

Zielrichtungen eines universitären Personalmarketing

Theoretische Ableitung und empirische Analyse

Nikolaus Franke

Der intensive Wettbewerb von potentiellen Arbeitgebern um die jahrgangsbesten Hochschulabsolventen führt zu einer hohen Bedeutung von Personalmarketing in Theorie und Praxis. Gerade für Universitäten ist es wesentlich, besonders qualifiziertes Personal als wissenschaftliche Mitarbeiter zu gewinnen. Beiträge zum universitären Personalmarketing gibt es allerdings bisher kaum.

Hier setzt die vorliegende empirische Untersuchung von Studenten und Assistenten der BWL-Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München an. In ihr wird die aktuelle Zufriedenheit von Assistenten mit ihrer Stelle mit dem Image von Assistentenstellen bei Studenten verglichen. Die Befunde zeigen, daß die subjektive Wahrnehmung durch die Studenten signifikant negativer ist als die konkrete Zufriedenheit der Assistenten. Hieraus werden konkrete Folgerungen für ein universitäres Personalmarketing gezogen. Wichtigste Konsequenz ist, daß die Hochschulen und ihre Vertreter sich aktiv um eine verbesserte Kommunikation der Qualität von Assistentenstellen bemühen müssen, um drohende Probleme bei deren Besetzung abzuwenden.

1 Problemstellung

Damit die Universität ihren gesellschaftlichen Auftrag - herausragende Forschung und Lehre anzubieten - erfüllen kann, benötigt sie auf allen Ebenen *hochqualifiziertes und motiviertes Personal* (vgl. Küpper/Hartmann 1997, S. 341). Um dieses zu gewinnen und zu halten, sind hohe Anreize notwendig, denn je höher die Qualifikation einer Person ist, desto größer ist gewöhnlich auch die Zahl beruflicher Alternativen, die diese hat. Bei Ingenieuren, Technikern, Informatikern und Betriebswirten ist vor allem die Unternehmenspraxis eine starke Konkurrenz. Gerade die herausragenden Studenten werden häufig schon früh von Unternehmen umworben (vgl. Ahlers/Eggers 1992, S. 71f.).

In der aktuellen Diskussion um Hochschulreformen wird deutlich, daß sich Universitäten und einzelne Fakultäten stärker als in der Vergangenheit als Dienstleister im Wettbewerb begreifen und sich entsprechend zielgerichtet an ihren Märkten in Forschung und Lehre ausrichten müssen (vgl. Block 1989, S. 153ff.; Küpper/Zboril 1997, S. 338f.; Küpper 1997a, S. 124ff.; Küpper 1998, S. 115ff.; Zehetmair 1998, S. 105ff.). Im Zuge der Reformbemühungen werden vielfältige Konzepte entwickelt, die sich u.a. auf eine verbesserte Prozeßsteuerung (vgl. Bodendorf/Küpper/Oechsler/v. Rosenstiel/Sinz 1996; Küpper 1997b, S. 43ff.) und moderne Informationssysteme (vgl. Küpper/Zboril 1997, S. 338ff.), Anreizsysteme für Forschung und Lehre (vgl. Frackmann 1989, S. 97ff.; Hartmann 1998), die Entwicklung und Ausgestaltung eines Hochschul-Controlling, (vgl. Küpper 1996, S. 147ff.; Seidenschwarz 1993; Weber 1996; Klenk 1997), eine verstärkte Transparenz von Lehr- und Forschungsleistungen (vgl. das Sammelwerk von Fisch/Daniel 1986; Block 1989, S. 157ff. und Stock 1994) etc. beziehen.

Eine Ausrichtung auf Personalmärkte ist in der Hochschulforschung derzeit noch weniger deutlich zu spüren.¹ Dies steht im scharfen Gegensatz zur Unternehmenspraxis, wo das Thema *Personalmarketing* eine besondere Bedeutung erlangt hat. Die Fähigkeit eines Unternehmens, qualifizierte potentielle Mitarbeiter möglichst früh - schon während ihres Studiums - zu erkennen und für das Unternehmen zu interessieren, wurde hier längst als strategischer Erfolgsfaktor erkannt (vgl. Scholz 1998, S. 1286ff.; Lentz 1987, S. 280ff.; Bokranz/Stein 1989,

¹ Untersuchungen etwa zu Personalfragen beziehen sich dabei zudem schwerpunktmäßig auf Professoren- bzw. Habilitandenstellen, vgl. z.B. Gaugler/Schneider 1994, 1997, oder behandeln Doktoranden als abhängige Variable, als "Forschungs- und Lehrressource", vgl. Backes-Gellner 1989, S. 64ff. Seltener sind Untersuchungen, die sich etwa mit dem Selbstverständnis des Forschungs- und Lehrpersonals befassen, vgl. Hartmann 1998.

S. 176ff.; Freimuth 1987, S. 144ff.; Fornefeld 1991, S. 24; Möller 1987, S. 293ff. und die Beispiele in Strutz 1992 und Scholz/Djarrahzadeh 1995).

In diesem Sinne ist zu überlegen, ob und inwieweit hier an Universitäten Nachholbedarf besteht. *Ist Marketing auch für Assistentenstellen nötig?* Die Fragen, denen diese Untersuchung nachgeht, lauten also: Wie attraktiv ist eine Stellung als Assistent?¹ Und: wie kann man ihre Attraktivität weiter verbessern?

Zur Beantwortung wurde in der Fakultät für BWL an der Ludwig-Maximilians-Universität München eine theoriegeleitete empirische Studie durchgeführt. Bevor auf ihre Anlage und Ergebnisse eingegangen werden kann, wird der zugrundeliegende theoretische Rahmen dargelegt.

2 Zufriedenheit und Image als theoretischer Rahmen

Möchte man die Attraktivität eines Angebotes analysieren und darauf aufbauend verbessern, ist es angebracht, die Forschungsfrage zu differenzieren: Ist das Angebot *wirklich* gut bzw. schlecht oder wird es nur so *wahrgenommen*?

Die ökonomisch gesehen relevantere Größe ist in jedem Fall die *subjektive Wahrnehmung* des Angebots durch den realen oder potentiellen Kunden, da sie darüber entscheidet, ob dieser das Angebot erstmals oder erneut wahrnimmt (vgl. z.B. Kroeber-Riel 1992, S. 45ff.; Meffert 1993, S. 148ff.). Sie steht normalerweise mit der objektiven Realität in einer gewissen Beziehung: Kunden, die bereits konkrete Erfahrungen mit dem Produkt gemacht haben, bilden sich eine subjektive Meinung (*Zufriedenheit*) (Haller 1995, S. 44; Meyer/Ertl 1996, S. 208), die tendenziell einen objektiveren Charakter hat, als die von Personen, denen diese Erfahrung noch fehlt. Sind bestehende Kunden unzufrieden mit dem Produkt, weil es ihren Erwartungen nicht entspricht, ist es angebracht, (auch) über eine Verbesserung der objektiven Produkteigenschaften nachzudenken, und zwar nach Maßgabe der subjektiven Vorstellungen und Wünsche dieser Zielgruppe.

Die Wahrnehmung des Produkts durch Personen, die noch keine konkreten Erfahrungen mit ihm gesammelt haben, ist demgegenüber häufig weiter entfernt von den realen Gegebenheiten. Das Image (Franke 1997, S. 6ff.) eines Produktes

¹ Vereinfachend werden im Rahmen dieser Untersuchung wissenschaftliche Mitarbeiter und wissenschaftliche Assistenten - der studentischen Umgangssprache folgend - zu "Assistenten" zusammengefaßt. Mit allen im Text verwendeten Personenbezeichnungen sind stets beide Geschlechter gemeint.

bezieht sich entsprechend eher auf subjektive Vorstellungen als konkrete Erfahrungen. Ist das Image eines Produktes schlecht, so kann es dennoch sein, daß die objektive Qualität und die Zufriedenheit der bestehenden Kunden hoch sind - in diesem Fall sollten sich Veränderungen weniger auf das Produkt selbst als auf dessen Vermittlung beziehen.

Überträgt man diese Überlegung aus dem Produktmarketing auf das vorliegende Problem, so werden zwei Fragestellungen deutlich:

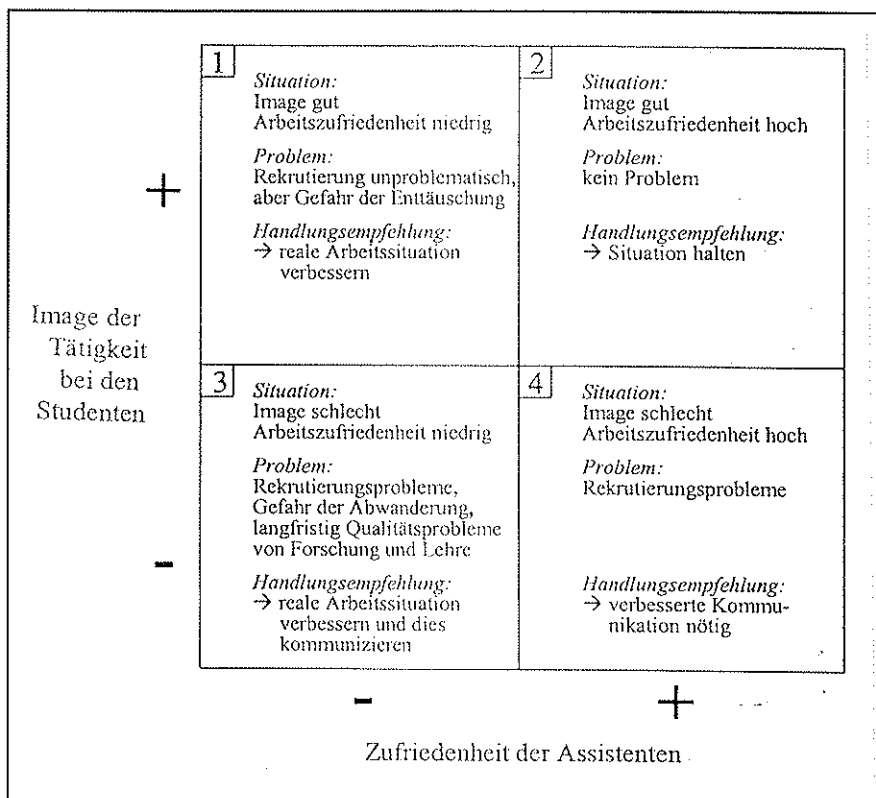
1. Wie ist die subjektive Wahrnehmung von Assistentenstellen durch *Assistenten*, wie hoch ist also die *Zufriedenheit* mit ihrer konkreten Stellensituation?
2. Wie ist die subjektive Wahrnehmung von Assistentenstellen durch Personen, die noch keine eigenen Erfahrungen gemacht haben, wie ist also das *Image* dieser Stellen?

Bei der zweiten Frage ist - neben vielen anderen¹ - die eingangs erwähnte Bezugsgruppe der *Studenten* besonders interessant und steht daher im Zentrum dieser Untersuchung. Da sich aus ihnen künftige Assistentengenerationen rekrutieren, kommt einem schlechten Image eine Frühwarnfunktion zu (Küpper/Zboril 1997, S. 353).

Kombiniert man beide Fragestellungen, so lassen sich vereinfachend vier Konstellationen unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Konsequenzen für eine Verbesserung der Attraktivität von Assistentenstellen induzieren (vgl. Abbildung I).

¹ Zu denken ist vor allem an die fachlichen Vorgesetzten der Assistenten, die Professoren oder Bezugsgruppen in der Hochschulpolitik.

Abbildung 1: Zufriedenheits-Image-Portfolio



Interessant sind vor allem die Felder 1 und 4, in denen die Zufriedenheit der Assistenten mit ihren Stellen und deren Image bei den Studenten auseinanderfallen.

Im *Feld 4* ist die Zufriedenheit der aktuellen Assistenten hoch, die reale Arbeitssituation wird also als positiv erlebt. Dennoch ist hier das Image schlecht, denn der potentielle Nachwuchs - die Studenten - stellt sich die Assistententätigkeit anders vor. Hier besteht die konkrete Gefahr, daß gerade die ausgesprochen guten Studenten, die über viele berufliche Alternativen verfügen, nach Abschluß ihres Examens lieber einer anderen Tätigkeit nachgehen werden. Gelingt es nicht, das Image der Assistententätigkeit durch aktive Gegenmaßnahmen zu verbessern, kann dies dazu führen, daß sich zukünftig vor allem schwächere Studenten für die Tätigkeit eines Assistenten interessieren. Damit droht langfristig eine Verschlechterung von Forschung und Lehre.

Bei *Feld 1* hingegen verhält es sich umgekehrt: hier sind die aktuellen Assistenten mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden, der potentielle Nachwuchs stellt sich die Tätigkeit aber attraktiv vor. In diesem Fall dürfte es kaum problematisch sein, geeigneten (d.h. hochqualifizierten) Nachwuchs anzusprechen. Bedenklich ist dabei aber die Tatsache, daß die Attraktivität der Stelle anscheinend überschätzt wird. Welche Folgen die geringe Zufriedenheit der aktuellen und künftigen Assistenten hat bzw. haben wird, kann nicht eindeutig gesagt werden. Möglich sind aber u.a. Abwanderungstendenzen, ein schlechtes Lehrstuhlklima, unzureichende Zusammenarbeit und ein geringes Engagement der Assistenten, die ihren opportunistischen Verhaltensspielraum ausschöpfen, und damit ebenfalls eine Verschlechterung von Forschung und Lehre.¹ Darüber hinaus ist zu vermuten, daß eine geringe Zufriedenheit der Assistenten langfristig auch negative Wirkungen auf das Image der Assistententätigkeit bei den Studenten haben wird, also die Gefahr droht, daß aus *Fall 4* ein (in jeder Hinsicht negativer) *Fall 3* wird.

3 Anlage der empirischen Untersuchung

Um Zufriedenheit der Assistenten mit ihren Stellen und deren Image bei den Studenten zu untersuchen, wurden beide Gruppen getrennt befragt. Ihnen wurden jeweils die gleichen Eigenschaften zur Beschreibung der Attraktivität von BWL-Assistentenstellen vorgegeben, die anhand von drei explorativen Pilotstudien ermittelt worden waren. Die Ermittlung richtete sich an den Studenten aus, da diese natürlich weniger präzise Vorstellungen von einer Assistententätigkeit haben als die Assistenten selbst. Auf diese Weise ist eine direkte Vergleichbarkeit zwischen Studenten und Assistenten gegeben.²

Die Haupterhebungen wurden in Form einer Zufallsstichprobe der BWL-Studenten der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) im Hauptstudium und einer Vollerhebung aller BWL-Assistenten der LMU durchgeführt (vgl. Tabelle 1). Die Rücklaufquoten waren dabei erfreulich hoch (67% und 76%).

¹ Unterstellt wird dabei eine gewisse Zeit-, Intra- und Interpersonenstabilität des Image.

² Hätte man bei der explorativen Ermittlung der Eigenschaften hingegen die Assistenten befragt, so wären die resultierenden Fragen mit Sicherheit für die Studenten teilweise unbeantwortbar gewesen.

Tabelle 1:

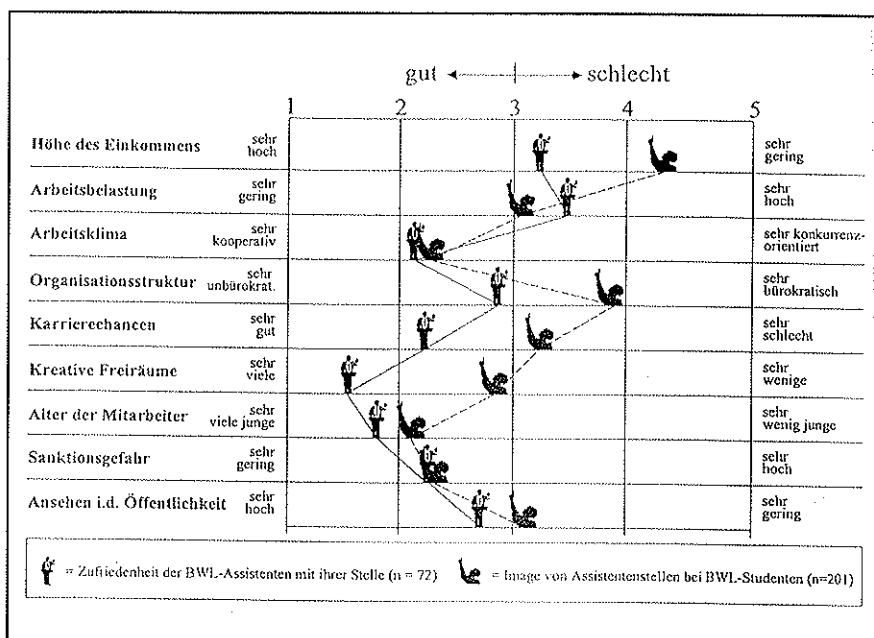
Fragestellung	Teilprojekt	Empirische Charakterisierung	Ergebnis
Welche Eigenschaften erlauben eine Beschreibung der Attraktivität von Assistentenstellen?	Explorative Interviews	n = 13 BWL-Studenten, mündliche Leitfadeninterviews	52 Eigenschaften
	Gruppendiskussion 1	n = 6 BWL-Studenten, 60 Minuten	Reduktion auf 17 Eigenschaften
	Gruppendiskussion 2	n = 6 BWL-Studenten, 60 Minuten	Reduktion auf 9 Eigenschaften
Wie ist das Image der Assistententätigkeit bei den Studenten?	Haupterhebung 1	n = 201 BWL-Studenten der LMU im Hauptstudium (Zufallsstichprobe von 300 Studenten, Rücklauf 67,0%), schriftliche Befragung anhand der 9 Eigenschaften	Image bei Studenten
Wie ist die Zufriedenheit der Assistenten mit ihren Stellen?	Haupterhebung 2	n = 72 BWL-Assistenten der LMU, (Vollerhebung aller lt. Vorlesungsverzeichnis 95 Assistenten, Rücklauf 75,8%), schriftliche Befragung anhand der 9 Eigenschaften	Zufriedenheit der Assistenten

4 Befunde

4.1 Polaritätenprofile

Betrachtet man zunächst die Ergebnisse in Form von Polaritätenprofilen (vgl. Abbildung 2 und präzise Tabelle 2), so wird deutlich, daß die Assistenten mit den tatsächlichen Stellen praktisch in allen Punkten zufriedener sind als es dem Image bei den Studenten entspricht. Einzige Ausnahme ist die *Arbeitsmenge*. Hier vermuten die Studenten interessanterweise eine signifikant geringere Belastung als dies die Assistenten empfinden. Möglicherweise herrscht unter den Studenten der (Irr-) Glaube vor, die Tätigkeit eines Assistenten erschöpfe sich im wesentlichen mit dem Abhalten von Übungen und gelegentlichen Sprechstunden.

Abbildung 2: Polaritätenprofile¹



Bedeutende und hochsignifikante Unterschiede ergeben sich beim *Einkommen*, das die Studenten als äußerst gering einschätzen und bei der von den Studenten vermuteten bürokratischen *Organisationsstruktur* sowie, eng damit verbunden, den mäßigen *kreativen Freiräumen*. Erstaunlich ist auch, daß die *Karrierechancen* von den Studenten eher unterdurchschnittlich, von den Assistenten hingegen als ziemlich gut eingeschätzt werden. Der mögliche Einwand, daß die Studenten diese Frage falsch verstanden haben könnten und die Chancen auf eine interne (wissenschaftliche) Karriere beurteilt haben könnten, kann hier nicht gelten: bei der Frageformulierung wurde bei Studenten und Assistenten explizit (auch) auf die Chancen auf dem "normalen" (d.h. außerwissenschaftlichen) Arbeitsmarkt abgestellt.

¹ Für die Darstellung wurden die Skalen dabei so gepolt, daß kleine Werte stets eine positive Ausprägung und große eine schlechte bedeuten. Im Fragebogen wechselte diese Ausrichtung.

Tabelle 2:

Variable	Zufriedenheit der Assistenten (n=72)	Image bei den Studenten (n=201)	Mittelwertsdifferenz [Signifikanz]
Höhe des Einkommens	3,24 [0,78]	4,32 [0,82]	- 1,08*** [p=0,000]
Arbeitsbelastung	3,45 [0,84]	3,11 [1,07]	+0,34* [p=0,017]
Arbeitsklima	2,13 [0,82]	2,26 [1,04]	- 0,13 [p=0,270]
Organisationsstruktur	2,86 [1,13]	3,90 [1,13]	- 1,04*** [p=0,000]
Karrierechancen	2,22 [0,72]	3,22 [1,13]	- 1,00*** [p=0,000]
Kreative Freiräume	1,57 [0,75]	2,83 [1,25]	- 1,26*** [p=0,000]
Alter der Mitarbeiter	1,82 [0,83]	2,11 [1,09]	- 0,29* [p=0,041]
Sanktionsgefahr	2,25 [0,91]	2,31 [0,93]	- 0,06 [p=0,635]
Ansehen in der Öffentlichkeit	2,73 [0,99]	3,10 [1,12]	- 0,37** [p=0,008]

Arithmetische Mittel [Standardabweichung], *==signifikant auf 5%-Niveau, **= 1%-Niveau, ***= 0,1%-Niveau.
Verwendete Tests: zweiseitige t-tests für unabhängige Stichproben, Test auf Varianzgleichheit: Levene-Test

Geringere und nur teilweise signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung der Attraktivität von Assistentenstellen durch beide Gruppen ergaben sich hinsichtlich des kooperativen *Arbeitsklimas*, des jungen *Durchschnittsalters* der Mitarbeiter und der verhältnismäßig geringen *Sanktionsgefahr*, also dem Risiko, bei Nicht-Erfüllung der Erwartungen abgemahnt oder im Grenzfall entlassen zu werden (so die Erläuterung im Fragebogen) und des eher durchschnittlichen vermuteten *Ansehens in der Öffentlichkeit*. Interessant ist aber auch bei diesen Fragen, daß die Studenten die Assistententätigkeit durchgehend schlechter beurteilten als die Betreffenden selbst.¹

4.2 Kognitive Dissonanz als Erklärung der Unterschiede?

Eine mögliche Erklärung für diesen interessanten Befund liefert die *Theorie der kognitiven Dissonanz* (Kroeber-Riel 1992, S. 175ff.). Sie behauptet, vereinfacht ausgedrückt, daß Menschen sich bemühen, Widersprüche in ihrem kognitiven System zu beseitigen - durch das Ignorieren von Informationen, Veränderung von Einstellung oder Verhalten oder Verdrängungsmechanismen. So kann es beispielsweise sein, daß eine Person ihre negative Meinung über eine Verhaltensweise verbessert, wenn sie diese Handlung nicht ändern kann. Dies konnte

¹ Der mögliche Einwand, daß nicht das Image bei den durchschnittlichen, sondern das bei den besten Studenten interessieren würde, greift nicht, denn deren Bewertung ist eher noch schlechter. So ergaben sich bei denjenigen 12 Studenten, die ihr Vordiplom mit Note 1 absolviert hatten, in obenstehender Eigenschaftensreihenfolge Durchschnittswerte von 4,58/ 3,46/ 2,17/ 4,17/ 2,92/ 2,50/ 1,83/ 2,50/ 2,50.

Schiebel anhand von jungen Rekruten in der Bundeswehr empirisch nachweisen, die nach einer Weile konservativere Einstellungen als vor ihrem Wehrdienst aufwiesen (*Schiebel 1988, S. 189ff.*).

Auf die Situation von Assistenten übertragen, könnte man vermuten, daß diese zur Reduktion der empfundenen Dissonanz ihre Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen "künstlich" erhöhen würden, um sich nicht permanent mit dem Elend der eigenen Situation auseinandersetzen zu müssen. Dies würde bedeuten, daß die Zufriedenheit der Assistenten "eigentlich" geringer wäre, d.h. die objektive Qualität der Stellen eher ihrem Image bei den Studenten entspräche.

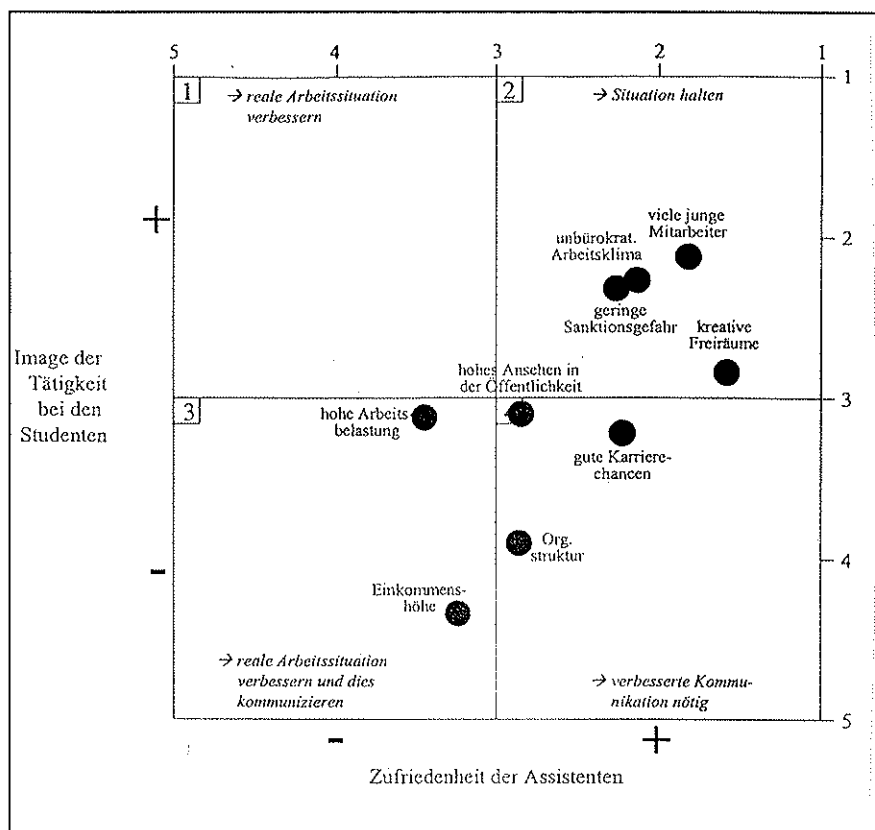
Die Daten sprechen aber *nicht* für diese These. Wäre die Zufriedenheit der Assistenten tatsächlich künstlich überhöht, dann müßte dies gerade bei erstens sehr schwer objektiv zu beurteilenden und zweitens soziale Erwünschtheit begünstigenden Variablen zu besonders deutlichen Differenzen führen. Sieht man sich beispielsweise das "Ansehen in der Öffentlichkeit" an, eine Eigenschaft, die sowohl nur sehr subjektiv zu beurteilen als auch besonders erstrebenswert ist, so wird deutlich, daß die Unterschiede zwischen Assistenten und Studenten sehr klein sind.

Es spricht somit viel dafür, daß sich das Image bei den Studenten und die sehr viel objektivere Zufriedenheit der Assistenten bezüglich der Attraktivität der Stellen *tatsächlich* stark unterscheiden.

4.3 Folgerungen

Um aus den Ergebnissen Folgerungen für die Hochschulpolitik ziehen zu können, werden die einzelnen Eigenschaften in das *Image-Zufriedenheits-Portfolio* eingeordnet. Es ergibt sich der folgende Befund (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Realsituation im Zufriedenheits-Image-Portfolio



Deutlich wird, daß bei der Attraktivitätsbeurteilung der einzelnen Eigenschaften Feld 2 dominiert. Vier der neun Eigenschaften werden durchgehend positiv bewertet. Sowohl Assistenten als auch Studenten beurteilen das junge *Alter der Mitarbeiter*, das *Arbeitsklima* und die *Sanktionsgefahr* so gut, daß hier kaum Verbesserungsbedarf besteht. Lediglich die hohen *kreativen Freiräume*, die ein Assistent genießt, sind den Studenten anscheinend nicht recht bekannt.

Deutlicher in diese Richtung gehen die Eigenschaften *Karrierechancen* und *Organisationsstruktur*, die in Feld 4 liegen. Um weiterhin qualifiziertes Personal für Assistentenstellen gewinnen zu können, kommt es darauf an, die durchaus positive Bewertung durch die Assistenten den Studenten nahezubringen. Notwen-

dig ist in diesen Punkten also eine verbesserte Kommunikation der Attraktivität von Assistentenstellen.

Auch die Bewertung des *Einkommens* ist unterschiedlich (Feld 3). Während die Zufriedenheit der Assistenten mit diesem Punkt etwas unterdurchschnittlich ist, sehen die Studenten hierin den mit Abstand größten Nachteil einer Beschäftigung als Assistent. Die Vermutung liegt also nahe, daß die Studenten die - anscheinend nicht so schlechte - Einkommenssituation der Assistenten gar nicht kennen.¹ Auch in diesem Punkt ist also die Hauptfolgerung, daß die Kommunikation verbessert werden muß. Daneben würde eine tatsächliche Erhöhung die Zufriedenheit der Assistenten aber natürlich auch steigern. Größter Negativpunkt aus Sicht der Assistenten ist die empfundene hohe *Arbeitsbelastung*, die den Studenten so nicht bekannt ist. Dieser Punkt ist der einzige, bei dem eine Verbesserung der realen Situation wichtiger als dessen Kommunikation erscheint.

5 Fazit: "Assistentenstellenmarketing" nötig

Insgesamt kann damit festgehalten werden, daß die berufliche Situation von BWL-Assistenten anscheinend besser als der Ruf dieser Tätigkeit bei den Studenten ist.² Viele Eigenschaften der Stellen werden von denjenigen, die sie einnehmen, deutlich positiver beurteilt als von denjenigen, die sie einmal einnehmen werden. Diese Situation kann nicht befriedigen, denn sie weist darauf hin, daß sich in Zukunft möglicherweise nicht unbeträchtliche *Rekrutierungsprobleme* ergeben werden.

Ein verbessertes "Assistentenstellenmarketing" ist also notwendig.³ Eingangs wurde hierzu die Frage aufgeworfen, in welche Richtung solche Anstrengungen gehen müßten: Soll die Attraktivität der Stellen selbst gesteigert werden, also die *Zufriedenheit der Assistenten* erhöht werden oder soll das *Image bei den Studenten*, dem potentiellen Nachwuchs, verbessert werden?

¹ Die meisten BWL-Assistenten der LMU haben volle Stellen inne.

² Einschränkung muß bemerkt werden, daß die einzelnen Eigenschaften hier in ihrer Bedeutung für Studenten und Assistenten nicht gewichtet werden (vgl. hierzu *Hartmann 1998, S. 87ff.*) und auch eine Vollständigkeit bei naturgemäß endlichen Eigenschaftskatalogen aus logischen Gründen nie erreicht werden kann.

³ Auf andere Fakultäten und Universitäten lassen sich Befunde und Folgerungen nicht ohne weiteres verallgemeinern. Das vorgestellte Analyseinstrumentarium stellt jedoch eine geeignete Basis für Replikation und Vergleich dar.

Möchte man die *Zufriedenheit der Assistenten* selbst steigern (was sicher noch möglich und auch sinnvoll ist), so bieten sich in erster Linie eine Arbeitsentlastung und eine Erhöhung ihrer Bezüge an. Mit diesen Punkten sind die Assistenten am wenigsten zufrieden.

Die Befunde weisen jedoch eindeutig darauf hin, daß - aus Sicht der Hochschulen - die andere Zielrichtung wichtiger ist: Nicht in erster Linie die Qualität des "Produkts", d.h. die Ausstattung der Assistentenstellen selbst, sondern vor allem deren *Kommunikation gegenüber dem Nachwuchs* muß nachhaltig verbessert werden. Das an sich durchaus attraktive "Produkt" Assistentenstelle hat bei den Studenten in vielen Aspekten ein zu schlechtes Image. Eine Marketingstrategie muß also v.a. an der subjektiven Wahrnehmung der Studenten ansetzen. Zu denken ist hierbei in erster Linie daran, daß die guten Karrierechancen, die relativ unbürokratische Organisationsstruktur, die großen kreativen Freiräume und die auch aktuell nicht so schlechte Einkommenssituation (die allesamt deutlich besser sind als die Studenten glauben) durch Werbung, PR und direkte Kommunikation besser vermittelt werden müssen.

Wie dies im einzelnen geschehen kann, müßte Gegenstand weiterer Forschungsprojekte sein; *daß* es geschehen sollte, zeigt ein Blick auf die negativen Konsequenzen einer Vernachlässigung des Problems, nämlich Schwierigkeiten bei der Rekrutierung wissenschaftlichen Nachwuchses und damit ein Qualitätsverlust in Forschung und Lehre.

Literaturverzeichnis:

- Ahlers, F.; Eggers, B. (1992): Erfolgreiches Personalmarketing an Hochschulen. In: *io Management*, Nr. 3/1992, S. 71-73
- Backes-Gellner, U. (1989): Zum Verhältnis von Forschung und Lehre in sozialwissenschaftlichen Fachbereichen. In: Helberger, C. (Hrsg.): *Ökonomie der Hochschule*. Berlin, S. 51-76
- Block, H.-J. (1989): Maßnahmen für eine Förderung des leistungssteigernden Wettbewerbs im deutschen Hochschulsystem. In: Helberger, C. (Hrsg.): *Ökonomie der Hochschule*. Berlin, S. 153-179
- Bodendorf, F.; Küpper, H.-U.; Oechsler, W.; v. Rosenstiel, L.; Sinz, E. (1996): Loseblattsammlung der Projektgruppe "Optimierung von Hochschulprozessen". München
- Bokranz, R.; Stein, S. (1989): Strategische Personalbeschaffung bei Hochschulabsolventen. In: *Personal - Mensch und Arbeit*, 1989, 5, S. 176-180
- Fisch, H.-D.; Daniel, R. (1986): *Messung und Förderung von Forschungsleistung*. Hamburg
- Fornefeld, M. (1991): Ab dem Vordiplom läuft der Countdown. In: *Personalwirtschaft*, 1991, S. 24-30
- Frackmann, E. (1989): Probleme der Hochschulsteuerung unter besonderer Berücksichtigung von Leistungsindikatoren. In: Helberger, C. (Hrsg.): *Ökonomie der Hochschule*. Berlin, S. 97-115
- Franke, N. (1997): *Das Herstellerimage im Handel. Eine empirische Untersuchung zum vertikalen Marketing*. Berlin
- Freimuth, J. (1987): Personalakquisition an Hochschulen. In: *Personal - Mensch und Arbeit*, 1987, S. 144-147
- Gaugler, E.; Schneider, B. (1994): Professuren und Habilitationen in der Betriebswirtschaftslehre an den wissenschaftlichen Hochschulen im deutschsprachigen Raum. In: *Die Betriebswirtschaft*. Vol. 54, 1994, 1, S. 41-58
- Gaugler, E.; Schneider, B. (1997): Entwicklung von Professuren und Habilitationen in der Betriebswirtschaftslehre an den wissenschaftlichen Hochschulen im deutschsprachigen Raum. In: *Die Betriebswirtschaft*. Vol. 57, 1997, 6, S. 777-795
- Haller, S. (1995): *Beurteilung von Dienstleistungsqualität*. Wiesbaden

- Hartmann, Y.E. (1998):* Controlling interdisziplinärer Forschungsprojekte. Theoretische Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen auf Basis einer empirischen Erhebung. Stuttgart
- Klenk, P. (1997):* Controllingbezogene Ausrichtung eines universitären Führungssystems am Beispiel der Universität Regensburg. Frankfurt a.M.
- Kroeber-Riel, W. (1992):* Konsumentenverhalten, 5. Auflage. München
- Küpper, H.-U. (1996):* Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 1996, 3, S. 147-179
- Küpper, H.-U. (1997a):* Das Führungssystem als Ansatzpunkt für eine wettbewerbsorientierte Strukturreform von Universitäten. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1997, 2, S. 123-148
- Küpper, H.-U. (1997b):* Prozeßorientierung bei der Analyse und Gestaltung von Studium und Lehre in Universitäten. In: Wiedemann, H. (Hrsg.): Geschäftsprozeßorganisation. München, S. 43-66
- Küpper, H.-U. (1998):* Hochschulforschung und Hochschulplanung für und zwischen Staat, Hochschulleitungen und Fakultäten. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1998, 2, S. 115 - 126
- Küpper, H.-U.; Hartmann, Y.E. (1997):* Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse für das Personal-Controlling von Forschungsprojekten. In: Klinecki, R. u.a. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied
- Küpper, H.-U.; Zboril, N.A. (1997):* Rechnungszwecke und Struktur einer Kosten-, Leistungs- und Kennzahlenrechnung für Fakultäten. In: Becker, W. u.a. (Hrsg.): Bewährte Konzepte der Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung. Festschrift für Wolfgang Männel. Wiesbaden, S. 337-366
- Lentz, B. (1987):* Kampf um die Besten. In: Manager Magazin, 6, 1987, S. 280-287
- Meffert, H. (1993):* Marketing. Grundlagen der Ansatzpolitik. 7. Aufl. Wiesbaden
- Meyer, A.; Ertl, R. (1996):* Nationale Barometer zur Messung der Kundenzufriedenheit - Ein Vergleich ausgewählter grundlegender Aspekte des "Deutschen Kundenbarometer - Qualität und Zufriedenheit" und des "American Customer Satisfaction Index (ACSI)". In: Meyer, A. (Hrsg.): Grundlagen des Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden, S. 201-231
- Möller, R. (1987):* Auf der Suche nach hochqualifiziertem Personal. In: Personalwirtschaft, 7, 1987, S. 293-297

- Schiebel, B. (1988): Verhalten und Einstellung - Zusammenhangsanalysen mit Strukturgleichungsmodellen. In: Mummendey, H.D. (Hrsg.): Verhalten und Einstellung: Untersuchung der Einstellungs- und Selbstkonzeptänderung. Berlin u.a., S. 189-216*
- Scholz, C. (1998): Personalbeschaffung als Teil eines integrierten Personalmarketing. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart, S. 1287-1299*
- Scholz, C.; Djarrahzadeh, M. (1995) (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzepte und Realisationen. Stuttgart*
- Seidenschwarz, B. (1993): Controlling für Universitäten. In: Controlling 1993, 5, S. 190-198*
- Stock, W.G. (1994): Wissenschaftsevaluation: die Bewertung wissenschaftlicher Forschung und Lehre. München*
- Strutz, H. (1992) (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing. Wiesbaden*
- Weber, J. (1996): Hochschulcontrolling. Das Modell WHU. Stuttgart*
- Zehetmair, H. (1998): 25 Jahre Staatsinstitut - ein Beitrag zur Hochschulreform. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1998, 2, S. 103-113*

Anschrift des Verfassers:

Dr. Nikolaus Franke
 Institut für Innovationsforschung und
 Technologiemanagement
 Ludwig-Maximilians-Universität München
 Ludwigstraße 28 RG/III

80539 München