

Joachim Weber, Benjamin Schiller, Stefan Fünfgeld (Hrsg.)

Lehre, Forschung, Transfer & Management

Beiträge aus der Fakultät Wirtschaft der DHBW Stuttgart

Festschrift für Prof. Dr. Bernd Müllerschön



Inhaltsverzeichnis

Vorwort.

Festschrift - Einführung der Herausgeber

A. Hochschulorganisation & Fakultätsmanagement

Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Exklusivität

Bärbel Renner

Auf den Spuren des Fakultätsbegriffs aus der Hochschulgovernance-Perspektive

Benjamin Schiller

Professur und Studiengangsbearbeitung an der Dualen Hochschule - Beruf und Berufung.

Beate Sieger-Hanus

Digitale Transformation der Hochschulverwaltung.

Gisela Meister-Scheufelen

Medial wirksame Gleichstellungsprojekte und deren kommunikative Inszenierung.

Yvonne Zajontz

Erfolgsfaktoren des Flächenmanagements an Hochschulen am Beispiel der DHBW Stuttgart.

Tobias Bauer

B. Studienangebot, Forschung & zentrale Einrichtungen

Entwicklung des Studienzentrums Gesundheitswissenschaften & Management

*Bettina Flaiz, Margrit Ebinger, Elisabeth Holoch,
Martin Lang, Stefan Nöst, Anke Simon*

Die Entwicklung neuer Studienmodelle in der Fakultät Wirtschaft am Beispiel von BWL- Digital Business Management an der DHBW Stuttgart

Uwe Schmid

RSW - Ein Studiengang, aber auch eine Marke?

*Jan Breitweg, Klaus Hahn, Torsten Maurer, Gerald
Merkl, Matthias Rapp, Tobias Scheel, Uwe Schramm*

Digitale Transformation der Immobilienwirtschaft - Projekt der Fakultät Wirtschaft (DHBW Stuttgart)

Hanspeter Gondring

Der Studiengang BWL-Handwerk - ein attraktiver Studiengang in der dualen Ausbildung an der DHBW Stuttgart

Werner Rössle

Das Zentrum für Managementsimulation als Alleinstellungsmerkmal der DHBW Stuttgart

Friedrich Trautwein

**Zeitgemäßes Lernen mit der Planspielmethode
- das Zentrum für Managementsimulation an
der DHBW Stuttgart**

Sebastian Schwägele, Birgit Zürn

**Urban Mobility Lab - das innovative Lehr- und
Lernlabor der DHBW.**

Daniel Grünh, Marc Kuhn, Maximilian Schwing

**Fahrsimulator-Entwicklung im Zentrum für
Empirische Forschung**

Anne Köpsel, Marc Kuhn, Gabriel Yuras

**Werkstattbericht zum EU-Forschungsprojekt
zur Markteinführung alkoholfreier und
alkoholreduzierter Weine**

Günter Käßer-Pawelka, Cornelia Klug

Out-of-Home-Werbung: Und sie wirkt doch

Uwe C. Swoboda, Peter Frobeen

C. Lehre & Innovation

Innovative Lehre in digitalen Zeitaltern

Stefan Krause

**Integrationsseminar als Plattform für
lehrintegrierte und kooperative Forschung**

Jürgen Schwille, Tobias Straub, Wolf Wenger

**Lehrintegrierte Projekte an der DHBW -
Forschung mit Mehrwert**

Marc Kuhn, Vanessa Reit, Sarah Selinka

**Neue Wege der Lehre und des Lernens in einer
wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät am
Beispiel der Studienrichtung
„Wirtschaftsinformatik - Data Science“**

Kai Holzweißig

**Anwendung von Unternehmenssimulationen
im dualen BWL-Studium an der DHBW**

Otto Weidmann, Niels Biethahn, Julia Weidmann

**Maschinenlernen für Betriebswirte? Ein
didaktisches Konzept für Nicht-Programmierer
aus dem Studiengang Bank**

Thorsten Wingenroth

**Exzellenz der dualen Lehre an der Fakultät
Wirtschaft**

Roman Stoi

**Neue Prüfungsformen an der DHBW: Die
Portfolio-Prüfung im Wirtschaftsrecht**

Markus Schwarzer

**Tiefenstrukturen - Ansätze für wirksames und
nachhaltiges Lehren und Lernen an der DHBW**

Ralf Oppermann

**Der Age Suit als Instrument der
Alterssimulation**

Jürgen Kirsch

**Studienabbruchneigung dual Studierender aus
der Perspektive der Einbettungstheorie**

Stefan Huf

D. Wirtschaft & Märkte

Aspekte der Digitalisierung im Sport

Stefan Fünfgeld

Aktuelle Entwicklungen des Innovationsmanagements.

Bernd Jöstingmeier

Advanced Competencies in Commerce - Anforderungen an die zukünftige Ausbildung im Handel.

Sven Köhler

Strukturbrüche im Handel

Andreas Kaapke

Target Costing im Handel

Michael Schuler

Peer-to-Peer Sharing Geschäftsmodelle in Mobilitätsmärkten.

Marc Kuhn, Maximilian Schwing

Untersuchung der Innovationsakzeptanz für Smarte Produkte unter Anwendung von impliziten und expliziten Messmethoden

Marius Huber, Marc Kuhn

Supply Chain Risk Management: Ein deutsch-indischer Vergleich

Dirk H. Hartel

**Die überkommenen Grundsätze
ordnungsmäßiger Buchführung als Ausdruck
kaufmännischer Ethik.**

Gerald Merkl

Kurzbiografie der Autorinnen und Autoren

Kurzbiografie der Autorinnen und Autoren

Vorwort

Die vorliegende Festschrift erscheint aus einem besonderem Anlass: Unser Kollege Prof. Dr. Bernd Müllerschön tritt nach mehr als dreißig Jahren aktiver Tätigkeit an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und ihrer Vorgängereinrichtung der Berufsakademie Stuttgart zum 30.09.2020 in den Ruhestand. Seit drei Jahrzehnten genieße ich das Privileg, mit ihm in gegenseitiger Wertschätzung und großem Respekt zusammenwirken zu dürfen. Dafür bin ich ihm von Herzen sehr dankbar.



Seit über einem Jahrzehnt ist Bernd Müllerschön, der vor dieser Zeit viele Jahre als Studiengangsführer BWL-Handel tätig war, in einer Doppelrolle als Dekan der Fakultät Wirtschaft und Prorektor der DHBW Stuttgart verantwortlich tätig. In diesem Zusammenhang begleitet und vertritt er die Hochschule in verschiedenen Gremien, Arbeits- und Themengebieten; dies erfolgt gewissermaßen „dual“, also sowohl im Interesse der Fakultät Wirtschaft als auch der ganzen DHBW Stuttgart.

Dabei legt er stets großen Wert darauf, ein starkes und entschlossenes Miteinander zu schaffen, um dann auf kollegiale wie konstruktive Art mit strategischem Kalkül und

taktischem Geschick gangbare Wege zu eröffnen. Sein Handeln ist also pragmatisch dominiert, indem er Sachverhalte und Maßnahmen dahingehend bewertet, inwieweit sie einerseits wünschenswert und andererseits machbar erscheinen; gegebenenfalls hilft er aktiv, entsprechende Optionen und Instrumente zu finden. Dabei pflegt er eine bemerkenswerte Mischung aus nüchterner Sachlichkeit und persönlicher Emotionalität. All dies prägt seinen unverkennbaren Führungsstil, mit dem er der Fakultät Wirtschaft und auch der DHBW Stuttgart ermöglichte, auf der Basis eines gewachsenen Wir-Gefühls über eine den Erfordernissen der Zeit angemessene Agilität zu verfügen.

Die hier nun vorliegende akademisch geprägte Festschrift, für deren Ermöglichung ich ganz besonders auch den beiden Mitherausgebern, Herrn Prof. Stefan Fünfgeld und Herrn Benjamin Schiller, sehr dankbar bin, soll unserer Dankbarkeit und Wertschätzung für sein Wirken als Führungskraft und Wegbegleiter Ausdruck verleihen. Dabei wollen wir insbesondere verdeutlichen, wie die DHBW Stuttgart und die Wirtschaftsfakultät während der Amtszeit von Bernd Müllerschön entsprechende Einrichtungen schaffen, durch entsprechend aktive Persönlichkeiten weitsichtig-vorausschauende Projekte realisieren und auch die hierfür erforderliche Infrastruktur entwickeln und verstetigen konnten. Die Beiträge geben einen Einblick in die außergewöhnliche Vielfalt und Komplexität der Entwicklung unserer Hochschule sowie der Fakultät Wirtschaft. Beispielhaft hervorzuheben ist hier die Etablierung eines Center of Applied Science mit einer Vielzahl an Lehr- und Forschungszentren, insbesondere des „Zentrum für empirische Forschung“ und des „Zentrum für Managementsimulati-on“. Viele dieser Aktivitäten haben in den zurückliegenden Jahren eine überregionale Vorreiterrolle eingenommen.

Nun danke ich unserem Prorektor und Dekan Bernd Müllerschön im Namen der Kolleginnen und Kollegen, der Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter sowie auch meinerseits von Herzen für die eindrucksvolle Arbeit. Wir wünschen ihm in jeder Hinsicht alles Beste für die kommende Zeit. Da sich Bernd Müllerschön seit Jahrzehnten in vielfältiger Art und Weise mit Kunst und Kunsthandel befasst, sind wir uns gewiss, dass es ihm an schönen und zugleich spannenden Themen nicht mangeln wird. Er kann fortan die wortwörtlich schönen Dinge des Lebens noch mehr als bisher auskosten.

Stuttgart im Mai 2020

Professor Dr. Joachim Weber, Rektor der DHBW Stuttgart

Festschrift - Einführung der Herausgeber

Eine Publikation aus einem gegebenen festlichen Anlass wird Festschrift genannt. Zugegebenermaßen bietet eine zu Ende gehende Amtsperiode nicht in jedem Fall einen Anlass zum Feiern, dennoch ergibt sie eine Gelegenheit, um die Leistungen eines Amtsinhabers oder einer Amtsinhaberin in einer akademisch angemessenen Form zu würdigen – insbesondere in dem Fall, dass von einem Amtsinhaber bzw. einer Amtsinhaberin die Entwicklungen und Geschicke einer Institution maßgeblich mitgestaltet und mitgeprägt wurden. In diesen Kanon stimmt die vorliegende Festschrift ein: Sie wurde anlässlich der endenden Amtszeit von Professor Dr. Bernd Müllerschön aufgelegt. Professor Dr. Bernd Müllerschön stand der Fakultät Wirtschaft an der DHBW Stuttgart im Amt des Dekans vor. Gleichzeitig hatte er im Leitungsteam der Studienakademie Stuttgart das Amt des Prorektors inne und war damit ständiger Stellvertreter des Rektors der DHBW Stuttgart. Die Perioden beider Ämter erstreckten sich über den Zeitraum von Herbst 2007 bis Herbst 2020. Mehr als ein Jahrzehnt, indem Fakultät und Hochschule zahlreiche Entwicklungen und Ereignisse durchlaufen haben. Beispielhaft genannt sein sollen an dieser Stelle die Gründung und Etablierung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg im Jahr 2009, ausgestattet mit den Statusrechten einer eigenständigen Hochschule, sowie der damit verbundene Ausbau und das Wachstum der Hochschule, was sich konkret in der Zunahme an Studierendenzahlen oder an der gestiegenen Anzahl der Professorinnen und Professoren belegen lässt. Demnach war es angezeigt, die Duale Hochschule Baden-Württemberg auf den Ebenen Fakultät und Standort im Kontext einer Hochschule mit Leben zu füllen. Eine Publikation, wie etwa

eine Festschrift, bietet somit einen Anlass und Rahmen, Geschehenes zu dokumentieren, zu analysieren und aufzuzeigen, was möglich war und möglich ist. Darüber hinaus formt sie einen Rahmen für eine fachlich-inhaltliche Auseinandersetzung mit einschlägigen Ereignissen und ihnen zu Grunde liegenden Anlässen.

Im Dezember 2019 wurde daher ein Aufruf (Call for Paper) zur Festschrift gestartet. Dieser Call stand unter dem leitenden Arbeitstitel *„Rückblick, Entwicklungen und Zukunftsblick: Die Fakultät Wirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung“* und sollte inhaltlich einen Blick auf mehr als zehn Jahre Studienbereichs- und Hochschulentwicklung richten. Der Aufruf wurde von der Intention getragen, diesen möglichst breit zu gestalten, um die Heterogenität der Fakultät Wirtschaft und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg sowie deren einschlägige Charakteristika, „dual“ und „praktisch“ ansprechen zu können. Die Zahl von 37 eingereichten Beiträgen belegt nun einerseits den Dank und die Würdigung der Autorinnen und Autoren für die große Schaffenskraft und Gemeinschaftsfähigkeit des scheidenden Dekans. Gleichzeitig gibt die inhaltliche Spannweite der Beiträge einen Überblick über die Themen, mit denen sich der zu würdigende Dekan in seiner Amtszeit gegenüber sah. Die nun vorliegenden Beiträge stammen überwiegend aus den Reihen der Fakultät Wirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, aber auch aus angrenzenden Bereichen innerhalb und außerhalb der Hochschule.

Die Festschrift gliedert sich in vier Hauptkapitel, denen die Beiträge nach inhaltlichen Kriterien vonseiten der Redaktion zugeordnet wurden. Die Beiträge setzen sich aus wissenschaftlichen Fachartikeln, Werkstattberichten, themenbezogenen Essays und akademischen Fachaufsätzen

zusammen und stehen für eine redaktionelle wie inhaltliche Breite und Vielfalt. Die Kapitelgestaltung orientiert sich an den im Call for Paper ausgeschriebenen Tracks und sind inhaltlich eng miteinander verknüpft, auch wenn sie durch die Kapitelgliederung eine Trennung bzw. Ordnung erfahren haben. Aus den eingereichten Beiträgen heraus ergab sich außerdem ein vierter thematischer Track, der das Kapitel D bildet. Somit gliedert sich die Festschrift in die vier folgenden Kapitel:

- Kapitel A – Hochschulorganisation & Fakultätsmanagement besteht aus sechs Beiträgen, die sich mit der Dualen Hochschule und ausgewählten strukturellen Aspekten auseinandersetzen.
- Kapitel B – Studienangebot, Forschung & zentrale Einrichtungen beinhaltet elf Beiträge, die sich mit Themen aus und über Studium und Lehre sowie Forschung im Kontext der Dualen Hochschule Baden-Württemberg auseinandersetzen.
- Kapitel C – Lehre & Innovation hält elf Beiträge bereit, die aus einer übergeordneten Perspektive eine inhaltlich didaktische Ausgestaltung des Studienangebots diskutieren und Einblicke in deren konkrete Ausgestaltung an der Hochschule gewähren.
- Kapitel D – Wirtschaft & Märkte bezieht sich auf neun Beiträge, welche Innovationen und Trends im Wirtschaftsgeschehen näher in Augenschein nehmen. Der Fokus bietet aktuelle Einblicke in Märkte, Geschäftsmodelle und Produkte.

Mögen die geneigten Leserinnen und Leser und insbesondere der Adressat dieser Festschrift bei der Lektüre derselben sich mit Freude erinnern an eine erfolgreiche und kreative Zeit, in der insbesondere für die Fakultät Wirtschaft der DHBW Stuttgart prägende Entscheidungen für die Gegenwart und Zukunft getroffen wurden. Außerdem geht

ein großes Dankeschön an Frau Annette Herzog für die Koordination des Projekts Festschrift und an Frau Jana Burkhardt für Layout und Satz der Festschrift. Last but not least sei allen Autorinnen und Autoren für ihre Kooperationsbereitschaft und Beiträge herzlich gedankt.

Stuttgart, im Mai 2020

Joachim Weber, Benjamin Schiller & Stefan Fünfgeld
(Herausgeber)

A Hochschulorganisation & Fakultätsmanagement

Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Exklusivität

Bärbel Renner

Auf den Spuren des Fakultätsbegriffs aus der Hochschulgovernance-Perspektive

Benjamin Schiller

Professur und Studiengangsführung an der Dualen Hochschule - Beruf und Berufung.

Beate Sieger-Hanus

Digitale Transformation der Hochschulverwaltung.

Gisela Meister-Scheufelen

Medial wirksame Gleichstellungsprojekte und deren kommunikative Inszenierung.

Yvonne Zajontz

Erfolgsfaktoren des Flächenmanagements an Hochschulen am Beispiel der DHBW Stuttgart.

Tobias Bauer

Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Exklusivität

Die Marke „Prof. Dr. Bernd Müllerschön“ im Kontext der Marke „DHBW“

Bärbel Renner

Im Rahmen dieser Festschrift soll der Bogen geschlagen werden von der Markenbildung der 2009 gegründeten Dualen Hochschule Baden-Württemberg, die die Verfasserin von 2009-2016 mit verantwortete, zu Prof. Dr. Bernd Müllerschön, der als Professor und Dekan in seinem langjährigen Wirken ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Fakultät Wirtschaft der DHBW Stuttgart war und – ganz im Sinne eines echten „Marketers“ (ein gerne verwendeter Begriff von ihm) – selbst alle Kennzeichen einer erfolgreichen Marke trägt.

Im Zuge der Hochschulwerdung wurde für die DHBW bereits 2008 ein neues Corporate Design entwickelt. Die von der Agentur JUNG:Kommunikation, Stuttgart, entwickelte Bildmarke spiegelt dabei in ihrer Mehrdimensionalität und Zweifarbigkeit in besonderer Weise das Prinzip der Dualität, der Verbindung von Theorie und Praxis, als Spezifikum der Dualen Hochschule, wider. Die Gestaltung der beiden Elemente und ihre Anordnung zueinander stehen für Transparenz, für Offenheit und Begegnung sowie für Dynamik und Entwicklung. Die Wortmarke „DHBW“ besteht konzeptionell aus zwei Sinneinheiten: dem neuen Hochschultyp und der regionalen Verortung; diese beiden Elemente werden typographisch voneinander abgesetzt durch verschiedene Schriftschnitte und unterschiedliche Farben. Die Schrift „Generis“ wurde eigens von Erik

Faulhaber, Mannheim, entwickelt und verstärkt damit den innovativen Charakter der neuen Marke. Das Rot knüpft an das alte „BA-Logo“ aus Zeiten der Berufsakademie an und überträgt damit einen Teil der vertrauten Identität auf das neue Erscheinungsbild.

Dieses Logo bietet für alle Standorte und Campus die Möglichkeit, sich nun in Verbindung mit einer starken Dachmarke zu präsentieren. Ziel war und ist es, mit dieser Marke eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen, die Profilierung und Positionierung als einzigartige duale Hochschule und zudem die landesweite Identifikation aller DHBW-Mitarbeiter/-innen mit ihrer Hochschule. Aufgrund der spezifischen Organisationsstruktur der Hochschule funktioniert das Logo als zentrales visuelles Merkmal einer Dachmarke und des gesamten visuellen Erscheinungsbildes der DHBW sowie ihrer einzelnen Standorte und Campus.

Eine besondere Herausforderung bestand darin, ein formal geschlossenes „DHBW-System“ zu entwickeln und zugleich eine Vielzahl an Varianten zu ermöglichen, um Gestaltungsfreiräume für die standortspezifischen Identitäten zu ermöglichen. Daraus ergab sich die Anforderung, dass die Gestaltungsmittel in ihrer Farb- und Formausprägung nicht restriktiv, in Ebenen skalierbar, mit verschiedenen Bildkonzepten kombinierbar und modularisierbar sein müssen.

Als erster Standort hat die DHBW Stuttgart im Bereich von Prof. Müllerschön Submarken entwickelt, die auf die Dachmarke der Dualen Hochschule Baden-Württemberg abgestimmt sind. Das Zentrum für Managementsimulation (ZMS) und das Zentrum für empirische Forschung (ZEF) bekamen als erste ein neues Logo. Aufbauend auf dem „Ursprungsquadrat“ der Dachmarke wurde hier ein

stringentes und unverwechselbares Zeichen geschaffen, das sowohl Ordnung als auch Bewegung und Dynamik symbolisiert. Dank einer klaren, eindeutigen Systematik ließen sich daraus Logos für weitere Forschungszentren der DHBW Stuttgart ableiten. Das helle Grau bildet eine harmonische Ergänzung zur Farbwelt der Dachmarke. Zudem rundet die verwendete Corporate Design-Schrift „Generis“ dieses Submarken-Konzept ab.

Dieser gesamte Prozess wurde von Prof. Dr. Bernd Müllerschön eng und mit großem Interesse begleitet. Als „Marketing-Mann“ – wie er sich selbst gerne bezeichnete – besaß er eine hohe Affinität zum Thema und war hier stets ein inspirierender und diskussionsfreudiger Sparringspartner. Auch wenn sein Wunsch, den Fernsehturm ins Logo der DHBW Stuttgart zu integrieren, um ein noch deutlicheres Standort-Signet zu haben, nicht in Erfüllung ging.

Aber nicht nur theoretisch befasst sich Bernd Müllerschön mit dem Thema Marke, er kann mit Fug und Recht selbst als eine bezeichnet werden, denn er erfüllt alle Kriterien, die eine erfolgreiche Marke kennzeichnen. Nach Spall/Schmidt wird eine Persönlichkeitsmarke definiert als „das zugespitzte Bild einer Person in den Köpfen ihrer Mitmenschen (...) . Eine starke Persönlichkeitsmarke übernimmt eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion und führt zur Präferenzbildung“¹.

In besonderer Weise erfüllt die Marke „BM“ die Differenzierungsfunktion, denn zweifellos war Bernd Müllerschön die männliche Stil-Ikone der DHBW. Seine exklusiven Anzüge mit oft außergewöhnlichen Farbkombinationen und die stets perfekt dazu abgestimmten bzw. bewusst weitere Akzente setzenden Einstecktücher und Krawatten führten – ganz im Sinne einer perfekten Markenpositionierung – zu einer deutlichen Abgrenzung von

seinem Umfeld und beförderten die Profilierung als Persönlichkeitsmarke. Auch seine Vorliebe für Kunst und die Begeisterung für Paris runden das Bild und zeugen von der ganz eigenen Eleganz des zu Ehrenden.

Fetscherin nennt als die entscheidenden vier Faktoren, die den Erfolg einer Führungskraft beeinflussen: Person, Persönlichkeit, Prestige und Performance.² Bei Bernd Müllerschön ist die Persönlichkeit geprägt von Kompetenz, Redlichkeit, Herzlichkeit und der schon angesprochenen Stilsicherheit. Dies ergibt in besonderer Weise ein prestigeformendes einprägsames Bild.

Die einzigartige Erfolgsgeschichte der Fakultät Wirtschaft hing wesentlich von der Person Bernd Müllerschön ab. Er verstand es stets, die zahlreichen Akteure unter dem Fakultätsdach zu einen - und dies, obgleich Einige (durchaus als dominant agierend zu bezeichnen) nur zu gerne Partikularinter-essen den Vorzug vor dem großen Ganzen gegeben hätten. Er moderierte mit großer Sicherheit und unverwechselbar bei strittigen Themen, agierte ausgleichend und benannte doch stets sehr klar die strategische Ausrichtung und formte seinen Wirtschaftsbereich mit höchstem persönlichen Engagement. Er gab Orientierung, zeigte Verlässlichkeit und stärkte damit zugleich seine stets unangefochtene Autorität. Er motivierte zudem durch große Gestaltungsfreiräume, so dass sich seine Fakultät in besonderer Weise durch Dynamik und Innovationskraft auszeichnete.

Dabei war sein Tun immer geprägt von hohen persönlichen Werten und seiner ganz eigenen Mission, diese Fakultät mit visionärer Kraft weiterzuentwickeln. Er verkörpert damit den Idealtypus einer Führungskraft als authentisches Vorbild mit hoher Glaubwürdigkeit. Jede Organisation braucht diese charismatischen Menschen, die wertorientiert handeln,

Freiräume bieten und für Innovation und Kreativität begeistern.

Das Image einer Marke ergibt sich aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen und hängt von zahlreichen Einflussfaktoren ab, wie beispielsweise dem kommunikativen Gesamteindruck.³ Hier prägte das Image von Bernd Müllerschön auch wesentlich das Ansehen und die Reputation seiner Fakultät. Intern wie extern war er aufgrund seiner fachlichen Expertise ebenso geschätzt wie als ausgleichendes, moderierendes Gremienmitglied. Dabei verstand er es mit großem Geschick, die Interessen der Fakultät sowohl in der Hochschulleitung der DHBW Stuttgart als auch als Mitglied zahlreicher hochschulweiter Gremien durchzusetzen und mit seinem ganz persönlichen Stil das Beste für sein Haus zu erreichen. Auch bei den zahlreichen Dualen Partnern war die Marke „BM“ ein Vertrauensanker und besaß eine hohe Glaubwürdigkeit.

Die Marke Bernd Müllerschön hat damit wesentlich zur Markenbildung der DHBW beigetragen. Er war in diesem Sinne nicht nur der bestmögliche Botschafter des Standorts Stuttgart, sondern auch der gesamten Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Eine Marke, die sich durch Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Exklusivität auszeichnet. Wir alle haben ihm viel zu verdanken.

Literaturverzeichnis

Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, München 2017, 9. Aufl.

Fetscherin, Marc, CEO branding: Theory and practice, London 2015.

Spall, Christopher/Schmidt, Holger J., Personal Branding, Wiesbaden 2019.

Auf den Spuren des Fakultätsbegriffs aus der Hochschulgovernance-Perspektive

Eine Darstellung am Fallbeispiel der Fakultät Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Benjamin Schiller

1 Einleitung und Forschungsfrage

Das deutsche Hochschulsystem ist in rechtlicher und finanzieller Hinsicht noch immer „binär“ strukturiert; dies zeigt sich in einer Unterscheidung zwischen zwei grundlegenden Hochschultypen, nämlich Universität einerseits und Fachhochschule andererseits (Wissenschaftsrat, 2010, S. 8). Dieser Dichotomie folgend ordnet das statistische Bundesamt die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in die Kategorie der Fachhochschulen ein, was eine empirische Tatsache darstellt. Es gibt aber auch den Befund, dass die DHBW nur schwer in die binäre Struktur einzuordnen ist. Daher wurde die DHBW als ein Sonderfall titulierte (Enders, 2016; Wissenschaftsrat, 2010). Eine weitere empirische wie auch normative Tatsache ist, dass die DHBW im Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg als eigene Hochschulform „gesetzlich“ etabliert wurde (Wissenschaftsrat, 2010, S. 44), was für die Eigenständigkeit der Hochschulart spricht. Daraus lässt sich auch der Schluss ziehen, dass darin das vom Wissenschaftsrat propagierte Konzept einer „horizontalen Differenzierung“ des Hochschulsektors zum Ausdruck kommt. Das nachfolgende Zitat, entnommen aus einem

Bericht zur Exzellenzinitiative der Universitäten, veranschaulicht die dahinterstehende Idee:

„Das große Aufgabenspektrum einer modernen Wissensgesellschaft und die damit verbundenen Erwartungen an die Leistungen des Hochschulsystems können unmöglich von einer einzigen Einrichtung oder auch nur einem einzigen Hochschulformat abgedeckt werden, weshalb das System entlang unterschiedlicher Dimensionen ausdifferenziert ist.“ (Imboden, 2016, S. 17)

Demzufolge sollen sich eben nicht alle Hochschulen an einem Einheitsspektrum an Leistungen orientieren, sondern sie sollen – durch einen gesellschaftlichen Bedarf definiert – bestimmte Profile ausbilden. Darunter wird auch die Herausbildung einer eigenständigen Organisationsform subsumiert (Wissenschaftsrat, 2010, S. 13). Demnach erfolgt eine horizontale Differenzierung einer Hochschule zum Beispiel auf der Grundlage des Profils der von ihr angebotenen Studiengänge (Teichler, 2015, S. 20), bei der DHBW der Studiengänge nach dem „dualen System“ (vgl. Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg, § 2, Absatz 1, Abschnitt 5). Außerdem wird eine Hochschule durch die in ihr tätigen Professorinnen und Professoren charakterisiert und hierbei gelten im Falle der DHBW die gleichen Einstellungs Voraussetzungen wie für Professuren an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften, was wiederum für die Einordnung in die Kategorie Fachhochschule spricht. Aus diesem Grunde wird die DHBW als eine organisatorische Weiterentwicklung des Typs Fachhochschule definiert. Dies wird damit begründet, dass die DHBW einerseits in Kontext einer horizontalen Differenzierung im Hochschulsystem Baden-Württembergs etabliert wurde und heute zusammen mit den Hochschulen für angewandte Wissenschaften in einem Referat beim zuständigen Wissenschaftsministerium betreut wird. Andererseits setzt sich der akademische

Lehrkörper der DHBW aus Professoren*innen mit einer Lehrverpflichtung von ebenfalls 18 Semesterwochenstunden zusammen. In der Hochschulforschung existiert zudem der Befund, dass der Hochschultyp Fachhochschule als Forschungsgegenstand nach wie vor ein Schattendasein fristet (Wilkesmann, 2019, S. 12).

Das Hochschulwesen in Deutschland war in den vergangenen drei Jahrzehnten Gegenstand von (Bildungs-)Reformen. Als zwei sehr prägende Reformen sind die Bologna Reform sowie die New Public Management Reformen zu nennen. Die Bologna Reform hatte dabei eine Neustrukturierung des Studien- und Lehrangebots im Kontext der Schaffung eines gemeinsamen europäischen Hochschulraums zum Gegenstand. Die Reformansätze des New Public Management hingegen haben aus der privaten Wirtschaft entlehnte sogenannte neue Steuerungskonzepte in den öffentlichen Sektor übertragen. Im Zusammenspiel beider Reformen wurden Hochschulen von Einrichtungen der Daseinsvorsorge zu Wettbewerbsakteuren transformiert (Krücken, 2017; Krücken & Meier, 2006). Deshalb kann generell der Schluss gezogen werden, dass sich die Hochschulen in den vergangenen Jahren weg von einer nachgelagerten ministeriellen Dienststelle hin zu einer strategiefähigen und agierenden Organisation entwickelt haben (Wilkesmann & Schmid, 2012). Dies wurde von zahlreichen Autoren behandelt und spiegelt sich in Konzepten wie zum Beispiel der „unternehmerischen Hochschule“ (Entrepreneurial University) oder „Hochschulmanagement“ (New Managerialism) (Clark, 1998; Deem, 1998) wider. Im Allgemeinen wurden für den Universitätssektor Elemente wie etwa Handlungsfähigkeit, Autonomie und Wettbewerb als Erfolgsfaktoren für eine Hochschulsteuerung (Governance) identifiziert (Aghion, Dewatripont, Hoxby, Mas-Colell, & Sapir, 2009). Dennoch bleibt es dabei, dass die Kernleistungen der Hochschulen in

Lehre und Forschung von Professorinnen und Professoren erbracht werden. Sie sind dabei in den Kontext von Fakultäten eingebettet. Dies trifft auch auf die DHBW zu, wo Fakultäten dem Landeshochschulgesetz zufolge mit Studienbereichen gleichzusetzen sind. Sie dürfen zwar den Namen „Fakultät“ mit einem jeweiligen fachlichen Zusatz tragen, jedoch sind diese dem Gesetz nach „(...) keine Fakultäten im Sinne von § 15.“ (vgl. Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg, § 27 a, Absatz 1). Aus der Perspektive der Hochschulforschung ist dies eine zugegebenermaßen ungewöhnliche Ausgangssituation. Dies führt zu zwei Forschungsfragen:

- **Wie sind Fakultäten an Dualen Hochschulen strukturiert?**
- **Wie unterscheiden sich Fakultäten an Dualen Hochschulen von Fakultäten herkömmlicher Hochschularten?**

Die beiden Forschungsfragen werden im nachfolgenden Beitrag näher erörtert und am Ende beantwortet. Im Abschnitt theoretische Perspektiven wird der Fakultätsbegriff geklärt und dessen prägende Idealvorstellungen näher in Augenschein genommen. Als Kontrast dazu wird der Begriff Department eingeführt und mithilfe einer Reihe von Merkmalen etabliert. Beide Begriffe werden gegensätzlich – quasi als Dichotomie – verstanden und in einer Tabelle zusammengefasst und dienen dem Gang der Untersuchung als theoretisches Konzept. Ergänzend dazu wird der Governance-Begriff für das Hochschulwesen als ergänzendes theoretisches Konzept eingeführt. Der Begriff der Hochschulgovernance ist der Literatur nach schwer zu fassen und bleibt unspezifisch. Deshalb wird ein wirtschaftswissenschaftliches Verständnis des Begriffs unterstellt, und zwar enthält dieser die Elemente Strukturen und Prozesse sowie ein Zusammenspiel von Akteuren in einem Netz von Beziehungen. Unter Anwendung der Fallstudienmethode

(Case Study) wird dann das Fallbeispiel der Fakultät Wirtschaft der DHBW Stuttgart vor dem Hintergrund der theoretischen Konzepte näher untersucht, um empirische Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfragen zu gewinnen. Dabei wird auf Dokumente der Hochschule sowie auf Beobachtungsnotizen zurückgegriffen. Die Befunde werden abschließend dargestellt und in einen Gesamtkontext vor den theoretischen Hintergründen reflektiert und eingeordnet. Der Beitrag zielt darauf ab, den Fakultätsbegriff im Fall der DHBW theoretisch-konzeptionell zu ergründen, aus der Perspektive der Hochschulforschung zu beleuchten und einen Beitrag zur Hochschulforschung über den Hochschultyp Fachhochschule zu leisten.

2 Theoretische Perspektiven

Im Abschnitt theoretische Perspektiven werden zunächst eine Reihe von Begriffen geklärt, um dann einen theoretisch-konzeptionellen Rahmen als Ausgangspunkt für die aufgeworfene Fragestellung zu erarbeiten. Außerdem wird die Perspektive der Hochschulgovernance mit einer Reihe ausgewählter Konzepte vorgestellt, um ein theoretisches Modell zum Gang der Untersuchung zu vervollständigen.

Zunächst gilt es sich dem Begriff Fakultät etymologisch zu nähern. Demnach leitet sich der Begriff „Fakultät“ aus dem Lateinischen „*facultas*“ ab und bedeutet „Möglichkeit, Fähigkeit, Erlaubnis oder Tunlichkeit“. Es wird schon bei der Wortbedeutung auf eine Handlung hin abgestellt. Im Kontext des Hochschulwesens bezieht sich der Begriff Fakultät auf eine organisatorische Einheit einer Hochschule, die sich für Lehre, Forschung und deren Verwaltung verantwortlich zeichnet. Die Begriffe Fakultät und Fachbereich werden synonym gebraucht. Im weiteren Verlauf des Texts wird der Begriff Fakultät genutzt.

Im deutschsprachigen Hochschulraum bildet die Fakultät mit einem Lehrstuhlssystem ein normatives Ideal. Einem Lehrstuhl an einer Universität wird ein hoher Grad an Autonomie zugeschrieben und damit verbunden sind eigene Mittel und Stellen für Mitarbeitende. Das „humboldtsche Bildungsideal“ ist fest damit verbunden und trägt in seinem Wesenskern die Idee einer Einheit von Lehre und Forschung (von Humboldt, 2019). Dieses „Leitbild“ besitzt für das deutsche Hochschulsystem nach wie vor seine Gültigkeit (Meier & Schimank, 2009, S. 45). Außerdem kommt hinzu, dass die traditionelle forschungsorientierte Universität eine Art Fixstern im deutschen Hochschulwesen bildet (Teichler, 2015, S. 22); auch Enders (2016) kommt zu der Schlussfolgerung, dass Universitäten ein „Vorbild“ für das deutsche Hochschulwesen darstellen:

„(...) die Imitation der besten (Forschungs-) Universitäten [sind] Maßstab und Ziel für alle anderen Hochschulen (...)“ (Enders, 2016, S. 504).

Dies führt dazu, dass insbesondere Fachhochschulen (Hochschulen für angewandte Wissenschaften) dazu tendieren, ihre Aktivitäten mehr auf wissenschaftliches Prestige hin ausrichten und dabei den Versuch unternehmen, sich in Richtung forschungsorientierte Universitäten zu entwickeln (Maassen & Jungblut, 2014, S. 32). Die Ausrichtung der Aktivitäten in Richtung Wissenschaftlichkeit findet vor allem auf Ebene der Fakultäten statt und dies wird in der Literatur als „Academic Drift“ bezeichnet (Neave, 1979, S. 155). Dem sei ergänzend hinzuzufügen, dass eine Angleichung und Reorganisation von Strukturen nach akademischen Leitbildern als „Institutional Drift“ bezeichnet wird (Neave, 1979, S. 155).

Die Fakultäten bilden den eigentlichen Ort für die akademische Selbstverwaltung von Hochschulen. Auf

Fakultätsebene wird die Erbringung der hochschulischen Kernleistungen koordiniert und gesteuert, insbesondere die Wahrnehmung der akademischen Verantwortung für die Lehre (Kohmann, 2012, S. 86). Innerhalb einer Fakultät findet dann auf der Ebene eines Lehrstuhls die eigentliche Leistungserbringung in Lehre und Forschung statt. Ein Lehrstuhl besteht aus einem oder mehreren Professuren; deren Besetzung erfolgt über ein Berufungsverfahren. Einem Lehrstuhl sind Personalressourcen zugeordnet, wie zum Beispiel Sekretariatskräfte, wissenschaftliche Mitarbeitende oder studentische Hilfskräfte. Diese übernehmen Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung. Außerdem können mehrere Lehrstühle in einem Institut organisiert sein (Kohmann, 2012, S. 88). Weiterhin definiert das Autorenteam Turner, Weber und Göbbels-Dreyling (2011, S. 91) eine Fakultät als einen Fachbereich einer Hochschule. Damit zielen die Autoren auf die zugrundeliegende fachliche Gliederungslogik ab (z. B. Fakultät Wirtschaft) und eine Fakultät bildet generell die organisatorische Grundeinheit einer Hochschule. Als wesentliche Elemente im organisatorischen Aufbau einer Fakultät werden in der Definition ein Fakultätsrat sowie ein Dekan bzw. eine Dekanin genannt. Ergänzend definiert der Wissenschaftsrat einen Fakultätsrat als Schnittstelle zwischen der individuellen Lehr- und Wissenschaftstätigkeit der Professoren*innen und der Hochschulgovernance (Wissenschaftsrat, 2018, S. 12). Darüber hinaus werden Dekaninnen und Dekane als wichtiges Bindeglied für die Hochschulgovernance identifiziert, denn ihre Rolle wirkt genau an der Schnittstelle zwischen Hierarchie und kollegialer Selbstorganisation (Wissenschaftsrat, 2018, S. 11). Außerdem werden als Kernaufgabenbereiche einer Fakultät Planung, Organisation und Durchführung des Lehr- und Forschungsbetriebs genannt (Turner et al., 2011, S. 91). Die Fakultäten haben zudem als hoheitliche Aufgaben die Organisation und Durchführung des Prüfungswesens sowie die Verleihung von

akademischen Abschlüssen inne. Im Falle von klassischen Universitäten wurde den Fakultäten außerdem das Hoheitsrecht der Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses zugeordnet, also die Durchführung von Promotionsverfahren und folglich die Verleihung des Doktorgrades. Der Vollständigkeit halber wird hinzugefügt, dass die Betreuung und Durchführung des Promotionsverfahrens an sich dann den Lehrstühlen und den darin tätigen Professorinnen und Professoren obliegt. Darüber hinaus fügt Heinrichs (Heinrichs, 2010, S. 227) der Definition hinzu, dass die Fakultät in ihrem Verantwortungsbereich die wesentliche Institution in allen Angelegenheiten von Lehre und Forschung ist und diese maßgeblich prägt. Damit kann festgestellt werden, dass der Fakultätsbegriff sehr ausführlich definiert worden ist, strukturell durch Elemente wie einen Fakultätsrat. Das Amt des Dekans bzw. der Dekanin wird nach Aufgaben definiert, und zwar die eigentliche Verantwortung für die Koordination der Durchführung von Lehre und Forschung. Als organisatorische Untereinheiten im Kontext einer Fakultät werden Institute und Lehrstühle genannt. Schließlich ist der Fakultätsbegriff im deutschen Hochschulraum vor allem rechtlich-formal definiert und damit gehen bestimmte Privilegien, Rechte und Pflichten einher. Die rechtliche Definition stützt sich auf die Landeshochschulgesetze. Diese unterscheiden sich von Bundesland zu Bundesland.

Als gegensätzliches Konzept oder im Kontrast zu klassischen Fakultäten wird in der Literatur der Begriff Department genannt. Dieser wird vor allem dem angelsächsischen oder skandinavischen Hochschulraum zugeordnet. Dort bildet ein Department die organisatorische Grundeinheit einer Hochschule (Turner et al., 2011, S. 75). In einem Department werden einander ähnliche Fachgebiete zu einem organisatorischem Ganzen zusammengefasst. Departments sind zunächst qua Definition vergleichbar mit Fakultäten im

deutschsprachigen Raum. Jedoch wird bei den Merkmalen einer De-partment-Struktur der Unterschied deutlich (Specht, Hof, Tjus, Pernice, & Endesfelder, 2017, S. 3 ff.): Departments haben eine große und vielfältige Professorenschaft, die aus etablierten und jüngeren Kräften mit Tenure-Track besteht. Weiterhin gilt als Prinzip, dass grundfinanzierte Ressourcen im Kontext eines Departments miteinander geteilt werden, was beispielsweise bedeutet, dass mitarbeitende Personen einem Department zugeordnet sind und nicht einzelnen Professuren oder gar Lehrstühlen. Außerdem ist eine Department-Struktur durch eine Kultur der kooperativen Zusammenarbeit unter den Professorinnen und Professoren geprägt und es existiert kein den Professorinnen und Professoren exklusiv zugeordneter Mittelbau.

Es drängt sich nun die Frage auf, wie eine Abgrenzung im Kontrastfall Fakultät versus Department gelingen kann. Im „Lehrstuhlssystem“ sind den Professorinnen und Professoren Mitarbeiter*innen zugeordnet und darum herum ist der Lehrstuhl organisiert. Im „Department-System“ dagegen bildet das Department eine übergeordnete Organisationseinheit, worin dann die akademische Arbeit stattfindet. Dort wirken die Professoren*innen und Mitarbeiter*innen kollegial zusammen (Höhle, 2015, S. 219). Die Dichotomie Fakultät-Department wird in der nachfolgenden Tabelle als Konzept für den Gang der Untersuchung erfasst:

Dimension/Merkmal	Fakultät	Department
Grundsätzliche Struktur und Zuordnung der Professuren	Lehrstühle mit hierarchischer Abstufung innerhalb der Professorenschaft	Gleichrangige Professoren-schaft
Zuordnung von Mitarbeitenden	Direkte Zuordnung von Mitar- beitenden	Mitarbeitende als Pool, der für alle Leistungen erbringt
Orientierung des fachlich-wissenschaftlichen Profils	Hohe Bedeutung des fachli- chen und wissenschaftlichen Profils der Lehrstühle	Hohe Bedeutung des fachlichen und wissenschaftlichen Profils des Departments
Rolle Dekan*in	Rolle des Dekans bzw. der Dekanin: „Primus inter pares“; Repräsentation der Fakultät nach außen	Rolle des Dekans bzw. der Dekanin: Hochschulmanager auf Zeit

Tab. 1: Merkmale Lehrstuhlstruktur versus Department-Struktur.

Als ergänzendes theoretisches Konzept wird die Governance-Perspektive herangezogen, denn diese unterstützt das Ziel einer besseren Erfassung und Beschreibung des Untersuchungsobjekts. Ganz allgemein definiert umfasst Governance „(...) alle diese Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können.“