

Westungarische Universität zu Sopron

Beziehungsausrichtungen  
zwischen Studierenden und der Hochschule

-Entwicklung und Implementierungsansätze eines  
Beziehungsmodells-

Vorgelegt von

**Yvonne M. Spitz**

Betreut durch den wissenschaftlichen Themenleiter

**Prof. Dr. Csaba Székely**

Begutachtet durch

**Prof. Dr. András Blaho CSc.**

**Dr. habil. László Vértesy PhD**

**Prof. Dr. Dr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr**

## Titelseite

Titel:	Beziehungsausrichtungen zwischen Studierenden und der Hochschule  -Entwicklung und Implementierungsansätze eines Beziehungsmodells-
Art des Leistungsnachweises:	Forschungsarbeit Dissertationsschrift
Institut:	Ökonomisches Institut
Wissenschaftlicher Themenleiter:	Prof. Dr. Csaba Székely
Vorsitzender:	Prof. Dr. András Blaho CSc.
Opponenten:	Dr. habil. László Vértesy PhD  Prof. Dr. Dr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr
Autorin:	Yvonne Melanie Spitz
Studienrichtung:	Promotion

**BEZIEHUNGS-AUSRICHTUNGEN  
ZWISCHEN STUDIERENDEN UND DER HOCHSCHULE  
- ENTWICKLUNG UND IMPLEMENTIERUNGSANSÄTZE EINES  
BEZIEHUNGSMODELLS -**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:  
Yvonne Melanie Spitz

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba DSc .....

Elfogadásra javaslom (igen / nem) (aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 95,6 % -ot ért el.

Sopron, 2011. december 13. ....  
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr. ....) igen /nem .....  
(aláírás)

Második bíráló (Dr. ....) igen /nem .....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... % - ot ért el.

Sopron, .....  
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....  
Az EDT elnöke

## **Vorwort**

Die vorliegende Dissertationsschrift zur Erlangung der Doktorwürde entstand im Rahmen des PhD Studiums an der Westungarischen Universität zu Sopron.

Der reinen Dissertationsschrift ist ein mehrsemestriges, erfolgreich absolviertes PhD-Studium vorausgegangen.

An dieser Stelle möchte ich einigen Personen meinen Dank aussprechen, die mich während dieser arbeitsintensiven Zeit begleitet haben.

Meinen Dank möchte ich insbesondere Herrn Prof. Dr. Cs. Székely für die Betreuung meiner Arbeit aussprechen, der mir durch seine konstruktive Kritik Denkipulse gegeben hat, um den wissenschaftlichen Anspruch zu intensivieren.

Ebenso danken möchte ich Herrn G. Árendás, der durch die Aufgabenbereitstellungen und die Organisation des PhD Studiums eine zielführende Hilfestellung leistete. Mein weiterer Dank gilt Frau M. Árendás, die mir bei sprachlichen Barrieren jederzeit übersetzend zur Seite stand.

Ein herzliches Dankeschön gilt insbesondere Frau Veronika Som, die mit uneingeschränkter Einsatzbereitschaft organisatorische Fragen beantwortete und koordinierend agierte.

Ein großer Dank gilt zudem in besonderer Weise meinen Eltern, Roswitha und Günther Spitz sowie meinem Mann Marc und meinem Sohn Justus, die mich in jeglicher Hinsicht motiviert und unterstützt haben und die mir durch die entgegengebrachten zeitlichen Freiräume und ihren Rückhalt erst die Möglichkeit gegeben haben, meine Promotion abzuschließen.

Straelen, im Frühjahr 2012

## **Glossar**

### **Bologna-Erklärung**

Die Bologna-Erklärung gilt als Nachfolger der Sorbonne-Erklärung und hat ihren Ursprung in der italienischen Universitätsstadt Bologna, wo diese am 19. Juni 1999 durch die Vertreter von insgesamt 27 Staaten unterzeichnet wurde. Mit der Bologna-Erklärung ist das Ziel verbunden, international anerkannte und akzeptierte Abschlüsse im Hochschulwesen zu schaffen, die Qualität von Studienangeboten zu verbessern, eine höhere Beschäftigungsfähigkeit zu vermitteln, das lebenslange Lernen zu fördern sowie eine Verbindung zwischen dem europäischen Hochschul- und Forschungsraum zu generieren; folglich ist der Kerninhalt eine Reformation des Hochschulwesens auf der Basis einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Die Bologna-Erklärung führt zu einer großen Dynamik im europäischen Hochschulraum.

### **Bürokratiemodell**

Als Bürokratiemodell wird das Modell bezeichnet, welches in der Vergangenheit und auch noch verstärkt gegenwärtig in staatlichen Institutionen Anwendung findet.

Bei der Modellausrichtung dominiert eine starke Bürokratie, begründet durch ein Über-Unterordnungsverhältnis mit meist zentraler Steuerung und vorgegebenen Prozessabläufen. Die öffentlichen Verwaltungen verfügen ebenso über eine Monopolstellung am Markt, die eine Integration des Marktes nahezu ausschloss, bzw. nicht erforderte.

### **Commitment**

Commitment ist inhaltlich definiert als der intensive Glaube hinsichtlich der Wichtigkeit und Bedeutung der Beziehung zu einem Unternehmen. Die Wichtigkeit wird derart hoch eingeschätzt, dass davon auszugehen ist, dass der Kunde sämtliche, erdenklichen Anstrengungen unternimmt, um die Beziehung fortzuführen.

### **ERASMUS**

Das Programm zur Förderung der Mobilität im europäischen Wissenschafts- und Wirtschaftsraum wird als ERASMUS (**E**uropean **R**egion **A**ction **S**cheme for the **M**obility of **U**niversity **S**tudents) bezeichnet. Gegenstand ist ein Austauschprogramm von Lehrenden und Lernenden an universitären Bildungseinrichtungen innerhalb Europas. Die Namensgebung basiert auf dem niederländischen Mönch Erasmus (1465-1536), der sowohl Humanist als auch Theologe war.

### **Governance-Forschung**

Der Terminus „Governance-Forschung“ umfasst die (Er-)Forschung umfassender Sozialsysteme und deren Steuerung. Im Vordergrund der Governance-Forschung steht die Vermutung, dass aufeinander abgestimmte Systeme leistungseffektiver, leistungseffizienter und nachhaltiger sind als Systeme, in denen nur ein selektierter Aspekt fokussiert wird. Im Mittelpunkt steht daher die Koordination von Einzelelementen zur leistungsspezifischen Effektivitäts- und Effizienzverbesserung.

### **Implementierung**

Der Terminus „Implementierung“ basiert auf dem lateinischen Begriff „implere“, der inhaltlich mit dem Terminus „erfüllen, ergänzen“ übersetzt werden kann. Die Implementierung umfasst im allgemeinen Kontext einen Umsetzungsprozess bei dem einzelne Prozessablaufstufen in der Ausrichtung auf zuvor festgelegte Ziele angelehnt sind.

Im Hinblick auf die vorliegende Forschungsarbeit ist der Terminus „Implementierung“ auf die Umsetzung des Beziehungsmodells in das IT-System einer Hochschule zu verstehen.

### **Intangibilität**

Der Terminus der Intangibilität umfasst die zentralen Kriterien der fehlenden Materialität, der fehlenden Lagerbarkeit sowie der fehlenden Haptik.

### **Kompetenz**

Die Fähigkeit eines Menschen, die vorhandenen Qualifikationen situationsadäquat anzuwenden, wird als Kompetenz bezeichnet.

### **Neues Integratives Management-Modell**

„Neues Integratives Management-Modell“ (N.I.M.M.) ist ein im Jahre 2006 durch B. F. Seyr begründeter, allumfassender Ansatz, unter dem das New Public Management sowie das New University Management subsummiert werden.

Das N.I.M.M. ist als umfassender Ansatz systemisch ausgerichtet und vereinheitlicht mehrere Disziplinen. Der inhaltliche zentrale Fokus des Modells liegt in der Steuerung des Hochschulwesens unter besonderer Berücksichtigung der Qualitätsfaktoren sowie einer multidisziplinären Ausrichtung. Ein wesentlicher Ansatz des N.I.M.M. ist die Perspektive akademische Bildungseinrichtungen als lernende Systeme anzusehen um dem primären Spannungsverhältnis von Non-Profit Leistungen zu entkommen, dem Auseinanderfallen von Leistungsnehmer, Geldgeber und Leistungsanbieter.

### **New Public Management**

Das „New Public Management“ (NPM) ist Vorreiter des „New University Management“ (NUM) und von der institutionellen Ausrichtung breiter gefasst als das NUM. Die Maxime des NPM obliegt darin, die Leistungs- und Wirkungsorientierung zu postulieren. Hierbei soll das eher vergangenheitsorientierte Bürokratiemodell durch moderne Ansätze abgelöst werden. Neben Aufgabenreformen, einer möglichen Selbststeuerung und einer ebenso markt- und kundenorientierten Ausrichtung sollen Einheiten der öffentlichen Verwaltung sowie öffentliche Institutionen in Gänze strukturiert werden.

### **New University Management**

Vorreiter des „New University Management“ (NUM) ist das „New Public Management“ (NPM), dessen Gegenstand darin liegt, die Kerngedanken des NPM auf den Hochschulsektor zu transferieren. Im Vordergrund steht die Autonomie der Institution mit dezentral zu steuernden Einheiten. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Kontext eine Orientierung am Wettbewerb, ebenso wie die Orientierung an sämtlichen Leistungsnehmern. Problembehaftet im NUM sind die Sicherung von Qualität und Effizienz ebenso wie der Umgang mit Ressourcen, da insbesondere die staatlichen Hochschulen der Maxime der gesellschaftlichen Bedarfsdeckung dienen und nicht das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen.

### **Proklamierungen**

Feierliche Verkündigungen, ebenso wie feierliche Reden werden als Proklamierungen bezeichnet.

### **Ressourcen**

Die zur Aufgabenbewältigung eingesetzten Mittel in personeller, materieller, monetärer und temporärer Hinsicht werden als Ressourcen bezeichnet.

## **SOKRATES**

SOKRATES ist ein Programm der EU mit der Ausrichtung auf die Förderung einer national-übergreifenden Zusammenarbeit im Bildungswesen. Der neue Name lautet „Programm für Lebenslanges Lernen“ (kurz: LLP).

## **Sorbonne-Erklärung**

Die Sorbonne-Erklärung ist der Vorreiter der Bologna-Erklärung, der inhaltliche Gegenstand liegt in einer Absichtserklärung von vier westeuropäischen Staaten (Frankreich, Italien, Großbritannien, Deutschland) mit der Ausrichtung der Integration des europäischen Hochschulwesens. Der europäische Gedanke „der Weg zu einem Europa“ soll im Bereich des Wissens, insbesondere des akademischen Wissens, umgesetzt werden.

Die Sorbonne-Erklärung wurde am 25. Mai 1998 unterzeichnet. Es erfolgte zudem ein Aufruf an die europäischen Staaten sich dieser Erklärung anzuschließen, was durch die Bologna-Erklärung ein Jahr später realisiert wurde.

## **Systemanalyse**

Bezugnehmend auf die Systemtheorie gilt die Systemanalyse als die auf den praktischen Kontext ausgerichtete Untersuchungsmethodik. Die Systemanalyse ist ganzheitlich und umfassend ausgerichtet und basiert auf einem interdisziplinären Prozess. Mit Hilfe der Systemanalyse wird das Zusammenspiel der Komponenten und Disziplinen der Systemtheorie untersucht.

## **Systemtheorie**

Die Systemtheorie offeriert eine ganzheitliche Perspektive, wodurch das Zusammenspiel von einzelnen Komponenten und Disziplinen erkennbar wird.

## **Vertrauen (im unternehmensbezogenen Kontext)**

Der Terminus Vertrauen beinhaltet die Bereitschaft eines Kunden, sich auf ein Unternehmen und dessen Handlungen zu verlassen, ohne dass es einer vorherigen Prüfung durch den Kunden bedarf. Primärer Gegenstand des Vertrauens ist die beziehungsspezifische Reduktion der Komplexität. Das Vertrauen, beziehungsweise die Steigerung der Vertrauensintensität ist ein andauernder Prozess, der durch Erfahrungen über einen Zeitraum gebildet wird.

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Grafische Darstellung der Ausgangssituation	15
Abbildung 2: Stufen einer Kundenbeziehung	55
Abbildung 3: Zuordnung der Stufen einer Kundenbeziehung zu den Kunden- beziehungsphasen	56
Abbildung 4: Ausgestaltungsformen der Bindung	61
Abbildung 5: Typisierungen abwanderungswilliger Studierender	64
Abbildung 6: Strategien der Beziehungsbeendigung	66
Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung eines Kundenbeziehungsmanagement- systems	74
Abbildung 8: Die tragenden Säulen einer Verwaltungsreform	82
Abbildung 9: Hierarchische Anordnung der Indikatorenkomponenten	91
Abbildung 10: Übersicht der Indikatorensegmente	92
Abbildung 11: Beschwerdebewertung	96
Abbildung 12: Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Indikatoren- segmenten und den Kundenbeziehungsphasen	97
Abbildung 13: Darstellung des Beziehungsmodells	103
Abbildung 14: Exemplarische Darstellung einer einzelnen Evaluation	104
Abbildung 15: Exemplarische Darstellung einer aggregierten Evaluation	105
Abbildung 16: Exemplarische Darstellung einer erweiterten aggregierten Evaluation	106
Abbildung 17: Darstellung eines Beziehungsprofils	106
Abbildung 18: Ein temporärer Vergleich über die Bedeutung, den Studierenden als Beziehungspartner anzusehen	115
Abbildung 19: Implementierungsebenen	126



## Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Vorgehensweise bei der Modellentwicklung	23
Tabelle 2: Übersicht der Hochschullandschaft in ausgewählten Ländern	41
Tabelle 3: Zusammenhänge von Forschungshypothesen, tangierten Bereichen und Antwortzeilen	112
Tabelle 4: Mittelwert des gegenwärtigen und zukünftig erwarteten Beziehungs- managements zwischen Studierenden und der Hochschule sowie der Ausrichtung auf die Fachbereiche, bzw. Verwaltungsabteilungen	121
Tabelle 5: Aufgabenzuordnung an die verantwortlichen Mitarbeiter	133

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
ASTA	-	Allgemeiner Studenten- (Studierenden-)ausschuss
AZ	-	Antwortzeile
BMBF	-	Bildungsministerium für Bildung und Forschung
bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
CHE	-	Centrum für Hochschulentwicklung
CRM	-	Customer Relationship Management
DAAD	-	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DDR	-	Deutsche Demokratische Republik
DM	-	Data Mining
DW	-	Data Warehouse
ECTS	-	European Credit Transfer System
EHR	-	Europäischer Hochschulraum
etc.	-	et cetera
EU	-	Europäische Union
FN	-	Fußnote
ggf.	-	gegebenenfalls
GWK	-	gemeinsame Wissenschaftskonferenz
HRG	-	Hochschulrahmengesetz
HRGG	-	Hochschulrahmengesetzgebung
incl.	-	inklusive
IT	-	Informationstechnologie
KMK	-	Kultusministerkonferenz
LLP	-	Programm für Lebenslanges Lernen
mglw.	-	möglicherweise
N.I.M.M.	-	Neues Integratives Management-Modell
NPM	-	New Public Management
NUM	-	New University Management
OLAP	-	On-Line Analytical Processing
PhD	-	Philosophiae doctor (neulateinisch)
PPPs	-	Public Private Partnerships
SMS	-	Short Message Service
Tab.	-	Tabelle
TU	-	Technische Universität
z. B.	-	zum Beispiel

# Inhaltsverzeichnis

Seite

Deckblatt		
Titelseite		
Prüfungsübersicht		
Vorwort		
Glossar		
Abbildungsverzeichnis		
Tabellenverzeichnis		
Abkürzungsverzeichnis		
Inhaltsverzeichnis		
1	Einleitung	14
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	14
1.2	Relevanzbegründung und Konkretisierung des Forschungsgegenstandes	19
1.3	Zielsetzung der Arbeit	21
1.4	Wissenschaftliche Methodik und Gang der Untersuchung	22
2	Übersicht der Hochschullandschaft in Europa und in ausgewählten mitteleuropäischen Ländern	25
2.1	Hochschulspezifische Gegebenheiten in Europa	25
2.1.1	Die Ausrichtung der europäischen Bildungslandschaft	25
2.1.2	Bildungspolitische Ziele	26
2.1.3	Bewertung akademischer Leistungen	29
2.2	Die Hochschullandschaft in ausgewählten mitteleuropäischen Ländern	32
2.2.1	Die Hochschullandschaft in ausgewählten westlich gelegenen Ländern Mitteleuropas	33
2.2.1.1	Die Hochschullandschaft in Deutschland	34
2.2.1.2	Die Hochschullandschaft in den Niederlanden	35
2.2.2	Die Hochschullandschaft in ausgewählten östlich gelegenen Ländern Mitteleuropas	37
2.2.2.1	Die Hochschullandschaft in Ungarn	37
2.2.2.2	Die Hochschullandschaft in der Slowakischen Republik	39
2.3	Zwischenfazit	41
3	Das Management von Kundenbeziehungen	42
3.1	Theoretische Grundlagen des Kundenbegriffs bei wissensintensiven Bildungsdienstleistungen	42
3.1.1	Definition und Abgrenzung von wissensintensiven Bildungsleistungen	42
3.1.1.1	Der Begriff der Bildung	42
3.1.1.2	Der Begriff der Bildungsdienstleistung	44
3.1.1.3	Besonderheiten im Bildungswesen und von Bildungsdienstleistungen	45
3.1.2	Definition und Abgrenzung des Kundenbegriffs unter der Ausrichtung auf Studierende	49

3.2	Beziehungsausrichtung	50
3.2.1	Geschäftsbeziehung zwischen Studierenden und der Hochschule	51
3.2.1.1	Rechtliche Grundlagen	52
3.2.1.2	Dauer der Geschäftsbeziehung	53
3.2.1.3	Kundenbeziehungen	54
3.2.2	Beziehungsspezifische Kundenlebensphasen	54
3.2.2.1	Akquisephase	57
3.2.2.1.1	Direkte Akquise	57
3.2.2.1.2	Akquise durch Dritte	58
3.2.2.1.3	Studierendeninitiiertes Zulauf	59
3.2.2.2	Anbindungsphase	59
3.2.2.2.1	Ausrichtung auf die Gebundenheit	61
3.2.2.2.2	Ausrichtung auf die Verbundenheit	61
3.2.2.3	Kündigungsphase	63
3.2.2.3.1	Abwanderungswillige Studierende	63
3.2.2.3.2	Beendigung der Geschäftsbeziehung durch die Hochschule	66
3.2.2.3.3	Beendigung der Geschäftsbeziehung durch den Studierenden	68
3.2.3	Kundenzufriedenheit	68
3.2.3.1	Definition der Kundenzufriedenheit	69
3.2.3.2	Kundenkontaktpunkte	70
3.2.3.2.1	Fachschaft	70
3.2.3.2.2	Allgemeiner Studentenausschuss	71
3.2.3.2.3	Studienlaufbahnbetreuer	72
3.2.3.2.4	Dekanat	73
3.3	Kundenbeziehungssystem	73
3.3.1	Das analytische Systemelement	75
3.3.2	Das operative Systemelement	78
3.3.3	Das kommunikative Systemelement	78
4	Management-Modelle im öffentlichen Sektor	80
4.1	Praxiserprobte Management-Modelle der Governance-Forschung	80
4.1.1	Neues Interatives Management-Modell	80
4.1.2	New Public Management	81
4.1.3	New University Management	86
4.2	Anwendungsbezug zum Forschungsthema	88
5	Entwicklung eines indikatorenbasierten, multifunktional anwendbaren Modells zur Erfassung der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule	90
5.1	Zielsetzung des Beziehungsmodells	90
5.2	Ermittlung anwendungsspezifischer und relevanter Indikatoren	91
5.2.1	Auswahl der Indikatorensegmente	91
5.2.2	Ermittlung der Indikatorenteilsegmente	93
5.2.3	Zusammenhang zwischen den Indikatorensegmenten und den Kundenbeziehungsphasen	97
5.3	Theoretische Herleitung zum Aufbau des Beziehungsmodells unter dem Aspekt der multifunktionalen Anwendbarkeit	99
5.4	Ableitung der Multifunktionalität	101

5.5	Erstellung des Beziehungsmodells	102
5.6	Ableitung eines Evaluationssystems	104
5.6.1	Ableitung einer einzelnen Evaluation	104
5.6.2	Ableitung einer aggregierten Evaluation	105
5.7	Erstellung eines Beziehungsprofils	106
6	Empirische Erhebung zur Verifizierung, Ergänzung und Überarbeitung des indikatorbasierten Beziehungsmodells	108
6.1	Untersuchungsdesign	108
6.1.1	Zugrundeliegende Methodik	108
6.1.2	Tangierte Bereiche	110
6.2	Forschungshypothesen	111
6.3	Zusammenhang von tangierten Bereichen, Forschungshypothesen und zugrundeliegenden Fragestellungen	112
6.4	Durchführung der Erhebung	112
6.5	Resultate der empirischen Erhebung	113
6.6	Erfolgsaussichten des Modells zur Erfassung der Beziehung unter Ausrichtung auf die Multifunktionalität und die Bezugnahme auf die Forschungshypothesen	121
7	Adaptionsmöglichkeiten des Modells in Hochschulen geografisch östlich gelegener Länder Mitteleuropas auf Basis einer Expertenbefragung in Ungarn	124
8	Implementierungsansätze	126
9	Zusammenfassung, kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf	135
9.1	Zusammenfassung	135
9.2	Kritische Würdigung	138
9.3	Weiterer Forschungsbedarf	141
	Quellen- und Literaturverzeichnis	144
	Verzeichnis der Internetquellen	152
	Verzeichnis der Anhänge	157
	Ehrenworterklärung	191

# 1 Einleitung

Beziehungsmanagement ist eines der gegenwärtigen Schwerpunktthemen von Industrieunternehmen und hat im Hochschulkontext bislang wenig Einzug gehalten.

Bemühungen, das Beziehungsmanagement in den Hochschulkontext zu integrieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, sind bisher vernachlässigt worden.<sup>1</sup> Die Kernprozesse der Hochschule basieren gegenwärtig primär auf der wissenschaftlichen Lehre und Forschung als zentrale Ansatzpunkte einer Akkreditierung. Dennoch hat der gegenwärtig zu verzeichnende, konstante Wandel im Wettbewerb, insbesondere innerhalb der europäischen und globalen Wirtschaft neben Auswirkungen auf den primären (die ursprüngliche Produktion betreffend) und sekundären Sektor (die Industrie) ebenso Auswirkungen auf den tertiären Sektor (die Dienstleistungsbranche). Die Dynamik des Wandels geht mit Veränderungen im zeitlichen Ablauf einher. Zu diesen Veränderungen zählt unter anderem die zunehmende Internationalisierung. Seit Beginn des jetzigen Jahrtausends wird neben der Internationalisierung ein Trend zur weltweiten Erschließung der Märkte deutlich. Die damit einhergehende Angebotsflut führt zu einem steigenden Wert der Echtzeit-Informationsbeschaffung. Eine strukturierte und systematische Echtzeit-Informationsbeschaffung offeriert bei entsprechender Nutzbarmachung die Intensivierung und Gestaltung der Beziehung zwischen Leistungsnehmer und Leistungsanbieter in nahezu sämtlichen Sektoren, auch dem Dienstleistungssektor.

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Eine Akteurgruppierung im tertiären Sektor sind unter anderem Bildungsdienstleister, denen auch akademische Bildungsleistungen zuzuordnen sind. Eine Ausprägung der Internationalisierung ist die Vereinheitlichung der akademischen Bildungsabschlüsse, die in der Erklärung von Bologna beschlossen wurde. Durch die Internationalisierung und die „offenen Märkte“, in Addition mit der digitalen unbegrenzten Informationsbeschaffung, die durch die Substituierbarkeit der Leistungen deutlich wird, wird anbieterseitig eine Ausrichtung an den Anforderungen und Wünschen der Kunden erforderlich.

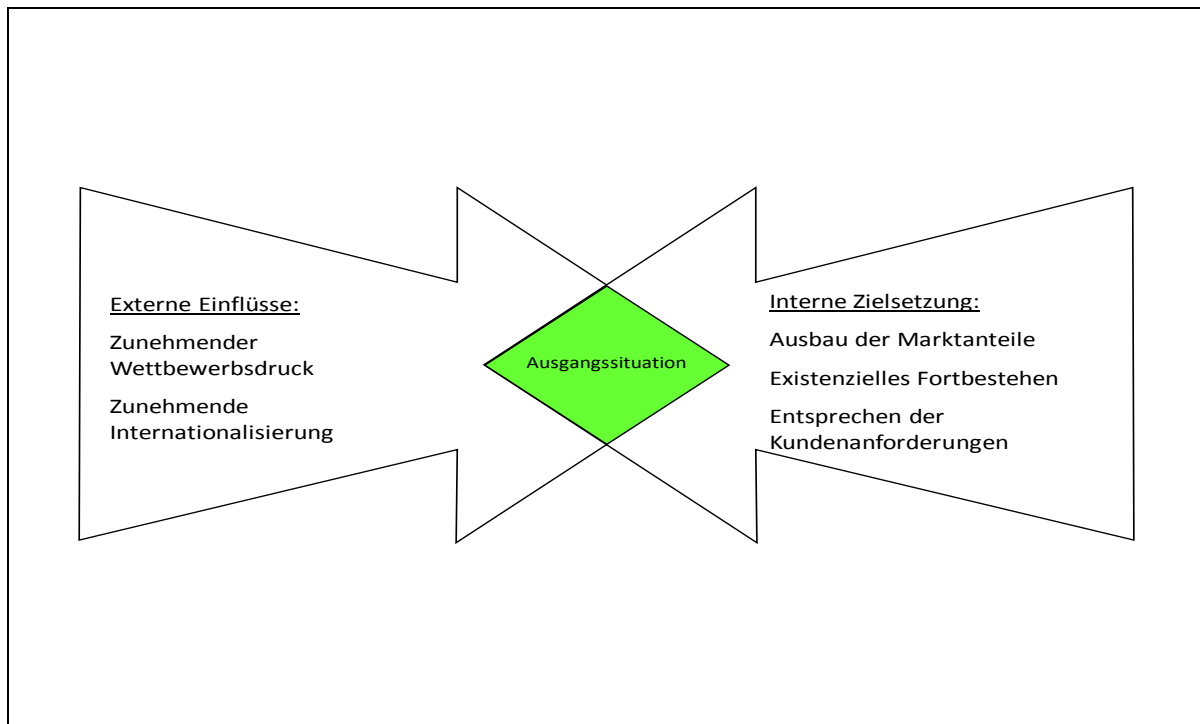
Wird anbieterseitig eine Orientierung an dem Leistungsnehmer und seinen Bedürfnissen vernachlässigt, so kann dies eine mangelnde Bindung des Leistungsnehmers an den Anbieter zur Folge haben. Der zunehmende Trend der Internationalisierung erfordert seitens der angebotsofferierenden Institutionen eine verstärkte und zunehmende Kundenorientierung.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn/Georgi, 2008, S. 643ff.

In der folgenden Abbildung 1 wird die Ausgangssituation visualisiert.

Abbildung 1: Grafische Darstellung der Ausgangssituation



Quelle: Eigene Darstellung

Eine Orientierung der Hochschule an den direkten Bildungsadressaten, den primären Leistungsnehmern, ist eine Möglichkeit die auf die Hochschule einwirkenden Spannungsfelder zu entzerren.

Die Vorzüge einer Orientierung an den Studierenden bergen für die Hochschule jedoch ebenso Gefahren, insbesondere unter der Ausrichtung einer zu eng gefassten Kundenorientierung. Eine „zu eng gefasste Kundenorientierung“ impliziert die Gefahr, dass der Studierende eine „Machtposition“ einnimmt; damit einhergehend besteht ein latentes Risiko, dass dessen Einflussnahme im Lehr-Lern-Kontext steigt. Risikopotenziale könnten demnach bezüglich der wissenschaftlichen Lehre durch eine Niveauabsenkung deutlich werden, sofern die Mehrzahl der Studierendenschaft dieses fordern würde. Eng mit einer Niveauabsenkung verbunden sind zudem Qualitätsmängel, denn durch die Reduktion des Bildungsniveaus muss der Lehrinhalt nahezu unweigerlich auf ein Minimum reduziert werden, oder in (weitere) (Wahl-)Fächer aus dem klassischen Lehrplan ausgelagert werden.

Ein weiteres Risiko einer „falsch verstandenen Kundenorientierung“ liegt in kurzzeitigen Evaluationen. Häufig werden die Lehrveranstaltungen am Ende eines Semesters durch die Studierenden evaluiert. Diese Evaluationen sind weniger auf die Nachhaltigkeit der

Lehrveranstaltung als vielmehr auf ad hoc empfundene subjektive Eindrücke zurückzuführen. Je nach Mentalität des Studierenden können durch die Evaluationen die individuellen Empfindungen zum Ausdruck gebracht werden. So besteht durchaus das Risiko des „Abstrafens“ einer Lehrperson durch ggf. zu wenig Beachtung eines Studierenden, einer durch den Studierenden subjektiv als falsch empfundenen Bewertung etc.

In diesem Kontext sollte daher deutlich werden, dass die ausschließliche Ausrichtung auf Studierende als Kunden nicht erwünscht ist; der Studierende sollte nicht in eine Position befördert werden, in der dieser die Lehr-Lern-Inhalte sowie das Niveau, welches von diesem als adäquat angesehen wird, vorgibt und bestimmt.

Vielmehr sollte ein „gesundes Verhältnis“ erzeugt werden, indem ein bisheriges hierarchisches Über-Unterordnungs-Verhältnis durch einen Dialog auf Augenhöhe angeglichen wird. Ebenso sollte die starre Bürokratie, die auch gegenwärtig an zahlreichen Hochschulen vorzufinden ist, durch eine partnerschaftliche und kundenorientierte Ausrichtung reduziert werden.

Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Kontext, dass die Finanzierung im akademischen Hochschulsektor überwiegend durch die Akquise von Drittmitteln erfolgt. Hierbei soll jedoch nicht der Anschein erweckt werden, dass sämtliche Hochschulen generell im Konkurrenzkampf um die Akquise potenzieller Studierender untereinander stehen. Ebenso ist es durchaus Realität, dass Hochschulen in geografischen Ballungsräumen, den Großstädten, nahezu überlaufen sind. Hierbei wird das Spannungsverhältnis zudem durch die Thematik der Bildungsfinanzierung verstärkt, denn an den Hochschulen sollen bis zum Ende des Jahres 2020 nahezu 1.000 Arbeitsplätze wegfallen, so lautet die Prognose der Staatsregierung.<sup>2</sup>

Innerhalb der kommenden drei Jahre sollen die Hochschulen bereits Arbeitsplätze in dreistelliger Höhe abbauen. Bezug nehmend auf den starken Zulauf von Großstadtuniversitäten ist dabei anzufügen, dass bspw. der Fachschaftsrat der TU Dresden nur noch von wenigen studierbaren Studiengängen spricht, ursächlich ist in diesem Kontext der starke Bewerberandrang zu nennen. An der Universität Leipzig wird beispielsweise ein Studienplatz in Politikwissenschaft von 6-7 Studieninteressierten nachgefragt. Ein Aufkommen, das nahezu nicht zu bewältigen ist.

Nicht alle Hochschulen tragen dem Bewerberandrang Rechnung. So kommt es bspw. an der TU Dresden gegenwärtig zu Personalkürzungen bei zunehmenden Studierendenzahlen; die

---

<sup>2</sup> Vgl. Kailitz, 2011.



Forschungstätigkeiten der Professoren werden auf ein Minimum reduziert, was zur Folge hat, dass nur wenige Drittmittel eingeworben werden können.<sup>3</sup>

Ein ähnliches Bild wird deutlich, wenn die Hochschulen der Landeshauptstadt Berlin fokussiert werden. Hier betreuen gegenwärtig 400 Professoren circa 34.000 Studierende, dies entspricht einem Verhältnis von 1:85. Selbst Studierende mit guten Abiturnoten können nicht generell einen Studienplatz erwarten, insbesondere nicht bei zulassungsbeschränkten Studiengängen.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Hochschulen über die Option verfügen, die Anzahl der Professoren zu erhöhen, um somit den Spannungen entgegenzuwirken und mehr Studieninteressierten einen Studienplatz ermöglichen zu können. Dieser Ansatz kann jedoch negiert werden, insbesondere da die Professoren über das Bundesland finanziert werden und die erforderliche Anzahl finanzieller Mittel nicht vorhanden ist; folglich stellt der Numerus Clausus damit eine Auswirkung begrenzter Ressourcen dar.

Eine Besserung ist kurzfristig auch nicht in Sicht; insbesondere da es in Deutschland aufgrund der verkürzten Schulzeit (gegenwärtig 12 Schuljahre statt bisher 13 Schuljahre) in diesem Jahr (2012) erstmals zu einem doppelten Abiturjahrgang kommt. Sowohl nach Klasse 12 als auch nach Klasse 13 verlassen die Abiturienten dieses Jahr die Sekundarstufe, dadurch wird das Volumen potenzieller Studienbewerber immens ansteigen. Um dem prognostizierten Bewerberandrang zu begegnen, werden sämtliche Berliner Universitäten weitere 6.000 Studienplätze zur Verfügung stellen, jedoch bei gleichbleibendem Personal. Als Folge ergibt sich in diesem Kontext, dass sich nicht nur der Betreuungsschlüssel negativ verändert, respektive wird auch die Qualität der Lehre Einbußen verzeichnen.<sup>4</sup>

In diesem Zusammenhang sind jedoch auch bildungspolitische Forderungen eher realitätsfern. Gefordert wird ein Anstieg der Akademikerquote von derzeit 34% auf 40% innerhalb der nächsten Jahre.

Wie bereits zuvor dargestellt, sind die Hochschulen in den Ballungsräumen stark überlaufen. Die Forderung nach einem Anstieg der Akademikerquote widerspricht folglich der gegenwärtigen Situation des Hochschulsektors.

Unter Ausrichtung einer komprimierten Betrachtung kommt der Thematik gegenwärtig in Deutschland ein besonderer Stellenwert zu, insbesondere da die Vielzahl der Hochschulen die Studiengebühren wieder abgeschafft haben, beziehungsweise deren Abschaffung planen.

---

<sup>3</sup> Vgl. Kailitz, 2011.

<sup>4</sup> Vgl. Haas/Huber/Jürgens, 2010.

Hierbei ist anzumerken, dass die Studiengebühren unabhängig von dem zu entrichtenden Sozialbeitrag sind, der sich auf die Gebühren für den Allgemeinen Studentenausschuss, das Studentenwerk und häufig auf eine Nutzung von Verkehrsmitteln des öffentlichen Personennahverkehrs bezieht. Zugunsten der Hochschulen erfolgt eine staatliche Unterstützung in Form der Bereitstellung von Forschungsgeldern oder Subventionen primär nicht. Die Kundenorientierung kann daher als strategische Ausrichtung einer Kundenbeziehung angesehen werden; die sowohl ein Beitrag als auch die Legitimation der Anfrage von Drittmitteln ist; wobei die Beziehung in ihrer Gesamtheit in verschiedene, temporär ausgerichtete Teilsegmente differenziert werden kann. Ebenfalls zu berücksichtigen ist das Leistungsspektrum und der Stellenwert der Hochschule (gegenwärtig häufig dargestellt durch Hochschul-Rankings) insbesondere im internationalen Kontext durch das „Öffnen der Grenzen“, die Informationsbeschaffung aus dem Internet und der Zunahme von Austauschsemestern an anderen Hochschulen. Wenig berücksichtigt wird jedoch die Ausrichtung auf die Leistungsnehmer, basierend auf einer prozessualen Managementausrichtung (bestehend aus der Analyse, Planung, Steuerung, Realisation und Kontrolle) im Zusammenhang mit dem Beziehungsprozess (bestehend aus der Akquise, Bindung und gegebenenfalls der Rückgewinnung von Leistungsnehmern) unter der Ausrichtung von Nutzenaspekten im Zeitablauf zugunsten sämtlicher Beteiligter. Zu den „Beteiligten“ zählen die Anspruchsgruppen und die Institution Hochschule. Unter Bezugnahme auf die Themenstellung soll jedoch ausschließlich eine intensive Auseinandersetzung mit den Leistungsnehmern als Anspruchsgruppe, folglich den Studierenden sowie der Institution Hochschule erfolgen. Von Bedeutung ist daher der Ansatz des Beziehungsmanagements, in der primären Ausrichtung der Beziehungsphasen Akquise und Bindung sowie in der sekundären Ausrichtung der Kündigung, beziehungsweise Abwanderung (im übertragenen Sinne) in Kombination mit einem wissensintensiven Dienstleistungsangebot. Ein „temporär-ausgerichtetes Teilsegment“ basiert dabei auf zahlreichen einzelnen Elementen, Aktionen und Aktivitäten. Zur Erfassung der gesamtheitlichen Ausrichtung soll eine Orientierung an den Studierenden erfolgen, die mittels Indikatoren erfassbar sind.

Aus der zuvor deskriptiv dargestellten Ausgangssituation resultiert die **Problematik**, dass durch die zunehmende Internationalisierung und den Weg zu einem einheitlichen Europa, analog zu der Vereinheitlichung akademischer Abschlüsse auf internationaler Basis durch die Bologna Erklärung nahezu ein uniformes System zur Erfassung der Beziehung zwischen

Studierenden und der Hochschule erforderlich wird. Explizit im Hinblick auf die zunehmende Internationalisierung und die damit verbundenen, nahezu unbegrenzten Möglichkeiten der Auswahl des Studienfachs sowie des Studienortes über die Landesgrenzen hinaus, wird ein marktorientiertes System zur Erfassung der Beziehung notwendig. Hierbei ist es unerlässlich, zeitnah Indikatorensegmente, Teilsegmente und Indikatoren<sup>5</sup> zu selektieren, mit denen die Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule in den einzelnen Beziehungsphasen erfasst werden.

## **1.2 Relevanzbegründung und Konkretisierung des Forschungsgegenstandes**

Die thematische Begründung der vorliegenden Forschungsarbeit liegt in dem Defizit in theoretischer und in praktischer Ausrichtung, was das Beziehungsmanagement an Hochschulen betrifft und welches auf Studierende als primäre Leistungsnehmer ausgerichtet ist. Die Hochschulen verfügen, nach vollzogener Voruntersuchung, nicht über ein Beziehungsmanagement, welches die Beziehung zu Studierenden in ihrer Gesamtheit erfasst. Vielmehr werden Studierende, beziehungsweise die Beziehung zu bestehenden Studierenden dann erfasst, wenn einzelne Lehreinheiten evaluiert werden. Vollzogene Evaluationen<sup>6</sup> führen dann hochschulintern zu operativen Handlungen, die primär auf das Lehrpersonal ausgerichtet sind. Deutlich wird folglich ein marginaler Ausschnitt der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule, weitere Bereiche bleiben nahezu unberücksichtigt.

Erforderlich sind demnach tiefgehende Ansätze zur Ausschöpfung und Umsetzung der Potenziale, die mit einer Beziehung einhergehen. Operative Maßnahmen sind daher überwiegend hochschulintern konzentriert, ohne den externen Faktor Leistungsnehmer in die Handlungen zu integrieren. Selbst die nahezu Monopolstellung akademischer Bildungseinrichtungen basiert auf der Vergabe akademischer Titel und Grade<sup>7</sup>, dies macht jedoch vor der Internationalisierung und der Erweiterung des akademischen Bildungsmarktes über Landesgrenzen hinaus nicht halt. Fokussiert werden muss daher der Wegfall der reinen Transaktionsorientierung (Leistung) hin zu einer Beziehungsorientierung zwischen Studierenden und der Hochschule.

In praktischer Ausrichtung ist anzufügen, dass die Orientierung an den Leistungsnehmern während der Studienzzeit in der Hochschulpraxis nahezu unberücksichtigt bleibt. Eine Bindung der Studierenden erfolgte bisher ggf. nach einem erfolgreichen Studienabschluss, wenn der ehemalige Studierende den Status des Absolventen einnimmt und als Alumnus gilt.

---

<sup>5</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Indikatoren und Kriterien synonym verwendet.

<sup>6</sup> Vgl. Schwaiger, 2003, S. 32ff.

<sup>7</sup> Vgl. Fröhlich/Jütte, 2004, S. 11.

Die Bindung erfolgte durch „Alumni-Clubs“, beziehungsweise „Alumni-Vereinigungen“. Absolventen können nach erfolgreichem Absolvieren des Studiums einer Alumni-Vereinigung beitreten. Ausgewählte Studierende haben jedoch auch während des Studiums die Möglichkeit bestimmten Vereinigungen oder Organisationen der Hochschule beizutreten, der Anteil ist jedoch marginal. Mit Ausnahme der Alumni-Vereinigung bestehen meist keine konkreten Bindungsaktivitäten seitens der Hochschule. Sollten Bindungsinstrumente oder -maßnahmen eingesetzt werden, die dem Beziehungsmanagement untergeordnet werden können, werden diese dennoch meist isoliert betrachtet. Es fehlt daher ein übergeordneter, umfassender und gesamtheitlicher Kontext, indem das gesamte Beziehungsmanagement mit den dazugehörigen Phasen umfassend dargestellt wird, damit letztlich ein integrativer Handlungsrahmen abgeleitet werden kann. Eine umfassende Betrachtung des ganzheitlichen Beziehungsmanagements erfolgt jedoch nahezu nicht; die Kundenbeziehung wird folglich nicht in ihrer Gesamtheit erfasst. Die Erfassung der gesamten Beziehung ist daher die Aufgabe, die mit dieser Forschungsarbeit verbunden wird. Die Entwicklung eines indikatorenbasierten, multifunktional anwendbaren Beziehungsmodells ist demnach als bisher unerforschtes Segment anzusehen. Folglich ist eine Bezugnahme zu generieren, damit eine Systematisierung sowie Strukturierung umfassend und kombiniert erfolgen kann.

Erforderlich zur Existenz der Institution am Markt ist eine Differenzierung und Abgrenzung von Anbietern mit gleichem oder ähnlichem Angebotsportfolio. Elemente dieser Differenzierung können auf der Qualität, dem Beschwerdemanagement und den ergänzenden Leistungen beispielsweise der Studierendenorientierung liegen.

Der Terminus Studierendenorientierung meint das in den Vordergrund stellen der Studierenden und das Integrieren dieser in weitere strategische Überlegungen.

Dialoge mit Verantwortlichen diverser universitärer Institutionen<sup>8</sup> bestätigten die thematische Relevanz, da der Fokus letztlich auf den Ansprüchen liegt, die mit der Internationalisierung einhergehen, um die wissensbasierten Hochschulaktivitäten aufrecht zu erhalten. Durch telefonische Interviews mit Verantwortlichen des Hochschulsektors, unter anderem Herrn Prof. Dr. rer. pol. Thomas Stelzer-Rothe<sup>9</sup>, Frau Brigitte Göbbels-Dreyling<sup>10</sup> sowie Frau

---

<sup>8</sup> Zu den Interviewpartnern zählen Prof. Werner Pepels (Lehrender Professor an der Fachhochschule Gelsenkirchen, Standort Bocholt); Prof. Dr. J. Weuthen (Lehrender Professor an der Fachhochschule für Ökonomie und Management); Prof. Dr. M. Zerres (Lehrender Professor an der Universität Hamburg) sowie Frau Ulrike Buchheim (Verantwortliche Leiterin der Alumni Vereinigung an der Handelshochschule Leipzig).

<sup>9</sup> Herr Prof. Dr. rer. pol. Thomas Stelzer-Rothe ist neben seiner Funktion als Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und Bildungseinrichtungen auch stellvertretender Vorsitzender des Hochschullehrerbundes in Nordrhein-Westfalen, Mitglied der Akkreditierungskommission ACQUIN, Obergutachter bei der Berufung von Professoren an Fachhochschulen in verschiedenen Bundesländern sowie Mentor in der hochschuldidaktischen Weiterbildung an Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen.

Liebisch vom CHE<sup>11</sup> wurde analysiert, dass explizit das Erfassen der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule bisher vernachlässigt wurde, hier jedoch Bedarf besteht; ebenso mangelt es an Möglichkeiten der Erfassung eines Beziehungsstatus der Hochschule. Anhand der vorliegenden Expertenaussagen wird das Erfordernis in der akademischen Bildungsbranche deutlich. Nach Einschätzungen der zuvor genannten Experten kommt der Thematik ein hoher wissenschaftlicher Stellenwert zu.

### 1.3 Zielsetzung der Arbeit

Mit der Arbeit soll Forschenden und Interessenten die Notwendigkeit und die Entwicklung eines indikatorengeleiteten Modells zur Erfassung von Beziehungen zwischen Studierenden und der Hochschule aufgezeigt werden, um vorhandenes Potenzial auszuschöpfen.

Die auf die Beziehung ausgerichteten Indikatoren sollen dabei auf die Zielsetzung eines proaktiven Erkennens von Handlungen ausgerichtet sein, die Einfluss auf die jeweilige Beziehungsphase haben. Die Indikatoren werden aus Indikatorensegmenten, bzw. Teilsegmenten abgeleitet. Mit dem zu entwickelnden Modell sollen folgende Zielsetzungen realisiert werden:

Das folgende **Kernziel** bildet den primären thematischen Gegenstand:

- Entwicklung eines indikatorengeleiteten, multifunktional anwendbaren Modells, welches integrative Dienstleistungscharakteristika berücksichtigt, mit dem die Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule erfasst werden kann.

Zur Realisierung des Kernziels wird dieses in die folgenden **Teilziele** differenziert:

- Grundlegend gilt es mögliche, beziehungsorientierte Indikatorensegmente zu ermitteln.
- Nach erfolgreicher Selektion werden die identifizierten Segmente in Teilsegmente zerlegt und in einzelne Indikatoren (als Kriterien) operationalisiert.
- Erarbeitung einer multifunktionalen Anwendung.
- Erhebung mittels empirischer Analyse zur Überprüfung der Modellvalidität.
- Überprüfung der Adaptionmöglichkeiten in den östlich gelegenen Hochschulraum Mitteleuropas.
- Deskriptive Darstellung von Implementierungsansätzen.

---

<sup>10</sup> Frau Brigitte Göbbels-Dreyling ist die Leiterin des Büros der Hochschulrektorenkonferenz, der Vereinigung deutscher Hochschulen.

<sup>11</sup> Frau Liebisch vom Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh ist verantwortlich für das Hochschulmarketing.

#### **1.4 Wissenschaftliche Methodik und Gang der Untersuchung**

So wie eine Vereinheitlichung der akademischen Bildungsabschlüsse vorgenommen wurde, die für Europa gelten sollen, soll mittels der vorliegenden Forschungsarbeit ein indikatorenbasiertes Modell entwickelt werden, mit welchem die Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule erfasst werden kann. Die Anwendung des Modells soll daher ebenso in geografisch östlich als auch westlich gelegenen Ländern Mitteleuropas möglich sein, da mit diesem zu entwickelnden Modell, ebenso dem Internationalisierungsanspruch Rechnung getragen werden soll.

Neben dem reinen Erfassen der Beziehung soll die Möglichkeit bestehen, die Beziehung seitens der Hochschule zu intensivieren und ein daraus resultierendes Potenzial auszuschöpfen. Basierend auf der Ausgangslage in der universitär-ausgerichteten Bildungsbranche ist die Entwicklung umfassender Indikatoren zur zeitnahen Erfassung der Studierendenbeziehung an Hochschulen erforderlich, um nicht zuletzt einer internationalen Ausrichtung zu entsprechen. Die Zweck-Mittel-Beziehung steht dabei im Vordergrund um ex ante Maßnahmen zur Sicherstellung der Leistungsqualität, der Behebung von Leistungsfehlern sowie flankierende Maßnahmen zu entwickeln. Es sollen Indikatorensegmente, Teilsegmente und Indikatoren entwickelt bzw. abgeleitet werden, mit denen die Studierendenbeziehungen erfasst werden können, um letztlich gegebenenfalls vorhandene Defizite zu beheben, beziehungsweise zu minimieren. Die dafür erforderliche Kundenzufriedenheit ist hierbei nicht Gegenstand der Arbeit, sondern eine Komponente in dem multifunktional anwendbaren Beziehungsmodell und weist eine Schnittstelle zur thematischen Rechtfertigung auf.

Nach der Entwicklung des Modells wird dieses im Rahmen einer empirischen Erhebung bewertet. Die empirische Erhebung soll letztlich Aufschluss über das Modell hinsichtlich der Erfolgsaussichten geben. Nach erfolgter Bewertung werden Ansätze der Implementierung aufgezeigt, bevor die wesentlichen Inhalte der Arbeit zusammenfassend formuliert, kritisch gewürdigt sowie der weitere Forschungsbedarf deskriptiv dargestellt werden. Nach erfolgreicher Be- und Erarbeitung der Thematik soll ein indikatorenbasiertes Modell zur Erfassung der gesamten Kundenbeziehung entwickelt werden (Tab. 1).

Tabelle 1: Vorgehensweise bei der Modellentwicklung

Vorgehensweise bei der Modellerstellung	
Inhaltsaspekt	Deskription
1. Theoretische Deskriptionen	Fundamentale, beziehungsorientierte Deskriptionen der thematisch relevanten Kernthemen .
2. Recherche theoriegeleiteter und empiriegeprüfter Ansätze	Recherche und Selektion theoretisch abgeleiteter und empirisch geprüfter Ansätze zur Herleitung des Beziehungsmodells.
3. Darstellung der Indikatorensegmente unter Bezugnahme von Dienstleistungsaspekten und auf das Beziehungsmanagement	Ermittlung und Auswahl aussagekräftiger Indikatorensegmente, die Relevanz im Hinblick auf das Beziehungsmanagement aufzeigen.
4. Herleitung eines anwendbaren Beziehungsmodells	Herleitung eines Beziehungsmodells basierend auf einer übergeordneten Konzeption und drei tragenden Säulen, dem <b>Qualitätsmanagement</b> , dem <b>Beschwerdemanagement</b> und <b>ergänzenden Dienstleistungen</b> .
5. Auswahl der indikatorenbasierten Teilsegmente	Gestützt auf den Indikatorensegmenten werden Teilsegmente ermittelt, die das übergeordnete Indikatorensegment unter Berücksichtigung von Dienstleistungscharakteristika möglichst genau abbilden.
<b>DIE SCHRITTE 6-9 SIND AUF DIE MULTIFUNKTIONALE ANWENDBARKEIT BEZOGEN</b>	
6. Auswahl der Kriterien in den jeweiligen Teilsegmenten und der Darstellung eines Best-Case in Anlehnung an den SERVQUAL-Ansatz	Jedem Teilsegment werden Kriterien zugeordnet. Diese Kriterien werden als „Best-Case“ formuliert um einen Idealzustand abzubilden.
7. Ermittlung einer aussagekräftigen Evaluationsmethode	Als Evaluationsansatz wird ein Punktbewertungsmodell zugrunde gelegt. Das Punktbewertungsmodell umfasst 3 Gewichtungen auf einer 4er Skalierung. Anwendungsspezifische Richtlinien sind dem Modell vorgeschaltet.
8. Ermittlung einer quantitativen Evaluation	Jedes zugrunde gelegte Kriterium erhält einen Gewichtungsfaktor sowie eine punktbasierte Bewertung. Es besteht die Möglichkeit einer einzelnen sowie einer (erweiterten) aggregierten Evaluation.
9. Interpretative Schlussfolgerungen auf Basis eines Beziehungsprofils	Zur abschließenden Ermittlung der Beziehung wird unter Integration der Evaluation ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild vorgenommen um ggf. vorhandenes Optimierungspotenzial zu ermitteln.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Kundenbeziehung basiert dabei auf einer Verbindung zwischen Studierenden und der Hochschule. Folglich soll den Hochschulen ein Modell zur Verfügung gestellt werden, mit dem hochschulspezifisch Aktivitäten und Handlungen der Studierenden in allen Beziehungsphasen erfasst werden. Basierend auf unterschiedlichen rechtlichen Gegebenheiten und veränderten Marktstrukturen im inner- und außereuropäischen Ausland gelten Deutschland und die Niederlande als Bezugsgrößen und als Referenzländer im westlichen Teil Mitteleuropas, während Ungarn und die Slowakische Republik als Bezugsgrößen und Referenzländer im östlichen Teil Mitteleuropas gelten.

Die zuvor genannten Referenzländer aus den westlich und östlich gelegenen Regionen Mitteleuropas wurden ausgewählt, da es sich hierbei um „Grenzländer“ handelt. Dies bedeutet, dass sowohl Deutschland und die Niederlande, als auch Ungarn und die Slowakische Republik geografisch aneinander angrenzen. Es liegt zudem bei der deutschen als auch bei der niederländischen Bevölkerung ein ähnliches Verhalten im Alltag vor, da die Mentalität der dort lebenden Bevölkerung ähnliche Strukturen aufweist. Ebenso wird diese Annahme bei der ungarischen und slowakischen Bevölkerung zugrunde gelegt, eine Bestätigung der Vermutung ähnlicher Verhaltensweisen der beiden Nationen wurde durch das statistische Amt und den Deutschen akademischen Austauschdienst (DAAD) bestätigt.

Im Vergleich zu anderen Dienstleistungen ist der quantitative Wert eines Studierenden für die Einrichtung generell begrenzt, da vertragliche Grundlagen dominieren, beispielsweise durch Studienverträge, in denen die zu entrichtenden Gebühren für die Dauer der Studienzzeit feststehen, sofern eine Hochschule Studiengebühren erhebt. Die Thematik des Kundenwertes, beziehungsweise im übertragenen Kontext der Wert des Studierenden wird im Verlauf der Arbeit kurz angesprochen um der Thematik umfassend gerecht zu werden; jedoch wird der Ansatz nicht weitergehend intensiviert. Die fehlende Intensität basiert zudem darauf, dass Inhalte thematisiert werden, die im Einflussbereich der Hochschule liegen, dies ist bei der Ermittlung des Wertes eines Studierenden jedoch nur unmittelbar gegeben. Nicht berücksichtigt wurde daher der qualitative Wert, der sich auch über die ursprüngliche Dauer des akademischen Studiums hinaus erstreckt.

Aus den theoretischen Grundlagen wird in dem Kapitel 5 der vorliegenden Forschungsarbeit das Modell entwickelt und die Indikatorensegmente abgeleitet. Nach der Modellentwicklung gilt es dieses zu falsifizieren, beziehungsweise zu verifizieren. Diese Falsifikation, beziehungsweise Verifikation erfolgt mittels empirischer Vollerhebung in zwei westlich gelegenen Ländern Mitteleuropas. Das Resultat wird genutzt, um im Nachfolgenden das Modell von einem Experten einer Hochschule im östlich gelegenen Teil Mitteleuropas einschätzen zu lassen, ob eine Adaption in den östlich gelegenen mitteleuropäischen Hochschulraum gegeben ist, bevor mit der Darstellung der Implementierungsansätze begonnen wird. Bei sämtlichen Ausführungen erfolgt eine direkte Bezugnahme auf die Studierenden als primäre Leistungsnehmer der Dienste anbietenden Hochschule. An den Stellen innerhalb der Forschungsarbeit, an denen Quellenangaben als Textbelege angeführt werden, bezieht sich die Quelle primär auf inhaltliche Ausführungen zu „Kunden“. Aufgrund des direkten inhaltlichen Bezugs zu den primären Bildungsadressaten, den Studierenden, auf die in dieser Arbeit Bezug genommen wird, erfolgt die Darstellung daher direkt auf Studierende.<sup>12</sup> In der vorliegenden Arbeit wird der Terminus „Kunde“ durch den Terminus „Studierende“ (als primäre Kundengruppe einer Hochschule) ersetzt. Letztlich ist noch anzufügen, dass die Termini Studenten, Studierende und Kunde synonym verwendet werden.<sup>13</sup> In der vorliegenden Arbeit werden zur Vereinfachung des Leseflusses primär generische Maskulinen verwendet.

---

<sup>12</sup> Auf eine erneute Bezugnahme, beziehungsweise den Transfer von Kunden auf Studierende innerhalb der Arbeit wird daher verzichtet. An dieser Stelle soll lediglich verdeutlicht werden, dass die zitierte Quelle generell auf Kunden ausgerichtet ist.

<sup>13</sup>Häufig wird auch von Studenten gesprochen, obwohl der politisch korrekte Terminus Studierende ist. Die sprachlich-stilistischen Gesetzmäßigkeiten werden fokussiert beachtet, dennoch ist es nicht konstant möglich, sämtliche Formulierungen geschlossen uniform zu verwenden.



## **2 Übersicht der Hochschullandschaft in Europa und in ausgewählten mitteleuropäischen Ländern**

In dem folgenden Kapitel wird allgemein auf die Hochschullandschaft in Europa Bezug genommen, bevor im weiteren Verlauf eine intensive Ausgestaltung der Hochschullandschaft in den weiteren Teilkapiteln erfolgt.

### **2.1 Hochschulspezifische Gegebenheiten in Europa**

In den nachfolgenden Ausführungen wird die Hochschullandschaft in Europa dargestellt. Dabei erfolgt ein allgemeiner Überblick über die gegenwärtigen Gegebenheiten. Nach erfolgter Bezugnahme auf die Ausrichtung der europäischen Bildungslandschaft erfolgt die Deskription bildungspolitischer Ziele und die Bewertung akademischer Leistungen.

#### **2.1.1 Die Ausrichtung der europäischen Bildungslandschaft**

Die europäische Bildungslandschaft ist geprägt durch eine Vielzahl akademischer Bildungseinrichtungen mit unterschiedlicher Ausrichtung. Aufgrund der Thematik der vorliegenden Arbeit erfolgt die Konzentration der nachfolgenden Ausführungen jedoch primär auf die Hochschullandschaft. Dem zuzuordnen sind Universitäten, Technische sowie Fern-Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien, Colleges etc., wobei den begrifflichen Bezeichnungen nahezu keine Grenzen gesetzt sind. Die Bezeichnungen variieren zwischen den östlichen, westlichen, nördlichen und südlichen Regionen Mitteleuropas, ebenso variiert die Anzahl der Bildungseinrichtungen. Die Quantität der Institutionen ist dabei abhängig von der Landesgröße und der Bevölkerungsdichte.

Eine enge Verbindung zur Hochschullandschaft weisen ebenso bildungspolitische Zielsetzungen auf, die in den nachfolgenden Ausführungen thematisiert werden.

Ein Ziel ist die transnationale Zusammenarbeit im Bildungsbereich. Das diesbezügliche Aktionsprogramm trägt den Namen SOKRATES. Eine Besonderheit liegt hierbei auf der Ausrichtung des Aktionsprogramms. So basiert das Programm nur in geringem Maße auf dem universitären Bildungsbereich. Das Programm der Europäischen Union dient der Förderung einer nationenübergreifenden Zusammenarbeit im Bildungswesen. Der institutionelle Charakter bezieht sich dabei sowohl auf den Vorschulbereich, als auch auf die Erwachsenenbildung, die sowohl den nicht-universitären als auch den universitären Bildungsbereich umfasst. Die Europäische Union stellte für das Aktionsprogramm SOKRATES 1,85 Milliarden Euro bis Dezember 2006 zur Verfügung. Das Programm wurde

mit dem Europaparlament und dem Europarat gemeinsam beschlossen. Teilnehmer waren ursprünglich neben fünfzehn EU-Staaten auch drei EWR-Staaten<sup>14</sup>. Das ehemalige SOKRATES Programm wird gegenwärtig unter dem Bildungsdachprogramm „Programm für Lebenslanges Lernen (LLP)“ bezeichnet und umfasst diverse Teilprogramme. In dem Zeitraum von 2007 bis 2013 werden circa 7 Milliarden Euro bereitgestellt.<sup>15</sup> Das primäre Ziel des europäischen Bildungsprogramms basiert auf der Wissensgenerierung von und für Europa mit dem Kernziel ein wissensbasiertes Europa zu schaffen, um durch den Zugriff auf einen Wissenspool die Wissen erforderlichen Herausforderungen zu bewältigen. Zu diesen Herausforderungen zählt neben dem lebenslangen Lernen auch die Verbesserung des Bildungszugangs für sämtliche Personen. Damit verbunden ist das Erlangen von anerkannten Qualifikationen im In- und Ausland sowie entsprechender Kompetenzen. Weitere, mit dem Programm verbundenen Ziele sind der Erwerb sprachlicher Kompetenzen sowie einer landesübergreifenden Mobilität.<sup>16</sup>

Es ist anzunehmen, dass die steigende Internationalisierungstendenz von Arbeitnehmern nahezu mehr Schlüsselqualifikationen und kulturell ausgerichtete Kompetenzen erfordert. Durch ein Auslandsstudium, respektive durch im Ausland erlebte Erfahrungen erschließen sich Schlüsselqualifikationen, die insbesondere auf dem internationalen Arbeitsmarkt von zentralem Stellenwert sind.

### **2.1.2 Bildungspolitische Ziele**

Im universitären Hochschulbereich werden auf Europaebene diverse bildungspolitische Ziele verfolgt. Dem zuzuordnen ist unter anderem die Einführung eines gestuften Studiensystems mit dem es europaweit zu vergleichbaren Abschlüssen (umgesetzt durch das dreistufige Studiensystem Bachelor, Master und PhD) sowie zur Einführung und analog zur Modifizierung und Optimierung der Einhaltung qualitativer Kriterien sowie der Mobilitätssteigerung führen soll. Einen Beitrag zur Transparenz leisten Leistungspunkte des European Credit Transfer System (ECTS). Die Kreditpunkte werden für erbrachte Leistungen vergeben. Hierbei ist jedoch kritisch anzumerken, dass die Leistungsanforderungen hochschulspezifisch variieren und daher voneinander abweichen können.

Generell wurden für den universitären Hochschulbereich auf Europaebene Ausrichtungen festgelegt, die bis zum Jahre 2020 von sämtlichen angehörigen EU-Ländern realisiert werden sollen. Eine dieser Ausrichtungen bezieht sich auf die quantitative Anzahl der Personen mit

---

<sup>14</sup> Vgl. <http://eu.daad.de/eu/sokrates/programminformation/05360.html>

<sup>15</sup> Vgl. <http://eu.daad.de/eu/llp/06332.html>

<sup>16</sup> Vgl. <http://rehna.de/index.phtml?view-317&SpecialTop=1>

einem tertiären Bildungsabschluss. Konkret wird gefordert, dass 40% aller 30-34jährigen Personen einen tertiären Abschluss vorweisen können.<sup>17</sup> Die Bezeichnung „Tertiärer Abschluss“ bezieht sich in den meisten angehörigen EU-Ländern auf einen Hochschulabschluss. Eine Ausnahme bildet die Interpretation des Terminus „Tertiärer Abschluss“ in Deutschland, denn sowohl in West- als auch in Ostdeutschland ist damit ein weiterführender Abschluss gemeint, der ebenso nicht-universitär sein kann, beispielsweise der weiterführende Abschluss als „Meister“ im handwerklichen Sektor, oder der Abschluss einer „Berufsakademie“.

Generell sind die zielspezifischen Ausrichtungen jedoch vielfältiger und auf das Lissabon-Abkommen (1997), die Sorbonne-Erklärung (1998) sowie den Bologna-Prozess (1999) zurückzuführen.<sup>18</sup> Der Bologna-Prozess hat dabei medial die meiste Aufmerksamkeit erzeugt und trug gravierend zu einer Reformation des Hochschulwesens bei. Gegenstand des Bologna-Prozesses ist dabei die Umsetzung der Bologna-Erklärung. Gegenstand der Bologna-Erklärung ist die Verpflichtung von mehreren Staaten, zuvor festgelegte bildungsspezifische Zielsetzungen bis zum Jahre 2010 umzusetzen. Fokussiert wurde dabei die Zusammenarbeit der europäischen Mitgliedsstaaten<sup>19</sup>, die die Bologna-Erklärung unterzeichneten. Neben einer Förderung der Zusammenarbeit liegt die Gestaltung der Lehr-Lerninhalte sowie die des Bildungssystems in staatlicher Verantwortung.<sup>20</sup> Das primäre Ziel der Bologna-Erklärung liegt in der Generierung eines gemeinsamen europäischen Hochschulraums (EHR).

Dieses Kernziel wurde zur erleichterten Realisierung in zahlreiche Teilziele –als einzelne, aufeinander aufbauende Schritte- differenziert, so dass ein stufenweises Erreichen als Erfolgsmessung des Kernziels realisiert wird. Zu diesen Teilzielen gehört grundlegend die Einführung von aufeinander aufbauenden, hierarchisch angeordneten Studiengängen, wie Bachelor, Master und PhD. Mit der gestuften Einführung der Studiengänge geht zudem eine vereinfachte Vergleichbarkeit der Abschlüsse einher, was auch zu einer staatenübergreifenden Anerkennung führt, analog wird das Studienangebot transparenter.

Ein weiteres Teilziel ist die Einführung eines Systems, welches auf Leistungs- und Kreditpunkten basiert und im internationalen englischen Sprachgebrauch als European Credit Transfer System bezeichnet wird. Ein positiver Nebeneffekt, der mit der Einführung des leistungsorientierten Kreditpunktesystems einhergeht ist die zunehmende Mobilität im europäischen Wissenschafts- und Wirtschaftsraum (ERASMUS). Die Mobilitätsförderung

---

<sup>17</sup> Vgl. [http://www.eu-bildungspolitik.de/hochschule\\_25.html](http://www.eu-bildungspolitik.de/hochschule_25.html)

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1916.php>

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1976.php>

<sup>20</sup> Vgl. <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1979.php>

bezieht sich dabei auf Studierende, Lehrende und weitere Hochschulangehörige wie den Mitarbeitern der Verwaltung, in dem mobilitätsbezogene Hemmnisse und Barrieren reduziert, beziehungsweise im Idealfall beseitigt werden, damit eine Internationalisierung erfolgen kann. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Zusammenhang die Anrechnung von Leistungen außerhalb der Hochschule. Einhergehend mit dieser Ausrichtung steht auch die Flexibilisierung der Ausbildungswege, was durch die Anrechnung außerhochschulischer Leistungen mit einer Reduzierung der zeitlichen Studiendauer und im Idealfall mit einem Rückgang der Abbrecherquote einhergeht. Als weitere Teilziele gelten staatenübergreifende Kooperationen im Bereich der Qualitätssicherung. Als ein weiteres Teilziel gilt die Stärkung einer europäischen Dimension im Hinblick auf die Hochschulbildung, indem bei einem modularen Studienaufbau die Quantität der Module erhöht wird, ebenso wie die Reformation von Studiengängen, den zugrundeliegenden Lehr-Lerninhalten und –plänen sowie den organisatorischen Rahmenbedingungen. Zur Stärkung der europäischen Dimension zählt ebenso das Lehren und Verbreiten der Sprache von den jeweiligen Mitgliedsstaaten. Ein weiteres Teilziel ist auf die Akkreditierung und Qualitätssicherung der jeweiligen Studiengänge bezogen, indem sowohl fachliche als auch inhaltliche Standards gewährleistet und eingehalten werden, damit der jeweilige Abschluss der beruflich ausgerichteten Relevanz entspricht.<sup>21</sup> Bei diesem Teilziel ist jedoch kritisch anzufügen, ob und in welchem Ausmaß dem Ansatz der Aktualität und Relevanz entsprochen wird. Der Hintergrund für das kritische Hinterfragen ist der dynamische Prozess der dem Berufsleben und der Wirtschaft zugrunde liegt. Folglich muss eine regelmäßige Anpassung an die aktuellen und prognostizierten Anforderungen im Abgleich mit der Wissenschaft erfolgen. Zur Überprüfung und Erfolgsmessung erfolgt im Abstand von jeweils zwei Jahren eine Konferenz mit sämtlichen europäischen Mitgliedsstaaten. Die Konferenz dient dazu, die Fortschritte und Erfolge zu dokumentieren und gegebenenfalls das Optimierungspotenzial zu identifizieren.<sup>22</sup> Mit der zuvor dargestellten Bezugnahme auf einige Teilziele des Bologna-Prozesses soll eine differenzierte Bezugnahme auf die inhaltlichen Hintergründe erfolgen, als das bloße Benennen des Kernziels. Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann jedoch nicht erhoben werden. Die bisherigen Konferenzen erfolgten in Prag (19. Mai 2001), in Berlin (19. September 2003), in Bergen (19.-20. Mai 2005), in London (18. Mai 2007) sowie in Leuven (28.-29. April 2009). Bei der letzten Konferenz wurde ermittelt, dass die bisherige Entwicklung als „gut“ bezeichnet werden kann, wobei jedoch als Einschränkung angeführt

---

<sup>21</sup> Vgl. <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1915.php>

<sup>22</sup> Vgl. <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1982.php>

wurde, dass die im Jahre 1999 festgelegten Ziele bisher noch nicht vollständig realisiert worden sind.<sup>23</sup> Das gegenwärtig noch nicht vollständige Erreichen der Ziele führt dazu, dass eine Erreichung auch nach dem Jahre 2010 weiterhin fokussiert werden soll.<sup>24</sup> Als weiteres Ziel wurde zudem festgelegt, dass eine Chancengleichheit bezüglich des Hochschulzugangs erzeugt werden soll. Diese Chancengleichheit bezieht sich insbesondere auf Gesellschaftsgruppen, die unterrepräsentiert sind. Ebenso ist ein weiteres Ziel das Fördern der Beschäftigungsmöglichkeiten von Studierenden, analog zu einer Verzahnung und Verkettung von Bildung, Forschung und Innovation, wobei die Hochschule auch für internationale Foren geöffnet werden soll. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Kontext das Ziel der verbesserten Anerkennung der Studienabschlüsse in der Wirtschaft, was zugleich mit einer Möglichkeitssteigerung hinsichtlich der Mobilität im europäischen Raum einhergeht.<sup>25</sup>

### **2.1.3 Bewertung akademischer Leistungen**

Bezüglich der Bewertung akademischer Leistungen kann herausgestellt werden, dass die staatlich anerkannten Hochschulen der im Folgenden dargestellten Länder das international ausgerichtete europaweite Anwendung findende Kreditpunktesystem implementiert haben. Mit diesem System werden die Leistungen der Studierenden gemessen und können international miteinander verglichen werden. Eine Uniformität der Leistungen und der Abschlüsse auf Basis des Punktesystems kann somit gewährleistet werden (nicht aber die Vergleichbarkeit der hochschulspezifischen Anforderungen, die an den Erwerb der Punkte gekoppelt sind.)

An dieser Stelle kann nicht generell von einer einheitlichen, eu-weiten Hochschulbildung ausgegangen werden, denn lediglich die Abschlüsse der akademischen Bildungsgänge sind eu-weit vergleichbar. Eine einheitliche Hochschulbildung würde daher eu-weit uniforme Lehrpläne erfordern, die gegenwärtig (noch) nicht vorhanden sind. Die Bewertung der Bildungsleistungen ist durch das eu-weite European Credit Transfer System (ECTS) uniform geregelt, ebenso wie die Abschlüsse. In sämtlichen Dokumentationen ist jedoch nicht einheitlich geregelt, welche bspw. außeruniversitären Leistungsnachweise anerkannt werden, respektive abgelehnt werden oder sofern diese anerkannt werden, welche Anzahl ECTS diesen zuerkannt werden.

---

<sup>23</sup> Vgl. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11088\\_de.html](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_de.html)

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1923.php> und [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/099DE.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/099DE.pdf)

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1915.php>

Unter Bezugnahme auf das europäische Kreditpunktesystem ist anzuführen, dass dieses in Deutschland und den Niederlanden bereits vollständig und in Ungarn primär Anwendung findet. Das ECTS ist bereits 1998 in der Slowakei eingeführt worden, dennoch erfolgt eine uniforme Anwendung auf sämtliche Studiengänge innerhalb des Landes nicht. Eine konsequente Umsetzung ist bei sämtlichen Studiengängen zu verzeichnen, die zu dem Erwerb des akademischen Abschlusses „Bachelor“ führen. Eine einheitliche Umsetzung bei sämtlichen Master-Studiengängen erfolgte bislang noch nicht. Die Einführung des europäischen Kreditpunktesystems ist uniform und findet internationale Anwendung, worüber bis dato jedoch keine Einigkeit besteht, ist die Festlegung und Zuerkennung der quantitativen Credits für die Teilnahme an Lehrveranstaltungen und das erfolgreiche Absolvieren der Prüfungsleistung, dies erfolgt beispielsweise in der Slowakei zentral durch den Hochschulsenat, dem hinzuzufügen ist das Nichtvorhandensein von Individualleistungen für Studierende, beziehungsweise der Anerkennung alternativer Prüfungsleistungen.<sup>26</sup>

An dieser Stelle ist zu ergänzen, dass in der Slowakei (beispielsweise im Vergleich zu Deutschland) eine Zentralisierung bezüglich der Festlegung von ECTS erfolgt. Dabei legt der Hochschulsenat die Anzahl der ECTS fest, die ein Studierender für die Teilnahme sowie den erfolgreich absolvierten Leistungsnachweis erhält.

Abschließend ist dabei herauszustellen, dass zwar die Regelung über das europäische Kreditpunktesystem einheitlich ist, nicht aber zwangsläufig auch die Handhabung hinsichtlich der Vergabe der ECTS – wie zuvor deskriptiv dargestellt.

Bezug nehmend auf die Vereinheitlichung von Studienleistungen sind sämtliche ungarischen Hochschulen seit September 2003 verpflichtet, die Regelungen der ECTS anzuwenden und die Leistungen der Studierenden entsprechend dieses Systems zu bewerten (dabei entsprechen 60 ECTS einem Studienjahr).

Im Hinblick auf die Zukunft ist der Gedanke einer einheitlichen Hochschulbildung<sup>27</sup> ein Schritt auf dem „Weg zu einem Europa“.

Wird nun auf Basis einer eu-weiten akademischen Grundbildung gesprochen, erscheint der Ansatz und Umsetzungsprozess als erstrebenswert, insbesondere um eine Verbindung des europäischen Hochschul- und Forschungsraumes zu schaffen und somit möglichst langfristig Synergieeffekte zu nutzen und Kooperationen zu initiieren.

Insbesondere auch unter arbeitsmarktspezifischen Aspekten erscheint der Ansatz erstrebenswert, denn bspw. die Vereinheitlichung der Abschlüsse schafft für die Arbeitgeber

---

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.ba-auslandsvermittlung.de>

<sup>27</sup> Die weiteren Ausführungen basieren sprachlich auf eu-weit einheitlichen Abschlüssen, auch wenn in den weiteren Ausführungen der Terminus „einheitliche Hochschulbildung“ verwendet wird.

eine Transparenz auf dem akademischen Bildungsmarkt, die im Idealfall mit einer geringeren Arbeitslosenquote durch höhere Beschäftigungszahlen einhergeht.

Für die Hochschule bedeutet dies, dass neben der Transparenz der Abschlüsse auch eine Transparenz der Forschung und Lehre sowie der Hochschule mit ihren Leistungen einhergeht, was letztlich zu einem gesteigerten Wettbewerb, auch in qualitativer Ausrichtung führen kann.

Für den Studierenden als potenziellen Leistungsnehmer bedeutet dies die Möglichkeit eines formell vereinfachten Wechsels des Studienortes, basierend auf der Uniformität des Hochschulsystems sowie gleichermaßen einer Chancengleichheit und vielfältigeren Bildungsmöglichkeiten als ohne eine einheitliche, eu-weite Hochschulbildung.

Auch bei einer Vorteilhaftigkeit der einheitlichen Hochschulbildung darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich dabei in erster Ausrichtung um eine akademische Grundbildung handelt. Die Vereinheitlichung birgt die Gefahr einer mangelnden Spezialisierung, die dazu führen kann, dass sich auf dem Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit zahlreiche Generalisten befinden; die Experten mit einer speziellen akademischen Ausbildung, respektive einer Spezialisierung jedoch nur marginal anzutreffen sind. Trotz der Vorteilhaftigkeit der Vereinheitlichung der akademischen Hochschulbildung sollte jeder Studierende frühzeitig darauf aufmerksam gemacht werden, dass ein Ausbau neigungsspezifischer Interessen und damit verbundener Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse auch zukünftig erforderlich sein wird. Die zur akademischen Grundbildung zu erlangende Spezialisierung auf einem individuellen Fachgebiet ist daher als Investition in die Zukunft anzusehen und keineswegs als individuell brachliegendes Wissen. Eine diesbezügliche Kommunikation an Studierende sollte daher möglichst schon zu Beginn des Studiums erfolgen, um keine „wertvolle Bildungszeit“ ungenutzt verstreichen zu lassen. Die letztliche Vergleichbarkeit der Abschlüsse geht ebenso mit einer Vergleichbarkeit der notenmäßigen Bewertung (durch den potenziellen Arbeitgeber) einher. Dies kann für einige Absolventen vorteilhaft sein. Insbesondere in Deutschland dominiert seitens der Arbeitgeber eine Notenorientierung, dies birgt jedoch die Gefahr, dass Studierende mit weniger guten Noten, bzw. Absolventen mit weniger guten Abschlüssen Probleme bei der Arbeitsplatzsuche haben können, obwohl es sich bei diesen Studierenden/Absolventen ggf. um „gute Praktiker“ handelt. Anders als in Deutschland ist das Einstellungsverhalten in den Niederlanden. Die Mehrzahl der niederländischen Arbeitgeber stellt die Bewerber notenunabhängig ein. Dies bedeutet, dass die Hochschulabsolventen ihr Wissen und Können beruflich umsetzen müssen um nachzuweisen, dass sie über die entsprechende Kompetenz verfügen.

## **2.2 Die Hochschullandschaft in ausgewählten mitteleuropäischen Ländern**

Der Zusammenschluss zu „einem Europa“ durch die Integration östlich und westlich gelegener Länder Mitteleuropas sowie die Vereinheitlichung von Systemen und Strukturen über die Landesgrenzen hinaus, erfordert auch eine Internationalisierung im Bildungswesen und die Einführung eines international ausgerichteten Bildungssystems als weiterer Schritt zu „einem Europa“.

Insbesondere bei dem Bildungssystem sollte eine Anerkennung von universitären Abschlüssen innerhalb Europas gewährleistet werden.

Dieser Weg zur Vereinheitlichung der akademischen Abschlüsse sowie die Angleichung der staatlichen Bildungssysteme sollen mit einer steigenden Mobilität primär junger Menschen, aber auch Dozenten, Lehrenden und Verwaltungsmitarbeitern einhergehen. Mit steigender Tendenz werden Semester an Hochschulen im Ausland absolviert. Neben dem Erwerb von Wissen geht zudem auch die Entwicklung der eigenen Person einher, verbunden mit zunehmendem Wissen und Verständnis für andere Kulturen.

Aus Erfahrungsberichten von Studierenden, die mindestens ein Semester an einer Hochschule im Ausland verbracht haben, wird deutlich, dass diese sich ebenso vorstellen können, auch in der Zukunft (für eine bestimmte Zeit) im Ausland beruflich tätig zu werden.<sup>28</sup>

Die daraus deutlich werdende Tendenz lässt zudem auf die Entwicklung eines europäischen Arbeitsmarktes schließen.

In den folgenden Teilkapiteln wird die Hochschullandschaft in ausgewählten europäischen Ländern dargestellt. Zur Gewährleistung eines Europabezuges soll, analog zu den Ausführungen die auf die geografisch westlich gelegenen Länder Mitteleuropas bezogen sind, eine Bezugnahme auf die geografisch östlich gelegenen Länder Mitteleuropas erfolgen. Bei der Auswahl der Länder erfolgte grundlegend die Konzentration auf die östlich und westlich gelegenen Länder Mitteleuropas, da laut Informationen des europäischen statistischen Amtes (Eurostat) eine diesbezügliche Ausrichtung besonders sinnvoll erscheint, da es sich um „geografische Eckpunkte“ im Zusammenhang von östlichen und westlichen Regionen Mitteleuropas handelt. Die östlich gelegenen Länder bilden daher das Pendant zu den westlich gelegenen Ländern. Insbesondere erscheint eine diesbezügliche Ausrichtung auch unter dem Aspekt von Interesse, da die ehemalige Deutsche Demokratische Republik (DDR) deutliche Züge zu dem damals kommunistischen System der geografisch östlich gelegenen Länder

---

<sup>28</sup> Erfahrungsbericht der Studierenden Melanie Zawawi, Christine Müller und Stefan Schmitz über ihre Erfahrungen während des Auslandssemesters.



aufwies. Diese Parallelen sind bei nördlich und südlich gelegenen Ländern Mitteleuropas nicht vorhanden, folglich bleiben diese bei den weiteren Ausführungen unberücksichtigt.

Die Hochschullandschaft in den ausgewählten europäischen Ländern wird anhand diverser Kriterien analysiert. Es wird versucht möglichst uniforme Kriterien zugrunde zu legen, um letztlich zu möglichst aussagekräftigen Resultaten zu gelangen. Die Mehrzahl der Angaben basiert auf Daten der statistischen Ämter. An den Stellen, an denen Angaben fehlen, wird mit Anmutungswerten von Expertenschätzungen weitergearbeitet. Die Anmutungswerte sind als solche gekennzeichnet.

Zu den zu erhebenden Daten zählt der rechtliche Verantwortungsbereich, in den die hochschulspezifische Gesetzgebung fällt. Als weitere Kriterien gelten die gesamte Anzahl der universitären Bildungseinrichtungen, die im weiteren Verlauf, nach der Anzahl der staatlichen Universitäten, der Fernuniversitäten, der privaten Hochschulen, der kirchlichen Hochschulen und der Fachhochschulen differenziert werden. Weiterhin wird die Anzahl der Studierenden und der Einwohner eines Landes aufgeführt; ebenso wie die Anzahl der Professoren (insgesamt) sowie die Anzahl der wissenschaftlich qualifizierten Lehrkräfte. Diese Differenzierung wurde insbesondere unter dem Aspekt gewählt, da die ausschließliche Ausrichtung auf Professoren nur eine geringe Aussagekraft besitzt. Die Berufung von Professoren wird landesspezifisch divers gehandhabt. Insbesondere, da aufgrund der landesspezifischen Gegebenheiten eine fokussierte oder demgegenüber eine restriktive Berufungspolitik dominiert. Anhand einer ausschließlich quantitativen Angabe der Professoren kann somit weder auf die Qualität der Lehre noch auf einen Betreuungsfaktor von Lehrenden und Lernenden geschlossen werden.

### **2.2.1 Die Hochschullandschaft in ausgewählten westlich gelegenen Ländern Mitteleuropas**

Als westlich gelegene Länder Mitteleuropas wurden Deutschland und die Niederlande ausgewählt. Als Selektionskriterium gilt dabei die Ausrichtung der Hochschulen in dem jeweiligen Land. Deutschland und die Niederlande wurden zudem selektiert, da die Bevölkerung anhand ihrer Lebensweise und den natürlichen Gegebenheiten Ähnlichkeiten aufweisen. Ebenso sind die Strukturen sowie die zugrundeliegenden Systeme identisch. Das jüngste verfügbare Zahlenmaterial beläuft sich auf das Jahr 2009, bzw. das Studienjahr 2009/2010, welches daher auch zugrunde gelegt wird. Lediglich die quantitative Anzahl der Einwohner eines Landes wurde dem Zahlenmaterial aus dem Jahre 2010, veröffentlicht unter der Rubrik Weltentwicklungsindikatoren der Weltbank, entnommen.

### **2.2.1.1 Die Hochschullandschaft in Deutschland**

In Deutschland ist das Hochschulrecht als Landesrecht einzuordnen. Jedoch ist der Bund in der Gestalt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) die vertretende Stelle für die Bildungspolitik in Deutschland. Bei sämtlichen Entscheidungen erfolgt eine enge Abstimmung mit den jeweiligen Ländern, die direkt für die Hochschulen verantwortlich sind.<sup>29</sup> Die Zuständigkeit des Bundes umfasst dabei Regelungen der Hochschulzulassungen sowie der akademischen Abschlüsse; ergänzend ist hinzuzufügen, dass die Länder jedoch die Befugnis haben, eigene Regelungen zu erlassen. Sofern Abstimmungen zwischen dem Bund und den Ländern erforderlich sind, erfolgen diese unter anderem im Bundesrat, beziehungsweise der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK), respektive der Kultusministerkonferenz (KMK) oder im Wissenschaftsrat.<sup>30</sup> Die Zuständigkeit der Länder umfasst die Gesetzgebung im Hinblick auf das Bildungswesen, analog zur Verwaltung der Hochschulen, dies unterliegt jedoch der staatlichen Aufsicht und rechtlich basierend auf dem Grundgesetz und den Landesverfassungen. Analog zu Hochschulen der einzelnen Bundesländer gibt es ebenso Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft sowie Hochschulen in freier, privater Trägerschaft. Hierbei ist ergänzend zu erwähnen, dass ein eigenverantwortliches Handeln der Institutionen präferiert wird und das eine spezifische, staatliche Steuerung in den Hintergrund tritt. Der Handlungsspielraum der Hochschule bei der Realisierung von Zielvereinbarungen nimmt konstant zu, wodurch ebenso das eigenverantwortliche Handeln fokussiert und gewünscht wird.<sup>31</sup> In Deutschland gelten Hochschulen als Institutionen der jeweiligen Bundesländer. Die Bundesländer verwalten daher die Hochschulen eigenständig. Diese sind für die Finanzierung der Institutionen zuständig und müssen darauf achten, dass die rechtlichen und gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Hieraus resultiert, dass das Hochschulrecht als Landesrecht gilt und nicht als Bundesrecht. Dennoch gibt es eine Verbindung zwischen dem Hochschulrecht auf Landesebene und auf Bundesebene, diese Verbindung wird durch die Hochschulrahmengesetzgebung (HRGG) deutlich. Der Zusammenhang zwischen dem Recht auf Bundesebene im Zusammenhang mit der Hochschule ist das Hochschulrahmengesetz (HRG). Mit der Anwendung dieses Gesetzes soll eine uniforme Entwicklung des Hochschulsystems innerhalb Gesamtdeutschlands (Ost- und Westdeutschland) gewährleistet werden. Da aufgrund der Hierarchieebene das Bundesrecht dem Landesrecht übergeordnet ist, wurde im Widerspruch zur föderalen Verfassung Mitte der 1970er Jahre (konkret 1976) das

---

<sup>29</sup> Vgl. <http://www.kmk.org/wissenschaft-hochschule.html>

<sup>30</sup> Vgl. [http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen\\_pdfs/aufbau\\_und\\_verwaltung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen_pdfs/aufbau_und_verwaltung.pdf)

<sup>31</sup> Vgl. [http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen\\_pdfs/tertiaerer\\_bereich.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen_pdfs/tertiaerer_bereich.pdf)

Hochschulrahmengesetz entwickelt, welches bis heute Anwendung findet. Die gesamte Anzahl der universitären Bildungseinrichtungen beläuft sich auf circa 400<sup>32</sup>, davon gelten circa 100 Bildungseinrichtungen als staatliche Hochschulen/Universitäten, circa 200 als Fachhochschulen, zudem gibt es in Deutschland 9 Fernuniversitäten sowie 95 staatlich anerkannte Hochschulen<sup>33</sup>, davon befinden sich circa 54 in privat-wirtschaftlicher Trägerschaft und 41 in kirchlicher Trägerschaft.<sup>34</sup>

Die Anzahl Studierender an Fachhochschulen beläuft sich auf circa 650.000.<sup>35</sup> Die Anzahl der Studierenden beträgt insgesamt circa 2,2 Millionen (im WS 2009/2010).<sup>36</sup> Bei der Gesamtanzahl Studierender bleibt unberücksichtigt, ob es sich um die Ausrichtung des Studiums in Vollzeit, Teilzeit oder eines Fernstudiums handelt. Die Einwohnerzahl von Deutschland beläuft sich auf ca. 81,7 Mio. (81.702.329) Menschen.<sup>37</sup> Die Anzahl der Professoren liegt bei knapp 40.000 (39.811 im Jahr 2009).<sup>38</sup> Das wissenschaftliche Lehrpersonal wird durch 137.700 fachlich qualifizierte Lehrkräfte ergänzt. Dem zuzuordnen sind wissenschaftliches Personal, entsprechend Dozenten, Assistenten, wissenschaftliche Mitarbeiter sowie Lehrkräfte für besondere Aufgaben.<sup>39</sup>

### **2.2.1.2 Die Hochschullandschaft in den Niederlanden**

Die Hochschullandschaft in den Niederlanden gliedert sich ähnlich wie in Deutschland in Universitäten, (Fernuniversitäten), Fachhochschulen sowie Institute für Internationale Studien. Die Verantwortung für das Hochschulwesen in den Niederlanden ist dem Bildungsministerium zugeordnet. Gesprochen wird von einer allgemeinen Wissenschafts- und Forschungspolitik.<sup>40</sup> Das niederländische Bildungsministerium gibt sowohl Ziele als auch

---

<sup>32</sup> Vgl. <http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.psml>

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/statistik-hochschulen-nach/hochschultyp-und-bundesland.html>

<sup>34</sup> Vgl. <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/statistik-hochschulen-nach/hochschultyp-und-bundesland.html>

<sup>35</sup> Vgl. <http://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur.vollanzeige.csp&ID=1025453>

<sup>36</sup> Vgl. <http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/StudierendeInsgesamtBundeslaender,templateId=renderPrint.psml>

<sup>37</sup> Vgl. Weltbank, Rubrik: Weltentwicklungsindikatoren.

<sup>38</sup> <http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/PersonalGruppen,templateId=renderPrint.psml>

<sup>39</sup> Vgl. <http://www.destatis.de>, Rubrik: Personal an Hochschulen – Vorläufige Ergebnisse – Berichtsjahr 2010 nach Ländern, Hochschulart, Personal und Fächergruppen.

<sup>40</sup> Vgl. <http://uni-muenster.de/NiederlandeNet/nlwissen/bildungsforschung/vertiefung/bildungsforschung/hochschulpolitik.html>

Richtlinien vor und trifft Entscheidungen bezüglich finanzieller Förderungen.<sup>41</sup> Basierend auf dem politischen System ist der jeweilige Verantwortungsbereich den Ministerien zugeordnet, die die Leitung übernehmen.<sup>42</sup> Das Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaften (Ministerie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen) hat die Entscheidungsbefugnis wie Abschlüsse erreicht werden können, die Höhe der Investitionen und Subinvestitionen zur Aufgabenerfüllung, ebenso besteht eine Einflussnahme auf den Stellenwert von Wissenschaft und Forschung.<sup>43</sup>

Die Anzahl der universitären Bildungseinrichtungen beträgt insgesamt 92, davon werden vierzehn Einrichtungen als staatliche Universitäten geführt, von denen eine Institution Fernstudiengänge anbietet. 60 Einrichtungen werden als Fachhochschulen geführt.<sup>44</sup> Die Anzahl privater Hochschulen beläuft sich auf acht,<sup>45</sup> ebenso gibt es neun kirchliche Hochschulen.<sup>46</sup> Die zuvor genannte Fernuniversität ist eine staatliche Institution auf universitärem Niveau. Die klassischen Abschlüsse Bachelor und Master können dort in mehreren Semestern erworben werden. Zudem besteht auch für die Studierenden die Möglichkeit eines verkürzten Studiums, da die Fernuniversität mit den niederländischen Fachhochschulen kooperiert, was für die Studierenden die Möglichkeit eines verkürzten Studiums offeriert.<sup>47</sup>

Ergänzend ist hinzuzufügen, dass die Niederlande Institutionen für Internationale Studien aufweisen. Die Anzahl beläuft sich auf fünfzehn. In diesem Kontext ist zu erwähnen, dass die Institutionen für Internationale Studien einen konstanten Zulauf erfahren und ihre Stellung am Markt zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies liegt primär an der internationalen, sprachlichen Ausrichtung, da die Unterrichtssprache Englisch ist. Die Institutionen für Internationale Studien offerieren das Lehr-Lern-Angebot überwiegend postgradual. Die in den Niederlanden lehrenden Professoren üben ihre Tätigkeit nur an Universitäten, nicht aber an Fachhochschulen wie in Deutschland aus. Die Anzahl liegt nach Expertenschätzungen bei circa 10.000.<sup>48</sup> Die Anzahl der wissenschaftlich Lehrenden wird durch 58.000

---

<sup>41</sup> Vgl. <http://www.auswaertigesamt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Niederlande/KulturUndBildungspolitik.html>

<sup>42</sup> Vgl. <http://uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/bildungsforschung/vertiefung/bildungsforschung/bildungspolitik.html>

<sup>43</sup> Vgl. <http://www.overheid.nl/english/aboutgov/government/centralgovernment>

<sup>44</sup> Vgl. <http://www.studienscout-nl.de/home/studium-infos-nl-von-a-z/hochschulen/fachhochschulen.html> sowie <http://www.studienscout-nl.de/home/studium-infos-nl-von-a-z/hochschulen/universitaeten.html>

<sup>45</sup> Vgl. <http://www.studienscout-nl.de/home/studium-infos-nl-von-a-z/hochschulen/private-hochschulen.html>

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.hbo-raad.n/hogeschole/overzicht-hogeschole>

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.ba-auslandsvermittlung.de>

<sup>48</sup> Die Information basiert auf Aussagen der Mitarbeiter des Bereiches Bildung und Kultur von Destatis.

wissenschaftlich qualifizierte Lehrkräfte ergänzt.<sup>49</sup> Insgesamt studieren in den Niederlanden circa 600.000 Personen (601.883), davon sind circa 220.000 (220.347) an Universitäten und circa 380.000 (383.696) an Fachhochschulen immatrikuliert.<sup>50</sup> Die Einwohnerzahl der Niederlande beläuft sich auf ca. 16,6 Mio. Menschen (16.612.213).<sup>51</sup>

## **2.2.2 Die Hochschullandschaft in ausgewählten östlich gelegenen Ländern Mitteleuropas**

Wie bei der Auswahl der westlich gelegenen Länder Mitteleuropas, wurden auch bei der Auswahl der östlich gelegenen Länder Mitteleuropas Selektionskriterien zugrunde gelegt. Die Basis bildeten dabei die gleichen Kriterien wie bei der Auswahl der westlich gelegenen Länder Mitteleuropas. Es wurden Ungarn und die Slowakische Republik selektiert. Beide Länder weisen hinsichtlich der Ausrichtung der Hochschule, der Lebensweise der Bevölkerung sowie der nationalen Strukturen und Systeme Parallelen auf und können daher als Vergleichsgrößen zu den westlich gelegenen Ländern Mitteleuropas angesehen werden. Auch hier wird das Zahlenmaterial zur deskriptiven Darstellung der Hochschullandschaft herangezogen. Zur Gewährleistung einer Vergleichbarkeit stammen auch hier die Zahlen aus dem Jahr 2009, bzw. dem Studienjahr 2009/2010. Die quantitative der Landesbevölkerung basiert auf dem Zahlenmaterial des Jahres 2010 welches unter dem Aspekt Weltentwicklungsindikatoren von der Weltbank erhoben wurde.

### **2.2.2.1 Die Hochschullandschaft in Ungarn**

Grundlegend soll auch hier mit der Darstellung des Zuständigkeitsbereiches begonnen werden, in dessen Verantwortung die Hochschulen sowie die universitäre Bildung fallen. Primär unterliegen die 72 durch die Akkreditierungskommission anerkannten staatlichen Hochschulen dem zuständigen Ministerium für Bildung und Kultur. Differenziert wird dabei zwischen Universitäten und Colleges. Die Universitäten sind akademisch ausgerichtet, während die Colleges einen berufsorientierten Schwerpunkt aufweisen. Ebenso vorhanden sind gleichgestellte Hochschuleinrichtungen, diese unterliegen meist einer kirchlichen Trägerschaft.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Hierbei handelt es sich um einen Anmutungswert, abgegeben durch Anja Lems von der niederländischen Lehrgewerkschaft CNVO.

<sup>50</sup> Vgl. <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Niederlande/KulturUndBildungspolitik.html>

<sup>51</sup> Vgl. Weltbank, Rubrik: Weltentwicklungsindikatoren.

<sup>52</sup> Vgl. [http://www.daad.de/portrait/de/1.7\\_land.html?id=43](http://www.daad.de/portrait/de/1.7_land.html?id=43)

Die gesetzliche Grundlage bildet das ungarische Hochschulgesetz. Es wird im internationalen Sprachgebrauch folgendermaßen bezeichnet „Act CXXXIX of 2005 on Higher Education“.<sup>53</sup>

Das Ungarische Ministerium für Nationale Ressourcen umfasst die Bereiche Arbeit, Soziales und Bildung (Oktatási és kulturális minisztérium). Das zuvor genannte Ministerium gilt als staatliche Instanz, dem das Hochschulwesen zugeordnet ist.<sup>54</sup>

Das ungarische Hochschulgesetz wurde im Jahre 2005 erweitert. Die Erweiterung umfasst vier Aspekte. Zu diesen Aspekten gehört grundlegend die Adaption des angelsächsischen, mehrstufigen Bildungssystems, entsprechend eines linearen Bildungsweges (Bachelor, Master, PhD). Ergänzend kam es zur Erweiterung durch eine administrative Struktur; mit dieser wird das Ziel verfolgt, eine verantwortungsvolle Entscheidung zu generieren, die auf die Gestaltung von flexibel gestaltbaren Lehr- und Lernplänen sowie auf das Forschungswesen bezogen werden kann. Ein weiterer Aspekt ist die Zunahme von studentischen Rechten, verbunden mit der Erweiterung von Möglichkeiten, die auf die Wahl der Hochschule, die Wahl von Studienfächern und der internationalen Mobilität bezogen sind. Ein letzter Aspekt, der bei der Erweiterung der hochschulbezogenen Gesetzgebung im Jahr 2005 Berücksichtigung fand, war die infrastrukturelle Entwicklung, die die Gründung neuer Bildungseinrichtungen unter Integration des Privatkapitals umfasst.<sup>55</sup>

In Ungarn gibt es insgesamt circa 79 akademische Bildungseinrichtungen auf Hochschulniveau, von denen 72 durch die Akkreditierungskommission anerkannt wurden,<sup>56</sup> dabei sind circa 30 Einrichtungen staatliche Universitäten<sup>57</sup> sowie eine Fernuniversität<sup>58</sup>, 9 private Hochschulen<sup>59</sup> sowie 26 kirchliche Hochschulen<sup>60</sup> und 13 Fachhochschulen<sup>61</sup>, die staatlich gefördert werden. Die Anzahl der Professoren beläuft sich insgesamt auf circa 25.000<sup>62</sup>, die durch ca. 55.000 qualifizierte, wissenschaftliche Lehrkräfte unterstützt werden.<sup>63</sup> Die Mehrzahl der insgesamt circa 361.347 Studierenden im Inland<sup>64</sup> resultieren aus ca. 10 Mio. (10.008.703) Einwohnern Ungarns.<sup>65</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. [http://www.okm.gov.hu/letolt/nemzet/naric/act\\_cxxxix\\_2005.pdf](http://www.okm.gov.hu/letolt/nemzet/naric/act_cxxxix_2005.pdf)

<sup>54</sup> Vgl. <http://www.nefmi.gov.hu>

<sup>55</sup> Vgl. <http://www.nemet-diplomasok.hu/downloads/ujstag/2005/2005-02/04%20Die%20Zukunft%20Universit%20in%20Ungarn.pdf>

<sup>56</sup> Vgl. [http://db.okm.gov.hu/statisztika/fs09\\_fm.pdf](http://db.okm.gov.hu/statisztika/fs09_fm.pdf)

<sup>57</sup> Vgl. <http://www.bmbf.de/de/10733.php>

<sup>58</sup> Vgl. [http://www.budapest.diplo.de/Vertretung/budapest/de/06\\_20Ku/Studieren\\_in\\_Deutschland/Studieren\\_in\\_Deutschland.html](http://www.budapest.diplo.de/Vertretung/budapest/de/06_20Ku/Studieren_in_Deutschland/Studieren_in_Deutschland.html)

<sup>59</sup> Vgl. <http://www.bmbf.de/de/10733.php>

<sup>60</sup> Vgl. <http://www.bmbf.de/de/10733.php>

<sup>61</sup> Vgl. <http://www.studieren-in-ungarn.de/476,1,fachhochschulen.html>

<sup>62</sup> Vgl. [http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/03\\_2/Rebay\\_Akkreditierung\\_in\\_Ungarn.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/03_2/Rebay_Akkreditierung_in_Ungarn.pdf)

<sup>63</sup> Vgl. [http://db.nefmi.gov.hu/statisztika/fs09\\_fm/](http://db.nefmi.gov.hu/statisztika/fs09_fm/)

<sup>64</sup> Vgl. [http://www.nefmi.gov.hu/letolt/statisztika/stat\\_gyorstaj\\_felsoo\\_101210.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/statisztika/stat_gyorstaj_felsoo_101210.pdf)

<sup>65</sup> Vgl. Weltbank, Rubrik: Weltentwicklungsindikatoren.

Im Allgemeinen ist zudem herauszustellen, dass es das Ziel der ungarischen Bildungspolitik ist, das Niveau der schulischen und universitären Ausbildung konstant zu erhöhen, damit das Land Ungarn weiterhin wettbewerbsfähig ist. Im Fokus der vergangenen Jahre stand die Reorganisation des Hochschulsystems, basierend auf der Komprimierung der Einrichtungen. Hierzu wurden kleinere Einrichtungen zu einer größeren Institution zusammengelegt, damit neben einer quantitativ größeren Institution ebenso ein effizientes und interdisziplinäres Arbeiten ermöglicht wurde.<sup>66</sup> Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Landes erfolgten ebenso Reformen, die die Schulpolitik betreffen. Aufgrund der Thematik der vorliegenden Forschungsarbeit wurden diese an dieser Stelle jedoch nicht thematisiert.

Weiterhin anzumerken ist, dass eine Demokratisierung des Bildungswesens in Ungarn bereits vor dem Ende des in östlich gelegenen Regionen Mitteleuropas herrschenden Sozialismus erfolgte. Bis zum Jahre 1988 nahm die kommunistische Partei Ungarns maßgeblichen Einfluss auf die Lehre an Hochschulen. Erst ab 1988 wurden diesbezüglich parteiliche Bildungsaktivitäten der Kommunisten reduziert und die damit verbundenen „Ideologiefächer“, durch eine entsprechende Reformierung und innovative „Denkanstöße“ aus dem Lehrplan entnommen, durch ebensolche trat im Jahre 1993 ein Gesetz in Kraft, welches die Bildung an Hochschulen rechtlich regelte. Die Hochschulen galten ab diesem Zeitpunkt nahezu als autonom. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass kirchliche Institutionen den staatlichen Hochschulen gleichgestellt sind, die Betreiber sind jedoch die Kirchen. Der Verantwortungsbereich der Hochschule entfällt auch hier auf das Ministerium für Bildung und Kultur.

#### **2.2.2.2 Die Hochschullandschaft in der Slowakischen Republik**

Die Slowakische Republik (kurz: Slowakei) verfügte bis Anfang der 1990er Jahre nicht über ein eigenes, landesspezifisches Bildungssystem. Das fehlende landesspezifische Bildungssystem ist auf den, bis dahin nicht vorhandenen östlich gelegenen mitteleuropäischen Staat, die Slowakei, zurückzuführen. Erst zu Beginn der 1990er Jahre (1993) erfolgte die Trennung der Tschechoslowakei in Tschechien und die Slowakei. Der bis 1993 gemeinsame Staat wurde nun, durch die Trennung, in zwei Staaten differenziert, was dazu führte, dass jeder Staat eigenständig war und das bisher nicht vorhandene System initiiert werden musste, dazu zählte unter anderem das Bildungssystem der Slowakei. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Slowakei bis 1918 zu Ungarn zählte, erst danach zur Tschechoslowakei.

---

<sup>66</sup> Vgl. <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Ungarn/Kultur-UndBildungspolitik.html>

Das slowakische Bildungsministerium wurde im Jahr 1968 mit dem Prager Frühling initiiert. Mit der Trennung von Tschechien ging eine Reformierung des Bildungssystems einher. Der Prozess der Reformierung ist bis dato noch nicht abgeschlossen und hält weiterhin an.

Das slowakische Ministerium für das Schulwesen (Ministerstvo školstva) ist zugleich die staatliche Instanz für das Hochschulwesen. Mit der slowakischen Hochschulgesetzgebung erfolgt zugleich eine Differenzierung in öffentliche, staatliche und private Hochschulen. Die öffentlichen Hochschulen gelten dabei als Institutionen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft und unterliegen einer Selbstverwaltung. Demgegenüber werden militärische, polizeiliche und medizinische Hochschulen der Kategorie staatlicher Hochschulen zugeordnet, sämtliche weiteren akademischen Bildungseinrichtungen gelten als privatwirtschaftlich geführt und können ebenso differenziert betrachtet werden, indem eine Abgrenzung in universitäre und nicht-universitäre Institutionen erfolgt.<sup>67</sup> Im Hinblick auf die hochschulbezogene Gesetzgebung gibt es ein Hochschulgesetz in der Slowakischen Republik, die rechtliche Grundlage lautet *Zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách*.

Die universitäre Bildungslandschaft ist geprägt durch 38 Hochschulen, von den Hochschulen sind 18 Hochschulen öffentlich, während es 11 private Hochschulen mit staatlicher Anerkennung gibt. Ebenso sind drei staatliche Institutionen zur Ausbildung des akademischen Nachwuchses vorhanden, dem zuzuordnen sind die medizinische Hochschule, die Polizei- sowie die Militärakademie; zudem gibt es vier ausländische Hochschulen (mit Sitz in Tschechien), die in der Slowakei akkreditiert sind. In das öffentliche Hochschulsegment entfallen Technische Universitäten, Kunstakademien sowie universitäre Bildungseinrichtungen für Wirtschaft, Landwirtschaft und Gartenbau sowie Veterinärmedizin. In der Slowakei sind zudem zwei Fachhochschulen vorhanden. Insgesamt studieren circa 220.000 (217.039) Personen an den universitären Bildungseinrichtungen der Slowakischen Republik.<sup>68</sup> Die Bevölkerung der Slowakei umfasst quantitativ ca. 5,4 Mio. Einwohner (5.433.456).<sup>69</sup> Mehr als zehn Prozent der Studierenden besuchen dabei die Comenius Universität in Bratislava.<sup>70</sup> Die aktuelle Anzahl der dort lehrenden Professoren liegt bei ca. 1.500 (1.426), weitere wissenschaftliche Lehrkräfte belaufen sich quantitativ auf ca. 10.000 (10.035) Personen.

---

<sup>67</sup> Vgl. <http://www.eurostat.com>

<sup>68</sup> Vgl. <http://aktualne.centrum.sk/domov/zdravie-skolstva-spolocnost/clanek.phtml?id=1186526>

<sup>69</sup> Vgl. Weltbank, Rubrik: Weltentwicklungsindikatoren.

<sup>70</sup> Vgl. <http://news.efors.eu/en/Studentlife/oldest-university-in-slovakia-uses-own-resources/>



## 2.3 Zwischenfazit

Zur komprimierten und strukturierten Vergleichbarkeit zwischen den jeweiligen Ländern wird ein Zwischenfazit zur Hochschullandschaft aufgeführt. Grundlegend soll an dieser Stelle Tabelle 2 einen komprimierten und strukturierten Überblick über die Hochschullandschaft der zuvor ausgewiesenen Länder offerieren.

Tabelle 2: Übersicht der Hochschullandschaft in ausgewählten Ländern

	Deutschland	Niederlande	Ungarn	Slowakische Republik
<b>Zuständigkeits- bzw. rechtlicher Verantwortungsbereich in den die hochschulspezifische Gesetzgebung fällt</b>	Landesrecht, Bildungsministerium, Hochschulrahmengesetz	Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaften <sup>71</sup>	Ministerium für Bildung und Kultur, Ung. Hochschulgesetz <sup>72</sup>	Slowakisches Ministerium für das Schulwesen, <sup>73</sup> slow. Hochschulgesetzgebung
<b>Gesamte Anzahl universitärer Bildungseinrichtungen, davon</b>	407	92	79 (72 sind akkreditiert)	38
• <b>Staatliche Universitäten</b>	100	14	30	18 (+3+4)
• <b>Fernuniversitäten</b>	9	1	1	-
• <b>Private Hochschulen</b>	54	8	9	11
• <b>Kirchliche Hochschulen</b>	41	9	26	-
• <b>Fachhochschulen</b>	203	60	13	2
<b>Anzahl Studierende</b>	2,2 Mio.	600.000	360.000	220.000
<b>Anzahl Einwohner des Landes</b>	81,7 Mio.	16,6 Mio.	10,0 Mio.	5,4 Mio.
<b>Anzahl Professoren</b>	40.000	10.000	25.000	1.500
<b>Anzahl wissenschaftlich qualifizierter Lehrkräfte (ohne Professoren)<sup>74</sup></b>	137.700	58.000	55.000	10.000

Quelle: Eigene Darstellung.

An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass insbesondere bei der Anzahl Studierender sowie der Anzahl Professoren mit gerundeten Werten gearbeitet wurde. In der Spalte „Slowakische Republik“ wurde in der Zeile „Staatliche Universitäten“ der Wert 18(+3+4) angegeben, dabei bezieht sich die Anzahl 18 auf die öffentlichen Hochschulen, die „+3“ auf die staatlichen Institutionen (Medizin-, Polizei- und Militärakademie) und die „+4“ auf die ausländischen akkreditierten Hochschulen.

<sup>71</sup> Das Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaften wird in der Landessprache als „Ministerie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen“ bezeichnet.

<sup>72</sup> Das Ministerium für Bildung und Kultur wird in der Landessprache „Oktatási és kulturális minisztérium“ bezeichnet.

<sup>73</sup> Das Slowakische Ministerium für das Schulwesen ist gleichzeitig die Instanz für das Hochschulwesen, es wird in der Landessprache als „Ministerstvo školstva“ bezeichnet, das Gesetz lautet Zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách.

<sup>74</sup> Hierbei handelt es sich um Dozenten sowie die wissenschaftlichen Lehrkräfte an Hochschulen.

### **3 Das Management von Kundenbeziehungen**

Die Beziehung zwischen Leistungsnehmern und Leistungsgebern, basierend auf den Aktivitäten und Handlungen gilt es zu erfassen, zu bewältigen und zu steuern.

Zur möglichst umfassenden Darstellung wird daher eine inhaltliche Differenzierung vorgenommen, indem grundlegend auf die wissensintensiven Bildungsdienstleistungen Bezug genommen wird, die das Kernelement der Hochschulleistung, insbesondere der wissenschaftlichen Lehrveranstaltungen darstellen, bevor im weiteren Verlauf die Beziehungsausrichtung thematisiert wird. Die Thematisierung erfolgt dabei ausschließlich deskriptiv, indem ein wissenschaftlich-theoretisches Konstrukt dargestellt wird, um ein homogenes Themenverständnis zu erzeugen.

#### **3.1 Theoretische Grundlagen des Kundenbegriffs bei wissensintensiven Bildungsdienstleistungen**

Zur möglichst umfassenden Darstellung des Kundenbeziehungsmanagements werden theoretische Grundlagen angeführt. Die Thematisierung umfasst dabei die Ausrichtung auf Bildungsdienstleistungen und den Kundenbegriff.

##### **3.1.1 Definition und Abgrenzung von wissensintensiven Bildungsleistungen**

Das Kapitel umfasst theoretische Definitionen der Begriffe Bildung und Dienstleistung, ebenso wird auf die Besonderheiten im Bildungswesen und von Bildungsdienstleistungen eingegangen.

###### **3.1.1.1 Der Begriff der Bildung**

Nach erfolgter Literaturrecherche, erscheinen die Definitionen zum „Bildungsbegriff“ nahezu endlos.

Ausgehend von den bildungsspezifischen Ursprüngen ist eine erste Definition auf den Bildungsreformer Wilhelm von Humboldt (1767-1835) zurückzuführen. Humboldt assoziierte den Begriff „Bildung“ mit der formenden Beeinflussung des Menschen unter Bezugnahme auf dessen kognitive Fähigkeiten. Ferner erfolgte eine differenzierte Betrachtung des Bildungsbegriffs, wobei die Differenzierung sowohl zustands- als auch prozessbezogen sein konnte.

Mit zunehmendem zeitlichen Ablauf kamen regelmäßig neue begriffliche Definitionen der „Bildung“ hinzu. Von der Historie bis zur Gegenwart häuften sich die Begriffsdarstellungen.

Der „Bildungsbegriff“ ist sprachlich und kulturell ausgerichtet und unterliegt einer historischen Einflussnahme und Prägung. Der Terminus enthält je nach Ausrichtung eine umfassende und vielschichtige Bedeutung. Das Formulieren einer eindeutigen und allgemeingültigen theoretischen Definition, die in der Praxis Anwendung findet, ist daher nahezu unmöglich.

Zur Erfassung der Komplexität des Bildungsbegriffs soll an dieser Stelle jedoch eine Definition angeführt werden, damit der Bildungsbegriff durch ergänzende Interpretationen für die vorliegende Forschungsarbeit möglichst umfassend dargestellt wird.

„Bildung ist der Erwerb eines Systems moralisch erwünschter Einstellungen durch die Vermittlung und Aneignung von Wissen derart, dass Menschen im Bezugssystem ihrer geschichtlich-gesellschaftlichen Welt wählend, wertend und stellungnehmend ihren Standort definieren, Persönlichkeitsprofil bekommen und Lebens- und Handlungsorientierung gewinnen. Man kann stattdessen auch sagen, Bildung bewirke Identität.“<sup>75</sup>

Wird die zuvor aufgeführte Definition interpretiert und auf die Gegenwart bezogen, resultiert daraus die Deskription eines zeitgemäßen und umfassenden Bildungsbegriffs, der für die lebenslange, menschliche Entwicklung steht. Entwickelt werden sollen dabei kognitive, emotionale, fachliche und methodische sowie soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten analog ebensolcher Kompetenzen.

Da es jedoch fraglich ist und subjektiv-individuellem Empfinden unterliegt, wann ein Mensch als „gebildet“ anzusehen ist, wird deutlich, dass es „den gebildeten Menschen“ entsprechend zuvor festgelegter Kriterien nicht gibt. Persönliche Erbanlagen sowie Einfluss nehmende Rahmenbedingungen im temporären, geographischen und sozialen Kontext haben Auswirkungen auf die persönliche Bildung des Menschen, was zur Folge hat, dass eine Realisierung eines Bildungsideals nahezu unmöglich ist.

Zum Bildungsbegriff kann an dieser Stelle abschließend herausgestellt werden, dass es sich um die Gesamtheit von Fähigkeiten und Eigenschaften eines Menschen handelt, die einem konstanten Entwicklungsprozess unterliegen. Einen Beitrag zur Bildung leisten das Wissen (im Kontext von Kenntniserlangung), der Intellekt (Verstand) sowie die Sozialität (Kultiviertheit), weiterhin Einfluss nehmende Parameter sind personenbezogene Erbanlagen und der individuelle Charakter eines Menschen analog zu temporären geografischen und sozialen Einflussfaktoren.

---

<sup>75</sup> Kössler, 1989, S. 56.

### 3.1.1.2 Der Begriff der Bildungsdienstleistung

Deutlich hervorzuheben und besonders zu berücksichtigen ist die Stellung des Kunden innerhalb der Leistungserstellung. Der Studierende ist nicht nur Leistungsnehmer, vielmehr ist er im Wesentlichen mitverantwortlich für ein gelungenes Bildungsprodukt.

Abhängig von der Intensität der Einbindung ist zudem der Dialog zwischen Studierenden und der Hochschule, um gegebenenfalls vorhandene Defizite zeitnah zu erkennen und zu beheben, respektive um aus dem Wissen und der Erfahrung sowie des mitgeteilten subjektiven Empfindens des Leistungsnehmers zu partizipieren und die daraus resultierenden (Er-) Kenntnisse zu nutzen.

Bei Bildungsdienstleistungen wird von pädagogischen Produkten gesprochen. Im Wesentlichen muss eine bereits vorhandene Motivation gefördert und hinterfragt werden, denn letztlich kann nur so die personenindividuelle Kompetenz weiterentwickelt und ausgebaut werden, die als das zentrale Element der Bildung angesehen wird. Die zuvor angeführte Annahme bezieht sich dabei auf diverse Kernaspekte, dem zuzuordnen sind neben „vielseitigem Interesse“ ebenso „Charakterstärke“ im Hinblick auf die zentralen Kompetenzelemente der Bildung. Bildungsdienstleistungen müssen daher für den Teilnehmer einer Bildungsmaßnahme eine Hilfe zum Wissenserwerb darstellen, mit dieser der Teilnehmer Fähigkeiten und Fertigkeiten erwirbt, um den Prozess der Selbstfindung zu initiieren.<sup>76</sup>

Bildungsdienstleistungen umfassen folglich zielgerichtete markt- und kundenorientierte Führung unter Beachtung der erziehungswissenschaftlichen Spezifikationen des Tätigkeitsfeldes.<sup>77</sup> Die Bildungsdienstleistung hat daher eine doppelte Bedeutung. Bei produktspezifischer Ausrichtung, entsprechend der Kernleistung einer Hochschule, handelt es sich um eine spezielle Leistung, ergänzt durch den normativen Aspekt des allgemeinen Marketings, damit die Leistung durch erwachsenenpädagogische Aufschlüsselung erziehungswissenschaftlich befriedigend dargestellt werden kann.<sup>78</sup>

Immaterielle Produkte gelten als Leistungen. Da Leistungen mit Diensten verbunden sind, werden sie auch als Dienstleistungen bezeichnet. Die Begriffe Leistung und Dienstleistung werden im Folgenden synonym verwendet. Leistungen weisen mehrere kennzeichnende Kriterien auf, zu diesen Kennzeichen gehört unter anderem die Intangibilität, die dadurch gekennzeichnet ist, dass die Leistung weder lagerbar, noch transportfähig ist.<sup>79</sup> Die nicht

---

<sup>76</sup> Vgl. Geissler, 2003a, S. 37.

<sup>77</sup> Vgl. Bruhn, 2007b, S. 94.

<sup>78</sup> Vgl. Geissler, 2003b, S. 70.

<sup>79</sup> Vgl. Börnecke, 2003, S. 143.

vorhandene Lagerbarkeit macht eine unverzügliche Ressourcennutzung unerlässlich, damit eine Leistungserstellung erfolgen kann.

Die Transportunfähigkeit beinhaltet, dass die immaterielle Leistung grundlegend einer Glaubhaftmachung unterliegt. Dies kann durch beschreibende Darstellungen, beispielhafte Belege und gegebenenfalls durch das Anführen von Referenzen erfolgen. Die Transportunfähigkeit erfordert einen unaufschiebbaren „Konsum“, demzufolge findet das „uno-actu“-Prinzip Anwendung. Das zuvor genannte Prinzip besagt, dass leistungsbezogene Produktion und Konsum temporär analog erfolgen müssen. Die zuvor angeführten Intangibilitätskriterien können erweitert werden, indem die „untrennbare Verbindung mit bestimmten Personen“ ebenfalls Berücksichtigung findet. Die untrennbare Verbindung mit bestimmten Personen verdeutlicht die personenindividuelle Abhängigkeit. Hieraus resultiert, dass der Studierende als Leistungsnehmer in den Leistungserstellungsprozess involviert ist und zu dessen Gelingen einen wesentlichen Beitrag leisten muss.

In Ergänzung zu der Bezugnahme auf die Intangibilitätskriterien soll an dieser Stelle ebenso auf Besonderheiten eingegangen werden. Den Besonderheiten zuzuordnen ist die Akquise von Leistungsnehmern. Diese gestaltet sich bei Dienstleistungen schwieriger als bei materiellen Leistungen, aufgrund der Leistungsimmaterialität, zudem gestaltet diese sich unter ökonomischen Aspekten als zeitlich aufwändig<sup>80</sup> und geht mit hohen Ansprüchen an ein Rückgewinnungsmanagement einher.<sup>81</sup> Ergänzend muss beachtet werden, dass die Leistungsnehmer die Dienstleistung nur schwer beurteilen können. Die Schwierigkeit basiert primär auf emotionalen sowie Mitwirkungsaspekten. Zu den emotionalen Aspekten zählt die Qualität der Leistung, die Zufriedenheit des Leistungsnehmers, analog des Commitments als Mitwirkungsaspekt.<sup>82</sup>

Die Bindung eines Leistungsnehmers ist daher der elementare Erfolgsansatz im Segment immaterieller Leistungen.

### **3.1.1.3 Besonderheiten im Bildungswesen und von Bildungsdienstleistungen**

Eine Bildungsdienstleistung muss diverse Kriterien erfüllen, damit eine sinnvolle und nachhaltige bildungsspezifische Maßnahme erfolgen kann, die für den Studierenden mit einer Fähigkeits- und Fertigkeitsverbesserung, analog mit einem Kompetenzerwerb einhergeht.<sup>83</sup>

Die diversen Kriterien werden dabei als Leistungsdimensionen bezeichnet, die auf

---

<sup>80</sup> Vgl. Reichheld/Sasser, 1990, S. 105ff.

<sup>81</sup> Vgl. Stauss, 1997 sowie Bruhn/Michalski, 2003, S. 432ff.

<sup>82</sup> Vgl. Moormann/Zaltmann/Deshpandé, 1992, S. 314ff.

<sup>83</sup> Vgl. van Cleve/Schmidt-Peters, 1997, S. 121ff.

unterschiedliche Bedingungen und Verwertungskontexte beziehbar sind. Es wird in immaterielle und materielle sowie in kombinierte Bedingungen differenziert. Die kombinierten Bedingungen basieren dabei auf der Verbindung von materiellen und immateriellen Bedingungen, dem zuzuordnen ist die angemessene lehr- und lernförderliche Ausstattung der Räumlichkeiten mit Lehr-Lernmitteln. Zu den immateriellen Bedingungen zählt die Orientierung an den Studierenden im Kontext der akademischen Lehrveranstaltungen an denen wissenschaftlich-praktische Anforderungen ausgerichtet werden.<sup>84</sup> Den kombinierten Bedingungen wird der Lehrmitteleinsatz zugeordnet, damit die Lernprozesse angeregt und die Prozesse des Wissenserwerbs systematisiert werden, hierbei werden bereits vorhandenes Vorwissen sowie Erfahrungen der Studierenden im prozessnahen Verlauf begleitet und strukturiert.

Die Ausrichtung der Lehr-Lern-Veranstaltung variiert entsprechend des zugrunde gelegten Verwertungskontextes, eine Unterscheidung erfolgt bezüglich einer Prozess- und Ergebnissicherung. Bei der prozessualen Ausrichtung wird der Gesamtverlauf fokussiert, während bei einer ergebnissichernden Ausrichtung die Orientierung in einem letztlichen Resultat dominiert; beispielsweise in Form von Leistungsnachweisen, die im akademischen Kontext als verlässlich angesehen werden, da hierbei akademische Qualitäts- und Wertmaßstäbe zugrunde gelegt werden.<sup>85</sup>

Die Prozessorientierung gilt als Voraussetzung für den Wissenserwerb. Neuen Forschungen zur Folge gewinnt die Prozessorientierung des Lernenden zunehmend an Bedeutung, da mittels der Prozessorientierung ein selbstgesteuerter Wissenserwerb, analog zu einem individuellen Kompetenzausbau begünstigt wird.<sup>86</sup>

Bevor ein tiefgehender Einstieg in die Thematik der Forschungsarbeit erfolgt, wird eine umfassende Darstellung der Besonderheiten von Bildungsdienstleistungen angeführt. Die Anspruchsgruppen im Kontext von Bildungsdienstleistungen umfassen den Beschaffungs- als auch den Absatzmarkt. Anspruchsgruppen des Beschaffungsmarktes sind Personen, die als

---

<sup>84</sup> Die Individualisierung hält zunehmend in der Wirtschaft Einzug (bei materiellen Produkten). Jedoch ist auch ein Transfer auf den Dienstleistungsbereich gegeben. Explizit bei zu bezahlenden Leistungen, beispielsweise in der Form von Studiengebühren, erwarten die Studierenden ein Produkt entsprechend ihren Bedürfnissen und Anforderungen, quasi „Passformgerecht“. Die studierendenindividuelle Leistung des Bildungsproduktes umfasst dabei neben der Analyse des individuellen Bildungsbedarfs ebenso die Beratung zum optimalen Bildungserwerb, ausgerichtet an der abschlussbezogenen Qualifikation, respektive der Anwendung und des Transfers auf die eigenen Bedürfnisse im Hinblick auf eine spätere Berufsausrichtung.

<sup>85</sup> Vgl. Geissler, 2003a, S. 6ff.

<sup>86</sup> Vgl. Kaiser/Hof, 2003, S. 57ff.

Lehrende (Lehrbeauftragte, Dozenten, Professoren etc.) tätig sind.<sup>87</sup> Die Anspruchsgruppen auf dem Absatzmarkt sind Studierende, die als Anspruchnehmer durch ziel- sowie zielpersonenadäquate Methoden akquiriert werden sollen. Erforderlich ist dabei die Auseinandersetzung mit der offerierten Leistung.

Das leistungsbezogene Denken ist in der wissenschaftlichen Diskussion bekannt, dennoch ist der leistungsspezifische Bildungsbegriff gelegentlich mit Vorbehalten verbunden, insbesondere dann, wenn von immateriellen Produkten gesprochen wird. Ein Produkt ist das Ergebnis eines resultatorientierten Handelns. Der amerikanische Marketingexperte Philip Kotler definiert ein Produkt als „...alles, was einer Person angeboten werden kann um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen“.<sup>88</sup>

Harald Geissler<sup>89</sup>, unterscheidet zwischen personen- und objektbezogenen Kriterien. „Pädagogische Produkte sind offiziell nicht auf Objekte, sondern auf Personen ausgerichtet. Sie können von Personen, wie im interpersonellen Unterricht, oder aber auch durch Objekte erbracht werden.“<sup>90</sup> Als ein mögliches Objekt gelten in diesem Kontext unter anderem Fernstudienmaterialien.

In diesem Zusammenhang stellt sich ggf. die Frage, was konkret das „Produkt“ ist.

Hierbei ist anzufügen, dass es sich bei der Hochschulbildung um „immaterielle Produkte“, entsprechend Dienstleistungen, handelt. Folglich ist eine Beschreibung von „das (einzige) Produkt“ nahezu nicht möglich. Vielmehr gilt es hier eine differenzierte Betrachtung anzustreben. So kann in weiter Ausrichtung der gesamte Studiengang als „ein Produkt“ angesehen werden, welches es jedoch differenziert zu betrachten gilt. Es kann möglicherweise hierarchisch bei einer einzelnen Lehrveranstaltungen beginnen, dieser übergeordnet wäre der Fachkurs, einem Fachkurs übergeordnet wäre die Anzahl der Fachkurse innerhalb einer zeitlichen Periode (meist ein Semester an Hochschulen) etc. Die Anzahl sämtlicher Fachkurse innerhalb eines Semesters würden dann beispielsweise ein Semester darstellen, welches ebenso als Produkt angesehen werden kann etc. Die Ausrichtung und Bezeichnung als „das eine (und einzige) Produkt“ ist daher zu allgemein gefasst und muss detailliert betrachtet

---

<sup>87</sup> Der Begriff „Lehrende“ umfasst sämtliche Personen, die die offerierten Leistungen der Institution durchführen können.

<sup>88</sup> Kotler/Bliemel, 1999, S. 9.

<sup>89</sup> Der Wissenschaftler Harald Geissler ist Universitäts-Professor für Allgemeine Pädagogik unter besonderer Berücksichtigung der Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut Schmidt Universität (der Universität der Bundeswehr) in Hamburg. Er befasst sich zudem mit der Qualifizierung von Mitarbeitern in der Erwachsenenbildung. Die Forschungsschwerpunkte von Harald Geissler sind Organisationsentwicklung, Organisationslernen, Betriebliche Weiterbildung sowie Beratung und Coaching.

<sup>90</sup> Geißler, 1995, S. 80.

werden. In weiter Ausrichtung soll jedoch die inhaltliche Fokussierung auf der Bildungsdienstleistung als immaterielles Produkt erfolgen.

Kotler und Bliemel, als Wirtschaftswissenschaftler insbesondere im Fachbereich Marketing, greifen das personenbezogene Merkmal auf und verdeutlichen, dass Dienstleistungen in der Gesamtheit der möglichen Erscheinungsformen Störanfälligkeiten und Unsicherheiten unterliegen. Ursachen sind dabei personelle Interaktionen. Somit weisen Dienstleistungen als immaterielle Produkte strukturell und bezüglich ihrer „Konsumierbarkeit“ Hemmnisse auf.<sup>91</sup>

Die Hemmnisse sind primär auf die Teilnehmer bezogen.<sup>92</sup> Die Leistungsnehmer, als Bildungs-Co-Produzenten, können eine Bildungsdienstleistung nicht im herkömmlichen Sinne konsumieren und formvollendet sowie vorzeigbar erlangen, vielmehr leisten die Teilnehmer einen elementaren Beitrag, indem sie die Bildungsdienstleistung mitgestalten und an dem Zustandekommen wesentlich beteiligt sind. Die Mitarbeit muss durch den Teilnehmer erfolgen, besonders schwierig ist die fehlende Kontrollierbarkeit. Durch den monetär zu entrichtenden Gegenwert des immateriellen Produktes erwirbt der Kunde die Zusage des Leistungsanbieters, dass er lernförderliche Mittel in Anspruch nehmen kann, welche aus Sicht des Leistungsanbieters zur Aneignung der Bildungsdienstleistung beitragen können, analog zu dem Recht, an dem Bildungsprodukt beteiligt zu sein. Die Leistungserstellung basiert auf einer Individualität, die eine mangelnde Standardisierbarkeit der Bildungsdienstleistung zur Folge hat. Jede Bildungsdienstleistung weist einen individuellen Charakter auf und ist daher nicht wiederholbar. Die fehlende Repetition ist auf andere Teilnehmerzusammensetzungen, gruppenspezifische Dynamiken, Methodenapathie oder –präferenz etc. zurückzuführen.<sup>93</sup>

Die Bewertung, ob die Bildungsdienstleistung von dem Leistungsnehmer als positiv oder negativ beurteilt wird, ist überwiegend von dem individuellen Bezugsrahmen des Leistungsnehmers abhängig, demzufolge kann eine Lehrveranstaltung in qualitativer Hinsicht von verschiedenen Teilnehmern divers empfunden werden. Einfluss nehmend und entscheidend ist neben dem Vorwissen des Teilnehmers auch der Rezeptionsrahmen, ein teilnehmerindividueller Fortschritt bezüglich Wissen und Erkenntnisse sowie teilnehmerspezifische Merkmale, anhand derer ein Leistungsnehmer die Qualität der Bildungsveranstaltung bemisst. Dienstleistungen gelten daher als Erfahrungsgut, dessen Nutzen und Wert erst durch zunehmenden temporären Fortschritt und Export darstellbar sind,<sup>94</sup> daraus resultiert die Schwierigkeit Qualitätskriterien auszuwählen. Der

---

<sup>91</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes, 1994, S. 108.

<sup>92</sup> Vgl. Nittel, 1999, S. 181f.

<sup>93</sup> Vgl. Bastian, 2002, S. 23.

<sup>94</sup> Vgl. Schlutz, 2003, S. 52f.



Bildungsanbieter hat die Aufgabe, die intangible Leistung auf Basis der niveauspezifischen Leistungsanforderungen zu erstellen, obwohl die Anspruchsteller im Wesentlichen am Gelingen und einem letztlichen Erfolg der Veranstaltung beteiligt sind.<sup>95</sup> Um aus Anbietersicht den Kundenanforderungen zu entsprechen, sind die teilnehmerindividuellen Qualitätskriterien bedeutsam. Hieraus resultiert, dass die Qualitätskriterien des subjektiven Erlebens die objektiven Qualitätskriterien überstrahlen. Als Schwierigkeit erscheint daher die Selektion valider Beurteilungskriterien zur Bewertung des Qualitätsniveaus von Dienstleistungen.<sup>96</sup> Letztlich sind die erlebte und reale Wissensdurchdringung auf Basis der zugrunde liegenden systematischen Basis analog der Nachvollziehbarkeit von Zusammenhängen teilnehmerindividuell. Eine bildungsbasierte Dienstleistung weist nur dann Erfolge auf, wenn diese auf die Akzeptanz und positive Bewertung des Lernenden zurückgeführt wird. In Anlehnung an die Definition von Bildung ist in diesem Kontext anzuführen, dass Bildungsdienstleistungen nicht als dauerhaft werthaltig angesehen werden können, es mangelt an dauerhafter Gültigkeit; vielmehr wird der Ansatz der „Nachhaltigkeit“ thematisiert. Für das auf Dauer ausgerichtete Wirken der Lerninhalte sind die Leistungsnehmer ebenso verantwortlich wie die Leistungsanbieter, indem die Leistungsnehmer neu erworbenes Wissen anwenden, erhalten und erweitern und somit zu ihrem eigenen Kompetenzausbau einen elementaren Beitrag leisten.

### **3.1.2 Definition und Abgrenzung des Kundenbegriffs unter der Ausrichtung auf Studierende**

Generell gilt ein Kunde als Bedarfsbestimmer, Bedarfsnehmer und Kaufkraftträger. Diese kurze inhaltliche Darstellung ist jedoch allgemein gefasst. Der Leistungsnehmer kann synonym auch mit dem Begriff „Kunde“ bezeichnet werden, folglich würden im weitesten Sinne auch Studierende als Kunden einer Hochschule angesehen werden. Die Ausrichtung Studierende als Kunden einer Hochschule zu bezeichnen weist jedoch in rechtlicher Hinsicht Besonderheiten auf, diese Sichtweise ist bei staatlichen Institutionen primär neu. Privatwirtschaftlich geführte (und staatlich anerkannte) Hochschulen sind mit dieser Perspektive vertrauter.<sup>97</sup> Die staatlichen Hochschulen haben nach wie vor einen kontinuierlichen Zulauf von studieninteressierten Personen. Bisher müssen die

---

<sup>95</sup> Vgl. Geissler, 2003b, S. 2f.

<sup>96</sup> Vgl. Pepels, 2002, S. 150f.

<sup>97</sup> Die Informationen resultieren aus Telefonaten mit Frau Vogel, der Leiterin des Hochschulmarketings der Handelshochschule Leipzig und Herrn Prof. Dr. Hermeier sowie Herrn Prof. Dr. Beschorner, den Leitern der Fachhochschule für Ökonomie und Management. Die Interviewpartner sind Bedienstete privatwirtschaftlich geführter und staatlich anerkannter Hochschulen.

Verantwortlichen der Institutionen keine aufwändigen Werbeaktivitäten unternehmen, um interessierte Menschen zur Immatrikulation zu motivieren.

Neben rechtlichen Grundlagen, die in Kapitel 3.2.1.1 thematisiert werden sind die Immatrikulationen rückläufig, auch an den staatlichen Institutionen (primär in kleineren Städten) nach Abschaffung der Studiengebühren; dem gegenüber steht teilweise ein überdimensionaler Andrang auf Großstadtuniversitäten, wie zuvor in Kapitel 1.1 thematisiert. Wurde in der Vergangenheit von der Dominanz einer wechselseitigen Abhängigkeit ausgegangen, ist in dem gegenwärtigen Kontext auch das Vertrauen von Bedeutung sowie die Integration des Studierenden in den Leistungserstellungsprozess.<sup>98</sup> In diesem Kontext sollte anbieterseitig zum Vertrauensaufbau, beziehungsweise zum Vertrauenserhalt der Name des Leistungsnachfragers sowie seine individuellen Bedürfnisse im Rahmen der Leistungserstellung bekannt sein.

### **3.2 Beziehungsausrichtung**

Gegenstand des Kapitels „Beziehungsausrichtung“ ist grundlegend die Darstellung der Geschäftsbeziehung zwischen den Studierenden und der Hochschule. Ebenso erfolgt eine erste Annäherung an die beziehungsspezifischen Kundenlebensphasen, bevor abschließend eine Bezugnahme auf die notwendige jedoch keineswegs hinreichende Bedingung der Kundenzufriedenheit erfolgt.

Das Beziehungsmanagement ist elementar für die Ausgestaltung und Steuerung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Wahrnehmung des Studierenden. Im Idealfall ist der Hochschule die Wahrnehmung des Leistungsnehmers bekannt. Bei einer negativen Wahrnehmung des Nachfragers sollte die Möglichkeit bestehen, diese zu verbessern. Eine Verbesserung der Wahrnehmung kann positive Auswirkungen auf das Verhalten zur Folge haben.

Hervorzuheben ist zudem, dass das Beziehungsmanagement kein neuer Ansatz ist, sondern vielmehr als Erweiterung des Marketings anzusehen ist.

Bisherige empirische sowie wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Beziehungsmanagement konzentrieren sich primär auf eine Phase des Beziehungsmanagements. Datenmaterial sowie empirische Forschungsarbeiten, die sich auf die Gesamtbetrachtung des Kundenbeziehungsmanagements beziehen, unter Integration ökonomischer Erfolgsgrößen, sind nahezu nicht vorhanden.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Håkansson/Snehota, 1993, S. 2.

<sup>99</sup> Vgl. Verhoef, 2003, S. 30ff. sowie Rust/Verhoef, 2005, S. 477ff.

Gegenstände einer Beziehung sind das Zusammenfügen, das Kombinieren und das Verknüpfen einzelner Transaktionen und Interaktionen auf Basis zugrundeliegender Erfahrungen und Informationen. Hierbei sollte seitens der Hochschule die Fähigkeit vorhanden sein, den Anforderungen der Studierenden zu entsprechen.<sup>100</sup> Ein dialogbasierter Austausch hat die positive Auswirkung der Komplexitätsreduktion, einhergehend mit einer Unsicherheitsminimierung. Die Beziehung wird maßgeblich durch das Gesamtunternehmen<sup>101</sup> sowie der darin handelnden Akteure beeinflusst.<sup>102</sup>

Die Kundenbeziehung ist die komprimierte Darstellung der zusammenwirkenden Faktoren unter einem temporären Fortschreiten und der Beziehungsintensität, die in einzelne Phasen differenziert werden und woraus letztlich wieder Schlussfolgerungen, beziehungsweise Bezug nehmend auf die vorliegende Forschungsarbeit, Indikatoren für das Beziehungsmodell abgeleitet werden können.

Die Phasen einer Beziehung werden, je nach Autor und Wissenschaftler unterschiedlich benannt und definiert. Aus der Vielzahl der unterschiedlichen Differenzierungsmöglichkeiten hat sich jedoch die Einteilung in drei Kernphasen, die Akquisition, die Bindung sowie die Kündigung etabliert.<sup>103</sup>

Bezug nehmend auf die Phasen, muss der Studierende die Beziehungsphasen der Akquise sowie der Bindung (zumindest für die Studiendauer) durchlaufen; das Durchlaufen der Kündigungsphase ist nicht zwangsläufig gegeben, sofern Studierender und Hochschule die Geschäftsbeziehung auch über die Dauer des Studiums hinaus aufrecht erhalten wollen. Im Gegensatz zu dem festgelegten Durchlaufen der Phasen, ist die Dauer und die Intensität des phasenspezifischen Durchlaufs nicht festgelegt. Letztlich ist in diesem Zusammenhang herauszustellen, dass es sich bei den Beziehungsphasen um ein Erklärungsmodell handelt, indem die Beziehung zwischen Leistungsnehmer und Leistungsanbieter idealtypisch und beschreibend dargestellt wird. Die mögliche zugrundeliegende Perspektive kann dabei variieren, da eine Betrachtung sowohl aus der Perspektive des Leistungsanbieters als auch aus der Perspektive des Leistungsnachfragers erfolgen kann.

### **3.2.1 Geschäftsbeziehung zwischen Studierenden und der Hochschule**

Die Geschäftsbeziehung zwischen Studierenden und der Hochschule umfasst diverse Ausrichtungen, dem zuzuordnen sind rechtliche Grundlagen, die temporäre Dauer sowie die

---

<sup>100</sup> Vgl. Hadwich, 2003, S. 94ff.

<sup>101</sup> Vgl. Liljander/Strandvik, 1995, S. 141ff. sowie Henning-Thurau/Klee, 1997, S. 737ff.

<sup>102</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles, 1990, S. 68ff. sowie Bejou/Wray/Ingram, 1996, S. 137ff.

<sup>103</sup> Vgl. Bruhn, 1999, S. 191ff. sowie Stauss, 2000, S. 16ff.

Beziehung als solche. Auf die drei zuvor genannten Ausrichtungen wird in den folgenden Kapiteln Bezug genommen.

### **3.2.1.1 Rechtliche Grundlagen**

Bezüglich der in Kapitel „3.1.2 Definition und Abgrenzung des Kundenbegriffs unter der Ausrichtung auf Studierende“ dargestellten Inhalte, soll an dieser Stelle auf die rechtliche Ausgestaltung eingegangen werden. In der Vergangenheit dominierte der Ansatz „Der Kunde ist König“. Aus diesem Ansatz wird ein Über-Unterordnungsverhältnis deutlich. Der Kunde, entsprechend der „König“, und der Vertriebsmitarbeiter entsprechend der „Diener“. Ähnlichkeiten (jedoch juristisch fixiert) werden bei der Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden deutlich. Hier liegt ebenso ein Über-Unterordnungsverhältnis vor. Die Hochschule als staatliche Institution, die Verwaltungsakte erlässt und dem studienbereiten Menschen, der Kraft eines inhaltlich positiven Verwaltungsaktes immatrikuliert, oder durch einen inhaltlich negativen Verwaltungsakt exmatrikuliert wird (insbesondere in Deutschland). In der Wirtschaft sowie bei privatwirtschaftlich geführten akademischen Einrichtungen wird von dem Ansatz „Der Kunde ist König“ abgewichen; gegenwärtig erfolgt die Ausrichtung den Kunden als Partner anzusehen und mit diesem gemeinsam eine win-win-Situation zu erzielen. Der unternehmerische „win“ liegt bei dem Leistungsvertrieb, der letztlich zur Gewinnmaximierung beiträgt, während der „win“ des Privathaushaltes in dem Leistungserwerb liegt, der letztlich zur Nutzenmaximierung beitragen soll.

Übertragen auf die Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden sollen ebenfalls beide Parteien einen „win“ erzielen. Die Hochschule soll unternehmerisch Denken und unter ökonomischer Ausrichtung möglichst zahlreiche Studierende akquirieren und nach Abwägung ökonomischer Kriterien binden; in psychologischer Ausrichtung soll der „win“ in einem positiven Image, einer ebensolchen Reputation und letztlich bei einem Hochschul-Ranking auf den oberen Plätzen münden.

Der Studierende als „privater Haushalt“ soll in diesem Kontakt seinen „win“ in der Belegung möglichst neigungsspezifischer Fächer finden, um eigene Interessen und Präferenzen zu realisieren und sich letztlich kompetenzspezifisch zu entwickeln.

Explizit im Kontext der Bindung soll (wie zuvor erwähnt) nach Abwägung ökonomischer Ansätze eine dominierte Bindung über die reguläre Studienzeit hinaus erzielt werden. Eine Weiterführung des Gedankens erfolgt in Kapitel „3.2.2.2 Anbindungsphase“ und wird daher an dieser Stelle nicht weiter ausgebaut.

Abschließend soll an dieser Stelle nochmals hervorgehoben werden, dass trotz juristischem Über-Unterordnungsverhältnis (besonders in Deutschland) im weiteren Verlauf der Arbeit die Studierenden als primäre Bildungsadressaten (als Kunden) einer Hochschule angesehen werden.

### **3.2.1.2 Dauer der Geschäftsbeziehung**

Bei der zeitlichen Ausrichtung der Geschäftsbeziehung zwischen Studierenden und der Hochschule wird grundlegend die Regelstudienzeit zugrunde gelegt. Abweichungen entsprechend einer Verkürzung des Studiums, beziehungsweise entsprechend einer Studienverlängerung durch weitere Semester sind möglich. Basis bildet dennoch immer die Ausrichtung auf einen erfolgreichen Abschluss des Studiums für den Studierenden.

Der Abschluss ist zudem für die Hochschule monetär zu ermitteln. Der Erfolg auf Hochschulebene ist durch ökonomische Kennzahlen darstellbar, wobei jedoch auf Ebene der Leistungsnachfrager das Beziehungsmanagement von besonderer Bedeutung ist. Zu berücksichtigen ist dabei das Management des individuell Studierenden, da lediglich aus einer studierendenindividuellen Betrachtung aussagekräftige Informationen zur Identifikation strategisch zu bindender Leistungsnehmer selektiert werden können.

Der Ansatz der studierendenindividuellen Analyse ermöglicht der Hochschule eine möglichst zielgenaue Leistungsgestaltung in Anlehnung an die Bedürfnisse des Studierenden, im Idealfall können sogar die Bedürfnisse zahlreicher einzelner Studierender zu nahezu homogenen Bedürfnisclustern zusammengefügt werden, damit letztlich auf „Kollektivebene“ eine hohe Zufriedenheit erreicht werden kann.

Hieraus resultiert als operativer Handlungsansatz eine strategische Ausrichtung anhand der Einzelbedürfnisse. In Anwendung der Bedürfniscluster können Maßnahmen zur Bindungsgestaltung abgeleitet werden.

Im Rahmen der Leistungsgestaltung kann es sich um studierendenindividuelle Leistungskomponenten handeln, möglicherweise die Wahl von Kursen und fachlichen Intensivierungsmodulen, die den Neigungsschwerpunkten des Studierenden entsprechen. Hinsichtlich bindungsspezifischer Maßnahmen kann die Hochschule Instrumente zur Verfügung stellen und Maßnahmen darbieten, mit denen die Studierenden über Möglichkeiten der Leistungsindividualisierung aufmerksam gemacht werden, ebenso wie Dialogmöglichkeiten schaffen, um der Hochschule entsprechende Individualwünsche zu kommunizieren.

### **3.2.1.3 Kundenbeziehungen**

Kundenbeziehungen sind nicht statisch, sondern dynamisch, ihre Dynamik wird durch zunehmenden zeitlichen Ablauf ersichtlich. Denkbar wäre die Darstellung der Beziehungen auf Basis einer phasenspezifischen Ausrichtung. Die jeweiligen Phasen der Beziehung enthalten kennzeichnende Kriterien, aus denen letztlich Schlüsse abgeleitet werden können.

Bei der Beziehung ist davon auszugehen, dass der Leistungsnehmer im Rahmen seines Studiums je nach Semester und persönlicher Lebensphase unterschiedliche Bedürfnisse hat. Ebenso ist es denkbar, dass sich bestimmte Ereignisse im Rahmen des Studiums wiederholen, was dazu führt, dass ein Dialog zwischen den Studierenden und einem Vertreter der Hochschule erforderlich wird. Ein Eintritt in einen Dialog erfolgt daher beispielsweise über Fachschaften, den Allgemeinen Studentenausschuss, Studienlaufbahnbegleiter oder möglicherweise das Dekanat.<sup>104</sup> Ebenso ist es naheliegend, dass die Abhängigkeit der beiden Parteien (Hochschule und Studierender) hinsichtlich ihrer Intensität im Zeitablauf schwankt. Die Perspektive des Leistungsnehmers ist dabei von elementarer Bedeutung für den weiteren Verlauf der Beziehung, damit eine positive Haltung des Leistungsnehmers gegenüber der Institution und einer möglichen Intensivierung der Geschäftsbeziehung vorliegt.<sup>105</sup>

Den Beziehungsphasen liegt die Annahme zugrunde, dass bei einer regelmäßigen Inanspruchnahme der offerierten Leistung ein wiederkehrender Bedarf angenommen wird, der Grund liegt im Nachfrager selbst, exemplarisch anzufügen ist in diesem Kontext die Nutzung der Sprechstunde des Dozenten.

Ein grundlegendes Kriterium ist dabei die Leistungsbezogenheit. Der zunehmende Studienverlauf macht kontinuierliche und regelmäßige Gespräche mit Dozenten erforderlich. Der Studierende wird zu einem von ihm als erforderlichen Zeitpunkt angesehenen Moment die Lehrkraft kontaktieren.

Die in den Folgekapiteln dargestellten Beziehungsphasen bilden im weiteren Verlauf Ansätze, auf denen das Beziehungsmodell gestützt wird.

### **3.2.2 Beziehungsspezifische Kundenlebensphasen**

Neben der Berücksichtigung der interpersonellen sowie der organisatorischen Ebene<sup>106</sup> muss die temporäre Ausrichtung zur Beziehungsausrichtung herangezogen werden. Bei der temporären Ausrichtung handelt es sich um einen erfahrungsbasierten

---

<sup>104</sup> Eine Thematisierung von Kundenkontaktpunkten erfolgt in Kapitel 3.2.3.2.

<sup>105</sup> Vgl. Stauss, 2000, S. 15ff.

<sup>106</sup> Vgl. Rauyruen/Miller, 2007, S. 21ff.

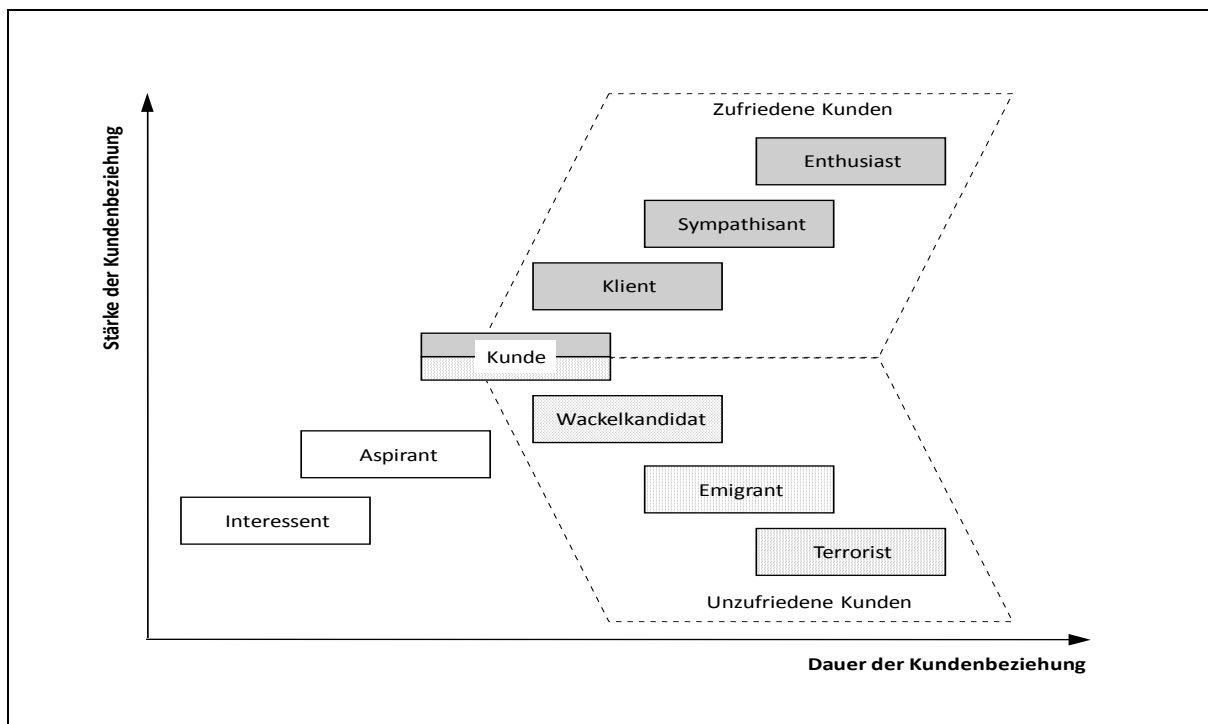
Vergangenheitsbezug,<sup>107</sup> ebenso wie um einen ad hoc erlebten Gegenwartsbezug<sup>108</sup> sowie letztlich auf einen zu schlussfolgernden, prognostizierten Zukunftsbezug.

Hervorzuheben ist, dass das Beziehungsmanagement kein neuer Ansatz ist, sondern vielmehr eine Erweiterung des Marketings. Im Fokus stehen die phasenbezogenen Ansätze der Akquisition sowie Bindung von Leistungsnehmern und der Kündigung.

Grundlegend wird nun auf die einzelnen Lebensphasen der Leistungsnachfrager mit den jeweiligen Inhalten Bezug genommen.

Die gesamte Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden, dabei weist jede Phase eine andere (ökonomische) Bedeutung für die Institution auf. Eine mögliche Darstellung kann erfolgen, indem die temporäre Ausrichtung der Studierendenbeziehung zu ihrer Intensität in ein Verhältnis gesetzt wird.

Abbildung 2: Stufen einer Kundenbeziehung



Quelle: Bruhn, 2009, S. 7.

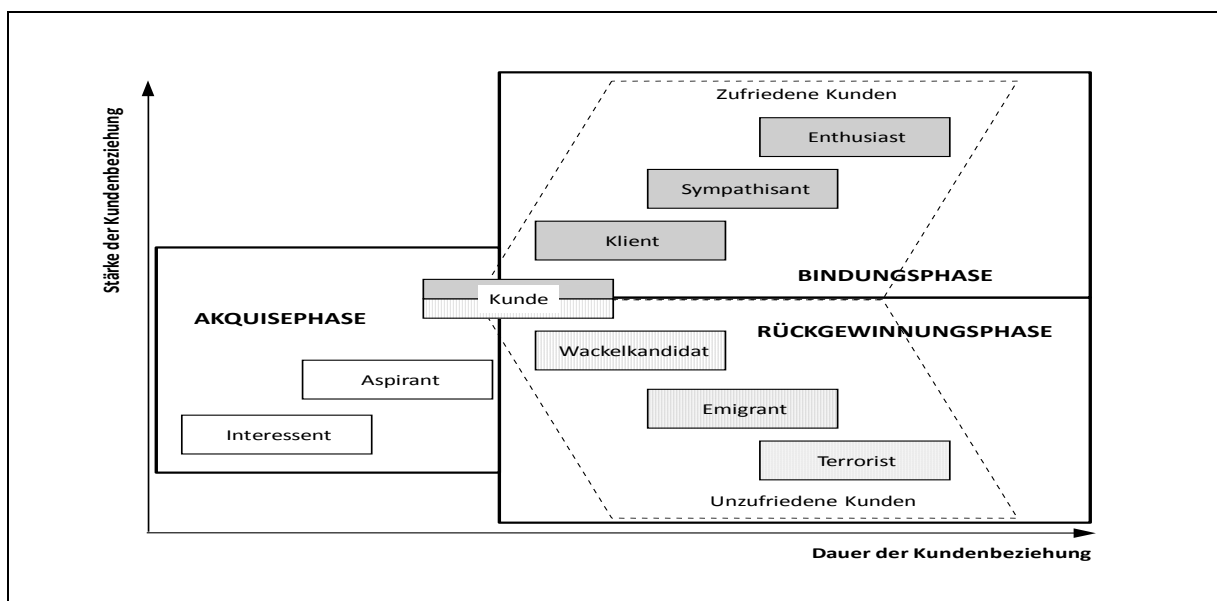
Werden nun die auf der Ordinate und der Abszisse angegebenen Ausrichtungen mit der Kundenzufriedenheit kombiniert, so resultieren aus der Kombination der Ausrichtung zwei generelle Stoßrichtungen. Im Idealfall entwickelt sich der Studierende in eine positive Richtung wobei dieser im Idealfall („best-case“) die Stellung eines „Enthusiasten“ einnimmt.

<sup>107</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles, 1990, S. 70 sowie Liljander/Strandvik, 1995, S. 141ff. sowie Lingenfelder/Lauer/Groh, 2000, S. 159ff.

<sup>108</sup> Vgl. Georgi, 2008, S. 249ff.

Für die Hochschule resultiert daraus, dass mögliche angebotene Leistungen in hohem Maße in Anspruch genommen werden. Die aus der Zufriedenheit deutlich werdende Loyalität führt zu einer Wenig-, beziehungsweise Nichtbeachtung von Wettbewerbsangeboten und einem positivem Empfehlungsmarketing durch die zufriedenen Leistungsnehmer. Ebenso ist es denkbar, dass auch zufriedene Studierende nach Abschluss ihres Studiums die Hochschule verlassen und abwandern, dennoch bleiben sie dieser mental treu. Das Pendant zur Zufriedenheit, welches ebenso eine mögliche Entwicklungstendenz darstellt, ist die Unzufriedenheit im denkbar negativsten Fall. Liegt Unzufriedenheit seitens des Leistungsnehmers vor, so kann dieser im „worst-case“ als Terrorist bezeichnet werden. Der Status des Terroristen ist gekennzeichnet durch einen hohen (vom Kunden verursachten) Kostenfaktor sowie durch negatives Empfehlungsmarketing. Die Phasen der Kundenbeziehung nach Bruhn bieten eine Möglichkeit zur Differenzierung der Beziehung, die durch zahlreiche Austauschprozesse geprägt ist. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass den Stufen der Kundenbeziehung eine Dynamik zugrunde liegt; dies bedeutet, dass eine Person nicht unweigerlich nur einer Stufe zugeordnet werden kann. Die zugrundeliegende Dynamik offeriert die Möglichkeit eine Einschätzung abzugeben, diese kann im zeitlichen Ablauf variieren. Ebenso von Bedeutung ist das Veränderungspotenzial durch zunehmenden temporären Verlauf. Es kam zu Beginn der 1980er Jahre zu einer Differenzierung der Kundenbeziehung in diverse Beziehungsphasen.<sup>109</sup>

Abbildung 3: Zuordnung der Stufen einer Kundenbeziehung zu den Kundenbeziehungsphasen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bruhn, 2009, S. 7.

<sup>109</sup> Vgl. Ford, 1980, S. 339ff. sowie Dwyer/Schurr/Oh, 1987, S. 11ff.



Diese kurze Bezugnahme auf die Phasen einer Kundenbeziehung wie Bruhn sie darstellt, kann den drei zentralen Phasen der Akquise, Bindung und Rückgewinnung zugeordnet werden. Eine grafische Darstellung ist in Abbildung 3 ersichtlich. Trotz Einteilung in verschiedene Beziehungsphasen muss eine umfassende, komplexe und gesamtheitliche Betrachtung der gesamten Kundenbeziehung erfolgen, da beispielsweise durch die gesamtheitliche und umfassende Betrachtung Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft werden können.

Das Ausschöpfen der Kostensenkungspotenziale erfolgt durch die Intensivierung der Bindung. Ebenfalls muss berücksichtigt werden, dass die kundenspezifischen Daten und das mit diesen Daten zusammenhängende Informationspotenzial nutzbar gemacht wird, indem es dauerhaft und abrufbar gespeichert wird.

### **3.2.2.1 Akquisephase**

Abweichend von der klassischen Ausrichtung auf Stimulierung und Überzeugung im Zusammenhang mit der direkten Akquise, soll in den folgenden Teilkapiteln eine ergänzende Hinwendung zu einer indirekten Akquise (durch Dritte) sowie durch einen studierendeninitiierten Zulauf erfolgen, wobei additiv auf die Ursachen des Zulaufs eingegangen wird.

#### **3.2.2.1.1 Direkte Akquise**

Die Akquisephase basiert primär auf den Ausrichtungen der Stimulierung und der Überzeugung mit dem direkten Ziel der Akquise von neuen Leistungsnehmern.

Die Hochschule verfolgt hierbei das Ziel der Erweiterung des vorhandenen Studierendenstammes und gegebenenfalls die Kompensation vorhandener Verluste durch Absolventen, die ihr Studium abgeschlossen, respektive durch Studierende die ihr Studium vorzeitig beendet haben. Ebenso ist es denkbar, dass die Hochschule neue (internationale) Märkte erschließen möchte, indem das bisherige Leistungsangebot dort offeriert wird, oder dass der eigene Marktanteil ausgebaut wird.

Wie bereits zuvor genannt, besteht seitens der Hochschule die Möglichkeit, die Neukundenakquise auf Basis der Stimulierungsstrategie, beziehungsweise der Überzeugungsstrategie vorzunehmen.

Gegenstand der Stimulierungsstrategie ist dabei das Erzeugen eines Impulses bei dem Interessenten, damit dieser eine Verbindung mit der Hochschule eingeht. Eine Stimulierung

kann beispielsweise durch „Schnuppertage“, den Auftritt bei einer „Messe“, bei „Veranstaltungen für Schüler“ etc. erfolgen.

Eine Alternative zur Stimulierungsstrategie bietet die Überzeugungsstrategie. Im Fokus der Überzeugungsstrategie steht die inhaltlich strukturierte Argumentation der, mit der Institution verbundenen Kompetenzfelder.

In diesem Fall würde die Hochschule auf sachlich-argumentativer Inhaltsebene verdeutlichen, welche Inhouse-Kompetenzen fachlich vorhanden sind, um den Kundenanforderungen und den Erwartungen potenzieller Leistungsnehmer zu entsprechen. Im Fokus steht daher die Fähigkeit den Bedürfnissen potenzieller Studierender zu entsprechen.

### **3.2.2.1.2 Akquise durch Dritte**

Neben der direkten Akquise durch die Hochschule, die in Form der Stimulierungs- oder Überzeugungsstrategie erfolgen kann, besteht ebenso die Möglichkeit der Akquise, an der die Hochschule nur indirekt beteiligt ist und die sich nahezu außerhalb des direkten Einflussbereichs der Hochschule befindet, diese Akquiseform kann durch Dritte erfolgen. Eine Akquise durch Dritte umfasst beispielsweise das positive Empfehlungsmarketing durch zufriedene Studierende sowie durch zufriedene Absolventen, die ihre Zufriedenheit bei Messen, dem Tag der offenen Tür, Schnuppertage und Meinungsforen im Internet kundtun und somit potenzielle Studierende an ihren Erfahrungen teilhaben lassen, offene Fragen beantworten und durch den Auftritt und die Kommunikation ihrer positiven –auf Erfahrung basierenden- Ansichten neue Studierende akquirieren. Bisherige Studierende oder mit der Hochschule verbundene Personen, respektive Organisationen empfehlen die Bildungseinrichtung potenziellen Studenten.<sup>110</sup> Das Empfehlungsmarketing geht mit einer hohen Glaubwürdigkeit einher, da die Marketingaktivitäten nicht von dem Bildungsanbieter direkt, sondern durch „neutrale Dritte“ vorgenommen werden.<sup>111</sup> Unter dem Begriff „neutrale Dritte“ werden Personen oder Institutionen verstanden, die nicht direkt Hochschulangehörige sind und die daher nicht in einem (finanziellen) Abhängigkeitsverhältnis stehen. Dem Empfehlungsmarketing wird ein hoher Stellenwert beigemessen, da die Form des Marketings auf Erfahrungen basiert. Hierbei werden die gemachten Erfahrungen häufig im Freundes- und Bekanntenkreis kommuniziert, was dazu führt, dass die Empfehlungsgeber bereits aufgrund der Verbindung zu Freunden und Bekannten eine vertrauenswürdige Position einnehmen.

---

<sup>110</sup> Vgl. Boulding et al, 1993, S. 7ff.

<sup>111</sup> Vgl. Eggert/Helm/Garnefeld, 2007, S. 233ff. sowie Markert, 2008, S. 56ff.

Ein positiver Nebeneffekt des Empfehlungsmarketings ist auf indirekte Beziehungsauswirkungen zugunsten des Anbieters zurückzuführen, da ohne anbieterinitiierte Marketingmaßnahmen die Abwanderung von Studierenden vermieden sowie analog die Akquise von potenziellen Studierenden generiert wird. Das Empfehlungsmarketing hat Auswirkungen auf den gesamten Beziehungsprozess und dessen Intensität.

#### **3.2.2.1.3 Studierendeninitiiertes Zulauf**

Die dritte Ausprägung, die in der Akquisephase Anwendung findet, ist die Form des „studierendeninitiierten Zulaufs“. Es ist denkbar, dass der potenzielle Studierende bisher mit keinerlei direkten (von der Hochschule ausgehenden) Akquisemaßnahmen in Kontakt gekommen ist, ebenso wenig mit indirekten (von Dritten ausgehenden, aber die Hochschule betreffenden) Akquisemaßnahmen; sondern das andere Gründe vorliegen. In diesem Zusammenhang wird von einem „studierendeninitiierten Zulauf“ gesprochen. Dieser studierendeninitiierte Zulauf kann verschiedene Ursachen haben, beispielsweise die räumliche Nähe zwischen Wohn- und Studienort, die Studienwahl von Freunden und Bekannten, die Möglichkeit während des Studiums bei Freunden und Bekannten zu wohnen etc. Diese Aufzählung ist nur exemplarisch anzusehen, die Aufzählung möglicher Gründe ist daher individuell erweiterbar.

#### **3.2.2.2 Anbindungsphase**

Die Anbindung von Leistungsnehmern ist die „mittlere“ und „wichtigste“ Phase im Rahmen der Beziehung, deren Stellenwert erst zu Beginn der 1990er Jahre deutlich wurde.<sup>112</sup>

Gegenstand der Anbindungsphase ist der Auf- und Ausbau der Geschäftsbeziehung zu den aktuellen Studierenden der Hochschule. Als Zielsetzung der Anbindung dominiert die Intensivierung und Festigung der Kundenbeziehung, ebenso kann eine Zielsetzung der Hochschule sein, das (Weiter-)Empfehlungsverhalten der Leistungsnehmer gezielt zu forcieren. Im Kontext von Studierenden sind dabei zwei generelle Arten der Bindung möglich, dem zuzuordnen ist die Gebundenheit sowie die Verbundenheit. Kundenbeziehungen bedürfen grundlegend eines Aufbaus und müssen im weiteren temporären Verlauf gefestigt werden. Diese Intensivierung kann zwangsweise oder freiwillig erfolgen. Die zwangsweise Kundenbindung wird als „Gebundenheit“ bezeichnet, während die auf Freiwilligkeit basierende Kundenbindung als „Verbundenheit“ bezeichnet wird.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Diller, 1996, S. 81ff. sowie Homburg/Bruhn, 2008, S. 3ff.

<sup>113</sup> Vgl. Bliemel/Eggert, 1998, S. 37ff. sowie Helm, 2008, S. 135ff. sowie Homburg/Bruhn, 2008, S. 3ff.

Im Kontext des Beziehungsmanagements, insbesondere der Phase der Anbindung nimmt auch das Commitment Einfluss auf die Beziehungsqualität.<sup>114</sup>

Hierbei ist anzuführen, dass das Commitment einen zentralen Erklärungsansatz im Kontext mit der Beziehungsausrichtung und insbesondere der Kundenbindung darstellt. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass sich das Commitment auf den Anbieter, beziehungsweise das Leistung offerierende Unternehmen bezieht, nicht aber auf die Leistung des Unternehmens. Das Commitment kann grundlegend in drei Kategorien differenziert werden, das affektive Commitment, das Fortsetzungscommitment sowie das Verpflichtungscommitment.<sup>115</sup>

Das affektive Commitment bezeichnet dabei die Intensität der emotionalen Verbundenheit, ausgehend von dem Kunden zum Anbieter. Gegenstand des Fortsetzungscommitment ist der Kundenwille zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung, ausgerichtet auf den Beziehungserhalt zum Anbieter, während die Variante des zwangsweisen Commitments als Verpflichtungscommitment anzusehen ist. Aus den drei Arten des Commitments kann geschlussfolgert werden, dass sich sämtliche Ausprägungen auf das Kundenbeziehungsmanagement beziehen, wobei das affektive Commitment die zu präferierende Ausrichtung ist und den Idealfall („best-case“) darstellt. Die abgeschwächte Form des affektiven Commitments ist das Fortsetzungscommitment, welches den „Normalfall“, beziehungsweise den Regelfall darstellt. Erste mögliche negative Konsequenzen sind bei der Ausgestaltung des Verpflichtungscommitments denkbar, da hier der Ansatz der zwangsweisen „Gebundenheit“ dominiert. Die „extremen“ Ausrichtungen, des „affektiven Commitments“ sowie des „Verpflichtungscommitments“ werden in der vorliegenden Forschungsarbeit folgendermaßen ersetzt: Das „affektive Commitment“ wird in den nachfolgenden Ausführungen als „Verbundenheit“ bezeichnet, während das „Verpflichtungscommitment“ als „Gebundenheit“ bezeichnet wird.

Die Bindung von Studierenden an die Hochschule kann zudem darauf basieren, der Abwanderung von Absolventen vorzubeugen und damit einen potenziellen Wissensverlust zu minimieren, denn der „heutige Absolvent“ und „morgige Arbeitnehmer“ kann für die Hochschule bezüglich des Praxisbezuges und des Wissens über Geschehnisse am Markt strategisch von Bedeutung sein. Folglich kann sich die Hochschule sofern sie auf zahlreiche Absolventen, beziehungsweise das theoretische und praktische Wissen dieser zurückgreift den Zugang zu einem Wissenspool verschaffen.

---

<sup>114</sup> Vgl. Hunt/Arnett/Madhavaram, 2006, S. 72ff.

<sup>115</sup> Vgl. Morgan/Hunt, 1994, S. 20ff. sowie Allen/Meyer, 1990, S. 1ff. sowie Kumar/Scheer/ Steinkamp, 1995, S. 54ff.

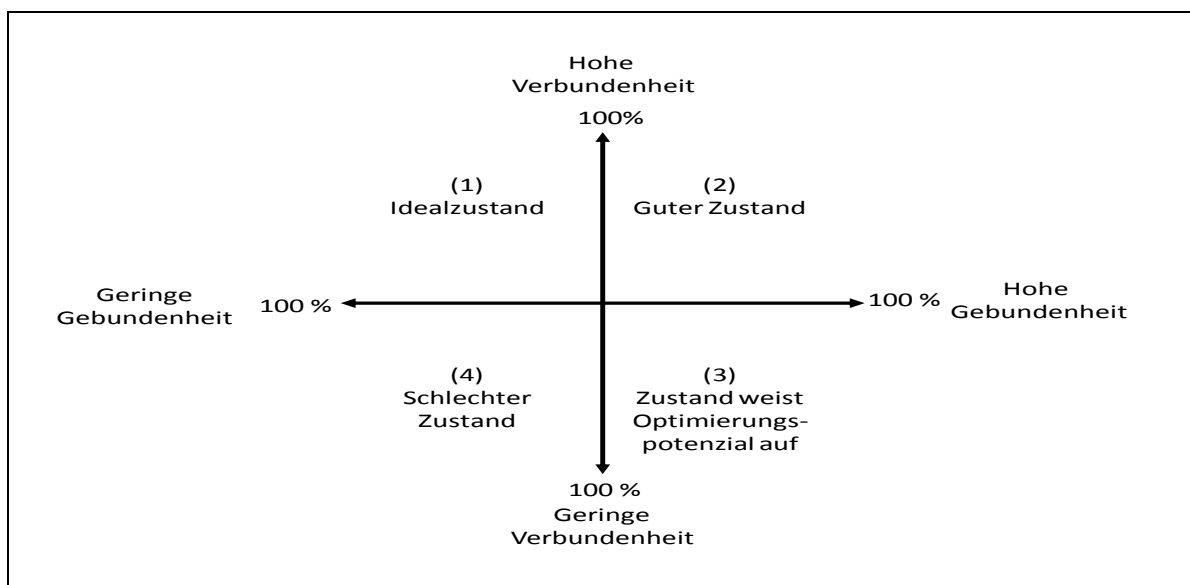
### 3.2.2.2.1 Ausrichtung auf die Gebundenheit

Bei der Gebundenheit wird eine „Unfreiwilligkeit“ zugrunde gelegt, die auf eine bestimmte zeitliche Dauer ausgerichtet ist. Die Unfreiwilligkeit basiert dabei auf einer Einschränkung der Entscheidungsfreiheit, da primär vertragliche Aspekte dominieren. Die Gebundenheit basiert primär auf vertraglichen oder funktionalen Gegebenheiten, dem zuzuordnen ist die Inkompatibilität der Leistung verschiedener Anbieter analog zu ökonomischen Gegebenheiten, zum Beispiel zu der Hochschule oder zu der Höhe der Studiengebühren, sofern diese erhoben werden.<sup>116</sup> Die Gebundenheit des Studierenden kann sich auf das Beziehungsverhalten auswirken. Stellt der Leistungsnehmer die vertraglichen Gegebenheiten, respektive die funktionalen Gegebenheiten in den Mittelpunkt, so besteht die Gefahr, dass die vertraglichen Aspekte dominieren und eine deutliche „Unfreiwilligkeit“ zunimmt. Diese Unfreiwilligkeit kann sich dann im denkbar negativsten Fall hemmend auf eine zu initiiierende Verbundenheit auswirken.

### 3.2.2.2.2 Ausrichtung auf die Verbundenheit

Das Pendant zur Gebundenheit ist die Verbundenheit. In der Realität werden sowohl Gebundenheit als auch Verbundenheit miteinander kombiniert. Die im Folgenden angeführte Matrix (Abb. 4) soll einen ersten Überblick über mögliche Ausgestaltungsformen und der Kombination von möglichen Bindungsintensitäten in Abhängigkeit ihrer (Un-)Freiwilligkeit darstellen.

Abbildung 4: Ausgestaltungsformen der Bindung



Quelle: in entfernter Anlehnung an Plinke/Söllner, 2008, S. 80.

<sup>116</sup> Vgl. Meyer/Oevermann, 1995 sowie Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter, 2008, S. 41ff.

Gegenstand der Verbundenheit ist eine zugrunde gelegte „Freiwilligkeit“.

Die Ursachen basieren auf psychologischen Determinanten.<sup>117</sup> Die Verbundenheit als freiwillige Beziehungsausrichtung umfasst eine vom Studierenden wahrgenommene Vorteilhaftigkeit der zugrunde liegenden Beziehung. Die Vorteilhaftigkeit der Beziehung wird dabei durch den Leistungsnehmer höher eingeschätzt als ein Fehlen der Beziehung.

Beginnend mit der Kombination einer hohen Ge- und Verbundenheit wird eine „positive Beziehungsausrichtung“ zugrunde gelegt.

- Dominiert bei der vorliegenden Geschäftsbeziehung der Ansatz der Freiwilligkeit, handelt es sich nahezu um eine Idealsituation. Der ökonomische Ansatz ist hierbei nur von untergeordneter Bedeutung, im Vordergrund stehen psychologische Determinanten wie die Wertschätzung des Studierenden der Hochschule gegenüber. Möglicherweise empfindet der Studierende Stolz an der von ihm ausgewählten Hochschule zu studieren. (1)
- Der Studierende empfindet die vorliegende Gebundenheit nicht als negativ. In der Praxis ist es denkbar, dass die (positive) Ausrichtung der Gebundenheit mit Effizienzvorteilen einhergeht. Es liegt beispielsweise ein Studienvertrag zugrunde. Es müssen Studiengebühren entrichtet werden. Im Gegenzug wird das Studium strukturiert. Unter Befolgung der organisatorischen Gegebenheiten und entsprechendem Engagement hat der Studierende nahezu die Garantie, das Studium in der geplanten Studiendauer (Regelstudienzeit) abzuschließen. Im Vergleich zu anderen Hochschulen, wo kein Studienvertrag zugrunde liegt, kann davon nicht ausgegangen werden.

Bei dieser Bindungsausrichtung liegt die Annahme nahe, dass eine auf Gebundenheit gestützte Beziehung nur so lange Bestand hat, wie die vertraglichen, funktionalen oder ökonomischen Ansätze Anwendung finden. Die Dauer und Intensität der Anbindung von Leistungsnehmern ist umso intensiver, je höher die Anteile der Verbundenheit sind. (2)

- In der Ausrichtung einer hohen Gebundenheit kombiniert mit einer niedrigen Verbundenheit kann ein „Zwangsverhältnis“ angenommen werden. Dieser „Zwang“ kann von den Studierenden als negativ empfunden werden. Studierende die durch die Hochschule in der Art an die Institution gebunden werden, neigen nicht zu positivem

---

<sup>117</sup> Vgl. Meyer/Oevermann, 1995 sowie Bliemel/Eggert, 1998, S. 39f. sowie Helm, 2008, S. 135ff.

Empfehlungsmarketing, ebenso wenig zu einer offenen Haltung gegenüber einer Intensivierung der Geschäftsbeziehung. Beispielhaft könnte hierbei die verpflichtende Teilnahme an (außer-) hochschulischen Aktivitäten gesehen werden. (3)

- Im „worst-case“ liegt nur eine geringe Verbundenheit sowie eine geringe Gebundenheit vor. Eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung ist nicht vorgesehen.

Ein Studierender hat sich möglicherweise „aus der Not heraus“ für ein Studium entschieden, da er beispielsweise keinen Ausbildungsplatz erhalten hat. Er ist nicht an einem Studium interessiert und daher wenig ambitioniert. Die Präferenz liegt mglw. auf der weiteren Ausbildungsplatzsuche. (4)

### **3.2.2.3 Kündigungphase**

Die dritte Phase im Rahmen der (generellen) Kundenbeziehung ist die Kündigungsphase, die jedoch in der vorliegenden Forschungsarbeit differenziert betrachtet wird. Es erfolgt eine Differenzierung der Kündigungsphase in die Phase der abwanderungswilligen Studierenden sowie der formellen Kündigung durch den Studierenden, respektive einer hochschulinitiierten Beendigung der Geschäftsbeziehung. Diese Differenzierung wurde gewählt, da die alleinige Betrachtung einer Ausrichtung als zu eng gefasst erscheint. In einem wissenschaftlich, als auch praktischen Kontext wird zudem häufig von einer Phase der Rückgewinnung gesprochen, hiervon wurde an dieser Stelle abgewichen, da eine mögliche Rückgewinnung erst im Anschluss an die Kündigungsphase möglich ist und da das zu entwickelnde Beziehungsmodell auf das Erfassen der Beziehung und den Abteilungen möglicher Aktivitäten und Handlungen ausgerichtet ist, die im Einflussbereich der Hochschule liegen. Diese „enge“ Perspektive erfordert folglich eine Erweiterung der drei zuvor genannten Ausrichtungen und einer damit einhergehenden, differenzierten Betrachtung. Abschließend erfolgt keine kurze theoretische Bezugnahme auf die Rückgewinnung Studierender, aus dem zuvor genannten Grund. Würde der Ansatz der „Rückgewinnung Studierender“ intensiviert werden, würden die Strategien der Stimulierung und Überzeugung Anwendung finden, die im klassischen Sinne Gegenstand der Akquisephase wären. Eine Repetition von Inhalten wäre somit wahrscheinlich.

#### **3.2.2.3.1 Abwanderungswillige Studierende**

Die abwanderungswilligen Studierenden weisen hinsichtlich ihrer Abwanderungswilligkeit verschiedene Grundzüge auf (Abb. 5).

Abbildung 5: Typisierungen abwanderungswilliger Studierender

	POSITIV	Zufriedene Abwanderungswillige (1)	Fordernde Abwanderungswillige (2)
	NEGATIV	(3) Stabil Abwanderungswillige	(4) Resignativ Abwanderungswillige
	Rationale Faktoren / Emotionale Faktoren	POSITIV	NEGATIV

Quelle: Eigene Darstellung.

Generell können diesbezüglich vier Typisierungen unterschieden werden, „zufriedene Abwanderungswillige“ (1), „fordernde Abwanderungswillige“ (2), „stabil Abwanderungswillige“ (3) sowie „resignativ Abwanderungswillige“ (4), die im Folgenden deskriptiv dargestellt werden.

Der „zufriedene Abwanderungswillige“ setzt in seinem Leben neue Prioritäten und andere Schwerpunkte als die bisherigen. „Zufriedene Abwanderungswillige“ weisen eine positive Grundhaltung gegenüber der Hochschule auf und beenden die Geschäftsbeziehung mit positiver Grundstimmung. (1)

Die „fordernden Abwanderungswilligen“ machen ihre Abwanderungsbereitschaft kenntlich. Negative emotionale Aspekte werden zum Ausdruck gebracht. Sie verdeutlichen zudem, dass sie von einer Abwanderung absehen, sofern die Hochschule ihren Forderungen nachkommt. (2)

Die „stabil Abwanderungswilligen“ haben das manifeste Vorhaben, die Hochschule (für einen bestimmten Zeitraum) zu verlassen. Die temporäre Dauer der Abwanderung muss dabei jedoch zu Beginn der Abwanderung feststehen. Bei einer positiven Grundstimmung liegt die Wahrscheinlichkeit nahe, dass die temporäre Dauer begrenzt ist, beispielsweise ein Semester im Ausland, um an einer anderen Institution und meist in einem anderen Land neue Erfahrungen zu sammeln (3).



Liegen sowohl eine negative Grundstimmung als auch eine ebensolche Grundhaltung vor, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Abwanderungsdauer langfristig ausgerichtet ist. Die Tendenz, dass der „resignativ Abwanderungswillige“ an seine bisherige Bildungseinrichtung zurückkehrt, ist marginal.<sup>118</sup> Das Verhalten der „resignativ Abwanderungswilligen“ ist gekennzeichnet durch eine Gleichgültigkeit gegenüber dem Leistungsanbieter. Es besteht nahezu keine Möglichkeit um „resignativ Abwanderungswillige“ von dem gefassten Vorhaben abzubringen. (4) Hochschulen weisen ein vermehrtes Interesse auf, eine Abwanderung bestehender Studierender zu Wettbewerbern vermeiden, sofern eine Beseitigung von Mängeln (noch) möglich ist.<sup>119</sup> Letztlich besteht ebenso die Möglichkeit, dass die Hochschule unterbinden möchte, dass es durch das Abwandern von Studierenden zu negativem Empfehlungsmarketing kommt. Im Hinblick auf denkbare Strategien gilt es dabei zu unterscheiden, ob es sich um einen abwanderungswilligen und -bereiten Studierenden, oder ob es sich um einen bereits tatsächlich emotional abgewanderten Studierenden handelt. Bei abwanderungswilligen Studierenden findet daher die Kompensationsstrategie, beziehungsweise die Nachbesserungsstrategie Anwendung; während bei tatsächlich abgewanderten Studierenden (wie bei der Kundenakquise) die Stimulierungs- beziehungsweise die Überzeugungsstrategie Anwendung finden. Ebenso ist es denkbar, dass Studierende abwanderungswillige Tendenzen aufweisen, da die Erwartung der Leistungsnehmer nicht deckungsgleich zu dem Angebot des Leistungsgebers ist; daraus resultiert, dass der abwanderungswillige Studierende nicht zur Zielgruppe der präferierten (Ziel-)Studierenden gehört. Liegen derartige Fälle vor, so sollte die Hochschule ihre Ressourcen auf die Akquise und die Anbindung potenzieller, beziehungsweise die bereits vorhandener Studierender legen, die zugleich Zielkunden, respektive Erwartungskunden sind und deren Erwartungshaltungen identisch zum Leistungsangebot der Hochschule sind. Bei abwanderungswilligen Studierenden greifen (wie zuvor kurz dargestellt) die Kompensations- beziehungsweise die Nachbesserungsstrategie. Gegenstand der Kompensation ist dabei die emotionale Rückgewinnung von abwanderungsbereiten Studierenden. Die Kompensation liegt in der Wiedergutmachung vorhandener Differenzen und Defizite. Gegenstand der Nachbesserungsstrategie ist eine nachträgliche, das heißt zeitlich verzögerte Verbesserung einer bereits durchgeführten Leistung sowie gegebenenfalls ergänzender, flankierender Maßnahmen zur Ursprungsleistung, wodurch der tatsächlichen Abwanderung vorgebeugt werden soll.

---

<sup>118</sup> Vgl. Stauss/Neuhaus, 1995.

<sup>119</sup> Diese Information resultiert aus telefonischen Interviews mit den Gesprächspartnern, die bereits in den Fußnoten 8-11 angegeben sind.

### 3.2.2.3.2 Beendigung der Geschäftsbeziehung durch die Hochschule

Neben der studierendeninitiierten Beendigung der Geschäftsbeziehung kann diese ebenso hochschulinitiiert sein. Hierbei ist es nicht im Interesse der Hochschule die Beziehung zu dem Studierenden weiterhin aufrecht zu erhalten.

Eine differenzierte Betrachtung kann erfolgen, indem die Intensität der Beziehung aus Sicht der Hochschule mit einer entsprechenden Hochschul-, bzw. Studierendenfokussierung in ein Verhältnis gesetzt wird (Abb. 6).

Abbildung 6: Strategien der Beziehungsbeendigung

Hochschul-orientierung	Verdeckte Rückzugs-aktivitäten	Eskalations-strategie
Kunden-orientierung	Deeskalations-strategie	Auslaufen lassen der Beziehung
Ausrichtung Intensität der Beziehung	passiver Rückzug	aktiver Rückzug

Quelle: in weiter Anlehnung an Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen, 2000, S. 1274.

Die Beendigung der Beziehung kann dabei auf diverse Ursachen zurückgeführt werden. Grundlegend kann die Beendigung einer unökonomischen Beziehung zu den Studierenden mit Effizienzvorteilen für die Hochschule einhergehen. Ebenso ist es möglich, dass Studierende sich wiederrechtlich verhalten; daraus kann ein untragbares Verhalten für die Hochschule resultieren, da andere Geschäftsbeziehungen dadurch möglicherweise gefährdet werden. Der bisherige Kundenstamm müsste folglich bereinigt werden.<sup>120</sup> Einem „untragbarem Verhalten“ könnte bspw. ein massiver Verstoß gegen die Hausordnung zugeordnet werden sowie Diebstahl, fremdenfeindliche und rassistische Äußerungen etc.

<sup>120</sup> Vgl. Bruhn/Michalski, 2003, S. 433.

Die Beendigung der Beziehung muss zur umfassenden Berücksichtigung sämtlicher Faktoren sowohl auf psychologischen sowie auf ökonomischen Aspekten basieren.<sup>121</sup> Hierbei ist die ledigliche Ausrichtung auf die vergangenheitsorientierte Perspektive nicht ausreichend, vielmehr muss ebenso die gegenwärtige Situation sowie das prognostizierte Entwicklungspotenzial des Studierenden berücksichtigt werden, damit letztlich Schlussfolgerungen tragfähig und aussagekräftig sind.

In Anlehnung an die Abbildung 6 werden im Folgenden die möglichen Strategien der Beziehungsbeendigung beispielhaft dargestellt.

Liegt beispielsweise eine geringe Beziehungsintensität vor, hat die Hochschule die Möglichkeit, die Beziehung pseudomäßig weiterzuführen, hierbei liegt eine Kundenorientierung vor und das Verhalten der Hochschule weist passive Züge auf. In diesem Rahmen wird von einer Deeskalationsstrategie gesprochen.

Eine Hochschule könnte eine derartige strategische Ausrichtung verfolgen, wenn ein Studierender bspw. dauerhaft einen intensiven und zeitaufwändigen Betreuungsbedarf hat, wodurch möglicherweise die personellen Ressourcen der Hochschule gebunden werden.

Dem Studierenden soll jedoch das Weiterführen des Studiums, im Idealfall mit erfolgreichem Abschluss ermöglicht werden; trotz der Bindung personeller Ressourcen führt die Hochschule die Beziehung zu dem Studierenden fort; investiert jedoch langfristig nicht in Bindungsaktivitäten.

Ebenso besteht die Möglichkeit, dass die Hochschule ihre Aktivitäten einer Beziehungsbeendigung in Orientierung an den Studierenden anlehnt und dabei einen aktiven Rückzug vollzieht. Der beziehungspezifische Ressourceneinsatz wird minimiert, es dominiert ein „Auslaufen lassen der Beziehung“. Ausgehend von dem zuvor genannten Beispiel eines betreuungsintensiven Studierenden würden dabei die/der betreuende(n) Lehrende(n) die Betreuungsintensität auf ein Minimum reduzieren. Der Studierende würde weiterhin betreut werden, jedoch zeitlich minimal; ggf. entstehende Unklarheiten durch die temporäre Betreuungsreduzierung müssten somit bspw. durch Hilfestellungen und unterstützende Gespräche mit Kommilitonen erfolgen.

Erfolgt demgegenüber eine Abwendung vom Studierenden, hin zu einer Hochschulorientierung, die mit aktiven Rückzugsaktivitäten kombiniert wird, so werden die Interessen der Hochschule fokussiert, indem das Konfliktpotenzial, welches zur Beziehungsbeendigung geführt hat, deutlich an den Studierenden kommuniziert wird, es wird

---

<sup>121</sup> Vgl. Diller/Haas/Ivens, 2005, S. 277ff.

ein deutlicher Rückzug herbeigeführt, dabei handelt es sich um eine Eskalationsstrategie. Exemplarisch könnte in diesem Fall nachweislicher Diebstahl, respektive rassistische Äußerungen gegen Dritte aufgeführt werden.

Als vierte Beendigungsstrategie könnte der Rückzug der Hochschule auch passiv erfolgen, wobei die Orientierung weiterhin auf Basis der Bildungseinrichtung erfolgt. Die Rückzugsaktivitäten würden in diesem Kontext verdeckt erfolgen. Mögliche Ursachen, die derartigen passiven Rückzugsaktivitäten zugeordnet werden sind möglicherweise (leichte sowie) wiederholte Verstöße gegen die Hausordnung, exemplarisch zu nennen ist dabei der nicht zulässige Konsum von Alkohol oder Tabakwaren innerhalb des Gebäudes oder auf dem Gelände der Hochschule.

### **3.2.2.3.3 Beendigung der Geschäftsbeziehung durch den Studierenden**

Die studierendeninitiierte Beendigung der Geschäftsbeziehung basiert auf dem Auseinanderfallen von Erwartungen des Studierenden und dem realen Leistungsangebot des Anbieters.

Auf die Bezugnahme einzelner Formen des Auseinanderfallens wird an dieser Stelle verzichtet, da die Ausgestaltung der studierendeninitiierten Beendigung der Beziehung nur aus Vollständigkeitsgründen erwähnt wird, nicht aber der primäre Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist.

### **3.2.3 Kundenzufriedenheit**

Eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung ist die Zufriedenheit. Zur umfassenden thematischen Bezugnahme wird daher in den folgenden Teilkapiteln auf die Kundenzufriedenheit Bezug genommen. Grundlegend wird der Begriff der Kundenzufriedenheit definiert, um ein homogenes Begriffsverständnis zu erzeugen, bevor auf Kundenkontaktpunkte Bezug genommen wird. Die Abhängigkeit der beiden Parteien (Hochschule und Studierender) schwankt hinsichtlich ihrer Intensität im Zeitablauf. Die Perspektive des Leistungsnehmers ist dabei von elementarer Bedeutung für den weiteren Verlauf der Beziehung.<sup>122</sup>

Wird zugrunde gelegt, dass zufriedene Studierende der Hochschule gegenüber eine Treue aufweisen, nimmt die Zufriedenheit der Leistungsnehmer eine besondere Stellung ein.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. Stauss, 2000, S. 15ff.

<sup>123</sup> Vgl. Homburg/Becker/Hentschel, 2008, S. 103ff.

Eine pauschale Kundenzufriedenheit, bzw. ein pauschaler Grad der Kundenzufriedenheit kann jedoch nicht angegeben werden. Bezüglich der Kundenzufriedenheit soll daher angenommen werden, dass eine Zufriedenheit des Studierenden generell und unabhängig von dem Intensitätsgrad angenommen werden kann, denn wäre diese gänzlich nicht vorhanden, so ist es fraglich weshalb der Studierende an einer speziellen Einrichtung überhaupt ein Studium aufgenommen hat, bzw. dieses dort fortführt.

### **3.2.3.1 Definition der Kundenzufriedenheit**

Die Zufriedenheit eines Leistungsnehmers basiert auf einem Vergleich. Zugrunde gelegt wird ein Vergleich zwischen der Ist-Leistung und der Soll-Leistung. Die Ist-Leistung ist dabei die tatsächliche Leistung, die Soll-Leistung ist die ursprünglich erwartete Leistung. Resultiert nun aus dem Vergleich ein positives Ergebnis, das heißt, übersteigt die tatsächliche Leistung die erwartete Leistung, werden die Erwartungen des Kunden übererfüllt. Diese Übererfüllung hat zur Folge, dass der Kunde zufrieden ist. Eine Zufriedenheit liegt genau dann vor, wenn die Erwartungen des Kunden durch die tatsächliche Leistung erfüllt, respektive übererfüllt werden. Generell wird seitens der Leistungsnehmer eine positive Differenz aus dem Vergleich erwartet. Daraus resultiert, dass die Kundenzufriedenheit auf die Kundenerwartungen bezogen wird. Erfolgt nun eine Bezugnahme auf die Leistungsqualität, steht in engem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit die Erfüllungsintensität der leistungsnehmerspezifischen Erwartungen. Nach Ansicht von Walsch und Niermann (2005)<sup>124</sup> basiert die Kundenzufriedenheit auf diversen Komponenten, der Kundenorientierung, der Leistungsfähigkeit und der Preiswürdigkeit. Die Kundenorientierung hat hinsichtlich der Kundenzufriedenheit den größten Einfluss, der Leistungsfähigkeit wird der zweitgrößte Einfluss zugeordnet. Generell muss jedoch zugrunde gelegt werden, dass der Kundenzufriedenheit eine dynamische Perspektive zugrunde liegt, die mit zunehmendem temporären Fortschreiten kumuliert wird, da Erfahrungen aus diversen einzelnen Aktivitäten vorliegen.<sup>125</sup> Besonders hervorzuheben ist, dass für eine entsprechende Kundenzufriedenheit nicht ausschließlich die direkten Leistungskomponenten verantwortlich sind, sondern ebenso weitere Aspekte des Unternehmens wie beispielsweise Zusatzleistungen.<sup>126</sup> Im hochschulspezifischen Kontext könnten dies Unternehmensbesuche, Führungen durch Technologiezentren, Forschungsreisen für Studierende, ebenso wie Praxistage etc. sein. Zu beachten ist ebenso, dass Kundenzufriedenheit nicht immer in der Bindung des Kunden

---

<sup>124</sup> Vgl. Walsch/Niermann, 2005, S. 151ff.

<sup>125</sup> Vgl. Palmatier et al, 2006, S. 136ff. sowie Stauss, 2008, S. 369ff.

<sup>126</sup> Vgl. Yang/Peterson, 2004, S. 799ff. sowie Musa/Pallister/Robson, 2005, S. 349ff.

endet.<sup>127</sup> Im Umkehrschluss geht eine ausgeprägte Unzufriedenheit jedoch nahezu immer mit der Beendigung der Geschäftsbeziehung einher.<sup>128</sup> Aus dieser Annahme resultiert, dass die Zufriedenheit eines Kunden eine grundlegende Voraussetzung für eine Kundenbindung ist.

Diese grundlegende Voraussetzung kann jedoch nicht isoliert betrachtet werden, da zahlreiche Faktoren mitberücksichtigt werden müssen, die Auswirkungen auf das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung haben. Zu diesen Faktoren zählen unter anderem der Wettbewerb sowie der leistungsnehmerspezifische Anspruch nach Abwechslung.<sup>129</sup> Wie bereits zuvor dargestellt, ist die Kundenzufriedenheit nicht der alleinige Faktor, der Auswirkungen auf die Beziehungsintensität hat, ebenso von Bedeutung ist auch das Vertrauen.<sup>130</sup>

### **3.2.3.2 Kundenkontaktpunkte**

Im Rahmen des Studiums ist es häufig erforderlich, dass der Studierende als Leistungsnehmer Kontakt zu einem Vertreter der Hochschule, respektive zu Organen der Hochschule sucht, um mit diesen in einen Dialog einzutreten. Zu diesen Kontaktpunkten zählen die Fachschaft, der Allgemeine Studentenausschuss, der Studienlaufbahnbetreuer sowie das Dekanat. Sämtliche zuvor genannten Kundenkontaktpunkte werden im Folgenden deskriptiv dargestellt.

#### **3.2.3.2.1 Fachschaft**

Bezüglich des Terminus „Fachschaft“ existieren gegenwärtig mehrere Definitionen, die zur Darstellung einer möglichst zielgenauen Begriffsdarstellung aufgeführt werden. Unter vergangenheitsorientierter Ausrichtung bestand eine Fachschaft aus sämtlichen, ordnungsgemäß immatrikulierten Studierenden einer Fakultät. Diese vergangenheitsorientierte Ausrichtung ist bezüglich der Beschlussfassung nicht nur praktisch schwer umsetzbar, sie basiert ebenso auf zahlreichen untragbaren Nachteilen, insbesondere bei der gegenwärtigen Anzahl Studierender an Hochschulen. Eine primär praktisch-basierte Definition besagt, dass diejenigen Studierenden eine Fachschaft bilden, die sich überwiegend, beziehungsweise im Vergleich zu anderen Studierenden am häufigsten im Fachschaftsbüro aufhalten und sich dort ziel- und zweckgerichtet für weitere Studierende einsetzen.

---

<sup>127</sup> Vgl. Reichheld, 1996, S. 236.

<sup>128</sup> Vgl. Mittal/Lassar, 1998, S. 193.

<sup>129</sup> Vgl. Yang/Peterson, 2004, S. 799ff. sowie Homburg/Schäfer/Schneider, 2008, S. 58ff.

<sup>130</sup> Vgl. Swan/Trawick/Silva, 1985, S. 203ff. sowie Dwyer/Schurr/Oh, 1987, S. 11ff. sowie Frommeyer, 2005, S. 73ff.

Aufgrund des praktischen Ansatzes ist diese Begriffsdefinition unter wissenschaftlichen Aspekten nicht tragbar, auch dann nicht, wenn sie auf einem allgemein praktikablen Ansatz basiert. Wesentlich zutreffender erscheint daher die Definition des Landeshochschulgesetzes. Entsprechend der Definition des Landeshochschulgesetzes bilden sechs Personen eine Fachschaft; von diesen sechs Personen sind die Hälfte Amtspersonen, das heißt Studierende des Fakultätsrates, ergänzend kommen noch drei weitere Personen hinzu, hierbei handelt es sich um Wahlpersonen. Die sechs Personen (drei Amtspersonen sowie drei Wahlpersonen) werden als Mitglieder bezeichnet. Entsprechend der Definition des Landeshochschulgesetzes würden demnach Beschlüsse erfolgen, wenn sämtliche sechs Personen an der Entscheidungsfindung, beziehungsweise der Beschlussfassung beteiligt sind.<sup>131</sup>

Zu den Aufgaben der Fachschaftsmitglieder zählen verschiedene Serviceleistungen, dem zuzuordnen sind unter anderem das Drucken von Skripten, Gremienarbeiten, Einführungsveranstaltungen für Studierende des ersten Semesters, die Organisation von Lernplattformen sowie von Veranstaltungen.<sup>132</sup>

#### **3.2.3.2.2 Allgemeiner Studentenausschuss**

Die Ursprünge und Ansätze des Terminus „Allgemeiner Studentenausschuss“ können auf das 19. Jahrhundert zurückgeführt werden. Eine flächendeckende Akzeptanz innerhalb Deutschlands erfolgte jedoch erst nach der Beendigung des ersten Weltkrieges; zu dem Zeitpunkt, als Studierende eine öffentlich-rechtliche Anerkennung erfuhren. Der „Allgemeine Studentenausschuss“ (ASTA) findet überwiegend in deutschen Hochschulen Anwendung. Der ASTA ist ein Organ der Studierenden und übernimmt geschäftsführende, exekutive Aufgaben im geschäftlichen Innen- und Außenverhältnis der Hochschule. Synonym wird der ASTA auch als Studierendenvertretung im engen Sinne bezeichnet.<sup>133</sup> Die Mitglieder des ASTA werden durch eine Wahl ermittelt. Die Wahl erfolgt dabei durch das Studierendenparlament als politisches Selbstverwaltungsorgan der Hochschule. Der ASTA besteht aus mehreren Mitgliedern, unter anderem aus Vorsitzenden sowie aus Referenten und Vertretern diverser Fachgebiete und Tätigkeitsbereiche.<sup>134</sup>

Die Wahl der Mitglieder erfolgt in der Regel für die zeitliche Dauer eines Jahres. Die Aufgaben des „Allgemeinen Studentenausschusses“ resultieren aus zwei Bereichen, dem

---

<sup>131</sup> Vgl. §25 Absatz 4 des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg.

<sup>132</sup> Vgl. <http://www.fs-et.de/fachschaft/was-ist-die-fachschaft.html>

<sup>133</sup> Generell müsste an dieser Stelle auch von einer Studierendenvertretung im „weiten Sinne“ gesprochen werden. Wenn von einer Studentenvertretung im „weiten Sinne“ gesprochen wird, dann gelten die inhaltlichen Darstellungen der Fachschaft.

<sup>134</sup> Vgl. §2 Absatz 3, §65 Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg.

zuzuordnen sind die vorhandenen ortsbezogenen Gegebenheiten sowie die gesetzlich geregelten Aufgaben der Lernenden.

Uniform sind daher die grundlegenden Tätigkeiten für die Studierenden. Bezüglich der parlamentarischen Ausrichtung dominiert das Absolvieren und das Durchführen laufender geschäftlicher Tätigkeiten sowie die Beschlussrealisation, analog der Vertretung Studierender im Außenverhältnis der Hochschule.

Ergänzende Tätigkeiten umfassen primär hochschulspezifische Dienstleistungen, dem zuzuordnen sind beratende Funktionen im juristischen und sozialen Kontext, die Vermittlung von Unterkünften und von Arbeitsplätzen.

Bezüglich des ASTA als Organ ist hervorzuheben, dass die Satzungshoheit hochschulspezifisch unterschiedlich ausgerichtet sein kann. Die Diversifikation kann neben den zugeordneten mitgliedschaftlichen Referaten auch Referenten umfassen.

Pauschalisiert kann formuliert werden, dass analog zu den Vorsitzenden, beziehungsweise dem Vorstand sowie dem Finanzreferat weitere Referate angegliedert sind; dem zugehörig sind Kultur, Hochschulpolitik und soziale Angelegenheiten. Weitere Referate werden meist ergänzend hinzugenommen, können jedoch aufgrund fehlender Uniformität an dieser Stelle nicht pauschal und allgemeingültig angeführt werden.<sup>135</sup>

Entsprechend der zuvor dargestellten Inhalte gilt auch der ASTA als eine Kontaktstelle zwischen Studierenden und der Hochschule.

Ein direktes Hinwenden der Studierenden an den Studierendenausschuss und die Inanspruchnahme ist problemlos in entsprechenden Beratungen möglich.

### **3.2.3.2.3 Studienlaufbahnbetreuer**

Der Ansatz des Studienlaufbahnbetreuers ist primär aus den Niederlanden bekannt, findet jedoch auch in Deutschland zunehmend Anwendung. Inhalt der Studienlaufbahnbetreuung ist eine Begleitung des Studierenden während des gesamten Studiums. Das Verhalten sowie Lernresultate des Studierenden werden mit einem Begleiter, dem Studienlaufbahnbetreuer, gemeinsam reflektiert. Die Reflektion dient dazu Schwächen zu erkennen, Stärken zu fördern und gegebenenfalls bisher angewandte Lernmethoden individuell zu überdenken und gegebenenfalls neue Methoden anzuwenden.

Der Studienlaufbahnbetreuer gibt folglich Hilfe zur Selbsthilfe, damit der Studierende eigenverantwortlich agieren und das eigene Studium gestalten kann. Im Fokus steht dabei generell die Fähigkeit das eigene Handeln zu reflektieren, mit der Ausrichtung einer

---

<sup>135</sup> Vgl. Haug, 2009, S. 433.



professionellen Selbststeuerung, die dem Studierenden langfristig ermöglichen soll, dass er im Berufsleben diese professionelle Selbststeuerung weiterführt. Gegenstand der professionellen Selbststeuerung ist neben der Eigenmotivation auch die Teamfähigkeit sowie die Übernahme von Verantwortung.<sup>136</sup>

#### **3.2.3.2.4 Dekanat**

Das Oberhaupt einer Fakultät, beziehungsweise eines akademischen Fachbereichs wird als Dekan bezeichnet. Die offizielle Amtszeit eines Dekans beträgt in der Regel zwei bis vier Jahre und basiert –hochschulabhängig- auf diversen rechtlichen Befugnissen. Der Dekan wird von dem Fakultätsrat gewählt.

An dieser Stelle soll jedoch nicht der Anschein entstehen, dass der Dekan als das Oberhaupt der Hochschule anzusehen ist, denn dieses ist der Rektor als akademisches Oberhaupt mit repräsentativen Aufgaben; ein weiterer häufig in diesem Zusammenhang genannter Begriff ist der Kanzler als Leiter der Verwaltung, der gleichzeitig auch Mitglied des Rektorats ist.

Unter Bezugnahme auf die Thematik des vorliegenden Kapitels ist anzufügen, dass der Ansatz der „Forschungsfreiheit“ im akademischen Kontext dominiert, dies hat zur Folge, dass der rechtliche Gestaltungsspielraum hochschulintern und formell primär als gering angesehen wird. Ebenso vertritt der Dekan im hochschulspezifischen Kontext auch Rechte nach außen, folglich extern.

Ebenso obliegt dem Dekan die Ehre, bei den gegenwärtig doch eher selten vorkommenden, öffentlichen Proklamierungen, einen Vortrag zu halten. Hierbei liegt die Bedingung zugrunde, dass der - von dem Dekan zu haltende Vortrag - aus seinem eigenen, wissenschaftlichen Forschungsgebiet kommt.

Das Dekanat ist der institutionelle Bereich von Dekan und Prodekan. Hier werden Habilitations- und Promotionsurkunden unterzeichnet und in akademischen sowie öffentlich-zugänglichen festlichen Akten verliehen.

Im Kontext einer „Open-door-policy“ haben gegenwärtig auch Studierende die Möglichkeit, die dem Dekanat angehörigen Personen zu kontaktieren. Hieraus resultiert, dass das Dekanat gleichermaßen zum Kontaktpunkt für Studierende wird.

### **3.3 Kundenbeziehungssystem**

Zur umfassenden und ganzheitlichen Ausrichtung ist die Berücksichtigung sämtlicher Elemente eines Customer-Relationship-Management-Systems (CRM-System) erforderlich.

---

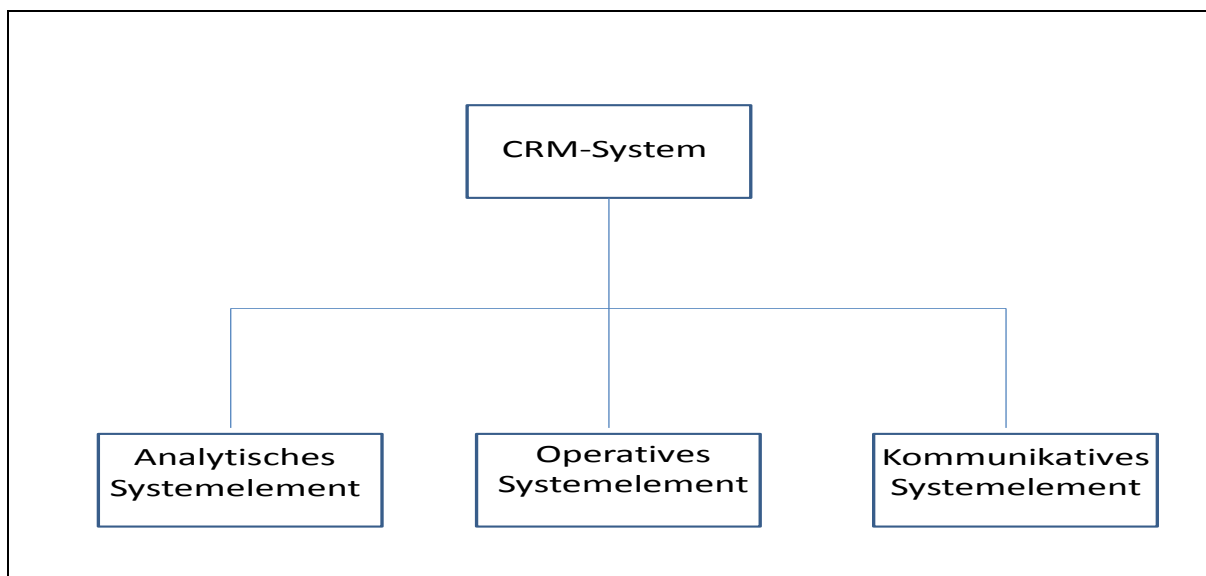
<sup>136</sup> Vgl. o.V., 2010, S. 23.

Ein System ist in sich geschlossen und umfasst die Summe von Elementen, die eine wechselseitige Beziehung zueinander aufweisen um zweckgerichtet Aufgaben und Funktionen zu erfüllen.

Bezogen auf das Kundenbeziehungsmanagement bedeutet dies, dass die Elemente auf die Kunden und deren Beziehung zu der Organisation ausgerichtet und dass die Funktionen und Aufgaben ebenso auf die Kundenbeziehung bezogen sind.

Das CRM-System umfasst das analytische, das operative sowie das kommunikative Systemelement und ist folgendermaßen darstellbar (Abbildung 7).

Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung eines Kundenbeziehungsmanagementsystems



Quelle: Eigene Darstellung.

Die zuvor dargestellten Systemelemente werden in den jeweiligen Teilkapiteln beschrieben. Gegenstand des analytischen Systemelements ist die IT-basierte Komponente. Aus vorhandenen Daten werden Zusammenhänge erklärt, Hypothesen erstellt und Prognosen abgeleitet. Das operative Systemelement bedient sich der analytischen Erkenntnisse. Diese Erkenntnisse werden für die Gestaltung der Beziehung zu den Leistungsnehmern genutzt um Maßnahmen und Aktivitäten zu planen und zu gestalten, die dann mittels kommunikativem Systemelement umgesetzt werden und im Idealfall in einem Dialog mit dem Kunden münden. Das CRM-System bildet folglich das Fundament zur adäquaten Gestaltung der Geschäftsbeziehung. Die jeweiligen Systemelemente werden in den nachfolgenden Teilkapiteln inhaltlich deskriptiv dargestellt.

### 3.3.1 Das analytische Systemelement

Innerhalb des analytischen Systemelements werden sämtliche studierendenbezogenen Daten gesammelt und analysiert. Sie werden dem operativen Systemelement zur Nutzbarmachung zur Verfügung gestellt. Insbesondere sollen die studierendenbezogenen Prozesse wirksamer sowie wirtschaftlicher und sofern erforderlich qualitativ hochwertiger erfolgen.<sup>137</sup>

Gegenstand des analytischen Systemelements ist das Sammeln und Speichern von Daten, das Einfügen dieser in bereits bestehende Daten sowie das Aufbereiten der Daten, woraus letztlich eine Datenanalyse erfolgt.

Das Ziel, welches mit der analytischen CRM-Systemkomponente verbunden wird, ist die gestaltende Steuerung sowie dauerhaft optimierte Ausrichtung der auf die Studierenden ausgerichteten Beziehungsgestaltungsprozesse.

Wesentliche Elemente des analytischen Systemelements sind das Data Warehouse (DW), das Data Mining (DM) sowie das On-Line Analytical Processing (OLAP).

Das Data Warehouse ist dabei eine zentrale Großdatenbank, die von dem operativen Geschäft losgelöst ist und die eine unterstützende Funktion bei zahlreichen Entscheidungsprozessen hat. Die im Data Warehouse gespeicherten Daten resultieren aus diversen Kundenkontaktpunkten, wie beispielsweise dem Student Help Desk, dem Kontakt mit den Verwaltungsmitarbeitern etc. Gegenstand des Data Warehouse ist die Sammlung, Speicherung, das Einfügen sowie die Nutzbarmachung von Daten.<sup>138</sup>

Die alleinige Anwendung eines Data Warehouse ist jedoch wenig Erfolg versprechend, denn es müssen spezielle Tools angewendet werden, um die Datenbestände zielführend und operativ sowie mehrdimensional zu nutzen. Zu diesen Tools gehören das Data Mining sowie das On-Line Analytical Processing.

Analysen erfolgen daher ausschließlich durch den Einsatz von DM und OLAP. Mit Hilfe dieser Analysetools erfolgt eine Datenauswertung, die einen unterstützenden Beitrag zur Entscheidungsfindung bei studierendenbezogenen Prozessen leisten kann.<sup>139</sup>

Wie bereits zuvor genannt ist eines dieser Analysetools das Data Mining. Inhalt des Data Mining ist der Umgang mit großen Datenmengen. Mithilfe des Data Mining wird methodisch versucht, innovative und handlungsspezifische Handlungsweisen abzuleiten.<sup>140</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Kimball/Ross, 2002, S. 141ff.

<sup>138</sup> Vgl. Muksch, 2006, S. 140.

<sup>139</sup> Vgl. Hippner/Renzmann/Wilde, 2004, S. 16.

<sup>140</sup> Vgl. Berry/Linoff, 2004, S. 5.

Es erfolgt eine (semi-)automatische Filterung der immensen Datenvolumina anhand von Mustern, dabei werden Verfahren angewendet, die es ermöglichen Hypothesen über zukünftiges Verhalten zu erstellen.<sup>141</sup>

Mittels Data Mining wird keine vollständige Automatisierung stattfinden, dennoch liefert Data Mining insoweit eine Unterstützung, als dass eine automatische Überprüfung von als realistisch erachteten Relationen zwischen den Reaktionen der Leistungsnehmer und auf die Leistungsnehmer ausgerichteten Geschäftsprozesse erfolgt.<sup>142</sup> Bensberg<sup>143</sup> differenziert dabei in drei Gruppierungen. Diesen Gruppierungen zugehörig ist die „Klassifikation und Prognose“, die „Segmentierung“ und die „Abhängigkeitsentdeckung“.

Inhaltlich dargestellt würde das bedeuten, dass die „Klassifikation und Prognose“ eine Abwanderungswilligenanalyse darstellt. Hierbei würden die Kriterien aufgespürt werden, die Mutmaßungen zur Folge eine Relation zum Verhalten der Abwanderungswilligkeit aufweisen.

In der Kategorie der „Segmentierung“ wäre anzunehmen, dass die Studierenden in homogenen Clustern zusammengefasst werden, es würden diejenigen Studierenden in einem Cluster zusammengefügt werden, die durch ähnliche Variablen gekennzeichnet sind. In der Kategorie der „Abhängigkeitsentdeckung“ würde eine Belegungsanalyse erfolgen. Hieraus würde selektiert werden, welche Fächerkombinationen beispielsweise bevorzugt belegt werden.

Zusammenfassend würde dies bedeuten, dass die erlangten Informationen auf Basis statistischer Methoden anhand von Mustern ermittelt werden, aus denen die Informationen resultieren.<sup>144</sup> Der Anwender sollte diese Informationen jedoch generell auf ihre Nützlichkeit und Bedeutung im Rahmen der Fragestellung prüfen, ob die Informationen für das weitere beziehungsgerichtete Vorgehen im Umgang mit den Studierenden von Relevanz sind, ob weiterführende Maßnahmen erforderlich sind oder alternativ vernachlässigt werden können. Durch den Einsatz von DM können neben innovativen, wahrheitsgetreuen sowie handlungsbedeutenden Informationen ebenso Informationen selektiert werden, aus denen die Bedürfnisse der Studierenden deutlich werden, ggf. offeriert diese Möglichkeit die Nachvollziehbarkeit von Handlungen sowie die Belegung von Wahlfächern etc.<sup>145</sup> Die Analyse erfolgt im DM datenbasiert.

---

<sup>141</sup> Vgl. Berry/Linoff, 2000, S. 7ff.

<sup>142</sup> Vgl. Hippner/Merzenich/Wilde, 2002, S. 241ff.

<sup>143</sup> Vgl. Bensberg, 2002, S. 208.

<sup>144</sup> Vgl. Düsing, 2006, S. 255.

<sup>145</sup> Vgl. Cabena/Hadjinian/Verhees/Zanasi, 1998, S. 246.

Im Gegensatz zur datenbasierten Analyse kann diese auch anwenderinitiiert mittels OLAP erfolgen; hierbei werden Daten mehrdimensional in einem Würfel dargestellt; dieser mehrdimensionale Datenwürfel wurde von Codd entwickelt,<sup>146</sup> mit Hilfe von OLAP können betriebswirtschaftliche Maßeinheiten dargestellt werden. Die Dimensionen werden durch betriebswirtschaftliche Elemente abgebildet. Übertragen auf den Hochschulkontext könnten dies Fächerbelegungen, Studierende, Wahlfächer, Klausur(versuche) etc. sein. Je nach zugrundeliegender Fragestellung könnten die erforderlichen Elemente oder Elementkombinationen selektiert werden.

Besonders hervorzuheben ist, dass die OLAP-Systeme nur im Hinblick auf eindeutige und unmissverständliche Fragestellungen hin analysieren können.

Wie zuvor kurz genannt, wird im Kontext von OLAP von einer anwenderinitiierten Datenanalyse ausgegangen, dies beinhaltet, dass der Anwender Fragen formuliert, die für ihn respektive seine berufliche Tätigkeit von Interesse sind. Durch den Einsatz von OLAP erfolgt die Analyse der im DW gespeicherten Daten mehrdimensional und es werden anhand der Analyseergebnisse Aussagen über ein wahrscheinliches Verhalten der Studierenden erstellt.<sup>147</sup>

Mit Hilfe des Einsatzes der analytischen Systemkomponente und der Analysetools Data Mining und OLAP erhält die Hochschule das Wissen, welches grundlegend erforderlich ist um CRM-Maßnahmen zu entwickeln. Durch den Einsatz der analytischen Systemkomponente sollen Eigenschaften, Verhaltensweisen, Handlungen, Neigungen etc. der Studierenden erfasst und analysiert werden um beziehungsorientierte Maßnahmen zu entwickeln und aus ökonomischer Perspektive Wertschöpfungspotenziale zu ermitteln. Anhand der gesammelten, gespeicherten und nutzbar gemachten Daten lassen sich zudem studierendengerichtete Clusterungen und Studierendenprofile erstellen. Ein aktueller Datenbestand ist für das effektive Analysieren unerlässlich.

Zusammenfassend kann folglich herausgestellt werden, dass durch den Einsatz der analytischen Werkzeuge statistische Verfahren zum Einsatz kommen um studierendenindividuelle Verhaltensmuster zu erkennen. Anhand dieser Muster obliegt es der Hochschule bei negativ prognostizierten Entwicklungstendenzen Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Je zeitnaher ein derartiges Erkennen von positiven oder negativen Verhaltensweisen deutlich wird, desto eher kann ein Eingreifen seitens der Hochschule erfolgen.

Das analytische Systemelement ist somit eine effektive Grundlage als Hilfestellung für die Steuerung operativer Prozesse und Maßnahmen.

---

<sup>146</sup> Vgl. Codd/Codd/Salley, 1993.

<sup>147</sup> Vgl. Gluchowski/Gabriel/Dittmar, 2008, S. 143.

### **3.3.2 Das operative Systemelement**

Gegenstand des operativen Systemelements sind die Bereiche, Maßnahmen und Aktivitäten, die in direktem Kontakt mit dem Studierenden stehen.<sup>148</sup> Gegenstand ist folglich die handlungsbasierte Steuerung und Unterstützung des kommunikativen Systemelements. Zu den Bereichen, Maßnahmen und Aktivitäten zählen Marketing und Vertrieb sowie der Service, demnach die Bereiche, die dem Front Office der Hochschule zugeordnet werden.

Durch die Schnittstelle zum Kunden werden, explizit dem operativen CRM, additive Eigenschaften zugeordnet.<sup>149</sup> In dem zu entwickelnden Modell werden diese Eigenschaften, die in Kapitel 5.2.1 „Auswahl der Indikatorensegmente“ thematisiert werden, als additive Ansätze den Dienstleistungscharakteristika zugeordnet.

Wie bereits zuvor dargestellt, stehen die in der analytischen Systemkomponente nutzbar gemachten Erkenntnisse zur Unterstützung im Umgang mit den Studierenden an den Kundenkontaktstellen zur Verfügung.

Ziel der neuen Erkenntnisse ist eine effektivere und zielgerichtete Ausrichtung der Geschäftsbeziehung zwischen Hochschule und Studierenden.

Die Daten dienen folglich der Unterstützung des Umgangs mit dem/den Studierenden sowie sämtliche Maßnahmen, Tätigkeiten und Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsbeziehung zwischen Hochschule und primären Leistungsnehmern.

Deutlich werden soll in diesem Zusammenhang explizit ein in sich geschlossener Ansatz. Dabei wird von einem „Closed-Loop-Ansatz“ gesprochen. Hintergrund der Bezeichnung ist die Tatsache, dass die in dem analytischen Systemelement gesammelten, gespeicherten, integrierten und analysierten Daten aus der operativen Systemkomponente zugeführt werden und auch wieder für dieses aufbereitet werden; damit die prognostizierten (Verhaltens-) Muster sowie die analysierten Erkenntnisse im operativen Geschäft der Hochschule genutzt werden können.

### **3.3.3 Das kommunikative Systemelement**

Gegenstand des kommunikativen Systemelements sind sämtliche Kundenkontaktpunkte, die neben der reinen Kommunikationsfunktion ebenso eine Distributionsfunktion aufweisen.<sup>150</sup>

Im kommunikativen CRM besteht das Erfordernis, dass die Studierenden auf sämtliche Kanäle zugreifen können. Die Wahl des Studierenden ist folglich das Basiselement für eine

---

<sup>148</sup> Vgl. Winkelmann, 2003, S. 193.

<sup>149</sup> Vgl. Meyer/Blümelhuber, 2000, S. 276.

<sup>150</sup> Vgl. Bruhn, 2007a.

effektive und effiziente Kommunikation und das Eintreten in einen Dialog um ein zeitnahe und kompetente Rückmeldung zu erhalten.

Zu dem kommunikativen CRM, beziehungsweise den Kontaktpunkten zählen neben dem Internet auch das Intranet, E-Mails, Faxe, Kurzmitteilungen (SMS), Briefe, der persönliche Dialog etc.

Das kommunikative Systemelement ist geprägt durch die Nähe und den Kontakt zu Studierenden. Dem zuzuordnen sind somit Kommunikationsmedien mit Responsefunktion. Im weiteren Verlauf wird daher von Studentenkontaktpunkten gesprochen. Das kommunikative Systemelement leistet folglich einen elementaren Beitrag an den Studentenkontaktpunkten einer Hochschule. Mittels der kommunikativen Systemkomponente kann ein Dialog, respektive eine Mitteilung medial in zahlreichen diversen Erscheinungsformen erfolgen.<sup>151</sup> Es erfolgt eine Konzentration auf die Kommunikation mit dem Studierenden.

Ein dialogausgerichteter Realisationsansatz könnte bspw. durch Portale erfolgen; erforderlich sind daher ein Mitarbeiter- sowie Studierendenportal. Ausgehend von dem Vorhandensein eines Mitarbeiterportals würde den Hochschulmitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, auf die von ihnen benötigten Daten zuzugreifen. Demgegenüber offeriert ein Kundenportal den Studierenden die Möglichkeit entsprechende Haltungen, Meinungen etc. kundzutun. Mit Hilfe des Studierendenportals hat die akademische Bildungsinstitution die Option die Haltung ihrer primären Leistungsnehmer zu erfahren, es wird somit ein medialer Weg zum Informationstransport dargeboten.

Mögliche Anwendermasken für die Studierenden erleichtern die Zuordnung der Mitteilung hochschulintern, so kann bspw. vor dem Absenden einer elektronischen Nachricht ein Pflichtfeld bestimmt werden, indem es sich möglicherweise um eine Nachricht zu den Themenbereichen der dienstleistungsspezifischen Charakteristika handelt; detailliert anwählbar wären dann das Qualitätsmanagement, das Beschwerdemanagement, die ergänzenden Dienstleistungen oder Sonstiges.

Unabhängig von der Kontaktaufnahme über das Portal sollten die Studierenden zahlreiche mediale Kanäle zur Kontaktaufnahme nutzen können.

---

<sup>151</sup> Vgl. Amberg/Schumacher, 2002, S. 32ff.

## **4 Management-Modelle im öffentlichen Sektor**

Insbesondere unter Bezugnahme auf die Ausrichtung der vorliegenden Forschungsarbeit erfolgt in den nachfolgenden Teilkapiteln die deskriptive Darstellung diverser Management-Modelle im öffentlichen Sektor.<sup>152</sup>

### **4.1 Praxiserprobte Management-Modelle der Governance-Forschung**

Die Governance-Forschung ist ein übergeordneter Forschungsbereich, die das „Neue Integrative Management-Modell (N.I.M.M.)“, das „New Public Management (NPM)“ und das „New University Management (NUM)“ subsummiert.

Im Wesentlichen soll mittels Governance im Hochschulsektor eine Aufgabenerfüllung in akademischen Institutionen realisiert werden. Unter konzeptioneller Ausrichtung ist dabei die strategische Ebene betroffen.

Mittels Governance sollen sowohl die strukturelle Ausrichtung als auch die Steuerung akademischer Bildungseinrichtungen an die gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschafts- und Marktstrukturerfordernisse ausgerichtet werden. Eine Umsetzung kann insbesondere daher erfolgen, da es sich bei den, in den Folgekapiteln deskriptiv dargestellten Modellen um dynamische Forschungsdisziplinen handelt, die an den Wandel angepasst werden (können).

#### **4.1.1 Neues Integratives Management-Modell**

Das Neue Integrative Management-Modell ist neben einer umfassenden, systemischen und multidisziplinären Orientierung auf die Hochschulbildungsinstitutionen als lernende Systeme ausgerichtet,<sup>153</sup> folglich handelt es sich um ein dynamisches Modell, welches auf die Steuerung komplexer sozialer Systeme ausgerichtet ist, während das NPM auf die öffentliche Verwaltung in Gänze ausgerichtet ist und das NUM als Spezialdisziplin des NPM das Hochschulwesen zum Gegenstand hat.

Das mit dem N.I.M.M. verbundene Ziel basiert auf einem problembehafteten Trilemma, welches mit N.I.M.M. zu lösen versucht wird.<sup>154</sup>

Artur Woll (2004) beschreibt dies wie folgt:

„Das Gut Ausbildung wird von Professoren angeboten, die sich nicht nach der Nachfrage richten müssen, von Studierenden in Anspruch genommen, die die Kosten des Angebots nicht

---

<sup>152</sup> Gelegentlich wird auf das Bürokratiemodell verwiesen. Aufgrund des „veralteten Ansatzes“ der mit diesem Modell einhergeht, wird dieses im Hauptteil der Arbeit nicht deskriptiv erläutert. Vielmehr erfolgt eine konzentrierte Deskription der inhaltlichen Modellausgestaltung im Glossar.

<sup>153</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 263.

<sup>154</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 263.



zu bezahlen brauchen, und von Steuerzahlern finanziert, die Angebot und Nachfrage nicht beeinflussen können.<sup>155</sup>

#### **4.1.2 New Public Management**

Initiierender Auslöser des New Public Management war das im Folgenden beschriebene Problem. Die öffentlichen Verwaltungen waren extrem kostenlastig und neben der Ineffizienz auch noch ineffektiv. Ein Vergleich mit privatwirtschaftlich geführten Einrichtungen deutet auf ein ökonomischeres und ebenso effektiveres Vorgehen als bei staatlichen Institutionen, dies machte privatwirtschaftlich geführte Betriebe zum Vorbild, an denen eine Ausrichtung und Orientierung erfolgen sollte.

Es galt somit die Maxime, dass die in der privaten Wirtschaft funktionierenden Ansätze auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden sollen.

Das NPM ist dabei kein uniformer und standardisierter Modellansatz, vielmehr werden diverse Theorien und Modelle integrativ zusammengefügt, mit dessen komprimiertem Einsatz die Orientierung am Output der Verwaltungen (bzw. Verwaltungseinheiten) realisiert werden soll. Gegenstand des Terminus Output ist dabei die Orientierung an Wirkungen und Ergebnissen und nicht wie im veralteten Bürokratiemodell die Orientierung am Mitteleinsatz, dem Input.<sup>156</sup>

Erforderlich war daher eine Verwaltungsreform, gestützt auf den Säulen der Strategie, der Struktur und des Potenzials. Die Strategie umfasst dabei die Grundrichtung des Handelns mit der Vision, den Aufgaben und den Zielsetzungen als Elementen. Die Säule der Struktur umfasst neben der Aufbau- und Ablauforganisation ebenso formelle Regeln und ist gekennzeichnet durch die Elemente Anreizsysteme und Reglementierung. Die dritte Säule, das Potenzial, umfasst das Personal als Träger von Fähigkeiten und Kenntnissen in Organisationen. Die Säule des Potenzials ist gekennzeichnet durch die Elemente Wissen sowie technische und materielle Infrastruktur.<sup>157</sup> Eine grafische Darstellung offeriert Abbildung 8.

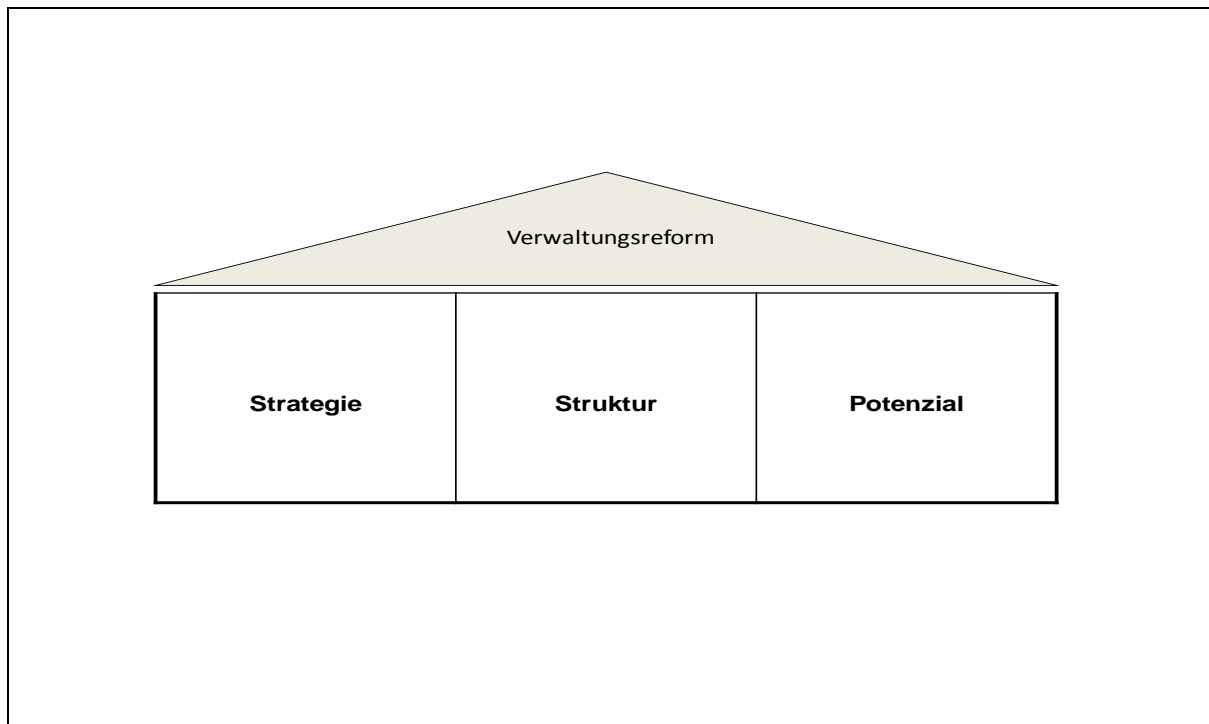
---

<sup>155</sup> Woll, 2004, in Seyr, 2006, S. 263.

<sup>156</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 51.

<sup>157</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 53f.

Abbildung 8: Die tragenden Säulen einer Verwaltungsreform



Quelle: Eigene Darstellung.

Die zentrale und zugleich übergeordnete Zielsetzung, die sowohl durch das NPM als auch durch die Spezialdisziplin des NUM realisiert werden soll, ist das Lösen des Kontrollproblems zwischen Principal und Agent. Das Problem besteht in einem möglicherweise vorhandenen Auseinanderfallen zwischen der Zielsetzung des Principals und der des Agents, konkret bedeutet dies, dass die Ziele der Agents denen des Principals kontrovers gegenüberstehen könnten.

Seyr benennt hierbei eine doppelte Erscheinungsform, dem Auftreten zwischen Bürgern und Politikern sowie zwischen der Politik und den Leistungserbringern.<sup>158</sup>

In diesem Kontext kann deutlich hervorgehoben werden, dass durch die Entstehung und Anwendung eines Modells, welches von dem vergangenheitsorientierten Bürokratiemodell Abkehr leistet, zur Leistungs- und Wirkungsorientierung sozialer Systeme beitragen kann.

Eine Umsetzung bedarf jedoch der Ausrichtung an diversen Prämissen, zu diesen Prämissen zählen (1) ein optimistisches Menschenbild, (2) die Notwendigkeit von Staat und Verwaltung, (3) die Effektivität, (4) Rationales Management, (5) Wettbewerb sichert Effizienz und Effektivität, (6) Lernfähigkeit von Politik und Verwaltung.<sup>159</sup>

<sup>158</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 54.

<sup>159</sup> Vgl. Schedler/Proeller, 2000, S. 41ff. in Seyr, 2006, S. 54ff.

Die erste Prämisse, das optimistische Menschenbild, hat zum Gegenstand, dass die Motivation von Personen im Idealfall intrinsisch sein soll, dies bedeutet, dass die Motivation etwas zu tun von einer Person selbst ausgehen soll und dass es keiner externen Anreize bedarf.<sup>160</sup>

Die zweite Prämisse, die Notwendigkeit von Staat und Verwaltung, beinhaltet, dass die Privatisierung öffentlicher universitärer Bildungseinrichtungen nicht das Ziel ist.<sup>161</sup>

Der Inhalt der dritten Prämisse, die Effektivität, umfasst den Ansatz, dass Wissen erst langfristig mit einer Wirkung verbunden ist, zumindest unter der Ausrichtung, dass Wirkungsevaluationen, die kurzzeitig nach einem Wissenserwerb erfolgen, eine realistische Wirkungsermittlung verzerren.<sup>162</sup>

Das „Rationale Management“, die vierte Prämisse, wird mit der Anwendung von Managementtheorien begründet. Anders als Manager in der Privatwirtschaft orientieren sich Wissenschaftler an der sogenannten „scientific community“.<sup>163</sup> Dies kann zur Folge haben, dass bei den als Wissenschaftler tätigen Personen der Drang nach individueller Anerkennung dominanter ist als die Ausrichtung auf den Gemeinschaftssinn und die Förderung dessen. Ebenso muss bedacht werden, dass wissenschaftliches Arbeiten nahezu keiner Kontrolle unterliegt und die aus dem wissenschaftlichen Arbeiten resultierenden Ergebnisse nicht direkt unter Qualitätsaspekten zu beurteilen sind, folglich lässt sich die Zielerreichung sowie der Zielerreichungsgrad nahezu nicht operationalisieren.<sup>164</sup>

Hinsichtlich der fünften Prämisse, Wettbewerb sichert Effizienz und Effektivität, kann das Hochschulmarketing, insbesondere die Wettbewerbsstrategien, differenziert werden, in eine Präferenz-, respektive eine Preis-Mengen-Strategie. Inhalte der Präferenzstrategie sind dabei neben qualitativen auch inhaltliche Besonderheiten der akademischen Lehre. Das Pendant bildet die Preis-Mengen-Strategie, die neben geringen Studiengebühren auch geringe Zugangsbarrieren aufweist.

Die Gefahr dieser Ausrichtung liegt insbesondere in den zu stark wirtschaftlich ausgerichteten Ansätzen, unter deren Ausrichtung sowohl Bildung als auch Wissen zu „Handelswaren“ abgewertet werden.<sup>165</sup>

Die letzte und somit sechste Prämisse, Lernfähigkeit von Politik und Verwaltung – Wissensmanagement, umfasst eine zeitnah erforderliche Adaption an die sich wandelnde

---

<sup>160</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 55.

<sup>161</sup> Vgl. Kopp, 1998, S. ix in Seyr, 2006, S. 56.

<sup>162</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 58.

<sup>163</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 59.

<sup>164</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 60.

<sup>165</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 61.

Umwelt. Eine Adaption muss im Idealfall zeitunverzögert erfolgen um die mit den NPM und NUM verbundenen Zielsetzungen zu realisieren.<sup>166</sup>

Im Hinblick auf die strategische Zielsetzung geht das NPM (sowie die Spezialdisziplin das NUM) von der Orientierung am Kunden, von Leistungen und Wirkungen sowie von Qualität und Wettbewerb aus.

Bei dem NPM ist die Gesellschaft als Kunde anzusehen. Bzgl. der Leistungs- und Wirkungsorientierung können die klassischen Inputfaktoren wie der Einsatz von Personal sowie der Einsatz monetärer und materieller Mittel weder die notwendige Effizienz noch die erhoffte Effektivität gewährleisten. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass die öffentlichen Institutionen Tätigkeiten und Handlungen vollziehen, jedoch keine Aussage darüber getroffen wird, wie diese Handlungen und Aktivitäten erfolgen, ebenso wenig welche Zielsetzungen damit zu erreichen versucht werden.<sup>167</sup>

Die Perspektive im NPM sowie die Ausrichtung erfolgt daher auf der Ausrichtung des Output, dies beinhaltet, dass der Steuerungsansatz auf Basis von zu erbringenden Leistungen und deren Wirkungsfolgen ausgeht.

Mittels des NPM soll folglich eine Messbarmachung von Leistungen und Wirkungen initiiert und realisiert werden.

Seyr betont, dass der Grad der Zielerreichung gesteigert werden muss und dass sogenannte Incentives möglichst auf Basis realisierter Outputs erfolgen sollen.<sup>168</sup>

Bzgl. einer strukturellen Ausrichtung ist der Ansatz des NPM die Dezentralisierung der Institution bzw. deren strukturorganisierten Ausrichtung und Führung. Die strukturelle Steuerung der öffentlichen Institutionen sollte daher in Selbstverwaltung erfolgen, dies umfasst neben der Aufbauorganisation auch die Ablauforganisation.<sup>169</sup>

Explizit im Rahmen des operativen Managements wird von drei Komponenten ausgegangen, der Planung von Soll-Werten, der Leistungserbringung und der Erfassung der Ist-Werte.

Insbesondere bei der Planung von Sollwerten können Differenzen zwischen Wirkungs- und Leistungszielen auftreten. Als Wirkungsziele gelten dabei die Auswirkungen des Handelns durch den Verwaltungsapparat; demgegenüber stehen die Leistungsziele, inhaltlich gekennzeichnet durch Aktionen und dem Ausmaß deren realer sowie temporärer Realisation.

---

<sup>166</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 63.

<sup>167</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 66.

<sup>168</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 67.

<sup>169</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 72.

Gegenstand der Leistungserbringung ist dabei, wie im vorherigen Absatz beschrieben, die Dezentralisierung. Bei der Erfassung der Ist-Werte erfolgt ein Vergleich zwischen Ist und Soll, was einen Ressourcenverbrauch im Verhältnis zum Ressourceneinsatz erfordert.

Seyr stellt Folgendes heraus:

„Der *Outcome* kann sich von der Einwirkung (*Impact*) auf die Adressaten der Verwaltungsleistung (Kunden) unterscheiden, je nach den spezifischen Umständen der Situation und der Kunden. Deshalb darf NPM die Messung von *Outcome* und *Impact* durch qualitative Diagnosemethoden neben den klassischen Mengen- und Finanzkennzahlen nicht vernachlässigen.“<sup>170</sup>

Der Terminus *Outcome* beinhaltet dabei die Auswirkungen, während der Terminus *Impact* die Einwirkungen umfasst. Auf den Inhalt des zuvor aufgeführten Zitates wird in dem Teilkapitel 4.1.3 genauer Bezug genommen.

Bzgl. der zuvor angesprochenen Wettbewerbsorientierung wird im Rahmen des NPM ein geführter Wettbewerb (*managed competition*) thematisiert.

Erforderlich in der öffentlichen Verwaltung ist somit die Implementierung von Mechanismen der Marktwirtschaft und ebenso von Instrumenten, denen sich die Akteure auf dem Markt bedienen.

In den vorherigen Absätzen wurde mehrfach Bezug auf materielle Ressourcen genommen; ebenso von Relevanz ist der Einsatz immaterieller Ressourcen, wie der Ressource Wissen und der menschlichen Arbeitskraft. Bzgl. der Ressource Wissen wird insbesondere in der öffentlichen Verwaltung ein innovatives Berichtswesen notwendig, welches die Bilanzierung der zuvor genannten Ressource zum Gegenstand hat. Hinsichtlich der menschlichen Arbeitskraft ist die Orientierung an Ansätzen der privatwirtschaftlich geführten Unternehmen nahezu unerlässlich, um eine Abkehr von dem gegenwärtig veralteten bürokratischen Modellansatz und dem Über-Unterordnungsverhältnis zu initiieren.

Zur Realisierung des NPM und der damit verbundenen Entwicklung des öffentlichen Sektors gelangen Private Public Partnerships (PPPs) in den Vordergrund. Die schwerpunktmäßige Ausrichtung liegt in dem kooperativen Ansatz zwischen privaten und staatlichen Einrichtungen zur Generierung von synergetischen Effekten.<sup>171</sup>

Ein letzter, wesentlicher Ansatz liegt in der Ausrichtung auf das Empowerment. Gegenstand des Empowerments ist dabei die Integration von Bürgern in den Prozess der

---

<sup>170</sup> Seyr, 2006, S. 72.

<sup>171</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 101.

Leistungserbringung; diese wären folglich am Leistungserstellungsprozess mitbeteiligt und somit auch für den daraus resultierenden Erfolg (oder Misserfolg) mitverantwortlich.

Abschließend lässt sich herausstellen, dass sich das NPM in der Praxis bewährt hat, da neben ökonomischen Zielen auch Effektivitäts- und Qualitätsziele realisiert werden. Dieser Erfolg soll durch das NUM auch auf den Hochschulsektor transferiert werden.

Die zuvor dargestellten Deskriptionen werden im Folgenden auf das NUM zu transferieren versucht.

### **4.1.3 New University Management**

Das New University Management ist ein Management Modell, welches auf Hochschulen bezogen ist. Der Terminus „University“ soll demnach breit ausgelegt werden, im Sinne von akademischen Bildungseinrichtungen wie Hochschulen, Fachhochschulen, Fernuniversitäten, Akademien etc.; eine ausschließliche Ausrichtung auf Universitäten wäre demgegenüber zu eng gefasst und würde nicht die gesamte Breite vorhandener akademischer Bildungseinrichtungen umfassen. Das New University Management ist Bezug nehmend auf N.I.M.M., die wirtschaftlich-rechtliche Ausrichtung des N.I.M.M. im Hochschulsektor.

Einhergehend zu der Orientierung an den Prinzipien der Privatwirtschaft steht auch das Streben nach Selbststeuerung. Dieses Autonomiestreben ist eines der Ausrichtungen, welches Gegenstand der europäischen Hochschulpolitik ist, explizit ist dies sowohl in der Sorbonne- als auch in der Bologna-Erklärung enthalten. Einhergehend mit der Zunahme an Autonomie ist damit auch eine Erweiterung der hochschulspezifischen Handlungsmöglichkeiten verbunden.<sup>172</sup>

Die in Kapitel „4.1.2 New Public Management“ dargestellten Inhalte sind auf die öffentliche Verwaltung bezogen. Das NUM ist eine Spezialdisziplin des NPM und versucht die Inhalte des NPM auf den Hochschulsektor zu transferieren.

Um Doppelungen und Wiederholungen zu vermeiden, werden im Folgenden nur wesentliche Bezugspunkte das Hochschulwesen betreffend, herausgestellt.

Hochschulen, sowohl im Allgemeinen als auch im Besonderen sind Institutionen, die spezielle gesellschaftliche Aufgaben (sowie deren Erfüllung) zum Gegenstand haben.

Insbesondere soll daher eine Bezugnahme auf die strategischen Ziele des NUM erfolgen und dabei explizit im Kontext der Kundenorientierung.

Seyr betont mehrfach das Auseinanderfallen von Leistungsnehmer, Geldgeber und Leistungsanbieter, der klassischen Problematik bei der Inanspruchnahme von Non-Profit

---

<sup>172</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 43f.

Leistungen. Im Kontext der Kundenorientierung bedeutet dies, dass die Gesellschaft (als Finanzierer der Hochschulleistung) als Kunde anzusehen ist und der Studierende daher als Objekt der Leistungserstellung angesehen werden soll.<sup>173</sup>

Im Weiteren erfolgt die Bezugnahme auf das operative Management, insbesondere das im vorherigen Kapitel angeführte Zitat, welches inhaltlich auf Output, Outcome, und Impact bezogen ist. Explizit im Hochschulsektor kann die Frage nach der Output- sowie Outcome- und Impact-Messung nahezu nicht beantwortet werden, da weder die Auswirkungen, noch die Einwirkungen messbar gemacht werden können.<sup>174</sup>

Unter weiter Bezugnahme auf den „geführten Wettbewerb“ (managed competition) von Hochschulen wäre es daher wünschenswert, wenn ein Wettbewerb zwischen Hochschulen stattfinden würde, der sowohl auf monetärer Ebene als auch auf personeller Ebene (der Akquise von Arbeitskräften) erfolgt.<sup>175</sup>

Ein weiterer Ansatz sind PPPs. In diesem Kontext würden Hochschulen mit Unternehmen der Privatwirtschaft kooperieren. Das Ziel liegt in der Nutzung von Synergieeffekten. Hierbei ist deutlich herauszustellen, dass es sich dabei nicht um die Realisierung von Privatisierungen handelt, sondern vielmehr um Kooperationen zwischen staatlichen Institutionen und privatwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Ziel einer wechselseitigen Unterstützung im aufgabenspezifischen Kontext.

Es besteht folglich die Möglichkeit von Kooperationen zwischen Hochschulen, Fachhochschulen oder Fachbereichen mit Unternehmen der Wirtschaft.

Als in diesem Zusammenhang abschließend aufgeführter Kontext sind die Ansätze des Empowerments zu benennen, bei denen die Studierendenschaft in den Leistungserstellungsprozess einbezogen wird.<sup>176</sup>

Hierbei ist anzufügen, dass die Studierenden teilweise sowieso schon einbezogen sind, insbesondere unter dem Ansatz der „Bildungs-Co-Produzenten“.<sup>177</sup> Deutlich herauszustellen ist in diesem Kontext, dass es sich um eine „...in Bewegung befindliche Forschungsrichtung...“<sup>178</sup> handelt.

---

<sup>173</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit, insbesondere unter Ausrichtung auf das zu entwickelnde Beziehungsmodell, soll jedoch von Studierenden als primären Leistungsnehmern und letztlich auch von Kunden gesprochen werden, da hier nicht der monetäre Faktor im Vordergrund steht, sondern die direkten Lehradressaten, die Studierenden.

<sup>174</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 72.

<sup>175</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 88.

<sup>176</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 103.

<sup>177</sup> Vgl. Kapitel 3.1.1.3

<sup>178</sup> Seyr, 2006, S. 51.

## **4.2 Anwendungsbezug zum Forschungsthema**

Die zuvor deskriptiv aufgeführten Modelle weisen eine hohe thematische Relevanz zur vorliegenden Forschungsarbeit sowie zu dem zu entwickelnden Beziehungsmodell auf.

Der erste Realisationsansatz muss daher bereits in der kulturellen Ausrichtung der Hochschule erfolgen.

Vergangenheitsbezogen orientierte sich die kulturelle Ausrichtung einer Hochschule an der Umsetzung staatlich geforderter und politisch-rechtlich fixierter Reglementierungen, ohne Mitsprache und Mitentscheidung der Hochschule. Durch das NUM (sowie übergeordnet das NPM) wird ein Führungsverhalten gefordert, welches an Zielsetzung, an kooperativem Verhalten zwischen Mitarbeitern und Institution und entsprechender Anreizsysteme ausgerichtet ist, ebenso wie ansatzweise in der Bologna-Erklärung gefordert (insbesondere die zunehmende Autonomie, die in engem Zusammenhang mit der Zielsetzung des Führungsverhaltens steht).

An diesem Punkt setzt auch das zu entwickelnde Beziehungsmodell an, welches neben einem wechselseitigen Feedback im Hochschulkontext eine Dialogkultur zwischen Studierenden und der Institution initiiert.

Erfolgt nun eine Übertragung der personellen Arbeitskraft, bzw. des zuvor benannten kooperativen Verhaltens zwischen Hochschulmitarbeiter und Hochschule in Verbindung mit entsprechenden Anreizsystemen soll versucht werden die Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen der Hochschule in Einklang zu bringen (auf die Problematik der Zielsetzung der „scientific community“ wurde in Kapitel 4.1.2 hingewiesen). Es sollten somit Anreize geschaffen werden, die einen positiven Einfluss auf den Hochschulmitarbeiter haben. Derartige Anreize könnten bspw. Verantwortungszunahme in einzelnen Fachbereichen oder von einzelnen Lehrkräften umfassen.

Unter Bezugnahme auf die Kultur der Hochschule kann mit der Bologna-Erklärung, bzw. der Umsetzung damit einhergehender Reformideen argumentiert werden; denn die Kultur der Hochschule beinhaltet für die Institution die Chance der Umsetzung des NUM Ansatzes, insbesondere die Zunahme der Autonomie und Selbststeuerung durch die Realisierung des Beziehungsmodells.

Auch Kooperationen zwischen Unternehmen der Privatwirtschaft und Hochschulen sind gegenwärtig keine Seltenheit mehr, strategische Kooperationen führen in verstärktem Maße



dazu, dass langfristige Partnerschaften mit einer Ausrichtung zu beiderseitigem Nutzen geschlossen werden.

Insbesondere die in den vorherigen Teilkapiteln (4.1.2 und 4.1.3) thematisierten Public Private Partnerships haben in Deutschland bereits Einzug gehalten. Insbesondere an zahlreichen Hochschulen werden Hörsäle nach namhaften Wirtschaftsunternehmen benannt. Abschließend kann herausgestellt werden, dass insbesondere dem Ansatz des Empowerments durch das zu entwickelnde Beziehungsmodell Rechnung getragen wird. Der Studierendenschaft wird durch das Beziehungsmodell die Möglichkeit der Meinungsäußerung und Mitsprache offeriert, welches der Hochschule durch die aktive Teilnahme am Beziehungsmanagement kundgetan wird.

Abschließend ist zudem herauszustellen, dass die zuvor deskriptiv dargestellten Management-Modelle insofern eine wesentliche Schnittstelle zur Forschungsthematik aufweisen, als dass die den Management-Modellen zugrundeliegenden Postulate bereits international Einfluss nehmen.

In den Niederlanden hat die staatliche Steuerung an akademischen Bildungseinrichtungen bereits zu Beginn der 90er Jahre abgenommen. Der Rückgang staatlicher Einflussnahme ging mit einem Autonomiezuwachs, insbesondere in der Personalauswahl und der Studienvielfalt einher.<sup>179</sup>

Die Ansätze des NUM haben ebenfalls im deutschsprachigen Raum Einzug gehalten.

Den positiven Inhalten, die mit dem NUM einhergehen, stehen jedoch auch kritische Meinungen gegenüber; folglich müssen sich die Autonomiezunahme und die akademische Unternehmensausrichtung erst in der Praxis etablieren.<sup>180</sup>

Abschließend kann jedoch dennoch herausgestellt werden, dass die mit dem NUM verbundenen Ansätze auf die Thematik der Forschungsarbeit Anwendung finden, da das zu entwickelnde Beziehungsmodell eine Schnittstelle zum NUM aufweist.

---

<sup>179</sup> Vgl. Seyr, 2006, S. 104.

<sup>180</sup> Vgl. De Boer, o.J., S. 9ff. in Seyr, 2006, S. 105.

## **5 Entwicklung eines indikatorenbasierten, multifunktional anwendbaren Modells zur Erfassung der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule**

Zum Erfassen der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule wird grundlegend mit der Ausrichtung eines theoriegeleiteten und empiriegestützten Modells und der Ermittlung relevanter und objektiver Indikatorensegmente begonnen, bevor anschließend auf die mehrfach angesprochene Multifunktionalität Bezug genommen wird. Nach der Entwicklung eines derartigen Beziehungsmodells wird auf die Ableitung eines Evaluationssystems und der Erstellung eines Beziehungsprofils mit den daraus ersichtlich werdenden Potenzialen eingegangen, die die Voraussetzung zur Ableitung von Handlungsansätzen und Maßnahmen darstellen.

### **5.1 Zielsetzung des Beziehungsmodells**

Das Erfassen der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule in den einzelnen Beziehungsphasen kann durch ein Modell erfolgen, dessen Erfolg nur gewährleistet wird, wenn das letztlich operative Handeln auf einer strategischen Ausrichtung beruht, dem ein auf die Beziehung ausgerichtetes Modell zugrunde gelegt wird.

Gesteuert werden muss das Zusammenspiel der Phasen von Akquise, Bindung und signalisierter Abwanderungsbereitschaft von Studierenden. Mit Hilfe des Beziehungsmodells soll daher eine Kontrolle der Beziehung und des Beziehungsstatus der Hochschule, einer Selektion profitabler Geschäftsbeziehungen und letztlich die Ableitung strategischer Stoßrichtungen bezüglich des Auf- und Ausbaus der Kundenbeziehung, der Vermeidung der Abwanderung von profitablen (zukünftigen) Geschäftspartnern und der Prävention des Wegfalls der Geschäftsbeziehung ebenso wie der ggf. erforderlichen Beendigung von unprofitablen Geschäftsbeziehungen erzeugt werden.<sup>181</sup> Bei der Entwicklung des Modells müssen daher besondere Anforderungen erfüllt werden. Diese Besonderheiten können einerseits auf die Steuerung der langfristigen Beziehungsausrichtung zurückgeführt werden, die neben der Steigerung der Akquisitionsrates auch die Zufriedenheitssteigerung bei bestehenden Kunden umfasst, analog zur Erkennung einer vorzeitigen Abwanderungsbereitschaft Studierender. Das zu entwickelnde Beziehungsmodell soll einen Beitrag zum späteren Ressourceneinsatz leisten, in dem Maßnahmen zur möglichen Anbindung Studierender getroffen werden. Zu den Ressourcen zählen sowohl personaler

---

<sup>181</sup> Vgl. Bruhn, 2008, S. 314ff.

Mitteinsatz, organisationaler Mitteleinsatz sowie die Verwendung medialer und zeitlicher Komponenten.

## 5.2 Ermittlung anwendungsspezifischer und relevanter Indikatoren

Das zu entwickelnde Steuerungsmodell soll grundlegend auf anwendungsspezifischen und relevanten Indikatoren basieren. Ebenso wird die Auswahl der Indikatoren differenziert dargestellt.

### 5.2.1 Auswahl der Indikatorensegmente

Bei der Auswahl der Indikatoren für das zu entwickelnde Beziehungsmodells erfolgt eine differenzierte Betrachtung. Grundlegend gilt es Indikatorensegmente zu ermitteln, bevor aus den übergeordneten Segmenten Teilsegmente ermittelt werden, die wiederum die Basis für letztlich abzuleitende Indikatoren darstellen. Eine hierarchische Anordnung ist in Abbildung 9 dargestellt.

Abbildung 9: Hierarchische Anordnung der Indikatorenkomponenten

Indikatorenkomponenten		
Ebene	Begriff	Beschreibung
1 über-geordnete Ebene	Indikatoren-Segment	Das Indikatoren-Segment ist eine Komponente im Rahmen des Beziehungsmodells und ist den Ebenen 2 und 3 übergeordnet.
2 mittlere Ebene	Indikatoren-Teilsegment	Das Indikatoren-Teilsegment ist die mittlere Ebene im Rahmen des Beziehungsmodells und wird durch eine Vielzahl von Indikatoren (Kriterien) möglichst deutlich abgebildet.
3 unter-geordnete Ebene	Indikator (Kriterium)	Ein Element innerhalb eines Indikatoren-Teilsegmentes.

Quelle: Eigene Darstellung.

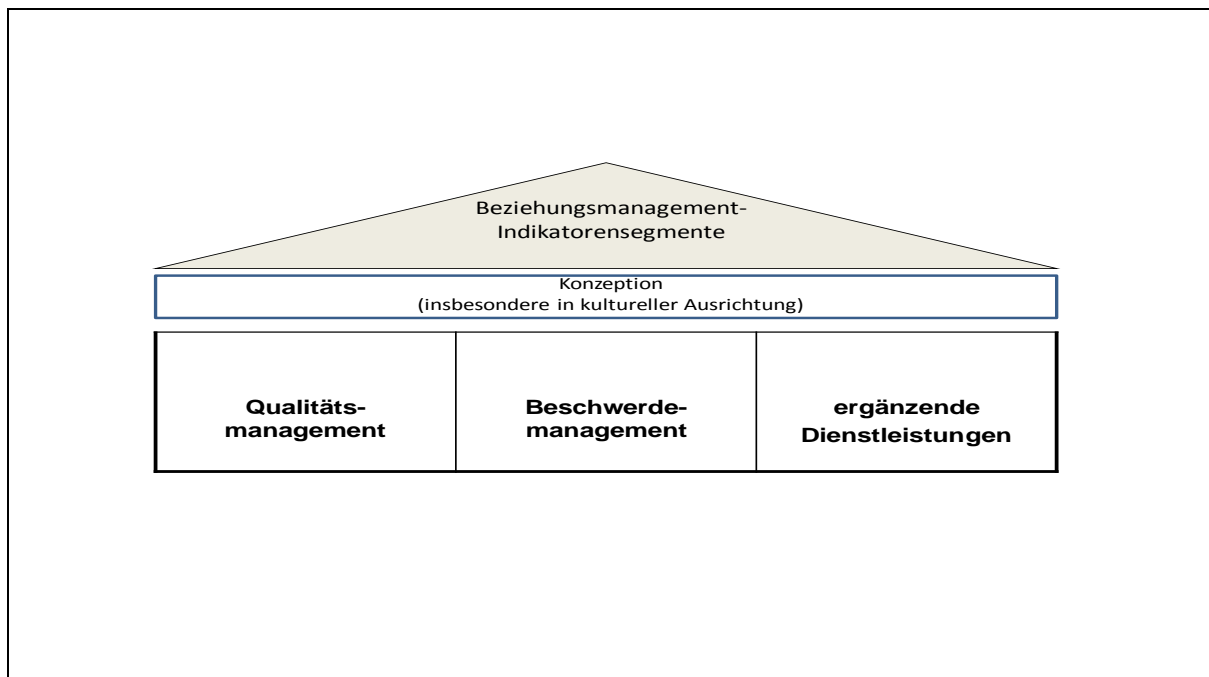
Die Indikatorensegmente wurden, insbesondere in Anlehnung an die Kernleistung der Hochschule, die wissensintensiven Bildungsdienstleistungen, ermittelt um der Besonderheit der Bildungsdienstleistungen zu entsprechen. Die Indikatorensegmente werden daher gebildet

durch das Qualitätsmanagement, das Beschwerdemanagement sowie durch ergänzende Dienstleistungen, denen eine kulturell ausgerichtete Konzeption übergeordnet ist.

Im Folgenden wird auf die einzelnen Indikatorensegmente inhaltlich Bezug genommen, um die Nachvollziehbarkeit der Selektion zu begründen.

Eine Übersicht der Indikatorensegmente ist in Abbildung 10 gegeben.

Abbildung 10: Übersicht der Indikatorensegmente



Quelle: Eigene Darstellung.

Ergänzend ist anzufügen, dass durch das Indikatorensegment „Qualitätsmanagement“ ein „Maßstab“ für Qualität generiert werden soll. Es soll gewährleistet werden, dass die angebotene Leistung den Qualitätsanforderungen der Leistungsnehmer entspricht, da Qualität als elementare Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit anzusehen ist und daraus folglich eine Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden erzeugt und auf- sowie ausgebaut werden kann. Das Indikatorensegment Qualität, bzw. das Qualitätsmanagement ist dabei auf die Gesamtheit qualitätsbezogener Aktivitäten ausgerichtet, insbesondere die Lehre sowie die damit verbundenen Lehrveranstaltungen, Seminare, Vorlesungen etc.<sup>182</sup>

Wird beispielsweise angenommen, dass die in der Qualität der angegebenen Leistung vorkommenden Mängel nicht behoben werden können, greift das Beschwerdemanagement.<sup>183</sup>

Ein weiteres Segment wären die „ergänzenden Dienstleistungen“.

<sup>182</sup> Vgl. Bruhn, 2008, S. 211ff.

<sup>183</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2007, S. 98ff.

Das Segment der „ergänzenden Dienstleistungen“ könnte insofern in Teilsegmente differenziert werden, als dass flankierende Leistungen angeboten werden.

Unter Bezugnahme auf das Thema der wissenschaftlichen Forschungsarbeit liegt die Ausrichtung auf flankierenden Leistungen nahe, welche die Studierenden unterstützen sollen. Dem zuzuordnen sind Hilfestellungen bei den Formalitäten für die Wahl neuer, ergänzender Studien- sowie Schwerpunktfächer.

Ebenso denkbar sind „ergänzende Dienstleistungen“ als Sekundärleistungen, die mit der Primärleistung kombiniert werden und den Studierenden einen höheren Nutzen stiften als die ausschließliche Primärleistung. Für das zu entwickelnde Beziehungsmodell wird das Indikatorensegment „ergänzende Dienstleistungen“ in die Teilsegmente „Erreichbarkeit von Ansprechpartnern der Kontaktpunkte“ sowie „Unterstützung Studienorganisation“ differenziert.

### **5.2.2 Ermittlung der Indikatorenteilsegmente**

Die Teilsegmente der Indikatorensegmente Qualitätsmanagement, Beschwerdemanagement und ergänzende Dienstleistungen können zur genauen Beziehungsermittlung differenziert werden, bspw. lässt sich das Teilsegment Qualitätsmanagement in insgesamt fünf Qualitätsdimensionen<sup>184</sup> differenzieren, die nachfolgend beschrieben werden. Dem zuzuordnen sind:

- „Tangibles“ (Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds)  
Gegenstand der „Tangibles“ ist die optische Wirkung, die mit dem Objekt der Hochschule, der räumlich, technisch-medialen Ausstattung sowie dem Auftreten der Bediensteten in Verbindung gebracht werden.
- „Reliability“ (Zuverlässigkeit)  
Die „Reliability“ umfasst die Fähigkeit der Hochschule, die angebotene Leistung entsprechend der Dienstleistung in Form der Lehrveranstaltungen auf dem universitär-akademischen Bildungsniveau zu erfüllen.
- „Responsiveness“ (Reaktionsfähigkeit)  
Gegenstand der „Responsiveness“ ist die „angemessene“ Wunscherfüllung des Leistungsnehmers. Exemplarisch dargestellt würde dies bedeuten, dass die Hochschule bemüht sein sollte, den Ansprüchen der Studierenden zu entsprechen, bspw. sofern ein Studierender hinsichtlich seines Studienverlaufs, beziehungsweise

---

<sup>184</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1985, S. 41ff. sowie Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1988, S. 12ff.

seines Studiums Fragen haben sollte oder spezifische Neigungsschwerpunkte wählen möchte. Ebenso sollten Fragen der Studierenden, die sich beispielsweise auf die Organisation etc. beziehen, zeitnah beantwortet werden.

- „Assurance“ (Leistungskompetenz)

Die „Assurance“ bezieht sich auf die Leistungserstellung. Zur Leistungserstellung ist es erforderlich, dass das Lehrpersonal über entsprechendes Fachwissen, Methoden zur Wissensvermittlung sowie über soziale Eigenschaften verfügt, um das Wissen den Lernenden zugänglich zu machen.

- „Empathy“ (Einfühlungsvermögen)

Gegenstand der „Empathy“ ist die Bereitschaft sowie die damit verbundenen Möglichkeiten der Hochschule studierendenindividuelle Wünsche zu erkennen und bei Bedarf in angemessenem Maße zu erfüllen.

Das Indikatorensegment „Beschwerdemanagement“, bzw. der Umgang mit Beschwerden ist primär aus dem materiellen Gütermarketing bekannt, nicht zu vernachlässigen ist in diesem Kontext auch das immaterielle Gütermarketing, bezogen auf Dienstleistungen. Insbesondere hinsichtlich Dienstleistungen ist die Qualität der Leistung im Vorfeld (vor einer Inanspruchnahme) durch den Leistungsnehmer nicht zu (über-)prüfen. Aus der fehlenden Prüfbarkeit resultiert ein Kaufrisiko, was einer der Auslöser einer späteren Unzufriedenheit sein kann. Folglich bilden ausschließlich dem Leistungsanbieter kommunizierte Beschwerden die Basis zur Leistungsverbesserung, Leistungsinnovation und ebenso einer –modifikation. Aus diesen Annahmen resultiert, dass ein Beschwerdemanagement nahezu unerlässlich ist.

Als Zielsetzungen aus einem solchen Beschwerdemanagement soll eine Zufriedenheit der Leistungsnehmer resultieren, ebenso wie eine Minimierung der Abwanderungsrate und einer nahezu Vermeidung negativer Empfehlungen.

Für die Hochschule soll vielmehr ein positives Image, ein Wissenszuwachs und eine Kostensenkung resultieren, wobei die Kostensenkung auf die Vermeidung von fehlerhaften oder wiederholten Tätigkeiten zurückgeführt werden kann. Die zuvor genannten Zielsetzungen können erreicht werden, wenn das Beschwerdemanagement systematisch geführt und gepflegt wird.

Einen theoretisch abgeleiteten und empirisch belegten Ansatz liefern Stauss und Seidel<sup>185</sup>, die ein Beschwerdemanagementsystem entwickelten, welches auf vier aufeinander aufbauenden und nacheinander ablaufenden Phasen basiert.

Dem zuzuordnen sind die Beschwerdestimulation, die –annahme, die –bearbeitung/-reaktion sowie letztlich die –auswertung. Die jeweiligen Phasen werden im Folgenden deskriptiv dargestellt.

- Beschwerdestimulierung

Damit die Hochschule Kenntnis über eine Unzufriedenheit des Leistungsnehmers erhält, gilt es eine Beschwerdekultur einzuführen, dabei müssen diverse Beschwerdewege vorhanden sein. Zu diesen Beschwerdewegen zählt beispielsweise die Möglichkeit der persönlichen Beschwerde sowie eine Beschwerde über mediale Kanäle.

Explizit bei Leistungen, wie der wissenschaftlichen Forschung und Lehre, wo der Studierende als externer Faktor in den Leistungserstellungsprozess involviert ist, ist der persönliche Beschwerdeweg zu priorisieren, da ein direkter Austausch erfolgen kann.

- Beschwerdeannahme

Im Rahmen der Beschwerdeannahme werden Beschwerden erfasst. Wird eine Beschwerde auf persönlichem Wege vorgetragen, besteht durch den direkten persönlichen Kontakt bereits die Möglichkeit, dass die Unzufriedenheit des Studierenden in direktem Gegenzug reduziert wird.

- Beschwerdebearbeitung/-reaktion<sup>186</sup>

Die Beschwerdebearbeitung sowie die –reaktion weisen deutliche Zusammenhänge auf. Während die Beschwerdebearbeitung primär auf hochschulinterne Prozesse bezogen ist, hat die Beschwerdereaktion einen deutlich externen Bezug, wobei das Problem, welches zur Beschwerde geführt hat, behoben werden soll. Die Beschwerdereaktion basiert jedoch auf vorgelagerten Prozessen, wie beispielsweise die Bekanntgabe, dass eine Beschwerde eingegangen ist, der Ist-Stand der Bearbeitung etc.

- Beschwerdeauswertung

Die Beschwerdeauswertung umfasst neben quantitativen auch qualitative Ansätze. Es muss geklärt werden, ob es sich um Studierende handelt, die sich konstant

---

<sup>185</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2007.

<sup>186</sup> Für das zu entwickelnde Modell wird die Phase Beschwerdebearbeitung/-reaktion in zwei Einzelphasen differenziert, da die Beschwerdebearbeitung intern und die Beschwerdereaktion extern erfolgt.

beschweren, oder um Studierende, die sich erstmals beschweren. Ebenso gilt es in Erfahrung zu bringen, welche Gründe zu einer Beschwerde geführt haben und letztlich die qualitative Beschwerdeauswertung zur Ermittlung der Ursachen und Gründe, die zur Unzufriedenheit führten.

Insbesondere im Rahmen der Beschwerdeauswertung kann folgende Matrix zugrunde gelegt werden (Abb. 11).

Abbildung 11: Beschwerdebewertung

	Objektive Rechtfertigung	Fehlende objektive Rechtfertigung
Subjektive Rechtfertigung	<b>Aktive Beschwerdeführer</b>	<b>Querulanten/ Nörgler</b>
Fehlende subjektive Rechtfertigung	<b>„Verdeckte“ Beschwerdeführer</b>	<b>Provokateure</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf den Achsen würde die subjektive Rechtfertigung der objektiven Rechtfertigung gegenübergestellt und in ein Verhältnis gesetzt werden.

Da es denkbar ist, dass Beschwerden weder eine subjektive noch eine objektive Rechtfertigung aufweisen und von sogenannten Provokateuren kommen, wäre es ggf. sinnvoll, eine Beschwerdebewertung (entsprechend der Darstellung in Abbildung 11) bereits in die Phase der Beschwerdebearbeitung zu integrieren.

Die „ergänzenden Dienstleistungen“ finden insbesondere dann Anwendung, wenn eine Leistungshomogenität vorliegt. Die „ergänzenden Dienstleistungen“ können dann als flankierende Leistungen zur Primärleistung angeboten werden. Analog können diese auch als eigenständige Leistungen angesehen werden, wodurch die Differenzierungsmöglichkeiten der im Wettbewerb stehen Institutionen ausgeweitet werden, die einen Mehrwert für die Leistungsnehmer bieten.



### 5.2.3 Zusammenhang zwischen den Indikatorensegmenten und den Kundenbeziehungsphasen

Grundlegend soll die folgende Abbildung 12 einen Überblick über den Zusammenhang zwischen den Indikatorensegmenten und den Kundenbeziehungsphasen darbieten.

Abbildung 12: Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Indikatorensegmenten und den Kundenbeziehungsphasen

<b>Indiktoren-Segment Kunden- Beziehungsphase</b>	<b>Qualitäts- management</b>	<b>Beschwerde- management</b>	<b>Ergänzende Dienstleistungen</b>
<b>Akquisephase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugung durch Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• von untergeordneter Bedeutung, da noch keine Kundenbeziehung besteht und folglich noch keine (Primär-) Leistung in Anspruch genommen wurde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimierung möglicher Zweifel</li> <li>• unterstützender Beitrag zur Immatrikulation</li> </ul>
<b>Bindungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität als zentrale Determinante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besondere Anwendung, da der Umgang mit Beschwerden als elementarer Faktor zur Generierung von Vertrauen angesehen wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Überleitung von Gebundenheit in Verbundenheit</li> <li>• Vermittlung Praktikum-, Diplomarbeitsstellen/ Wohnung für die Dauer des Studiums</li> </ul>
<b>Abwanderungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feststellung und Behebung möglicher Qualitätsmängel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besondere Anwendung, da Generierung der Zufriedenheit des Studierenden im Vordergrund steht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedergutmachung</li> <li>• Flexibilität der Serviceleistung</li> <li>• ggf. mediale Unterstützung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Beginnend mit dem Indikator „Qualität“ (kann und muss) dieser im Kontext der Beziehungsphasen differenziert betrachtet werden. In der Akquisephase liegt die Ausrichtung auf der Überzeugung durch Qualität, es ist auf ein positives, qualitätsgestütztes Image zu achten, da die Qualität als ein elementarer und einflussnehmender Faktor potenzieller Kunden anzusehen ist. Der Fokus in der Bindungsphase liegt auf der Qualität als zentraler Determinante, dies bedeutet, dass innerhalb der Kundenbindungsphase der inhaltliche Schwerpunkt auf der Qualität der angebotenen Kernleistung liegt, wodurch die Qualität auf die Zufriedenheit des Leistungsnehmers ausgerichtet sein sollte, um im Idealfall in der Kundenbindung zu münden.

In der Phase der Abwanderungsbereitschaft ist der Schwerpunkt auf Qualitätsmängel (und entsprechender Beseitigung) gerichtet. Hierbei besteht die Gefahr der Abwanderung Studierender, die aufgrund von Qualitätsmängeln der Kernleistung (wissenschaftliche Lehre und [angewandte] Forschung) die Hochschule verlassen wollen. Ein Erhalt der Beziehung

kann demnach nur erfolgen, wenn die Hochschule die Qualität der offerierten und kommunizierten Leistung gewährleistet.

Die Qualitätsausrichtung ist folglich von übergeordneter Bedeutung, da mit dem qualitativen Ansatz die Inanspruchnahme dieser, folglich die Aufnahme und/oder Weiterführung des Studiums steht und fällt.

Bezugnehmend auf die Phasen im Kundenbeziehungsmanagement weist das Indikatorensegment des Beschwerdemanagements hinsichtlich der Kundenakquise lediglich eine untergeordnete Bedeutung auf. Die Phase ist dennoch nicht unwichtig, denn eine Minimierung negativen Empfehlungsmarketings durch unzufriedene Studierende kann mit positiven Auswirkungen hinsichtlich ökonomischer Erfolge der Hochschule einhergehen. Eine detaillierte Bezugnahme auf die Phase der Kundenakquise erfolgt jedoch nicht, da eine Ausrichtung auf diese Phase nur von untergeordneter Bedeutung ist, da hier noch keine Kundenbeziehung zu potenziellen Studierenden besteht, weil noch keine Primärleistung in Anspruch genommen wurde.

Der zugrundeliegende Prozess umfasst sämtliche Beschwerdeaktivitäten, damit die Kundenbeziehung zielgerichtet gesteuert werden kann. Im Fokus steht dabei die Kundenzufriedenheit, damit die Beziehung zu den Studierenden (sofern Leistungsdefizite seitens der Hochschule vorliegen) nicht gefährdet wird. Sofern nach dem Bekanntwerden der Beschwerde und bei berechtigter Beschwerde eine Behebung im Sinne einer Problemlösung erfolgen kann, ist eine Beziehungsstabilisierung möglich.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die vom Kunden wahrgenommene Qualität des Beschwerdemanagements eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zur Folge haben kann.<sup>187</sup>

Aus der kommunizierten Beschwerde soll, sofern diese als berechtigt bewertet wird, nach ihrer Behebung eine Beschwerdezufriedenheit bei dem Leistungsnehmer resultieren, wobei durch die Beschwerdebehandlung eine positive Einflussnahme auf die Kundenzufriedenheit bei den Leistungsnehmern erfolgen soll.<sup>188</sup>

Hinsichtlich der „ergänzenden Dienstleistungen“ im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements soll im Rahmen der Kundenakquisephase eine Minimierung möglicher Zweifel bezüglich der Hochschule und der Studienwahl bei den Studierenden realisiert werden. Hierbei ist zudem anzumerken, dass die möglichen Zweifel bei den

---

<sup>187</sup> Vgl. Hadwich, 2003, S. 159ff.

<sup>188</sup> Vgl. Stauss, 2008, S. 369ff.

Studierenden minimiert werden sollen, da diese einen unterstützenden Beitrag zur Immatrikulation leisten.

Im Rahmen der Kundenbindung finden „ergänzende Dienstleistungen“ besondere Anwendung, da seitens der Hochschule nun die Möglichkeit besteht, aus den Ansätzen der Gebundenheit eine Überleitung zur Verbundenheit zu schaffen.

Hinsichtlich der Phase der Abwanderungsbereitschaft können servicebasierte Wiedergutmachungen erfolgen. Liegt der Abwanderungsgrund gegebenenfalls in der „ergänzenden Dienstleistung“ selbst, so besteht die Möglichkeit diese zu verbessern, beziehungsweise zu ändern.

Ein elementarer Vorteil der „ergänzenden Dienstleistung“ liegt in ihrer Flexibilität; diese sind von der Hochschule zu gestalten, wodurch es der Institution ermöglicht wird, studierendenindividuell auf Wünsche einzugehen.

Die „ergänzenden Dienstleistungen“ umfassen neben der Ausgestaltung personeller Leistungen ebenso elektronische Dienstleistungen, basierend auf einem medialen Fundament. Eine Anwendung erfolgt über Kommunikationsmedien, schwerpunktmäßig den „Neuen Medien“, wie dem „Internet“ oder dem „Intranet“ wodurch Leistungen angeboten werden, die zeit- und raumunabhängig sind und somit einen (ökonomischen) Mehrwert für die Nutzer stiften. Seitens der Hochschule könnte zudem die Überlegung bestehen, ob angebotene Dienstleistungen durch elektronische Dienstleistungen substituiert werden.<sup>189</sup>

Eine Entscheidung für eine alleinige Ausrichtung auf elektronische Dienstleistungen kann mit Effizienzvorteilen einhergehen, da die häufig hohen Personalkosten auf ein Minimum reduziert werden, welche sich primär auf die Pflege und Wartung des IT-Systems stützen. Realistisch betrachtet ist eine alleinige Ausrichtung auf elektronische Dienstleistungen jedoch eher unwahrscheinlich, da nicht generell jede Kontaktaufnahme durch den Leistungsnehmer standardisiert beantwortet werden kann.

### **5.3 Theoretische Herleitung zum Aufbau des Beziehungsmodells unter dem Aspekt der multifunktionalen Anwendbarkeit**

Die Bewertung der Indikatoren durch die Studierenden als Probanden kann in Anlehnung an den in den 1980er Jahren entwickelten SERVQUAL-Ansatz nach Parasuraman, Zeithaml und Berry in verschiedene Kategorien differenziert werden.

Bei dem SERVQUAL-Ansatz werden zu jedem Indikator zwei Aussagen in der Gestalt einer doppelten Skalierung zugrunde gelegt.

---

<sup>189</sup> Vgl. Bruhn, 2002, S. 27.

Grundlegend wird beim SERVQUAL-Ansatz die erste Aussage in der Art eines „Best-Case-Szenarios“ formuliert. Im Anschluss wird die Aussage auf das Objekt bezogen. Die Probanden treffen ihre Wertung auf einer 7er Skala. Die Wertung umfasst dabei Antwortmöglichkeiten, von einer vollkommenen Zustimmung bis hin zu einer gänzlichen Ablehnung.

Zur Ermittlung eines globalen Resultates wird grundlegend der Durchschnitt sämtlicher Aspekte ermittelt, um einen abschließenden Mittelwert zu bilden.

Der SERVQUAL-Ansatz wurde gewählt, da das dahinterliegende Modell empirisch fundiert ist und sich grundsätzlich zur Messung der Dienstleistungsqualität eignet. Der ursprüngliche Anwendungsbereich war der amerikanische Bankensektor, dennoch ist das Modell branchenübergreifend anwendbar.

Eine ungefilterte Übernahme des SERVQUAL-Ansatzes erfolgt im Rahmen der vorliegenden Entwicklung des Beziehungsmodells jedoch nicht, da der Ansatz in bestimmten Bereichen Defizite aufweist.

Explizit die Doppelskalierung wurde bei dem SERVQUAL-Ansatz häufig kritisiert. Die Kritik äußerten unter anderem Carman (1990)<sup>190</sup>, Hentschel (1990)<sup>191</sup> und Sachdev/Verma (2002)<sup>192</sup>.

Die wesentlichen Kritikpunkte basieren auf der in dem SERVQUAL-Ansatz verwendeten Doppelskala. Insbesondere liegen die Kritikpunkte darin, dass an die Probanden hohe Anforderungen gestellt werden. Die Anforderungen beziehen sich dabei auf die Urteilsfähigkeit. Nicht zu vernachlässigen sind in diesem Kontext auch individuelle Erwartungen, Wahrnehmungen und daraus resultierende Bewertungen.<sup>193</sup>

Ergänzend darf auch die Differenzbildung als Kritikpunkt nicht unberücksichtigt bleiben; das heißt, dass jeder Studierende andere Maßstäbe zugrunde legt, die auf unterschiedlichem Anspruchsdenken basieren und nicht zuletzt auf die Leistungskompetenz einzelner Personen des wissenschaftlichen Lehrpersonals bezogen sind. In Kombination mit der Doppelskala und den Differenzwerten zwischen Best-Case und Ist-Situation können starke Abweichungen aus der Plausibilität des Modells resultieren.<sup>194</sup> Unter Berücksichtigung weiterer kritischer Anmerkungen, unter anderem von Teas<sup>195</sup> werden zu viele Interpretationen im Hinblick auf

---

<sup>190</sup> Vgl. Carman, 1990, S. 33ff.

<sup>191</sup> Vgl. Hentschel, 1990, S. 230ff.

<sup>192</sup> Vgl. Sachdev/Verma, 2002, S. 43ff.

<sup>193</sup> Vgl. Hentschel, 1990, S. 235.

<sup>194</sup> Vgl. Hentschel, 1990, S. 236.

<sup>195</sup> Vgl. Teas, 1993, S. 37f.

das Best-Case Szenario ermöglicht. Die Kritik von Teas basiert auf den Interpretationsspielräumen.

Hinsichtlich der Vermutung über ein ausgerichtetes Niveau der Dienstleistungsqualität (Deserved Performance), ein gewünschtes Niveau der Dienstleistungsqualität (Equitable Performance), einen Mindestmaßstab des Niveaus der Dienstleistungsqualität (Ideal Performance) sowie letztlich die dimensionale kundenspezifische Bedeutung der Dienstleistungsqualität (Service Attribute Performance) ist anzufügen, dass die Kritik folglich auf diversen Mutmaßungen bezüglich der Erwartungen, beziehungsweise des „Best-Case“ basiert. Trotz der zuvor genannten kritischen Anmerkungen gilt das Modell des SERVQUAL-Ansatzes als valide.

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Kontext der praktische Anwendungsbezug hinsichtlich der Messung der Dienstleistungsqualität, der von Wissenschaftlern bestätigt wurde. Insbesondere aufgrund des hohen Anwendungsbezuges soll das Modell in abgewandelter Form in der vorliegenden Forschungsarbeit Anwendung finden. Mit der Abwandlung soll dem Kritikpunkt der hohen Anforderungen an die Probanden Rechnung getragen werden. Auf die Doppelskala wird daher verzichtet. Der Best-Case Ansatz wird insofern übernommen, dass ein Best-Case als Idealzustand formuliert wird, indem die Probanden bei ihrer Wertung den empfundenen Zustand an „Ihrer“ Hochschule darstellen. Sollte ein Indikator nicht zutreffen, so hat der Proband die Möglichkeit auf dem Erhebungsbogen „nicht zutreffend“ anzugeben.

Formuliert wird folglich aus der Sicht eines Beziehungs-Champions im Sinne eines Best-Case-Szenarios, jedoch ohne Integration der doppelten Skalierung. Die Probanden argumentieren aus ihrer Sicht und vollziehen eine ebensolche Bewertung.

Die Bewertung einzelner Aspekte offeriert die Ermittlung einer empfundenen Wahrnehmung, daraus resultiert, dass die Doppelskala des SERVQUAL-Ansatzes ohnehin nicht mehr erforderlich ist.

#### **5.4 Ableitung der Multifunktionalität**

Bereits mehrfach erfolgte eine Ansprache, dass das zu entwickelnde Beziehungsmodell eine Multifunktionalität aufweist. Diese Multifunktionalität ist auf die Anwendbarkeit bezogen. In ursprünglicher Ausrichtung sollte ein Modell entwickelt werden, welches das Erfassen der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule ermöglicht. Ein derartiges Modell wird unter Berücksichtigung auf integrative Dienstleistungscharakteristika entwickelt und in Kapitel 5.5 vorgestellt. Jedoch weist das Modell mit dem ausschließlichen Erfassen der

Beziehung nur eine einfache Funktionalität auf. Wesentlich nutzenstiftender erscheint ein Modell, wie zudem laut Expertenschätzungen (Kapitel 1.2) angefügt, wenn es mehreren Funktionalitäten entsprechen kann. Aus Sicht der Hochschule wäre es daher ebenso von Interesse, den Beziehungs-Ist-Status zu ermitteln. Würde sich die Hochschule nun die Frage stellen, wie das „eigene“ Beziehungsmanagement gegenwärtig bewertet werden würde, ist dies mit dem zuvor entwickelten Modell ebenfalls möglich.

Würde in Anlehnung an das Modell eine Checkliste im Sinne eines „Best-Case-Szenario“ zugrunde gelegt werden, könnte das Selbstbild der Hochschule hinsichtlich des Beziehungsmanagements ermittelt werden. Würde nun die Befragung, die zur Ermittlung des Selbstbildes bei den Mitarbeitern durchgeführt wurde, ebenso bei den Studierenden als Kunden der Hochschule durchgeführt werden, ließe sich zudem ein Fremdbild über das Beziehungsmanagement der Hochschule ermitteln.

In einem weiteren Schritt besteht für die Hochschule nun die Möglichkeit Selbst- und Fremdbild miteinander abzugleichen um vorhandene Defizite zu ermitteln.

Unabhängig davon, ob ein Selbstbild oder ein Fremdbild ermittelt wird, besteht die Möglichkeit eine entsprechende Evaluation herbeizuführen. Die Evaluation kann einzeln oder aggregiert erfolgen und wird in Kapitel 5.6 thematisiert.

Anhand einer erfolgten Evaluation besteht zudem die Möglichkeit ein Beziehungsprofil zu erstellen, woraus die Hochschule letztlich Optimierungspotenziale in den jeweiligen Indikatorensegmenten ableiten kann.

Die Optimierungspotenziale können letztlich in Handlungen und Maßnahmen in Ausrichtung auf die Beziehungsphase erfolgen.

## **5.5 Erstellung des Beziehungsmodells**

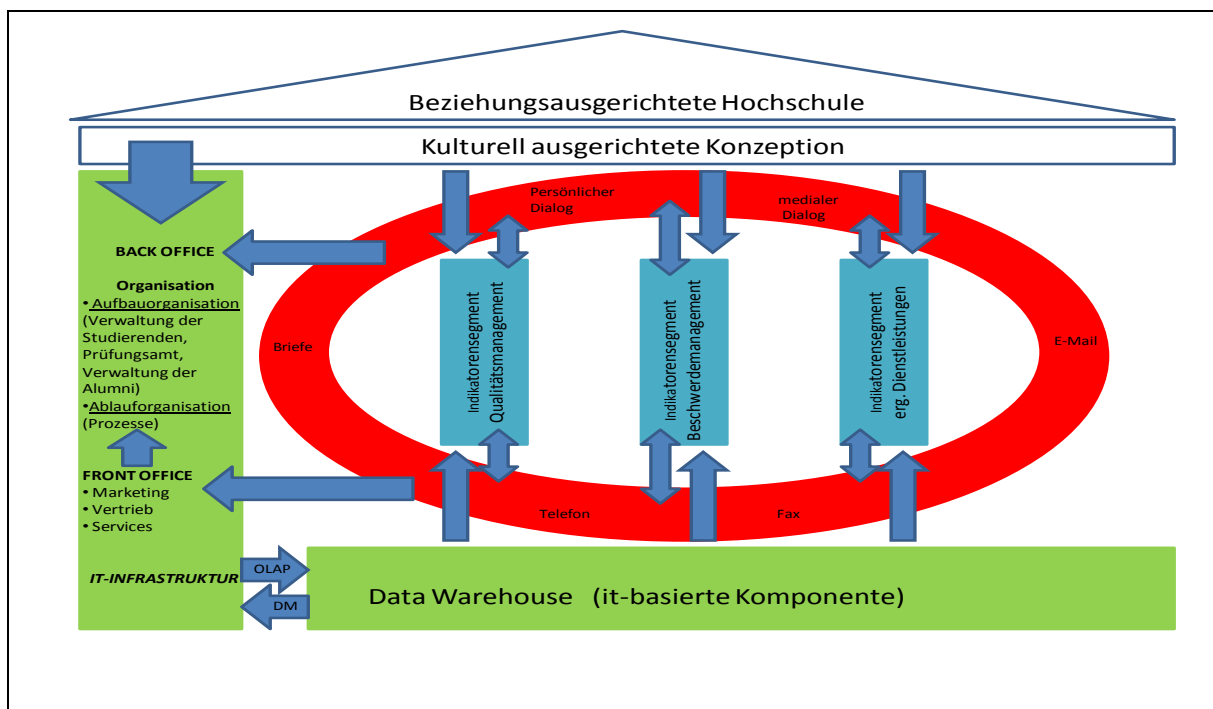
Wie bereits zuvor betont, erfordert das Öffnen der Märkte über Landesgrenzen hinaus sowie im Zuge von Internationalisierung und Globalisierung und damit einhergehend das Erschließen neuer Märkte eine eindeutige Positionierung der Hochschule. Der Ansatz der Kundenorientierung, ausgerichtet auf den Nachfrager der diensteanbietenden Hochschule, gelangt in den Fokus.

In diesem Kontext ist insbesondere hervorzuheben, dass generelle Kundenbeziehungsmanagementansätze aus Industrie und Wirtschaft nicht bedenkenlos adaptiert werden können; da insbesondere der Studierende an dem Prozess der Leistungserstellung aktiv beteiligt ist und ebenso die Hochschule eine „Monopolstellung“

aufgrund des Verleihens akademischer Titel und Grade und in der Mehrzahl der Fälle einen nicht auf Profit ausgerichteten Charakter aufweist.

Basierend auf den Definitionen und Abgrenzungen thematisch relevanter Begrifflichkeiten und Themen wird in den folgenden Kapiteln mit der stufenweisen Erstellung eines indikatorenbasierten Beziehungsmodells begonnen, wobei insbesondere den additiven Komponenten (Vgl. Kapitel 3.3.2 Das operative Systemelement) der Qualitätsausrichtung, dem Beschwerdemanagement und den ergänzenden Dienstleistungen Rechnung getragen wird. Zudem werden modellspezifisch evaluatorische Ansätze aufgezeigt, mit denen die Hochschule, die das Beziehungsmodell anwendet, den Ist-Stand ihres Beziehungsmanagements ermitteln kann. Das in Abbildung 13 dargestellte Beziehungsmodell soll optisch die Institution darstellen, von der übergeordnet (symbolisch dargestellt als das Dach) die Beziehungsausrichtung ausgeht und in einer kulturell ausgerichteten Konzeption deutlich und operativ umsetzbar wird.

Abbildung 13: Darstellung des Beziehungsmodells



Quelle: Eigene Darstellung.

Diese beziehungsorientierte Kultur wirkt direkt in das kommunikative Systemelement und dringt in die operativen Systemkomponenten (hier dargestellt durch die dienstleistungscharakteristischen Indikatorensegmente), wo wiederum eine verbindende Rückkopplung zum kommunikativen Systemelement sowie zum analytischen Systemelement

deutlich wird. Die im Front Office erlangten Informationen werden mittels IT verarbeitet und mittels ebensolcher Infrastruktur an den entsprechenden Stellen verfügbar gemacht. Sämtliche Komponenten bilden folglich einen Zyklus und basieren auf einer Verbindung zueinander. Das Modell ist kein statisches Konstrukt. Vielmehr unterliegt es einer Dynamik im Zeitablauf und „lebt“ durch das Erfassen, die Pflege, Nutzbarmachung und Verwendung der Daten. Die Dominanz der Systemelemente ist in der Abbildung 13 farblich dargestellt.<sup>196</sup>

## 5.6 Ableitung eines Evaluationssystems

Das Beziehungsmodell kann hinsichtlich seiner Komponenten evaluiert werden, insbesondere bei der Ermittlung des Selbst-, respektive des Fremdbildes. Die Evaluation kann einzeln, als auch aggregiert erfolgen und wird in den folgenden Kapiteln thematisiert.

### 5.6.1 Ableitung einer einzelnen Evaluation

Bei einer einzelnen Evaluation gilt es bspw. das Indikatorensegment Qualitätsmanagement zu evaluieren. Die Teilsegmente, oder einzelne Indikatoren würden ausgewählt werden, um zu überprüfen, welcher Wert erzielt wurde, bzw. wie groß die Differenz zwischen Soll- und Ist-Wert ist (Abb. 14). Ein derartiges Vorgehen kann bei jedem Segment, Teilsegment oder Indikator erfolgen.

Abbildung 14: Exemplarische Darstellung einer einzelnen Evaluation

Einzelevaluation	
Indikatorensegment Qualitätsmanagement	Ist-Werte
<b>Teilsegment: Tangibles</b>	47 (47 %)
Indikator 1	2
Indikator 2	1
Indikator n	...
<b>Teilsegment: Reliability</b>	62 (62%)
Indikator 1	3
Indikator 2	4
Indikator n	...
<b>Teilsegment: Responsiveness</b>	38 (38%)
Indikator 1	2
Indikator 2	1
Indikator n	...
<b>Teilsegment: Assurance</b>	61 (61%)
Indikator 1	3
Indikator 2	3
Indikator n	...
<b>Teilsegment: Empathy</b>	73 (73%)
Indikator 1	4
Indikator 2	2
Indikator n	...
<b>Alle Teilsegmente des Qualitätsmanagements</b>	<b>281 (56,2%)</b>

Anmerkung: Es werden für die Darstellungen pro Teilsegment 25 Indikatoren zugrunde gelegt. Auf dieser Basis werden die Werte berechnet. Pro Indikator kann ein Maximalwert von 4 Punkten erzielt werden. Pro Indikatoren-Teilsegment kann ein Maximalwert von 100 Punkten, entsprechend 100% erzielt werden.

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>196</sup> Hinsichtlich der farblichen Darstellung ist erläuternd anzufügen, dass sich die grün dargestellten Elemente auf die analytische Systemkomponente beziehen, die blauen Darstellungen das operative Systemelement und die rot dargestellten Elemente das kommunikative Systemelement betreffen.



## 5.6.2 Ableitung einer aggregierten Evaluation

Ähnlich wie bei der einzelnen Evaluation kann auch eine aggregierte Evaluation erfolgen. Hierbei würden sämtliche Indikatorensegmente, incl. Teilsegmente zugrunde gelegt (Abbildung 15).

Abbildung 15: Exemplarische Darstellung einer aggregierten Evaluation

Aggregierte Evaluation	
Indikatorensegmente und Teilsegmente	Ist-Werte
<b>Indikatorensegment Qualitätsmanagement</b>	281 (56,2%)
Teilsegment: Tangibles	47
Teilsegment: Reliability	62
Teilsegment: Responsiveness	38
Teilsegment: Assurance	61
Teilsegment: Empathy	73
<b>Indikatorensegment Beschwerdemanagement</b>	347 (69,4%)
Teilsegment: Beschwerdestimulierung	72
Teilsegment: Beschwerdeannahme	70
Teilsegment: Beschwerdebearbeitung	64
Teilsegment: Beschwerdereaktion	70
Teilsegment: Beschwerdeauswertung	71
<b>Indikatorensegment ergänzende Dienstleistungen</b>	179 (89,5%)
Teilsegment: Erreichbarkeit von Ansprechpartnern der Kontaktpunkte	92
Teilsegment: Unterstützung Studienorganisation	87
<b>Gesamt</b>	<b>807 (71,7%)</b>

**Anmerkung:** Es werden für die Darstellungen pro Teilsegment 25 Indikatoren zugrunde gelegt. Auf dieser Basis werden die Werte berechnet. Pro Indikator kann ein Maximalwert von 4 Punkten erzielt werden. Pro Indikatoren-Teilsegment kann ein Maximalwert von 100 Punkten, entsprechend 100% erzielt werden.

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der aggregierten Evaluation würde der Hochschule der Status ihres Beziehungsmanagements verdeutlicht werden. In dem vorliegenden Beispiel, welches in der Abbildung 15 deutlich wird, wurde jedes Indikatorensegment gleich gewichtet. Da bei dem entwickelten Modell jedoch eine Dynamik zugrunde liegt, kann hochschulindividuell das Gewicht des jeweiligen Indikatorensegments, des Teilsegmentes und ggf. der Indikatoren festgelegt werden. Bei den zuvor angeführten Darstellungen wurde ausschließlich das Selbstbild integriert. Beide Evaluationen sind erweiterbar. Wenn das Fremdbild mit aufgenommen werden soll, würde eine weitere Spalte hinzugefügt werden. Zur Vermeidung zahlreicher Repetitionen wird daher nur die erweiterte aggregierte Evaluation dargestellt (Abbildung 16).

Abbildung 16: Exemplarische Darstellung einer erweiterten aggregierten Evaluation

Erweiterte aggregierte Evaluation		
Indikatorensegmente und Teilsegmente	Ist-Werte Selbstbild	Ist-Werte Fremdbild
<b>Indikatorensegment Qualitätsmanagement</b>	281 (56,2%)	246 (49,2%)
Teilsegment: Tangibles	47	38
Teilsegment: Reliability	62	66
Teilsegment: Responsiveness	38	54
Teilsegment: Assurance	61	34
Teilsegment: Empathy	73	54
<b>Indikatorensegment Beschwerdemanagement</b>	347 (69,4%)	272 (54,4%)
Teilsegment: B.-stimulierung	72	65
Teilsegment: B.-annahme	70	52
Teilsegment: B.-bearbeitung	64	50
Teilsegment: B.-reaktion	70	51
Teilsegment: B.-auswertung	71	54
<b>Indikatorensegment erg. Dienstleistungen</b>	179 (89,5%)	152 (76%)
Teilsegment: Erreichbarkeit von Ansprechp. der Kontaktpunkte	92	93
Teilsegment: Unterstützung Studienorganisation	87	59
<b>Gesamt</b>	<b>807 (71,7%)</b>	<b>670 (59,86%)</b>

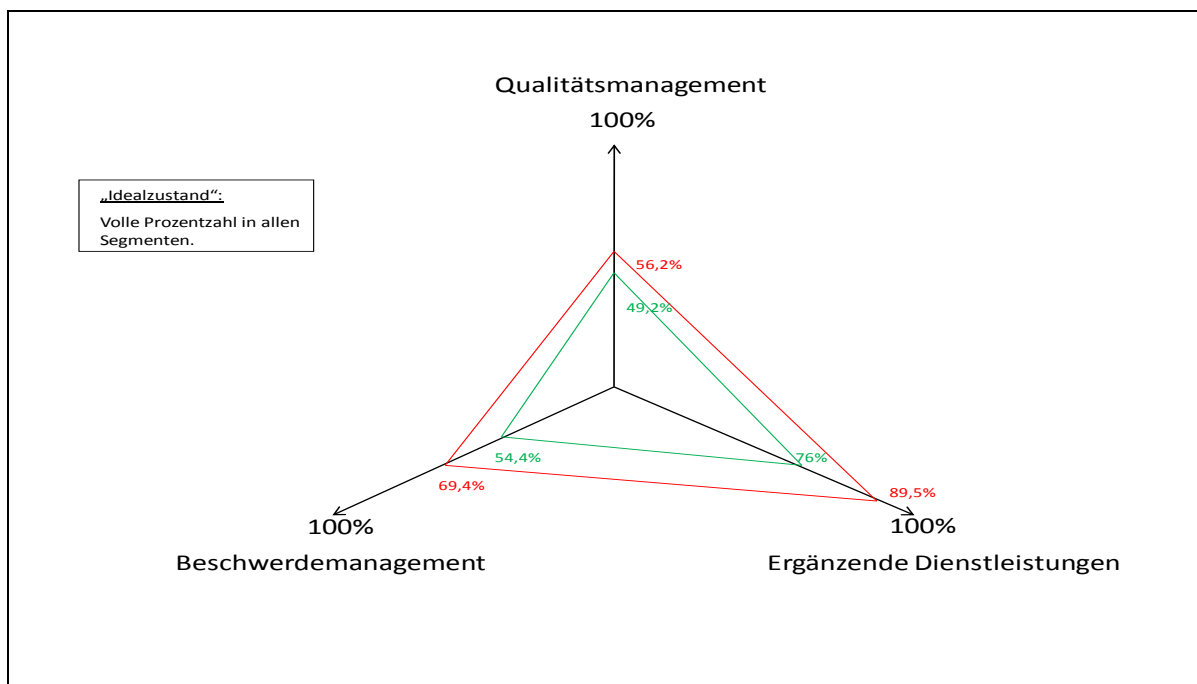
Anmerkung: Es werden für die Darstellungen pro Teilsegment 25 Indikatoren zugrunde gelegt. Auf dieser Basis werden die Werte berechnet. Pro Indikator kann ein Maximalwert von 4 Punkten erzielt werden. Pro Indikatoren-Teilsegment kann ein Maximalwert von 100 Punkten, entsprechend 100% erzielt werden.

Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.7 Erstellung eines Beziehungsprofils

Zur übersichtlichen Darstellung wird grundlegend ein Beziehungsprofil erstellt (Abb. 17).

Abbildung 17: Darstellung eines Beziehungsprofils



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Erstellung eines Beziehungsprofils würde grundlegend von einem Idealzustand ausgegangen werden. Die Resultate des Selbstbildes würden beispielsweise rot dargestellt werden; die Resultate aus dem Fremdbild würden bspw. grün dargestellt werden.

Mit Hilfe des Profils kann die Hochschule das Optimierungspotenzial ermitteln.

Eine Methode zur Selektion des Handlungsbedarfs ist ein Aktivitätenportfolio. Unter Integration eines Aktivitätenportfolios besteht die Möglichkeit operative Maßnahmen und Handlungen abzuleiten um gegebenenfalls vorhandene Defizite zu beheben. Die zugrundegelegten Parameter sind neben der Bedeutung für den Studierenden auch für die Beurteilung der jeweils tragenden Säule eines Beziehungschampions von Bedeutung.

## **6 Empirische Erhebung zur Verifizierung, Ergänzung und Überarbeitung des indikatorenbasierten Beziehungsmodells**

Zur Ermittlung der Praxistauglichkeit des entwickelten Beziehungsmodells muss dieses auf verschiedene Aspekte hin überprüft werden. Zu diesen Aspekten zählt die grundsätzliche Ausrichtung des Modells auf den Studierenden, ebenso wie das Erfordernis ein derartiges Modell in den Hochschulkontext zu integrieren. Im Weiteren gilt es zu ermitteln, ob das entwickelte Modell realistisch und realisierbar ist und ob die ursprüngliche Ausrichtung der Multidimensionalität Anwendung findet, ebenso muss geprüft werden, ob die integrativen Dienstleistungscharakteristika erfasst werden. Zur Überprüfung wird daher in den folgenden Teilkapiteln grundlegend das Untersuchungsdesign dargestellt, bevor die Durchführung der Befragung sowie die Resultate deskriptiv dargestellt und letztlich die Erfolgsaussichten thematisiert werden.

### **6.1 Untersuchungsdesign**

Das Teilkapitel Untersuchungsdesign gliedert sich in zwei Unterkapitel, die zugrundeliegende Methodik (6.1.1) und die tangierten Bereiche (6.1.2).

#### **6.1.1 Zugrundeliegende Methodik**

Zur Überprüfung des entwickelten Modells unter Ausrichtung auf die angesprochenen Indikatorensegmente wurde ein Erhebungsbogen erstellt, dieser umfasst insgesamt 189 Antwortzeilen.<sup>197</sup> Der Fragebogen wurde an das Management sämtlicher deutschen und niederländischen Hochschulen postalisch versandt.<sup>198</sup> Jede postalische Zusendung umfasste neben einem Anschreiben auch einen frankierten und adressierten Rückumschlag, wodurch die Rücklaufquote erhöht werden sollte. Sowohl in Deutschland als auch in den Niederlanden wurden insgesamt 499 Hochschulen aufgefordert an der Befragung teilzunehmen; von denen befanden sich 407 Hochschulen in Deutschland und 92 Hochschulen in den Niederlanden.

Es erfolgte eine Vollerhebung in Deutschland und den Niederlanden.

Die Befragung führte zu insgesamt 155 zurückgesendeten Fragebögen, davon 123 aus Deutschland und 32 aus den Niederlanden, dies entspricht einer Responsequote von 31,06%. Die zurückgesandten Fragebögen wurden elektronisch erfasst und mit entsprechender Software ausgewertet. Die Erhebung wurde anonym durchgeführt.

---

<sup>197</sup> An dieser Stelle wird bewusst nicht von Fragen gesprochen. Die Anzahl der Fragen ist geringer, jedoch sind diese in der Art komplex ausgerichtet, dass von jedem Probanden 189 Antworten erforderlich sind. Der Terminus Antwortzeile wird im Folgenden mit "AZ" abgekürzt.

<sup>198</sup> Darauf bezog sich auch S4 im Fragebogen.

Aufgrund der Responsequote von 31,06% kann geschlussfolgert werden, dass ein Interesse seitens der Hochschulen an der Thematik vorliegt.

Anhand der statistischen Angaben auf dem Fragebogen wurde deutlich, dass Institutionen von unterschiedlicher Größe im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter sowie die Anzahl Studierender teilgenommen haben. Aus dieser Angabe wird deutlich, dass die im nachfolgenden dargestellten Resultate einen Querschnitt sowohl von deutschen als auch von niederländischen Institutionen darstellen.

Für die Angabe bei geschlossenen Antwortmöglichkeiten konnten die Probanden einen Skalenwert angeben. Für die Befragung wurde eine 7er Skalierung ausgewählt.

Die Skalierung ist in der Art aufgebaut, dass eine Aussage, beziehungsweise Frage mit einem kompletten ablehnen, zwei negativen, einer neutralen und zwei positiven Antwortmöglichkeiten beantwortet werden konnte, welche durch die Antwortmöglichkeit „keine Angabe“ ergänzt wird.

Die Skalenwerte können mit prozentualen Werten verglichen werden. Ein Vergleich würde folgendermaßen aussehen:

1	=	0%
2	=	1 - 20%
3	=	21 - 40%
4	=	41 - 60%
5	=	61 - 80%
6	=	81 - 100%
7	=	keine Angabe

Bei den zugrundeliegenden Fragestellungen, bei denen eigene Anregungen der Probanden erwünscht sind, wurde die Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ ergänzt.

Im Anschluss an die Fertigstellung des Fragebogens wurde dieser mit verschiedenen Personen getestet um zu überprüfen, ob der Fragebogen im Hinblick auf die Fragestellung unmissverständlich formuliert wurde, ob die Anzahl der Fragen vom Zeitablauf und der Konzentration der Probanden zu bewältigen ist und ob die Fragestellung eine Bezugnahme zu den Kategorien aufweist.

Zu den Probanden der Testphase zählten neben Hochschulbediensteten auch vier wissenschaftliche Lehrkräfte des Fachgebietes Marketing.

Das Resultat der Testphase führte dazu, dass unter Integration des Feedbacks der Probanden der Testphase einige Fragen erneut formuliert und einige Fragen ersatzlos gestrichen wurden.

Nach einer Modifizierung des Fragebogens wurde dieser an die Institutionen versendet. Der Fragebogen sollte in einem Zeitraum von drei Kalenderwochen ausgefüllt und zurückgesandt werden. Nach Ablauf der drei Wochen wurde ein postalischer Reminder an sämtliche Hochschulen in Deutschland und den Niederlanden zugestellt, der dazu führte, dass nochmals acht Fragebögen zurückgesandt wurden. Den Reminder erhielten sämtliche Hochschulen in Deutschland und den Niederlanden, da die Befragung anonym erfolgte und somit nicht sichergestellt werden konnte, welche Hochschulen bereits den Erhebungsbogen zurückgesandt haben.

### **6.1.2 Tangierte Bereiche**

Insgesamt sind vier Bereiche von der Erhebung betroffen. Die Bereiche werden im Folgenden inhaltlich dargestellt.

#### Tangierter Bereich I: Internationalität und Hochschulleitlinien

Bevor die Bedeutung der Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden ermittelt wird, muss nach der Internationalität und den Hochschulleitlinien gefragt werden. Die zunehmende Internationalisierung, die Erschließung neuer Märkte und die Transparenz der Angebote erfordert die Aufnahme der Beziehungsausrichtung in die Hochschulleitlinien. Es wird durch Zuhilfenahme des Fragebogens ermittelt, ob diese Beziehungsausrichtung in den Leitlinien der Hochschule aufgenommen ist. Denn zur langfristigen Ausrichtung, ebenso wie zur Wertschätzung und Wegweisung gilt es, die Beziehungsausrichtung zu den Studierenden in die Leitlinien der Hochschule aufzunehmen, respektive diese zu kommunizieren.

#### Tangierter Bereich II: Ausrichtung auf die Beziehung zu den Studierenden

Grundlegend muss ermittelt werden, ob eine Ausrichtung auf die Beziehung zu den Studierenden besteht. Hierbei ist es elementar, den gegenwärtigen und zukünftigen Stellenwert der Beziehung zu den Studierenden zu ermitteln.

#### Tangierter Bereich III: Realisationserfordernis

Sofern die Beziehungsausrichtung auf die Studierenden fokussiert werden soll, muss überprüft werden, inwiefern und in welchem Ausmaß Ansätze für die Realisation erforderlich sind.

#### Tangierter Bereich IV: Operationalisierung

Sofern positive Rückmeldungen zu den vorgenannten tangierten Bereichen eingehen, erscheint eine reale Umsetzung des Modells als wahrscheinlich. Für eine wahrscheinliche Operationalisierung wird daher im Folgenden eine empirische Erhebung notwendig. Das Erfordernis der empirischen Überprüfung soll dabei sowohl auf das Gesamtmodell, respektive auf Teilsegmente, bezogen werden.

#### **6.2 Forschungshypothesen**

Durch die empirische Erhebung sollen die nachfolgend formulierten Forschungshypothesen überprüft werden.

##### Forschungshypothese 1: Zur Internationalisierung und zum Wettbewerbsdruck

Die zunehmende Internationalisierung macht Hochschulen und die angebotenen Leistungen transparenter. Die Hochschulen werden sowohl gegenwärtig als auch zukünftig unter verstärktem Wettbewerbsdruck geraten und müssen die Orientierung an den Leistungsnehmern und deren Bedürfnissen fokussieren um dauerhaft am Markt bestehen zu können, damit diese keine Marktanteile einbüßen.

##### Forschungshypothese 2: Studierende als Kunden der Hochschule

Der Ansatz Studierende als Kunden in der akademischen Bildung anzusehen weist einen innovativen Charakter auf, der gegenwärtig und zukünftig an Bedeutung gewinnt. Ein Modell zur Erfassung der Beziehung aufgrund des gegenwärtigen und zukünftigen Stellenwertes, den Studierenden als Kunden anzusehen, ist erforderlich.

##### Forschungshypothese 3: Beachtung integrativer Dienstleistungscharakteristika

In dem Modell müssen integrative Dienstleistungscharakteristika berücksichtigt werden, dies bedeutet, dass das Qualitätsmanagement, das Beschwerdemanagement sowie ergänzende Dienstleistungen integriert betrachtet werden müssen.

##### Forschungshypothese 4: Multifunktionalität in der Anwendung

Das Modell muss eine multifunktionale Anwendung gewährleisten, damit es nicht nur die Beziehung zu den Studierenden erfasst, sondern damit ebenso ein Erfassen und ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild erfolgt um Beziehungs(optimierungs)potenziale zu ermitteln.

### Forschungshypothese 5: Realisation und Operationalisierung

Das Beziehungsmodell kann den zuvor genannten Ansätzen und den damit verbundenen Anforderungen entsprechen. Eine Realisation und Operationalisierung erscheint als gegeben.

### **6.3 Zusammenhang von tangierten Bereichen, Forschungshypothesen und zugrundeliegenden Fragestellungen**

Die folgende tabellarische Darstellung (Tab. 3) dient der vereinfachten Nachvollziehbarkeit der Zusammenhänge von den tangierten Bereichen, den Forschungshypothesen und den zugrundeliegenden Antwortzeilen der empirischen Erhebung.

Tabelle 3: Zusammenhänge von Forschungshypothesen, tangierten Bereichen und Antwortzeilen

<b>Forschungshypothese</b>	<b>Tangierter Bereich</b>	<b>Antwortzeilen</b>
1 Zur Internationalität und zum Wettbewerbsdruck	1 Internationalität und Hochschulleitlinien	1-4, 5-14, 15-20, 21-26, 27-31, 32-34, 35-42, 43-50, 51-57
2 Studierende als Kunden der Hochschule	2 Ausrichtung der Beziehung zu Studierenden	58-60, 61-74, 75-82, 83-88, 89-96, 97-111
3 Beachtung integrativer Dienstleistungscharakteristika	3 Realisationserfordernis	112-117, 118-123, 124-131, 132-136
4 Multifunktionalität in der Anwendung		137, 138, 139, 140
5 Realisation und Operationalisierung	4 Operationalisierung	141-147, 148-158, 159-161, 162-171, 172-174, 175, 176-182, 183-189

Quelle: Eigene Darstellung.

### **6.4 Durchführung der Erhebung**

Durch die Erhebung wurde versucht, sämtliche zuvor aufgeführten Hypothesen im Hinblick auf das Beziehungsmodell zu erfassen. Die Erfassung wurde durch die jeweilige zugrundeliegende Fragestellung versucht möglichst deutlich abzubilden.

Mit der Erhebung wurde versucht vom Allgemeinen zum Speziellen zu gelangen, um möglichst aussagekräftige Erkenntnisse zu generieren.

Dabei ist jedoch kritisch anzumerken, dass nicht jeder (Teil-)Aspekt in seiner Vollständigkeit erfasst werden konnte.



Vielmehr wurden Kernelemente, die der Entwicklerin des Modells und Verfasserin der Arbeit als relevant erschienen, abgebildet und erhoben.

Der Ansatz „vom Allgemeinen zum Speziellen“ verfolgt den Grundsatz, zuerst die Notwendigkeit und Erfordernis eines derartigen Modells zu ermitteln, um anschließend konkretere Ansätze zu vertiefen und ein Realisationspotenzial zu erschließen.

Liegt keine Notwendigkeit eines Modells zur Erfassung der Studierenden-Hochschul-Beziehung vor, erscheint eine Vertiefung des Ansatzes als überflüssig. Die Notwendigkeit wurde bereits in dem Kapitel 1.2 grundlegend dargestellt; dennoch wird es als unerlässlich erachtet, dies an dieser Stelle erneut aufzugreifen, da die Bedeutung über die Notwendigkeit als unerlässlich gilt und da hier weitere Probanden mit in die Erhebung integriert werden als bei den telefonisch geführten Interviews zur Begründung der thematischen Relevanz.

## **6.5 Resultate der empirischen Erhebung**

Vorab muss erwähnt werden, dass es bei der Auswertung der Erhebungsbögen denkbar war, eine differenzierte Resultatsdarstellung zwischen den deutschen und niederländischen Hochschulen vorzunehmen. Die Differenzierung kann einen Beitrag leisten, auch einen Vergleich zwischen zwei geografisch westlich gelegen Ländern Mitteleuropas zu ermöglichen. Die Auswertung auf Detailniveau verdeutlichte jedoch, dass es nahezu nur marginale Abweichungen zwischen den Ansichten der Nachbarländer gab. Die marginalen Abweichungen erscheinen daher nicht als darstellungs- und interpretationswürdig im Bezug auf das Kernthema. Wesentlich bedeutender erscheint daher die Ermittlung von gesamten Durchschnittswerten, um zu einem aussagekräftigen Ergebnis im Bezug auf ein Beziehungsmodell zu gelangen. Wie bereits zuvor angesprochen handelt es sich um einen umfassenden Fragebogen, der in Summe 189 Antwortzeilen enthält und fünf Fragen zu statistischen Merkmalen umfasst. Die 189 Antwortmöglichkeiten beziehen sich dabei auf die aufgestellten Forschungshypothesen. Die dazugehörigen Fragen wurden in der Chronologie erstellt, die vom „Allgemeinen“ zum „Speziellen“ führt.

Folglich wird mit Fragen „Zur Internationalisierung und zum Wettbewerbsdruck“ begonnen (AZ 1-57), bevor anschließend auf Fragen zu „Studierenden als Kunden einer Hochschule“ (AZ 58-111), die „Beachtung integrativer Dienstleistungscharakteristika“ (AZ 112-136), die „Multifunktionalität in der Anwendung“ (AZ 137-140) und letztlich die „Realisation und Operationalisierung“ (AZ 141-189) eingegangen wird. Gegebenenfalls erscheint die Quantität der AZ zur „Multifunktionalität der Anwendung“ als gering; hierbei handelt es sich jedoch

um eine Zusammenfassung mit der „Beachtung integrativer Dienstleistungscharakteristika“ zu dem tangierten Bereich des „Realisationserfordernis“ (AZ 112-140).

An dieser Stelle ist zudem zu erwähnen, dass es sich hierbei um offen gestellte Fragen handelt, um die Ansicht des Probanden zu erfahren.

Aufgrund der umfangreichen Erhebung wird an dieser Stelle erwähnt, dass es als wenig sinnvoll erscheint, an dieser Stelle eine antwortzeilenspezifische Aufgliederung und Auswertung vorzunehmen. Sinnvoller erscheint die Selektion bedeutender Antworten zur Ermittlung einer möglichst realitätsgetreuen Tendenz.

Generell erfolgt bei der Auswertung zuerst immer die Angabe des Mittelwertes und anschließend die Angabe der Antwortzeile(n), der der Mittelwert zuzuordnen ist. Beide Werte sind in einer primär runden Klammer angegeben.

Grundlegend soll nun mit der Auswertung zu der ersten Forschungshypothese „Internationalisierung und Wettbewerbsdruck“ begonnen werden. Dieser Ansatz ist im Zusammenhang zum Beziehungsmanagement von übergeordneter Bedeutung, um im weiteren Verlauf die noch fragliche Notwendigkeit des Beziehungsmodells zu bewerten. Beginnend mit der Frage nach der Bedeutung diverser Bereiche im Zusammenhang mit der Internationalisierung wurde deutlich, dass die Bedeutung mit dem Studieren in anderen Ländern (Mittelwert<sup>199</sup> 5,96; AZ 2) sowie die Flexibilität des Studierenden, bzw. des Personals (MW 5,9; AZ 4) als am höchsten eingeschätzt wird. Die höchsten Auswirkungen für die Hochschule werden bei dem Weg zu einem Europa (MW 5,73; AZ 11) sowie der Transparenz des Leistungsangebotes erwartet (MW 5,68; AZ 8).

Im Weiteren erscheint es daher von Interesse, welche Hochschulaktivitäten in welchem Ausmaß mit der Internationalisierung einhergehen.

Hierbei erzielte die Präsenz auf Messen (MW 5,61; AZ 18) den höchsten Wert; gefolgt von der Optimierung des Leistungsangebotes mit einem Mittelwert von 4,95 (AZ 16).

Auswirkungen im studierendenspezifischen oder finanzspezifischen Bereich werden nahezu nur in geringem bis mittelmäßigen Ausmaß deutlich. Die höchsten Werte wurden bei der Zuweisung von Forschungsgeldern (MW 3,91M AZ 26) sowie der höheren Akquise von Drittmitteln (MW 3,89; AZ 25) deutlich.

Wird im Weiteren auf die Ablaufprozesse der Hochschulinterna eingegangen, wird deutlich, dass neben der standardisierten Bearbeitung von Routinetätigkeiten im Back Office (MW 4,93; AZ 28) auch ein erhöhter personeller Aufwand erforderlich ist (MW 4,77; AZ 29).

---

<sup>199</sup> Der Terminus Mittelwert wird im Folgenden mit MW abgekürzt.

Im Kontext der Internationalisierung und der Wettbewerbsausrichtung befindet sich ebenso die langfristige Ausrichtung der Hochschule.<sup>200</sup> Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich. Aus der Erhebung resultiert, dass 45 Probanden angaben (AZ 36), dass der Schwerpunkt auf Forschung und Lehre liegt. Kein Proband gab die Beziehung zu den Studierenden an (AZ 41); dass ihnen die Ausrichtung der Hochschule unbekannt ist, verdeutlichten 52 Probanden. Bei der folgenden Frage waren ebenso Mehrfachnennungen möglich.

Hierbei wurde nach den Inhalten gefragt, die aus Sicht der Probanden zu wenig Beachtung finden.

Dabei gaben 50 Probanden an, dass dies die Beziehung zu den Mitarbeitern sei (AZ 48), 131 Probanden gaben zudem an, dass dies die Beziehung zu den Studierenden ist (AWM 49).

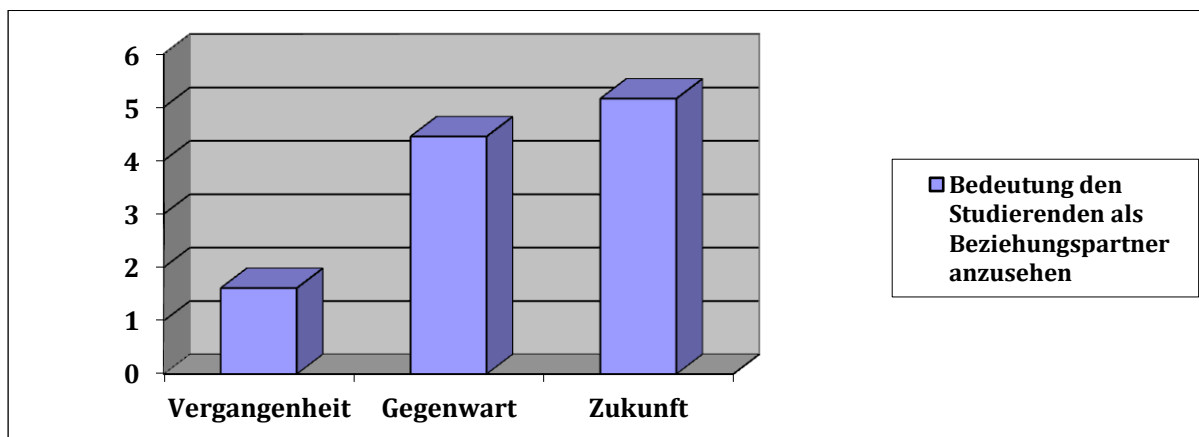
Abschließend zur ersten Forschungshypothese, betreffend die „Internationalisierung und den Wettbewerbsdruck“, wurde nach der Zunahme der marketingrelevanten Aktivitäten und Absatzkanäle gefragt.

Hierbei wurden die höchsten Werte bei der Zunahme der Messepräsenz (MW 4,72; AZ 54), der Zunahme des Tags-der-offenen-Tür (MW 4,65; AZ 56) sowie der Zunahme der Nutzung von Zeitungsanzeigen (MW 4,62; AZ 53) erzielt.

Bezug nehmend auf die zweite Forschungshypothese, wird auf „Studierende als Kunden einer Hochschule“ eingegangen, grundlegend wird das Ausmaß, bzw. die Ausrichtung die Studierenden als Beziehungspartner der Hochschule anzusehen (AZ 58-60) ermittelt.

In dem folgenden Säulendiagramm (Abbildung 18) wird die Bedeutung Studierende als Beziehungspartner anzusehen, dargestellt.

Abbildung 18: Ein temporärer Vergleich über die Bedeutung, den Studierenden als Beziehungspartner anzusehen



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>200</sup> Bei dieser und der folgenden Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

Aus der Erhebung wurde hinsichtlich der Bedeutung ein vergangenheitsbezogener Mittelwert von 1,61, ein gegenwartsbezogener Mittelwert von 4,45 sowie ein zukunftsbezogener Mittelwert von 5,16 erzielt.

Werden diese Aussagen mit den Angaben zu der Antwortzeile 41 verglichen (hier wurde nach der Integration der Beziehung zu den Studierenden in den Hochschulleitlinien gefragt, die bisher gänzlich fehlten, auf deren Notwendigkeit jedoch 131 Probanden bei der AZ 49 hingewiesen haben), so erscheint die Fokussierung der Beziehungsausrichtung, analog zu einer damit einhergehenden Modellentwicklung als erforderlich.

Im weiteren Verlauf wurde nach dem Ausmaß der strategischen Ausrichtung unter Bezugnahme auf die Beziehungsgestaltung zu den Studierenden gefragt. Der höchste Mittelwert von 5,63 wurde dabei erzielt, Studierende und Absolventen als Empfehlungsgeber anzusehen (AZ 63).

Gefolgt von der Akquise potenzieller Studierender (MW 5,46; AZ 67) sowie der Ausrichtung Studierende als strategische Partner bei Bildungsfragen anzusehen (MW 4,99; AZ 62).

Wird die Beziehungsausrichtung nun auf die Gestaltung wissenschaftlicher Lehrveranstaltungen bezogen, könnte dies mit Auswirkungen einhergehen. Aus den Erhebungen der Probandenantworten werden stärkste Auswirkungen bei der Bedarfsermittlung, bzw. der Studierendenpräferenzen im Hinblick auf innovative Themen(bereiche) erwartet (MW 4,73; AZ 77). Ein ebenfalls hoher Wert wurde bei der Unterstützung des potenziellen Absolventen nach Abschluss des Studiums erwartet, um die Lehre marktgerecht zu gestalten. Der Mittelwert der AZ 76 beläuft sich auf 4,52.<sup>201</sup>

Erfolgt nun die Integration der Informationstechnologie, kann die Beziehungsausrichtung ebenso hier Auswirkungen aufweisen. Bei jeder angegebenen Antwortzeile (83-88) wurden nahezu gleich hohe Durchschnittswerte im Bereich zwischen 5,03 und 5,1 erzielt.

Dem zuzuordnen ist die Möglichkeit der strukturierten Datenerfassung (MW 5,05; AZ 83), die Möglichkeit der strukturierten Datenpflege (MW 5,05; AZ 84), die Möglichkeit zur Erstellung einer umfassenden Datenbank, die auf Studierende bezogen ist (MW 5,06; AZ 85), die Möglichkeit der strukturierten Datenanalyse (MW 5,08; AZ 86), die Bereitstellung der Daten Studierender an den Kundenkontaktpunkten (MW 5,1; AZ 87) sowie die Steigerung der Datenqualität durch zuvor festgelegte Erfassungskriterien (MW 5,1; AZ 88).

---

<sup>201</sup> Hierbei wird eine Parallele deutlich zu den AZ 62, 63 und 67. Die zugrundeliegende Fragestellung bezog sich auf das Ausmaß der strategischen Ausrichtung und die damit kombinierte Ausrichtung der Beziehungsgestaltung zu den Studierenden. Angegeben wurde dabei Studierende und Absolventen als Empfehlungsgeber anzusehen (MW 5,63; AZ 63) sowie die Akquise potenzieller Studierender (MW 5,46; AZ 67) und Studierende als strategische Partner bei Bildungsfragen anzusehen (MW 4,99; AZ 62).

Wird im Weiteren auf eine Unterstützung der Beziehungsgestaltung im Bezug zu den Studierenden eingegangen, wurden ebenfalls bei nahezu sämtlichen AZ hohe Werte erzielt.

Dem zuzuordnen ist das zeitnahe Erkennen von Präferenzen Studierender (MW 5,19; AZ 89), die studierendenindividuelle Ansprache (MW 4,12; AZ 90), die Ermittlung der Zufriedenheit (MW 5,15; AZ 91), die Ermittlung der Leistungsresultate (MW 4,9; AZ 92), der Bedarf des Studienangebotes (MW 4,9; AZ 93), der individuelle Lernbedarf des Studierenden (MW 5,14; AZ 94), das Nutzen brachliegender Potenziale (MW 5,05; AZ 95) sowie das individuelle Angebot an Studierende (MW 5,05; AZ 96), dies umfasst bspw. den Beitritt einer Organisation, den Beitritt zu Lernkreisen etc.

Bei der Frage nach erfassungswürdigen, bzw. erfassungsrelevanten Datenclustern wurden insgesamt sieben Antwortmöglichkeiten mit Durchschnittswerten von und über 5,00 ermittelt. Dem zuzuordnen sind Aktivitäten im Hochschulkontext (MW 5,14, AZ 103), das Erfassen einer Studierenden-Statusqualifikation (A-, B-, C-Studierende) (MW 5,2; AZ 106), das Erfassen der Ansicht Studierender bzgl. Lehre (MW 5,00; AZ 107), bzgl. der Hochschule (MW 5,1; AZ 108), bzgl. der Qualität (MW 6,0; AZ 109), bzgl. der ergänzenden Dienstleistungen (MW 5,97; AZ 110).<sup>202</sup>

Im Folgenden werden die Analyseergebnisse zu der Forschungshypothese III „Beachtung integrativer Dienstleistungscharakteristika“ dargestellt. Wie bereits an vorheriger Stelle der vorliegenden Forschungsschrift detailliert deskriptiv dargestellt, umfassen die integrativen Dienstleistungscharakteristika die Segmente des Qualitätsmanagements, des Beschwerdemanagements und der ergänzenden Dienstleistungen.

Grundlegend wurde erhoben, in welchem Ausmaß die Einzelaspekte (die im Folgenden aufgeführt werden) für ein Qualitätsmanagement von Bedeutung sind. Sämtliche Aspekte erzielten dabei hohe Durchschnittswerte von und über 5,00 wie die Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (MW 5,08; AZ 112), die Zuverlässigkeit (MW 5,09; AZ 113), die Reaktionsfähigkeit (MW 5,17; AZ 114), die Leistungskompetenz (MW 5,96; AZ 115) sowie das Einfühlungsvermögen (MW 5,05; AZ 116). Ergänzungen unter dem Aspekt „Sonstiges“ (AZ 117) erfolgten nicht.

Eine weitere Frage, die auf das Ausmaß eines zielführenden Beschwerdemanagements gerichtet ist, führte ebenfalls zu hohen Werten, die im Durchschnitt zwischen 4,8 und 5,11 lagen; dem zuzuordnen ist die Stimulation, bzw. Kommunikation einer Beschwerdekultur

---

<sup>202</sup> Bei der Frage nach dem Erfassen der Ansicht Studierender insgesamt, bzgl. Lehre, Hochschule, Qualität und ergänzende Dienstleistungen wurde im Durchschnitt ein Wert von 5,55 (AZ 111) ermittelt. Dieser Wert ist nahezu identisch zu den vorgenannten Einzelwerten der AZ 107-110; der Durchschnitt der summierten Einzelwerte liegt bei 5,52.

(MW 4,83; AZ 118), die wertfreie Beschwerdeannahme (MW 4,91; AZ 119), die zeitnahe Beschwerdebearbeitung (MW 4,92; AZ 120), die unverzügliche Beschwerdereaktion (MW 4,8, AZ 121) sowie die objektive Beschwerdeauswertung (MW 5,11; AZ 122). Eine Ergänzung unter dem Aspekt „Sonstiges“ erfolgte auch hier nicht (AZ 123). Ergänzend zum Beschwerdemanagement wurde nach dem Umgang mit einer kommunizierten Beschwerde gefragt.<sup>203</sup> (Hier waren Mehrfachnennungen möglich). Die Resultate ergaben, dass die Mehrzahl der Probanden diese, sofern diese personenbezogen sind, an die betroffene Person weitergeleitet werden sollen (AZ 132), ebenso soll dies erfolgen, sofern die Beschwerde abteilungs- oder fachbereichsspezifisch ist (AZ 133).

Ebenso spricht sich die Mehrzahl der Probanden dafür aus, dass ein Dialog mit den Betroffenen erfolgen soll (AZ 134), generell steht dabei die Erarbeitung gemeinsamer Lösungsvorschläge im Vordergrund (AZ 135).

Hinsichtlich der dritten Forschungshypothese wurde zudem nach dem Ausmaß der ergänzenden Dienstleistungen gefragt, insbesondere konnte dabei ermittelt werden, dass eine Studierenden-Service-Stelle (MW 4,97; AZ 124) sowie ein Angebot an Sprachkursen (MW 4,74; AZ 128) analog zu einer Open-door-policy zwischen Lehrkräften und Studierenden (MW 4,68; AZ 130) als wesentlich erachtet werden.

Die im Folgenden aufgeführten Ergebnisse sind die Analyseresultate zu der vierten Forschungshypothese, der multifunktionalen Anwendung. Diese vierte Forschungshypothese bildet zusammen mit der dritten Forschungshypothese den tangierten Bereich des Realisationserfordernisses.

Sämtliche Fragestellungen zur multifunktionalen Anwendung sind „offen“ formuliert, um die Ansicht der Probanden zu erfassen. Infolgedessen sind keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben.<sup>204</sup>

Basierend auf der Ausgangssituation wurde dargestellt, dass ein Modell zur Erfassung der Beziehungsausrichtung zwischen Studierenden und der Hochschule in der Form gestaltet werden kann, dass es sich neben dem bloßen Erfassen auch in adaptiertem und modifiziertem Maße zur Bewertung des Hochschulbeziehungsmanagements durch die Mitarbeiter eignet. Die Hochschule würde somit einen Beziehungsstatus ihrer Angestellten und Bediensteten erhalten.

Es wurde danach gefragt, wie ein derartiges Vorgehen, bzw. eine derartige Modelleignung bewertet werden würde.

---

<sup>203</sup> Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

<sup>204</sup> Die Fragestellungen sind nahezu wörtlich aus dem eigens erstellten Fragebogen entnommen. Aufgrund dieser Angabe wird auf einen fragenspezifischen Hinweis verzichtet.

Die Zusammenfassung der Aussagen (AZ 137) ergab, dass 153 Probanden eine derartige Modelleignung als ein dringendes Erfordernis ansehen, damit die Hochschule ein möglichst umfassendes „Bild“ erhält, lediglich zwei Probanden sahen darin kein Erfordernis und begründeten dies damit, dass die Studierenden im Fokus stehen sollten.

Es wurde weiterhin nachgefragt, dass unter der Ausrichtung, dass durch die Mitarbeiter ein hochschulspezifisches Beziehungs(selbst)bild erfasst wird, es ebenso denkbar ist, dass auch ein Fremdbild durch die primären Leistungsnehmer erfasst wird. Konkret wurde in diesem Zusammenhang nach der Bewertung einer derartigen Möglichkeit der Ermittlung des Beziehungsstatus als Fremdbild gefragt. Die Zusammenfassung der Antworten (AZ 138) war nahezu identisch zu den Resultaten der vorherigen Frage. Die anschließende Frage bezog sich auf eine gesamtheitliche Betrachtung und lautet folgendermaßen:

Gesamtheitlich betrachtet besteht die Möglichkeit, das Selbstbild des Beziehungsmanagementstatus der Hochschulangehörigen mit dem Beziehungsmanagementstatus als Fremdbild durch die Studierenden (als primäre Leistungsnehmer) abzugleichen, um ggf. brach liegendes Beziehungs(optimierungs)potenzial zu ermitteln. Wie bewerten Sie eine derartige Möglichkeit, wenn diese aus dem Modell resultieren würde?

Die Entscheidungen fielen hier positiv – sehr positiv aus, da das Optimierungspotenzial ein wesentlicher Ansatz sein sollte, an dem die Hochschule ansetzen kann, folglich sind sowohl Fremdbild als auch Selbstbild erforderlich. Ein derartiges multifunktionales Modell ist im Hochschulkontext erforderlich, sofern es anwendungsorientiert ausgerichtet ist. Hierzu gab es keine Gegenstimmen.

Letztlich wurde noch auf eine Modellmodifikation Bezug genommen. Wenn nun ein Modell zugrunde gelegt werden würde, welches grundsätzlich auf die Erfassung der Beziehung zu den Studierenden ausgerichtet ist; jedoch auch unter leichter Modifikation zur Ermittlung eines Beziehungsstatus aus Sicht der Arbeitnehmer herangezogen werden kann und die Erfassung von Fremd- und Selbstbild ermöglicht, mit welchem letztlich das Beziehungsoptimierungspotenzial ermittelt werden kann. Hierbei sollte erhoben werden, ob es nach Ansicht des Probanden weitere Aspekte oder Personen(gruppen) gibt, die noch berücksichtigt werden müssen. Die Probanden gaben an, dass es nach einer längeren Anwendungszeit und nach einer Etablierung des Modells im Hochschulkontext denkbar ist, weitere Akteure zu berücksichtigen, dem zuzuordnen sind u. a. Kooperationsunternehmen, Unternehmen die Diplomstellen und Praktika zur Verfügung stellen, Gastreferenten etc. Elf

Probanden tätigten die zuvor aufgeführte Äußerung; 144 Probanden hatten keine Anmerkungen.

Wird im weiteren Verlauf auf die Implementierung eines Beziehungsmanagements an Hochschulen nachgedacht (V. Forschungshypothese), so muss erhoben werden, welche Art, bzw. welche(r) Fachbereich(e) davon betroffen ist/sind und folglich involviert werden müssen. Die Erhebung ergab, dass das Dekanat, die Direktion/das Rektorat, Vertrieb/Hochschulmarketing, Administration/Verwaltung, Alumni-Vereinigung sowie die Studierendenbetreuung involviert werden müssen (AZ 141-146).

Die Probanden gaben weiterhin an, dass das Beziehungsmanagement zudem Anwendung finden sollte in der wissenschaftlichen Lehre und Forschung, dem Hochschulmarketing, dem Qualitätsmanagement und dem Beschwerdemanagement, der Abteilung Service/Ergänzende Dienstleistungen, der Informatik/It-Netzwerk, Hochschul-Mediathek, Studierenden-Verwaltung sowie der Alumni-Verwaltung/Vereinigung (AZ 148-157).

Bei einer möglichen Umsetzung des Beziehungsmodells bedarf es eines edv-technischen Supports. Bei der Erhebung wurde auf die edv-technische Ausrichtung im Hochschulkontext eingegangen. Hierbei sprachen sich neun Probanden für eine universelle Standardlösung aus (AZ 159), demgegenüber befürworteten 50 Probanden eine hochschulspezifische Lösung (AZ 161) und die Mehrheit von 96 Probanden präferiert eine universelle Standardlösung mit individuell aktivierbaren Tools nach Bedarf (AZ 160).

Neben möglichen Vorzügen eines Beziehungsmodells kann es ebenso Faktoren, bzw. Personen geben, die einer Implementierung hemmend gegenüberstehen.<sup>205</sup>

Besonders deutlich gaben die Probanden folgende Faktoren, bzw. Personen als Hemmnisse an: Datenschutz, technische Gegebenheiten, anwenderunfreundliche Gestaltung, Komplikationen, Zeitmangel, Mangel an Pflege, Unsicherheit der Verwender, fehlender Beratungssupport (AZ 162-169).

Im weiteren Verlauf erfolgte eine erneute Bezugnahme auf die integrativen Dienstleistungscharakteristika im Hinblick auf ihre Bedeutsamkeit bei der Gestaltung eines Beziehungsmodells.

Bei jedem integrativen Dienstleistungs-Charakteristikum wurden erneut hohe Werte erzielt. Im Mittel lagen diese beim Qualitätsmanagement bei einem Wert von 5,08 (AZ 172), beim Beschwerdemanagement mit einem Wert von 5,06 (AZ 173) und bei den ergänzenden Dienstleistungen bei einem Mittelwert von 5,08 (AZ 174).

---

<sup>205</sup> Bei der Frage nach den Hemmnissen waren Mehrfachnennungen möglich.



Hierbei wird eine Parallele zu sämtlichen Antwortzeilen der II. Forschungshypothese, ebenso wie zu den Antwortzeilen 107, 108, 109, 110 und 111 deutlich. Werden die Antworten bspw. als Kontrollantworten zu den ergänzenden Dienstleistungen angesehen, wird auch hier deren Bedeutung unterstrichen und somit bestätigt.

Eine allgemeine Bewertung sämtlicher integrativer Dienstleistungscharakteristika ergab den Durchschnittswert von 5,11 (AZ 175).

Die im Folgenden angeführte Tabelle 4 soll an dieser Stelle den gegenwärtigen und zukünftigen Stellenwert des Beziehungsmanagements zwischen Studierenden und der Hochschule in der Ausrichtung auf die Fachbereich bzw. die Verwaltungsabteilungen visualisieren.

Tabelle 4: Mittelwert des gegenwärtigen und zukünftig erwarteten Beziehungsmanagements zwischen Studierenden und der Hochschule sowie der Ausrichtung auf die Fachbereiche, bzw. Verwaltungsabteilungen

	Gegenwärtiger Stellenwert des Beziehungsmanagements	Zukünftig erwarteter Stellenwert des Beziehungsmanagements
Dekanat	2,71 (AZ 176)	5,05 (AZ 183)
Direktion/Rektorat	3,02 (AZ 177)	5,18 (AZ 184)
Vertrieb/ Hochschulmarketing	2,92 (AZ 178)	5,11 (AZ 185)
Administration/ Verwaltung	1,94 (AZ 179)	4,48 (AZ 186)
Alumni-Vereinigung	4,66 (AZ 180)	4,58 (AZ 187)
Studierendenbetreuung	4,17 (AZ 181)	5,13 (AZ 188)
Sonstiges	-- (AZ 182)	-- (AZ 189)

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Erhebungsergebnisse.

## **6.6 Erfolgsaussichten des Modells zur Erfassung der Beziehung unter Ausrichtung auf die Multifunktionalität und die Bezugnahme auf die Forschungshypothesen**

Im Anschluss an die vollzogene empirische Erhebung und der Auswertung der zurückgesandten Fragebögen wird grundlegend auf die in Kapitel 6.2 formulierten Forschungshypothesen Bezug genommen.

Hierbei wird jede Forschungshypothese zuerst erneut aufgeführt, anschließend erfolgt die Bewertung dieser.

### Forschungshypothese 1: Zur Internationalisierung und zum Wettbewerbsdruck

Die zunehmende Internationalisierung macht Hochschulen und die angebotenen Leistungen transparenter. Die Hochschulen werden sowohl gegenwärtig als auch zukünftig unter verstärktem Wettbewerbsdruck geraten und müssen die Orientierung an den Leistungsnehmern und deren Bedürfnissen fokussieren um dauerhaft am Markt bestehen zu können, damit diese keine Marktanteile einbüßen.

#### Erfolgsaussicht unter Integration der Erhebungsergebnisse:

Die erste Forschungshypothese kann bestätigt werden. Sehr deutlich wurde dies, da die Erhebungsergebnisse aufweisen, dass aus dem Studieren in anderen Ländern sowie aus der Flexibilität des Studierenden, bzw. ebenso aus der Flexibilität des Hochschulpersonals hohe Werte resultierten. Deutlich wurden ebenso die Transparenz des Leistungsangebotes und die verstärkte Messepräsenz, die zu einer Bestätigung der Forschungshypothesen beitragen. Insbesondere der „Wegfall der Grenzen“, im übertragenen Sinne der „Barrieren“, ermöglichen heute den „Weg zu einem Europa“. Ein Agieren der Hochschule Innerlandes gehört der Vergangenheit an; ein Handeln und Auftreten in internationalen Märkten hat gegenwärtig Einzug gehalten und wird dies zukünftig auch weiterhin tun. Insbesondere auch die raum- und zeitunabhängige Informationsbeschaffung über das Medium Internet trägt dazu bei.

### Forschungshypothese 2: Studierende als Kunden der Hochschule

Der Ansatz Studierende als Kunden in der akademischen Bildung anzusehen weist einen innovativen Charakter auf, der gegenwärtig und zukünftig an Bedeutung gewinnt. Ein Modell zur Erfassung der Beziehung aufgrund des gegenwärtigen und zukünftigen Stellenwertes, den Studierenden als Kunden anzusehen, ist erforderlich.

#### Erfolgsaussicht unter Integration der Erhebungsergebnisse:

Die II. Forschungshypothese kann bestätigt werden. Die Erhebung verdeutlicht, dass der Ansatz Studierende als Kunden in der akademischen Bildung anzusehen, in der Vergangenheit befremdlich war und auch gegenwärtig noch mit Scheu angenommen wird, dennoch besteht bei den Befragten durchaus ein Bewusstsein über die Notwendigkeit den Studierenden als Kunden mit individuellen Bedürfnissen anzusehen.

Insbesondere Bemühungen um Drittmittel und Forschungsgelder verdeutlichen den Stellenwert des Studierenden. Hierbei ist ergänzend anzuführen, dass auch die strategische Ausrichtung der Hochschule von der (potenziellen) Beziehungsausrichtung betroffen ist, bzw. in diese hineinwirkt und folglich aufgegriffen werden muss. Eine Integration der Beziehung zu Studierenden erfolgte in der strategischen Ausrichtung bislang jedoch nicht; circa einem

Drittel der Befragten war die strategische Ausrichtung der Hochschule nicht bekannt; dennoch ist das Erfordernis bewusst, die Mehrheit erachtet die Integration der Beziehung zu den Studierenden als erforderlich, insbesondere in der strategischen Ausrichtung.

#### Forschungshypothese 3: Beachtung integrativer Dienstleistungscharakteristika

In dem Modell müssen integrative Dienstleistungscharakteristika berücksichtigt werden, dies bedeutet, dass das Qualitätsmanagement, das Beschwerdemanagement sowie ergänzende Dienstleistungen integriert betrachtet werden müssen.

#### Erfolgsaussicht unter Integration der Erhebungsergebnisse:

Die dritte Forschungshypothese kann bestätigt werden. Zahlreiche Fragen sowie Kontrollfragen bezogen sich auf die integrativen Dienstleistungscharakteristika, bestehend aus dem Qualitätsmanagement, dem Beschwerdemanagement sowie den ergänzenden Dienstleistungen, die bei einer möglichen Modellentwicklung integrativ Anwendung finden müssen. Bei sämtlichen Erhebungsansätzen wurden konstant hohe Werte erzielt; somit bedarf es der Beachtung integrativer Dienstleistungscharakteristika bei der Entwicklung eines Modells zur Beziehungserfassung

#### Forschungshypothese 4: Multifunktionalität in der Anwendung

Das Modell muss eine multifunktionale Anwendung gewährleisten, damit es nicht nur die Beziehung zu den Studierenden erfasst, sondern damit ebenso ein Erfassen und ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild erfolgt um Beziehungsoptimierungspotenziale zu ermitteln.

#### Erfolgsaussicht unter Integration der Erhebungsergebnisse:

Die vierte Forschungshypothese kann bestätigt werden. Hierbei wurde ermittelt, dass insbesondere das Optimierungspotenzial, welches aus dem Abgleich von Selbstbild (erhoben durch die Mitarbeiter und Bediensteten der Hochschule) und das Fremdbild (erhoben durch die Studierenden der Hochschule) resultiert, ein wesentlicher Ansatz sein sollte, den das Modell ermöglicht. Folglich bedarf es bei dem anwendungsorientierten Modell sowohl der Erfassung eines Selbstbildes als auch eines Fremdbildes.

#### Forschungshypothese 5: Realisation und Operationalisierung

Das Beziehungsmodell kann den zuvor genannten Ansätzen und den damit verbundenen Anforderungen entsprechen. Eine Realisation und Operationalisierung erscheint als gegeben.

#### Erfolgsaussicht unter Integration der Erhebungsergebnisse:

Auf der Basis der zuvor aufgeführten Resultate kann angenommen werden, dass mit einem Modell, welches auf Indikatoren basiert, integrative Dienstleistungscharakteristika berücksichtigt und welches multifunktional anwendbar ist, den zuvor angeführten Ansätzen, respektive den damit verbundenen Anforderungen, entsprechen kann.

## **7 Adaptionmöglichkeiten des Modells in Hochschulen geografisch östlich gelegener Länder Mitteleuropas auf Basis einer Expertenbefragung in Ungarn**

Im Hinblick auf die Adaptionmöglichkeiten wurde eine Expertenbefragung herangezogen. Als Experte wurde Herr Prof. Dr. Cs. Székely als Dekan der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westungarischen Universität zu Sopron herangezogen. Dem zuvor genannten Experten wurde das Modell vorgestellt, zudem wurde dieser hinsichtlich der Modellausrichtung, der Nutzenkomponente, der Implementierungs- und Anwendungsmöglichkeiten und abschließend der Adaptionmöglichkeiten des Modells befragt.<sup>206</sup> Im Folgenden wird jeder zuvor aufgeführte Bereich auf Basis der Experteneinschätzung komprimiert dargestellt.

Die Erhebung im Bereich der *Modellausrichtung* ergab, dass ein umfassendes Führungsinstrument beide Perspektiven erfassen müsste. Die Erfassung des Selbst- sowie Fremdbildes offeriert dabei einen Status und offeriert zugleich ein Potenzial welches zum Ausbau, bzw. zur Beziehungsoptimierung genutzt werden kann. Nach Ansicht des Experten Székely wäre es zudem wünschenswert, wenn eine Komponente des Modells auf landesspezifische Traditionen ausgerichtet wäre, bzw. diese in der Beziehungserfassung durch das Modell integriert werden könnte.

In der Kategorie der *Nutzenkomponente* wurde ermittelt, dass die Erwartung, die das Beziehungsmodell aus Expertensicht leisten soll, auf den gesamten Themenkomplex des Beziehungsmanagements ausgerichtet ist und nicht wie die bisherigen Praxiserfahrungen im Kontext der Beziehungsorientierung zeigen nur Einzelaktionen fokussiert und analysiert werden. Eine wesentliche Nutzensausrichtung wäre daher eine umfassende Beziehungsanalyse zur Planung weiterer Beziehungs(intensivierungs)aktivitäten. Die bisherigen Erfahrungen aus der Praxis bezogen sich nach Ansicht des Experten primär auf Ideen, da aufgrund vergangenheitsbezogener und gegenwärtiger Arbeitsbelastung die Zeit für umfangreiche Analysen nicht gegeben war. Ergebnisorientiert sollten die Resultate hochschulspezifisch ermittelt werden können und über die Option verfügen, dass Schwachstellen aufgedeckt werden um daraus zu ermitteln, was zukünftig einer Optimierung bedarf und ebenso der Selektion von Ursachen, die eine Optimierung erfordern.

Zu der Ausrichtung auf Teilaspekte und der zu erfüllenden Nutzenerwartung wurde nach Einschätzung des Experten betont, dass es nach entsprechender Anlaufzeit in der Praxis

---

<sup>206</sup> Der zugrundeliegende Interviewleitfaden befindet sich in Anhang 2.

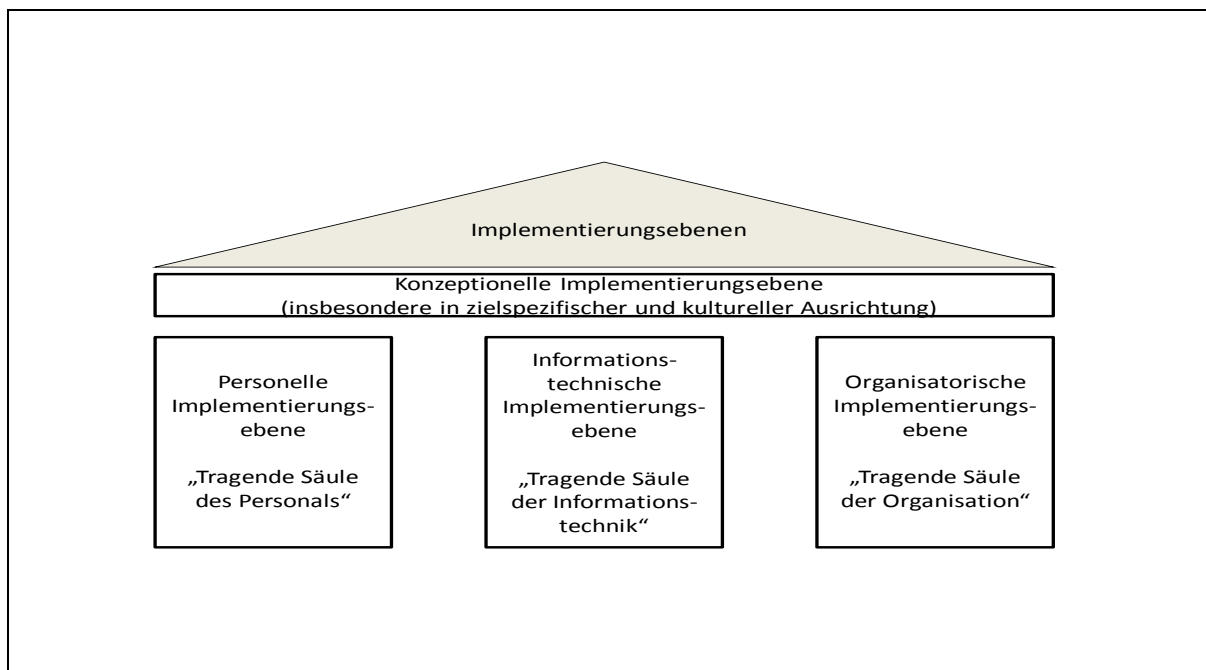
wünschenswert wäre, wenn aus der Anwendung des Modells Erfahrungen resultieren, die zumindest teilweise in allgemeine Aussagen komprimiert werden könnten, damit (sofern hochschulspezifisch das Beziehungsmanagement an Hochschulen weiter erforscht werden sollte) Kernaussagen standardisiert vorhanden sind, damit nicht jede Institution eine Primärforschung durchführen muss. Als Teilaspekt sollten zudem aus dem Modell Aussagen resultieren, die es ermöglichen, dass landesspezifisch diverse Ergebnisse aus der Modellanwendung resultieren, möglicherweise kulturspezifisch oder politisch. Die *Implementierungsmöglichkeiten* ergaben, dass das Modell aus Expertensicht für den Einsatz an Hochschulen geeignet erscheint, es würde folglich eine Weiterentwicklung bereits vorhandener (theoretischer) Managementansätze darstellen. Zudem wurde betont, dass es bei einer Implementierung keiner technischen Veränderungsprozesse bedarf, da die Bedingungen zur Implementierung bereits gegeben sind. Unter Bezugnahme auf die personellen Aufgaben, die mit einer Modellimplementierung einhergehen sind nach Expertenschätzung die Mitarbeiter zu betrauen, die sich auch gegenwärtig mit ähnlichen Aufgaben befassen, dem zuzuordnen sind unter anderem die Pflege der Alumnidatenbestände. An dieser Stelle wurde zudem eigeninitiativ betont, dass Erhebungen zum Beziehungsmanagement bei Post-Graduierten zu spät ansetzen, Befragungen und Erhebungen müssten zeitlich schon früher, in jedem Fall während des Studiums ansetzen. In der Kategorie der *Anwendungsmöglichkeiten* resultierte aus dem Interview, dass nach einer Implementierung bzgl. der hochschulinternen Modellanwendung Vergleiche möglich sein müssten. Diese Vergleiche beziehen sich beispielsweise auf diverse Hochschulen, ebenso wie Vergleiche des Beziehungsmanagements zwischen einzelnen Fachbereichen, sofern das Beziehungsmanagement fachbereichsspezifisch Anwendung findet. In diesem Kontext betonte Székely deutlich, dass einzelne Fakultäten zunehmend selbstständig sind und daher die Gefahr besteht, dass diverse Fakultäten den Vergleich ggf. zu unterbinden versuchen. Dies könnte u.a. darin begründet sein, dass die jeweiligen Fakultäten mit anderen Fakultäten im Wettbewerb um Ressourcen stehen. Folglich kann es sein, dass fakultätsspezifisch die Resultate aus dem Beziehungsmanagement nicht publiziert werden sollen, damit keine Informationen extern publik werden.

Abschließend ergab sich diesbezüglich für die *Adaptionsmöglichkeiten des Modells*, dass der Experte eine Adaption des Modells in den Hochschulablauf in sämtlichen Ansätzen und vorgestellten Ausgestaltungsformen befürwortet.

## 8 Implementierungsansätze

Hochschulen gelten als starre, primär bürokratielastige und traditionell-fundamentale Systeme, die durch ihr Traditionsbewusstsein eine Veränderungsstarre aufweisen. Dennoch ist es bei der Implementierung des Beziehungsmodells unerlässlich, hochschulspezifische Prozesse zu fokussieren und bei Bedarf gegebenenfalls zu optimieren. Optimierungspotenzial weisen die Prozesse insbesondere dann auf, wenn diese wenig, beziehungsweise keine Kundenorientierung aufweisen. Zu den Prozessen zählen sämtliche zugrundeliegenden Prozesse der Komponenten des Beziehungsmodells. Nicht zu vernachlässigen ist bei der Implementierung das Commitment und das im NUM betonte Empowerment. Vorgelebt werden muss die Beziehungsausrichtung durch das Management. Die Mitarbeiter des Managements haben eine Vorbildfunktion. Die Implementierung dient der Umsetzung, beziehungsweise Integration des indikatorenbasierten Beziehungsmodells in den Hochschulkontext. Erfolgt keine systematisch-strukturierte Implementierung des indikatorenbasierten Beziehungsmodells, so bleibt dieses wert- und gleichermaßen erfolglos. Als Voraussetzung für eine effektive, erfolgsträchtige Implementierung ist die Integration sämtlicher Akteure und Aktionsebenen innerhalb der Hochschule.

Abbildung 19: Implementierungsebenen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Implementierung des Beziehungsmodells muss letztlich auf vier Ebenen erfolgen. Zu diesen Ebenen zählen die übergeordnete konzeptionelle sowie die personelle, die informationstechnische und die organisatorische Ebene.

Eine grafische Darstellung ist in Abbildung 19 ersichtlich.

Die konzeptionelle Implementierung ist vergleichbar mit dem Management, beziehungsweise der Direktion und ist sämtlichen weiteren Ebenen übergeordnet. Im Vordergrund steht neben der Ausrichtung auf das Management ebenso die Kultur der Hochschule. Priorisiert werden muss grundlegend die Bedeutung der Beziehungsorientierung in der Philosophie der Hochschule,<sup>207</sup> verbalisierbar durch die Vision, die Mission sowie den Hochschulleitlinien. In diesen sollte schriftlich verankert sein, dass das Beziehungsmanagement einen elementaren Stellenwert einnimmt; fokussiert werden dabei Spezifizierung, Konkretisierung und Differenzierung des Beziehungsmodells.

Die personelle Implementierungsebene setzt die Akzeptanz des Beziehungsmodells bei sämtlichen (involvierten) Mitarbeitern voraus.

Innerhalb der personellen Implementierungsebene soll den involvierten Mitarbeitern die Thematik des Beziehungsmodells incl. der Nutzensausrichtung für die Hochschule nähergebracht werden. Es ist dabei von Bedeutung, dass die Mitarbeiter den Sinn des Beziehungsmodells verstehen um dieses nachvollziehen zu können.<sup>208</sup>

Der Kontakt zwischen der Hochschule und den Studierenden erfolgt durch Interaktionen zwischen den Studierenden und den Mitarbeitern.

Erforderlich ist dazu das Bewusstsein der Mitarbeiter, die Aktivitäten zum Aufbau einer Beziehung zu den Studierenden auszurichten.

Die Hochschule als Organisation kann hier unterstützende Beiträge leisten, indem ein beziehungslastiger Dialog über die Bedeutung des Beziehungsmanagements zu den Mitarbeitern fokussiert wird.<sup>209</sup> Die Aufgabe der Hochschule liegt in dem Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen zur Generierung eines partnerschaftlichen Miteinanders.

Ergänzend kann angeführt werden, dass ein „als positiv empfundenenes Arbeitsklima“ den Dialog der Arbeitnehmer fördert. Eine grundlegend positive Einstellung gegenüber der

---

<sup>207</sup> In diesem Zusammenhang wird nachdrücklich auf die Resultate der empirischen Erhebung hingewiesen. Wiederholend lässt sich in diesem Kontext herausstellen, dass kein Proband die Beziehung zu den Studierenden als gegenwärtig strategische und langfristige Ausrichtung der Hochschule angab; dennoch war den Probanden die Problematik bewusst, denn 131 Probanden gaben an, dass die Beziehung zu den Studierenden mehr Beachtung finden muss (AZ 49).

<sup>208</sup> An dieser Stelle wird ergänzend auf die Expertenmeinung in Kapitel 7 verwiesen.

<sup>209</sup> An dieser Stelle wird ergänzend auf die Expertenmeinung in Kapitel 7 verwiesen.

Beziehungsausrichtung sollte durch das Management und Vorgesetzte gefördert und vorgelebt werden.

Zudem muss gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter mit diesem Modell arbeiten und dass eine Pflege der Daten erfolgt; ansonsten wird aus dem dynamischen Modell lediglich ein theoretisches Konstrukt.

Die organisatorische Implementierungsebene umfasst dabei die institutionellen Strukturen, dem zuzuordnen ist die Aufbau- sowie Ablauforganisation.

Im Rahmen der Aufbauorganisation eignet sich eine visuelle Darstellung in Form eines Organigramms. Die Hochschule würde entsprechend in einzelne Fachbereiche, Abteilungen und Stellen, analog des Verhältnisses zueinander dargestellt. Gegenstand der Aufbauorganisation ist ebenso die Bereitstellung von den jeweiligen Stellen, analog zur Selektion erforderlicher Kompetenzen, Weisungs- und Delegationsbefugnisse.

Demgegenüber würden innerhalb der Ablauforganisation die jeweiligen internen Arbeits- sowie Tätigkeitsprozesse deskriptiv dargestellt werden.

Eine Integration und aktive Teilnahme sämtlicher involvierter Mitarbeiter muss auch hier gewährleistet werden.

Eine weitere Implementierungsebene ist die Informationstechnologie, insbesondere die IT-Infrastruktur, das heißt, die IT-Systeme müssen ebenfalls beziehungsorientiert ausgerichtet sein. Entsprechende Komponenten sind daher, sofern diese noch nicht vorhanden sind, einzuführen. Die Beziehungsausrichtung erfolgt ebenso hinsichtlich der Mitarbeiter. Eine Benutzerfreundlichkeit des Systems sollte vorhanden sein, damit die Mitarbeiter bei der Pflege der Daten nicht durch unnötige Barrieren gehemmt werden. Folglich sind auch die Abläufe des IT-basierten Systems benutzerfreundlich zu gestalten, damit hochschulintern die Voraussetzungen zu einem hochschulspezifischen Erfolg gegeben sind.

Hinsichtlich der Implementierung ist auf Basis der Hochschulführung „Top down“ oder „Bottom up“ die Kombination beider Ansätze zu wählen, die „Gegenstromplanung“. Bei der Implementierung des Beziehungsmodells sollte „Top down“ begonnen werden, der „Top down“ Ansatz sollte im zweiten Schritt durch die Integration der involvierten Mitarbeiter abgelöst werden.

Grundlegend müssen dabei jedoch verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, zu diesen Faktoren zählt neben der grundlegenden Selbstverpflichtung des Managements, welches ein erwünschtes Verhalten vorlebt, auch der Dialog mit den involvierten Mitarbeitern. Bezüglich der Selbstverpflichtung des Managements soll dieses ein erwünschtes Verhalten im Umgang



mit der Beziehungsausrichtung vorleben, denn nur ein Entsprechen der postulierten Leitsätze ist erfolgversprechend.

Ergänzend kommt hinzu, dass sämtliche Mitglieder des Managements, ebenso wie betroffene Mitarbeiter bei der Implementierung im Umgang mit dem Beziehungsmodell unterstützt werden müssen, ansonsten ist die Implementierung nur wenig erfolgversprechend. Im Hinblick auf einen Dialog mit den involvierten Mitarbeitern sollte grundlegend mit „Kick-off Meetings“ begonnen werden, in denen den betroffenen Mitarbeitern der Stellenwert sowie der Nutzen und der Umgang mit der Beziehungsausrichtung verdeutlicht wird. Ebenso erforderlich sind beispielsweise Workshops und Seminare/Trainings, in denen den Mitarbeitern die Inhalte nähergebracht werden. Ein Abbau möglicher Unsicherheiten und Barrieren sowie Hemmnisse erscheint als notwendig, da den Führungskräften grundlegend verdeutlicht wird, welche Erwartungen mit (der Implementierung) der Beziehungsausrichtung verbunden sind. Ausschließlich die offene Ansprache von Erwartungen sowie der Nutzen und der Stellenwert verdeutlichen den Mitarbeitern den Sinn der Beziehungsausrichtung. Letztlich ist mit der Implementierung eines Beziehungsmodells auch ein Lernprozess bezüglich der Anwendung und Pflege verbunden. Besonders hervorzuheben ist der Lernprozess in diesem Zusammenhang mit der Hochschule als Bildungsinstitution, es wird somit die Schnittstelle zwischen dem Lernprozess einer Organisation und der wissensintensiven Bildungsbranche deutlich. Mit dem Beziehungsmodell kann daher das Wissen über die „Beziehung zu den Studierenden“ erfasst und gebündelt werden. Dieser Wissenspool geht bei der Ableitung von Handlungen in einen hochschulspezifischen Lernprozess über.

Im Hinblick auf die Implementierungsebenen ist herauszustellen, dass eine starre Betrachtung einzelner, stützender „Implementierungssäulen“ nicht erfolgsträchtig erscheint. Erforderlich ist die umfassende und ganzheitliche Betrachtung und Gestaltung der Implementierungselemente, denn nur so kann ein langfristiger Erfolg realisiert werden. Je nach Hochschule muss im Einzelfall geprüft werden, inwieweit Änderungen bezüglich der konzeptionellen, der personellen, der informationstechnischen und der organisatorischen Ebene vorgenommen werden müssen.

Um erste praktische Ansatzpunkte zur Offerierung einer möglichen Vorgehensweise darzubieten wird im Folgenden ein denkbarer stufenweiser Prozessablaufplan für die hochschulspezifische Umsetzung des entwickelten Beziehungsmodells erstellt. Bei dem Prozessablaufplan handelt es sich um einen Anforderungskatalog sowie um einen Umsetzungskatalog.

Mit den im Folgenden aufgeführten Schritten soll ein Beitrag zu einer Umsetzung des Modells in die Hochschulen geleistet werden. An dieser Stelle ist insbesondere hervorzuheben, dass es sich bei dem Realisierungskonzept um die hochschulbezogenen Maßnahmen handelt. Eine informationstechnologische Ausrichtung wird dabei nicht thematisiert, da diese an Unternehmen weitergegeben wird, die über die entsprechende Expertise verfügen und die letztlich mit der IT-Umsetzung beauftragt werden.

Die Integration eines CRM-Systems in das bereits bestehende Hochschulnetzwerk geht mit Veränderungen und Neuerungen hinsichtlich der Ablaufprozesse einher. Die Mitarbeiter können diesen Veränderungen kritisch oder sogar teilweise, bzw. gänzlich ablehnend gegenüberstehen. Um dem zu begegnen soll es auch den hochschulintern mit dem Projekt vertrauten Verantwortlichen durch einen möglichen Konzeptplan ermöglicht werden, zahlreiche Schritte zu bedenken und frühzeitig Kontakt mit externen Experten aufzunehmen um nahezu sämtliche Aspekte und Teilaspekte zu berücksichtigen.

### **Anforderungskatalog**

Hierbei handelt es sich um Aspekte, die seitens der Hochschule mit dem Systemanbieter zu klären sind.

- Ist das CRM-System in die bereits vorhandene IT-Infrastruktur (problemlos) zu implementieren?
- Erfüllt das empfohlene hochschulausgerichtete CRM-System die qualitativen Anforderungen, die für die akademische Bildungsinstitution von Bedeutung sind?
- Besteht aus softwaretechnischen Gegebenheiten die Möglichkeit auch im Nachhinein weitere Module ergänzend zu erwerben, die eine spätere Integration in das bestehende System (problemlos) ermöglichen?
- Kann bei dem zu implementierenden System von einer Benutzer-/Anwenderfreundlichkeit gesprochen werden? Sofern die Frage bejaht wird, sollte begründet werden, wodurch diese deutlich wird.
- Wird das CRM-System den Sicherheitserwartungen gerecht?
- Mit welchen Software-, Implementierungs-, Schulungs- sowie Administrationskosten muss seitens der Hochschule kalkuliert werden?
- Gehen mit der Implementierung auch „Ruhezeiten“ der bereits vorhandenen IT einher?
- Gibt es hochschulintern bereits Schnittstellen, so dass die Veränderungen für (einige) Mitarbeiter, die gegenwärtig schon an den Schnittstellen arbeiten, minimal sind?

## Umsetzungskatalog

Der Umsetzungskatalog wird in diverse Unterkategorien differenziert, dem zuzuordnen ist grundlegend die Kategorie „Vorbereitende Tätigkeiten sowie Anforderungen innerhalb der Hochschule“, „Einführung eines CRM-Systems durch externe Experten“ sowie „Tätigkeiten und Aufgaben nach der Einführung eines Beziehungsmodells in das IT-System der Hochschule“.

### **Vorbereitende Tätigkeiten sowie Anforderungen innerhalb der Hochschule**

Hinsichtlich der **vorbereitenden Tätigkeiten** müssen die nachfolgend aufgeführten Tätigkeiten vorgenommen werden:

- Bestandsaufnahme bereits vorhandener Studierendendaten.
- Hochschulspezifische Selektion der erforderlichen Daten (ggf. Datenbereinigung um Doppelungen zu vermeiden; Überprüfen der Kundenstammdaten auf Fehler und Aktualität).
- Erstellen einer Dokumentation, in welchen Anwendungen und Formaten die erforderlichen Bestandsdaten vorliegen.
- Festlegen wo eine Datenaufbewahrung erfolgen soll (System). Klären der Frage ob die Datenaufbewahrung zentral oder dezentral erfolgen soll. Hierbei ist zu beachten, dass bei einer dezentralen Datenaufbewahrung bestimmt werden muss, welche Daten dezentral aufbewahrt werden sollen; ergänzend muss beantwortet werden, in welcher Häufigkeit Synchronisationen erfolgen sollen.
- Festlegen an welchen Schnittstellen die Daten benötigt werden.
- Ermitteln, welche Mitarbeiter einen Zugriff auf das CRM-System benötigen.
- Ermitteln mit welchen Befugnissen die zugriffsberechtigten Mitarbeiter ausgestattet werden müssen. (Näheres dazu ist unter dem Absatz „Einführung eines CRM-Systems durch externe Experten“ aufgeführt).
- Zusammenstellen eines Projektteams.

### **Anforderungen innerhalb der Hochschule**

Hinsichtlich der **Anforderungen innerhalb der Hochschule** müssen die nachfolgend aufgeführten Tätigkeiten vorgenommen werden:

Grundlegend muss innerhalb der Hochschule, bzw. durch die Hochschule ein Lastenheft erstellt werden. Das Lastenheft beinhaltet neben der Dokumentation auch das Aufführen einer

hierarchischen Rangfolge der Anforderungen an das System und dient als Basis eines Systemanbieters zur Formulierung und Erstellung eines rechtsverbindlichen Angebots. Dieses detaillierte und rechtsverbindliche Angebot, welches durch den Systemanbieter zu erstellen ist, wird als Pflichtenheft bezeichnet.

- Es müssen ausreichend Projektverantwortliche aus sämtlichen Bereichen des Front- und Back-Office zur Verfügung gestellt werden.
- Ermitteln ob und inwieweit die zukünftigen Benutzer auch inhaltlich bzgl. Anmerkungen und Anregungen involviert sind.
- Funktioneller Abgleich der (Fach-)Bereiche zur Vermeidung von Doppelarbeiten.
- Information an sämtliche Mitarbeiter über die Notwendigkeit eines Beziehungsmanagements zwischen der Hochschule und den Studierenden zur Erzeugung eines grundlegenden Verständnisses. Durch die Involvierung der Mitarbeiter werden die Betroffenen zu Beteiligten wodurch ein erster Schritt zur Motivation der Mitarbeiter hinsichtlich der Nutzung eines CRM-Systems erfolgt. Eine Akzeptanz ist nahezu unerlässlich zur erfolgreichen Integration des thematisierten Managementansatzes.
- Kick-off Meeting in Kleingruppen über die anstehenden IT-Veränderungen.

### **Einführung eines CRM-Systems durch externe Experten**

Durch die Integration externer Experten werden Synergieeffekte genutzt. Eine Zusammenarbeit zwischen Hochschule und externen Experten kann somit effizient erfolgen. Wie bereits zuvor aufgeführt, erstellt das externe Expertenteam, respektive der Systemanbieter, ein Pflichtenheft.

Die Implementierung umfasst sämtliche Tätigkeiten, die mit der Software des Projektes in die Hochschule einen Zusammenhang aufweisen. Der Ablauf erfolgt dabei chronologisch und nacheinander ablaufend. Beginnend mit der Installation der Software, die Integration in das vorhandene IT-System der Hochschule und dem Customizing, wobei die (ggf. standardisierte) Software an die Erfordernisse der jeweiligen akademischen Bildungsinstitution angepasst wird. Die IT-Umsetzung wird durch Experten empfohlen. In zahlreichen Fällen ist es gegeben, dass die Experten neben der Implementierung auch die Mitarbeiterschulungen durchführen und eine weitergehende Betreuung gewährleisten.

Begonnen wird dabei meist mit einem Pilotbetrieb, dabei sollen idealerweise nur ein Bereich, bzw. einzelne Bereiche auf das neue System umgestellt werden, um ggf. Fehler oder

Fehlsteuerungen frühzeitig zu erkennen, aufzudecken und zu beheben. Das externe Expertenteam sollte zudem idealerweise eine Anwenderschulung durchführen. Auch hier empfiehlt sich eine Schulung der Anwender in Kleingruppen. Die Anwenderschulung dient einer Vertrautmachung der Mitarbeiter mit der Software und ebenso einer „betreuten Eingewöhnung“.

Die hochschulspezifisch entstehenden Kosten können nur auf Anfrage und nach Prüfung der Gegebenheiten der jeweils interessierten Hochschule im Rahmen eines Kostenvoranschlags zur Verfügung gestellt werden.

Die Aufgabe der Hochschule ist zu diesem Zeitpunkt die Zuordnung der neuen Aufgaben an die verantwortlichen Mitarbeiter.

Dabei würde sich die Darstellung in einer Matrix anbieten. Ein mögliches Schema könnte folgendermaßen erstellt werden:

Tabelle 5: Aufgabenzuordnung an die verantwortlichen Mitarbeiter

<b>Anwender</b>	<b>Anwender 1</b>	<b>Anwender 2</b>	<b>Anwender 3</b>	<b>Anwender 4</b>	<b>Anwender n</b>
<b>Funktion</b>					
<b>Studierenden- daten (demografisch)</b>	1	1	1	1	1
<b>Qualitäts- Management</b>	3	2	1	1	4
<b>Beschwerde- Management</b>	3	2	3	1	1
<b>ergänzende Dienstleistungen</b>	3	2	3	1	2
<b>Sonstiges</b>	1	1	2	1	2

Legende:

1 = unbeschränkter Zugriff  
3 = kein Zugriff

2 = eingeschränkter Zugriff  
4 = Zugriff langfristig denkbar

Quelle: Eigene Darstellung.

**Tätigkeiten und Aufgaben nach der Einführung eines Beziehungsmodells in das IT-Systems der Hochschule**

- Einführungs- sowie Schulungsmaßnahmen/Anwenderschulungen zu dem Umgang mit dem CRM-System und der dahinterstehenden IT.
- Mitteilung von Kontaktdaten der Ansprechpartner bei Problemen im Umgang mit dem CRM-System.

### Anmerkung:

Die nachfolgend aufgeführten Aspekte können ebenso den „Vorbereitenden Tätigkeiten sowie Anforderungen innerhalb der Hochschule“ zugeordnet werden.

- Hemmnisse und Barrieren gilt es bereits während der Informations-, Einführungs-, und Schulungsmaßnahmen anzusprechen, ernst zu nehmen und Lösungswege aufzuzeigen sowie Kontaktdaten der Experten mitzuteilen, um entsprechende Hilfestellungen zu gewährleisten.
- Widerständen im Gespräch kann die Hochschule durch die Vorteilhaftigkeit des CRM-Systems entgegenwirken.

Den Widerständen kann bspw. begegnet werden durch:

- Kommunikation/Dialog mit den Mitarbeitern.
- Dem Herausstellen von Vorteilen für die Hochschule und die Mitarbeiter
- Fachbereichsleitern und einflussnehmenden Mitarbeiter in Individualgesprächen die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit des CRM-Systems darstellen.
- Positive Einflussnahme durch Hochschulmitarbeiter als Prosumenten des CRM-Systems mit der Option, dass diese die Vorteilhaftigkeit als Multiplikatoren an zweifelnde Mitarbeiter kommunizieren.
- Selektion von Mitarbeitern, die während der Pilotphase an dem Projekt mitwirken und an diesem mitarbeiten.
- Generierung von Incentivesystemen.
- Kontinuierliche Mitarbeiterinformation über die IST-Situation.
- Generell ist zu beachten und zu verdeutlichen, dass es sich bei dem CRM System um ein dynamisches Modell handelt und nicht um ein statisches Konstrukt; der Prozess ist damit dauerhaft und zu keinem Zeitpunkt als abgeschlossen und formvollendet anzusehen.

Abschließend lässt sich herausstellen, dass neben einer kundenorientierten, strategischen Ausrichtung der Hochschule die primären Leistungsnehmer in die Hochschule integriert werden sollen. Die Integration erfolgt dabei anhand des Erhebens von kundenspezifischen Segmentierungsdaten in das hochschuleigene Informationssystem mit dem Ziel der Ermittlung von nutzensausgerichteten und profitablen Geschäftsbeziehungen und zur letztlichen Festlegung ob die Bindung eines primären Leistungsnehmers (auch über die Studienzeit hinaus) als profitabel angesehen werden kann.

## **9 Zusammenfassung, kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf**

In den folgenden Kapiteln erfolgt grundlegend eine zusammenfassende Deskription der vorliegenden Forschungsarbeit sowie eine kritische Würdigung der Darstellungen.

Ebenso wird der, aus der vorliegenden Arbeit ermittelte, weitere Forschungsbedarf herausgestellt. Im Verlauf der Forschungstätigkeiten resultieren aus der Be- und Erarbeitung einiger Ansätze offene Forschungsfragen, die abschließend aufgegriffen und thematisiert werden.

### **9.1 Zusammenfassung**

Mit der vorliegenden Arbeit soll eine Verbindung der theoretischen Darstellung des CRM-Ansatzes mit den praktischen Erkenntnissen des „Kundenmanagements“ an Hochschulen geschaffen werden.

Im Rahmen des Beziehungsmanagements ist es von Bedeutung, dass sämtliche Kundenbeziehungen analysiert werden und die diejenigen selektiert werden, die für die Hochschule profitable Ansätze vermuten lassen.

Das Beziehungsmanagement, respektive eine Beziehungsorientierung, ist wirtschaftlich häufig dadurch gekennzeichnet, dass einzelne Ansätze, bzw. Phasen eine Umsetzung in der Praxis erfahren. Bisher vernachlässigt wurde jedoch ein ganzheitlicher Ansatz des Beziehungsmanagements; insbesondere im Hochschulsektor gab es nur wenige Hinwendungen zu der Thematik.

Diese marginale Hinwendung in der akademischen Bildungsbranche gab Anlass zum modellspezifischen und empirischen Ausbau auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Das indikatorenbasierte und multifunktional anwendbare Beziehungsmodell ist ein managementbasierter Ansatz, welcher es akademischen Einrichtungen ermöglichen soll, die Beziehung zu den Leistungsnehmern zu erfassen, um auf dem internationalen Markt bestehen, Marktanteile halten und gegebenenfalls ausbauen zu können.

Die Beziehung und entsprechende Gestaltung der Beziehung zu den Leistungsnehmern ist aus der Wirtschaft bekannt. Entsprechende Modelle, primär basiert auf Kundenklubs und Kundenkarten haben sich bewährt, finden jedoch in dem akademischen Bildungssektor keine Anwendung.

Innovative Ansätze werden jedoch erst bei der Entwicklung eines Modells zur Erfassung der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule deutlich, insbesondere unter

Integration dienstleistungsorientierter Komponenten, wie dem Qualitätsmanagement, dem Beschwerdemanagement und den ergänzenden Dienstleistungen.

Der Ansatz, die Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule zu erfassen, erfordert ein „neues Denken“ der akademischen Bildungsanbieter. Insbesondere im Rahmen der empirischen Erhebung erfolgte eine Bestätigung des Erfordernisses eines Beziehungsmodells. Die Bestätigung gab der Autorin den Anlass, das zuvor entwickelte theoretische Modell hinsichtlich einer Praxistauglichkeit und der Adaptionmöglichkeit in den geografisch östlich gelegenen Hochschulraum Mitteleuropas zu überprüfen.

Hierzu wird kritisch angemerkt, dass einige Expertenaussagen nicht standardisiert in dem Modell umgesetzt werden können. Aus Expertensicht wäre es wünschenswert wenn eine Modellkomponente auf landesspezifische Traditionen ausgerichtet wäre. Um diesem Wunsch entsprechen zu können, hat jede Hochschule individuell die Möglichkeit Teilsegmente im Segment der „ergänzenden Dienstleistungen“ zu variieren. Hier würde sich bspw. die Integration landesspezifischer Traditionen anbieten. Im Weiteren wurde der Wunsch geäußert, dass Kernaussagen, die aus dem Beziehungsmodell resultieren, standardisiert werden sollten. Diesen Ansatz kann und soll das Beziehungsmodell nicht leisten, da es hochschulindividuell das Beziehungsmanagement erfassbar darstellen und somit hochschulspezifisch Beziehungs(optimierungs)potenziale offerieren soll. Eine Standardisierung von Resultaten würde wertvolles Beziehungspotenzial nicht herausstellen.

Letztlich wurde hinsichtlich der Anwendungsmöglichkeiten eine Vergleichsbasis angesprochen. Sollten Hochschulen, oder einzelne Fachbereiche identische Kriterien in den Teilsegmenten (insbesondere im Segment der „ergänzenden Dienstleistungen“) zugrunde legen, können Vergleiche ermöglicht werden.

Dennoch stellt sich die Frage nach der Realisationsnotwendigkeit dieser Ergebnisoffenlegung, denn unter dem Aspekt einer Wettbewerbs-, respektive Konkurrenzsituation sollten vermutlich möglichst wenige Informationen kundgetan werden. In der Wirtschaft würden derartige „Beziehungsdatendetails“ vermutlich unter den Ansatz des Betriebsgeheimnisses fallen und dürften daher nicht extern kommuniziert werden. Die Veröffentlichung obliegt dennoch jeder Einrichtung individuell. Nach positiven Resultaten einer möglichen Realisation und Adaption des Modells in den geografisch östlich gelegenen Hochschulraum Mitteleuropas erfolgten konkrete Implementierungsansätze zur Umsetzung des Modells.

Ebenso innovativ ist die „Ermittlung des Beziehungsstatus“, bezogen auf die Hochschule selbst.



Das entwickelte Modell dient folglich nicht ausschließlich dem Erfassen der Beziehung, sondern gleichermaßen der kritischen Evaluation der Hochschule in Ausgestaltung des hochschulspezifischen Beziehungsmanagements.

Das strategische Problem basiert (in Anlehnung an die ausgewerteten Erhebungsbögen) in der fehlenden Deckungsgleichheit zwischen Institutionsleitsätzen und mangelnder studentenspezifischer Steuerung. Bisher angewandte Steuerungsmechanismen basieren primär auf der „Gesamtzahl Studierender“ statt auf „individuellen Studierenden“. Das Beziehungsmodell offeriert daher den Bezugsrahmen einer Beziehungsausrichtung.

Durch die doppelte Modellfunktion wird der integrative Charakter deutlich.<sup>210</sup> Letztlich können abschließend Fremd- und Selbstbild miteinander abgeglichen werden, so dass der Beziehungsstatus der Hochschule ermittelt wird.

Die integrativen Charakteristika beziehen sich dabei auf die Dienstleistungsausrichtung mit den Komponenten Qualitätsmanagement, Beschwerdemanagement und ergänzende Dienstleistungen.

Eine allgemeingültige „Checkliste“ zur Ermittlung des jeweiligen Idealzustandes der jeweiligen Modellkomponente wurde bewusst nicht angeführt.

Hintergrund ist die Vielfalt und schwerpunktmäßige Ausrichtung ebenso wie eine Gewichtung der Komponenten.

Der Hochschule, die das Modell anwendet, soll daher an dieser Stelle Handlungsspielraum für eventuelle Schwerpunkte gelassen werden, um eigene Ideen umzusetzen.

Die Resultate der Expertenbewertung offerieren eine praxisorientierte Ausgestaltung.

Durch das entwickelte Modell wurde die Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule umfassend dargestellt und facettenreich erfasst. Das Modell liefert somit erste Ansatzpunkte Studierende als „Partner“ in der Ausrichtung einer „strategisch existenten und fundamentalen Beziehung“ anzusehen und nicht als kurzzeitige Erscheinung für die alleinige Studiendauer.

Zudem kann herausgestellt werden, dass der Student als Leistungsnachfrager, beziehungsweise Leistungsnehmer bezüglich seiner Erfahrungen (aus dem Berufsleben, den praktischen Studienphasen) einen (wesentlichen) Beitrag zur (Effektivitäts-) Effizienzsteigerung der hochschulspezifischen Leistungserstellung beitragen kann.

---

<sup>210</sup> Mit der doppelten Modellfunktion und dem integrativen Charakter ist gemeint, dass Studierende eine Bewertung vornehmen können, dies dient zur Ermittlung des Fremdbildes zum Beziehungsstatus; analog kann diese Bewertung auch durch Mitarbeiter der Hochschule vorgenommen werden, dies dient zur Ermittlung des Selbstbildes zum Beziehungsstatus.

## 9.2 Kritische Würdigung

Durch das Beziehungsmodell kann die Hochschule auf beziehungspezifisches Wissen im Zusammenhang mit den Studierenden zurückgreifen, dieser Rückgriff offeriert der Hochschule eine temporär gezielte Ansprache des Leistungsnehmers.

Besonders bei der Betrachtung der selektierten Länder können erste Schlussfolgerungen im Hinblick auf Tendenzen gezogen werden. So ist anzunehmen, dass es sich innereuropäisch um ein Ost-West-Gefälle handelt. Besonders in den geografisch östlich gelegenen Ländern Mitteleuropas ist der Wechsel von der Staats- in die Marktwirtschaft häufig noch nicht abgeschlossen. Eine Vormachtstellung im Kontext von Reformen unter anderem Ungarn, die Slowakei, die an die westlich gelegenen Länder Mitteleuropas angrenzen und trotz jahrzehntelanger wirtschaftlicher und politischer Krise für Staaten des Ostblocks weit entwickelt sind.

Im Vergleich zu Deutschland und den Niederlanden als geografisch westlich gelegene Länder Mitteleuropas ist hervorzuheben, dass Deutschland nur als Gesamtdeutschland betrachtet wurde, wobei die alten Bundesländer (in Westdeutschland) die neuen Bundesländer in Ostdeutschland „überstrahlen“.

Im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit als ein Ziel der Hochschule muss ermittelt werden, in welchem Segment der primäre Leistungsnehmer zufrieden gestellt werden soll. Hierbei kann das Segment sowohl auf den Grundnutzen bei der Belegung eines Studiums „die wissenschaftliche Lehre (und Forschung)“ ausgerichtet sein, als ebenso auf mögliche Zusatznutzen. In Anlehnung und unter Bezugnahme auf das Beziehungsmodell könnte eine Ausrichtung an den Indikatorensegmenten, entsprechend den dienstleistungsspezifischen Charakteristika erfolgen. In dem Beziehungsmodell aufgeführt waren das Qualitätsmanagement, das Beschwerdemanagement sowie die ergänzenden Dienstleistungen. Die Verantwortlichen der Hochschule müssten nun grundlegend entscheiden, in welchem Indikatorensegment eine Zufriedenheit des Leistungsnehmers erreicht werden sollte und bei welchem Ausmaß aus Sicht der Hochschule diese Zufriedenheit erreicht ist.

Soll bspw. die Zufriedenheit im Bezug auf die Kernleistung der akademischen Bildungseinrichtung, die wissenschaftliche Lehre und Forschung generiert werden, so muss das Qualitätsmanagement fokussiert werden und in diesem Indikatorensegment insbesondere die Indikatorenteilsegmente „Reliability“ (Zuverlässigkeit) sowie „Assurance“ (Leistungskompetenz), welche mit zahlreichen Kriterien belegt werden sollten, um eine möglichst umfassende Sicht des Studierenden zu erhalten. Ebenso bedarf es der Festlegung, ab welcher Maßeinheit eine Zufriedenheit vorliegt.

Angenommen das Ausmaß der Zufriedenheit würde in einer Skalierung mit zehnerwertmäßigen Angaben darstellbar sein und der Wert „1“ gilt als „vollkommene Unzufriedenheit“ und der Wert „10“ als „vollkommene Zufriedenheit“.

So können die Verantwortlichen der Hochschule festlegen, dass ein Durchschnittswert von bspw. 7,0 den Maßstab bildet, der idealerweise erreicht werden sollte.

An dieser Stelle ist insbesondere hervorzuheben, dass es nicht das Ziel ist (und dass es ebenso wenig das Ziel sein kann) eine 100%-ige Zufriedenheit sämtlicher Studierender herzustellen, denn das würde bedeuten, dass der Studierende eine Einfluss bestimmende Machtstellung erzielt hat, der die Hochschule „unterwürfig“ folgen muss.

Beispielhaft und bewusst negativ dargestellt kann dies bedeuten, dass die Studierenden den von ihnen gewünschten Lehrplan den Lehrkräften vorgeben, was ebenso eine Niveauabsenkung zur Folge haben kann, um exemplarisch nur ein Negativbeispiel anzufügen. Ebenso soll an dieser Stelle verdeutlicht werden, dass das Zufriedenstellen sämtlicher Studierender nicht realisierbar ist, da jeder Studierende individuell andere Bildungsziele, -bedürfnisse und -wünsche hat, die im Vergleich zu denen anderer Studierender stark voneinander abweichen können. Das Zufriedenstellen sämtlicher Studierender ist somit realitätsfern. Wesentlich relevanter erscheint daher der Ansatz ein ausgewogenes Zufriedenheitsverhältnis herzustellen. Ausgewogen soll inhaltlich bedeuten, dass die (Zufriedenheits-)Ziele der Hochschule mit denen der Studierenden in Einklang gebracht werden. Unter Erhebung der Studierendenzufriedenheit müssen jedoch Abweichungen einkalkuliert werden, dies beinhaltet, dass in Abhängigkeit der Befindlichkeit und der Erfahrungen des Studierenden sowohl besonders positive als auch extrem negative Werte angegeben werden können. In einigen, durch die Hochschule als besonders relevant erachteten Aspekten, empfiehlt sich daher das Erfragen einer begründeten Stellungnahme, so dass die Wertung des Studierenden letztlich abgewogen und relativiert werden kann. Es gilt daher ein ausgewogenes Verhältnis zu generieren, indem die Zufriedenheitszielsetzung der Hochschule mit der Zufriedenheitszielsetzung der Studierenden in Einklang gebracht werden sollte um dauerhaft ein partnerschaftliches Verhältnis zum gegenseitigen Nutzen anzustreben.

Bei der Multifunktionalität des Modells, insbesondere bei der Ermittlung des Fremdbildes muss angeführt werden, dass die Leistungsbeurteilung studierendenindividuell variieren kann, da davon auszugehen ist, dass die Anzahl der Merkmale sowie die Merkmale selbst, die ein Studierender zur Leistungsbeurteilung heranzieht, variieren können.

Trotz zahlreicher Kontaktaufnahmen zu Hochschulen in der Slowakischen Republik konnte keine Expertenbefragung hinsichtlich des Modells realisiert werden. Auf Basis positiver Erstkontakte und ebensolcher Resonanzen durch Dekane diverser Fachbereiche an Hochschulen der Slowakischen Republik wurde den Experten das entwickelte Modell, eine entsprechende Deskription sowie ein schriftlicher Interviewfragebogen zur Verfügung gestellt. Trotz anfänglicher Bewertungszusagen und zahlreicher Nachfassaktionen mit der Bitte der Modellbewertung konnte diese jedoch leider nicht realisiert werden. Auch im angebotenen persönlichen Dialog konnte das Bewertungsvorhaben aufgrund fehlender Rückmeldungen nicht realisiert werden. Die Expertenbewertung des Modells konnte daher nur in Ungarn (und nicht in der Slowakischen Republik) umgesetzt werden.

Hinsichtlich der Anwendung des Modells ist besonders hervorzuheben, dass die Bildung eines Urteils, das sich auf die Leistungsqualität bezieht, im Hinblick auf die Erwartungen des Leistungsnehmers getroffen wird. Bezug nehmend auf die Erwartungen des Studierenden muss auch die damit einhergehende Dynamik beachtet werden, gegebenenfalls muss eine Korrektur der Erwartungshaltung(en) der Studierenden erfolgen, diese Korrektur muss dann erfolgen, wenn eine Differenz zwischen erwarteter Qualität (Soll-Qualität) und tatsächlicher Qualität (Ist-Qualität) vorliegt.

Sofern eine erfolgreiche Realisierung eines hochschulspezifischen CRM-Systems erfolgt (ist), können insbesondere Vorzüge in den Bereichen Transparenz über die Studierenden, Synergieeffekte hinsichtlich Doppelarbeiten sowie Qualitätssteigerungen bzgl. der akademischen Lehre (und Forschung) generiert und realisiert werden. Ebenso kann ein effektiver sowie effizienter Umgang mit dem primären Leistungsnehmer Studierender im hart umkämpften akademischen Bildungsmarkt erfolgen. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch die Verbindung von dem CRM-spezifischen Softwaresystem zu den hochschulintern ablaufenden Prozessen in Abhängigkeit zu der Annahme, Akzeptanz und Anwendung des Systems zu den Hochschulmitarbeitern.

Mit Hilfe einer IT-Umsetzung lässt sich kein erfolgreiches CRM betreiben, vielmehr ist die Software als eine unterstützende Komponente zur Gestaltung eines effektiveren Kundenbeziehungsmanagements anzusehen; es bedarf hochschulseitig ausreichender Verdeutlichung über die Notwendigkeit eines auf Studierende ausgerichteten Beziehungsmanagements, entsprechender zeitlicher Eingewöhnung und der konstanten Hilfestellung im Umgang mit der Software.

Insbesondere das Management der Hochschule leistet einen zentralen Beitrag zum Erfolg eines derartigen kundenorientierten Ansatzes, indem es den Umgang mit dem CRM-System pflegt und vorlebt, denn durch das öffentliche Bekenntnis und Vorleben erlangt der Ansatz Glaubwürdigkeit. Insbesondere für das Management sowie für die Projektverantwortlichen innerhalb der Hochschule wurde ein Anforderungs- und Umsetzungskatalog erarbeitet um ein mögliches Vorgehen zur Implementierung aufzuzeigen und somit erforderliche erste Hilfestellungen zu leisten.

Dabei ist ergänzend anzufügen, dass weder Anforderungs- noch Umsetzungskatalog als formvollendet und allgemeingültig anzusehen sind. Vielmehr sollen durch das Hinzuziehen der aspektspezifischen Kataloge erste Vorgehensweisen dargeboten werden. Selbstverständlich obliegt es der jeweiligen Hochschule einzelne Aspekte hinzuzufügen, bereits vorhandene Aspekte zu intensivieren oder zu eliminieren.

Letztlich ist jedoch herauszustellen, dass noch zahlreiche Forschungsfragen offen sind und folglich unbeantwortet bleiben, die bei der Bearbeitung durch weitere Forschungsarbeiten ein hohes Entwicklungs- und Erfolgspotenzial vermuten lassen.

### **9.3 Weiterer Forschungsbedarf**

Das entwickelte Beziehungsmodell ist ein Ansatz zur Erfassung der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule. Zur umfassenden und ganzheitlichen Erfassung der Beziehung wäre es wünschenswert, wenn die Beziehung zu sämtlichen Beziehungspartnern erfasst werden könnte. Dem zuzuordnen sind neben den Studierenden auch Unternehmen, die beispielsweise Praktikums- und Diplomarbeitsplätze zur Verfügung stellen, die Beziehung zu (Gast-)Referenten, zu Lehrenden, zu Mitarbeitern mit diversen hochschulverbundenen Tätigkeiten (Administration, Verwaltung etc). Eine umfassende Betrachtung auf sämtliche Beziehungspartner erscheint insbesondere daher sinnvoll, da die Hochschule ein umfassendes Auftreten gegenüber Leistungsnehmern offeriert.

Es sollte daher mglw. erforscht werden, welche Beziehungspartner die Nachfrage stellen. Als Anregung ist dabei anzufügen, dass diese direkt und in erster Linie durch die Studierenden während des Leistungserstellungsprozesses erfolgt, indem sie die wissenschaftlichen Lehrveranstaltungen besuchen. Indirekt erfolgt dies durch die Kooperationspartner und potenziellen Arbeitgeber, die die akademisch ausgebildeten Arbeitnehmer einstellen damit deren akademisches Wissen, die damit verbundenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten berufspraktisch Anwendung finden und umgesetzt werden.

Aus der Modellanwendung und den Expertengesprächen resultiert ein grundlegender konfligierender Ansatz, welcher als weiterer Forschungsbedarf angesehen werden kann. Das Erfordernis liegt in dem Entsprechen von Kundenwünschen, bzw. von Studierendenpräferenzen, bspw. hinsichtlich Fächerbelegungen kann diesen aus Kostengründen nicht generell entsprochen werden. Häufig wäre das Einrichten von Kursen für wenige Studierende ineffizient und würde inkonform zu den wirtschaftlichen Zielen der Hochschule stehen.

Die Ansätze zur Implementierung wurden insbesondere aus der Notwendigkeit dargestellt, da organisatorische Strukturen einer Implementierung gelegentlich hemmend gegenüberstehen. Im Kontext der Implementierung wurde zudem besonderer Wert auf die personelle Implementierungsebene gelegt, da die beziehungsfreundliche Kultur im hochschulinternen Bereich (der Fokus liegt hier auf den Mitarbeitern) eine Transformation auf den externen Bereich (der Fokus liegt hier auf den Beziehungspartnern) erleichtert.

Bezüglich der empirischen Erhebung hat diese insbesondere im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit einen bedeutenden Stellenwert, da die zuvor –auf der Theorie basierenden Hypothesen- mittels empirischer Erhebung bestätigt wurden. Additiv stellen sich zwei wesentliche Ansätze bei der thematischen Erarbeitung als weiterer Forschungsbedarf heraus, dazu zählt die Integration des Kundenwertmanagements, ebenso wie eine entsprechende Software, die auf das Beziehungsmanagement an Hochschulen ausgerichtet ist.

Im Hinblick auf das Kundenwertmanagement wäre es erforderlich, den Wert des Kunden in vorökonomischer sowie in ökonomischer Ausrichtung zu erfassen und im Rahmen der Modellbildung integrativ zu berücksichtigen.

Dieser offene Forschungsbedarf sollte durch weitere Ausarbeitungen und Erhebungen erforscht werden.

Eventuell sollte dabei auch verdeutlicht werden, wer der tatsächliche Kunde auf dem Hochschulmarkt ist. Als diesbezügliche Anregung erscheint ggf. eine andere Begriffsbezeichnung als zutreffender. Der Terminus „Kunde“ könnte durch den Begriff „Beziehungspartner“ ersetzt werden. Dieser Begriff könnte in diverse Hierarchiestufen differenziert werden, bspw. in primäre, sekundäre und tertiäre Beziehungspartner.

Primäre Beziehungspartner wären demnach die Studierenden als direkte Bildungsadressaten. Sekundäre Beziehungspartner wären die Kooperationspartner der Hochschule sowie die

potenziellen Arbeitgeber. Tertiäre Beziehungspartner wären dann sämtliche weiteren Akteure im Umfeld, die eine Bezugnahme zu der akademischen Bildung aufweisen, bzw. diese benötigen und diese direkt oder indirekt nachfragen.

Anhand der Ausführungen wird insbesondere das Auseinanderfallen von Non-Profit Leistungen deutlich, denn Anbieter, Nachfrager und Geldgeber weichen voneinander ab. Insbesondere (wie in der vorliegenden Dissertation bereits zitiert) kommunizierte Artur Woll folgende Aussage: „Das Gut Ausbildung wird von Professoren angeboten, die sich nicht nach der Nachfrage richten müssen, von Studierenden in Anspruch genommen, die die Kosten des Angebots nicht zu bezahlen brauchen, und von Steuerzahlern finanziert, die Angebot und Nachfrage nicht beeinflussen können.“

Ebenso von Interesse wäre eine differenzierte Beziehungsbetrachtung zwischen Institutionen die Studiengebühren erheben (bspw. privatwirtschaftlich geführte und staatlich anerkannte Einrichtungen) im Vergleich zu Institutionen, die keine Studiengebühren erheben.

In engem Zusammenhang müsste dabei erforscht werden, was die Beziehungsausrichtung finanziell bedeutet und ob, bzw. wie diese finanziell messbar wären.

Ein weiteres Forschungsfeld ergibt sich aus dem Fehlen einer Software, die auf das Erfassen der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule ausgerichtet ist.

Gegenwärtig gibt es, explizit im Hinblick auf die IT-basierte Komponente des analytischen CRMs, keine hochschulspezifische Software, die auf das Erfassen von Beziehungen zu den Studierenden ausgerichtet ist. Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass die Institutionen eine standardisierte Software als erstrebenswert erachten, die jedoch durch individuelle Tools erweitert werden kann. Hier erfolgt die Ansprache direkt an Softwareunternehmen, die mit dieser Aufgabe betraut werden können.

Die Entwicklung einer derartigen Software würde der akademischen Bildungsbranche ermöglichen, dass die Beziehungsorientierung zu den Studierenden im Hochschulsektor ein dynamisches Modell wird und kein statisches Konstrukt.

## Quellen- und Literaturverzeichnis

### A

Alajoutsijärvi, K.; Möller, K.; Tähtinen, J. (2000): Beautiful Exit: How to Leave Your Business Partner; in: European Journal of Marketing; Vol. 34; No. 11/12; S. 1270-1289.

Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization; in: Journal of Occupational Psychology; Vol. 63; No. 1; S. 1-18.

Amberg, M.; Schumacher, (2002): CRM-Systeme und Basistechnologien; in: Meyer, M. (Hrsg.); CRM-Systeme mit EAI; Braunschweig, Wiesbaden.

### B

Bastian, H. (2002): Der Teilnehmer als Kunde – der Bildungsauftrag als Dienstleistung; in: Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln; Bastian, H.; Berr, W.; Knoll, J. (Hrsg.); Bielefeld; S. 11-24.

Bejou, D.; Wray, B.; Ingram, T. N. (1996): Determinants of Relationship Quality. An Artificial Neural Network Analysis; in: Journal of Business Research; Vol. 36; No. 2; S. 137 – 143.

Bensberg, F. (2002): CRM und Data Mining, in: Customer Relationship Management im Handel – Strategien, Konzepte, Erfahrungen; Ahlert, A.; Becker, J.; Knackstedt, R.; Wunderlich, M. (Hrsg.); Berlin et al, S. 201-226.

Berry, M. J. A.; Linoff, G. S. (2000): Mastering Data Mining; New York u.a.

Berry, M. J. A.; Linoff, G. S. (2004): Data mining techniques. For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management; 2<sup>nd</sup> Edition; New York.

Bliemel, F. W.; Eggert, A. (1998): Kundenbindung – Die neue Soll-Strategie?, in: Marketing ZFP; 20. Jahrgang; Nr. 1; S. 37-46.

Börnecke, D. (Hrsg.) (2003): Basiswissen für Führungskräfte – Die Elemente erfolgreicher Organisation, Führung und Strategie; 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Erlangen.

Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R.; Zeithaml, V. A. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality; From Expectations to Behavioral Intentions; in: Journal of Marketing Research; Vol. 30; No. 1; S. 7-27.

Bruhn, M. (1999): Relationship Marketing; Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, in: Grüning, R.; Pasquier, M. (Hrsg.) Strategisches Management und Marketing, Bern, S. 189–217.

Bruhn, M. (2002): Electronic Services – Eine Einführung in den Sammelband; in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.); Electronic Services; Dienstleistungsmanagement Jahrbuch; Wiesbaden; S. 3-42.



Bruhn, M. (2007a): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM); 3. Auflage, München.

Bruhn, M. (2007b): Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis, 8. überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen –Grundlagen, Konzepte, Methoden; 7. Auflage; Berlin u.a.

Bruhn, M. (2009): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen; 2. Auflage; München.

Bruhn, M.; Georgi, D. (2008): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.); Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 643-675.

Bruhn, M.; Michalski, S. (2003): Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 55. Jahrgang; Nr. 3; S. 432-454.

Bruhn, M., Tilmes, J. (1994): Social Marketing, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart.

## **C**

Cabena P.; Hadjinian, P.; Verhees, J.; Zanasi, A. (1998): Discovering data mining –from concept to implementation, Upper Saddle River.

Carman, J. M. (1990): Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions; Journal of Retailing, Vol. 66; S. 33-56.

Codd, E. F.; Codd, S. B.; Salley, C. T. (1993): Providing OLAP to user analysts – An IT Mandate, White Paper, E.F. Codd & Associates; New York.

Crosby, L. A.; Evans, K. R.; Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Service Selling – An Interpersonal Influence Perspective; in: Journal of Marketing; Vol. 54; No. 3; S. 68-81.

## **D**

De Boer, H. (ohne Angabe des Erscheinungsjahres): Experiences with University Reforms: A Situation Report from The Netherlands, in: Höllinger, S. (Hrsg.): Die neuen Universitäten in Europa: Konzepte und Erfahrungen, Wien.

Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel; in: Marketing ZFP; 18. Jahrgang; Nr. 2; S. 81-94.

Diller, H.; Haas, A.; Ivens, B. (Hrsg.) (2005): Verkauf und Kundenmanagement; Stuttgart.

Düsing, R. (2006): Knowledge Discovery in Databases – Begriff, Forschungsgebiet, Prozess und System, in: Chamoni, P.; Gluchowski, P. (Hrsg.): Analytische Informationssysteme – Business Intelligence-Technologien und –Anwendungen; Berlin u.a.; S. 241-262.

Dwyer, F. R.; Schurr, P. H.; Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships; in: Journal of Marketing; Vol. 51; No. 2; S. 11-27.

## **E**

Eggert, A.; Helm, S.; Garnefeld, S. (2007): Kundenbindung durch Weiterempfehlung?; in: Marketing ZFP; 29. Jahrgang; Nr. 4; S. 233-245.

## **F**

Ford, D. (1980): The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets; in: European Journal of Marketing; Vol. 14; No. 5/6; S. 339-353.

Fröhlich, W.; Jütte, W. (2004): Qualitätsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung; in: Fröhlich, W.; Jütte, W. (Hrsg.): Qualität in der postgradualen Weiterbildung – Internationale Perspektiven; Münster; S. 9-17.

Frommeyer, A. (2005): Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen – Konzeptualisierung und empirische Prüfung; Wiesbaden.

## **G**

Geissler, H. (2003a): Weiterbildungsmarketing II. Studienbrief Nr. 0301 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern; unveröffentlichtes Manuskript; Kaiserslautern.

Geissler, H. (2003b): Weiterbildungsmarketing II. Studienbrief Nr. 0302 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern; unveröffentlichtes Manuskript; Kaiserslautern.

Geißler, H. (1995): Organisationslernen und Weiterbildung – Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft; Darmstadt, Neuwied.

Georgi, D. (2008): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM; 6. Auflage; Wiesbaden; S. 249 – 270.

Gluchowski, P.; Gabriel, R.; Dittmar, C. (2008): Management Support Systeme und Business Intelligence – Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte; Berlin u.a.

Gröppel-Klein, A.; Königstorfer, J.; Terlutter, R. (2008): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM; 6. Auflage; Wiesbaden, S. 41-76.

## **H**

Haas, B.; Huber, A.; Jürgens, I. (2010): Studienbewerber – Berlins Universitäten sind hoffnungslos überlaufen; in Berliner Morgenpost; Artikel vom 27. August 2010.

Hadwich, K. (2003): Beziehungsqualität im Relationship Marketing – Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells; Wiesbaden.

Håkansson, H.; Snehota, I. (1993): The Content and Functions of Business Relationships, Paper der 9. IMP Conference, Bath.

Haug, V. (2009): Das Hochschul-Recht in Baden-Württemberg – Systematische Darstellung, 2. Auflage, Heidelberg.

Helm, S. (2008): Kundenbindung und Kundenempfehlung; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM; 6. Auflage; Wiesbaden; S. 135-153.

Henning-Thurau, T.; Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention – A Critical Assessment and Model Development; in: Psychology & Marketing; Vol. 14; No. 8; S. 737-764.

Hentschel, B. (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL. Eine kritische Auseinandersetzung; in: Marketing ZFP; 12. Jahrgang; Nr. 4; S. 230 -240.

Hipper, H.; Merzenich, M.; Wilde, K. D. (2002): Data Mining – Grundlagen und Einsatzpotenziale im CRM; in: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potenziale; Wiesbaden; S. 241-268.

Hippner, H.; Rentzmann, R.; Wilde, K. D. (2004): Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen; in: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potenziale; Wiesbaden; S. 13-42.

Homburg, C.; Becker, A.; Hentschel, F. (2008): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM; 6. Auflage; Wiesbaden, S. 103-134.

Homburg, C.; Bruhn, M. (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM; 6. Auflage; Wiesbaden; S. 3- 37.

Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J. (2008): Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System; 5. Auflage; Wiesbaden.

Hunt, S. D.; Arnett, D. B.; Madhavaram, S. (2006): The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory; in: Journal of Business & Industrial Marketing; Vol. 21; No. 2; S. 72-87.

## **K**

Kailitz, S. (2011): Bildungsfinanzierung Schnitt nach vorn; in: Die Zeit; Ausgabe Nr. 44; Artikel vom 27.10.2011.

Kaiser, A.; Hof, C. (2003): Selbstlernkompetenz – Metakognitive Grundlagen selbstregulierten Lernens und ihre praktische Umsetzung, in: GMWZ, H. 2, S. 57 - 61; München.

Kimball, R.; Ross, M. (2002): The Data Warehouse Toolkit: The Complete Guide to Dimensional Modeling; 2<sup>nd</sup> Edition; New York.

Kopp, D. (1998): New University Management: Aktuelle Hochschulreform am Beispiel der Universität Basel, Basel.

Kössler, Henning (1989): Bildung und Identität, in: Identität, Fünf Vorträge, Kössler, H. (Hrsg.), Erlangen, S. 51-56.

Kotler, P.; Bliemel, F. (1999): Marketing-Management, 9. Auflage, Stuttgart.

Kumar, N.; Scheer, L. K.; Steinkamp, J.-B. (1995): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers; in: Journal of Marketing Research; Vol. 32; No. 1; S. 54-65.

## **L**

Liljander, V.; Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services; in: Swartz, T. A.; Bowen, D. E.; Brown, S. W. (Hrsg.): Advances in Services Marketing and Management; Vol. 4; Greenwich; S. 141 – 167.

Lingenfelder, M.; Lauer, A.; Groh, S. (2000): Kundenzufriedenheit im Business-to-Business-Marketing – Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren und Verlauf der Kundenzufriedenheit bei industriellen Engineering Dienstleistungen; in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich – Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000; Wiesbaden; S. 159 – 196.

## **M**

Markert, G. (2008): Weiterempfehlung als Konstrukt in der Erfolgskette des Relationship Marketing – Theoretische Analyse, Modellierung und empirische Nachweise, Wiesbaden.

Meyer, A.; Blümelhuber, C. (2000): Kundenbindung durch Services; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.); Handbuch Kundenbindungsmanagement; 3. Auflage; Wiesbaden; S. 269-293.

Meyer, A.; Oevermann, D. (1995): Kundenbindung; in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing; 2. Auflage; Stuttgart; Sp. 1340-1351.

Mittal, B.; Lassar, W. M. (1998): Why Do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction; in: Journal of Services Marketing; Vol. 12; No. 3; S. 177-194.

Moormann, C.; Zaltmann, G.; Deshpandé, R. (1992): Relationships between Providers and Users of Market Research – The Dynamics of Trust within and between Organizations; in: Journal of Marketing Research, Vol. 29; No. 3; S. 314-329.

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing; in: Journal of Marketing; Vol. 58; No. 3; S. 20-38.

Musch, H. (2006): Das Data Warehouse als Datenbasis analytischer Informationssysteme – Architektur und Komponenten; in: Chameni, P.; Gluchowski, P. (Hrsg.); Analytische Informationssysteme – Business Intelligence-Technologien und –Anwendungen; Berlin u.a.; S. 129 - 142.

Musa, R.; Pallister, J.; Robson, M. (2005): The Roles of Perceived Value; Perceived Equity and Relational Commitment in a Disconfirmation Paradigm Framework: An Initial Assessment in a "Relationship-Rich" Consumption Environment; in: *Advances in Consumer Research*; Vol. 32; No. 1; S. 349-357.

## **N**

Nittel, D. (1999): Von der Teilnehmerorientierung zur Kundenorientierung – Zur Bedeutung von systematischen Begriffen für pädagogische Feldanalysen; in: *Die Weiterbildungsgesellschaft*; Band 1: Bildungstheoretische Grundlagen und Perspektiven; Arnold, R.; Gieseke, W. (Hrsg.), Neuwied/Kriftel, S. 162-184.

## **O**

o. V. (2010): FIHE Framework 2010-2013, Venlo.

o.V. (o.J.): Landeshochschulgesetz.

o.V. (2010): Weltbank; Rubrik: Weltwirtschaftsindikatoren.

## **P**

Palmatier, R. W.; Dant, R. P.; Grewal, D.; Evans, K. R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis; in: *Journal of Marketing*; Vol. 70; No. 4; S. 136-153.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985): A Conceptual Models of Service Quality and Its Implications for Future Research; in: *Journal of Marketing*; Vol. 49; No. 1; S. 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL – A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality; in: *Journal of Retailing*; Vol. 64; No. 1; S. 12-40.

Pepels, W. (2002): *Marketing-Lexikon*, München.

Plinke, W.; Söllner, A. (2008): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*; 6. Auflage; Wiesbaden; S. 77-101.

## **R**

Rauyruen, P.; Miller, K. E. (2007): Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty; in: *Journal of Business Research*; Vol. 60; No. 1; S. 21-31.

Reichheld, F. F. (1996): *The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, profits, and Lasting Value*, Boston.

Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. (1990): Zero Defections – Quality Comes to Services; in: *Harvard Business Review*; Vol. 68; No. 5, S. 105-111.

Rust, R. T.; Verhoef, P. C. (2005): Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-term CRM; in: *Marketing Science*, Vol. 24, No. 3, S. 477-489.

## **S**

Sachdev, S. B.; Verma, H. V. (2002): Consumer Expectations and Service Quality Dimensions Consistency, in: Journal of Management Research, Vol. 2; No. 2; S. 43-52.

Schedler, K.; Proeller, I. (2000): New Public Management, Bern.

Schlutz, E. (2003): Weiterbildungsmarketing I, Teil 1: Organisation, Management und Marketing; Studienbrief Nr. 0201 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern; unveröffentlichtes Manuskript; Kaiserslautern.

Schwaiger, M. (2003): Der Student als Kunde –eine empirische Analyse der Zufriedenheit Münchner BWL-Studenten mit ihrem Studium; in: Beiträge zur Hochschulforschung; Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung; Nr. 25; S. 32-62.

Seyr, B. F. (2006): Integratives Management und Wissensbilanzierung in der Hochschulforschung – Einführung und Umsetzung von Universitätsreformen im deutschsprachigen Raum, Frankfurt am Main.

Stauss, B. (1997): Regaining Service Customers – Costs and Benefits of Regain Management; Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt; Nr. 86; Ingolstadt.

Stauss, B. (2000): Perspektivenwandel – Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in: Thexis, 17. Jahrgang; Nr. 2; S. 15-18.

Stauss, B. (2008): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement; in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM; 6. Auflage; Wiesbaden; S. 369 – 396.

Stauss, B.; Neuhaus, P. (1995): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell; Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 66; Ingolstadt.

Stauss, B.; Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement – Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe; 4. Auflage; München, Wien.

Swan, J. E.; Trawick, I. F.; Silva, D. W. (1985): How Industrial Salespeople Gain Customer Trust; in: Industrial Marketing Management; Vol. 14; No. 3; S. 203-211.

## **T**

Teas, R. K. (1993): Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality; in: Journal of Professional Services Marketing; Vol. 8; No. 2; S. 33 – 53.

## **V**

van Cleve, B.; Schmidt-Peters, A. (1997): Qualitätssicherungsinstrumente in der beruflichen Weiterbildung und ihre Bedeutung für die Gesellschaft und den Weiterbildungsmarkt, in: Geissler, H. (Hrsg.); Weiterbildungsmarketing; Neuwied/Kriftel, S. 121-137.

Verhoef, P. C. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development; in: Journal of Marketing; Vol. 67; No. 4; S. 30-45.

## **W**

Walsch, G.; Niermann, S. (2005): Analyse der Determinanten der Kundenzufriedenheit und –bindung privater Haushalte; in: der markt; 44. Jahrgang; Nr. 174/175; S. 151-159.

Winkelmann, P. (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements, 2. Auflage, München.

Woll, A. (2004): Aussage zu einem unveröffentlichten Arbeitsbericht bei der „Tagung des Think tank for International Governance Research Austria“ (TIGRA).

## **Y**

Yang, Z.; Peterson, R. T. (2004): Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty – The Role of Switching Costs; in: Psychology & Marketing; Vol. 21; No. 10; S. 799-822.

## **Verzeichnis der Internetquellen**

(aufgeführt nach chronologischer Zitationsabfolge)

FN 14

Vgl. <http://eu.daad.de/eu/sokrates/programminformation/05360.html>  
(Stand der Abfrage: 01.03.2010)

FN 15

Vgl. <http://eu.daad.de/eu/llp/06332.html>  
(Stand der Abfrage: 04.03.2010)

FN 16

<http://rehna.de/index.phtml?view-317&SpecialTop=1>  
(Stand der Abfrage: 11.03.2010)

FN 17

[http://www.eu-bildungspolitik.de/hochschule\\_25.html](http://www.eu-bildungspolitik.de/hochschule_25.html)  
(Stand der Abfrage: 22.03.2010)

FN 18

<http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1916.php>  
(Stand der Abfrage: 08.04.2010)

FN 19

<http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1976.php>  
(Stand der Abfrage: 09.04.2010)

FN 20

<http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1979.php>  
(Stand der Abfrage: 11.04.2010)

FN 21

<http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1915.php>  
(Stand der Abfrage: 13.04.2010)

FN 22

<http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1982.php>  
(Stand der Abfrage: 13.04.2010)

FN 23

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11088\\_de.html](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_de.html)  
(Stand der Abfrage: 15.04.2010)

FN 24

<http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1923.php> und [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/099DE.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/099DE.pdf)  
(Stand der Abfragen: 17.04.2010)



FN 25

<http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1915.php>  
(Stand der Abfrage: 19.04.2010)

FN 26

<http://www.ba-auslandsvermittlung.de>  
(Stand der Abfrage: 21.04.2010)

FN 29

<http://www.kmk.org/wissenschaft-hochschule.html>  
(Stand der Abfrage: 08.05.2010)

FN 30

[http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen\\_pdfs/aufbau\\_und\\_verwaltung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen_pdfs/aufbau_und_verwaltung.pdf)  
(Stand der Abfrage: 14.05.2010)

FN 31

[http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen\\_pdfs/tertiaerer\\_bereich.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen_pdfs/tertiaerer_bereich.pdf)  
(Stand der Abfrage: 17.05.2010)

FN 32

<http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.psml>  
(Stand der Abfrage: 18.09.2010)

FN 33 und FN 34

<http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/statistik-hochschulen-nach-hochschultyp-und-bundesland.html>  
(Stand der Abfrage: 21.10.2010)

FN 35

<http://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur.vollanzeige.csp&ID=1025453>  
(Stand der Abfrage: 23.12.2010)

FN 36

<http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/StudierendeInsgesamtBundeslaender,templated=renderPrint.psml>  
(Stand der Abfrage: 08.01.2011)

FN 38

<http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/PersonalGruppen,templated=renderPrint.psml>  
(Stand der Abfrage: 09.01.2011)

FN 39

<http://www.destatis.de>, Rubrik: Personal an Hochschulen – Vorläufige Ergebnisse – Berichtsjahr 2010 nach Ländern, Hochschulart, Personal und Fächergruppen.  
(Stand der Abfrage: 31.01.2012)

FN 40

<http://uni-muenster.de/NiederlandeNet/nlwissen/bildungsforschung/vertiefung/bildungsforschung/hochschulpolitik.html>

(Stand der Abfrage: 11.01.2011)

FN 41

<http://www.auswaertigesamt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Niederlande/KulturUndBildungspolitik.html>

(Stand der Abfrage: 17.01.2011)

FN 42

<http://uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/bildungsforschung/vertiefung/bildungsforschung/bildungspolitik.html>

(Stand der Abfrage: 19.01.2011)

FN 43

<http://www.overheid.nl/english/aboutgov/government/centralgovernment>

(Stand der Abfrage: 21.01.2011)

FN 44

<http://www.studienscout-nl.de/home/studium-infos-nl-von-a-z/hochschulen/fachhochschulen.html> sowie <http://www.studienscout-nl.de/home/studium-infos-nl-von-a-z/hochschulen/universitaeten.html>

(Stand der Abfragen: 26.01.2011)

FN 45

<http://www.studienscout-nl.de/home/studium-infos-nl-von-a-z/hochschulen/private-hochschulen.html>

(Stand der Abfrage: 02.02.2011)

FN 46

<http://www.hbo-raad.n/hogeschole/overzicht-hogeschole>

(Stand der Abfrage: 05.02.2011)

FN 47

<http://www.ba-auslandsvermittlung.de>

(Stand der Abfrage: 07.02.2011)

FN 50

<http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Niederlande/KulturUndBildungspolitik.html>

(Stand der Abfrage: 09.02.2011)

FN 52

[http://www.daad.de/portrait/de/1.7\\_land.html?id=43](http://www.daad.de/portrait/de/1.7_land.html?id=43)

(Stand der Abfrage: 04.03.2011)

FN 53

[http://www.okm.gov.hu/letolt/nemzet/naric/act\\_cxxxix\\_2005.pdf](http://www.okm.gov.hu/letolt/nemzet/naric/act_cxxxix_2005.pdf)

(Stand der Abfrage: 04.03.2011)

FN 54

<http://www.nefmi.gov.hu>  
(Stand der Abfrage: 05.03.2011)

FN 55

<http://www.nemet-diplomasok.hu/downloads/ujstag/2005/2005-02/04%20Die%20Zukunft%20Universit%Ften%20in%20Ungarn.pdf>  
(Stand der Abfrage: 05.03.2011)

FN 56

[http://db.okm.gov.hu/statisztika/fs09\\_fm.pdf](http://db.okm.gov.hu/statisztika/fs09_fm.pdf)  
(Stand der Abfrage: 23.09.2011)

FN 57

<http://www.bmbf.de/de/10733.php>  
(Stand der Abfrage: 28.07.2011)

FN 58

[http://www.budapest.diplo.de/Vertretung/budapest/de/06\\_20Ku/Studieren\\_in\\_Deutschland/Studieren\\_in\\_Deutschland.html](http://www.budapest.diplo.de/Vertretung/budapest/de/06_20Ku/Studieren_in_Deutschland/Studieren_in_Deutschland.html)  
(Stand der Abfrage: 28.07.2011)

FN 59 und FN 60

<http://www.bmbf.de/de/10733.php>  
(Stand der Abfrage: 23.09.2011)

FN 61

<http://www.studieren-in-ungarn.de/476,1,fachhochschulen.html>  
(Stand der Abfrage: 23.09.2011)

FN 62

[http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/03\\_2/Rebay\\_Akkreditierung\\_in\\_Ungarn.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/03_2/Rebay_Akkreditierung_in_Ungarn.pdf)  
(Stand der Abfrage: 28.07.2011)

FN 63

[http://db.nefmi.gov.hu/statisztika/fs09\\_fm/](http://db.nefmi.gov.hu/statisztika/fs09_fm/)  
(Stand der Abfrage: 31.01.2012)

FN 64

[http://www.nefmi.gov.hu/letolt/statisztika/stat\\_gyorstaj\\_felsoo\\_101210.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/statisztika/stat_gyorstaj_felsoo_101210.pdf)  
(Stand der Abfrage: 23.09.2011)

FN 66

<http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Ungarn/Kultur-UndBildungspolitik.html>  
(Stand der Abfrage: 28.07.2011)

FN 67

<http://www.eurostat.com>  
(Stand der Abfrage: 25.09.2011)

FN 68

<http://aktualne.centrum.sk/domov/zdravie-skolstva-spolocnost/clanek.phtml?id=1186526>  
(Stand der Abfrage: 23.09.2011)

FN 70

<http://news.efors.eu/en/Studentlife/oldest-university-in-slovakia-uses-own-resources/>  
(Stand der Abfrage: 23.09.2011)

FN 132

<http://www.fs-et.de/fachschaft/was-ist-die-fachschaft.html>  
(Stand der Abfrage: 08.05.2010)

## Verzeichnis der Anhänge

	Seite
Anhang 1: Fragebogen zur empirischen Erhebung	158
Anhang 2: Schriftlicher Interviewfragebogen (Interviewleitfaden zu den Adaptionsmöglichkeiten des Modells in den geografisch östlich gelegenen Hochschulraum Mitteleuropas)	172
Anhang 3: Mögliches Schema zur kulturell ausgerichteten Konzeptions-Analyse	175
Anhang 4: Mögliches Schema zur Qualitätsmanagement-Analyse	176
Anhang 5: Mögliches Schema zur Beschwerdemanagement-Analyse	179
Anhang 6: Mögliches Schema zur Analyse der ergänzenden Dienstleistungen	180
Anhang 7: Anwendungshinweise zur Bestimmung von Gewichtungen und punktbasierten Wertungen	181
Anhang 8: Mögliches Schema zur kulturell-ausgerichteten Konzeptions-Evaluation	183
Anhang 9: Mögliches Schema zur Qualitätsmanagement-Evaluation	184
Anhang 10: Mögliches Schema zur Beschwerdemanagement-Evaluation	187
Anhang 11: Mögliches Schema zur Evaluation der ergänzenden Dienstleistungen	188
Anhang 12: Aggregierte Evaluations- und Potenzial-Tabelle	189
Anhang 13: Ermittlung der normativen Empfehlungen basierend auf der Kombination von Potenzial- und Portfoliomethode	190

### Anmerkung:

Wie bereits in den Abbildungen angeführt, die in dem Teilkapitel 5.6 aufgeführt sind, wird es aus Sicht der Autorin als empfehlenswert erachtet, pro Schema/pro Teilsegment circa 25 Aspekte zugrunde zu legen, damit abschließend aus der Erhebung ein aussagekräftiges Resultat erzeugt wird.

Damit sich der Anwender der Schemata, respektive die bewertenden Gutachter der vorliegenden Arbeit ein „Bild machen können“, wurden exemplarisch einige Kriterien pro Indikatorensegment, bzw. pro Teilsegment aufgeführt.

Wie bereits mehrfach angeführt, dient dieses Aufführen der Kriterien nur der leichteren Nachvollziehbarkeit und soll (hochschulindividuell) je nach Schwerpunktsetzung erstellt werden.

Ergänzend wird an dieser Stelle angemerkt, dass die Konzeptionsanalyse den drei Indikatorensegmenten übergeordnet ist. Dies führt dazu, dass generell eine Konzeptionsanalyse durchgeführt werden kann, diese jedoch nur intern gerichtet ist (Selbstbild).

Auf eine Integration in das eigentliche Beziehungsmodell, welches auf den drei integrativen Dienstleistungscharakteristika aufgebaut ist, wird daher verzichtet und ist bewusst nicht gewollt.

Lediglich aus Vollständigkeitsgründen wird die Konzeptionsanalyse an dieser Stelle aufgegriffen und beispielhaft mit exemplarischen Kriterien angeführt.

## **Anhang 1: Fragebogen zur empirischen Erhebung**

### **Erhebungsbogen zu dem Thema „Kundenbeziehungsmanagement an Hochschulen“**

Sehr geehrte(r) ...,

im Rahmen einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit benötige ich Ihre Mithilfe. Als Promovendin der Westungarischen Universität zu Sopron (Ungarn) befasse ich mich mit der Erforschung einer Beziehungsausrichtung zwischen Studierenden und der Hochschule im internationalen Kontext. Es gilt zu überprüfen, in wieweit und in welchem Ausmaß Studierende als Kunden einer Hochschule angesehen werden, beziehungsweise werden müssen und ebenso, ob im Kontext von Hochschulleistungen ein Modell zur Erfassung der Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule erforderlich ist.

Indem Sie den beigefügten Fragebogen ausfüllen, leisten Sie einen wesentlichen Beitrag zu der zuvor genannten Thematik.

Bei jeder Frage ist grundsätzlich eine Antwort möglich. Fragen mit Mehrfachantwortmöglichkeiten sind als solche gekennzeichnet. Die Mehrzahl der Fragen ist geschlossen formuliert, lediglich einige Fragen erfordern eine ausformulierte Antwort Ihrerseits. Die Antwortmöglichkeiten sind fortlaufend nummeriert.

Die Bewertung erfolgt von 1-7, dabei bedeutet „7“ keine Angabe. Die Gewichtung ist gestaffelt „1“ bedeutet „kein Ausmaß“ (entsprechend 0%), „2“ bedeutet ein „sehr geringes Ausmaß“ (entsprechend 1%-20%), „3“ bedeutet ein „geringes Ausmaß“ (entsprechend 21%-40%), „4“ bedeutet ein „mittleres Ausmaß“ (entsprechend 41%-60%), „5“ bedeutet ein „hohes Ausmaß“ (entsprechend 61%-80%) und „6“ bedeutet ein „sehr hohes Ausmaß“ (entsprechend 81%-100%).

Lediglich die Angaben hochschulspezifischer Daten zu statistischen Zwecken sind hinsichtlich der Antwortmöglichkeiten mit S 1 - S 5 gekennzeichnet.

Der Fragebogen ist anonym auszufüllen.

Sollte ein Interesse an der Zurverfügungstellung der Resultate bestehen, so bitte ich um eine kurze Benachrichtigung unter meinen angegebenen Kontaktdaten.

Im Voraus bedanke ich mich recht herzlich für Ihre Mithilfe.

Damit Ihnen keine Kosten entstehen, ist meinem Schreiben ein adressierter und frankierter Rückumschlag beigefügt.

Besten Dank,

Yvonne M. Spitz

Welche Bedeutung messen Sie den folgenden Bereichen im Hinblick auf die Internationalisierung bei:

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>1</b>	Öffnen der Landesgrenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2</b>	Studierenden in anderen Ländern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3</b>	Internationalität ist durch Multilingualität gekennzeichnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4</b>	Flexibilität des Studierenden/ des Personals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welches Ausmaß an Auswirkungen wird für Ihre Hochschule durch die Internationalisierung erkennbar?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>5</b>	Erhöhter Wettbewerbsdruck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6</b>	Verlust der Marktanteile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7</b>	Steigende Konkurrenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8</b>	Transparenz des Leistungsangebotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9</b>	Grenzüberschreitende Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10</b>	Erschließung neuer Märkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11</b>	Weg zu einem Europa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>12</b>	Zusammenwachsen der Wirtschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>13</b>	Zusammenwachsen der Kulturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14</b>	Offenheit gegenüber anderen Kulturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Hochschulaktivitäten gehen in welchem Ausmaß mit der Internationalisierung einher?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
15	Präsenz auf internationalen wissenschaftl. Kongressen	0	0	0	0	0	0	0
16	Optimierung des Leistungsangebotes	0	0	0	0	0	0	0
17	Differenzierte Marketingmaßnahmen	0	0	0	0	0	0	0
18	Präsenz auf Messen	0	0	0	0	0	0	0
19	Zunahme der Vergabe von Stipendien	0	0	0	0	0	0	0
20	Investitionen in Absolventen als Empfehlungsgeber	0	0	0	0	0	0	0

Welche (primär finanziellen) Auswirkungen gehen in welchem Ausmaß mit der Internationalisierung für Ihre Hochschule einher?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
21	Höhere Anmeldezahlen	0	0	0	0	0	0	0
22	Kostenreduzierungen	0	0	0	0	0	0	0
23	Steigerung der Umsätze	0	0	0	0	0	0	0
24	Steigerung von Gewinnen	0	0	0	0	0	0	0
25	Höhere Akquise von Drittmitteln	0	0	0	0	0	0	0
26	Zuweisung von Forschungsgeldern	0	0	0	0	0	0	0

Bezogen auf die Ablaufprozesse der hochschulinternen Gegebenheiten kann die Internationalisierung Auswirkungen haben. Welche Auswirkungen hat die Internationalisierung auf die Ablaufprozesse Ihrer Hochschule?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
27	Es erfolgt eine Koordination und ein Abgleich mit den Kundenkontaktpunkten	0	0	0	0	0	0	0
28	Routinetätigkeiten werden im Back Office standardisiert bearbeitet	0	0	0	0	0	0	0
29	Erhöhter personeller Aufwand	0	0	0	0	0	0	0
30	Zunahme edv-technischer Aktivitäten	0	0	0	0	0	0	0
31	Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):							



Ebenso können Internationalisierungsansätze Auswirkungen auf die Aufbauprozesse der Hochschule haben.

Welche Auswirkungen hat die Internationalisierung auf die Aufbauprozesse Ihrer Hochschule?

**32** Es wurden neue Stellen geschaffen?

nein

ja, welche: \_\_\_\_\_

**33** Die hierarchische Struktur hat sich verändert

nein

ja, welche Veränderung ist erfolgt? \_\_\_\_\_

**34** Sonstiges (genaue Angabe erforderlich):

Welche Inhalte umfasst die langfristige (strategische) Ausrichtung Ihrer Hochschule? (**Mehrfachnennungen sind möglich!** Kreuzen Sie bitte das Zutreffende / die zutreffenden Inhalte an!)

**35**  Studiengänge

**36**  Forschung und Lehre

**37**  Digital-mediale Unterrichtsgestaltung

**38**  Ranking

**39**  Abschlussorientierung

**40**  Beziehung zu den Mitarbeitern

**41**  Beziehung zu den Studierenden

**42**  Sonstiges (genaue Angabe erforderlich):

---

Welche Inhalte erhalten aus Ihrer Sicht zu wenig Beachtung? (**Mehrfachnennungen sind möglich!** Kreuzen Sie bitte das Zutreffende / die zutreffenden Inhalte an!)

**43**  Studiengänge

**44**  Forschung und Lehre

**45**  Digital-mediale Unterrichtsgestaltung

**46**  Ranking

**47**  Abschlussorientierung

**48**  Beziehung zu den Mitarbeitern

**49**  Beziehung zu den Studierenden

**50**  Sonstiges (genaue Angabe erforderlich):

---

Inwiefern ist mit der Zunahme der Internationalisierung –aus Ihrer Sicht- eine Zunahme der marketingrelevanten Aktivitäten und Absatzkanäle einhergegangen?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>51</b>	Zunahme der Nutzung von Printmedien (allgemein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>52</b>	Zunahme der Nutzung von Plakaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>53</b>	Zunahme der Nutzung von Zeitungsanzeigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>54</b>	Zunahme von Messepräsenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>55</b>	Zunahme von Recruiting Days	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>56</b>	Zunahme des „Tags-der-offenen-Tür“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>57</b>	Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):							

In welchem Ausmaß maßen, bzw. messen Sie der Ausrichtung auf die Beziehung zu den Studierenden eine Bedeutung bei?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>58</b>	Vergangenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>59</b>	Zukunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>60</b>	Gegenwart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welches Ausmaß der strategischen Ausrichtung könnte eine Hochschule Ihrer Meinung nach durch eine Beziehungsgestaltung zu den Studierenden verfolgen?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>61</b>	Erhalten, bzw. Erhöhen des eigenen Marktanteils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>62</b>	Studierende als strategische Partner bei Bildungsfragen ansehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>63</b>	Studierende und Absolventen als Empfehlungsgeber ansehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>64</b>	Steigerung des Images	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>65</b>	Steigerung der Bekanntheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>66</b>	Steigerung der eigenen Position im Hochschulranking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>67</b>	Akquise potenzieller Studierender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>68</b>	Minimierung der Abwanderungsquote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>69</b>	Zielgerichtete Marktforschung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>70</b>	Gewinnsteigerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>71</b>	Intensivierung der Bindung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>72</b>	Kostensenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>73</b>	Modifizierung von internen Abläufen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>74</b>	Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):							

Eine Beziehungsausrichtung könnte Auswirkungen auf die Gestaltung wissenschaftlicher Lehrveranstaltungen haben.

Welche Auswirkungen sind in welchem Ausmaß Ihrer Ansicht nach denkbar?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
75	Support bei einer studentenzentrierten Gestaltung und Durchführung der Lehrveranstaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76	Support des potenziellen Absolventen nach Abschluss des Studiums, um die Lehre marktgerecht zu gestalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77	Ermittlung des Bedarfs / der Studierendenpräferenzen im Hinblick auf innovative Themen(bereiche)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78	Entsprechen / Setzen neuer qualitativer Standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79	Entw. neuer Lehrmethoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Entw. neuer Absatzkanäle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	Erschließung neuer Forschungsgebiete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82	Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):							

Eine Beziehungsausrichtung kann Auswirkungen auf die Informationstechnologie haben. Wie bewerten Sie folgende Auswirkungen?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
83	Möglichkeit der strukturierten Datenerfassung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	Möglichkeit der strukturierten Datenpflege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	Möglichkeit zur Erstellung einer umfassenden Datenbank, die auf Studierende bezogen ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	Möglichkeit der strukturierten Datenanalyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87	Bereitstellung der Daten Studierender an den Kundenkontaktpunkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88	Steigerung der Datenqualität durch zuvor festgelegte Erfassungskriterien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welchem Ausmaß kann die Beziehungsgestaltung –im Bezug zu den Studierenden- eine Unterstützung leisten?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>89</b>	Zeitnahes Erkennen von Präferenzen Studierender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>90</b>	Stud.-individuelle Ansprache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>91</b>	Ermittlung der Zufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>92</b>	Ermittlung der Leistungsres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>93</b>	Bedarf des Studienangebotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>94</b>	Individueller Lernbedarf des Studierenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>95</b>	Nutzen brachliegender Potenziale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>96</b>	Individuelle Angebote an Studierende (bspw. Beitritt einer Org., Lernkreise)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Datencluster sind Ihrer Ansicht nach erfassungswürdig/-relevant?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>97</b>	Demografische Daten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>98</b>	Soziografische Daten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>99</b>	Psychografische Daten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>100</b>	Aktiografische Daten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>101</b>	Bewertungen durch Studentenbefragungen (allgemein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>102</b>	Beschwerden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>103</b>	Aktivitäten im HS-kontext	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>104</b>	Übersicht der Kontaktaufnahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>105</b>	Übersicht der Kundenkontaktpunkte/-medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>106</b>	Erfassen einer Studierenden-Statusqualifikation (A-, B-, C-Studierende)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Erfassen der Studierendenansicht hinsichtlich:							
<b>107</b>	• Lehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>108</b>	• Hochschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>109</b>	• Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>110</b>	• erg. Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>111</b>	• insgesamt (107-110)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welchem Ausmaß erachten Sie die nachfolgenden Aspekte bei einem effektiven Qualitätsmanagement für bedeutend?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>112</b>	Die Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>113</b>	Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>114</b>	Reaktionsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>115</b>	Leistungskompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>116</b>	Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>117</b>	Sonstiges (genaue Angabe erforderlich):							

In welchem Ausmaß erachten Sie die nachfolgenden Bereiche für einen zielführenden Umgang mit Beschwerden als erforderlich?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>118</b>	Stimulation / Kommunikation einer Beschwerdekultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>119</b>	Wertfreie Beschwerdeannahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>120</b>	Zeitnahe Beschwerdebearbeitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>121</b>	Unverzögliche Beschwerdereaktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>122</b>	Objektive Beschwerdeauswertung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>123</b>	Sonstiges (genaue Angabe erforderlich):							

Die ergänzenden Dienstleistungen weisen eine Mehrfachnutzenkomponente in Addition zur ursprünglichen Primärleistung (der wissenschaftlichen Lehre) auf.

In welchem Ausmaß erachten Sie die ergänzenden Dienstleistungen (in der Tabelle aufgeführt) für Studierende als wesentlich?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>124</b>	Studierenden-Service-Stelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>125</b>	Vermittlung von Diplom-/Praktikumsstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>126</b>	Vermittlung von Wohnraummietangeboten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>127</b>	Lernspezifische Förderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>128</b>	Sprachkurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>129</b>	Zahlreiche Kommunikationskanäle zur Kontaktaufnahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>130</b>	Open-door-policy zwischen Lehrkräften und Studierenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>131</b>	Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):							

Was soll Ihrer Ansicht nach mit einer kommunizierten Beschwerde geschehen? (**Mehrfachnennungen sind möglich!** Kreuzen Sie bitte das Zutreffende / die zutreffenden Inhalte an!)

- 132**  Sofern diese personenbezogen sind=Weiterleitung an die betroffene Person
- 133**  Sofern diese abteilungs-/fachbereichsspezifisch sind=Weiterleitung an die betroffene Abteilung / den Fachbereich
- 134**  Dialog mit Betroffenen
- 135**  Erarbeitung gemeinsamer Lösungsvorschläge
- 136**  Sonstiges (genaue Angabe erforderlich):

Ein Modell zur Erfassung der Beziehungsausrichtung zwischen Studierenden und der Hochschule könnte in einer Form gestaltet werden, dass es sich neben dem bloßen Erfassen auch in adaptiertem und modifiziertem Maße zur Bewertung des Hochschulbeziehungsmanagements durch die Mitarbeiter eignet. Die Hochschule würde somit einen Beziehungsstatus ihrer Angestellten und Bediensteten erhalten.

Wie würden Sie ein derartiges Vorgehen, bzw. eine derartige Modelleignung bewerten?

**137** Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung:

---



---



---



---



---

Unter der Ausrichtung, dass durch die Mitarbeiter ein hochschulspezifisches Beziehungs(selbst)bild erfasst wird, ist es ebenso denkbar, dass auch ein Fremdbild durch die primären Leistungsnehmer erfasst wird.

Wie bewerten Sie eine derartige Möglichkeit der Ermittlung des Beziehungsstatus als Fremdbild?

**138** Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung:

---

---

---

---

---

Gesamtheitlich betrachtet, besteht die Möglichkeit, das Selbstbild des Beziehungsmanagementstatus der Hochschulangehörigen mit dem Beziehungsmanagementstatus als Fremdbild durch die Studierenden (als primäre Leistungsnehmer) abzugleichen, um ggf. brach liegendes Beziehungs(optimierungs)potenzial zu ermitteln. Wie bewerten Sie eine derartige Möglichkeit, wenn dieses aus dem Modell resultieren würde?

**139** Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung:

---

---

---

---

---

Sofern ein Modell zugrunde gelegt wird, welches grundsätzlich auf die Erfassung der Beziehung zu den Studierenden ausgerichtet ist; jedoch auch -unter leichter Modifikation- zur Ermittlung eines Beziehungsstatus aus Sicht der Arbeitnehmer herangezogen werden kann ermöglicht dies die Erfassung von Fremd- und Selbstbild, zur letztlichen Ermittlung eines Beziehungs(optimierungs)potenzials. Gibt es -nach Ihrer Ansicht- weitere Aspekte oder Personen(gruppen), die noch berücksichtigt werden müssen?

**140** Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung:

---

---

---

---

---

Welche Abteilungen/Fachbereiche müssen über die Implementierung eines Beziehungsmanagements in die Hochschule involviert werden? (**Mehrfachnennungen sind möglich!** Kreuzen Sie bitte das Zutreffende / die zutreffenden Inhalte an!)

**141**  Dekanat

**142**  Direktion/Rektorat

**143**  Vertrieb/Hochschulmarketing

**144**  Administration/Verwaltung

**145**  Alumni-Vereinigung

**146**  Studierendenbetreuung

**147**  Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):

---



In welchen administrativen oder wissenschaftlichen Bereichen sollte das Beziehungsmanagement Anwendung finden? (**Mehrfachnennungen sind möglich!** Kreuzen Sie bitte das Zutreffende / die zutreffenden Inhalte an!)

- 148  wissenschaftliche Lehre
  - 149  wissenschaftliche Forschung
  - 150  Hochschulmarketing
  - 151  Qualitätsmanagement
  - 152  Beschwerdemanagement
  - 153  Abteilung Service/ergänzende Dienstleistungen
  - 154  Informatik / IT-Netzwerk
  - 155  Hochschul-Mediathek
  - 156  Studierenden-Verwaltung
  - 157  Alumni-Verwaltung
  - 158  Sonstige (genaue Bezeichnung erforderlich):
- 

Wie sollte das Beziehungsmodell edv-technisch im Hochschulkontext ausgerichtet sein?

- 159  universelle Standardlösung
- 160  universelle Standardlösung mit individuell aktivierbaren Tools nach Bedarf
- 161  hochschulspezifische Lösung

Welche Faktoren / Personen (bspw. durch mangelndes Interesse) können einer Implementierung hemmend gegenüberstehen? (**Mehrfachnennungen sind möglich!** Kreuzen Sie bitte das Zutreffende / die zutreffenden Inhalte an!)

- 162  Datenschutz
- 163  technische Gegebenheiten
- 164  anwenderunfreundliche Gestaltung
- 165  Komplikationen
- 166  Zeitmangel
- 167  Mangel an Pflege
- 168  Unsicherheit der Verwender
- 169  fehlender Beratungssupport
- 170  Hochschulleitung / Verantwortliche der Hochschule
- 171  Leistungsnehmer / Studierende

In welchem Ausmaß schätzen Sie die Berücksichtigung der (nachfolgend aufgeführten) integrativen Dienstleistungscharakteristika als bedeutsam bei der Gestaltung eines Beziehungsmodells ein?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
172	Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
173	Beschwerdemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
174	ergänzende Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie bedeutsam erachten Sie bei der Modellgestaltung die Berücksichtigung der integrativen Dienstleistungscharakteristika (integ. DL-Charakteristika)?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>175</b>	Integ. DL-Charakteristika (insgesamt, bestehend aus Qualitätsmanagement, Beschwerdemanagement und den erg. Dienstleistungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welchen Fachbereichen / Verwaltungsabteilungen kommt dem Beziehungsmanagement zwischen Studierenden und der Hochschule **gegenwärtig** welcher Stellenwert zu?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>176</b>	Dekanat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>177</b>	Direktion/Rektorat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>178</b>	Vertrieb/Hochschulmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>179</b>	Administration/Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>180</b>	Alumni-Vereinigung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>181</b>	Studierendenbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>182</b>	Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):							

Bewerten Sie das Beziehungsmanagement bitte erneut. Nun jedoch unter dem zukünftig zu erwartenden Stellenwert. Bezogen auf die Ausgangsfrage lautet diese: In welchen Fachbereichen/Verwaltungsabteilungen kommt dem Beziehungsmanagement **zukünftig** welcher **erwartete** Stellenwert zu?

		1 keine	2 sehr gering	3 gering	4 mittel	5 hoch	6 sehr hoch	7 keine Angabe
<b>183</b>	Dekanat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>184</b>	Direktion/Rektorat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>185</b>	Vertrieb/Hochschulmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>186</b>	Administration/Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>187</b>	Alumni-Vereinigung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>188</b>	Studierendenbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>189</b>	Sonstiges (genaue Bezeichnung erforderlich):							

Abschließend bitte ich Sie, noch einige Angaben über Ihre Hochschule zu machen.  
Die Angaben dienen lediglich statistischen Zwecken.

**S 1**

Die Anzahl der Hochschulbediensteten und der Arbeitnehmer (dem zugehörig sind Professoren, Lehrkräfte, wissenschaftliche Mitarbeiter, Doktoranden, wissenschaftliche Hilfskräfte, Verwaltungsmitarbeiter etc.) umfasst

- bis zu 300 Personen       301 – 600 Personen       601 – 900 Personen  
 901 – 1200 Personen       über 1200 Personen

**S 2**

Wie hoch ist die Gesamtanzahl der Studierenden (in Vollzeit, Teilzeit und Fernstudenten)?

- bis zu 300 Studierende       301 – 600 Studierende       601 – 900 Studierende  
 901 – 1200 Studierende       über 1200 Studierende

**S 3**

Wie hoch ist die Anzahl der verschiedenen Studiengänge, die Ihre Institution anbietet?

- bis zu 15 verschiedene Studiengänge       bis zu 30 verschiedene Studiengänge  
 bis zu 45 verschiedene Studiengänge       bis zu 60 verschiedene Studiengänge  
 mehr als 60 verschiedene Studiengänge

**S 4**

In welchem Fachbereich / Welcher Abteilung der Hochschule sind Sie beruflich tätig?

- Dekanat  
 Direktion/Rektorat  
 Vertrieb/Hochschulmarketing  
 Administration/Verwaltung  
 Alumni-Vereinigung  
 Studierendenbetreuung  
 Sonstiges (bitte genaue Bezeichnung angeben):

---

**S 5**

Welche Auffassung vertreten Sie, wenn Sie über eine Beziehungsausrichtung zwischen Studierenden und der Hochschule nachdenken?

(Formulieren Sie bitte Ihre Antwort):

---

---

---

---

An dieser Stelle bedanke ich mich recht herzlich für Ihre Unterstützung und die erübrigte Zeit, die Sie für die Beantwortung der Fragen investiert haben.

Herzlichen Dank!

Senden Sie nun bitte den ausgefüllten Fragebogen an meine Anschrift zurück.  
Ein adressierter und frankierter Rückumschlag liegt bei.

## Anhang 2: Schriftlicher Interviewfragebogen<sup>211</sup>

### Schriftlicher Interviewfragebogen

**Interviewpartner:**

**Funktion:**

**Hochschule:**

**Datum und des schriftlichen Interviews:**

*!Bei sämtlichen Fragen ist eine Begründung erforderlich!*

#### Zur Modellausrichtung

**Gehen Sie bitte davon aus, dass bereits ein Modell zur Beziehungserfassung entwickelt wurde. Zur Überprüfung der Tragfähigkeit und Ausrichtung des Modells ist es erforderlich, dass dieses hinsichtlich seiner Validität überprüft wird. Indem Sie die folgenden Fragen beantworten, leisten Sie einen wesentlichen Beitrag dazu.**

- 1 Das Modell zur Beziehungserfassung ist primär auf Studierende ausgerichtet, ebenso ist es jedoch auch möglich, den Beziehungsstatus der Hochschule durch die Bewertung der Mitarbeiter erfassen zu lassen.  
Welche Assoziationen verbinden Sie mit einem derartigen Modell?**

---

---

---

- 2 Wie bewerten Sie ein Modell zur Beziehungserfassung, mit welchem neben der reinen Erfassung der Beziehung auch ein Selbst- und Fremdbild (Selbstbild durch die Mitarbeiter und Fremdbild durch die Studierenden) ermittelt werden kann, damit die Hochschule abschließend einen „umfassenden Beziehungsstatus“ ermitteln kann?**

---

---

---

- 3 Gibt es Ihrer Ansicht nach Komponenten, die bei einem Beziehungsmodell unbedingt enthalten sein müssen?**

---

---

---

---

<sup>211</sup> Der Interviewleitfaden wurde bei dem Experteninterview mit Prof. Dr. Cs. Székely zugrunde gelegt um zu überprüfen, ob das entwickelte Modell auch (neben dem geografisch westlich gelegenen Hochschulraum Mitteleuropas) im geografisch östlich gelegenen Hochschulraum Mitteleuropas die entsprechende Eignung und Anwendungsorientierung aufweist.

**Zur Nutzenkomponente**

**4 Welche Nutzenerwartungen haben Sie an ein Modell, das zur Beziehungserfassung eingesetzt wird?**

---

---

---

**5 Welche Resultate müssten durch ein derartiges Modell unbedingt erbracht werden?**

---

---

---

**6 Gibt es Teilaspekte, die hinsichtlich des Nutzens und der von den Nutzern gestellten Erwartungen erfüllt werden müssten?**

---

---

---

**Zur Implementierung**

**7 Eignet sich ein derartiges Beziehungsmodell für den Einsatz an Ihrer Hochschule?**

---

---

---

**8 Müssten bei einer Implementierung technische Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden?**

---

---

---

**9 Welche personellen Aufgaben würden mit einer Modellimplementierung einhergehen?**

---

---

---

**Zu den Anwendungsmöglichkeiten**

- 10** Wird angenommen, dass die Implementierung erfolgt ist, was müsste hinsichtlich der Modellanwendung hochschulintern vorgenommen werden?

---

---

---

- 11** Können Sie letztlich bitte noch angeben, ob und inwiefern das Modell in Ihrer Hochschule, bzw. den Hochschulkontext adaptiert werden kann?

---

---

---

**Herzlichen Dank!**

### Anhang 3: Mögliches Schema zur kulturell ausgerichteten Konzeptions-Analyse

Zielausrichtung

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1... verfügt über Beziehungsziele.		
2...verfügt über normadäquate Zielsetzungen, die den Studierenden eindeutig kommuniziert werden und bekannt sind.		
3... verbindet ihre Beziehungsziele im Einklang mit dem Handeln im Hochschulkontext. Es erfolgt ein visions- und leitlinienkonformes Handeln unter Beziehungsaspekten.		
4 ...verfügt über messbare Ziele unter Anwendung der SMART-Analyse die den Studierenden bekannt sind.		
5 ...verfügt über ein adäquates Ausmaß zwischen den Akquise, Bindung und Abwanderung.		
6-25...		

## Anhang 4: Mögliches Schema zur Qualitätsmanagement-Analyse

Teilsegment: Tangibles (Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...gestaltet die Räumlichkeiten hell und freundlich.		
2...gestaltet die Veranstaltungsräume lernförderlich mit guten Sichtverhältnissen.		
3...verfügt über multimediale Lernmöglichkeiten und ebensolche Arbeitsplätze für Studierende.		
4...verfügt über räumliche Rückzugsmöglichkeiten für Studierende, damit in Einzel- oder Gruppenarbeit Studententätigkeiten durchgeführt werden können.		
5...verfügt über Möglichkeiten der Bereitstellung von Lebensmitteln in dafür vorgesehenen Räumlichkeiten wie beispielsweise einer Kantine/Mensa.		
6-25...		

Teilsegment: Reliability (Zuverlässigkeit)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...lässt keine Vorlesungsveranstaltungen ohne Nachholtermin ausfallen.		
2...gestaltet die Lehrveranstaltungen auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse.		
3...vollzieht die Lehrveranstaltungen theoriegeleitet und praxisgestützt.		
4...vollzieht ein Zusammenspiel zwischen fordern und fördern der Studierenden.		
5...gestaltet Lehr-Lerneinheiten methodisch abwechslungsreich (Themenerarbeitung, Projektarbeit, Praxisprojekte).		
6-25...		



Teilsegment: Responsiveness (Reaktionsfähigkeit)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...vollzieht den Ansatz der „Open-Door-Policy.“		
2...offeriert den Studierenden diverse Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit dem Lehrpersonal.		
3...verfügt über Lehrpersonal, das Anfragen zeitnah (innerhalb von 48 Stunden) beantwortet.		
4...verfügt über Lehrpersonal, welches Leistungsbewertungen innerhalb einer festgelegten Bearbeitungsfrist (meist 10 Arbeitstage) bewertet hat und die Resultate dem Studierenden zugänglich macht.		
5...verfügt über Servicemitarbeiter, die auf Anfragen der Studierenden zeitnah reagieren.		
6-25...		

Teilsegment: Assurance (Leistungskompetenz)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches auf eine fundierte akademische und ggf. ergänzende praktische Ausbildung zurückgreifen kann.		
2...verfügt über wissenschaftliche Hilfskräfte, die Tutorien durchführen.		
3...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches über Methodenkompetenz verfügt.		
4...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches über Fachkompetenz verfügt.		
5...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches über Sozialkompetenz verfügt.		
6-25...		

Teilsegment: Empathy (Einfühlungsvermögen)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...verfügt über Mitarbeiter, die sich um die Studierenden kümmern (Servicemitarbeiter, bspw. Student Help Desk).		
2...verfügt über Möglichkeiten der psychologischen Betreuung Studierender (bspw. Hochschul-Psychologe, psychologischer Beratungsdienst).		
3...verfügt über Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, damit auch Eltern(teile) die Möglichkeit zum Studium haben.		
4...verfügt über Sportangebote.		
5...verfügt über Freizeitangebote.		
6-25		

## Anhang 5: Mögliches Schema zur Beschwerdemanagement-Analyse

Teilsegment: Beschwerdestimulierung

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...verfügt über eine offene Haltung gegenüber konstruktiver Kritik und erachtet kommunizierte Beschwerden als Vertrauensbeweis und Aspekt der Mithilfe.		
2...verfügt über eine hochschulspezifische Fehlerkultur.		
3...hat den Maßstab „Das Bessere ist der Feind des Guten“.		
4...sieht Beschwerden als Chance zum Wachsen.		
5...setzt sich mit Beschwerden kritisch auseinander.		
6-25...		

Teilsegment: Beschwerdeannahme

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...offeriert den Hochschulangehörigen diverse Möglichkeiten der Beschwerdemitteilung.		
2...die Beschwerdemitteilung kann medial über diverse Kanäle erfolgen.		
3...geht mit Kritik positiv um.		
4...geht mit Kritik vertrauensvoll um.		
5...sucht den Dialog um kritische Anmerkungen zeitnah aufzugreifen.		
6-25...		

Auf weiterfolgende, beispielhafte Ausführungen zu den weiteren Teilsegmenten wird an dieser Stelle verzichtet, da die Auflistung möglicher Aussagen lediglich exemplarisch erfolgen sollte.

## Anhang 6: Mögliches Schema zur Analyse der ergänzenden Dienstleistungen

Teilsegment: Erreichbarkeit von Ansprechpartnern der Kundenkontaktpunkte

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...verfügt über Kommunikationswege, die eine Kontaktaufnahme zu den jeweiligen Ansprechpartnern ermöglichen.		
2...verfügt über die persönliche Kontaktaufnahme sowie über die mediale Kontaktaufnahme.		
3...die Ansprechpartner der Kundenkontaktpunkte haben feste Sprechzeiten.		
4...die Sprechzeiten können von den Studierenden problemlos wahrgenommen werden.		
5...sofern die Kontaktaufnahme auf medialem Wege erfolgt, erhält der Studierende eine zeitnahe Rückmeldung.		
6-25...		

Teilsegment: Unterstützung Studienorganisation

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>Ist-Zustand</b>	<b>Quelle</b>
1...bietet ergänzende Hilfe bei der Suche nach einem Praktikums-/Diplomarbeitsplatz.		
2...unterstützt den Studierenden bei der Antragstellung von behördlichen Dokumenten.		
3...unterstützt den Studierenden bei der Suche nach einer studienbegleitenden beruflichen Tätigkeit.		
4...unterstützt den Studierenden bei der Wohnungs- /Zimmersuche.		
5...unterstützt den Studierenden bei der Wahl von Schwerpunktfächern.		
6-25...		

## **Anhang 7: Anwendungshinweise zur Bestimmung von Gewichtungen und punktbasierten Wertungen**

### Legende

G	-	Gewichtung	
G1	-	Gewichtung 1:	Kriterium mit durchschnittlicher Bedeutung für das Beziehungsmanagement
G2	-	Gewichtung 2:	Kriterium mit hoher Bedeutung für das Beziehungsmanagement
G3	-	Gewicht 3:	Kriterium mit überdurchschnittlich hoher Bedeutung für das Beziehungsmanagement
GPBW-		Gesamte punktbasierte Wertung	
PBW	-	Punktbasierte Wertung	
PBW 1-		Punktbasierte Wertung 1:	Das Kriterium trifft in allen Aspekten zu. Sämtliche Merkmale, die zur gänzlichen Erfüllung des Kriteriums notwendig sind, liegen in Gänze vor.
PBW 2-		Punktbasierte Wertung 2:	Das Kriterium trifft in den wesentlichen Aspekten zu. Sämtliche Merkmale, sind in den zentralen Ansatzpunkten erfüllt, jedoch nicht in Gänze. Das aus der nicht 100%-ig vollständigen Erfüllung resultierende Potenzial erfordert noch eine überschaubare Arbeit zur vollständigen Erfüllung.
PBW 3-		Punktbasierte Wertung 3:	Das Kriterium trifft nur ansatzweise zu. Das Kriterium wird nur ansatzweise erfüllt, es sind jedoch wesentliche Teilaspekte erfüllt, nicht ungeachtet zu lassen sind jedoch diejenigen Teilaspekte, in denen keine Erfüllung vorliegt. Das daraus resultierende Erfüllungspotenzial offeriert Handlungsansätze um dem Kriterium zu entsprechen.
PBW 4-		Punktbasierte Wertung 4:	Das Kriterium trifft marginal zu. Das Ausmaß des Zutreffens ist jedoch gering. Es besteht ebenso die Möglichkeit, dass keine Ansätze des Zutreffens erkennbar sind und folglich einer Realisation des Kriteriums entgegenstehen.

### Anmerkung zu den Anwendungshinweisen zur Bestimmung von Gewichtungen und punktbasierten Wertungen:

Die Verantwortlichen in der Hochschule nehmen die kriterienspezifische Gewichtung vor. Die Bewertung erfolgt dabei aufgrund der wahrgenommenen Priorität. Dieses Vorgehen dient dazu, dass „Beziehungsspezifische Selbstbild der Hochschule“ zu ermitteln.

Die Gewichtung wiederum wird dagegen der Führung, bspw. den Fachbereichsleitern und der Direktion überlassen, da die Aufgaben des Managements in der Hochschulführung liegt und da diese über einen strukturellen Gesamtüberblick verfügen.

Neben der Ermittlung des Selbstbildes ist ebenso die Ermittlung des Fremdbildes erforderlich. Das Fremdbild wird ermittelt, indem die Checklisten als Fragebögen den Studierenden als primären Bildungsadressaten der Hochschule zur Verfügung gestellt werden, um in einem nachfolgenden Schritt das Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen und um daraus das „Beziehungs(optimierungs)potenzial“ zu ermitteln. Der Abgleich erfolgt durch die verantwortlichen Mitarbeiter, um ein reales Ergebnis im Hinblick auf die Qualität, den Umgang mit Beschwerden und ergänzenden Dienstleistungen zu erhalten und um letztlich einen detaillierten Überblick über den hochschulspezifischen Ist-Zustand des Beziehungsmanagements zu erhalten.

## Anhang 8: Mögliches Schema zur kulturell-ausgerichteten Konzeptions-Evaluation

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1... verfügt über Beziehungsziele.						
2...verfügt über normadäquate Zielsetzungen, die den Studierenden eindeutig kommuniziert werden und bekannt sind.						
3... verbindet ihre Beziehungsziele im Einklang mit dem Handeln im Hochschulkontext. Es erfolgt ein visions- und leitlinienkonformes Handeln unter Beziehungsaspekten.						
4 ...verfügt über messbare Ziele unter Anwendung der SMART-Analyse die den Studierenden bekannt sind.						
5 ...verfügt über ein adäquates Ausmaß zwischen den Akquise, Bindung und Abwanderung.						
6-25...						

## Anhang 9: Mögliches Schema zur Qualitätsmanagement-Evaluation

Teilsegment: Tangibles (Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...gestaltet die Räumlichkeiten hell und freundlich.						
2...gestaltet die Veranstaltungsräume lernförderlich mit guten Sichtverhältnissen.						
3...verfügt über multimediale Lernmöglichkeiten und ebensolche Arbeitsplätze für Studierende.						
4...verfügt über räumliche Rückzugsmöglichkeiten für Studierende, damit in Einzel- oder Gruppenarbeit Studientätigkeiten durchgeführt werden können.						
5...verfügt über Möglichkeiten der Bereitstellung von Lebensmitteln in dafür vorgesehenen Räumlichkeiten wie beispielsweise einer Kantine/Mensa.						
6-25...						

Teilsegment: Reliability (Zuverlässigkeit)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...lässt keine Vorlesungsveranstaltungen ohne Nachholtermin ausfallen.						
2...gestaltet die Lehrveranstaltungen auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse.						
3...vollzieht die Lehrveranstaltungen theoriegeleitet und praxisgestützt.						
4...vollzieht ein Zusammenspiel zwischen fordern und fördern der Studierenden.						
5...gestaltet Lehr-Lerneinheiten methodisch abwechslungsreich (Themenerarbeitung, Projektarbeit, Praxisprojekte).						
6-25...						



Teilsegment: Reaktionsfähigkeit (Responsiveness)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...vollzieht den Ansatz der „Open-Door-Policy.“						
2...offeriert den Studierenden diverse Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit dem Lehrpersonal.						
3...verfügt über Lehrpersonal, das Anfragen zeitnah (innerhalb von 48 Stunden) beantwortet.						
4...verfügt über Lehrpersonal, welches Leistungsbewertungen innerhalb einer festgelegten Bearbeitungsfrist (meist 10 Arbeitstage) bewertet hat und die Resultate dem Studierenden zugänglich macht.						
5...verfügt über Servicemitarbeiter, die auf Anfragen der Studierenden zeitnah reagieren.						
6-25...						

Teilsegment: Assurance (Leistungskompetenz)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches auf eine fundierte akademische und ggf. ergänzende praktische Ausbildung zurückgreifen kann.						
2...verfügt über wissenschaftliche Hilfskräfte, die Tutorien durchführen.						
3...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches über Methodenkompetenz verfügt.						
4...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches über Fachkompetenz verfügt.						
5...verfügt über wissenschaftliches Lehrpersonal, welches über Sozialkompetenz verfügt.						
6-25...						

Teilsegment: Empathy (Einfühlungsvermögen)

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...verfügt über Mitarbeiter, die sich um die Studierenden kümmern (Servicemitarbeiter, bspw. Student Help Desk).						
2....verfügt über Möglichkeiten der psychologischen Betreuung Studierender (bspw. Hochschul-Psychologe, psychologischer Beratungsdienst).						
3...verfügt über Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, damit auch Eltern(teile) die Möglichkeit zum Studium haben.						
4...verfügt über Sportangebote.						
5...verfügt über Freizeitangebote.						
6-25...						

## Anhang 10: Mögliches Schema zur Beschwerdemanagement-Evaluation

### Teilsegment: Beschwerdestimulierung

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...verfügt über eine offene Haltung gegenüber konstruktiver Kritik und erachtet kommunizierte Beschwerden als Vertrauensbeweis und Aspekt der Mithilfe.						
2...verfügt über eine hochschulspezifische Fehlerkultur.						
3...hat den Maßstab „Das Bessere ist der Feind des Guten“.						
4...sieht Beschwerden als Chance zum Wachsen.						
5...setzt sich mit Beschwerden kritisch auseinander.						
6-25...						

### Teilsegment: Beschwerdeannahme

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...offeriert den Hochschulangehörigen diverse Möglichkeiten der Beschwerdemitteilung.						
2...die Beschwerdemitteilung kann medial über diverse Kanäle erfolgen.						
3...geht mit Kritik positiv um.						
4...geht mit Kritik vertrauensvoll um.						
5...sucht den Dialog um kritische Anmerkungen zeitnah aufzugreifen.						
6-25...						

Auf weiterfolgende, beispielhafte, evaluatorische Ausführungen zu den weiteren Teilsegmenten wird an dieser Stelle verzichtet, da die Auflistung möglicher Aussagen lediglich exemplarisch erfolgen sollte.

## Anhang 11: Mögliches Schema zur Evaluation der ergänzenden Dienstleistungen

Teilsegment: Erreichbarkeit von Ansprechpartnern der Kundenkontaktpunkte

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...verfügt über Kommunikationswege, die eine Kontaktaufnahme zu den jeweiligen Ansprechpartnern ermöglichen.						
2...verfügt über die persönliche Kontaktaufnahme sowie über die mediale Kontaktaufnahme.						
3...die Ansprechpartner der Kundenkontaktpunkte haben feste Sprechzeiten.						
4... die Sprechzeiten können von den Studierenden problemlos wahrgenommen werden.						
5...sofern eine Kontaktaufnahme auf medialem Wege erfolgt, erhält der Studierende eine zeitnahe Rückmeldung.						
6-25...						

Teilsegment: Unterstützung Studienorganisation

<b>Best-Case: Eine Hochschule die eine Beziehungsorientierung fokussiert</b>	<b>G (1-3)</b>	<b>PBW 1</b>	<b>PBW 2</b>	<b>PBW 3</b>	<b>PBW 4</b>	<b>GPBZ (G x PBW)</b>
1...bietet ergänzende Hilfe bei der Suche nach einem Praktikums-/Diplomarbeitsplatz.						
2...unterstützt den Studierenden bei der Antragstellung von behördlichen Dokumenten.						
3...unterstützt den Studierenden bei der Suche nach einer studienbegleitenden beruflichen Tätigkeit.						
4...unterstützt den Studierenden bei der Wohnungs- /Zimmersuche.						
5...unterstützt den Studierenden bei der Wahl von Schwerpunktfächern.						
6-25...						

## Anhang 12: Aggregierte Evaluations- und Potenzial-Tabelle

Indikatoren-Segmente und Teilsegmente	Ist-Punkte (Ist-Prozente)	Maximalpunkte (=100%)	Potenzial-Punkte (Potenzial-Prozente)
<b>Qualitätsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangibles</li> <li>• Reliability</li> <li>• Responsiveness</li> <li>• Assurance</li> <li>• Empathy</li> </ul>			
<b>Beschwerdemanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschwerdestimulierung</li> <li>• Beschwerdeannahme</li> <li>• Beschwerdebearbeitung</li> <li>• Beschwerdereaktion</li> <li>• Beschwerdeauswertung</li> </ul>			
<b>Ergänzende Dienstleistungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichbarkeit von Ansprechpartnern der Kontaktpunkte</li> <li>• Unterstützung Studienorganisation</li> </ul>			

### Legende:

**Ist-Punkte/Ist-Prozente:** Bei den Ist-Punkten handelt es sich um den real erreichten Punktwert, der sich aus der Multiplikation von Punktzahl und Gewichtung ergibt. Der Punktwert wird prozentual umgerechnet.

**Maximalpunkte:** Als Maximalpunkte gilt die maximal erreichbare Punktzahl, die sich aus der Multiplikation von Punktwert und Gewichtung ergibt. Der Punktwert wird prozentual umgerechnet. Der maximale Wert beträgt 100%.

**Potenzial-Punkte:** Differenz zwischen den Ist-Werten und dem Maximalwert. Der Punktwert wird prozentual umgerechnet.

## Anhang 13: Ermittlung der normativen Empfehlungen basierend auf der Kombination von Potenzial- und Portfoliomethode

Handlungsempfehlungen auf methodisch-kombinatorischer sowie beziehungsausgerichteter Potenzial- und Portfoliobasis

<b>Punktwert/ Gewichtung</b>	<b>Stärke trifft voll zu (PW 1)</b>	<b>Stärke trifft im We- sentlichen zu (PW 2)</b>	<b>Schwäche trifft gering- fügig zu (PW 3)</b>	<b>Schwäche Trifft über- haupt nicht/nur in geringem Maße zu (PW 4)</b>
<b>Kriterium mit überdurchschnittlich hoher Priorität (G 3)</b>	Beibehalten sowie erhalten, da Beziehungs- champion	Ausbauen und investieren, da ein geringes Optimierungs- potenzial ermittelt wurde	Ausbauen und investieren, da ein geringes Optimierungs- potenzial ermittelt wurde	Hohe Investitionen sind erforderlich, da ein großes Optimierungs- potenzial ermittelt wurde
<b>Kriterium mit hoher Priorität (G 2)</b>	Beibehalten sowie erhalten, da Beziehungs- champion	Ausbauen und investieren, da ein geringes Optimierungs- potenzial ermittelt wurde	Ausbauen und investieren, da ein geringes Optimierungs- potenzial ermittelt wurde	Hohe Investitionen sind erforderlich, da ein großes Optimierungs- potenzial ermittelt wurde
<b>Kriterium mit durchschnittlicher Priorität (G 1)</b>	Beibehalten sowie erhalten, da Beziehungs- champion	Beibehalten sowie erhalten, da Beziehungs- champion	Beibehalten sowie erhalten, da Beziehungs- champion	Ausbauen und investieren, da ein geringes Optimierungs- potenzial ermittelt wurde

## NYILATKOZAT

Alulírott **YVONNE MELANIE SPITZ** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a **BEZIEHUNGS-AUSRICHTUNGEN ZWISCHEN STUDIERENDEN UND DER HOCHSCHULE - ENTWICKLUNG UND IMPLEMENTIERUNGSANSÄTZE EINES BEZIEHUNGSMODELLS -**

### PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>212</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, .....

.....  
doktorjelölt

---

<sup>212</sup> **1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1)** A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.