

Wagner
Universitäten im Wettbewerb

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Markt- und Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von
Professor Dr. Dr. h.c. Arnold Picot,
Professor Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald und
Professor Dr. Egon Franck

Der Wandel von Institutionen, Technologie und Wettbewerb prägt in vielfältiger Weise Entwicklungen im Spannungsfeld von Markt und Unternehmung. Die Schriftenreihe greift diese Fragen auf und stellt neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie anwendungsorientierte Konzepte und Modelle zur Diskussion.

Eckhard Wagner

Universitäten im Wettbewerb

Strategisches Management von
Qualifizierungsdienstleistungen

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Wagner, Eckhard:

Universitäten im Wettbewerb : strategisches Management von Qualifizierungsdienstleistungen / Eckhard Wagner. Mit einem Geleitw. von Ralf Reichwald. - 1. Aufl..

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2001

(Gabler Edition Wissenschaft : Markt- und Unternehmensentwicklung)

Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2001

ISBN 978-3-8244-7436-3

ISBN 978-3-322-90799-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90799-8

1. Auflage Oktoberr 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Geleitwort

Die deutschen Universitäten befinden sich im Umbruch. Veränderte Rahmenbedingungen, vor allem der Engpass im Bereich der öffentlichen Haushalte, die Internationalisierung von Bildungsangeboten und nicht zuletzt der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in der akademischen Lehre verlangen neue universitäre Qualifizierungskonzepte. Diesem Thema widmet sich die vorliegende Arbeit. Sie stellt den Wettbewerb in das Zentrum einer Beurteilung von Konzepten für eine Qualifizierung an Universitäten. Während die deutschen Hochschulen – und dies gilt vorwiegend für die Universitäten – in der Forschung sich immer schon im Wettbewerb befanden und sich diesem auch stellten, sind Wettbewerbskonzepte in der akademischen Ausbildung für die deutschen Universitäten grundsätzlich neu. Der Neuaufbau des Hochschulwesens in den neuen Bundesländern, der dramatische Einbruch von Neueinschreibungen in den Ingenieurfächern Mitte der neunziger Jahre und vor allem der internationale Wettbewerb, der durch private Business Schools in die akademische Landschaft auch in Deutschland getragen wurde, hat dem hier aufgegriffenen Thema einer wettbewerbsstrategischen Konzeption von Qualifizierungsdienstleistungen an Universitäten höchste Aktualität verschafft.

Der Arbeit liegen zwei zentrale Ausgangshypothesen zugrunde. Einerseits wird davon ausgegangen, daß der Qualifizierungsbedarf sich fachübergreifend in allen Ausbildungsbereichen durch veränderte gesellschaftliche, technische und marktbezogene Rahmenbedingungen geändert hat und zukünftig ändern wird. Andererseits müssen Universitäten ihren Bildungsauftrag künftig stärker am Markt ausrichten, d.h. sie müssen den neuen Anforderungen dieser Veränderungsprozesse geeignete Angebote gegenüberstellen und sich den Regeln des Marktes unterwerfen. Dabei wird davon ausgegangen, daß Universitäten weiter überwiegend in staatlicher Trägerschaft verbleiben werden, daß aber dennoch durch veränderte Strukturen die Universitäten wie Dienstleistungsunternehmen agieren können.

Im Zentrum der Arbeit steht deshalb die Entwicklung eines wettbewerbsorientierten Konzeptes für die universitäre Qualifizierung. Eine generelle Umweltanalyse bildet den Rahmen, Strukturanalyse und Konkurrenzanalyse im universitären Ausbildungsbereich zeigen die konkreten Verhältnisse im internationalen Wettbewerb auf. Die überzeugend angelegte Betrachtungsweise zielt unter dem Primat einer konsequenten „Kunden bzw. Nutzenorientierung“ der Universitäten auf die Vermittlung von „Schlüsselqualifikationen“ ab. Was sind jedoch Schlüsselqualifikationen, die mit neuen Konzepten der universitären Ausbildung vermittelt

werden sollen? Diese Frage beschäftigt den Autor, und er durchleuchtet auf einer breiten theoretischen Basis das Thema gründlich. Als Ergebnis leitet er ein Modell von Schlüsselqualifikationen mit vier Kompetenzbereichen ab. Dieses Modell bezeichnet der Autor als „wettbewerbsorientiertes Qualifizierungsportfolio“ und stellt es in einen Zusammenhang mit organisatorischen Entwicklungsstrategien. Der Verfasser zeigt, wie Organisationsentwicklung, Handlungskompetenz und Qualifikation strategisch zusammengeführt werden können. Stellen einerseits veränderte Arbeitsformen den Kontext für kompetentes Handeln in der Zukunft dar, so wird andererseits die Fähigkeit Innovationen hervorzubringen zentraler Gegenstand einer anforderungsgerechten Qualifizierung an Universitäten. Dies hat jedoch weitreichende Konsequenzen für die Ausgestaltung wettbewerbsfähiger Qualifizierungskonzepte. Als Konsequenz seiner Überlegungen leitet der Verfasser Kriterien für Hybridstudiengänge ab. Der Aufbaustudiengang MBA der Technischen Universität München bietet sich als Modell für deren Umsetzung an.

Für die künftige Entwicklung und Weiterentwicklung universitärer Ausbildungskonzepte bildet die Arbeit überaus relevante und umsetzbare Gestaltungsempfehlungen. Die vorliegende Arbeit verdient deshalb höchste Beachtung sowohl für die betriebswirtschaftliche und bildungspolitische Forschung als auch für das Management von Universitäten. Sie wendet sich daher gleichermaßen an Praktiker und Wissenschaftler, die sich mit den Entwicklungen im Zukunftsmarkt „Qualifizierung“ beschäftigen. Somit verdient diese Arbeit eine breite Aufnahme in der Fachwelt.

Ralf Reichwald

Vorwort

Die vorliegende Arbeit betritt mit der Frage nach einer wettbewerbsstrategischen konzeptionellen Ausgestaltung von Qualifizierungsdienstleistungen an Universitäten nach Kenntnis des Verfassers Neuland. So lag in der Vergangenheit für eine programmatische Verbindung der Begriffe „Universität“, „Strategie“ und „Qualifizierung“ keine zwingende Notwendigkeit vor. Jedoch macht der allgegenwärtige Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft selbst vor der traditionsbewußten Institution „Universität“ nicht halt.

Neben dem internationalen Standortwettbewerb tritt der Wettbewerb sowohl auf den nationalen als auch internationalen Bildungsmärkten um finanzielle Mittel, hochqualifizierte Hochschullehrende und zahlende Kunden. Gründe hierfür sind die fortschreitende bildungspolitische Liberalisierung, die sich verschlechternde Finanzsituation der öffentlichen Hand und die tiefgreifenden wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen, die es bei der konzeptionellen Ausgestaltung von Qualifizierungsdienstleistungen zu berücksichtigen gilt. Die Intention der Arbeit ist es somit, eine Lücke in der betriebswirtschaftlichen Forschung zur wettbewerbsorientierten Konzeption universitärer Qualifizierungsdienstleistungen unter veränderten Rahmenbedingungen zu schließen. Dem vorliegenden Werk liegt eine Dissertation zugrunde, die an der Technischen Universität München angefertigt und von der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Februar 2001 angenommen wurde. Inhaltliche Anregungen erhielt diese Arbeit insbesondere durch die Mitwirkung des Verfassers an der Entwicklung, Konzeption und Implementierung des MBA-Programms an der Technischen Universität München.

An der Entstehung einer solchen Arbeit sind stets mehrere Personen beteiligt, denen zu danken mir an dieser Stelle ein aufrichtiges Bedürfnis ist. So danke ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald, für die wohlwollende Förderung, die gewährten inhaltlichen und zeitlichen Freiräume, die konstruktiven Anregungen und die engagierte persönliche Betreuung. Ebenfalls herzlich möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Horst Wildemann nicht nur für die Übernahme des Koreferats, sondern auch für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen des MBA-Projektes danken. Ein besonderes Wort der Anerkennung und mein herzlichster Dank für die bereichernde Zusammenarbeit gebührt meinen ehemaligen Kollegen am Lehrstuhl, namentlich Dr. Rudolf Bauer, Dr. Tina Bastian, Prof. Dr. Hans Koller, Dr. Kathrin Möslein, Dr. Dieter Riedel, Dr. Hans Sachenbacher, Dr. Stefan Zanner, Dr. Christoph Lohse, Dr. Michael Hermann, Dr. Florian Bieberbach, Dr. Frank Piller. Über die Grenzen des

Lehrstuhls möchte ich mich insbesondere bei Susanne Holzner, Bernhard Holzner, Julia Frost, Dr. Rahild Neuburger, Quirin Stadlmeier, Michael Scholz, Till Krumrey und Henrik Fillibeck für die immer wieder bereichernde Auseinandersetzung und den unerschütterlichen Glauben an mich von ganzem Herzen bedanken. Für die zeitlich besonders flexible Hilfe bei der Endredaktion danke ich von ganzem Herzen Alexandra Bergmann. Diese – keineswegs erschöpfende – Nennung von Namen, die mit dem Gelingen dieser Arbeit i.w.S. verbunden sind, soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass für verbleibende Mängel allein ich selbst verantwortlich bin. Schließlich gilt mein tief empfundener Dank meiner wundervollen Tochter Marie-Theres. Sie hat mir gezeigt, dass „Wissenschaft“ einen vom Spielen und Entdecken abhalten kann.

Eckhard Wagner

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
1 Die Universität im Umbruch.....	1
1.1 Die Universität auf dem Prüfstand	1
1.2 Aufgabenstellung und methodologische Vorgehensweise der Untersuchung	4
1.3 Aufbau und Gang der Untersuchung.....	8
2 Die Universität als Qualifizierungsdienstleister	13
2.1 Qualifizierung an Universitäten.....	14
2.2 Das Dienstleistungsunternehmen „Universität“	18
2.3 Universitäre Qualifizierungsdienstleistungen als Gegenstand des New-Public-Management	22
3 Eine Wettbewerbsanalyse zur Situation des Qualifizierungsdienstleisters „Universität“	37
3.1 Analyserahmen.....	38
3.2 Umweltanalyse - Veränderung der Rahmenbedingungen.....	40

3.3	Strukturanalyse - Universität im Qualifizierungswettbewerb.....	52
3.4	Konkurrenzanalyse am Beispiel des AWA der TU München.....	67
4	Wettbewerbsorientierte Anforderungen an universitäre Qualifizierungsdienstleistungen	84
4.1	Primat der konsequenten Kunden- bzw. Nutzenorientierung	87
4.2	Strategische Vision „Vermittlung von Handlungskompetenz“.....	92
4.3	Baukasten „Schlüsselqualifikationen“	96
4.4	Handlungskompetenz im Kontext organisatorischer Entwicklungs- Strategien	110
4.5	„Innovationsfähigkeit“ als Gegenstand zu vermittelnder Handlungskompetenz.....	143
5	Hybridität als Maxime einer universitären Qualifizierung.....	163
5.1	Ableitung konzeptioneller Gestaltungsparameter	164
5.2	Das MBA der TUM als ein Beispiel für eine hybride Qualifizierung	183
	Anhangverzeichnis.....	193
	Anhang.....	194
	Literaturverzeichnis	203
	Stichwortverzeichnis.....	239

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
1 Die Universität im Umbruch.....	1
1.1 Die Universität auf dem Prüfstand	1
1.2 Aufgabenstellung und methodologische Vorgehensweise der Untersuchung	4
1.2.1 Forschungsbedarf und Abgrenzung der Untersuchung.....	4
1.2.2 Methodologische Vorgehensweise	7
1.3 Aufbau und Gang der Untersuchung	8
2 Die Universität als Qualifizierungsdienstleister	13
2.1 Qualifizierung an Universitäten.....	14
2.1.1 Universitäten im Wandel.....	14
2.1.2 Universitäten - Institutionen des tertiären Bildungssektors	16
2.2 Das Dienstleistungsunternehmen „Universität“	18
2.3 Universitäre Qualifizierungsdienstleistungen als Gegenstand des New-Public-Management	22

2.3.1	New-Public-Management und ihre Implikationen für die Universität	22
2.3.1.1	Universitäten in staatlicher Trägerschaft als Gegenstand eines NPM	23
2.3.1.2	Leistungs- und Kundenorientierung	23
2.3.1.3	Menschenbild des New-Public-Management	26
2.3.1.4	Konzeptionelle Handlungsebenen	26
2.3.2	Spezifische Restriktionen für ein NPM an Universitäten	31
2.3.2.1	Knappe bzw. fehlende Ressourcen	31
2.3.2.2	Problem der dezentralen Selbstkontrolle	32
2.3.2.3	Problem der hierarchischen Steuerung	33
2.3.2.4	Fehlender Einfluss von Marktkräften	34
2.3.2.5	Restriktionen einer externen Strategieentwicklung	35
3	Eine Wettbewerbsanalyse zur Situation des Qualifizierungsdienstleisters „Universität“	37
3.1	Analyserahmen	38
3.2	Umweltanalyse - Veränderung der Rahmenbedingungen	40
3.2.1	Wandel der Markt- und Wettbewerbssituation	42
3.2.2	Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt	45
3.2.3	Hochschulrechtlicher und -politischer Wandel	47
3.2.4	Wandel durch Informations- und Kommunikationstechnologien	49
3.3	Strukturanalyse - Universität im Qualifizierungswettbewerb	52
3.3.1	Knappheit der Ressourcen	52
3.3.1.1	Wettbewerb um Hochschullehrer und Nachwuchswissenschaftler	52
3.3.1.2	Wettbewerb um Mittel für Forschung und Lehre	55
3.3.2	Wettbewerb um Auftraggeber und Studierende	58
3.3.3	Wachsende Rivalität, neue Wettbewerber und Substitutionsgefahr	63

3.4 Konkurrenzanalyse am Beispiel des AWA der TU München.....	67
3.4.1 AWA – Konzept, Aufbau und Verbesserungspotentiale.....	67
3.4.1.1 Konzeptionelle Grundlagen des AWA.....	68
3.4.1.2 Aufbau des AWA	69
3.4.1.3 Stärken-/ Schwächen-Profil des AWA.....	70
3.4.2 Konzeptionelle Grundlagen von Full-Time-MBA-Programmen	73
3.4.2.1 Formen von MBA-Programmen.....	73
3.4.2.2 Konzeptionelle Elemente von Full-Time-MBA-Programmen	75
3.4.2.3 Stärken-/Schwächen-Profil von Full-Time-MBA-Programmen	82
4 Wettbewerbsorientierte Anforderungen an universitäre Qualifizierungsdienstleistungen	84
4.1 Primat der konsequenten Kunden- bzw. Nutzenorientierung	87
4.1.1 Universität im strategischen Dreieck.....	87
4.1.2 Social Demand Approach vs. Manpower Requirement Approach.....	90
4.2 Strategische Vision „Vermittlung von Handlungskompetenz“.....	92
4.2.1 Das „Pflichtenheft“ der Universität	93
4.2.2 Vermittlung von Handlungskompetenz als strategische Aufgabe.....	93
4.3 Baukasten „Schlüsselqualifikationen“.....	96
4.3.1 Schlüsselqualifikation aus theoretischer Perspektive	97
4.3.1.1 Schlüsselqualifikation aus Sicht der Berufsbildungsforschung.....	97
4.3.1.2 Schlüsselqualifikation aus Sicht pädagogisch- anthropologischer Ansätze	99
4.3.1.3 Schlüsselqualifikation aus soziologischer Sicht.....	100
4.3.1.4 Schlüsselqualifikation aus psychologischer Sicht	100
4.3.1.5 Schlüsselqualifikation aus betriebswirtschaftlicher Sicht	101
4.3.2 Elemente eines Qualifizierungsbaukastens „Schlüsselqualifikation“	103
4.3.3 Implikationen für das Qualifizierungsportfolio von Universitäten.....	107

4.4 Handlungskompetenz im Kontext organisatorischer Entwicklungs- Strategien	110
4.4.1 Organisation, Handlungskompetenz und Qualifikation	111
4.4.1.1 Organisation als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	111
4.4.1.2 Vom Organisationsproblem zum Qualifikationsproblem	112
4.4.1.3 Contingency Approach zur Ableitung des Qualifikationsbedarfs	116
4.4.1.4 Aufgaben und ihre Merkmale als Determinanten für kompetentes Handeln	119
4.4.2 Qualifikationsanforderungen im Rahmen moderner Arbeitsformen	126
4.4.2.1 Organisatorische Entwicklungsstrategien.....	127
4.4.2.2 Erweiterte Formen der Arbeit.....	133
4.4.2.3 Qualifizierungserfordernisse im Rahmen moderner Arbeitsformen.....	136
4.4.3 Implikationen für das Qualifizierungsportfolio von Universitäten.....	141
4.5 „Innovationsfähigkeit“ als Gegenstand zu vermittelnder Handlungskompetenz.....	143
4.5.1 Innovationsfähigkeit, Handlungskompetenz und Qualifizierung	144
4.5.2 Kreativität – Treibstoff der Innovation	146
4.5.2.1 Kreativität - "Göttliche Quelle" oder "natürliche Fähigkeit und Erfahrung"	146
4.5.2.2 Kreativität - eine Frage des Betrachtungsgegenstandes und des Standpunkts	149
4.5.2.3 Das Kreativitätsverständnis der vorliegenden Arbeit.....	154
4.5.3 Implikationen für das Qualifizierungsportfolio von Universitäten.....	155
4.5.3.1 Innovationsfähigkeit durch Fach- und Sachkompetenz.....	156
4.5.3.2 Innovationsfähigkeit durch Methodenkompetenz	158
4.5.3.3 Innovationsfähigkeit durch Sozialkompetenz	160
4.5.3.4 Innovationsfähigkeit durch Selbstkompetenz.....	160

5	Hybridität als Maxime einer universitären Qualifizierung.....	163
5.1	Ableitung konzeptioneller Gestaltungsparameter	164
5.1.1	Konzeptionelle Gestaltungsparameter	164
5.1.1.1	Gestaltungsparameter „Heterogenität“	164
5.1.1.2	Gestaltungsparameter „Selektion“.....	168
5.1.1.3	Gestaltungsparameter „Diversity“	173
5.1.2	Hybridität als begrifflicher Rahmen	182
5.2	Das MBA der TUM als ein Beispiel für eine hybride Qualifizierung	183
5.2.1	Konzeption des MBA an der TUM	184
5.2.2	Ausgestaltung der konzeptionellen Gestaltungsparameter	185
5.2.2.1	Heterogenität des Qualifizierungsportfolios.....	185
5.2.2.2	Selektion	187
5.2.2.3	Diversity	190
5.2.3	Fazit	190
	Anhangverzeichnis.....	193
	Anhang.....	194
	Literaturverzeichnis	203
	Stichwortverzeichnis.....	239

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Ausgangspunkt, Erkenntnisgegenstand, -instrument und -ziel	5
Abbildung 1.2: Gang der Untersuchung und Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 2.1: Struktur des tertiären Sektors nach Hochschularten	17
Abbildung 2.2: Konzeptionelle Handlungsebenen.....	27
Abbildung 3.1: Die wichtigsten wettbewerbsbestimmenden Triebkräfte	39
Abbildung 3.2: Herausforderungen an das Management von Qualifizierungsdienstleistungen an deutschen Universitäten.....	41
Abbildung 3.3: Anteil der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsabteilungen in Deutschland von 1991 bis 1998.....	43
Abbildung 3.4: Studierende in der BRD in den Wintersemestern 1992/93 bis 1998/99 nach ausgewählten Fächergruppen.....	60
Abbildung 3.5: Entwicklung der Hochschulstruktur nach Hochschularten seit WS 1992/1993	64
Abbildung 3.6: Anteil der privaten Hochschulen an allen Hochschulen und Studierenden in % im WS 1992/93 bis 1999/2000.....	66
Abbildung 3.7: Stärken-/Schwächen-Profil des AWA-Studiums	71
Abbildung 4.1: Die Universität im strategischen Dreieck	88
Abbildung 4.2: Schematische Darstellung von Struktur und Ablauf von Handlungen	94
Abbildung 4.3: Dimensionen eines wettbewerbsorientierten Qualifizierungsportfolios an Universitäten	108
Abbildung 4.4: Das Organisationsproblem als Qualifikationsproblem	113
Abbildung 4.5: Qualifikation im situativen Kontext der Organisation.....	117

Abbildung 4.6: Zusammenhang zw. Aufgabe, Qualifikation, Verhalten und Arbeitsergebnis	120
Abbildung 4.7: Aufgabentypen	124
Abbildung 4.8: Entwicklungspfade organisationsstrategischer Innovationen	128
Abbildung 4.9: Aufgabenmerkmale und idealisierte Arbeitsformen	133
Abbildung 5.1: Effekte kultureller Vielfalt auf Gruppen	178
Abbildung 5.2: Aufbau des MBA an der TU München	184

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Bestandteile von Lernsituationen.....	29
Tabelle 3.1:	Profil der Wharton School of Business im Jahr 1998/1999.....	74
Tabelle 3.2:	Übersicht und Schwerpunkte der Business-Schools-Ranking- Vorgehensweise	76
Tabelle 4.1:	Übersicht ausgewählter Schlüsselqualifikationsinventare	104
Tabelle 4.2:	Merkmale wohl- und schlechtstrukturierter Probleme.....	122
Tabelle 5.1:	Aktionsfelder für das Management von Selektivität.....	170
Tabelle 5.2:	Relevante Kulturmerkmale im Rahmen der universitären Qualifizierung ...	175
Tabelle 5.3:	Organisationale Strategien im Umgang mit Diversity	179
Tabelle 5.4:	Ausgestaltung der wettbewerbstrategischen Gestaltungsparameter im MBA der TUM.....	187

Abkürzungsverzeichnis

AACSB	=	American Assembly of Collegiate Schools of Business
ACBSP	=	Association of Collegiate Business Schools and Programs
ACICS	=	Accrediting Council for Independent Colleges and Schools
ADPO	=	Allgemeine Diplomprüfungsordnung
AWA	=	Arbeits- und Wirtschaftswissenschaftliches Aufbaustudium
BA	=	Bachelor of Arts
BBA	=	Bachelor of Business Administration
BLK	=	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
bmbf+t	=	Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie
Bse	=	Bachelor of Science
CHE	=	Centrum für Hochschulentwicklung
DBW	=	Die Betriebswirtschaft
DFG	=	Deutsche Forschungsgemeinschaft
dtv	=	Deutscher Taschenbuch Verlag
et al.	=	et alteris (lateinisch: und andere)
FH	=	Fachhochschule
FIBAA	=	Foundation of International Business Administration Accreditation
FPO	=	Fachprüfungsordnung
GDSS	=	Group Decision Support Systems
GMAC	=	Graduate Management Admission Council
GMASS	=	Graduate Management Admission Search Service
GMAT	=	Graduate Management Admission Test
GNA	=	Globewide Network Academy
HRG	=	Hochschulrahmengesetz
HRM	=	Human Resource Management
HWB	=	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWO	=	Handwörterbuch der Organisation
IAA	=	International Accreditation Association

IM	=	Information Management & Consulting
IT	=	Informationstechnologie
IuK	=	Information und Kommunikation
IW	=	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Jhg.	=	Jahrgang
KMK	=	Kultusministerkonferenz
M.A.	=	Magister Artium
M.H.A.	=	Master of Health Administration
MA	=	Master of Arts
Macc	=	Master of Accounting
MBA	=	Master of Business Administration
MIBS	=	Master of International Business Studies
MIM	=	Master of International Management
MM	=	Master of Management
MPA	=	Master of Public Administration
MPER	=	Master of Personnel and Employee Relations
MPhil	=	Master of Philosophy
MPPM	=	Master of Public and Private Management
MSB	=	Master of Science in Business
MSBA	=	Master of Science in Business Administration
MSc	=	Master of Science
MSIA	=	Master of Science in Administration
MT	=	Master of Taxation
NASC	=	Northwest Association of Schools and Colleges
NPM	=	New-Public-Management
o.V.	=	ohne Verfasserangabe
OECD	=	Organisation for Economic Co-operation and Development
R&D	=	research and development
SS	=	Sommersemester
StudO	=	Studienordnung
TUM	=	Technische Universität München
VDI	=	Verein Deutscher Ingenieure
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	=	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFU	=	Zentralstelle für Fernunterricht Köln
ZVS	=	Zentrale Vergabestelle für Studienplätze