hat mir nur den Link gegeben und gesagt: schau dir das mal an
- → an der Schule haben wir nicht über das Studium gesprochen
- es gab nur die Info-Veranstaltung, z. B. vom Arbeitsamt
- → die verteilen ihre Info-Broschüren oder Studienführer
- → ich habe erst einmal Abi geschrieben und dann geschaut, was ich studieren will
- das [Studium] hat genau meinen Interessen entsprochen
- → die Verbindung ist sehr interessant
- → von Beginn an dachte ich mir BWL ist stures Auswendiglernen und Theorie an sich
- → mir hat in der Schule das ganze Rechnen Spaß gemacht
- → mein Vater hat E-Technik studiert und auch da habe ich schon den Background
- → meinen Vater habe ich auch konsultiert
- → mit gefällt auch der Ansatz weil ich glaube, dass man das später gut gebrauchen kann
- → um die Lücke zwischen den BWLern und den Ingenieuren zu schließen, denn die können nicht miteinander kommunizieren

- München ist auch in der Nähe von meinem Wohnort
- mein Vater hat mir auch Feedback gegeben
- → er macht Technik-Engineering und meint, dass es ihm oft auffällt, dass er mit BWLern nicht auf einer Ebene redet
- → es fehlt bei beiden an Hintergründwissen
- die FH war für mich immer noch eine Stück weit unter der Uni
- → vom Ansehen, von der Ausbildung
- → eine FH ist eine höhere Schule
- → Leute, die von der Uni kommen, haben meistens sehr gute Berufe

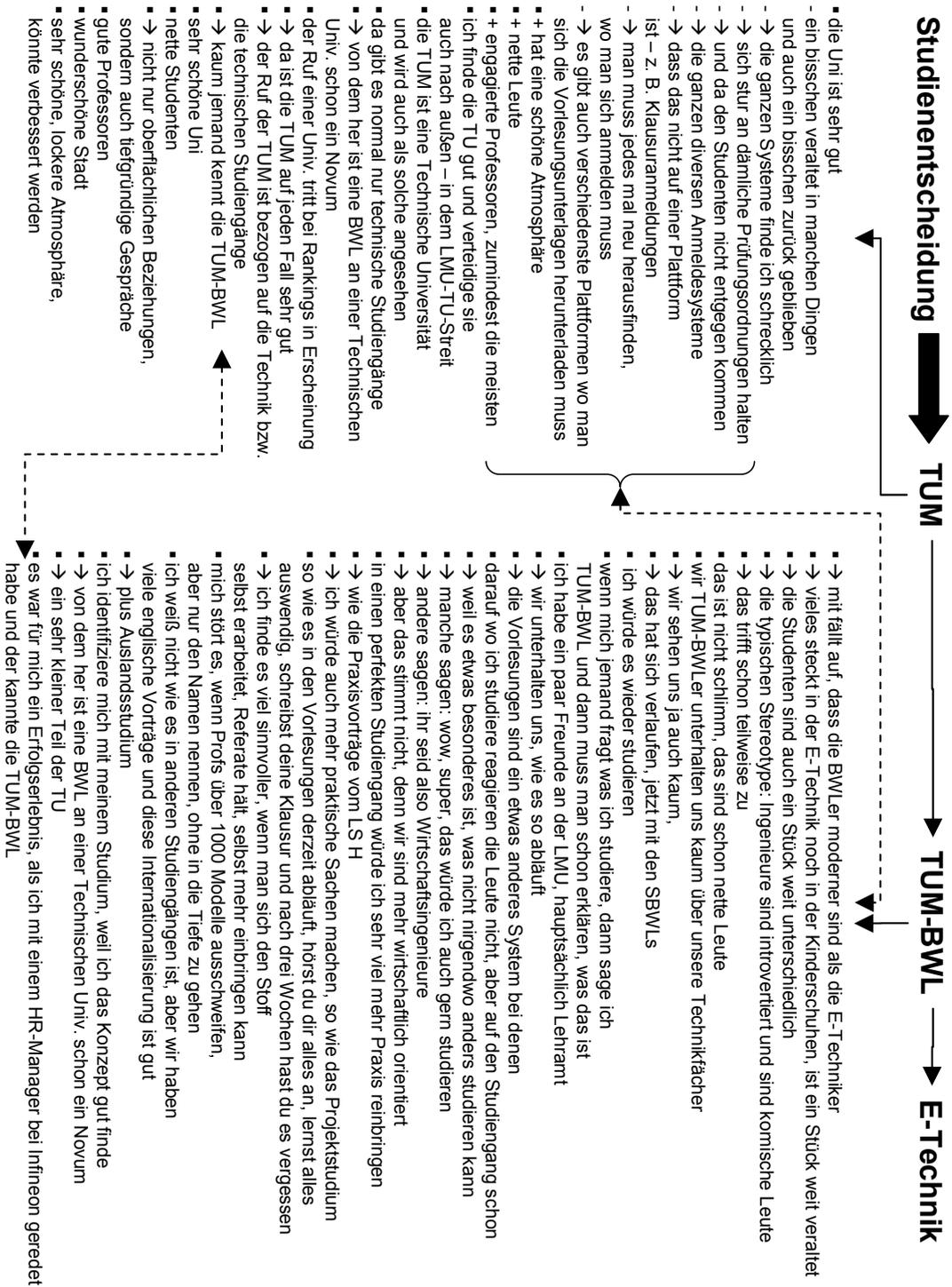
- ich hätte gerne mehr Vorlesungen, speziell bei Halleiter
- mich stört bei den E-Technik Vorlesungen, dass sehr viel Grundwissen verlangt wird, das wir nicht haben, weil wir nicht seit dem 1. Sem. E-Technik studieren
- → somit bekommen wir oft weniger mit
- → oft wird in einem weiten Bogen ausgeholt und auf die mathematischen Grundlagen Wert gelegt
- ich fände Dummy-Kurse für BWLer gut
- → wo die grundlegenden Sachen erklärt werden
- → einfache Fragen
- → ohne höhere Mathematik
- → dass man nicht irgendwelche HL durchrechnen kann, sondern dass man weiß warum es geht, wie ein HL hergestellt wird, welche HL-Typen es gibt usw.

## Werkstudent bei Infineon

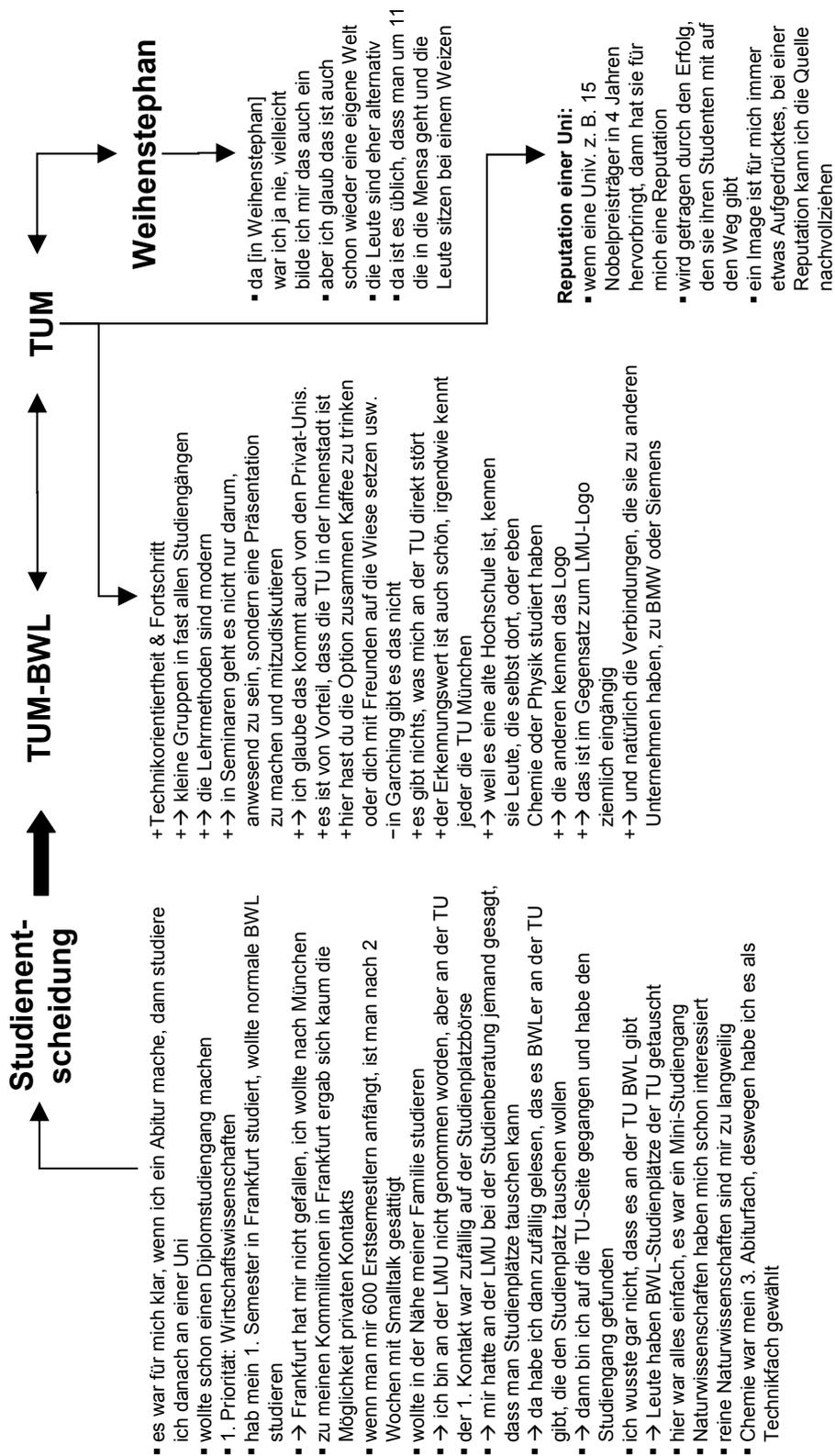
- ich habe in den ersten beiden Semestern bei E-on gearbeitet
- → aber das war ein blöder Job, nur administrative Tätigkeiten
- → das war nur zum Geldverdienen
- → dann habe ich ein bisschen gesucht
- → und bin auf unserem Board über Infineon gestolpert
- das Methodenwissen aus der BWL kann man schon anwenden
- → die machen ja auch strategische Planung usw.
- → und man weiß bescheid, wenn die von GuV reden
- in der E-Technik ist es schwer mitzureden, also bei Halleiter
- → aber insgesamt hast du eine Vorstellung, wovon sie reden

- → das habe ich auch bei Infineon gemerkt
- → wir hatten Workshops mit Ingenieuren und haben Business Development gemacht
- → da muss man mit den Ingenieuren auf dem gleichen Level reden können
- → da ist es wichtig die grundlegenden Sachen zu kennen

## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 6 (Interview 3)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 7 (Interview 4)



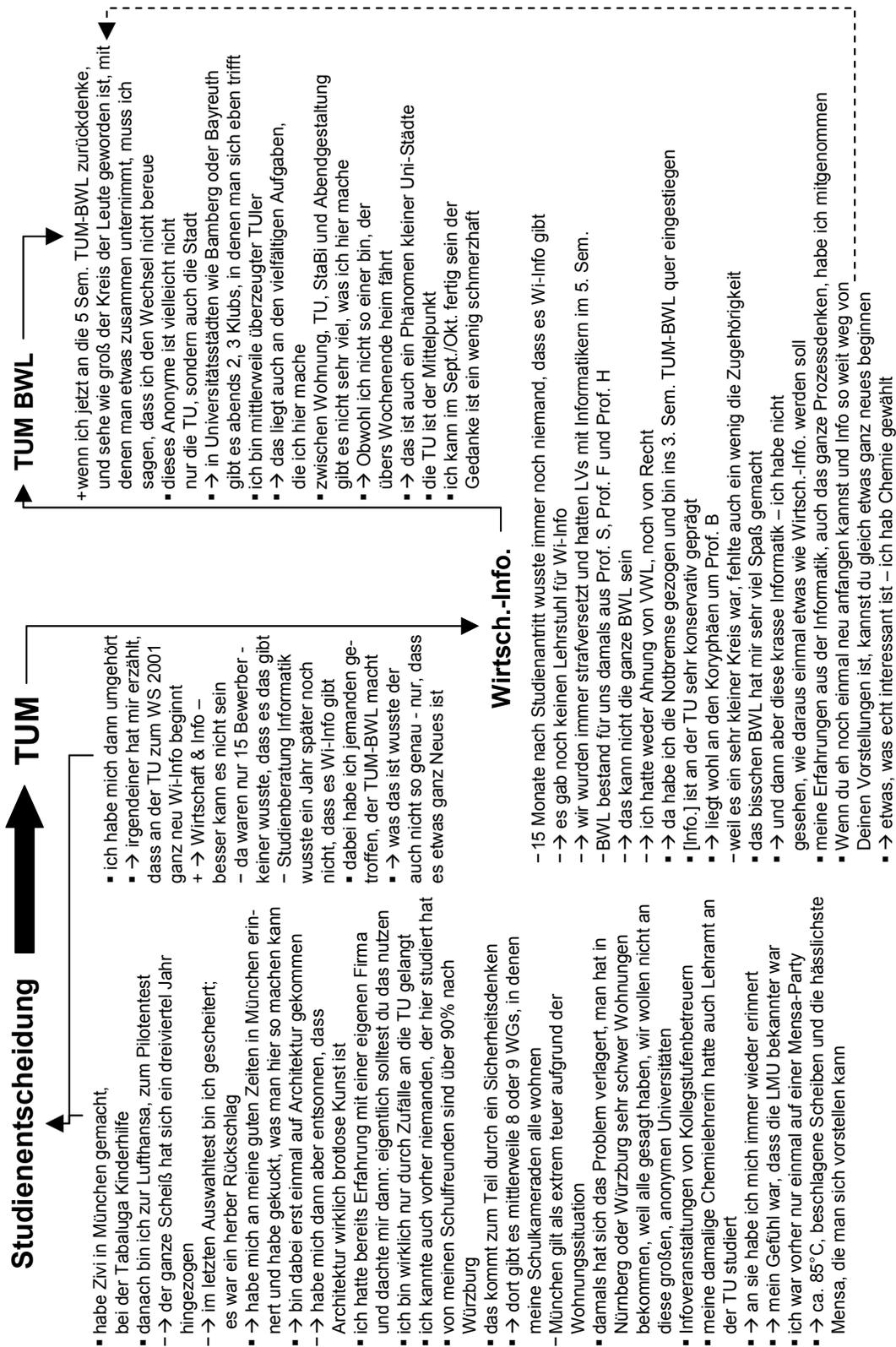
Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 8 (Interview 4)

Studienentscheidung → TUM-BWL

Technikfach Chemie

- Chemiker sind nicht so frei wie wir
- bei uns sind die Skripte so gestaltet, dass es dir zumind. im Grundstudium frei steht, ob du zur Vorlesung gehst oder aus dem Skript lernst
- es gibt in Chemie oft keine Skripten
- + wir hatten direkte Prüfungstermine in Chemie, das ist selten
- meist sind es mündliche Prüfungen, die man sich legen kann, wie man will, es gibt keine festen Prüfungszeiten wie bei BWL
- im Grundstudium geht es schon darum, die Studenten ein bisschen rauszumischen
- Prof. halten ihre Veranstaltungen, als ob sie die größten Koryphäen wären
- einige sind über 65 und bleiben noch länger, weil sie Lehren toll finden, aber eigentlich haben sie nicht mehr das Zeug dazu
- Prof. A war für den Nobelpreis nominiert und seit dem glaubt er, er hätte ihn bekommen
- er hat wieder auf den BWLern herumgehakt, das trägt nicht zur Wertschätzung zw. Chemikern und BWLern bei
- die denken dann, wir bekommen die Noten nachgeworfen
- ich besuche eine LV, jetzt im 8. Semester, die die Chem. im 2. Semester besuchen
- Studieren in Garching ist anders als hier in der Stadt
- allein um dahin zu kommen ist es mit den Öffentlichen mindestens 45 Min.
- schon auf dem Weg dahin merkt man, dass man in Garching am Arsch der Welt angekommen ist
- dann kommt Chemie noch dazu, das heruntergekommenste Gebäude weit und breit
- + kleine Gruppen finde ich gut
- + → 16 Leute in Chemie, 100 in BWL
- + → es ist einfacher Leute kennen zu lernen
- + → viele Leute, die nicht aus München kommen und deshalb darauf angewiesen sind, abends etwas zusammen zu unternehmen
- + → keine Gruppenbildung
- mir gefällt es super gut, ich würde es auch wieder machen
- habe anderen den Studiengang auch anderen empfohlen
- + das Verhältnis zu den Lehrstühlen ist optimal
- + ist kein nebenher-Studieren
- + es wird etwas bewegt im Studiengang
- + → als ich angefangen habe, gab es Probleme mit dem Technikfach, aber es wurde darauf geachtet, dass für die Studenten möglichst viele Sachen umgesetzt werden
- + jetzt mit der Abschaffung der Querschnittsprüfung, dass man eingesehen hat, dass das nichts bringt
- + dass Veränderung noch möglich ist
- das ist sicher schwerer bei einem Studiengang, der seit 20 Jahren existiert
- + → eben weil die Leute so engagiert sind
- + meine Freunde kennen es gar nicht, dass Doktoranden überhaupt lehren dürfen, das finde ich eine schöne Sache an der TU
- + das ist in den SBWLs eine richtige Identifikation, wenn man an den Lehrstuhl geht, kennt sich alle mit Vornahmen
- + ich habe das Gefühl, dass die Motivation höher ist, weil die Wrimis nur eine begrenzte Zeit hier sind
- + feste Prüfungstermine sind angenehm, man wird gezwungen, sie hinter sich zu bringen
- + habe manchmal das Gefühl, dass die Profs in den Wirtschaftswissenschaften engagierter sind
- + weil es eine neue Fakultät ist und jeder bestrebt ist, dass das auch bestehen bleibt und dass die Studenten auch viel mitnehmen
- + es wird viel von jungen Dozenten gehalten, die die Anliegen der Studenten besser kennen
- ich glaube, dass es die Sache nicht erfüllt, dass ich nachher ein BWLer bin der sich in einem Technikfach auskennt
- es wäre viel einfacher, die Sache andersherum zu gestalten, 70% Chemie und 30% BWL
- BWL kein kompliziertes Fach, das muss man nicht 8 Sem. studieren
- in Chemie habe ich zu wenig mitgenommen
- es wird für uns viel reduziert, die Prüfungen werden einfacher gemacht
- im Nachhinein hätte ich lieber Maschbau gemacht, oder normale BWL und danach einen Master in einem Technikfach
- Chemiker haben einen durchstrukturierten Studienplan von 8 bis 18 Uhr
- wir hatten heute die Diskussion, dass bei BWL nicht gesehen wird wie viel du noch nebenher machst
- ich sage, ich studiere BWL an der TU und da macht man neben der BWL noch ein Technikfach
- TUM-BWL versteht eh keiner
- manche Sachen werden hier in den Hintergrund gestellt und dafür wird versucht, in den Technikfächern eine Basis-Kompetenz zu schaffen
- der Chemiker würde mich immer verachtend anschauen, wenn ich sagen würde, die Synthese könnte man 10% billiger machen
- jeder, der ein bisschen Grips hat und einen Hochschulabschluss macht, kann sich in diese Prozesse genauso weit rein denken
- diese Schnittstelle hat es schon immer gegeben und es hat schon immer Leute gegeben, die sie ausgefüllt haben

## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 9 (Interview 5)

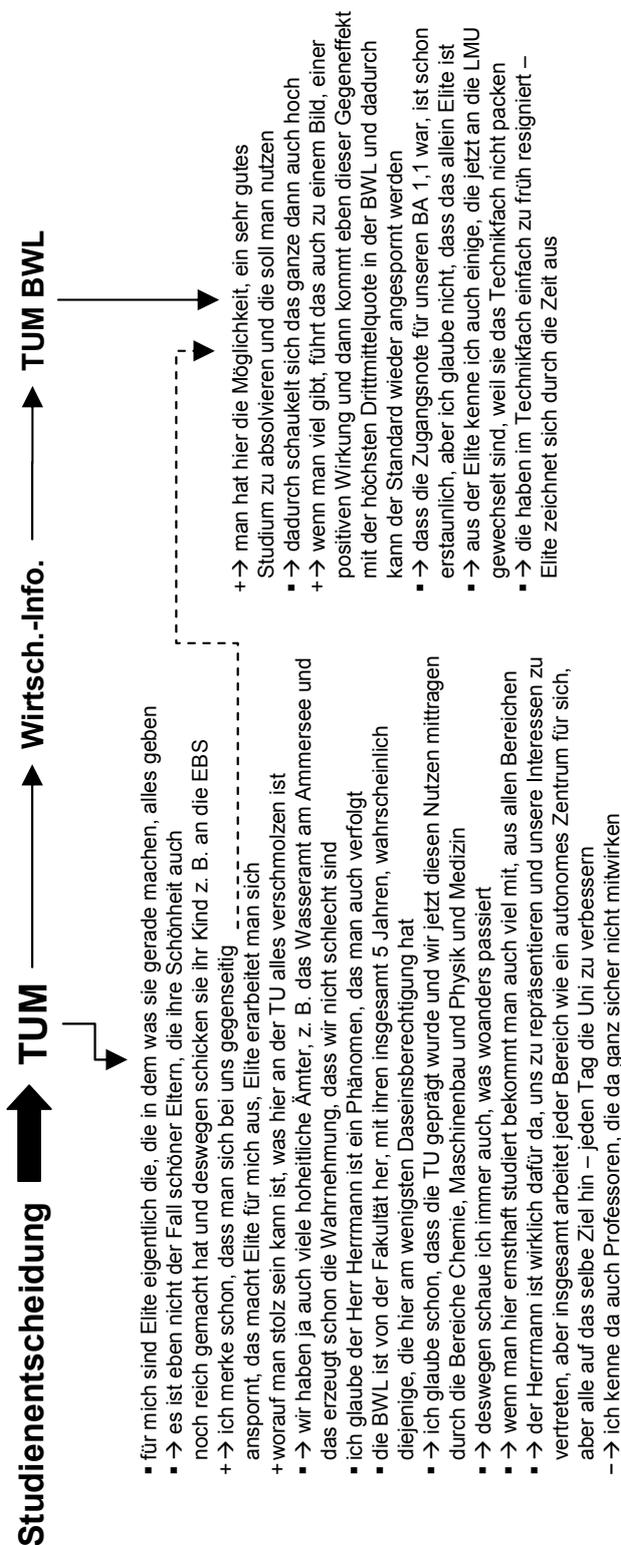


## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 10 (Interview 5)

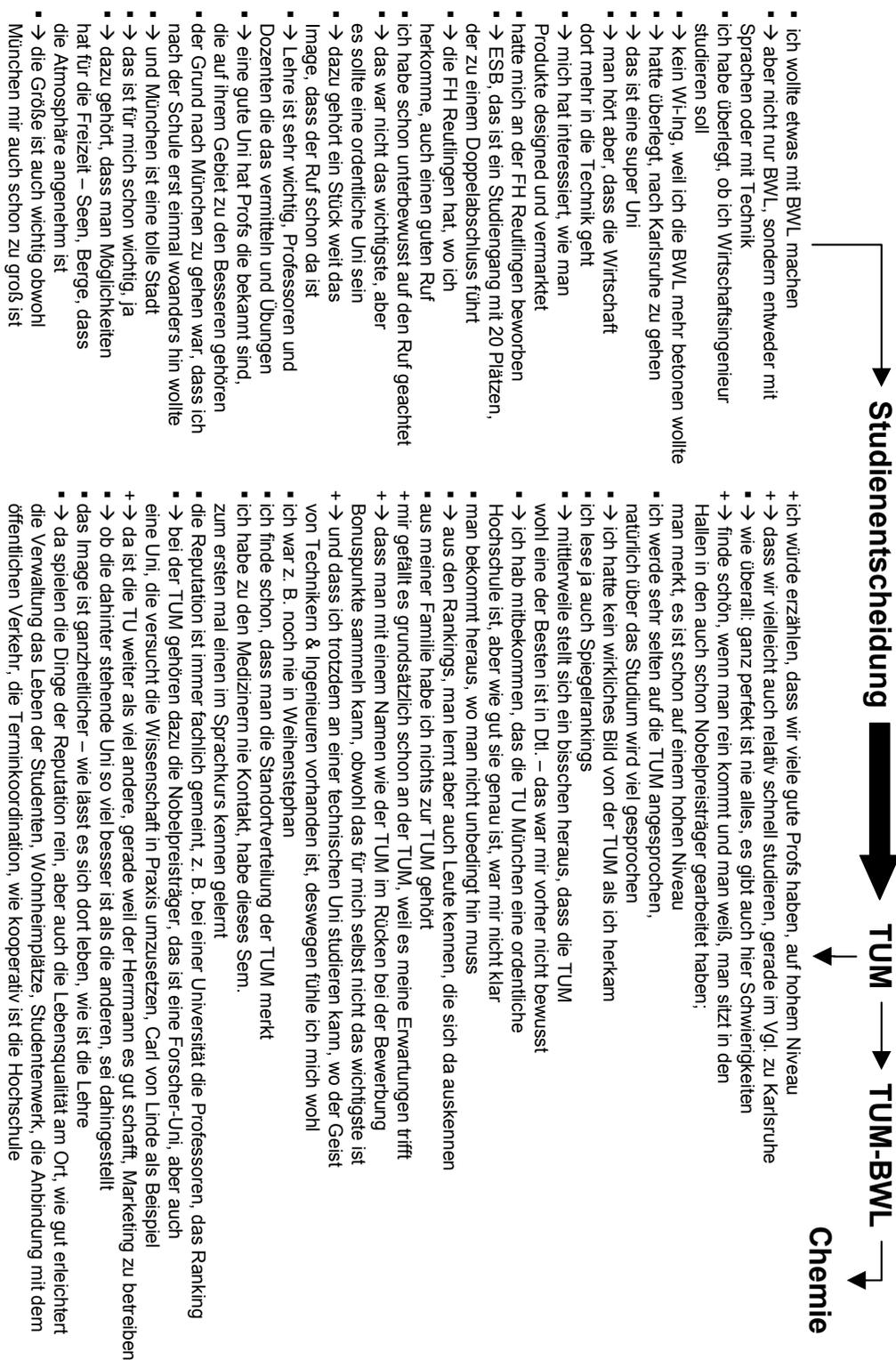
Studienentscheidung → TUM → Wirtsch.-Info. → TUM BWL

- + wenn man TU Student ist, bekommt man diesen Ego Kick
  - → man kennt das als BWLER hauptsächlich von anderen Unis, sei es WHU, EBS oder HSG, die sich ein eingeschworenes Bild geprägt haben
  - → die lügen sich teilweise etwas zurecht, können das aber nach außen gut verkaufen
  - + → ich muss schon sagen, dass ich von der TU ein sehr positives Bild habe
  - es hat sich gezeigt, dass an der TU sicher nicht alles perfekt ist, aber wenn man es vergleicht – Würzburg, Regensburg usw. – gibt es Standorte, die weitaus katastrophaler sind
  - mein Academic Director sagt: „das Geld erst in die Forschung, dann in die Lehre und dann in die Infrastruktur“
  - → die TU ist von den Gebäuden her alt, wenn man von Garching mal absieht
  - auch viele Rankings – wobei man da immer vorsichtig sein muss – bestätigen den Trend, dass wir uns nicht verstecken müssen
  - + die TUM ist, wie Herrmann immer sagt, schon eine unternehmerische Uni
  - + → die auch nicht unbedingt Grenzen zieht – geht nicht, gibt's nicht
  - + → die immer ein Stück weiter geht als andere
  - → meine Freundin war lange Jahre in Regensburg und was die immer erzählt hat, das ist noch einmal eine ganz andere Liga
  - → z. B. die UnternehmerTUM, die ja auch ein Bild prägt
  - + → dass man versucht aus Ideen, die hier an der TUM von Studenten generiert werden, etwas zu machen
  - → oder die Dependance in Singapur, dieses GIST, wenn man das jemandem erzählt, dann heißt es ja was soll das
  - → aber das sind Sachen, die diese Uni prägen und diese große Internationalität
  - unsere Bib hatte letztes Jahr mittwochs eine 24-Stunden-Öffnung, also die Nacht durch
  - als wir da nachts um 2 in der TU-Bib saßen, war es wirklich verwunderlich, dass da noch andere 30 Hanselein saßen, aber kein einziger war deutsch
  - und heute beim Mittagessen, um uns herum saß kein einziger Deutscher
  - → mag sein, dass die Cafete so schlechtes Essen hat und die deutschen Schnösel lieber zum Italiener gehen
  - → aber man merkt schon, dass die TU im Ausland einen hervorragenden Ruf genießt
  - bei meinem Wi-Info-Studium gab es ein Fach mit 80% Durchfallquote und als am Ausgang meine Note suchte, kam ein Chinese und hatte eine 1,0 geschrieben
  - + → die Leute, die wir aus dem Ausland anziehen, sind sehr gut und vor allem hoch motiviert
  - + im großen und Ganzen ist auch die Auswahl sehr gut
  - + hohe Motivation, sehr guter Ruf, internationaler Anziehungspunkt, was man ja auch an den Dozenten sieht und dann eben dieses Unternehmerische
- + ich bin im SIROP – als die Idee aufkam, haben wir Präz. Herrmann um ein Gespräch gebeten. Wir wurden 1 oder 2 Tage später eingeladen und durften 20 Minuten präsentieren
- + → wir bekamen ein gutes Budget, das Projekt ist jetzt für 3 Jahre gesichert – unkompliziert und unternehmerisch
- TUMer sind ein bisschen die grauen Mäuse – dieses Bild haben auch die LMUler von uns
- → es sind optische Aspekte, zu wenig Frauen
- viele Leute fassen die TU als technisch im negativen Sinne auf
- → ich kenne das auch von den Info-Veranstaltungen unseres MBA, da kommen Frauen, die genau in unsere Zielgruppe passen und der erste Satz ist: an einer TU hat man ein Technikfach das ist nichts für mich
- → wenn es ein bisschen gemischer wäre, dann wäre z. B. bei Teamarbeiten eine andere Gruppendynamik
- → es ist einerseits schon ein kleiner Kreis zu sein, aber andererseits könnte es ein bisschen bunter und gemischer sein
- → dass die Hemmschwelle Technikfach fällt wäre sinnvoll
- → ich glaube das ist eine Kommunikationsaufgabe
- → wenn ich an meine ersten Erfahrungen mit physikalischer Chemie denke – TILT, aber wenn man dann drin ist, schafft man es einfach + so wie es hier gemacht wird, mit Schülertagen, Abi an der Uni und Summer-School, kann man das auf jeden Fall reduzieren
- → ein KO-Kriterium wären Frauen natürlich nicht
- → ich glaube ich werde in 10 Jahren noch erzählen, dass in meinem Semester einfach keine geschweite Frau war
- die Verteiltheit der TU ist echt negativ
- → ich wünschte mir eine Uni, die das tägliche Leben gestaltet
- → eine richtige Campus-Uni wie in den USA wäre schöner
- → man kann nicht sagen, man geht an die Uni und dort sind auch alle Studenten, die dann auch eine Einheit bilden
- ich denke, dass die Studenten der TU keine ernsthaften Vorurteile gegenüber einander haben
- → dafür ist auch der Standard der TU-Studenten zu hoch
- ich glaube, wir brauchen uns nicht zu verstecken
- ich denke das hat keinen Einfluss auf die Qualität der Lehre oder die Qualität des Abschlusses, der einmal meine Zukunft prägen wird
- → die TOP-Business Schools sind ja nur unter sich weil es keine anderen Fächer gibt, von da her ist es hier schon in Ordnung

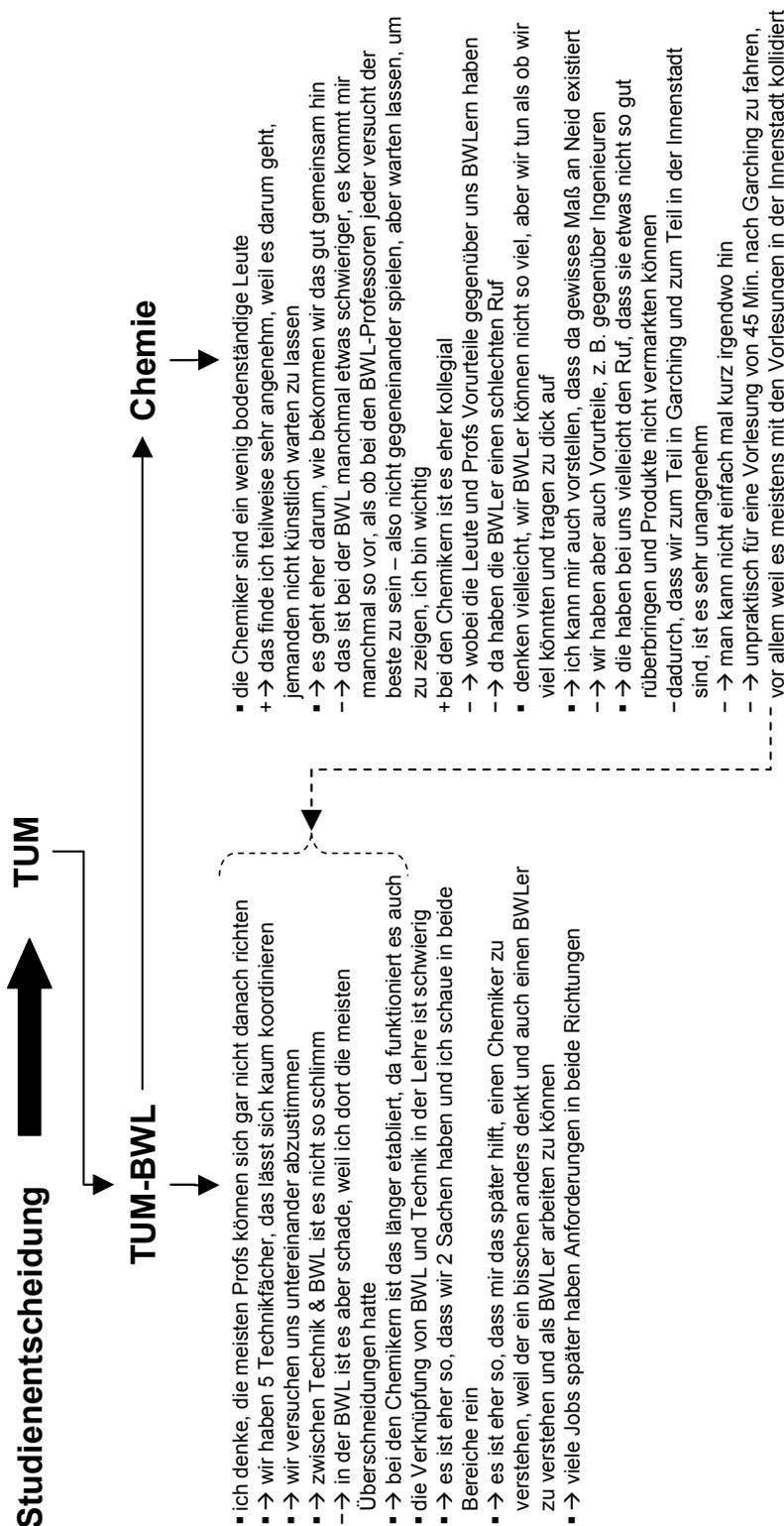
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 11 (Interview 5)



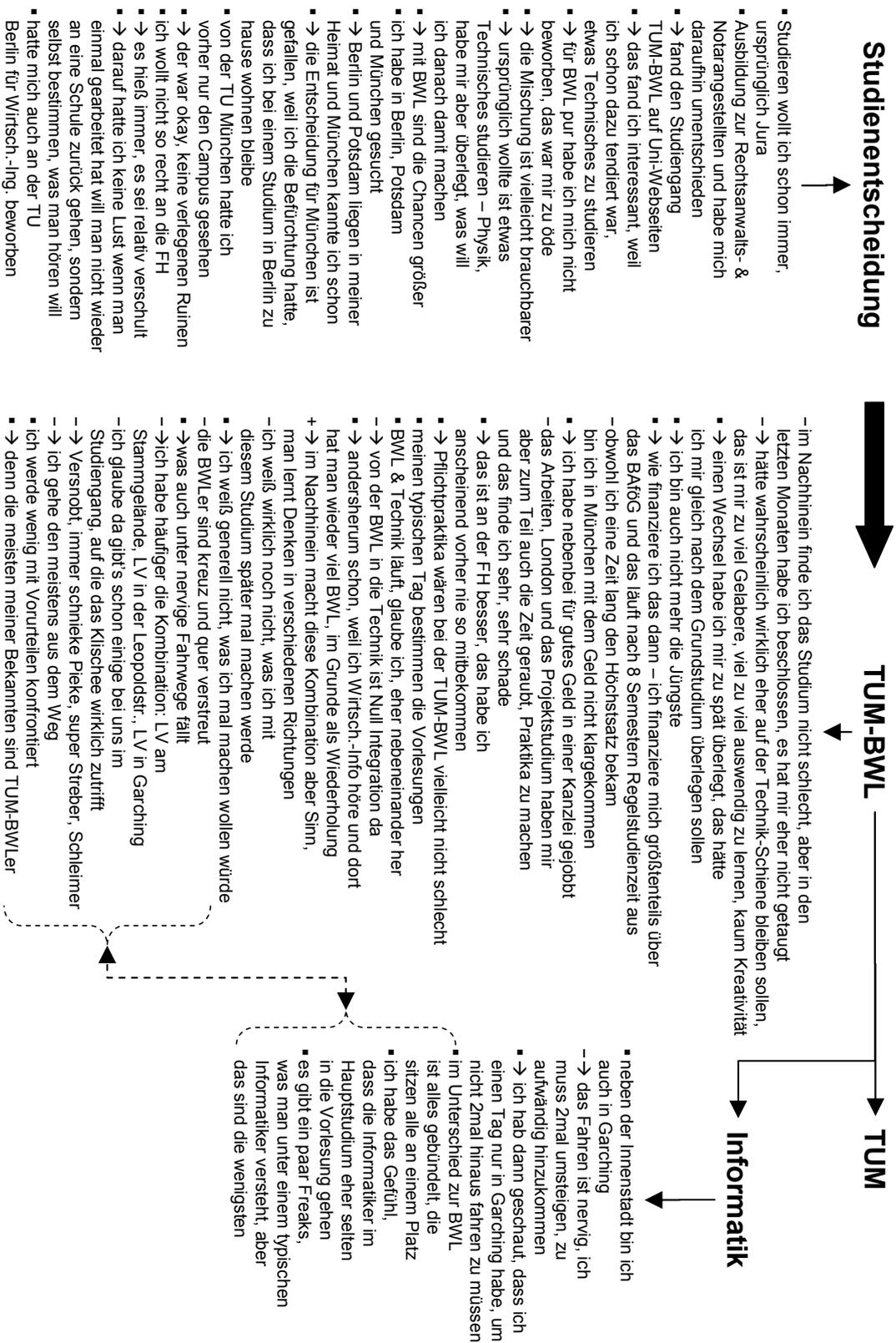
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 12 (Interview 6)



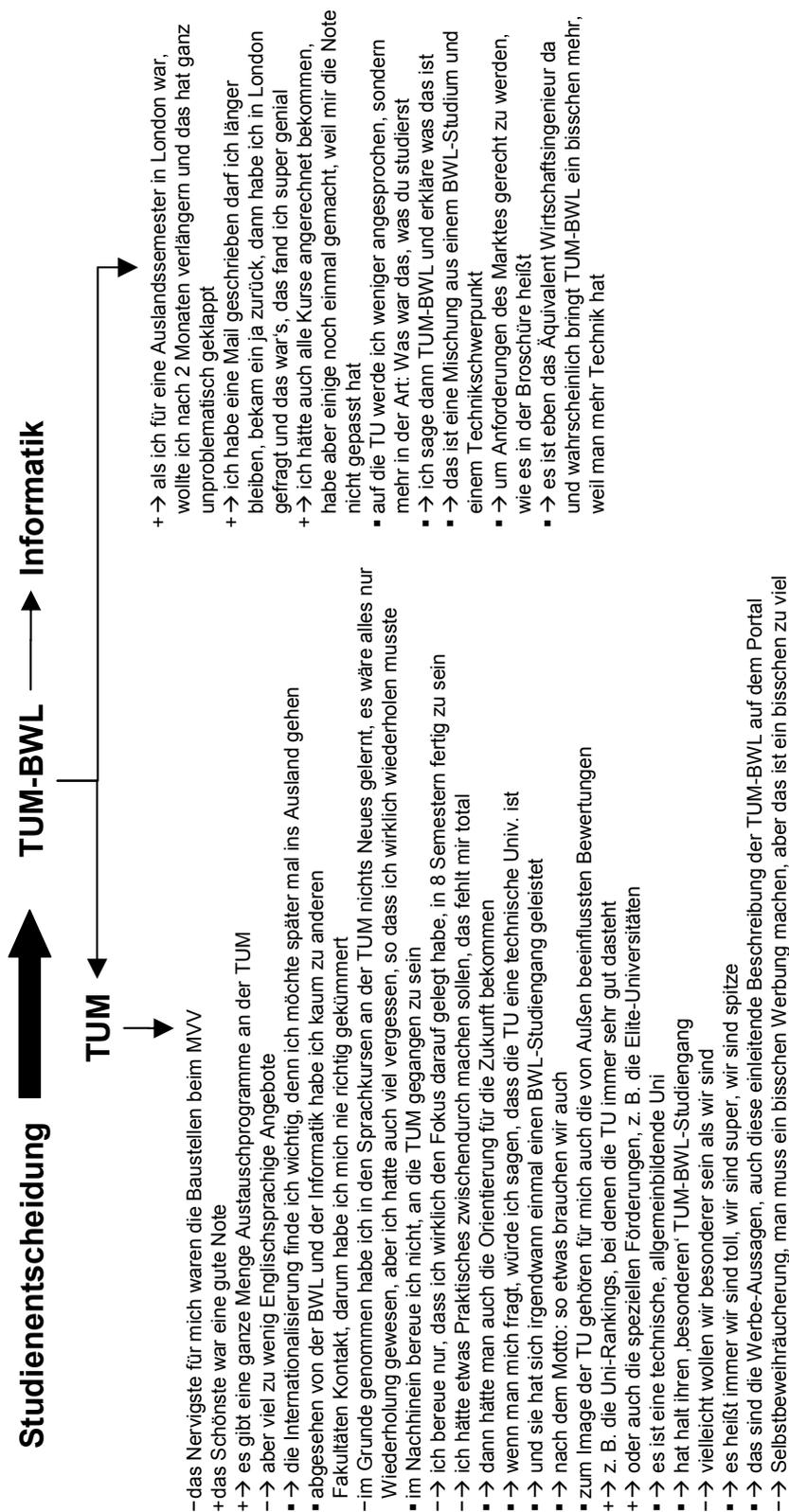
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 13 (Interview 6)



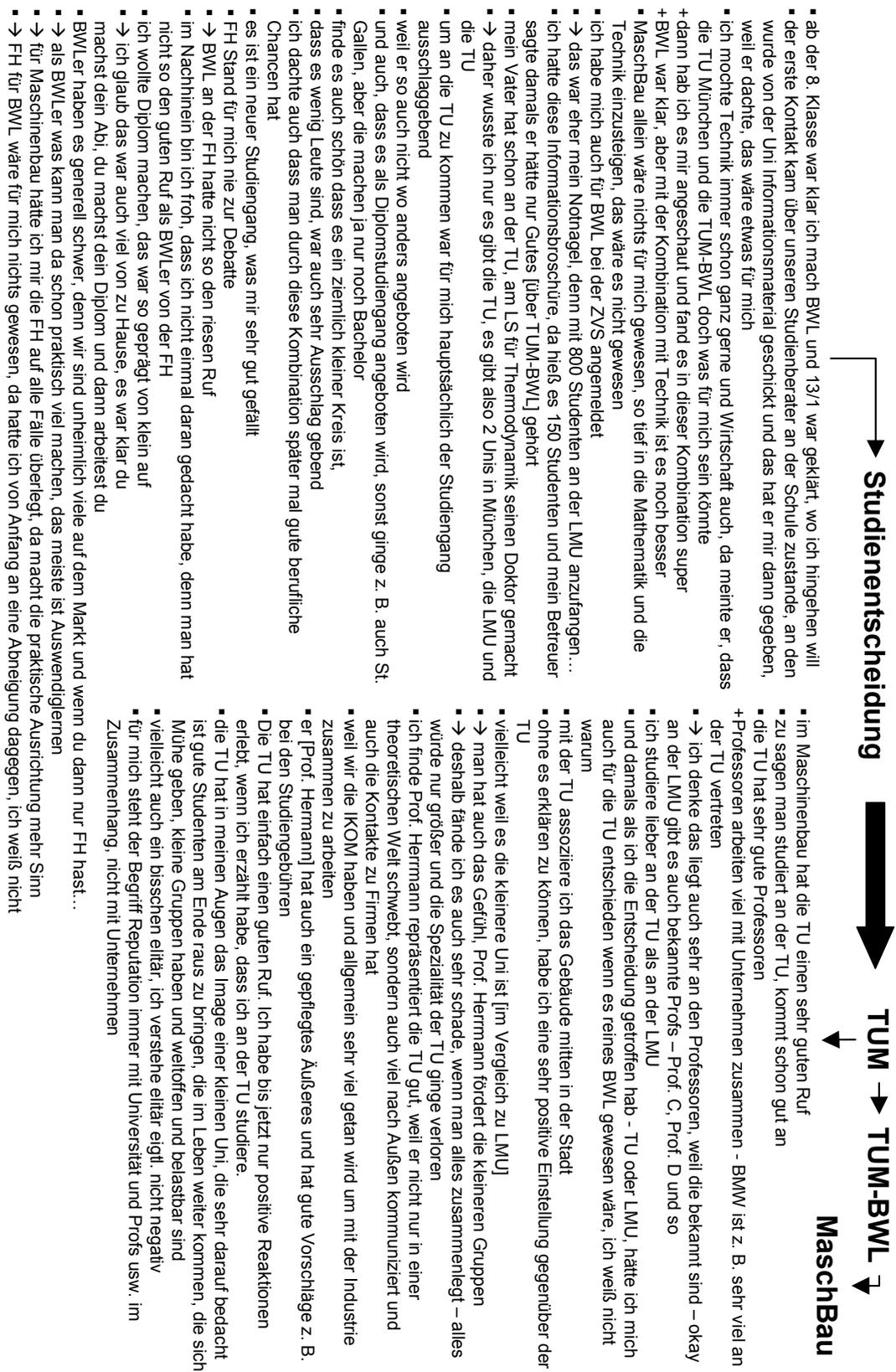
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 14 (Interview 7)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 15 (Interview 7)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 16 (Interview 8)

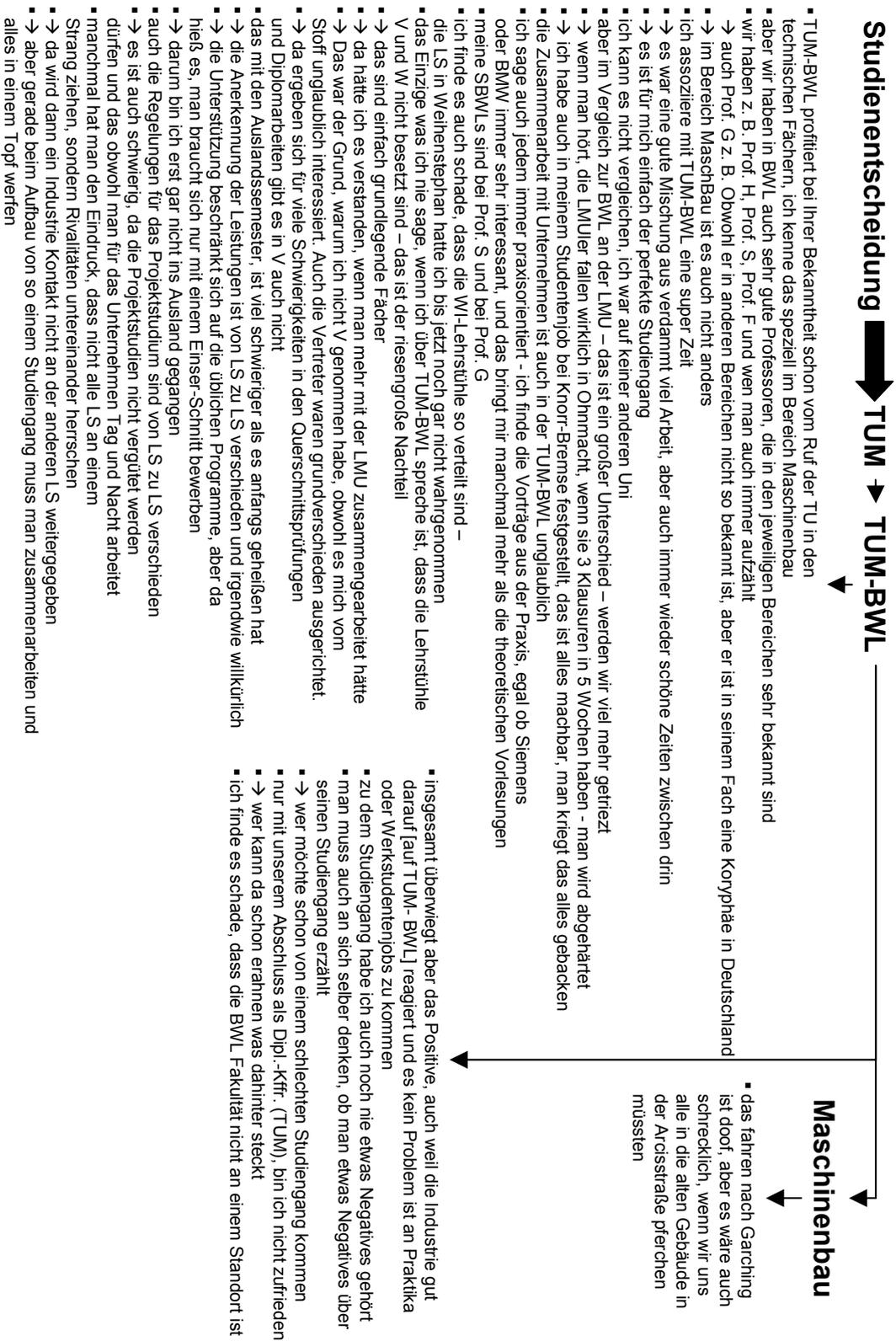


## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 17 (Interview 8)

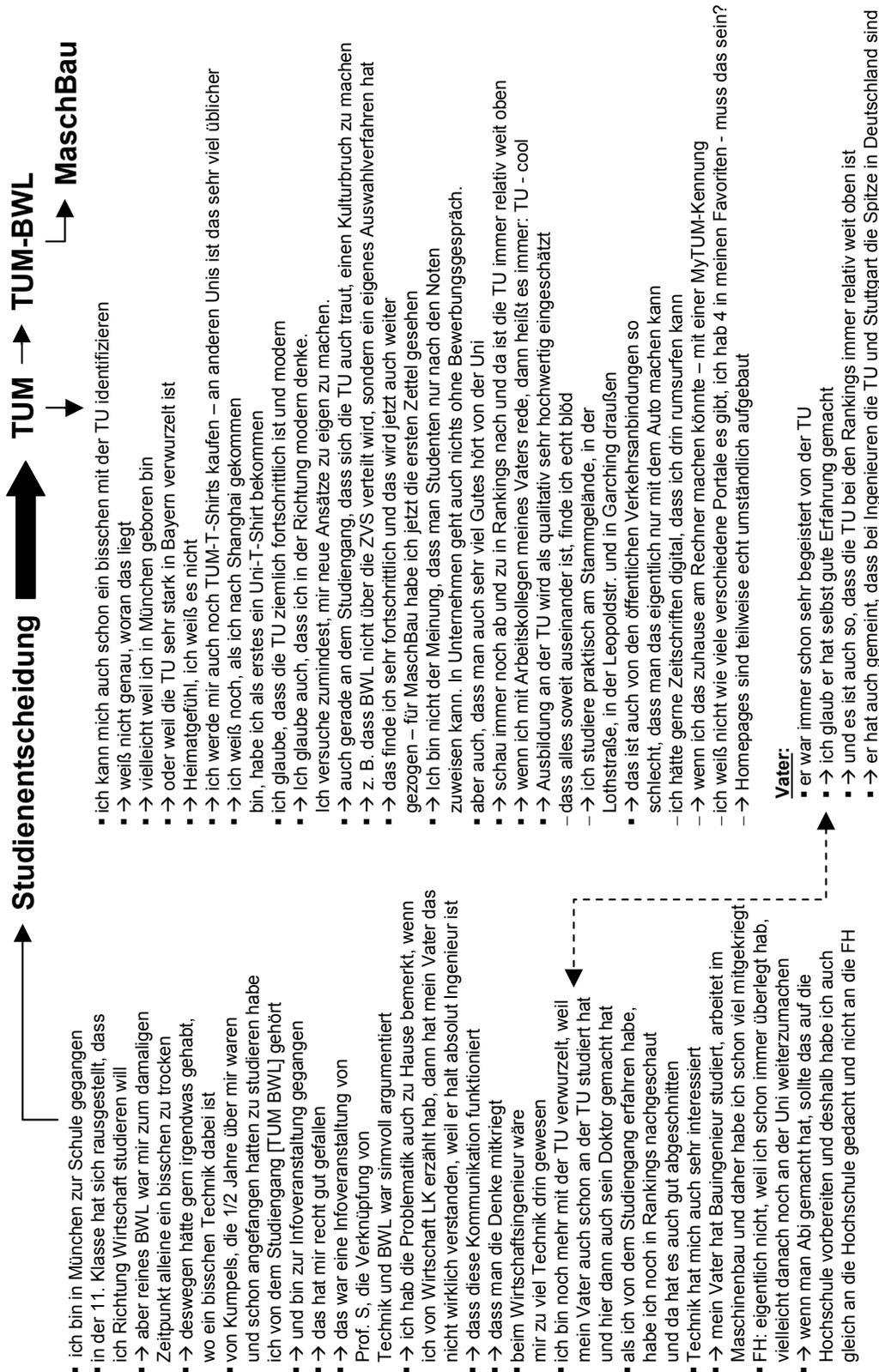
## Studienentscheidung **TUM** → **TUM-BWL**

- wenn mich jemand fragt, was ich studiere, sage ich immer BWL mit MaschBau, das ist schon mal das Leichteste, darunter kann sich jeder etwas vorstellen
- → bei Technologie- und Managementorientierter BWL steigt jeder aus -, TUM-BWL - kennt auch nur selten jemand
- meistens sage ich es ist ein 100% BWL-Studium plus zusätzlich MaschBau, damit man an Schnittstellen arbeiten kann
- → dann erzähle ich, was für mich daran besonders ist: z. B. die kleinen Gruppen
- → wenn ich höre, dass in den nächsten Semestern wirklich 400-500 Leute kommen, dann ist das nicht mehr TUM-BWL
- ich finde es eine Schnaps-Idee, jetzt mehr zuzulassen, vor allem wenn man das als super Studiengang und Elite usw. verstehen will
- + → man hat sich so schnell kennen gelernt – in den ersten 2 bis 3 Wochen – man lernt so viele unterschiedliche Gruppen und Leute kennen, weil es so klein ist
- → eine Freundin studiert VWL an der LMU und die kriegen keinen Kontakt
- + mir gefällt es auch, dass man zum Prof. relativ schnell Kontakt bekommt
- → die [Prof.] kennen dann auch schnell die Namen - in der SBWL besonders
- → Das ist einfach persönlicher, das wollte ich schon immer. Ich will nie eine Nummer sein.
- → da kann man auch besser mit dem Prof. reden, wenn man ein Problem hat
- ich weiß nicht, was bei unserem Jahrgang [JG] anders ist
- → der Jahrgang vor uns war ja der Pionier-JG, die haben auch sehr zusammen gehalten, die mussten viel studentenfremdlicher machen
- → wir waren die Nachfolgenden, da war auch nicht alles so sicher, daraus haben sich viele Freundschaften entwickelt, die auch über das Studium hinaus halten
- der JG nach uns war auch noch okay
- jetzt setzt sich dieser Elite-Gedanke so sehr durch, das ist denen sehr wichtig
- Ellenbogen Gesellschaft - zwei JG unter uns, die fangen so richtig mit Ellenbogen an
- → das finde ich so schade, weil dieses Zusammengehörigkeitsgefühl, dieses, wir waren TUM-BWler und stolz darauf geht verloren
- wir waren noch Pioniere, das war noch nicht der feste Studiengang, man wusste nicht was wirklich auf einen zukommt und um das zu mögen, braucht man eine andere Einstellung
- es wurde auch von der ersten Stunde eingetrichtert, dass es etwas Besonderes ist TUM-BWler zu sein
- das kam auch durch das Auswahlverfahren → man hatte das Gefühl es haben sich 1000 Leute beworben und 150 wurden genommen, das war ein schönes Gefühl
- auf dem Kennenlern-Wochenende hat sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt, das war irre, wir hatten richtig Spaß und haben Kennenlern-Spielen gemacht und der erste Jahrgang hat das für uns organisiert
- ich finde den Gedanken gut, nicht nur auf die Noten zu schauen, sondern zu schauen ob die Leute in diesen Studiengang passen
- so sind unglaublich gute Gruppe entstanden, die unter uns spalten sich in viele kleine Einzel-Grüppchen
- meiner Meinung nach sollte man die Leute mit 1,0-Abi trotzdem prüfen, denn es geht nicht darum, ob man super gut auswendig lernen kann, sondern ob man in die Gruppe passt, mit der man dann etwas auf die Beine stellt – wie z. B. der TUM-BWL-Verein
- für die [jüngeren Semester] sind die Noten unglaublich wichtig, das ist vielleicht über's Ziel hinausgeschossen
- → wir wollten ja schon, dass dieser Elite-Gedanke nach außen präsentiert wird und wir sind ja auch in den Rankings sehr gut, aber vielleicht ist das die negative Seite davon
- → in einem Interview hat Prof. F es schon sehr betont, wie besonders dieser Studiengang ist
- → dann haben sie diesen Elite-Studiengang mit Augsburg aufgesetzt
- → ich glaube dass jeder Prof. die Gelegenheit nutzt, in die Welt zu schreiben, wie toll TUM-BWL ist
- → aber auch wir werden unseren Teil zum Ruf des Studiengangs beitragen, wenn wir erzählen, wie toll alles ist
- Aus meinem Semester kenne ich nur ganz wenige, die nicht irgendwie weitergeben würden, wie toll das Ganze ist – auch wenn es hier und da mal nicht der Hit war. Man macht schon selbst Werbung.
- → wir machen auch immer mehr Praktika, so wird der Studiengang in der Industrie auch bekannter
- das ist gut, aber im Moment läuft es vom Menschlichen ein bisschen in die falsche Richtung

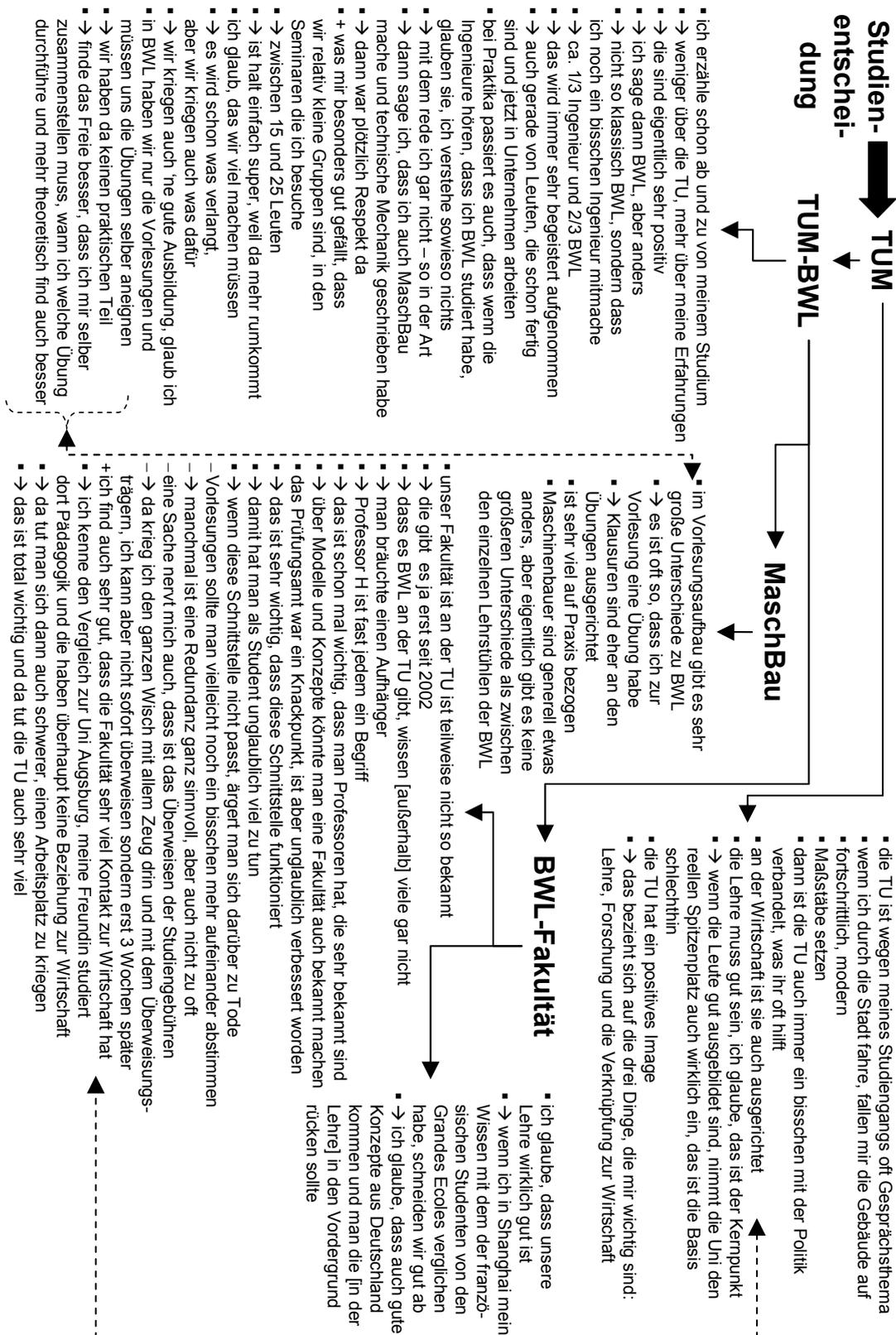
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 18 (Interview 8)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 19 (Interview 9)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 20 (Interview 9)

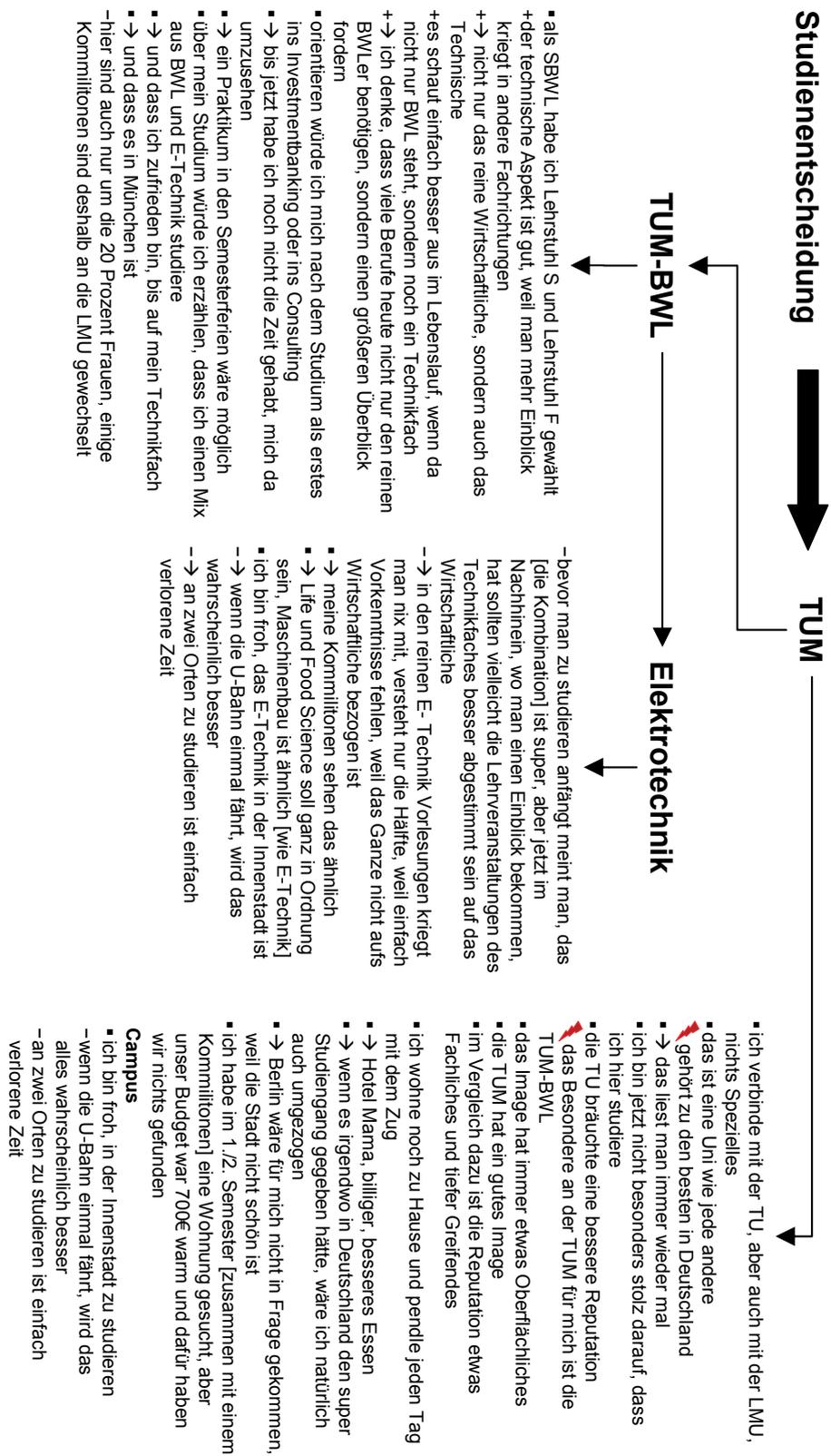


## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 21 (Interview 10)

**Studienentscheidung** ← **TUM** → **TUM-BWL** → **Elektrotechnik**

- ich wollte BWL oder Jura studieren
  - [Jura und BWL] sind einfach Fächer die mir liegen, die mir Spaß machen
  - mein Bruder hat mich eigentlich auf das TUM-BWL gebracht
  - [mein Bruder] hat an der LMU Wirtschaftsgeographie studiert, er hatte Bekannte, die selbst TUM-BWL studiert haben
  - meine 2. Wahl wäre Jura an der LMU gewesen
  - München ist eine schöne Stadt und wo man Jura studiert ist eigentlich egal
  - → also ich habe mich noch nicht so intensiv damit befasst
  - + → [München ist] näher zum Heimatort
  - + → da kannst du viel mehr machen in der Freizeit
  - → in München ist die Uni größer
  - die Größe der Uni ist mir egal
  - je größer die Uni ist, desto größer sind auch die Dienstleistungen, die außen um die Uni sind – Cafeteria z. B.
  - die [Cafeteria] ist bei uns eine Katastrophe
  - die FH hat nur kurzzeitig für mich eine Rolle gespielt, wegen des Praxisbezugs
  - → aber ich habe mich für die Uni entschieden, weil Uni eben doch noch mehr zählt als FH
  - an der Uni lernt man bessere Sachen und mehr Sachen
  - → die Themen gehen tiefer und decken ein breiteres Spektrum ab
  - ich hat mich auch noch in Passau erworben für Jura und BWL, die hätten mich auch genommen, aber da wäre mir München jetzt lieber gewesen
- 
- man bräuchte bessere Professoren, mehr im Stil von Prof. H
  - Prof. H wirkt irgendwie sehr autoritär, wissend und kompetent
  - man bräuchte bessere Lehrveranstaltungen
  - in kleineren Gruppen, 15 bis 20 wäre schön
  - besser auf die Studenten eingehen
  - mit höherem Praxisbezug
  - mehr mit Case Studies arbeiten
  - Professoren sollten sich mehr als Dienstleister sehen, z. B. wenn man das persönliche Gespräch sucht
  - → manche wissenschaftliche Informationen bekomme ich lieber vom Prof. gesagt
  - Ich wollte mal ein Attest abgeben und weder das Studentenservicecenter noch das Sekretariat wussten, wo ich das abgeben muss. Dann hat das Sekretariat das Attest behalten, mir eine Kopie gegeben und gesagt, ich solle mich wieder melden, wenn ich Maluspunkte bekommen hätte.
  - → unsere Notenverwaltung gibt es erst seit 2 Semestern, die brauchen einfach eine Weile, um sich rein zu arbeiten
  - die Größe der Internationalität ist wichtig
  - man liest immer, die TU München ist international, aber davon merkt man im Studiengang selber wenig
  - wenn man ins Ausland will, werden einem lauter Steine in den Weg gelegt
  - die Unterstützung ist relativ gering
  - es sind einfach die ganzen Formalitäten
  - Informationen muss man sich aus dem Internet holen, es gibt nicht genug Personen, die jemanden beraten
  - warum wir recht groß Elite sein sollen, weiß ich nicht
  - → Elite wäre für mich, wenn man unter den Studenten in Deutschland heraus sticht, mir fällt jetzt überhaupt nicht ein, warum wir besser sein sollten als die LMUler

## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 22 (Interview 10)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 23 (Interview 11)

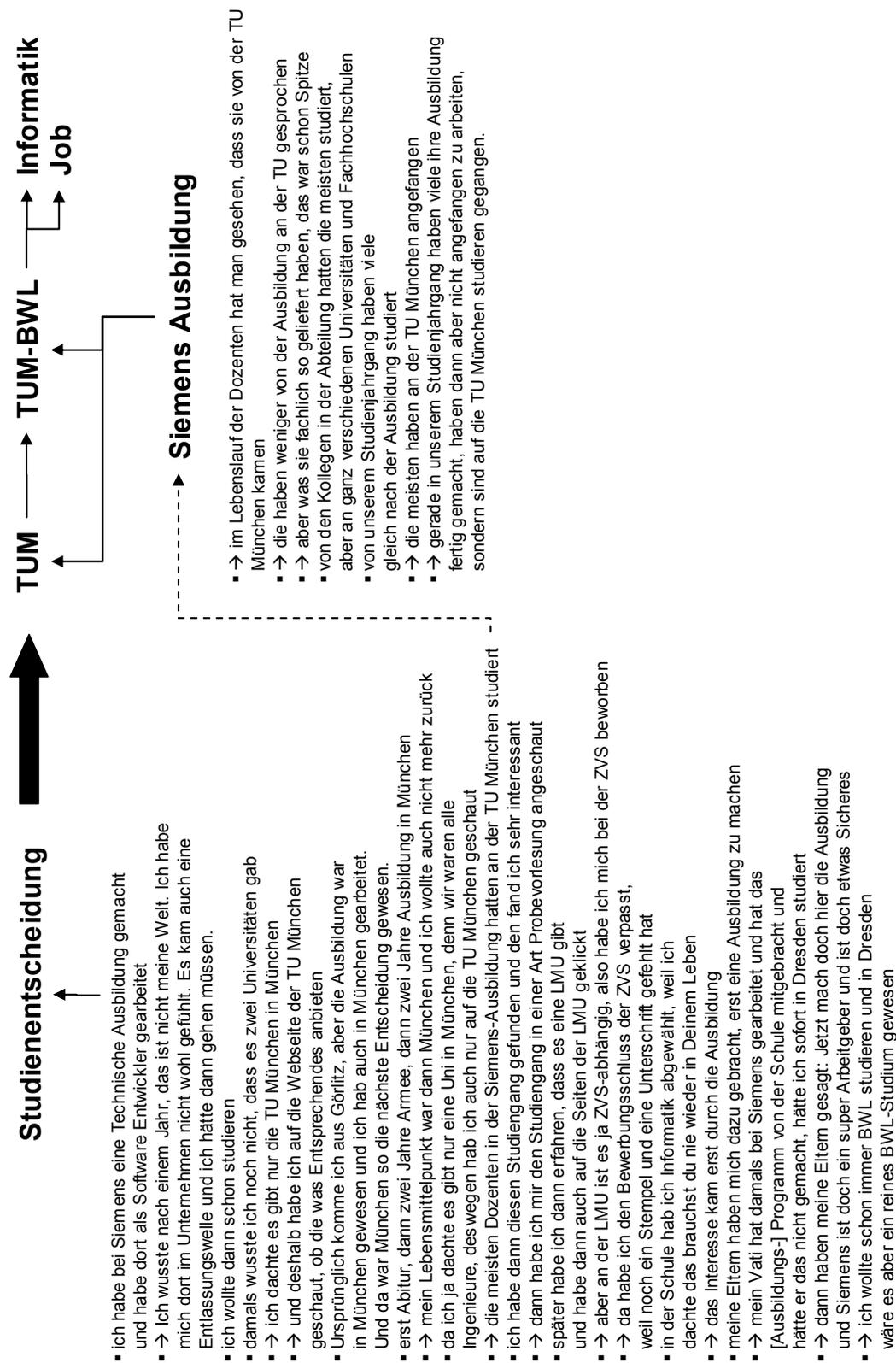
- ich habe nach 2 Sem. Wirtschaftsinformatik gewechselt
- ich war vorher 1. Jahr als Trainee Produktmanager bei Yahoo und habe Kino und TV betreut hier in München
- → ich wollte dann nicht wieder weg von München
- An der TU gab es eben die Wirtschaftsinformatik und an der LMU die Medieninformatik. Ich hätte beides bekommen und hab mich dann für die Wirtschaftsinformatik entschieden.
- ich war in Westenwald (Rheinland-Pfalz) auf dem Gymnasium
- um deutsche Unis hatte ich mich damals gar nicht gekümmert, denn ich wollte das Traineeship machen und dann im Ausland studieren
- → ursprünglich wollte ich nach England gehen
- meine LKs waren Mathe, Französisch und Sozialkunde
- ich wollte ja nicht an die FH, da hätte es WI auch noch gegeben
- → die LMU hatte es zu diesem Zeitpunkt noch nicht gehabt
- → ich wollte einfach kein FH Studium
- → wollte nicht in Klammern FH sondern ein reguläres Unistudium machen und danach evtl. promovieren und von daher war es mir wichtig ein reguläres Hochschulstudium zu haben
- mir war von vorneherein klar, ich mache etwas mit Informatik
- nur Informatik allein war mir dann doch auch zu langweilig, ich mag nicht nur derjenige sein, der irgendwo in der Ecke sitzt, kreidebleich ist und irgendetwas programmiert
- → deshalb hab ich nach einer Verbindung gesucht und bin auf die BWL gestoßen
- wenn man sich mit TUMlingen unterhält, wie es so schön heißt, dann sind sich insbesondere in der Informatik alle sehr bewusst, das die TU den besten Ruf für Informatik letztendlich hat
- → auch dass das in sämtlichen Rankings immer wieder bestätigt wird
- → das merkt man auch in der Ausbildung in der Informatik, wird das wirklich sehr gut gemacht und es fallen einem wenige Sachen ein, die man noch verbessern sollte, wenn man die Kurse anschaut
- TUM-BWL an sich, da ist mehr die Reaktion: ach, es gibt auch BWL an der TU? Und wenn ich das dann erklärt habe was ich so gemacht habe, heißt es dann: ach so, effektiv Wirtschaftsinformatik, was in meinem Fall stimmt und mir ganz gut tut, weil ich aus dem Bereich eigentlich gar nicht raus wollte, sondern ich deshalb auch gewechselt hab, weil die Marke TUM strahlt sicher darauf ab.
- ich finde dass die TU dafür steht, dass sie ja recht innovativ ist, bei Forschungsgebieten ganz nah dabei ist und so den Anspruch hat, das Beste zu machen was man in Dtl. findet
- → wenn man jetzt so die Studiengänge vergleicht: man ist bei der TUM-BWL sehr stolz, dass man das Projektstudium drin hat, was andere Studiengänge nicht haben, dass man die Technikintegration drin hat usw., also dass man sehr gezielt versucht einzigartig zu sein und ein Alleinstellungsmerkmal in seinen Studienfächern zu haben
- → in der Informatik fällt es mir besonders auf, weil man da richtig lebt, irgendwie die besten zu sein
- → also zumindest wird es so kommuniziert und auch wahrgenommen
- → ich habe mich wegen einer Promotion unterhalten und einige sind ganz gezielt zur TU gekommen, weil sie einfach den besten Ruf für Informatik hat
- meinen Zuhörern würde ich die TU sehr stark empfehlen, insbesondere für die Technikfächer und die TUM-BWL, weil ich es an und für sich sehr gelungen finde
- den integrativen Ansatz finde ich sehr wichtig [vgl. dazu den Themenkreis TUM-BWL]
- wenn man nicht einmal erlebt hat, wie Techniker so denken und arbeiten, kommt es zu extremen Verständigungsschwierigkeiten
- was ich z. B. auch sehr gut finde, ist der Münchner Business Plan Wettbewerb und halt die Sachen, die die Unternehmer TUM macht, wo man ja auch wieder schön das „TUM“ reingebracht hat
- Ich habe da ein Projekt mit einem Brau-Ing. und einem Mathematiker gemacht. Man merkt, dass es in den Technikfächern oft das Denken total fehlt, dass ein Unternehmen auch einen Markt bedienen muss.
- also schämen tu ich mich nicht für die TUM, sonst würde ich hier nicht studieren und wäre auch gegangen
- es arbeiten überall nur Menschen und seine kleinen Fehler zu haben, hat auch seinen Charme und es ist einfach nur natürlich
- → was ich nicht erzählen würde, ist dass man in der Informatik in der BWL die gleichen LVs im Bachelor und im Master hat, also in W und N
- finde, dass die TU ein sehr innovatives Image hat, recht viele Sachen neu macht und auch ein sehr gutes Image hat hinsichtlich der Qualität und dem was gemacht wird
- [Mensa] ich habe in meinem ganzen Studium vielleicht nur 20 mal dort gegessen und es gemieden, wo es nur geht
- → im FMI-Gebäude gibt es die kleine Cafeteria, die wirklich noch gutes Essen hat und Mensa finde ich geradeso noch erträglich

## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 24 (Interview 11)

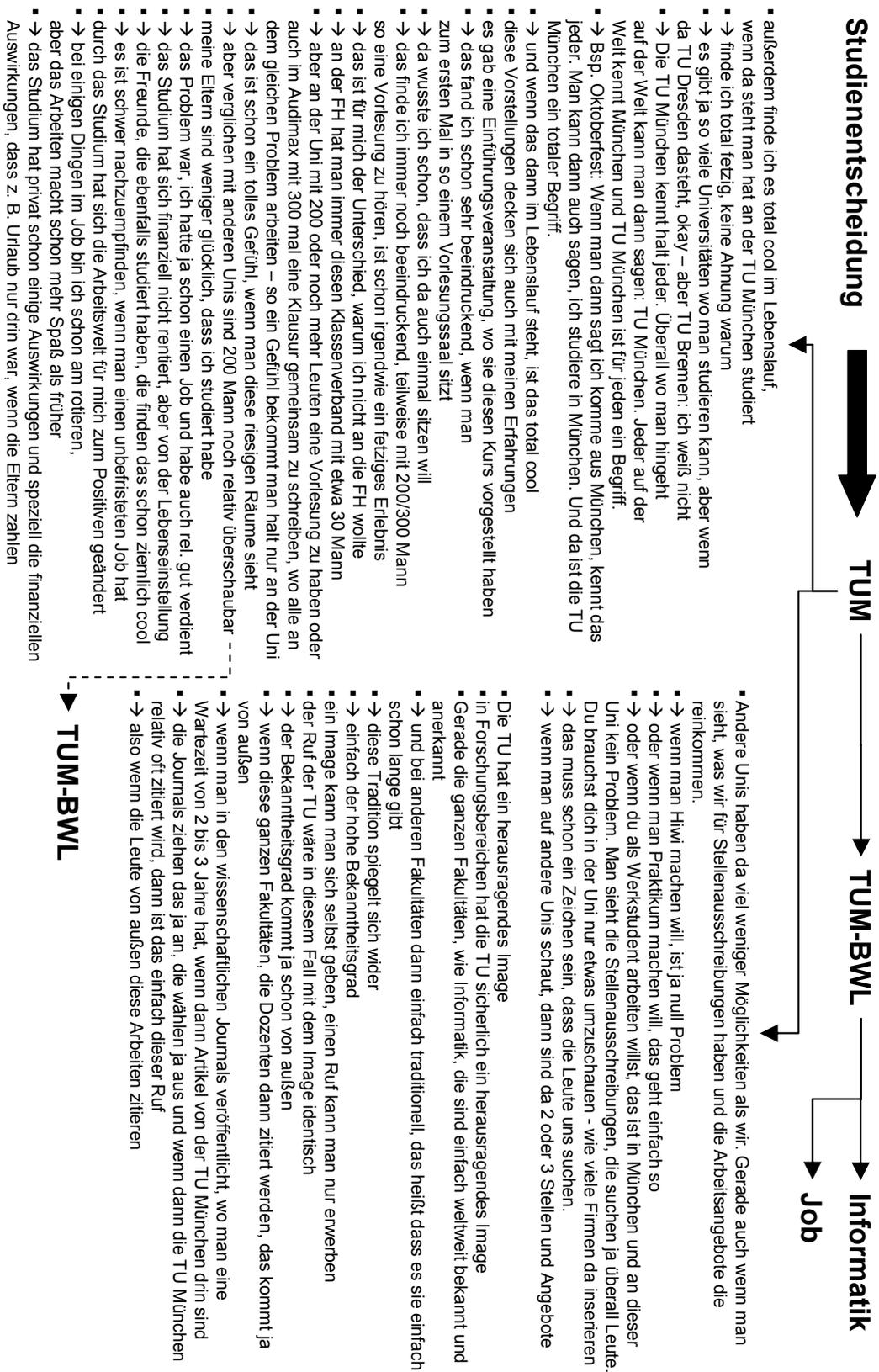
Studienentscheidung → TUM → TUM-BWL → Informatik

- meine SBWLs sind Lehrstuhl S und Lehrstuhl H
- Kathrin Möstlein hat mit der TUM-BWL etwas aufgesetzt
- → ich finde auch gut, dass man die Marke TUM da mit reinbringen konnte
- fand den Studiengang sehr gut konzipiert und er ist letztlich ziemlich genau das, wenn man Informatik wählt, was ich mir unter WI vorstelle wenn man auch noch ein paar Praktika nebenbei macht
- hab sie [TUM-BWL] kennen gelernt, als ich mich bei der Inmatrikulation mit einem unterhalten habe, der sagte er fängt TUM-BWL an und ich dann: was ist das denn schon wieder?
- → dann habe ich mir das angeschaut; wir hatten ja auch einige Kurse identisch, also Lehrstuhl F, Lehrstuhl H und Informatik sind die selben Kurse
- → im Endeffekt ist die WI im Grundstudium eine abgespeckte TUM-BWL
- ich habe insgesamt 5,5 Jahre bei Yahoo gearbeitet, so bekommt man Verantwortung übertragen
- → zum einen ist das gut, zum anderen war das ein Problem für mich, weil das TUM-BWL Studium doch fordernd ist
- → das beschleunigt nicht gerade, wenn man denkt: ich geh jetzt da hin, krieg ordentlich Geld, das macht Spaß oder ich setz mich jetzt in die Vorlesung
- → am Ende des Semesters hat man dann den riesigen Stress und kämpft, um alle Fächer tatsächlich noch durchzukriegen
- Zwischen der Informatik und der BWL gibt es schon Verständnisschwierigkeiten. Und die eine Seite tut so als bräuche sie die andere Seite nicht.
- → in der Arbeit habe ich auch gemerkt, dass es ganz gut ist, wenn dann einer dazwischen sitzt der sich mit beiden Seiten auskennt, was ich ganz schön finde, weil ich möchte ja derjenige sein
- ich finde dass man sehr viel von dem Studium für die Praxis nicht unbedingt braucht, aber es ist nicht schadet, mal davon gehört zu haben
- → für das, was ich bei Yahoo gemacht habe, hätte ich streng genommen weder die BWL noch die Informatik gebraucht
- → aber im Studium lernt man, das finde ich sehr wichtig, Konzepte und man lernt zu lernen, also unter viel Druck neue Sachen zu lernen und auch einen Überblick zu bekommen
- wenn meine Freunde erzählen, die BWL in Frankfurt oder in Marburg studieren, das ist zwar auch nicht schlecht, aber ich finde die gerade Technikanbindung hier sehr gut gemacht
- Genauso würde ich nicht nach außen kommunizieren, dass im 1. Semester zwei mal drei Leistungspunkte in der BWL sieben ergibt – es sind halt einige Fehler passiert, als der Studiengang konzipiert wurde und es war auch keiner da, der dafür zuständig war. Das hat man aber mittlerweile einigermäßen im Griff.
- in der TUM-BWL sehe ich jetzt das Problem so eigentlich nicht. Gut es gibt einige Vorlesungen die nicht ganz so qualitativ hochwertig sind, aber man hat ja in der BWL die Möglichkeit zu wählen, dann kommt man in der Regel doch wieder drum herum, wenn man was nicht gut findet
- ich sehe mich nach wie vor als Wirtschaftsinformatiker
- → ich hab der Wirtschaftsinformatik nicht wirklich den Rücken gekehrt
- an der TU hat man sich den Spaß erlaubt, Wirtschafts-informatik zu starten ohne Wirtschaftsinformatik-Prof. – was natürlich nicht sonderlich lustig ist
- → der Studiengang war neu, genauso wie TUM-BWL, hat zum selben Jahrgang angefangen, und wir hatten zwei Semester kein Professor für Wirtschaftsinformatik
- → Professor J kam immer 4 oder 5 Tage im Semester, immer Freitag und Samstag, das sind natürlich keine idealen Studienbedingungen.
- → von da an hat sich der erste Studiengang sehr stark aufgelöst und ist zur TUM-BWL gewechselt
- → wir hatten ja einige Kurse identisch mit der TUM-BWL
- → ich hab auch mitbekommen, dass die Leute im 1. Semester gesagt haben: ja also es läuft hier nicht alles so rund in der TUM-BWL bzw. haben sich sehr darüber aufgeregt
- ich konnte darüber nur lachen, weil wir hatten ja noch nicht einmal einen Professor, den wir ansprechen konnten
- → in der TUM-BWL waren da Leute, die sich engagiert haben
- im ersten Jahr hatten wir Info noch in der Innenstadt, das ist da gerade umgezogen
- → danach war dann schon pendeln angesagt
- der Stereotyp eines Informatikers ist jemand, der ist kreidebleich, hat keine Freunde und sitzt zuhause
- → das ist überzeichnet, aber nicht völlig falsch
- so sind die meisten nicht, aber so ist das Bild

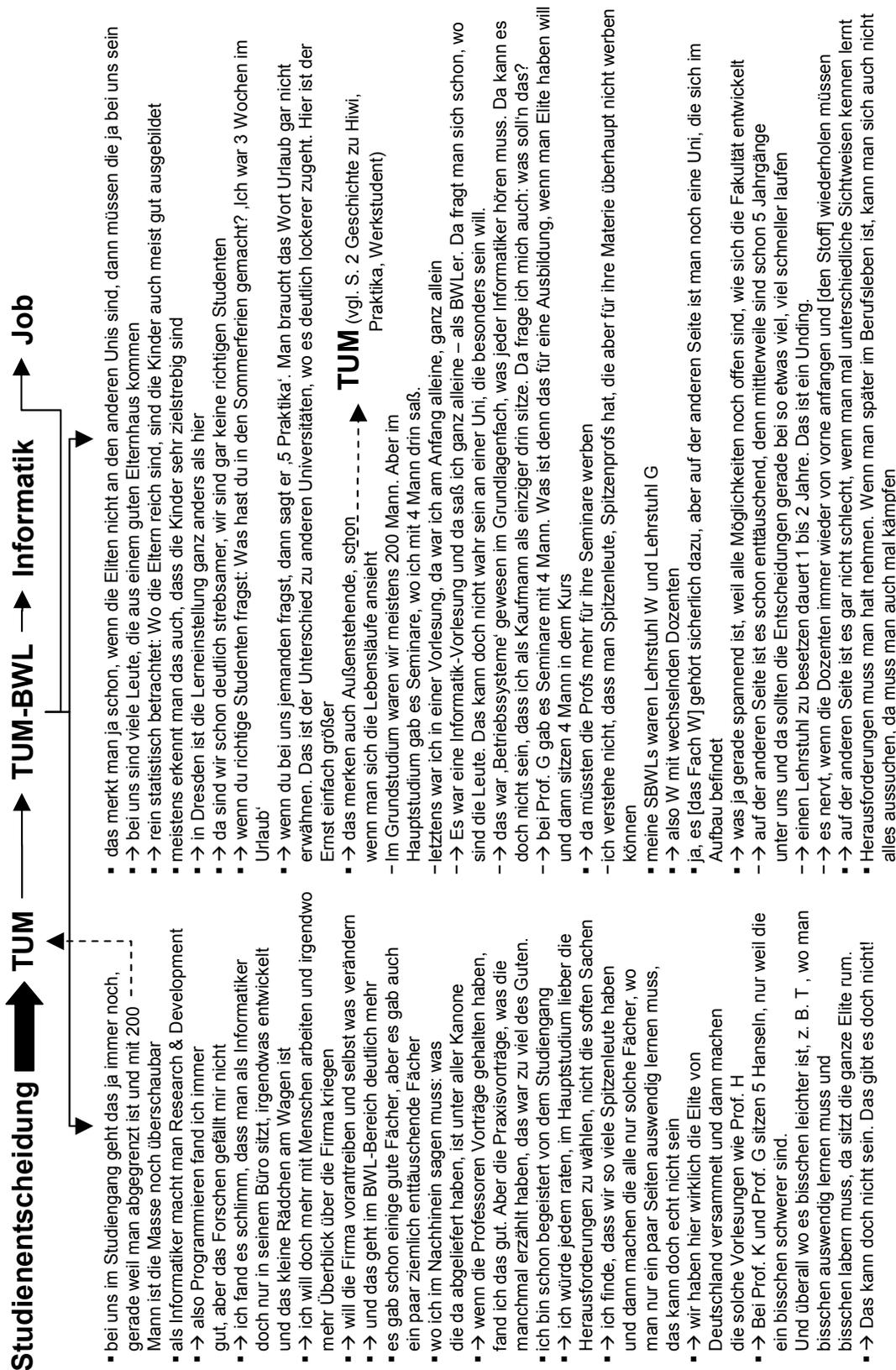
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 25 (Interview 12)



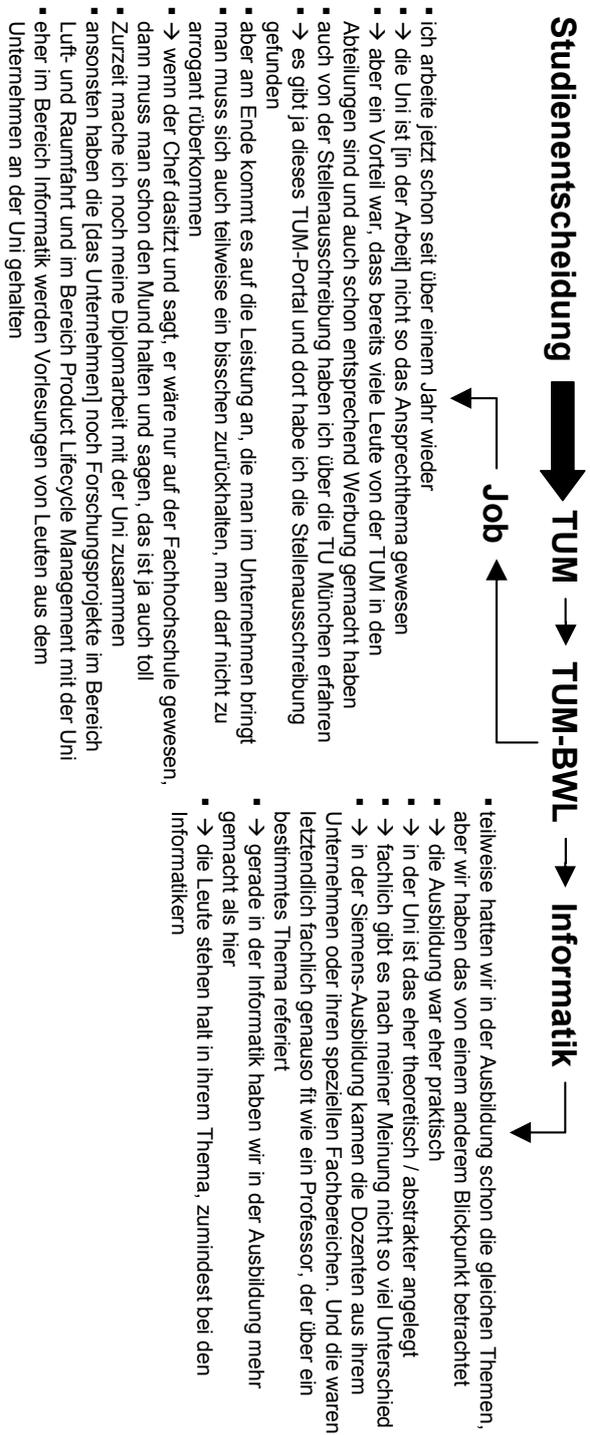
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 26 (Interview 12)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 27 (Interview 12)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 28 (Interview 12)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 29 (Interview 13)

**Studienentscheidung**    **↑**    **TUM**    **→**    **TUM-BWL**    **→**    **Informatik**

- ich wollte Biochemie studieren und da ist die TU München eine der Unis in Deutschland, an der man das am besten studieren kann
- → durch ein Ranking, was man z. B. im Spiegel oder beim CHE oder sonst wo nachlesen kann und da ist die TU München klassischerweise diejenige, die die beste Reputation in Biochemie hat
- → deswegen hab ich auf den Webseiten [der TUM] gesurft, was es hier so alles gibt – Biochemie halt
- → Da ich aber sowieso vor hatte, irgendwann später noch BWL zu studieren z. B. einen MBA zu machen, habe ich dann durch Zufall Technologie Management gesehen. Das ist ja gleich beides auf einmal, vielleicht machst du doch lieber das.
- ich hab mich schon während des Abis an ein paar Ostdeutschen Unis für Biochemie beworben, weil die in den Rankings auch ganz toll dastanden
- → da sieht man was von der Qualität der Rankings
- → da bin ich auch genommen worden, aber so richtig überzeugt hat mich das doch nicht
- → dann habe ich erst Zivi gemacht und hab dann noch einmal neu überlegt, wo ich jetzt hingehen möchte
- die Eltern haben auch mitdiskutiert, aber ich habe es entschieden
- Die Informationen hatte ich zuerst einmal aus 3. Quelle, sprich aus Magazinen. Dann eben auf den Webseiten geguckt und ich fand den Webauftritt, sowohl von der TU als auch speziell vom Studiengang, sehr professionell.
- → das war im Nachhinein vielleicht eine Fehleinschätzung, aber damals war das so
- ich fand die TU Seite [Internet] ziemlich innovativ
- → Wenn ich mir die anderen Unis angeguckt habe, das ist so altbackener Käse gewesen. Die TU-Seite fällt da echt heraus.
- dann hab ich Studieninformation angefordert und vom Infozentrum die CD geschickt gekriegt, die TU Info CD, und die ist echt geil gemacht
- → da habe ich gedacht, wenn die sogar ihre Uni so bewerben, dann muss da was dahinter stecken
- Und dann bin ich hier hin gefahren und hab mir das angeguckt. Ich bin für ein Wochenende, für einen Freitag mal hier runter gekommen und hab mich in ein paar Vorlesungen gesetzt. In dem Audimax waren glaub ich MaschBau.
- → und das Audimax fand ich geil
- → Und dann hab ich mit 3 oder 4 Leute auf dem Campus geredet. Wie sie die TU finden und die meinten: das ist halt eine coole Uni und recht modern.
- und dann bin ich wieder nach Hause gefahren und hab mit meinen Eltern diskutiert
- Die TU München ist natürlich nicht nur eine Uni gewesen, sondern auch eine Stadt. Ich komme ja nicht aus der Region. Ich bin alter Bayern-Fan und wollte immer schon mal nach München, die Stadt kannte ich noch nicht und auch deshalb wollte ich dahin.
- Meine Eltern sind Unternehmensberater. Die haben das wirtschaftliche Umfeld angesprochen, was in München natürlich besser ist als in Jena.
- → die Freizeitmöglichkeiten kannten sie relativ gut und das ist schon okay da

## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 30 (Interview 13)

## Studienentscheidung

TUM

TUM-BWL

- ich fand den Webauftritt, muss ich sagen, sowohl von der TU als auch speziell vom Studiengang sehr professionell
- ich fand die TU Seite [Internet] ziemlich innovativ
- wenn ich mit den ganzen anderen Unis mir das angeguckt hab, das ist so Altbäckere Kase gewesen, und die TU Seite fällt da echt raus
- die TU ist in der Realität denke ich schon ein bisschen so, wie sie sich gegeben hat, also nach außen hin
- verglichen mit anderen staatlichen Universitäten finde ich die TU relativ modern
- wenn ich es mit der LMU vergleiche, die ist noch behäbiger oder noch bürokratischer
- das geht mit einem Herrmann als Rektor eigentlich ziemlich gut
- ich glaube es hängt viel an ihm auch
- Er ist wirklich ungewöhnlich für einen Rektor, ich glaub er hat's auch nicht immer leicht in der TU selber. Aber da er einen exzellenten fachlichen Hintergrund hat, der ist ja Chemiker mit hohen Auszeichnungen, ist er auch bei den Professoren akzeptiert, ist aber nach Außen hin ganz anders. Da ist er eher so einer auf Politiker und Showmaker macht und Statements abgibt. Und das ist halt das, was nach Außen hin dann strahlt.
- sofern ist es eigentlich 'ne recht gute Kombination
- Auch was die ganzen Sachen in Garching anbetrifft und innovative Studiengänge und so was. Das, finde ich, zeichnet die TU aus.
- TU find ich schon eigentlich ganz cool, hat halt nur den Makel, dass es eine staatliche Uni ist und deshalb viele Sachen einfach langsamer gehen und hier mit der UnternehmerTU und solche Hilfskonstruktionen gefunden werden müssen, um das was hier an Ideen steckt, verwirklichen zu können
- da hat's eine private Uni einfach leichter
- aber ist halt der Vorteil, die Reputation ist eine sehr gute von der TU
- International leider nicht. Das hat keine deutsche Uni.
- das ist auch das [die gute Reputation] was ich vorher gesehen habe und was sich bestätigt
- ist ein cooles Konzept
- so einzigartig, wie ich dachte, ist es am Ende gar nicht
- es gibt schon andere, die ähnlich sind, das hab ich nicht gesehen
- mit der Kombination Chemie ist man aber relativ einzigartig muss ich sagen
- Es gibt zwar Wirtschaftschemiker inzwischen, aber das ist ja andersrum. Ja das gibt es in Düsseldorf, in Münster, in Kiel. Ich hab erst vor einer Woche mit einer gesprochen die studiert in Düsseldorf. Aber das ist Wirtschaftsingenieur, d.h. der Schwerpunkt liegt auf der Naturwissenschaft mit einem bisschen BWL oben drauf.
- das ist ja bei uns anders herum
- nur die Umsetzung ist halt mit großen Tücken, ganz ehrlich
- Das du z. B. ständig raus fahren musst ist ein riesiges Manko. Das ist im Grundstudium echt total ätzend.
- Super viel Zeit geht drauf. Jetzt mit der U-Bahn wird's ja n bisschen besser. Aber das war bei uns nun mal nicht so gut.
- das ist halt ein Konzept was darauf baut, dass es eben zwei Standorte sind und das ist halt schon mal schwierig
- zum einen ist es so, dass es zwei völlig unterschiedliche Philosophien sind, die nicht aufeinander abgestimmt sind
- Die BWL sprechen nicht mit den Technikern und anders herum. Das ist die Sache die du später auch in der Realität hast.
- die Verzahnung findet nicht mit den Integrationsfächern statt – tolle Idee – sondern nur in deinem Kopf, wenn überhaupt
- und das ist nun nicht wirklich weit gedacht
- da müsste eigentlich eine bessere Zusammenarbeit sein, alle müssten an einem Strang ziehen und Vorlesungen anbieten, die speziell für uns sind, wie Technologieanagement, Chemie und BWL
- Wo haben wir denn mal besprochen, was gerade die BWL Probleme der chemischen Industrie sind? Am Rande irgendwo, aber das ist nicht optimal, gar nicht.
- Ich wüsste ehrlich gesagt auch gar nicht wie man es anders machen sollte, weil das sind eben einfach zwei Welten. Es ist 'ne staatliche Uni, da gibt's ihre Professoren, die denken nun mal in ihren Schubladen. Das kann nur durch Persönlichkeit wie Prof. L, gelöst werden, indem die sich da selber einsetzen und sagen: ich biete Sachen an, die genau das bieten. Na gut, aber so jemand wird dann aber auch aufgeben an einer staatlichen Uni.
- Ich find es nach wie vor ein cooles Konzept. Ich finde auch das gute Ansätze da sind, wir auch zum Teil gute Professoren und Vorlesungen haben. Aber das was nach außen so professionell vorgetragen wird, dass in sich wirklich ein geschlossenes Konzept ist, dass stimmt halt nicht.

## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 31 (Interview 14)

←
→
←
→

**Studienentscheidung**
→
**TUM**
←
**TUM-BWL**
←
**Medizin**

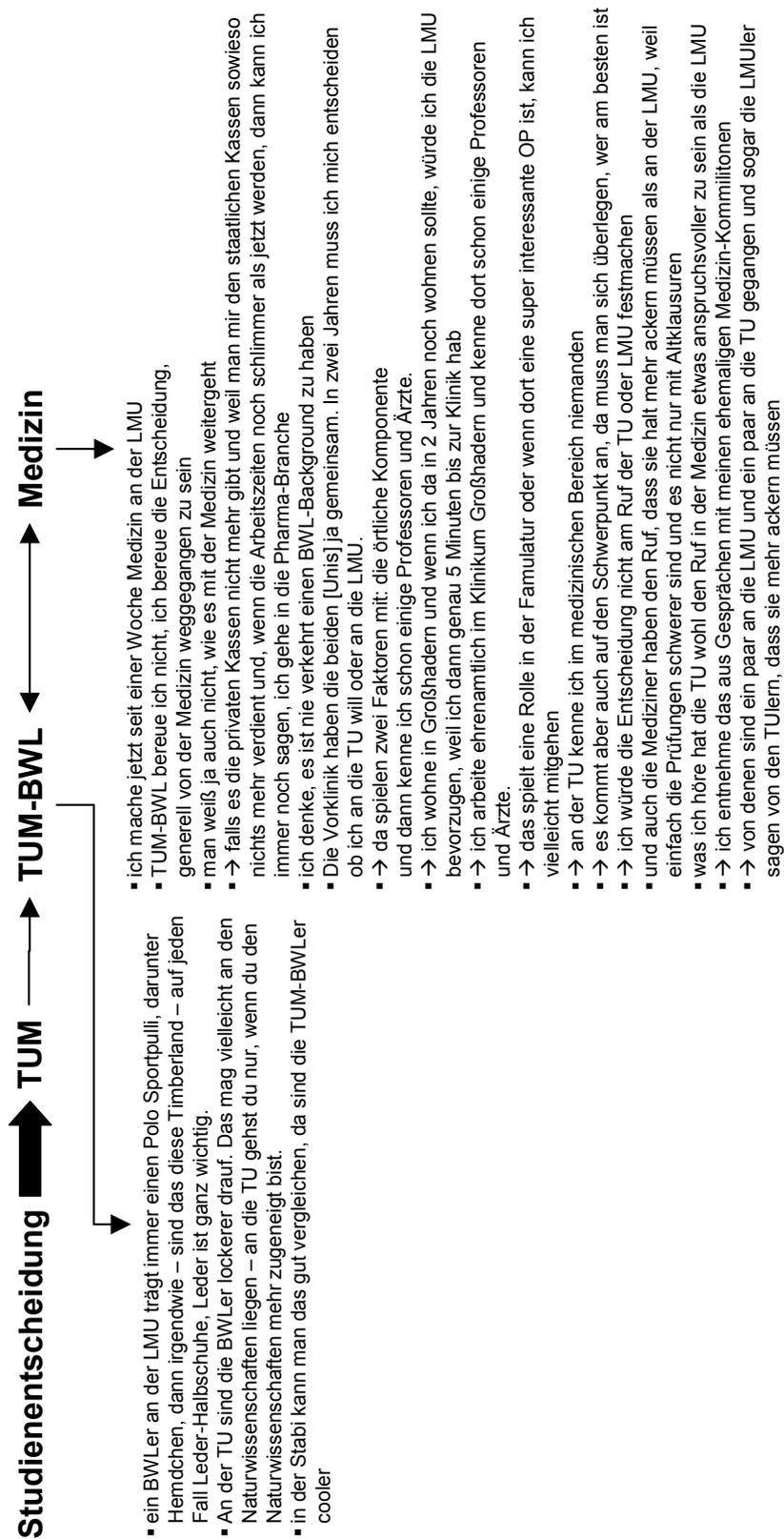
- Ich wusste nach dem Abitur nicht so richtig, ob ich in die BWL-Richtung gehen soll oder eher eine Naturwissenschaft studieren soll. Da hab ich an der LMU Medizin angefangen und wollte das aber nicht fortführen.
- Ich hab dann von einem Freund gehört, der eben TUM BWL studiert, dass es da BWL mit einer Naturwissenschaft in Verbindung gibt. Das fand ich dann ganz geil, weil ich ja genau zwischen diesen beiden Stühlen saß. Dann hab ich mir das mal angehört und bin dann da hin gegangen.
- der [Freund] hat TUM-BWL studiert, der hat zwar dann aufgehört und ist dann an die LMU gegangen, weil er gesagt hat TUM-BWL fände er nicht so toll, aber er hat mich aber trotzdem dazu bewegen, TUM-BWL anzufangen
- Er hat mich überhaupt erst auf diese Kombination aus Naturwissenschaft und BWL aufmerksam gemacht, davon wusste ich ja überhaupt mix. Ich hab ja vor drei Jahren angefangen, da war TUM-BWL ja noch nicht so populär.
- mittlerweile kennen es die Leute ja schon
- er [Freund] fand es ganz lustig, konnte mir aber nicht wirklich was darüber sagen
- ich hab mich im Internet ein bisschen darüber schlaue gemacht
- ich habe mir eigentlich nicht so viele Gedanken gemacht
- ich will eigentlich nicht in die Forschung oder Entwicklung gehen, sondern will mehr in den operativen Bereich gehen
- Im Wirtschaftsingenieur war mir einerseits zu wenig BWL und andererseits war es so, dass man im Wi-Ing. aus jeder Naturwissenschaft ein bisschen hört. Das hat mich nie gereizt, da fand ich in TUM-BWL das Festlegen auf eine Naturwissenschaft besser.
- Im Nachhinein muss man sagen, das wir da doch rel. viel mitgenommen haben.
- mich hätte es nicht gestört aus München wegzugehen, aber TUM-BWL gibt's nur an der TUM in München
- ich glaube auch nicht, dass es damals etwas Vergleichbares gab
- ich glaube es ist immer leichter den Ruf von etwas als Externer wiederzugeben
- der Ruf ist halt, dass die TUM in den Naturwissenschaften top ist
- TUM-BWL scheint angeblich auch im Kommen zu sein. Die Leute behaupten es sei eine tolle Sache. Wenn man drin steckt und sieht, wie die Sachen ablaufen, weiß ich nicht, ob man das noch so sagen würde.
- Ich muss sagen, dass ich über die TU vorher eigentlich nie viel wusste. Bis ich 13 war wusste ich gar nicht, dass es die TU gibt. Ich finde die nimmt man auch nicht so wahr.
- Die LMU ist gleich an der Leopoldstr. gelegen. Da gibt es hoch renommierte, alte Fakultäten.
- gerade so Sachen wie Medizin und Jura sind auch ein bisschen die Zugpferde
- Meine Mutter hat Pharmazie studiert mein Vater ist Internist. Mein Bruder studiert Informatik, da habe ich eigentlich das erste mal von der TUM gehört.
- Von der TU wusste ich nur, die haben MaschBau und sind in Garching
- ich kannte die TU nur von dem grauen, tristen Gebäude in der Innenstadt und wusste, dass sie draußen einen Atomreaktor haben, das fand ich ganz geil und viele Maschinenbauer
- ich halte Erzählungen über die TUM eigentlich immer kurz
- die TUM ist eine der renommiertesten Unis, vielleicht nicht in BWL aber insgesamt in Dtl. oder Europa
- aus einschlägigen Rankings, das kennt man – und natürlich auch wenn man sich wissenschaftliche Vorträge oder Symposien anschaut, da sieht man dann, dass es ein gehobenes Niveau ist
- ich war mit einem Freund an allen Bayrischen Universitäten, weil er unbedingt aus München weg wollte und wenn man da sagt, man kommt von der TUM – das ist einfach ein Name. Die TU kennt man in der wissenschaftlichen Welt und auch wenn man mal Zeitung liest.
- gerade für den naturwissenschaftlichen Bereich ist es eine der Top-Adressen
- Es ist ein Bild, dass sich über die Jahre formt. Man schnappt halt überall irgendetwas auf.
- Die TU ist eine Klasse Uni, muss man sagen. Das ist ein Bild von der TU, das sich über Jahre entwickelt.
- Wenn man nach Berlin schaut, die sind auch groß und können sich nicht so gut positionieren wie die TU.
- die haben in der Presse auch nicht die Durchschlagskraft der TU
- Ich meine an der LMU kann ja jeder Idiot jeden Scheiß studieren. Das geht an der TU nicht, denn die bietet nur greifbare Naturwissenschaft an.
- die ist ja in keiner der Natur-Wiss. nicht wenigstens bei den Top 5 in Dtl. dabei
- TU-MaschBau soll den Ruf haben mörderisch zu sein, aber auch dass dabei super Leute rauskommen. Und so etwas trägt dann dazu bei mein Bild von der TU zu formen.
- wenn TUM-BWL vorne ist, müssen die Rankings gut sein. Rankings sind teilweise undurchschaubar
- Etwas muss aber dran sein. Wenn man ein paar Jahre und mehrere Rankings vergleicht, weil ja meistens die selben Unis in den selben Fächern vorne oder hinten sind.
- es ist für Außenstehende auch schwierig, alle Unis in allen Bereichen zu vergleichen
- die TU hat für mich das Image eine super Uni zu sein, naturwissenschaftlich geprägt, darum laufen auch viele Leute im Karo-Hemd rum, aber sonst von der ganzen Grundstimmung positiv
- das Image ist für mich emotionaler, der Ruf beinhaltet die wissenschaftlichen Leistungen, z. B. eines Profis

## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 32 (Interview 14)

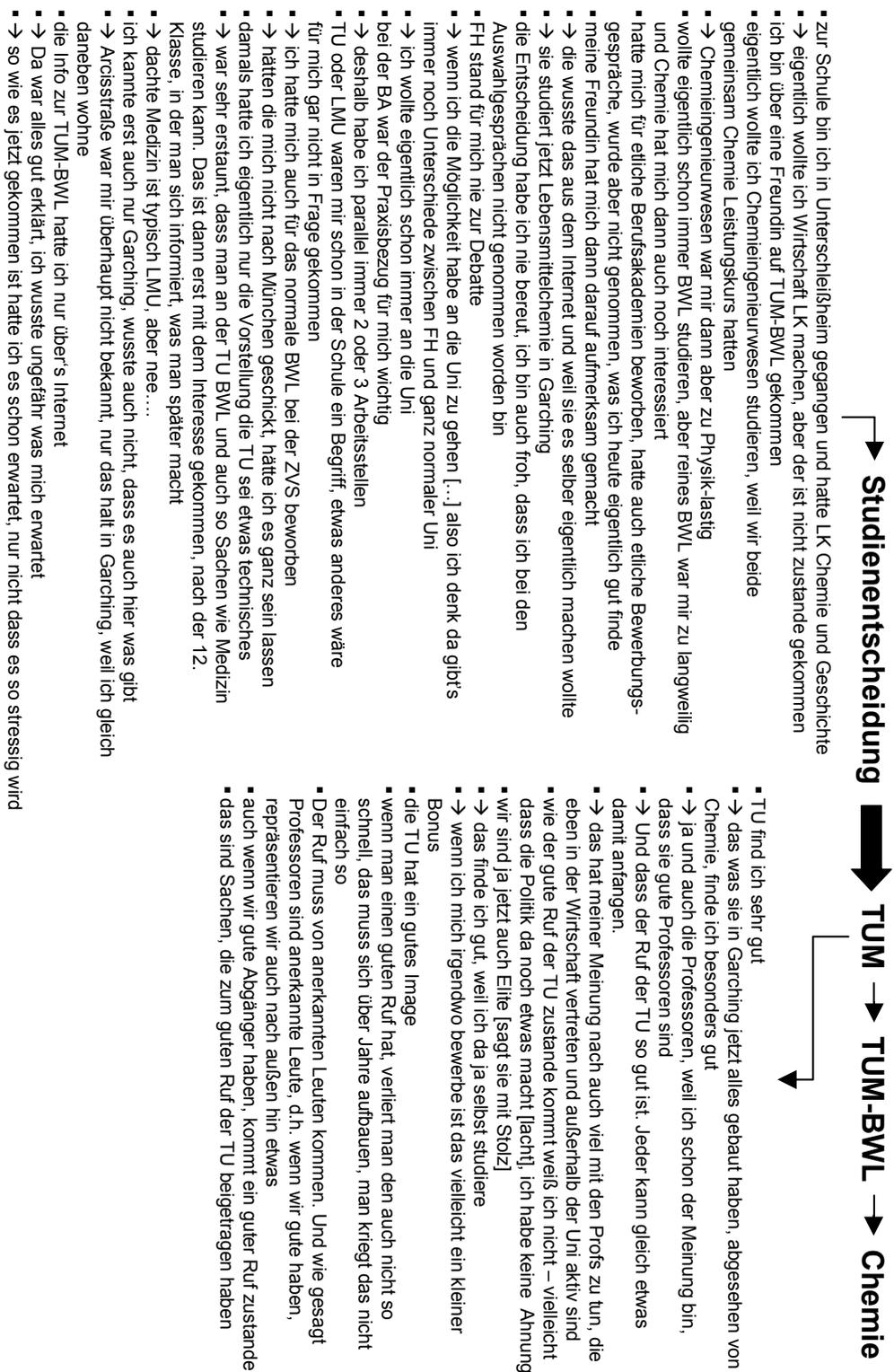
## Studienentscheidung TUM TUM-BWL Medizin

- ich bereue generell die Entscheidung von der Medizin zur BWL gegangen zu sein, weil ich jetzt mittlerweile weiß, dass ich Medizin machen will
  - → TUM-BWL hab ich nie bereut, ich fand die Naturwissenschaft immer eine schöne Auflockerung
  - → mir hat Chemie auch fast mehr Spaß gemacht als BWL
  - → ich beende die TUM-BWL aber, denn ich darf beides parallel machen
  - → wenn das jetzt alles so klappt wie ich mir das vorstelle, dass ich die BWL an der TUM fertig mache und dann Medizin, dann hätte es für mich eigentlich nicht besser laufen können
  - wenn man dann mal drin steckt [in TUM-BWL] und weiß wie manche Sachen ablaufen, weiß ich nicht ob man das auch noch so sagen würde [vgl. Ruf der TU / der TUM-BWL auf Seite 1]
  - die Idee von TUM-BWL an sich ist ja wirklich gut – dass man BWL mit Naturwissenschaften verknüpft
  - → aber allein wenn man dann drin steckt und sich überlegen muss, welche Chemie-Vorlesungen man überhaupt belegen darf und angerechnet bekommt
  - → dann musst du den Professoren hinterherlaufen damit du mal die Scheine bekommst, dass die Noten gemeldet werden; das ist ja noch ein kleines Problem
  - ich hab ja jetzt auch ein Jahr Fachschaft gemacht
  - Der Lehrstuhl V ist unbesetzt, der Lehrstuhl M ist unbesetzt. Die ganzen zentralen Lehrstühle sind unbesetzt.
  - → manche Lehrstühle sind zu klein, der Prof. G hat doch vielleicht zwei Mitarbeiter, wenn du von dem was brauchst, das dauert ewig
  - → ich habe das Gefühl, es ist alles unorganisiert, du musst den Leuten wegen jedem Schirmarm nachlaufen
  - → Unsere Internetplattform – gibt's die noch, geht die auch mal. Wenn du da etwas suchst, findest du nichts oder die Seite ist nicht verfügbar.
- z. B. Prof. M war sicherlich mal ein exzellenter Professor, aber er hat seinen Zenit auch schon überschritten
  - → Und Prof. F ist von der Lehre her organisierter, aber ich habe das Gefühl du lernst nichts. Du musst halt ein paar Folien auswendig lernen und die wiederholen sich auch in jeder Vorlesung ein bisschen. In der Klausur bräuchte man keine Fragen formulieren, sondern nur hinschreiben: Kapitel 5, Chart 6, die oberen 5 Punkte.
  - mir fehlt so ein bisschen der rote Faden
  - → Innere Abläufe und äußerer Anspruch passen nicht zu einander!
  - → auch von den Namen ist die Lehre an der LMU ein bisschen besser besetzt
  - vor 2 Jahren noch haben alle gesagt: TUM-BWL, was ist denn das?
  - Mittlerweile muss ich sagen, dass es relativ positiv ist. Die Leute sagen: Mensch du machst TUM-BWL und wie ist es so?
  - → die Leute haben schon viel davon gehört
  - → das liegt vielleicht auch am Alterssegment, die meisten sind so zwischen 19 und 22
  - → die sagen, das muss ja super sein, das ist eine super Idee und nicht nur BWL
  - → Wegen der Fachschaft habe ich auch ab und zu Emails von Firmen mit Praktikumsangeboten bekommen. Die haben meist in der Einleitung geschrieben, dass sie schon einmal einen TUM-BWLER hatten, dass die das ganz toll fanden und dass er sich gut geschlagen hat und dass sie jetzt ihre Praktikumsangebote auch mal direkt an die TUM-BWLER schicken wollen.
  - ich erzähle, das ist BWL, ganz normal, und man kann sich eine Naturwissenschaft dazu aussuchen und ich habe Chemie genommen
  - → dass mir Chemie echt viel Spaß macht
  - das Studium an und für sich find ich nicht schlecht, ein bisschen wenig Mädels haben wir drin
  - → Über die BWL an sich braucht man nicht so viel erzählen. Für Leute, die sich nicht für BWL interessieren ist das auch nicht so spannend.
  - von TUM-BWL würde ich ihnen [den potentiellen Studenten] auch nicht abraten
  - es gibt Sachen, die sind dumm und von denen sollten Außenstehende, vor allem die Firmen, nichts wissen, z. B. das Problem mit der Lehrstuhlbesetzung
  - → Die TUM ist eine der renommiertesten Universitäten, vielleicht nicht in BWL, aber insgesamt in Dtl. oder in Europa. Aber wenn es bei Freunden oder in der Familie auf das Thema kommt, würde ich es nicht verheimlichen. In der Arbeit würde ich natürlich nicht gleich sagen das mit den Lehrstühlen ist schlecht und teilweise ist die Lehre auch mager und man kann sich ganz gut durchmogeln, wenn man keinen Bock hat. Da habe ich natürlich ein ganz anderes Interesse.
  - ich würde sicherlich nicht von der TU abraten, ich finde das Gesamtkonzept ist nicht schlecht
  - → ich habe auch das Gefühl, dass es sich bessert. Jetzt vereinfächtlichen sie die Naturwissenschaften weiter. Ich denke, da sind sie auf dem richtigen Weg.

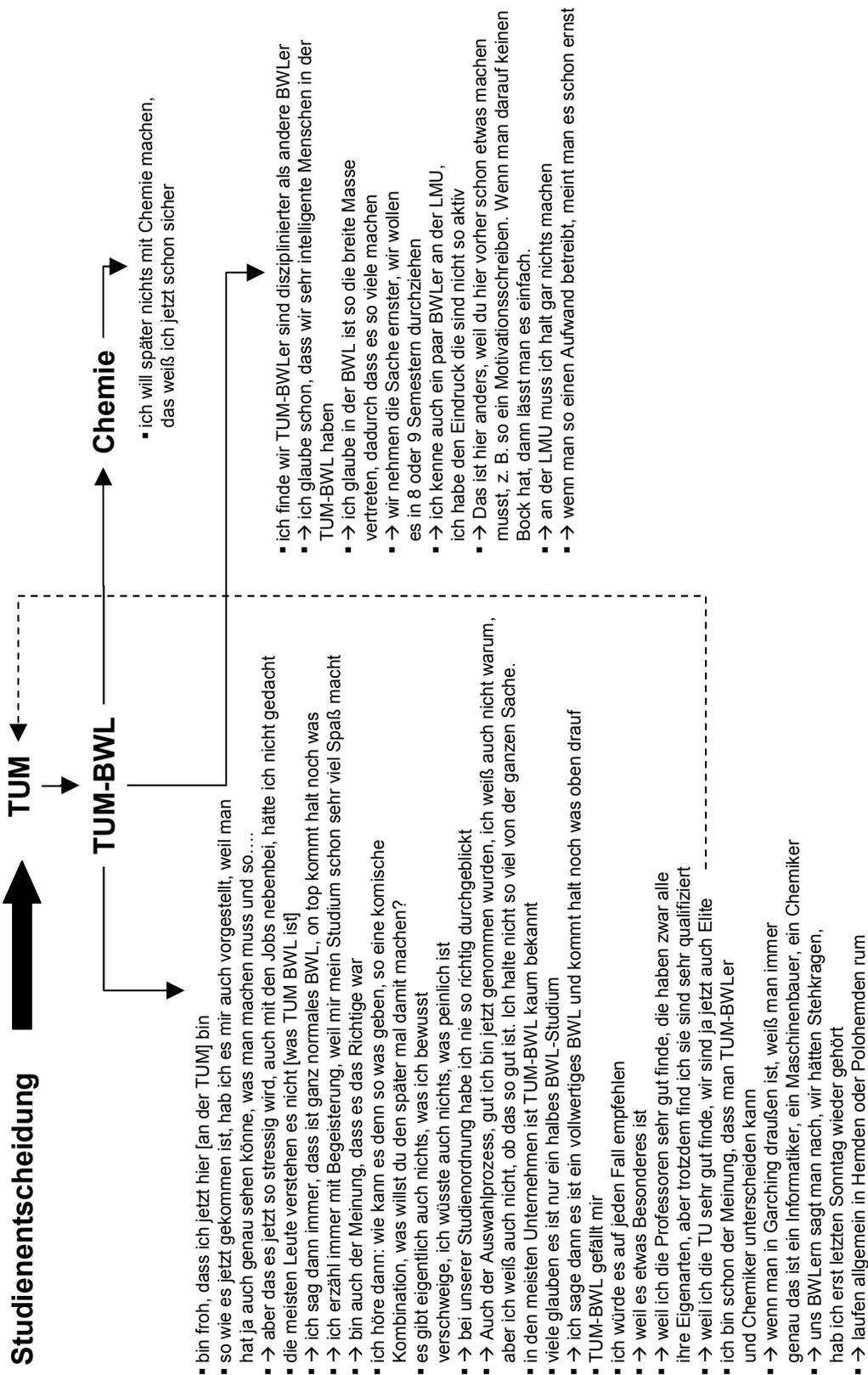
## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 33 (Interview 14)



## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 34 (Interview 15)

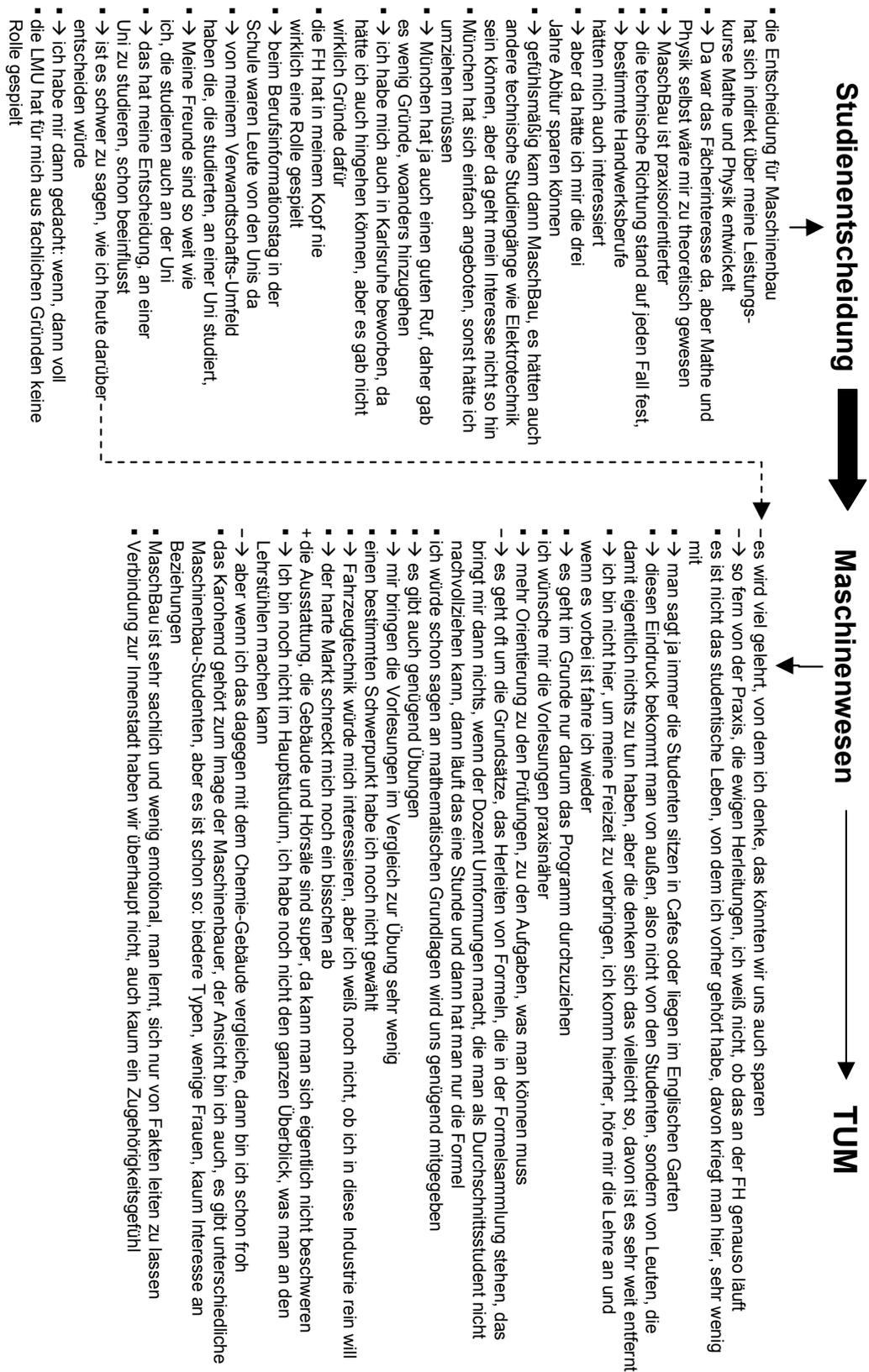


## Anhang 1 Cognitive Maps der TUM-BWL-Studenten, Seite 35 (Interview 15)

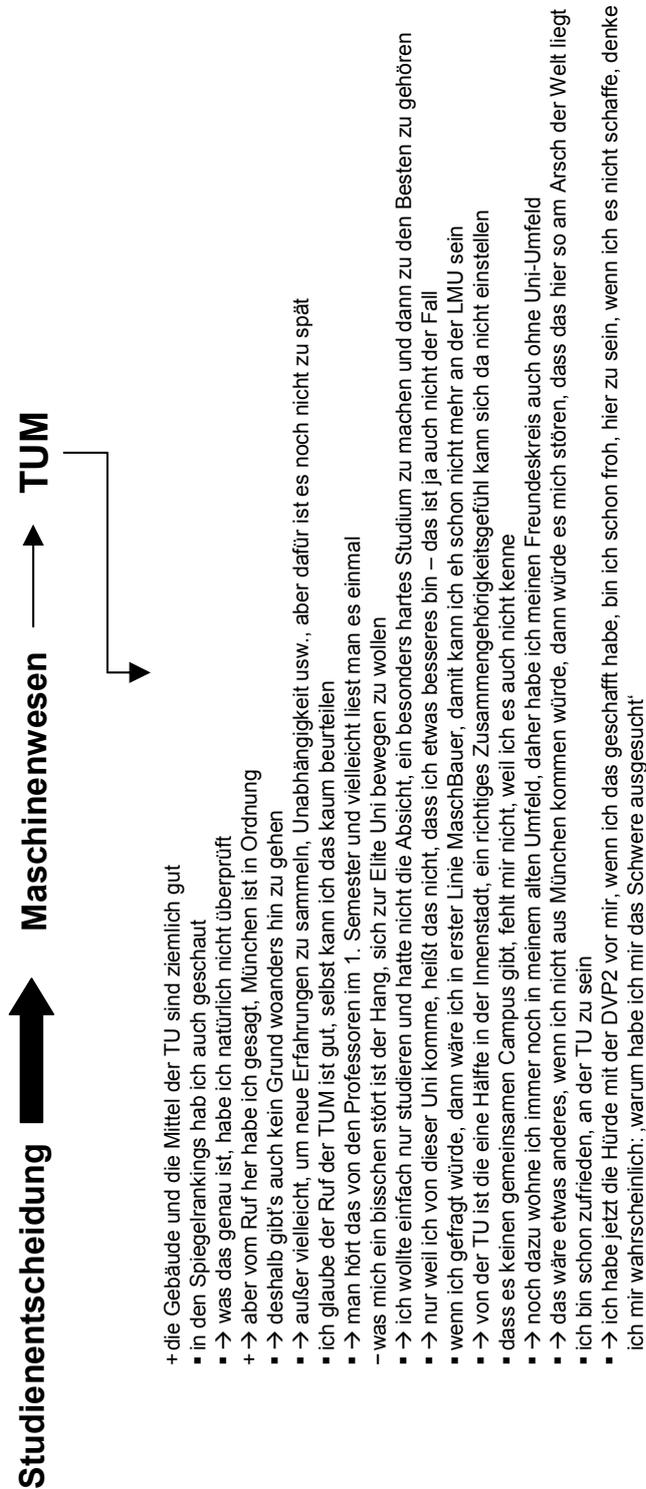


## Anhang 2: Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten

Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 1 (Interview 16)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 2 (Interview 16)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 3 (Interview 17)

**Studienentscheidung**  **MaschBau**  **TUM**



- Maschinenbau war schon immer mein Interesse
- es gibt eigentlich zwei Gebiete in denen ich ganz gut bin: Sport und was mit Technik
- es ist Maschinenbau geworden, weil es keinen LK Sport an unserer Schule gab
- deshalb hatte ich Physik und Erdkunde als LK
- vom Standort her wäre mir Freiburg am liebsten gewesen
- → als ich mich für MaschBau entschieden hatte, ist der Standort München gewesen, weil Technik in Freiburg nicht möglich ist
- ich bin an die Uni und nicht an die FH gegangen, weil ich dieses Klassenmäßige nicht mehr abhaben konnte
- → in der Schule hatte ich immer das Gefühl, dass nicht immer die Leistung 100% der Note ist
- → es war der fade Beigeschmack: mag er mich, oder mag er mich nicht
- → ich hatte einfach so viele Lehrer, denen ich nicht sympatisch war, wo ich mir gedacht habe: war das jetzt wirklich meine Leistung
- → das wollte ich einfach nicht mehr
- → meine Freundin ist an der FH und wenn ich höre, dass da 4 Mädchen sind, dann kennt der Prof die einfach, dann fragt er: warum waren sie letzte Stunde nicht da' und so geht es dann wieder los
- → bei 800 Studenten kann man kommen und gehen wann man will und nur die Leistungen, die man aufs Blatt bringt, die zählen dann
- → das war es, warum ich an die TU gegangen bin
- ich habe ein Praktikum bei der EADS gemacht und dort hingen Listen mit Erstgehältern aus
- → da war der Unterschied zwischen 3000 und 5000 Euro im Jahr
- → das ist anscheinend ein Unterschied, aber die [FH-Studenten] sind auch ein Jahr früher fertig
- inhaltlich würde ich die konstruktiven Sachen, die Rechenaschen eher der TU zuschreiben, was wir im Vergleich zur FH machen, das ist wesentlich mehr Theorie dabei
- → die [FH-Studenten] machen mehr Versuche, einen Kreislauf aufbauen und es sich angucken
- → deshalb denke ich, dass die FH mehr in die Versuche geht, das Mechanische durchprobiert
- → da war auch beim Praktikum meiner Freundin so
- wir waren in der 10. Klasse im BLZ, da hatten die so einen Test und da kam bei mir irgendwas mit Technik heraus
- → da kamen 10 Ergebnisse raus und das einzige, was mich angesprochen hat, war ein technisches Fach
- → bis dahin wusste ich noch gar nicht, dass mein Vater auch MaschBau studiert hatte, er hatte das nach dem 3. Semester abgebrochen, dann habe ich mit ihm geredet, das hat sich Klasse angehört
- → das darf man natürlich nicht als Vergleich nehmen, das war schon ewig her, das war damals noch in der Innenstadt
- → dann habe ich angefangen zu gucken, wo ich das studieren kann – nächster Weg München, klar
- → da gab es auch so ein grünes Buch, wo alle Studiengänge drin sind, da habe ich nach MaschBau gesucht
- → erst sehr spät habe ich im Internet geschaut, wie man sich bewerben muss, für die Entscheidung hat das keine Rolle mehr gespielt
- → ich würde sagen, ich habe auch Freude beeinflusst, alle meine Freunde mussten zur Bundeswehr, ich nicht, und damit war ich ein Jahr voraus und konnte erzählen, wie es hier ist
- → im Nachhinein hat mir so jemand gefehlt, weil ich alles selbst herausfinden musste

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 4 (Interview 17)

## Studienentscheidung → MaschBau → TUM

- bis jetzt war es so, man schreibt sich ein und ist dann drin
  - ab dem Jahrgang unter mir ist es so: man schreibt ein Motivationsschreiben und wenn das nicht gut genug ist, dann muss man eben zum Vorstellungsgespräch
  - → da wurden dann alle, die ich kenne, genommen
  - wir waren 800, jetzt haben sich für die DVP2 noch 400 eingeschrieben
  - → das jetzige 2. Semester war am Anfang 1000-1200, es sind jetzt in etwa 800
  - ich weiß, dass die FH Hof jetzt über 40% Zuwachs hat und ich denke, dass die Einschreibungsbeschränkung damit zusammen hängt, weil alles überläuft
  - mein Studienleben muss man ein bisschen unterteilen in 1. bis 3. Semester und ab dem 4.
  - → in den ersten Semestern ist es wirklich 5 mal die Woche von 8 bis 16 oder 17 Uhr hier sein, nachmittags noch konstruieren und zeichnen
  - → da ging es bei mir schon an das Limit
  - → es war jetzt so, dass ich knapp 2 Jahre keinen Tag Urlaub hatte
  - jetzt im 4. Semester geht es los mit Montag & Freitag frei, einfach mehr Zeit
  - → wenn ich dagegen Sportstudenten höre, bei mir in der Mannschaft, die einmal pro Woche rein fahren für 1,5 Stunden
  - → die müssen sich auf Prüfungen vorbereiten und lernen 2 Tage vorher
  - → für den ersten Prüfungsblock habe ich 7 Wochen gelernt, meine beste Note war 2,7, im Durchschnitt in etwa 3,0
  - → da fehlt noch was nach oben und ich habe wirklich gebüffelt, 6 Wochen im Sommer
  - viele Studenten von weiter weg fahren am Wochenende nach hause und wohnen hier [in Garching]
  - also MaschBau ist zeitaufwendiger gegenüber den Studien, die ich kenne, wo ich mit Leuten zu tun hatte
  - → eben die ersten drei Semester, jetzt im Hauptstudium läuft sowieso alles anders
- 
- Image: Qualität [der Produkte], das ist glaube ich das wichtigste, dann was die [Unternehmen] in der Vergangenheit geleistet haben, und eben auch auf die Zukunft bezogen, z. B. Design-Studien bei Automobilen
  - Eine Reputation, ein Ruf würde ich eher Menschen zuordnen, naja obwohl... Ein Waschmaschinenhersteller hat einen Ruf, wenn z. B. AEG jetzt in Dtl. viele Mitarbeiter entlassen hat, dann sinkt der Ruf, dann würde ich das eher doch Firmen zuordnen und nicht Menschen.
  - Image vs. Ruf: Image ist, was man an technischen Sachen liefert, z. B. ein Auto, wie das aussieht.
  - Der Ruf einer Firma wird gemacht, durch das, was sie drum herum tun, als Stellenabbau usw. Lehrstellen, solche Sachen.
  - Den Ruf der TU kann ich nicht beurteilen, da muss man wahrscheinlich andere Fragen [die nicht an der TU München sind].
  - Z. B. Freiburg hat einen sehr guten Ruf, weil es einfach drum herum stimmt. Man muss nur einmal nach Freiburg rein fahren und sich anschauen, das da nur Studenten auf den Straßen sitzen, in der ganzen Innenstadt sind nur Cafes mit Studenten. Wenn es möglich gewesen wäre, dort Maschinenbau zu studieren, ich wäre sofort hingegangen, weil es einfach die schönste Uni-Stadt ist, die ich kenne.
  - Heidelberg habe ich z. B. noch gesehen, das finde ich zu groß, ich weiß nicht wie viele Quadratkilometer die Uni dort hat.

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 5 (Interview 17)

**Studienentscheidung****TUM****MaschBau**

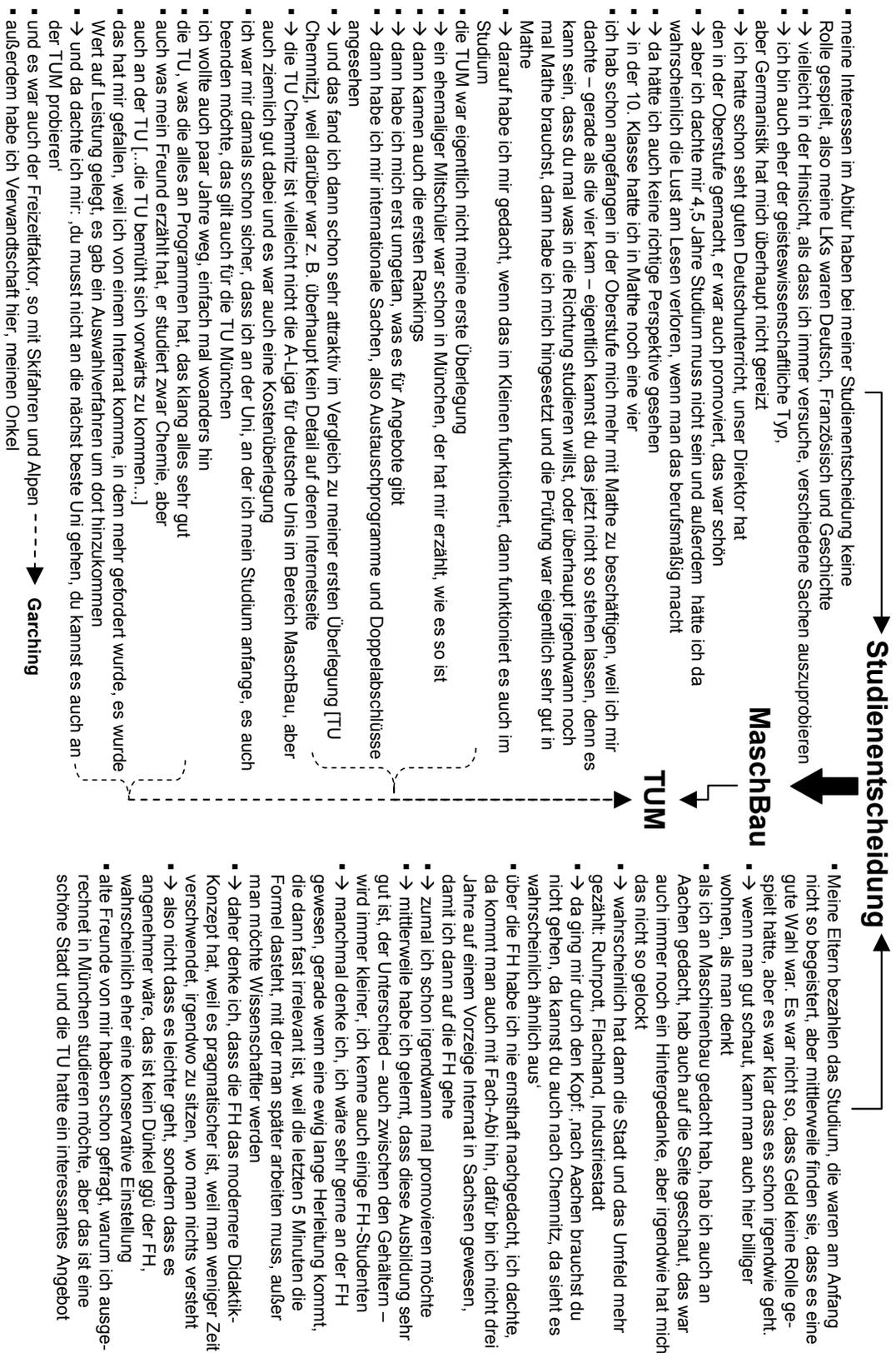
- gestern ist ein Neuer zu uns in die Mannschaft gekommen, der hier studieren möchte, da war die Frage LMU-Mathe oder TU-Mathe
- → da habe ich ein bisschen von unserem Campus erzählt
- → das Campusleben ist eigentlich nicht so, wie man sich das Studieren vorstellt, das ist immer das erste, was ich erzähle
- → hier draußen [in Garching] ist es einfach tot, es ist nicht wirklich Studieren, man geht hier raus und man ist froh, wenn man wieder weg kommt
- → wenn man um vier aus hat, setzt man sich nicht zusammen, denn hier gibt's einfach nichts
- → man setzt sich nicht irgendwo hin, auf die Wiese oder in eine Kneipe, man fährt dann Heim und trennt sich wieder
- → die machen jetzt zwar einen Biergarten auf, von der Fachschaft, aber das ist nicht wirklich das Studieren, wie man es z. B. aus Freiburg kennt
- → da ist einfach eine Innenstadt mit Kneipen
- aber ansonsten ist der Campus einfach Wahnsinn
- das Gebäude ist einfach genial
- alles ist super modern
- allein schon dass die Räume klimatisiert sind
- dass das Studieren angenehm gemacht wird
- mit Beamern überall, mit Laptops, die man umdreht und drauf schreibt
- dass mittlerweile viele Profs damit arbeiten
- und vor allem, dass viel Geld hier raus fließt
- wenn man das mit der LMU vergleicht, oder mit der TU in der Innenstadt, Sport vielleicht, wo ein ganzer Studiengang gestrichen wird, die Sportökonomie
- und dann das ganze Geld hier raus nach Garching fließt
- deshalb habe ich mit den Studiengebühren recht wenig Angst, weil der Campus Garching immer angepriesen wird
- + mein Freund aus Hamburg sagte, das erste, was er gehört hat, war der Campus Garching: überall hört man Garching
- + → man merkt auch hier beim Studieren, wo die Prioritäten liegen
- der Weg nach Garching ist eine Katastrophe, bis jetzt, bis hoffentlich bald die U-Bahn kommt
- ich fahre 1,5 Stunden mit der S-Bahn oder 20 Minuten mit dem Auto und dafür soll ich knapp 90€ im Monat zahlen
- → das sind Sachen, die ich nicht verstehen kann
- → an anderen Unis gibt es Semesterickets und hier schlagen sie sich mit der DB und dem MVV seit Jahren herum, damit es endlich ein Semesterticket gibt
- → ich kann nicht verstehen, wenn man den Campus Garching so hoch preist, dass es dann keine Möglichkeit gibt, billig von drinnen nach draußen zu kommen
- ich bekomme ein bisschen Geld vom Sportverein, ein bisschen von meinen Eltern und zahle knapp 100€ Spritkosten im Monat, der Rest bleibt für die Mensa
- Mein Bekannter aus Hamburg hat mir gesagt, dass das Mathe-Studium hier an der LMU noch die theoretische, schöne Mathe ist. Mathe an der TU ist einfach schon technischer.
- → deshalb denke ich, dass das in allen Bereichen, die sich überschneiden so sein wird, dass TU – technische Uni – alles auf Technik ausgelegt ist
- → z. B. Berechnung für Werkstoffe, eben Konstruktionen machen und nicht wie die Mathematiker an der LMU was herleiten oder beweisen, das hat er mir gestern erzählt

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 6 (Interview 17)

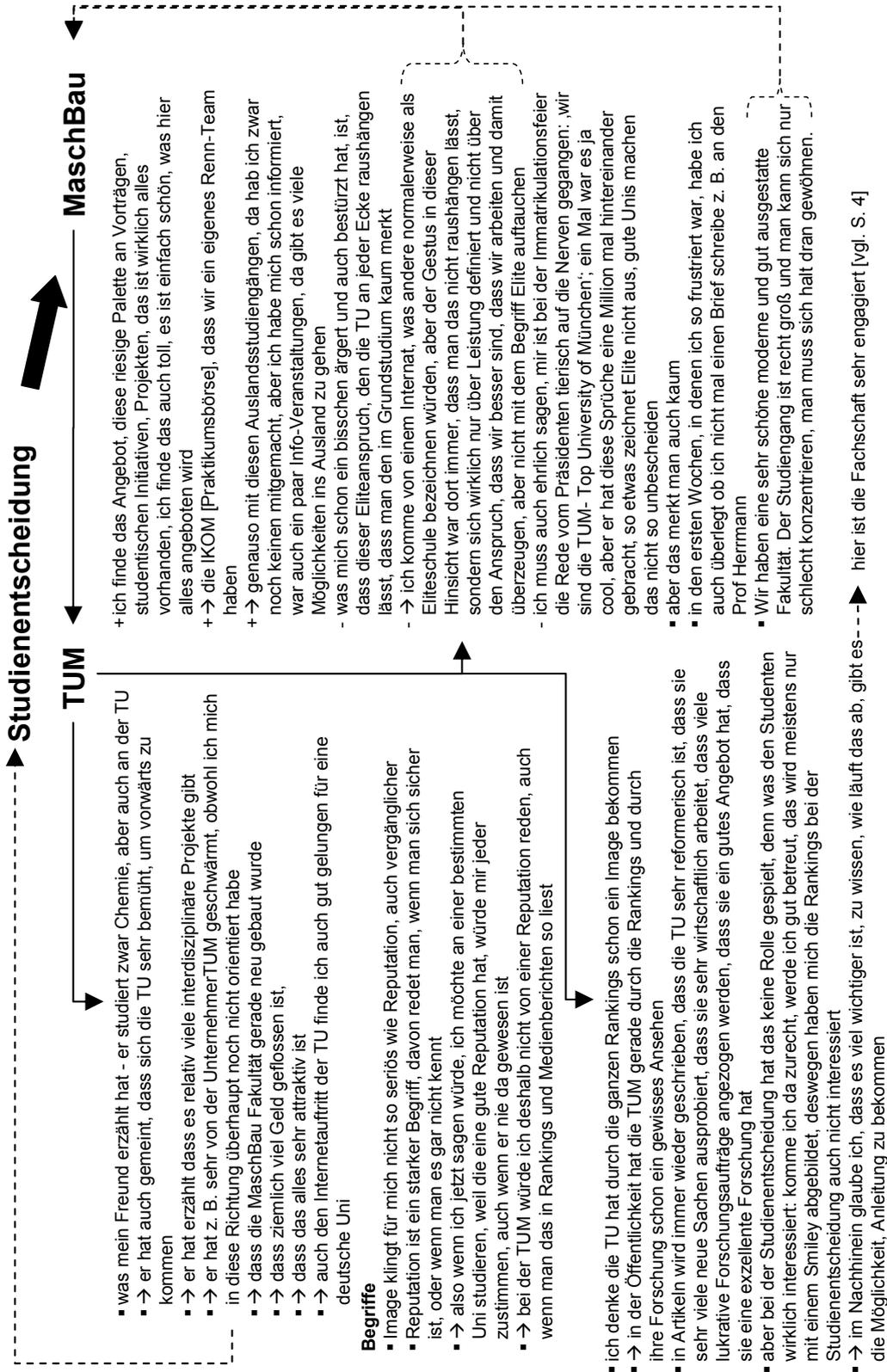
## Studienentscheidung → TUM ← MaschBau

- einige Profs versuchen, das steht auch in den Uni-Reports, z. B. im Spiegel, daraus [aus der TUM] eine Elite Uni zu machen
- > dadurch wird der Anspruch höher
- > Lehrveranstaltung  $\alpha$  ist der Knackpunkt in der DVP1
- +> im Jahr vor uns war es noch ein anderer Professor, der hat darauf geachtet, dass möglichst viele durchkommen, und das finde ich richtig
- > wir hatten einen Prof, der in der Vorlesung gesagt hat: die TU soll eine Elite-Uni werden' und dementsprechend wurde auch bei ihm 60% Durchfallquote angekündigt
- > so gestaltet er auch seine Vorlesungen – wer nicht aufpasst, kann gleich gehen, denn wir sind ja eine Elite-Uni
- > das finde ich fehlt am Platz und falsch
- > Bei ihm ist das so. Er wählt seine Mitarbeiter auch so aus.
- > meiner Meinung nach sind die zu qualifiziert, um uns zu lehren, für das Forschen wären sie vielleicht perfekt, aber für das Lehren sind sie zu hoch, denn wir sind einfach noch ziemlich nichts-wissend
- > er wählt seine Leute wirklich so aus, er versucht das an seinem Lehrstuhl so zu handhaben
- es gibt einen Unterschied zwischen dem Campus [Garching] und der Innenstadt
- > wenn ich nicht in einer Mannschaft spielen würde, in der sehr viele Sport studieren, hätte ich mit keinem einzigen aus der Innenstadt zu tun
- > man kennt eigentlich hier nur Mathematiker, Physiker, Chemiker und uns eben
- > vielleicht noch die TUM-BWLER, die hier mit uns MaschBau studieren, also abseits
- ich fühle mich in erster Linie als TU-Student
- > weil ich München sehr mag und auch hier den Campus, bis auf die Kleinigkeiten: keine Leute, nix los
- > man weicht aus, geht woanders hin
- > man hat dann immer das Problem, dass man nach der Uni sehr wenig Kontakt hat – ich wohne in Gröbenzell, meine Freunde in der Innenstadt, oder woanders
- man trifft sich vielleicht in einem Biergarten in München, aber es fehlt der Kontakt untereinander
- > 2 Zweitsemester wohnen bei mir um die Ecke, mit denen habe ich mehr zu tun als mit meinen Kommilitonen
- ich überlege in die Stadt zu ziehen, in eine WG oder sonst wie, einfach damit man Kontakt zu den Leuten bekommen, denn hier draußen ist tote Hose
- > vielleicht wird das besser, wenn jetzt ein Biergarten raus kommt
- > allein mit dem Lernen ist es schwierig: fährst du zu mir raus, komme ich rein, treffen wir uns an der Uni, das ist immer so ein Problem
- die TU hat auf jeden Fall ein sehr gutes Image
- eine sehr moderne Uni, eben dadurch, dass der Campus Garching als TU dargestellt wird, was ja nicht stimmt
- dass die Lehre das ‚non-plus-ultra‘ ist, so kommt es von den Professoren immer rüber, dass sie versuchen den Standort Garching mit der Lehre attraktiv zu machen
- Angemessen ist das auf jeden Fall. Bis auf wenige Ausnahmen geben die Profs wirklich sehr viel.
- > allein, dass sie ihre Powerpoint-Präsentationen auf dem Laptop beschreiben, dass sie alles vorbereiten
- > die Übungen ihrer Assistenten werden ins Internet gestellt, du kannst es dir ausdrucken
- > die gleichen Folien, die du vor dir hast zum Ausfüllen, werden vom Dozenten am Projektor beschrieben, Konstruktionszeichnungen füllt er eben aus, da ist auf jeden Fall sehr viel Engagement dahinter
- ob das überall so ist, weiß ich nicht, es ist auf jeden Fall nicht das stupide Folien-Hinklatschen
- > vor allem die Übungsleiter geben sich sehr viel Mühe
- [die TUM ist] modern
- vielleicht auch etwas konservativ, altmodisch in der Innenstadt
- > vor allem die LMU in der Innenstadt ist darauf bedacht nichts Neues zu tun
- > für die TU in der Innenstadt würde ich das nicht sagen, sie ist darauf bedacht etwas Neues zu tun
- > [die Fakultät für] Sport ist immer modern, oder versucht es zu sein
- > auch was für neue Studiengänge geschaffen werden, mit TUM-BWL, die TU versucht immer nah an der Zeit zu bleiben, modern zu bleiben
- > dass es eben gebraucht wird, zwischen den BWLern und den Ingenieuren irgendwie zu vermitteln, oder hier bei uns, wenn Teile von BWL in Maschinenbau integriert werden, ich weiß nicht wie es heißt, das wurde auch erst vor einem Jahr geschaffen

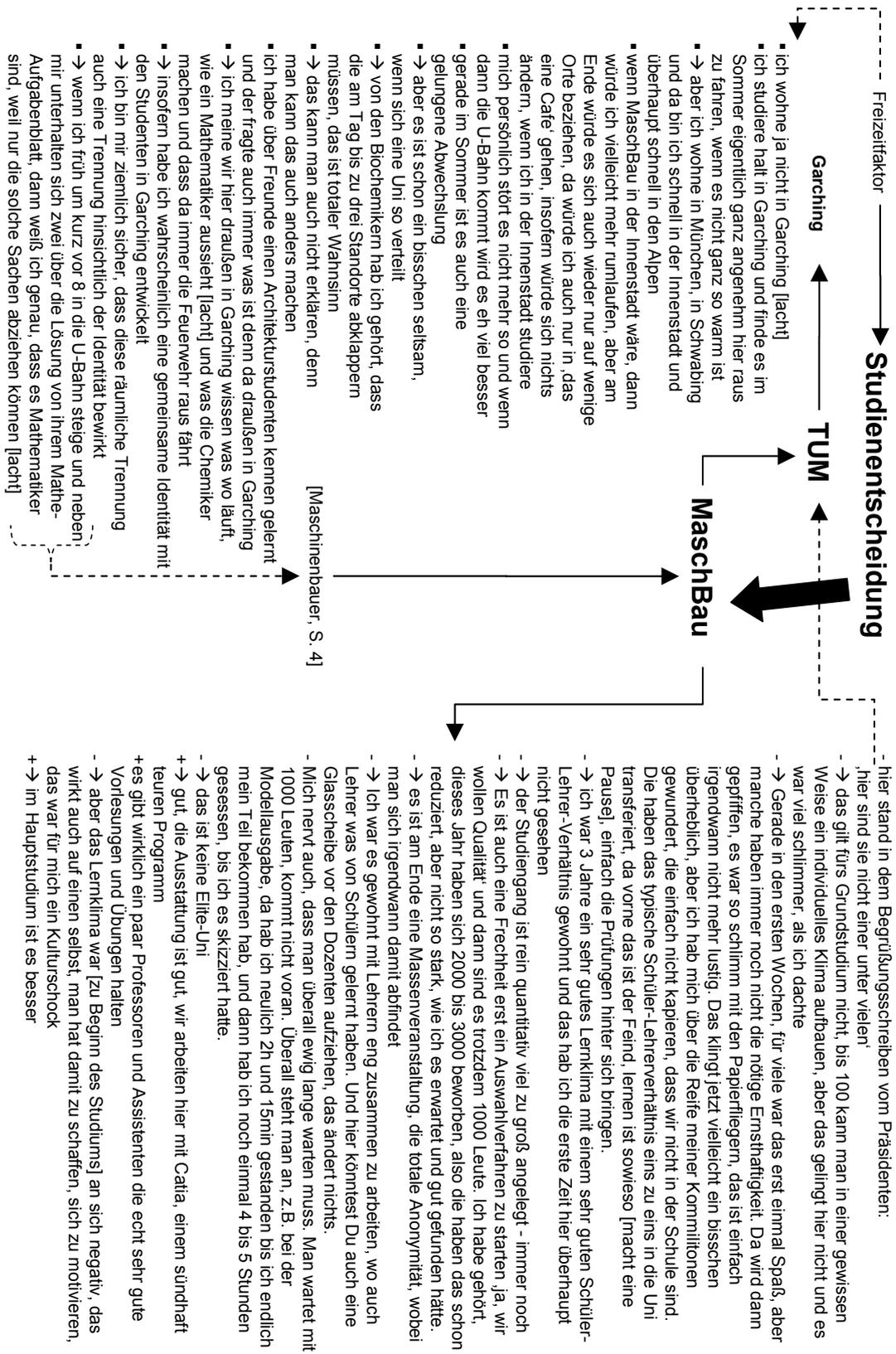
## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 7 (Interview 18)



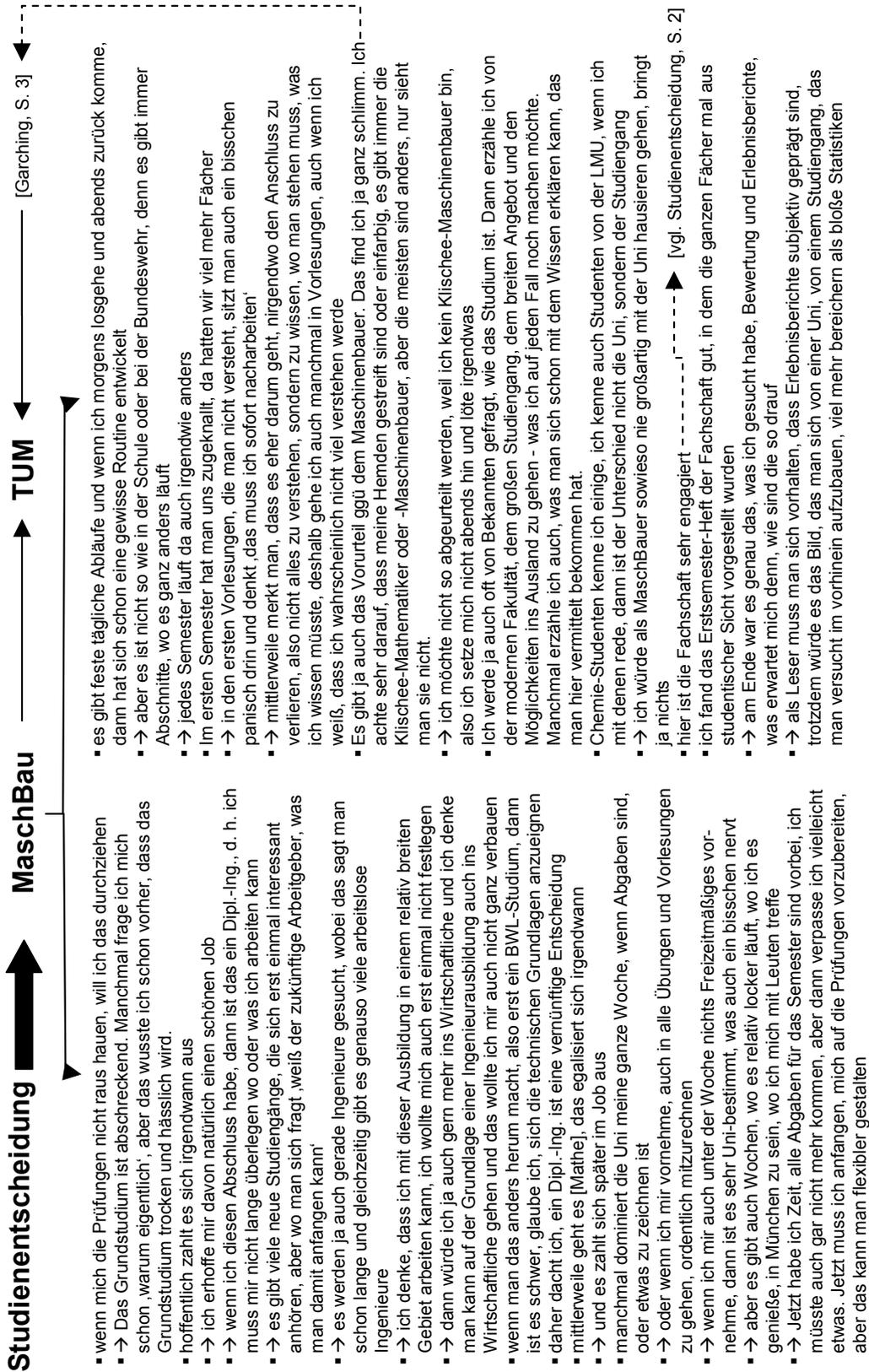
## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 8 (Interview 18)



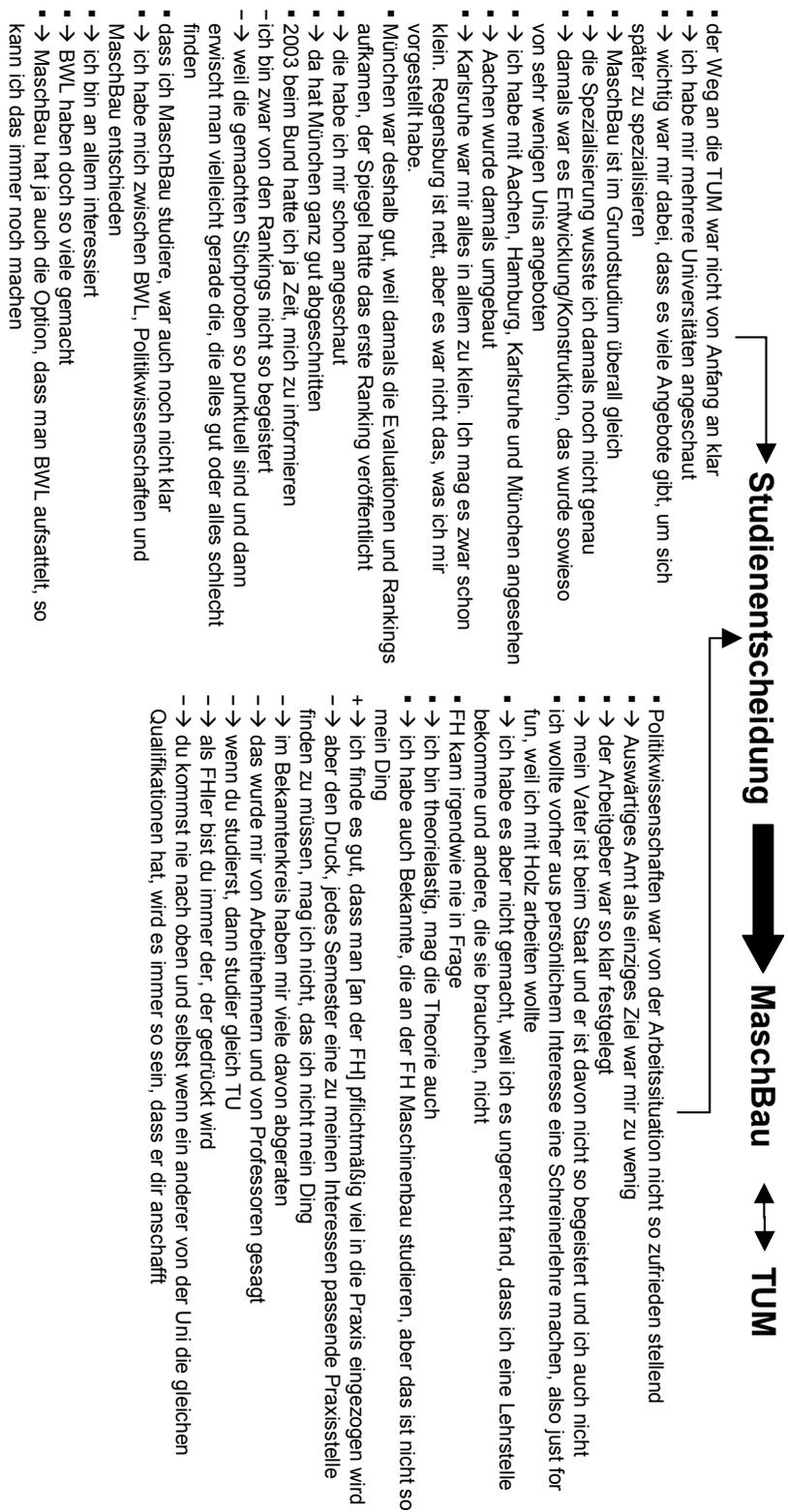
## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 9 (Interview 18)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 10 (Interview 18)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 11 (Interview 19)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 12 (Interview 19)

## Studienentscheidung ➔ MaschBau ↔ TUM

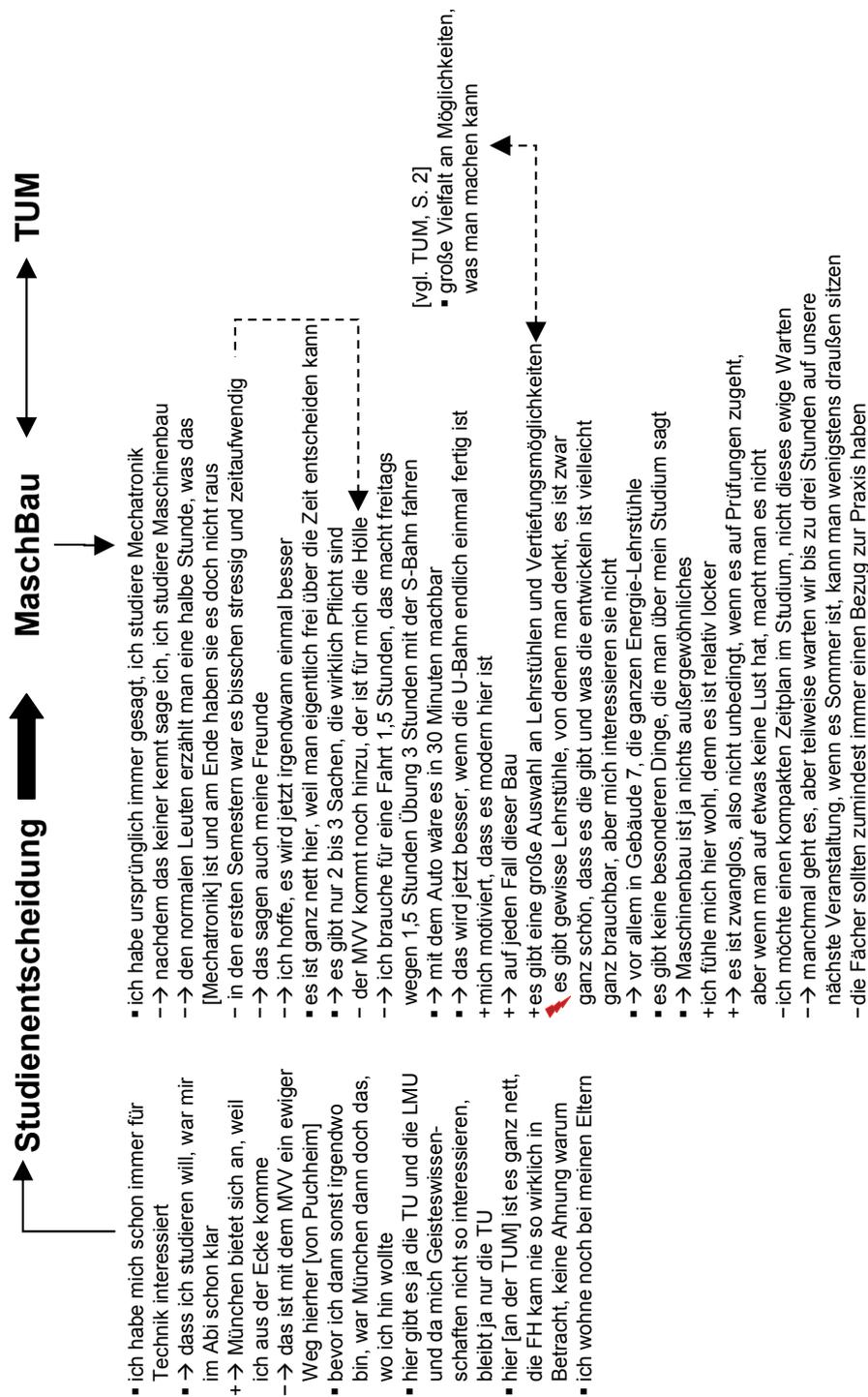
- zurzeit ist es so, dass der Prüfungsstress kommt
- → bei mir sind es 6 Prüfungen über je 2 Semester Stoff
- → die Prüfungen werden entsprechend schwer gestellt, dass nur 10% - 20% ins Hauptstudium kommen
- + gut finde ich daran, dass sich dadurch die Lehrsituation ändern wird
- → ich sitze jetzt mit 600 Leuten im Hörsaal
- → der direkte Kontakt zum Professor kommt einfach nicht zustande
- → ich suche ihn auch nicht, weil die Sachen für mich klar sind und ich keine Nachfragen brauche, aber ich nehme an, dass sich das ändern wird
- → die Grundsachen sind in den Lehrbüchern sehr gut erklärt, wenn es aber spezifischer wird, gibt es wahrscheinlich kaum noch Lehrbücher und dann werde ich den Kontakt sicher brauchen
- dass wir so viele sind, stört mich an sich nicht, ich denke man kann Masse und Klasse verbinden
- → aber am Anfang waren richtig viele dabei, die einfach nur gestört haben, es war laut, man hat fast nichts verstanden und das ist besser geworden
- ob man Masse oder Klasse ist, entscheidet jeder selbst
- es sind immer noch viel zu viele dabei, die von dem Fach keine Ahnung haben, also ich würde kein Fahrzeug von denen kaufen wollen, auch kein Fahrrad und auch keinen Tennisschläger
- bis jetzt haben ich noch keine Unterstützung für meinen Leistungsanspruch gesucht
- → aber es wird auch sehr wenig angeboten
- → ich wünsche mir kleine Arbeitsgruppen
- + → die Übungen, in denen wir etwa 20 Leute und ein Tutor sind, finde ich sehr gut
- + → da kommt, wie in der Schule, ein Gespräch und ein Austausch zustande, wenn das die Regel wäre, fände ich es gut
- → ich muss allerdings auch sagen, von den Leistungen her bin ich auch nicht der erste, sondern ca. unter den besten 20, d. h. vielleicht werden auch nur die allerbesten gefördert, das weiß ich nicht
- → weil ich von Leuten weiß, die in Förderprogrammen drin sind
- → ich habe mich allerdings auch noch nicht beworben
- → ich würde eh nichts bekommen, weil das immer nach dem Gehalt der Eltern geht und dann falle ich da sowieso raus
- MaschBau ist arbeitsaufwendig
- ich will erst einmal in die Wirtschaft und danach vielleicht wieder zurück
- → ich habe fest vor zu promovieren, das war am Anfang nicht klar, aber so wie es jetzt aussieht, ist es definitiv, dass ich nach meinem Studium promoviere
- ich fühle mich eigentlich nicht als MaschBauer
- → ich studier zwar MaschBau, ich kann mich damit aber kaum identifizieren
- → meine Gesprächsthemen außerhalb der Uni drehen sich nicht um mein Studium, sondern um Politik, Zeitgeschehen, Kunst usw., aber nicht um mein Studium
- → das habe ich schon den ganzen Tag, das brauche ich nicht am Abend auch noch
- MaschBau ist für mich diese Abgetrenntheit - MaschBau ist klein und überschaubar
- → auch wenn das Gebäude riesig wirkt, aber doch sehr klein alles, auch die Fachrichtungen sind sehr spezifisch
- → das klassische Bild eines Maschbauers, der mit Karohemd und Jeans herumläuft
- → darauf werde ich auch angesprochen
- → obwohl man mir das nicht ansieht
- → anscheinend gibt es einen Menschengeschlag, der MaschBau studiert und einen anderen, der Geisteswissenschaften studiert und zu den Letzteren werde ich eher gerechnet
- → und das gibt es für die TU München eigentlich nicht, wenn du sagst, du studierst an der TUM, dann gibt das kein Klischee ab -- → [vgl. TUM, S. 3]
- → wenn man sagt, man studiert MaschBau, dann ist diese Offenheit weg
- → die Gesprächsthemen sinken oft einfach zusammen

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 13 (Interview 19)

## Studienentscheidung Maschbau TUM

- mir gefällt überhaupt nicht, dass man eine Universität mitten ins Feld baut und keine U-Bahn hinbaut
- + ich finde es gut, dass wir hier Raum haben
- + → Maschbauer haben einfach Maschinen, die brauchen Raum
- → Chemie ist seit 1970 hier, das sind 30 Jahre und jetzt im Oktober kommt die U-Bahn
- → es betrifft mich nicht so, denn ich wohne in Garching
- ich bin 1 bis 2 mal in der Woche bei Konzerten und zum Einkauf in der Stadt
- → zum Weggehen habe ich kaum Zeit
- → ich käme dann auch nach 24 Uhr nicht mehr Heim
- ich würde von mir aus nicht sagen, dass die TU toll ist
- → ich bin zwar dafür, dass man auf Klasse Wert legt, aber ich bin nicht dafür, dass man ein Schild vor sich her trägt, auf dem steht ‚ah toll, ich studiere an der TU München und ich bin noch das und das‘, da bin ich dagegen
- → so etwas bekomme ich schon mit
- → es gibt schon einige, die meinen sie studieren hier an einer Elite-Universität und nur weil sie hier studieren, sind sie Elite
- → und das finde ich, ist ganz klar nicht so, Elite zeichnet jemanden aus, der wirklich spitze ist, der mehr kann, als ich im Studium vorfinde
- → solche Leute gibt es ganz wenige, aber ob die bei uns hier sind, weiß ich nicht
- → die gibt es auch bei uns, ich kenne vielleicht 50 Leute aus meinem Studiengang und davon 20 näher, so dass ich einschätzen kann, wie gut die sind
- → ich bin ganz klar dagegen, dass man hier von Elite spricht
- eine Freundin von mir studiert in Eichstätt, diese Uni wird von der Kirche getragen und darf sich darum privat nennen, bekommt aber 80% ihrer Gelder vom Staat
- → aber die kann sich eben selektiv ihre Studenten selbst auswählen
- → München wird nachgesagt, dass es ein Elitestandort wäre, gerade Maschbau
- → ich habe Bekannte, die studieren in Erlangen und auf den Geburtstagsfeiern wird dann schon ein bisschen über den Eliteanspruch der TUM gefotzelt
- irgendwie identifiziere ich mich schon mit dieser Universität
- → als Student ist man auch irgendwo ein Teil der Universität, aber es ist jetzt nicht so, dass ich sage diese Universität ist genau das, was ich benötige
- → ich glaube, dass an den Privatuniversitäten die Identifikation sehr viel größer ist
- für mich gehören in erster Linie Garching, Martinsried [Biologie] und die Innenstadt zur TUM
- → also diese Langgezogenheit von dem Ganzen
- viele Disziplinen, ein sehr breit gefächertes Angebot
- die [TUM] geben ganz gern an, das ist nicht mein Ding, das muss jeder selbst wissen
- ich fühle mich wohl an der TUM, nicht als Fremdkörper oder Ausgeschlossener oder gegängelt
- → auf jeden Fall wegen des Platzangebots, ich bekomme hier immer einen Sitzplatz, muss nicht auf den Gängen sitzen, das ist mir wichtig
- → es ist mir wichtig, dass ich sagen kann, die Toiletten sind sauber
- → oder die Tische und Bänke im Hörsaal funktionieren
- auch so Sachen wie die Lehrmittelausstattung in der Bibliothek, die finde ich für mich ausreichend, muss aber dazu sagen, dass ich mir fast alle Lehrbücher selbst kaufe
- → ich lehne sie mir aus, schaue mir an wie gut sie sind und kaufe sie dann zum Notizenmachen, das ist auch nicht so teuer, ich gebe ca. 100-200 € pro Semester aus
- ich kann z.B. wenig mit dem Präsidenten anfangen
- → ich habe den erst einmal persönlich gesehen, ich weiß auch nicht mehr, was das damals war
- dass ist aber auch nicht seine Aufgabe mit den Studenten zu sprechen
- → ich identifiziere mich nicht mit ihm, habe nichts mit ihm zu tun
- → aber er vertritt die TUM in der Öffentlichkeit
- → er ist zumindest erfolgreich mit dem was er tut, der Erfolg gibt ihm Recht, würde ich sagen, aber wie er es tut, weiß ich nicht
- wenn du sagst, du bist bei der TU München, dann gibt das kein Klischee ab, du wirst nicht schief angeschaut, oder schlagartig auf Autos beschränkt, ----- →
- → das ist eine gewisse Offenheit
- für mich spielt die Verteiltheit der TU noch keine Rolle [vgl. Maschbau, S. 3]
- → für meine Freundin ist das aber extrem blöd
- → sie studiert Bio-Informatik und muss nach Martinsried, in die Innenstadt und hier raus
- das Image ist, wie sich jemand oder etwas nach außen präsentiert
- das Image der TUM ist positiv
- → kommunikativ, sie tun alles dafür, dass es verbreitet wird
- die Reputation dieser Universität ist auf jeden Fall hoch
- → sie ist nicht unbedingt wichtig, aber teils für viele Leute anscheinend
- → was hilft die beste Reputation, wenn die tatsächlichen Zustände anders sind
- → für mich war vielleicht der Anspruch der TU München [leitend] damals [in der Studienentscheidung] entscheidend

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 14 (Interview 20)

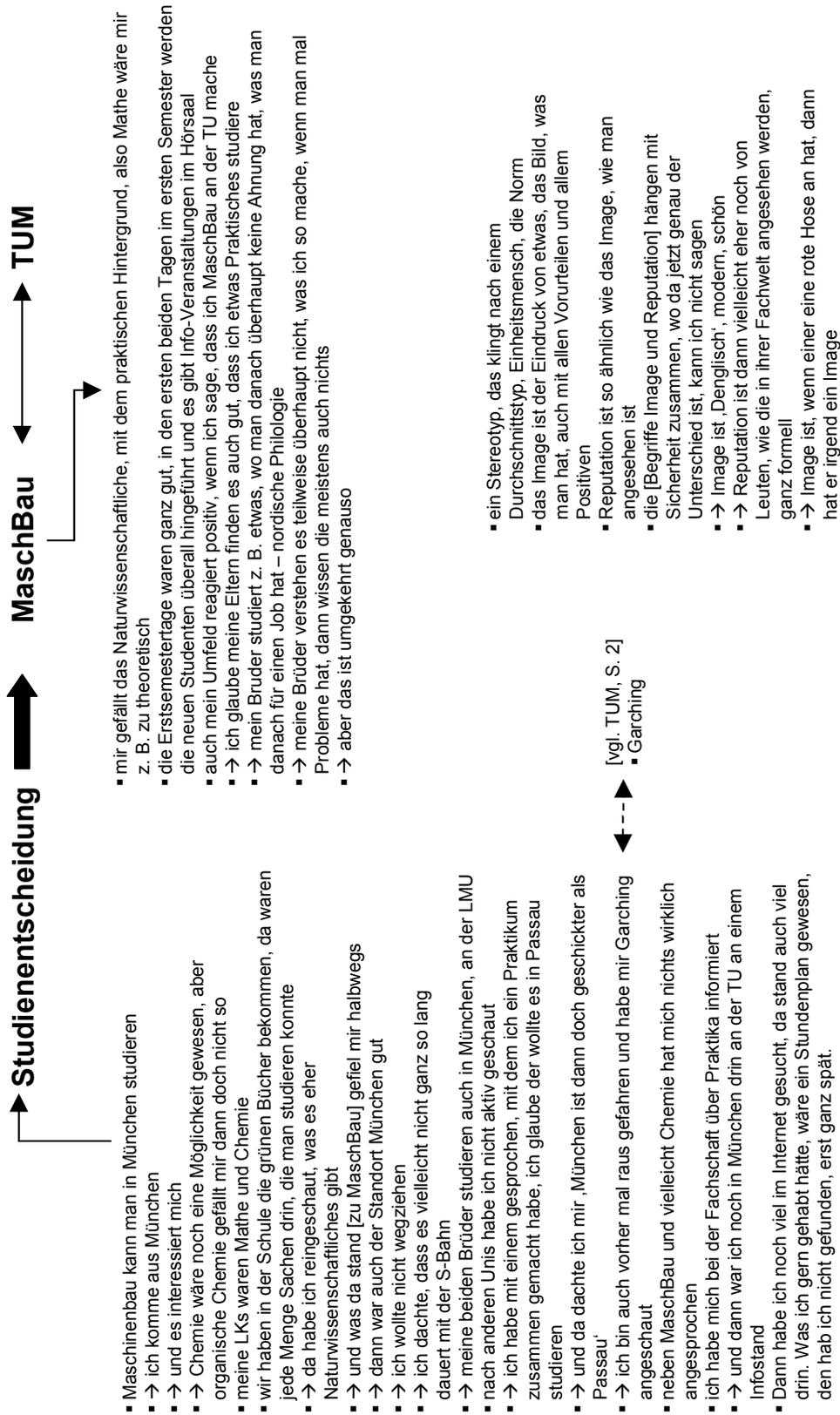


## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 15 (Interview 20)

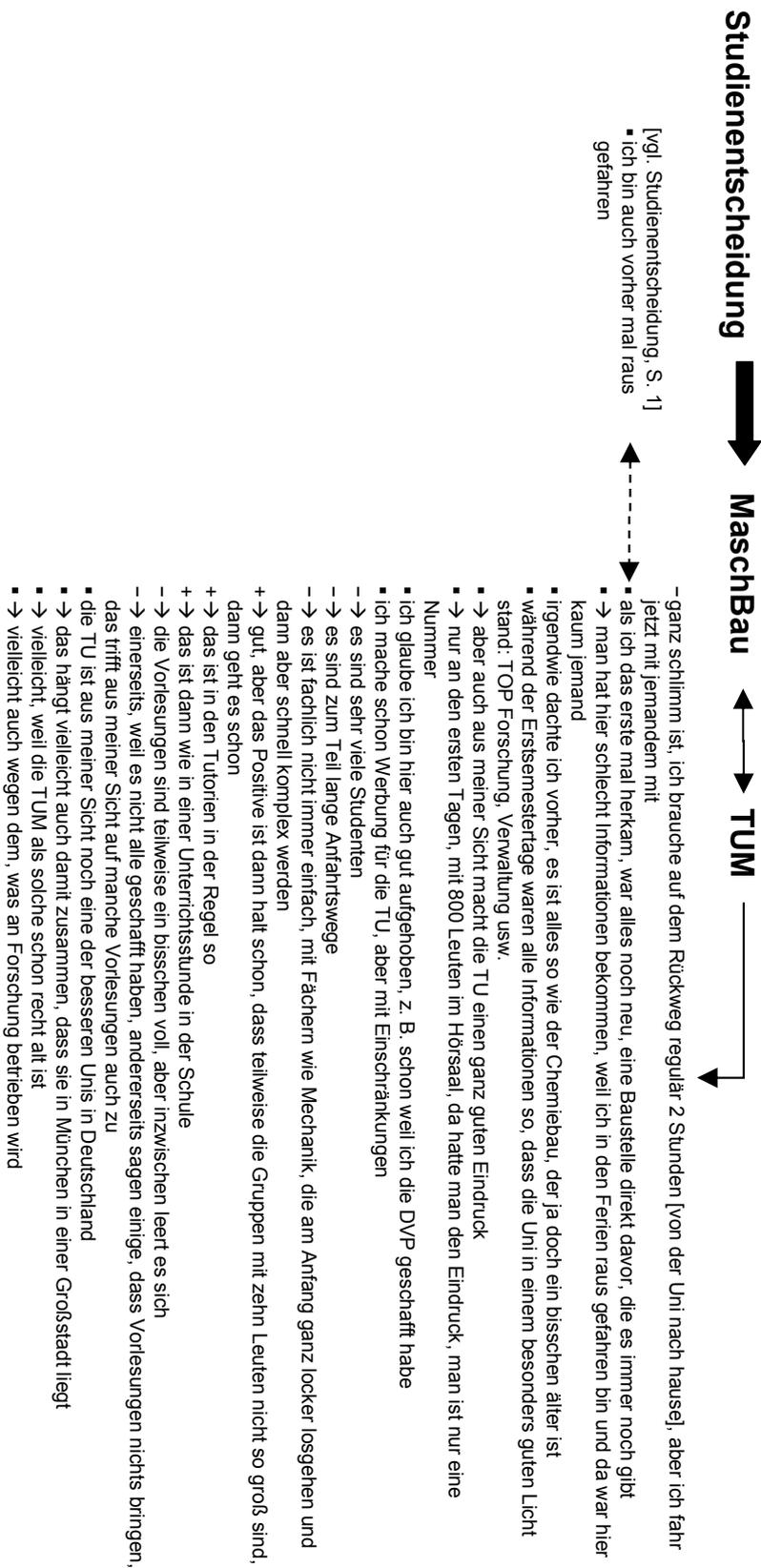
## Studienentscheidung → MaschBau → TUM

- ab 15 Uhr ist der ganze Garchinger Campus tot, ein bisschen mehr Leben und Gras wäre schön
  - > hier gibt es ja nur diese Forschungsinstitute
  - > und die sind ab 16 Uhr zu und dann ist kein Mensch mehr da
  - > ich schätze die Studenten hier draußen fahren abends in die Stadt
  - > die meisten kommen von Schwabing hier raus und die die hier wohnen fahren wahrscheinlich abends rein hier draußen ist eigentlich gar nichts, die bauen gerade an der Cafeteria eine Kneipe hin, das ist das einzige unternommen wird, dann ganz weit weg. Es sind immer wahrscheinlich hohe Fahrzeiten, denn wenn man etwas macht, ist es meist in der Stadt, die Uni ist hier und ich wohne ganz woanders
  - > Ich hätte schon gerne eine sinnvolle Abendbeschäftigung in der Nähe der Universität. Wenn etwas unternommen wird, dann ganz weit weg. Es sind immer wahrscheinlich hohe Fahrzeiten, denn wenn man etwas macht, ist es meist in der Stadt, die Uni ist hier und ich wohne ganz woanders
  - > die Uni sollte auf jeden Fall zusammen an einem Ort sein
  - > die Innenstadt wäre natürlich der bessere Ort
  - > die TU hat zumindest den Anspruch einer Elite-Universität
  - > das ist aber nicht der Grund, warum ich hier bin, das ist wohl das, was sie selbst sein will, aber nicht alle innerhalb der Uni ziehen mit
  - + große Vielfalt an Möglichkeiten, was man machen kann
  - aber sonst ist sie [die TUM] nichts wahnsinnig Besonderes
  - der Eliteanspruch ist zwar nicht überflüssig, mir aber eigentlich egal
  - > es sei denn, man würde mit den Prüfungen so anziehen, dass es nicht mehr schaffbar ist
  - so wie es momentan ist, dass sie mit den 60% Durchfallquote herum tun, das ist noch okay
  - es ist okay, wenn sie die Studenten dann auch entsprechend fördern können, oder bestimmte Übungen anbieten, aber wenn sie bloß im Stoff anziehen, dann hat das wenig Sinn
  - +ich glaube die TU hat ein positives Image, weil ihr Einzugsgebiet relativ groß ist
  - > eine große Universität, die auch gut ausgestattet ist
  - > obwohl man das [die Größe der TUM] bis hierher nicht unbedingt merkt
  - das produziert wohl ein Image, dass das Lehrangebot gut ist
  - > mir fehlt der Vergleich dazu, aber es könnte sein
  - ich weiß zu wenig von dem, was hier geforscht wird, um den fachlichen Ruf der TU abschätzen zu können
  - > und ob diese Sachen in Produktion gehen, bekommt man nicht mit
- [vgl. MaschBau, S. 1]
- es gibt eine große Auswahl an Lehrstühlen und Vertiefungsmöglichkeiten
- ein Stereotyp ist eine Person, die für eine ganze Gruppe steht
- das Image ist auf jeden Fall entscheidend für Unternehmen oder eine Uni, weil wenn es kein gutes Image ist, dann kommt keiner, insofern ist es schon eine wichtige Sache
  - auf Einzelpersonen würde ich den Begriff nicht beziehen
  - Reputation ist so ähnlich wie Image, nur mehr auf Einzelpersonen bezogen
  - > irgend eine öffentliche Person, jemand, der eine Ahnung davon hat, was er erzählt

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 16 (Interview 21)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 17 (Interview 21)

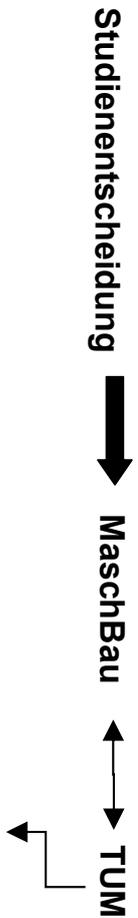


## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 18 (Interview 22)

← **Studienentscheidung** → **MaschBau** ↔ **TUM**

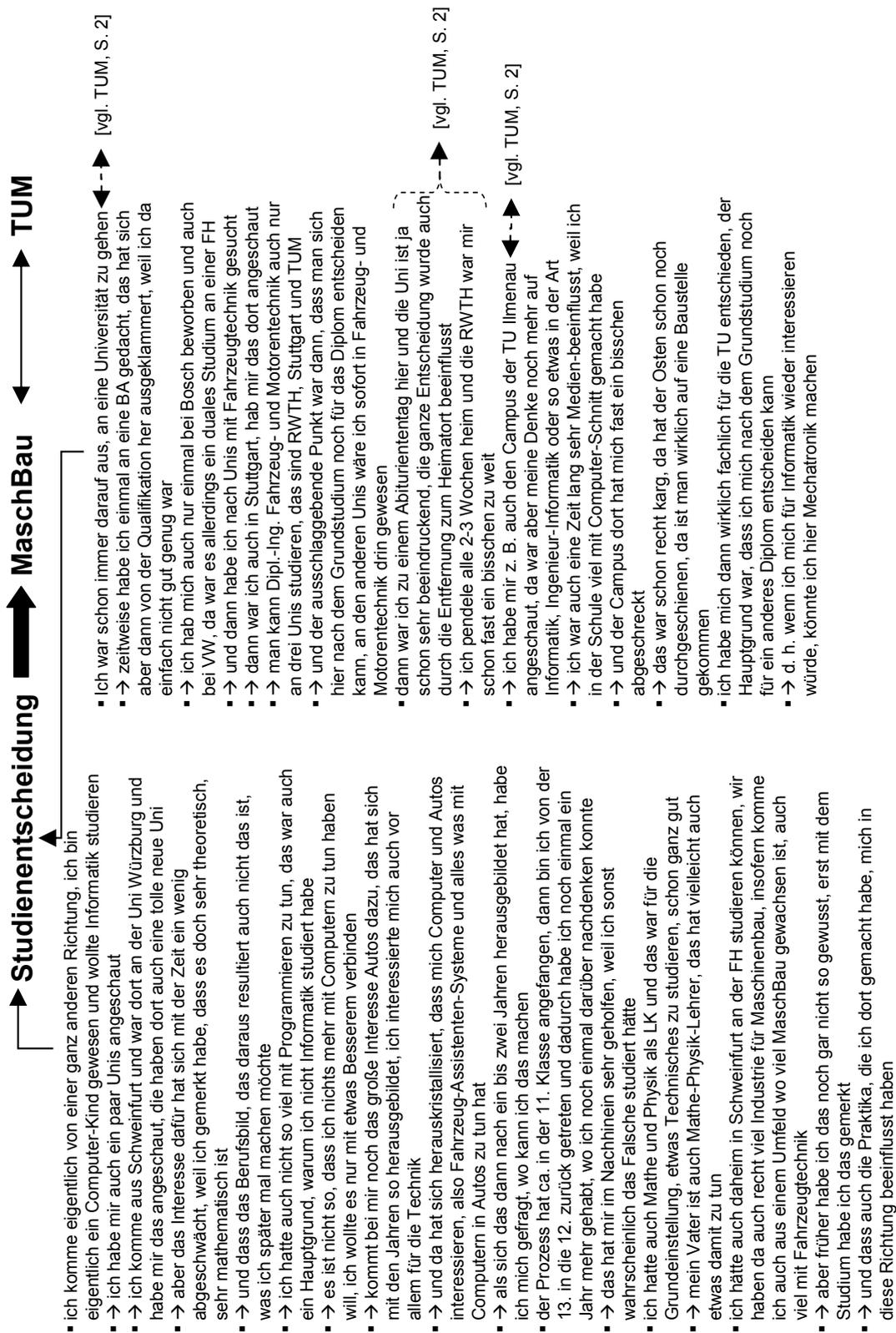
- ich wusste ganz lange nicht, was ich studieren wollte
  - ich hatte LK Mathe, Physik und Geschichte und habe geschwankt, ob ich etwas Gesellschaftswissenschaftliches studiere, also z. B. Geschichte oder Politik, oder ob ich in die Naturwissenschaften gehe
  - ich habe mir dann verschiedene Unis angeschaut
  - → ich bin also durch Deutschland gereist
  - → zu der Zeit war ich beim Bund und aus meiner Klasse haben schon ganz viele studiert, also habe ich immer eine Unterkunft gehabt
  - → und München hat mir einfach am besten gefallen
  - → ich habe geschwankt zwischen Geschichte in Freiburg und Maschinenbau in München und für mich ist München die attraktivste Stadt in Deutschland
  - man orientiert sich ja an Rankings und die LMU, wo ich hätte Geschichte in München studieren können, die finde ich nicht so toll
  - es gibt ja Rankings für alles, also wer bekommt die meisten Mittel, wer hat die meisten Veröffentlichungen, und da liegt Freiburg ganz vorne in der Geschichte
  - → von daher ging es um Geschichte oder MaschBau und ich habe mich dann für MaschBau entschieden, weil zwei gute Freunde auch in München MaschBau studieren wollten
  - → und dann bietet sich natürlich auch eine WG an, deshalb ist es auf MaschBau hinausgelaufen
  - → Es gibt ja tausend Möglichkeiten, wo man in Deutschland Maschinenbau studieren kann. Es gibt ja z. B. auch Aachen, dort studiert auch ein Kumpel von mir. Dort war ich auch, aber München ist einfach eine tolle Stadt.
  - → es lag weniger an der Uni, sondern mehr an der Stadt
  - Studieren an der FH wäre für mich nicht in Frage gekommen, das Vorurteil ist immer noch, dass das Niveau nicht so hoch ist, und ich war auf einem Gymnasium für hoch Begabte – also wir sind nicht wirklich hoch begabt, aber das heißt halt so – und da wird die Frage gar nicht gestellt: „gehst du zur FH oder an die Uni“, sondern da gibt es nur die Uni, weil das das höhere Niveau ist und weil man sich selbst auch sagt: ich will auf dem Niveau bleiben
  - ich habe damals einen Freund besucht, der hier Chemie studiert, er hat mir den Campus gezeigt, ich hab da auch ein paar Studenten angesprochen, wie MaschBau so ist
  - die haben mir zwar eher abgeraten, aber na gut
  - und dann halt Internet, wo man sich Informationen holt
- 
- ich habe diese Entscheidung auch nicht bereut, ich finde sowohl München als auch MaschBau gut
  - → ich weiß ja nicht, wie es in anderen Städten so ist, aber bis jetzt gefällt mir München, mir gefällt die Uni, mir gefällt das Programm
  - → es [das Studium] ist relativ hart, aber von nichts kommt nichts – der einzige Nachteil ist, dass das Gebäude in Garching ist
  - → weil man dann früh schon eine Stunde unterwegs ist, aber ansonsten finde ich das toll
  - + Das Gebäude ist natürlich wunderschön, neu, toll ausgestattet
  - + → man sieht das auch, da steht irgendwo das Auto von TUfast und allein schon die Möglichkeit, dass die hier Formel-1-Renner bauen, oder so etwas in der Art, dass die so etwas machen
  - + → das zeigt, dass die Geld haben
  - + → dass hier überall solche Modelle herumstehen, dann die Kooperation mit BMW und Siemens
  - + → das macht einfach einen guten Eindruck, wenn man rein läuft, auf mich genauso wie auf andere
  - ich hatte mir vorgestellt, dass man diese Projekte, z. B. das TUfast, schon eher anfangen kann, dass man da involviert wird
  - → aber das ist im Grundstudium noch nicht so, weil man keine Zeit hat
  - → man hat zwar die Möglichkeit, aber dann würde ich nicht hinterher kommen
  - → man muss ja auch noch ein Privatleben führen, wenn man das möchte [lacht]
  - das hätte ich mir gewünscht, aber das ist eben nicht so und ich weiß, dass ich nach dem Grundstudium dort voll einsteigen kann, wenn ich das möchte, denn dann werde ich auch die Zeit haben
- 
- ein Stereotyp ist für mich ein klischeebehafteter Typ, der Sachen erfüllt, an die man auf den ersten Blick denkt
  - → also wenn ich an die Massen-Uni denke, dann wäre es laut und anonym und unangenehm
  - Image, Reputation und Ansehen sind für mich das Gleiche,
  - → es ist im Grunde die Meinung, die die Öffentlichkeit über etwas hat

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 19 (Interview 22)

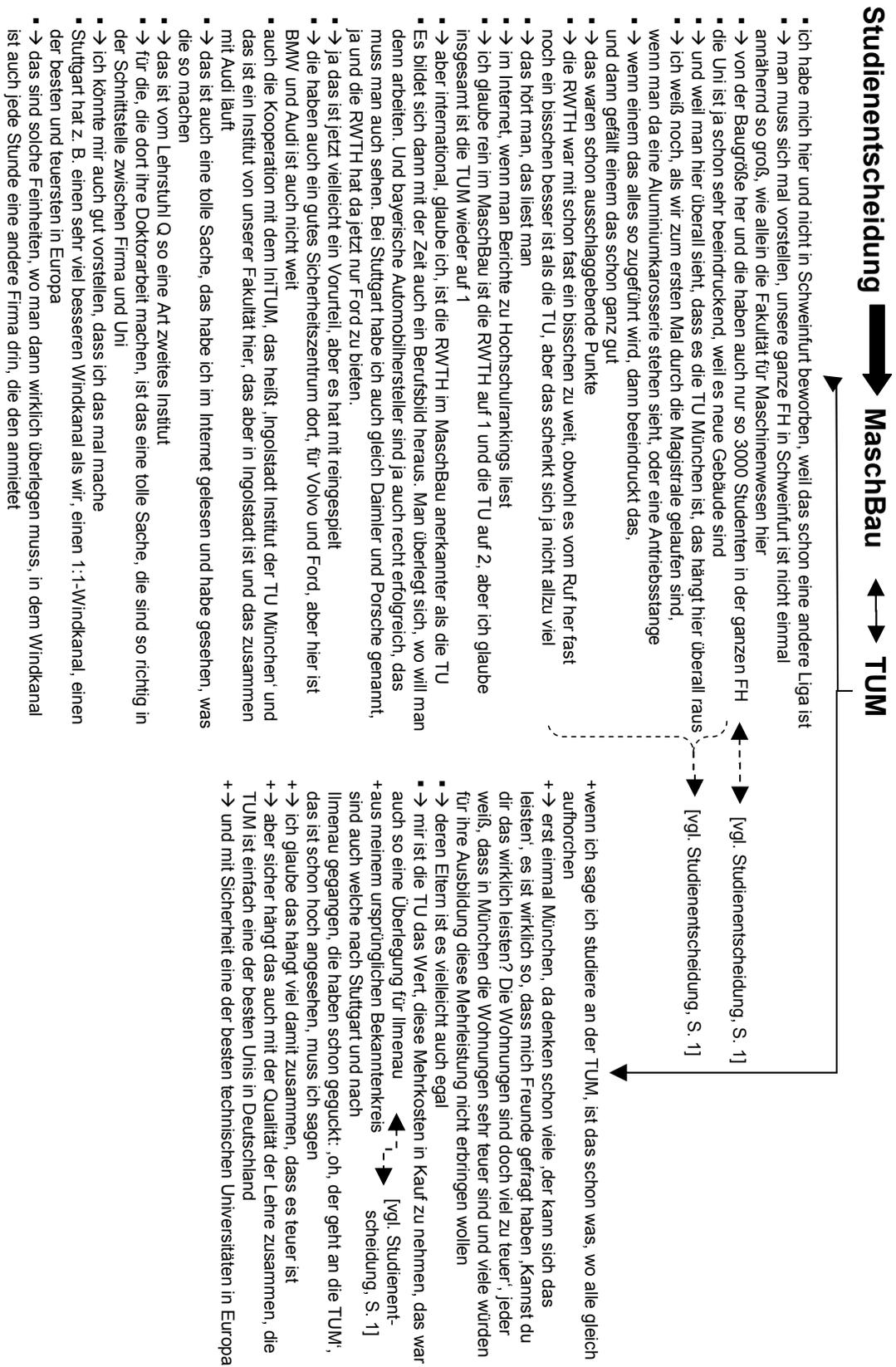


- ich rede nicht oft mit anderen über mein Studium, aber meiner Mutter habe ich es zuerst erzählt, dass ich an die TUM gehe
- ansonsten denke ich, dass die TUM einen sehr guten Ruf hat
- → an meiner Schule wurde die TU München auch als eine gute Adresse wahrgenommen, da hört man höchstens einmal ‚Gratulation‘
- → die einzige Ausnahme ist mit meiner Freundin, sie studiert an der LMU und da kommt natürlich ein bisschen der Stress auf, das ist eben so
- die TU macht, wenn man herkommt, einen guten Eindruck
- → sie präsentiert sich gut in der Öffentlichkeit
- → sie hat Kooperationen mit den großen Namen, mit BMW, mit Mercedes usw., die weltbekannt sind
- → ich habe immer das Gefühl, sie setzt viel in Medien, ich könnte es jetzt an keinem Beispiel belegen, aber ich habe das Gefühl
- die einzigen Nachteile sind die Baustelle vor der Tür und die lange Fahrzeit
- → ich war an anderen Unis wie in Freiburg und dann steht man zwar in der Stadt, aber man steht vor so einem alten 70er-Jahre-Gebäude, so ein bisschen wie Chemie und weiß nicht so recht, will man da jetzt rein, oder nicht – ich will MaschBau studieren, aber – nein‘
- + → allein schon das Gebäude ist schön, es ist zwar eine Baustelle draußen, aber man sieht es wird etwas gemacht, man sieht es wird investiert
- + → man sieht die U-Bahn Haltestelle wird gebaut, man hat die Perspektive
- + wenn man mich fragt, würde ich sagen: die Ausstattung ist perfekt, man hat die besten Möglichkeiten
- + → das Programm ist hart, dafür kann man etwas, wenn man hier raus geht, das ist mein Eindruck
- → und der wirklich einzige Nachteil ist, dass es am Arsch der Welt ist
- → und ansonsten würde ich nur schwärmen
- es gibt natürlich Professoren, die dann doch nicht so gut sind, wie man sich das vorstellen würde
- → also gerade, wenn man von meiner Schule kommt, dort sind die Lehrer Top-Kräfte
- → und bei uns an der Schule war es auch so, dass eine gewisse Disziplin herrscht, also wenn da vorn einer spricht, da ist halt Ruhe
- → und da war ich hier am Anfang relativ schockiert, aber bei 1000 Mann lässt sich das wohl nicht vermeiden
- ich würde nicht gerade erzählen, dass hier 1000 Mann im Hörsaal sitzen und eine gewisse Unruhe verbreiten
- → aber München ist nun einmal eine Massen-Uni im MaschBau, das würde ich erwähnen, aber ich würde es nicht ausschmücken
- → aber im Hauptstudium wird das sicher besser, man sagt, dass bis dahin ungefähr die Hälfte raus fliegt
- → man bekommt dort [am Gymnasium] ein gewisses Selbstbewusstsein, wenn man von meiner Schule kommt, denkt man, das schafft man schon, es ist nur die Frage wie gut, und deswegen lasse ich mich auch nicht groß unter Druck setzen
- die TU hat in der Öffentlichkeit einen guten Ruf, sie hat definitiv einen [Ruf] in der Öffentlichkeit, und der ist gut

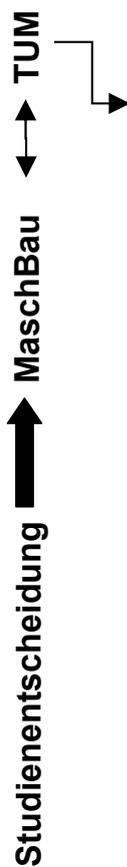
## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 20 (Interview 23)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 21 (Interview 23)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 22 (Interview 23)



- + ich denke das Hauptkriterium an der TU ist, dass sie viele Möglichkeiten bietet, vielleicht nicht nur von der Lehre her, dass man viele Wahlmöglichkeiten hat
- + → sondern dass auch viele Verbindungen zu Firmen bestehen
- + → dass es hier schon fast Standard ist, dass man ins Ausland geht
- + → dass das von der Uni auch unterstützt wird, dass solche Sachen wie das Doppeldiplom bestehen
  - → wir haben auch viele Asiaten im Studium
- + → ein ganz großer Punkt sind auch die ganzen AGs, die es hier gibt, wie z. B. das TUfast, so etwas haben kleinere FHs oder Unis einfach nicht
- + → und die TU hat das eben in vielerlei Hinsicht zu bieten
- + → da gibt es studentische Gruppen, was die leisten ist einfach Wahnsinn, und was man dann wieder für Möglichkeiten hat
- → wenn man in der TUfast-Gruppe ist, da lernt man auch wieder an praktischen Sachen, das hebt sich dann auch wieder ganz stark vom Theorie-lastigen der Universität ab
- + → das bietet dann schon fast wieder einen Vorteil ggü einer FH
- + das mit dem Hiwi-Job ist auch etwas Tolles
- + → dadurch, dass es so viele Lehrstühle gibt, ergeben sich auch viele Möglichkeiten, und ich glaube das ist auch etwas ganz Wichtiges, dass man so etwas einmal macht, dass man mal in einen Lehrstuhl reinschauen kann, mal sieht wie arbeiten die wiss. Mitarbeiter
- + → da muss ich auch sagen, dass mich das zutiefst beeindruckt hat, denn wenn man als Student hier her kommt, dann schaut man nicht so in die Lehrstühle rein und wenn man dann Hiwi ist, dann darf man auch mal in so ein Versuchsfeld gehen
- + → das ist auch so eine Dimension, die man an einer FH nicht erwarten kann, ich bin auch am größten Lehrstuhl hier, der hat ein riesiges Versuchsfeld, einen ganzen Trakt
- + → da merkt man das ist eigentlich ein 120-Mann-Unternehmen, die haben auch noch eine Außenstelle in Augsburg, das war richtig klasse für mich
- + als ich 2 Monate dort war, habe ich gleich einen Messestand auf der Automatik-München geleitet, das war eine super Sache
- + → einen Messestand zu machen und Leuten auf Englisch erklären, was man selbst erst seit 2 Monaten kennt und denen das als toll zu verkaufen, da bin ich mit Respekt rangegangen, daran bin ich gewachsen

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 23 (Interview 23)

## Studienentscheidung → Maschbau → TUM

- der Maschbau, den wir hier studieren können, hat ein breites Fächerangebot
  - → es ist immer die Frage, was man will und wie flexibel man im Studium noch sein will
  - + → wenn man hier herkommt, hat man so ein immenses Spektrum, wo man erst, wenn man rein wächst, noch entscheiden kann, bei anderen Hochschulen muss man vorher schon ganz genau wissen, was man machen will
  - die Masse ist nicht jedermanns Sache
  - → wenn man in einen Raum reingeht und am ersten Tag mit 1000 Leuten zusammen sitzt, das ist schon gewöhnungsbedürftig
  - → ich kenne auch jemanden, der Fahrzeugtechnik an der FH Ingolstadt studiert, das ist etwas anderes, wenn man mit 20 Leuten in einem Raum sitzt
  - → das ist auch eine ganz andere Beziehung zum Prof und vor allem zu den anderen Leuten
  - → hier kommt man erst einmal in eine Masse rein, dort sitzt man zwangsläufig jeden Tag neben den gleichen
  - dann gibt es noch so ein paar running gags, dass das Mikrofon nie funktioniert an einer technischen Uni
  - + dann gibt es aber auch Sachen, die ich total genial finde, wenn ihr euch mal umschaut, da sieht man überall diese Buchsen am Boden, die kann ich einfach aufdrehen und habe eine Netzwerk-Dose, das ist natürlich Klasse, oder auch dass wir überall wlan haben
  - was auch schon fast ein Schandfleck vor allem an dieser Fakultät ist, ist dass man als normaler Student kaum eine Möglichkeit hat ins Internet zu kommen, wenn man keinen eigenen PC hat, oder dass man kaum eine Möglichkeit hat, etwas auszudrucken
  - → viele Skripte kann man kaufen oder im Internet herunterladen
  - → bei Übungen ist es am schlimmsten, wenn man da keinen eigenen PC, kein Internet hat, dann müsste man quasi da vorne ins Internetcafe, das sind Steinzeit-Computer und es ist teilweise nicht möglich, damit im www zu surfen und sich etwas herunter zu laden
  - → an anderen Unis gibt es eben einen richtigen CIP-Pool, wo jeder seine Karte mit einem Kontingent zum Drucken hat, das gibt's hier nicht
  - also wenn ich jetzt noch einmal darüber nachdenke, ist es schon krass, ich meine ich habe ein Laptop, aber wenn ich keins hätte, das wäre schon krass
- 
- die TU hat auf jeden Fall ein Image, ein sehr gutes Image
  - → ich glaube, sie tut auch sehr viel dafür
  - → ich würde sagen von der Forschungsseite her, dass viel geforscht wird
  - → dass viel Unterstützung, viel Geld da ist, das stellt auf jeden Fall ein gutes Image dar, als wenn eine Hochschule mehr auf Lehre ausgerichtet ist, theoretischer
  - das [die Reputation] ist ja auch etwas, vom dem man in letzter Zeit auch in den Medien gehört hat, das ist, dass vor allem in Bayern aber auch in Deutschland viele Patente angemeldet werden
  - → und ich glaub, die TU ist da bestimmt ein Spitzenreiter, ich kann das jetzt statistisch nicht belegen, aber ich denke das
  - → und dafür tut die TU auch viel
  - irgendwo habe ich das letztlens wieder gelesen, ich glaube online, wir haben in der nächsten Woche hier einen Vortrag extra für Patentrecht, damit sich ein Ingenieur schon im Studium mal damit auseinander setzt
  - → das ist auch lustig, ich habe in meinem neuen Hiwi-Job am ersten Tag ein Formular bekommen, wo geregelt ist, was passiert, wenn ich am Lehrstuhl arbeite und irgendwie eine Idee habe, dann muss man damit umgehen, dann kann man das nicht irgendwie nach draußen tun, da hat man unterschrieben, dass das in der Uni bleiben muss und dass ich nicht selbst zum Patentamt rennen kann, das ist alles geregelt
- 
- zum Begriff Stereotyp fällt mir nichts ein
  - Image ist glaube ich etwas sehr Wichtiges, das eigene Image, oder das was man verkörpern will, wo man drauf hinarbeitet, ggü. Freunden, Familie, Arbeitgeber, ggü. seinem Umfeld
  - → oder wenn man es größer sieht, welches Image die Studenten für die TU herausarbeiten, also was für ein Typ ist das, der an die TU geht
  - ich würde sagen Ruf und Reputation ist das gleiche wie Image, das würde ich in jedem Fall eng miteinander verknüpfen
  - → vielleicht etwas mehr auf der akademischen Seite, dass man sagt ein Ruf, eine Reputation ist etwas, das wirklich akademisch belegbar ist
  - → Image ist etwas, dass sich vielleicht im Kopf mehr von subjektiven Sachen ableitet, während man den Ruf, die Reputation irgendwo belegt
  - → vielleicht wissenschaftliche Arbeiten, Erfindungen
  - → das ist ja auch etwas, vom dem man in letzter Zeit auch in den Medien gehört hat, das ist etwas, dass vor allem in Bayern aber auch in Deutschland viele Patente angemeldet werden

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 24 (Interview 24)

## Studienentscheidung $\longleftrightarrow$ MaschBau $\rightarrow$ TUM

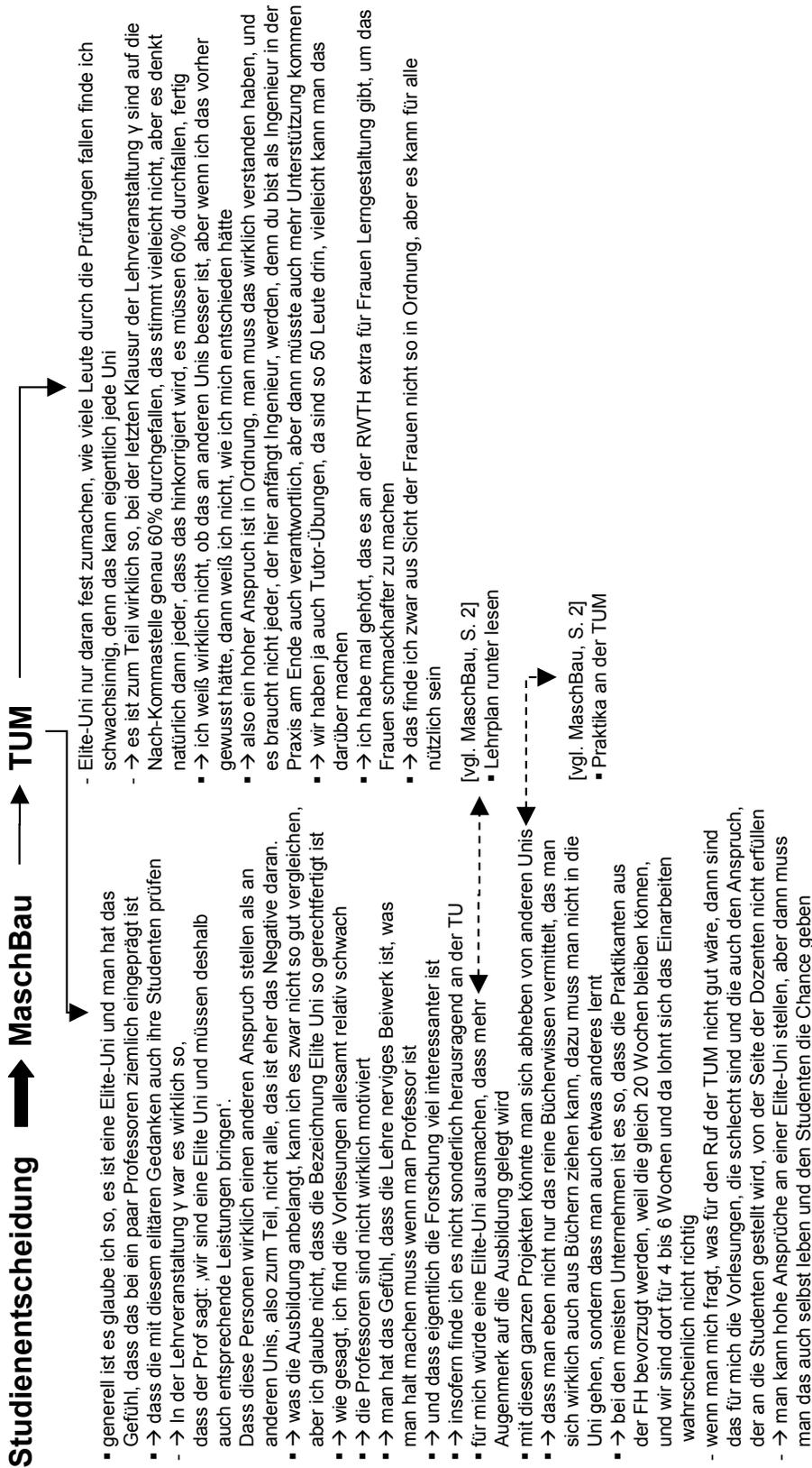
- in der 9. Klasse habe ich mal ein Praktikum bei einem PC-Dienstleister gemacht
- $\rightarrow$  das fand ich eigentlich super, deshalb wollte ich dann unbedingt Informatik studieren
- dann habe ich in der 10. versucht zu programmieren und das war nicht so meins
- Dann hab ich mir ein Mofa gekauft, das ziemlich alt war und nicht lief. An dem musste ich was tun und das hat mir ziemlich viel Spaß gemacht.
- $\rightarrow$  dann wollte ich etwas Technisches machen, auch weil mir Physik ziemlich viel Spaß gemacht hat
- $\rightarrow$  dann dachte ich an Maschinenbau oder Elektrotechnik, aber ich dachte MaschBau wäre praktischer
- als LKs hatte ich Physik und Wirtschaft, wobei Wirtschaft aus dem Zwang heraus entstanden ist, dass es Geschichte als LK nicht gab
- $\rightarrow$  ich hatte damals schon gemerkt, dass diese Kombination ziemlich aufwendig und schwer wird, aber das waren die Fächer, die mich am meisten interessiert haben
- $\rightarrow$  ich dachte, da wird zwar die Note nicht so gut, aber du hast etwas gelernt
- $\rightarrow$  ich hätte auch Mathe nehmen können, aber in Wirtschaft war der Lehrer nett, deshalb habe ich mich dafür entschieden, aber mit Wirtschaft kann ich nicht wirklich etwas anfangen
- die Entscheidung TU oder FH das war mehr so eine Bauchentscheidung, dass ich lieber an die Uni wollte
- FHs mit MaschBau hätte es in viel mehr Städten gegeben und eigtl. wollte ich auch weg [aus München], war dann aber ein bisschen spät dran, so spät, dass es nur noch an der Uni ging
- nach dem Praktikum [Pflichtpraktikum für MaschBau] bin ich mit meiner Freundin durch Deutschland gefahren und hab mir andere Unis angeschaut
- $\rightarrow$  ich war zuerst in Erlangen, das hat mir nicht so gefallen, da schauen die Technischen Fakultäten der Uni aus wie ein Bungalow-Dorf
- $\rightarrow$  dann bin ich noch nach Aachen gefahren, das hat mir schon gefallen, aber da hätte ich mich noch am selben Tag einschreiben müssen, da war ich nicht spontan genug
- $\rightarrow$  meine Freundin hatte damals in Köln ein Praktikum angefangen, da kann man auch nach Aachen fahren
- $\rightarrow$  und bei Hamburg und Berlin war, glaube ich, der Ruf nicht so toll
- $\rightarrow$  das war jetzt nicht so ausschlaggebend, ich hätte mir auch Hamburg vorstellen können, aber da ist die TU auch ziemlich weit draußen, in Harburg glaube ich
- $\rightarrow$  okay, hier ist es auch ziemlich weit draußen
- so richtig hart beeinflusst hat mich eigentlich niemand
- $\rightarrow$  mein Onkel hat an der TU Verfahrenstechnik studiert, von dem kam das schon ein bisschen die Ingenieur-Richtung
- meine Eltern z.B. haben Medizin studiert, von daher kam das Interesse fürs Technische eher von mir aus
- $\rightarrow$  es war also nicht so, dass ich jemanden kannte, der gesagt hat, die TU ist super
- ich habe dann selbst geguckt
- $\rightarrow$  im Focus gab es dann das Uni-Ranking, um einfach mal zu wissen, wo kann man das überhaupt studieren
- mit dem Physik LK waren wir sogar zweimal an der TU, zwar nicht im Maschinenbau, sondern bei Physik, hier in Garching, aber vor dem Studium war ich eigentlich nie hier bei MaschBau
- ich habe mir vorher nicht so viele Informationen über die TU und das Studium geholt, wir hatten dann die zwei Einführungstage
- $\rightarrow$  also ich hab mir so ein bisschen die Stundenpläne angeschaut, was du dann hast und welche Prüfungen man schreiben muss, das hat sich alles ganz interessant angehört, Lehrveranstaltung  $\beta$  hat sich interessant angehört, das hat mich gereizt
- als Resümee kann man festhalten, es ist München geworden, weil ich für die anderen Unis zu spät dran war [lacht]

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 25 (Interview 24)

Studienentscheidung → MaschBau → TUM

- die Entscheidung Maschinenbau bereue ich nicht, obwohl ich mir es ein bisschen anders vorgestellt habe, als es jetzt wirklich ist
  - → aber ich merke schon, dass es das ist, was mich interessiert, obwohl ich mir ein paar Vorlesungen schon spannender vorgestellt hätte
  - → auf Lehrveranstaltungen hab ich mich richtig gefreut, aber die Vorlesung ist nur schwach, das finde ich von Dozenten her nicht so toll
  - → ich hoffe, dass es im Hauptstudium besser wird, weil dann auch alles kleiner wird, da hat man dann auch mehr mit den Dozenten zu tun
  - → aber ich weiß nicht, ob das bei anderen Unis besser ist
  - die [Freunde/Familie] finden es schon sehr gut, dass ich MaschBau mache
  - → ob es jetzt die TU ist, oder woanders, das ist glaub ich nicht so ausschlaggebend
  - → aber MaschBau ist etwas Technisches und das finden die schon gut
  - → gerade auch wegen der guten Jobaussichten
  - der Bruder von einem Freund will jetzt auch MaschBau machen, den nehme ich nächste Woche mit in Vorlesungen
  - → dem werde ich auch erzählen, was ich am Anfang dachte und was ich jetzt denke
  - → ich dachte am Anfang schon dass es ein bisschen praktischer wäre, dass das Wissen nicht ganz so theoretisch ist, also dass man nicht so viel mit den Händen macht, war mir schon klar, aber z. B. in Lehrveranstaltungen dachte ich, dass man die Elemente einer Maschine näher kennen lernt, z. B. einen Motor, dass man das alles nacheinander durchgeht und erklärt, warum es das gibt und welche Variationen und das ist es eben überhaupt nicht, nur irgendwelche Formeln
  - → mir gefällt es deswegen nicht, aber die Vorstellung war anders
- 
- also dass man nicht den ganzen Lehrplan mal runter liest, dass man alles mal angesprochen hat und im Endeffekt müssen sich die Studenten dann sowieso selbstständig mit Büchern vorbereiten, das ist bei uns de facto eigentlich so, dass die Vorlesungen nicht wirklich etwas für die Prüfungen bringen
  - → das ist dann einfach ein auf die Prüfung Lernen, aber du hast danach nicht viel davon, weil du es danach auch ziemlich schnell wieder vergisst, weil die Vorbereitung nicht so intensiv ist, das merke ich auch schon, ich studiere jetzt schon fast 2 Jahre hier aber so richtig viel gelernt hab ich jetzt eigentlich noch nicht
  - → das Wissen vom ersten Block im letzten Jahr ist schon wieder alles weg, es ist mehr Presslernen, gerade diese Blockprüfungsart, bei der du nur einmal im Jahr etwas lernen musst, ist vielleicht nicht so optimal, mehrere kleine Prüfungen fände ich besser, dass man drin bleibt und dass die Profs dahinter her sind, dass man den Anschluss nicht verliert
  - was ich persönlich cool fände, wäre das Gelehrte auch praktisch machen zu können
  - → man hat schon die Praktika an der TU, damit man auch wirklich mal etwas herstellen kann, ein paar Möglichkeiten gibt es schon
  - → man kann das natürlich dann auch in Industriepraktika machen [die Vermittlung von fachlichem Anwendungswissen]
  - → da ist es dann aber immer eine Glückssache, ob man einen guten Betrieb bekommt und ich hatte schon zweimal Pech
  - → ich habe da überhaupt nichts gelernt, war da so der Praktikant, bin in 6 Wochen ca. 1500 km für die gefahren und habe irgendwelche Sachen geliefert und geholt, da war ich allerdings auch noch kein Student
- 
- [vgl. TUM, S. 31]
  - mehr Augenmerk auf die Ausbildung
- 
- [vgl. TUM, S. 31]
  - sich abheben von anderen Unis

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 26 (Interview 24)



## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 27 (Interview 24)

## Studienentscheidung → Maschbau → TUM

- eine genaue Vorstellung vom Begriff Stereotyp habe ich nicht, vielleicht eine Art und Weise, die immer gleich abläuft
  - ein Image ist das Bild, das andere von einem haben, aber wahrscheinlich auch das Bild, das man von sich selbst hat
  - bei der TU würde ich Image oder Ruf sagen, das ist vielleicht nicht das Gleiche, aber sehr ähnlich
  - der Ruf hängt mit dem Image zusammen, er ist vielleicht eher so das Sachliche, was andere von einem Denken und Image eher so das Subjektive
  - → das heißt wenn man vom Ruf oder der Reputation hört, dass das eher an konkreten Sachen festgemacht wird, also ein bisschen objektiver als das Image
  - → und das Image ist vielleicht bei anderen Ingenieuren gleich dem Ruf, wobei Image deshalb vielleicht eher für die Gesamtheit [Allgemeinheit] der Leute gilt
- 
- von der TU würde ich eher sagen sie hat einen Ruf oder eine Reputation, dass man es vielleicht daran festmacht, wie viele TOP-Ingenieure es gibt, die an der TUM studiert haben, wie hoch die Drittanteil sind, die Forschungsgelder, die Veröffentlichungsquote
  - ich denke der Ruf der TUM ist schon ganz gut, was auch so die Ausstattung betrifft, ich habe in den letzten Jahren gemerkt, dass man dabei vielleicht ein bisschen mehr differenzieren müsste, dass man nicht dieses oberflächliche Bild hat: 'TU – super, oder Elite-Uni ist generell super', sondern dass man eben ein bisschen mehr differenziert
  - → für mich persönlich zählt da, wie gut die Dozenten unterrichten können
  - → wie viele Übungen oder andere Möglichkeiten es gibt, den Stoff vermittelt zu bekommen, also ob es nur eine Zentral-Übung gibt und den Rest muss man sich selbst beschaffen, oder ob es noch Möglichkeiten gibt wie Tutor-Übungen und Zusatzübungen
  - → und auch das studentische Arbeitsgefühl, ich bekomme da schon viel mit
  - ich mache schon viel mit meinen Kommilitonen
  - → ich glaube, wenn sich die Studenten bemühen, dann heißt das schon etwas
  - → vielleicht dass sich die Studenten mit der Uni identifizieren, dass sie was tun wollen
  - → z. B. mit diesem TUFast treten die Studenten gegen andere Unis an
  - → also wenn dieser Biss an einer Uni ist, dann macht das schon einen positiven Eindruck
  - Was ich generell an deutschen Unis ein bisschen schade finde, ist, dass sie diese Identifikation nicht so richtig unterstützen, also im Vergleich zu amerikanischen oder englischen Unis
  - → also z. B. dass beim Abschluss so richtige Feste sind, das gibt's hier alles gar nicht, also so ein bisschen das, was man nach dem Abi hat, diese Phase mit Abi-Feier, Abi-Scherz, Zeugnisverleihung usw., das wird alles zelebriert und an der Uni gar nicht
  - → ich bin ja noch nicht so weit, aber ich glaube, dass es das nicht so gibt
  - der Tag der Fakultät der wirkt für mich so, als ob man nach außen gut ausschauen möchte, für Sponsoren und Geldgeber, denn für Studenten sind 30€ schon sehr teuer, das finde ich z. B. nicht so toll
  - → in England läuft das ja so ab, dass die Geld durch Geldgeber bekommen, die mal da waren [Alumni] und eine tolle Erinnerung an die Uni haben und deswegen, wenn sie einen guten Job haben und viel Geld verdienen, der Uni ein bisschen zurückgeben wollen,
  - → und ich glaube das fehlt an deutschen Unis einfach, deswegen haben die auch ein bisschen Geldprobleme
  - → für mich [als Alumni] käme es darauf an, was mit dem Geld passiert, da würde ich gerne gezielte Sachen fördern, wenn es die Möglichkeit gäbe, dass man so eine Art Stipendien anbietet, dass sozusagen ein paar Studenten bei dem Sponsor selbst ein ganz tolles Praktikum machen können
  - → einfach nur so Geld in die Uni stecken, dazu habe ich nicht den richtigen Bezug zur Uni, ich habe eher den Bezug zu Studenten

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 28 (Interview 25)

→ **Studienentscheidung** ← **MaschBau** ↔ **TUM**

- ich habe zwischen Abi und Studium noch Zivi gemacht und bin immer ein bisschen geschwankt zwischen Medizin und MaschBau
  - → ich weiß auch nicht genau wieso
  - → am Anfang hatte ich mir kurz mal Wirtschaftsmathe überlegt gehabt, weil ich Mathe und Wirtschaft LK hatte
  - → ich glaube das Mathe-Studium ist schon recht trocken und ein bisschen Technik ist auch okay, und ich hatte mich immer schon für Autos begeistert
  - → dann habe ich für Medizin keinen Studienplatz bekommen und habe dann MaschBau angefangen
  - → das ist vom Weg her einmal um die ganze Stadt herum, aber das ist okay [lacht], das war dann egal
  - → ich habe mir gesagt, wenn ich MaschBau mach, bleibe ich eben zu Hause, für MaschBau habe ich mir gar keine anderen Unis angeschaut
  - → für Medizin war ich mal in Regensburg, aber nirgendwo sonst
  - → ich hatte mich auch in Medizin für Regensburg beworben gehabt
  - → ich war als Zivi Rettungssanitäter und das hat mir sehr viel Spaß gemacht, da hatten wir Praktika in der Klinik und am Anfang ist man da erst einmal der Depp, da habe ich gesehen, dass das nichts für mich ist, ich musste in der Klinik Wasser durch das halbe Haus tragen und das hat mir gelangt
  - → direkt nach dem Zivi habe ich bei BMW ein Praktikum gemacht, eben dieses Vorpraktikum für MaschBau, diese 6 Wochen, und da ist man ganz anders aufgenommen worden, viel besser behandelt worden und dann war die Entscheidung eigentlich klar
  - meine Mutter wollte eigentlich immer, dass ich Medizin studiere
  - → meine engsten Freunden aus der Schule und ich haben schon darüber gesprochen, wer sich was vorstellt und der eine hat direkt nach dem Abi angefangen zu studieren und der macht
  - Wirtschaftsingenieurwesen und bei mir hat sich die Entscheidung für MaschBau mehr so entwickelt, die ganzen anderen Sachen sind weggefallen
  - → also ich bin ganz zufrieden damit
  - mein Vater ist Bau-Ing und meine Mutter ist Informatikerin, also schon ziemlich technisch, beide haben in Karlsruhe studiert und kannten die TU, wie man sie kennt, wenn man hier wohnt, von außen
  - Ich habe mir das auch überlegt, also Aachen ist ja auch recht bekannt und Karlsruhe auch, aber dann wollte ich einfach zu hause bleiben
- [vgl. MaschBau, S. 2]
- in den Rankings habe ich mich auch informiert
- [vgl. TUM, S. 3]
- ein guter Ruf ist nie schlecht, ich glaube das ist sehr harte Arbeit
  - → Reputation ist für mich das Gleiche
  - ich glaube, dass die TU einen guten Ruf hat
  - also den Begriff Image würde ich von einer Universität fern halten
  - → ich finde ein Image ist vergänglicher als ein Ruf, ein Ruf ist tief verwurzelt, da steckt schon etwas dahinter, ein Image kann auch oberflächlich sein
  - Stereotyp, es gibt natürlich ein Stereotyp von Maschinenbauern, aber das könnt ihr nicht schreiben [erzählt einen Witz über den typischen Maschinenbau-Studenten], den hört man relativ oft
  - → mein Gott, es gibt natürlich Maschinenbauer, die einem Stereotyp gerecht werden, aber es gibt auch andere

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 29 (Interview 25)

## Studienentscheidung → Maschbau ↔ TUM

- ich mache hier das Doppeldiplom im Maschbau an der TUM und der Technischen Universität Madrid
  - ich habe 2 Jahre hier an der Uni gehabt und den Rest habe ich dort vor Ort, das ist Maschbau, nur dass man beide Abschlüsse bekommt
  - ich fahre sowieso schon eine Stunde U-Bahn, oder [vgl. Studienentscheidung, S. 1]
  - 30 Min mit dem Auto, man muss halt früh raus
  - → wir sind immer so gegen 7 Uhr losgefahren, um vor dem großen Ansturm durch den Mittleren Ring zu kommen
  - + ich finde es hier sehr gut
  - + auch im Grundstudium hat es mir hier sehr viel Spaß gemacht
  - + natürlich gibt es auch Sachen, die einem nicht so viel Spaß machen
  - + im Vergleich zu Madrid ist es hier echt super, da gibt es überhaupt nichts, das ist in Madrid ganz anders
  - → in Spanien ist das System viel verschulter, man hat da seine Klassen, da sind so 30 bis 40 Leute drin, dann kommt der Prof rein und hält seine Vorlesungen
  - → das kann man sich so vorstellen wie in der Schule, da hat eben jeder seinen eigenen Tisch, wie in diesen amerikanischen High Schools, und ein Prof hat vielleicht ein bis zwei Leute, die an seinem Lehrstuhl mitarbeiten und dem entsprechend gibt es keine Skripten, du musst alles selbst mitschreiben
  - → ich kann mich dafür auch überhaupt nicht motivieren, das ist alles Zeug, was ich hier im Grundstudium schon gemacht habe, ich denke, ich kann das im Prinzip, und für die Spanier muss man das nur auswendig können und dann immer herunterbeten
  - → da sitze ich davor, denke ‚okay, schon mal gesehen‘, so läuft das und ich weiß, wo es steht und das ist es, was hier in München zählt und dort muss man es eben auswendig wissen
  - + ich halte das System in München für deutlich sinnvoller
  - → wir haben in Spanien einmal richtig Ferien, im Sommer, in dieser Zeit bringen die viel weniger rüber als hier
  - + → hier ist es so die Assistenten am Lehrstuhl machen wahnsinnig viel, dann haben die viele Hiwis am Lehrstuhl, die Skripten machen und dann schaut man einfach nach + → und auch diese Trennung von Theorie und Praxis zwischen Vorlesungen und Übungen finde ich sehr sinnvoll, da weiß man, okay jetzt mache ich nur Theorie, das ist schon auch wichtig, aber wenn man nicht hin geht, kann man die Prüfung auch ohne schaffen, und diese Übungen sind schon sehr wichtig, vor allem bekommt man die Aufgabe eben genau vorgerechnet
  - → in Spanien ist es wirklich so, dass du mal eine Aufgabe hast, dass werden 10 Schritte übersprungen und dann steht das Ergebnis da und du stehst da und sagst super und was mache ich jetzt damit, das ist dann ein bisschen schwierig
- Das ist für mich nur zu schaffen, weil ich eine recht gute Grundlage aus München habe. Es ist auch so, dass wir in Spanien ins 4. Jahr einsteigen und hier aus dem Vordiplom weggehen, d. h. man überspringt ein Jahr.
  - aber ich komm ganz gut mit, die größte Hürde ist die Sprache
  - bei den meisten reicht es schon, wenn man sagt man studiert Maschbau, das ist dann ziemlich egal wo, dann denken die sich schon: ‚oh Gott!‘, also die wissen schon, dass man sich durch das ganze System durchbeißen muss
  - → die Leute, die auch an der TU studiert haben, sind eigentlich ganz positiv eingestellt, wenn man mit denen redet
  - die Kollegen meiner Mütter, die Maschbau studiert haben oder etwas mit Maschbauern zu tun haben, die sind dann schon hilfreich und haben auch schon zum Teil gefragt, wann ich fertig werde
  - und in Spanien, da weiß ich nicht, ob denen die TUM etwas sagt, aber sobald man aus Deutschland kommt und sagt man ist Ingenieur, dann schauen die schon, also man muss auch sehen, dass sich dieses Fach erst Mitte / Ende der 70er dort entwickelt hat und davor war das Land ja total abgeschottet!
  - im Grundstudium gab es schon immer eine gewisse Distanz zu den Profs
  - → ich glaube das ist im Hauptstudium anders, aber das weiß ich noch nicht
  - → in Madrid ist es auf jeden Fall anders
  - → ich denke, die Masse der Studenten ist hier das Problem
  - → es gab einen Prof, der uns im Grundstudium mal auf dem Gang gegrüßt hat [lacht], die anderen kennen eben die Leute nicht, wenn 800 Leute anfangen, ist es eben relativ viel
  - → für mich ist das egal, die die hingehen wollen, die gehen hin und man kann das Studium auch schaffen, ohne hinzugehen [zu den Lehrveranstaltungen]

## Anhang 2 Cognitive Maps der Maschinenwesen-Studenten, Seite 30 (Interview 25)

## Studienentscheidung ➔ MaschBau ↔ TUM

- wenn man mich fragt, dann würde ich schon für die TU werben
  - + ich bin sehr zufrieden hier
  - + → zum Einen, weil die TU in den meisten Fachbereichen in Deutschland einen sehr guten Ruf hat, nicht überall absolute Spitze, aber doch immer zu den besten 10, besten 5 Deutschland gehört
  - → das habe ich aus den Hochschulrankings, die gehen ja durch die Presse, da schaut man dann schon, wo man selbst ist, wo die anderen stehen
  - → ich glaube das gibt einen ganz guten Überblick, man darf sich natürlich nicht auf ein Ranking beschränken, denn der Spiegel macht ein anderes als der Focus
  - → aber wenn man ein paar durchblättert und auch im Internet schaut, dann gibt das einen ganz guten Überblick
  - → ich denke, dass die Lehre bewertet wird, dass bewertet wird, wie die Absolventen die Hochschule beurteilen, wahrscheinlich die Veröffentlichungen, wie viele Drittmittel sie sich aus der Wirtschaft beschaffen
  - → ich habe mich auch mit ein paar in Madrid unterhalten, die MaschBau in Aachen studieren und die sagen, dass die RWTH so gut abschneidet, liegt alles daran, dass sie die meisten Absolventen hat und die dann immer sagen die RWTH ist die beste
  - → aber das ist auch ein bisschen ein anderes System, also ich kann das schlecht beurteilen
  - + → zum Anderen aufgrund der positiven Erfahrungen, die ich hier gesammelt habe
  - → also es gibt immer ein paar Sachen, die einem nicht gefallen, aber die meisten sind okay, ich bin hier eigentlich immer anständig behandelt worden
  - + → im Hinblick auf das spanische System kann ich sagen, dass man hier gut vorbereitet wird
  - + → auch auf das Internationale, ins Ausland zu gehen
  - + → da gibt es wirklich viele Möglichkeiten, die die TU bietet, gerade mit diesem Doppeldiplom oder dieses ganze Erasmus oder diese „Free Mover“-Stipendien, da gibt es einige an der TU, man muss sich eben selbst darum kümmern, das gehört meiner Meinung nach auch dazu, dass man das an der Uni auch mal selbst macht, dass das einem nicht nur hinterher getragen wird
  - ich glaube es ist grundsätzlich ganz sinnvoll die Stadt zu wechseln, also nicht gerade in München zu bleiben, wenn man aus München kommt, oder in die Stadt rein zu ziehen und von zu Hause ausziehen, denn dabei lernt man auch wahnsinnig viel
  - → ja das weiß ich aus Spanien, da kommst Du irgendwo an und kämpfst dich durch und versuchst auf Spanisch deine Wohnung zu suchen, das ist schon was anderes
  - ich denke auch der gute Ruf der TUM kommt von den guten Absolventen, von der guten Forschung und von der guten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
  - → wir haben mal eine Exkursion zu ZF [Zahnradfabrik] nach Passau gemacht,
  - → da sind wir mit einem Lehrstuhl-Team hingefahren und die, die uns durch die Fabrik geführt haben, waren schon ganz begeistert von der TU
- 
- → waren schon ganz begeistert von der TU
  - → die werben da schon für ihr eigenes Unternehmen als Arbeitgeber
  - → ich denke das liegt an guten Erfahrungen mit Absolventen
  - → der uns da eingeladen hat bei ZF, der war früher an diesem Lehrstuhl, das greift dann schon so um sich
  - wir waren auch mal mit Prof H bei Daimler in München und da hat der ehemalige Vorstand Cordes einen Vortrag darüber gehalten, wie er die Sanierung bei Freightliner in den USA gemacht hat, das war auch sehr interessant und an solche Sachen kommt eben nicht jeder ran
  - ich habe mit den anderen Fakultäten recht wenig zu tun, wir sind doch recht separiert da in Garching
  - → wir haben unsere eigene Fakultät und alle anderen Profs kommen zu uns, die Chemiker, die Physiker, die Mathematiker und die BWLer kommen alle zu uns raus
  - → und wir sitzen da so ein bisschen abseits, okay, das nervt ein bisschen, weil eben alles so versprengt ist
  - ich mache da schon einen Unterschied zwischen der TUM und meiner Fakultät, denn wir sind eben total abgeschottet da draußen
  - → der einzige Grund für mich, nach drinnen zu gehen, war der Sprachkurs, den ich eigentlich auch in Garching hätte machen können, aber da lag er von der Zeit nicht gut, ja und die Immatrikulation, sonst habe ich mit er Innenstadt nichts zu tun
  - ich spüre eigentlich nichts vom Rest der TU, die Chemiker, die Mathematiker und die Physiker treffen sich da draußen mit den MaschBauern und das war es dann
  - → man verfährt ja auch einen guten Teil des Tages, das ist auch auf Dauer nervig
  - ich habe wahnsinnig viele schöne Erinnerungen, gerade an das Grundstudium
  - → da ist man noch mit einer Clique zusammen, da findet man sich im ersten Semester so zusammen und danach geht es so ein bisschen rund
  - → das muss einfach lustig sein, weil es hier ja schon so deprimierend ist

[vgl. Studienentscheidung, S. 1]



# Literaturverzeichnis

- Abbink, Klaus et al. (2003): The Fisherman's Problem: Exploring the tension between cooperative and non-cooperative concepts in a simple game, in: *Journal of Economic Psychology*, 24. Jg. (2003), Nr. 4, S. 425-445.
- Abelson, Robert P. (1968): *Theories of cognitive consistency: A sourcebook*, Chicago 1968.
- Abratt, Russell (1989): A new approach to the corporate image management process, in: *Journal of Marketing Management*, 5. Jg. (1989), Nr. 1, S. 63-76.
- Ackermann, Laurence D. (1988): Identity strategies that make a difference, in: *The Journal of Business Strategy*, 9. Jg. (1988), Nr. 3, S. 28-32.
- Adams, Jonathan/Eveland, Vicki (2007): Marketing Online Degree Programs: How Do Traditional-Residential Programs Compete?, in: *Journal of Marketing for Higher Education*, 17. Jg. (2007), Nr. 1, S. 67-90.
- Ahlstedt, Leo/Jahnukainen, Iiro (1971): *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänae*, Helsinki 1971.
- Ahmadi, Mohammad/Helms, Marilyn M./Raiszadeh, Farhad (2001): Business students' perception of faculty evaluations, in: *The International Journal of Educational Management*, 15. Jg. (2001), Nr. 1, S. 12-22.
- Albert, Stuart/Ashforth, Blake E./Dutton, Jane E. (2000): Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges, in: *Academy of Management Review*, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 13-17.
- Albert, Stuart/Whetten, David A. (1985): Organizational Identity, in: *Research in Organizational Behavior*, hrsg. v. B. I. M. Staw, 1985, S. 263-295.
- Alexander, David E. (2004): Cognitive mapping as an emergency management training exercise, in: *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 12. Jg. (2004), Nr. 4, S. 150-159.
- Alkhafaji, Abbas F. (1989): *A Stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*, Westport, CT 1989.
- Alloza, Ángel et al. (2004): Creating the BBVA Experience: Beyond traditional brand management, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2004), Nr. 1, S. 66-81.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2000): Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement, in: *Grundlagen des Medienmanagements*, hrsg. v. M. Karmasin/C. Winter, München 2000, S. 41-58.
- Amrhein, Denise (1998): *Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: Innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte*, Wiesbaden 1998.
- Anand, Paul (2001): Procedural fairness in economic and social choice: Evidence from a survey of voters, in: *Journal of Economic Psychology*, 22. Jg. (2001), Nr. 2, S. 247-270.
- Anspach, R. R. (1985): Shaping your bank's corporate identity, in: *Bank Marketing*, 15. Jg. (1985), Nr. 10, S. 20-30.
- Antonides, Gerrit/Kroft, Maaïke (2005): Fairness judgments in household decision making, in: *Journal of Economic Psychology*, 26. Jg. (2005), Nr. 6, S. 902-913.
- Argenti, Paul A./Druckenmiller, Bob (2004): Reputation and the corporate brand, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2004), Nr. 4, S. 368-374.
- Aristoteles (1981): *Die Nikomachische Ethik*, 4. Aufl., München 1981.

- Armstrong, Craig/Shimizu, Katsuhiko (2007): A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm, in: *Journal of Management*, 33. Jg. (2007), Nr. 6, S. 959-986.
- Arnold, John et al. (2003): Corporate images of the United Kingdom National Health Service: Implications for the recruitment and retention of nursing and allied health profession staff, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2003), Nr. 3, S. 223-238.
- Astley, W. Graham/Fombrun, Charles J. (1983): Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments, in: *Academy of Management Review*, 8. Jg. (1983), Nr. 4, S. 576-587.
- Atkinson, Anthony A./Waterhouse, John H./Wells, Robert B. (1997): A stakeholder approach to strategic performance measurement, in: *Sloan Management Review*, 38. Jg. (1997), Nr. 3, S. 25-37.
- Atteslander, Peter (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 10. Aufl., Berlin, New York 2003.
- Axelrod, Robert (1976): *Structure of Decision*, Princeton 1976.
- Axelrod, Robert (1995): *Die Evolution der Kooperation*, 3. Aufl., München, Wien 1995.
- Bakewell, Catherine Julia/Gibson-Sweet, Monica Frances (1998): Strategic marketing in a changing environment - are the new UK universities in danger of being "stuck in the middle"?, in: *The International Journal of Educational Management*, 12. Jg. (1998), Nr. 3, S. 108.
- Balmer, John M. T. (1995): Corporate branding and connoisseurship, in: *Journal of General Management*, 21. Jg. (1995), Nr. 1, S. 24-46.
- Balmer, John M. T. (1998): Corporate identity and the advent of corporate marketing, in: *Journal of Marketing Management*, 14. Jg. (1998), Nr. 8, S. 963-996.
- Balmer, John M. T./Gray, Edmund R. (2003): Corporate brands: what are they? What of them?, in: *European Journal of Marketing*, 37. Jg. (2003), Nr. 7/8, S. 972-997.
- Balmer, John M. T./Greyser, Stephen A. (2002): Managing the multiple identities of the corporation, in: *California Management Review*, 44. Jg. (2002), Nr. 3, S. 72-86.
- Balmer, John M. T./Greyser, Stephen A. (2003): *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, New York 2003.
- Balmer, John M. T./Soenen, Guillaume B. (1999): The acid test of corporate identity management, in: *Journal of Marketing Management*, 15. Jg. (1999), Nr. 1-3, S. 69-92.
- Balmer, John M. T./Stotvig, Snorre (1997): Corporate identity and private banking: A review and case study, in: *International Journal of Bank Marketing*, 15. Jg. (1997), Nr. 4/5, S. 169-184.
- Balmer, John M. T./Wilkinson, Adrian (1991): Building Societies: Change, Strategy and Corporate Identity, in: *Journal of General Management*, 17. Jg. (1991), Nr. 2, S. 20.
- Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg. (1996), Nr. 2, S. 130-153.
- Bana e Costa, Carlos A./Fernandes, Tânia G./Correia, Paulo V. D. (2006): Prioritisation of public investments in social infrastructures using multicriteria value analysis and decision conferencing: A case study, in: *International Transactions in Operational Research*, 13. Jg. (2006), Nr. 4, S. 279-297.
- Barnard, Chester Irving (1938 [1974]): *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA. 1938 [1974].
- Barney, Jay B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17. Jg. (1991), Nr. 1, S. 99-120.

- Barney, Jay B./Stewart, Alice C. (2002): Organizational identity as moral philosophy: Competitive implications for diversified corporations, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 36-47.
- Barr, Pamela S./Stimpert, J. L./Huff, Anne S. (1992): Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, in: *Strategic Management Journal*, 13. Jg. (1992), Nr. 5, S. 15-36.
- Barr, Steve H./Pawar, Badrinarayan S. (1995): Organizational citizenship behavior: Domain specifications for three middle range theories, in: *Academy of Management Proceedings*, S. 302-306, Juan les Pins, Frankreich 1995.
- Basu, Kunal/Palazzo, Guido (2005): An inductive typology for corporate social responsibility, in: *Academy of Management Proceedings*, S. C1-C6, Honolulu 2005.
- BDA, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände/HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2003): *Wegweiser der Wissensgesellschaft: Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen*, Berlin 2003.
- Bea, Franz X./Haas, Jürgen (2001): *Strategisches Management*, 3. Aufl., Stuttgart 2001.
- Becker, Thomas E./Martin, Scott L. (1995): Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 174-199.
- Beer, Michael/Eisenstat, Russell A./Spector, Bert (1990): *The Critical Path to Corporate Renewal*, Boston 1990.
- Bengtsson, Maria/Kock, Sören (2000): "Cooperation" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously, in: *Industrial Marketing Management*, 29. Jg. (2000), Nr. 5, S. 411-427.
- Bengtsson, Maria/Kock, Sören (2003): Tension in Co-opetition, Paper vorgestellt auf der 2003 Academy of Marketing Science Annual Conference, Washington D.C. 2003.
- Benkenstein, Martin/Stuhldreier, Uwe (2001): Kundenwertsteigerung durch Beziehungsmarketing im Privatkundengeschäft von Universalbanken, in: *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzung*, hrsg. v. B. Günter/S. Helm, Wiesbaden 2001, S. 641-658.
- Bennett, Roger (2004): Students motives for enrolling on business degrees in a post-1992 university, in: *The International Journal of Educational Management*, 18. Jg. (2004), Nr. 1, S. 25-36.
- Bennett, Roger/Gabriel, Helen (2003): Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: An empirical study, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2003), Nr. 3, S. 276-289.
- Bensaou, M. (1997): Interorganizational Cooperation: The Role of Information Technology an Empirical Comparison of U.S. and Japanese Supplier Relations, in: *Information Systems Research*, 8. Jg. (1997), Nr. 2, S. 107.
- Berens, Guido (2002): Raising the corporate umbrella: Corporate communications in the 21st century (book), in: *Corporate Reputation Review*, 5. Jg. (2002), Nr. 2/3, S. 266.
- Berens, Guido/Van Riel, Cees B. M. (2004): Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2004), Nr. 2, S. 161-178.
- Berger, Christoph et al. (2005): Co-Designing modes of cooperation at the customer interface: Learning from exploratory research, in: *European Management Review*, 3. Jg. (2005), Nr. 2, S. 70-87.

- Berghoff, Sonja et al. (2008): Das CHE-ForschungsRanking deutscher Universitäten 2007, in: Arbeitspapiere des Centrums für Hochschulentwicklung, Nr. 102, hrsg. v. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2008.
- Berghoff, Sonja et al. (2008): CHE Hochschulranking: Vorgehensweise und Indikatoren, in: Arbeitspapiere des Centrums für Hochschulentwicklung, hrsg. v. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2008.
- Berle, Adolf A./Means, Gardiner C. (1932 [1991]): The Modern Corporation and Private Property, New York 1932 [1991].
- Beth, Hanno/Pross, Harry (1976): Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Stuttgart et al. 1976.
- Bhattacharya, C. B./Elsbach, Kimberly D. (2002): Us versus them: The roles of organizational identification and disidentification in social marketing, in: Journal of Public Policy & Marketing, 21. Jg. (2002), Nr. 1, S. 26-36.
- Bhattacharya, C. B./Sen, Sankar (2003): Consumer - company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies, in: Journal of Marketing, 67. Jg. (2003), Nr. 2, S. 76-88.
- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (1980): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg am Lech 1980.
- BMBF (2008): Grund- und Strukturdaten 2007/2008. Daten zur Bildung in Deutschland, in: Veröffentlichungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Referat Statistik, Internationale Vergleichsanalysen, Bonn, Berlin 2008.
- Bode, Christian (1996): Die deutschen Universitäten im internationalen Wettbewerb, in: Erfurter Universitätsreden IV-VII, hrsg. v. P. Glotz, München 1996, S. 81-96.
- Bodendorf, Freimut (1998): Konzepte zur Gestaltung universitärer Führungssysteme, in: Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution, hrsg. v. H.-U. Küpper/E. J. Sinz, Stuttgart 1998, S. 73-132.
- Bolino, Mark C./Turnley, William H./Bloodgood, James M. (2002): Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, in: The Academy of Management Review, 27. Jg. (2002), Nr. 4, S. 505-522.
- Bolte, Annegret/Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen: Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, 2006.
- Bolten, Jürgen (2007): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Göttingen 2007.
- Bolten, Jürgen (1994): Im Spiel der Lebenswelten. Zur theoretischen Grundlegung interkultureller Kommunikationstrainings, in: Kommunikationstraining im wirtschaftlichen Umfeld, hrsg. v. T. Bungarten, Tostedt 1994, S. 17-34.
- Bonel, Elena/Rocco, Elena (2007): Coopeting to Survive; Surviving Coopetition, in: International Studies of Management & Organization, 37. Jg. (2007), Nr. 2, S. 70-96.
- Bougon, Michel G. (1983): Uncovering cognitive maps - The Self-Q Technique, in: Beyond Method: Strategies for Social Research, hrsg. v. G. Morgan, 1983, S. 173-188.
- Bougon, Michel G. (1986): Using the Self-Q Interview Process, 5. Aufl., 1986.
- Bougon, Michel G. (1992): Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy, in: Journal of Management Studies, 29. Jg. (1992), Nr. 3, S. 369-389.
- Bougon, Michel G./Weick, Karl/Binkhorst, Din (1977): Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, in: Administrative Science Quarterly, 22. Jg. (1977), Nr. 4, S. 606.
- Bourdieu, Pierre (1989): Distinction. A social critique of the judgement of taste, London 1989.

- Bowie, N. (1988): The moral obligations of multinational corporations, in: Problems of international justice, hrsg. v. S. Luper-Foy, Boulder 1988, S. 97-113.
- Bowie, N. (1994): A Kantian theory of capitalism, in: Ruffin Lectures Proceedings, S. Charlottesville 1994.
- Brandes, Wolfgang et al. (1989): Eingruppierungsunterschiede von Frauen und Männern beim Staat als Arbeitgeber, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22. Jg. (1989), Nr. 2, S. 248-276.
- Brenner, Steven N. (1993): The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and a Model, in: Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society Proceedings, S. 205–210, San Diego 1993.
- Brenner, Steven N. (1995): Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques, in: Understanding Stakeholder Thinking, hrsg. v. J. Näsi, Jyväskylä 1995, S. 75-96.
- Brett, Joan F./Cron, William L./Slocum Jr, John W. (1995): Research notes. Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance, in: Academy of Management Journal, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 261-271.
- Brickson, Shelley L. (2005): Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders, in: Administrative Science Quarterly, 50. Jg. (2005), Nr. 4, S. 576-609.
- Briggs, Barnaby (2005): Good neighbours are good for business, in: OECD Observer, 13. Jg. (2005), Nr. 248, S. 25-26.
- Bromley, Dennis B. (2001): Relationships between personal and corporate reputation, in: European Journal of Marketing, 35. Jg. (2001), Nr. 3/4, S. 316-334.
- Brown, Tom et al. (2006): Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary and suggested terminology, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 34. Jg. (2006), Nr. 2, S. 99-106.
- Browning, Larry D./Beyer, Janice M./Shetler, Judy C. (1995): Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry, in: Academy of Management Journal, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 113-151.
- Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Nonprofit Organisationen: Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Stuttgart 2005.
- Bruhn, Manfred (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Aufl., Berlin u. a. 2006.
- Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2006): Produkt- und Servicemanagement: Konzepte, Methoden, Prozesse, München 2006.
- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (2004): Gabler Lexikon Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Brütsch, David (1999): Gestaltung virtueller Organisationen – Neue Chancen durch den Aufbau von kooperativen Netzwerken, Dissertation, BWI Logistik-, Operations und Supply Chain Management, Zürich 1999.
- Buch, Florian /Hener, Yorck/Stuckrad, Thimo v. (2006): Prognose der Studienkapazitätsüberschüsse und -defizite in den Bundesländern bis zum Jahr 2020, in: Arbeitspapiere des Centrum für Hochschulentwicklung, 77, hrsg. v. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2006.
- Bundesministerium der Justiz (2008): Abgabenordnung. Fassung vom 13.08.2008.

- Buschor, Ernst (2007): Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Führung von Bildungseinrichtungen, in: *Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*, hrsg. v. M. Bruhn/M. Kirchgeorg/J. Meier, Wiesbaden 2007, S. 283-297.
- Buttgereit, Michael/Holtkamp, Rolf/Teichler, Ulrich (1984): *Hochschulzertifikate in der betrieblichen Einstellungspraxis*, Bad Honnef 1984.
- Calori, Roland/Johnson, Gerry/Sarnin, Philippe (1994): CEOs' cognitive maps and the scope of the organization, in: *Strategic Management Journal*, 15. Jg. (1994), Nr. 6, S. 437-457.
- Carmeli, Abraham (2004): The link between organizational elements, perceived external prestige and performance, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2004), Nr. 4, S. 314-331.
- Carmeli, Abraham/Tishler, Asher (2005): Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises, in: *Corporate Reputation Review*, 8. Jg. (2005), Nr. 1, S. 13-30.
- Carpenter, Jeffrey P. (2003): Is fairness used instrumentally? Evidence from sequential bargaining, in: *Journal of Economic Psychology*, 24. Jg. (2003), Nr. 4, S. 467-489.
- Carroll, Archie B. (1989): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, OH 1989.
- Carroll, Archie B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, 34. Jg. (1991), Nr. 4, S. 39.
- Carroll, Archie B. (1993): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2. Aufl., Cincinnati, OH 1993.
- Carroll, Archie B./Näsi, Juha (1997): Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference, in: *Business Ethics: A European Review*, 6. Jg. (1997), Nr. 1, S. 46-51.
- Chesbrough, Henry W. (2003a): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston 2003.
- Chesbrough, Henry W. (2003b): The Era of Open Innovation, in: *MIT Sloan Management Review*, 44. Jg. (2003), Nr. 3, S. 35-41.
- Chevalier, Jacques (2001): *Stakeholder Analysis and Natural Resource Management*, <http://http-server.carleton.ca/~jchevali/STAKEH2.html> [Zugriff am 11.11.2007].
- Chivers, Geoff (2006): The work roles and development needs of vocational lifelong learning professionals in British higher education, in: *Journal of European Industrial Training*, 30. Jg. (2006), Nr. 3, S. 166-187.
- Christensen, Lars T./Askegaard, Sören (2001): Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective, in: *European Journal of Marketing*, 35. Jg. (2001), Nr. 3/4, S. 292-315.
- Christensen, Lars T./Cheney, George (2002): Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 246-270.
- Clarke, Ian/Horita, Masahide/MacKane, William (2000): The spatial knowledge of retail decision makers: Capturing and interpreting group insight using a composite cognitive map, in: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10. Jg. (2000), Nr. 3, S. 265-285.
- Clarkson, Max E. (1994): A risk based model of stakeholder theory, Paper vorgestellt auf der Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, University of Toronto, Toronto 1994.
- Clarkson, Max E. (1995): A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995), Nr. 1, S. 92-117.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4. Jg. (1937), Nr. 16, S. 386-405.

- Coban, Orhan/Secme, Gökhan (2005): Prediction of socio-economical consequences of privatization at the firm level with fuzzy cognitive mapping, in: *Information Sciences*, 169. Jg. (2005), Nr. 1/2, S. 131-154.
- Cohen, Wesley M./Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, 35. Jg. (1990), Nr. 1, S. 128-152.
- Corley, Kevin G./Cochran, Philip L./Comstock, Thomas G. (2001): Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders, in: *Journal of Public Affairs*, 1. Jg. (2001), Nr. 1, S. 53.
- Corley, Kevin G./Gioia, Dennis A. (2004): Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, in: *Administrative Science Quarterly*, 49. Jg. (2004), Nr. 2, S. 173-208.
- Cornell, Bradford/Shapiro, Alan C. (1987): Corporate stakeholders and corporate finance, in: *Financial Management*, 16. Jg. (1987), Nr. 1, S. 5-14.
- Corrall, Sheila (2008): Information literacy strategy development in higher education: An exploratory study, in: *International Journal of Information Management*, 28. Jg. (2008), Nr. 1, S. 26-37.
- Corsten, Hans/Stuhlmann, Stephan (1998): Zur Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, hrsg. v. M. Bruhn/H. Meffert, Wiesbaden 1998, S. 141-162.
- Cossette, Pierre/Audet, Michel (1992): Mapping of an idiosyncratic schema, in: *Journal of Management Studies*, 29. Jg. (1992), Nr. 3, S. 325.
- Crane, Andrew et al. (2005): Stakeholder democracy: Towards a multi-disciplinary view, in: *Business Ethics: A European Review*, 14. Jg. (2005), Nr. 1, S. 67-75.
- Creswell, John W. (1998): *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among five Traditions*, Thousand Oaks, London, New Delhi 1998.
- Czarniawska, Barbara (2002): Identity lost or identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 271-283.
- D'Aveni, Richard A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York 1994.
- Darr, Asaf (2001): The customer's victory: From corporation to cooperation (Book), in: *Administrative Science Quarterly*, 46. Jg. (2001), Nr. 1, S. 161-163.
- David, Paul A./Mowery, David/Steinmueller, W. Edward (1992): Analysing the Economic Payoffs from Basic Research, in: *Economics of Innovation and New Technology*, 1. Jg. (1992), Nr. 1, S. 73-90.
- David, Tyler (2001): Cognitive mapping: A tool to support strategic management, in: *Journal of Fashion Marketing & Management*, 5. Jg. (2001), Nr. 4, S. 353-357.
- Davidow, William H./Malone, Michael S. (1992): *The Virtual Corporation – Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York 1992.
- Davies, Gary/Chun, Rosa (2002): Relations between internal and external dimensions, in: *Corporate Reputation Review*, 5. Jg. (2002), Nr. 2/3, S. 143.
- Davies, Gary et al. (2001): The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation, in: *Corporate Reputation Review*, 4. Jg. (2001), Nr. 2, S. 113.
- Davies, Gary et al. (2004): A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2004), Nr. 2, S. 125-146.

- Davies, John L./Melchiori, Gerlinda S. (1982): Developing the Image and Public Reputation of Universities: The Managerial Process, in: *International Journal of Institutional Management in Higher Education*, 6. Jg. (1982), Nr. 2, S. 87-108.
- Davies, Mark/Preston, Diane/Wilson, John (1992): Elements of not-for-profit services: A case of university student accommodation, in: *European Journal of Marketing*, 26. Jg. (1992), Nr. 12, S. 56-71.
- De Chernatony, Leslie (1999): Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, in: *Journal of Marketing Management*, 15. Jg. (1999), Nr. 1-3, S. 157-179.
- De Cremer, David/Tyler, Tom R./Ouden, Nathalie den (2005): Managing cooperation via procedural fairness: The mediating influence of self-other merging, in: *Journal of Economic Psychology*, 26. Jg. (2005), Nr. 3, S. 393-406.
- De George, Richard T. (2008): Reflections on "CITIZENSHIP, INC." in: *Business Ethics Quarterly*, 18. Jg. (2008), Nr. 1, S. 43-50.
- Deephouse, David (2002): The term 'Reputation Management': Users, uses and the trademark tradeoff, in: *Corporate Reputation Review*, 5. Jg. (2002), Nr. 1, S. 9.
- DeShields Jr, Oscar W./Kara, Ali/Kaynak, Erdener (2005): Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: Applying Herzberg's two-factor theory, in: *The International Journal of Educational Management*, 19. Jg. (2005), Nr. 2, S. 128-139.
- Deutsche Bundesregierung (2007): Entwurf eines Gesetzes zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes. Fassung vom 23.07.2007.
- Deutscher Bundestag (1896): Bürgerliches Gesetzbuch. Fassung vom 27.02.2007.
- Deutscher Bundestag (1976): Körperschaftsteuergesetz. Fassung vom 7.12.2006, [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/kstg\\_1977/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/kstg_1977/gesamt.pdf) [Zugriff am 07.03.2007].
- Deutscher Bundestag (2002): Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung. Fassung vom 22.02.2002.
- Deutscher Bundestag (2007): Hochschulrahmengesetz. Fassung vom 12.04.2007.
- Dey, Ian (1999): *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*, San Diego et al. 1999.
- Diekmann, Andreas (1998): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 4. Aufl., Hamburg 1998.
- Dilger, Alexander (2007a): Bildungsbetriebe, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, hrsg. v. R. Köhler/H.-U. Küpper/A. Pflingsten, Stuttgart 2007, S. 170-178.
- Dilger, Alexander (2007b): *German Universities as State-sponsored Co-operatives*, Insitut für Ökonomische Bildung an der Universität Münster 2007.
- Dimofte, Claudiu V./Johansson, Johny K. (2006): Brand Stereotypes and Consumer Judgments: The Automatic Shifting of Standards in Brand Evaluations, in: *Advances in Consumer Research*, 33. Jg. (2006), Nr. 1, S. 312-312.
- Dodge, H. Robert/Summer, Harry H. (1969): Choosing between retail stores, in: *Journal of Retailing*, 45. Jg. (1969), Nr. 3, S. 11.
- Donaldson, Thomas/Preston, Lee E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, implications, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995), Nr. 1, S. 65-91.
- Dowling, Grahame R. (1986): Managing your corporate images, in: *Industrial Marketing Management*, 15. Jg. (1986), Nr. 2, S. 109-115.
- Dowling, Grahame R. (1988): Measuring corporate images: A review of alternative approaches, in: *Journal of Business Research*, 17. Jg. (1988), Nr. 1, S. 27-34.

- Dowling, Grahame R. (1993): Developing your company image into a corporate asset, in: Long Range Planning, 26. Jg. (1993), Nr. 2, S. 101-109.
- Dowling, Grahame R. (2001): Creating corporate reputations: Identity, image, and performance, New York 2001.
- Dowling, Grahame R. (2004): Corporate reputations: Should you compete on yours?, in: California Management Review, 46. Jg. (2004), Nr. 3, S. 19-36.
- Dowling, Michael J. et al. (1996): Multifaceted relationships under coepetition, in: Journal of Management Inquiry, 5. Jg. (1996), Nr. 2, S. 155-167.
- Doyle, James K. (1997): The cognitive psychology of systems thinking, in: System Dynamics Review, 13. Jg. (1997), Nr. 3, S. 253-265.
- Driscoll, Cathy/Crombie, Annie (2001): Stakeholder Legitimacy Management and the Qualified Good Neighbor: The Case of Nova Nada and JDI, in: Business & Society, 40. Jg. (2001), Nr. 4, S. 442.
- Driscoll, Cathy/Starik, Mark (2004): The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment, in: Journal of Business Ethics, 49. Jg. (2004), Nr. 1, S. 55-73.
- Drosdowski, Günther (1990): Duden Fremdwörterbuch, 5. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich 1990.
- Drummond, Graeme (2004): Consumer confusion: Reduction strategies in higher education, in: The International Journal of Educational Management, 18. Jg. (2004), Nr. 5, S. 317-323.
- Du Gay, Paul (2002): Markets and meanings: Re-imagining organizational life, in: The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 66-74.
- Duimering, P. Robert/Safayeni, Fitsnik (1998): The role of language and formal structure in the construction and maintenance of oganizational images, in: International Studies of Management & Organization, 28. Jg. (1998), Nr. 3, S. 57-85.
- Dukerich, Janet M./Carter, Suzanne M. (2002): Distorted images and reputation repair, in: The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 97-112.
- Dülfer, Eberhard (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München et al. 2001.
- Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M. (1991): Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, in: Academy of Management Journal, 34. Jg. (1991), Nr. 3, S. 517-554.
- Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M./Harquail, Celia V. (1994): Organizational images and member identification, in: Administrative Science Quarterly, 39. Jg. (1994), Nr. 2, S. 239-263.
- Eberl, Markus/Schwaiger, Manfred (2005): Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance, in: European Journal of Marketing, 39. Jg. (2005), Nr. 7/8, S. 838-854.
- Eckardstein, Dudo von/Oechsler, Walter A./Scholz, Christian (2001): Personalmanagement und Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen - Eine kritische Analyse, in: Zeitschrift für Personalforschung, 15. Jg. (2001), Nr. 1, S. 5-17.
- Eden, Colin (1988): Cognitive mapping, in: European Journal of Operational Research, 36. Jg. (1988), Nr. 1, S. 1-13.
- Eden, Colin (1992a): Strategy development as a social process, in: Journal of Management Studies, 29. Jg. (1992), Nr. 6, S. 799-811.
- Eden, Colin (1992b): On the nature of cognitive maps, in: Journal of Management Studies, 29. Jg. (1992), Nr. 3, S. 261-265.

- Eden, Colin (2004): Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems, in: *European Journal of Operational Research*, 159. Jg. (2004), Nr. 3, S. 673-686.
- Eden, Colin/Ackermann, Fran (1993): Evaluating strategy - its role within the context of strategic control, in: *Journal of the Operational Research Society*, 44. Jg. (1993), Nr. 9, S. 853-865.
- Eden, Colin/Ackermann, Fran/Cropper, Steve (1992): The analysis of cause maps, in: *Journal of Management Studies*, 29. Jg. (1992), Nr. 3, S. 309-324.
- Eden, Colin et al. (1981): The intersubjectivity of issues and issues of intersubjectivity, in: *Journal of Management Studies*, 18. Jg. (1981), Nr. 1, S. 37-47.
- Eden, Colin/Sims, David (1981): Subjectivity in problem identification, in: *Interfaces*, 11. Jg. (1981), Nr. 1, S. 68-74.
- Edmonds, Jane C. et al. (1992): Can equal opportunity be made more equal?, in: *Harvard Business Review*, 70. Jg. (1992), Nr. 2, S. 138.
- Einwiller, Sabine/Will, Markus (2002): Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study, in: *Corporate Communications: An International Journal*, 7. Jg. (2002), Nr. 2, S. 100-109.
- Ellwein, Thomas (1985): *Die deutsche Universität: Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Königstein 1985.
- Elstak, Mirdita N./van Riel, Cees B. M. (2005): Organizational Identity Change: An Alliance Between Organizational Identity And Identification, in: *Academy of Management Proceedings*, S. E1-E6, Honolulu 2005.
- Engelhardt, Werner Hans/Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, in: *Arbeitsberichte des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum*, 52, hrsg. v. W. H. Engelhardt, Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1992.
- Enns, Harvey G./Thomas W, Ferratt/Prasad, Jayesh (2006): Beyond Stereotypes Of IT Professionals: Implications For IT HR Practices, in: *Communications of the ACM*, 49. Jg. (2006), Nr. 4, S. 105-109.
- Ericsson, K. A. (1996): *The Road to Expert Performance. Empirical Evidence from the Arts and Sciences, Sports, and Games*, Mahwah 1996.
- Erikson, Erik H. (1968): *Identity, youth, and crisis*, New York 1968.
- Esch, Franz-Rudolf (2004): *Strategie und Technik der Markenführung*, 2. Aufl., München 2004.
- Esch, Franz-Rudolf/Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: *Moderne Markenführung*, hrsg. v. F.-R. Esch, Wiesbaden 2001, S. 3-55.
- Etzioni, Amitai (1964): *Modern Organizations*, Englewood-Cliffs 1964.
- Fazey, D./Fazey, J. (2001): The potential for autonomy in learning: perceptions of competence, motivation and locus of control in first-year undergraduate students, in: *Studies in Higher Education*, 26. Jg. (2001), Nr. 3, S. 345-361.
- Federkeil, Gero/Ziegele, Frank (2001): Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland - Entwicklungsstand und Empfehlungen, in: *Arbeitspapiere des Centrums für Hochschulentwicklung*, Nr. 32, hrsg. v. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2001.
- Feess, Eberhard (2004): *Mikroökonomie: eine spieltheoretisch- und anwendungsorientierte Einführung*, 3. Aufl., Marburg 2004.
- Fennis, Bob M./Pruyn, Ad Th. H. (2007): You are what you wear: Brand personality influences on consumer impression formation, in: *Journal of Business Research*, 60. Jg. (2007), Nr. 6, S. 634-639.
- Ferguson, Tamela D./Deephouse, David L./Ferguson, William L. (2000): Do strategic groups differ in reputation?, in: *Strategic Management Journal*, 21. Jg. (2000), Nr. 12, S. 1195.

- Festinger, Leon (1970): A theory of cognitive dissonance, Stanford, Cal. 1970.
- Fichter, Klaus/Beucken, Severin (2006): Wandel der Innovationsbedingungen in der Internet-ökonomie, in: Innovation in der Internetökonomie, hrsg. v. K. Fichter/S. Beucken, Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart 2006.
- Fillis, Ian (2003): Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization, in: Corporate Reputation Review, 6. Jg. (2003), Nr. 3, S. 239-251.
- Fiol, C. Marlene/Huff, Anne Sigismund (1992): Maps for managers: Where are we? Where do we go from here?, in: Journal of Management Studies, 29. Jg. (1992), Nr. 3, S. 267-285.
- Fletcher, Catherine et al. (2007): Performing Women: The Gendered Dimensions of the UK New Research Economy, in: Gender, Work & Organization, 14. Jg. (2007), Nr. 5, S. 433-453.
- Flick, Uwe (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, in: Handbuch Qualitative Sozialforschung, hrsg. v. U. Flick et al., Weinheim 1995, S. 147-173.
- Flick, Uwe (1996): Psychologie des technisierten Alltags, Opladen 1996.
- Flick, Uwe (2000): Episodic Interviewing, in: Qualitative Researching with Text, Image and Sound - A Handbook, hrsg. v. Bauer/Gaskell, London 2000, S. 75-92.
- Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 3. Aufl., Reinbek 2005.
- Fombrun, Charles J. (1996): Reputation: Realizing value from corporate image, Boston, MA 1996.
- Fombrun, Charles J. (2000): Survey - mastering management: The value to be found in corporate reputation, in: Financial Times, 113. Jg. (2000), Nr. 4.12.2000, S. 2.
- Fombrun, Charles J./Rindova, Violina P. (2002): The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell, in: The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 77-96.
- Fombrun, Charles J./Shanley, Mark (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy, in: Academy of Management Journal, 33. Jg. (1990), Nr. 2, S. 233-258.
- Fombrun, Charles J./van Riel, Cees B. M. (2004a): Managing your company's most valuable asset: Its reputation, in: Criticaleye Review, Jg. (2004a), Nr. 5 (Sept.-Oct.), S. 71-74.
- Fombrun, Charles J./van Riel, Cees B. M. (2004b): Fame and fortune: How successful companies build winning reputations, New Jersey 2004.
- Fons, Sumita/Achari, Gopal/Ross, Timothy (2004): A fuzzy cognitive mapping analysis of the impacts of an eco-industrial park, in: Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 15. Jg. (2004), Nr. 2, S. 75-88.
- Fontanari, Martin (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Berlin 1996.
- Forman, Janis/Argenti, Paul A. (2005): How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study, in: Corporate Reputation Review, 8. Jg. (2005), Nr. 3, S. 245-264.
- Forrest, Christopher R./Cummings, L. L./Johnson, Alton C. (1977): Organizational participation: A critique and model, in: Academy of Management Review, 2. Jg. (1977), Nr. 4, S. 586-601.
- Fournier, Valerie (1996): Cognitive Maps in the Analysis of Personal Change During Work Role Transition, in: British Journal of Management, 7. Jg. (1996), Nr. 1, S. 87-105.
- Franck, Egon/Opitz, Christian (1999): Hochschulen als "Sortiereinrichtungen" in Humankapitalmärkten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg. (1999), Nr. 11, S. 1313-1330.
- Frederickson, Barbara L. (2003): The value of positive emotions, in: American Scientist, 91. Jg. (2003), Nr. July-August, S. 330-335.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic management: A stakeholder approach, Boston et al. 1984.

- Freeman, R. Edward (1994): The politics of stakeholder theory: Some future directions, in: *Business Ethics Quarterly*, 4. Jg. (1994), Nr. 4, S. 409-421.
- Freeman, R. Edward/Evan, William M. (1988): A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism, in: *Ethical theory and business*, hrsg. v. T. L. Beauchamp/N. E. Bowie, New Jersey 1988, S. 75-93.
- Freeman, R. Edward/Evan, William M. (1990): Corporate governance: A stakeholder interpretation, in: *Journal of Behavioral Economics*, 19. Jg. (1990), Nr. 4, S. 337-360.
- Freeman, R. Edward/Gilbert, D. R. Jr. (1987): Managing stakeholder relationships, in: *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, hrsg. v. S. P. Sethi/C. M. Falbe, Lexington, MA 1987, S. 397-423.
- Freeman, R. Edward/Gilbert, D. R. Jr. (1988): *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Englewood Cliffs (NJ) 1988.
- Freeman, R. Edward/Reed, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: *California Management Review*, 25. Jg. (1983), Nr. 3, S. 88.
- Freling, Traci H./Forbes, Lukas P. (2005): An examination of brand personality through methodological triangulation, in: *Journal of Brand Management*, 13. Jg. (2005), Nr. 2, S. 148-162.
- Frey, Dieter (1981): *Informationssuche und Informationsbewertung bei Entscheidungen*, Bern u.a. 1981.
- Fritsch, Michael/Wein, Thomas/Ewers, Hans-Jürgen (2001): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik*, 4. Aufl., München 2001.
- Führ, Christoph (1989): *Schulen und Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. Bildungspolitik und Bildungssystem*, Köln, Wien 1989.
- Fuller, J. Bryan et al. (2006): Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators, in: *Journal of Social Psychology*, 146. Jg. (2006), Nr. 3, S. 327-347.
- Fuller, J. Bryan et al. (2006): Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem, in: *Journal of Social Psychology*, 146. Jg. (2006), Nr. 6, S. 701-716.
- Galtung, Johan (2000): Die Universität im Zeitalter von Globalisierung und Postmoderne, in: *Universität im 21. Jahrhundert: Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft*, hrsg. v. S. Laske et al., München 2000, S.
- Gartman, Cynthia (2005): Opportunities and Competitive Advantages for the Future, in: *Franchising World*, 37. Jg. (2005), Nr. 6, S. 27-28.
- Gemünden, Hans Georg (1990): Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken, in: *Arbeitspapiere des Instituts für angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der TH Karlsruhe*, hrsg. v. H. G. Gemünden, Institut für angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der TH Karlsruhe, Karlsruhe 1990.
- George, Amiso M. (2000): The new public relations: Integrating marketing and public relations strategies for student recruitment and institutional image building - A case study of the University of Texas at San Antonio, in: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 7. Jg. (2000), Nr. 4, S. 17.
- Ger, Güliz/Askegaard, Sören/Christensen, Ania (1999): Experiential nature of product-place images: Image as a narrative, in: *Advances in Consumer Research*, 26. Jg. (1999), Nr. 1, S. 165-169.
- Gerhard, Julia (2004): *Die Hochschulmarke*, Dissertation, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen 2004.

- Giebisch, Petra/Langer, Markus (2005): Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland, in: CHE Fundraising, 68, hrsg. v. Deutscher Fundraising Verband e.V./CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2005.
- Gill, Scott (2001): Getting the fuzzy end of the lollipop: The problems with devolved budgets in further education colleges, in: The International Journal of Educational Management, 15. Jg. (2001), Nr. 4/5, S. 252-257.
- Gioia, Dennis A. (1999a): Gioia's reply to Jones and Wicks, in: Academy of Management Review, 24. Jg. (1999), Nr. 4, S. 624-625.
- Gioia, Dennis A. (1999b): Response: Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing, in: Academy of Management Review, 24. Jg. (1999), Nr. 2, S. 228.
- Gioia, Dennis A./Schultz, Majken/Corley, Kevin G. (2000a): Where do we go from here?, in: Academy of Management Review, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 145-147.
- Gioia, Dennis A./Schultz, Majken/Corley, Kevin G. (2000b): Organizational identity, image, and adaptive instability, in: Academy of Management Review, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 63-81.
- Gioia, Dennis A. /Thomas, James B. (1996): Identity, image, and issue interpretation: Sense-making during strategic change in academia in: Administrative Science Quarterly, 41. Jg. (1996), Nr. 3 (Sep., 1996), S. 370-403.
- Glaser, Barney G. (1992): Basics of Grounded Theory Analysis, Mill Valley (CA) 1992.
- Gläser, Martin (2008): Medienmanagement, München 2008.
- Glazebrook, Mark (2005): The Social Construction of Corporate Citizenship, in: Journal of Corporate Citizenship, 2. Jg. (2005), Nr. 17, S. 53-67.
- Glazer, Nathan (2004): The university for sale, in: Public Interest, 15. Jg. (2004), Nr. 154, S. 112-118.
- Göbel, Elisabeth (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung, 6. Jg. (1995), Nr. 1, S. 55-67.
- Gomes, Liza/Murphy, Jamie (2003): An exploratory study of marketing international education online, in: The International Journal of Educational Management, 17. Jg. (2003), Nr. 3, S. 116-125.
- Goodpaster, Kenneth E. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis, in: Business Ethics Quarterly, 1. Jg. (1991), Nr. 1, S. 53-73.
- Görlitz, Janet (2007): Die Bedeutung des Anspruchsgruppenkonzepts im strategischen Management, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 17. Jg. (2007), Nr. 4, S. 411-431.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: The American Journal of Sociology, 91. Jg. (1985), Nr. 3, S. 481-510.
- Grant, Robert M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, in: California Management Review, 33. Jg. (1991), Nr. 3, S. 114-135.
- Gray, Edmund R./Balmer, John M. T. (1998): Managing corporate image and corporate reputation, in: Long Range Planning, 31. Jg. (1998), Nr. 5, S. 695-702.
- Gray, Edmund R./Smeltzer, Larry R. (1985): SMR Forum: Corporate image -- An integral part of strategy, in: Sloan Management Review, 26. Jg. (1985), Nr. 4, S. 73-78.
- Grözinger, Gerd/Rodríguez-Gómez, Roberto (2007): Managing Higher Education: Introduction, in: Management Revue, 18. Jg. (2007), Nr. 2, S. 95-101.
- Gugerli, David (2005): Management an der Hochschule, <http://tinyurl.com/4r9q3s>, letzte Änderung am 04.04.2005 [Zugriff am 12.09.2008].
- Gulati, Ranjay (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: Academy of Management Journal, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 85-112.

- Gürhan-Canli, Zeynep/Batra, Rajeev (2004): When corporate image affects product evaluations: The moderating role of perceived risk, in: *Journal of Marketing Research (JMR)*, 41. Jg. (2004), Nr. 2, S. 197-205.
- Güth, Werner/Ockenfels, Peter/Wendel, Markus (1997): Cooperation based on trust. An experimental investigation, in: *Journal of Economic Psychology*, 18. Jg. (1997), Nr. 1, S. 15-43.
- Hachmeister, Cort-Denis/Hennings, Mareike (2007): Indikator im Blickpunkt: Kriterien der Hochschulwahl und Ranking-Nutzung, in: *Arbeitspapiere des Centrums für Hochschulentwicklung*, hrsg. v. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2007.
- Haedrich, Günther (1993): Images and strategic corporate and marketing planning, in: *Journal of Public Relations Research*, 5. Jg. (1993), Nr. 2, S. 83-92.
- Håkansson, Håkan/Snehota, Ivan (1989): No business is an island: The network concept of business strategy, in: *Scandinavian Journal of Management*, 5. Jg. (1989), Nr. 3, S. 187-200.
- Håkansson, Håkan/Snehota, Ivan (2006): "No business is an island" 17 years later, in: *Scandinavian Journal of Management*, 22. Jg. (2006), Nr. 3, S. 271-274.
- Haller, Sabine (1995): Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, Wiesbaden 1995.
- Hamann, Ralph (2007): Is Corporate Citizenship Making a Difference?, in: *Journal of Corporate Citizenship*, 4. Jg. (2007), Nr. 28, S. 15-29.
- Hansen, Ursula (1999): Die Universität als Dienstleister: Thesen für ein leistungsfähigeres Management von Hochschulen, in: *Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung*, hrsg. v. B. Stauss/I. Balderjahn/F. Wimmer, Stuttgart 1999, S. 369-383.
- Hansen, Ursula/Hennig-Thurau, Thorsten/Wochnowski, Holger (1997): Teach-Q: Ein valides und handhabbares Instrument zur Bewertung von Vorlesungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg. (1997), Nr. 3, S. 376-396.
- Hansen, Ursula/Henning-Thurau, Thorsten/Langer, Markus (2000): Qualitätsmanagement von Hochschulen: FACULTY-Q als Erweiterung von TEACH-Q, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg. (2000), Nr. 1, S. 23-38.
- Harhoff, Dietmar/Henkel, Joachim/Hippel, Eric von (2003): Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations, in: *Research Policy*, 32. Jg. (2003), Nr. 10, S. 1753-1770.
- Harman, Grant (2002): Producing PhD Graduates in Australia for the Knowledge Economy, in: *Higher Education Research & Development*, 21. Jg. (2002), Nr. 2, S. 179-190.
- Hart, J. A. (1977): Cognitive maps of three Latin American policy makers, in: *World Politics*, 30. Jg. (1977), Nr. 1, S. 115-140.
- Hartung, Manuel J. (2004): Mit mehr Freiheit zum Erfolg, in: *DIE ZEIT*, 59. Jg. (2004), Nr. 46, 04.11.2004, S. 84.
- Hatch, Mary Jo/Schultz, Majken (1997): Relations between organizational culture, identity and image, in: *European Journal of Marketing*, 31. Jg. (1997), Nr. 5/6, S. 356-365.
- Hatch, Mary Jo/Schultz, Majken (2001): Are the strategic stars aligned for your corporate brand?, in: *Harvard Business Review*, 79. Jg. (2001), Nr. 2, S. 128-134.
- Hatch, Mary Jo /Schultz, Majken (2003): Bringing the corporation into corporate branding, in: *European Journal of Marketing*, 37. Jg. (2003), Nr. 7, S. 1041-1064.
- Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören (2007): *Innovationsmanagement*, München 2007.
- Hausken, Kjell (2000): Cooperation and between-group competition, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42. Jg. (2000), Nr. 3, S. 417.
- Hayek, Friedrich A. von (1969): *Freiburger Studien*, Tübingen 1969.

- Heiland, Thomas (2001): Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem: Eine empirische und implikationenorientierte Analyse, Wiesbaden 2001.
- Heiman, Michael K. (1997): Community attempts at sustainable development through, in: *Journal of Environmental Planning & Management*, 40. Jg. (1997), Nr. 5, S. 631.
- Heine, Christoph/Kerst, Christian/Sommer, Dieter (2007): Studienanfänger im Wintersemester 2005/06: Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn, in: *HIS: Forum Hochschule*, 1/2007, hrsg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover 2007.
- Heinen, Edmund (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: *Industriebetriebslehre*, hrsg. v. E. Heinen, Wiesbaden 1991, S. 1-72.
- Heinisch, Michael/Lanthaler, Werner (1993): Im Brennpunkt Universität: Neue Wege in der Öffentlichkeitsarbeit, Heidelberg 1993.
- Helgesen, Øyvind/Nesset, Erik (2007): What accounts for students' loyalty? Some field study evidence, in: *International Journal of Educational Management*, 21. Jg. (2007), Nr. 2, S. 126-143.
- Helm, R./Janzer, T. M. (2000): Vertrauen aufbauen und erfolgreich kooperieren – Professionalisierung durch Institutionalisierung der Beziehung in Netzwerken, in: *Io Management Research News*, 69. Jg. (2000), Nr. 12, S. 24-31.
- Helm, Sabrina (2005): Designing a formative measure for corporate reputation, in: *Corporate Reputation Review*, 8. Jg. (2005), Nr. 2, S. 95-109.
- Hemmati, Minu (2002): Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: Beyond Deadlock and Conflict, London, Sterling 2002.
- Hemphill, Thomas A. (2004): Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model, in: *Business & Society Review* (00453609), 109. Jg. (2004), Nr. 3, S. 339-361.
- Hener, Yorck/Ziegele, Frank/Müller, Ulrich (2007): Evaluierung des Modellversuchs "Ergebnisorientierte Selbststeuerung" an der Technischen Universität Dresden, in: *Arbeitspapiere des Centrums für Hochschulentwicklung*, 84, hrsg. v. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2007.
- Henkel, Joachim (2006): Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded linux, in: *Academy of Management Proceedings*, S. J1-J6, Atlanta 2006.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Langer, Markus/Hansen, Ursula (2001): Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on Relationship Quality, in: *Journal of Service Research*, 4. Jg. (2001), Nr. 5, S. 331-344.
- Herrmann, Wolfgang, A. (2008): Unternehmen Universität, in: *Management am Puls der Zeit: Strategien, Konzepte und Methoden*, hrsg. v. I. Hausladen, München 2008, S. 33-38.
- Heublein, Ulrich et al. (2006): Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen: Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2006, in: *HIS Projektberichte*, hrsg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH, Hannover 2006.
- Heugens, Pursey P. M. A. R. (2004): Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations (Book), in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2004), Nr. 4, S. 390-395.
- Hilbert, Andreas/Schönbrunn, Karoline/Schmode, Sophie (2007): Student Relationship Management in Germany – Foundations and Opportunities, in: *Management Revue*, 18. Jg. (2007), Nr. 2, S. 204-219.
- Hill, Charles W. L./Jones, Thomas M. (1992): Stakeholder-agency theory, in: *Journal of Management Studies*, 29. Jg. (1992), Nr. 2, S. 131-154.
- Hill, Edward W. (1962): Corporate images are not stereotypes, in: *Journal of Marketing*, 26. Jg. (1962), Nr. 1, S. 72-75.

- Hitpass, Josef/Mock, Albert (1972): *Das Image der Universität: Studentische Perspektiven*, Düsseldorf 1972.
- Hitt, Michael A./Ireland, R. Duane/Hoskisson, Robert E. (2003): *Strategic management: Competition and globalization*, 5. Aufl., Mason 2003.
- Hochberg, Julian E. (1977): *Wahrnehmung*, Bern, Stuttgart 1977.
- Hochschulrektorenkonferenz (1999): *Universitäten und Fachhochschulen: Wettbewerb und Kooperation*, Bonn 1999.
- Hodgkinson, Gerard P. et al. (1999): *Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty*, in: *Strategic Management Journal*, 20. Jg. (1999), Nr. 10, S. 977-985.
- Hodgkinson, Gerard P./Johnson, Gerry (1994): *Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach*, in: *Journal of Management Studies*, 31. Jg. (1994), Nr. 4, S. 525-551.
- Hodgkinson, Gerard P./Maule, A. John/Bown, Nicola J. (2004): *Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: A comparison of alternative elicitation procedures*, in: *Organizational Research Methods*, 7. Jg. (2004), Nr. 1, S. 3-26.
- Hoeffler, Steve/Keller, Kevin Lane (2002): *Building brand equity through corporate societal marketing*, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, 21. Jg. (2002), Nr. 1, S. 78-89.
- Hoffmann-Riem, Christa (1980): *Die Sozialforschung in einer interpretativen Soziologie - Der Datengewinn*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32. Jg. (1980), Nr. 3, S. 339-372.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan (2006): *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. Aufl., München 2006.
- Hogg, Michael A./Terry, Deborah J. (2000): *The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity*, in: *Academy of Management Review*, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 150-152.
- Holtmann, Doris/Matiaske, Wenzel/Weller, Ingo (2003): *Nachhaltiges HR-Management in öffentlichen Organisationen. Einführung von Leistungsbeurteilung und variabler Vergütung im öffentlichen Sektor - Bericht aus einem Forschungsprojekt*, in: *Personalführung*, 36. Jg. (2003), Nr. 7, S. 16-38.
- Homburg, Christian (2000): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Homburg, Christian/Bruhn, Manfred (2005): *Begriff und Grundlagen des Kundenbindungsmanagements*, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, hrsg. v. M. Bruhn/C. Homburg, Wiesbaden 2005, S. 3-40.
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2006): *Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Homburg, Christian/Sieben, Frank G. (2005): *Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus*, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, hrsg. v. M. Bruhn/C. Homburg, Wiesbaden 2005, S. 435-462.
- Hond, Frank den/Bakker, Frank de/Neergaard, Peter (2007): *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*, London 2007.
- Hornke, Lutz F. (1997): *Personalprofil Professor*, in: *Perspektiven für die Universität 2000*, hrsg. v. H. Hoebink, Neuwied (Rhein) 1997, S. 111-123.
- Hosmer, Larue Tone (1995): *Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995), Nr. 2, S. 379-403.
- Huff, Anne Sigismund (1982): *Industry Influences on Strategy Reformulation*, in: *Strategic Management Journal*, 3. Jg. (1982), Nr. 2, S. 119-131.
- Huff, Anne Sigismund (1990): *Mapping strategic thought*, Chichester, UK 1990.

- Huff, Anne Sigismund (1997): A Current and Future Agenda for Cognitive Research in Organizations, in: *Journal of Management Studies*, 34. Jg. (1997), Nr. 6, S. 947-952.
- Huff, Anne Sigismund/Narapareddy, Vijaya L./Fletcher, K. E. (1990): Coding the association of concepts, in: *Mapping strategic thought*, hrsg. v. A. S. Huff, Chichester, UK 1990, S. 211-325.
- Hügens, Torben (2004): Identifikation der relevanten Stakeholder für die Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard, in: *Motiwidi-Projektbericht*, 14, hrsg. v. D. Ahlert/S. Zelewski, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg-Essen, Essen, Münster 2004.
- Hughes, Brian M. (2007): Social Support at university Scale, a brief index, in: *Psychological Reports*, 100. Jg. (2007), Nr. 1, S. 76-82.
- Hugo, Graeme (2005): Demographic Trends in Australia's Academic Workforce, in: *Journal of Higher Education Policy & Management*, 27. Jg. (2005), Nr. 3, S. 327-343.
- Hungenberg, Harald (2006): *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, 4. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Hunt, Shelby D. (1997): Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory, in: *Journal of Marketing Management*, 13. Jg. (1997), Nr. 5, S. 431-445.
- Ilinitch, Anne Y./D'Aveni, Richard A./Lewin, Arie Y. (1996): New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments, in: *Organization Science*, 7. Jg. (1996), Nr. 3, S. 211-220.
- Illia, Laura/Lurati, Francesco (2006): Stakeholder Perspectives on Organizational Identity: Searching for a Relationship Approach, in: *Corporate Reputation Review*, 8. Jg. (2006), Nr. 4, S. 293-304.
- Illia, Laura et al. (2004): An issues management perspective on corporate identity: The case of a regulatory agency, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2004), Nr. 1, S. 10-21.
- Ivy, Jonathan (2001): Higher education institution image: A correspondence analysis approach, in: *The International Journal of Educational Management*, 15. Jg. (2001), Nr. 6/7, S. 276-282.
- Jaakson, Krista (2004): University core values: Competitive advantage in Estonian higher-education business?, Working Paper, University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration 2004.
- Jackson, Jerlando F. L. (2008): Race Segregation Across the Academic Workforce: Exploring Factors that may Contribute to the Disparate Representation of African American Men, in: *American Behavioral Scientist*, 51. Jg. (2008), Nr. 7, S. 1004-1029.
- Janisch, Monika (1993): *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Bern, Stuttgart, Wien 1993.
- Jaspers, Karl/Rossmann, Kurt (1961): *Die Idee der Universität*, Berlin 1961.
- Jenkins, Mark/Johnson, Gerry (1997): Entrepreneurial intentions and outcomes: A comparative casual mapping study, in: *Journal of Management Studies*, 34. Jg. (1997), Nr. 6, S. 895-920.
- Jeurissen, Ronald (2004): Institutional Conditions of Corporate Citizenship, in: *Journal of Business Ethics*, 53. Jg. (2004), Nr. 1/2, S. 87-96.
- Johnson, Rossall J. (1974): Problem resolution and imposition of change through a participative group effort, in: *Journal of Management Studies*, 11. Jg. (1974), Nr. 2, S. 129.
- Jones, Marc T./Haigh, Matthew (2007): The Transnational Corporation and New Corporate Citizenship Theory, in: *Journal of Corporate Citizenship*, 4. Jg. (2007), Nr. 27, S. 51-69.
- Jones, Thomas M. (1995): Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995), Nr. 2, S. 404-437.

- Jones, Thomas M./Felps, Will/Bigley, Gregory A. (2007): Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture, in: *Academy of Management Review*, 32. Jg. (2007), Nr. 1, S. 137-155.
- Jones, Thomas M./Wicks, Andrew C. (1999): Convergent stakeholder theory, in: *Academy of Management Review*, 24. Jg. (1999), Nr. 2, S. 206-221.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard (1986): Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market, in: *American Economic Review*, 76. Jg. (1986), Nr. 4, S. 728.
- Kaler, John (1999): What's the good of ethical theory?, in: *Business Ethics: A European Review*, 8. Jg. (1999), Nr. 4, S. 208-213.
- Kaler, John (2000): Reasons to be ethical: Self-interest and ethical business, in: *Journal of Business Ethics*, 27. Jg. (2000), Nr. 1/2, S. 161-173.
- Kaler, John (2002): Morality and strategy in stakeholder identification, in: *Journal of Business Ethics*, 39. Jg. (2002), Nr. 1/2, S. 91-99.
- Kaler, John (2003): Differentiating stakeholder theories, in: *Journal of Business Ethics*, 46. Jg. (2003), Nr. 1, S. 71-83.
- Kaler, John (2004): Arriving at an acceptable formulation of stakeholder theory, in: *Business Ethics: A European Review*, 13. Jg. (2004), Nr. 1, S. 73-79.
- Kaler, John (2006): Evaluating stakeholder theory, in: *Journal of Business Ethics*, 69. Jg. (2006), Nr. 3, S. 249-268.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994): Collaborative Advantage: The Art of Alliances, in: *Harvard Business Review*, 72. Jg. (1994), Nr. 4, S. 96.
- Kardaras, D./Karakostas, B. (1999): The Use of Fuzzy Cognitive Maps to Simulate the Information Systems Strategic Planning Process, in: *Information and Software Technology*, 41. Jg. (1999), Nr. 4, S. 197-210.
- Karmasin, Matthias (1998): *Medienökonomie*, Wien 1998.
- Karmasin, Matthias (2000): Medienmanagement als Stakeholder Management, in: *Grundlagen des Medienmanagements*, hrsg. v. M. Karmasin/C. Winter, München 2000, S. 279-302.
- Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (2000): *Grundlagen des Medienmanagements*, München 2000.
- Kaube, Jürgen (2004): Das Märchen von der Elite-Universität, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, Jg. (2004), Nr. 24, 13.06.2004, S. 4.
- Kaufmann, Jean-Claude (2005): *Die Erfindung des Ich*, Konstanz 2005.
- Keller, Kevin Lane (2002): Building and managing corporate brand equity, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 113-137.
- Kentouris, Chris (2005): E-lenders Talk Tech Coopetition, in: *Securities Industry News*, 17. Jg. (2005), Nr. 5, S. 11-19.
- Kerrin, Máire/Hone, Kate (2001): Job seekers' perceptions of teleworking: A cognitive mapping approach, in: *New Technology, Work & Employment*, 16. Jg. (2001), Nr. 2, S. 130.
- Kerst, Christian/Schramm, Michael (2008): Der Absolventenjahrgang 2000/2001 fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss: Berufsverlauf und aktuelle Situation, in: *HIS: Forum Hochschule*, 10/2008, hrsg. v. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH, 2008.
- Kevin, McCormack/Nancy, Rauseo (2005): Building an enterprise process view using cognitive mapping, in: *Business Process Management Journal*, 11. Jg. (2005), Nr. 1, S. 63-74.
- Kieser, Alfred (1999): Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft, Unternehmensberatung und Praxis bei der Konzipierung und Anwendung 'praktikabler' Organisationskonzepte, in: *Managementinstrumente und Managementkonzepte. Entstehung, Verbreitung*

- und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. A. Egger/O. Grün/R. Moser, Stuttgart 1999, S. 63-88.
- Kiesler, Sara/Sproull, Lee (1982): Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition, in: *Administrative Science Quarterly*, 27. Jg. (1982), Nr. 4, S. 548-570.
- Kiesler, Tina (2006): Anthropomorphism and Consumer Behavior, in: *Advances in Consumer Research*, 33. Jg. (2006), Nr. 1, S. 149.
- Kimber, Megan (2003): The 'Tenured 'Core' and the 'Tenuous 'Periphery': The casualisation of academic work in Australian universities, in: *Journal of Higher Education Policy & Management*, 25. Jg. (2003), Nr. 1, S. 41.
- Kirsch, Werner (1969): Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 21. Jg. (1969), Nr. S. 61-82.
- Kirsch, Werner (1990): *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*, München 1990.
- Kleinaltenkamp, Michael (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, hrsg. v. M. Bruhn/H. Meffert, Wiesbaden 1998, S. 28-52.
- Kleinhenz, Gerhard D. (1996): Wirtschaftswissenschaftliches Universitätsstudium und Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland, in: *Betriebswirtschaftslehre und der Standort Deutschland*, ZfB-Ergänzungsheft 1/96, hrsg. v. H. Albach/K. Brockhoff, Wiesbaden 1996, S. 29-40.
- Kleining, Gerhard (1995): Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung, in: *Handbuch Qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, hrsg. v. U. Flick et al., Weinheim 1995, S. 11-22.
- Kleinrichert, Denise (2008): Ethics, Power and Communities: Corporate Social Responsibility Revisited, in: *Journal of Business Ethics*, 78. Jg. (2008), Nr. 3, S. 475-485.
- Kluge, Friedrich/Seeboldt, Elmar (2002): *Kluge: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, Berlin, New York 2002.
- Kneucker, Raoul F./Strasser, Rudolf/Tuppy, Hans (1968): *Die Universität als autonomes Lehr- und Forschungsunternehmen*, Wien 1968.
- Knox, Simon/Maklan, Stan/Thompson, Keith E. (2002): Building the unique organization value proposition, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 138-153.
- Köcher, Anette (2000): Medienmanagement als Kostenmanagement und Controlling, in: *Grundlagen des Medienmanagement*, hrsg. v. M. Karmasin/C. Winter, München 2000, S. 219-243.
- Koppel, Oliver/Brennecke, Volker (2007): Ingenieurmangel in Deutschland – Ausmaß und gesamtwirtschaftliche Konsequenzen, in: *Forschungsberichte des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln*, hrsg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln 2007.
- Korsgaard, M. Audrey/Schweiger, David M./Sapienza, Harry J. (1995): Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural Justice, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 60-84.
- Kotler, Philip/Fox, Karen F. A. (1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1995.
- Krappmann, Lothar (2000): *Soziologische Dimensionen der Identität: Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*, 9. Aufl., Stuttgart 2000.
- Krauß, Jochen (2006): *Deutsche Hochschulen im Ausland. Organisatorische Gestaltung transnationaler Bildungsangebote*, Wiesbaden 2006.

- Krawietz, Marian/Heine, Christoph (2007): Wahlmotive und Bewertungen des Studienorts bei Studienanfängern im Vergleich der neuen und alten Länder, in: HIS Projektberichte, hrsg. v. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover 2007.
- Kreiser, Patrick M. (2002): Creating corporate reputations (Book), in: *Academy of Management Executive*, 16. Jg. (2002), Nr. 1, S. 168-170.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München 2003.
- Kromrey, Helmut (1980): *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswahl*, Opladen 1980.
- Krücken, Georg (2002): Hinab in den Maelström: Drei Szenarien der Hochschulentwicklung, in: *Die Hochschule*, 1. Jg. (2002), Nr. 1, S. 16-28.
- Krücken, Georg (2006): Wandel - welcher Wandel? Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft, in: *Die Hochschule*, 5. Jg. (2006), Nr. 1, S. 7-18.
- Kucher, Eckhard/Simon, Hermann (1988): Akademischer Wettbewerb, in: *Absatzwirtschaft*, 31. Jg. (1988), Nr. 4, S. 144-147.
- Küpper, Hans-Ulrich (2007): Neue Entwicklungen im Hochschulcontrolling, in: *Controlling & Management*, 51. Jg. (2007), Nr. Sonderheft 3, S. 82-90.
- Küpper, Hans-Ulrich/Sinz, Elmar J. (1998): *Gestaltungskonzepte für Hochschulen. Effizienz, Effektivität, Evolution*, Stuttgart 1998.
- Labianca, Giuseppe et al. (2001): Emulation in academia: Balancing structure and identity, in: *Organization Science*, 12. Jg. (2001), Nr. 3, S. 312-330.
- Lambert, A. (1989): Corporate identity and facilities management, in: *Facilities*, 7. Jg. (1989), Nr. 12, S. 7-12.
- Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung - Band 2. Methoden und Techniken*, Weinheim 1995.
- Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*, 4. Aufl., Weinheim, Basel 2005.
- Lamparter, Dietmar H. (2001): Kulturrevolution auf schwäbische Art, [http://zeus.zeit.de/text/2001/36/200136\\_bosch.xml](http://zeus.zeit.de/text/2001/36/200136_bosch.xml), letzte Änderung am Sept. 2001 [Zugriff am 05.02.2007].
- Landtag des Freistaats Bayern (2006): Bayerisches Hochschulgesetz. Fassung vom 23.05.2006.
- Langer, Gerhard (1980): Das Image der Justus Liebig - Universität und der Stadt Gießen als Faktor für die Studienplatzwahl von Studenten, Working Paper, Geographisches Institut der Justus Liebig-Universität Gießen 1980.
- Langer, Markus F./Ziegele, Frank/Hennig-Thurau, Thorsten (2001): Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, in: *Lehr- und Forschungsberichte des Lehrstuhls Markt und Konsum*, hrsg. v. Lehrstuhl Marketing I, Universität Hannover/CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Hannover 2001.
- Langer, Susanne K. (1965): *Philosophie auf neuem Wege. Das Symbol im Denken, im Ritus und in der Kunst*, Frankfurt 1965.
- Langfield-Smith, Kim (1992): Exploring the need for a shared cognitive map, in: *Journal of Management Studies*, 29. Jg. (1992), Nr. 3, S. 349-368.
- Langtry, Bruce (1994): Stakeholders and the moral responsibilities of business, in: *Business Ethics Quarterly*, 4. Jg. (1994), Nr. 4, S. 431.
- Larsen, Dennis (2005): Managing corporate reputation and risk, in: *Corporate Reputation Review*, 8. Jg. (2005), Nr. 2, S. 164-168.
- Larson, Andrea L. /Freeman, R. E. (1997): *Women's Studies and Business Ethics: Toward a New Conversation*, New York 1997.

- Lassibille, Gérard/Navarro Gómez, Lucía (2008): Why do higher education students drop out? Evidence from Spain, in: *Education Economics*, 16. Jg. (2008), Nr. 1, S. 89-105.
- Lauer, C. (2002): Enrolments in higher education: Do economic incentives matter?, in: *Education and Training*, 44. Jg. (2002), Nr. 4/5, S. 179-186.
- Laux, Helmut/Liermann, Felix (2005): *Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2005.
- Lee, Min-Dong Paul (2008): A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, in: *International Journal of Management Reviews*, 10. Jg. (2008), Nr. 1, S. 53-73.
- Lenzen, Dieter (2007): "Going Global" - Die Universitäten vor neuen nationalen und internationalen Herausforderungen; V. Symposium Hochschulreform, 28. Februar - 1. März 2007 in der Freien Universität Berlin und in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Köln 2007.
- Lessmann, Peter (2002): Kehraus bei Vodafone - die letzten Mannesmäner müssen gehen, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/27961>, letzte Änderung am 05.06.2002 [Zugriff am 05.02.2007].
- Leuthesser, Lance/Kohli, Chiranjeev (1997): Corporate identity: The role of mission statements, in: *Business Horizons*, 40. Jg. (1997), Nr. 3, S. 59-66.
- Leven, Wilfried (1995): Imagery-Forschung, in: *Handwörterbuch des Marketing*, hrsg. v. R. Köhler/B. Tietz/J. Zentes, Stuttgart 1995, S. 928-938.
- Leveson, Lynne (2004): The things that count: Negative perceptions of the teaching environment among university academics, in: *The International Journal of Educational Management*, 18. Jg. (2004), Nr. 6, S. 368-373.
- Liebl, Franz/Rughase, Olaf G. (2002): Storylistening, in: *gdi impuls*, 20. Jg. (2002), Nr. 3, S. 34-39.
- Lievens, Filip/Van Hoye, Greet/Anseel, Frederik (2007): Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, in: *British Journal of Management*, 18. Jg. (2007), Nr. S. 45-59.
- Liljander, Veronica/Strandvik, Tore (1995): The nature of customer relationships in services, in: *Advances in Services Marketing and Management*, hrsg. v. T. A. Swartz/D. E. Bowen/S. W. Brown, London 1995, S. 141-168.
- Liljander, Veronica/Strandvik, Tore (1997): Emotions in service satisfaction, in: *International Journal of Service Industry Management*, 8. Jg. (1997), Nr. 2, S. 148-169.
- List, Juliane (1997): *Universitäten im internationalen Wettbewerb: Wie attraktiv sind deutsche Hochschulen für ausländische Studenten?*, Köln 1997.
- Liu, Scott S./Johnson, Keith F. (2005): The Automatic Country-Of-Origin Effects On Brand Judgements, in: *Journal of Advertising*, 34. Jg. (2005), Nr. 1, S. 87-97.
- Longden, Bernard (2006): An Institutional Response to Changing Student Expectations and their Impact on Retention Rates, in: *Journal of Higher Education Policy & Management*, 28. Jg. (2006), Nr. 2, S. 173-187.
- Love, Mary/Macy, Granger/Dougherty, Thomas (2001): Barnard's cooperative systems and the power of the coworker effect, in: *International Journal of Organization Theory & Behavior* (Marcel Dekker), 4. Jg. (2001), Nr. 3/4, S. 389.
- Love, Tyron/Higgins, Colin (2007): Do We Know Enough about Corporate Philanthropy?, in: *Journal of Corporate Citizenship*, 4. Jg. (2007), Nr. Autumn, S. 18-21.
- Lovelock, Christopher (2001): *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, 4. Aufl., Upper Saddle River 2001.

- Lung, M. (2000): Kommunikation und Kooperation im Unternehmen, in: Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, hrsg. v. H. Mandl/G. Reinmann-Rothmeier, München, Wien 2000, S. 93-98.
- Luo, Yadong (2005): Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, in: Journal of World Business, 40. Jg. (2005), Nr. 1, S. 71-90.
- Luo, Yadong (2007): A coepetition perspective of global competition, in: Journal of World Business, 42. Jg. (2007), Nr. 2, S. 129-144.
- Lyotard, Jean-François (1999): Das postmoderne Wissen, 4. Aufl., Wien 1999.
- Maasen, Sabine/Weingard, Peter (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur, in: Die Hochschule, 5. Jg. (2006), Nr. 1, S. 19-45.
- MacMillan, Keith et al. (2005): Reputation in relationships: Measuring experiences, emotions and behaviors, in: Corporate Reputation Review, 8. Jg. (2005), Nr. 3, S. 214-232.
- Macrae, Chris (1999): Brand reality editorial, in: Journal of Marketing Management, 15. Jg. (1999), Nr. 1-3, S. 1-24.
- Maier, Matthias (1997): Institutionen der außeruniversitären Grundlagenforschung, Wiesbaden 1997.
- Maier, Matthias (2000): Medienmanagement als strategisches Management, in: Grundlagen des Medienmanagements, hrsg. v. M. Karmasin/C. Winter, München 2000, S. 59-92.
- Manz, CharlesC./Sims, Henry P. (1993): Business without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High- Performing Companies, Chichester 1993.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1958): Organizations, New York 1958.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum: menschliches Verhalten in Organisationen, dt. Übersetzung von March/Simon (1958), Wiesbaden 1976.
- Margulies, Walter P. (1977): Make the most of your corporate identity, in: Harvard Business Review, 55. Jg. (1977), Nr. 4, S. 66-72.
- Mariani, Marcello M. (2007): Coepetition as an Emergent Strategy, in: International Studies of Management & Organization, 37. Jg. (2007), Nr. 2, S. 97-126.
- Marin, Longinos/Ruiz, Salvador (2007): "I Need You Too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility, in: Journal of Business Ethics, 71. Jg. (2007), Nr. 3, S. 245-260.
- Maringe, Felix (2005): Interrogating the crisis in higher education marketing: The CORD model, in: The International Journal of Educational Management, 19. Jg. (2005), Nr. 7, S. 564-578.
- Maringe, Felix (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing, in: The International Journal of Educational Management, 20. Jg. (2006), Nr. 6, S. 466-479.
- Markl, Hubert (1992): Warum soll der Staat heute die autonome Grundlagenforschung finanzieren?, in: Forscher und Forschungspolitik: Der Beitrag der Forscher zur forschungspolitischen Diskussion, hrsg. v. Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften, München 1992, S. 19-36.
- Márquez, Antonio/Fombrun, Charles J. (2005): Measuring corporate social responsibility, in: Corporate Reputation Review, 7. Jg. (2005), Nr. 4, S. 304-308.
- Martínez, Eva/Pina, José M. (2005): Influence of corporate image on brand extensions: A model applied to the service sector, in: Journal of Marketing Communications, 11. Jg. (2005), Nr. 4, S. 263-281.
- Martins, Luis L. (2005): A Model of the Effects of Reputational Rankings on Organizational Change, in: Organization Science, 16. Jg. (2005), Nr. 6, S. 701-720.

- Marziliano, Nicola (1998): Managing the corporate image and identity: A borderline between fiction and reality, in: *International Studies of Management & Organization*, 28. Jg. (1998), Nr. 3, S. 3.
- Masso, Jaan/Eamets, Raul/Kanep, Hanna (2007): Estimating the need for PhDs in the academic sector via a survey of employers, in: *University of Tartu - Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series*, 5. Jg. (2007), Nr. 59, S. 3-77.
- Matten, Dirk/Crane, Andrew (2005): Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization, in: *Academy of Management Review*, 30. Jg. (2005), Nr. 1, S. 166-179.
- Maxwell, Joseph A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks, London, New York 1996.
- Mayer, Horst O. (2002): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, München 2002.
- Mayers, James (2005): Stakeholder power analysis, in: *Power Tools*, hrsg. v. International Institute for Environment and Development, London 2005.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*, 5. Aufl., Weinheim, Basel 2002.
- Mazzarol, Tim/Soutar, Geoffrey Norman (1999): Sustainable competitive advantage for educational institutions: A suggested model, in: *The International Journal of Educational Management*, 13. Jg. (1999), Nr. 6, S. 287.
- McKnight, Cliff (2000): The Personal Construction of Information Space, in: *Journal of the American Society for Information Science*, 51. Jg. (2000), Nr. 8, S. 730-733.
- Meckel, Miriam/Fieseler, Christian/Hoffmann, Christian Pieter (2007): Stakeholder Interest Alignment, in: *Kommunikationsmanager*, 2007. Jg. (2007), Nr. S. 54-57.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2003): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1999): Betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung an Universitäten und Business Schools - Koexistenz oder Wettbewerb, in: *Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung - Mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium*, hrsg. v. B. Stauss/I. Balderjahn/F. Wimmer, Stuttgart 1999, S. 81-99.
- Meier-Scherling, Philipp (1996): *Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung*, Darmstadt 1996.
- Melewar, T. C./Jenkins, Elizabeth (2002): Defining the corporate identity construct, in: *Corporate Reputation Review*, 5. Jg. (2002), Nr. 1, S. 76-90.
- Menzel, Stefanie/Patzak, Klaus (2004): Uni-Ranking – Teil Zwei – BWL, VWL, Jura – Bewertung: Elite für Wirtschaft und Recht in: *Focus*, 2004. Jg. (2004), Nr. 40, S. 104-109.
- Meyer, Anton (1998): *Dienstleistungs-Marketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele*, München 1998.
- Michael, Steve O. (2005): The cost of excellence: The financial implications of institutional rankings, in: *The International Journal of Educational Management*, 19. Jg. (2005), Nr. 5, S. 365-382.
- Middleton, Stuart/Hanson, Dallas (2003): Corporate reputation and scientific reputation: The mysterious case of Girard and Agassiz, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2003), Nr. 2, S. 147.
- Milo, Katherine J./Edson, K. C./McEuen, Vivi S. (1989): The impact of negative publicity on institutional reputation and student college choice, in: *College and University*, 64. Jg. (1989), Nr. 3, S. 237-245.

- Mintzberg, Henry (2005): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, 5. Aufl., Frankfurt, Wien 2005.
- Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J. (1997): 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, in: *Academy of Management Review*, 22. Jg. (1997), Nr. 4, S. 853-886.
- Mitchell, W./Dussauge, P./Garrette, B. (2002): *Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources?*, in: *Creativity & Innovation Management*, 11. Jg. (2002), Nr. 3, S. 203-223.
- Moeran, Brian (2005): *Tricks of the Trade: The Performance and Interpretation of Authenticity*, in: *Journal of Management Studies*, 42. Jg. (2005), Nr. 5, S. 901-922.
- Moingeon, Bertrand/Ramanantsoa, Bernard (1997): *Understanding corporate identity: The french school of thought*, in: *European Journal of Marketing*, 31. Jg. (1997), Nr. 5/6, S. 383-395.
- Monga, Alokparna Basu/Lau-Gesk, Loraine (2007): *Blending Cobrand Personalities: An Examination of the Complex Self*, in: *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44. Jg. (2007), Nr. 3, S. 389-400.
- Moogan, Yvonne J./Baron, Steve/Harris, Kim (1999): *Decision-Making Behaviour of Potential Higher Education Students*, in: *Higher Education Quarterly*, 53. Jg. (1999), Nr. 3, S. 211-228.
- Möslein, Kathrin Mareile Elsa Ottilie (2000): *Bilder in Organisationen: Wandel, Wissen und Visualisierung*, Wiesbaden 2000.
- Möslein, Kathrin Mareile Elsa Ottilie (2005): *Der Markt für Managementwissen: Wissensgenerierung im Zusammenspiel von Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis*, Wiesbaden 2005.
- Mücke, Anja et al. (2006): *Balance: Teilzeitmodelle und Jobsharing für Dozierende*, Basel 2006.
- Müller-Böling, Detlef (1994): *Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen - 7 Thesen*, in: *Hochschulen im Wettbewerb, Jahresversammlung 1994 der Hochschulrektorenkonferenz Proceedings*, S. 49-63, Halle (Saale) 1994.
- Müller-Böling, Detlef (2000): *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh 2000.
- Müller-Böling, Detlef (2007): *Marketing von Hochschulen - Ein Rück- und Ausblick*, in: *Markt-orientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*, hrsg. v. M. Bruhn/M. Kirchgeorg/J. Meier, Wiesbaden 2007, S. 261-281.
- Müller-Böling, Detlef/Buch, Florian (2006): *Hochschulentwicklung in Zeiten der Entgrenzung - Implikationen aktueller Makrotrends für die Hochschule als Lernort*, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 1. Jg. (2006), Nr. 1, S. 47-61.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2003): *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 2. Aufl., Stuttgart 2003.
- Muscio, Alessandro (2007): *The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration*, in: *Economics of Innovation & New Technology*, 16. Jg. (2007), Nr. 8, S. 653-668.
- Musgrave, Richard A. /Musgrave, Peggy B. (1989): *Public Finance in Theory and Practice*, New York 1989.
- Musselin, Christine (2007): *Are Universities Specific Organizations?*, in: *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions*, hrsg. v. G. Krücken/A. Kosmützky/M. Torck, Bielefeld 2007, S. 63-86.
- Muthuri, Judy N. (2007): *Corporate Citizenship and Sustainable Community Development*, in: *Journal of Corporate Citizenship*, 4. Jg. (2007), Nr. 28, S. 73-84.
- Näsi, Juha (1995): *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*, in: *Understanding Stakeholder Thinking*, hrsg. v. J. Näsi, Jyväskylä 1995, S. 19-32.

- Naude, Pete/Ivy, Jonathan (1999): The marketing strategies of universities in the United Kingdom, in: *The International Journal of Educational Management*, 13. Jg. (1999), Nr. 3, S. 126-136.
- Netessine, Serguei/Shumsky, Robert A. (2005): Revenue Management Games: Horizontal and Vertical Competition, in: *Management Science*, 51. Jg. (2005), Nr. 5, S. 813-831.
- Neuvians, Klaus (1995): Globalhaushalte - ein Schritt auf dem Weg zu mehr Hochschulautonomie, in: *Arbeitspapiere des Centrums für Hochschulentwicklung*, hrsg. v. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 1995.
- Neuweiler, Gerhard (1997): Masse oder Elite - zur Rolle der Universitäten, in: *Perspektiven für die Universität 2000*, hrsg. v. H. Hoebink, Neuwied (Rhein) 1997, S. 33-46.
- Nguyen, Nha/LeBlanc, Gaston (1998): The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: An investigation in financial services, in: *International Journal of Bank Marketing*, 16. Jg. (1998), Nr. 2/3, S. 52-65.
- Nguyen, Nha/LeBlanc, Gaston (2001): Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions, in: *The International Journal of Educational Management*, 15. Jg. (2001), Nr. 6/7, S. 303-311.
- Nowotny, Helga/Scott, Peter/Gibbons, Michael (2001): *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, London 2001.
- o. V. (2005): *Imagemanagement von Hochschulen: 8 Thesen zur Bedeutung und Praxis des Imagemanagements*, in: hrsg. v. CHE-Marketing-Runde, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2005.
- o. V. (2008a): Good employer, good neighbor, in: *Pit & Quarry*, 101. Jg. (2008), Nr. 4, S. 11.
- o. V. (2008b): Disabled staff in education face institutional discrimination, in: *Equal Opportunities Review*, 12. Jg. (2008), Nr. 175, S. 4.
- Oechsler, Walter A./Reichwald, Ralf (1997): Managementstrukturen an deutschen Universitäten - Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: *Forschung und Lehre*, 4. Jg. (1997), Nr. 6, S. 282-285.
- Olins, Wally (1990): *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*, Frankfurt/Main 1990.
- Olins, Wally (2002): How brands are taking over the corporation, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 49-65.
- Opoku, R. A./Pitt, L. F./Abratt, R. (2007): Positioning in cyberspace: Evaluating bestselling authors' online communicated brand personalities using computer-aided content analysis, in: *South African Journal of Business Management*, 38. Jg. (2007), Nr. 4, S. 21-32.
- Orth, Ulrich R./Malkewitz, Keven (2008): Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg. (2008), Nr. 3, S. 64-81.
- Ouchi, William (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 25. Jg. (1980), Nr. 1, S. 129-132.
- Özkanlı, Özlem/White, Kate (2008): Leadership and strategic choices: female professors in Australia and Turkey, in: *Journal of Higher Education Policy & Management*, 30. Jg. (2008), Nr. 1, S. 53-63.
- Padanyi, Paulette/Gainer, Brenda (2003): Peer reputation in the nonprofit sector: Its role in nonprofit sector management, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2003), Nr. 3, S. 252-265.
- Padula, Giovanna/Dagnino, Giovanni Battista (2007): Untangling the Rise of Coopetition, in: *International Studies of Management & Organization*, 37. Jg. (2007), Nr. 2, S. 32-52.
- Pausits, Attila (2007): Wettbewerbsstrategien in der wissenschaftlichen Weiterbildung, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 2. Jg. (2007), Nr. 2, S. 31-46.

- Peirce, Charles S. (1983): Phänomen und Logik der Zeichen, Frankfurt a. M. 1983.
- Perlitz, Manfred (2004): Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart 2004.
- Pfeiffer, Peter (1990): Technologische Grundlage, Strategie und Organisation des Informationsmanagements, Berlin, New York 1990.
- Phillips, Robert A. (1997): Stakeholder theory and a principle of fairness, in: *Business Ethics Quarterly*, 7. Jg. (1997), Nr. 1, S. 51-66.
- Phillips, Robert A. (2003): Stakeholder legitimacy, in: *Business Ethics Quarterly*, 13. Jg. (2003), Nr. 1, S. 25-41.
- Picot, Arnold (1991): Ökonomische Theorien der Organisation. Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, hrsg. v. D. Ordelheide/B. Rudolph/E. Büsselmann, Stuttgart 1991, S. 143-170.
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon (1997): *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart 1997.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf (1991): Informationswirtschaft, in: *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*, hrsg. v. E. Heinen, Wiesbaden 1991, S. 241-393.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Pieper, Joachim (2001): *Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften – Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie*, Wiesbaden 2001.
- Piller, Frank T. (2004): *Innovation und value co-creation: A theoretical approach for integrating customers in the innovation process*, München 2004.
- Pinetzki, Katrin (1998): Arme Heinzelmännchen - Die Bedingungen für wissenschaftliche Mitarbeiter, in: *InDopendent*, Jg. (1998), Nr. 26.05.1998, S. 3.
- Podnar, Klement (2004): Is it all a question of reputation? The role of branch identity (The case of an oil company), in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2004), Nr. 4, S. 376-387.
- Podsakoff, Philip M. et al. (2008): Scholarly Influence in the Field of Management: A Bibliometric Analysis of the Determinants of University and Author Impact in the Management Literature in the Past Quarter Century, in: *Journal of Management*, 34. Jg. (2008), Nr. 4, S. 641-720.
- Pompper, Donnalyn (2006): Toward a 'Relationship-Centered' Approach to Student Retention in Higher Education, in: *Public Relations Quarterly*, 51. Jg. (2006), Nr. 2, S. 29-36.
- Porac, Joseph F./Thomas, Howard (1990): Taxonomic mental models in competitor definition, in: *Academy of Management Review*, 15. Jg. (1990), Nr. 2, S. 224.
- Porter, Michael E. (1979): How competitive forces shape strategy, in: *Harvard Business Review*, 57. Jg. (1979), Nr. 2, S. 137-156.
- Porter, Michael E. (1992a): *Wettbewerbsstrategie [Competitive Strategy]*, 7. Aufl., Frankfurt am Main 1992.
- Porter, Michael E. (1992b): *Wettbewerbsvorteile [Competitive Advantage]*, 3. Aufl., Frankfurt 1992.
- Porter, Michael E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, in: *Harvard Business Review*, 86. Jg. (2008), Nr. 1, S. 78-93.
- Powell, Walter W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, in: *Research in Organizational Behavior*, 12. Jg. (1990), Nr. 1, S. 295.
- Prahalad, Coimbatore K./Hamel, Gary (1990): The core competencies of the corporation, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg. (1990), Nr. 3, S. 79-91.

- Pratt, Michael G./Foreman, Peter O. (2000a): The beauty of and barriers to organizational theories of identity, in: *Academy of Management Review*, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 141-143.
- Pratt, Michael G./Foreman, Peter O. (2000b): Classifying managerial responses to multiple organizational identities, in: *Academy of Management Review*, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 18-42.
- Pruzan, Peter (2001): Corporate reputation: Image and identity, in: *Corporate Reputation Review*, 4. Jg. (2001), Nr. 1 (Spring), S. 50-64.
- Rabin, Matthew (1993): Incorporating fairness into game theory and economics, in: *American Economic Review*, 83. Jg. (1993), Nr. 5, S. 1281.
- Ramaseshan, B./Tsao, Hsiu-Yuan (2007): Moderating effects of the brand concept on the relationship between brand personality and perceived quality, in: *Journal of Brand Management*, 14. Jg. (2007), Nr. 6, S. 458-466.
- Raposo, Mário Lino Barata/Alves, Helena Baptista (2005): Marketing Higher Education: Students' Service Expectations, in: *EconWPA*, 0511005, hrsg. v. University of Connecticut, Faculty of Economics, Connecticut 2005.
- Raposo, Mário Lino Barata/Alves, Helena Baptista (2007): A model of university choice: an exploratory approach, in: 5523, hrsg. v. University of Beira Interior, Munich 2007.
- Raub, W./Weesie, J. (1990): Reputation and the efficiency in social interactions: An example of network effects, in: *American Journal of Sociology*, 96. Jg. (1990), Nr. S. 626-654.
- Ravasi, Davide/van Rekom, Johan (2003): Key issues in organizational identity and identification theory, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2003), Nr. 2, S. 118-132.
- Rawls, John (1964): Legal Obligations and the Duty of Fair Play, in: *Law and Philosophy*, hrsg. v. S. Hook, New York 1964, S. 1-???
- Reger, Rhonda K./Huff, Anne Sigismund (1993): Strategic groups: A cognitive perspective, in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg. (1993), Nr. 2, S. 103-123.
- Reichwald, Ralf (1997): Universitätsstrukturen und Führungsmechanismen für die Universität der Zukunft, in: *Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München*, hrsg. v. R. Reichwald, Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München, München 1997.
- Reichwald, Ralf (2005): Informationsmanagement, in: *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. M. Bitz et al., München 2005, S. 247-301.
- Reichwald, Ralf (2007a): Virtuelle Unternehmungen, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB)*, hrsg. v. R. Köhler/H.-U. Küpper/A. Pfungsten, Stuttgart 2007, S. Spalte 1955-1964.
- Reichwald, Ralf (2007b): Technologieorientierte Betriebswirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59. Jg. (2007), Nr. Sonderheft 56/07, S. 112-139.
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin (1995): Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen? Innovationsstrategien für die Standortsicherung, in: *Dienstleistung der Zukunft: Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel*, hrsg. v. H.-J. Bullinger, Wiesbaden 1995, S. 324-376.
- Reichwald, Ralf et al. (2000): *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*, 2. Aufl., Berlin et al. 2000.
- Reichwald, Ralf/Piller, Frank Thomas (2006): *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation und Produktindividualisierung: Neue Formen der Arbeitsteilung*, Wiesbaden 2006.
- Reisberg, Leo (1999): Colleges Struggle to Keep Would-Be Dropouts Enrolled, in: *Chronicle of Higher Education*, 46. Jg. (1999), Nr. 7, S. A54-A56.
- Reynolds, MaryAnn/Yuthas, Kristi (2008): Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting, in: *Journal of Business Ethics*, 78. Jg. (2008), Nr. 1/2, S. 47-64.

- Reza Alavi, Hamid/Jahandari, Ramazan (2005): The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University, in: *Public Personnel Management*, 34. Jg. (2005), Nr. 3, S. 247-260.
- Rhenman, E. (1964): *Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation*, Stockholm 1964.
- Ring, Peter Smith/Van De Ven, Andrew H. (1994): Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, in: *Academy of Management Review*, 19. Jg. (1994), Nr. 1, S. 90-118.
- Ripperger, Tanja (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen 1998.
- Roberts, Laura Morgan (2005): Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings, in: *Academy of Management Review*, 30. Jg. (2005), Nr. 4, S. 685-711.
- Roberts, Laura Morgan et al. (2005): Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations, in: *Academy of Management Review*, 30. Jg. (2005), Nr. 4, S. 712-736.
- Roberts, Peter W./Dowling, Grahame R. (2002): Corporate reputation and sustained superior financial performance, in: *Strategic Management Journal*, 23. Jg. (2002), Nr. 12, S. 1077-1093.
- Roberts, Robin W./Mahoney, Lois (2004): Stakeholder conceptions of the corporation: Their meaning and influence in accounting research, in: *Business Ethics Quarterly*, 14. Jg. (2004), Nr. 3, S. 399-431.
- Rodhain, Florence (1999): Tacit to explicit: Transforming knowledge through cognitive mapping - an experiment, Paper vorgestellt auf der Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research, ACM Press, New Orleans, USA 1999.
- Ross, William T./Robertson, Diana C. (2007): Compound Relationships Between Firms, in: *Journal of Marketing*, 71. Jg. (2007), Nr. 3, S. 108-123.
- Rowley, Jennifer (2003): Retention: Rhetoric or realistic agendas for the future of higher education, in: *The International Journal of Educational Management*, 17. Jg. (2003), Nr. 6, S. 248-253.
- Rughase, Olaf G. (1999): *Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen*, Berlin 1999.
- Rughase, Olaf G. (2002): Linking content to process: How mental models of the customer enhance creative strategy processes, in: *Mapping Strategic Knowledge*, hrsg. v. A. S. Huff/M. Jenkins, London 2002, S. 46-62.
- Rusli, Ahmad/Noor Azman, Ali (2003): The use of cognitive mapping technique in management research: Theory and practice, in: *Management Research News*, 26. Jg. (2003), Nr. 7, S. 1-16.
- Rüthing, Heinrich (1973): *Die mittelalterliche Universität*, Göttingen 1973.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000): Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, in: *Contemporary Educational Psychology*, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 54-67.
- Sattler, Henrik (1998): Das Image macht die Marke wertvoll, in: *Lebensmittel Zeitung*, Jg. (1998), Nr. 23.Okt.1998, S. 55.
- Sattler, Henrik/Schrader, Stephan/Lüthje, Christian (2005): Informal Cooperation in the US and Germany: Cooperative Managerial Capitalism vs. Competitive Managerial Capitalism in Interfirm Information Trading, in: *Research Papers on Marketing and Retailing Nr. 005*, hrsg. v. H. Sattler, University of Hamburg, Hamburg 2005.
- Saunders, M./Lewis, P./Thornhill, A. (2003): *Research methods for business students*, Harlow 2003.

- Savage, Grant T. et al. (1991): Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, in: *Academy of Management Executive*, 5. Jg. (1991), Nr. 2, S. 61-75.
- Scales, Marilyn (2005): How to be a good neighbour in Latin America, in: *Canadian Mining Journal*, 126. Jg. (2005), Nr. 4, S. 8-11.
- Schäfer, Katharina (2006): *Das Branchenimage als Determinante des Unternehmensmarkenimages*, Wiesbaden 2006.
- Schimank, Uwe (1995): *Hochschulforschung im Schatten der Lehre*, Frankfurt (M), New York 1995.
- Schmidtchen, Gerhard (1962): *Der Anwendungsbereich betriebssoziologischer Umfragen*, Bern 1962.
- Schmitt, Bernd H./Simonson, Alex/Marcus, Joshua (1995): Managing corporate image and identity, in: *Long Range Planning*, 28. Jg. (1995), Nr. 5, S. 82-92.
- Schmoll, Heike (2007): Auf dem Weg zur Eliteuniversität: Heidelberg und Freiburg unternehmen einen zweiten Versuch, in: *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, 59. Jg. (2007), Nr. 166, 20. Juli 2007, S. 4.
- Schnabel, Ulrich (2005): Abbruchstimmung, in: *DIE ZEIT*, 60. Jg. (2005), Nr. 47, 17.11.2005, S. 48.
- Schnietz, Karen E./Epstein, Marc J. (2005): Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2005), Nr. 4, S. 327-345.
- Schober, Kai-Stephan (2001): *Strategisches Fakultätsmarketing: Problematik, Konzeptualisierung und Implementierung am Beispiel der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät Nürnberg*, Nürnberg 2001.
- Scholz, Christian (1987): *Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz*, Berlin, New York 1987.
- Schrader, Stephan/Sattler, Henrik (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation: Informaler Informationsaustausch in den USA und Deutschland, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53. Jg. (1993), Nr. 5, S. 589-608.
- Schuler, Maria (2004): Management of the organizational image: A method for organizational image configuration, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2004), Nr. 1, S. 37-53.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2005): *Organisation*, 4. Aufl., München 2005.
- Schultz, Don E./Kitchen, Philip J. (2004): Managing the changes in corporate branding and communication: Closing and re-opening the corporate umbrella, in: *Corporate Reputation Review*, 6. Jg. (2004), Nr. 4, S. 347-366.
- Schultz, Majken/Chernatony, Leslie de (2002): Introduction: The challenges of corporate branding, in: *Corporate Reputation Review*, 5. Jg. (2002), Nr. 2/3, S. 105-112.
- Schultz, Majken/Hatch, Mary Jo/Larsen, Mogens Holten (2002a): Managing the corporate story, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 196-207.
- Schultz, Majken/Hatch, Mary Jo/Larsen, Mogens Holten (2002b): Scaling the tower of babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 9-35.
- Schultz, Majken/Hatch, Mary Jo/Larsen, Mogens Holten (2002c): *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford 2002.
- Schultz, Majken/Mouritsen, Jan/Gabrielsen, Gorm (2001): Sticky reputation: Analyzing a ranking system, in: *Corporate Reputation Review*, 4. Jg. (2001), Nr. 1, S. 24-41.

- Schumann, Matthias/Hess, Thomas (2000): Grundfragen der Medienwirtschaft, Berlin, Heidelberg, New York 2000.
- Schumpeter, Joseph Alois (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin 1952.
- Schütte, Reinhard/Kenning, Peter/Peters, Malte L. (2003): Analyse der Beziehungsarten, in: Motiwidi-Projektbericht, Nr. 6, hrsg. v. D. Ahlert/S. Zelewski, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg-Essen, Essen / Münster 2003.
- Schütte, Reinhard/Kenning, Peter/Peters, Malte L. (2004): State-of-the-art der Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen, in: Motiwidi-Projektbericht, Nr. 8, hrsg. v. D. Ahlert/S. Zelewski, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg-Essen, Essen, Münster 2004.
- Schütze, Fritz (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung kommunaler Machtstrukturen, Universität Bielefeld 1977.
- Schütze, Fritz (1987): Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien I. Erzähltheoretische Grundlagen., Working Paper, Studienbriefe der Fernuniversität Hagen 1987.
- Schütze, Tobias/Rennhak, Carsten (2005): Die Wirkung der Unternehmensreputation auf Anlageentscheidungen, Working Paper, Munich Business School 2005.
- Schwab, Klaus (2008): Global Corporate Citizenship, in: Foreign Affairs, 87. Jg. (2008), Nr. 1, S. 107-118.
- Schwaiger, Manfred (2004): Components and parameters of corporate reputation - An empirical study, in: Schmalenbach Business Review, 56. Jg. (2004), Nr. 1, S. 46-71.
- Schwalbach, Joachim (2000): Image, Reputation und Unternehmenswert, in: Information und Kommunikation in Europa – Forschung und Praxis. Transnational Communication in Europe – Practice and Research, hrsg. v. B. Baerns/J. Raupp, Berlin 2000, S. 285-297.
- Scott, Susanne G./Lane, Vicki R. (2000a): A Stakeholder Approach to Organizational Identity, in: Academy of Management Review, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 43-62.
- Scott, Susanne G./Lane, Vicki R. (2000b): Fluid, fractured, and distinctive? In search of a definition of organizational identity, in: Academy of Management Review, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 143-144.
- Sethi, S. Prakash (1979): Institutional image advertising and idea issue advertising as marketing tools: Some public policy issues, in: Journal of Marketing, 43. Jg. (1979), Nr. 1, S. 68-78.
- Simon, Herbert A. (1947): Administrative Behavior, New York 1947.
- Simon, Herbert A. (1971): Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization, 2. Aufl., New York 1971.
- Sims, David/Eden, Colin/Jones, Sue (1981): Facilitating problem definition in teams, in: European Journal of Operational Research, 6. Jg. (1981), Nr. 4, S. 360-366.
- Sinz, Elmar J. (1998a): Konzepte zur Gestaltung universitärer Geschäftsprozesse und Anwendungssystem-Architektur, in: Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution, hrsg. v. H.-U. Küpper/E. J. Sinz, Stuttgart 1998, S. 11-69.
- Sinz, Elmar J. (1998b): Konzeption der Untersuchungsmethodik, in: Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution, hrsg. v. H.-U. Küpper/E. J. Sinz, Stuttgart 1998, S. 1-9.
- Siren, Anu/Hakamies-Blomqvist, Liisa (2005): Sense and sensibility. A narrative study of older women's car driving, in: Transportation Research: Part F, 8. Jg. (2005), Nr. 3, S. 213-228.
- Sjovall, Andrea M./Talk, Andrew C. (2004): From actions to impressions: Cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation, in: Corporate Reputation Review, 7. Jg. (2004), Nr. 3, S. 269-281.

- Smidts, A./Pruyn, Ad Th. H./Van Riel, Cees B. M. (2001): The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, in: *Academy of Management Journal*, 44. Jg. (2001), Nr. 5, S. 1051-1062.
- Smith, Adam (1789 [1999]): *Der Wohlstand der Nationen*, nach der 5. Aufl., München 1789 [1999].
- Smith, Ken G./Carroll, Stephen J./Ashford, Susan J. (1995): Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 7-23.
- Solomon, Esther (2001): The dynamics of corporate change: management's evaluation of stakeholder characteristics, in: *Human Systems Management*, 20. Jg. (2001), Nr. 3, S. 257.
- Soukhanov, Anne H. (1984): *Webster's II New Riverside Dictionary*, Boston, MA 1984.
- Soutar, Geoffrey N./Turner, Julia P. (2002): Students' preferences for university: a conjoint analysis, in: *International Journal of Educational Management*, 16. Jg. (2002), Nr. 1, S. 40-45.
- Spehl, Harald (1998): Stakeholder und Kooperation – Selbstverwaltete Betriebe in einer kooperativen Wirtschaft, in: *Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse*, hrsg. v. A. Biesecker/W. Elsner/K. Grenzdörffer, Pfaffenweiler 1998, S. 43-57.
- Stallmann, Freia (2002): A Student's Perspective On The Introduction Of The Bachelor's And Master's Degree In German Higher Education, in: *German Policy Studies/Politikfeldanalyse*, 2. Jg. (2002), Nr. 3, S. 1-28.
- Standifird, Stephen S. (2005): Reputation among peer academic institutions: An investigation of the US news and World Report's rankings, in: *Corporate Reputation Review*, 8. Jg. (2005), Nr. 3, S. 233-244.
- Starik, Mark (1994): Essay by Mark Starik, in: *Business & Society*, 33. Jg. (1994), Nr. 1, S. 82-131.
- Statistisches Bundesamt (2006): *Bevölkerung Deutschlands bis 2050: Übersicht der Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung - Varianten und zusätzliche Modellrechnungen*, in: *Publikationen des Statistischen Bundesamts*, hrsg. v. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2006.
- Statistisches Bundesamt (2007): *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Bevölkerungsfortschreibung*, in: *Publikationen des Statistischen Bundesamts*, hrsg. v. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2007.
- Stauss, Bernd (2000): Perspektivenwandel - Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: *Thesis*, 17. Jg. (2000), Nr. 2, S. 15-18.
- Steuer, Jessica/Witteck, Rafael (2005): The governance of transition processes in an organization: A cognitive mapping approach, in: *Academy of Management Proceedings*, S. C1-C6, Honolulu 2005.
- Stewart, H. (1991): Corporate image: A strategic marketing issue international, in: *Journal of Bank Marketing*, 9. Jg. (1991), Nr. 1, S. 32-39.
- Stonehouse, George/Snowdon, Brian (2007): Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, in: *Journal of Management Inquiry*, 16. Jg. (2007), Nr. 3, S. 256-273.
- Streit, Oliver (1997): *Strategische Planung an deutschen Universitäten*, Darmstadt 1997.
- Stryker, Sheldon (1976): Die Theorie des Symbolischen Interaktionismus, in: *Seminar: Kommunikation, Interaktion, Identität*, hrsg. v. M. Auwärter/E. Kirsch/K. Schröter, Frankfurt (M) 1976, S. 257-274.
- Stuart, Helen/Jones, Colin (2004): Corporate branding in marketspace, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2004), Nr. 1, S. 84-93.

- Stump, Rodney L. (1995): Antecedents of Purchasing Concentration: A Transaction Cost Explanation, in: *Journal of Business Research*, 34. Jg. (1995), Nr. 2, S. 145-157.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995), Nr. 3, S. 571-610.
- Süß, Stefan (2006): Wandel der Forschung und dysfunktionale Effekte des zunehmenden Wettbewerbs um wissenschaftliche Reputation: Eine Fallstudie aus der Betriebswirtschaftslehre, in: *Die Hochschule*, 5. Jg. (2006), Nr. 1, S. 84-97.
- Sutter, Matthias (2007): Outcomes versus intentions: On the nature of fair behavior and its development with age, in: *Journal of Economic Psychology*, 28. Jg. (2007), Nr. 1, S. 69-78.
- Svensson, Göran/Wood, Greg (2007): Are university students really customers? When illusion may lead to delusion for all!, in: *The International Journal of Educational Management*, 21. Jg. (2007), Nr. 1, S. 17-28.
- Swenson-Lepper, Tammy (2005): Ethical sensitivity for organizational communication issues: Examining individual and organizational differences, in: *Journal of Business Ethics*, 59. Jg. (2005), Nr. 3, S. 205-231.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten: Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke, in: *Managementforschung 2*, hrsg. v. W. H. Staehle/P. Conrad, Berlin, New York 1992, S. 239-311.
- Sydow, Jörg (2001): Zwischenbetriebliche Kooperationen, in: *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. P.-J. Jost, Stuttgart 2001, S. 241-271.
- Tallman, Stephen et al. (2004): Knowledge, clusters, and competitive advantage, in: *Academy of Management Review*, 29. Jg. (2004), Nr. 2, S. 258-271.
- Tanaka, Shiro (2005): Good neighbour, in: *Asian Chemical News*, 11. Jg. (2005), Nr. 7, S. 9.
- Taris, Toon W./Schreurs, Paul J. G./Van Iersel-Van Silfhout, Ingrid J. (2001): Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: towards a dualprocess model for the effects of occupational stress, in: *Work & Stress*, 15. Jg. (2001), Nr. 4, S. 283-296.
- Teece, David J. (1984): Economic analysis and strategic management, in: *California Management Review*, 26. Jg. (1984), Nr. 3, S. 87-110.
- Teece, David J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: *Strategic Management Journal*, 18. Jg. (1997), Nr. 7, S. 509-533.
- Tegarden, David P./Sheetz, Steven D. (2003): Group cognitive mapping: A methodology and system for capturing and evaluating managerial and organizational cognition, in: *Omega*, 31. Jg. (2003), Nr. 2, S. 113.
- Teichler, Ulrich (2002): Die Zukunft der Hochschulen in Deutschland, in: *Die Hochschule*, 1. Jg. (2002), Nr. 1, S. 29-45.
- Teichler, Ulrich (2003): Hochschule und Arbeitswelt: Konzeptionen, Diskussionen, Trends, Frankfurt am Main 2003.
- Teuscher, Wolfgang (1959): Die Einbeziehung des Forschers in die Untersuchungsgruppe durch Status- und Rollenzuweisung als Problem der empirischen Forschung, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 11. Jg. (1959), Nr. 1, S. 250-256.
- Thommen, Jean-Paul (1996): Glaubwürdigkeit als Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns: Formulierung und Implementierung einer Glaubwürdigkeitsstrategie, Zürich 1996.
- Thommen, Jean-Paul (2003): *Glaubwürdigkeit und Corporate Governance*, 2. Aufl, Zürich 2003.
- Thompson, Grahame F. (2005): Global Corporate Citizenship: What Does it Mean?, in: *Competition & Change*, 9. Jg. (2005), Nr. 2, S. 131-152.

- Thompson, J. K./Wartick, S. L./Smith, H. L. (1991): Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for research agenda in small business, in: *Research in Corporate Social Performance & Policy*, 12. Jg. (1991), Nr. S. 207-230.
- Thomson, Alan (2002): Lack of support kills dreams, in: *Times higher education supplement*, 32. Jg. (2002), Nr. 24. Mai 2002, S. 3.
- Tietzel, M. (1981): Die Ökonomie der Property Rights: ein Überblick, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 30. Jg. (1981), Nr. 3, S. 207-243.
- Tinto, Vincent (1975): Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research, in: *Review of Educational Research*, 45. Jg. (1975), Nr. Winter, S. 89-125.
- Tinto, Vincent (1993): *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*, 2. Aufl., Chicago 1993.
- Tolman, E. C. (1948): Cognitive maps in rats and men, in: *Psychological Review*, 55. Jg. (1948), Nr. 4, S. 189-208.
- Treibel, Annette (2006): *Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart*, 7. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Trevino, Linda Klebe/Weaver, Gary R. (1999): Trevino and Weaver's Reply to Jones and Wicks, in: *Academy of Management Review*, 24. Jg. (1999), Nr. 4, S. 623-624.
- Triandis, H. C. (1975): *Einstellungen und Einstellungsänderungen*, Weinheim u. a. 1975.
- Tsai, Wenpin (2002): Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, in: *Organization Science*, 13. Jg. (2002), Nr. 2, S. 179-190.
- Tucker, Laura/Melewar, T. C. (2005): Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2005), Nr. 4, S. 377-387.
- Turner, George (1986): *Universitäten in der Konkurrenz: Möglichkeiten und Grenzen von Wettbewerb im Hochschulbereich*, Stuttgart 1986.
- Tytherleigh, M. Y. et al. (2007): Gender, Health and Stress in English University Staff - Exposure or Vulnerability?, in: *Applied Psychology: An International Review*, 56. Jg. (2007), Nr. 2, S. 267-287.
- Ulhøi, J. P. (2005): Postgraduate education in Europe: An intersection of conflicting paradigms and goals, in: *The International Journal of Educational Management*, 19. Jg. (2005), Nr. 4, S. 347-358.
- Ulrich, Peter (2001): *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2001.
- Urde, Mats (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: *Journal of Marketing Management*, 15. Jg. (1999), Nr. 1-3, S. 117-133.
- Ursery, Stephen (2006): Image Making, in: *Waste Age*, 37. Jg. (2006), Nr. 5, S. 3.
- Van den Bosch, Annette L. M./De Jong, Menno D. T./Elving, Wim J. L. (2004): Managing corporate visual identity: Use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation, in: *Public Relations Review*, 30. Jg. (2004), Nr. 2, June 2004, S. 225-234.
- Van den Bosch, Annette L. M./De Jong, Menno D. T./Elving, Wim J. L. (2006): Managing corporate visual identity: Exploring the differences between manufacturing and service, and profit-making and non-profit organizations, in: *Journal of Business Communication*, 43. Jg. (2006), Nr. 2, S. 138-157.
- Van den Bosch, Annette L.M. /De Jong, Menno D.T. /J.L., Elving Wim (2005): How corporate visual identity supports reputation in: *Corporate Communications: An International Journal*, 10. Jg. (2005), Nr. 2, S. 108-116.

- Van Rekom, Johan (1997): Deriving an operational measure of corporate identity, in: *European Journal of Marketing*, 31. Jg. (1997), Nr. 5/6, S. 410.
- Van Rekom, Johan (2005): Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing, in: *Corporate Reputation Review*, 7. Jg. (2005), Nr. 4, S. 388-391.
- Van Riel, Cees B. M. (2001): Corporate branding management, in: *Thesis*, 18. Jg. (2001), Nr. 4, S. 12-16.
- Van Riel, Cees B. M. (2002): Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story, in: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, hrsg. v. M. Schultz/M. J. Hatch/M. H. Larsen, Oxford 2002, S. 157-181.
- Van Riel, Cees B. M./Balmer, John M. T. (1997): Corporate identity: The concept, its measurement and management, in: *European Journal of Marketing*, 31. Jg. (1997), Nr. 5/6, S. 340-355.
- Varian, Hal R. (2000): Buying, sharing and renting information goods, in: *Journal of Industrial Economics*, 48. Jg. (2000), Nr. 4, S. 473-488.
- Veloutsou, Cleopatra/Lewis, John W./Paton, Robert A. (2004): University selection: Information requirements and importance, in: *The International Journal of Educational Management*, 18. Jg. (2004), Nr. 3, S. 160-171.
- Voeth, Markus/Herbst, Uta (2008): The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Non-Profit Branding - An Empirical Analysis, in: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19. Jg. (2008), Nr. 1, S. 71-97.
- Von Hippel, Eric/Von Krogh, Georg (2006): Free revealing and the private-collective model for innovation incentives, in: *R&D Management*, 36. Jg. (2006), Nr. 3, S. 295-306.
- Vukelic, Sascha (2000): Unternehmensidentität als Ressource: Zur Bedeutung eines Identitätsorientierten Ressourcenmanagements für die Luxusgüterindustrie, Dissertation, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2000.
- Wagner, Eckhard (2001): Universitäten im Wettbewerb: Strategisches Management von Qualifizierungsdienstleistungen, Wiesbaden 2001.
- Wagner III, John A. (1995): Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperating in groups, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 152-172.
- Walcher, Peter-Dominik (2007): Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess, Wiesbaden 2007.
- Walger, Gerd (2000): Die Universität in der Wissensgesellschaft, in: *Universität im 21. Jahrhundert: Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft*, hrsg. v. S. Laske et al., München 2000.
- Wallas, G. (1926): *The art of thought*, New York 1926.
- Walley, Keith (2007): Coopetition, in: *International Studies of Management & Organization*, 37. Jg. (2007), Nr. 2, S. 11-31.
- Wang, Sy-Feng/Chang, Wen-hsien/Yang, Jen-shou (1999): Dynamic Modeling of Corporate Reputation Management Process, in: *17th International Conference of The System Dynamics Society and the 5th Australian & New Zealand Systems Conference Proceedings*, S. 11, Wellington, New Zealand 1999.
- Warnaby, Gary (2001): Creating Corporate Reputations (Book), in: *Marketing Review*, 1. Jg. (2001), Nr. 4, S. 532.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1969): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern, Stuttgart 1969.

- Wayne, Sandy J./Liden, Robert C. (1995): Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 232-260.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA. 1995.
- Weiss, Allen M./Anderson, Erin/MacInnis, Deborah J. (1999): Reputation management as a motivation for sales structure decisions, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg. (1999), Nr. 4, S. 74-89.
- Werner, Klaus/Weiss, Hans (2006): *Das neue Schwarzbuch Markenfirmen: Die Machenschaften der Weltkonzerne*, Berlin 2006.
- Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm, in: *Strategic Management Journal*, 5. Jg. (1984), Nr. 2, S. 171-180.
- Westcott Alessandri, Sue (2001): Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation, in: *Corporate Communications: An International Journal*, 6. Jg. (2001), Nr. 4, S. 173-182.
- Wiarda, Jan-Martin (2006): Freiheit! Universitäten in Sachsen fordern mehr Autonomie, in: *DIE ZEIT*, 61. Jg. (2006), Nr. 01.02.2006, S. 80.
- Wicks, Andrew C./Gilbert, D. R. Jr./Freeman, R. E. (1994): A feminist reinterpretation of the stakeholder concept, in: *Business Ethics Quarterly*, 4. Jg. (1994), Nr. 4, S. 475-498.
- Wiedemann, Peter Michael (1986): *Erzählte Wirklichkeit. Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews*, Weinheim 1986.
- Wiedemann, Peter Michael (1995): Gegenstandsnahe Theoriebildung, in: *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, hrsg. v. U. Flick et al., Weinheim 1995, S. 440-445.
- Wiedmann, Klaus-Peter (2006a): RQ-Messkonzept als Basis einer differenzierten Erfassung der Unternehmensreputation, in: *WiSt (Wirtschaftswissenschaftliches Studium)*, 35. Jg. (2006), Nr. 3, S. 147-154.
- Wiedmann, Klaus-Peter (2006b): *Corporate Social Responsibility, Stakeholder Alignment, and Corporate Success – Research Questions, Basic Framework, and Empirical Evidence*, Paper vorgestellt auf der 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York, USA. 2006.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Buxel, Holger (2005): Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study, in: *Corporate Reputation Review*, 8. Jg. (2005), Nr. 2, S. 145-163.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Meissner, Sabine/Wegner, Ariane-Simone (2003): *Reputationsmanagement als strategische Chance für die pharmazeutische Industrie*, in: *Schriftenreihe Marketing Management*, hrsg. v. Universität Hannover, Hannover 2003.
- Wildemann, Horst (2004): *Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zuliefererindustrie*, München 2004.
- Wildemann, Horst (2008a): *Strategische Führung in Unternehmen - auf dem Weg zur Spitzenleistung*, München 2008.
- Wildemann, Horst (2008b): *Produkte und Services entwickeln und managen: Strategien, Konzepte, Methoden*, München 2008.
- Willand, Ilka (2005): Hochschulstandort Deutschland 2005, in: *Publikationen des Statistischen Bundesamts*, hrsg. v. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005.
- Williams, Robert J./Schnake, Mel E./Fredenberger, William (2005): The impact of corporate strategy on a firm's reputation, in: *Corporate Reputation Review*, 8. Jg. (2005), Nr. 3, S. 187-197.

- Williams, Sheryl L./Moffitt, Mary Anne (1997): Corporate image as an impression formation process: Prioritizing personal, organizational, and environmental audience factors, in: *Journal of Public Relations Research*, 9. Jg. (1997), Nr. 4, S. 237-258.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperation*, Tübingen 1990.
- Winter, Martin (2008): Studienwerbung und Marketingaktivitäten der ostdeutschen Hochschulen, in: *Publikationen des Instituts für Hochschulforschung HoF Wittenberg*, hrsg. v. Institut für Hochschulforschung HoF Wittenberg, Wittenberg 2008.
- Wissenschaftsrat (1985): *Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem*, in: *Empfehlungen des Wissenschaftsrats*, hrsg. v. Wissenschaftsrat, Wissenschaftsrat, Köln 1985.
- Wissenschaftsrat (2004): *Empfehlungen zur Reform des Hochschulzugangs*, in: *Empfehlungen des Wissenschaftsrats*, Nr. 5920/04, hrsg. v. Wissenschaftsrat, Wissenschaftsrat, Berlin 2004.
- Wissenschaftsrat (2005): *Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren*, in: *Jahresbände und Sonderdrucke des Wissenschaftsrats*, hrsg. v. Wissenschaftsrat, Wissenschaftsrat, Köln 2005.
- Wolverton, Mimi (2006): Three Georgias in Atlanta: Lessons from business schools about finding your identity, in: *The International Journal of Educational Management*, 20. Jg. (2006), Nr. 7, S. 507-519.
- Woratschek, Heribert (2001): Zum Stand einer "Theorie des Dienstleistungsmarketing", in: *Die Unternehmung*, 55. Jg. (2001), Nr. 4/5, S. 261-278.
- Wright, Peter et al. (1995): Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), Nr. 1, S. 272-287.
- Wright, Robert P. (2004): Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research, in: *Journal of Organizational Behavior*, 25. Jg. (2004), Nr. 3, S. 339-374.
- Xirogiannis, George/Glykas, Michael (2004): Fuzzy cognitive maps in business analysis and performance-driven change, in: *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51. Jg. (2004), Nr. 3, S. 334-351.
- Zentes, Joachim/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (2008): Brand personality of retailers - an analysis of its applicability and its effect on store loyalty, in: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 18. Jg. (2008), Nr. 2, S. 167-184.
- Ziegele, Frank/Langer, Markus (2000): *Alumni-Arbeit beginnt im Studium*, in: *Alumni Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen*, hrsg. v. A. Oetker, Essen 2000, S. 46-51.
- Zinn, Jens O. (2005): The biographical approach: A better way to understand behaviour in health and illness, in: *Health, Risk & Society*, 7. Jg. (2005), Nr. 1, S. 1-9.

# Stichwortverzeichnis

- 3-Komponenten-Theorie* 82, 99, 311
- Aggregation* 209f., 216ff., 220, 228, 231f., 235f., 280ff., 284ff., 290, 292, 294, 313
- Anspruch* 4, 15, 17ff., 21ff., 40ff., 46, 50, 53ff., 72, 79, 81
- Anspruchsgruppe* 4f., 7, 11, 14, 17f., 20ff., 38f., 45ff., 66, 74, 87f.
- Authentizität* 97f., 178f., 188, 209, 238, 260, 289, 295f., 302
- Beziehung* 4f, 7, 14f., 22ff., 27ff., 34ff., 51, 53f., 59ff., 65, 67, 71, 80, 82, 86f., 90, 95f., 99, 101f., 111, 117, 124, 126, 133, 145f., 151, 153ff., 159, 169, 175, 177, 188, 201, 232, 259ff., 313
- simple B.* 36ff., 44
- zusammengesetzte B.* 36f., 44, 260, 262, 264, 266, 280, 290
- Cognitive Map* 187, 205ff., 220, 227, 235f., 262
- Cognitive Mapping* 9, 205ff., 211, 285, 292, 312
- Dissonanztheorie* 74, 87
- Einflussgruppe* (↗ *derivativ legitimer Stakeholder*)
- Episode* 27, 186f., 200, 212, 221, 223ff., 228, 235
- Episodisches Interview* 9, 183, 185ff., 198ff., 203, 205, 207, 212, 214, 259, 262, 288ff., 312, 315
- Erzählung* 94, 179, 185ff., 199ff., 205, 212f., 218f., 221ff., 227f., 235f., 241f., 250f., 253, 258ff., 267, 269f., 273, 275ff., 284ff., 310ff.
- Fairness* 16, 24, 31, 40f., 149
- Gegenstandsbegründete Theoriebildung* 180, 189, 192, 196
- Identität* 52, 64ff., 88ff., 98, 94, 100f., 103, 105, 177, 210f., 229, 234f., 256, 258, 302
- Corporate Identity* 64, 70, 72ff., 84f., 98, 100ff., 224, 288f., 302, 310
- Organizational Identity* 66, 70ff.
- Identitätsbildung* 71, 79, 100, 206, 235, 256, 302
- Image* 3ff., 11, 13, 46f., 52, 63ff., 79, 81ff., 94, 101, 103ff., 127, 132, 135, 146f., 151, 155, 157, 160, 175., 177f., 202, 204f., 212, 220, 278, 301, 303ff. 311
- Corporate Image* 11f., 46f., 79, 82, 84ff., 93, 96f., 100ff., 132, 146f., 153, 175, 177ff., 190ff., 196, 202, 204, 212, 216, 220ff., 235f., 238, 251ff., 256ff., 274, 281f., 284ff., 308ff.
- Institutional Image* 82ff., 310
- Organizational Image* 72, 78, 82ff., 290, 310, 315
- Imageanalyse* 4, 9, 11, 105
- Imagebildung* 1, 4, 6ff., 10f., 17, 61, 63ff., 75, 82f., 85ff., 90f., 100ff., 114, 125f., 132, 138f., 143, 151, 157ff., 166, 174, 178, 202, 212, 216f., 220, 224, 227, 234f., 238, 283ff., 289, 292, 296ff., 309ff.
- Image-Dimension* (↗ *Bewertende Ebene*)
- Imageforschung* 12, 73, 202, 283, 309ff., 315
- Imagemanagement* 4, 7f., 10, 12, 17, 87, 105, 219f., 224, 256, 283, 285f., 292, 295ff., 300, 313, 315
- Image-Struktur* 86, 88, 91, 98, 108, 183, 187, 196, 216, 220ff., 225, 227, 289, 292, 311
- Bewertende Ebene* 11, 194ff., 200f., 207, 218, 220, 222, 225, 227ff., 292f., 297, 302, 309ff.
- Erzählerische Ebene* 11, 222, 225, 228, 235, 310f.
- Imagewirkung* 10f., 63, 66ff., 89, 91, 100, 104, 106, 174, 289, 309f., 315
- Institution* 6, 16, 25, 30ff., 51f., 58, 64, 72, 107f., 110, 122f., 127, 152, 156, 158, 162, 166, 171, 173, 237, 287, 296, 300
- Institutionalisierung* 14, 32, 43, 51f., 60, 148, 154, 173, 302
- Interaktion* 4, 17, 23, 27, 31, 33, 38f., 60ff., 69, 71f., 84, 88, 92, 94, 98, 114, 117, 120, 134, 147, 154, 177, 182f., 212, 224, 260, 273f., 278, 288
- Interaktionslogik* 27f., 30, 34, 38f., 42, 44, 59, 62, 177, 264, 271, 290
- Interaktionsnetzwerk* 62, 133, 220, 259ff., 279ff., 285, 290f., 294

- Interaktionspartner* 37, 58ff., 94, 100, 112, 144, 153, 159, 174, 178, 194ff., 203, 224f., 252, 259ff., 268, 270, 275ff., 284ff., 290, 296f.
- Kongregation* 210f., 216f.
- Konkurrenz* 2, 27ff., 34ff., 64, 107, 122ff., 144, 146, 158f., 171f., 260f., 265f., 276, 280, 287, 290
- Konsistenz* 5, 7, 36f., 63, 73f., 82, 87, 97, 99, 101, 178, 229f., 232, 236, 256, 302, 309f., 313
- Konsistenztheorie* 74, 87, 223
- Kooperation* 14, 27, 30ff., 47, 51, 59, 111, 125, 130, 140, 153, 159, 163, 244, 260f., 264ff., 268ff., 278, 280f., 290f., 304
- Kooperation* 28, 34ff.
- Narration* (↗ *Erzählung*)
- Narratives Interview* 9, 183, 185f., 199, 201f.
- Neue Institutionenökonomik* 15, 32, 93
- Organisationsbegriff* 64f., 69
- Reputation* 24, 47, 66ff., 79f., 88, 91ff., 121, 129, 136ff., 141ff., 146ff., 175, 177, 204f., 303ff.
- Corporate Reputation* 46f., 67, 92f., 95ff., 102ff., 121, 130, 137ff., 143f., 146ff., 151ff., 158ff., 167, 169, 229, 238f., 258, 278ff., 293, 303ff., 308, 310
- Persönliche Reputation* 92ff., 158, 167, 172
- Reputationsmechanismus* 93ff., 103ff., 125, 127, 133, 138f., 158, 160, 166, 225, 274, 289, 297, 299f.
- Ruf* (↗ *Reputation*)
- Spieltheorie* 16, 35, 93
- Stakeholder* 4ff., 13ff., 38ff., 42ff., 47ff., 65, 67, 69, 71, 75, 79ff., 90, 95ff., 107, 112f., 121, 134, 139, 143, 158ff., 177ff., 192, 212, 216, 220, 224, 227, 229, 232ff., 256, 259ff., 275, 280ff., 284ff., 301f., 310, 313ff.
- derivativ legitime S.* 20, 48ff., 59, 61f., 63, 90, 95, 112, 158, 260f., 265, 269, 275, 279, 281f., 285, 287, 290f.
- normativ legitime S.* 20, 48ff., 59, 61, 279
- Stakeholderanalyse* 6f., 9, 60f., 134, 259, 294
- diskursive S.* 7, 11, 61f., 134, 259ff., 281, 284f., 287, 290f., 294
- Stakeholderbeziehung* 5ff., 14, 16ff., 20ff., 38ff., 48ff., 62, 65, 79, 86, 96, 100, 107, 111, 151, 177, 186, 220, 222, 224, 227, 229, 235, 260, 283, 287, 292, 297, 300
- Stakeholdergruppe* (↗ *Stakeholder*)
- Stakeholderidentifikation* 7f., 17, 25, 42, 60ff., 259, 284ff., 288, 290f.
- Methoden der S.* 60f.
- Stakeholderklassifikation* 45ff.
- Stakeholdernetzwerk* 18, 39f., 42ff., 48, 50f., 57, 59, 62, 173, 197, 280, 284ff., 294
- Stakeholderorganisation* 27f., 42ff. 107, 259
- Stakeholderstatus* 16ff., 22ff., 38ff., 48, 50, 60
- Stakeholdertheorie* 6, 10f., 13ff., 21ff., 26f., 38, 40, 42ff., 46, 48, 53, 107, 111, 177, 288
- Stereotyp* 90f., 136f., 156, 178, 222, 225, 236, 238, 258f., 264, 307, 310ff.
- Transaktion* 22, 24f., 27, 29, 51
- Transaktionskosten* 33
- Transaktionskostentheorie* 27, 29
- Universität* 1ff., 17f., 47, 59ff., 84f., 87, 94f., 100, 102ff., 107ff., 177f., 190f., 193, 202, 204f., 212, 224ff., 283ff., 309ff.
- universitäre Aufgaben* 112f.
- universitäre Leistungen* 113ff.
- universitäre Märkte* 59, 61, 112, 117f., 120ff., 177, 287, 309
- Wahrnehmung* 3ff., 10, 13, 55f., 63ff., 69, 74, 79, 81, 84, 99ff., 104, 106f, 121, 126, 143, 147, 151, 155, 160, 170, 173ff., 177f, 212, 217, 220f., 229ff., 236ff., 241, 246f., 250ff., 260, 272f., 276ff., 292, 296f., 301, 304, 310, 313
- Wahrnehmungsbild* 3, 81
- Wahrnehmungsgegenstand* 63ff., 69
- Wahrnehmungsobjekt* (↗ *Wahrnehmungsgegenstand*)
- Wahrnehmungsprozess* 11, 13, 64f, 69, 174, 177
- Wettbewerb* 11, 28ff., 34f., 52, 65, 107ff.
- universitärer W.* 2, 10, 64, 107ff.
- Bildungswettbewerb* 2, 121, 124ff., 130, 132ff., 143f., 152f., 158, 174, 309
- Forschungswettbewerb* 2, 121, 123, 158ff., 163, 167, 174
- W. um Humankapital* 164, 166ff., 174
- W. um Finanzmittel* 2, 121, 164, 168, 171ff.
- Wettbewerbsbeziehung* (↗ *Konkurrenz*)

- 
- Wettbewerber* 17, 29, 35, 50, 95, 122f., 159  
*Wettbewerbsfaktor* 27, 124, 132f., 135, 139,  
144, 151, 167, 174  
*Wettbewerbsformen* 29ff.  
*Wettbewerbsfeld*, 2, 10f., 59, 107, 115, 121, 124,  
158, 160, 163, 174f., 177  
*Wettbewerbsstrategie* 52  
*Wettbewerbsvorteil* 28, 34, 64, 70, 97, 167  
*Wissen* 31, 82, 84, 107, 118f., 121, 193, 200,  
207, 252  
*Episodisches Wissen* 186f., 199f.  
*Semantisches Wissen* 186, 199ff.  
*Wissensmarkt* 118, 122, 287  
*Wissensproduktion* 119f., 123, 161  
*Wissenstransfer* 119f., 123, 128