

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Problemstellung</b> .....	21
I. Inhaltliche Ausgangsüberlegungen .....	21
II. Methodische Ausgangsüberlegungen .....	27
III. Die Vorgehensweise .....	30
<b>B. Hochschulmanagement: Herausforderungen und Konzepte</b> .....	32
I. Bestandsaufnahme der deutschen Universität zu Beginn des 21. Jahrhunderts .....	32
II. Die Hochschule als Dienstleistungsunternehmung: Parallelen und Besonderheiten .....	38
1. Vorbemerkung: Zur Konzeptualisierung des Erfolgsbegriffs im Fall von Hochschulen .....	39
2. Außenorientierte Betrachtung .....	41
a) Zum Leistungsangebot von Hochschulen .....	41
aa) Universitäre Lehre als Dienstleistung .....	43
bb) Universitäre Forschung als Dienstleistung .....	46
cc) Universitärer Service als Dienstleistung .....	48
b) Zum Kundenverständnis von Hochschulen .....	49
aa) Kunden universitärer Lehre .....	49
bb) Kunden universitärer Forschung .....	52
cc) Systematisierung der Kunden der Universität auf Basis des Stakeholderansatzes .....	53
c) Zu den Wettbewerbern von Hochschulen .....	55
aa) Gegenstand des Wettbewerbs von Hochschulen .....	55
bb) Institutionen des Hochschulwettbewerbs .....	60
d) Zum Freiheitsgrad der marktbezogenen Aktivitäten von Hochschulen .....	62
e) Zusammenfassung: Die Marktbeziehungen von Hochschulen .....	63

3. Innenorientierte Betrachtung.....	64
a) Zur horizontalen Dimension der Organisationsstruktur von Hochschulen.....	65
b) Zur vertikalen Dimension der Organisationsstruktur von Hochschulen.....	67
c) Weitere Besonderheiten der Innenperspektive.....	69
III. Ansatzpunkte für ein effizienteres und effektiveres Hochschul- management.....	69
1. Verbessertes Controlling.....	71
2. Verbessertes internes Management.....	76
a) Strategisches Management.....	76
b) Personalmanagement.....	77
c) Organisationsstrukturen, -prozesse und -kultur.....	81
3. Verbessertes Markt-Management.....	83
a) Marketinginstrumente von Hochschulen.....	85
b) Strategische Marketingplanung von Hochschulen.....	87
c) Strategische Positionierung von Hochschulen.....	89
d) Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität im Hochschul- kontext.....	89
e) Beziehungsmarketing von Hochschulen.....	91
4. Verbessertes Organisationales Lernen.....	92
IV. Zusammenfassung des Kapitels.....	96
<b>C. Organisationales Lernen: die Verarbeitung von Wandel als Erfolgsfaktor von Organisationen.....</b>	<b>97</b>
I. Einige Überlegungen zu organisationalen Erfolgsfaktoren.....	97
1. Das Konzept des Erfolgsfaktors in der Betriebswirtschaftslehre und Möglichkeiten seiner Ermittlung.....	97
2. Der Resource-based View of the Firm als Rahmenkonzept für die Interpretation von Organisationalem Lernen als Erfolgsfaktor.....	101
II. Grundsätzliche Überlegungen zum Organisationalen Lernen.....	106
1. Anmerkungen zur Vorgehensweise.....	106
2. Zum Begriff des Organisationalen Lernens.....	109

3. Inhalte der organisationalen Theorie und Arten des Organisationalen Lernens.....	110
4. Zur Speicherung und Manifestation der organisationalen Theorie.....	112
5. Zum Prozesscharakter des Organisationalen Lernens.....	117
6. Voraussetzungen für Organisationales Lernen.....	119
a) Beseitigung von (organisationspsychologischen) Lernbarrieren.....	119
b) Aufbau von Lernkompetenzen.....	122
7. Leerstellen der traditionellen Forschung zum Organisationalen Lernen.....	125
a) Konzeptualisierung der organisationalen Theorie.....	125
b) Gleichsetzung von Informationen/Wissen und Problemlösungen.....	125
c) Trennung von Prozess- und Inhaltsebene.....	126
d) Fehlende Integration und Vollständigkeit der Determinanten.....	126
e) Motivation als Voraussetzung für Lernen.....	127
f) Vernachlässigung von Marktinformationen und Marktorientierung.....	128
aa) Vernachlässigung einer marktbezogenen Perspektive.....	129
bb) Vernachlässigung der Schlüsselgröße Marktorientierung.....	132
III. Eine marktbezogene Sichtweise des Organisationalen Lernens:	
Überblick über vorhandene Modellansätze.....	133
1. Der Ansatz des marktbezogenen Organisationalen Lernens von Day.....	134
2. Der Ansatz des marktbezogenen Organisationalen Lernens von Sinkula et al.....	137
3. Der Ansatz des marktbezogenen Organisationalen Lernens von Slater und Narver.....	141
4. Der Ansatz des marktbezogenen Organisationalen Lernens von Hult et al.....	147
IV. Zusammenfassung des Kapitels.....	151
<b>D. Ein eigenes Modell des marktbezogenen Organisationalen Lernens: Allgemeine Modellentwicklung und Übertragung des Modells in den Kontext der Hochschule.....</b>	<b>153</b>
I. Ein allgemeines Modell des marktbezogenen Organisationalen Lernens.....	154
1. Der Lernprozess als Element des Modells des marktbezogenen Organisationalen Lernens.....	154

a)	Lernen, Teil I: Informationsaufnahme, Identifizierung von „mismatches“ und Informationsweiterleitung .....	156
aa)	Zur Aufnahme von marktbezogenen Informationen durch die Organisation .....	156
bb)	Zur Weiterleitung von marktbezogenen Informationen .....	162
b)	Lernen, Teil II: Erarbeitung einer Problemlösung .....	163
c)	Lernen, Teil III: Erörterung der erarbeiteten Lösung .....	167
d)	Lernen, Teil IV: Gemeinsame Interpretation und Modifikation der organisationalen Theorie .....	171
e)	Lernen, Teil V: Anpassung des Verhaltens .....	174
2.	Die organisationale Theorie als Element des Modells des marktbezogenen Organisationalen Lernens .....	177
a)	Grundorientierungen als lernbezogene Inhalte der organisationalen Theorie .....	178
aa)	Zur Auswahl relevanter Grundorientierungen .....	178
bb)	Marktbezogenes Organisationales Lernen durch Marktorientierung .....	181
cc)	Marktbezogenes Organisationales Lernen durch Teamorientierung .....	183
dd)	Marktbezogenes Organisationales Lernen durch (individuelle) Lernorientierung .....	185
ee)	Marktbezogenes Organisationales Lernen durch Unternehmer- tumororientierung .....	186
ff)	Marktbezogenes Organisationales Lernen durch Gedächtnis- orientierung .....	189
gg)	Marktbezogenes Organisationales Lernen durch System- orientierung .....	190
hh)	Zu den Zusammenhängen zwischen den verschiedenen Orien- tierungen .....	191
ii)	Zur Verortung der Grundorientierungen des marktbezogenen Organisationalen Lernens in der organisationalen Theorie .....	195
b)	Zur formalen Qualität der organisationalen Theorie .....	197
aa)	Der Stellenwert der organisationalen Theorie (Bekanntheit und Akzeptanz) .....	197
bb)	Die Reichweite der organisationalen Theorie .....	198

cc) Die Konsistenz der organisationalen Theorie.....	199
dd) Die Klarheit der organisationalen Theorie.....	200
ee) Die Kodifiziertheit der organisationalen Theorie.....	201
3. Weitere strukturelle Determinanten als Elemente des Modells des marktbezogenen Organisationalen Lernens.....	202
a) Die Prinzipien der Mitglieder der Organisation.....	202
b) „Facilitative Leadership" als Konkretisierung eines beziehungsorientierten Führungsstils innerhalb der Organisation.....	205
c) Durchlässige Organisationsstruktur und Abwesenheit lernhinderlicher Routinen.....	209
4. Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Elementen des Modells....	211
a) Zum grundlegenden Zusammenwirken der Modellelemente: Ein Überblick.....	211
b) Zum Einfluss der formalen Qualität der organisationalen Theorie auf das marktbezogene Organisationale Lernen.....	213
c) Zum Zusammenhang der inhaltlichen Grundorientierungen und der formalen Qualität der organisationalen Theorie.....	214
d) Zum Einfluss der strukturellen Determinanten auf die Grundorientierungen.....	215
II. Übertragung des Modells des marktbezogenen Organisationalen Lernens in den Kontext der Hochschule.....	216
1 - Grundlegende Besonderheiten des Modells des marktbezogenen Organisationalen Lernens im Fall der Hochschule.....	218
a) Lose Kopplung der Hochschule und marktbezogenes Organisationales Lernen.....	218
b) Marktverständnis der Hochschule und marktbezogenes Organisationales Lernen.....	220
2. Präzisierungen des Modells des marktbezogenen Organisationalen Lernens für den Fall der Hochschule und Aufzeigen von Soll-Ist-Abweichungen.....	224
a) Zum Prozess des marktbezogenen Organisationalen Lernens der Hochschule.....	224
aa) Informationsaufnahme und -weiterleitung.....	224
bb) Erarbeitung von Problemlösungen.....	227
cc) Problemlösungserörterung.....	228

dd) Gemeinsame Interpretation und Theoriemodifikation .....	229
ee) Verhaltensanpassung .....	230
b) Zur organisationalen Theorie der Hochschule .....	231
aa) Zu den Grundorientierungen des marktbezogenen Organisationalen Lernens der Hochschule .....	231
bb) Zur formalen Qualität der organisationalen Theorie der Hochschule .....	236
c) Zu den strukturellen Determinanten des marktbezogenen Organisationalen Lernens der Hochschule .....	239
aa) Mitarbeiterprinzipien an Hochschulen .....	239
bb) „Facilitative Leadership“ .....	242
cc) Zur lernfördernden Organisationsstruktur von Hochschulen .....	244
III. Zusammenfassung des Kapitels .....	246
<b>E. Konsequenzen der Modellentwicklung: Vorschläge zur Steigerung der marktbezogenen Lernfähigkeit von Hochschulen .....</b>	<b>248</b>
<b>I. Die formale Qualität der organisationalen Theorie als Grundlage für eine Steuerung des marktbezogenen Organisationalen Lernens von Hoch- schulen .....</b>	<b>249</b>
1. Schaffung von Akzeptanz für das Organisationale Lernen als vorgelagerter Lernschritt .....	249
a) Zur Bedeutung der Akzeptanz des Organisationalen Lernens in der Universität .....	249
b) Akzeptanzaufbau mittels Kulturmanagement .....	250
2. Die Implementierung einer umfassenden, konsistenten und klaren organisationaiien Theorie .....	259
<b>II. Der Lernprozess als Ansatzpunkt einer Steuerung des marktbezogenen Organisationalen Lernens von Hochschulen .....</b>	<b>262</b>
1. Die Gewinnung und Weiterleitung von marktbezogenen Informationen .....	262
a) Gewinnung von Informationen über Studierende und andere Kunden i.e.S. ....	263
b) Gewinnung von Informationen über Stakeholder .....	266
c) Gewinnung von Informationen über Wettbewerber .....	267
d) Inneruniversitäre Weiterleitung von Informationen .....	268

2. Die Erarbeitung von Problemlösungen.....	269
3. Die Erörterung und Verabschiedung von Problemlösungen.....	270
4. Die gemeinsame Interpretation und Theoriemodifikation.....	273
5. Verhaltensanpassung.....	275
III. Die Grundorientierungen als Ansatzpunkt einer Steuerung des markt- bezogenen Organisationalen Lernens von Hochschulen.....	277
1. Steigerung der Marktorientierung in Universitäten.....	277
2. Steigerung der Stakeholderorientierung in Universitäten.....	280
3. Steigerung der Teamorientierung in Universitäten.....	281
4. Steigerung der Lernorientierung in Universitäten.....	282
5. Steigerung der Unternehmertumorientierung in Universitäten.....	283
6. Steigerung der Gedächtnisorientierung in Universitäten.....	285
7. Steigerung der Systemorientierung in Universitäten.....	286
IV. Strukturelle Determinanten als Ansatzpunkt einer Steuerung des markt- bezogenen Organisationalen Lernens von Hochschulen.....	286
1. Steuerung des Universitätslernens durch eine Beeinflussung der Mitarbeiterprinzipien der Universität.....	287
2. Steuerung des Universitätslernens durch die Gestaltung des Führungsstils in der Universität.....	289
3. Steuerung des Universitätslernens durch die Gestaltung der Organisationsstruktur der Universität.....	291
4. Steuerung des Universitätslernens durch die Gestaltung der universitären Personalpolitik.....	296
V. Zusammenfassung des Kapitels.....	301
<b>F. Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten und Fazit.....</b>	<b>303</b>
<b>I. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung.....</b>	<b>303</b>
<b>II. Forschungsperspektive: Einige Überlegungen zur Überprüfung des         Modells des marktbezogenen Organisationalen Lernens von         Hochschulen.....</b>	<b>307</b>
<b>G.Ausblick.....</b>	<b>314</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>316</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>340</b>