

Palacký-Universität in Olmütz

Philosophische Fakultät

**Aufbau eines dynamischen Customer-Relationship-
Managements in Hochschulen vor dem Hintergrund
lebenslangen Lernens – Modelltheoretische Betrachtung
am Beispiel der Zielgruppe der Alumni**

DISSERTATION

Frank Nockemann

2011

Palacký-Universität in Olmütz
Philosophische Fakultät

**Aufbau eines dynamischen Customer-Relationship-
Managements in Hochschulen vor dem Hintergrund
lebenslangen Lernens – Modelltheoretische Betrachtung
am Beispiel der Zielgruppe der Alumni**

DISSERTATION

Eingereicht von	Frank Nockemann
Universitätsbetreuer	doc. PhDr. Ing. Karel Chadt , CSc.
Doktorstudienprogramm	Andragogik
Ausgeführt am	Lehrstuhl für Soziologie und Andragogik
	Olomouc 2011

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Das Erkenntnismodell des Kritischen Rationalismus	4
1.4	Wissenschaftstheoretischer Hintergrund.....	5
1.5	Aufbau der Arbeit und grundsätzliche methodische Vorgehensweise	6
2	Zur Entwicklung der Bildung und des Lernens im deutschen und amerikanischen Hochschulsystem	8
2.1	Die Entwicklung des Lernens und die Rolle der Hochschulen in Deutschland.....	8
2.1.1	Vom Mittelalter bis zur Zeit der bürgerlichen Bewegung.....	8
2.1.2	Die Bildung in der Moderne	10
2.1.3	Die Bildung von 1945 – 1990 in zwei deutschen Staaten	11
2.1.4	Die Bildung zu Beginn des 21. Jahrhunderts.....	13
2.2	Die Geschichte der Hochschulbildung und Hochschulen in den USA.....	14
2.2.1	Die Anfänge des Hochschulwesens	14
2.2.2	Qualitative Veränderungen der Hochschulen im 19. Jahrhundert: Professionalisierung und Verwissenschaftlichung	15
2.2.3	Entwicklung wesentlicher Strukturmerkmale der American University.....	18
2.2.4	Akademische Revolution und der Aufstieg des staatlichen Sektors ...	19
2.2.5	Das goldene Zeitalter des amerikanischen Hochschulwesens.....	20
2.3	Wesentliche Unterschiede zwischen dem angloamerikanischen und dem kontinentaleuropäischen Hochschulsystem	21
2.3.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	21
2.3.2	Die Rolle des Staates	22
2.3.3	Selbstverantwortung, Markt und Wettbewerb als Leitmotive	22
2.3.4	Der Einfluss des „American Exceptionalism“	23
2.3.5	Schlussfolgerungen.....	23

3	Die Hochschule als lernende Organisation vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens in der lernenden Gesellschaft	26
3.1	Das Konzept der lernenden Gesellschaft	26
3.1.1	Einleitende Überlegungen.....	26
3.1.2	Die lernende Gesellschaft	26
3.1.3	Das lebenslange Lernen	29
3.1.4	Lernkulturen.....	30
3.1.5	Kompetenz und Kompetenzentwicklung.....	32
3.2	Die Wissensgesellschaft.....	32
3.3	Lebenslanges Lernen und Weiterbildung – Ein Funktionswandel in der Hochschule	34
3.3.1	Die Hochschule und das lebenslange Lernen	34
3.3.2	Perspektiven der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen.....	35
3.3.3	Der Bologna-Prozesses und die Differenzierung an den Hochschulen.....	36
3.4	Die Hochschule als lernende Organisation	38
3.4.1	Einführende Überlegungen	38
3.4.2	Grundsätzliche Aspekte der lernenden Organisation.....	38
3.4.3	Die Disziplinen der lernenden Organisation.....	40
3.5	Die Hochschulen und das Konzept der lernenden Organisation.....	41
3.5.1	Die Ausgangssituation	41
3.5.2	Die Rolle der Hochschulen in der Wissensgesellschaft.....	42
3.5.3	Die Entwicklung der Hochschule zu einer lernenden Organisation	43
3.5.4	Wesentliche Einflussfaktoren auf die lernende Hochschule.....	43
4	Grundlagen des Customer Relationship Management (CRM).....	46
4.1	Entwicklung des CRM-Ansatzes	46
4.2	Begriffliche Abgrenzung und Definition	47
4.3	Das ganzheitliche CRM	49
4.4	Aktueller Stand in der Entwicklung des CRM-Ansatzes an deutschen Hochschulen.....	51
4.4.1	Internationaler Wettbewerb als Motor für die Entwicklung von CRM.....	51
4.4.2	Alumni-Arbeit.....	53

5	Forschungsgegenstand des Konsumentenverhaltens	54
5.1	Entwicklung der Konsumentenforschung	54
5.2	Aktuelle Trends und Perspektiven der Konsumentenforschung.....	55
5.3	Erklärungsansätze des Konsumentenverhaltens	56
5.4	Konstrukte und Determinanten des Konsumentenverhaltens	59
5.4.1	Totalmodelle und Partialmodelle.....	59
5.4.2	Determinanten des Konsumentenverhaltens.....	60
5.4.3	Aktivierende Prozesse.....	61
5.4.4	Kognitive Prozesse	62
6	Überlegungen zu deren Anwendung im Hochschulbereich.....	63
6.1	Grundlegende Überlegungen zu den Theorien der aktivierenden und kognitiven Prozessen.....	64
6.1.1	Emotion.....	65
6.1.2	Motivation.....	66
6.1.3	Einstellung	67
6.1.4	Wahrnehmung.....	68
6.2	Inverse U-Hypothese.....	69
6.2.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	69
6.2.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	70
6.3	Appraisal Theorie.....	71
6.3.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	71
6.3.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	72
6.4	Erwartungswert-Theorien	73
6.4.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	73
6.4.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	74
6.5	Drei-Komponenten-Theorie.....	76
6.5.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	76
6.5.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	76
6.6	Elaboration-Likelihood-Modell (ELM)	78
6.6.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	78
6.6.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	79
6.7	Theory of Reasoned Action (TRA)/Theory of Planned Behavior (TRB).....	80
6.7.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	80
6.7.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	81

6.8	Lerntheorien	82
6.8.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	82
6.8.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	83
6.9	Theorie des subjektiven Entscheidungsrisikos (SER)	84
6.9.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	84
6.9.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	85
6.10	Theorie der Anpassung	87
6.10.1	Wesentliche Eigenschaften und Merkmale.....	87
6.10.2	Anwendung im Hochschulbereich.....	88
7	Kundenzufriedenheit.....	90
7.1	Begriffsdefinition der Kundenzufriedenheit	90
7.2	Entstehung der Kundenzufriedenheit als abhängige Variable	92
7.2.1	Das C/D- Paradigma	92
7.2.1.1	Die Soll-Komponente	93
7.2.1.2	Die Ist-Komponente.....	94
7.2.2	Weitere Ansätze der Kundenzufriedenheit	95
7.3	Konsequenzen der Kundenzufriedenheit als unabhängige Variable.....	96
7.3.1	Kundenloyalität.....	98
7.3.2	Mund-zu-Mund-Kommunikation	99
7.3.3	Theorie der Abwanderung und des Widerspruchs.....	100
7.3.4	Theorie der kognitiven Dissonanz	102
7.3.5	Reaktanztheorie	103
7.3.6	Sonstige relevante verhaltenstheoretische Konsequenzen.....	105
7.4	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	106
7.4.1	Definition und Determinanten der Kundenbindung	106
7.4.2	Kundenbindung und Konsumentenverhalten.....	108
8	Die Kunden der Hochschule.....	110
8.1	Anspruchsgruppen der Hochschule	110
8.1.1	Interne Anspruchsgruppen.....	110
8.1.2	Externe Anspruchsgruppen.....	111

8.2	Beziehungsverlauf der Studenten.....	112
8.2.1	Die Vor-Studium-Phase.....	112
8.2.2	Die Studium-Phase	113
8.2.2.1	Grundstudium	114
8.2.2.2	Hauptstudium.....	114
8.2.2.3	Abschluss	114
8.2.3	Die Nach-Studium-Phase.....	115
9	Kundenzufriedenheit an der Hochschule.....	116
9.1	Entstehung der Kundenzufriedenheit im Hochschulbereich.....	116
9.1.1	Die Soll-Komponente	117
9.1.1.1	Qualitätsmerkmale	117
9.1.1.2	Psychologische Einflüsse.....	119
9.1.2	Die Ist-Komponente.....	120
9.1.3	Der Soll-Ist-Vergleich.....	120
9.2	Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit	122
9.2.1	Total Quality Management	122
9.2.2	Zufriedenheit und Konsumentenverhalten.....	123
9.2.3	Folgen von Unzufriedenheit	125
10	Die Konzeption der empirischen Untersuchung.....	127
10.1	Relevante Aspekte des Forschungsprozesses	127
10.1.1	Definition der Untersuchungsaufgabe	127
10.1.2	Die Hypothesen.....	127
10.1.3	Untersuchungsart und Untersuchungsmethoden	128
10.1.4	Zielgruppe, Erhebungsart und Auswahlmethoden.....	130
10.1.5	Aufbau und Entwicklung des Fragebogens	131
10.2	Die univariate Auswertung	132
10.2.1	Lage- und Streuungsmaße für die univariate Auswertung	132
10.2.2	Die univariate Auswertung ausgewählter Fragen.....	133
10.3	Die biivariate Auswertung: Untersuchung der Abhängigkeit und des Zusammenhangs mehrerer Variablen	150
10.3.1	Die Korrelationsanalyse.....	150
10.3.2	Der Chi-Quadrat-Test	151
10.3.3	Ergebnisse ausgewählter bivariater Auswertungen	152

10.3.3.1	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Qualität der Beziehung zu Gruppen“ mit anderen Variablen.....	152
10.3.3.2	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“ mit anderen Variablen	153
10.3.3.3	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“ mit anderen Variablen	156
10.3.3.4	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen“ mit anderen Variablen	158
10.3.3.5	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ mit anderen Variablen.....	160
10.3.3.6	Zusätzliche bivariate Auswertungen der Messwerte von der Variablen „Geschlecht“ und der Variablen „ Brutto- Einstiegsgehalt“ mit anderen Variablen	162
10.4	Zusammenfassung und Bewertung der relevanten Ergebnisse.....	166
10.4.1	Die Kernergebnisse der bivariaten Auswertungen im Überblick	166
10.4.2	Beurteilung der Hypothesen und der Ergebnisse der Arbeit	167
11	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlung	169
11.1	Alumni-Management in der dynamischen Betrachtung	169
11.2	Handlungsempfehlung	172
11.3	Weiterer Forschungsbedarf	174
12	Fazit	175
	Literaturverzeichnis	177

Darstellungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Methodische Vorgehensweise als Grafik	7
Abbildung 2:	Entwicklungsphasen der Unternehmensführung	46
Abbildung 3:	Gestaltung eines ganzheitlichen Customer Relationship Management	49
Abbildung 4:	Prozess und Bausteine des CRM	50
Abbildung 5:	Konsumentenverhalten als Element im Wissenschaftssystem	55
Abbildung 6:	Kennzeichnung der Forschungsansätze des Konsumentenverhaltens.....	57
Abbildung 7:	Black-Box-Modell	58
Abbildung 8:	Übersicht der ausgewählten Konsumentenverhaltenstheorien	63
Abbildung 9:	Inverse U-Hypothese	69
Abbildung 10:	Das traditionelle Confirmations/Diskonfirmations-Paradigma	93
Abbildung 11:	Psychologische Erklärungsansätze der Kundenzufriedenheit	95
Abbildung 12:	Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit	97
Abbildung 13:	Reaktanz	104
Abbildung 14:	Konzeptualisierung des Konstrukts Kundenbindung	107
Abbildung 15:	Dimensionen der Dienstleistungsqualität	121
Abbildung 16:	Beurteilung der Qualität der Beziehungen zu unterschiedlichen Gruppen	134
Abbildung 17:	Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehrkräfte und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen.....	136
Abbildung 18:	Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung	137
Abbildung 19:	Wichtigkeit von Anforderungen während des Studiums.....	138
Abbildung 20:	Erfüllungsgrad der Anforderungen.....	139
Abbildung 21:	Gegenüberstellung der Wichtigkeit und des Erfüllungsgrads der Anforderungen.....	140
Abbildung 22:	Gründe für die nochmalige Wahl des Studiengangs	141
Abbildung 23:	Gründe für die Empfehlung des Studiengangs im Bekanntenkreis....	142
Abbildung 24:	Identifikationswert für die Fachhochschule	143
Abbildung 25:	Identifikationswert für den Studiengang/Fachbereich.....	144
Abbildung 26:	Wichtigkeit bestimmter Fähigkeiten/Qualifikationen im beruflichen Werdegang.....	145

Abbildung 27:	Grad der Vermittlung bestimmter Fähigkeiten/Qualifikationen im Studium.....	146
Abbildung 28:	Gegenüberstellung der Wichtigkeit und des Grades der Vermittlung bestimmter Fähigkeiten/Qualifikationen im Studium....	147
Abbildung 29:	Übersicht über die Arten der Unterstützung des Fachbereichs durch die Alumni	149
Abbildung 30:	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Qualität der Beziehung zu Gruppen“.....	152
Abbildung 31:	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“	154
Abbildung 32:	Häufigkeitsverteilung der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“	155
Abbildung 33:	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“	156
Abbildung 34:	Häufigkeitsverteilung der Variablen „Wiederwahl des Studiengangs“ und „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“.....	157
Abbildung 35:	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen“	158
Abbildung 36:	Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Erfüllte Erwartungen durch die Fachhochschule“.....	159
Abbildung 37:	Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“	161
Abbildung 38:	Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Vermittelte Fähigkeiten/Qualifikationen durch die Fachhochschule“.....	162
Abbildung 39:	Bivariate Auswertungen der Messwerte von der Variablen „Geschlecht“	163
Abbildung 40:	Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Geschlecht“	164

Abbildung 41: Bivariate Auswertungen der Messwerte von der Variablen „Brutto-Einstiegsgehalt“	165
Abbildung 42: Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Brutto-Einstiegsgehalt“	166
Abbildung 43: Kernergebnisse der bivariaten Auswertungen im Überblick.....	167
Abbildung 44: Hochschule im Zentrum des Netzwerkmanagements	175

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Devise „Leben heißt Lernen“ von dem Biologen und Verhaltensforscher Konrad Lorenz erhält in unserer heutigen Zeit des dynamischen Bildungswandels eine vollkommen neue Bedeutung. Denn unter Zugrundelegung dieses Prinzips wurde das europäische Hochschulwesen im letzten Jahrzehnt einem tief greifenden Wandel unterzogen. Im Rahmen des Bologna-Prozesses,¹ der durch die Unterzeichnung der Bologna-Erklärung durch damals noch 30 Staaten im Jahr 1999 initiiert wurde, sind Reformen zum Zwecke der Modernisierung und Vereinheitlichung des europäischen Bildungssystems umgesetzt worden. Die Hauptziele dieses bildungspolitischen Vorhabens waren es, durch die Entwicklung einer gemeinsamen Hochschulplattform bis 2010 die Mobilität zu fördern, die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und in diesem Zusammenhang auch eine höhere Beschäftigungsfähigkeit zu erzielen.

Als wichtige Voraussetzung zur Erreichung dieser Ziele wurde die Einführung von einheitlichen und international vergleichbaren Abschlüssen durch die Umstrukturierung des Studienangebots der Hochschuleinrichtungen auf das zweistufige System von Bachelor/Master-Studiengängen realisiert. Diese Umstellung ermöglicht es jetzt schon den Studierenden, ihre Studienzeit zu verkürzen, früher in den Beruf zu starten und eine gewünschte Weiterbildung (Master etc.) flexibel entweder durch ein Vollzeitstudium, aber auch berufsbegleitend mit der individuellen Lebensplanung zu verbinden. Diese zeitliche Mobilität wird durch die Erreichung einer internationalen Anerkennung und Kompatibilität der Abschlüsse auch um eine örtliche Komponente erweitert, da hierdurch der gesamte europäische Bildungsraum für alle Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung geöffnet wird und somit internationalen Barrieren entgegengewirkt werden kann. So wird durch die Entwicklung von nationalen und europäischen Qualifikationsrahmen die Möglichkeit geschaffen, lebenslanges Lernen noch stärker in den Hochschulen zu verankern.

In diesem Gesamtzusammenhang ergibt sich für die Hochschulen der einzelnen Mitgliedsstaaten die Notwendigkeit, bestehende Studieninhalte auf ihre Aktualität und Relevanz zu überprüfen und auf die neuen Anforderungen aus Wirtschaft und Wissenschaft neu auszurichten. Dass dies im Wesentlichen umgesetzt worden ist, lässt sich an den Auswirkungen der Bologna-Reformen auf das deutsche Hochschulsystem mittels der aktuellsten statistischen Zahlen ablesen: die Zahl der Bachelor- und Masterstudien-

¹ Vgl. <http://www.bmbf.de/de/3336.php> (25.10.10)

gänge ist in der Zeit von 1999/2000 bis 2010 (Stand 1.3.10) kontinuierlich auf 13.421 gestiegen.² Im direkten Vergleich mit der Gesamtanzahl aller Studiengänge bestehen diese zu 81 % aus Bachelor- und Masterqualifikationen.

Ein weiteres Ziel des Bologna-Prozesses, welches aus dem Bergener Kommuniqué aus dem Jahr 2005 hervorgeht, ist die Erzielung von höheren Synergien zwischen dem Europäischen Hochschulraum und dem Europäischen Forschungsraum. Es wird betont, wie wichtig der wissenschaftliche Forschungsansatz bei der Aus- oder Weiterbildung für die Qualitätserhaltung sowie die Wettbewerbsfähigkeit ist.³ Als wesentlicher Schritt für die Zukunft ist hierbei die Anpassung des zweistufigen Abschlusssystem auf der Ebene des Doktorats vorgesehen.

In all diesen Ansätzen und Vorhaben steht das lebenslange Lernen im Vordergrund. Bildung wird als das wichtigste Gut der deutschen Gesellschaft und als wichtigster Indikator für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands in der Weltwirtschaft angesehen. Aus diesem Grund gewinnt die Bildung eine viel höhere Bedeutung, als ihr in früheren Zeiten verliehen worden war. Denn das Lernen hört nicht etwa mit dem Schul- oder Hochschulabschluss und dem Berufseinstieg auf. Vielmehr vollzieht es sich durch alle Lebensphasen hindurch und erweitert nicht nur die individuellen und arbeitsbezogenen Qualifikationsperspektiven, sondern trägt auch unmittelbar zum Wohlstand der Gesellschaft bei. Ein Individuum sollte die Freiheit besitzen, nach jeder abgeschlossenen Bildungsstufe eine neue Ebene erreichen und so das Lernen im eigenen Lebenslauf selbst gestalten zu können.⁴ Es ist daher von essentieller Bedeutung, die Notwendigkeit und auch die vorhandenen Möglichkeiten des lebenslangen Lernens im Bewusstsein der Individuen zu verankern. In diesem Zusammenhang sind die Bologna-Reformen mit dem realisierten Wandel des Hochschulwesens mitunter die bedeutendsten Maßnahmen, welche durch weitere national ausgerichtete Maßnahmen der Bundesregierung (z.B. Bildungsprämie und Weiterbildungsberatung⁵) unterstützt werden.

Diese neuen Perspektiven in der Bildungspolitik bilden neue und zugleich höhere Herausforderungen für die deutschen Hochschulinstitutionen. Zum einen führen die Vereinheitlichung der Abschlüsse und die damit verbundene Anpassung von Studiengängen sowie deren Inhalten zu einem höheren Wettbewerbsdruck zwischen den Hochschulen.

²Vgl. http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/download/dateien/RK_StatistikBA_MA_SoSe_2010_finale_mit_Cover%281%29.pdf S. 7 (25.10.10)

³ Vgl. http://www.bmbf.de/pub/bergen_kommunique_dt.pdf, S. 4-5 (25.10.10)

⁴ <http://www.bmbf.de/de/411.php>, (21.07.09)

⁵ <http://www.bmbf.de/de/7342.php>, (21.07.09)

Denn bei all der Vereinheitlichung muss die Hochschule als sich selbst entwickelnde lernende Organisation individuelle komparative Wettbewerbsvorteile identifizieren, entwickeln und diese zu kommunizieren wissen. Es wird zudem und vor allem von ihnen gefordert, ihre Angebote und auch Philosophien speziell auf das lebenslange Lernen auszurichten.

Aus diesem Ausgangspunkt heraus wird deutlich, dass sich hinter dem Wandel im europäischen Hochschulsystem noch eine ganz andere Notwendigkeit für die Hochschulen ergibt – nämlich der Aufbau und die Pflege eines effizienten und nachhaltig ausgerichteten Netzwerks. Denn vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens wird die „primäre“ Zielgruppe einer Hochschule, nämlich die Studenten, auf viele Ebenen ausgeweitet. Somit spielt ein zielgruppenorientiertes Kundenbeziehungsmanagement in Zukunft eine noch wichtigere Schlüsselrolle für den Erfolg und die langfristige Existenz von Hochschuleinrichtungen, als es in der heutigen Zeit schon der Fall ist.

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, aus dem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Hintergrund heraus die hohe Bedeutung eines effizienten Netzwerkmanagements herauszustellen und dessen Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit zu beleuchten.

Hierbei soll der Prozess der Entstehung von Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit als dynamisches Konstrukt unter Berücksichtigung der einzelnen Determinanten aus dem Konsumentenverhalten heraus erklärt werden.

Den Erklärungsrahmen bildet die Entstehung der Kundenzufriedenheit, die unter Berücksichtigung der Wirkung von Einflussgrößen und Verhaltenskonstrukten als solche betrachtet wird. Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung, welche Folgen eine Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit sich zunächst im Allgemeinen und dann in der tiefer gehenden Betrachtung für die Hochschule und deren Zielgruppen ergeben. Es soll beleuchtet werden, wie die Hochschule mit Hilfe dieser Erkenntnisse auf die Entwicklung von möglichen sowohl positiven als auch negativen Konsequenzen Einfluss nehmen kann.

Durch das Aufzeigen eines messbaren dynamischen Zusammenhangs zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen der Kundenzufriedenheit wird so ein Konstrukt erarbeitet, das sowohl positiv (z.B. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung) als auch negativ (z.B. Kundenunzufriedenheit und die daraus entstehenden Konsequenzen) spi-

ralförmig verstärkend verlaufen kann. Diese Arbeit widmet sich vertiefend der Zielgruppe der Alumni und der Bedeutung sowie dem Einfluss eines effizienten Alumnimanagements in Bezug auf die Entwicklung der nachhaltig wirkenden Kundenbindungspirale.

Aus dieser Darstellung bildet sich ein weiteres Ziel heraus, angepasste Betrachtungsweisen zum Kundenverhalten der spezifischen Zielgruppe der Alumni zu erarbeiten und Handlungsempfehlungen für die Hochschulen zu formulieren.

1.3 Das Erkenntnismodell des Kritischen Rationalismus

Empirische Forschung benötigt neben systematischen Erhebungs- und Bewertungsverfahren zusätzlich Grundannahmen über die Erfassbarkeit und Zugänglichkeit der betrachteten Wirklichkeitsbereiche und somit auch über die Bedeutung eines solchen Zugangs für wissenschaftliche Erkenntnisse und Kriterien für die Beurteilung der gewonnenen Aussagen.

Als ein für empirische Forschungen in der Betriebswirtschaftslehre bedeutendes Forschungsprogramm zeigt sich der Kritische Rationalismus⁶. Es gründet wesentlich auf der Annahme, dass die herrschende Forschungsmethode der Naturwissenschaften auch für die Sozialwissenschaften den leistungsfähigsten Ansatz darstellt. In vereinfachter Form stellt sich die damit verbundene Vorgehensweise wie folgt dar. Zunächst werden auf der Grundlage der Analyse vorhandener Aussagen über den interessierenden Wirklichkeitsausschnitt Hypothesen formuliert. Diese Hypothesen müssen zwei wesentlichen Anforderungen genügen. Erstens sollten sie intersubjektiv überprüfbar sein und zweitens sollten sie grundsätzlich falsifizierbar sein, also durch empirische Überprüfung zu widerlegen sein.

Das setzt geeignete Abbildungs- bzw. Messvorschriften voraus, um die Übereinstimmung der Hypothesen mit der Wirklichkeit in einem intersubjektiv nachvollziehbaren Verfahren feststellen zu können. Dabei sind nicht nur die Hypothesen sondern auch die eingesetzten Untersuchungsverfahren fortlaufend kritisch zu überprüfen. Die Praxis der empirischen Forschung hat zu einer Anspruchsanpassung geführt. Es geht nicht vorrangig darum, Hypothesen durch *eine* nicht erklärte Ausnahme zu widerlegen. Vielmehr gilt es zumeist als befriedigend, wenn keine allzu deutliche Varianz der Ausprägungs-

⁶ Bedeutendster Vertreter des Kritischen Rationalismus ist Karl R. Popper (1902-1994)

formen der in der Wirklichkeit betrachteten Fälle hinsichtlich der zu überprüfenden Hypothese vorliegt.

1.4 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund

Die grundsätzliche wissenschaftliche Vorgehensweise dieser Arbeit beruht auf einem sich im Sinne des Kritischen Rationalismus befindlichen empirischen Forschungsprozess, der aus den folgenden drei Stufen besteht:

- Entdeckungszusammenhang
- Begründungszusammenhang und
- Verwendungszusammenhang⁷.

Im Entdeckungszusammenhang wird die Frage nach dem Zustandekommen wissenschaftlicher Aussagen gestellt und damit letztlich die Frage nach dem „Was?“ oder nach dem Ziel einer Untersuchung. Es wird eine allgemeine Themenstellung skizziert und daraus wissenschaftliche Fragestellungen formuliert, wie zum Beispiel: „Kann ein proaktives Alumnimanagement im Hochschulbereich die Kundenzufriedenheit erhöhen?“

Der Begründungszusammenhang stellt die Frage nach dem „Wie?“ und somit nach der sinnvollen Abfolge methodischer Schritte. Hier sollen die vorhandenen wissenschaftlichen Aussagen begründet und gerechtfertigt werden. Auf der Basis der wissenschaftlichen Fragestellungen werden einschlägige Theorien herangezogen, der Forschungsstand in der Literatur analysiert und dargestellt und in Beziehung zu der eigenen Fragestellung gesetzt. Weiterhin sollen die zentralen Begriffe definiert werden und in Arbeitshypothesen übergeführt werden. Grundlage hierfür sind eigene Überlegungen und die bisherigen Erkenntnisse der Forschung. In dieser Arbeit stehen insbesondere die Theorien im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit im Fokus der Betrachtung, da die Messung der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich eine besonders große Rolle spielt.⁸ Nach der Hypothesenbildung erfolgt die Konzeption der Untersuchung mit der Auswahl der Methoden zur Datenerhebung und der Messinstrumente für die Datenanalyse. Die Ergebnisse der Datenanalyse können die Arbeitshypothesen bestätigen oder widerlegen.

⁷ Vgl. Reichenbach, H. (1952), S. 7

⁸ Vgl. Kuß, A. (2004), S. 5

Im Verwendungszusammenhang wird die Frage nach dem „Wozu?“ und somit nach der Verwertung der wissenschaftlichen Aussagen gestellt.⁹ Die Ergebnisse der Untersuchungen werden interpretiert und der Öffentlichkeit - zum Beispiel in der Form von Vorträgen - zugänglich gemacht. Diese Arbeit soll den gesamten Forschungsprozess nachzeichnen und für den Leser transparent machen, um die abzuleitenden Handlungsempfehlungen in der Praxis anwenden zu können.

1.5 Aufbau der Arbeit und grundsätzliche methodische Vorgehensweise

Einführend wird zunächst kurz die historische Entwicklung des Lernens in der Gesellschaft und die Rolle der Hochschulen in Kontinentaleuropa am Beispiel Deutschland betrachtet. Weiterhin soll zum besseren Verständnis ein kurzer Abriss der Entwicklung der US-amerikanischen Hochschulen und deren wesentlichen Unterschiede zu den kontinentaleuropäischen Hochschulen aufgezeigt werden. Vor diesem Hintergrund wird die aktuelle Situation der Hochschulen als lernende Organisationen in Deutschland hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung des lebenslangen Lernens in unserer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft erläutert.

Im anschließenden theoretischen Grundrahmen erfolgt zunächst eine Einführung in das Customer Relationship Management als ganzheitlichem Ansatz zur Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden und zur systematischen Gestaltung von Kundenbeziehungsprozessen. Der nächste Teilabschnitt befasst sich mit dem Konsumentenverhalten als Forschungsgrundlage, in dem die Entwicklung und die aktuellen Trends im Konsumentenverhalten beleuchtet werden.

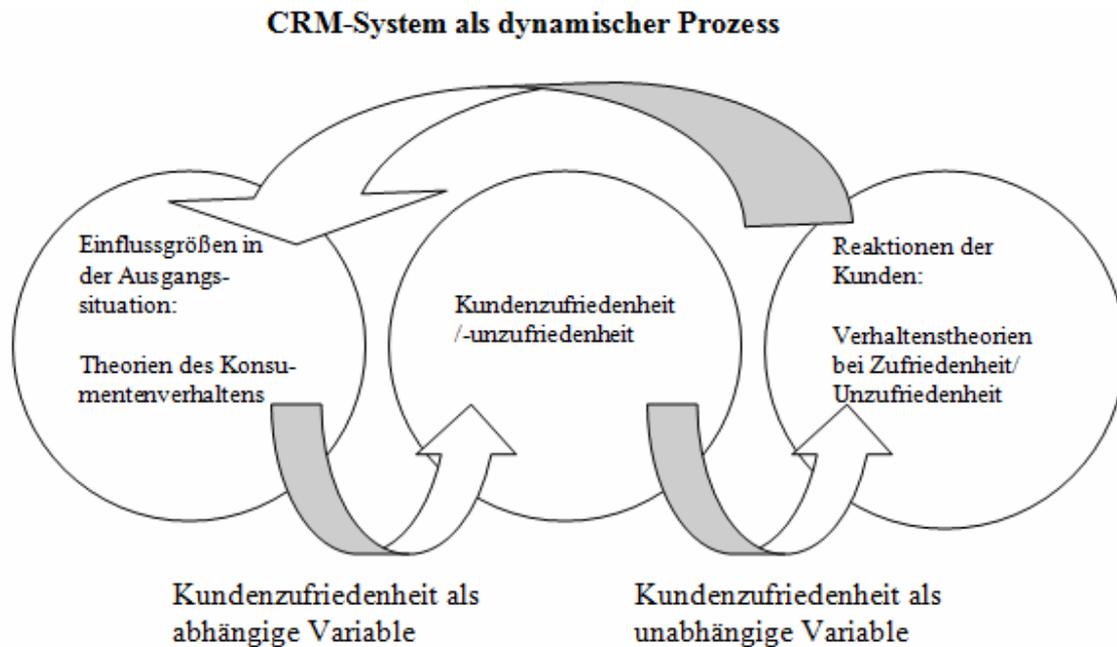
Im nächsten Teil des theoretischen Rahmens werden zunächst die Komponenten im Zusammenhang mit den relevanten Verhaltensmodelle und -theorien vorgestellt, von denen die Kundenzufriedenheit als abhängige Variable beeinflusst wird. Diese werden jeweils im Anschluss auf ihre Anwendung im Hochschulbereich hin geprüft und bewertet.

Nach der Vorstellung der Kundenzufriedenheit selbst als zentrales Element der zugrunde liegenden Thematik wird die Rolle der Kundenzufriedenheit als unabhängige Variable betrachtet. Hierbei werden die Konsequenzen der Kundenzufriedenheit und die damit verbundenen theoretischen Modelle der Kundenreaktionen beleuchtet. In dieser Phase

⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W. und Weinberg, P., (2003), S. 20

schlägt die vorher entstandene Kundenzufriedenheit/-unzufriedenheit eine Richtung ein, die sich entweder positiv oder aber negativ auf den Kundenbindungsprozess auswirken und eine nachhaltig wirkende Richtungslinie geben kann.

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise als Grafik



Quelle: Eigene Abbildung

Der theoretisch dargestellte dynamische CRM-Prozess soll anschließend auf den Hochschulbereich mit Fokus auf die Alumni angewendet werden. Zunächst soll prägnant auf die aktuelle Entwicklung des CRM im Rahmen von Hochschulmarketing speziell im Hochschulbereich eingegangen werden. Im nächsten Schritt werden die für den Kundenbindungsprozess relevanten Zielgruppen vorgestellt. Hiernach soll der Student als Hauptzielgruppe in seinen einzelnen Kundenbindungsphasen, seinen ihn dabei begleitenden Werten, Erwartungen und Einstellungen beleuchtet werden. Bei dieser Betrachtung wird den Alumni besondere Beachtung geschenkt.

Als Konsequenz aus den theoretischen Betrachtungen werden die Hypothesen formuliert, die im anschließenden Praxisteil im Rahmen einer empirischen Untersuchung verifiziert bzw. falsifiziert werden. Hierbei wird das hierfür zugrunde liegende Forschungskonzept vorgestellt, die Vorgehensweise beschrieben und im Anschluss daran die wesentlichen aussagekräftigen Ergebnisse der Befragung der Alumni erläutert.

Der letzte Teilabschnitt nutzt die Ergebnisse aus den vorherigen Betrachtungen als Grundlage für eine abschließende Betrachtung der Thematik sowie die Formulierung von Handlungsempfehlungen für eine positive Beeinflussung der Kundenbindungsspirale seitens der Hochschulinstitutionen. Außerdem werden Hinweise auf weitere noch zu betrachtenden Forschungsthemen und –aufgaben zu dem Thema CRM im Hochschulbereich erarbeitet.

2 Zur Entwicklung der Bildung und des Lernens im deutschen und amerikanischen Hochschulsystem

2.1 Die Entwicklung des Lernens und die Rolle der Hochschulen in Deutschland

2.1.1 Vom Mittelalter bis zur Zeit der bürgerlichen Bewegung

In den Zeitabschnitt des frühen Mittelalters fallen die Gründung von Klosterschulen, der Aufbau einer gelehrten Klerikerkultur und die Verbreitung des Christentums im germanischen Raum. Im hohen Mittelalter prägen Gründungen von Universitäten wie Bologna (1119), Oxford (1163), Cambridge (1229) oder Prag (1348), Wien (1365) und Heidelberg (1386) die Bildungsgeschichte. Im späten Mittelalter werden in den wachsenden städtischen Kulturen erste Ausbildungsstätten für Laien gegründet. Dort werden die männlichen heranwachsenden Kaufleute und Gewerbetreibende standesspezifisch ausgebildet, sodass neben den Klerikern und dem jungen Adel eine dritte Gruppe in den Genuss von Ausbildungsgängen kommt.

Die Zeit vom 14. bis zum 16. Jahrhundert bildet auch bildungs- und erziehungsgeschichtlich eine Wende in Europa. So werden in vielen Städten wie z.B. Straßburg, Nürnberg oder Regensburg auf Basis des Humanismus höhere Schulen gegründet, in denen die Kinder der Bürger, Händler und Handwerker zumindest elementar in den Kulturfertigkeiten ausgebildet werden.

Die Zeit der Aufklärung Ende des 17. Jahrhunderts (Niederlande, England) und im 18. Jahrhundert (Frankreich, Deutschland) ist durch eine Umwälzung der Kultur in vielen Lebensgebieten geprägt. Sowohl die Philosophie als auch die Politik und die Pädagogik sind von diesen Veränderungen betroffen.¹⁰

¹⁰ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 78 ff.

Auch während der Zeit der Aufklärung fehlt es an einer Staatsordnung für eine politische und pädagogische Neuordnung, d.h. von einer umfassenden Neuordnung des Bildungswesens in Deutschland kann noch keine Rede sein.

Von den deutschen Staaten werden neue Universitäten (Halle, Göttingen) und Fachschulen gegründet, die vor allem den praktischen Nutzen der Wissenschaften in Gebieten wie Landwirtschaft, Ökonomie oder Recht in den Mittelpunkt stellen.

Hierbei werden die Normen durch die Ausbildung der Staatsbeamten gesetzt und die Lehrenden zur Forschung verpflichtet, um Neues zu entdecken.¹¹ Die Bildung der Bürger findet nicht durch die Elementarschulen für das einfache Volk, sondern an den Universitäten (Juristen, Ökonomen, Ingenieure), Fachschulen (als Vorläufer technischer Lehranstalten wie z.B. Kunstakademien, Bauakademien, Bergschulen, Handelsschulen etc.) statt.¹²

In der Zeit von 1800 bis 1860 ist die nationale Formierung und die klassenspezifische Gestaltung des Bildungswesens vor dem Hintergrund des Prozesses der Industrialisierung und den damit veränderten Arbeitsverhältnissen und der Arbeitsorganisation sowie vor der Ausbildung der neuen Klassenverhältnisse und der Entstehung des Proletariats zu verstehen.¹³

Die wesentliche Leiteinrichtung des Bildungswesens ist das Gymnasium, um als Verbindungsglied zu den Universitäten über das Abitur die Studierfähigkeit der Absolventen sicherzustellen. Die mit dem Abitur gesetzten Anforderungen können nur durch entsprechend berechnete höhere Schulen erfüllt werden. Das Abitur ist ein Mechanismus des Staates, Privilegien hinsichtlich der Zugangschancen in Berufe und Universitäten und der Filterung von Bewerbern zu erteilen. Seit 1832 ist die Abiturprüfung ausnahmslos Zugangsbedingung zu den Universitäten und somit das Leistungsprinzip durchgesetzt.

Die Neuordnung der Universitäten in Preußen stellt vor allem in den Mittelpunkt, dass Eliten reproduziert werden und den Zugang zu Elitepositionen zu ermöglichen, wobei das Prinzip der Forschung im Sinne des neuzeitlichen Begriffs der Wissenschaft durchgesetzt wird. Somit ist die Basis für die Einheit von Forschung und Lehre der Wissenschaften begründet. Bis 1908 dürfen Frauen nur als Gäste eine Universität besuchen, da

¹¹ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 87 ff

¹² Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 96 f.

¹³ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 121

höhere Mädchenschulen zwar existieren, aber keine Berechtigungen zum Hochschulstudium erteilen dürfen.¹⁴

Für die Herausbildung von gesellschaftlichen Eliten gewinnt die Bildung zunehmend an Bedeutung. Die akademischen und bildungszertifikatsabhängigen Berufe - und damit verbunden die Karrieren – werden zunehmend attraktiver. Es bildet sich ein bürgerliches Selbstbewusstsein bei diesen Berufsgruppen und es entsteht eine soziale Schicht, deren wesentlicher Besitz ihre Bildung ist: das Bildungsbürgertum als neuer Mittelstand neben dem Besitzbürgertum. Die gesellschaftliche Bedeutung von Bildungsprozessen schafft folglich Aufstiegsmöglichkeiten in das Bürgertum. Der rapide soziale Wandel vor und nach der Revolution 1848 in Deutschland führt dazu, dass Bildung im Sinne einer Weiterqualifikation von Erwachsenen als Problem in der Gesellschaft bewusst wird.

2.1.2 Die Bildung in der Moderne

Die Zeit von 1890 bis 1914 ist wesentlich durch die Entstehung des Wohlfahrtsstaates, von bürgerlichen Parteien und Organisationen von Arbeiterbewegungen geprägt. Weiterhin bilden sich auf Basis moderner Technologien neue Industrien wie z.B. die chemische Industrie oder die Elektroindustrie. Nicht zuletzt führen die zunehmenden internationalen Verflechtungen der Staaten im Zeitalter der Kolonialismus und des Imperialismus zu massiven Konflikten bis hin zu den beiden Weltkriegen.¹⁵

Durch den Schub der Industrialisierung, begleitet durch eine massive technologische Modernisierung und einer zunehmend stärker werdenden Arbeiterbewegung verändern sich die Erziehungsverhältnisse in Deutschland. Es kommt zu einer erheblichen Verschiebung der Erwerbstruktur von der Landwirtschaft weg in Richtung Industrie. Hierdurch verschieben sich die Erwartungen aus Sicht des Systems der Beschäftigten an die Struktur der notwendigen Qualifikationen. Die erwarteten Qualifikationen verändern sich in Richtung von universalen Kompetenzen wie Bereitschaft zur Anpassung, Umschulung sowie Tätigkeits- und Berufswechsel. Weiterhin gewinnt bereits in dieser Phase die Freizeit durch Verkürzungen der Arbeitszeit an Bedeutung.

Die Zeit der Weimarer Republik ist wesentlich durch den Anspruch und gleichzeitig durch das Scheitern einer demokratischen Erziehung gekennzeichnet.

¹⁴ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 150

¹⁵ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 180ff

Reformpädagogische Ansprüche werden zwar formuliert, aber nicht verwirklicht, da sich in der zersplitterten Vielfalt der Parteien keine Mehrheiten bilden. Die Hoheit der Länder wird beibehalten und somit kommt z.B. ein einheitliches Reichsschulgesetz nicht zustande.

Wesentliche Maßnahmen zur Erlangung der zentralen Kontrolle der Bildung an den Hochschulen in der Zeit des Nationalsozialismus sind u.a. die Begrenzung des Hochschulzugangs durch „Reifevermerke“ zusätzlich zum Abitur, die Einführung von Quoten für Juden und Frauen, sowie die Kontrolle zu Berufszugang und Berufsausübung akademischer Berufe für privilegierte Gruppen. Die bildungspolitische Kompetenz der Länder wird aufgehoben und auch die Berufsbildungseinrichtungen werden zentralisiert. Ab 1939 wird die Mitgliedschaft bei der HJ verpflichtend, um den zentralen Einfluss auf die Jugend zu verstärken. Das Recht auf Bildung wird den jüdischen Schülern in mehreren Stufen immer weiter aberkannt bis hin zur vollständigen Verweigerung von Bildung ab 1941/42.¹⁶ Mit dem Zusammenbruch des Nationalsozialismus im Jahr 1945 endet diese Phase der Erziehungs- und Bildungspolitik in Deutschland als abschreckendes Lehrstück der Geschichte.

2.1.3 Die Bildung von 1945 – 1990 in zwei deutschen Staaten

Wegen der grundsätzlich unterschiedlichen Politik in den westlichen und östlichen Besatzungszonen ergibt sich in Westdeutschland (französische, englische und amerikanische Besatzungszonen) und in Ostdeutschland (russische Besatzungszone) eine völlig unterschiedliche Entwicklung der Bildungsorganisation und -politik in den ersten Jahren bis 1950.

Während in den westlichen Besatzungszonen zwar das Ziel angestrebt wird, durch einen radikalen Bruch mit dem traditionellen deutschen Bildungssystem die Demokratisierung Deutschlands zu erreichen, wird in der Realität durch eine bürgerliche Interessenkoalition eine weit reichende Schul- und Bildungsreform letztlich abgeblockt.¹⁷ So wird das Schulwesen in Volksschulen, Realschulen und höhere Schulen (Gymnasien) auf Basis einer vierjährigen Grundschule abgebildet. Daneben finden sich noch berufsbildende Schulen. Das Abitur ist weiterhin die Voraussetzung für die Universitäten und Hochschulen. Weiterhin verbleibt die politische Handlungskompetenz auf Basis des Grund-

¹⁶ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 262 ff.

¹⁷ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 270 ff.

gesetzes der Bundesrepublik Deutschland (BRD) in den Ländern anstatt bei einer zentralen Schulverwaltung.

Die Bildungspolitik in der östlichen russischen Besatzungszone und später in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) wird eine solche radikale Reform nicht nur angestrebt sondern auch umgesetzt. Es wird ein Einheitsschulsystem eingeführt. Bei diesem Prozess der Verstaatlichung und Politisierung des Bildungswesens werden die Kompetenzen an zentralstaatliche Institutionen vergeben. Das Schulwesen wird zentralisiert, vereinheitlicht und säkularisiert, wobei die Sowjetunion als Vorbild dient. Alle Bildungsgruppen in der DDR werden staatlich zentral ausgebildet. Das gilt sowohl für Schüler als auch für Erwachsene und Jugendliche. Vor allem die letztgenannte Gruppe wird durch die Freie Deutsche Jugend (FDJ) stark eingebunden. Der Staat versucht in allen Bereichen, auch an den Universitäten, sowohl Fortschritt zu erzielen als auch die Macht zu sichern.

In der Phase von 1950 bis 1965 werden die grundsätzlichen Strukturen des Schul- und Universitätssystems in der BRD verfestigt und traditionell weiter gelebt. Die 1949 gegründete Kultusministerkonferenz (KMK) regelt hierbei einheitliche länderübergreifende Grundbedingungen wie z.B. Hochschulzugang, Anerkennung des Abiturs oder Examenszeugnisse. Für das berufsbildende Schulwesen wird das duale System der beruflichen Erstausbildung durch die Kombination von Ausbildung in der Schule und im Betrieb erhalten.

In der DDR wird im Jahr 1965 das „Gesetz über das einheitliche sozialistische Bildungssystem“ verabschiedet. Hierin werden Schulpflicht, Rechte und Pflichten von Lehrern, Schülern und Eltern, Vorschulerziehung, Hochschulen sowie Berufs- und Erwachsenenbildung zentral geregelt.

Zwar kommt es im folgenden Zeitraum in der BRD nicht zu einer Strukturreform des Bildungswesens, aber doch zu erheblichen Veränderungen der Bildungsbeteiligung und Bildungsplanung sowie der Lehrpläne und –inhalte.¹⁸ Die Bildungsexpansion in Deutschland und in anderen Ländern ist ein international auftretendes Phänomen, das unter anderem durch die wohlfahrtsstaatlichen und ökonomischen Entwicklungen als auch durch die Veränderungen in den Arbeitsbedingungen und –anforderungen bestimmt wird. Weiterhin ist eine zunehmende Bildungsmotivation in der Bevölkerung zu beobachten. Das Bildungswesen wird im Bewusstsein der Bevölkerung zu einer Mög-

¹⁸ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 294 ff.

lichkeit des sozialen Aufstiegs und der Gestaltung des eigenen Lebenslaufes und der eigenen Lebensperspektiven. Dieses gilt für beide deutsche Staaten.

Auffallend ist auch die Entwicklung der Zunahme der Hochschulberechtigungen. Gymnasien und Realschulen besitzen keinen Exklusivstatus mehr sondern die Anzahl der Absolventen dieser Schulformen steigt kontinuierlich an. So sind Quoten von Hochschulberechtigungen pro Jahrgang von über 50 % in einigen Staaten nicht selten. Dennoch sind die unteren Schichten der Gesellschaft in den höheren Ausbildungsgängen in Deutschland weiterhin unterproportional vertreten. Die stärkste Angleichung der Verhältnisse ist bei den Frauen zu verzeichnen. Bei der Bildungsbeteiligung sind die Mädchen die Gewinner der Bildungsreform, wenn auch die traditionellen Ausbildungsberufe wie Gesundheit, Erziehung oder Hauswirtschaft noch dominieren. Beim Prozess der Bildungsexpansion ist eine neue Gruppe von Benachteiligten entstanden. So sind die höheren Bildungsgänge von Kindern ausländischer Immigranten in Deutschland stark unterproportional vertreten, auch wenn die Quote in Relation zur Gesamtzahl langsam steigt.

Durch einen Prozess der Aufwertung von Institutionen wie z.B. die Überführung von Ingenieursschulen oder Höhere Fachschulen in Fachhochschulen oder deren Integration in Gesamthochschulen, erhöht sich die Anzahl von Hochschulzugangsberechtigungen und auch der Studierenden. Gleichzeitig erfolgt allerdings auch eine Abwertung von Qualifikationen in der Form, dass die Zugangsschwellen für bestimmte Berufslaufbahnen immer höher gelegt werden (z.B. Abitur statt Realschulabschluss).

2.1.4 Die Bildung zu Beginn des 21. Jahrhunderts

Nicht nur in Deutschland sondern international ist die Bildung in intensiver Weise zum Gestaltungs- und Reflexionsthema geworden. Die Internationalisierung und Globalisierung als wesentliche Tendenzen in der internationalen ökonomischen, sozialen und politischen Entwicklung tragen hierzu wesentlich bei.¹⁹

Umfassende Erkenntnisse aus internationalen Studien wie PISA (Programm for International Student Assessment) oder TIMS (Trends in International Mathematics and Science-Study) führen zu heftigen Reaktionen und konkreten Entwicklungen im Bildungssystem in Deutschland.

¹⁹ Vgl. Tenorth, H.-E., (2008), S. 365 ff.

Der Bologna-Prozess und die damit verbundenen Veränderungen der Studiengänge im europäischen Hochschulsystem führen ebenfalls zu starken Reaktionen im Bildungssystem. Das gleiche gilt für die Kriterien für die neuen Arten der Steuerung des Hochschulsystems wie z.B. die „Exzellenz der Lehre und Forschung“.

Nicht nur die bereits angesprochenen Veränderungen im Schulwesen sondern auch der rasche Strukturwandel im Hochschulbereich durch den Bologna-Prozess führt zu intensiven Debatten über eine richtige Steuerungsstrategie.

Die durch die europäischen Kultusminister getroffene Vereinbarung im Jahr 1999 über die internationale Angleichung der Hochschulbereiche führt zu einer Orientierung an den neuen Abschlüssen Bachelor und Master. Weiterhin werden neue kompetenzorientierte Studiengänge initiiert. Kritiker sehen hierin eine einseitige outcome-orientierte Steuerung und eine damit verbundene Gefahr der Einseitigkeit der Bewertungskriterien wie z.B. Produktivität, gute Forschung, Einholung von Drittmitteln etc.

Nicht nur die ökonomische sondern auch die persönliche Entwicklung des Einzelnen sollte im Fokus stehen. Die einzelnen Jugendlichen sollten auch mit Hilfe von Bildung in ihrem Handeln zu einem sozialen und zivilisierten Mitglied der Gesellschaft gefördert werden. Dieses allerdings auch voraus, dass der Einzelne Selbstverantwortung für die eigene Bildung erkennt und übernimmt, um die Bildungsangebote für die eigene individuelle Bildungskarriere kontinuierlich zu nutzen. Die Bildung wird somit fester Bestandteil im Lebenslauf in der Schulzeit und im nachschulischen Lernen, sei es im Studium, in der beruflichen Erstausbildung oder in Fort- und Weiterbildungsprogrammen.

2.2 Die Geschichte der Hochschulbildung und Hochschulen in den USA

2.2.1 Die Anfänge des Hochschulwesens

Die ersten Hochschulen in Nordamerika waren die so genannten „Colonial Colleges“ im 17. und frühen 18. Jahrhundert in Folge der Glaubenskriege in Europa. Sie sorgten für die Ausbildung von Geistlichen in der „Neuen Welt“ und waren hinsichtlich der Anzahl der Studierenden sehr klein. Neben Theologie, Grammatik, Rhetorik und Logik waren die alten Sprachen und Arithmetik die wesentlichen Bestandteile der Studieninhalte. Bestimmte Fachrichtungen wie Medizin oder Jura sowie wissenschaftliches Arbeiten oder gar Forschung waren in diesen Einrichtungen nicht vorgesehen. Bis zur Gründung von ersten Frauen-Colleges Mitte des 19. Jahrhunderts blieben die Colleges vorwiegend Männern protestantischer Glaubensrichtung vorbehalten, was die religiöse Fundierung

dieser Studieneinrichtungen unterstreicht. Harvard (Gründung 1636) und Yale (1701) stehen stellvertretend für diese Art von Einrichtungen. Weitere Beispiele religiös fundierter Gründungen sind Princeton (1746, Presbyterianer), Columbia (1754, Anglikaner), und Brown (1764, Baptisten).²⁰

Auch nach der staatlichen Unabhängigkeit änderte sich nicht viel an dieser Situation. Zwar gab es vereinzelte Neugründungen von Colleges, die sich auch auf praktische Fähigkeiten oder wissenschaftliche Studien konzentrieren sollten, aber der Einfluss des Staates blieb nicht zuletzt aufgrund der Herausforderungen im Westen des Landes sehr gering. Vielmehr wurden die kleinen Colleges von lokalen Gemeinden und privaten Vereinen getragen und dienten dazu, einer kleinen Gruppe von Männern eine sittliche Reife und zivilisiertes Benehmen zu vermitteln. Von den zwischen 1636 und 1859 gegründeten 289 Einrichtungen für die „higher education“ waren 265 (über 90%) privaten Ursprungs.²¹ Bildung und höhere Studien waren die Angelegenheit der Gemeinden und nicht der des Bundes oder der Einzelstaaten.

Von Beginn an arbeiteten die Colleges in einer Mischung aus privaten und öffentlichen Aufgaben mit entsprechenden Finanzierungs- und Machtstrukturen. So wurde im Rahmen der Gemeinnützigkeit eine Steuerfreiheit zugesichert, Geld aus privaten Spenden und aus öffentlichen Haushalten bezogen sowie wichtige Repräsentanten des gesellschaftlichen Lebens in die Leitungsebenen der Colleges (boards of trustees) eingebunden. So wurde die Basis für zwei bis heute bedeutsamen Merkmalen der amerikanischen Hochschulen bereits in der Zeit vor dem Bürgerkrieg gelegt:

Wichtige Entscheidungen wie Budget, Ziele und Schwerpunkte in der Arbeit werden durch Aufsichtsräte getroffen, die mit externen Mitgliedern besetzt sind.

Die Aufsichtsräte berufen den Präsidenten, der die Hochschule nach außen vertritt und für den laufenden Betrieb verantwortlich ist.²²

2.2.2 Qualitative Veränderungen der Hochschulen im 19. Jahrhundert: Professionalisierung und Verwissenschaftlichung

Im Laufe des 19. Jahrhunderts gab es neben der quantitativen Zunahme der Hochschulen auch wesentliche qualitative Veränderungen. Insbesondere in den „western territo-

²⁰ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 49

²¹ Vgl. Goldin, C. / Katz, L.F., (1999), S. 37-62

²² Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 50

ries“ wurden neue Hochschulen gegründet, die so genannten „professional schools“ für die Ausbildung bestimmter Berufsgruppen, die dringend benötigt wurden, wie z.B. Ärzte, Anwälte oder Ingenieure. In diesem Zuge wurden von den „communities“ unterstützte Einrichtungen gegründet, die solchen Gruppen zugute kamen, die bisher von den Colleges ferngehalten wurden, wie z.B. Katholiken, Arbeiter, freigelassene Sklaven und Frauen. Es kam somit zu einer enormen Ausweitung des Kundenkreises der Colleges. In dieser Zeit erfolgte auch die weitgehende Säkularisierung des amerikanischen Hochschulwesens.

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde eine weitere grundlegende Charakteristik des amerikanischen Hochschulwesens deutlich. Bereits jetzt entwickelt sich die besondere Vielfalt als wesentlichen Kennzeichen der Hochschulen durch eine additive Differenzierung verschiedener Teilbereiche und Einrichtungen.²³

Bevor irgendwelche staatliche Mindestanforderungen für einen Zugang zu Universitäten erlassen wurden, setzten die Hochschulen bestimmte Zulassungsvoraussetzungen individuell durch und schufen so eine Vorstufe des Highschool-Abschlusses.

Ein entscheidender Impuls seitens des Staates kam 1862 zunächst für die Nordstaaten und 1869 auch für die Südstaaten durch den von Präsident Lincoln unterzeichneten „Morill Land-Grant Act“. Diese Regelung besagte, dass die Erträge von Landschenkungen des Bundes an die Einzelstaaten für die Errichtung von je mindestens einer höheren Lehranstalt verwendet werden sollten. 1890 wurde eine weitere Novelle verabschiedet, mit der sich mindestens eine der Neugründungen pro Einzelstaat mit dem Militärwesen, der Landwirtschaft und dem Ingenieurwesen beschäftigen sollte. Diese Themengebiete waren bis dahin an den Hochschulen kaum vertreten. Wesentliche Auswirkungen des „Morill Acts“ waren:

- Betonung der utilitaristischen, nutzenorientierten Einstellung zu den Zielen und Aufgaben von Hochschulen
- Förderung und Teilfinanzierung von Hochschulen aus öffentlichen Kassen und der Gedanke des „public service“ von Hochschulen
- Grundlage für viele Gründungen von hoch angesehenen öffentlichen Hochschulen.²⁴

Dennoch blieben bis 1939 fast 80 % der Hochschulneugründungen privater Natur.²⁵ Stiftungen von Milliardären wie Vanderbilt oder Rockefeller hatten eine Signalwir-

²³ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 51

²⁴ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 53

kung für weitere private Stifter, die sich durch Universitätsgründungen öffentliche Reputation und Beachtung verschafften.

Im späten 19. Jahrhundert bildeten sich gerade auf der Basis privater Einrichtungen Begriffe wie „American university“ und „faculty of arts and science“ heraus. Die „American university“ beschrieb dabei einen Typ von Hochschule, der nach Abschluss des Colleges im Wesentlichen die Forschung in den Mittelpunkt rückte und somit vom Prinzip der Hochschule als reine Lehranstalt abrückte.

Mit der „faculty of arts and science“ entwickelte sich das College zum Unterbau der „American university“ bzw. zur obligatorischen ersten Stufe für die weiteren fachwissenschaftlichen oder berufsbezogenen Studien in „graduate“ bzw. „professional schools“. ²⁶ Ein weiterer Begriff der „research university“ umschrieb dabei solche Hochschuleinrichtungen mit einer hohen Intensität von dort geleisteten Doktoranden-ausbildungen.

Allmählich bürgerte es sich ein, nur solche Hochschulen als „university“ zu bezeichnen, die nicht nur „undergraduates“ ausbildeten. So kam es aus Prestigegründen zu Umbenennungen von Hochschulen in „university“ (Columbia 1883, Yale 1885, Harvard 1890 und Princeton 1896). Die meisten Hochschulen konzentrierten sich aber dabei nicht nur auf die „graduate studies“ sondern führten „undergraduate studies“ weiter fort, da diese aufgrund der vorhandenen Netzwerke ihr wichtigstes Kapital darstellten. ²⁷

Eine größere Herausforderung für das Hochschulsystem im Vergleich zur Herausbildung der Forschungsuniversität war die sehr starke Zunahme selbständiger „professional schools“. Es bestand die Gefahr, dass durch die direkte Ausbildung an diesen hoch spezialisierten Fachschulen für Ärzte, Juristen oder Ingenieure die Colleges überflüssig werden könnten. Im Gegensatz zu den kontinentaleuropäischen Universitäten gab es keinerlei staatliche Regelungen für ein gesetzlich verankertes Monopol für die Ausbildung solcher Berufszweige durch die Colleges. ²⁸ Zwischen den beiden Tendenzen der Forschung und Wissenschaft einerseits und der berufsorientierten Professionalisierung andererseits mussten die Colleges einen neuen Weg finden, um nicht in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

²⁵ Ebenda

²⁶ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 54

²⁷ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 56

²⁸ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 56

Vermutlich kam es deshalb nicht zu einem Kulturkampf zwischen den verschiedenen Denkrichtungen und Institutionen, weil es noch keine historisch gewachsenen Privilegien zu verteidigen gab. Tatsächlich entwickelte sich ohne Eingriffe des Staates ein Konstrukt, das auf Basis wissenschaftlicher Standards und Leistungskriterien die berufsqualifizierenden Kompetenzen beschrieb und festlegte.²⁹ Ohne eine gesetzliche Regelung wurde faktisch eine „professional education“ zum Schlüssel für den Zugang zu bestimmten Berufen mit hohem Prestige. Damit war der Weg der Hochschulen als Schlüsseleinrichtungen der lernenden Gesellschaft und Wissensgesellschaft geebnet.

Antworten auf die Frage, welches Berufsfeld an eine Hochschulausbildung gebunden sein sollte oder nicht, ergeben sich aus nationalen Blickwinkeln völlig unterschiedlich, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- In den USA ist eine universitäre Ausbildung von Krankenschwestern und Physiotherapeuten schon länger Standard, in Deutschland nicht
- Umgekehrt ist in Deutschland eine Hochschulausbildung für den öffentlichen Dienst Standard, nicht aber in den USA.

2.2.3 Entwicklung wesentlicher Strukturmerkmale der American University

Während man in Deutschland das Primat der Einheit von Forschung und Lehre im Sinne von Humboldt in den Mittelpunkt stellte, wurden in Amerika Reformprojekte durchgeführt, die bis heute typisch für die American university sind.

Zunächst einmal wurden die standardisierten College-Curricula durch individualisierte und menügesteuerte Studienverläufe ersetzt. So wurden in Harvard schon 1883 Wahlfächer (selectives bei der graduate bzw. majors/concentrations bei der undergraduate education) eingeführt, mit denen die Studenten selbst Schwerpunkte in ihrem Studium setzen konnten.

Dabei wurde eine ausgewogene Mischung aus praktischer und theoretischer Bildung angestrebt. Diese Wahlfächer ergänzten einen Kern obligatorischer Studienveranstaltungen (core curriculum). Man erhoffte sich durch die reformierte „liberal arts education“ eine hochwertige, anspruchsvolle Hochschulausbildung durch das Zusammenspiel von Zwang und freier selbständiger Entscheidung.³⁰

²⁹ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 58

³⁰ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 61

Weiterhin konnte man durch spezielle „graduate studies“ als Erweiterung zum normalen Studienprogramm einen Master-Titel oder den Ph.D. (Philosophiae Doctor) erlangen. Mit diesen formalisierten Studiengängen wurden einerseits ein qualifiziertes Training der Forschung und zum anderen eine gewisse Unabhängigkeit von persönlichen Beziehungen zwischen Lehrenden und Studenten erreicht. Die „graduate studies“ wurden zum wesentlichen Erkennungsmerkmal der American university.

Mit den so genannten „departments“ wurden neue Organisationseinheiten als akademische Grundeinheiten geschaffen, die in ihrer jeweiligen Einzeldisziplin sowohl für die graduates als auch für die undergraduates verantwortlich waren. Die Mitglieder aller departments bildeten die „faculty of arts and sciences“, der an den US-Hochschulen für die gesamte „non professional education“ vom ersten Semester am College bis zur Doktorprüfung verantwortlich ist.³¹

Das Ergebnis dieser wichtigsten Reformen zwischen 1860 und 1910 war ein vierjähriges wissenschaftsorientiertes Studium am College mit dem Bachelor-Abschluss. Dieser wiederum war Regelvoraussetzung für ein Studium an einer professional school oder für weitere wissenschaftliche Studien an einer graduate school. Um 1910 entwickelte sich ein Konsens über die wesentlichen Merkmale einer university:

- Eine Doktorandenausbildung in mindestens fünf Fächern
- Vertretung der Fächer durch promovierte Hochschullehrer
- Besitz mindestens einer professional school
- Ein vierjähriges undergraduate- Studium mit einem verbindlichen zweijährigen Studium als „general education“ und frei wählbaren Fach- und Spezialstudium von noch einmal zweijähriger Dauer.³²

2.2.4 Akademische Revolution und der Aufstieg des staatlichen Sektors

Die um 1900 einsetzende „academic revolution“ in der Hochschulbildung setzte sich bis nach dem 2. Weltkrieg im „golden age“ der amerikanischen Hochschule fort. Die promovierten Hochschullehrer nahmen Schlüsselpositionen in den Institutionen der „higher education“ ein. Nicht nur das Berufsbild sondern auch die soziale Herkunft der Professoren veränderte sich. Der Beruf wurde weniger exklusiv und es dominierten die wis-

³¹ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 66

³² Vgl. Geiger, R.L., (2005), S. 163-197

senschaftlichen Fachkräfte, die nun auch aus mittleren und unteren sozialen Schichten entstammen konnten.³³

Das quantitative Wachstum der Anzahl der Studierenden zeigt die Entwicklung in Richtung Massenveranstaltung. Die Studentenzahlen an Colleges entwickelten sich von 250.000 im Jahr 1900 über 1,5 Mio. (1940), 3,6 Mio. (1960) bis zu 14 Mio. (1990).³⁴

Zwar existieren bis heute mehr private als staatliche Einrichtungen, aber die letzteren sind viel größer. Sie stellten in 2005 etwa 40 % der postsekundären Einrichtungen, aber etwa 75 % von knapp 17,5 Mio. Studenten sind dort eingeschrieben.³⁵

Eine Erklärung für den Aufstieg der staatlichen Hochschulen trotz der erfolgreichen Tradition der privaten Bildung in den USA liegt zum einen darin, dass Natur-, Gesellschafts- und Ingenieurwissenschaften nur eine sehr geringe Rolle bei den privaten Einrichtungen spielten und zum anderen war die Reichweite dieser Institutionen nur sehr begrenzt.

Die beiden Hauptargumente für die staatlichen Hochschulen waren erstens die für die Gesellschaft nutzbringende Abdeckung der Realwissenschaften wie Agronomie, Wirtschaft, Technik und der Naturwissenschaften und zweitens die erheblich niedrigeren Kosten für das Studium. Letztlich beruht also der Wachstumskurs der öffentlichen Hochschulen auf einem attraktiven Leistungsspektrum und günstigen Gebühren. Weiterhin gründeten eine Reihe von großen Städten Colleges in kommunaler Regie, um dem Mangel an bestimmten Fachkräften entgegen zu wirken. Hieraus entwickelten sich später die „community colleges“, an denen – bis auf wenige Ausnahmen – höhere Bildungsabschlüsse unterhalb des Bachelorgrades erworben werden und weiterbildende Veranstaltungen besucht werden.³⁶

2.2.5 Das goldene Zeitalter des amerikanischen Hochschulwesens

Der „GI-Bill“ im Jahre 1944 wird als Initialzündung für die Ära der „mass higher education“ und das „golden age“ angesehen. Millionen von Kriegsheimkehrern erhielten die Möglichkeit auf Kosten des Staates an den Hochschulen zu studieren. Insgesamt

³³ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 68 f.

³⁴ Vgl. Goldin, C. / Katz, L.F., (1999), S. 37-62

³⁵ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 69 f.

³⁶ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 71

etwa 8 Mio. ehemalige Soldaten und Soldatinnen nutzten dieses Angebot und so stellten in 1947 die ehemaligen GI's fast 50 % aller Studenten in den USA.³⁷

Durch diese Maßnahmen veränderte sich die Einstellung der Gesellschaft zu den Hochschulen und zur Hochschulbildung. Letztere wurde als wichtiger Eckpfeiler der demokratischen und gerechten Sozialordnung angesehen. Die Hochschulen selbst hatten sich zu wohlfahrtsorientierten Einrichtungen entwickelt, die dringend benötigtes Humankapital, technische Innovationen, wirtschaftliches Wachstum und soziale Chancengleichheit produzierten.³⁸

Zwar ging der entscheidende Anstoß für die Expansion des Hochschulbereichs vom Staat aus, aber dieses führte nicht zu einer stärkeren staatlich gelenkten Vereinheitlichung oder gar Verstaatlichung des Hochschulsystems. Zwar floss viel Geld seitens des Bundes in die Hochschulausbildung, aber auf direkte Gestaltungs Kompetenzen verzichtete der Staat.

Um allerdings Missbrauch vorzubeugen, konnten die Studenten ihre Bildungsgutscheine nur bei solchen Einrichtungen geltend machen, die sich regelmäßig durch vom Staat unabhängige Akkreditierungsagenturen überprüfen ließen. Noch heute wird die Qualitätssicherung im amerikanischen Hochschulwesen durch sechs regionale Akkreditierungsagenturen durchgeführt.³⁹

2.3 Wesentliche Unterschiede zwischen dem angloamerikanischen und dem kontinentaleuropäischen Hochschulsystem

2.3.1 Grundsätzliche Überlegungen

Wodurch unterscheiden sich die „American universities“ von Universitäten in Kontinentaleuropa im Wesentlichen? Diese Frage stellt sich fast automatisch allen Interessierten an der Erfolgsgeschichte des nordamerikanischen Hochschulwesens. Zunächst einmal ist in den USA das Hochschulsystem durch seine enorme Größe, seine Heterogenität und durch seine durch den Markt bestimmte Entwicklung gekennzeichnet. Die Dynamik und Flexibilität des Hochschulsystems lässt sich einerseits durch eine große Offenheit gegenüber neuen Ideen und andererseits durch geringe staatliche Ordnungsregelungen erklären. Die Hochschulen genießen in den USA eine sehr hohe gesellschaftliche

³⁷ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 74 f.

³⁸ Ebenda

³⁹ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 76

Akzeptanz, da sie sich auch gegenüber den gesellschaftlichen und politischen Bedürfnissen und Anliegen sehr offen und anpassungsfähig gezeigt haben.⁴⁰

2.3.2 Die Rolle des Staates

Während in Europa der Staat die Gesamtverantwortung für die Hochschulen trägt und auch die privaten Anbieter kontrolliert, hat sich den USA eine solche Tendenz nie entwickelt und ließe sich auch nicht durchsetzen. In Mitteleuropa – insbesondere in Deutschland - besteht eine enge Verknüpfung zwischen Staat und Hochschulen über die Ausbildung von Staatsdienern wie z.B. Lehrer, Juristen oder Mediziner. US-Hochschulen hingegen dienen zu keiner Zeit vornehmlich staatlichen Bedürfnissen (Ausnahme Militärakademien), obwohl der Großteil der Studierenden an staatlichen Hochschulen eingeschrieben ist.

Vielmehr prägt das Marktgeschehen die Hochschulen und staatliche Eingriffe dienen eher dem Verbraucherschutz, um negative Auswüchse des Wettbewerbs im Sinne der Studenten zu verhindern. Eine solche Regelung betrifft z.B. die oben bereits erwähnte Qualitätssicherung der Hochschulen, die sich von staatlich unabhängigen Akkreditierungsinstituten regelmäßig prüfen lassen müssen, wenn sie staatlich geförderte Studenten aufnehmen wollen. Die Akkreditierung selbst erfolgt auf freiwilliger Basis der Hochschulen.

Die Rolle des Staates beschränkt sich heute im Wesentlichen auf finanzielle Hilfen für Studenten aus einkommensschwachen Familien und auf die Forschungsförderung.

2.3.3 Selbstverantwortung, Markt und Wettbewerb als Leit motive

In den Vereinigten Staaten stehen die Leit motive Selbstverantwortung, Markt und Wettbewerb für die Entwicklung des Hochschulsystems.⁴¹ Durch die konsequente Marktorientierung ohne eine zentrale staatlich Steuerungsinstanz entwickelte sich ein vielfältiges, relativ unübersichtliches System, dass sich nach den Bedürfnissen der Nachfrageseite orientierte. Es umfasst private und staatliche Einrichtungen unterschiedlicher Größe und Richtungen. Zur Orientierung dienen Rankings und andere Kennzahlen, aber auch informelle Erwartungshaltungen, die letztlich das Wahlverhalten der potentiellen Studierenden beeinflussen. Durch den harten Wettbewerb kommt der Qualität

⁴⁰ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 25 ff.

⁴¹ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 31 ff.

sowie der Kommunikation und Selbstdarstellung der Hochschulen eine besondere Bedeutung zu, welche die eigene Attraktivität ständig betonen müssen.

2.3.4 Der Einfluss des „American Exceptionalism“

Der Begriff des „American exceptionalism“ wird bei Beschreibungen der amerikanischen Politik und der Gesellschaft verwendet, um die Besonderheiten des Landes und seiner Lebensweise näher zu bringen. In allen Schichten der Gesellschaft ist trotz aller sozialen Ungerechtigkeiten eine Überzeugung tief verankert, dass die USA ihren Bewohnern sehr große Chancen bieten, dass Fleiß und Leistung belohnt werden und dass Tatendrang und Elan sehr geschätzt werden.⁴²

Im Hochschulbereich spiegelt sich diese Grundhaltung in verschiedenen Erscheinungsformen wider:

- Betonung der besonderen Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung im Vergleich zu „job skills“ und berufspraktischen Fertigkeiten
- Besondere Betonung der persönlich-moralischen Entwicklung und sozialer Verantwortungsbereitschaft im demokratischen Gemeinwesen
- Eine hohe Bedeutung der Erziehung und Bildung als Basis für Wohlstand, Glück, Gerechtigkeit, Gemeinsinn und Verantwortung
- Die selbstverständliche Bereitschaft zur Zahlung von Studiengebühren, da nach dem Studium eindeutige Einkommensvorteile erreicht werden
- Die stark betonte und einzigartige Kommunikation nach außen und nach innen mit dem Ziel über eine eigene Unternehmensphilosophie ein starkes Selbstbewusstsein zu demonstrieren und im Sinne der Selbstverantwortung einzusetzen
- Die ausgeprägte Pflege einer „corporate identity“ mit der damit verbundenen Fähigkeit, intensive und langfristige emotionale Bindungen zu mobilisieren und zu pflegen, und so die Mitglieder der Institutionen in die jeweilige Hochschulfamilie zu integrieren und ein Gefühl von Gemeinschaft zu erzeugen.

2.3.5 Schlussfolgerungen

Die amerikanischen Hochschulen zeichnen sich durch eine institutionelle Autonomie und einer damit automatisch verbundenen hohen Eigenverantwortlichkeit aus. Sie können und müssen ihre Ziele, Eigenarten und Arbeitsweisen weitgehend selbst bestimmen.

⁴² Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 37 ff.

Daher besitzt das amerikanische Hochschulsystem im Vergleich zum staatlich geregelten und finanzierten Hochschulsystem in Europa und Deutschland eine wesentlich höhere Elastizität und Dynamik.

Die institutionelle Autonomie wird durch die große Machtfülle des Präsidenten und durch einen externen Aufsichtsrat, der dessen Geschäftsführung überwacht, verdeutlicht. Diese beiden wesentlichen Organisations- und Führungsmerkmale machen die Hochschulen wesentlich handlungs- und entscheidungsfähiger als die traditionellen deutschen Hochschulen.

Weder die privaten noch die staatlichen Hochschulen in Amerika beziehen ihr Geld ausschließlich aus einer Quelle. Studiengebühren, private Spenden, Sponsoring, Stiftungen, Forschungsgelder und staatliche Gelder bilden die vielfältige Grundlage für die Finanzbasis der Hochschulen. In Deutschland tritt nach wie vor fast ausschließlich der Staat für die Finanzierung der Hochschulen ein. Bei der Durchsetzung neuer Gestaltungselemente tut sich der Staat sehr schwer. Selbst bei der Einführung von Studiengebühren fahren z.B. die einzelnen Bundesländer unterschiedliche Grundkonzepte.

In Bezug auf die Qualität und die Qualitätssicherung wird in Deutschland im Tagesgeschäft an den Hochschulen ein ausgeprägtes Qualitätsmanagement in Form von Evaluationen und Akkreditierungen betrieben. Im Mittelpunkt steht dabei die Qualitätssicherung, nicht aber die Messung der Qualität selbst. In den USA wiederum gilt dagegen der Qualität das Hauptaugenmerk. Das gilt sowohl für die öffentliche Wahrnehmung der Hochschule als Ganzes und dem damit verbundenen Platz im Hochschulranking als auch für den Zuschnitt der Studienprogramme.⁴³

In Deutschland beschäftigt sich die Hochschulwelt mit Themen wie Abgrenzung von Hochschultypen, sinkende Kenntnisse der Studienanfänger oder Verschulung des Studiums. Hinsichtlich der Ziele und Aufgaben der Hochschulen fehlt eine konkrete zentrale Leitidee mit einer entsprechenden zukunftsweisenden Aufgabenbestimmung.⁴⁴ Die Staatspolitik spricht von Zielen wie Berufsbefähigung, Spitzenforschung oder internationaler Wettbewerbsfähigkeit allerdings ohne ein konkretes Umsetzungskonzept. Die Folge ist, dass die einzelnen Hochschulen bei knapper werdenden finanziellen Mitteln zusehen können, wie sie individuell darauf reagieren. Eine einheitliche Zielorientierung ist dabei kaum umzusetzen.

⁴³ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 237 f.

⁴⁴ Vgl. Schreiterer, U., (2008), S. 239 f.

In den USA gibt es keine Leitidee sondern verschiedene Leitmotive wie z.B. ein bezahlbares Hochschulstudium oder eine soziale Gerechtigkeit, Abstimmungsthemen zwischen Schulen und Hochschulen, Studienerfolgsquoten oder Beschäftigungsaussichten. Ob die Hochschule Erfolg damit hat, zeigt sich in der Nachfrage nach Studienplätzen einerseits und in der Zufriedenheit ihrer Studenten sowie den Karrieren ihrer Absolventen andererseits.

3 Die Hochschule als lernende Organisation vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens in der lernenden Gesellschaft

3.1 Das Konzept der lernenden Gesellschaft

3.1.1 Einleitende Überlegungen

Der Begriff der lernenden Gesellschaft - oft in enger Verbindung mit dem Begriff des lebenslangen Lernens – ist schon seit einigen Jahrzehnten Inhalt bildungs- und sozialwissenschaftlicher und politischer Debatten in Deutschland und auch vor allem auf internationaler Ebene.⁴⁵ Die lernende Gesellschaft bezieht dabei in Verbindung mit dem lebenslangen Lernen alle Generationen und den vollständigen Lebenslauf mit ein.

Moderne Dienstleistungsgesellschaften entwickeln sich mehr und mehr zu Lerngesellschaften auf der Basis von ständig expandierenden Lernmöglichkeiten und Lernchancen, aber auch unter dem Einfluss vorhandener Barrieren und Grenzen.

Im Folgenden soll der enge Zusammenhang zwischen der lernenden Gesellschaft, dem lebenslangen Lernen, Lernkulturen, Kompetenzentwicklung und der Wissensgesellschaft dargestellt werden.

3.1.2 Die lernende Gesellschaft

Der Begriff der lernenden Gesellschaft steht in enger Verbindung mit dem des lebenslangen Lernens und wird bereits in den 1970er Jahren in bildungspolitischen Debatten geprägt. So wird bereits 1972 in dem im Auftrag der UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) erstellte Faure-Report „Learning to be“ der Begriff der Lerngesellschaft als bildungspolitische Leitidee verwendet. Hierbei ist die Lerngesellschaft wesentlich dadurch charakterisiert, dass das Ziel des permanenten und lebenslang möglichen Lernens für jedes Individuum gewährleistet wird.⁴⁶

In einer weiteren Veröffentlichung der UNESCO in 1996 mit dem Titel „Learning – the Treasure within“ wird eine globale Lerngesellschaft mit einem weltweiten Bildungsprogramm und der Universalisierung von Lernarten und Lernprozessen im Sinne eines lebenslangen Lernens beschrieben.⁴⁷ Eine lernende Gesellschaft kann auf unterschiedliche Weisen interpretiert werden:

⁴⁵ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 6f.

⁴⁶ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 9

⁴⁷ Ebenda

- Als eine Gesellschaft von ständig Lernenden
- Als eine Gesellschaft, die flexibel genug organisiert ist, dem ständigen Wandel der Aufgaben und Anforderungen zu begegnen und damit selber zu lernen
- Als eine Gesellschaft, die ein kontinuierliches, lebenslanges Lernen fordert und fördert.⁴⁸

In den 1970er Jahren sind gesellschaftspolitische Ziele wie Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit in der Bildungspolitik noch stark ausgeprägt. So betont Tank ten Have, einer der Begründer der niederländischen Andragogik, den erziehungswissenschaftlichen Zusammenhang von Bildungsarbeit, Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Gemeinwesenarbeit.⁴⁹

Bedingt durch den starken gesellschaftlichen Wandel, wesentlich beeinflusst durch die Internationalisierung und Globalisierung, sind die oben genannten gesellschaftspolitischen Ziele zwar nicht verschwunden, aber wesentlich durch das Ziel einer notwendigen volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit einerseits und durch die arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsfähigkeit andererseits in den Hintergrund gedrängt worden.

Die Bildung im Sinne eines allgemeinen Bürgerrechts ist durch Humankapital erschließende Überlegungen im Sinne eines arbeitswirtschaftlichen Bedarfs an Qualifikationen im Wesentlichen ersetzt worden. In der neuen post-industriellen Gesellschaft steht nun der Wissenserwerb zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit im Mittelpunkt, um dem Wandel der beruflichen Qualifikationsanforderungen und der Arbeitsmärkte zu genügen.

Dabei kann man in Anlehnung an Dohmen unterschiedliche Modelle einer lernenden Gesellschaft beschreiben⁵⁰:

- Ein egalitäres, partizipatorisches Modell mit den wesentlichen Zielen von Chancengleichheit und –gerechtigkeit hinsichtlich der Teilhabe an Bildung und Weiterbildung.
- Ein Marktmodell, in dem sich in einem möglichst wenig staatlich regulierten Markt das Angebot von Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten im freien Wettbewerb herausbildet und durch Bedarf und Nachfrage sowie Preis und Qualität gesteuert wird. Neben dieser institutionellen Komponente spielt noch die personale Komponente für das einzelne Individuum eine wesentliche Rolle. Je-

⁴⁸ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 11

⁴⁹ Vgl. Have, T.T. ten, (1979), S. 11-32

⁵⁰ Vgl. Dohmen, G., (1996), S.61 ff.

der einzelne hat ein persönliches Interesse, seine Marktposition durch die Bildung zu verbessern und eine möglichst hohe Bildungsrendite zu erzielen. Diese persönliche Weiterentwicklung dient als Antriebskraft einer Lerngesellschaft.

- Ein postmodernes Modell mit offenen Lern-Netzwerken, die auf ein non-formelle und informelle Art und Weise eine weitgehend freie Auswahl von Lernmodulen ermöglicht und das Prinzip des selbst gesteuerten Lernens unterstützt. Dieses bedeutet eine Aufwertung außerinstitutioneller, selbst bestimmter Lernprozesse, gestützt durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Ein organisations- und systemtheoretisches Modell, in dem nach der Idee lernender Systeme strukturelle und kollektive Lernmechanismen dafür sorgen, dass die Gesellschaft sich mit neuen Anforderungen und Veränderungen der Umweltbedingungen dynamisch weiter entwickelt und eine entsprechend notwendige Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbststeuerung entwickelt.

Zum einen wird die Lernende Gesellschaft als gesellschaftliche Vision und als normatives Konzept dargelegt. Zum anderen aber werden auch reale und empirische Trends des sozialen Wandels und der Bildungsentwicklung beschrieben. In Deutschland sind hinsichtlich der Bildungsbeteiligung und der Qualifikationsstruktur folgende Entwicklungen zu verzeichnen:

- Eine kontinuierliche Ausdehnung der Bildungszeiten
- Ein Trend zur Höherqualifizierung
- Ein Prozess der Umverteilung von niedrigeren zu höherwertigeren Institutionen, Zertifikaten und Abschlüssen (ein so genanntes „upgrading“).⁵¹

Laut Statistischem Bundesamt hat sich das Bildungsniveau der Bevölkerung im Sinne eines kontinuierlichen Höherqualifizierungsprozesses stark verändert.⁵²

Die Entwicklung zeigt eine zunehmende soziale Polarisierung in der lernenden Gesellschaft, bei der die Schere der Chancen für eine Beschäftigung zwischen den oberen und den unteren Qualifikationsgruppen immer weiter auseinander geht. Wesentliche Ursache hierfür ist die Veränderung der Arbeitsnachfrage, bewirkt durch die Tendenz zu einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft. Der Trend geht zu immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor mit intensivem Einsatz von Humankapital.

⁵¹ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 15

⁵² StaBa, Statistisches Bundesamt, (2003), S. 39 ff.

3.1.3 Das lebenslange Lernen

Der Begriff des lebenslangen Lernens beinhaltet zwei wesentliche Bedeutungen, die sich gegenseitig beeinflussen. Zum einen stellt lebenslanges Lernen eine große bildungspolitische Aufgabe und Herausforderung dar, um das gesamte Bildungswesen von der Primarstufe bis zur nachberuflichen Weiterbildung bedarfs- und nachfragegerecht zu reformieren. Zum anderen wird neben dieser weiten Sichtweise das lebenslange Lernen als Antwort auf den Funktions- und Strukturwandel der Arbeit in unserer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft beschrieben. Wesentliches Argument ist dabei die rasche Entwertung der beruflichen Erstausbildung durch den immer schnelleren Wandel. Somit ist eine lebensbegleitende Weiterbildung zur Erhaltung der Qualifikationen und Kompetenzen im Sinne einer Beschäftigungsfähigkeit im Interesse eines jeden Einzelnen aber auch der ganzen Volkswirtschaft.⁵³

Weiterhin lässt sich eine deutliche Internationalität des Begriffs des lebenslangen Lernens feststellen:

- Internationale Institutionen und Organisationen wie die OECD, die UNESCO und immer stärker auch die EU (Europäische Union) spielen hierbei eine wesentliche Rolle.
- Lebenslanges Lernen gilt als eine gemeinsame globale Aufgabe, die fast sämtliche nationalen Bildungssysteme betrifft, wobei die Schwerpunkte je nach Entwicklungsstand der Länder unterschiedlich ausgeprägt sind.
- Im Zusammenhang mit der Globalisierung und der damit entstandenen neuen Wettbewerbssituation wird das lebenslange Lernen zu einem interessanten Wirtschaftsfaktor. Bildung und Weiterbildung werden als Dienstleistungen verstanden, zu denen international ein freier Zugang gelten sollte. Somit unterliegt auch die Hochschulbildung einem stärkeren internationalen Wettbewerb und führt zu neuen Herausforderungen für die einzelnen Hochschuleinrichtungen.⁵⁴

Es sind folgende drei grundsätzliche Tendenzen in der Entwicklung des lebenslangen Lernens feststellbar:⁵⁵

- Das lebenslange Lernen erhält eine erheblich höhere Bedeutung für den Lebenslauf durch die Ausdehnung von Lernzeiten über den gesamten Lebenslauf hinweg. Lernzeiten werden folglich über die gesamte Biographie verteilt, die somit unter bildungstechnischen Gesichtspunkten individuell gestaltet werden kann.

⁵³ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 19f.

⁵⁴ Ebenda.

⁵⁵ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 21 ff.

- Lebenslanges Lernen wird im Rahmen einer systemtheoretischen Sichtweise als durchgängiges Prinzip aufgefasst, das eine Abstimmung der Bildungseinrichtungen im Sinne einer Abschlussfähigkeit und einer hohen Durchgängigkeit für das Gesamtbildungssystem notwendig macht. Ein solches System des lebenslangen Lernens macht die Bedeutung von Vernetzung, Kooperation und Offenheit der Bildungsinstitute auch auf internationaler Ebene deutlich.
- Nicht zuletzt erhält das lebenslange Lernen auch in bildungstheoretischer Hinsicht eine höhere Bedeutung, wobei nicht nur die berufliche Qualifizierung des Humankapitals sondern auch die Staatsbürgerrollen und die individuelle Entfaltung der Persönlichkeit für ein breiteres Verständnis des Begriffs des lebenslangen Lernens stehen.

In Deutschland werden eine Reihe wesentlicher gesellschaftlicher Anforderungen und Veränderungen sowohl in individueller als auch in struktureller Hinsicht zu einer zunehmenden Bedeutung des lebenslangen Lernens führen.⁵⁶

- Der Lern- und Weiterbildungsdruck auf die älteren erwerbstätigen Menschen wird sich wegen der demografischen Entwicklung erhöhen.
- Ein immer höherer Anteil der Bildungszeit an der produktiven Lebenszeit muss den dynamischen Wissenszuwachs und die höheren Bildungsanforderungen auffangen.
- Der Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung, die fortschreitende Technisierung von Informations- und Kommunikationsprozessen sowie die Globalisierung des Zugangs zu Wissen erhöhen den Bedarf an lebenslangem Lernen.
- Die sich verstärkende Individualisierung der Gesellschaft, die damit verbundenen Wünsche nach Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung des Einzelnen und die damit verbundenen Veränderungen der Biographien wirken ebenfalls Nachfrage erhöhend auf eine lebenslange Bildung.

3.1.4 Lernkulturen

Lebenslanges Lernen wirft die Frage auf, wie der Einzelne oder eine Gruppe das Lernen bewältigen kann und auf welche Bedingungen hinsichtlich des Lernumfeldes diese dabei treffen. Diese Frage ist nur unter den aktuellen stark veränderten gesellschaftlichen Bedingungen zu beantworten.

⁵⁶ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 24 f.

Zu diesen Bedingungen gehören unter anderem die folgenden.⁵⁷

- Eine zunehmende Individualisierung des Lernens hinsichtlich der Lernorte, der Lernformen und –zeiten, beeinflusst durch aktuelle Nutzungsmöglichkeiten von Informations- und Kommunikationstechniken
- Eine zunehmende Informationsflut und einer Dichte des Wissens bei wachsendem Stellenwert von Wissen in einer Informations- und Wissensgesellschaft
- Eine Zunahme von Partizipation in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern in beruflicher, politischer und zivilgesellschaftlicher Hinsicht
- Die Notwendigkeit geeigneter Lernformen und –strukturen für die Förderung eines nachhaltigen Lernens sowie
- Ein Wandel unserer Gesellschaft von einer Arbeitsgesellschaft zu einer intelligenzintensiven Dienstleistungsgesellschaft.

Die Sichtweise des Lernverständnisses hat sich von einer eher institutionalisierten Form der Weiterbildung in Richtung eines selbst gesteuerten Lernens verändert. Dabei steht das Ziel der Stärkung der lernmethodischen Kompetenzen der Lernenden im Vordergrund, d.h. die Entwicklung und die Nutzung der autodidaktischen Kompetenzen der Lernenden selbst.⁵⁸

Die so genannte neue Lernkultur wendet sich vom Prinzip des Belehrens ab und stellt selbst organisiertes und reflexives Lernhandeln in den Mittelpunkt. Dieser Wandel der Lernkultur erfordert folgende Maßnahmen:⁵⁹

- Aufhebung der Trennung von Lehren und Lernen
- Reduzierung des Lernens im Gleichschritt bzw. des synchronen Lernens
- Überwindung des einseitigen Methodenbesitzes im Lehr-/Lernprozess
- Abmilderung des Vorrangs der Lerngegenstände zugunsten einer möglichst aktiven Aneignungstätigkeit.

Der Inhalt der Kultur des Lehrens sollte im Rahmen einer neuen Lernkultur darin bestehen, den Lernenden ein selbst organisiertes Lernen zu ermöglichen. Die Rolle des Lehrenden verändert sich somit in eine eher beratende, moderierende und unterstützende Richtung.

⁵⁷ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 25

⁵⁸ Vgl. Arnold, R., (1999), S. 7

⁵⁹ Vgl. Arnold, R., (2001), S. 103

3.1.5 Kompetenz und Kompetenzentwicklung

Eng mit den Begriffen des lebenslangen Lernens und der Lernkultur sind Kompetenzen und Kompetenzentwicklung verbunden. Dabei sollen insbesondere diejenigen Fähigkeiten von Personen gefördert werden, die eine Selbstorganisation unterstützen und ermöglichen.⁶⁰

Hinsichtlich der Differenzierung des Begriffs der Kompetenz findet man eine Übereinstimmung in Bezug auf die folgenden wesentlichen Kompetenzen: die fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenz.

Der Begriff der Handlungskompetenz bezieht sich auf die komplexe Fähigkeit des Menschen, Problem lösend zu denken und in Eigenverantwortung zu handeln.

Hinsichtlich des lebenslangen Lernens wiederum sollte die so genannte Lernkompetenz entwickelt werden. Diese befähigt den Einzelnen, unter immer wieder neuen Bedingungen das Lernen selbst zu lernen.

Kompetenzen und Kompetenzentwicklung beziehen sich letztlich nicht nur auf einzelne Personen, sondern auch auf Teams, Unternehmen und Organisationen und somit auch auf Hochschuleinrichtungen.

3.2 Die Wissensgesellschaft

Im Begriff der Wissensgesellschaft fließen normative, empirisch-deskriptive und prognostische Überlegungen ineinander, wobei in unserer modernen Gesellschaft ein Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft stattfindet. Keine Gesellschaft kommt ohne Wissen aus, aber entscheidend ist dabei, welche Art von Wissen in der Wissensgesellschaft notwendig ist. Dieses Wissen geht weit über das Basiswissen hinaus und umfasst vor allem komplexe kognitive Vorgänge, die mit Strategien des Informationsmanagement verbunden sind. Somit gehen die Grenzen zwischen Wissen und sehr anspruchsvollen analytischen Kompetenzen fließend ineinander über. Dieses ist ein wesentlicher Grund dafür, dass ein Wissensmanagement mit dem Begriff der Wissensgesellschaft eng miteinander verbunden ist.⁶¹

Hierbei können verschiedene Ebenen des Wissensmanagement unterschieden werden:

⁶⁰ Vgl. Erpenbeck, J. / Heyse, V., (1999), S. 25

⁶¹ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 33

- Die Gesellschaftsebene, bei der man sich mit der Frage auseinandersetzt, wie das Wissen in der Gesellschaft insgesamt erzeugt und verteilt wird und welche grundsätzlichen gesellschaftlichen Anforderungen und Bedürfnisse diesbezüglich existieren
- Die Technologieebene, bei der es um die technisch unterlegte Dokumentation, Speicherung, Zugänglichkeit, Verfügbarkeit und Vermittlung geht
- Die Organisationsebene, wobei auch bei Institutionen und Unternehmen und selbstverständlich auch Universitäten als lernende Organisationen Wissen generiert, kommuniziert und genutzt wird, um den Zweck der Organisation zu erfüllen. Themen wie Forschung, Entwicklung, Ausbildung und Weiterbildung stehen hierbei im Fokus
- Die personale Ebene, bei der die individuellen Kompetenzen in Bezug auf den Umgang mit Wissen betrachtet werden.

Wie oben bereits erwähnt findet ein Wandel unserer Gesellschaft in eine Wissensgesellschaft statt. Im Folgenden sollen einige Indikatoren für diesen Wandel dargelegt werden:

- Ein steigender Anteil wissensintensiver Wirtschaftszweige im Industrie- und Dienstleistungssektor an der Gesamtwertschöpfung einer Volkswirtschaft, begleitet durch einen intensiven Trend der Digitalisierung und globaler Vernetzung der Ökonomie
- Eine deutliche Verschiebung vom sekundären Industriesektor in den tertiären Dienstleistungssektor in Bezug auf die Beschäftigten- und Berufsstruktur
- Ein starkes Wachstum wissens- und forschungsintensiver Branchen sowie von humankapitalintensiven Dienstleistungen
- Eine sehr starke Bildungsexpansion im Bereich der höheren und akademischen Bildung
- Ein ständiger Bedeutungszuwachs der Weiterbildung im gesamten Lebenslauf
- Ein Trend zu einer erhöhten Spezialisierung einerseits und gleichzeitig eine Tendenz zu interdisziplinärer Zusammenarbeit in Wissens- und Forschungsfeldern
- Eine durch rasche technologische Veränderungen ermöglichte Verfügbarkeit von Informationen und Wissen.⁶²

⁶² Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 36 f.

Es stellt sich die Frage nach den voraussichtlichen Folgen dieser Entwicklungen. Sie lässt sich nicht unbedingt durch eine gerechtere oder eine rationalere Gesellschaft beschreiben, denn dazu bestehen zu viele potentielle Problemfelder, wie zum Beispiel:

- Die Gefahr einer zunehmenden Polarisierung zwischen Gewinnern dieser Entwicklung und benachteiligten Gruppen in der Gesellschaft
- Ein ständig abnehmender Anteil des Wissens einzelner Menschen gemessen am gesamten potentiell zur Verfügung stehenden Wissen, was zu Risiken und Verunsicherungen führen kann
- Rechtliche und politische Unsicherheiten in Bezug auf die Offenheit, die Kontrolle des Zugangs und Verwertung von Wissen.⁶³

Der Zusammenhang zwischen dem lebenslangen Lernen und einer Wissensgesellschaft kann durch folgende Merkmale verdeutlicht werden:

- Die permanente Zunahme des zur Verfügung stehenden Wissens und der starke Wissenszuwachs mit dem damit verbundenen Bedarf der Aktualisierung der Wissensbestände
- Die Entstehung neuer Wissensgebiete und die immer stärkere Spezialisierung sowie der damit verbundene Zwang zur Vernetzung des Wissens
- Die zunehmend von Zeit und Raum unabhängige Verfügbarkeit der Wissensbestände durch die Globalisierung von Wissen
- Die stark wachsende Bedeutung von so genanntem Metawissen, d.h. dem theoretischen Wissen über Regeln, Kriterien und Verfahren im Umgang mit dem Wissen.⁶⁴

Unter solchen Bedingungen werden die Fragen nach dem Lernen, nach der Lernfähigkeit und nach dem lebenslangen Lernen immer bedeutsamer und rücken zunehmend in den Fokus einer Gesellschaft, die den Wandel in eine Wissensgesellschaft vollzieht.

3.3 Lebenslanges Lernen und Weiterbildung – Ein Funktionswandel in der Hochschule

3.3.1 Die Hochschule und das lebenslange Lernen

Es stellt sich die Frage nach der Rolle der Hochschulen in einem System des lebenslangen Lernens ebenso wie die Frage nach den Veränderungen, welche die Hochschulen

⁶³ Vgl. Wiesner, G. / Wolter, A., (2005), S. 37

⁶⁴ Ebenda

durchlaufen müssen, um – auch im internationalen Vergleich – die Funktionen als Partner für die lebenslang Lernenden wirkungsvoll übernehmen zu können.

Die Veränderungen im Bildungswesen, insbesondere auch der Bologna-Prozess, führen verstärkt zu fließenden Übergängen zwischen der akademischen Erstausbildung und der Weiterbildung. So wird ein Hochschulstudium von vielen bereits Berufstätigen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung zu einer beruflichen Weiterbildung im Lebenslauf.⁶⁵

Bei einem steigenden Anteil dieser Art von Studierenden bedeutet dieses für die Hochschulen, dass sie ihre Rolle in der Weiterbildung vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens neu bestimmen müssen. Das betrifft die Studienorganisation genauso wie die Überprüfung von Zugangsregeln dieser nicht traditionellen Gruppe von Studierenden. Inhaltlich bedeutet dieses Lösungsansätze wie Modularisierung des Studiums, Teilzeitstudium, Fernstudiengänge und E-Learning-Modelle auf Basis des Einsatzes moderner Kommunikationstechnologien.

Durch die auf der Basis des Bologna-Prozesses beruhende Reform der deutschen Hochschulen besteht ein Zwang, sich den lebenslang Lernenden wesentlich stärker zu öffnen als bisher geschehen. Da diese Reformen weitgehend an dem Vorbild der anglo-amerikanischen Universitäten orientiert sind, kann man erwarten, dass auch die Merkmale der dort bestehenden Grundrichtung wie eine größere Flexibilisierung der Studienstrukturen, eine stärkere Differenzierung der Studienangebote und somit auch die Möglichkeiten von Weiterbildungsmaßnahmen begünstigt werden.

3.3.2 Perspektiven der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen

Die aktuelle Entwicklung zeigt einen deutlich steigenden Bedarf an Weiterbildung für Hochschulabsolventen an. Der Anteil der Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss an allen Erwerbstätigen nimmt stetig zu. Somit bildet sich schon allein hieraus ein großes Weiterbildungspotential. Durch die Dynamik der Wissens- und Wissenschaftsentwicklung besteht ebenfalls ein stetiger Zwang zur beruflichen Weiterqualifikation auch von Hochschulabsolventen. Weiterhin kommt in Deutschland hinzu, dass aufgrund der demografischen Entwicklung ein Verknappung des Arbeitskräftepotentials zu erwarten ist. Hierdurch besteht ein starker Weiterbildungsdruck auf den aktiven Erwerbstätigen, da

⁶⁵ Vgl. Schuetze, H.G., (2005), S. 239

die Innovationskraft nicht mehr hauptsächlich durch den Generationenaustausch sondern durch die Weiterbildung aller Generationen erreicht werden muss.⁶⁶

In welchem Umfang die Hochschulen die mit dem sich verstärkenden Bedarf an Weiterbildung ergebenden Chancen nutzen und an diesem Wachstumsmarkt partizipieren, hängt stark vom hochschulpolitischen Willen der einzelnen Hochschulen ab. Im Wettbewerb mit anderen Anbietern sollten sich die Hochschulen auf ihr jeweils eigenes Profil in der Weiterbildung konzentrieren. Wichtige grundsätzliche Kernkompetenzen der Hochschulen liegen zum einen in der Vergabe von Zertifikaten, in dem engen Forschungsbezug und in der Rolle der Hochschule selbst als Kompetenzzentrum in unserer Gesellschaft.⁶⁷ Weiterhin sollten die Hochschulen besonders hohe Qualitätsstandards formulieren und diese mit entsprechenden die Qualität sichernden Maßnahmen durchsetzen.

Besonderes wichtig erscheint hierbei jedoch, diese Stärken durch eine weiterbildungsorientierte Methodik und Didaktik, die auf die speziellen Lernbedürfnissen bereits berufstätiger Erwachsener ausgerichtet ist, weiter auszubauen.

3.3.3 Der Bologna-Prozesses und die Differenzierung an den Hochschulen

Durch die Bologna-Erklärung 1999 ändern sich die Strukturen des Hochschulwesens in vielen europäischen Ländern insbesondere auch in Deutschland. Mit der einheitlichen Einführung der gestuften Studiengänge und Studienabschlüsse (Bachelor, Master) sollen u.a. folgende Ziele erreicht werden:

- Eine Erhöhung der Transparenz
- Eine Erleichterung der Mobilität
- Eine Erhöhung des Wettbewerbs, der Attraktivität und der Qualität
- Eine Erhöhung der Beschäftigungsrelevanz.⁶⁸

Durch die europaweit einheitliche zweistufige Abschlussstruktur entsteht eine höhere Transparenz vor allem dann, wenn die ausdifferenzierenden Merkmale innerhalb der beiden Stufen nicht zu stark auseinander driften. Es werden ein hoher Konvergenzgrad und eine Harmonisierung innerhalb der Hochschulsysteme in Kontinentaleuropa angestrebt. Eine Folge der gestuften Abschlussstruktur könnte der Verlust der Bedeutung unterschiedlicher Hochschularten (z.B. Universitäten, Fachhochschulen) sein.

⁶⁶ Vgl. Wolter, A., (2005), S. 258

⁶⁷ Vgl. Wolter, A., (2005), S. 258

⁶⁸ Vgl. Teichler, U., (2005), S. 130 ff.

Eine Mobilitäts erleichterung soll für die Studierenden durch eine vereinfachte Anerkennung der Ergebnisse vorangehender Studien erleichtert werden. Die Förderung des Credit-Systems soll für eine Erhöhung der Anrechnungswahrscheinlichkeit sorgen. Gleichzeitig soll dafür Sorge getragen werden, dass innerhalb der gleichen Ebene von Studiengängen und –abschlüssen in etwa ein gleiches Profil und Anspruchsniveau vorliegen und somit Anerkennungshemmnisse abgebaut werden. Die Grenzen für eine solche Anerkennung können allerdings in der zu erwartenden stärkeren Ausdifferenzierung des expandierenden Hochschulwesens liegen.

Eine Wettbewerbsstärkung im europäischen Hochschulraum wird in aller Regel mit einer höheren Differenzierung der Studienangebot und Studienbedingungen in Verbindung gebracht. Nach dem Vorbild des Hochschulsystems in den USA geht es dann auch um größere Differenzen des Profils und der Anspruchsniveaus der Bachelor- und Masterprogramme an den einzelnen Hochschulen. Eine erhöhte Transparenz der Studienangebote in Europa kann und sollte zu einer erhöhten Attraktivität im internationalen Vergleich führen.

Im Rahmen der Qualitätssicherung geht es vor allem um Kriterien der Qualitätsbewertung, die zumindest zu einer Standardisierung einer Mindestqualität im Sinne der Akkreditierungsverfahren führen sollten. Eine geringere Differenzierung des Hochschulsystems ist hierdurch nicht unbedingt zu erwarten.

Mit der Hervorhebung der Beschäftigungsrelevanz in der Bachelor-Master-Struktur sollen den Studierenden bereits mit dem Bachelor eine Vorbereitung auf die Berufs- und Arbeitswelt ermöglicht werden. Das wiederum bedeutet, dass der Bachelor-Studiengang nicht als eine bloße Vorstufe von Master-Studiengängen anzusehen ist. Auch in Bezug auf die Studienangebote soll stärker auf eine Beschäftigungsrelevanz geachtet werden. Damit erscheint aufgrund der Vielfalt der Berufswelt von Hochschulabsolventen eine größere Differenzierung und Diversifizierung der Studienangebote sehr wahrscheinlich.

Somit lässt sich anmerken, dass eine höhere Beschäftigungsrelevanz und eine höhere Wettbewerbsorientierung komplementäre Ziele darstellen, die beide zu einer höheren Differenzierung des Studienangebots führen. Allerdings stehen diese beiden Ziele konkurrierend zu den Zielen der erhöhten Transparenz und der stärkeren Mobilität. Dieses führt zu einem dauerhaften Spannungsverhältnis von miteinander konkurrierenden Prinzipien in der Struktur des europäischen Hochschulsystems. Es bleibt abzuwarten, welche Tendenzen sich im Vergleich in der Zukunft stärker durchsetzen werden.

3.4 Die Hochschule als lernende Organisation

3.4.1 Einführende Überlegungen

Die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung ist durch einen immer schnelleren und intensiveren Veränderungsprozess gekennzeichnet. Dieser ständige Wandel bezieht sich im Wesentlichen auf den technischen Fortschritt begleitet durch die Phänomene der Internationalisierung und Globalisierung. Traditionelle Organisationssysteme der unterschiedlichsten Art, seien es Unternehmen, Krankenhäuser oder auch Hochschulen, benötigen daher neuer und grundlegender Umstrukturierungen. Sie müssen so eingestellt werden, dass ein antizipatives Handeln ermöglicht wird, um in den immer stärker werdenden weltweiten Wettbewerb bestehen zu können. Die Veränderung einzelner Einflussfaktoren und Parameter erscheint hierbei unzureichend. Vielmehr ist ein kontinuierlicher und ganzheitlicher Wandlungsprozess notwendig.

Um den aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen entsprechend begegnen zu können, wird in den Organisationen ein strategisches Personalentwicklungsmanagement betrieben (strategic human resource management). Das wesentliche Ziel des strategischen Personalentwicklungsmanagement liegt in der Stärkung der Leistungsfähigkeit des Humankapitals einhergehend mit dem Gedanken, dass dieses Humankapital einer Organisation eine wesentliche Quelle für entscheidende Wettbewerbsvorteile darstellt. Im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement gehört das Konzept der lernenden Organisation zu den wesentlichen Komponenten der Personalentwicklung.⁶⁹

3.4.2 Grundsätzliche Aspekte der lernenden Organisation

Um auf die Anforderungen des Umfelds angemessen, rechtzeitig und strategisch richtig reagieren und selbst agieren zu können, ist eine intensive Lernleistung der Organisation notwendig. Dabei sollte die interne Lerngeschwindigkeit mindestens so hoch sein wie die Änderungsgeschwindigkeit der Umweltfaktoren. Dabei wird das schnellere Lernen zu einem Wettbewerbsvorteil für lernfähige Organisationen, denn die Verkürzung der Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen verstärkt den Zwang zu einem schnelleren Lernen.

⁶⁹ Vgl. Armstrong, M., (2006), S. 534

Aufgrund der immer komplexer werdenden Strukturen ist es notwendig, ein gemeinschaftliches, kollektives Handlungs- und Problemlösungspotential in der Organisation aufzubauen. Voraussetzungen hierfür sind:

- eine grundsätzliche interaktive Einstellung eines jeden Einzelnen
- eine stark ausgeprägte Kommunikationskultur
- eine hohe Akzeptanz zwischen den Individuen.⁷⁰

Um einen äußeren Wandel herbeizuführen, der sich in konkreten Entscheidungen und Handlungen zeigt, bedarf es aber auch eines inneren Wandels der Werte und Einstellungen der einzelnen Organisationsmitglieder. Ausgangspunkt ist dabei die Einstellung und die Motivation des Einzelnen zum Lernen, d.h. die individuelle Lernfähigkeit und Lernwilligkeit sollten vorhanden sein, um über ein Lernen in Gruppen hin zum Lernen in der Organisation zu gelangen. Folgende Fähigkeiten sollten hierbei entwickelt werden:

- Die Fähigkeit zu einem gemeinsamen Entwickeln von Wahrnehmungen und Einschätzungen der Innen- und Außenwelt der Organisation über Gruppen, Abteilungen und Bereiche hinaus
- Die Fähigkeit zum In-Gang-Setzen und -Halten von übergreifenden Dialogprozessen mit allen wesentlichen Zielgruppen und Partnern wie z.B. Kunden oder Lieferanten
- Die Fähigkeit zu einem gemeinsamen Betrachten und Lösen von Aufgaben, die in kleineren Einheiten nicht gelöst werden können
- Die Fähigkeit der Organisation, den Informationsfluss als ständigen Lern- und Verbesserungsprozess zu etablieren.

Um diese Ziele und Fähigkeiten zu erreichen, sollte man berücksichtigen, dass eine hierzu passende Organisationskultur als eine wesentliche Voraussetzung für die Lernmöglichkeiten gegeben sein muss, wobei das Lernen selbst wiederum die Organisationskultur verändern kann. Die Zielsetzung der Organisationsplanung gilt dabei auch als Grundpfeiler für das Organisationslernen. Weiterhin kann die vorhandene Organisationsstruktur die angestrebten Lernprozesse fördern oder behindern. Im letzteren Fall sollten die Ursachen hierfür ermittelt und abgestellt werden.

Eine Hauptaufgabe für die Führung der Organisation ist es, eine Balance zwischen Kontinuität einerseits und Flexibilität andererseits zu erhalten bzw. zu erreichen. Es ist eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements, eine zwischenmenschliche Vertrau-

⁷⁰ Vgl. Gomez, P., Probst, G., (1995), S. 243f

ensbasis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern als Grundlage für eine gute Zusammenarbeit und eine hohe Effektivität und damit für eine lernende Organisation zu schaffen.⁷¹ Von zentraler Bedeutung sind dabei eine starke Einbindung der Mitarbeiter, eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit den neuen Zielen der Einrichtung sowie die Entwicklung der Mitarbeiter hin zu mitdenkenden und innovativen Gestaltern der Organisation. Es ist davon auszugehen, dass die besten Organisationen der Zukunft das Wissen und die Fähigkeiten besitzen, wie man das Lernpotential und das Engagement der Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation erschließt.⁷² Nur dann wird es möglich sein, das Potential des Humankapitals in hohem Maße zu nutzen.

3.4.3 Die Disziplinen der lernenden Organisation

Es stellt sich die Frage, was eine herkömmliche Organisation mit einem eher autoritären Führungs- und Kontrollcharakter grundlegend von einer lernenden Organisation unterscheidet. Die lernende Organisation verfügt über fünf bestimmte elementare Disziplinen, welche für die Mitarbeiter persönliche Entwicklungswege darstellen, mit denen man jeweils bestimmte Fertigkeiten und Kompetenzen entwickeln kann. Diese für die lernende Organisation wesentlichen Disziplinen sind:⁷³

- „Personal Master“ als Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung beinhaltet die Fähigkeit, auf der Basis von Offenheit gegenüber Neuem und der Bereitschaft zu ständigem Lernen, seine wahren Ziele konsequent zu erkennen und zu verwirklichen. Die Fähigkeit und die Stärke des Engagements einer Organisation zu lernen hängt von dem Engagement seiner einzelnen Mitglieder ab. Daher gilt es, das individuelle Lernen und die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen durch die Organisation zu unterstützen.
- „Mentale Modelle“ haben großen Einfluss darauf, wie die Menschen ihre Welt wahrnehmen und wie sie entsprechend handeln. Es handelt sich um Annahmen und Verallgemeinerungen, die in den Menschen tief verwurzelt sind. Die Organisation sollte lernen, die mentalen Modelle ihrer Führungskräfte aufzuzeigen, in Frage zu stellen und ggf. zu verändern.
- Eine „gemeinsame Vision“ als zukunftsweisende Führungsidee auf der Basis gemeinsamer Ziele und Werte ist eine weitere Disziplin für eine erfolgreiche

⁷¹ Vgl. Steger, U., (1992), S. 200 ff.

⁷² Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 12

⁷³ Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 15 ff.

Organisation. Mit einer gemeinsamen Unternehmens- oder Organisationsphilosophie und dem Gefühl einer gemeinsamen Bestimmung sollen die Menschen in der Organisation miteinander verbunden werden. Der Sinn und Zweck liegt darin, durch hohe und erreichbare Ziele echtes Engagement und eine Identifikation der Menschen anzustoßen und zu fördern.

- Das „Team-Lernen“ als nächste Disziplin beruht auf der Erkenntnis, dass die Intelligenz eines Teams die Intelligenz eines Einzelnen im Regelfall übersteigt und dass eine Gruppe hervorragende Fähigkeiten zu einem koordinierten Handeln entwickeln kann. Es werden aber nicht nur gute Ergebnisse in der Sache erzielt, sondern die einzelnen Teammitglieder entwickeln sich schneller. Voraussetzung hierfür ist der Dialog, d.h. die Fähigkeit des Einzelnen, sich auf ein gemeinsames Denken einzulassen und die eigenen Annahmen aufzugeben. Die natürlich vorhandenen Abwehrstrukturen hierbei müssen erkannt und kreativ verändert werden, um das Team-Lernen zu ermöglichen. Teams bilden heute die elementare Lerneinheit in Organisationen, so dass eine Organisation nur dann lernen kann, wenn die Teams lernfähig sind.⁷⁴
- Das „Systemdenken“ oder auch die „fünfte Disziplin“ ist als integrative Disziplin besonders wichtig, da sie alle Disziplinen zu einer ganzheitlichen Sicht miteinander verbindet. Das Systemdenken dient als konzeptioneller Rahmen, um übergreifende Muster und Prozesse besser begreifen und verändern zu können. Die wechselseitige Beeinflussung der einzelnen Disziplinen macht deutlich, dass eine lernende Organisation darauf beruht, wie sich die Menschen selbst und ihre Umwelt sehen. Die Erkenntnis der Verbundenheit des Einzelnen mit der Umwelt führt dazu, dass ein Umdenken in der lernenden Organisation in eine Richtung stattfindet, so dass die Menschen kontinuierlich an einem Entdeckungs- und Veränderungsprozess teilnehmen.⁷⁵

3.5 Die Hochschulen und das Konzept der lernenden Organisation

3.5.1 Die Ausgangssituation

Eine der wesentlichen Aufgaben der Bildungspolitik hinsichtlich der Herausforderungen der Wissensgesellschaft ist eine Neuorientierung und ein Ausbau der Bildungssysteme. Dieses bedeutet z.B. für den Standort Deutschland eine erhöhte Investition in

⁷⁴ Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 20

⁷⁵ Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 21 f.

Schulen, Universitäten und Weiterbildungsinstitute, um den Bildungsrückstand im internationalen Vergleich (siehe PISA-Ergebnisse) aufzuholen.

Dabei sind einerseits durch den erhöhten Wettbewerbsdruck zwischen den Bildungsanbietern eine Erhöhung der Wahlmöglichkeiten und andererseits eine Verstärkung der Selbständigkeit und Anpassungsfähigkeit innerhalb der einzelnen Bildungseinrichtungen zu erwarten. Die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen auch in den Hochschulen selbst erscheint unter diesen Aspekten unabdingbar.

3.5.2 Die Rolle der Hochschulen in der Wissensgesellschaft

Es stellt sich die Frage nach den Konsequenzen für das gesamte Bildungssystem hinsichtlich der Entwicklung unserer Gesellschaft in eine Wissensgesellschaft. Dieses gilt vor allem auch für die Hochschulen als Ausbildungszentren der hoch qualifizierten Eliten.

Zum einen ist aufgrund des verstärkten internationalen Wettbewerbs eine Entwicklung in Richtung einer innovativen und unternehmerisch denkenden und handelnden Hochschule ein Muss. Dieses gilt vor allem auch vor dem Hintergrund der wichtigen Rolle der Hochschulen hinsichtlich regionaler und nationaler Weiterentwicklung sowie internationaler Wettbewerbsfähigkeit.

Das bedeutet zum anderen für die Mitarbeiter der Hochschule selbst, die dafür notwendigen unternehmerischen Kompetenzen zu entwickeln und diese gemeinsam mit den Studierenden umzusetzen.

Des Weiteren besitzen die Hochschulen eine besondere Bedeutung für die Entwicklung und Wettbewerbssituation von Regionen. Die Hochschulen sollten bei der Ausbildung von hoch qualifiziertem Humankapital ein entsprechendes Netzwerk aufbauen, um das regionale Lernen und Wissen zu stärken.

Die Konsequenz aus diesen Überlegungen ist die Notwendigkeit einer Entwicklung der Hochschulen zu lernenden Organisationen, um es zu ermöglichen, dass alle Mitglieder der Hochschule, seien es die Dozenten, die Verwaltungsmitarbeiter, die Hochschulleitung oder die Studierenden, diejenigen Kompetenzen entfalten können, um unternehmerisch selbständig handeln zu können.

3.5.3 Die Entwicklung der Hochschule zu einer lernenden Organisation

Um eine Entwicklung von einer eher in Richtung Fachkompetenzen, Abhängigkeiten und Absicherungsdenken geprägten Grundhaltung in eine mehr selbständige und risiko-reichere unternehmerische Kultur zu bewerkstelligen, werden Hochschulen zu lernenden Organisationen, in denen sich verschiedene Gruppen von Menschen vereinen, „die einander brauchen, um etwas zu erreichen, und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeiten ausweiten, das zu erreichen, was sie wirklich anstreben.“⁷⁶

Da auch in Hochschulen die Menschen selbst lernen und nicht die Organisation als solche, stellt sich die Frage, inwiefern die interne Aufbau- und Ablauforganisation einen ständigen Lernprozess zulässt und fördert oder eher behindert. Dabei stellen die Motivation der Mitarbeiter, die Ressourcenpotentiale und die Struktur der Organisation die wesentlichen Bedingungen für das Erreichen innovativer Entwicklungen dar. Die Menschen verfügen dann über eine höhere Motivation und damit auch über eine stärkere Innovationsneigung, wenn ihnen wirklich wichtig ist, was sie tun. Damit ist eine wichtige grundsätzliche Voraussetzung für das Lernen erfüllt.⁷⁷

Im System Hochschule stehen die Hochschulleitung, das Lehr- und Verwaltungspersonal und die Organisationskultur in einem engen Zusammenhang mit der Motivation zur Innovation. Die materiellen und strukturellen Voraussetzungen für die Fähigkeit zur Innovation werden die vorhandenen Ressourcen und die organisationsstrukturellen Bedingungen der Hochschule geprägt.

Im Rahmen der Hochschule als lernende Organisation rücken die motivationsbeeinflussenden Systemelemente, also die Kultur, die Leitung und das Personal der Hochschule in den Mittelpunkt, da die schöpferischen Kompetenzen und die innovativen Ideen von den Menschen an der Hochschule entwickelt werden, um unter anderem auch die Ressourcen zu mobilisieren und die Organisationsstrukturen zu verbessern. Nicht ausschließlich mehr Geld als Ressource führt zu innovativeren Hochschulen sondern die Qualität, die Einstellung und das Engagement des Hochschulpersonals.

3.5.4 Wesentliche Einflussfaktoren auf die lernende Hochschule

Die Hochschulkultur als erster Einflussfaktor sollte sich durch Innovationsfreundlichkeit auszeichnen. In einer entsprechenden Unternehmensphilosophie mit einem dazu

⁷⁶ Senge, P.M., (1998), S. 500

⁷⁷ Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 502

gehörenden Leitbild sollten innovationsfördernde und positiv besetzte Kriterien wie Mut zu Neuem, Experimentierfreudigkeit, Vielfalt, Kritikbereitschaft und Wettbewerbsdenken in den Fokus gerückt werden. Eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung der Hochschulkultur nimmt die Hochschulleitung ein.

Als nächster wesentlicher Einflussfaktor sollte die Hochschulleitung in einem solchen Prozess des kulturellen Wandels die Hochschule tatsächlich führen und nicht nur verwalten. Wichtige Kompetenzen sind hierbei eine durch entwicklungs- und innovationsorientierte Visionen geprägte Führung und die stark ausgeprägte Fähigkeit zur Teambildung und Teamarbeit. Der herkömmliche traditionelle Führungsstil, geprägt von dem Gedanken, dass nur einige wenige herausragende Führungspersonlichkeiten die Defizite einer Organisation ausgleichen können, versagt zunehmend in einer unstrukturierten, nicht-linearen Welt mit zunehmend dynamischeren und komplexeren Prozessen.⁷⁸

Vielmehr ist die Hochschulleitung verantwortlich für den Aufbau „einer Organisation, deren Mitglieder ihre Fähigkeiten kontinuierlich ausbauen, um komplexe Zusammenhänge zu begreifen, ihre Vision zu klären und ihre gemeinsamen mentale Modelle zu verbessern – das heißt die Führungskräfte sind für das Lernen verantwortlich.“⁷⁹

Erfolgreiche Führungskräfte an einer Hochschule sollten über andere oder zusätzliche Qualifikationen verfügen als die erfolgreichen Forscher und Wissenschaftler. In diesem Zusammenhang sind zunächst die bereits beschriebenen Disziplinen als persönliche Führungskompetenzen zu nennen: Systemdenken, Personal Mastery, die Fähigkeit zur Entwicklung gemeinsamer Visionen, die Fähigkeit zum Team-Lernen und zum Erkennen und Beeinflussen mentaler Modelle.

Ergänzt werden diese Eigenschaften durch eine verstärkte Risikobereitschaft, durch Aufbau von und Arbeiten mit Netzwerken, durch eine ausgeprägte Kritik- und Kommunikationsfähigkeit sowie durch das vorbildhafte Handeln nach individuellen und gemeinschaftlichen Werten. Die geborenen Führer einer Lernenden Organisation sind folglich die Lernenden selbst.⁸⁰

Als dritter wesentlicher Einflussfaktor steht das Personal im Kernbereich einer innovativen Hochschule. Die Qualität einer lernenden Hochschule wird wesentlich durch die Professionalität und das Engagement sowohl der Verwaltungsmitarbeiter als auch des Lehr- und Forschungspersonals beeinflusst. Über folgende wesentliche Eigenschaften

⁷⁸ Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 410

⁷⁹ Senge, P.M., (1998), S. 411

⁸⁰ Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 435

und Fähigkeiten sollten die Mitarbeiter verfügen, um die lernende Hochschule positiv und zukunftsorientiert mitgestalten zu können:

- Die Fähigkeit zur Entwicklung einer persönlichen Vision als positives Ideal, um einen organisatorischen Wandel herbeizuführen und vorhandene aktuelle Hemmnisse zu überwinden
- Die Fähigkeit, das aktuelle Vorhandene kritisch in Frage zu stellen und sich damit Neuerungen zu öffnen und mit diesen zu experimentieren und damit Vielfalt zuzulassen
- Die Fähigkeit nach individueller Exzellenz zu streben (Personal Mastery) als Voraussetzung für die Umsetzung dieser Eigenschaft in der Organisation, bedeutet auch die Umsetzung einer kreativen statt einer reaktiven Lebensauffassung⁸¹
- Teamfähigkeit als Voraussetzung zur Zusammenarbeit in einer Gruppe, z.B. bei interdisziplinären Aufgaben, in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Studierenden, aber auch beim Auf- und Ausbau eines Netzwerkes in einer lernenden Region.

Selbst wenn alle bisher genannten Eigenschaften der in der Hochschule tätigen Menschen vorhanden sind, wird es ohne eine entsprechende Ordnung und Gestaltung der Organisationsstruktur nicht möglich sein, den Innovationsprozess anzustoßen und aufrecht zu erhalten. Diese Hochschulstruktur sollte so aufgebaut sein, dass Freiräume und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter zulässt und fördert.

Ein besonderes Augenmerk sollte in diesem Zusammenhang dem Wettbewerbsgedanken gelten, der sowohl den externen Wettbewerb mit anderen Hochschulen als auch den internen Wettbewerb zwischen den Fachbereichen einer Hochschule abdeckt. Der Wettbewerbsgedanke impliziert fast automatisch die Auseinandersetzung mit dem Marketing und dem Beziehungsmanagement der Hochschule. Auf diese unternehmerischen Kernwerkzeuge richtet sich im Folgenden das Augenmerk.

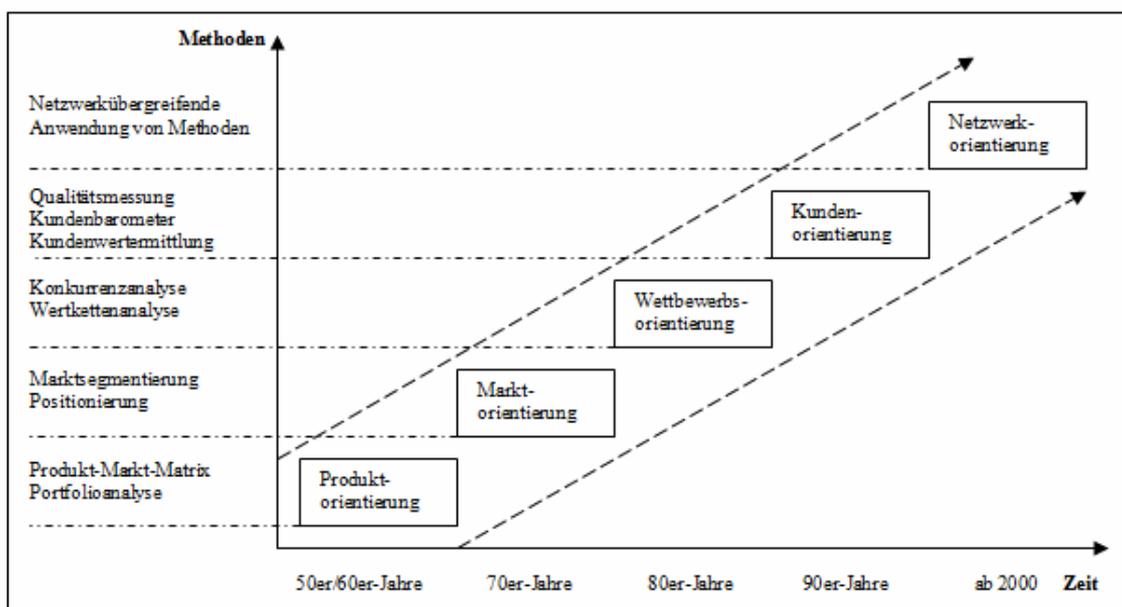
⁸¹ Vgl. Senge, P.M., (1998), S. 173

4 Grundlagen des Customer Relationship Management (CRM)

4.1 Entwicklung des CRM-Ansatzes

Der Grundgedanke hinter dem Customer Relationship Management wurde bereits in den 60er Jahren gedacht und hat bis heute in vielerlei Hinsicht das Verständnis über die Wichtigkeit von Kundenbeziehungen aus Sicht der Unternehmen stark geprägt. Schon damals wurde die Notwendigkeit ausgesprochen, alle unternehmerischen Prozesse anstatt auf das Unternehmen und die Produkte auf den Kunden und seine individuellen Bedürfnisse hin ausrichten zu müssen, um als Unternehmen dauerhaften Erfolg erzielen zu können.⁸² Jedoch hat diese früher stark in den Unternehmen verankerte Transaktionsorientierung den Wandel hin zur Kundenbeziehungsorientierung erst im Laufe der Jahrzehnte durchgemacht. Diese Veränderungen in der Ausrichtung der Unternehmen werden durch die folgende Grafik deutlich.

Abbildung 2: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, M., (2001), S.2

Der Grund für diese Entwicklung lag zum wesentlichen Teil im immer stärker werdenden Wettbewerb, der Internationalisierung der Organisationen, kürzeren Produktlebenszyklen und somit auch in dynamischeren Märkten. Diese und andere global stattfindenden ökonomischen, gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Prozesse, die aus die-

⁸² <http://www.dallascap.com/pdfs/MarketingMyopia.pdf> (24.07.09),

sem Wandel resultierten, zwangen die Unternehmen, ihre Managementphilosophie in umfassender Weise zu überdenken. Im Mittelpunkt dieser Umschichtung der Prioritäten standen und stehen dabei immer der Kunde und dessen Bedürfnisse. In den heutigen globalen Märkten wird der Kunde dank Kommunikationstechnologien mittels zahlreicher Kanäle wie dem Internet mit Informationen über Produkte und Dienstleistungen überhäuft. So bestehen beim Kunden meist niedrige Wechselbarrieren sowie eine immer stärker werdende Verhandlungsmacht. Eine dauerhafte Kundenbindung ist also über die Produkte oder Dienstleistungen allein nicht zu erreichen. Daher nimmt der Kunde als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die langfristige Existenz eines Unternehmens mittlerweile in globalem Ausmaß eine zentrale Stellung ein und der CRM-Ansatz ist aus der Agenda der Unternehmensziele nicht mehr wegzudenken.⁸³

4.2 Begriffliche Abgrenzung und Definition

Der Begriff CRM, welcher übersetzt Kundenbeziehungsmanagement bedeutet, wird in der Literatur auch häufig als „Relationship Marketing“ oder „Customer Retention Management“ (Kundenbindungsmanagement) bezeichnet.⁸⁴ Jedoch unterscheiden sich diese Ansätze bei ihrer näheren Betrachtung.

Bruhn bezeichnet Relationship Marketing als Überbegriff für alle Instrumente und Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Planung, Initiierung, Entwicklung und Pflege von Geschäftsbeziehungen einsetzt. Hierbei werden die Kunden zwar als wichtigste Gruppe angesehen, jedoch umfasst dieser Ansatz im weiteren Sinne auch andere Stakeholder des Unternehmens wie Lieferanten, die Umwelt oder den Wettbewerb.⁸⁵ Der Ansatz ist langfristig darauf ausgerichtet, über den Dialog zu den Kunden diese zu gewinnen, zu binden und bei Abwanderung wieder zurückzuholen.

Das Kundenbindungsmanagement geht im direkten Vergleich von einem kürzer reichenden Ansatz aus. Hier stehen die Kundengruppen im Vordergrund, welche das Unternehmen bereits gewinnen konnte. Das Ziel ist es, diese Gruppen langfristig zu halten, jedoch wird von dem Gedanken, Kunden bei Abwanderung zurück zu gewinnen oder gar den Kundenbestand durch Neugewinnung zu erweitern, Abstand genommen.⁸⁶

⁸³ Vgl. Raab, G./Werner, N., (2005), S. 13

⁸⁴ Vgl. Hippner, H., Wilde, K.D., (2006), S. 18

⁸⁵ Vgl. Bruhn, M., (2001), S. 9-12

⁸⁶ Vgl. Hippner, H., Wilde, K.D., (2006), S. 18

Unterzieht man nun den CRM-Ansatz einer vergleichenden Betrachtung mit den vorherigen Ansätzen, so lässt sich feststellen, dass Relationship Marketing in seiner Zielausrichtung inhaltlich noch am ehesten mit CRM in Verbindung zu bringen ist: Bei beiden Ansätzen stimmt der Grundgedanke überein, den Fokus der Kundenbeziehung in drei Teilziele zu gliedern: Kundengewinnung sowie deren Bindung und Rückgewinnung. Als einzigen Unterschied lässt sich feststellen, dass das Kundenbeziehungsmanagement sich, wie der Begriff schon aussagt, allein auf die Kunden eines Unternehmens bezieht, während das Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) die Geschäftsbeziehungen relativ allgemein definiert.

Soll CRM an sich als Begriff definiert werden, muss zunächst festgestellt werden, dass in der heutigen Literatur verschiedene Betrachtungsweisen zu finden sind, da für die einzelnen Begriffsdefinitionen unterschiedliche relevante Gesichtspunkte herangezogen werden. Hierzu liefert Greve eine Übersicht, die ausgehend von den vorhandenen Definitionen und Auslegungsweisen des CRM vier unterschiedliche, sich jedoch auch überschneidende und gegenseitig beeinflussende Dimensionen identifiziert:

- Strategische Dimension
- Prozessuale Dimension
- Organisationale Dimension
- Technologische Dimension.

Aus strategischer Sicht bedeutet CRM die Gesamtausrichtung der unternehmerischen Ziele auf die Kunden und deren Bedürfnisse, während der prozessuale Ansatz vor allem auf die dauerhafte Kundenbearbeitung ausgerichtet ist und dabei alle Ebenen der Ablauforganisation einschließt. Die organisationale Dimension bezieht sich in diesem Zusammenhang auf alle Veränderungen, die das Unternehmen durch die strategische und prozessuale Ausrichtung sowohl in der Ablauf- als auch in der Aufbauorganisation erfährt. Zuletzt wird die technologische Betrachtungsweise definiert und umfasst alle Komponenten zur Identifikation von Informationen über Kunden und Märkte und zieht als Hilfsmittel Informations- und Kommunikationstechnologien heran.⁸⁷ Gemeint sind damit speziell auf das Unternehmen ausgerichtete Software-Programme und IT-Lösungen, die zur Sammlung, Speicherung und Auswertung von für das Unternehmen relevanten Kundendaten dienen. Dabei wird stets das Ziel verfolgt, durch eine genaue Kundenanalyse auf Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Produkte und Dienstleistungen zu konzipieren und den Kunden somit individuell ansprechen zu können.

⁸⁷ Vgl. Greve, G., (2006), S.15-18

Abschließend zu dieser übergreifenden Analyse formuliert Greve eine umfassende und alle vier Dimensionen einschließende Begriffsdefinition von CRM:

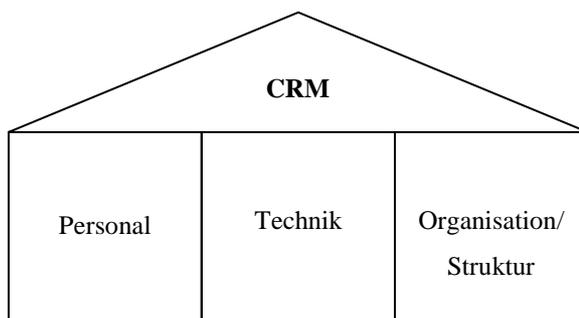
„CRM ist eine endkundenorientierte Unternehmensstrategie zur Verbesserung der Kundenbindung und Kundenprofitabilität über den gesamten Kundenlebenszyklus. CRM basiert auf einem funktions- und abteilungsübergreifenden, kundenorientierten Prozess, welcher sowohl durch organisatorische als auch technologische Komponenten unterstützt wird und sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Kundenbeziehungen umfasst.“⁸⁸

In dieser Arbeit soll die technologische Komponente des CRM außer Acht gelassen werden. Unter Zugrundelegung der Thematik wird der CRM-Ansatz aus dem prozessbezogenen und strategischen Blickwinkel betrachtet.

4.3 Das ganzheitliche CRM

CRM muss aufgrund der vielfältigen Betrachtungsweisen und Gesichtspunkte als ein ganzheitlicher Ansatz dargestellt werden, welcher sich durch alle Unternehmensbereiche zieht. Raab/Werner stellen hierzu die drei Säulen des CRM auf:

Abbildung 3: Gestaltung eines ganzheitlichen Customer Relationship Management



Quelle: Eigene Nachbildung in Anlehnung an Raab, G., Werner, N., (2005), S.16

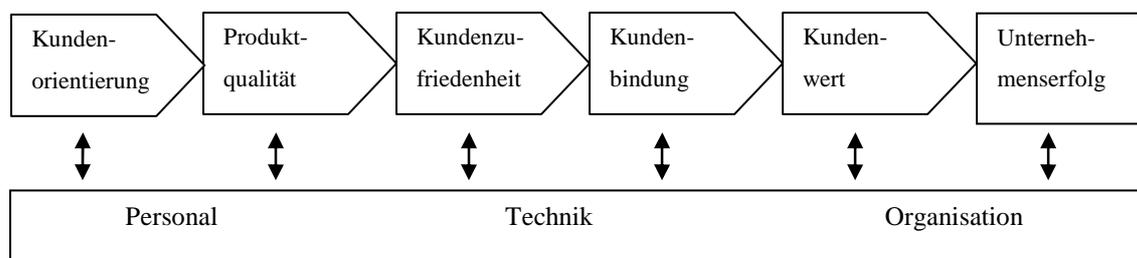
Raab/Werner verdeutlichen, dass die Implementierung einer einzigen Komponente nicht ausreicht, um CRM als Instrument zur Erfolgssteigerung zu nutzen. Vielmehr bedarf es einem ausgeglichenen Wechselspiel zwischen allen Komponenten. Es wird betont, dass

⁸⁸ Vgl. Greve, G., (2006), S.19

allein Anwendung der technischen Komponente nicht Ziel führend ist, sondern der ganzheitliche Ansatz eine Balance zwischen der technischen und menschlichen Perspektive erfordert. Der CRM-Gedanke muss in der Organisation und Struktur des Unternehmens verankert sein, d.h. die Managementphilosophie muss den Kunden in den Mittelpunkt aller Strategien und Handlungen rücken. Nur so kann auch das Personal diesen Gedanken nach außen tragen und nur dann wird im Gleichschritt eine entsprechende IT-Lösung zu einer höheren Effizienz durch Kundenwertsteigerung beitragen.⁸⁹

Der Unternehmenserfolg ist das Ergebnis mehrerer aufeinander aufbauenden und einander gegenseitig beeinflussenden Teilkomponenten. Dabei kann das nächst höhere Ziel nicht ohne die Erfüllung des vorangegangenen Teilziels erreicht werden. Dies stellt den CRM-Prozess als eine Wirkungskette mit voneinander abhängigen Wechselbeziehungen dar:

Abbildung 4: Prozess und Bausteine des CRM



Quelle: Eigene Nachbildung in Ablehnung an Raab, G., Werner, N. (2005), S.20

Die Wirkungskette der obigen Grafik stellt die einzelnen Bausteine und Komponenten des CRM dar, welche den Unternehmenserfolg bestimmen. Dabei muss beachtet werden, dass allein die Kundenorientierung und Interaktion mit dem Kunden nicht ausreicht, um dauerhaften Erfolg zu erzielen. Kunden möchten nicht nur besonders individuell angesprochen und behandelt werden – sie hegen ebenso starke Erwartungen an das Produkt oder die Dienstleistung. Hierbei spielt der wahrgenommene Netto-Nutzen für den Kunden eine ausschlaggebende Rolle. Dieser ergibt sich aus der Differenz des Nutzens und der Aufwendungen, die der Kunde zu leisten hat, wenn er diesen Nutzen für sich beanspruchen möchte. In dem Kontext bedeutet das, dass Produktqualität versus Kosten und sonstige materielle und nicht-materielle Aufwendungen, die durch den Kunden abzuleisten sind, gegenübergestellt werden. Das Zusammenspiel der kundenspezifischen Ansprache durch Marketing-Kommunikation und Vertrieb mit einem wett-

⁸⁹ Vgl. Raab, G./Werner, N., (2005), S. 15-17

bewerbsfähigen und qualitätsstarken Produkt ist die Voraussetzung zur Erreichung einer Kundenzufriedenheit nach dem Kauf. Je höher diese in der Nachkaufphase empfunden wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Kunde wiederkommen möchte und zum Unternehmen eine gewisse Bindung aufbaut. Der Kundenwert entsteht, wenn ein hoher Grad an Loyalität des Kunden zum Unternehmen in einer langfristigen Beziehung mündet. Je länger diese andauert, desto höher der Kundenwert und desto höher der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens.⁹⁰ Eine positive Entwicklung der gesamten Wirkungskette ist nicht nur von den Bausteinen selbst abhängig, sondern auch von dem Grad der Interaktion mit den drei Säulen.

Für die dieser Arbeit zugrunde liegenden Thematik wird verstärkt auf die Bausteine Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit eingegangen.

4.4 Aktueller Stand in der Entwicklung des CRM-Ansatzes an deutschen Hochschulen

4.4.1 Internationaler Wettbewerb als Motor für die Entwicklung von CRM

In der Einleitung zu dieser Arbeit wurde bereits die vom Bologna-Prozess beeinflusste Ausgangssituation der Entwicklung von CRM an deutschen Hochschulen deutlich. Diese europaweite die Internationalisierung fördernde Bildungsreform birgt dahingehend noch ausreichend Herausforderungen, die gemeistert werden müssen. Eine höhere Wettbewerbsfähigkeit unterstützt die Hochschulen beim Streben nach mehr Autonomie sowie dabei, sich klar auf dem Markt als Marke zu positionieren und vom Wettbewerb abzuheben. Jedoch ist diese strategische Ausrichtung zum einen mit einem Druck seitens des Wettbewerbs verbunden, welcher sowohl auf Leistungsseite (Beschaffung von kompetentem Personal) als auch auf Kundenseite (Beziehung und Bindung der Zielgruppen) ausgetragen wird. Diese Wettbewerbssituation wird sich in Zukunft noch weiter verschärfen, da sich der Hochschulmarkt zunehmend von einem Verkäufer-Markt zum Käufer-Markt wandelt.⁹¹ Zum anderen werden jedoch auch sehr hohe Erwartungen an das angebotene Bildungsniveau von Seiten der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik gehegt, welche die Hochschule zu erfüllen bestrebt ist.

Um diesen Herausforderungen gewachsen sein zu können, wird es immer wichtiger, nicht nur Themenbereiche wie Neukundengewinnung, Image, Öffentlichkeitsarbeit und

⁹⁰ Vgl. Raab, G./Werner, N., (2005), S. 15-17

⁹¹ Vgl. Siebenhaar, K., (2007), S. 9

PR sowie Fördermittelbeschaffung systematisch anzugehen. Gerade Partnerschaften und Beziehungen zu den verschiedenen Anspruchsgruppen aufzubauen, die die Institution bei der Erreichung ihrer Ziele begleiten und sich mit ihr weiterentwickeln, ist von großer Bedeutung. Diesen Fragestellungen versucht sich das Hochschulmarketing mithilfe von lösungsorientierten Konzepten zu nähern. Das Ziel von Hochschulmarketing ist es, die Prinzipien des Customer-Relationship-Managements vom Dienstleistungsbereich der Profit-Organisationen auf Non-Profit-Organisationen mittels der Entwicklung von kundenorientierten Anwendungskonzepten zu übertragen. Erweiternd dient dazu folgende Definition von Hochschulmarketing „[Hochschulmarketing ist...] die bewusst marktorientierte Führung der gesamten Hochschule: Also die Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen und damit Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb.“ Als Voraussetzung dazu nennen Meffert und Müller-Böling die Entwicklung von Leitbild, Strategie, organisatorischem Konstrukt, aber vor allem eine kundenorientierte Gesamtausrichtung durch die Identifikation und Ansprache aller relevanten Anspruchsgruppen.⁹²

Aus einer wissenschaftlichen Perspektive heraus wurde das Thema des Hochschulmarketings als zukunftsrelevantes Thema Mitte der 80er Jahre diskutiert („Strategic Marketing for Educational Institutions“ von Kotler & Fox). Die amerikanische Entwicklung eines kundenorientierten Hochschulmarketings war schon damals der in Deutschland weit voraus, da das Thema auf wissenschaftlicher Ebene erst Anfang bis Mitte der 90er Jahre in Deutschland angesprochen wurde. Diverse Publikationen und Dissertationen legten damals den Grundstein für weitere empirisch begründete Diskussionen.

In der Praxis hat zeitgleich eine ähnliche Entwicklung stattgefunden. Vereinzelt wurden Qualitäts- und Zufriedenheitsmessungen durchgeführt und das Hochschulmarketing in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit sowie PR in ersten Schritten praktiziert. Meffert und Müller-Böling (2007) stellen jedoch fest, dass damit die Möglichkeiten des Hochschulmarketings nicht umfassend und ganzheitlich genug genutzt wurden und sehen hierfür für die Zukunft noch viel Entwicklungsbedarf.⁹³

Positive Beispiele für ein ausgereiftes Hochschulmarketing bieten derzeit z.B. die TU München, die Freie Universität Berlin oder RTWH Aachen und dass sich der Trend möglichst effizient auch bei zurückliegenden Hochschulen durchsetzt, wird von anderen Organisationen gefördert. Zum Beispiel nehmen Organisationen wie DAAD (Deutscher

⁹² http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing__07_AP98.pdf, S. 4

⁹³ http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing__07_AP98.pdf (24.08.09), S.8-23

Akademischer Austauschdienst) und GATE Germany (Konsortium Internationales Hochschulmarketing) in der zunehmenden Entwicklung von ganzheitlichen CRM-Ansätzen an deutschen Hochschulen eine unterstützende Rolle ein.

4.4.2 Alumni-Arbeit

Aufgrund der zunehmenden Auseinandersetzung der deutschen Hochschulen mit dem Thema Hochschulmarketing gewann auch die Alumni-Arbeit an vermehrter Relevanz, da sich in den letzten Jahren eine stetige Entwicklung verzeichnen lässt. Während 2003 noch jede dritte Hochschule eine Ehemaligenvereinigung vorweisen konnte, ist heute kaum eine Hochschule ohne Alumni-Netzwerk zu finden. Aufforderungen der Hochschulrektorenkonferenz oder Austragungen von Wettbewerben⁹⁴ zum besten Alumni-Programm haben diese Gründungswelle der vergangenen Jahre positiv beeinflusst. Heute unterstützt zudem der Verein alumni-clubs.net als organisationsübergreifende Kommunikationsplattform die Hochschulen bei der Konzipierung von Hochschulmarketing-systemen und der Weiterentwicklung von Alumni-Netzwerken.

Wie wichtig es für eine Hochschule ist, die Ehemaligen langfristig an sich zu binden, zeigt sich aus der ganzheitlichen Situationsbetrachtung. Dynamischer Wettbewerb, Wandel von Werten und Lebensvorstellungen, zunehmende Internationalisierung und lebenslanges Lernen sind nur einige der Faktoren, welche die Bedeutung eines effizienten Alumni-Netzwerks und Kundenbindung für die Hochschule deutlich werden lassen.

⁹⁴<http://www.faz.net/s/RubC04145822B794FD59CBBC4D2C39CF75A/Doc~ED36DD1312D0240EEA6335E140A407889~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (24.08.09)

5 Forschungsgegenstand des Konsumentenverhaltens

5.1 Entwicklung der Konsumentenforschung

Die ersten Anfänge der Konsumentenforschung liegen bereits fast 90 Jahre zurück, als erste Untersuchungen und Überlegungen der angewandten Psychologie im Hinblick auf Wahrnehmung und Motivation angestellt wurden. Durchsetzen konnte sich der Begriff der Konsumentenforschung oder Konsumentenverhaltensforschung jedoch erst mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen nach dem 2. Weltkrieg. Zunächst wurde das Thema nach dem 2. Weltkrieg weitgehend zur Betrachtung von sozialökonomischen Aspekten aufgegriffen und fand erst in den 60er Jahren Beachtung als eigenständige Verhaltenswissenschaft, deren Ergebnisse der Markt- und Marketingforschung und der Unternehmenskommunikation dienen sollten. Der Grund lag vor allem in der global stattfindenden Umschichtung begründet, die den Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten bestimmte sowie den Wechsel von der Transaktions- zur Kundenorientierung erforderte. In Deutschland wurde die Entwicklung der Konsumentenforschung durch die konservative Einstellung von traditionellen Fachgebieten wie der Psychologie zunächst gehemmt, fand jedoch nicht zuletzt durch den Einfluss internationalen Fortschritts auf diesem Gebiet und zahlreicher Publikationen auch hierzulande statt.⁹⁵

Heute hat sich die Konsumentenverhaltensforschung längst als eigenständiges Fachgebiet etabliert und versucht, das Entscheidungs- und Konsumverhalten mit den Fragestellungen „wie“ und „warum“ zu erklären.

Die Verhaltenswissenschaft kann als interdisziplinär bezeichnet werden, da komplexe Verhaltensweisen meist nicht nur durch eine Wissenschaft zu erklären sind. Kroeber-Riel et al weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Interdependenz einzelner Wissenschaftsrichtungen voneinander differenziert zu betrachten ist, da die einzelnen Wissenschaften sich in ihrem Einfluss und der Bedeutung hinsichtlich der Verhaltensforschung unterscheiden.⁹⁶ Im wesentlichen Teil entspringt die Verhaltensforschung den Fachgebieten Psychologie, Soziologie, Sozialpsychologie und Ökonomie, wobei die Sozialpsychologie am häufigsten in der Forschung zu finden ist. Aber auch die Naturwissenschaft befasst sich mit der Verhaltensforschung in Biologie und Neurologie (Ge-

⁹⁵ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 3-9

⁹⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 16

hirnforschung).⁹⁷ Die folgende Grafik ordnet das Konsumentenverhalten in das System der Wissenschaften ein.

Abbildung 5: Konsumentenverhalten als Element im Wissenschaftssystem



Quelle: Eigene Nachbildung in Anlehnung an Trommsdorff, V., (2002), S.19

5.2 Aktuelle Trends und Perspektiven der Konsumentenforschung

Die Konsumentenverhaltensforschung wird derzeit aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet. Beide Ansätze berücksichtigen zwar die Interdisziplinarität, welche in der Konsumentenverhaltensforschung unabdingbar ist, verfolgen jedoch unterschiedliche Ziele. Daher wird in der Literatur auch von einer konkurrierenden Situation zwischen beiden Ansätzen gesprochen.

Der positivistische Ansatz ist in der Praxis der am stärksten verbreitete. Er interpretiert die Verhaltensforschung als Mittel zum Zweck – die aus den Untersuchungen gewonnenen Ergebnisse sollen als Grundlage für die Formulierung von generell anwendbaren Verhaltenstheorien und Annahmen dienen. Diese wiederum sollen die Marketingforschung und -praxis befähigen, zukunftsgerichtete Aussagen über die Verhaltensentwicklung von Individuen zu treffen und auf dieser Basis Marketingstrategien zu konzipieren. Das Endziel ist es dabei, die Erkenntnisse so zu nutzen, um durch Verhaltenssteuerung sowie Verhaltensmanipulation eine Profitmaximierung zu erreichen.⁹⁸

⁹⁷ Vgl. Trommsdorff, V., (2002), S. 18-21

⁹⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 10-12/16-17

Der verstehende Ansatz hingegen kritisiert den positivistischen Ansatz als zu materialistisch ausgerichtet und verfolgt ein weniger profitables Ziel, nämlich das Konsumentenverhalten an sich zu untersuchen und zu verstehen. Anhänger dieses Ansatzes nehmen von den in der positivistischen Richtung angewandten Methoden zur Beeinflussung des Konsumenten Abstand. Denn primäres Ziel ist es, die Forschungserkenntnisse so zu analysieren und zu interpretieren, dass sie zu Gunsten des Konsumenten angewendet werden können. Das bedeutet, dass aus Konsumentensicht die gewonnenen Informationen langfristig zu besseren Kaufentscheidungen verhelfen sollen.

Trotz der konkurrierenden „Beziehung“ zwischen beiden Forschungsansätzen zeichnet sich immer mehr ein kollaborativ ausgerichteter Zukunftstrend ab, in dem beide Perspektiven durch experimentelle Forschung zu einer professionellen Erweiterung und Entwicklung der Forschungsmethoden beitragen. Nachdem zu Beginn der eigenständigen Entwicklung der Konsumentenforschung zunächst kognitive und später die emotionalen Prozesse Gegenstand der Forschung waren, werden in den heutigen Theorien immer mehr alle im Individuum vor sich gehenden Prozesse im sich gegenseitig beeinflussenden Zusammenspiel betrachtet.⁹⁹

Bei der Entwicklung neuer Ansätze zum Konsumentenverhalten durch die empirische, interdisziplinäre und pragmatisch ausgerichtete Forschung spielt die Gehirnforschung, Neurologie/Neuro-Ökonomie, heutzutage eine sehr große Rolle. Nicht zuletzt durch die heutigen technischen Möglichkeiten können traditionelle sowie neue theoretische Ansätze von Verhaltenstheorien mittels der Erforschung von Prozessen im Gehirn erweitert und wissenschaftlich belegt werden. Diese werden aber aus der weiterführenden Betrachtung ausgeschlossen und werden aus Abgrenzungsgründen nicht weiter betrachtet.

5.3 Erklärungsansätze des Konsumentenverhaltens

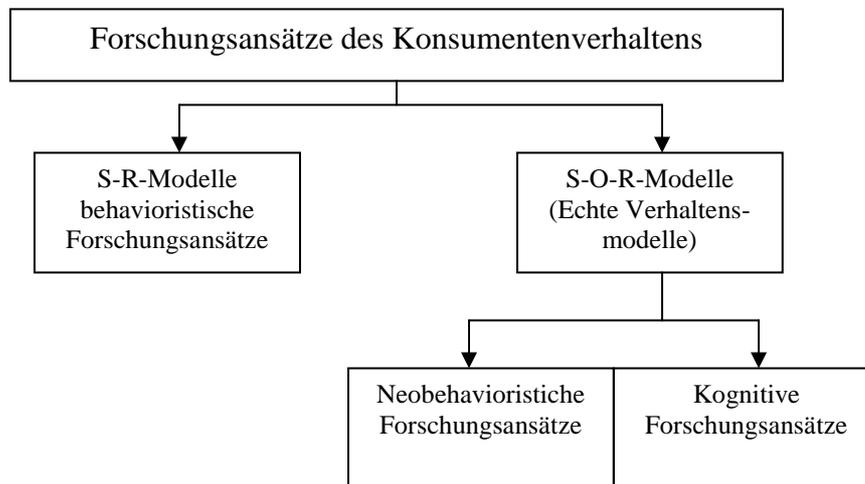
Für das Marketing ist es im Hinblick auf die Entwicklung von Kundenzufriedenheit, Kundenwert und die operative Performance von essenzieller Bedeutung, die Kundenzielgruppen in ihrem Inneren zu erfassen und deren Konsumentenscheidungsverhalten genau zu analysieren. In der Literatur lassen sich unterschiedliche Erklärungsansätze zum Konsumentenverhalten finden, die einen unterschiedlich hohen Komplexitätsgrad aufweisen.¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 22

¹⁰⁰ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2007), S.100

Die folgende Grafik gliedert die Forschungs- und Erklärungsansätze in hauptsächlich drei Kategorien ein:

Abbildung 6: Kennzeichnung der Forschungsansätze des Konsumentenverhaltens



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2007), S. 101

Behavioristische Erklärungsmodelle gelten heute als „veraltete und überholte“ Erklärungsversuche, denn sie betrachten lediglich objektiv feststellbare und messbare Aktivitäten eines Individuums, die als Reaktion (R) auf einen inneren oder äußeren Reiz (Stimulus) beschrieben werden können.¹⁰¹ Diese Modelle werden auch als S-R-Modelle oder Black-Box-Modelle bezeichnet.

Die Black-Box (Abbildung 7) ist hierbei der Überbegriff für die Psyche der Verbraucher, die unterhalb der beobachtbaren und messbaren Linie verläuft. Der S-R-Ansatz vernachlässigt alles, was sich innerhalb der Black Box abspielt und daher können keine Aussagen darüber gemacht werden, welche Faktoren in den individuellen Entscheidungsprozess einbezogen werden. Somit sind S-R-Modelle von geringem Erklärungs- und Aufschlusswert¹⁰² und sind für die vorliegende Arbeit von einer weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

¹⁰¹ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2007), S.101

¹⁰² Weis, H.C., (2001), S. 64

Abbildung 7: Black-Box-Modell

Stimuli		Black Box		Response
Input		Konsument „Black Box“		Konsumentenverhalten
Marketing-instrumente	Umwelteinflüsse	Konsumentenverhalten	Entscheidungsprozess	Kauf Wahl des Kauforts
Produktpolitik	Ökonomische	Einstellungen	Informationssuche	Kaufzeitpunkt
Kontrahierungspolitik	Kulturelle	Wahrnehmungen	Alternativenbewertung	Kaufmenge
Distribution	Politische	Persönlichkeit	Kaufentschluss	Kaufsumme
Kommunikation	Technische	Motivation	Nachkaufverhalten	
		Lebensstil		

Quelle: Eigene Nachbildung in Anlehnung an Weis, H.C., (2001), S. 64

Im Unterschied zu den S-R-Modellen sind S-O-R-Modelle des neobehavioristischen Erklärungsansatzes genau um diesen Betrachtungspunkt, die Psyche des Individuums, erweitert und versuchen in unterschiedlichen Ansätzen, den Organismus (O) zu ergründen. Im Neobehaviorismus ist es zugelassen, dass außer den objektiv feststellbaren und messbaren Variablen auch nicht-beobachtbare Prozesse und Abläufe der menschlichen Psyche zur Betrachtung hinzugezogen werden. Diese Prozesse werden auch „intervenierende Variablen“ genannt, zu denen auch das Gedächtnis, Aufmerksamkeit oder Gefühle zählen¹⁰³. Da sie zwischen dem Reiz (S) und der Handlung (R) liegen, sind sie unmittelbare Einflüsse auf die Handlungsentscheidung und deren Ausprägung – sie intervenieren zwischen den beobachtbaren Aspekten.

Das neobehavioristische S-O-R-Paradigma kann als der Ausgangspunkt der positivistischen Forschungsperspektive betrachtet werden, da die verhaltensorientierte Verhaltensforschung nach erfahrungswissenschaftlichen Erkenntnissen sucht, die im „O“ des S-O-R-Modells verborgen liegen. Hier besteht die Herausforderung, die hypothetischen Konstrukte der S-O-R-Ansätze messbar zu machen. Durch das Verknüpfen der Hypothesen mit empirischen Sachverhalten können der geforderte Wirkungszusammenhang zu den feststellbaren Indikatoren erreicht und Aussagen/Annahmen über zukünftiges Verhalten getroffen werden.

Bei den kognitiven Erklärungsansätzen wird zwar das neobehavioristische Forschungsparadigma beibehalten, jedoch gehen diese Modelle und Theorien über neobehavioristi-

¹⁰³ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 34

sche Ansätze hinaus, da im Neobehaviorismus die kognitiven Prozesse keine Berücksichtigung finden. Aus diesem Grund ergab sich die Notwendigkeit, in die kognitiven Erklärungsansätze sowohl die Aktivierung, Motivation, Emotion und Einstellung als auch die Informationsverarbeitungsprozesse mit den Variablen „Lernen“, „Denken“ und „Wissen“ einzuschließen.¹⁰⁴

Die S-O-R-Modelle sind aufgrund ihrer Intention, das Verhalten und dessen echte Auslöser zu ergründen, der Ausgangspunkt der im Kapitel Theorien und Modelle des Konsumentenverhaltens näher betrachteten Ansätze.

5.4 Konstrukte und Determinanten des Konsumentenverhaltens

5.4.1 Totalmodelle und Partialmodelle

In der Literatur haben sich zwei grundlegende, jedoch unterschiedliche Vorgehensweisen durchgesetzt. Demnach wird zwischen Totalmodellen und Partialmodellen unterschieden. Die Totalmodelle ihrerseits werden nach Struktur- und Prozessmodellen unterteilt.¹⁰⁵ Zentrale Aussage der Totalmodelle ist der Versuch, das Konsumentenverhalten so zu erklären, dass es auf jede mögliche Situation angewendet werden kann. Dies impliziert eine vollständige Integration aller in jeglicher Form beeinflussenden Bestimmungsfaktoren in einen einzigen theoretischen Grundrahmen.¹⁰⁶ Beispiele für Totalmodelle sind zum einen das Howard-Sheth-Modell (1963), bei dem die im S-O-R-Paradigma begründeten psychischen Vorgänge des Konsumenten im Fokus stehen und zum anderen das Modell von Engel, Blackwell und Miniard (1995), welches auf den drei Hauptkomponenten Entscheidungs-, Bearbeitungs- und Bewertungsprozess aufbaut.

Beide Ansätze sind empirisch aufgrund ihrer zu hohen Komplexität nicht operationalisierbar und zu allgemein in ihrer ganzheitlichen Aussage. Daher ist eine weitergehende Betrachtung über die Zusammenhänge nicht möglich. Weitere Schwachstellen sind die unzureichende Betrachtung von Persönlichkeitsmerkmalen und sozialer Einflussfaktoren sowie die Vernachlässigung von emotionalen Entscheidungsfaktoren. Besonders letztere hängen jedoch wesentlich mit der Kundenbindung bei Hochschulinstitutionen

¹⁰⁴ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2007), S.102

¹⁰⁵ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2007), S.106

¹⁰⁶ Vgl. Trommsdorff, V., (2002), S. 29

zusammen und sollen im weiteren Verlauf der Arbeit herausgestellt werden. Aus diesen Gründen kommt eine weitere Analyse der Totalmodelle nicht in Betracht.

Im Gegensatz zu den Totalmodellen weichen Partialmodelle von einer ganzheitlichen Betrachtung des Konsumentenverhaltens ab, indem zunächst versucht wird, durch eine isolierte Analyse der Bestimmungsfaktoren nur bestimmte abgrenzbare Problembereiche zu erfassen. Es gilt dabei, nicht alle relevanten Erkenntnisse zu berücksichtigen, sondern nur gesonderte Teile, um so für Wissenschaft und Praxis eine bessere Erklärungskompetenz des „wie“ und „warum“ des Konsumentenverhaltens zu verleihen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird im Einzelnen auf Partialmodelle eingegangen, da deren Analyse und spezifische Betrachtung in Bezug auf den Hochschulbereich die Grundlage einer Handlungsempfehlung bilden soll.

5.4.2 Determinanten des Konsumentenverhaltens

Die Determinanten des Konsumentenverhaltens lassen sich in zwei grundlegende Kategorien aufteilen: die intrapersonalen und die interpersonalen Bestimmungsfaktoren. Meffert et al definieren die intrapersonalen Faktoren als ein Konstrukt aufeinander aufbauender inner-psychologischer Merkmale. Dabei erhöht sich der Komplexitätsgrad, je mehr psychologische Determinanten gleichzeitig berücksichtigt werden. Dagegen sind interpersonale Faktoren umweltbedingte äußere Merkmale, die je nach Ausprägung in die Entscheidungsfindung einer Person einfließen und in Wechselwirkung mit den gegebenen psychologischen Faktoren das Verhalten beeinflussen.¹⁰⁷ Diese äußeren Einflüsse können z.B. das soziale Umfeld (Familie/Freunde), gesellschaftliche und kulturelle Vorgaben oder die Kultur sowie Merkmale der erlernten Mentalität.

In dieser Arbeit soll der Schwerpunkt jedoch bei der Betrachtung der psychologischen Bestimmungsfaktoren des Konsumentenverhaltens liegen.

Kroeber-Riel et al teilen die psychischen Variablen in aktivierende und in kognitive Prozesse ein. Obwohl die menschlichen Prozesse zu kompliziert sind, um sie eindeutig entweder dem aktivierenden oder dem kognitiven Variablensystem zuzuweisen, dient die jeweils dominierende Komponente als Zuordnungskriterium.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2007), S.107

¹⁰⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 51

5.4.3 Aktivierende Prozesse

Aktivierende Prozesse lassen sich im Allgemeinen als „ein Erregungsvorgang, durch den der menschliche Organismus in einen Zustand der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft versetzt wird“¹⁰⁹ definieren.

Die aktivierenden Vorgänge sind demnach mit inneren Erregungen und Spannungen verbunden und lassen sich als innerer Treiber für menschliche Handlungen bezeichnen. Dabei ist die Stärke der Aktivierung entscheidend dafür, wie reaktionsbereit und leistungsfähig ein Organismus ist.¹¹⁰ Über die Analyse der aktivierenden Vorgänge gewinnt die Konsumentenforschung Erkenntnisse über das Informationsverhalten (d.h. Informationsaufnahme, Informationsverarbeitung und -speicherung) von Konsumenten und kann damit auch kognitive Vorgänge prognostizieren. Aktivierung kann durch den Einsatz von unterschiedlich wirkenden Reizen auf drei Ebenen stattfinden:

- Emotionale Ebene
- Kognitive Ebene
- Physische Ebene

Ausgelöst durch innere und äußere Reize erzeugt die Aktivierung Aufmerksamkeit im menschlichen Wahrnehmungskonstrukt, welche die Informationsaufnahme einleitet. Nach der kognitiven Verarbeitung dieser Informationen wird der Konsument zum Verhalten, z.B. zum Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung, aktiviert. Die die Aktivierung auslösenden Reize sind für die Konsumentenforschung von großer Bedeutung, da sie wesentlicher Bestandteil der affektiven Prozesse sind. Im Rahmen von ausgewählten Modellen wird deren Anwendbarkeit im Hochschulbereich im weiteren Diskussionsverlauf geprüft.

Als wichtigste affektive Vorgänge werden in der Literatur die Emotion, Motivation und Einstellung genannt. Trommsdorff bezeichnet seinerseits die aktivierenden Komponenten als „Zustände“ und erweitert die drei genannten Konstrukte um die Faktoren Involvement, Wert und Lebensstil.¹¹¹ Im nächsten Kapitel soll im Einzelnen auf die auf den Hauptelementen basierenden Theorien eingegangen und auf eine Erläuterung der erweiterten Komponenten verzichtet werden. Jedoch spielen auch Letztere eine beachtliche Rolle, denn sie können als Determinanten der affektiven Prozesse bezeichnet werden und befinden sich untereinander in stetiger Wechselwirkung. Zu Beginn des Kapitels

¹⁰⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 55

¹¹⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 60f.

¹¹¹ Vgl. Trommsdorff, V., (2002), S. 35

Theorien und Modelle des Konsumentenverhaltens soll dieser Zusammenhang prägnant dargestellt werden.

5.4.4 Kognitive Prozesse

Die kognitiven Vorgänge „sind solche (...), durch die das Individuum die Information aufnimmt, verarbeitet und speichert. Es sind Prozesse der gedanklichen Informationsverarbeitung im weiteren Sinne“.¹¹² Diese Prozesse haben die Funktion, Gedanken zu steuern und das Verhalten zu kontrollieren und beinhalten die Komponenten der Informationsaufnahme, Wahrnehmung und Beurteilung, Lernen und Gedächtnis. Die Kognitionen ihrerseits können als Wissensseinheiten bezeichnet werden, welche über die oben genannten kognitiven Prozesse bei Bedarf abgerufen werden können und vom Individuum subjektiv u.a. für die Evaluation im Entscheidungsfindungsprozess eingesetzt werden.¹¹³

In der Konsumentenforschung spielen kognitive Prozesse eine große Rolle, denn es wird analysiert, wie genau sich Wissen im Individuum anreichert und es reproduziert wird sowie welche Seitenfaktoren auf diese Vorgänge einwirken (z.B. Schemata, Imageries, Informations-Cluster, emotionale und unbewusste Einflüsse). Durch zahlreiche Messmethoden können diese Zusammenhänge deutlicher gemacht werden und dienen dem Marketing als Fundierung für kommunikationspolitische und werbliche Maßnahmen. Es kann Aufschluss darüber bezogen werden, welche Informationen in welcher Form eine Kaufentscheidung des Individuums begünstigen.

Auf eine genauere Betrachtung von Messmethoden soll im weiteren Verlauf verzichtet und stattdessen die Wahrnehmung und das Lernen sowie die kognitiv gesteuerte Risikokomponente in einer Kaufsituation näher beleuchtet werden.

¹¹² Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 51

¹¹³ Trommsdorff, V., (2003), S. 84f.

6 Überlegungen zu deren Anwendung im Hochschulbereich

Die Theorien, welche hier einer ersten Betrachtung zugrunde gelegt werden, determinieren im Vorfeld die Entstehung der Kundenzufriedenheit, die somit hierbei die abhängige Variable bildet. Die nun folgende Übersicht bildet eine Auswahl von Theorien und Modellen zum Konsumentenverhalten ab, die für die Anwendung im Dienstleistungsbereich und dabei speziell im Hochschulbereich potentiell in Frage kommen. In der Literatur finden sich selbstverständlich weitere Theorien und Modelle, auf die aus Gründen der Abgrenzung nicht näher eingegangen werden soll.

Abbildung 8: Übersicht der ausgewählten Konsumentenverhaltenstheorien

Modell	Eigenschaften/ Merkmale	Anwendung auf den Dienstleistungsbereich	Anwendung auf den Hochschulbereich
Theorie der inversen U-Hypothese	Der Grad der Leistungsbereitschaft ist von der Aktivierungintensität abhängig	Teilweise Anwendbarkeit; Theorie stammt eigentlich aus den POS-Bereich (Point of Sale)	Teilweise Relevanz
Appraisal-Theory (Lazarus)	Emotionen und kognitiv verarbeitete Ereignisse hängen zusammen Interesse als Voraussetzung für das Entstehen von Emotion	Hohe Anwendbarkeit	Hohe Relevanz
Erwartungswert-Theorie (Eccles & Wigfield)	Zielorientierung wird bewusst abgewogen Motivation ist von zu erwartenden Auswendungen und Belohnungen abhängig	Hohe Anwendbarkeit	Hohe Relevanz
Drei-Komponenten-Theorie	Affektive, kognitive und konative Komponenten relevant Alle Teilprozesse sollen harmonisieren	Hohe Anwendbarkeit	Hohe Relevanz
Elaboration-Likelihood-Modell = ELM (Petty)	Überzeugung des Kunden durch werbliche Botschaften über zent-	Hohe Anwendbarkeit	Hohe Relevanz in der Kommunikati-

& Cacioppo)	rale und periphere Route		onspolitik der Hochschule
Theorie des subjektiven Entscheidungsrisikos = SER	Empfundenes Risiko setzt sich aus der Schadenshöhe und der Möglichkeit des Schadensfalls zusammen	Hohe Anwendbarkeit	Hohe Relevanz
Theorie der Anpassung (Lewin & Hoppe)	Anspruchsniveau des Individuums als zentraler Gegenstand Entspricht das Ergebnis einer Maßnahme nicht den Erwartungen, so wird das Anspruchsniveau angepasst	Hohe Anwendbarkeit	Hohe Relevanz

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die in der Tabelle aufgeführten Modelle kurz beschrieben und die Anwendbarkeit im Hochschulbereich begründet.

6.1 Grundlegende Überlegungen zu den Theorien der aktivierenden und kognitiven Prozessen

In der Konsumentenforschung spielen die aktivierenden Vorgänge im Zusammenspiel mit den kognitiven Prozessen aufgrund ihres tief greifenden Einflusses auf das Verhalten eine besondere Rolle. Wie sie jedoch entstehen, hängt nicht nur von ihren direkten Determinanten (wissenschaftstheoretische Grundfaktoren) ab, sondern auch zu einem beachtlichen Teil von intervenierenden Variablen, die zum einen die Person selbst und zum anderen das unmittelbare Umfeld betreffen.

In diesem Zusammenhang ist es eine wichtige vorgreifende Feststellung, dass aktivierende und kognitive Prozesse keine starren Gebilde sind, sondern permanent ablaufende Vorgänge. Werden heute Emotionen, Motivationen oder Einstellungen gegenüber einem Meinungsgegenstand gebildet, so können sie sich morgen wieder ändern, denn alle diese Prozesse unterliegen dem Aktion-Reaktion-Prinzip, da sie auf Erfahrungs- und Lernvorgängen basieren. Individuen erhalten einen „response“ auf ihr Verhalten, wobei dieses entweder bestätigt oder verneint wird und eine Anpassung bzw. Reaktion erfordert. So können sich heute positive Einstellungen durch eine negative Erfahrung (z.B. nicht

erfüllte Erwartungen) nun ebenfalls zum Negativen hin verändern und umgekehrt. Das gleiche Prinzip ist auch für Emotionen und Motive/Motivation von Gültigkeit.

In diesem Kontext sind intrapersonale und interpersonale Bestimmungsfaktoren wie die subjektiven Normen, Persönlichkeit oder der Einfluss aus dem sozialen Umfeld von großer Relevanz. Diese beeinflussen nicht nur die individuelle Bildung von Emotion, Motivation und Einstellung in Wechselwirkung mit den kognitiven Prozessen - sie beeinflussen ebenfalls, wie der „response“ aufgenommen und verarbeitet wird. Bspw. determiniert die individuelle Persönlichkeit eines Konsumenten, ob und in welchem Maße dieser bei Erhalt der Anbieterleistung eine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verspürt und wie er darauf reagieren wird. Dieser Gedanke lässt sich ebenfalls auf den gelebten Lebensstil und die persönlichen Werte übertragen.

Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit soll nicht weiter auf diese Komponenten eingegangen werden, jedoch dient dieser Gedanke als Hintergrund einem besseren Verständnis für die Zusammenhänge des dynamischen CRM-Ansatzes.

6.1.1 Emotion

In der Literatur findet sich eine große Anzahl verschiedener Definitionen zur Entstehung und Erklärung von Emotionen, da sie als sehr komplexe innere Vorgänge verstanden werden. Generell werden Emotionen als grundlegende Antriebskräfte bezeichnet, denen jedoch eine klare Zielorientierung fehlt, da sie zunächst auf das eigene Erleben ausgerichtet sind. Emotionen stehen mit Stimmungen und Gefühlen in direktem Zusammenhang und können beobachtet werden (z.B. Mimik, Gestik), aber auch neurologisch gemessen und nachgewiesen werden.

Ihre einfachste Definition beschreibt sie als „innere Erregungsvorgänge, die als angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden.“¹¹⁴

Im Konstrukt der aktivierenden Prozesse bilden Emotionen die Basis für das Entstehen von Motivationen und Einstellungen und sind bereits hier mit beachtlichen kognitiven Vorgängen verknüpft. Menschliche Entscheidungen werden wesentlich durch das emotionale Wissen gelenkt und weisen den Emotionen vor diesem Hintergrund eine große Rolle in Entscheidungssituationen zu. Daher ist bei der Betrachtung der Marketingentwicklung in den letzten Jahren eine zunehmende Emotionalisierung der Marken zu beo-

¹¹⁴ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), 56f.

bachten. Hierauf konzentrieren sich immer stärker sowohl die Konsumgüterindustrie als auch der Dienstleistungssektor.

Als wichtiger emotionswissenschaftlicher Ansatz gilt der von Plutchik und Izard (1958), welcher acht Basisemotionen identifiziert: Angst, Ärger, Freude, Traurigkeit, Vertrauen, Ekel, Erwartung und Überraschung.¹¹⁵ Diese Basisemotionen werden nicht nur durch die Analyse von Gestik und Mimik in der Kommunikationsforschung benutzt, sondern werden als die bestimmenden Kräfte für den Erfolg oder Misserfolg von Marken und Produkten angesehen. Daher spielen sie im Marketing eine besondere Rolle. Erkenntnisse darüber, welche Emotion welches Verhalten nach sich zieht oder zumindest begünstigt, können gezielt im Marketing eingesetzt werden, um durch das Erzeugen dieser bestimmten Emotionen das Kaufverhalten positiv zu beeinflussen.

Aktuell lässt sich in der Emotionsforschung im Zusammenhang mit Konsumentenverhalten ein Trend in der Entwicklung und Anwendung des Erlebnismarketings verzeichnen. Begünstigt durch den gesellschaftlichen Wertewandel hin zu mehr Lebensqualität und Selbstverwirklichung gewinnt der Erlebniskonsum immer weiter an Bedeutung. Kroeber-Riel et al heben hervor, dass das Streben des Individuums nach Erlebnisorientierung in der zunehmenden Individualität des Menschen sowie dem Wunsch, diese auch im Konsum zu erleben, begründet liegt. Dabei wird die Erlebnisorientierung als Lebensstil verstanden und gibt dem Marketing die Möglichkeit, dem Kauf und damit auch den Produkten und Dienstleistungen selbst eine symbolische und erlebnishafte Note zu verleihen.¹¹⁶ Dies hebt einen Anbieter nicht nur vom Wettbewerb ab, sondern fördert vor allem eine stabile und nachhaltige emotional basierte Bindung zum Kunden. Daher spielen die Emotionen nicht nur im Dienstleistungsbereich eine wichtige Rolle, sondern vor allem bei der weiteren Betrachtung des dynamischen CRM-Systems im Rahmen der Kundenbindung im Hochschulbereich.

6.1.2 Motivation

Aufbauend auf den Erklärungen zur Emotion lässt sich die Motivation wissenschaftstheoretisch herleiten. Hierbei spielen die kognitiven Prozesse wieder eine große Rolle. Diese treten im Vergleich zur Emotion stärker bei der Entstehung von Motivationen auf und bilden zusammen mit den Emotionen und Trieben die notwendige Zielorientierung, welche zu einer Handlungsmotivation führt. Kroeber-Riel et al definieren Motivation

¹¹⁵ Vgl. Bosch, C., Schiel, S., Winder, T. (2006), S. 54f.

¹¹⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), 138ff.

als „ein hypothetisches Konstrukt, mit dem die Antriebe, also die Ursachen des Verhaltens erklärt werden sollen.“¹¹⁷ Dabei setzt der Erklärungsversuch beim „warum“ an – es wird nach Gründen für menschliches (Kauf-)Verhalten und deren Motive gesucht. Trommsdorff geht hier noch weiter, indem er annimmt, aussagekräftige Informationen über Motive (z.B. für das Marketing) lassen sich nur durch eine spezifische Motivdefinition erhalten.¹¹⁸ In der Motivationsforschung gibt es bereits mehrere Dimensionen, nach welchen Motive eingestuft und untersucht werden:¹¹⁹

- Primäre und sekundäre Motive (z.B. Maslowsche Bedürfnispyramide)
- Bewusste und unbewusste Motive
- Intrinsische und extrinsische Motive (z.B. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg)

Anhand der Erkenntnisse aus diesen Forschungsdimensionen können für das Marketing Grundlagen für Zielgruppenbildung und Maßnahmenausrichtung geschaffen werden.

6.1.3 Einstellung

In Bezug auf eine einheitliche Definition wird die Einstellung heftig in der Literatur diskutiert. Dabei konkurrieren zwei Ansätze zur Entstehung von Einstellung – die einen sehen Einstellung als Ergebnis starker kognitiver Prozesse,¹²⁰ die anderen Perspektiven sehen die affektiven (emotionalen) Prozesse als die dominanteren der beiden involvierten Komponenten. Eine relativ neutrale Definition liefert Trommsdorff: „[Einstellung ist ein]... Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ reagieren.“¹²¹ Einstellungen sind Ansichten, Meinungen oder auch Wissen, welche nicht angeboren sind, sondern im Laufe des Lebens und den dazu gehörigen Erfahrungen mehr oder weniger bewusst erlernt werden.

Gemäß den Konstrukten Emotion und Motivation besitzt die Einstellung zwar zusätzliche kognitive Aktivitäten, da zu der Zielgerichtetheit nun die Beurteilung des Objektes erfolgt. Dennoch wird betont, dass Einstellung primär aus affektiven Prozessen heraus gebildet wird. Somit lässt sich ein Zusammenhang der inneren Antriebskräfte mit dem

¹¹⁷ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), 167ff.

¹¹⁸ Vgl. Trommsdorff, V., (2002), S. 114f.

¹¹⁹ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., (2007), S. 119

¹²⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 212ff.

¹²¹ Trommsdorff, V., (2002), S. 150

Grad der Einstellung herstellen. Die Vertreter dieser Theorie (z.B. Kroeber-Riel) betonen, dass sowohl bei tief sitzenden Einstellungen als auch bei oberflächlich verlaufenden Haltungen gegenüber einer Sache die emotionalen Vorgänge dominieren.¹²² Jedoch erzeugen (bewusst oder unbewusst) kognitive Prozesse bei der Beurteilung von Objekten eine positive bzw. negative Einstellung, was davon abhängt, wie gut der Gegenstand im situativen Zusammenhang Bedürfnisse befriedigen kann.

6.1.4 Wahrnehmung

Im Gegensatz zu den beschriebenen affektiven Vorgängen, die das menschliche Verhalten antreiben, sind kognitive Vorgänge gedanklich verarbeitende Prozesse. Diese bestimmen, wie ein Individuum seine Umwelt wahrnimmt, Informationen verarbeitet, speichert und bewusst sein Verhalten steuert.¹²³

„Wahrnehmung ist ein kognitiver Prozess der Informationsverarbeitung, bei dem vom Individuum aufgenommene Umweltreize und innere Signale entschlüsselt zu einem inneren Bild der Umwelt und der eigenen Person verarbeitet werden, sodass sie einen Sinn erhalten.“¹²⁴

Der Wahrnehmungsprozess ist somit eine ganz entscheidende Grundlage für alle kognitiv stattfindenden Prozesse. Er spielt insbesondere bei Erkenntnissen über die Produktwahrnehmung- und -beurteilung und in der Werbewirkungsforschung eine große Rolle im Marketing.

Kroeber-Riel et al identifizieren drei Eigenschaften der Wahrnehmung. Zum einen kann Wahrnehmung als relative Größe betrachtet werden, da sie individuell und subjektiv stattfindet, d.h. dass jede Person auf seine eigene Art und Weise die Umwelt wahrnimmt (Subjektivität). Ebenfalls lässt sich der Wahrnehmung eine aktive Komponente zuschreiben, da die Aufnahme von Informationen nicht passiv stattfindet. Die letzte Komponente ist die Selektivität, denn ein Organismus ist nicht imstande, alle Eindrücke und Reize aufzunehmen, die auf ihn einwirken. Irrelevante Reize werden von vorneherein gefiltert, wodurch angenommen werden kann, dass sich die Selektion von Informationen aus dem Grad der persönlichen Beteiligung (Involvement) ergibt. Hieraus ergibt sich ebenfalls der Zusammenhang mit der menschlichen Aufmerksamkeit, denn eine intensive und bewusste Informationsverarbeitung ist nur bei entsprechender Aktivierung

¹²² Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 211-215ff.

¹²³ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., (2000), S. 93

¹²⁴ Foscht, T., Swoboda, B., (2007), S. 87

(Wachheit) und Aufmerksamkeit möglich. Im umgekehrten Fall werden Informationen unerschwellig aufgenommen und erfahren keinen intensiven und effizienten Verarbeitungsprozess.¹²⁵

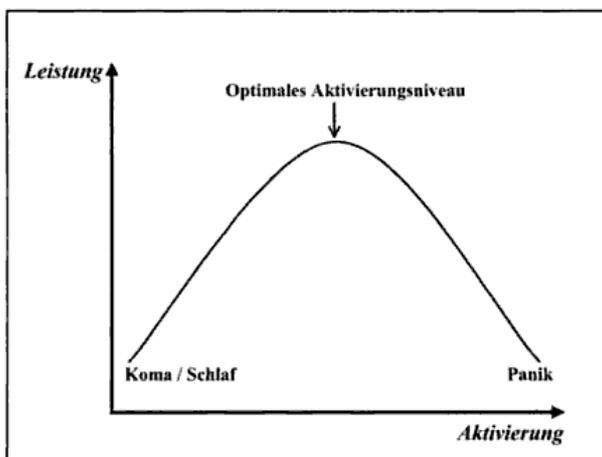
Schlussfolgernd kann die Wahrnehmung als sehr komplexe Komponente der kognitiven Determinante des Konsumentenverhaltens bezeichnet werden. Eine von anderen Prozessen abgegrenzte Betrachtung ist insofern nicht möglich, da in der Wahrnehmung viele Prozesse eng miteinander verknüpft sind.¹²⁶

6.2 Inverse U-Hypothese

6.2.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Im theoretischen Konstrukt der Aktivierung spielt der Ansatz der inversen U-Hypothese, auch Lambda-Hypothese genannt, eine große Rolle und soll daher als einführendes Beispielmodell für die danach ausgeführten aktivierenden Prozesse dienen.

Abbildung 9: Inverse U-Hypothese



Quelle: Entnommen aus Gröppel-Klein, A. (2004), S. 38

Die Lambda-Hypothese basiert auf der umgekehrten U-Funktion mit den Achsen Aktivierung und Leistung und versucht, die Wirkung der Aktivierung mit Berücksichtigung sowohl der affektiven als auch der kognitiven Komponente zu erklären. Die Aktivierung beeinflusst den Konsumenten bei seiner Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung und damit im weiteren Sinne auch seine Leistung, also u.a. das Denken und Fühlen. Hierauf fußt die Lambda-Hypothese, denn sie bearbeitet die Fragestellung, wie

¹²⁵ Vgl. Foscht, T., Swoboda, B., (2007), S. 88f.

¹²⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 321ff.

sich Leistung mit unterschiedlich hohem Aktivierungsgrad verändern würde. Demnach wird die erste Aussage getroffen, dass die Leistungsfähigkeit bzw. -bereitschaft mit zunehmender Aktivierung bis zu einem gewissen Grad steigt. An diesem Punkt wird mit der zweiten Annahme davon ausgegangen, dass Aktivierung als Überaktivierung wahrgenommen und die Leistungsbereitschaft überreizt wird, wodurch diese von nun an stetig abnimmt. Jede noch höhere Aktivierung bewirkt eine noch niedrigere Leistung des Individuums. Somit hätte Aktivierung sowohl eine leistungsfördernde als auch eine leistungshemmende Wirkung.¹²⁷

In der Literatur werden diese zwei Grundhypothesen durch die die Hypothesen der Minimal- und der Maximalhypothese ergänzt, welche jeweils die Extrembereiche abdecken. Es wird angenommen, dass eine nicht vorhandene als auch zu hohe Aktivierung dazu führen, dass gar keine Leistung möglich ist.¹²⁸

Die Lambda-Hypothese ist trotz fehlender empirischer Gültigkeit ein anerkannter Ansatz und wird zum großen Teil im Zusammenhang mit der Aktivierungswirkung am Point-of-Sale (POS) diskutiert. Hier ist es relevant zu untersuchen, wie durch Aktivierungsmerkmale die Atmosphäre eines Ladens (Gerüche, Licht, Töne etc.) auf die Informationsaufnahme und das Verhalten wirkt. Jedoch wurde die These auch aus kommunikationspolitischer Sicht betrachtet und auch hier von Sanbonmatsu & Kardes (1988) als anwendbar bezeichnet.¹²⁹

6.2.2 Anwendung im Hochschulbereich

Um die Anwendung der Lambda-Hypothese auf den Hochschulbereich überprüfen zu können, muss identifiziert werden, welche Art von Reizen auf welchen Empfänger treffen.

Als Empfänger lässt sich im Vorfeld die Anspruchsgruppe der Studenten festlegen, wobei das Beziehungsstadium mit der Hochschule keine Rolle spielt - potenzielle und aktuelle Studenten sowie Alumni können hier als Empfänger aktivierender Botschaften oder allgemeiner Reizaussendungen fungieren. Hierbei bedienen sich die äußeren Stimuli der Sinneswahrnehmungen wie hören, riechen, sehen, fühlen etc. und können eine angenehme Aktivierung beim Empfänger hervorrufen. Bezogen auf die Hochschule fängt Aktivierung bereits bei der Hochschulmarke an und erstreckt sich auf alle weite-

¹²⁷ Vgl. Gröppel-Klein, A., (2004), S. 37ff.

¹²⁸ Vgl. Foscht, T., Swoboda, B., (2007), S. 38f.

¹²⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A., (2009), S. 86

ren Ebenen wie z.B. die Farben der Gebäude und Vorlesungsräume. Es ist wichtig, dass in einer intensiven Lernatmosphäre die Studenten nicht abgelenkt werden - daher würden als Extrembeispiel grelle Farben an den Wänden eine Überaktivierung und damit Unbehagen beim Studenten erzeugen. Wohlige Gefühle dagegen, erzeugt durch einen angemessenen Aktivierungsgrad, regen die Leistungsbereitschaft des Empfängers an - der Student nimmt die Informationen mittels der Stimuli effizient auf, was wiederum die affektiven Prozesse wie Emotionsentwicklung und Motivierung anregt.

Im Vergleich zu den äußeren können innere Reize dagegen mittels einer direkten Botschaft ausgesendet werden. Innere Reize sind u.a. innere Bilder - Vorstellungen von einem Objekt oder Meinungsgegenstand, die eine Aktivierung des Individuums zur Folge haben. Hochschulen können sich die äußeren Reize im Sinne der Beeinflussung der Studenten durch werbliche Kommunikation zunutze machen, indem bspw. zu Beginn des Studiums ein Zukunftsbild in den Köpfen der Studenten entworfen wird („Durch das Studium an unserer Hochschule ist Ihnen beruflicher Erfolg garantiert“). Dies kann mittels Erfahrungsberichten von erfolgreichen Ehemaligen erfolgen. Studenten können so aktiviert werden, in dem von Anfang eine Identifikation mit der Hochschule erzeugt wird und positive affektive sowie kognitive Prozesse gefördert werden.

Die inverse U-Hypothese leistet sicherlich einen indirekten Beitrag zur Entstehung von Kundenzufriedenheit/-Unzufriedenheit über die Beeinflussung der psychischen Determinanten des Konsumentenverhaltens, jedoch wird der Anteil und die Wichtigkeit dieser Theorie als nicht ausschlaggebend genug betrachtet. Für das Konsumentenverhalten von Studenten wird der Ansatz daher im Folgenden vernachlässigt.

6.3 Appraisal Theorie

6.3.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Die Appraisal-Ansätze gelten als kognitiv ausgerichtete Emotionstheorien. Ein grundlegender Ansatz ist hierbei der von Lazarus, welcher Emotionen über „kognitive Interpretationsvorgänge“¹³⁰ erklärt. Demnach entstehen Emotionen nur dann, wenn im Vorfeld eine kognitive und bewusste Bewertung eines damit verbundenen Ereignisses erfolgt ist. Hierbei zieht Lazarus einen Zusammenhang der Emotionen mit Interessen, Bedürfnissen und Zielen (Goal Relevance). Er nimmt an, dass Emotionen auf Bedürfnissen basieren, die sich bspw. durch das Interesse an einer bestimmten Sache beim Individuum

¹³⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 104

entwickelt haben. Aus diesen Bedürfnissen werden nun Ziele gebildet, die je nach ihrer Intensität und Wichtigkeit die Stärke der Emotion beeinflussen. Eine weitere zentrale Aussage der Theorie ist, dass Emotionen erzeugende Situationen im Rahmen einer Person-Umfeld-Beziehung positiv oder negativ beeinflusst werden, je nachdem, ob das Ereignis von dem Individuum als begünstigend oder aber gefährlich angesehen wird.¹³¹ Dieser Umstand wird als Einschätzung (Appraisal) bezeichnet, welcher auf Wissen basiert. Aufgrund von vorhandenen Informationen wird eine Bewertung durch das Individuum vorgenommen, inwieweit das Ereignis mit einem erwünschten Zustand übereinstimmt und ob es im Zusammenhang mit der Erreichung dieses Zustandes förderlich oder bedrohlich ist.¹³² Dieser Interpretations- und Bewertungsprozess bildet gleichzeitig die Ausgangslage für eine Verhaltensentscheidung.

6.3.2 Anwendung im Hochschulbereich

Die Appraisal-Theorie ist von sehr hoher Relevanz für den Hochschulbereich. Im Zuge der Entscheidung eines jungen Individuums über den Studiengang und die Hochschule selbst durchlebt es einen sehr intensiven kognitiven Prozess der Informationsevaluation und der Evaluation seiner eigenen Ziele. Aufgrund von hoher Unsicherheit und hohem Involvement bezüglich des geeigneten Fachbereichs, des Standorts und anderer entscheidender Faktoren müssen Risikoaspekte ausgeräumt und klare Ziele formuliert werden. Der zukünftige Student dazu bewertet nach ausführlicher Informationsrecherche alle Faktoren und wiegt dazu Vor- und Nachteile gegeneinander ab. Hierbei kann man nicht von einem rein kognitiv ausgerichteten Vorgang sprechen, da beim Bewertungsprozess Aspekte abgewogen werden, die beim Individuum ebenfalls mit Emotionen verbunden sind.

Das emotionale Empfinden gegenüber dem Ereignis „Studium“ ist von positiver aktivierender Intensität, da es die eigenen Ziele begünstigt. Diese Zielvorstellungen haben eine einschneidende Bedeutung für das Individuum, da sie mit persönlicher Qualifikation und Karriere verbunden werden. Sie bestimmen die Lebensplanung für viele Jahre im Voraus und lenken die persönliche Entwicklung in eine bestimmte Richtung. Darum kann die Entscheidung über einen Studiengang und über eine geeignete Hochschule als ein hoch emotionales Ereignis bezeichnet werden. Mit dieser Entscheidung gehen dann

¹³¹ Vgl. <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Lazarus.pdf>, S. 30ff.

¹³² Vgl. <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Lazarus.pdf>, S. 37-41

automatisch auch hohe Erwartungshaltungen gegenüber der Hochschule und ein hohes an sich gesetztes Anspruchsniveau einher.

Überlegungen zur Appraisal-Theorie zeigen, dass sie sich auf die Situation des Studenten übertragen lässt. Für die Hochschulen bedeutet dies im Vorfeld des Studiums eine klare Ausrichtung auf die Werte, Erwartungen, Bedürfnisse und Ziele der angehenden Studenten, denn damit verbinden den Studenten starke emotionale Aspekte. Nur wenn die Hochschule in der Lage ist zu erkennen, welche Emotionen den Studenten bei seiner Entscheidung beeinflussen, kann sie ihn auch entsprechend zielgerichtet ansprechen. Dies ist nicht nur bei der Entscheidungsfindung selbst wichtig, sondern im Verlauf des gesamten Studiums, was sich wiederum auch mit der Lazarus-Theorie erklären lässt. Das „Konsumieren“ der Dienstleistung Bildung ist ein langjähriger Prozess, der mit laufenden Erfahrungen und Evaluationen einhergeht. Entsprechen die Erfahrungen im Laufe des Studiums irgendwann nicht mehr den gesetzten Ansprüchen, so sieht sich der Student durch das Ereignis (hier: Studium an der Hochschule XY) in der Erreichung seiner Ziele gefährdet. Aus dem anfangs positiven Gefühl kann somit eine negative Emotion entstehen, die aufgrund der persönlichen Bedeutung der Ziele umso stärker verspürt wird. Das Emotionskonstrukt ist bestimmend für die darauf folgenden aktivierenden Prozesse wie Motivation und Einstellung und verleiht damit dem auf den psychischen Determinanten basierenden Konsumentenverhalten die notwendige Grundlage. Daher lässt sich in der großen Betrachtung die Annahme treffen, dass eine positiv oder negativ empfundene Emotion zum entsprechendem Verhalten und der Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit an der Hochschule einen nicht unerheblichen Teil beiträgt.

6.4 Erwartungswert-Theorien

6.4.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Die Erwartungs-Wert-Modelle entstammen der kognitiven Motivationswissenschaft. Diese Forschungsrichtung impliziert ein bewusstes Denken und Abwägen von motivationsprägenden Situationen. Als Grundlage für dieses Modell dient die durch kognitive Prozesse angestoßene oben erwähnte Zielorientierung. Demnach entsteht Motivation im bewusst erlebten Prozess der Zielgerichtetheit und ist in ihrer Stärke von einer Zusatzvariable abhängig: der Erwartung. Das Ziel wird zunächst einer bewussten Abwägung unterzogen, inwieweit es bestehende Motive und Bedürfnisse zu befriedigen vermag, und im Anschluss werden notwendige Mittel zur Zielerreichung identifiziert. Auf dieser

Grundlage bildet sich ein Erwartungswert, welcher als Folge einer bestimmten Handlung erhalten werden kann. Die Erwartungs-Wert-Theorien basieren somit auf einem „rationalen Kalkül“ und verstehen die Motivation als Ergebnis aus der Erwartung, einen bestimmten Wert für das motivationsgesteuerte Verhalten zu erhalten. Je größer die Erwartung, desto größer die Tendenz zu handeln und desto größer die Bereitschaft, Anstrengungen zur Zielerreichung in Kauf zu nehmen.¹³³

Wichtige Ansätze dieser Theorie lieferten Lewin (Feldtheorie), Eccles & Wigfield (Erwartungen bezogen auf Leistungsmotivation) oder Fishbein & Ajzen. Obgleich sie in der Pädagogik oder im Personalmarketing eingesetzt werden, haben sie jedoch auch eine wichtige Bedeutung für das Marketing.

6.4.2 Anwendung im Hochschulbereich

Im Hinblick auf den Hochschulbereich lässt sich dieses Prinzip sowohl auf die Entscheidungssituation des angehenden Studenten bezüglich der Studienwahl als auch auf sein Verhalten während des Studiums übertragen. Im Entscheidungsprozess wählt der zukünftige Student die möglichen Alternativen nach den eigenen Bedürfnissen, Präferenzen und Motiven aus. Faktoren, die er in seine emotional-rationale Betrachtung einbezieht, sind beispielsweise:

- Studienfach: Fachgebiet, Studienablauf, -dauer, -inhalte, und -abschluss
- Studienort: Stadt, Wohnsituation, Lifestyle, Freizeit und Kultur, Umgebung
- Hochschule: Größe, Image, Ruf, Ranking, Aufnahmeprüfung, NC, Serviceangebot für Studienberatungen, Kosten, Netzwerk, Beschaffenheit der Lehrsäle und technische Ausstattung, Bibliotheksbestand, Mensa

Hierdurch ist erkennbar, dass unterschiedliche Aspekte mit in die Gesamtpräferenzen eingehen und außer dem Studium vor allem auch das persönliche Leben eingeschlossen wird. Die letzteren Aspekte können als Mehrwert betrachtet werden, denn sie verleihen dem erwarteten Nutzen aus den studienspezifischen Faktoren einen wichtigen Zusatz. Dies ist vor allem damit verbunden, dass für einen großen Teil der angehenden Studenten das Studium mit einem Wohnortwechsel verbunden ist und sie sich durch die Studiendauer für eine beachtliche Zeit auf neue Gegebenheiten einstellen müssen.

Der Nutzen, den der angehende Student durch die Bewertung all dieser Faktoren als Konsequenz seiner Entscheidung sieht, muss vor allem groß genug sein, um negativ

¹³³ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 176f.

wahrgenommene Faktoren aufzuwiegen. Für die Hochschulen bedeutet dies, dass Analysen zu den Präferenzen der Studierenden unabdingbar sind. Vor allem müssen schwache Faktoren, die den subjektiven Erwartungswert verringern, identifiziert werden. Denn diese gehen in den Soll-Ist-Vergleich gemäß dem C/D-Paradigma ein (siehe Kapitel Kundenzufriedenheit) und beeinflussen die Zufriedenheit/Unzufriedenheit.

Während und auch nach dem Studium greift dieser Ansatz ebenfalls. Die wichtigere Betrachtung wäre hierbei die Situation nach dem Studium, wenn der Absolvent vor einer Entscheidung steht, noch weiter mit der Hochschule auf freiwilliger Basis im Rahmen eines Alumni-Programms verbunden sein zu wollen. Zufriedenheit ist hierbei Voraussetzung für eine rationale Evaluation. Ist der Absolvent im Studium unzufrieden gewesen, kommt für ihn gar nicht erst die Frage auf, ob und welchen Nutzen der Ehemaligenverein für ihn stiften würde. War er aber zufrieden, ist dies immer noch kein Garant dafür, dass er der Hochschule verbunden bleibt. Ein Teil der Entscheidungsfindung wird daher sicherlich auf Basis des Erwartungs-Wert-Modells gefällt, wobei der Absolvent seinen Nutzen aus der Verbindung gegen den zu tätigen Aufwand aufwiegt und dadurch motivational aktiviert wird oder nicht. Jedoch kann in diesem Falle dennoch keine absolute Aussage darüber getroffen werden, ob hohes wahrgenommenes Nutzenpotenzial auch tatsächlich zur Kundenbindung führt, da emotionale Aspekte nicht berücksichtigt werden. So ist es durchaus denkbar, dass ein zufriedener Absolvent keinen ausschlaggebenden Nutzen für sich darin sieht, in den Alumni-Verein einzutreten, jedoch ist er emotional mit der Hochschule verbunden und möchte aufgrund dieser Identifikation weiterhin ein Teil des Netzwerks bleiben.

Im Wesentlichen stellt die Erwartungswert-Theorie einen Teil der Soll-Komponente im C/D-Paradigma dar. Die dem Verhalten vorausgehende Erwartung bildet den Referenzpunkt für den späteren Soll-Ist-Vergleich und darf daher nicht durch Hochschulen vernachlässigt werden. Denn nur, wenn diese wissen, welche Erwartungshaltungen der Student hegt und welche Motivation ihn zum Verhalten veranlasst hat, können sie ihre Dienstleistungsqualität und Serviceangebot darauf ausrichten, sodass Zufriedenheit möglich ist. Da emotionale Zufriedenheitsaspekte hier jedoch vernachlässigt werden, kann die Theorie nur zum Teil von Hochschulen berücksichtigt werden.

6.5 Drei-Komponenten-Theorie

6.5.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Die Drei-Komponente-Theorie fügt neben den affektiven und kognitiven Ansätzen noch als dritte Variable die Konation (Verhaltensintention) hinzu. Im Mittelpunkt stehen die heute vorhandenen Einstellungen, die für die Verhaltensabsicht von morgen verantwortlich sind. Daher wird das Konstrukt auch als ein in sich harmonisierender Prozess von Denken, Fühlen und Handeln bezeichnet,¹³⁴ dessen einzelne Teilprozesse voneinander abhängig sind. So betonen Kroeber-Riel et al, dass eine Einstellungsänderung auch eine Verhaltensänderung zur Folge hat und umgekehrt der Verhaltensänderung eine Änderung in der Haltung über einen Gegenstand zugrunde liegen muss.¹³⁵ Dies impliziert, dass die Verhaltensbereitschaft steigt oder sinkt, je stärker die positive oder aber negative Einschätzung zu einem Meinungsgegenstand ist. In diesem Zusammenhang wird jedoch die Bedeutung der dritten Variablen deutlich. Eine Kaufentscheidung wird nicht immer allein aufgrund von positiven Einstellungen getroffen, denn der Entscheidungsprozess bedarf auch immer der Intention zur tatsächlichen Handlung. So können Kunden zwar eine positive Haltung gegenüber einer Marke oder einem Produkt haben, jedoch besteht keine definitive Kaufabsicht z.B. aufgrund von finanziellen Restriktionen¹³⁶. Damit würde eine positive Einstellung nicht zu einem Kauf führen.

6.5.2 Anwendung im Hochschulbereich

Die Drei-Komponenten-Theorie stellt nach Meinung des Autors einen der wichtigsten Ansätze für Konsumentenverhalten und Kundenbindung dar. Basierend auf emotionalen, kognitiven sowie konativen Komponenten hängen Konsumentenverhalten und Einstellungen eng zusammen. So wird allgemein unterstellt, dass eine positive Einstellung durch die Verhaltensabsicht zum positiven Verhalten (z.B. Kauf) führt und umgekehrt die Handlungswahrscheinlichkeit eher gering sein wird.

Die Einstellungen sind als Konstrukt im Konsumentenverhalten und in der umfassenden Betrachtung in Bezug auf die Hochschule entscheidende Faktoren. Daher wird in dieser Arbeit die Einstellungsdefinition bevorzugt, welche die affektiven Prozesse als dominierend betrachtet. So kann angenommen werden, dass Emotionen gegenüber einem

¹³⁴ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 217f.

¹³⁵ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 217

¹³⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 218;

Meinungsgegenstand sich auf die Einstellungsbildung auswirken. Bei Einstellungen wiederum kann davon ausgegangen werden, dass diese umso tiefer verankert sind, je stärker persönliche Werte mit dem Meinungsgegenstand verbunden sind und je höher das situative Involvement ist. Übertragend auf ein Studium hält ein Student sehr tiefe Einstellungen diesbezüglich, welche sich mit dem Fortschreiten des Studiums immer weiter intensivieren. Für den Studenten bedeutet das Studium einen sehr wichtigen Lebensabschnitt, der ihn einerseits beruflich und auch privat in eine bestimmte Richtung lenkt. Durch den persönlichen und fachlichen Reifungsprozess erkennt er seine Potenziale und Qualifikationen, wodurch ihm womöglich vor dem Studium noch unbekannt berufliche Chancen eröffnet werden. Andererseits jedoch ist das Studium auch eine einschneidende Lebenserfahrung - die Hochschule und das Leben auf dem Campus (soziales Netzwerk, das Ausleben persönlicher Interessen wie Sport, Musik etc.) werden zum Alltag. Diese hohe Bedeutung des Studiums sensibilisiert ihn dazu, alle Eindrücke und Erfahrungen, die er während der Zeit an der Hochschule sammelt, intensiv aufzunehmen - im positiven sowie negativen Bereich.

Über das Studium kann somit auch auf die Hochschule als Institution geschlossen werden. Da die Bildungseinrichtung der Ort der Dienstleistungserstellung ist, werden das Involvement und die Einstellungstiefe fast automatisch auch auf die Bildungseinrichtung übertragen. Je positiver die Einstellung basierend auf intensiven Erfahrungen zu der Hochschule ist, desto höher wird die Verhaltensintention sein. Hierbei wird die Möglichkeit, dass soziale, finanzielle oder andere Restriktionen trotz positiver Einstellung eine Verhaltensintention unterbinden, nicht berücksichtigt.

Das Verhalten vor dem Studium würde sich in einer zweifelsfreien Entscheidung zu der betreffenden Hochschule äußern. Im Studium selbst zeigt sich eine weiterhin positive Einstellung durch positive Erlebnisse und beeinflusst das Verhalten in der Student-Hochschule-Beziehung. Die Beschwerdesensibilität wird gesenkt und gleichzeitig die Toleranzschwelle für negative Erfahrungen angehoben. Der Student ist aufgeschlossener gegenüber den Abläufen im System und wird durch eine höhere Leistungsbereitschaft aktiviert, den Kontakt zu der Hochschule zu intensivieren (bspw. durch eine stärkere Zusammenarbeit mit Dozenten, Übernahme von Projekten und sonstiges ehrenamtliche Engagement). Eine positive Einstellung impliziert eine Zufriedenheit und das Gefühl, gut aufgehoben zu sein und würde sich auch auf das Verhalten des Alumni positiv auswirken. Dieser wäre viel eher bereit, sich nach dem Studium noch weiter für die Hochschule zu engagieren, z.B. durch den Eintritt in das Alumni-Programm und eine dortige aktive Teilnahme an unterstützenden Aktivitäten.

Diese reaktive Aktivität bei positiver Einstellung lässt sich auch auf das Gegenteil übertragen. Eine negative Einstellung führt zu einer niedrigeren Aktivierung und Leistungsbereitschaft, wonach die konative Komponente der Verhaltensintention praktisch außer Funktion gesetzt würde.

6.6 Elaboration-Likelihood-Modell (ELM)

6.6.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Basierend auf der Annahme, dass tief sitzende Einstellungen nur schwer zu ändern sind, befasst sich das Elaboration-Likelihood-Modell (im Folgenden als ELM bezeichnet) von Petty und Cacioppo (1986) mit der Problemstellung, wie Einstellungen durch den Einsatz von Werbung beeinflusst werden können. Der Ansatz sieht zwei Wege vor, durch die werblich-kommunikative Botschaften Einstellungsänderungen beim Empfänger bewirken können:

- Zentrale Beeinflussungsrouten
- Periphere Beeinflussungsrouten¹³⁷

Die zentrale Beeinflussungsrouten setzt zum einen ein gewisses Interesse und Motivation voraus, einer Information Aufmerksamkeit zu zollen, d.h. sich mit dieser Information kognitiv auseinander setzen zu wollen. Dabei steht die Motivation zur Verarbeitung mit der Höhe der Relevanz, die die Botschaft für das Individuum bringt, im Abhängigkeitsverhältnis. Dies impliziert, dass ein hohes Involvement gegenüber einem Meinungsgegenstand auch ein höheres Bedürfnis nach kognitiver Auseinandersetzung mit sich bringt. Schlussfolgernd ist die Aufmerksamkeit bei niedrigem persönlichen Involvement nicht so hoch und die Botschaft wird gedanklich eher oberflächlich gestreift.¹³⁸

Die zweite Voraussetzung ist die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten. Diese ist davon abhängig, wie stark das Individuum zum Zeitpunkt der Informationsaufnahme abgelenkt ist oder wie oft die Botschaft bereits wiederholt wurde.

Die empfangenen Überzeugungsargumente der Botschaft werden dann in großem Umfang elaboriert und gedanklich abgewogen, d.h. im weiteren Sinne, die Überzeugungsargumente werden auf ihre Übereinstimmung mit den vorhandenen Einstellungen, die auf früheren Erfahrungen und gesammeltem Wissen basieren, verglichen. Passen die Argumente gut in das gegebene Einstellungskonstrukt hinein, werden sie übernommen,

¹³⁷ Vgl. Schenk, M., (2007), S. 260f.

¹³⁸ Vgl. Aronson, E., Wilson, T., Akert, R.M., (2008), S. 239

was die Entwicklung einer positiven Einstellung diesem Meinungsgegenstand gegenüber begünstigt. Im umgekehrten Fall wird das Individuum die genau umgekehrte Einstellung (wie sie beabsichtigt ist) entwickeln, wodurch ein weiterer Überzeugungsversuch als schwierig umzusetzen bezeichnet werden kann, da allgemein angenommen wird: eine Einstellung, die durch einen intensiven gedanklichen Elaborationsprozess gebildet worden ist, ist langfristig und von festem Bestandteil.

Dagegen wählt die periphere Route der Überzeugung einen anderen Weg, um die Botschaft zu platzieren. Meist wird diese Form der Überzeugung genutzt, wenn die Voraussetzungen der Motivation und Fähigkeit nicht gegeben sind. Als Beurteilungsgegenstand werden hierbei vom Individuum nicht die Argumente der Botschaft herangezogen, sondern Faktoren, die mit der Botschaft in Zusammenhang stehen, wie z.B. die Gestaltung, Attraktivität oder Glaubwürdigkeit (Expertenmeinungen etc.). Einstellungen, die auf dieser Grundlage gebildet werden, sind aufgrund ihrer oberflächlichen kognitiven Elaboration nicht als dauerhaft zu bezeichnen. So kann das Individuum leicht und schnell durch andere Argumente umgestimmt werden.

6.6.2 Anwendung im Hochschulbereich

Unternehmen, die Dienstleistungen mit hohem Involvement beim Konsumenten anbieten, müssen sich auf die Zentrale Route konzentrieren. So lässt sich diese Betrachtung auf die Hochschule übertragen. Ein Hochschulstudium ist, wie bereits mehrfach erörtert, mit sehr hohem Involvement des Studenten verbunden. So kann unterstellt werden, dass er die gemäß dem ELM vorgegebene Voraussetzung des Interesses und der Motivation, Informationen zum Studium und Hochschule aufzunehmen, erfüllt. Dies zeigt sich allein in dem intensiven kognitiv-affektiven gesteuerten Informationssuchprozess, den ein angehender, aktueller und auch ehemaliger Student durchläuft. Er ist bereit, alle Informationen zu erhalten, da sie wichtigster Gegenstand jeglicher Entscheidungsfindungen sind. Diese können sich zum einen auf die erste Entscheidung, die gefällt wird, nämlich für oder gegen die Hochschule, beziehen. Empfänger der Botschaften über die zentrale Route sind sowohl nationale wie internationale Studenten, wobei angenommen werden kann, dass internationale Studenten aufgrund des sehr großen Aufwandes und auch der Risikokomponente noch stärkere Argumente benötigen.

Während des Studiums interessiert den Studenten dagegen, welche Vertiefungsmöglichkeiten auf fachlicher Ebene an der Hochschule angeboten werden oder über welche internationalen Kontakte im Sinne eines Auslandssemesters die Hochschule verfügt. Und nach dem Studium bzw. kurz vor dem Abschluss zählen für ihn Argumentationen,

wie effektiv das Alumni-Netzwerk funktioniert und wie das Alumni-Programm organisatorisch aufgebaut ist.

Die zweite Voraussetzung, die Fähigkeit zur Informationsaufnahme, könnte nicht immer gegeben sein. Man nehme nur das Beispiel einer Studierendenmesse, bei der Studieninteressenten mit allerlei Informationen überhäuft werden. Hier wird es nicht möglich sein, alle auf sich einwirkenden Botschaften einzufangen. Tage der offenen Tür hingegen oder sonstige informative Veranstaltungen für aktuelle Studenten eignen sich optimal als Kommunikationsinstrument in Hinsicht auf das ELM, weil der Besucher auf die spezifisch zu einem Meinungsgegenstand dargebotenen Informationen fixiert ist. Ziel der zentralen Route ist die Einstellungsbildung bzw. -änderung und diese kann im positiven Sinne nur erreicht werden, wenn die Empfänger der Botschaften genau mit diesen Themenbereichen konfrontiert werden, die ihnen zu diesem Zeitpunkt wichtig sind und die ihre jeweils zu diesem Thema relevanten persönlichen Werte wiedergeben. Des Weiteren dürfen die Botschaften keinen drängenden Charakter besitzen, denn bekommt der Empfänger das Gefühl, dass man ihn zu sehr überzeugen möchte, kann er durchaus mit Reaktanz reagieren.

Das Modell wird für das größere Bild des Konsumentenverhaltens im Hochschulbereich trotz durchaus teilweise vorhandener Anwendbarkeit nicht als sehr relevant erachtet. Es kann ein gutes Instrument darstellen, um die Einstellung zu beeinflussen. Jedoch spielt es in dem dynamischen CRM-Ansatz vergleichsweise eine viel zu geringfügige Rolle, um konkrete Aussagen über das Konsumentenverhalten von Studenten und Alumni zu erlauben und um dieses nachhaltig zu beeinflussen.

6.7 Theory of Reasoned Action (TRA)/Theory of Planned Behavior (TRB)

6.7.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Eine der wichtigsten Theorien der Einstellungsforschung ist die Theory of Reasoned Action (TRA) von Ajzen und Fishbein (1975). Die Theorie, die bewusst überlegtes Vorgehen zu erklären versucht, stammt aus der Sozialpsychologie und wird in der Konsumentenforschung zur Verhaltensprognose genutzt.

Dabei sieht die Theorie als wichtigsten Faktor zur Vorhersage die Intention des Individuums, eine Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten zu treffen. Dabei wird jedoch vorausgesetzt, dass das Individuum ausreichend Zeit zur Evaluation für diese Entschei-

dung zur Verfügung hat.¹³⁹ Zunächst erklärte sich die Verhaltensabsicht aus zwei Faktoren - den Einstellungen (attitudes) und Überzeugungen (beliefs).

Die Einstellungen beziehen sich in diesem Zusammenhang jedoch nicht auf allgemeine Einstellungen, sondern auf das spezifisch in einer Situation angestrebte Verhalten. So wie die Einstellungen liegen auch die Überzeugungen in den persönlichen Merkmalen eines Individuums begründet. Diese basieren auf der Einschätzung, wie das nahe Soziumfeld des Individuums dessen Verhalten aufnehmen und bewerten wird. Überzeugungen stehen also in engem Zusammenhang mit dem Einfluss von nahe stehenden Mitmenschen und können als subjektive Erwartungen oder Normen bezeichnet werden. Der Grad dieses sozialen Einflusses bestimmt, wie stark ein Individuum sein Verhalten auf die von außen einwirkenden Erwartungen anpasst.¹⁴⁰

Das Modell wurde z.T. stark kritisiert, eine zu starke kognitive Ausrichtung einzunehmen und die affektive Komponente (emotionaler und motivationaler Einfluss etc.) sowie Verhaltensreaktionen zu vernachlässigen. Die weiterentwickelte Version des Modells (Theory of Planned Behavior, Ajzen/1985) versucht, diesem teilweise entgegenzukommen und erweitert die Einflussfaktoren der Verhaltensabsicht um die Komponente der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Demnach wird die Intention, ein bestimmtes Verhalten auszuüben, ebenfalls davon abhängig gemacht, wie schwer oder leicht das Individuum die Umsetzung des Verhaltens wahrnimmt. Je leichter das Verhalten subjektiv empfunden wird, desto höher die Intention und die Wahrscheinlichkeit des tatsächlichen Verhaltens und umgekehrt. Hier wiederum sollte der Einfluss der persönlichen Faktoren mit berücksichtigt werden.

6.7.2 Anwendung im Hochschulbereich

Da die Theory of Planned Behavior (TPB) eine Weiterentwicklung der TRA darstellt, wird nur erstere für die Anwendbarkeit im Hochschulbereich herangezogen.

Es kann durchaus angenommen werden, dass es im Hochschulbereich situative indirekte Anwendungsmöglichkeiten gibt. Die drei Ausgangskomponenten Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensintention können bspw. gut auf die Entscheidungssituation eines angehenden Studenten übertragen werden. So kann gemäß der TPB unterstellt werden, dass im Laufe der Entscheidungsfindung über das Studium das Individuum sein

¹³⁹ Vgl. Aronson, E., Wilson, T., Akert, R.M., (2008), S. 254f.

¹⁴⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 212f.

Verhalten darauf ausrichten wird, wie sein nahes soziales Umfeld darauf reagieren mag. Familienkreis und engste Mitmenschen üben bei der High-Involvement Entscheidung des zukünftigen Studenten sicherlich einen gewissen Einfluss aus und können eine große Rolle dabei spielen, weshalb sich das Individuum für die eine Hochschule entscheidet und andere Alternativen ausschlägt. Gerade weil in dieser Phase das Individuum von Unsicherheiten geprägt ist, ist es geneigt, den Einfluss des Umfelds zuzulassen und die Entscheidung im letzten Schritt darauf anzupassen, wie leicht oder schwer sein geplantes Verhalten umzusetzen sein wird.

Für sich positiv nutzen können die Hochschulen es in einem langfristigen und strategischen Kontext, wobei wieder die Wichtigkeit einer dauerhaften und stabilen Alumni-Hochschul-Beziehung deutlich wird. Es können nämlich genau diese Ehemaligen sein, die - aufgrund ihrer langjährigen Verbundenheit mit der Hochschule, Mitgliedschaft im Alumni-Netzwerk, Zufriedenheit und positiver Einstellung - Jahre später ihre eigenen Kinder an dieser Hochschule sehen wollen. Je größer das Netzwerk und je intensiver die Identifikation der Alumni, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die TPB an der Hochschule funktioniert. Hierbei wird jedoch vorausgesetzt, dass die Hochschule ein geeignetes Studienangebot für die Kinder der Alumni vorlegen kann und sie an entsprechenden Fachbereichen interessiert sind.

Die Theorie ist in jedem Fall relevant für den Hochschulbereich, jedoch hat sie den Schwachpunkt, dass die Hochschule selbst wenig direkten Einfluss ausüben kann. Sie kann lediglich beiläufig von einem weiteren Vorteil aus einem nachhaltig effektiven Alumni-Netzwerk profitieren. Den Prozess der Bindung enthält die Theorie jedoch nicht im direkten Zusammenhang und kann daher nur als Nebenprodukt ihre Anwendung finden.

6.8 Lerntheorien

6.8.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Die Definition von Lernen beschreibt es als eine dauerhafte Verhaltensänderung, die auf Erfahrung und Beobachtung basiert. Die Lernforschung hat bisher noch keine allgemein gültige Theorie identifiziert, vielmehr lässt die Verknüpfung verschiedener lerntheoretischer Ansätze ein ganzheitliches Bild zu, da diese sich gegenseitig überschneiden. Im Zusammenhang mit der Informationsspeicherung und -verarbeitung gibt es in der Fachliteratur die klassische Lerntheorien (z.B. Konditionierung), kognitiv ausgerichtete

Lerntheorien und Theorien des verbalen und bildlichen Lernens, welche nicht weiter ausgeführt werden.

Die Konditionierung wird dem S-R-Paradigma zugesprochen und verfolgt zwei Ansätze. Der erste wird als Kontiguitätsprinzip (klassische Konditionierung) bezeichnet und besagt, dass ein ursprünglich bedeutungs-neutraler Reiz durch das Zusammenspiel mit einem unbedingten Reiz (Reaktion) so verknüpft wird, dass er schließlich die gleiche Reaktion aufweist. Voraussetzung für diese Konditionierung eines Reizes ist die zeitliche und räumliche Nähe.¹⁴¹

Der zweite Ansatz verfolgt das Verstärkungsprinzip (instrumentelle Konditionierung) und sagt aus, dass das Verhalten von den wahrgenommenen Konsequenzen bestimmt wird, welche sich in Empfindungen äußern. Je positiver eine Konsequenz empfunden wird (z.B. Belohnung/Bestrafung), desto höher der Verstärkungseffekt sowie die Verhaltenswahrscheinlichkeit und umgekehrt.

Der kognitive Ansatz der Lerntheorien widmet sich dem Erwerb von Produktwissen. „Lernen umfasst den Prozess des Erwerbens von neuem Wissen und/oder eines neuen Verhaltens. Das Gedächtnis hat die Fähigkeit, dieses Wissen zu speichern und wieder abzurufen.“¹⁴² Dem Lernen wird somit der „Aufbau von Wissensstrukturen“ unter Berücksichtigung von Kurzzeitgedächtnis und Langzeitgedächtnis zugrunde gelegt. Dabei gilt die Wissensanreicherung im Langzeitgedächtnis als grundlegende Lernkomponente, da von dort aus das gelernte Wissen abgerufen wird. Im Zusammenhang mit Lernen spielen symbolische oder unmittelbare Erfahrungen oder auch Beobachtungen eine wichtige Rolle, denn diese initiieren den Lernprozess.

6.8.2 Anwendung im Hochschulbereich

Mit seinen drei Ansätzen ist Lernen durchaus auch im weiteren Sinne auf die Hochschulsituation anwendbar. Das kognitive Lernen umfasst das Erwerben von Produktwissen. Im Hochschulbereich ist Produktwissen das Dienstleistungswissen. Dieses umfasst jeden Prozess und Ablauf im System (z.B. Organisation und Ablauf von Klausuren, Kommunikationswege mit und unter dem Lehrpersonal, Gestaltung von Lehrveranstaltungen etc.) und darüber hinaus auch das Wissen über alle angebotenen Servicedienstleistungen: Welche Arbeitsgruppen gibt es? Was bietet das Career Center an? Welche

¹⁴¹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 377

¹⁴² Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 364

Freizeitmöglichkeiten werden organisiert? etc. Der Erwerb dieses Wissens vollzieht sich im Lernprozess durch den gesamten Studienverlauf, wobei der größte Lerneffekt zu organisatorischen Sachverhalten im ersten Semester erzielt wird. Andere Leistungen wie das genannte Career Center erfährt der Student bei persönlicher Relevanz, bspw. während der Praktikumssuche nach dem 2. oder 3. Semester. Die Hochschulen sollten sich gerade in der Anfangsphase darum bemühen, dass dem Student der Wissenserwerb so leicht und schnell wie möglich fällt. Transparenz und Kommunikation gerade bei Studienbeginn schaffen Kundennähe und verleihen das Gefühl, als Student professionell begleitet zu werden.

Die Konditionierung als weiterer wichtiger lerntheoretischer Ansatz findet ihre Relevanz im pädagogischen Umgang der Lehrkräfte mit den Studenten. Hierbei kann klassische Konditionierung bereits im Lehrsaal stattfinden, wo Dozenten mit rhetorischen Instrumenten versuchen, die Lernatmosphäre aufrechtzuerhalten. So kann ein möglicher konditionierender Reiz das leise Reden sein, der die Studenten darauf aufmerksam macht, wenn sie zu laut sind. Im Sinne des Verstärkungsprinzips wären belohnende Maßnahmen das aktive Einbeziehen der Studenten in den Unterricht und Anerkennung bei richtigen Aussagen. Eine bestrafende Maßnahme wäre bspw. das Verlassen des Lehrsaals bei Nichtzuhören der Studenten.

Diese Maßnahmen des Umgangs haben zwar nur eine nebensächliche Wirkung für den Moment, sie intensivieren jedoch auf langfristige Sicht die Nähe und Beziehung zwischen Studenten und Dozenten und wirken somit auf die Gesamtzufriedenheit ein.

6.9 Theorie des subjektiven Entscheidungsrisikos (SER)

6.9.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Ein weiterer entscheidender Vorgang im Zusammenhang mit kognitiven Prozessen ist das subjektive Kaufrisiko oder auch subjektives Entscheidungsrisiko genannt (SER), wobei subjektiv schon darauf hindeutet, dass die Risikowahrnehmung und das jeweilige Verhalten individuell bestimmt sind.

Das SER bezeichnet das Entscheidungsverhalten eines Individuums unter der Bedingung stärkerer kognitiver Kontrolle und wurde von Cox und Cunningham entscheidend geprägt. Allgemein kann die Kaufentscheidung als die Problemstellung im Konsumentenverhalten bezeichnet werden, denn die Konsequenz aus dieser Entscheidung kann oft erst nach dem Kauf mit Bestimmtheit erkannt werden. Daher ist der Konsument ge-

zwungen, sich vor dem Kauf mit einer gewissen Unsicherheit und einem Risiko abzufinden.

Das Risiko wird also im Entscheidungsprozess vor einem Kauf wahrgenommen und wird höher, je stärker die Unsicherheit über die Konsequenzen aus der bevorstehenden Entscheidung eingeschätzt wird. In der Literatur wird diese kognitiv gesteuerte Einschätzung als Vor-Entscheidungs-Dissonanz bezeichnet.¹⁴³

Das subjektive Risiko ergibt sich aus zwei Faktoren: aus der Wahrscheinlichkeit, dass ein Schadensfall entstehen könnte und aus der wahrgenommenen Schadenshöhe. Hierbei kann „Schaden“ mehrere Aspekte einschließen, da sich aus einem Kauf sowohl gesundheitliche (physische und psychische), finanzielle aber auch soziale und funktionelle Konsequenzen ergeben können¹⁴⁴, worauf hier nicht weiter eingegangen werden soll. Wird solch ein Risiko empfunden, dann greift der sozialpsychologische Ansatz des Strebens nach Konsistenz. Demnach versucht das Individuum, ein Risiko, das sich jenseits eines bestimmten Toleranzbereichs befindet, zu minimieren. Dies kann z.B. über eine verstärkte Informationssuche geschehen. Durch mehr Informationen, welche die Kaufentscheidung betreffen, kann die Situation an Transparenz gewinnen und an Unsicherheit verlieren (bspw. eigenständiger Research oder Orientierung an Meinungsführern). Des Weiteren kann das Individuum über die Verzerrung von Risiko erhöhenden und Risiko minimierenden die Informationsverarbeitung so lenken, wie es am ehesten Konsistenz wiederherstellt.

6.9.2 Anwendung im Hochschulbereich

Die Entscheidung über ein Hochschulstudium führt vor allem beim Erststudium aufgrund dessen sehr hoher persönlicher Bedeutung im Vorfeld dazu, dass Studenten ein hohes Risiko damit verbunden sehen. Risikobehaftete Faktoren sind zum einen die Studiengangwahl. Hier befindet sich der Bewerber in der Unsicherheit, den falschen Studiengang zu wählen, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit persönlicher Eignung sondern auch arbeitsmarktspezifisch, wenn die erwartete Absolventenquote in einer bestimmten Branche mit der prognostizierten Ressourcennachfrage verglichen wird. Viele angehende Studenten entscheiden sich trotz persönlicher Fachbereichspräferenz für einen anderen Studiengang, um die späteren Berufseintrittschancen zu verbessern und so das Risiko der Arbeitslosigkeit nach dem Studium zu vermindern.

¹⁴³ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 436

¹⁴⁴ Vgl. Trommsdorff, V., (2003), S. 245

In Bezug auf die Hochschule besteht die große Unsicherheit, ob die Studieninhalte den Anforderungen der Wirtschaft gerecht werden und der Student eine entsprechende Qualifikation erhält. Darüber hinaus sind wichtige Aspekte der Ruf der Universität, fachspezifische Durchfallquoten etc.

Diese vorhandene Risikowahrnehmung kann die Hochschule gezielt als Vorteil für sich nutzen, indem sie versucht, das wahrgenommene Risiko zu minimieren und die für den Studenten mit der Entscheidung einher gehenden unsicheren Konsequenzen transparenter zu gestalten. Zum einen kann die Hochschule das Risiko des Misserfolgs - etwa durch die falsche Studienwahl - vermeiden, indem aktiv versucht wird, den Interessenten intensiv und effektiv dabei zu beraten. Dies kann u.a. durch ein effizientes Informationsmanagement stattfinden und enorm zur Verbesserung des bestehenden Informationsdefizites beitragen. Dazu gehört als eine der wichtigsten Erst-Informationsquellen ein übersichtlicher und informativer Internetauftritt sowie Printmedien (Broschüren, Flyer etc.). Noch wichtiger sind jedoch alle Kommunikationsinstrumente, die den persönlichen Kontakt zum Bewerber suchen. Dies sind u.a. Studienmessen, Tag der offenen Tür oder Summer Schools. Räumlichkeiten einzusehen sowie mit Studenten und Dozenten zu sprechen wirkt Vertrauen schaffend und gleicht einen Teil des Sicherheitsdefizites aus. Als wichtige Meinungsführer gelten in diesem Zusammenhang vor allem auch die Alumni. Diese haben das Studium bereits abgeschlossen und erste Berufserfahrungen gesammelt. Sie haben daher einen ersten Eindruck der tatsächlich erhaltenen Bildungsqualität und können nun objektiv darüber berichten.

Alumni können auch für Absolventen, also potenzielle Alumni, als Meinungsführer gelten. Empfinden Absolventen ein Risiko in Bezug auf eine Mitgliedschaft im Alumni-Netzwerk, weil sie sich über ihre Verpflichtungen dort nicht sicher sind, so können die Alumni hier wiederum Dissonanz ausgleichen, indem sie über die Vorteile und Nutzenpotenziale für beide Seiten berichten.

Abschließend betrachtet lässt sich die Risikotheorie sehr gut auf den Hochschulbereich anwenden. Niedrigeres wahrgenommenes Risiko auf Studentenseite erhöht die Bereitschaft, sich Neuem zu öffnen und ermöglicht auf emotionaler Ebene einen Zugang. Hochschulen müssen im Rahmen der Zufriedenheitsbildung darauf achten, dass risikobehaftete Faktoren identifiziert werden und versuchen, diese zu minimieren.

6.10 Theorie der Anpassung

6.10.1 Wesentliche Eigenschaften und Merkmale

Die wissenschaftlichen Wurzeln der Anpassungstheorie liegen in den späten 1920er Jahren begründet.¹⁴⁵ Der Begriff des Anspruchsniveaus selbst entstammt einer Untersuchungsreihe von Tamara Dembo, wonach das Anspruchsniveau als die Höhe des Anspruchs an die momentane eigene Leistung bezeichnet wird. Später wurde das Anspruchsniveau von Frank definiert als „die Höhe der zukünftigen eigenen Leistung, die eine Person bei einer ihr bekannten Aufgabe [momentan] explizit zu erreichen versucht und dabei die Höhe ihrer letzten Leistung bei dieser Aufgabe kennt“.¹⁴⁶ Diese These führte Hoppe schließlich weiter, in dem er Erfolg und Misserfolg als Konsequenz eines gesetzten Anspruchsniveaus und sogleich als Determinanten des zukünftigen Anspruchsniveaus erkannte.¹⁴⁷ Dies impliziert, dass wenn ein gesetzter Standard nicht erreicht wird und somit ein Misserfolg zustande kommt, das Individuum sein Anspruchsniveau herabsetzt. Andersherum wird es nach oben korrigiert.

Dieser Ansatz diente als Basis für die von H. A. Simon entwickelte und ökonomisch ausgerichtete Theorie der Anspruchserfüllung, welches nach Befriedigung eines Anspruchsniveaus strebende Verhalten unter der Prämisse der eingeschränkten Rationalität untersucht.¹⁴⁸

Als wichtigste Weiterführung dieses Ansatzes gilt jedoch die Anpassungstheorie von Sauermann und Selten. Diese wurde ebenfalls unter dem Aspekt des begrenzten rationalen Verhaltens entwickelt und setzt die Gewinnmaximierung als angestrebtes Ergebnis des Individuums außer Kraft, denn hier wird das Optimum, welches erreicht werden könnte, gegen ein gerade noch zufrieden stellendes Ergebnis „eingetauscht“. Vor dem Hintergrund eines multivariablen Zielgrößensystems besitzt das Individuum oder die Unternehmung das Bedürfnis, mehrere Ansprüche gleichzeitig zu erreichen und nimmt dabei auch suboptimale Lösungen in Kauf. Ein optimales Anspruchsniveau könnte angestrebt werden, wenn das Unternehmen unbegrenzte Planungskapazitäten besäße sowie die Lösung zur optimalen Zielerreichung keine Aufwendungen mit sich

¹⁴⁵ Der Ansatz kommt aus der Sozialpsychologie im Zusammenhang mit dem experimentell begründeten motivationstheoretischen Modell des Anspruchsniveaus, welches von Lewin und seinen Schülern Dembo, Hoppe und Jucknat in die Fachliteratur gebracht wurde.

¹⁴⁶ Frank, J. D. (1935): Individual differences in certain aspects of the level of aspiration, S. 119-128, in: <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Anspruchsniveau.pdf>

¹⁴⁷ Vgl. <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Anspruchsniveau.pdf>, S. 9

¹⁴⁸ Vgl. Witt, U., (1987), S. 143

bringen würde. Dieser Sachverhalt kann jedoch aufgrund der begrenzten Rationalität nicht erfüllt werden.

Man geht ebenfalls davon aus, dass die Anspruchsniveaus nicht starr sind, sondern sich den gegebenen Bedingungen anpassen. Wird ein Ziel als zu leicht empfunden, dann wird das Anspruchsniveau heraufgesetzt – im umgekehrten Fall wird es nach unten korrigiert.

6.10.2 Anwendung im Hochschulfbereich

Die Hochschulen in Deutschland haben in den vergangenen Jahren im Zuge der Hochschulreform und den damit einhergehenden Anpassungen an Prozesse, Produkte und Organisation starke umweltbedingte Einflüsse erfahren. Durch die EU-rechtlich begründeten Veränderungen im Hochschulsystem mussten auch entsprechende Anpassungen an Anspruchsniveaus hochschulspezifisch vorgenommen werden, um die Dienstleistung der Bildung und deren Qualität auf ein einheitliches Niveau zu bringen. Wird hierbei lediglich der Reformaspekt betrachtet, so muss die ursprüngliche Anpassungstheorie selbst angepasst werden. Gemäß dieser Theorie erhöht eine Unternehmung das Niveau bei leicht empfundener Zielerreichung und umgekehrt. Für die meisten Hochschulen bedeutete diese enorme Umstellung im System jedoch die Schwierigkeit, mit vorgegebenen Anspruchsniveaus zeitlich festgesetzte Ziele mit hohem Qualitätsniveau zu erreichen. Entgegengesetzt zur Theorie mussten daher die Anspruchsniveaus nach oben korrigiert und konnten nicht nach unten angepasst werden, womit viele Institutionen sich schwer taten.

In Deutschland zeigt sich dieser Sachverhalt dadurch, dass das Land unter den Mitgliedsstaaten der Bologna-Erklärung zu den Schlusslichtern in der Reformumsetzung gehört, da lange am Traditionellen und Bewährtem festgehalten wurde. Obwohl die meisten Hochschuleinrichtungen die Umstellung bereits vereinheitlicht haben, besteht noch ein weiteres Problem: der Mangel an Geldern und Mitteln, denn die Hochschulreform geht auch mit einer höheren Dienstleistungsqualität einher. Diese benötigt zur Aufrechterhaltung und stetigen Verbesserung jedoch auch eine entsprechende finanzielle Grundlage, mit der ein effizientes Total Quality Management eingeführt, gemessen und im Sinne der lernenden Organisation angepasst werden kann. Dies stellt an vielen Institutionen jedoch u.a. aufgrund von Geldmangel eine Schwierigkeit dar, die sich nicht selten darauf auswirkt, dass gerade an wichtigen qualitativen Stellen enorm gespart werden muss (z.B. Service- und Beratungsqualität oder Hochschulmarketing). Dies wiederum wirkt sich auch auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der

Studenten aus und auf den Gesamterfolg der Hochschule. An dieser Stelle gewinnt der Ausbau von Netzwerken, Partnerschaften, Förderkreisen usw. wieder an zentraler Bedeutung.

Im Vergleich dazu kann die Theorie der Anpassung vollkommen auf den Studenten als „Kunden“ der Hochschule transferiert werden. Gemäß der Theorie wird einem Individuum unterstellt, dass das Anspruchsniveau an die eigene momentane Leistung gesetzt wird. Wird die Leistung im Sinne eines Misserfolgs nicht erreicht, so reagiert das Individuum mit einer Herabsetzung des Anspruchsniveaus. So stellt der Student an die Hochschule den Anspruch, ihn zu der Leistung eines erfolgreichen Abschlusses zu befähigen. Ohne die Bildung, die Studieninhalte selbst sowie fördernde und unterstützende Dienstleistungen von Seiten der Hochschule kann das Individuum seine gesetzten Anspruchsniveaus nicht realisieren. Dies kann entweder während des Studiums oder direkt nach dem Abschluss zu Misserfolg durch nicht erfüllte Erwartungen und zu Unzufriedenheit führen. Während des Studiums reagiert der Student entweder mit einer Anspruchsherabsetzung seiner eigens gesetzten Ziele und passt sich den Gegebenheiten an oder aber er sucht eine bessere Lösung, die eine Erreichung der Anspruchsniveaus möglich macht. Ersteres trifft zu, wenn die Lösung nicht leicht zu finden ist (bspw. kann der Student einen Universitäts- und Standortwechsel aufgrund von finanziellen Restriktionen nicht vornehmen). Im zweiten Fall, sofern die Erfüllung eines Hochschulwechsels für ihn keine Schwierigkeit darstellt, wird dieser Student mit großer Wahrscheinlichkeit abwandern.

In der Gesamtbetrachtung stellt die Anpassungstheorie einen wichtigen Ansatz für den dynamischen Kundenbindungszusammenhang dar. Hochschulen dürfen bei der Evaluation ihrer eigenen Anspruchsniveaus nicht diejenigen ihrer wichtigsten Anspruchsgruppe - der Studenten, der späteren Alumni - außer Acht lassen. Im Zuge der Anwendbarkeitsprüfung der Anpassungstheorie erscheint es somit angebracht, diesen Ansatz bezüglich des Hochschul-Studenten-Zusammenhangs anzugleichen. Eine Anspruchsniveau-Steigerung sollte im Fall der Zielerreichung nur soweit nach oben vorgenommen werden, wie es in keiner Weise einen Misserfolg begünstigen könnte. Und im Fall eines bestehenden Misserfolgs sollte versucht werden, Lösungen zu suchen, um das Niveau mindestens aufrechterhalten zu können. Eine Herabsetzung der Anspruchsniveaus könnte langfristige negative Folgen aus den oben erörterten Gründen mit sich bringen.

Hochschulen müssen daher schon heute mit einer nachhaltig und dauerhaft ausgerichteten Strategie des Gesamtkonzepts Lösungen für mögliche Probleme von morgen suchen (z.B. Vermeidung von finanziellen Restriktionen), um nicht in die Situation zu gelan-

gen, eine Anpassung nach unten hin vornehmen zu müssen. Dazu gehört zum großen Teil der strategische Aufbau von Netzwerken und stabilen Beziehungen zu potenziellen Geldgebern und Anspruchsgruppen.

7 Kundenzufriedenheit

In diesem Teil des dynamischen CRM-Ansatzes steht die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt und soll näher beleuchtet werden, wobei die Entstehung der Zufriedenheit/Unzufriedenheit einen zentralen Faktor darstellt.

7.1 Begriffsdefinition der Kundenzufriedenheit

Wie bereits oben angedeutet hat die Zufriedenheit der Kunden einen sehr hohen Stellenwert für Unternehmen. In Zeiten des dynamischen Wettbewerbs kann der auf einem hohen Kundenwert basierte Unternehmenserfolg langfristig nur durch eine stabile Kundenzufriedenheit erreicht werden, wobei die dauerhafte Bindung des Kunden unerlässlich geworden ist. Dies setzt jedoch voraus, dass Unternehmen wissen, wie sie Zufriedenheit bei ihren Zielgruppen herbeiführen und positiv beeinflussen können und wie diese Zufriedenheit mit einer loyalen Haltung des Kunden gegenüber dem Unternehmen zusammenhängt. Somit sind Analysen zur Entstehung und den einzelnen Faktoren/Determinanten von Kundenzufriedenheit sowie deren Auswirkungen unabdingbar.

„Die Kundenzufriedenheit kann als zentrales Konstrukt im Hinblick auf eine dauerhafte Kundenbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen betrachtet werden.“¹⁴⁹

Vor diesem Hintergrund kann im Bezug auf die Kundenzufriedenheit von einer strategisch relevanten und den Erfolg bestimmenden Größe gesprochen werden. Die Bildung dieses Erfolgsfaktors und seine alternativen Konsequenzen für das Unternehmen werden dennoch vielschichtig in der Fachliteratur diskutiert. Als undifferenzierter Begriff kann Zufriedenheit mit „Erfüllung“, „Genugtuung“ und „Wohlgefühl“ erklärt werden.¹⁵⁰ Bei der Annäherung aus (sozial-)psychologischer Sicht schweifen die Meinungen jedoch auseinander, da die durch individuell wahrgenommene Gefühlszustände

¹⁴⁹ Foscht, T., Swoboda, B., (2005), S. 208

¹⁵⁰ <http://www.duden.de/definition/zufriedenheit>

vorhandene Subjektivität¹⁵¹ in diesem Zusammenhang eine präzise Darstellung erschwert.

So sind bei dem Versuch, Kundenzufriedenheit zu definieren, unterschiedliche Sichtweisen zu beobachten.¹⁵² Zum einen wird der Bildungsprozess des Zufriedenheitsurteils als eine Vergleichssituation interpretiert, in der einerseits zwischen den subjektiv geschürten Erwartungen gegenüber einem Gegenstand und andererseits dem tatsächlich erreichten Befriedigungsniveau durch diesen Gegenstand abgewogen wird.¹⁵³ Dieser Vorgang impliziert mittels einer Soll/Ist-Betrachtung eine kognitive Auseinandersetzung mit den gegebenen Erwartungen und erhaltenen Leistungen. Die Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung der gesetzten Ansprüche und Erwartungen kann durchaus sowohl positive als negative Emotionen hervorrufen und bietet die Grundlage für die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Darüber hinaus wird die Zufriedenheit von Konsumenten auch als Einstellung betrachtet, in dem die affektive, Emotionen erzeugende, Komponente im Vordergrund steht. Laut Stock-Homburg sind dies jedoch keine sich gegenseitig ausschließenden Ansätze, sondern bilden eine Ergänzung zueinander.¹⁵⁴ Daher sind auch Definitionen zu finden, welche beide Sichtweisen integrieren – also welche sowohl die kognitive Informationsverarbeitung als auch die affektive Einstellungs- und Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsbildung einschließen. Obgleich die Einstellung eines Individuums sehr stark seine Zufriedenheit beeinflussen und umgekehrt eine Zufriedenheit/Unzufriedenheit sich auf die künftige Einstellung zu einem Objekt oder Unternehmen auswirken kann, lassen sich beide Konstrukte nicht miteinander gleichsetzen. Die Kundenzufriedenheit basiert auf den mit dem Produkt oder der Dienstleistung gemachten Erfahrungen in der Nachkaufs-Evaluation, wohingegen die Einstellung als eine „gelernte Präposition eines Konsumenten“ gegenüber einem Objekt bezeichnen lässt, die sein Verhalten in Bezug auf das Objekt gemäß seinen dazu empfundenen Emotionen in die positive oder negative Richtung determiniert.¹⁵⁵ Somit lässt sich sagen, dass Kundenzufriedenheit zwar nicht vollkommen mit der Einstellung übereinstimmt, beide Konstrukte jedoch stark aufeinander Einfluss nehmen und dadurch die Kundenzufriedenheit als dynamisch bezeichnet werden kann. Daher wird dem weiteren Verlauf dieser Arbeit eine sowohl kognitive als auch affektive Aspekte integrierende Definition der Kundenzufriedenheit als relevante Größe zugrunde gelegt.

¹⁵¹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., (2009), S. 321

¹⁵² Vgl. Hippner, H., Wilde, K. D., (2006), S. 334

¹⁵³ Vgl. Kaiser, M.-O., (2004), S. 43

¹⁵⁴ Vgl. Stock-Homburg, R., (2007), S. 24-26

¹⁵⁵ Vgl. Festge, F., (2006), S. 34ff.

7.2 Entstehung der Kundenzufriedenheit als abhängige Variable

7.2.1 Das C/D- Paradigma

Ogleich sich bezüglich der Entstehung von Kundenzufriedenheit einige Ansätze in der Literatur finden lassen, zählt das Confirmations/Disconfirmations-Paradigma (im Folgenden C/D-Paradigma genannt) zu den bedeutendsten Erklärungsgrundlagen für die Entstehung von Zufriedenheit/Unzufriedenheit. Dabei wird es als Ausgangspunkt für andere Modellierungsrahmen betrachtet, in dem eine Integration dieser abweichenden Auslegungsweisen in das C/D-Basismodell keineswegs als ausgeschlossen gilt, sondern sich eher ergänzend dazu verhält.¹⁵⁶

Im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs wird angenommen, dass dieser eine Reaktion auf Kundenseite zur Folge hat. Dabei dienen drei Komponenten als Herleitungsgrundlage für die alternativen Reaktionen:

- Soll-Komponente (Erwartungen, Anspruchsniveau)
- Ist-Komponente (wahrgenommene Leistung)
- Erwartungskonfirmation/-diskonfirmation (Ergebnis des Vergleichsprozesses)

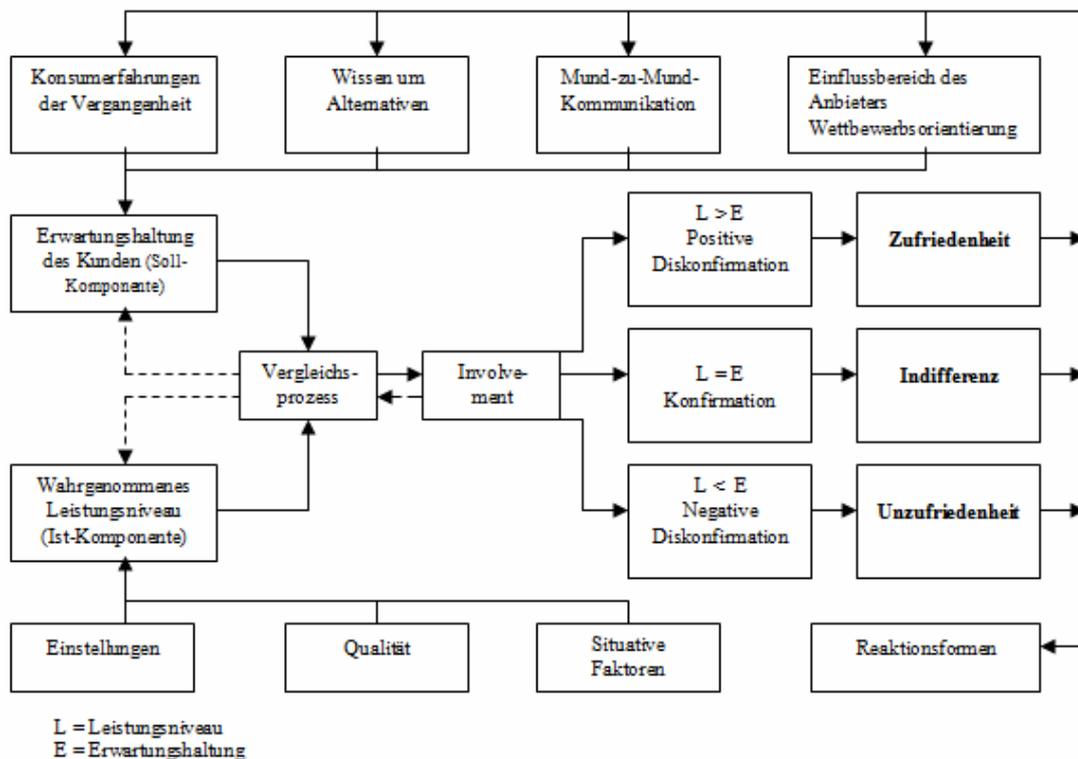
Anhand der unten folgenden Darstellung sind drei unterschiedliche emotionale Reaktionen aus dem kognitiv gesteuerten Soll-Ist-Vergleich möglich:

- a) Sind beide Vergleichskomponenten ungefähr auf einer Ebene, d.h. entspricht die Erfahrung den Erwartungen, so wirkt sich das Ergebnis bestätigend und neutral auf die Zufriedenheit aus.
- b) Übertrifft die wahrgenommene Leistung die vorhandenen Erwartungen, ergibt sich eine positive Diskonfirmation, welche auch als progressive Zufriedenheit bezeichnet werden kann. Dieser Zustand wird in der Literatur auch vereinzelt mit Begeisterung einem Objekt gegenüber beschrieben.
- c) Unterliegt jedoch die erlebte Erfahrung mit dem Produkt/der Dienstleistung den einst gebildeten Erwartungen, entsteht negative Diskonfirmation. Diese hat das Gefühl der Unzufriedenheit zur Folge.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Schmidt, M., (2008), S. 112

¹⁵⁷ Ergänzend zu der Grafik siehe auch: Trommsdorff, V. (2003), S. 132

Abbildung 10: Das traditionelle Confirmations/Diskonfirmations-Paradigma



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, M.-O., (2006), S. 43

7.2.1.1 Die Soll-Komponente

Die Soll-Komponente wird in der Literatur vielfach mit dem Anspruchsniveau gleichgesetzt,¹⁵⁸ welches durch den Einfluss unterschiedlicher abhängiger und unabhängiger Faktoren als die Grundlage für die Entstehung einer Erwartungshaltung bezeichnet werden kann. Jedoch soll in diesem Zusammenhang deutlich gemacht werden, dass das als Referenzpunkt für den späteren Vergleich geltende Erwartungskonstrukt nicht vollends erschlossen werden kann. Dieses ist dynamisch und individuell stark geprägt, sodass keine absolute Identifikation der Faktoren umsetzbar ist.¹⁵⁹ Dennoch können einige Einflüsselemente als Beispiel dienen. Als abhängige Faktoren können die durch das Unternehmen nicht beeinflussbaren Faktoren bezeichnet werden. Dies wären alle diejenigen, welche das Konsumentenverhalten begründen, also affektive und kognitive Prozesse wie Emotion, Einstellung, aber auch Wahrnehmung und Informationsselektion- und Verarbeitung. Zur Bildung des Anspruchsniveaus dienen ebenfalls vergangenheitsbezo-

¹⁵⁸ Vgl. Kaiser, M.-O., (2006), S. 43; Schütze, R., (1994), S. 110

¹⁵⁹ Vgl. Scharnbacher, K, Kiefer, G., (2003), S. 9

gene Erfahrungswerte und die kognitive Beurteilung von Alternativen. Darüber hinaus nennt Kaiser Einflüsse aus dem sozialen Umfeld (z.B. Mund-zu-Mund-Propaganda) und situationsbedingte Faktoren (z.B. Zeit, Geld etc.) Somit liegt die Erwartung in den persönlichen Eigenschaften des Individuums, früheren Erfahrungen und bestehenden Bedürfnissen.¹⁶⁰

Innerhalb des Einflussbereiches der Unternehmung sind andererseits kommunikative Maßnahmen wie Werbung, PR etc. Auf deren Umsetzung und direkte bzw. indirekte Wirkung beim Kunden kann das Unternehmen Einfluss nehmen und die Erwartungsbildung beim Kunden bis zu einem gewissen Punkt konkret steuern.

All diese Faktoren zusammen bilden das individuelle Anspruchsniveau des Konsumenten und werden bei dem Vergleichsprozess als Ausgangspunkt herangezogen. Jedoch können außer den Erwartungen ebenfalls so genannte (Vergleichs-)Soll-Standards zur Betrachtung verwendet werden. Foscht/Swoboda nehmen in diesem Zusammenhang an, dass ein Individuum beim Erwartungsbildungsprozess mehrere dieser Standards sowohl gleichzeitig als auch hintereinander heranzieht.¹⁶¹

7.2.1.2 Die Ist-Komponente

Die Ist-Komponente wird als „wahrgenommene Produktrealität“ oder „wahrgenommenes Leistungsniveau“ bezeichnet. Betrachtet wird hierbei die Situation nach dem Kauf, d.h. wenn der Kunde mit dem Produkt/der Dienstleistung direkt konfrontiert wird. Dies ist eine Erfahrungssituation, die in ihrer Dauer von der Gebrauchszeit des Gegenstands abhängig ist. Es wird hier jedoch die objektive von der subjektiv wahrgenommenen Leistung des Produkts/der Dienstleistung unterschieden. Das objektive Leistungsniveau kann gemessen werden, da dieses die tatsächlich vorhandene Qualität wider gibt, welche alle Kunden gleichermaßen erhalten. Was für den einen jedoch zufrieden stellend ist, mag für einen anderen unbefriedigend sein. Daher zählt in diesem Kontext die wahrgenommene Leistung und ist als subjektive Komponente zu bezeichnen.¹⁶² Anhand dieser individuellen Wahrnehmungen sieht sich der Kunde vor dem Urteilbildungsprozess und bezieht sich dabei nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung an sich, son-

¹⁶⁰ Vgl. Bidmon, S., (2004), S. 46

¹⁶¹ Vgl. Foscht, T., Swoboda, B., (2007), S. 209

¹⁶² Vgl. Kaiser, M.-O., (2006), S. 50

dem schließt die gesamte Unternehmensleistung mit ein,¹⁶³ die mit diesem Gegenstand in Verbindung steht (z.B. Nachkaufbetreuung, Kundenservice etc.).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die wahrgenommene Leistung das Niveau der Ist-Komponente bestimmt und somit auch einen sehr wichtigen Einfluss auf das Ergebnis des Vergleichsprozesses hat. Je höher die Differenz zwischen beiden Komponenten nach oben sowie nach unten, desto stärker die Ausprägung einer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit.

7.2.2 Weitere Ansätze der Kundenzufriedenheit

Im Folgenden soll eine Auflistung der integrativen Erklärungsmodelle für Kundenzufriedenheit zu einem intensiveren Überblick dienen:

Abbildung 11: Psychologische Erklärungsansätze der Kundenzufriedenheit

Erklärungsmodell	Eigenschaften
Kontrasttheorie	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung wird im Nachgang im Falle einer Abweichung der Erwartungen und empfundenen Leistungen vom Konsumenten korrigiert • Differenzen verursachen Übertreibungen in beide Richtungen • Das Produkt wird noch besser oder noch schlechter bewertet, worauf eine noch größere Zufriedenheit oder Unzufriedenheit aufbaut
Assimilationstheorie	<ul style="list-style-type: none"> • Hat ihren gedanklichen Ursprung in der Konsistenztheorie. Individuen sind danach bestrebt, ein Gleichgewicht innerhalb ihrer Kognitionen aufrecht zu erhalten • Liegt eine positive oder negative Diskonfirmation vor, wird versucht, die aufgetretene Soll-Ist-Differenz zu verringern, um eine Disharmonie im kognitiven System zu vermeiden bzw. zu beheben <p>Es findet eine Anpassung entweder der Soll- oder der Istkomponente statt</p>

¹⁶³ Vgl. Scharnbacher, K, Kiefer, G., (2003), S. 10

Assimilations- Kontrast-Theorie	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenführung der Kontrast- und Assimilationstheorie • Reaktion des Kunden ist abhängig von der Größe der Soll-Ist-Abweichung • Bei geringer Abweichung findet noch eine Anpassung der beiden Komponenten statt und hat Zufriedenheit zur Folge • Bei großer Abweichung wird die Leistung als noch schlechter empfunden, woraus Unzufriedenheit entsteht
Equity-Theorie	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichgewichtstheorie aus der Sozialpsychologie mit dem Fokus der empfundenen Gerechtigkeit • Zufriedenheit ergibt sich aus einem Vergleichsvorgang von sozialen Interaktionen innerhalb einer sozialen Bezugsgruppe • Enttäuschte Erwartungen führen zu Unzufriedenheit und zu einer Anpassung von Anspruchsniveaus
Anspruchsniveau- Theorie	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumenten sind oft geneigt, den eigenen Konsumstandard stetig zu erhöhen • Theorie basiert auf dem Ansatz der Anpassung • Wird ein Niveau erreicht, so passt das Individuum es an und hebt seinen Anspruch in Bezug auf eine Sache • Diese Hypothese beschreibt ein involviertes Verhalten

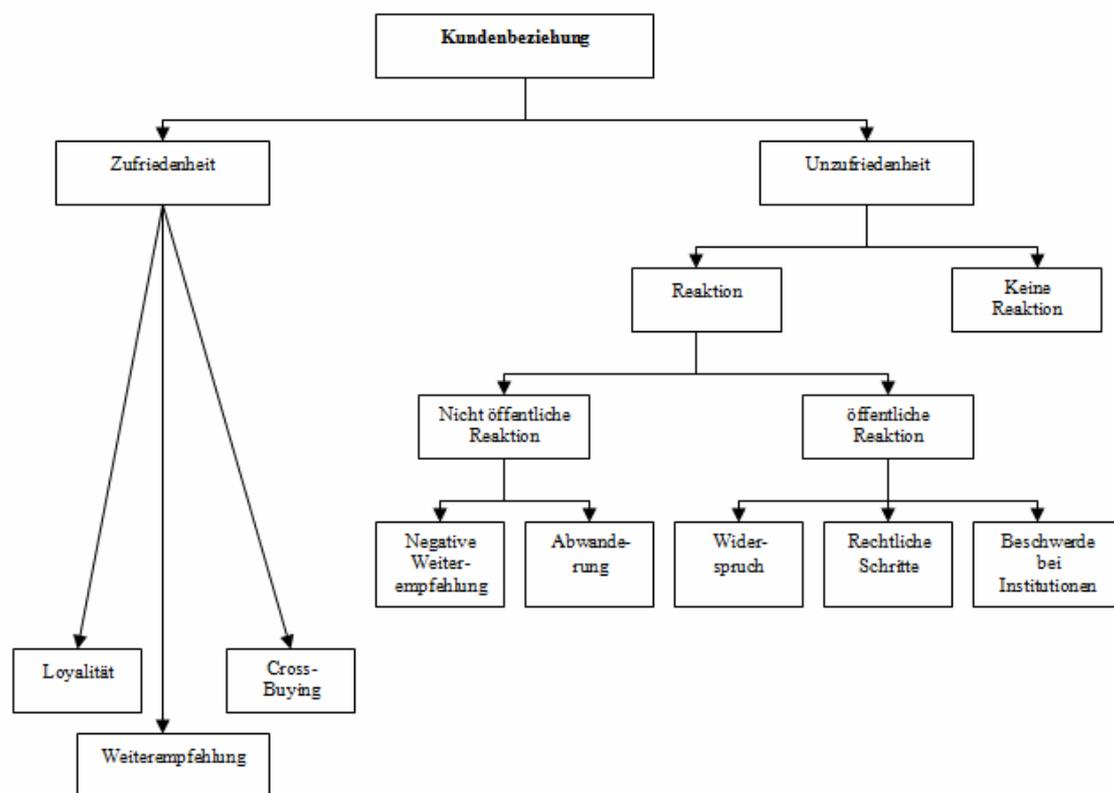
Quelle: Eigene Zusammenfassung in Anlehnung an die Ausführungen von Trommsdorf, V., (2003), S. 113ff.

7.3 Konsequenzen der Kundenzufriedenheit als unabhängige Variable

Kundenzufriedenheit stellt heute in den meisten Unternehmen im Rahmen der ganzheitlichen Kundenorientierung eines der unternehmerischen Hauptziele dar. In Zeiten eines starken internationalen Wettbewerbs und niedrigen Wechselbarrieren auf der Kundenseite ist jeder zufriedene Kunde wichtig. Zufriedenheit erhöht u.a. die Bereitschaft, noch einmal bei diesem Unternehmen Leistungen zu beziehen (Wiederholungskauf) und wirkt sich somit sehr stark auf die Kundenloyalität und im großen Bild auf die Kunden-

bindung aus.¹⁶⁴ Ein Wiederholungskauf kann auch im Cross-Selling-Bereich des Unternehmens stattfinden, wenn Kunden von der Gesamtleistung des Anbieters derart zufrieden sind, dass sie ihre Zufriedenheit und das Vertrauen auf andere Produktparten des Unternehmens übertragen und ebenfalls dort Produkte oder Dienstleistungen beziehen. Kundenzufriedenheit kann ebenfalls zur Folge haben, dass Kunden von nun an nicht mehr anfällig für werbliche Kommunikation des Wettbewerbs und dessen Produkte sind und auch Preiserhöhungen sie nicht abschrecken (höhere Wechselbarrieren).

Abbildung 12: Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung und Erweiterung in Anlehnung an Foscht, T., Swoboda, B., (2007), S. 212

Allerdings hat eine Unzufriedenheit beim Kunden weitaus folgenschwerere und unüberschaubarere Auswirkungen für das Unternehmen, da Unternehmen nicht immer eine Unzufriedenheit identifizieren können, auch wenn sie stetige Kundennähe bewahren und regelmäßige Messungen der Kundenzufriedenheit durchführen. Kunden leben ihre

¹⁶⁴ Vgl. Foscht, T, Swoboda, B., (2007), S. 212

Unzufriedenheit teilweise auch völlig still aus, indem sie kurzerhand abwandern. Oder sie kombinieren ihre Abwanderung mit einer negativen Mund-zu-Mund-Kommunikation.

In jedem Fall kann das Unternehmen auf diese und andere Auswirkungen der Unzufriedenheit ihrer Kunden meist keinerlei Kontrolle ausüben und ist so oft gezwungen, den Schaden erst im Nachhinein, wenn er faktisch sichtbar ist, zu korrigieren. Im Folgenden sollen die wichtigsten Auswirkungen der Kunden(un)zufriedenheit dargestellt werden.

7.3.1 Kundenloyalität

Die Kundenloyalität als wichtigste positive Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit wird als „zweidimensionales Konstrukt bezeichnet“.¹⁶⁵ Die erste Perspektive wird aus einem behavioristischen Ansatz heraus gebildet, wonach das tatsächliche Verhalten des Kunden als Referenzpunkt dient. Hierbei werden messbare und beobachtbare Merkmale wie Kaufintensität, Treue oder Kundendurchdringungsrate analytisch hinzugezogen. Diese Betrachtung geht dabei immer vom vergangenheitsbezogenen Konsumentenverhalten aus und versucht, so Aussagen über ein künftiges Verhalten zu machen. Der behavioristische Loyalitätsansatz untersucht durch die ex-post-Betrachtung jedoch nicht die Ursachen, die das tatsächliche Verhalten auslösen, wonach eine objektive Beurteilung über die Art der Loyalität nicht möglich ist.¹⁶⁶

Die zweite Basiskomponente der Kundenloyalität wird in der Literatur auch als Einstellungsdimension bezeichnet, wonach diese die loyale Einstellung zum Unternehmen und/oder zu einer bestimmten Marke und die damit verbundene Wiederkaufabsicht charakterisiert. Im Vordergrund wird die Geschäftsbeziehung gesehen. Hiernach entsteht die Absicht des Wiederholungskaufs durch eine positive Einstellung und Überzeugung zum Unternehmen und zur geschäftlichen Beziehung. Auf dieser Grundlage entstehendes Verhalten bezieht sich jedoch nicht nur auf die Absicht des Wiederholungskaufs: Hammerschmidt et al nennen in diesem Zusammenhang auch die „Weiterempfehlungsabsicht“ und die „Zusatzkaufabsicht“¹⁶⁷ als weiteren Nutzen, den ein loyaler Kunde dem Unternehmen stiftet. Kontextuell wird dieser Gedanke von Kotler/Bliemel weitergeführt

¹⁶⁵ Foscht, T, Swoboda, B., (2007), S. 213

¹⁶⁶ Vgl. Hammerschmidt, M., Stockburger, G., Bauer, H. H., (2006), S. 129

¹⁶⁷ Zusatzkaufabsicht bezeichnet das Cross-Buying-Potenzial. Gemeint ist hiermit die Bereitschaft des Kunden aus seiner Zufriedenheit und loyalen Einstellung heraus andere Produkte und Marken vom gleichen Unternehmen zu beziehen.

und auf eine interaktive Ebene ausgeweitet.¹⁶⁸ Betont wird hier vor allem die höhere Aktivität von Seiten des loyalen Kunden. Ist ein Kunde zufrieden, so hat er ein Bedürfnis nach Interaktivität sowohl mit dem Unternehmen als auch mit seinem sozialen Umfeld. Er fühlt sich aufgefordert, das Unternehmen durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda weiterzuempfehlen, aber auch mit dem Unternehmen selbst in Kontakt zu treten, um seine persönlichen Anregungen weiter zu tragen.

Wichtig ist, dass Kundenloyalität nicht mit Kundenbindung gleichgesetzt wird. Kundenloyalität bedeutet eine nachfragebezogene Art der Bindung, d.h. der Kunde selbst möchte bei dem Unternehmen bleiben und zieht Abwanderung nicht in Betracht. Die Kundenbindung kann jedoch aus den Perspektiven beider Parteien gesehen werden, sodass Kundenbindung ebenfalls aus Anbietersicht existieren kann.

7.3.2 Mund-zu-Mund-Kommunikation

Die oben bereits erwähnte Mund-zu-Mund-Kommunikation kann sich sowohl aus einer Zufriedenheit als auch aus einer Unzufriedenheit heraus entwickeln und wirkt sich durch Beeinflussung verschiedener Bereiche auf unterschiedlichen Ebenen aus. Mund-zu-Mund-Propaganda kann bei zufriedenen Kunden dem Unternehmen sehr stark zunutze kommen, da es auch als „kostenlose Werbung“ bezeichnet werden kann. Im Vergleich mit werblichen Maßnahmen des Unternehmens kann die Weiterempfehlung der Kunden allerdings noch einen stärkeren Effekt aufweisen. Kroeber-Riel et al folgern aus der persönlichen Kommunikation (wie z.B. Mund-zu-Mund-Propaganda), dass „diese wirkungsvoller als Massenkommunikation“ (z.B. Werbung in Massenmedien etc.) das Verhalten der Konsumenten beeinflusst.¹⁶⁹ Aus psychologischer Sicht ist der Kunde dem Unternehmen eher skeptisch eingestellt und nicht alle (werblichen) Aussagen erzeugen Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Die gleiche Nachricht verbreitet durch Dritte, z.B. Meinungsführer oder Bezugspersonen aus dem sozialen Umfeld, hat jedoch genau diese Wirkung. Begründet liegt dieser Effekt in der Glaubwürdigkeit dieser Kommunikation. Durch zufriedene Kunden, die ihre Erfahrungen weiter tragen und Empfehlungen aussprechen, gewinnt das Unternehmen neue Kunden. Dies kann sich neben dem ökonomischen Nutzen (Umsatzsteigerung, niedrigere Investitionskosten für Neukundenakquise etc.) ebenfalls positiv auf das Image des Unternehmens auswirken.

¹⁶⁸ Kotler, P, Bliemel, F., (2001), S. 37f.

¹⁶⁹ Kroeber-Riel, W, Weinberg, P., Gröppel-Klein, A., (2009), S. 542f.

Findet die Situation jedoch umgekehrt statt und es wird eine negative Mund-zu-Mund-Kommunikation aufgrund von Unzufriedenheit verbreitet, so hat dies noch stärkere Folgen in die andere Richtung. Hierbei ist zwischen bereits zufriedenen und unzufriedenen Kunden als Empfänger dieser Botschaften zu unterscheiden: Bereits zufriedene Kunden werden zum einen entweder die eigene Entscheidung rechtfertigen (siehe kognitive Dissonanz) oder aber tatsächlich die Unternehmensleistung nicht mehr so hoch wertschätzen. Dabei ist die Anzahl der Kunden mit negativen Konfrontationen entscheidend für das ökonomische Ausmaß beim Unternehmen.¹⁷⁰ Werden bereits unzufriedene Kunden mit einer anderen negativen Meinung konfrontiert, hat dies eine Bestätigung der eigenen Meinung und eine noch stärkere Unzufriedenheit zur Folge.¹⁷¹ In beiden Fällen kann eine indirekte (neutrale) Kundenbindung durch eine verringerte Anzahl der Mund-zu-Mund-Kommunikation und einer höheren Zufriedenheitsrate erreicht werden.

Gemäß der obigen Darstellung werden die negative Kommunikation der Kunden und die Abwanderung als nicht öffentliche Reaktionen bezeichnet. Beide können in Kombination auftreten, sind aber auch unabhängig voneinander möglich und sind aus Sicht des Unternehmens besonders schwerwiegende Auswirkungen der Unzufriedenheit. Sie schaden dem Unternehmen, meistens ohne dass dieses etwas unmittelbar davon erfährt oder darauf direkten Einfluss nehmen kann. So erhält das Unternehmen nicht die Möglichkeit, darauf explizit zu reagieren. Anders verhält es sich bei der öffentlichen Reaktion. Zum Beispiel vermittelt der Widerspruch des Kunden dem Unternehmen die Gründe und das Ausmaß der Unzufriedenheit und kann durch ein adäquates Beschwerdemanagement das Unternehmen in die Lage versetzen, diese Informationen im Sinne des Kundenbeziehungsmanagements effektiv zu nutzen.

7.3.3 Theorie der Abwanderung und des Widerspruchs

Ein weiterer Ansatz zur Erklärung von Kundenreaktionen bei Unzufriedenheit bietet Hirschman. Seine Theorie der Abwanderung und des Widerspruchs (1974) geht über klassische volkswirtschaftliche Theorien hinaus, die die Abwanderung eines Kunden bei unzureichender Leistung eines Unternehmens als einzige Reaktionsmöglichkeit betrachten. Hirschman sucht in seinem Modell nach Alternativen. Dabei nutzt er die gleiche Ausgangssituation, nämlich die des Leistungsabfalls und in diesem Zusammenhang auch der Qualitätsverschlechterung. Hirschman determiniert zwei Möglichkeiten, die

¹⁷⁰ Vgl. Bruhn, M., (1998), S. 236

¹⁷¹ Vgl. Bruhn, M., (1998), S. 237

anhand der gegebenen Situation auftreten können. Zum einen können die Kunden aufgrund von entstandener Unzufriedenheit abwandern und die Produkte/Dienstleistungen bei einem anderen Anbieter beziehen. Die zweite Möglichkeit und zugleich eine Alternative zur Abwanderung wäre der Widerspruch, durch den Kunden ihre empfundene Unzufriedenheit äußern.¹⁷²

Diesen bezeichnet Hirschman als „Gesundungsmechanismus.“¹⁷³ Anstatt die ungünstige Situation zu akzeptieren, bietet sich die Möglichkeit einer Veränderung (z.B. Beschwerden, Proteste, Unterstützung durch Meinungsführer und Medien etc.). Generell beschreiben beide Reaktionsmöglichkeiten unterschiedliche Intentionen, jedoch schließen sie sich nicht gegenseitig aus.

Die Unternehmen merken die eigene Qualitätsverschlechterung anhand von unterschrittenen Kennzahlen usw. und reagieren ihrerseits unterschiedlich auf Abwanderung sowie Widerspruch. Hirschman legt dar, dass im Falle der Abwanderung eine Reaktion des Unternehmens von dem Grad der Abwanderung (Zahl der verlorenen Kunden) abhängt. So würde das Unternehmen bei geringer Abwanderung kaum bis gar nicht reagieren, bei mittlerer Abwanderung leichte Korrekturmaßnahmen einleiten und bei starker Abwanderung Gefahr laufen, die Unternehmensexistenz nicht mehr sichern zu können. Ebenfalls wird die Loyalität (psychische Wechselbarriere) der Kunden als wichtige Einflussgröße für den Grad der Abwanderung und des Widerspruchs genannt. Je loyaler der Kunde, desto geringer das Risiko der Abwanderung, bzw. desto größer die Möglichkeit auf Widerspruch und damit auch auf wichtige Erkenntnisse über die eigenen (Fehl-)Leistungen für das Unternehmen.¹⁷⁴ Greift der Korrekturmechanismus im Fall der Loyalität und des Widerspruchs, so kann angenommen werden, dass dies höhere Loyalität hervorbringen und Kundenbindung aufbauen wird sowie die Abwanderungsrate zukünftig positiv beeinflussen kann. Hierbei werden jedoch Wechselkosten (die beim Anbieterwechsel dem Kunden entstehen würden), Qualitätselastizität der Nachfrage und die wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit¹⁷⁵ als wichtiger Einflussfaktor betrachtet. Letzterer liegt der Einschätzung des Kunden zugrunde, ob und in welchem Maße das Unternehmen in der Lage sein wird, auf den Widerspruch zu reagieren.

Somit verleiht Hirschman dem Widerspruch eine große Bedeutung im Sinne des Beschwerdemanagements und damit auch des Kundenbeziehungsmanagements. Er betont

¹⁷² Vgl. Hirschman, A. O., (1974), S. 3ff.

¹⁷³ Vgl. Hirschman, A. O., (1974), S. 25

¹⁷⁴ Vgl. Hirschman, A. O., (1974), S. 65ff.

¹⁷⁵ Vgl. Hirschman, A. O., (1974), S. 30

jedoch, dass sowohl Abwanderung als auch Widerspruch sich in Grenzen halten müssen, um dem Unternehmen die Möglichkeit einzuräumen, mit angemessenen Korrekturmaßnahmen auf beide Kundenreaktionen zu antworten.¹⁷⁶

Bei der engeren Betrachtung dieser Theorie in Bezug auf den Dienstleistungsbereich lässt sich die Dienstleistungsqualität als bedeutende Determinante für Kundenzufriedenheit und damit auch für Kundenbindung identifizieren. Dabei spielt die bereits erwähnte Qualitätselastizität der Nachfrage eine entscheidende Rolle bei der Entstehung von Kundenbindung. Die geringste Loyalität weist somit der Kunde auf, welcher die Qualität einst als Kaufentscheidungskriterium gesehen hat. Dieser wird als erstes den Anbieter wechseln, sobald die Qualität an Niveau verliert. Auf der anderen Seite verhält sich der Kunde, welcher den Preis als ausschlaggebendes Kriterium betrachtet, gegensätzlich. Er wird eher bei Preis- als bei Qualitätsschwankungen abwandern.¹⁷⁷ Diese Erkenntnis impliziert, dass es für Dienstleistungsunternehmen von entscheidender Bedeutung ist, nicht nur Präventionsmaßnahmen gegen Qualitätsabfall zu entwickeln, sondern vor allem die Kundenbindung sehr stark auf die qualitätselastischen Kunden zu fokussieren, um Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit zu erreichen und so langfristig einer Abwanderung vorzubeugen.

7.3.4 Theorie der kognitiven Dissonanz

Im Kontext mit der Unzufriedenheitsbildung und deren Konsequenzen ist die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger ein vielfach anerkannter Ansatz. Basierend auf der Konsistenztheorie¹⁷⁸ ergeben sich Dissonanzen bei einem Individuum durch Disharmonien zwischen Kognitionen¹⁷⁹. Diese Erscheinung tritt in der Nachkaufphase ein, wenn eine Evaluation über die getroffene Kaufentscheidung erfolgt. Mit dieser Entscheidung geht auch eine Bewertung von Alternativen einher und verursacht im Vorfeld bereits einen Konflikt, da durch die Entscheidung für den einen Gegenstand die Nachteile dessen akzeptiert und die Vorteile des anderen Gegenstandes ausgeschlagen werden müssen. Die erlebten Erfahrungen mit dem gewählten Produkt führen gemäß des Soll-Ist-Vergleichs im C/D-Paradigma zu einer Übereinstimmung oder zu einer Diskonfirmation mit den Erwartungen. Beide Zustände können neben den eigenen Erfahrungen

¹⁷⁶ Vgl. Hirschman, A. O., (1974), S. 27

¹⁷⁷ Vgl. Hirschman, A. O., (1974), S. 41f.

¹⁷⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W, Weinberg, P., Gröppel-Klein, A., (2009), S. 227, 231f

¹⁷⁹ Vgl. Trommsdorf, V., (2003), S. 128

z.B. durch Mund-zu-Mund-Kommunikation oder Werbung der Konkurrenz beeinflusst werden. Tritt eine Dissonanz ein, so ist das Individuum bestrebt, diese auszugleichen, indem es die eigene Entscheidung (durch Wahrnehmungsverzerrung, Vergessen etc.) rechtfertigt. Hierbei ist anzumerken, dass gerade bei High-Involvement-Situationen die Dissonanz sehr hoch ist (z.B. Bereuen der eigenen Entscheidung, auch „regret theory“ genannt) und vermieden werden kann, indem das Individuum inkonsistente Informationen im Vorfeld ausblendet und verzerrt bzw. eine bestehende Dissonanz durch „Schönreden“ auszugleichen versucht.

Kroeber-Riel et al stellen fest, dass kognitive Dissonanz mit negativen Emotionen im Zusammenhang steht.¹⁸⁰ Dass Emotionen an sich einen Einfluss auf das Verhalten eines Individuums ausüben, wurde bereits oben erläutert. Schlussfolgernd bewirkt eine bestehende Dissonanz (z.B. das Bereuen der Kaufentscheidung) das Entstehen von Unzufriedenheit und damit auch eine Verhaltensänderung wie bspw. Abwanderung und Widerspruch oder eine Bekämpfung der inneren Spannungen.

Die kognitive Dissonanz kann jedoch auch positive Auswirkungen auf das zukünftige Verhalten des Konsumenten nach sich ziehen: Der dissonante Zustand des Konsumenten kann im größeren Zusammenhang mit einer Lernsituation verbunden werden. Hat der Kunde bereits in der Vergangenheit eine Nachkauf-Dissonanz erfahren, so wird er sich im Falle eines zufriedenen Kaufs auf die entstandene Konsonanz stützen und dieses psychische Gleichgewicht zu bewahren versuchen. Dies kann sich in loyalem Verhalten äußern, um weitere kognitive Dissonanzen zu vermeiden.

7.3.5 Reaktanztheorie

Der Ansatz ist genauso als abhängige Variable der Kundenzufriedenheit gültig, wird jedoch in dem Zusammenhang der unabhängigen Variablen erläutert.

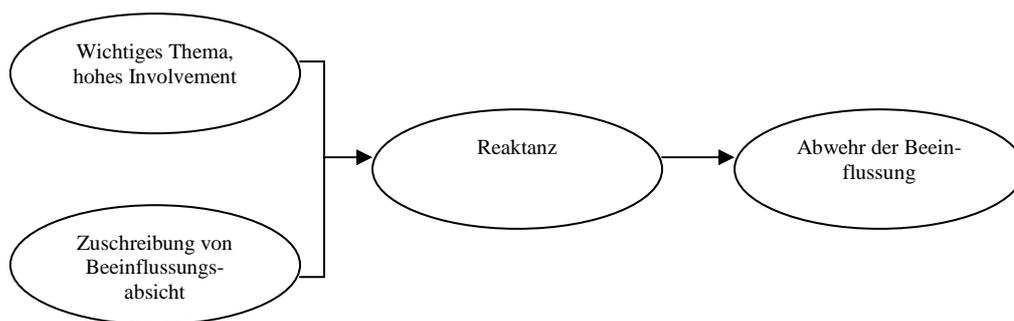
Demnach beschreibt die Reaktanztheorie (Grundthese von Brehm, 1966) die Situation der eingeschränkten oder bedrohten Meinungsfreiheit eines Individuums. Die Reaktanz tritt somit dann auf, wenn eine Person sich durch Beeinflussung von außen (z.B. durch Drohung, Befehlston oder Überredung) in der Freiheit, individuell zu denken, fühlen oder wählen eingeengt sieht. Voraussetzung für die Reaktanz sind jedoch zum einen, dass der Beeinflussungsversuch subjektiv wahrgenommen wird und zum anderen, dass es sich um einen für das betreffende Individuum wichtigen Meinungsgegenstand han-

¹⁸⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W, Weinberg, P., Gröppel-Klein, A., (2009), S. 234f.

delt.¹⁸¹ Zu einer Reaktion kommt es, wenn das Individuum merkt, dass jemand versucht, ihm seinen Standpunkt aufzudrängen. Hierbei kann die Reaktion still verlaufen und sich als innerer Versuch, die Reaktanz zu minimieren, in einer subjektiven Einstellungsänderung äußern. In diesem Fall setzt die betreffende Person ihr eigenes Kompetenzniveau herab und das der beeinflussenden Person herauf - es beugt sich dem Widerstandsprozess aus dem Glauben heraus, dass beim Gegenüber ein höheres Fachwissen vorhanden ist.¹⁸²

Je höher das Individuum seine eigene Kompetenz einstuft, desto eher wird es eine sichtbare Reaktion zeigen. Hierbei bezieht das Individuum einen klaren Standpunkt, leistet Widerstand gegen den Beeinflussungsversuch und vertritt eine gegenteilige als die beabsichtigte Meinung. Dies kann auch als Trotzreaktion bezeichnet werden.

Abbildung 13: Reaktanz



Quelle: Eigene Darstellung nach Trommsdorff, V., (2003), S. 282

Laut Kroeber-Riel et al gibt es vier Determinanten, die die Ausprägung der Reaktanz bestimmen:

- Stärke des äußeren Drucks
- Wichtigkeit des betreffenden Themas für den „Angegriffenen“
- Diskrepanz zwischen der eigenen und der aufdrängenden Sicht
- Umfang der Einschränkung

Im relevanten Zusammenhang kann die Reaktanz auch als eine Form der Konsequenz bei Unzufriedenheit auftreten. So wird der Konsument mit einer Gegenwehr reagieren, wenn er den Anbieter mittels einer Beschwerde auf seine Unzufriedenheit hinweist,

¹⁸¹ Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A., (2009), S. 261f.

¹⁸² Vgl. Trommsdorff, V., (2003), S. 282

dieser jedoch den Fehler nicht zugibt und gleichzeitig versucht, die negative Kundenmeinung durch Herabsetzung dessen Beurteilungskompetenz abzuschwächen. Jedoch kann der Kunde auch einem Beeinflussungsversuch unterliegen, wenn er eine gegenteilige als von ihm selbst wahrgenommene Meinung zu einem Objekt von einem Meinungsführer oder Experten zu hören bekommt. In diesem Fall würde der Beeinflussungsversuch nicht unbedingt als solcher wahrgenommen werden, sondern eher als Hilfestellung gehandelt. So kann die nach einem Kauf entstandene auf den eigenen Erfahrungen basierende Meinung auf indirektem Wege verändert werden.

Unternehmen können die Reaktanz versuchen zu vermeiden, indem sie Experten als Testimonials einsetzen und so der eigenen werblichen Aussage eine höhere Kompetenz verleihen oder in dem sie die Botschaft tarnen. Darüber hinaus bewirkt die Verbindung der Botschaft mit Inhalten, die dem Empfänger wichtig sind eine Neutralisierung des Gegenwehrprozesses.

7.3.6 Sonstige relevante verhaltenstheoretische Konsequenzen

Drei weitere Konsequenzen, die sich aus der Kunden(un)zufriedenheit ergeben können, sind die oben beschriebenen Drei-Komponenten-Theorie, Lerntheorie und Theorie des subjektiven Risikos. Diese wirken sich auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung aus. Laut der Drei-Komponenten-Theorie entsteht Einstellung durch das Zusammenwirken von affektiven und kognitiven Prozessen und wird durch die konative Komponente ergänzt, welche die Verhaltensabsicht darstellt. Wird der Konsument nach seiner Kaufentscheidung enttäuscht und unzufrieden, wirkt sich das wie ein Bumerang-Effekt aus: Er ändert seine Einstellung zu dem Meinungsgegenstand und wird nun eine geringere oder gar keine Kaufintention mehr hegen.

Gemäß der Lerntheorie führt eine Belohnungssituation durch einen Verstärkungseffekt dazu, dass das (Kauf-) Verhalten beibehalten wird und der Kunde zufrieden ist. Je regelmäßiger der Kunde tatsächlich dieses Belohnungsgefühl wahrnimmt, desto häufiger möchte er sein Verhalten wiederholen. Dies wiederum wirkt sich positiv auf eine Kundenbindung mit dem Anbieter aus.

Ähnlich ist der Zusammenhang der Risikotheorie mit der Kundenzufriedenheit beschaffen. Laut der Theorie des subjektiven Entscheidungsrisikos verursacht eine Vor-Kauf-Dissonanz innere Konflikte und Spannungen bei dem Konsumenten und beeinflusst sein Verhalten. Ist ein Kunde jedoch mit einem Anbieter und seinen Produkten zufrieden und weiß erfahrungsgemäß vorher, welche Leistungen er erhält, dann verringert dies gemäß der Risikotheorie die Abwanderungsgefahr. Ein ähnliches Produkt bei einem

unbekannten Anbieter zu beziehen, würde wieder ein subjektives Risiko erzeugen und da der Konsument bestrebt ist, dieses so gering wie möglich zu halten, wird er sich zum bekannten Anbieter eher loyal verhalten.

7.4 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

In dem vorigen Teilabschnitt über die Konsequenzen von Kundenzufriedenheit wurde bereits deutlich, wie wichtig der Kunde für ein Unternehmen ist und was seine dauerhafte Zufriedenheit für den Erfolg des Unternehmens bedeutet. Gemäß der oben bereits dargelegten Wirkungskette der Unternehmung ist die Bindung eines zufriedenen Kunden der nächste Schritt auf dem Weg zum nachhaltigen ökonomischen Erfolg und sollte daher beim Unternehmen einen besonderen Fokus im Gesamtkonstrukt der Kundenorientierung erhalten. Eine Geschäftsbeziehung mit den Kunden hat jedoch keinesfalls nur ökonomische Vorteile, die durch Wiederkauf, Cross-Buying oder Weiterempfehlung für das Unternehmen entstehen. Der zufriedene Kunde hat im Rahmen seiner Beziehung zum Unternehmen auch qualitative Aspekte. Durch Erkenntnisse aus seinem Kaufverhalten und seinen dynamischen Kundenbedürfnissen heraus kann der Kunde dem Unternehmen in Bezug auf den Bereich der Innovation und der Forschung & Entwicklung qualitativ wertvollen Input liefern.

Der Kunde ist also indirekt an der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beteiligt. Somit kann die Kundenbindung auch als strategisch relevanter Faktor des Unternehmenserfolgs bezeichnet werden. Im Zielsystem eines Unternehmens können Zielgrößen wie höherer Umsatz, Gewinn und Kundenwert oder aber niedrigere Kosten durch die Kunden bindenden Faktoren wie u.a. Vertrauen, Bekanntheit, Erreichbarkeit oder auch Image positiv beeinflusst werden.

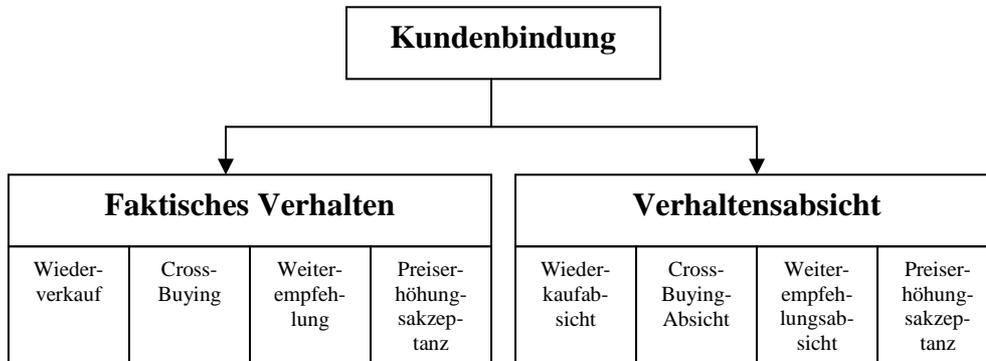
Es wird deutlich, dass der Kunde mit dem Unternehmen u.a. auf der ökonomischen, strategischen, konjunkturell-wirtschaftlichen als auch sozialen Ebene in einer Beziehung steht und eine langfristige Bindung im Rahmen eines erfolgreichen CRM-Ansatzes immer unerlässlicher für ein Unternehmen wird.

7.4.1 Definition und Determinanten der Kundenbindung

Beim Versuch, Kundenbindung einzuordnen und abzugrenzen, wird vergleichend die Kundenzufriedenheit herangezogen. Es wurde bereits verdeutlicht, dass die Kundenzufriedenheit als Einstellung sowohl die kognitive als auch die affektive Komponente ent-

hält. Der dort aus Operationalisierungsgründen fehlende konative Faktor ist jedoch wichtiger Bestandteil des Kundenbindungskonzepts, welches zum einen das tatsächliche Verhalten beobachtet und zum anderen die Verhaltensintention in Betracht zieht.

Abbildung 14: Konzeptualisierung des Konstrukts Kundenbindung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, M., Homburg, C., (2003), S. 9

Basierend auf diesen beiden Säulen versuchen Unternehmen gemäß der Definition von Kundenbindung, sowohl das aktuelle tatsächliche Verhalten als auch das zukünftig beabsichtigte Verhalten durch Maßnahmen positiv zu beeinflussen und so die Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung zu schaffen bzw. diese auszubauen.¹⁸³ Doch Kundenbindung wird nicht nur aus Unternehmenssicht (anbieterbezogen) im Sinne von Kundenbindungsmanagement betrachtet, sondern auch aus der Kundenperspektive (nachfragebezogen), wonach das Konstrukt als Treue dem Unternehmen gegenüber verstanden wird.¹⁸⁴

Im Gegensatz zur Verbundenheit kann die Gebundenheit zu einem Unternehmen freiwillig, aber auch unfreiwillig sein, z.B. wenn die Wahlfreiheit des Kunden eingeschränkt ist, wie es bei Monopolstellungen der Fall ist. Unter Umständen würden Kunden wechseln, sind aber an den einen Anbieter gebunden. Dieser Zustand impliziert jedoch meist eine psychische Konsequenz und verursacht unangenehme Empfindungen.

Allgemein wird unter folgenden Bindungsursachen unterschieden:

- Situative Bindung: Erreichbarkeit oder Bequemlichkeit
- Vertragliche Bindung: Abschluss von Verträgen mit Mindestlaufzeiten (bspw. Mobilfunkverträge, Fitness-Studio-Verträge etc.)

¹⁸³ Vgl. Bruhn, M., Homburg, C., (2003), S. 8

¹⁸⁴ Vgl. Foscht, T., Swoboda, B., (2007), S. 216

- Ökonomische Bindung: Hohe Wechselkosten
- Technisch-funktionale Bindung: Nutzung von kompatibler und bedarfsgerechter Software
- Psychologische Bindung: Basierend auf der Kundenzufriedenheit¹⁸⁵

Die jeweiligen Bindungsursachen stehen in einem Wechselwirkungszusammenhang, da sie sich gegenseitig nicht ausschließen und gleichzeitig für die Kundenbindung verantwortlich sein können. Die psychologische Bindung besitzt hierbei jedoch vergleichsweise eine größere Relevanz, da sie bei allen anderen Bindungsdeterminanten beteiligt ist. Entfällt bspw. ein Bindungsgrund für einen Kunden, da seine Vertragslaufzeit endet und er von seinen Verpflichtungen entbunden wird, so ist es ausschlaggebend, wie zufrieden er mit den Leistungen des Anbieters während der Vertragsbindung war. Dies entscheidet, ob er seine Geschäftsbeziehung freiwillig verlängern möchte oder nicht.

Inwieweit zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung ein Abhängigkeitsverhältnis besteht, soll hier nicht näher diskutiert werden. Durch eine umfassende Literaturrecherche wird jedoch klar, dass sich die Forschung nicht eindeutig auf einen allgemeingültigen Zusammenhang einigen kann. Eine absolute Wenn-Dann-Aussage ist somit nicht möglich, dennoch wird hier eine Verbindung zwischen beiden Konstrukten als gegeben betrachtet, denn Zufriedenheit liefert die Grundvoraussetzung für das Gefühl der Verbundenheit (Wir-Gefühl) und damit für das freiwillige Bedürfnis der Aufrechterhaltung der Beziehung. Es impliziert eine gewisse Wertschätzung, die von beiden Seiten entgegen gebracht wird.

7.4.2 Kundenbindung und Konsumentenverhalten

Unter Zugrundelegung der obigen Informationen lässt sich ein bedeutender Zusammenhang der Kundenbindung mit den oben behandelten Theorien des Konsumentenverhaltens feststellen. So lassen sich aufschlussreiche Verbindungen zu allen Konstrukten in der affektiven Prozesse herstellen: zur Emotion, Motivation und Einstellung.

So entscheidet das Konstrukt der Emotion darüber, wie der Kunde sich in einer bestehenden oder möglichen Geschäftsbeziehung fühlt und wie sich daraufhin seine Handlungsmotivation und Einstellung gegenüber dieser Beziehung zusammensetzt. Empfindet der Kunde Vertrauen und Zufriedenheit in einer Beziehungssituation und erfährt er das Unternehmen als ehrlich und glaubwürdig, ist der Grundstein - zumindest für eine

¹⁸⁵ Vgl. Moser, K., (2007), S. 130f.

psychisch basierte - Kundenbindung gelegt. Unfreiwillig eingegangene Beziehungen sollen an dieser Stelle außen vor gelassen werden.

In diesem Kontext erfährt die emotionale Kundenbindung einen starken Trend im Marketing. So versuchen Unternehmen zunehmend, ihren Marken und Produkten eine starke emotionale Note zu verleihen und über die Brücke des emotionalen Konsumerlebnisses ein vom Konsumenten wahrgenommenes Alleinstellungsmerkmal zu positionieren.

Das Konstrukt der Motivation lässt sich dahingehend mit der Kundenbindung vereinen, als dass der Konsument bestrebt ist, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten. Motivation setzt sich als aktivierender Prozess aus der Emotion als grundlegende Antriebskraft und der Zielgerichtetheit als kognitiv bedingte Antriebskraft zusammen. Die Fragestellung nach dem „Warum?“ bezeichnet hierbei die motivationalen Faktoren nach dem Grund des Handlungsbestrebens. Im Fall der Kundenbindung ist es die Befriedigung der eigenen Motive unter gleichzeitiger Verknüpfung mit positiven (angenehmen) Emotionen, die das Individuum mit der jeweiligen Beziehungssituation verbindet. Sieht der Kunde durch die aufrecht gehaltene Beziehung zum Anbieter Vorteile für sich, die seine Bedürfnisse zufrieden stellen können, so treibt ihn dies dazu an, diesen Zustand beizubehalten oder auszubauen. Somit kann ein Zusammenhang mit der Erwartungswert-Theorie im Motivationskonstrukt hergestellt werden.

Für das Einstellungskonstrukt gilt ähnliches Übertragungsprinzip. Ein Individuum hält eine positive Einstellung zu den Meinungsgegenständen, wenn sie im Rahmen einer emotionalen und kognitiven Auseinandersetzung als Ziel führend (motivkonform) eingeschätzt werden. Die Entstehung von Kundenbindung setzt also voraus, dass das Individuum eine grundlegend positive Einstellung zum Unternehmen oder seinem Angebot hat, da sonst im Rahmen der Drei-Komponenten-Theorie eine Kaufintention und damit die tatsächliche Kaufhandlung nicht möglich wäre.

8 Die Kunden der Hochschule

8.1 Anspruchsgruppen der Hochschule

Im Verlauf der Arbeit wurde bereits die Notwendigkeit einer kunden- und marktorientierten Ausrichtung der Hochschulen ausgeführt, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Doch nun stellt sich bereits die Frage, dass wenn die Hochschule als Dienstleistungsorganisation bezeichnet wird, wer dann der abnehmende „Kunde“ ist. Hierbei muss festgestellt werden, dass, obwohl es mehrere Anspruchsgruppen gibt, welche die Dienstleistungen der Hochschule auf unterschiedlichen Ebenen erhalten, dennoch für keine Zielgruppe die klassische Kundenbezeichnung zutreffend ist. Dies beruht auf dem spezifischen Anbieter-Nachfrager-Verhältnis und soll in Bezug auf eine Anspruchsgruppe im Folgenden näher begründet werden.

Die Kundenorientierung einer Organisation erfordert im Zuge des strategischen Marketing-Managements eine genaue Betrachtung des Marktes und des Kunden. Die Hochschule bedient unterschiedliche Gruppen, zu welchen spezifische Abhängigkeitsverhältnisse bestehen. Bei einer näheren Betrachtung bilden sich im Zuge der Marktsegmentierung zwei dimensionale Gruppen heraus: interne und externe Anspruchsgruppen.

8.1.1 Interne Anspruchsgruppen

Zu den internen Anspruchsgruppen gehören die aktuell immatrikulierten Studierenden sowie die Mitarbeiter der Fakultäten selbst, Professoren, wissenschaftliches Personal und Honorarprofessoren.

Die Studenten selbst bilden eine der wichtigsten Zielgruppen der Hochschule und können daher mit Einschränkungen als „Kunde“ bezeichnet werden. Die Kunde-Anbieter-Beziehung kann jedoch nicht vom industriellen Bereich auf den Hochschulbereich übertragen werden, da der Student selbst an der Dienstleistungsqualität und dem Erfolg, den er durch die Leistung erhalten mag, aktiv beteiligt ist. Somit ist seine Rolle weitaus komplexer als die eines reinen Abnehmers. Während seines Studiums durchläuft der Student wichtige Phasen, die den Wandel seiner Interessen und Werte bestimmen. Er ist zum einen der Student im Grundstudium, welches er subjektiv stark an die Schulorientierung angelehnt wahrnimmt. Mit dem Übergang ins Hauptstudium durchlebt er eine weitere Stufe auf der persönlichen Reifeleiter. Die Spezifizierung auf ein bestimmtes Fachgebiet und damit eine genauere Zuordnung der persönlichen Qualifikationen und Präferenzen ist bezeichnend für die Auflösung der anfangs noch vorhandenen Unsicherheiten. Als Absolvent ist er zielgerichtet auf den Berufseinstieg eingestellt und erfährt

noch einmal eine Verfestigung seiner Persönlichkeit und Werte. Durch alle Phasen hindurch ist er außer der Studienleistung auf die aktive Begleitung und Betreuung der Hochschule angewiesen.

Die Professoren und Honorarprofessoren haben eine zweigeteilte Rolle im Hochschulsystem inne. Zum einen erstellen sie gemeinsam in enger Interaktion mit den Studierenden die Bildungsleistung. Zum anderen sind sie eng mit den Unternehmen verbunden, die als Auftraggeber für Forschungsarbeiten fungieren können und dafür auch entsprechende Mittel zur Verfügung stellen. Ebenfalls nutzen die Kontakte der Professoren in die Wirtschaft und zu anderen Organisationen auch Studenten, die so an Praktika oder Berufseinstiegsmöglichkeiten und ähnliches kommen können.

8.1.2 Externe Anspruchsgruppen

Als externe Anspruchsgruppen gelten u.a. Schüler, Alumni, Unternehmen, Verbände, Staat und Gesellschaft sowie Partnerhochschulen im Ausland.

Schüler, besonders die Jahrgänge, die kurz vor dem (Fach-)Abitur stehen, sind eine für die Kundenbindung bedeutende Zielgruppe. Das Kundenbindungsmanagement der Hochschule sollte bereits für diese Zielgruppe von Anfang an adäquate Maßnahmen entwickeln, um sie für die Hochschule zu gewinnen. Als potenzielle Studierende weisen Schüler aufgrund ihres starken Bezugs zum Schulsystem und dessen Prozessen starke Informationslücken bezüglich des Studiums auf. Es entstehen Orientierungsunsicherheit und Risikoempfinden bei den potenziellen Studenten bezüglich der eigenen Ziele. Daher sind sie auf umfassende Beratung und Informationen angewiesen. Besonders wichtige Themen sind für die Studieninteressenten die allgemeine Fach- und Studienberatung und die Studienfinanzierungsberatung (in diesem Zusammenhang die finanzielle Förderung). Die Hochschule hat die Möglichkeit, schon an diesem Punkt des Entscheidungsprozesses die Schüler „abzuholen“ und auf sich aufmerksam zu machen.

Die Ehemaligen sind als Fokus der Gesamtbetrachtung als ein entscheidender Faktor in der Erfolgskette der Hochschule zu bezeichnen. Aufgrund ihres post-universitären Engagements u.a. in Förderkreisen und dem Alumni-Netzwerk können sie nicht vollkommen der externen Zielgruppe zugeordnet werden, sondern können teilweise auch als interne Anspruchsgruppe bezeichnet werden, da sie als Netzwerk-Mitglied nie wirklich den Kreis der Hochschule verlassen.

Alumni haben alle Stadien im Studium durchlaufen und haben somit die größten Erfahrungen mit der Hochschule, den dortigen Prozessen sowie dem qualitativen Aspekt der

Lehrinhalte aufzuweisen. Daher können sie u.a. auch als Multiplikator in der Hochschulkommunikation auftreten und durch ihre Erfahrungsberichte als Meinungsführer wahrgenommen werden. In ihrem späteren Karriereverlauf haben Alumni eine Schlüsselrolle inne, da sie im Fall der erfolgreichen und dauerhaften Bindung an die Alma Mater als Geld- und Arbeitgeber sowie allgemeine Verbindungspersonen zur internationalen Wirtschaft agieren können. Die Bedeutung der Alumni zeigt sich aus einer ganzheitlichen Betrachtung der Kundenbindung in allen Kundenbeziehungsstadien, da der Alumnus bereits im frühen Stadium seines Studiums an die Hochschule gebunden wird. In einer tiefer gehenden Betrachtung wird den Alumni als letzte Gruppe im Beziehungslebenszyklus im Zusammenhang mit der Kundenbindung im späteren Verlauf der Arbeit eine weitere Erörterung zuteil.

Die Verbindung zu Wirtschafts- und anderen Unternehmen ist von großer Bedeutung für die Studenten und damit auch für die Hochschule (Image, Attraktivität). Mit letzterer sind Unternehmen auf mehreren Ebenen verbunden. Zum einen sind sie als Mitglieder in Stiftungen etc. potenzieller Sponsor und treten ebenfalls auf direktem Wege als Partner in Forschungsverbänden auf. Für Studierende sind sie potenzielle Arbeitgeber während und nach dem Studium.

Die Gesellschaft und Wirtschaft und damit auch der Fiskus sind in indirektem Umfang ebenfalls eine externe Anspruchsgruppe, die daran interessiert ist, dass das Landesbildungsniveau nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht ihren Beitrag leistet, sondern auch im direkten Vergleich mit Bildungssystemen anderer Länder wettbewerbsfähig bleibt, um so u.a. für ausländische Hochschulen ein attraktiver Partner zu sein.

8.2 Beziehungsverlauf der Studenten

Bei der kurzen Vorstellung der Alumni als externe Zielgruppe der Hochschule wurde deutlich, dass diese mehrere Phasen durchläuft, die jede für sich eine große Rolle für die Hochschule in Bezug auf die Ansprache und die Kundenbindung spielen. Im Folgenden sollen die einzelnen Phasen prägnant beleuchtet werden.

8.2.1 Die Vor-Studium-Phase

Die Studenten-Hochschule-Beziehung beginnt bereits in der Phase vor dem Studium. Der Schüler besucht das 12. und 13. Schuljahr und steht vor einer Entscheidung für einen bestimmten Studiengang und die entsprechende Hochschule. Bezeichnend hierfür

ist ein intensiver kognitiver Evaluationsprozess, da die Entscheidung mit sehr hohem Involvement und einschneidenden Veränderungen für Beruf und das persönliche Leben einhergeht.

Hier ist zwischen zwei grundlegenden Teilphasen zu unterscheiden. Zum einen befindet sich der Schüler aufgrund von Unsicherheiten und Informationsmangel im Prozess der Informationssuche, welche sich nach persönlichen Motiven und Präferenzen sowie Lebensstil richtet. Diese enthalten sowohl soziale, zeitliche, fachliche und örtliche Aspekte in Bezug auf die Studienrichtung und die Institution. Hochschulen müssen sich ein genaues Bild von dem Informationsverhalten machen, um ihre Präsenz auf dem Markt effektiv einzusetzen. Wichtige Informationsquellen sind in diesem Zusammenhang Internet, Studienberatung, Studienmessen etc. In dieser Teilphase wird bereits eine Selektion der Alternativen vorgenommen.

Die zweite Teilphase bezeichnet die Kontaktaufnahme zwischen Hochschule und potenziellem Student. Hier erfolgt eine weitere Einschränkung der in Frage kommenden Hochschulen. In der Kontaktphase erhält der Studieninteressierte einen ersten Bezug zu den vorhandenen Alternativen. Kommunikation mit Studenten, Professoren und anderen Repräsentanten der Hochschule hat hierbei durch die vorhandene Nähe einen Einfluss auf den Abbau von Unsicherheiten und damit auf die Entscheidungsfindung.

Diese erste Phase kann als der Beginn der Kundenbeziehung zwischen Hochschulen und Studenten (zukünftigen Alumni) bezeichnet werden und ist der erste Anknüpfungspunkt für das Kundenbeziehungsmanagement der Hochschulen.

8.2.2 Die Studium-Phase

Das zweite Stadium in der Student-Hochschulen-Beziehung ist die Immatrikulationsphase, der zum einen vereinzelt hochschulspezifische Aufnahmeprüfungen und zum anderen eine bewusste Entscheidung vorausgegangen ist, an dieser Hochschule das Studium aufzunehmen. Für diese Entscheidung hat der Student eventuell andere für ihn relevante Hochschulzusagen abgeschlagen - diese Hintergrundinformation ist in Bezug auf das Konsumentenverhalten für die Zeit während des Studiums von Bedeutung. Einschränkungen, wie sie durch Aufnahmeprüfungen, begrenzte Studienplatzanzahl oder Numerus Clausus gegeben sind, verstärken die wahrgenommene Attraktivität der gewählten Alternative aus Sicht des Immatrikulierenden, was sich unterschwellig auf diese anfangs sehr niedrige Bindungsintensität positiv niederschlägt.

8.2.2.1 Grundstudium

Der sich im Grundstudium befindende Student ist geprägt von Unsicherheit und Orientierungsfindung. Dazu gehören das Einleben auf dem Campus, in der Stadt und der neuen sozialen Umgebung sowie die Orientierung auf fachlicher Ebene in Bezug auf Hochschulabläufe. Der Student befindet sich in der Umgewöhnungs- und Einstellungsphase, da er noch stark schulorientiert denkt und handelt. Unsicherheiten sind auch in Bezug auf die fachspezifische Ausrichtung vorhanden. Hochschulen sollten Studenten in dieser Phase sehr stark unterstützen, um ihnen den Einstieg in den Hochschulalltag zu erleichtern - dazu zählt vor allem das Beratungsangebot sowie das Studium als auch das Studentenleben. Umfassende Informationen und Transparenz der Abläufe und Studieninhalte sind hier erforderlich, was zum großen Anteil den Dozenten obliegt. Dies wirkt sich durch die verstärkte Kooperation zwischen Lehrenden und Gelehrten auch auf die Bindung zum Lehrinstitut selbst aus.

8.2.2.2 Hauptstudium

Im Hauptstudium ändert sich das insofern, als dass der Student sich mit seiner Festlegung auf ein bestimmtes Fachgebiet eine langfristige Ausrichtung verleiht. An die universitären Prozesse und das wissenschaftliche Arbeiten und Denken ist er in dieser Phase bereits stark angepasst. Er hat den Abschluss stärker vor Augen und durchläuft einen Karriereplanungsprozess, in dem alle Möglichkeiten des Berufseinstiegs evaluiert werden. Praktika im In- und Ausland werden an der fachlichen Spezialisierung angelehnt ausgewählt und bezeichnen die Zielorientierung des Studenten. In dieser Phase kommt dem Dienstleistungsangebot und der Dienstleistungsqualität eine hohe Bedeutung zu. Hochschulen müssen ihre Ansprache auf die nunmehr stärker definierten Bedürfnisse der Studenten anpassen (z.B. stärkere Unterstützung bei der Praktikumssuche und Hilfe bei der ersten Kontaktherstellung zu Unternehmen).

8.2.2.3 Abschluss

In dieser Phase befindet sich der Student an einem wichtigen Wendepunkt in seinem persönlichen und beruflichen Leben. Die fachlichen Leistungsanforderungen, die seitens der Hochschule nun an ihn gestellt werden, haben in dieser Phase ihr Maximum erreicht. In Examensprüfungen oder Abschlussarbeiten wird von dem Studenten akademisches Niveau und die Anwendung des während des gesamten Studiums erworbenen Wissens erwartet. Der Leistungsdruck sowie die -bereitschaft sind hier besonders hoch,

da die Anstrengungen des Studenten nicht nur die Qualität seines Abschlusses determinieren, sondern vor allem den Grundstein für seine berufliche Karriere legen. Es wird angenommen: je besser der Abschluss, desto aussichtsreicher ist eine gut positionierte Stelle. Da diese Schlussphase für den Studenten die wichtigste des gesamten Studiums darstellt, ist hier aus emotionalen Aspekten ein Punkt erreicht, an dem die Bindungsintensität der Beziehung der Hochschule zu dem Studenten am höchsten ist. Daher kann in diesem Stadium von einem sehr hohen Involvement ausgegangen werden. Werte wie Lob, Anerkennung über die eigene Leistung oder Motivation, ins Berufsleben zu starten, begleiten den Absolventen.

Die Studienzeit wird Revue passiert und eine Gesamtbilanz gezogen. Es ist anzunehmen, dass die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit an dieser Stelle am intensivsten erlebt werden, was dementsprechend als Indikator für eine weitergehende Bindung nach dem Studium gesehen werden kann. Beeinflussende Faktoren für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit in diesem Beziehungsstadium sind bspw. die Unterstützung bei Examensvorbereitungen oder die Art der persönlichen Betreuung und Kooperation beim Erstellen der Abschlussarbeit. Da der Student sich mit langem Vorlauf der Lebens- und Berufsplanung auf das Ende des Studiums vorbereitet hat, wird sein Fokus auf die Hochschule immer geringer, je näher der Abschluss kommt. Die erste emotionale Trennung findet so spätestens mit der Abgabe der angefertigten Arbeit statt. Von da an entscheiden die erlebten Erfahrungen und die Qualität des Alumni-Programms über den Aufbau und die Intensität der außeruniversitären Verbundenheit mit der Hochschule.

8.2.3 Die Nach-Studium-Phase

Analog betrachtet lässt sich sagen, dass der Grundstein der Studentenbindung zur Hochschule, welcher über eine konstante Erwartungserfüllung und Zufriedenheit während des Studiums gelegt worden ist, darüber entscheidet, wie stabil und groß das Haus wird, welches damit erbaut werden kann. Kurz gesagt: Ist es einer Hochschule im Laufe des Studiums nicht gelungen, durch Dienstleistungsqualität in allen wichtigen Aspekten dauerhafte Zufriedenheit zu erzeugen, so wird nach dem Studium keine Aufrechterhaltung und kein Ausbau der Bindung mehr möglich sein.

Grundsätzlich bestehen nach dem Studium drei Möglichkeiten:

1. Abwendung von der Hochschule und Interessenverlust bezüglich einer über das Studium hinausgehende Bindung
2. Weiterführung der Verbindung über Kooperationen und Mitgliedschaft im Alumni-Netzwerk

3. Wiederaufnahme der Studenten-Hochschule-Beziehung im Rahmen eines weiter führenden Studiums (Master, PhD etc.)

Die erste Alternative kann von den anderen beiden abgegrenzt werden, da es für eine Hochschule, die das Anspruchsniveau des Studenten in der Vergangenheit nicht erreichen konnte, sehr schwer werden wird, diesen „verlorenen Kunden“ zukunftsgerichtet wieder zurückzuholen. Dagegen können die anderen beiden Alternativen einander beeinflussen oder gar gleichzeitig auftreten.

Das Alumnimanagement sollte folglich nicht erst gegen Ende des Studiums erfolgen, sondern schon möglichst früh einsetzen, um eine möglichst hohe Kundenbindung zu erreichen. So könnten beispielsweise schon ab dem ersten Semester vergünstigte Mitgliedschaften für Studierende in Fördervereinen der Hochschule angeboten werden.

9 Kundenzufriedenheit an der Hochschule

In den vorangegangenen Teilabschnitten wurden zum einen eine Auswahl von Theorien und Modellen des Konsumentenverhaltens im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit im Hochschulbereich geprüft und zum anderen die Theorien zur Kundenzufriedenheit selbst erläutert. In diesem Kapitel soll die Entwicklung zur Entstehung von Kundenzufriedenheit an Hochschulen dargestellt werden. Es wird sich dabei in Bezug auf den zugrunde liegenden CRM-Ansatz herauskristallisieren, welche Theorien als ausschlaggebend für die dauerhafte Bindung durch Zufriedenheit betrachtet werden.

9.1 Entstehung der Kundenzufriedenheit im Hochschulbereich

Gemäß dem C/D-Paradigma ist die Zufriedenheit eines Kunden abhängig von zwei Variablen: dem Soll-Wert und dem Ist-Wert. Der Soll-Wert stellt die Ansprüche und Erwartungen des Individuums an das Unternehmen dar und der Ist-Wert steht für die subjektiv wahrgenommene Leistungsqualität. Beide Faktoren werden vom Individuum gegeneinander aufgewogen und erzeugen so entweder ein negativ oder ein positiv behaftetes Gefühl.

Die Kundenzufriedenheit an der Hochschule sollte ein langfristiges Bestreben jeder Bildungsinstitution sein, da es diesbezüglich keinen Zeitbezug gibt, sondern die Zufriedenheit durch alle Stadien hindurch erreicht werden soll. Dies schließt den ersten Kontakt mit der Hochschule ein und erstreckt sich über die Studienphase bis nach dem Studium

in Form einer Alumni-Hochschul-Beziehung. Wichtig ist, dass Hochschul- und Beziehungsmarketing sind als dauerhafte Investition für die zukünftigen Beziehungen zu betrachten ist. Was vor dem Studium bereits investiert wird und sich während des Studiums fortsetzt, wird sich nach dem Studium auszahlen.

Daher wird auch in der Zufriedenheitsentstehung das größere Bild betrachtet und der Student in jeder seiner Phasen eingeschlossen.

9.1.1 Die Soll-Komponente

Die Soll-Komponente fungiert sowohl als Erwartungsbildung als auch als Entscheidungskriterium. Die erste Bildung des Soll-Werts, also die Erwartungshaltung, findet vor dem Studium statt. Mit der Entscheidung, die ein angehender Student zugunsten einer bestimmten Hochschule trifft, geht ein intensiver Informations- und Evaluationsprozess einher. Im Zuge dieser komplexen sowohl kognitiven als auch affektiven Vorgänge entwickelt der Immatrikulierende einen subjektiven Soll-Wert, woran mehrere bereits diskutierte theoretische Konstrukte ihren Anteil haben. Für eine transparente Darstellung der Einfluss nehmenden Komponenten wird eine Trennung zwischen qualitativ begründeten und psychisch determinierten Aspekten vorgenommen.

9.1.1.1 Qualitätsmerkmale

Im Rahmen einer Bewertung der Qualitätsmerkmale der Hochschule kann das dreidimensionale Kano-Modell¹⁸⁶ zu den qualitativen Anforderungen der Studenten an die Hochschuleinrichtung herangezogen werden. Obwohl sich die Erfüllung vieler Faktoren erst im Laufe des Studiums herauskristallisiert, kann und sollte die Marketingkommunikation der Hochschule bereits vor dem Studium die Gewährleistung dieser Faktoren herausstellen. Die Kenntnis auf Studentenseite wiederum versetzt den angehenden Studenten in die Lage, eine gewisse Erwartungshaltung einzunehmen.

Das Kano-Modell basiert auf drei Kategorien von qualitativen Merkmalen der angebotenen Dienstleistung der Hochschule, wobei die jeweils höhere Ebene auf der unteren aufbaut. Kann die Ebene der Basisanforderungen nicht erfüllt werden, so wird dies auch mit der nächst höheren Kategorie, den Leistungsmerkmalen, nicht möglich sein. Selbiges gilt für die Ebene der Begeisterungsanforderungen. Da die Basisanforderungen vom Studenten aufgrund der grundlegend modernen Hochschullandschaft vorausgesetzt

¹⁸⁶ Ende der 1970er Jahre von Prof. Noriaki Kano an der Tokioter Universität entwickelt

werden, sind diese irrelevant für die Zufriedenheitsbildung. Sie sind vielmehr die Plattform, auf der die qualitativen Leistungsmerkmale basieren.

Zu den Basisanforderungen gehören somit das Hochschulgebäude, Lehrsäle, Studiengangauswahl, Dozenten etc., also die Faktoren, die die Leistungserstellung der Bildung überhaupt erst ermöglichen. Hierzu gehört auch die Studienwahl, wobei es zwischen staatlichen und privaten Hochschulen weit reichende Unterschiede gibt. Die meisten Studenten sehen es als Grundvoraussetzung, dass sie den Studiengang studieren können, den sie präferieren. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, denn durch die staatliche ZVS¹⁸⁷ und die große Nachfrage werden die Studenten oft auf ähnliche Studiengänge oder andere, nicht bevorzugte Standorte verwiesen. Dadurch kann bereits im Vorfeld Unzufriedenheit und kognitive Dissonanz entstehen, wobei sich dies negativ auf die Erwartungen und die Einstellungen der Immatrikulierenden auswirkt.

Leistungsanforderungen dagegen sind Differenzierungseigenschaften, mit welchen sich die Hochschule durch ihre Gewährleistung abhebt und die Zufriedenheit beim Empfänger fördert. Solche Anforderungen betreffen vor allem die Studienorganisation, das Lehrangebot, die Betreuung und die (technische) Ausstattung. Die Studenten erwarten hier, dass das Angebot der Hochschule den Marktanforderungen sowohl quantitativ als auch qualitativ entspricht. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Praxisnähe, die von den Unternehmen gefordert wird. Diese wird bspw. erreicht durch Exkursionen, Workshops und Projekte mit Unternehmen sowie Bearbeitungen von Fallstudien und Erstellung von Business Plänen. Leistungsanforderungen sind ebenfalls die Studienorganisation, deren effizienter Aufbau es ermöglicht, ein integriertes Auslandssemester zu durchlaufen oder hochwertige Praktika (auch im Ausland) ohne die Beanspruchung eines Praxissemesters zu absolvieren. Weitere Faktoren, welche die Erwartungshaltung beeinflussen, sind überschaubare Semestergruppen, moderne technische Ausstattung, E-Service oder Studium-Finanzierungsberatung.

Unter Begeisterungsanforderungen werden qualitative Aspekte verstanden, die eine äußerst intensive Zufriedenheit auslösen. Solche Faktoren werden zumindest an staatlichen Hochschulen häufig nicht explizit erwartet, werden sie jedoch kommuniziert, wirkt sich das ebenfalls auf die Erwartungshaltung aus. Ausschlaggebende Faktoren sind hier eine optimale Vorbereitung auf das Berufsleben durch persönliche intensive Betreuung. Eine häufige Problemstellung gerade an staatlichen Hochschulen ist die unzureichende Betreuung. Aufgrund von hohen Studentenzahlen kann ein gewisser Betreuungsgrad nicht mehr gewährleistet werden und die Hochschule-Student-Beziehung gestaltet sich

¹⁸⁷ ZVS: Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen

auf anonymer Ebene. Betreuung ist für die meisten Studenten ein absolutes Entscheidungskriterium und eine Zufriedenheitskomponente. Weiterhin gehören Soft-Skills fördernde Maßnahmen wie Seminare oder die Services des Career Center.

9.1.1.2 Psychologische Einflüsse

Im Zuge der Anspruchsniveaustheorie setzt sich der Bewerber klare Ziele und Ansprüche an seine eigene Leistung, welche sich jedoch ebenfalls subjektiv ausdrücken, denn: Für den einen mag es das Ziel sein, einfach nur die notwendigen Scheine machen zu können und für den anderen kommt ein Abschluss schlechter als Note 2 nicht in Frage. Diese subjektiven Ansprüche bilden die Ausgangslage für das Verhalten im späteren Verlauf des Studiums. Für jeden von beiden gilt jedoch, dass sie mindestens den Anspruch, den sie an sich selbst stellen, auch an die Hochschule haben. Es wird erwartet, dass die Hochschule den Studenten durch hohe Dienstleistungsqualität und Studentenorientierung dazu zu befähigen in der Lage ist, die eigenen Leistungsziele erreichen zu können. In diesem Punkt wirkt auch die Erwartungs-Wert-Theorie auf die Bildung des Soll-Wertes ein: Der Student ist motiviert, eine gewisse Leistung in seinem Studium zu bringen, weil er sich davon einen Nutzen verspricht, den die Hochschule ihm dadurch stiftet. Dieser durch die Hochschule vermittelte Nutzen diene im Vorfeld im Übrigen auch u.a. als Entscheidungsgrundlage.

Weiterhin gehen auch individuelle Erfahrungen in die Erwartungsbildung ein. Diese könnten noch in der Schulzeit begründet liegen und werden auf die noch unbekanntere Hochschulsituation übertragen. Zu Beginn des Studiums wird jedoch an der durch die Erfahrungsübertragung gebildeten Erwartungshaltung sehr schnell die erste Anpassung vorgenommen. Eine weitere Einflussgröße, die die Erwartungshaltung beeinflusst, sind die lerntheoretisch begründete Beobachtungen im Sinne der Mund-zu-Mund-Kommunikation, bspw. Informationen/Erfahrungsberichte aus dem Bekanntenkreis von Individuen, die bereits studieren und ihre ersten eigenen Erfahrungen mit dem Hochschulwesen gesammelt haben.

Zu guter Letzt hat auch die werbliche Kommunikation der Hochschule einen Einfluss auf die Erwartungsbildung, die gemäß dem Elaboration-Likelihood-Modell über die zentrale Überzeugungsroute versucht, durch Bereitstellung umfangreicher Informationen ein gewisses Selbstbild der Hochschule zu vermitteln. Hierbei muss darauf geachtet werden, nicht zu viel zu versprechen, um keine verzerrte Erwartungshaltung herbeizuführen.

Im Zusammenhang mit allen obigen Aspekten entstehen ein hohes Involvement sowie Aktivierung in Bezug auf angenehmen Emotionen und positiven Einstellungen gegenüber der Hochschule, da das Individuum von einer Erfüllung seiner Erwartungen eingestellt hat. Diese Erwartungen bilden aus verhaltenstheoretischer Sicht den Ausgangsreferenzpunkt für den stattfindenden Soll-Ist-Vergleich, der sich vom Anfang bis zum Ende des Studiums kontinuierlich vollzieht. Dabei sind die Anspruchsniveaus und Erwartungshaltungen gemäß ihrem theoretischen Hintergrund nicht starr, sondern werden an die jeweiligen Sachverhalte angeglichen.

9.1.2 Die Ist-Komponente

Die Ist-Komponente stellt die vom Studenten subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität dar, nachdem er diese tatsächlich erhalten hat. Also bezieht sich die Erfahrung auf all die Anforderungen, die die oben beschriebenen qualitativen und psychologischen Aspekte beinhalten. Das wahrgenommene Dienstleistungsniveau kann in unterschiedlichen Stadien des Studiums unterschiedlich empfunden werden. Begründen lässt sich dies durch die dynamischen Anspruchsniveaus an sich selbst und die Hochschule, da sich wichtige Aspekte sich im Wertesystem des Studenten wandeln und Dienstleistungsqualität mit dem persönlichen Reifeprozess unterschiedlich bewertet wird.

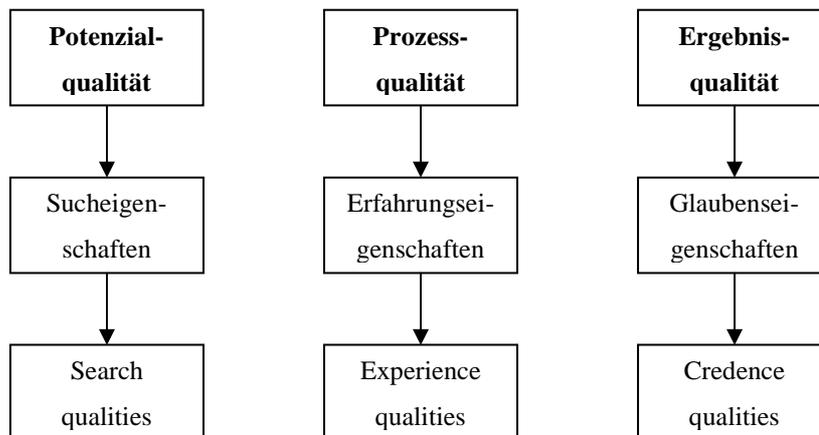
9.1.3 Der Soll-Ist-Vergleich

Wie bereits bekannt ist, führt der Vergleich der beiden Werte gemäß dem C/D-Paradigma entweder zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Die folgende Grafik stützt den Prozess der kognitiv-affektiven Evaluation aus der Dienstleistungsperspektive, in dem er auf drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität übertragen wird.

Im Dienstleistungsmarketing wird zwischen drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität unterschieden:

- Potenzialdimension
- Prozessdimension
- Ergebnisdimension

Abbildung 15: Dimensionen der Dienstleistungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siebenhaar, K., (2007), S. 18

Die Potenzialqualität sind die vom Studenten wahrgenommenen Leistungsvoraussetzungen der Hochschule, die auf eine bestimmte Dienstleistungsqualität schließen lassen. So genannte Sucheigenschaften beziehen sich vor dem Kauf identifizierte Faktoren, die in der Sache, Person oder Organisation begründet liegen.¹⁸⁸ Im Rahmen des Zufriedenheitsbildungs-Prozesses wäre diese Stufe die Entstehung der individuellen Erwartungshaltung (Soll-Komponente). Das Individuum schließt alle potenziellen Leistungsfaktoren, die sie subjektiv aufgrund von persönlichen Präferenzen als solche wahrnimmt, ein. Dies könnten z.B. die moderne Raumausstattung auf technischer Ebene oder die Gebäudearchitektur sein.

Die Prozessqualität beschreibt alle Prozesse, die während der Dienstleistungserstellung selbst stattfinden. Übertragen auf den C/D-Prozess ist dies die Ist-Komponente - die tatsächlich erlebte Dienstleistungsqualität. Aus Studentensicht wäre dies die Vorlesung, eine Exkursion, Seminar oder eine Praktikumsvermittlung durch den Karrieredienst der Hochschule. Hier werden die unmittelbaren Erfahrungen gemacht, die später zu der kognitiven Evaluation des Qualitätsniveaus herangezogen werden.

Als letzte Dimension stellt die Ergebnisdimension die Nachkaufsituation dar und bezieht sich auf die Evaluation der Dienstleistungsqualität, die dem Soll-Ist-Vergleich des C/D-Paradigmas gleich kommt. Hier bewertet der Student die Nutzenstiftung, die er durch die Dienstleistung erhalten hat.

¹⁸⁸ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., (2006), S. 293

Ist das Ergebnis der Bewertung eine Unzufriedenheit, so kann diese durch mehrere Gründe auftreten. Als wichtigste Gründe können der mangelnde Fokus auf die Anspruchsgruppen und damit schlecht bis gar nicht umgesetztes Hochschulmarketing sein oder aber unzureichender Qualitätsanspruch in der Prozessdimension (z.B. kein Total Quality Management vorhanden). Äußern könnte sich dies darin, dass die Hochschule zwar Leistungsanforderungen erfüllt, jedoch die vorausgesetzten Basisfaktoren nicht aufweisen kann (z.B. ständig wechselnde Stundenpläne aufgrund von schlechter Organisation oder unzureichend qualifizierte Dozenten).

9.2 Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit

Die Konsequenzen, welche sich aus der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit in der Ausbildung ergeben können, sind in beiden Fällen stark ausgeprägt und haben folgeschwere Wirkungen, sowohl während als auch (und vor allem) nach dem Studium. Im Sinne der dynamischen Spirale, welche einen verstärkenden Effekt hat, ergibt sich eine positive oder negative Wirkung. In der folgenden Erörterung sollen Schlüsselfaktoren aufgezeigt werden, die eine positive Richtung der Spirale durch dauerhaften Aufbau, die Entwicklung und Pflege eines Alumni-Netzwerks beeinflussen können.

9.2.1 Total Quality Management

Im oben dargestellten Zusammenhang hat sich herausgestellt, dass die Dienstleistungsqualität auf unterschiedlichen Ebenen ein wichtiges Indiz für die empfundene Zufriedenheit ist. Die Fragestellung, welche sich hierbei ergibt, ist wie Dienstleistungsqualität überhaupt erkannt und gemessen werden kann. Dies impliziert die Notwendigkeit der Einführung und Pflege eines Total Quality Management (TQM). TQM sollte alle Dienstleistungsabläufe gemäß dem strategischen CRM-Ansatz umfassen und eine langfristige Orientierung verfolgen, um diesen Ansatz in der Hochschule zu verankern.

Die Vorteile des TQM sind eindeutig: die Erkenntnisse, die aus einer Qualitätsorientierung heraus gewonnen werden können, dienen als Instrument zur Vermeidung von Qualitätsmängeln. Dabei beginnt die Notwendigkeit der Analyse bereits im Vorfeld der Entscheidung für ein Studium, wenn die potenziellen Studenten auf Informationssuche sind und sich erste Erwartungshaltungen bilden. Hier muss die Hochschule bereits die Flexibilität aufweisen können, sich auf die wandelnden Bedürfnisse des Kunden einzustellen. Im Zusammenhang mit der Zufriedenheitsbildung ist es notwendig, die Determinanten der Soll- und Ist-Werte genau zu kennen, um Diskrepanzen aufgrund von Qualitätslü-

cken im System zu vermeiden. Dies setzt voraus, dass die Wertvorstellungen der Studierenden, deren Ansprüche an sich und an das Studium, die bisher vorhandenen Informationen, das Informationssuchverhalten und die qualitätsbedingten Anforderungsmerkmale in Erfahrung gebracht werden, was sich mittels Umfragen realisieren lässt.

So stellt die Hochschule eine lernende Organisation dar, die in der Lage ist, sich den wandelnden Gegebenheiten anzupassen. Ziel führend und unterstützend gelten dabei auch Service-Prozesse wie das Beschwerdemanagement und E-Service sowie beziehungsorientierte Prozesse wie das interne Marketing (Kommunikation zum Hochschulgeschehen) und das Kundenbindungsmanagement selbst. Zusätzlich können neue Instrumente geschaffen werden, um die individuelle Betreuung mittels sinnvoll genutzten Datenmanagements noch effizienter zu gestalten. Dazu stehen der Hochschule die Möglichkeiten offen, durch Erkenntnisse über die Aktivitäten, Leistungen und Präferenzen (fachbereichsbezogen bei Kursen, Seminaren etc. und personenbezogen bei Aktivität in Arbeitsgruppen etc.) individuell relevante Dienstleistungen anzubieten.

9.2.2 Zufriedenheit und Konsumentenverhalten

Je stärker und je früher in ihrem Ausbildungsverlauf die Betreuungs- und Dienstleistungsintensität sowie -qualität die Studenten erreicht, desto wahrscheinlicher wird die nachhaltige Zufriedenheitsbildung. Die Studenten fühlen sich von Anfang an in die Prozesse der Leistungserstellung eingebunden, was die Beziehung zwischen Hochschule und Studenten stark intensiviert. Übertragen auf zufriedene Studenten ist es wahrscheinlich, dass je früher der Student Zufriedenheit und Bindungsintensität zur Hochschule verspürt, er umso früher einen Mehrwert für die Hochschule leisten kann. Zum einen beispielsweise mit Weiterempfehlung während der Ausbildung an Freunde und Bekannte und zum anderen mit freiwilliger Bindung an die Institution, die über das Studium hinausgeht.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht lassen sich nun aus dem verbleibenden Pool der Theorien zwei entscheidende betrachtete und bewertete Verhaltenskonstrukte für die nachhaltige Kundenzufriedenheit herausziehen. Trotz der Anwendbarkeit von mehreren Theorien werden das Emotionskonstrukt und die Drei-Komponenten-Theorie der Einstellung als ausschlaggebend bezeichnet, da sie das Gesamtkonzept der Studenten- und Ehemaligenzufriedenheit am intensivsten formen. Ergänzend dazu werden die übrigen Theorien als wichtige Nebenfaktoren angesehen, die Entwicklung der dynamischen Beziehung zwischen Student/Ehemaliger und Hochschule positiv beeinflussen können.

Je zufriedener der Student, desto positiver und fester seine Einstellung zu der Hochschule. Verhaltenstheoretisch ist Einstellung sehr stark mit affektiv-emotionalen Prozessen verbunden, da die Emotion als „Grund-Antriebskraft“ zusammen mit der Motivation die Grundlage für die Einstellungsbildung stellt. Daraus lässt sich schließen, dass die emotionale Komponente die treibende Dimension für das Entstehen von jeglichem darauf folgendem und das Verhalten beeinflussendem Geschehen im psychologischen Zusammenhang ist. Mehrfach wurde angedeutet, wie wichtig die emotionale Komponente in Bezug auf eine positive Entwicklung in der Studierendenbindung ist, da in der Hochschulausbildung die Lebensweichen für den Studierenden gestellt werden und er sogar eigenhändig daran beteiligt ist. Er verwurzelt sich dabei sehr stark mit dem Hochschulalltag und der Institution selbst, weil er damit nicht nur Vorlesungen und Lernen an sich verbindet, sondern vor allem das persönliche Miteinander zu Dozenten und Kommilitonen, die seinen Freundes-, Bekannten- und sozialen sowie beruflichen Aktivitätskreis bildet. Selbst seine Interessen kann er auf der Hochschule ausleben. Nicht wenige Hochschulen haben dafür sportliche, musikalische und kulturelle Vereinigungen entwickelt. So wird die Hochschule mit der Zeit so etwas wie ein „zweites Zuhause“, wo man sich wohl fühlt, gerne hinget und sich dabei noch persönlich und fachlich weiterentwickelt. Die emotionale Verbindung der Hochschule mit einem heimisch wirkenden Ort ermöglicht es, familiäre Parallelen zu ziehen. Im Kindes- und Jugendalter wird der Mensch von den Eltern und anderen Erziehungsberechtigten so gut es geht auf das Leben nach der Schule und nach dem Umzug in einen eigenen Lebensabschnitt vorbereitet. Sowohl sozial als auch im schulischen Lernbereich erhält der Mensch starke Unterstützung und ist eng mit diesem Ort verbunden. Dies lässt sich prinzipiell auch auf den Hochschulbereich übertragen. Denn hier entsteht ebenfalls eine intensive Beziehung, die als Ziel die intellektuelle Entwicklung und den beruflichen Erfolg sieht. Dabei wird das Individuum durch die Gewährleistung von Ziel führenden Leistungen stark unterstützt und darauf vorbereitet, denn als Non-profit-Unternehmen profitiert die Hochschule direkt und indirekt von dem Erfolg und der Zufriedenheit der Studenten.

Auch Vertrauen spielt eine sehr große Rolle in der emotionalen Betrachtung. Hierbei beruht das Vertrauen auf beiden Seiten und macht aus der Hochschule in diesem Aspekt einen Partner statt einen Dienstleister. Die Studenten haben in erster Linie das Vertrauen, dass die gelehrteten Inhalte marktgerecht sind und fühlen sich dahingehend gut aufgehoben und auf die Zukunft optimal vorbereitet. Die Hochschule dagegen vertraut den Studenten, dass sie sich pro-aktiv an ihrer eigenen Zukunft beteiligen und im Einklang mit den hochschulspezifischen Prozessen Kooperations- und Leistungsbereitschaft zei-

gen. Denn Verantwortung für eine qualitativ hohe Ausbildung haben beide Seiten zu tragen und beide Seiten profitieren im Nachhinein auf unterschiedliche Weise daraus.

So ergibt sich aus dem Emotionskonstrukt auch der Zusammenhang mit der Dreikomponenten-Theorie. Die Wirkungskette „Emotionen → Einstellungen → Verhalten → Zufriedenheit“ kann als sich selbst verstärkende Schleife betrachtet werden. Eine höhere Zufriedenheit, die durch bestimmtes Verhalten ausgelöst wurde, führt wiederum zu intensiveren Emotionen und diese münden in tief verankerten Einstellungen, die wiederum jegliches Verhalten stark positiv beeinflussen.

9.2.3 Folgen von Unzufriedenheit

Die gerade gezeichnete Wirkungskette lässt sich ebenfalls auf die negative Betrachtung der Studentenzufriedenheit übertragen. So lösen Unzufriedenheit und unerfüllte Erwartungen in erster Linie ein Unwohlsein aus und der Student verliert an emotionaler Bindungsstärke und -bereitschaft. Als logische Konsequenz mündet dies in einer nach unten gehenden Anpassung der bisherigen Einstellungen zu der Hochschule, die wiederum die Verhaltensintentionen beeinflusst. So werden diese entweder sinken, was sich in der Leistungsbereitschaft niederschlagen kann. Oder sie steigen, jedoch dann zu Ungunsten der Hochschule, weil nun die negativen Kräfte von Unzufriedenheit wirken.

Unter Anwendung der Theorie der Abwanderung und des Widerspruchs muss festgestellt werden, dass die wahrscheinlichere Reaktion der Widerspruch sein wird. Im Gegensatz zu einem Unternehmen, von dem ein Kunde Produkte oder Dienstleistungen bezieht und unzufrieden ist, kann der Student nicht ohne weiteres mit Abwanderung zu einer anderen Hochschule reagieren. Hier hat er sich ein Leben aufgebaut - sich wohnlich eingerichtet, ein soziales Netzwerk geknüpft und womöglich nebenbei eine Arbeitsstelle gefunden. Diese Verwurzelung lässt sich nicht ohne starke Aufwendungen auflösen. Zunächst müsste eine geeignete Hochschule gefunden werden und dann alle fachspezifischen Problemstellungen gelöst werden. Hierbei lassen sich bürokratisch bedingte Hindernisse nicht verhindern. Danach müsste der Student seinen Wechsel auch privat einleiten. Unter Berücksichtigung dieser Umstände lässt sich sagen, dass eine Abwanderung zwar möglich ist, jedoch im Vergleich nicht so wahrscheinlich wie der Widerspruch. Dieser würde sich in einem Protest oder einer Beschwerde äußern. Inwiefern die Unzufriedenheit in diesem Fall gemildert werden kann, entscheidet sich über das Beschwerdemanagement der Hochschule. Nimmt diese den Studenten ernst und ist an seiner individuellen Zufriedenheit interessiert, könnte noch während des Studiums eine Kundenrückgewinnung möglich sein. Jedoch ist das Fehlen eines solchen Ansatzes ein

sehr verbreitetes Problem an den meisten Hochschulen, da auch aufgrund der Studierendenzahl oft nicht auf persönliche Belange und Unzufriedenheit von einzelnen Studenten eingegangen werden kann.

Eine weitere Form des Widerspruchs ist auch negative Mund-zu-Mund-Propaganda und wird oft unterschätzt, denn nicht nur in seinem Bekannten- und Freundeskreis findet der Student Zuhörer, denen er von dieser Hochschule abraten kann. In Zeiten des Internets spielt in diesem Zusammenhang auch die Plattform-Kommunikation eine wichtige Rolle. Soziale Netzwerke wie „Studivz“ oder „Facebook“ ermöglichen es Studenten, weit umfangreicher als in dem eingeschränkten Freundeskreis zu kommunizieren und würden hierbei der negativen Mundpropaganda eine neue Dimension eröffnen.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz erfährt ebenfalls in diesem Zusammenhang Anwendung. Nach entstandener Unzufriedenheit fühlt der Student Reue, diese Entscheidung einst getroffen zu haben. Kann der Student dann aus oben genannten Gründen diese Dissonanz durch einen Wechsel ausgleichen, kann angenommen werden, dass diese Reue sich noch stärker entwickeln wird und damit auch noch stärker die Bereitschaft, seinem Unmut durch Beschwerden und negativen Erfahrungsberichten Luft zu verschaffen. In diesem Fall kann er gemäß der Reaktanztheorie auch nur sehr schwer, wahrscheinlich jedoch gar nicht mehr vom Gegenteil überzeugt werden.

Es gilt nach dieser Betrachtung, dass Unzufriedenheit an der Hochschule sich nicht gleich auswirkt wie bei einem Profit-Unternehmen. Die Folge von Unzufriedenheit wäre im großen Bild die Einleitung einer negativ verlaufenden Studentenzufriedenheitsspirale, die sich mit ihrem längeren Verlauf immer weiter negativ verstärkt, sodass die Hochschule Kundenbindung nicht mehr Erfolg bringend realisieren kann und demnach auch ein Alumni-Programm an nicht vorhandenen Mitgliedern scheitern würde. Bei einer langfristigen Betrachtung angesichts der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung in Deutschland mit immer weniger jungen und immer mehr älteren Menschen wäre diese Entwicklung für die jeweiligen Studierendenzahlen an den Hochschulen mit einer Negativspirale mit fatalen Folgen verbunden.

10 Die Konzeption der empirischen Untersuchung

10.1 Relevante Aspekte des Forschungsprozesses

10.1.1 Definition der Untersuchungsaufgabe

In den Hochschulen haben die Verantwortlichen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit eines aktiven Alumnimanagements erkannt. Im Sinne des Strebens nach einer exzellenten Lehre werden an vielen Hochschulen schon seit etlichen Jahren Lehrevaluationen im Rahmen eines Qualitätsmanagements durchgeführt. Darüber hinaus ist die Erkenntnis gewachsen, dass ein langfristiges und partnerschaftliches Verhältnis zu den ehemaligen Studierenden zusätzlichen Nutzen sowohl für die aktuellen Studentinnen und Studenten, für die Alumni als auch für die Hochschule selbst stiften kann. So werden z.B. Fördervereine gegründet, Drittmittel beschafft, Sponsoring betrieben, gemeinsame Projekte durchgeführt, Bachelor- und Masterarbeiten angeboten oder Praktikums- und Arbeitsplätze vermittelt oder angeboten. Hierbei stellt sich nun die grundsätzliche Frage nach der Ausprägung und den Beweggründen für die Bereitschaft der Alumni, sich aktiv in das Netzwerk einzubringen.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welche Bedeutung die Zufriedenheit der ehemaligen Studierenden mit der Hochschule während ihres Studiums und auch danach in Hinblick auf ihre Aktivitäten als Alumni für das Netzwerk besitzt. Hierbei stehen zunächst die Erwartungen der ehemaligen Studierenden während ihres Studiums an die Hochschule und deren Erfüllungsgrad im Fokus. Weiterhin sollen die aktuellen Ansprüche der Alumni an die Hochschule sowie die Bereitschaft, aktiv etwas an das Netzwerk der Hochschule zurückzugeben, untersucht werden.

10.1.2 Die Hypothesen

Die Basishypothese zur Untersuchung lautet:

- Je zufriedener die Alumni mit der Hochschule sind, desto positiver sind deren Reaktionen hinsichtlich der zukünftigen Beziehung zur Hochschule

Die Einzelhypothesen lauten:

- Je zufriedener die Absolventen mit der Qualität der Beziehung zu wesentlichen Bezugsgruppen an der Hochschule sind (z.B. Professoren, Alumni etc.), ...
- Je zufriedener die Absolventen mit dem Leistungsangebot der Lehre sind (z.B. Vermittlung der Lehrinhalte, Vermittlung von Praxiskontakten etc.), ...

- Je zufriedener die Absolventen mit dem Leistungsangebot der Verwaltung sind (z.B. Freundlichkeit, Verbindlichkeit, Flexibilität etc.), ...
- Je stärker die Absolventen die Erfüllung der eigenen Erwartungen an die Hochschule empfinden (z.B. kurze Studiendauer, Praxisbezug etc.), ...
- Je stärker die Absolventen die durch die Hochschule vermittelten Fähigkeiten und Qualifikationen positiv einschätzen (z.B. Fachwissen, Sozialkompetenz etc.), ...

desto

- ... mehr stehen die Absolventen zu dem absolvierten Studiengang
- ... eher empfehlen die Absolventen den gewählten Studiengang an Dritte weiter
- ... stärker ist die weiterhin bestehende Identifikation mit der Hochschule
- ... stärker ist die bestehende Identifikation mit dem Fachbereich
- ... höher ist die Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs.

10.1.3 Untersuchungsart und Untersuchungsmethoden

Im Mittelpunkt von Kausaluntersuchungen steht die Identifizierung von Beziehungen zwischen den Ursachen und den Wirkungen für bestimmte auftretende Phänomene. In der vorliegenden Untersuchungsanlage werden im wesentlichen Kausaluntersuchungen durchgeführt, um festzustellen, ob eine höhere Kundenzufriedenheit bei den Alumni dazu führt, dass diese sich in einem stärkeren Ausmaß bereit erklären, sich aktiv an der Netzwerkarbeit der Hochschule zu beteiligen.

Die qualitative Marktforschung versucht - häufig mit kleineren Fallzahlen - festzustellen, warum sich Menschen in einer bestimmten Art und Weise verhalten und herauszuarbeiten, welche Motive, Einstellungen und Erwartungen diese Menschen vorrangig vorweisen.¹⁸⁹ Die vorliegende Arbeit stellt grundsätzlich eine qualitative Untersuchung dar. Auf der Basis einer hinreichend großen Fallzahl von Probanden wird jedoch angestrebt, mit Hilfe entsprechender quantitativer Mess- und Auswertungsmethoden und Instrumente die oben beschriebenen Hypothesen zu falsifizieren.

¹⁸⁹ Vgl. Weis, H. Chr. (Herausgeber) / Steinmetz, P., (2008), S. 35

Die am häufigsten und auch hier angewendete wichtigste Erhebungsmethode in der Primärforschung ist die Befragung. Hierbei möchte man durch die Antworten der befragten Personen Informationen zu bestimmten Fragestellungen erhalten.¹⁹⁰

Bei der hier verwendeten Methode der traditionellen schriftlichen Befragung erhält der zu Befragende den Fragebogen auf dem postalischen Weg. Folgende Vorteile liegen bei dieser Befragungsart vor. Die Befragung ist relativ kostengünstig, allerdings nicht in Relation zur Onlinebefragung. Weiterhin kann eine große Anzahl auch räumlich weit entfernter Personen befragt werden. Es ist hier kein Interviewereinfluss vorhanden und die Anonymität kann gewahrt werden. Diesen Vorteilen stehen vor allem folgende Nachteile gegenüber. Der am häufigsten genannte Nachteil ist die oft niedrige Rücklaufquote. Weiterhin sind kompliziertere Sachverhalte eher nicht erfragbar. Eine Kontrolle des Beantwortungsvorgangs wie z.B. die Reihenfolge der Bearbeitung der Fragen oder die Beeinflussung des Antwortenden durch Dritte, ist nicht möglich. Außerdem sind Verzerrungen der Ergebnisse möglich, da sich die Antwortenden anderes als die Nicht-Antwortenden verhalten können.¹⁹¹ Das oberste Ziel einer schriftlichen Befragung muss es sein, die zu befragenden Probanden zur korrekten Beantwortung des Fragebogens zu animieren und zu dessen rechtzeitiger Rücksendung zu veranlassen.¹⁹² Der Fragebogen sollte daher in Hinblick auf den Inhalt, den Umfang und die Form möglichst folgende Eigenschaften aufweisen:

- Die Thematik sollte für den Befragten interessant sein.
- Der Fragebogen sollte relativ kurz gehalten sein.
- Es sollte ein Spannungsbogen im Fragebogaufbau vorhanden sein.
- Die Fragefolge sollte inhaltlich und optisch verständlich sein.
- Die Fragen sollten möglichst einfach gestellt sein.

Um eine zufrieden stellende Rücklaufquote zu erreichen, spielt das Begleitschreiben eine nicht unwesentliche Rolle. Durch das Begleitschreiben kann die Distanz zwischen dem Fragenden und dem Befragten teilweise reduziert werden. Ein empfehlendes Begleitschreiben eines Initiators oder eines Förderers kann dem Anliegen ein zusätzliches positives Gewicht erteilen und zeigt dem Befragten, wer hinter der Untersuchung steht. Das Begleitschreiben umfasst üblicherweise folgende Aspekte:¹⁹³

- Die untersuchende Einrichtung

¹⁹⁰ Vgl. Weis, H. Chr. (Herausgeber) / Steinmetz, P., (2008), S. 111

¹⁹¹ Vgl. Weis, H. Chr. (Herausgeber) / Steinmetz, P., (2008), S. 114f.

¹⁹² Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2004), S. 119f.

¹⁹³ Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2004), S. 120f.

- Den Zweck und die Zielsetzung der Befragung
- Wesentliche überzeugende Argumente für die Notwendigkeit und die Wichtigkeit der Befragung und der Beantwortung mit entsprechenden Apellen
- Eine Ermunterung zur schnellen Rücksendung auch mit einem Rücksendeschlusstermin
- Eine verbindliche Zusicherung der Anonymität
- Ausdrücklicher Dank für die Mitarbeit

Bei unzureichendem Rücklauf sollten Nachfassaktionen durchgeführt werden, um die noch nicht antwortenden Befragten nach etwa zwei Wochen noch einmal an die Befragung zu erinnern und erneut zur Beantwortung aufzurufen.¹⁹⁴ In der durchgeführten Untersuchung war eine solche Nachfassaktion wegen der guten Rücklaufquote nicht notwendig.

Bei der durchzuführenden Befragung der Alumni ist es möglich, sowohl eine schriftliche Befragung als auch eine Online-Befragung durchzuführen. Dies hängt wesentlich von der Qualität des Adressbestandes der verschiedenen Fachbereiche und auch von der Verfügbarkeit von E-Mail-Adressen der ehemaligen Studierenden ab. Eine Online-Befragung würde jedoch aus den oben beschriebenen Gründen bevorzugt. Im aktuellen Fall musste aus organisatorischen und datentechnischen Gründen eine schriftliche Befragung durchgeführt werden.

10.1.4 Zielgruppe, Erhebungsart und Auswahlmethoden

Mit der Festlegung der Untersuchungsaufgabe ergibt sich die Anforderung, wer befragt werden soll. Im vorliegenden Fall sind es ehemalige Studierende einer Fachhochschule. Die Grundgesamtheit, über die Aufschlüsse gewonnen werden soll, sind diejenigen Alumni der Abschlusssemester von Sommersemester 2009 bis zu Absolventen des Jahres 2006, deren Fachbereiche sich an der Befragung beteiligen.

Es kann aus verschiedenen Gründen (zeitlich, finanziell, organisatorisch) keine Vollerhebung stattfinden. Dieses würde bedeuten, dass jeder einzelne der ehemaligen Studierenden der Grundgesamtheit befragt werden müsste. Entsprechend erfolgt eine Beschränkung der zu Befragenden auf einen kleineren Kreis im Sinne einer Teilerhebung.

Diese Teilerhebung kann nur dann als Stichprobe (sample) bezeichnet werden, wenn sie nach bestimmten statistischen Gesichtspunkten gebildet wird. Die Auswahl der Stich-

¹⁹⁴ Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2004), S. 122

probe sollte so erfolgen, dass aus der Auswertung der Teilerhebung Rückschlüsse auf die Verhältnisse der Grundgesamtheit gezogen werden können. In diesem Fall spricht man von einer repräsentativen Stichprobe.¹⁹⁵

Im der vorliegenden Untersuchung ist eine repräsentative Auswahl der Antwortenden nicht möglich, da kein Proband antworten muss. Es ist zu erwarten, dass eher die bereits grundsätzlich motivierten und aktiveren Alumni den Fragebogen beantworten werden.

Bei der Alumni-Befragung handelt sich folglich nicht um eine repräsentative sondern um eine willkürliche Auswahl oder auch Auswahl aufs Geratewohl.¹⁹⁶ Daher wird diese Auswahl eher nicht zu einer repräsentativen Teilgesamtheit führen. Bei einer genügend großen Zahl der Antworten kann man sich jedoch durchaus einer repräsentativen Teilgesamtheit nähern (Gesetz der großen Zahlen).

10.1.5 Aufbau und Entwicklung des Fragebogens

Die Entwicklung und Erstellung des Fragebogens wurde im Anschluss an die Ergebnisse von Gruppendiskussionen mit zwei sich gegenseitig validierenden Alumni-Gruppen durchgeführt. Die technische Umsetzung erfolgte mit dem System EVASYS, das auch zur Evaluation der Lehre an Hochschulen eingesetzt wird. Es erfolgte eine Aussendung der Fragebögen an 459 Alumni der Jahre 2006 bis 2009 eines ausgewählten Fachbereichs. Die Rücklaufquote lag bei 32 % bzw. 147 ausgefüllte Fragebögen, die mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet wurden.

Die gestellten Fragen weisen in den meisten Fällen eine 7-polige, aufsteigende Skalierung auf. Eine ungerade Skala wurde aufgrund der in der Realität häufig anzutreffenden Indifferenz gewählt. Sieben Pole erhöhen sowohl die Auswahlmöglichkeiten für den Respondenten, als auch die Varianz der gegebenen Antworten. Die aufsteigende Sortierung der Skalenwerte dient der leichteren und vielfältigeren Auswertung.

¹⁹⁵ Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2004), S. 51

¹⁹⁶ Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2004), S. 64

10.2 Die univariate Auswertung

10.2.1 Lage- und Streuungsmaße für die univariate Auswertung

Hier erfolgt zunächst eine kurze Erläuterung der verwendeten Lage- und Streuungsmaße, die für die Auswertung verwendet wurden.

Lageparameter: Maximum, Minimum und Spannweite

Das Minimum gibt stets den kleinsten gültigen Wert einer Verteilung, das Maximum den größten gültigen Wert, an.

$$\text{Maximum} = x_{\max} \qquad \text{Minimum} = x_{\min}$$

Wenn x_{\min} also 3 beträgt und x_{\max} 7 so heißt das, dass mindestens einmal der Wert 3 und mindestens einmal der Wert 7 angegeben wurde.

Der Abstand des niedrigsten und des höchsten Werts, in unserem Beispiel 4, ergibt die Spannweite.¹⁹⁷

$$\text{Spannweite} = x_{\max} - x_{\min}$$

Arithmetisches Mittel

Das arithmetische Mittel ist das bekannteste Lagemaß. Es wird häufig auch als Mittelwert bezeichnet. Man erhält es, indem alle beobachteten Werte aufsummiert werden und die Summe durch die Anzahl der Beobachtungen dividiert wird.¹⁹⁸

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Streuungsparameter:

Streuungsparameter bringen zum Ausdruck, wie dicht die aus einer Beobachtung gewonnenen x_i um den Mittelwert liegen.¹⁹⁹ Hier sollen nur die wichtigsten angegeben werden, nämlich die Varianz und die Standardabweichung.

¹⁹⁷ Vgl. Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I., Tutz, G., (2007) S. 67

¹⁹⁸ Vgl. Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I., Tutz, G., (2007) S. 53

¹⁹⁹ Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2009) S. 191

Varianz

Die Varianz ist das wichtigste Streuungsmaß in Marktforschung und Statistik. Sie ergibt sich aus der durchschnittlichen quadratischen Abweichung der einzelnen Beobachtungswerte x_i vom arithmetischen Mittel.²⁰⁰

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

Standardabweichung

Die Standardabweichung ist nichts anderes als die Quadratwurzel der Varianz und wird auch als Streuung oder mittlere Abweichung bezeichnet.²⁰¹

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Durch sie lassen sich Fehlerintervalle um das arithmetische Mittel kennzeichnen.

10.2.2 Die univariate Auswertung ausgewählter Fragen

Da für die zur Bewertung der Hypothesen notwendigen bivariaten Auswertungen die eigentlich relevanten sind, wird die univariate Auswertung nur anhand der ersten behandelten Frage ausführlich in Tabellenform und Grafik abgebildet. Ansonsten werden die wesentlichen Aussagen in grafischer Form dargestellt und jeweils kurz bewertet.

²⁰⁰ ebenda

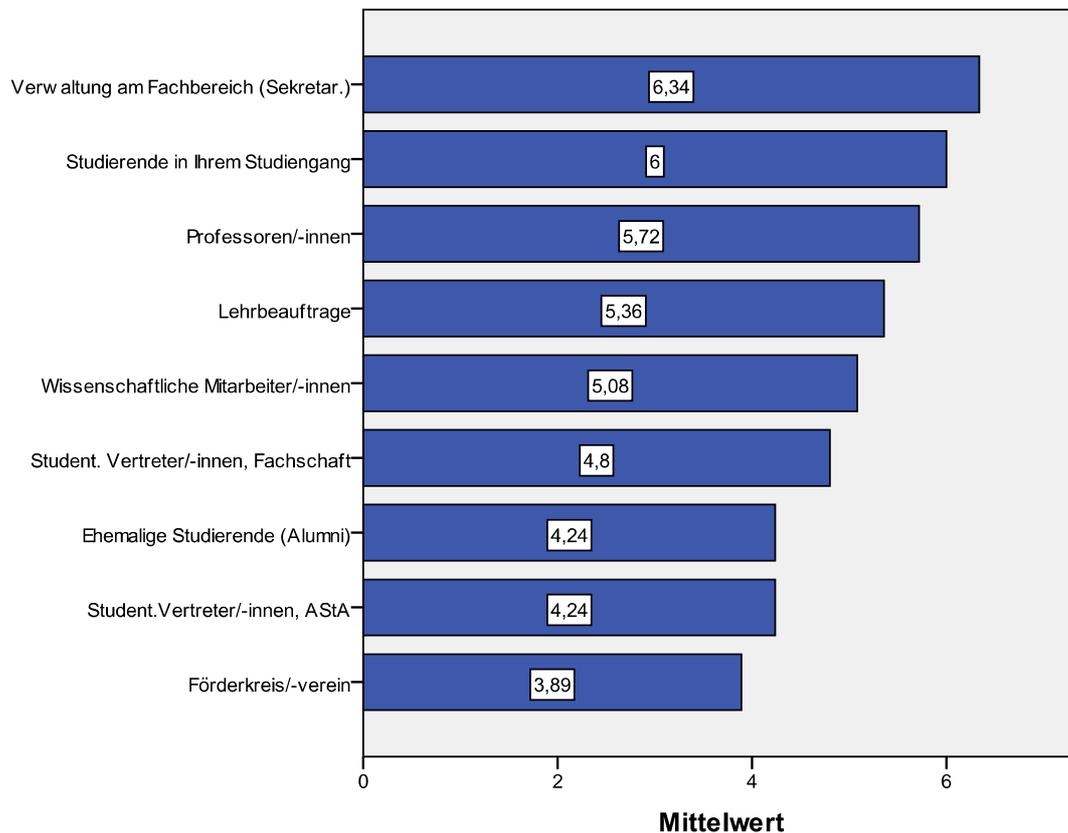
²⁰¹ ebenda

Frage: Wie beurteilen Sie die Qualität Ihrer Beziehung zu folgenden Gruppen während Ihres Studiums an der Fachhochschule?

Abbildung 16: Beurteilung der Qualität der Beziehungen zu unterschiedlichen Gruppen

Deskriptive Statistik: Qualität der Beziehungen zu unterschiedlichen Gruppen

	N	Spannweite	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
Verwaltung am Fachbereich (Sekretar.)	145	4	3	7	6,34	0,868	0,753
Professoren/-innen	146	4	3	7	5,72	0,845	0,714
Lehrbeauftragte	143	4	3	7	5,36	0,960	0,921
Wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen	119	4	3	7	5,08	1,013	1,027
Student. Vertreter/-innen, AStA	100	6	1	7	4,24	1,240	1,538
Student. Vertreter/-innen, Fachschaft	121	6	1	7	4,80	1,262	1,594
Studierende in Ihrem Studiengang	146	4	3	7	6,00	0,770	0,593
Ehemalige Studierende (Alumni)	104	6	1	7	4,24	1,404	1,971
Förderkreis/-verein	82	6	1	7	3,89	1,440	2,074

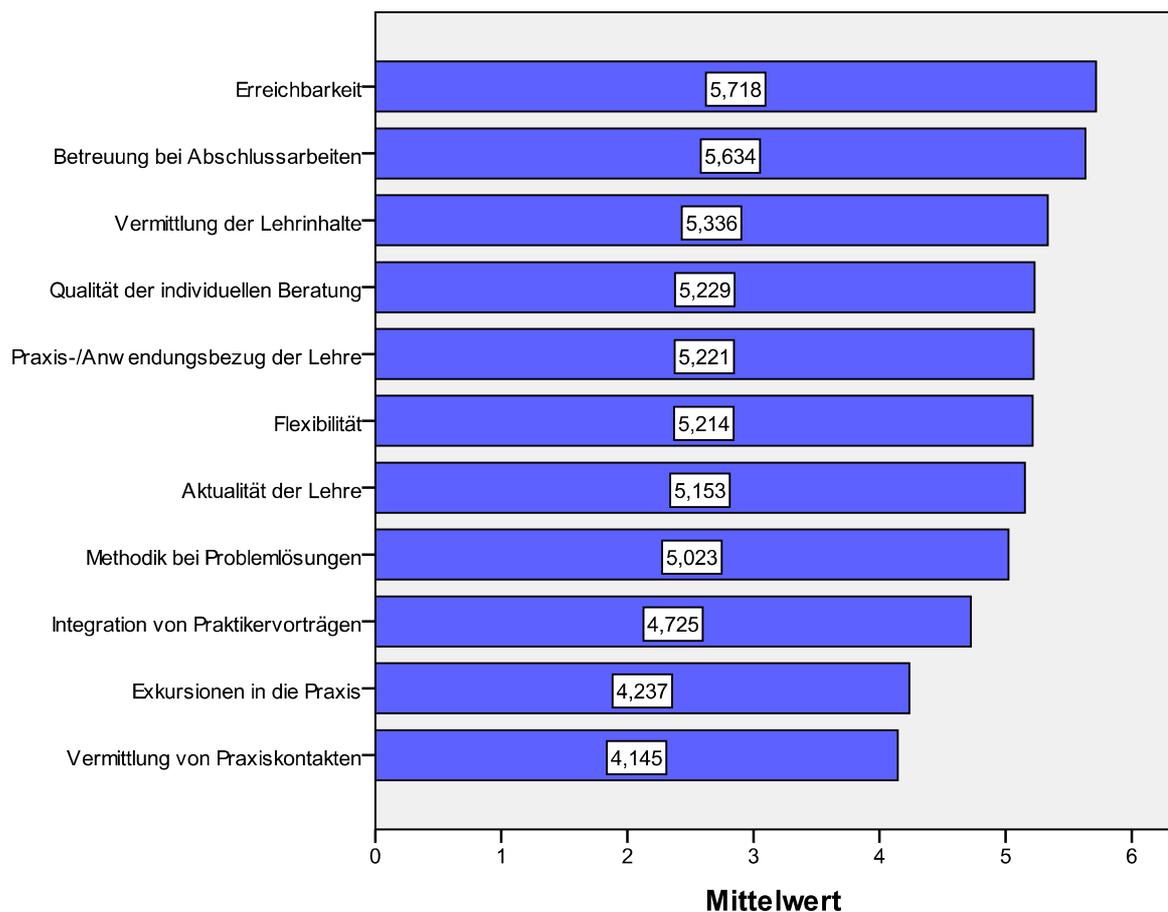


Quelle: Eigene Abbildung

Die vorstehende Tabelle/Grafik erläutert die Verteilung der Antworten (bei einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 7 = sehr gut). Während die Qualität der Beziehungen zu Verwaltung, den anderen Studierenden des Studiengangs und den Professoren/-innen im Schnitt hohe Wertungen erhalten, erzielen ehemalige Studenten, Studentenvertreter des AStA (Allgemeiner Studierendenausschuss) und der Förderkreis eher mittelmäßige Werte. Die Studentenvertreter des eigenen Fachbereichs (Fachschaft) schneiden merklich besser ab, als die des AStA, die Werte für Professoren sind höher als die für die Lehrbeauftragten.

Frage: Wie zufrieden waren Sie mit dem Leistungsangebot der Professoren/-innen, Lehrbeauftragten und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen in Ihrem Studiengang?

Abbildung 17: Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehrkräfte und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen

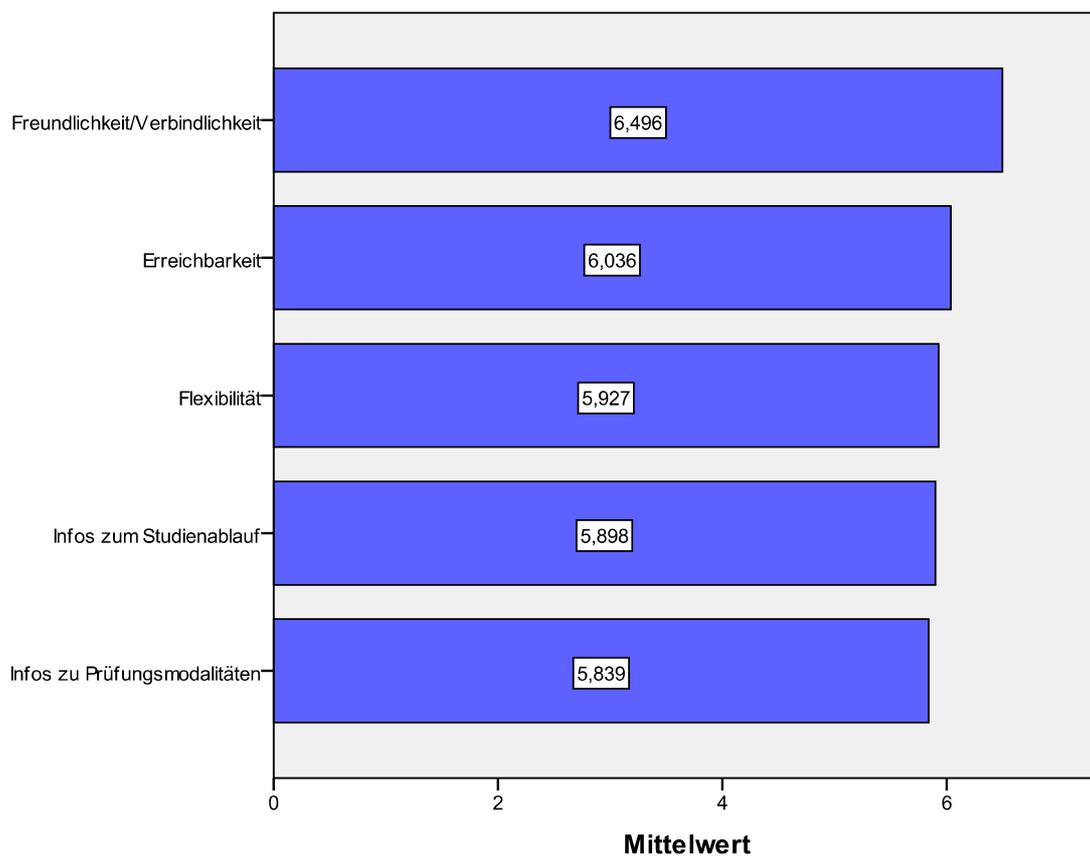


Quelle: Eigene Abbildung

Hier fällt auf, dass (bei einer Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 7 = sehr zufrieden) die Erreichbarkeit und die Betreuung der Abschlussarbeiten sehr hohe Werte erreichten. Leider weisen die Integration von Praktikervorträgen, Exkursionen in die Praxis und die Vermittlung von Praxiskontakten nur durchschnittliche Zufriedenheitswerte auf.

Frage: Wie zufrieden waren Sie während Ihres Studiums mit dem Leistungsangebot der Verwaltung an Ihrem Fachbereich?

Abbildung 18: Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung

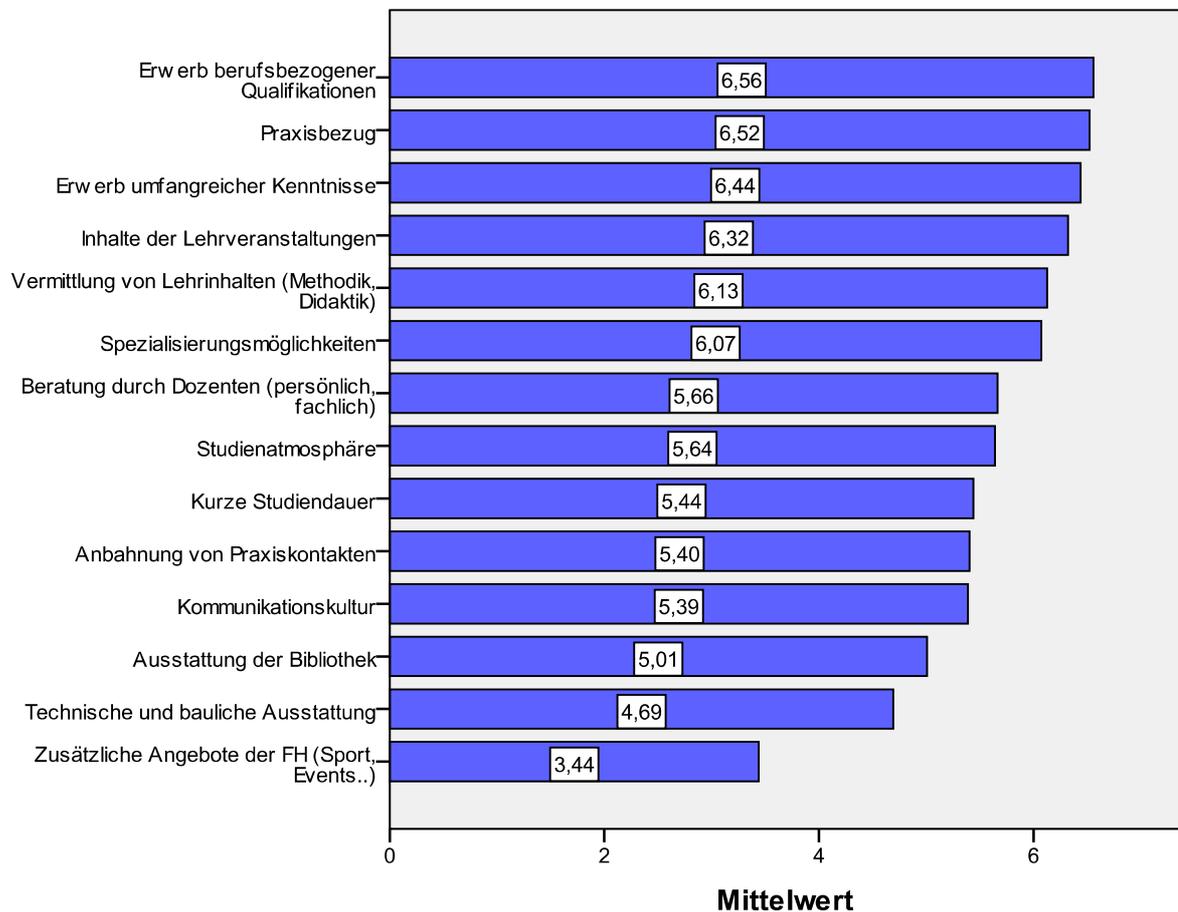


Quelle: Eigene Abbildung

Die Antworten auf diese Fragen sind (bei einer Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 7 = sehr zufrieden) durchweg im positiven Bereich. Insbesondere Freundlichkeit/Verbindlichkeit weist einen sehr hohen durchschnittlichen Zufriedenheitswert auf. Diese Angaben korrespondierende mit den Antworten der zweiten Frage, in der die Absolventen angaben, das beste Verhältnis zur Verwaltung am Fachbereich gehabt zu haben.

Frage: Wie wichtig waren Ihnen folgende Anforderungen während Ihres Studiums?

Abbildung 19: Wichtigkeit von Anforderungen während des Studiums

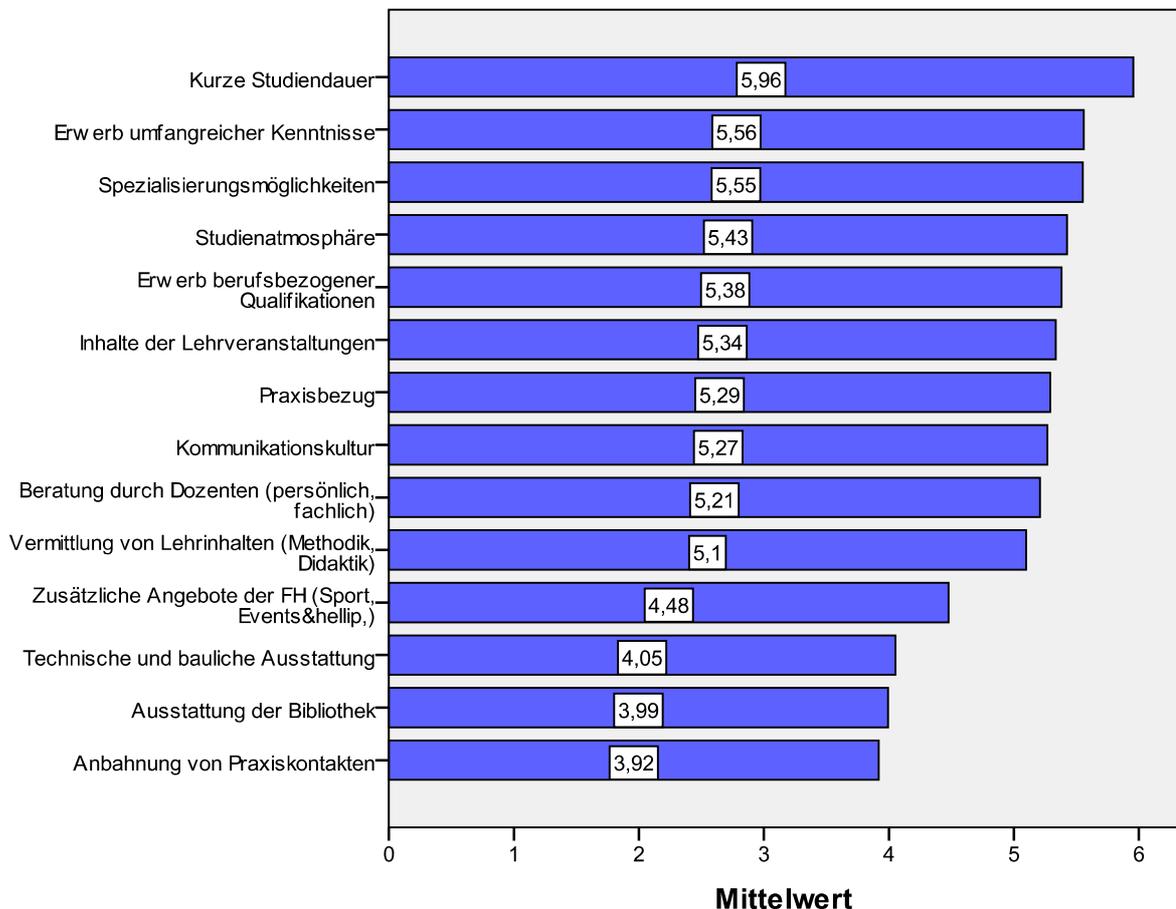


Quelle: Eigene Abbildung

Aus dem oben abgebildeten Diagramm lassen sich (bei einer Skala von 1 = sehr unwichtig bis 7 = sehr wichtig) insbesondere der Erwerb berufsbezogener Qualifikationen, der Praxisbezug und der Erwerb umfangreicher Kenntnisse als besonders wichtige Anforderungen an das Studium ablesen. Die Ausstattung der Bibliothek, die technische und bauliche Ausstattung und zusätzliche Angebote der Fachhochschule wurden hier als deutlich weniger wichtig angegeben.

Frage: Inwieweit sind diese Erwartungen durch die Fachhochschule erfüllt worden?

Abbildung 20: Erfüllungsgrad der Anforderungen



Quelle: Eigene Abbildung

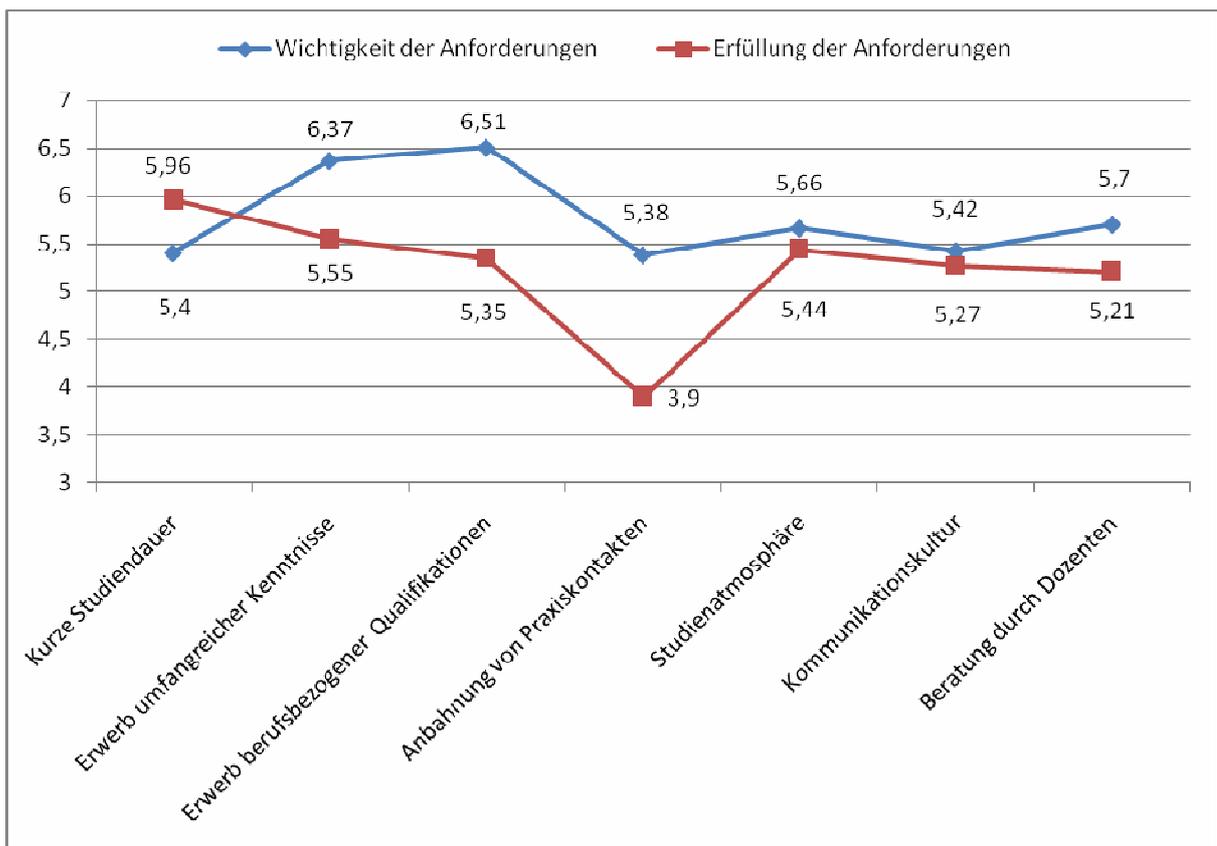
Besonders gut sind laut Angaben der Ehemaligen (bei einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 7 = sehr gut) die Erwartungen an die kurze Studiendauer, die Spezialisierungsmöglichkeiten und der Erwerb berufsbezogener Qualifikationen erfüllt worden. Die Bewertungen für die technische und bauliche Ausstattung, die Ausstattung der Bibliothek und vor allem die Vermittlung von Praxiskontakten fallen demgegenüber nur durchschnittlich aus.

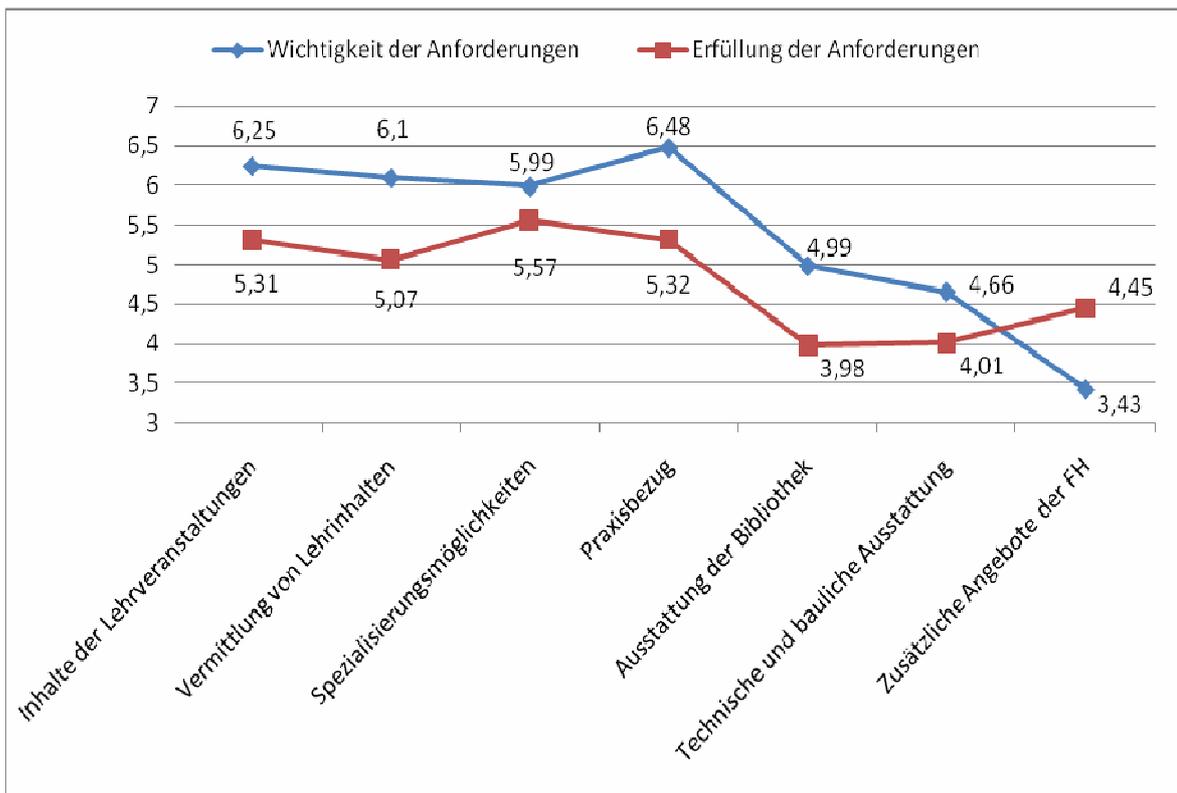
Gegenüberstellung der Ergebnisse der Fragen nach der Wichtigkeit der Anforderungen und den erfüllten Erwartungen

Im Folgenden wird ein Vergleich der beiden zuletzt behandelten Fragen grafisch dargestellt. Dieses geschieht vor allem, da so ein Vergleich zwischen Erwartungen (Anforderungen) und erfüllten Erwartungen ermöglicht wird.

Hier fällt auf, dass die Lücke zwischen der erwarteten Anbahnung von Praxiskontakten und deren Erfüllung besonders groß ist. Ähnliches gilt für den Erwerb berufsbezogener Qualifikationen und den Praxisbezug. Besser als erwartet wurden nur die kurze Studiendauer und die zusätzlichen Angebote der Fachhochschule bewertet.

Abbildung 21: Gegenüberstellung der Wichtigkeit und des Erfüllungsgrads der Anforderungen





Quelle: Eigene Abbildung

Frage: Würden Sie diesen Studiengang noch einmal wählen?

Fast 91% der Ehemaligen würden Ihren Studiengang noch einmal wählen. Die Analyse der offenen Frage nach den Gründen für „ja“ oder „nein“ ergab folgende Häufigkeiten:

Abbildung 22: Gründe für die nochmalige Wahl des Studiengangs



Quelle: Eigene Abbildung

Gründe gegen die nochmalige Wahl des Studiengangs: Schlechte Jobsituation mit 5 Nennungen

Frage: Würden Sie Ihren Studiengang in Ihrem Bekanntenkreis weiterempfehlen?

Interessant ist hier, dass fast 91% der Befragten den Studiengang noch einmal belegen würden, aber fast 96% ihn im Bekanntenkreis weiterempfehlen würden.

Gründe gegen die Weiterempfehlung des Studiengangs wurden so gut wie keine angegeben.

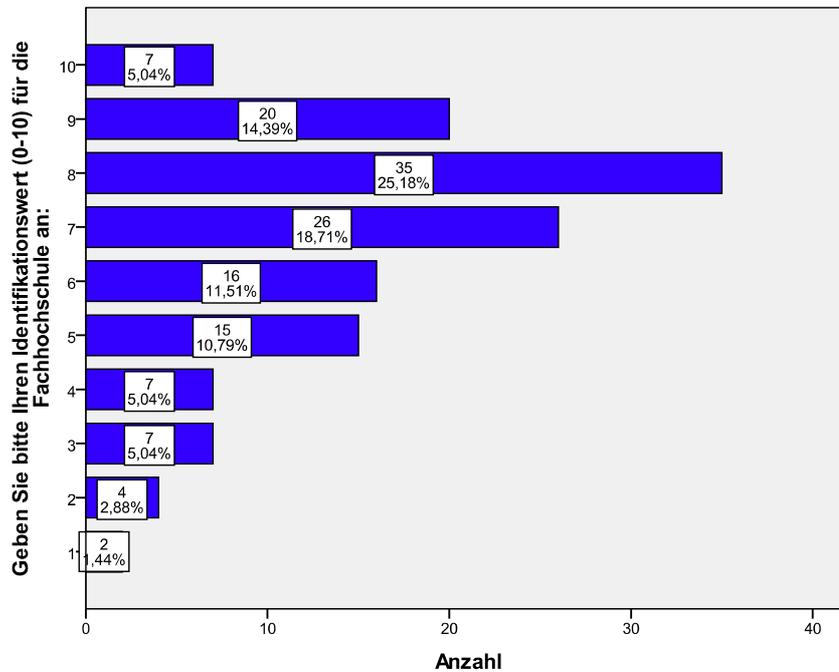
Abbildung 23: Gründe für die Empfehlung des Studiengangs im Bekanntenkreis



Quelle: Eigene Abbildung

Frage: Geben Sie Ihren Identifikationswert (0-10) für Ihre Fachhochschule an

Abbildung 24: Identifikationswert für die Fachhochschule

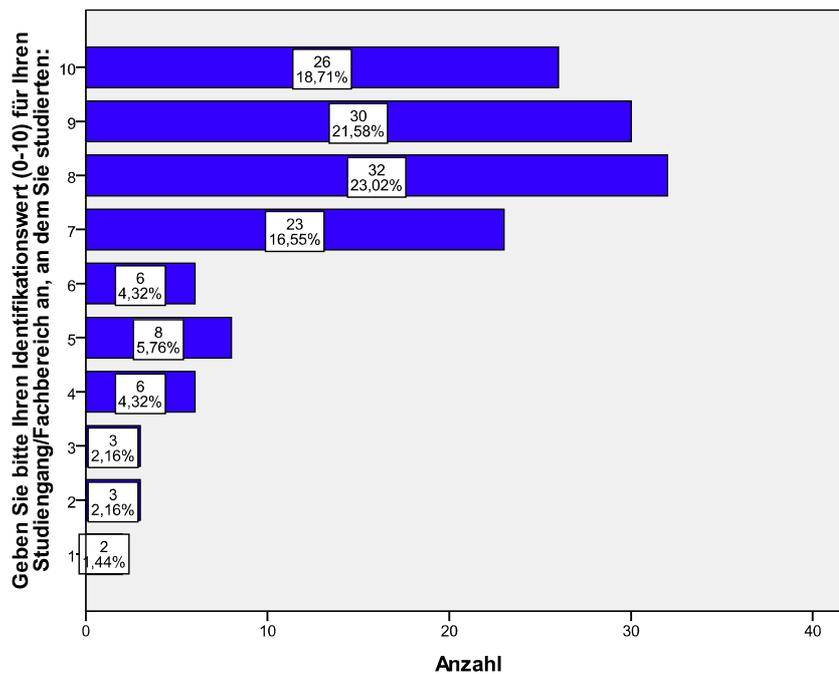


Quelle: Eigene Abbildung

Der Identifikationsgrad mit der Fachhochschule ist mit einem durchschnittlichen Ergebnis von 6,78 (bei einer Skala von 0 = keine Identifikation bis 10 volle Identifikation) recht hoch. Der offene Teil der Frage ergab so gut wie keine Nennungen.

Frage: Geben Sie bitte Ihren Identifikationswert (0-10) für Ihren Studiengang/Fachbereich an, an dem Sie studierten.

Abbildung 25: Identifikationswert für den Studiengang/Fachbereich



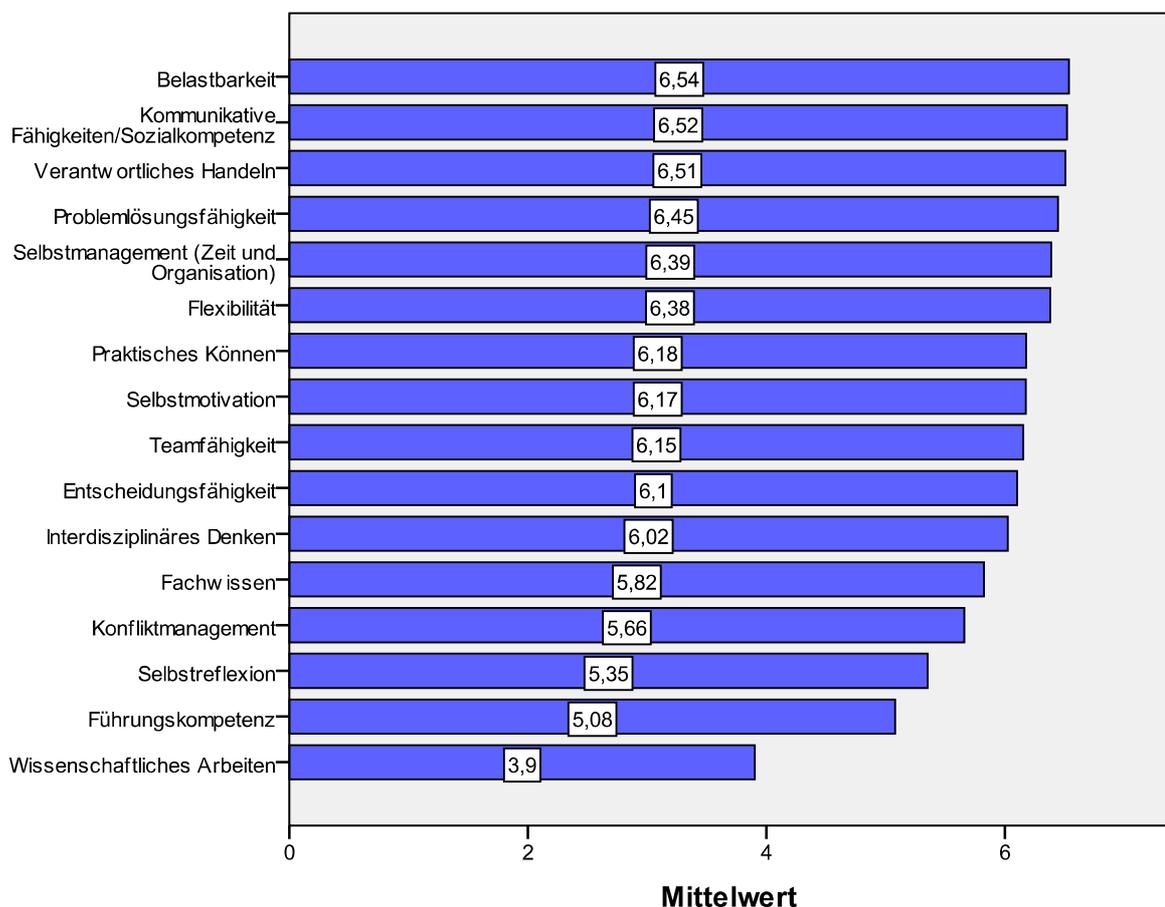
Quelle: Eigene Abbildung

Der Mittelwert von 7,65 für die Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich ist noch höher als der für die Fachhochschule. Die Befragten identifizieren sich also stärker mit Ihrem Studiengang/Fachbereich als mit der Fachhochschule als Ganze. 84% aller Antwortenden gaben einen Wert ≥ 6 an.

Frage: Wie wichtig sind nachfolgende Fähigkeiten/Qualifikationen in Ihrem beruflichen Werdegang?

Das unten aufgeführte Diagramm macht (bei einer Skala von 1 = sehr unwichtig bis 7 = sehr wichtig) deutlich, dass insbesondere Belastbarkeit und kommunikative Fähigkeiten im beruflichen Alltag von Bedeutung sind. Ähnliches gilt für Problemlösungsfähigkeit und Selbstmanagement. Generell sind fast alle der Fähigkeiten, gemessen an den Mittelwerten, eher wichtig bis sehr wichtig. Lediglich das wissenschaftliche Arbeiten weist einen gerade mal durchschnittlichen Wert auf und fällt im Vergleich deutlich ab.

Abbildung 26: Wichtigkeit bestimmter Fähigkeiten/Qualifikationen im beruflichen Werdegang

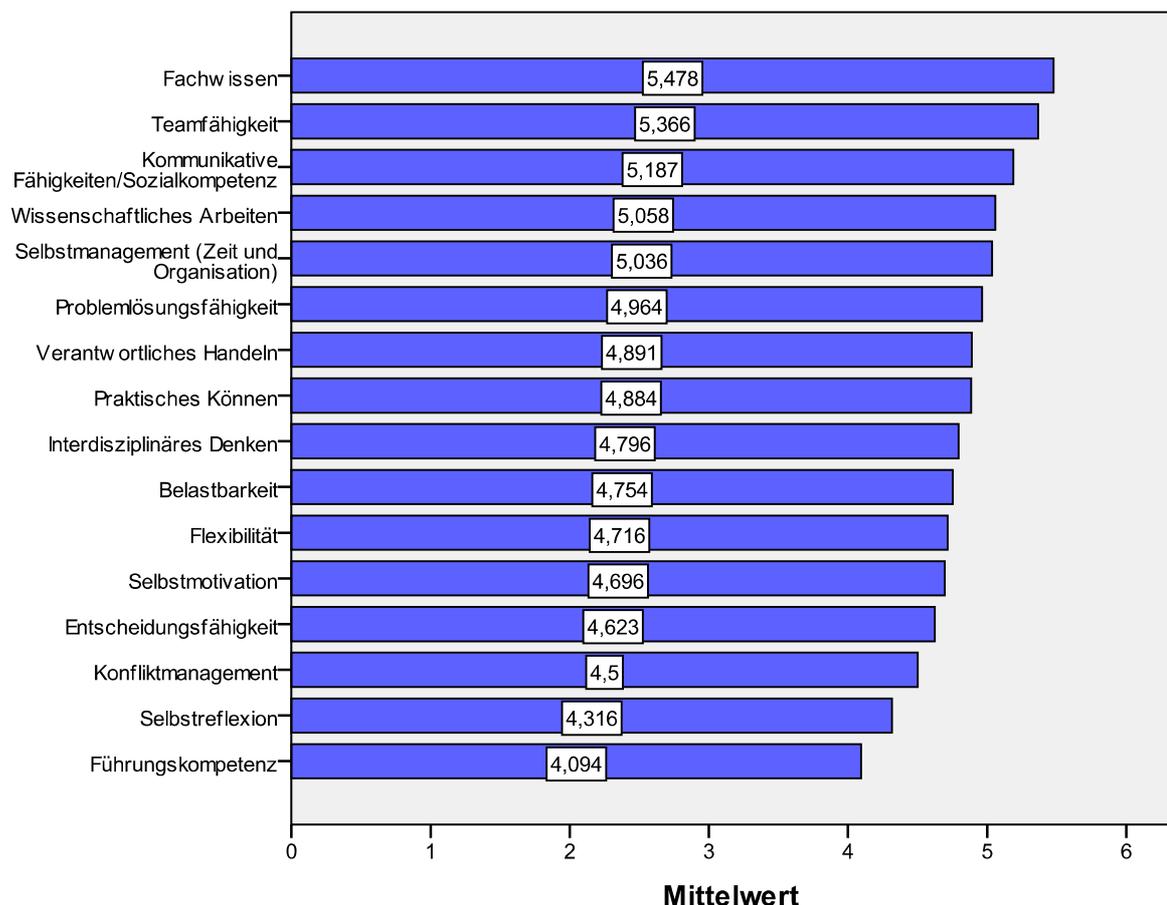


Quelle: Eigene Abbildung

Frage: Inwieweit wurden Ihnen diese Fähigkeiten/Qualifikationen im Studium an der Fachhochschule vermittelt?

Das unten aufgeführte Diagramm zeigt (bei einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 7 = sehr gut), dass Fachwissen, Teamfähigkeit und kommunikative Fähigkeiten besonders gut während des Studiums vermittelt wurden. Schwächen, symbolisiert durch eher durchschnittliche Werte zeigten sich bei Konfliktmanagement, Selbstreflexion und Führungskompetenz.

Abbildung 27: Grad der Vermittlung bestimmter Fähigkeiten/Qualifikationen im Studium

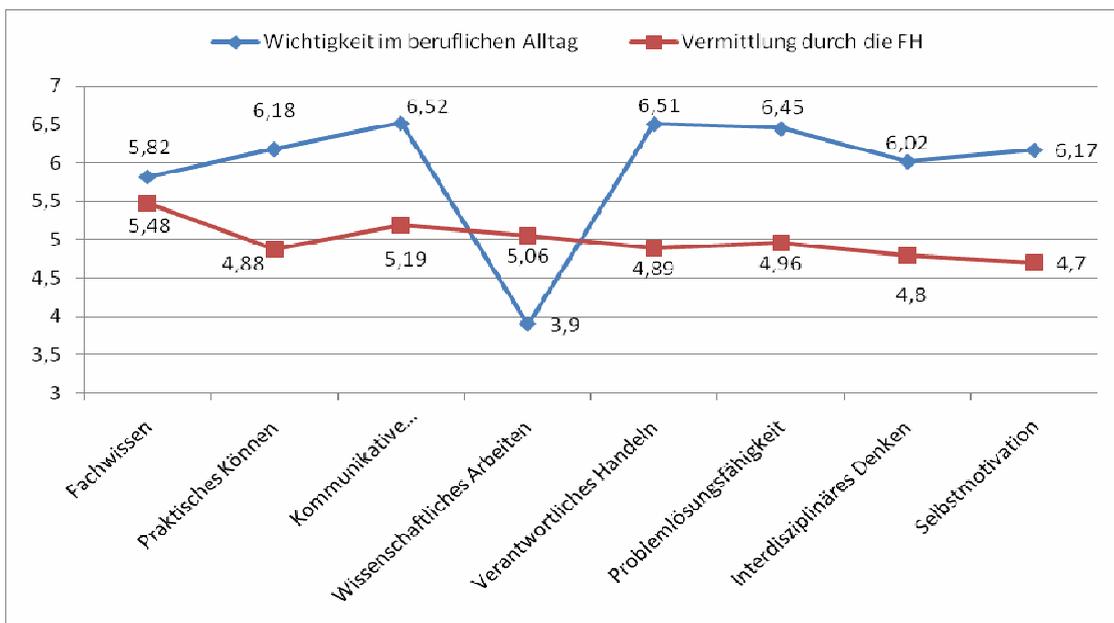


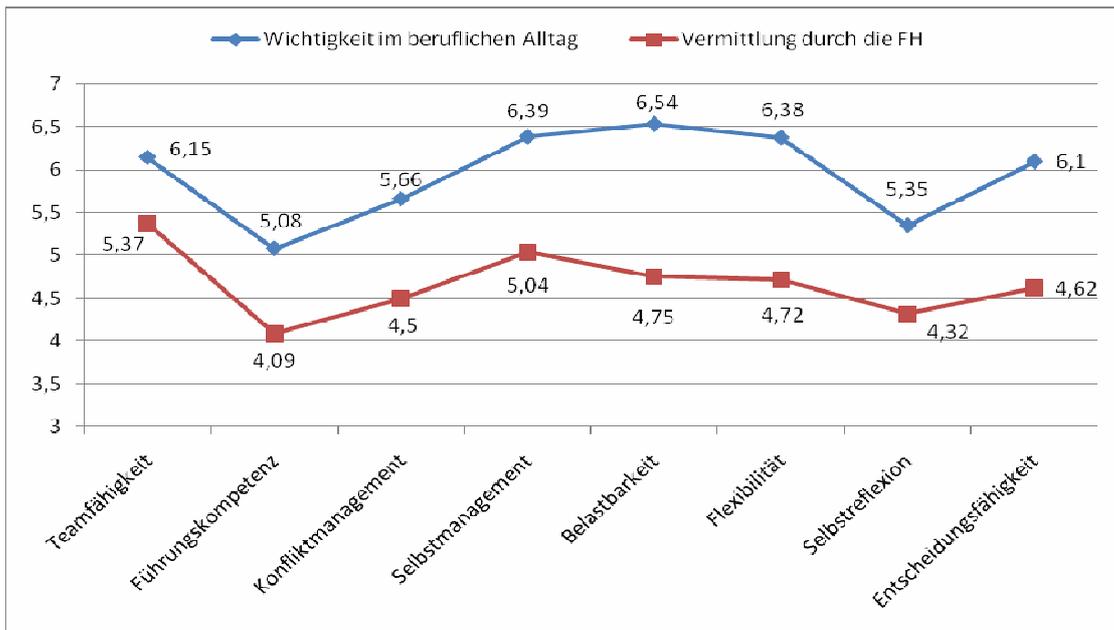
Quelle: Eigene Abbildung

Gegenüberstellung der Ergebnisse der Fragen nach der Wichtigkeit der Fähigkeiten/Qualifikationen und dem Grad der Vermittlung dieser Fähigkeiten/Qualifikationen

Im Folgenden wird ein Vergleich der beiden zuletzt behandelten Fragen grafisch dargestellt. Diese geschieht vor allem, da so ein Vergleich zwischen der Wichtigkeit der Qualifikationen/Fähigkeiten im beruflichen Alltag und deren Vermittlung durch das Studium ermöglicht wird.

Abbildung 28: Gegenüberstellung der Wichtigkeit und des Grades der Vermittlung bestimmter Fähigkeiten/Qualifikationen im Studium





Quelle: Eigene Abbildung

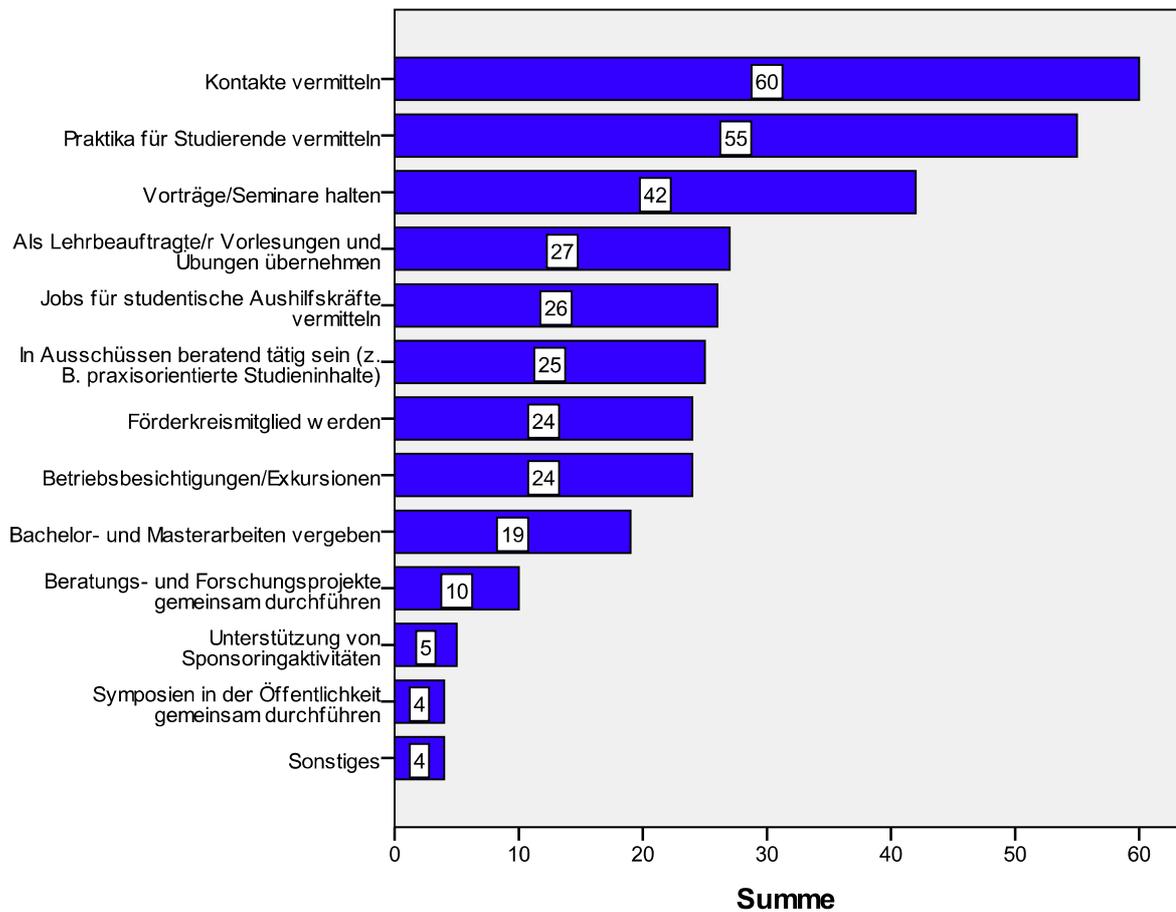
Hier fällt auf, dass die Lücken zwischen Belastbarkeit, Flexibilität und verantwortlichem Handeln, gemessen an beruflicher Wichtigkeit und Vermittlung durch das Studium, besonders groß sind. Wissenschaftliches Arbeiten hingegen wurde stärker vermittelt, als es im Alltag, nach Angaben der Ehemaligen, nötig ist.

Frage: Wären Sie bereit den Fachbereich/Studiengang an Ihrer Fachhochschule zu unterstützen?

Die Auswertung ergab, dass 77% der Alumni bereit sind, den Fachbereich zu unterstützen.

Wenn ja, wie?

Abbildung 29: Übersicht über die Arten der Unterstützung des Fachbereichs durch die Alumni



Quelle: Eigene Abbildung

Die häufigsten Nennungen finden sich bei dieser Frage bei den Bereitschaften, Kontakte und Praktika zu vermitteln und Vorträge/Seminare zu halten. Wenig Bereitschaft hingegen gibt es bezüglich gemeinsamer Beratungsprojekte, öffentlicher Symposien und der Unterstützung von Sponsoringaktivitäten. Dieses lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass die Befragten nach relativ kurzer Zeit im Beruf noch nicht in Positionen sind, um solche Aktivitäten maßgeblich beeinflussen zu können.

10.3 Die biivariate Auswertung: Untersuchung der Abhängigkeit und des Zusammenhangs mehrerer Variablen

Hier erfolgt zunächst eine Erläuterung der verwendeten Lage- und Streuungsmaße, die für die Auswertung verwendet wurden.

Im Folgenden soll dargestellt werden, ob und inwieweit sich Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Variablen existieren.

Die Analyse zwischen den Messdaten zweier Variablen bezeichnet man auch als bivariate Auswertung.²⁰² Sie erfolgt, wo sinnvoll, mit den Mitteln der Kreuztabellierung, der Korrelationsanalyse und dem Chi-Quadrat-Test. Diese Instrumente werden im Folgenden kurz vorgestellt.

10.3.1 Die Korrelationsanalyse

Die einfache Korrelationsanalyse liefert ein Maß für die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen.²⁰³ In der hier gegebenen Analyse wird der Rangkorrelationskoeffizient von Spearman verwandt. Der Grund liegt in der ordinalen Skalierung der Variablen, zwischen denen die Zusammenhänge veranschaulicht werden sollen. Der Rangkorrelationskoeffizient von Spearman basiert statt auf den direkten Merkmalsausprägungen auf zugeordneten Rangnummern.²⁰⁴

Er kann nur Werte zwischen -1 und +1 annehmen.

$$-1 \leq r_{SP} \leq +1$$

Der Extremwert +1 wird dann angenommen, wenn sich die Rangnummern völlig gleichsinnig verhalten, -1 wenn sie sich völlig gegensinnig verhalten. Bei einem Wert von 0 besteht kein linearer Zusammenhang zwischen den Variablen.²⁰⁵

Zu beachten ist, dass die Korrelationsanalyse nichts über die Richtung des Einflusses bzw. tatsächliche Kausalitäten aussagt. Folgende Fälle sind denkbar:

1. Eine Variable beeinflusst die andere
2. Beide Variablen werden von einer dritten Variablen bzw. mehreren Variablen beeinflusst, hier liegt dann eine Scheinkorrelation vor.²⁰⁶

²⁰² Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2009) S. 192.

²⁰³ Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2009) S. 194.

²⁰⁴ Vgl. Bamberg, G., Baur, F., Krapp, M., (2008) S. 38.

²⁰⁵ Vgl. Bamberg, G., Baur, F., Krapp, M., (2008) S. 39.

10.3.2 Der Chi-Quadrat-Test

Der Chi-Quadrat-Test ist einer der am stärksten verbreiteten Test zu Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit zweier Variablen. Der entscheidende Grundgedanke des Chi-Quadrat-Tests auf Unabhängigkeit besteht darin, dass man eine gegebene Häufigkeitsverteilung in einer Tabelle mit einer Häufigkeitsverteilung vergleicht, die zustande gekommen wäre, wenn zwischen den betrachteten Variablen Unabhängigkeit vorläge.²⁰⁷ Überprüft wird hier also stets die Vermutung, dass die beiden untersuchten Variablen unabhängig voneinander sind (Null-Hypothese).

Es erfolgt die Prüfung einer Hypothese über die Verteilung eines Merkmals (*Anpassungstest*), z.B. Prüfung einer Hypothese über die Anteilswerte p_i ($i = 1, \dots, k$) der Kategorien eines qualitativen Merkmals. In diesem Fall muss eine Klassenbildung vorgeschaltet werden. Die Gegenüberstellung der bei Gültigkeit der Nullhypothese in k einzelnen Kategorien oder Klassen zu erwartenden Häufigkeiten np_i und der in einer Stichprobe des Umfanges n tatsächlich beobachteten Häufigkeiten n_i geschieht in Form der Prüfgröße

$$x^2 = \sum \frac{(n_i - np_i)^2}{np_i}.$$

Diese Prüfgröße hat bei Gültigkeit der Nullhypothese asymptotisch eine χ^2 -Verteilung mit $k-1$ Freiheitsgraden (Chi-Quadrat-Verteilung).

Die asymptotische Signifikanz, die zwischen 0 und 1 liegen kann, liefert hierbei die Irrtumswahrscheinlichkeit für die Null-Hypothese. Liegt sie sehr niedrig, kann also eine Abhängigkeit angenommen werden. Sehr hohe Werte hingegen deuten auf eine Unabhängigkeit hin. Bei zu großen Werten der Prüfgröße wird die Nullhypothese verworfen.

Im Folgenden werden die verschieden zu untersuchenden Variablen in Tabellen angegeben, die die berücksichtigte Fallzahl, den Korrelationskoeffizienten nach Spearman (r_{SP}) und die asymptotische Signifikanz des Chi-Quadrat-Tests enthalten.

²⁰⁶ Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., (2009) S. 196.

²⁰⁷ Vgl. Kuß, A., (2007) S. 207.

10.3.3 Ergebnisse ausgewählter bivariater Auswertungen

10.3.3.1 Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Qualität der Beziehung zu Gruppen“ mit anderen Variablen

Dargestellt wird hier der vermutete Zusammenhang der Variablen „Qualität der Beziehung zu Gruppen“ mit den Variablen „Nochmalige Wahl des Studiengangs“, „Weiterempfehlung des Studiengangs“, „Identifikation mit der Fachhochschule“, „Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“.

Abbildung 30: Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Qualität der Beziehung zu Gruppen“

	Qualität der Beziehung zu Gruppen		
Maß	Fallzahl	Asymptotische Signifikanz	r_{sp}
Nochmalige Wahl des Studiengangs	45	0,008	-0,181
Weiterempfehlung des Studiengangs	50	0,038	-0,140
Identifikation mit der Fachhochschule	49	0,062	0,489
Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich	51	0,005	0,637
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	44	0,065	-0,198

Quelle: Eigene Abbildung

Die Hypothese lautet, dass Absolventen, die zufrieden mit der Qualität der Beziehung zu Gruppen waren, den Studiengang nochmals wählen und ihn weiterempfehlen würden, sich mit Fachhochschule und Fachbereich identifizieren und auch bereit sind, den Fachbereich zu unterstützen.

Die Variable „Qualität der Beziehung zu Gruppen“ wurde als neue Variable aus den Messwerten der Frage „Wie beurteilen Sie die Qualität Ihrer Beziehung zu folgenden Gruppen während Ihres Studiums?“ berechnet. Sie ist das arithmetische Mittel der Er-

gebnisse der einzelnen Gruppen. Die in dieser Betrachtung relativ niedrigen Fallzahlen entstehen dadurch, dass für die Berechnung der Variablen „Qualität der Beziehung zu Gruppen“, die Beziehung zu allen Gruppen angegeben werden mussten. Fehlte eine Angabe, konnte der einzelne Bogen zur Konstruktion der Variablen nicht berücksichtigt werden. Gleiches gilt für die Berücksichtigung der anderen Variablen.

Die negativen Vorzeichen beim Korrelationskoeffizienten kommen durch die beim Auswerten verwendeten Codierungen von „ja=1“ und „nein=2“ zustande. D. h., dass ein negatives Vorzeichen einen linearen Zusammenhang in Richtung von „Ja“ bezeichnet, ein positives in Richtung von „Nein“. Für die Identifikationsvariablen gilt diese Bedingung nicht.

Generell kann konstatiert werden, dass es eine gegenseitige Abhängigkeit aller anderen Variablen zur „Qualität der Beziehung zu Gruppen“ angenommen werden kann. Darauf deuten die sehr niedrigen Werte der asymptotischen Signifikanz hin, insbesondere der Wert bzgl. der nochmaligen Wahl des Studiengangs. Es kann also behauptet werden, dass die anderen Variablen sehr wohl von der Qualität der Beziehung zu Gruppen abhängig sind.

Eine gewisse Korrelation zur Identifikation mit der Fachhochschule kann festgestellt werden. Ausgeprägter noch ist der lineare Zusammenhang zur Identifikation mit dem Fachbereich. Hier kann behauptet werden, dass Absolventen, die die Qualität der Beziehung zu den Gruppen als positiv bewerteten, sich stärker mit dem Fachbereich identifizieren.

10.3.3.2 Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“ mit anderen Variablen

Dargestellt wird hier der vermutete Zusammenhang der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“ mit den Variablen „Nochmalige Wahl des Studiengangs“, „Weiterempfehlung des Studiengangs“, „Identifikation mit der Fachhochschule“, „Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“.

Die Hypothese lautet, dass Absolventen, die zufrieden mit dem Leistungsangebot der Lehre“ waren, den Studiengang nochmals wählen und ihn weiterempfehlen würden, sich mit Fachhochschule und Fachbereich identifizieren und auch bereit sind, den Fachbereich zu unterstützen.

Die Variable „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“ wurde als neue Variable aus den Messwerten der Frage „Wie zufrieden waren Sie mit dem Leistungsangebot der Professoren/-innen, Lehrbeauftragten und wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen in Ihrem Studiengang?“ berechnet. Sie ist das arithmetische Mittel der Ergebnisse der einzelnen mehr oder weniger erfüllten Erwartungen.

Abbildung 31: Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“

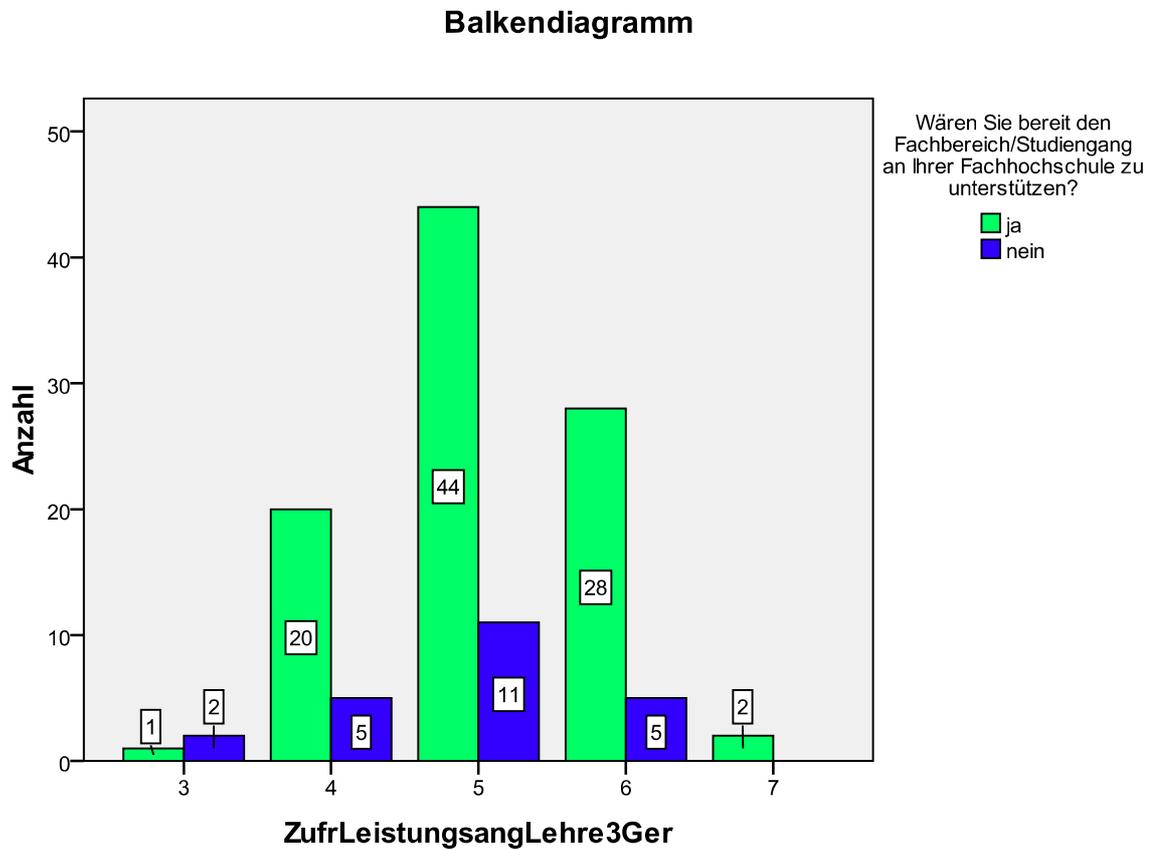
	Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre		
Maß	Fallzahl	Asymptotische Signifikanz	r_{sp}
Nochmalige Wahl des Studiengangs	126	0,004	-0,228
Weiterempfehlung des Studiengangs	126	0,001	-0,290
Identifikation mit der Fachhochschule	125	0,000	0,355
Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich	125	0,002	0,428
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	118	0,272	-0,114

Quelle: Eigene Abbildung

Für die ersten vier Variablen kann konstatiert werden, dass es eine gegenseitige Abhängigkeit aller anderen Variablen zur „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“ angenommen werden kann. Ein Indiz hierfür sind die sehr niedrigen Werte der asymptotischen Signifikanz, insbesondere der Wert bzgl. der Identifikation mit der Fachhochschule. Es kann also behauptet werden, dass diese vier Variablen sehr wohl von der Qualität der Beziehung zu Gruppen abhängig sind.

Dies gilt hingegen nicht im gleichen Maße für die Bereitschaft zu Unterstützung des Fachbereichs. Hier ist die Abhängigkeit weit schwächer ausgeprägt, wie auch das folgende Diagramm illustriert.

Abbildung 32: Häufigkeitsverteilung der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“



Quelle: Eigene Abbildung

Die beiden Absolventen, die einen gerundeten Zufriedenheitswert von 7 hatten, sind beide bereit, den Studiengang zu unterstützen (100%). Bei den 55 Studenten mit einem gerundeten Zufriedenheitswert von 5 sind 44 (80%) bereit den Studiengang zu unterstützen. Bei denen mit einer eher mittelmäßigen Zufriedenheit von 4 sind es aber immer noch 80%, die bereit sind, den Fachbereich zu unterstützen. Hier kann also nicht von einer deutlichen Abhängigkeit gesprochen werden.

Ein relativ starker linearer Zusammenhang zeigt sich wiederum bei der Identifikation mit dem Fachbereich. Mit anderen Worten: Alumni, die mit der Lehre zufrieden waren, identifizieren sich stärker mit dem Fachbereich.

10.3.3.3 Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“ mit anderen Variablen

Dargestellt wird hier der vermutete Zusammenhang der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“ mit den Variablen „Nochmalige Wahl des Studiengangs“, „Weiterempfehlung des Studiengangs“, „Identifikation mit der Fachhochschule“, „Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“.

Die Hypothese lautet, dass Absolventen, die eine hohe Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung aufwiesen, den Studiengang nochmals wählen und ihn weiterempfehlen würden, sich mit Fachhochschule und Fachbereich identifizieren und auch bereit sind, den Fachbereich zu unterstützen.

Die Variable „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“ wurde als neue Variable aus den Messwerten der Frage „Wie zufrieden waren Sie während Ihres Studiums mit dem Leistungsangebot der Verwaltung an Ihrem Fachbereich?“ berechnet. Sie ist das arithmetische Mittel der Ergebnisse der einzelnen Zufriedenheitswerte.

Abbildung 33: Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“

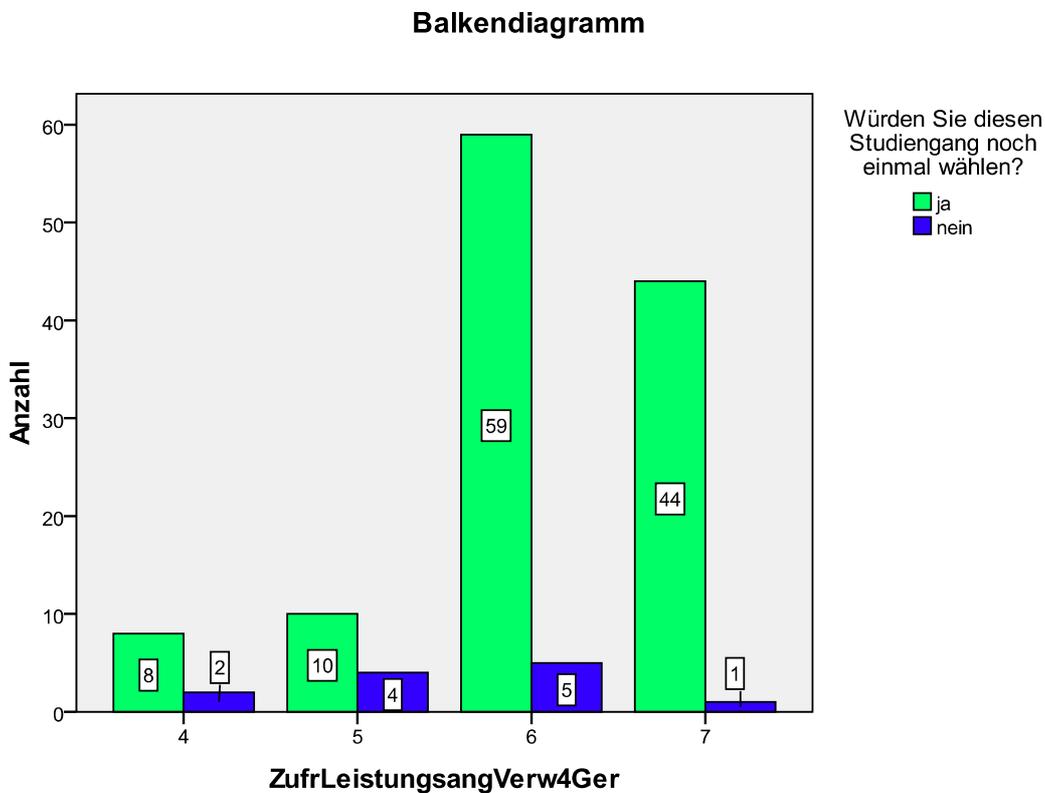
Maß	Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung		
	Fallzahl	Asymptotische Signifikanz	r_{sp}
Nochmalige Wahl des Studiengangs	133	0,014	-0,245
Weiterempfehlung des Studiengangs	132	0,266	-0,132
Identifikation mit der Fachhochschule	133	0,499	0,157
Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich	132	0,357	0,170
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	121	0,298	-0,052

Quelle: Eigene Abbildung

Hier kann, was die Abhängigkeit der Variablen voneinander, gemessen an der asymptotischen Signifikanz, nur eine deutliche Abhängigkeit zwischen den Variablen „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“ und der „nochmaligen Wahl des Studiengangs“ konstatiert werden. Alle anderen Signifikanzen weisen hier zu hohe Werte auf. Es ist also zulässig, zu behaupten, dass Absolventen, die mit dem Leistungsangebot der Verwaltung zufrieden waren, den Studiengang eher noch einmal wählen würden, als die, die unzufrieden waren.

Eine gewisse Korrelation zur „Nochmaligen Wahl des Studiengangs“ kann ebenfalls festgestellt werden. Ausgeprägter noch ist der lineare Zusammenhang zur Identifikation mit dem Fachbereich. Hier kann behauptet werden, dass Absolventen, die die Qualität der Beziehung zu den Gruppen als positiv bewerteten, sich stärker mit dem Fachbereich identifizieren.

Abbildung 34: Häufigkeitsverteilung der Variablen „Wiederwahl des Studiengangs“ und „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“



Quelle: Eigene Abbildung

Dieses Diagramm veranschaulicht, dass der relative Anteil derer, die den Studiengang nochmals wählen würden, mit zunehmender Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung tendenziell zunimmt.

10.3.3.4 Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen“ mit anderen Variablen

Dargestellt wird hier der vermutete Zusammenhang der Variablen „Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen“ mit den Variablen „Nochmalige Wahl des Studiengangs“, „Weiterempfehlung des Studiengangs“, „Identifikation mit der Fachhochschule“, „Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“.

Die Hypothese lautet, dass Absolventen, die einen hohen Wert bei „Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen“ aufwiesen, den Studiengang nochmals wählen und ihn weiterempfehlen würden, sich mit Fachhochschule und Fachbereich identifizieren und auch bereit sind, den Fachbereich zu unterstützen.

Abbildung 35: Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen“

	Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen		
Maß	Fallzahl	Asymptotische Signifikanz	r_{sp}
Nochmalige Wahl des Studiengangs	129	0,007	-0,233
Weiterempfehlung des Studiengangs	126	0,000	-0,341
Identifikation mit der Fachhochschule	128	0,001	0,372
Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich	128	0,000	0,424
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	119	0,795	-0,025

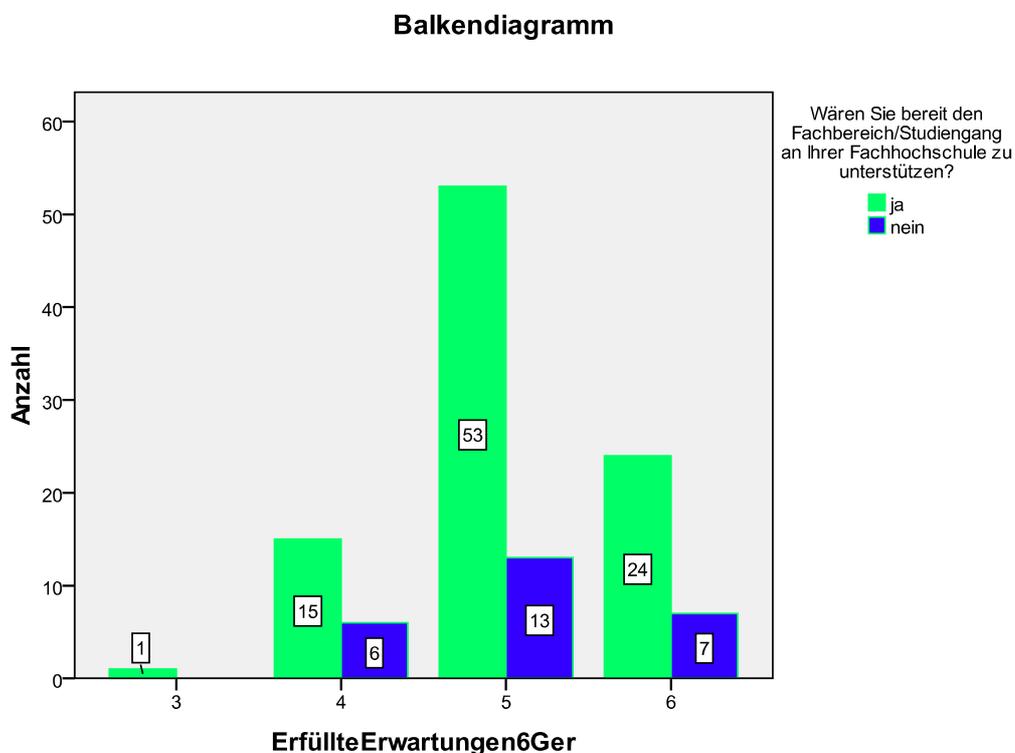
Quelle: Eigene Abbildung

Die Variable „Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen“ wurde als neue Variable aus den Messwerten der Frage „Inwieweit sind diese Erwartungen (bzgl. der Anforderungen an die Fachhochschule) durch die Fachhochschule erfüllt worden?“ berechnet. Sie ist das arithmetische Mittel der Ergebnisse der einzelnen mehr oder weniger erfüllten Erwartungen.

Die oben stehende Tabelle sagt aus, dass es sehr starke Abhängigkeiten zwischen den „durch die Fachhochschule erfüllten Erwartungen“ und den ersten vier Variablen gibt. In diesem Bereich zufriedene Studenten würden den Studiengang nochmals wählen, ihn weiterempfehlen und identifizieren sich stark mit Fachhochschule und Fachbereich.

Das Gegenteil ist für die Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs der Fall. Dies kann so verstanden werden, dass es nicht davon abhängig ist, wie zufrieden ein Absolvent mit dem Leistungsangebot war und der Bereitschaft den Fachbereich zu unterstützen. Dies lässt sich auch aus unten stehendem Diagramm ablesen.

Abbildung 36: Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Erfüllte Erwartungen durch die Fachhochschule“



Quelle: Eigene Abbildung

Was die Korrelation angeht, lässt sich feststellen, dass diese wiederum besonders stark ausgeprägt ist zwischen den Variablen „Erfüllte Erwartungen“ und „Identifikation mit dem Fachbereich“. Man kann wiederum vermuten, dass zufriedene Studenten sich stark mit dem Fachbereich identifizieren.

Sehr schwach ausgeprägt sind die linearen Zusammenhänge zwischen „Erfüllte Erwartungen“ und „Bereitschaft den Fachbereich zu unterstützen“. Dies bestätigt die Einschätzung der Ergebnisse bezüglich des Chi-Quadrat-Tests.

10.3.3.5 Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ mit anderen Variablen

Dargestellt wird hier der vermutete Zusammenhang der Variablen „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ mit den Variablen „Nochmalige Wahl des Studiengangs“, „Weiterempfehlung des Studiengangs“, „Identifikation mit der Fachhochschule“, „Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“.

Die Hypothese lautet, dass Absolventen, die einen hohen Wert bei „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ aufwiesen, den Studiengang nochmals wählen und ihn weiterempfehlen würden, sich mit Fachhochschule und Fachbereich identifizieren und auch bereit sind, den Fachbereich zu unterstützen.

Die Variable „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ wurde als neue Variable aus den Messwerten der Frage „Inwieweit wurden Ihnen diese Fähigkeiten/Qualifikationen im Studium an der Fachhochschule vermittelt?“ berechnet. Sie ist das arithmetische Mittel der Ergebnisse der einzelnen mehr oder weniger erfüllten Erwartungen.

Die unten stehende Tabelle sagt aus, dass es sehr starke Abhängigkeiten zwischen den „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ und den ersten vier Variablen gibt. In diesem Bereich zufriedene Studenten würden den Studiengang nochmals wählen, ihn weiterempfehlen und identifizieren sich stark mit Fachhochschule und Fachbereich.

Abbildung 37: Bivariate Auswertung der Messwerte der Variablen „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“

	Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen		
Maß	Fallzahl	Asymptotische Signifikanz	r_{sp}
Nochmalige Wahl des Studiengangs	121	0,010	-0,266
Weiterempfehlung des Studiengangs	122	0,002	-0,248
Identifikation mit der Fachhochschule	120	0,023	0,360
Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich	120	0,002	0,438
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	111	0,526	0,082

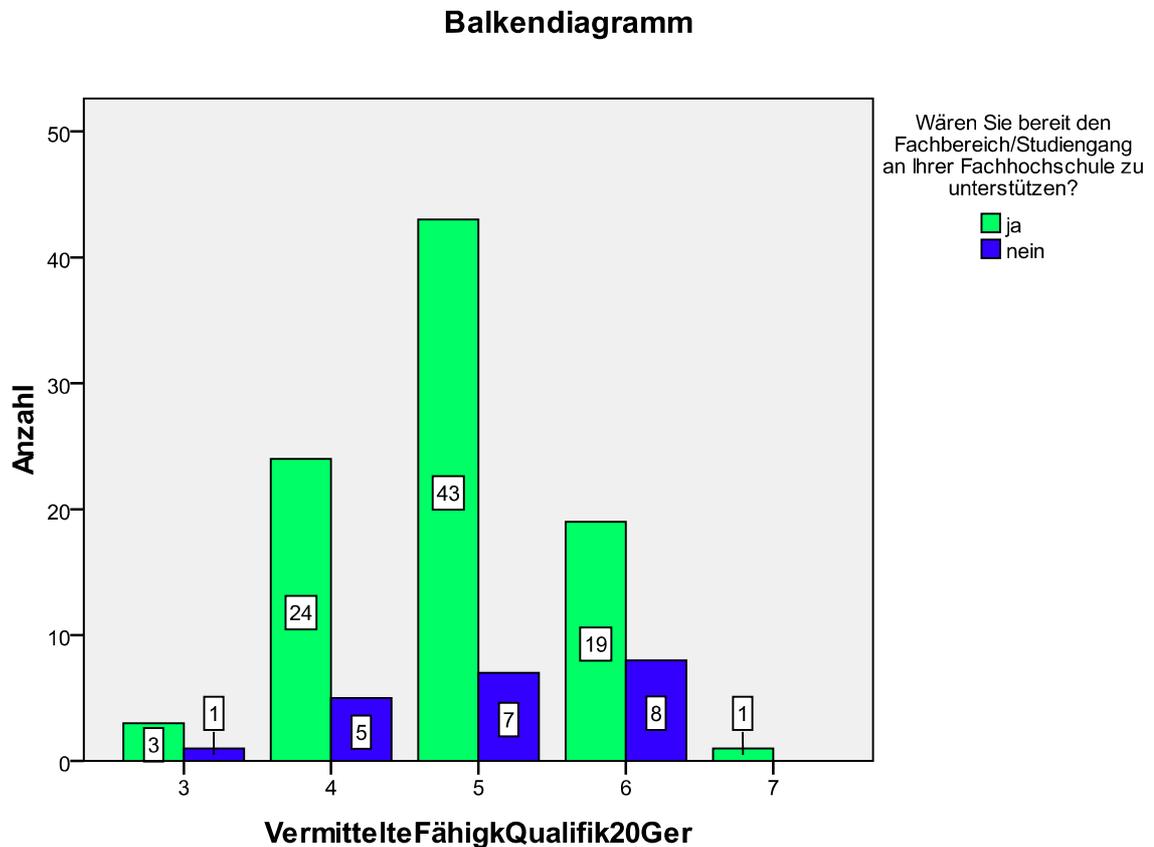
Quelle: Eigene Abbildung

Etwas anderes ist für die Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs der Fall. Dies kann so verstanden werden, dass es nicht davon abhängig ist, wie zufrieden ein Absolvent mit den vermittelten Fähigkeiten/Qualifikationen war, und der Bereitschaft den Fachbereich zu unterstützen. Diese Ergebnisse decken sich mit denen der letzten untersuchten Variablenpaare. Das unten stehende Diagramm dient der Illustration dieses Sachverhalts.

Was die Korrelation angeht, lässt sich feststellen, dass diese wiederum besonders stark ausgeprägt ist zwischen den Variablen „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ und „Identifikation mit dem Fachbereich“. Man kann auch hier vermuten, dass zufriedene Studenten sich stark mit dem Fachbereich identifizieren.

Sehr schwach ausgeprägt ist der lineare Zusammenhang zwischen „Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen“ und „Bereitschaft den Fachbereich zu unterstützen“. Dies bestätigt zudem die Einschätzung der Ergebnisse bezüglich des Chi-Quadrat-Tests.

Abbildung 38: Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Vermittelte Fähigkeiten/Qualifikationen durch die Fachhochschule“



Quelle: Eigene Abbildung

10.3.3.6 Zusätzliche bivariate Auswertungen der Messwerte von der Variablen „Geschlecht“ und der Variablen „ Brutto-Einstiegsgehalt“ mit anderen Variablen

Untersucht wird im Folgenden, ob es einen Zusammenhang der Variablen „Geschlecht“ mit den Variablen „Nochmalige Wahl des Studiengangs“, „Weiterempfehlung des Studiengangs“, „Identifikation mit der Fachhochschule“, „Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“ gibt.

Die Hypothese lautet, dass es vom Geschlecht abhängt, ob der Studiengang nochmals gewählt und weiterempfohlen würde, man sich mit Fachhochschule und Fachbereich identifiziert und auch bereit ist, den Fachbereich zu unterstützen.

Abbildung 39: Bivariate Auswertungen der Messwerte von der Variablen „Geschlecht“

Maß	Geschlecht		
	Fallzahl	Asymptotische Signifikanz	r_{sp}
Nochmalige Wahl des Studiengangs	139	0,435	0,066
Weiterempfehlung des Studiengangs	133	0,548	-0,052
Identifikation mit der Fachhochschule	134	0,275	-0,143
Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich	134	0,661	-0,008
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	127	0,041	0,181

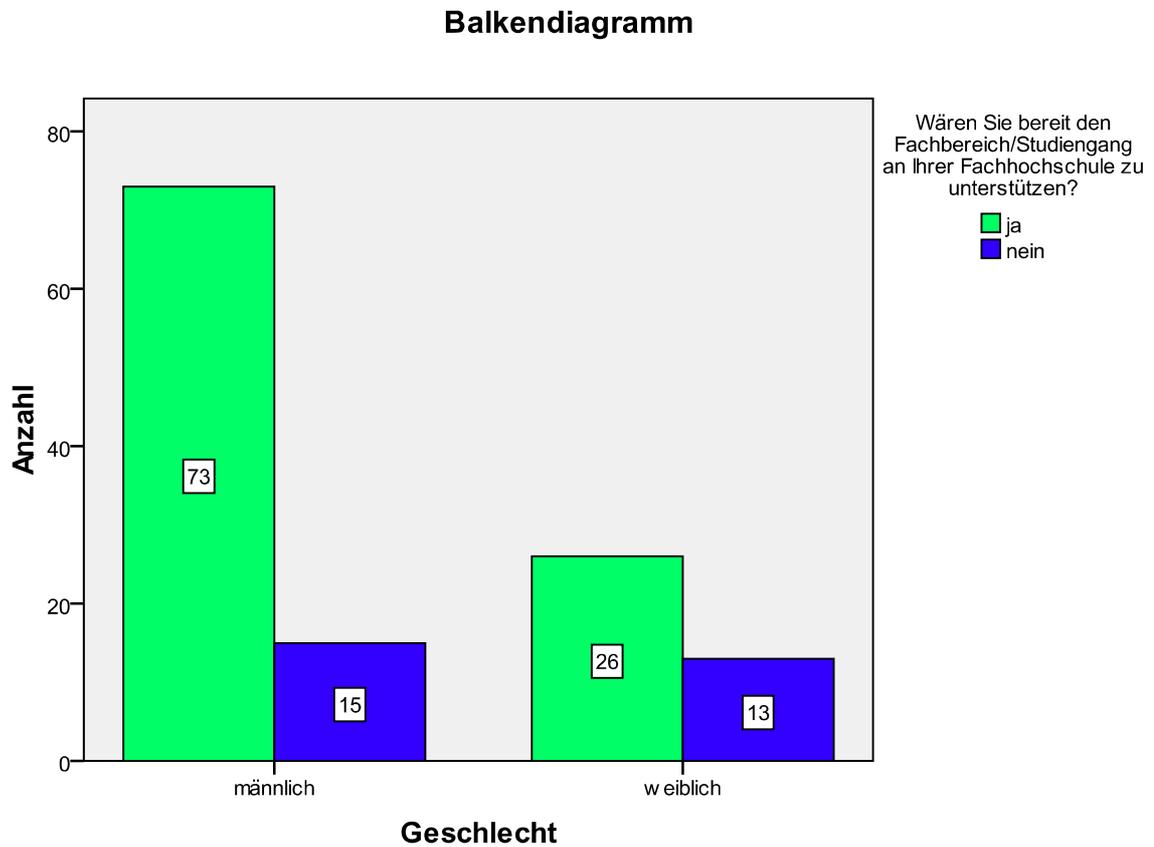
Quelle: Eigene Abbildung

Was die Abhängigkeit der Messwerte der anderen Variablen in Bezug auf das Geschlecht angeht, kann, bis auf die Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs, von Unabhängigkeit gesprochen werden.

Männliche Alumni weisen demnach eine starke Bereitschaft auf, den Fachbereich zu unterstützen, wie auch unten stehendes Diagramm aufzeigt.

Was die Korrelation betrifft, lässt sich feststellen, dass keine der Variablen einen linearen Zusammenhang mit dem Geschlecht aufweist.

Abbildung 40: Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Geschlecht“



Quelle: Eigene Abbildung

Untersucht wird im Folgenden, ob es einen Zusammenhang der Variablen „Brutto-Einstiegsgehalt“ mit den Variablen „Nochmalige Wahl des Studiengangs“, „Weiterempfehlung des Studiengangs“, „Identifikation mit der Fachhochschule“, „Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich“ und „Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs“ gibt. Die Hypothese lautet, dass es vom Brutto-Einstiegsgehalt abhängt, ob der Studiengang nochmals gewählt und weiterempfohlen würde, man sich mit Fachhochschule und Fachbereich identifiziert und auch bereit ist, den Fachbereich zu unterstützen.

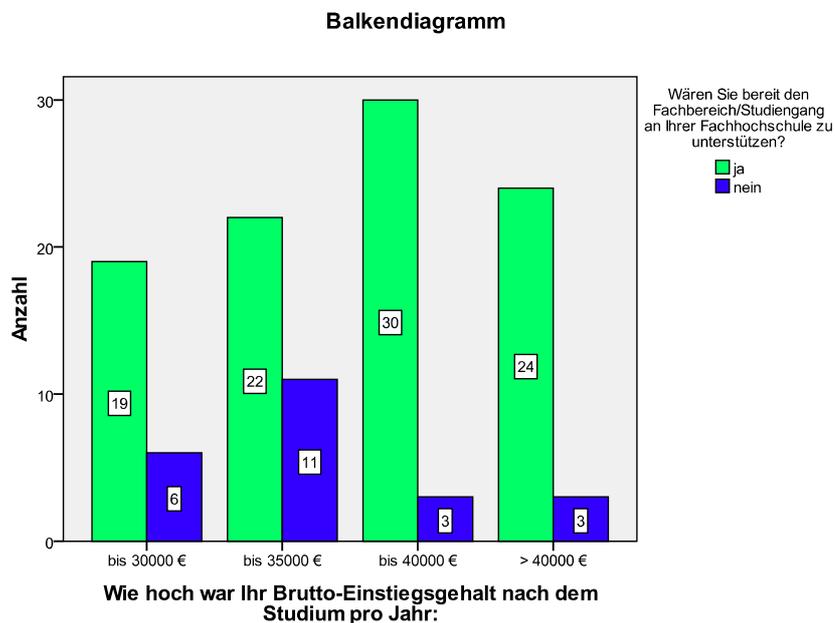
Abbildung 41: Bivariate Auswertungen der Messwerte von der Variablen „Brutto-Einstiegsgehalt“

	Brutto-Einstiegsgehalt		
Maß	Fallzahl	Asymptotische Signifikanz	r_{sp}
Nochmalige Wahl des Studiengangs	128	0,594	-0,066
Weiterempfehlung des Studiengangs	124	0,220	0,079
Identifikation mit der Fachhochschule	124	0,321	-0,012
Identifikation mit dem Studiengang/Fachbereich	124	0,516	-0,084
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	118	0,050	-0,187

Quelle: Eigene Abbildung

Was die Abhängigkeit der Messwerte der anderen Variablen in Bezug auf das Brutto-Einstiegsgehalt angeht, kann bis auf die Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs von Unabhängigkeit gesprochen werden. In der Tendenz sind ehemalige Absolventen mit höherem Brutto-Einstiegsgehalt eher bereit, den Fachbereich zu unterstützen. Dies erläutert auch die folgende Grafik. Ein nennenswerter linearer Zusammenhang kann bei keiner Variablen festgestellt werden.

Abbildung 42: Häufigkeitsverteilung der Variablen „Unterstützung des Fachbereichs“ und „Brutto-Einstiegsgehalt“



Quelle: Eigene Abbildung

10.4 Zusammenfassung und Bewertung der relevanten Ergebnisse

10.4.1 Die Kernergebnisse der bivariaten Auswertungen im Überblick

Die folgende Tabelle zeigt noch einmal die wesentlichen Ergebnisse der einzelnen bivariaten Auswertungen im Überblick. Ein besonderes Augenmerk gilt hierbei der asymptotischen Signifikanz, um den Grad der Unabhängigkeit bzw. der Abhängigkeit verschiedener Variablen aufzuzeigen. Es wird hierbei noch einmal der Zusammenhang zwischen verschiedenen Kriterien der Zufriedenheit der befragten Alumni und deren Reaktionen. Je mehr sich die Zahlenwerte dem Wert 0 nähern, desto stärker ist die Abhängigkeit zwischen den beiden betrachteten Größen. Nähern sich die Zahlenwerte dem Wert 1, liegt eine Unabhängigkeit vor.

Abbildung 43: Kernergebnisse der bivariaten Auswertungen im Überblick

Zufriedenheitskriterien	Qualität der Beziehung zu Gruppen	Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Lehre	Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung	Durch die Fachhochschule erfüllte Erwartungen	Durch die Fachhochschule vermittelte wichtige Fähigkeiten/Qualifikationen
Reaktionen	Asymptotische Signifikanz				
Nochmalige Wahl des Studiengangs	0,008	0,004	0,014	0,007	0,010
Weiterempfehlung des Studiengangs	0,038	0,001	0,266	0,000	0,002
Identifikation mit der Fachhochschule	0,062	0,000	0,499	0,001	0,023
Identifikation mit dem Studiengang /Fachbereich	0,005	0,002	0,357	0,000	0,002
Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs	0,065	0,272	0,298	0,795	0,526

Quelle: Eigene Abbildung

10.4.2 Beurteilung der Hypothesen und der Ergebnisse der Arbeit

Die oben aufgezeigten Ergebnisse zeigen deutlich, dass die aufgestellten Hypothesen bis auf Ausnahmen erfüllt sind.

Es liegen starke Abhängigkeiten vor:

- Zwischen allen genannten Zufriedenheitskriterien und der nochmaligen Wahl des Studiengangs

- Zwischen allen Zufriedenheitskriterien und der Weiterempfehlung des Studiengangs; Ausnahme bildet die Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung
- Zwischen allen Zufriedenheitskriterien und der Identifikation mit der Fachhochschule; Ausnahme bildet die Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung
- Zwischen allen Zufriedenheitskriterien und der Identifikation mit Studiengang/Fachbereich; Ausnahme bildet die Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung.

Die Bereitschaft zur Unterstützung des Fachbereichs weist eher Werte auf eine Unabhängigkeit schließen lassen. Eine Ausnahme bildet der Zusammenhang mit dem Zufriedenheitskriterium der Qualität der Beziehungen zu Gruppen.

Somit lässt sich feststellen, dass das Zufriedenheitskriterium „Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der Verwaltung“ tendenziell weniger Abhängigkeiten zu den Reaktionen der Alumni aufweist, als die anderen Zufriedenheitskriterien. Eine Ursache hierfür liegt darin, dass die Verwaltung überdurchschnittlich hohe Zufriedenheitswerte aufweist und somit die Relation zu den Reaktionswerten verschoben ist.

Weiterhin ist das Reaktionskriterium „Unterstützung des Fachbereichs“ interessanterweise tendenziell ebenfalls eher unabhängig. Bei der Betrachtung der absoluten Befragungsergebnisse lässt sich feststellen, dass auch die nicht sehr zufriedenen ehemaligen Studierenden stark daran interessiert sind, den Fachbereich zu unterstützen.

Zusammenfassend lassen sich zu den Ergebnissen dieser Arbeit folgende Aussagen treffen:

- Die Intention dieser Arbeit ist erreicht
- Die theoretischen Modelle der Kundenzufriedenheit sind im Hochschulbereich verwendbar
- Der zum Aufzeigen der Zusammenhänge ausgewählte Chi-Quadrat-Test erfüllt den angestrebten Zweck
- Die Hypothesen sind bis auf begründete Ausnahmen bestätigt worden.

11 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlung

11.1 Alumni-Management in der dynamischen Betrachtung

Zufriedene Ehemalige haben einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung der Erfolgsspirale, was für beide Seiten, sowohl für die Hochschule als auch für die Alumni ein großes und vor allem langfristiges Nutzenpotenzial mit sich bringt und sich aus der Zufriedenheit heraus bildet.

Die Voraussetzung dafür wird in der emotionalen Bindung gesehen und wird durch die Aspekte Verpflichtung und Identifikation mit der Hochschule sowie die Verbundenheit gestützt. Durch ein Vertrauen schaffendes Verhältnis und emotionale Identifikation der Alumni mit der Bildungseinrichtung werden diese aktiviert, eigenes Engagement zu zeigen, ohne dafür etwas als Gegenleistung zu fordern. Sie haben ein zufrieden stellendes und erfolgreiches Studium absolviert, wurden in dieser Zeit unterstützt, gefördert und betreut und konnten sich so die notwendigen Qualifikationen aneignen. Womöglich haben sie sogar selbst als Absolventen die Chance auf einen Berufseinstieg durch das Alumni-Netzwerk erhalten. Ihre aus dem Studium gewonnenen Nutzen und die enge Beziehung zur Hochschule erwecken das Bedürfnis, ihre Dankbarkeit durch Engagement zu zeigen, sodass der Kreis sich schließt und die nächsten Studentengenerationen daran partizipieren können, wie man selbst es erfahren hat. Dabei lässt sich annehmen, dass mit der Stärke der emotionalen Identifikation auch die Bereitschaft zu einem Engagement für die Hochschule steigt.

Emotionale Kundenbindung erreicht die Hochschule im Verlauf des gesamten Studiums durch das Vermitteln eines „Wir-Gefühls“ - einer einmaligen Zugehörigkeit. Dabei werden die bereits genannten Aspekte wichtig, die das Leben des Studenten auf dem Campus versuchen so stark wie möglich mit der Hochschule zu verbinden. Der Alltag soll sich möglichst auf dem Campus abspielen und keine Möglichkeiten offen lassen. Sehr interessant ist in diesem Zusammenhang ein Beispiel aus den USA, von dem bekannt ist, dass die größten Colleges alle über hoch qualifizierte Sportteams in jeder Sportart verfügen und diesen sportlichen Wettbewerb in der Ivy League austragen. Die Intensität der Bindung, die dort mit Unterstützung der Bevölkerung und Merchandising erreicht wird, kann als einmalig bezeichnet werden. Ansätze davon können auch in Deutschland, wenn auch nicht in diesem Ausmaße, erkannt werden. Dazu fehlt hier die historisch gewachsene Basis.

Ziel ist es vor allem, durch die Mischung von emotionaler Verpflichtung und akademischer Integration aus einer anfänglichen Gebundenheit eine Verbundenheit zu erzeugen. Gemäß der Kundenbindungstheorie wird die Gebundenheit an der Hochschule durch Immatrikulation, Studienangebot, Prüfungsordnung und Verhaltensregeln erreicht, die sich durch eine vertragliche, zeitliche und örtliche Verbindung auszeichnet. Diese Gebundenheit kann sowohl freiwillig als auch unfreiwillig sein. Eine Verbundenheit allerdings stellt die auf freiwilliger Basis aufgebaute Vertrauensgrundlage, die durch persönliche Beratung und Betreuung, interne Kommunikation und das Alumni-Programm erzeugt wird. Der Gedanke währt langfristig und stellt ein wichtiges Ziel im Alumni-Management dar.

Die genannten Voraussetzungen, um das Alumni-Netzwerk aufzubauen und intensivieren zu können, lassen sich mit vielen Maßnahmen seitens der Hochschule positiv beeinflussen, welche zwingend am Anfang der Student-Hochschule-Beziehung ansetzen müssen. So werden durch eine würdevolle Ansprache und Begrüßung durch die Hochschulleitung im ersten Semester bereits Werte vermittelt, die es dann gilt gemeinsam auszubauen. Ein Wir-Gefühl kann auch durch die Organisation von Studenten-Festen auf dem Campus oder in der jeweiligen Stadt zu einer Verfestigung der Beziehungen führen. Hierbei steht das Miteinander, das Gemeinsame im Mittelpunkt der emotionalen Entwicklung dieser Beziehungen. Werte werden darüber hinaus sehr stark am Anfang sowie am Ende des Studiums vermittelt - nämlich bei den Begrüßungs- und Abschlussveranstaltungen. Solche emotional geladenen Ereignisse bieten den Hochschulen einen Zugang zum Inneren der Studenten und Absolventen, über welchen Werte wie Anerkennung und Respekt, aber auch Gefühle wie Stolz (z.B. über die eigene Leistung oder die Zugehörigkeit zu der jeweiligen Hochschule) erweckt werden.

Um diesen Zugang zu ermöglichen, sollte von Beginn an das Entstehen von kognitiver Dissonanz vermieden werden, d.h. eine regelmäßig stattfindende Bestätigung der eigenen Entscheidung und der bestehenden Einstellungen muss erreicht werden. Ist der Aufbau der Aspekte Identifikation, Verbundenheit, Bindung durch Zufriedenheit und Vertrauen gelungen, so kann von einer weiteren Beziehung durch das Engagement im Alumni-Netzwerk ausgegangen werden. Alumni sind der Motor der positiven Spirale im dynamischen CRM-Ansatz, denn ihre Bindung birgt weit reichende Vorteile und Nutzenpotenziale für alle Anspruchsgruppen.

Für Schüler stellen Alumni ausgezeichnete Referenzpersonen dar. Diese haben das Studium erfolgreich durchlaufen und beweisen mit ihrer eigenen Karriere, wie wertvoll die Inhalte waren, die übermittelt wurden und wie stark die emotionale Bindung und Identifikation während des Studiums dieses beeinflusst hat. Besonders gut eignet sich diese

Image fördernde Maßnahme der bewussten Weiterempfehlung durch das Berichten der eigenen Erfahrungen in Schulen, welche die Hochschulleitung aufsucht sowie an Tagen der offenen Tür in der Hochschule selbst.

Für Studenten bieten sich zahlreiche Nutzenpotenziale. Qualitativ können Alumni durch Gastvorträge, Coaching-Seminare etc. einen großen Beitrag zur Zufriedenheit der aktuellen Studenten und damit zum Aufrechterhalten der Kundenbindungsmaschinerie leisten. Auf quantitativer Ebene profitieren Studenten darüber hinaus von den wertvollen Kontakten der Alumni aus der Wirtschaft und erhalten durch die enge Zusammenarbeit der Alumni mit dem Career Center Angebote für Praktika, Diplomarbeiten oder den Berufseinstieg. Damit partizipieren Studenten an dem, was Jahre zuvor aufgebaut worden war und fühlen sich noch mehr der Hochschule zugehörig. Unternehmen, von welchen aus die Alumni operieren, profitieren hierbei davon, auf einen Pool gut qualifizierter Ressourcen zurückgreifen zu können.

In Bezug auf die Hochschule ergeben sich auch hier zahlreiche Möglichkeiten der effizienten Netzwerk-Nutzung. Zum einen bewährt sich die ehemalige Student-Hochschule-Beziehung durch die finanzielle Förderung der Hochschule mittels eines aktiven Engagements in einem Förderkreis. Mit den Fördergeldern kann die Hochschule Investitionen in bspw. die technische Ausstattung der Hochschule tätigen und somit wieder im Zuge der Dienstleistungsqualität Verbesserungen erwirken. Förderung kann auch auf indirektem Wege durch das Sponsoring von Studienplätzen oder die Vergabe von Stipendien stattfinden.

Durch ihre Mitarbeit in Gremien können Alumni zudem die Hochschulentwicklung aktiv mitgestalten und über ein Lehrangebot, das den Marktanforderungen seitens der Unternehmen gerecht wird, abstimmen. Sie tragen außerdem als Repräsentanten der Hochschule zur Imageverbesserung bei und helfen so bspw. neue Studenten durch Weiterempfehlung anzuwerben. Ebenfalls helfen sie, Absolventen, also potenzielle Alumni für das Alumni-Programm zu begeistern. Auf der Absolventenfeier oder an einem speziellen Informationsevent lässt sich so der Kontakt der Alumni mit den Absolventen herstellen und etwaige Risikoempfindungen über die künftigen Verpflichtungen bei den potenziellen Alumni minimieren. Zu guter Letzt sind sie selbst potenzielle Studenten, wenn der Erstausbildung ein Zweitstudium folgen soll und der Kreislauf rund um das lebenslange Lernen schließt sich.

11.2 Handlungsempfehlung

Die Handlungsempfehlung schließt sich diesem Gesamtkonstrukt der verhaltenstheoretisch begründeten Erkenntnisse, der qualitativen Zufriedenheitsaspekte im Rahmen eines Totalen Qualitätsmanagements (TQM) sowie der identifizierten Netzwerk-Nutzenpotenziale an.

Unter Zugrundelegung der oben herausgestellten verhaltenstheoretischen Wirkungskette wird verdeutlicht, welche Aspekte als entscheidend für das Konsumentenverhalten erachtet werden. Das Verhalten der Anspruchsgruppe Student wird durch die emotional begründeten positiven Einstellungen gesteuert und führt zur Zufriedenheit, welche sich wiederum auf die Emotion und die Einstellungen weiter auswirkt. Um diesen selbst verstärkenden Kreis zu fördern und beizubehalten, wird für die Hochschulen im Rahmen eines strategisch ausgerichteten CRM-Systems empfohlen, die Evaluation als einen festen Bestandteil im TQM zu integrieren und auf eine professionelle Ebene auszurichten. Evaluation sollte demnach nicht nur zwischen den Semestern stattfinden, sondern kann auf vielschichtige Weise dazu genutzt werden, einerseits die Bedürfnisse, Ansprüche und Erwartungen der Studenten als auch andererseits die durch sie wahrgenommene Dienstleistungs- und Bildungsqualität zu analysieren. Demnach ist die Evaluation im Zeitraum nach dem Studium von größerer langfristiger Bedeutung. Die in der Studienzeit durchgeführten Umfragen tragen einen wichtigen Teil zur Zufriedenheitsmessung an der Hochschule bei - so können zu Unzufriedenheit führende Qualitätsmängel frühzeitig erkannt oder bereits bestehender Unzufriedenheit durch geeignete Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements entgegengewirkt werden. Wichtige Aspekte bei diesen zwischenzeitlichen Befragungen sollten z.B. die vermittelten Studieninhalte oder die Fachkompetenz der Dozenten, Praxisnähe sowie die Qualität des Beziehungsmanagements sein.

Unmittelbar vor dem Ende des Studiums ist eine Evaluation ebenfalls erstrebenswert. Da davon ausgegangen werden kann, dass kurz vor dem eigentlichen Abschluss der Student seine gesamte Zeit an der Hochschule Revue passieren lässt und die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit aus einem Gesamtbild heraus gebildet wird, sollte die Hochschule diese noch frischen Eindrücke versuchen einzufangen. Wichtig ist dies auch in dem Zusammenhang, dass der Student noch unmittelbar zugänglich ist und der direkte Kontakt mit der Hochschule noch vorhanden ist. Die Aspekte der Abschlussumfragen sollten in der Gesamtheit erfasst werden, also die Zufriedenheit über das gesamte Studium unter Berücksichtigung aller in dieser Zeit erhaltenen Dienstleistungen beleuchten.

Die Handlungsempfehlung jedoch sieht noch eine erweiterte Durchführung der Evaluation vor, welche vor allem die Nachstudienzeit einschließt und an alle Absolventen gerichtet sein sollte, obgleich sie dem Alumni-Programm beigetreten sind oder nicht. Dabei ist es von Vorteil, diese Evaluationen in regelmäßigen Abständen stattfinden zu lassen, um den durch den Alumnus empfundenen Mehrwert in Bezug auf Studium und Berufsleben zu erfassen.

Da der Alumnus in den ersten Monaten seines Berufslebens zunächst umfassende Erfahrungen sammeln muss, sollte die erste Nach-Studiums-Evaluation ca. nach 1 ½ bis 2 Jahren stattfinden. In diesem Zeitraum hatte der Alumnus bereits die Möglichkeit erhalten, die im Studium durch die Hochschule erworbenen Kenntnisse mit den Ansprüchen seitens der Wirtschaft und der Unternehmen zu vergleichen und die tatsächliche Bildungsqualität zu evaluieren. Hier sollte die Hochschule ihre Umfrage durchführen.

Eine weitere Umfrage wird im Zeitraum von ca. 3-5 Jahren nach dem Studium für sinnvoll erachtet, wenn der Alumnus bereits umfassende Berufserfahrung gesammelt hat. Nach dieser Zeit hatte der berufstätige Alumnus bereits die eine oder andere Beförderungsmöglichkeit erhalten und nutzen können. Spätestens nach dieser Zeit wird sich die Qualität des Abschlusses und die daraus resultierenden beruflichen Vor- oder Nachteile gezeigt haben, sodass Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sich selbst Jahre nach dem Studium noch weiterentwickeln kann. Dies kann die Beziehung zur Hochschule beeinflussen.

Im positiven Fall, also bei einer langfristigen Bestätigung der damals empfundenen Zufriedenheit kann dies die Beziehung zur Hochschule vertiefen oder aber wieder neu beleben. Letzteres kann bspw. dann eintreten, falls eine einstige Unzufriedenheit sich nach Jahren der positiven Berufserfahrung ex-post zu einer Zufriedenheit entwickelt und eine erneute Beziehung (z.B. über das Alumni-Programm) möglich macht. Im ersten Fall kann davon ausgegangen werden, dass die Verbindung über die Ehemaligen-Organisation über die Jahre bereits bestanden hat und nun durch die Bestätigung nur noch stärker gefördert wird.

Im negativ verlaufenden Fall kann es unter Umständen zu einem Austritt oder einem Ende der Beziehung zwischen Hochschule und Alumnus kommen, falls sich die Zufriedenheit, die nach dem Abschluss empfunden wurde, im Berufsleben nicht bestätigt.

Dies zeigt, wie wichtig ein langfristig ausgerichtetes Zufriedenheitsmanagement seitens der Hochschule ist. Denn nur wenn die Hochschule realitätsnahe Erkenntnisse aus der Praxis bezüglich der Bildungs- und Beziehungsqualität erhält, können für die zukünftigen Alumni-Generationen (Studienanfänger und Studenten) Zufriedenheit fördernde

und erfolgsgerichtete Änderungen und Anpassungen des gesamten Hochschulsystems vorgenommen werden und die Erfolgsspirale so auf lange Sicht positiv beeinflusst werden.

11.3 Weiterer Forschungsbedarf

Der Autor sieht nach den interessanten und aufschlussreichen Ergebnissen dieser Arbeit noch einen erheblichen weiteren Forschungsbedarf hinsichtlich verschiedener Themenbereiche.

Zum einen sollten intensive Untersuchungen der verschiedenen externen und internen Zielgruppen (z.B. Schulen, Unternehmen, Mitarbeiter der Hochschulen u.a.) hinsichtlich ihrer Erwartungen an die Hochschule und ihrer Zufriedenheit mit der Hochschule durchgeführt werden. Diese Untersuchungen sollten nicht nur einmalig sondern in gewissen Zeitabständen wiederholt durchgeführt werden, um Veränderungen im Zeitablauf festzustellen und entsprechend zielgruppengerecht seitens der Hochschule pro-aktiv handeln zu können.

Zum anderen sollten intensive weitere Untersuchungen der Zielgruppe der Alumni durchgeführt werden. Die Beantwortung folgender Fragestellungen erscheint hierbei von hohem Interesse:

- Sind die Kundenzufriedenheitskriterien und die Reaktionen der Alumni an unterschiedlichen Hochschulformen (Universitäten, Fachhochschulen, private und staatliche Hochschuleinrichtungen etc.) unterschiedlich ausgeprägt?
- Sind die Erwartungen und das Verhalten der Alumni an verschiedenen Fachbereichen und Fakultäten unterschiedlich ausgeprägt?
- Unterscheidet sich das Verhalten der Alumni bei unterschiedlichen Abschlussarten des Studiums wie z.B. Diplom, Bachelor, Master oder PhD?
- Gibt es Unterschiede im Verhalten der Alumni in unterschiedlichen Lebensphasen, z.B. kurzfristig nach dem Erststudium oder später im Beruf?
- Welche in den Fragen aufgeführten Einzelkriterien haben besonders starken Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Reaktionen der Alumni?

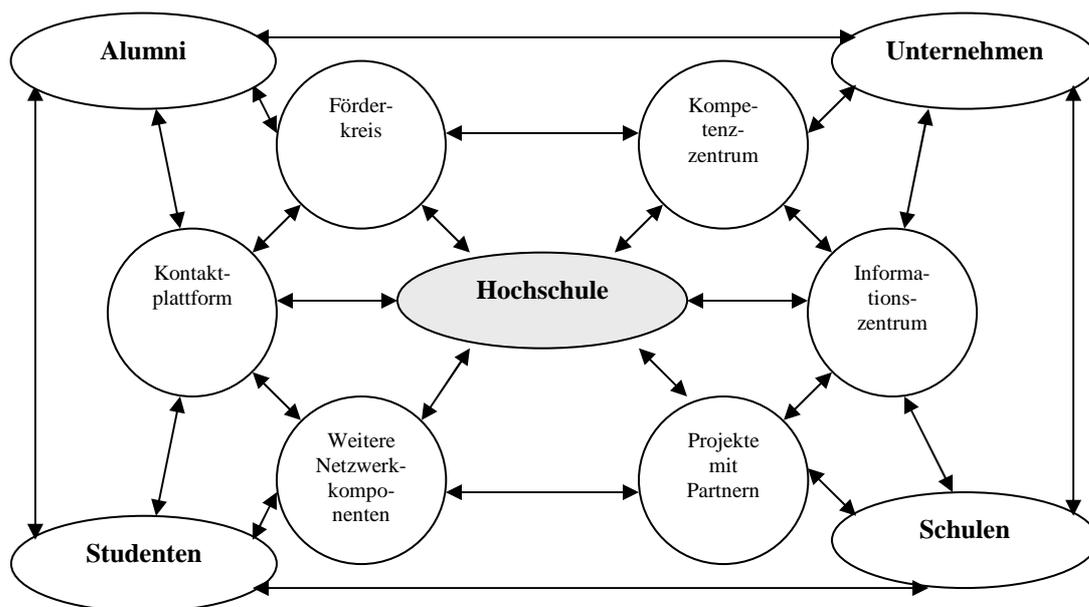
Die Beantwortung dieser und sicherlich auch noch weiterer Fragen erscheint essentiell wichtig für die Hochschulen. Der Wettbewerbsdruck - national wie international - wächst. Die eingesetzten und vorhandenen Mittel im Bildungsbereich sind traditionell knapp. Umso wichtiger erscheint ein auf aussagekräftigen Daten basierendes Bezie-

hungs- und Netzwerkmanagement der Hochschulen, um den Anforderungen des Bildungsmarktes und hierbei insbesondere der potentiellen Studierenden in der Bildungskette „Bachelor → Master → PhD“ zu genügen.

12 Fazit

In Zeiten der Hochschulreform und des wachsenden (internationalen) Wettbewerbs wird den Hochschulen einiges abverlangt. Doch aus den Herausforderungen bieten sich vor allem Chancen, dem Druck gerecht zu werden. Die Schwierigkeiten sollten als Gelegenheit genutzt werden, die Dienstleistungsqualität auf allen Ebenen zu verbessern und durch eine ganzheitliche Betrachtung strategische Zielgrößen zu formulieren, welche vor allem den Beziehungskreislauf mit den Anspruchsgruppen in den Mittelpunkt des CRM-Ansatzes rücken. Im Beziehungsmarketing und Kundenbindungsmanagement liegt die Zukunft und je mehr diese Managementformen aus dem strategischen Blickwinkel betrachtet werden, desto mehr werden nicht nur die Hochschulen selbst davon profitieren, sondern auch die Gesellschaft durch einen international wettbewerbsfähigeren Hochschulstandort. Dabei steht nicht nur die Zielgruppe der Alumni im Fokus sondern auch andere wie z.B. die Unternehmen oder auch die Schulen.

Abbildung 44: Hochschule im Zentrum des Netzwerkmanagements



Quelle: Eigene Abbildung

Es ist deutlich geworden, dass die Zukunftsorientierung im Zufriedenheitsmanagement mit einem Schwerpunkt auf den Alumni liegen sollte. Zwar bedarf es bei vielen Hochschulen erst einer Konzeption, Planung und Realisation eines Alumni-Netzwerkes und es ist zunächst eine Investition ohne schnelle „Profite“. Jedoch zahlt sich diese strategisch-langfristige Konzentration auf die Alumni als Erfolgsmultiplikatoren aus und bietet reale Möglichkeiten auf eine nachhaltige und qualitative Hochschulentwicklung. Denn ein Alumni-Netzwerk besitzt eine Verstärkungswirkung: Je effektiver ein Netzwerk aufgebaut ist und funktioniert, desto schneller wird es immer größer und desto stärker kann es seine Nutzenpotenziale für die Anspruchsgruppen heben.

Rückblickend auf den Verlauf der Arbeit lässt sich feststellen, dass in der Gesamtbeurteilung zwei grundlegende Sachverhalte deutlich geworden sind. Erstens ist - aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht - die emotionale Bindung ein wichtiger Treiber für ein Verhalten, das sich positiv auf die Hochschulentwicklung auswirken könnte. Dabei zählt das Beziehungsmanagement als Steuerungsinstrument für die Entstehung einer emotionalen Verbundenheit und Identifikation sowie Zufriedenheit. Hochschulen müssen hierzu einen strategisch ausgerichteten Maßnahmenkatalog formulieren, der alle möglichen Aktivitäten zur stetigen Aufrechterhaltung dieser immateriellen Werte enthält. Sehr wichtig ist die Einsicht, dass Kundenbeziehungs- und Kundenzufriedenheitsmanagement nicht erst mit dem Austritt aus der Hochschule beginnt, sondern vor dem Antritt des Studiums, frei nach dem Motto: „Was man heute sät, kann man morgen ernten.“

Der Beziehungszyklus des Studenten muss zwingend als sich wiederholender Kreislauf erkannt und als solcher mit einer entsprechenden Ausrichtung gewürdigt werden. Und hier findet sich die zweite Erkenntnis, nämlich, dass die Ehemaligen eine zentrale Rolle spielen und die treibende Kraft dieses Kreislaufs darstellen. Im Zusammenhang mit dem lebenslangen Lernen, welches orts- und lebensphasenunabhängiges Lernen auf formaler, nicht-formaler und informeller Ebene ermöglichen soll, fügen sich die Phasen, welche diese Arbeit zugrunde lagen, so zusammen, dass eine selbst verstärkende Schleife entsteht. Diese dauerhaft in die positive Richtung zu richten, wird eine der großen Herausforderungen der Hochschulen und des Hochschulmarketings der Zukunft sein.

LITERATURVERZEICHNIS

- Armstrong, M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, 10. Aufl., Kogan Page, London/Philadelphia, 2006
- Arnold, R.: Vom autodidact zum facilitative turn – Weiterbildung auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, In: Arnold, R. / Giesecke, W.: Die Weiterbildungsgesellschaft, Bd. 1, 1999
- Arnold, R.: Von Lehr-/Lernkulturen – auf dem Weg zu einer Erwachsenenendidaktik nachhaltigen Lernens? In: Heuer, U. / Botzat, T. / Meisel, K. (Hrsg.): Neue Lehr- und Lernkulturen in der Weiterbildung, Bielefeld, 2001
- Aronson, E., Wilson, T., Akert, R. M.: Sozialpsychologie. Pearson Studium Psychologie. 6. Auflage. München. Pearson Education Deutschland, 2008
- Bamberg, G., Baur, F., Krapp, M.: Statistik, 14. Auflage, München Wien, Oldenbourg Verlag, 2008
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P.: Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2009
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2004
- Bidmon, S.: Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2004
- Bosch, C., Schiel, S., Winder, T.: Emotionen im Marketing: Verstehen-messen-nutzen. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2006
- Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen. Heidelberg. Springer Verlag, 1998
- Bruhn, M.: Relationship Marketing. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2001
- Bruhn, M.; Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 4. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH/GWV Fachverlage GmbH, 2003
- Dohmen, G.: Das lebenslange Lernen: Leitlinien einer modernen Bildungspolitik, Bonn, 1996
- Erpenbeck, J. / Heyse, V.: Kompetenzbiographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer. QUEM-report, Heft 62, Berlin, 1999
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I., Tutz, G., Statistik: Der Weg zur Datenanalyse, 6. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag, 2007

- Festge, F.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich. Heidelberg. Springer Verlag, 2006
- Foscht, T., Swoboda, B. (Hrsg.): Käuferverhalten: Grundlagen- Perspektiven- Anwendungen.3. Auflage. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2005
- Foscht, T., Swoboda, B. (Hrsg.): Käuferverhalten: Grundlagen- Perspektiven- Anwendungen.2. Auflage. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2007
- Geiger, R.L.: The Ten Generations of American Higher Educations in: Altbach, Ph. G. u.a. (Hrsg.): American Higher Education in the Twenty-First Century. Social, Political and Economic Challenges, Second Edition, Baltimore, 2005
- Goldin, C. / Katz, L.F.: The Shaping of Higher Education: The Formative Years in the United States 1890 to 1940, Journal of Economic Perspectives, Vol. 13, 1999
- Gomez, P. /Probst, G.: Die Praxis des ganzheitlichen Denkens. Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, Bern/Stuttgart/Wien, 1995
- Greve, G.: Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2006
- Gröppel-Klein, A. (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2004
- Hammerschmidt, M., Stockburger, G., Bauer, H. H.: Marketing-Performance. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2006
- Have, T.T. ten: Andragologie in blauwdruk, Groningen, H.D.tjeenk Willink., 1979, 3. Aufl.
- Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH/GWV Fachverlage GmbH, 2006
- Hirschman A. O.: Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten, Tübingen, 1974
- Kaiser, M.-O.: Kundenzufriedenheit. 2. Auflage. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2004
- Kaiser, M.-O.: Kundenzufriedenheit kompakt. Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2006
- Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage. Stuttgart. Verlag Schäffer-Poeschel, 2001

Krober-Riel, W.; Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A.: Konsumentenverhalten. 9. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009

Kroeber-Riel, W. und Weinberg, P.: Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Verlag Franz Vahlen München, 2003

Kuß, A.: Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2004

Kuß, A.: Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2007

Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. 5. Auflage. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2006

Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 3. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000

Meffert, H.; Burmann, C., Kirchgeorg, M.: Marketing: Meffert Marketing Edition. 10. Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2007

Moser, K. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Heidelberg. Springer Verlag, 2007

Raab, G.; Werner, N.: Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Verlag für Recht und Wirtschaft GmbH, 2005

Reichenbach, H.: Experience and Prediction. An Analysis of the Foundations and the Structure of Knowledge, Chicago, 1952

Scharnbacher, K., Kiefer, G.: Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung. 3. Auflage. München. Verlag Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003

Schenk, M.: Medienwirkungsforschung. 3. Auflage. Tübingen. Verlag Mohr Siebeck, 2007

Schmidt, M.: Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care: Management von Customer Care Partnern mittels Zufriedenheits-Service Level Standards. Heidelberg, Springer Verlag, 2008

Schreiterer, U.: Traumfabrik Harvard – Warum amerikanische Hochschulen so anders sind, Campus Verlag, Frankfurt / New York, 2008

Schuetze, H.G.: Modelle und Begründungen lebenslangen Lernens und die Rolle der Hochschule – Internationale Perspektiven in: Wiesner, G. / Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft: Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Juventa Verlag, Weinheim und München, 2005

- Schütze, R.: Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten. Band 91 von Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Wiesbaden. Gabler Verlag, 1994
- Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 5. Auflage 1998
- Siebenhaar, K.: „Master your Service!“ Die Universität als Dienstleister. 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin. Berlin. Vistas Verlag GmbH, 2007
- StaBa, Statistisches Bundesamt: Bildung in Deutschland, Wiesbaden, 2003
- Steger, U.: Organisationslernen und Entwicklung – der einzig dauerhafte Erfolgsfaktor?, in: Scholz/Staudt/Steger (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft: Technologie und Qualifikation, Frankfurt/New York, Campus Verlag, 1992
- Stock-Homburg, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte. 3. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag, 2007
- Teichler, U.: Hochschulsysteme und Hochschulpolitik: Quantitative und strukturelle Dynamiken, Differenzierungen und der Bologna-Prozess, Waxmann Verlag GmbH, Münster/New York/ München/Berlin 2005
- Tenorth, H.-E.: Geschichte der Erziehung, Juventa Verlag, Weinheim und München, 4. Auflage 2008
- Trommsdorff, V.: Konsumentenverhalten. 4. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2002
- Trommsdorff, V.: Konsumentenverhalten. 5. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2003
- Weis, C. H.: Marketing. 12. Auflage. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2001
- Weis, H. Chr. (Herausgeber) / Steinmetz, P.: Modernes Marketing für Studium und Praxis. Marktforschung, 7. Auflage, Ludwigshafen, 2008
- Wiesner, G. / Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft: Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Juventa Verlag, Weinheim und München, 2005
- Witt, U.: Individualistische Grundlagen der evolutorischen Ökonomik. Tübingen. Verlag Mohr Siebeck, 1987
- Wolter, A.: Hochschule, Weiterbildung und lebenslanges Lernen in: Wiesner, G. / Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft: Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Juventa Verlag, Weinheim und München, 2005

Internetquellenverzeichnis

- Frank, J.D. (1935): Individual differences in certain aspects of the level of aspirations. American Journal of Psychology. 47, 119-128, in:
<http://www.unibielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Anspruchsniveau.pdf>, Autor: Wulf-Uwe Meyer
- <http://www.bmbf.de/de/3336.php>, (25.10.2010)
- <http://www.bmbf.de/de/411.php>, (21.07.09)
- <http://www.bmbf.de/de/7342.php>, 21.07.09)
- http://www.bmbf.de/pub/bergen_kommunique_dt.pdf, S. 4-5 (25.10.2010)
- http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing_07_AP98.pdf
- <http://www.dallascap.com/pdfs/MarketingMyopia.pdf>
- <http://www.duden.de/definition/zufriedenheit>
- <http://www.faz.net/s/RubC04145822B794FD59CBBC4D2C39CF75A/Doc~ED36DD1312D0240EEA6335E140A407889~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (24.08.09)
- http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/download/dateien/RK_StatistikBA_MA_SoSe_2010_finale_mit_Cover%281%29.pdf S. 7 (25.10.10)
- <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Lazarus.pdf> , Achim Schützwahl

Verzeichnis eigener Publikationen

- Nockemann, Frank: Der Trend zum lebenslangen Lernen als ein Bestimmungsfaktor für den Aufbau eines Netzwerk-Managements für Hochschulen; in Festival vzdělávání dospělých AEDUCA 2008 – konferenční sborník, 2009, ISBN 978-80-244-2209-1
- Nockemann, Frank: Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Rahmen des Customer Relationship Management (CRM) im Hochschulbereich: in Festival vzdělávání dospělých AEDUCA 2010 – SBORNÍK PRÍSPEVKU Z ODBORNÝCH KONFERENCÍ, 2010, ISBN 978-80-244-2606-8
- Nockemann, Frank: Die Übertragung ausgewählter Theorien und Modelle des Konsumentenverhaltens aus der Wirtschaftspraxis auf den Hochschulbereich – eine modelltheoretische Betrachtung; in Conference Proceedings of 3rd International scientific con-

ference for Ph.D. students and young scientists, Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina 5th November 2010, P. 493-502, ISBN 978-80-7248-620-5

Nockemann, Frank: Die Kundenzufriedenheit als wesentliche Erfolgskomponente für das Customer-Relationship-Management im Hochschulbereich; in Scientific Journal-Trends, Economics and Management, Volume IV, Issue 07, S. 26-37, Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2010, ISSN 1802-8527

Nockemann, Frank: Die besondere Bedeutung der Kundenzufriedenheit und deren Folgen im Rahmen des Customer Relationship Management im Hochschulbereich, studium & praxis, Zeitschrift des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Gießen-Friedberg, Nr. 24/2010, S. 17- S.22, 2010

Abstract:

Nockemann, Frank: The Construction of a Dynamic Customer-Relationship-Managements in Tertiary Education against the Backdrop of Lifelong Learning – A Theoretical Reflection Using the Example of Alumni as an Interest Group (Dissertation), Palacký-University in Olmütz, Philosophal Fakulty, Supervisor: Prof. PhDr. Dušan Simek, 2011

Actually not enough importance is being attached to Customer Relationship Management (CRM) in tertiary education. Often interest groups, such as current and former students (alumni) or various business organisations, are not sufficiently involved in any kind of network, with the result that there is no chance of a partnership developing with universities regarding lifelong learning. The main purpose of the article is to reveal that customer satisfaction is a determining factor in CRM in tertiary education. After outlining the principal theories of customer satisfaction this thesis concentrates on the more practical aspects of the topic. The main theory is the traditional Confirmations/Disconfirmations-Paradigm. It explains the customer relationship as a dependent and as an independent variable.

The scientific aim is to reveal that the theory of customer satisfaction can be employed to the marketing concept in tertiary education in practice. This theory is supported by a qualitative mail survey of the alumni interest group and is evaluated by quantitative statistical methods.

The keynote of the model of Customer Satisfaction is contagious into a feasible marketing concept of universities. The main task will be to get as much as possible relevant information about the expectations, the satisfaction and the reactions of the different interest groups of the tertiary education respectively universities. This information is the database for a successful networking and CRM.

Keywords: tertiary education, university, marketing concept, alumni, C/D-Paradigm, Customer Relationship Management, marketing of universities, behaviour of consumers, customer satisfaction, networking

Abstrakt:

Nockemann, Frank: Aufbau eines dynamischen Customer-Relationship-Managements in Hochschulen vor dem Hintergrund lebenslangen Lernens – Modelltheoretische Betrachtung am Beispiel der Zielgruppe der Alumni (Dissertation), Palacký-Universität in Olmütz, Philosophische Fakultät, Supervisor: Prof. PhDr. Dusan Simek, 2011

Dem Customer Relationship Management (CRM) im Hochschulbereich wird heute noch viel zu wenig Bedeutung zugemessen. Wesentliche Interessentengruppen wie die aktuellen und die ehemaligen Studenten (Alumni) oder die Unternehmen werden in viel zu geringem Ausmaß in ein Netzwerk eingebunden, das die Partnerschaft der Hochschulen für ein lebenslanges Lernen gewährleisten könnte. Der wesentliche Zweck dieser Arbeit ist es, zu verdeutlichen, dass die Kundenzufriedenheit ein wesentlicher Bestimmungsfaktor im Kundenbeziehungsmanagement im Hochschulbereich darstellt. Nach der Darstellung der wesentlichen Theorien zur Kundenzufriedenheit konzentriert sich diese Arbeit mehr auf die praktischen Aspekte des Themas. Die Haupttheorie ist das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma. Es stellt die Kundenzufriedenheit als abhängige und als unabhängige Variable dar.

Das wissenschaftliche Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, dass die Theorie der Kundenzufriedenheit im Rahmen eines Hochschul-Marketingkonzeptes verwendet werden kann. Dieses wird mit Hilfe einer qualitativer Alumni-Befragung und deren quantitativer statistischer Auswertung hinsichtlich der Erwartungen, Zufriedenheit und Reaktionen der Alumni unterstützt.

Der Grundgedanke des Modells der Kundenzufriedenheit ist in ein praktikables Marketing-Konzept für Hochschulen übertragbar. Die wesentliche Aufgabe wird es sein, so viele relevante Informationen wie möglich über die verschiedenen Interessengruppen der Hochschulen einzuholen. Diese Informationen dienen dann als Datenbasis für ein erfolgreiches Netzwerk- und Kundenbeziehungsmanagement.

Keywords: Hochschulbereich, Universität, Marketingkonzept, Alumni, C/D-Paradigma, Kundenbeziehungsmanagement, Hochschulmarketing, Konsumentenverhalten, Kundenzufriedenheit, Netzwerkmanagement

shrnutí

Nockemann, Frank: Budování dynamického customer-relationship-managementu na vysokých školách na pozadí celoživotního vzdělávání – modelová teoretická rozvaha na příkladu cílové skupiny absolventů (disertační práce), Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek, 2011

Ve vysokoškolské sféře se i dnes přikládá příliš malý význam Customer Relationship Managementu (CRM, řízení vztahů s klienty). Významné skupiny zájemců, jako jsou současní a bývalí studenti (alumni), nebo podnikatelské subjekty jsou v příliš malé míře zapojeny do sítě, kterou by mohlo poskytovat partnerství vysokých škol celoživotnímu vzdělávání. Podstatným cílem předkládané práce je vyzvednout fakt, že spokojenost klientů představuje určující faktor v řízení vztahů se zákazníky ve vysokoškolské oblasti. Práce reflektuje zásadní teorie o vztazích se zákazníky, koncentruje se pak především na praktické aspekty tématu. Stěžejní teorií je konfirmační/ diskonfirmační paradigma. To představuje spokojenost klientů jako závislou i nezávislou proměnnou.

Vědeckým cílem této práce doložit, že teorii spokojenosti klientů lze uplatňovat v rámci vysokoškolského marketingového konceptu. To je podpořeno kvalitativním dotazníkem absolventů a jeho kvantitativním statistickým vyhodnocením s ohledem na očekávání, spokojenost a reakce absolventů.

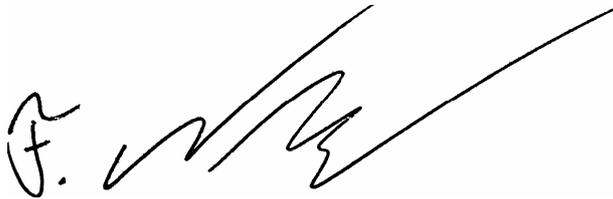
Základní myšlenka modelu spokojenosti klientů je přenositelná do vhodného marketingového konceptu pro vysoké školy. Zásadním úkolem bude získání maximálního množství relevantních informací o různých zájmových skupinách vysokých škol. Tyto informace slouží následně jako databáze pro úspěšný síťový management a řízení vztahů s klienty.

Klíčová slova: vysokoškolská sféra, univerzita, koncepce marketingu, absolvent, konfirmační/diskonfirmační paradigma, řízení vztahů s klienty, vysokoškolský marketing, spotřební chování, spokojenost klientů, síťový management

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher bzw. ähnlicher Form (im Ganzen, wie in Teilen) in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'F.' followed by several sweeping, connected strokes that form a unique signature.

Frank Nockemann

Langgöns, 14. Januar 2011