

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Studierendenmarketing - Aufgabe der Studienberatung?

- Hochschulmarketing und Studienberatung -
Überlegungen zum Miteinander zweier angenommener Gegensätze
 - Erfahrungen und Perspektiven der Zusammenarbeit von
Hochschulmarketing und Beratung an der Universität zu Köln
 - „Die Studienberatungen haben den besten Überblick...“
ZBS-Interview zum Thema „Studienberatung und
Studierendenmarketing“ mit Prof. Dr. Klaus Semlinger
- Studienberatung in der Verantwortung für Studierendenmarketing
- Ein Bericht aus der Praxis
 - Unklarheiten, Irritationen – aber auch viel Unterstützung:
Der Einstieg von Promovierenden in ihren „Arbeitsplatz Hochschule“
 - „Elteralarm!“ oder: Wie wir lernen, mit den Eltern zu leben

3 | 2009

Herausgeberkreis

Sabina Bieber, Dr., Zentrale Studienberatung der Universität Potsdam, Vorstandsvorsitzende der GIBeT e.V. - Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen

Helga Knigge-Illner, Dr., bis 2005 Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin (geschäftsführende Herausgeberin)

Achim Meyer auf der Heyde, Generalsekretär des DSW - Deutsches Studentenwerk, Berlin

Uli Knoth, Leiter des SSC - Student Service Center der Fachhochschule Darmstadt

Elke Middendorff, Dr., Hochschul-Informations-System (HIS) Hannover

Gerhart Rott, Dr., Akad. Direktor, Zentrale Studienberatung, Bergische Universität Wuppertal, ehem. Präsident des FEDORA - Forum Européen de l'Orientation Académique

Klaus Scholle, Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung, Freie Universität Berlin (geschäftsführender Herausgeber)

Sylvia Schubert-Henning, Leiterin der Studierwerkstatt, Universität Bremen

Wolff-Dietrich Webler, Prof., Dr., Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

Michael Weegen, Dr., Leiter des Projekts Informationssystem Studienwahl und Arbeitsmarkt (ISA), Universität Duisburg-Essen

Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per

E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude),

33613 Bielefeld

Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22,

E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Satz: UVW, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Geschäftsführende Herausgeber:

H. Knigge-Illner, E-Mail: knigge.illner@gmail.com

K. Scholle, E-Mail: scholle@hochschulberatung.net

Anzeigen:

Die ZBS veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind auf Anfrage im Verlag erhältlich.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 09.10.2009

Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement: 59 Euro zzgl. Versandkosten

Einzelpreis: 15 Euro zzgl. Versandkosten

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,

Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

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

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Editorial

60

Beratungsentwicklung/-politik

Markus F. Langer

Hochschulmarketing und Studienberatung - Überlegungen zum Miteinander zweier angenommener Gegensätze **61**

Franz Rudolf Menne, Matthias Stern & Walburga Wolters

Erfahrungen und Perspektiven der Zusammenarbeit von Hochschulmarketing und Beratung an der Universität zu Köln **65**

„Die Studienberatungen haben den besten Überblick...“

ZBS-Interview zum Thema „Studienberatung und Studierendenmarketing“ mit Prof. Dr. Klaus Semlinger **69**

Solvejg Rhinow

Studienberatung in der Verantwortung für Studierendenmarketing - Ein Bericht aus der Praxis **71**

Weitere Themen

Boris Schmidt & Anja Vetterlein

Unklarheiten, Irritationen – aber auch viel Unterstützung: Der Einstieg von Promovierenden in ihren „Arbeitsplatz Hochschule“ **76**

Peter Schott

„Elternalarm!“ oder: Wie wir lernen, mit den Eltern zu leben **83**

Rezension

Maria Kelo:

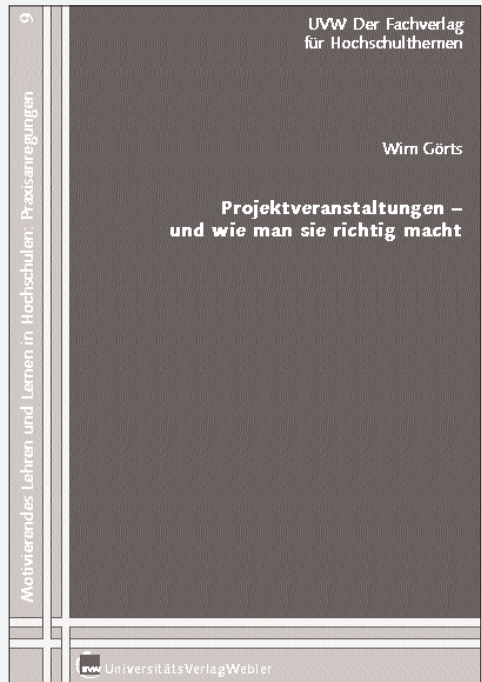
Support for International Students in Higher Education. Practice and Principles
(Manfred Kaluza) **85**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, P-OE und QiW **IV**

Wim Görts
Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht

Wim Görts hat hier seinen bisherigen beiden Bänden zu Studienprojekten in diesem Verlag eine weitere Anleitung von Projekten hinzugefügt. Ein variationsreiches Spektrum von Beispielen ermutigt zu deren Durchführung. Das Buch bietet Lehrenden und Studierenden zahlreiche Anregungen in einem höchst befriedigenden Bereich ihrer Tätigkeit. Die Verstärkung des Praxisbezuges der Lehre bzw. der Handlungskompetenz bei Studierenden ist eine häufig erhobene Forderung. Projekte gehören - wenn sie gut gewählt sind - zu den praxisnächsten Studienformen. Mit ihrer ganzheitlichen Anlage kommen sie der großen Mehrheit der Studierenden, den holistischen Lernern, sehr entgegen. Die Realisierung von Projekten fördert Motivation, Lernen und Handlungsfähigkeit der Studierenden erheblich und vermittelt dadurch auch besondere Erfolgserlebnisse für die Lehrenden bei der Realisierung der einer Hochschule angemessenen, anspruchsvollen Lehrziele. Die Frage zum Studienabschluss, in welcher Veranstaltung Studierende am meisten über ihr Fach gelernt haben, wurde in der Vergangenheit häufig mit einem Projekt (z.B. einer Lehrforschung) beantwortet, viel seltener mit einer konventionellen Fachveranstaltung. Insofern sollten Studienprojekte gefördert werden, wo immer es geht. Die Didaktik der Anleitung von Projekten stellt eine „Königsdisziplin“ der Hochschuldidaktik dar. Projekte gehören zum anspruchsvollsten Bereich von Lehre und Studium. Nur eine begrenzte Zeit steht für einen offenen Erkenntnis- und Entwicklungsprozess zur Verfügung. Insofern ist auf die Wahl sowie den Zuschnitt des Themas und die Projektplanung besondere Sorgfalt zu verwenden. Auch soll es der Grundidee nach ein Projekt der Studierenden sein, bei dem die Lehrperson den Studierenden über die Schulter schaut. Die Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin der Studierenden sollen gerade im Projekt weiter entwickelt werden. Der vorliegende Band bietet auch hierzu zahlreiche Anregungen.



ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009,
138 Seiten, 19.80 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

**Ursula Walkenhorst, Annette Nauerth, Inge Bergmann-Tyacke, Kordula Marzinik (Hg.):
Kompetenzentwicklung im Gesundheits- und Sozialbereich**



ISBN 3-937026-61-4, Bielefeld 2009,
240 S., 29.70 Euro

Viefältige Veränderungen in der Gesellschaft und neue Anforderungen in der Arbeitswelt machen es erforderlich, die eigenen Kompetenzen umfassend zu reflektieren, einzuschätzen und ggf. zu erweitern. Die Entwicklung, Messung und Anrechnung von Kompetenzen stellt damit in der heutigen Zeit sowohl in der beruflichen Praxis als auch in der Aus-, Fort- und Weiterbildung ein zentrales Thema dar. Der Kompetenzforschung kommt hierbei eine bedeutsame Rolle zu. Fragestellungen zu diesem Thema werden aus der Perspektive unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen aufgegriffen und bearbeitet. Der vorliegende Band widmet sich dieser Thematik aus der Perspektive der Gesundheits- und Sozialberufe. Die Diskussionen um die Analyse und Entwicklung von Kompetenzprofilen, Möglichkeiten zur Messung und Anrechnung von Kompetenzen aus der beruflichen Praxis auf Hochschulstudiengänge sowie die theoretische Betrachtung des derzeitigen Kompetenzverständnisses werden durch aktuelle Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Kompetenzforschung in diesem Band dargestellt und diskutiert. Hier zeigt sich für den Gesundheits- und Sozialbereich eine differenzierte und vielfältige Auseinandersetzung. Hintergrund dieser Veröffentlichung ist die Entwicklung der Kompetenzplattform „KomPASS“ an der Fachhochschule Bielefeld. „KomPASS“ ist ein Verbund von Forschern und Forscherinnen aus den Bereichen Pflege und Gesundheit sowie Sozialwesen, die sich sowohl anwendungs- als auch grundlagenorientiert mit der Thematik „Kompetenzentwicklung im Gesundheits- und Sozialbereich“ beschäftigen.

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Liebe Leserinnen und Leser,

im Mittelpunkt dieses Heftes steht das Thema „Studierendenmarketing – Aufgabe der Studienberatung?“ Das in den vergangenen Jahren an vielen Hochschulen intensiviertere Hochschul- und Studierendenmarketing bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Beratung an der Hochschule und hat an einigen Hochschulen insbesondere die Arbeit der Studienberatungsstellen bereits nachhaltig verändert. Vier Beiträge widmen sich diesem Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe der ZBS.

Der erste Beitrag stammt von *Markus F. Langer*, im Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) für Hochschulschulmarketing zuständig. In seinem Aufsatz „**Hochschulmarketing und Studienberatung – Überlegungen zum Miteinander zweier angenommener Gegensätze**“ erläutert der Autor die Grundideen des Hochschulmarketings und setzt sie zu den Aufgaben der Studienberatung in Beziehung. Langer sieht Gemeinsamkeiten zwischen beiden Aufgabenbereichen, aber auch deutliche Unterschiede und plädiert deshalb für eine klare Aufgabenverteilung, um Interessenskonflikte bereits im Vorfeld zu vermeiden. **Seite 61**

Franz Rudolf Menne, Matthias Stern und Walburga Wolters ziehen in ihrem Beitrag „**Erfahrungen und Perspektiven der Zusammenarbeit von Hochschulmarketing und Beratung an der Universität zu Köln**“ ein positives Fazit der Kooperation zwischen beiden Arbeitsbereichen. Sie verweisen darauf, dass an der Kölner Universität eine Aufgabenschnittmenge im Bereich der Zielgruppenarbeit vorhanden ist und sich die Allgemeine Studienberatung hinsichtlich des Studierendenmarketings zum Impulsgeber entwickelt hat. Aus Kölner Sicht ist deshalb eine enge Zusammenarbeit zwischen Hochmarketing und Studienberatung angeraten. **Seite 65**

In einem **ZBS-Interview** nimmt *Klaus Semlinger*, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft und dort Vizepräsident für Lehre, zum Thema Stellung. Er plädiert prinzipiell dafür, die Studienberatungen in das Studierendenmarketing einzubeziehen, da sie den besten Überblick über das Studienangebot einer Hochschule haben. Gleichzeitig sieht er das Problem, dass die Betreuung der Studierenden die Beratungsstellen bereits auslastet und deshalb Prioritäten gesetzt werden müssen. Deshalb kommt Semlinger zu dem Schluss, eine Arbeitsteilung zwischen den Hochschulen, den Schulen und den Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit anzustreben und damit die Studienberatungsstellen von der Arbeit mit Schülerinnen und Schülern zu entlasten. **Seite 69**



Helga Knigge-Illner



Klaus Scholle

Aus Leipziger Perspektive schildert *Solvejg Rhinow* in ihrem Beitrag „**Studienberatung in der Verantwortung für Studierendenmarketing – ein Bericht aus der Praxis**“ die Arbeit an ihrer Universität, an der eine spezielle Abteilung für Studierendenmarketing fehlt und entsprechende Aufgaben daher von der Studienberatungsstelle wahrgenommen werden. Die absehbaren demographischen Probleme ostdeutscher Hochschulen führen dazu, dass die Studienberatungsstelle der Universität Leipzig stark in Kampagnenarbeit eingebunden ist. Die Autorin beschreibt die Inhalte dieser Kampagnenarbeit und zeigt damit, wie stark die Differenzen der Studienberatungspraxis zwischen Hochschulen bzw. Regionen ausgeprägt sein können. **Seite 71**

Außerhalb des Themenschwerpunkts finden sich in diesem Heft drei weitere Beiträge. „**Unklarheiten, Irritationen – aber auch viel Unterstützung: Der Einstieg von Promovierenden in ihren ‚Arbeitsplatz Hochschule‘**“ von *Boris Schmidt und Anja Vetterlein* kommt u.a. zu dem Resultat, dass für die Unterstützung von Promovierenden bessere institutionelle Rahmenbedingungen wie Beratungsangebote und Netzwerke geschaffen werden müssen. Quellen für die Arbeit mit Promovierenden sind dabei an den Hochschulen weitgehend schon vorhanden, so z.B. Career Services und hochschuldidaktische Zentren. Was fehlt, sind systematische Angebote für diese Zielgruppe. **Seite 76**

Peter Schott, Studienberater an der Universität Münster, nimmt in „**‚Elteralarm‘ oder: Wie wir lernen, mit den Eltern zu leben**“ mit Anklängen einer Glosse das Phänomen „Helikoptereltern“ in den Blick, die sich überprotektiv ihren studierenden Schützlingen widmen. Zum Abschluss des Heftes erwartet Sie eine von *Manfred Kaluza*, Lehrer am Studienkollegs der Freien Universität Berlin, verfasste **Rezension**. **Seite 83**

Eine der kommenden Ausgaben der ZBS wird sich dem Thema „Beratung von ausländischen Studierenden“ widmen. Beiträge, die sich insbesondere auf interkulturelle Probleme der Beratungspraxis beziehen, sind herzlich willkommen.

Helga Knigge-Illner & Klaus Scholle

Markus F. Langer



Markus F. Langer

Hochschulmarketing und Studienberatung - Überlegungen zum Miteinander zweier angenommener Gegensätze

Seit Hochschulen sich zunehmend des Instrumentariums des Marketings bedienen, um ihre Ziele zu verfolgen und zu erreichen, nimmt auch die Diskussion um die Vereinbarkeit dieses Unternehmensführungskonzeptes mit den Leitideen der Universität zu. Nicht ganz ohne Grund wird eben diese Vereinbarkeit in Zweifel gezogen. Besonders deutlich wird der Konflikt zwischen dem am Markt ausgerichteten Konzept des Marketings und dem auf übergeordnete, gesellschaftliche und wissenschaftliche Ziele gerichteten Handeln von Hochschulen am Beispiel der beiden Hochschulaufgaben Studierendengewinnung (bzw. -werbung) und Studierendenberatung. Aus seiner bald zehnjährigen Arbeit in der Beratung von Hochschulen zum Studierendenmarketing sind dem Autor die verschiedenen Argumente unterdessen bekannt. Dieser Artikel soll ein Beitrag zur Diskussion, dabei aber lösungs- und kompromissorientiert sein. Der Beitrag kann auch keine abschließende und allgemeingültige Antwort auf die aufgeworfenen Fragen geben, er kann aber sicher dazu beitragen, die notwendigen Diskussionen und das Suchen nach Lösungen vor Ort zu versachlichen.

1. Grundidee des Hochschulmarketing

In den einleitenden Worten wurde bereits implizit unterstellt, dass auch Hochschulen auf Märkten agieren, auf denen Kunden ihre Produkte nachfragen. Genau darüber sich zu vergewissern, ist zwingende Voraussetzung, will man mit Instrumenten des Marketings in Hochschulzusammenhängen arbeiten. Aufgrund der Eigengesetzlichkeit von Wissenschaft bleibt indes zunächst die Frage offen, worin denn nun genau die Produkte und Kunden, also Märkte von Hochschulen, bestehen und worin hier der Zusammenhang zum Marketing zu suchen ist. Kernprodukte der Hochschulen sind zunächst Forschung und Lehre sowie Weiterbildung. Darüber hinaus definieren verschiedene Rechtsquellen bislang als Produkte auch die Weiterbildung des Hochschulpersonals, die Förderung der sozialen Belange der Studierenden, die Unterstützung der internationalen Zusammenarbeit im Hochschulbereich und des Wissens- und Technologietransfers sowie die Unterrichtung der Öffentlichkeit über ihre (die der Hochschulen) Arbeit. Hinzu kommen weitere Angebote, die sich nur indirekt aus dem vorgenannten ergeben, die aber für die Erfüllung der dort bezeichneten Aufgaben erforderlich sind. Dies sind vor allem beratende und unterstützende Dienstleistungen wie

z.B. die allgemeine Studienberatung und die Fachstudienberatung oder die Fremdsprachenausbildung, aber auch die sozialen Angebote einer Hochschule wie z.B. Mensen, Cafeterien und Hochschulsport. Es wird bereits hier deutlich, dass die Hochschulen mit ihren verschiedenen (Dienst-)Leistungen ähnlich wie ein „Mehrproduktunternehmen“ sich an verschiedene Kundengruppen richten.

Demzufolge agiert die Hochschule auf insgesamt wenigstens drei Märkten, namentlich dem Ausbildungs-, dem Wissens-, sowie dem Arbeitsmarkt. Dabei ist dem Ausbildungsmarkt auch die interne Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter sowie Weiterbildung im Allgemeinen und auch die Ausbildung der Hochschulen im nichtwissenschaftlichen Bereich zuzuordnen. Kunden der Hochschulen sind demzufolge die Hochschule selbst, gesellschaftliche Anspruchsgruppen, potentielle und aktuelle Studierende sowie Unternehmen, Behörden, andere Hochschulen etc. Gesellschaftliche Anspruchsgruppen definieren den Bildungsauftrag der Hochschule und damit die rechtlichen und normativen Rahmenbedingungen der Tätigkeit der Hochschulen. Dabei schlagen sich deren unterschiedliche Interessen im Bildungsauftrag der Hochschulen nieder.

Gleichzeitig sind diese gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wiederum Abnehmer der Leistungen der Hochschule, insbesondere der Forschungsergebnisse und der Arbeitskräfte. Im Zentrum der Aktivitäten der Hochschulen stehen die Studierenden. Sie sind Abnehmer verschiedenster Leistungen der Hochschule, namentlich der Lehre sowie von Forschungsergebnissen. Unternehmen, Behörden, Hochschulen etc. nehmen als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt Arbeitskräfte aus den Hochschulen ab, bedienen sich zudem des Wissens der Hochschulen und sind potentielle Abnehmer von Weiterbildungsangeboten der Hochschulen.

Deutlich werden folgende Spezifika des Gesamtmarktes von Hochschulen:

- a. Der Markt der Hochschulen besteht aus mindestens drei miteinander verbundenen Teilmärkten. Ein Teil dieser Verbundenheit resultiert dabei aus den Studierenden als Bindeglied, da diese im Laufe ihres Lebens sowohl als Studierende, als Mitglieder der Hochschule, als Arbeitgeber sowie als Vertreter gesellschaftlicher Ansprüche als Kunde der Hochschule in Erscheinung treten.
- b. Lehre und Forschung sind die originären Produkte der Hochschule, unabhängig davon, ob zu deren Erstellung weitere Dienstleistungen notwendig sind oder ob aus

diesen beiden Kernprodukten weitere Produkte wie z.B. Arbeitskräfte hervorgehen.

- c. In dieser Marktsituation sind die Studierenden Kunde und Produkt der Hochschule zugleich und darüber hinaus rein formal auch Mitglied der Hochschule mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten.
- d. In ihrer Art heterogene gesellschaftliche Anspruchsgruppen sind von den Aktivitäten der Hochschule auf allen Märkten betroffen und artikulieren ihre Ansprüche übergreifend oder teilmarktspezifisch.
- e. Für die Leistungen der Hochschule werden in weiten Teilen keine nennenswerten direkten Gegenleistungen erbracht. Auf der anderen Seite sind alle Kunden der Hochschule auch direkt oder indirekt an deren Finanzierung beteiligt.

Mit den genannten Aufgaben in Lehre, Forschung und Weiterbildung sind gleichzeitig verschiedene Märkte angesprochen, auf denen Hochschulen agieren. Je nach betrachtetem Markt wandeln sich auch die Zielgruppen bzw. in der Terminologie des Marketing die „Kundengruppen“. Grundsätzlich lassen sich hier (wenigstens) fünf Zielgruppen unterscheiden, die für das Hochschulmarketing von Bedeutung sind: Die Studierenden, die Alumni, die „Scientific Community“ einschließlich der Hochschulangehörigen, die Unternehmen bzw. die zukünftigen Arbeitgeber sowie die allgemeine Öffentlichkeit. Die zielgruppenorientierte Sichtweise des Marketings erfordert eine Berücksichtigung der jeweils relevanten Zielgruppen. Für die Lehre wären dies beispielsweise in erster Linie die Studierenden sowie die zukünftigen Arbeitgeber. Hochschulmarketing bedarf folglich zuerst einer konkreten Eingrenzung des betrachteten Marktes und dann einer Identifikation der relevanten Zielgruppen. Die Marktforschung kann dann genauere Informationen über die Zielgruppen, insbesondere deren Erwartungen an die Hochschulen, zugänglich und verfügbar machen. Liegen diese Informationen vor, so kann der sogenannte Marketingmix zum Einsatz kommen. Dieser liefert Instrumente für die Leistungspolitik (s.o.), die Kommunikationspolitik, die Distributionspolitik sowie die Preispolitik der Hochschulen.

Hochschulen und Fachbereiche befassen sich im Rahmen ihrer profilierungsbedingten Ausdifferenzierung des Lehrangebotes zunehmend mit Fragen der marktorientierten Lehrangebotsentwicklung. Sie entsprechen damit zugleich den Anforderungen einer sich spezialisierenden Wissenschaft und einer zunehmenden Nachfrage nach mehr oder minder unmittelbar für den Beruf qualifizierenden Abschlüssen.

Zusammenfassend ließe sich sagen, den Hochschulen muss es gelingen, die folgende „Marketingfrage“ zu beantworten: Für wen soll welches Studienangebot zu welchem Preis bereitgestellt werden und wie wird dieses Angebot kommuniziert? Und genau hier setzt ein umfassendes Marketingkonzept an. Marktforschung und Marktsegmentierung helfen bei der Klärung der Frage „Für wen?“, die Produktpolitik legt fest „Welches Studienangebot?“, im Rahmen der Preispolitik wird geklärt „Zu welchem Preis“ und durch die Kommunikationspolitik wird das Konzept abgerundet: „Wie kann das Angebot gegenüber Arbeitgebern und Studienanfängern kommuniziert werden?“

Für ein tiefer gehendes Verständnis dessen, was auch Hochschulmarketing in letzter Konsequenz bedeutet, mag es instruktiv sein, noch einmal folgende – gängige – Marketingdefinitionen zu betrachten:

„Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung“ (Meffert 1990, S. 29).

Oder etwas präziser:

„Marketing bedeutet dementsprechend Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden“ (ebd. 1990, S. 31).

Für das Hochschulmarketing ließe sich dies analog formulieren. Entscheidend ist also auch hier, dass es nicht um etwas Zufälliges geht und dass Marketing immer die gesamte Hochschule betrifft, dies schließt insbesondere auch die Hochschulleitung ein. Weiterhin muss auch Hochschulmarketing sich mit seinen Aktivitäten auf Märkte richten, die es folglich zu identifizieren und zu bearbeiten gilt. Dabei muss Marketing selbst wiederum einem Leitbild folgen:

„Das Leitbild für das Marketing ist ein Austausch in freier Wahl bei fairen Bedingungen unter geschäftsfähigen Partnern zum Wertgewinn beider“ (Kotler 2001, S. 5).

Ohne Fairness, ohne freie Wahl und wechselseitigen Wertgewinn ist demnach Marketing zum Scheitern verurteilt. Dies lässt sich so ohne weiteres auch für das Hochschulmarketing postulieren. Damit wird auch den vielfältig vorgetragenen Bedenken gegen eine „Ökonomisierung“ der Hochschulen entsprochen.

2. Kernaufgaben der Studienberatung

Die vorstehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass das Marketing von Hochschulen in einem derart umfassenden Sinne Berührungspunkte und damit auch potenzielle Konfliktbereiche mit anderen Aufgabenbereichen der Hochschulen hat. Es wurde aber auch deutlich, dass der Schnittpunkt mit den Aufgaben der Studienberatung sich zunächst nur auf einen Teilaspekt beschränkt. Im Kern geht es um die Angebote der Hochschule im Bereich der Lehre und die mit diesen adressierte Zielgruppe der Studieninteressierten und Studierenden. Im so genannten Marketing-Mix liegt das Hauptkonfliktfeld zudem im Bereich der Kommunikationspolitik. Eine Betrachtung von Konfliktfeldern und Widersprüchlichkeiten zwischen Marketing (hier: Studierendenmarketing) und Studienberatung muss sich daher auf diese Aspekte fokussieren.

Die Aufgaben der Studienberatungen fußen auf verschiedenen Beschlüssen von übergreifenden Organisationen, gründen sich auf verschiedenen Rechtsquellen sowie Erklärungen zum Selbstverständnis der Studienberatungen selbst. Unter anderem hatte die Hochschulrektorenkonferenz im Jahr 1994 formuliert:

„Der Aufgabenbereich der Studienberatung bezieht sich auf die Information und Beratung von Studieninteres-

senten, die allgemeine Vorbereitung zum Studium und auf die verschiedenen Phasen des Studienverlaufs. Er umfasst die Information und Beratung über die Organisation und Bedingungen eines Studiums sowie die psychologisch fundierte Beratung zu einem persönlich angemessenen Umgang mit den Anforderungen des Studiums (Entscheidung, Orientierung, Leistung, Selbstverantwortung) und denen des studentischen Lebens. Studienberatung kann sich entsprechend einzelner landesrechtlicher Regelungen auch auf Hilfen bei studienbedingten persönlichen Schwierigkeiten erstrecken.“

Eine Präzisierung erfährt dieser allgemeine Katalog zumindest in einem Teil der verschiedenen dazu existierenden Regelungen in den Landesgesetzen. Neu ist dabei, dass mit der zunehmenden allgemeinen Autonomie der Hochschulen mitunter auch die genauen Aufgaben und Regelungen zur zentralen Studienberatung in die Verantwortlichkeit der Hochschulen gestellt wurden.

Dies unterstreicht noch einmal, dass sich Studienberatung im Kern an Studierende und Studieninteressierte richtet und dass es dabei vor allem um Information und Beratung geht. Dabei beschränkt sich – und dies mag im Verhältnis zum Studierendenmarketing noch einmal bedeutsam werden – Beratung nicht alleine auf die Beratung bezogen auf die Entscheidung für einzelne Studiengänge, sondern thematisiert bereits die Grundentscheidung für oder wider ein Studium sowie auch die begleitenden persönlichen und sozialen Umstände der Studieninteressierten und Studierenden, nimmt also die gesamte Persönlichkeit in den Blick. Hilfe leistet Studienberatung dabei immer dem ratsuchenden Individuum, in dieser Definition hingegen nie der Institution Hochschule. Studienberatung kann also insofern nie für das Studierendenmarketing einer Hochschule verantwortlich sein.

3. Konfliktfelder zwischen Studienberatung und Studierendenmarketing

Ziel dieses Beitrages ist die Suche nach Lösungsansätzen für die Widersprüchlichkeiten zwischen Studierendenmarketing und Studienberatung. Dazu ist es zwingend zu überprüfen, worin eben diese „Unverträglichkeiten“ bestehen. Nach den Erfahrungen des Autors und vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen zu den Aufgabenbereichen und Wesensmerkmalen von Studienberatung und Studierendenmarketing sind vor allem die nachstehenden Konfliktfelder zu benennen:

Wahrgenommener Zielkonflikt: Vordergründig scheint es im Studierendenmarketing nur um ein „mehr“ zu gehen. Die aktuellen Debatten fördern dieses Verständnis zunehmend. Folgte man diesem rein quantitativen Ziel (Auslastung bestehender Studiengänge, „Füllen“ neuer Studiengänge etc.), so führte das zwangsläufig auch dazu, dass Studieninteressierte in Studienfächer „gedrängt“ werden, die gar nicht ihren eigenen individuellen Fähigkeiten entsprechen. Dies steht im krassen Widerspruch zu Aufgabe und Selbstverständnis von Studienberatung. Es steht aber auch im Widerspruch zum gesellschaftlichen Auftrag an die Hochschule und auch zum Eigeninteresse der Hochschule. Ersteres wurde bereits im Abschnitt Hochschulmarketing

dargelegt. Der zweite Punkt ergibt sich aus dem sich zunehmend durchsetzenden Verständnis von einer lebenslangen Verbindung von Hochschule und Studierenden. In diesem beziehungsorientierten Ansatz ist kein Platz für kurzfristige Erfolgsgrößen („genug Studienanfänger/innen“), sondern es geht darum, Studierende auch zu einem erfolgreichen Abschluss des Studiums zu führen, sie in ihrem späteren Lebens- und Berufsweg erfolgreich und zufrieden zu machen und sie damit über das Studium hinaus an die Hochschule zu binden.

„Vermischung“ der Aufgaben von Studierendenmarketing und Studienberatung: Kernaufgabe der Studienberatung sind „Information und Beratung“. In dieser Funktion sucht die Studienberatung den unmittelbaren Kontakt zu Studieninteressierten und Studierenden über das Internet, über Schulkontakte, im Rahmen regionaler und überregionaler Bildungsmessen und im Kontext von telefonischen Anfragen. Dabei adressiert die Studienberatung die gleichen Zielgruppen, auf den gleichen Kommunikationskanälen in der gleichen Situation wie das Studierendenmarketing. Hier besteht das größte Konfliktpotenzial, da die einen unabhängig und umfassend beraten, die andere im Kern die eigene Hochschule mit ihren Angeboten und Vorzügen bewerben. An dieser Stelle kann nur ganz klar empfohlen werden, die unterschiedlichen Anliegen auch möglichst klar von einander zu trennen. Dies gilt insbesondere für persönliche Vor-Ort-Kontakte. Während der Interessenskonflikt auf institutioneller Ebene gut auflösbar ist, kann eine Vermischung der Aufgaben innerhalb einer Person zu unlöslichen Widersprüchen von Interessen führen.

Hochschulübergreifende Studienberatung: Verschiedentlich kommt es vor, dass die Studienberatung mehrerer Hochschulen an einem Standort von einer Institution wahrgenommen wird. Dies stärkt zum einen die Unabhängigkeit der Studienberatung, da dies ja bereits eine institutionelle Trennung von Hochschule und Beratung erfordert. Zum anderen führt dies aber auch dazu, dass das hochschulbezogene Studierendenmarketing an verschiedenen Stellen parallel zur Studienberatung arbeiten und auftreten muss, bspw. im Kontext von Bildungsmessen.

Glaubwürdigkeitsprobleme der Studienberatung: Wenn eine zu enge Verknüpfung der Arbeit der Studienberatung mit dem Marketing der Hochschule erfolgt, kann dies die Glaubwürdigkeit der Studienberatung und von deren Unabhängigkeit untergraben.

Verantwortung gegenüber dem Individuum: Es wurde bereits vorstehend ausgeführt, dass es dem Charakter der Studienberatung entspricht, unabhängig zu beraten. Folglich dient sie dem Individuum, nie der Institution Hochschule. Studienberatung als Institution kann nie die Verantwortung für das Studierendenmarketing einer Hochschule übernehmen.

Personelle Verbindungen: Teilweise werden dennoch – begrenzten Ressourcen geschuldet – die Verantwortlichkeiten für beide Bereiche – Studierendenmarketing und Studienberatung – ein und derselben Person zugeordnet. Dies kommt insbesondere in kleineren Hochschulen vor und verstärkt das Problem, indem es den Interessenskonflikt internalisiert.

4. Lösungsansätze für ein Miteinander von Studienberatung und Studierendenmarketing

Die vorstehend skizzierten Konfliktfelder sind nicht unauflösbar. Daher sollen hier Vorschläge für eine Behandlung der jeweiligen Probleme unterbreitet werden:

Kodex für die Zusammenarbeit von Studienberatung und Studierendenmarketing entwickeln: Jeweils vor Ort muss und kann nur die Auflösung der beschriebenen Konflikte erfolgen. Dabei muss die teilweise auf Arbeitsebene erforderliche Kooperation durch eine übergreifende Vereinbarung abgesichert werden. Es erscheint zweckmäßig, wenn Studienberatung und Studierendenmarketing unter Einbindung der Hochschulleitung(en) hier eine Art Kodex formulieren, der gemeinsame Ziele, jeweilige Aufgaben und Mechanismen im Konfliktfalle beinhaltet. Der beziehungsorientierte Rahmen des Studierendenmarketing sowie die zitierte Definition des Marketings („Wertgewinn beider“) können hier eine Brücke zwischen Marketing und Beratung schlagen.

Gemeinsames Ziel formulieren: Studienberatung und Studierendenmarketing sollten sich darauf verständigen, dass das Ziel der Gewinnung von Studierenden für die eigene Hochschule nur unter der Nebenbedingung erfolgt, dass dies auch aus individueller Perspektive der Studierenden die beste Lösung darstellt. Es geht also nicht allein darum, möglichst viele Studierende für die eigene Hochschule zu gewinnen, sondern dies so zu tun, dass diese Studierenden möglichst gut zum Profil und Anspruch der jeweiligen Studiengänge passen und dass umgekehrt, diese Studiengänge und die Hochschule möglichst gut zu den Wünschen, Interessen und Neigungen der Studierenden passen. Damit kann der vorstehend diskutierte Zielkonflikt zumindest begrenzt, wenn nicht sogar behoben werden.

Klare Aufgabenverteilung vereinbaren: Studierendenmarketing und Studienberatung müssen eine klare Aufgabenverteilung vornehmen. Anders sind die vorstehend beschriebenen Interessenkonflikte nicht aufzulösen. Von der Grundrichtung her bedeutet dies, dass immer dort, wo eine allgemeine Information über die Hochschule insgesamt sowie ihre Studienangebote, Services und sonstigen Leistungen gefordert ist, das Studierendenmarketing auftreten sollte. Immer dort, wo es darüber hinaus um die Vorbereitung der individuellen Studienentscheidungen sowie individuelle Beratung von Studieninteressierten und Studierenden geht, ist hingegen die Studienberatung gefragt. Beide Bereiche müssen sich im Allgemeinen, aber auch im Einzelfall über die konkrete Aufgabenverteilung verständigen. Wo eine klare Aufgabenteilung nicht herstellbar ist, können zudem gemeinsame Auftritte (mit dann aber eindeutiger Rollenzuweisung) ein Lösungsansatz sein.

Personelle Ressourcen für das Studierendenmarketing bereitstellen: Eine Vermeidung von Interessenskonflikten sowie eine bestmögliche Wahrnehmung der jeweils spezifischen Aufgaben im Studierendenmarketing auf der einen Seite und in der Studienberatung auf der anderen Seite kann nur erreicht werden, wenn das Studierendenmarketing über eigene Ressourcen verfügt und personell sowie institutionell von der Studienberatung getrennt ist. Die mitunter praktizierte Variante der Zuordnung dieser Marke-

tingaufgaben an die Studienberatung (oder der Versuch) beinhaltet ganz klar das größte Konfliktpotenzial.

Immer beide „Gesichter“ zeigen: Es sollte unbedingt vermieden werden, dass Studienberatung und Studierendenmarketing nach außen als eine Einrichtung erscheinen. Auch unter einer gemeinsamen Dachmarke (auf Bildungsmessen häufig der Name der Hochschule) sollte jeweils deutlich gemacht werden, wer von den Anwesenden welche Aufgabe erfüllt und für welche Fragen zuständig ist. Studierende brauchen eine unabhängige und glaubwürdige Studienberatung.

5. Fazit: Der Konflikt ist auflösbar – Mit gutem Willen und vor Ort

Der Konflikt zwischen Studienberatung und Studierendenmarketing ähnelt in seiner Struktur dem zwischen unabhängiger Verbraucherberatung und Marketing von Unternehmen. Allerdings muss die Einrichtung unabhängiger Verbraucherberatungen als Reaktion auf das Marketing gesehen werden. Bewusst sollte hier den Unternehmen eine Gegenmacht entgegengesetzt werden. Unternehmen reagieren zunehmend mit der Einrichtung eigener Verbraucherberatungen bzw. –informationen. Diese können verbrauchergerecht nur dann beraten, wenn sie eine aus dem Unternehmensleitbild abgeleitete unabhängige und dem Verbraucherinteresse verpflichtete Position haben. Dies ist zwar nur selten der Fall, gleichwohl aber nicht unmöglich. Gerade Hochschulen, die einem gesellschaftlichen Auftrag und Interesse verpflichtet sind, sollten in der Lage sein, neben ihrem eigenen Studierendenmarketing eine unabhängige Studienberatung zu fördern und zu unterstützen. Ein beziehungsorientiertes Verständnis von Marketing unterstützt dieses Ansinnen, wird doch gerade hier deutlich, dass es im ureigensten Hochschulinteresse ist, mit den Studierenden eine andauernde Beziehung zu etablieren. Freie Wahl, faire Bedingungen und Wertgewinn aller Beteiligten macht Kotler zum Bestandteil seines Leitbildes für das Marketing. Diesem Anspruch müssen auch die zentralen Elemente des Studierendenmarketings von Hochschulen genügen, nur dann wird die Hochschule erfolgreich und genau dann wird der Konflikt von Studierendenmarketing und Studienberatung auflösbar sein. Aber auch hier wird deutlich, dass in einer Zeit, wo die Autonomie der Hochschulen immer mehr zunimmt, eine Lösung dieses Konfliktes auf der Metaebene nicht erreichbar sein wird. Nur vor Ort kann zwischen den unterschiedlichen Interessen vermittelt und eine unter den jeweiligen Bedingungen tragfähige Lösung erarbeitet werden.

Literaturverzeichnis

- Kotler, P./Fox, K.F.A. (1995): Strategic Marketing for Educational Institutions, 2. ed., Englewood Cliff.
 Meffert, H./Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen- Konzepte- Methoden; mit Fallbeispielen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

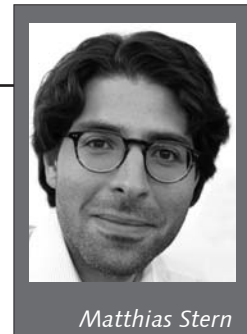
■ Markus F. Langer, Dipl.-Ökonom, Projektleitung zu Fragen des Hochschulmarketing, Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), E-Mail:Markus.Langer@che-consult.de

Franz Rudolf Menne, Matthias Stern & Walburga Wolters

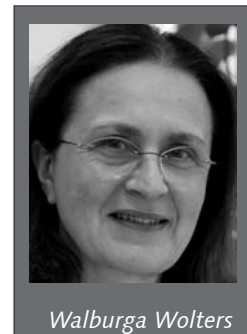
Erfahrungen und Perspektiven der Zusammenarbeit von Hochschulmarketing und Beratung an der Universität zu Köln



Franz Rudolf Menne



Matthias Stern



Walburga Wolters

Der Aufbau des Marketingprozesses für das Leistungsangebot in Lehre und Studium wird an der Universität zu Köln in enger Kooperation mit der Zentralen Studienberatung umgesetzt. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass sich die auf den ersten Blick funktional unterschiedlichen Perspektiven konzeptionell und operativ sinnvoll in Einklang bringen lassen. Mehr noch, in der Praxis nützt der integrierte Ansatz beiden Seiten und befördert ihre Arbeit. Einerseits wird die Entwicklung von Strategie, Inhalten und Instrumenten im Marketing durch langjährige Beratungserfahrungen zielgruppengerecht fundiert und inhaltlich begleitet. Andererseits führt der Einsatz von auf Botschaften- und Gestaltungsebene professionalisierten Kommunikationsmitteln zu positiven Effekten in der Beratungseffizienz.

Wer in den letzten Jahren einmal Gelegenheit hatte, einen halben Tag über eine der großen Studienmessen des Landes zu gehen, konnte sich eines Eindrucks nicht erwehren: Hochschulmarketing mit Blick auf die Zielgruppe zukünftiger Studierender ist nicht nur auf breiter Ebene zur Realität geworden, sondern offenbart ein zum Teil schon auffallend elaboriertes Entwicklungsstadium. Dies betrifft naturgemäß vor allem jene Anbieter, die sich bereits länger mit dieser Perspektive vertraut gemacht haben: Vorrangig Privathochschulen sowie einige Mitbewerber aus dem Ausland; gerade die niederländischen Hochschulen treten hier als besonders einfallsreich hervor. Einen in dieser Klarheit ähnlichen Eindruck bekommt vermittelt, wer den heute vielerorts betriebenen Aufwand für erlebnisorientierte Campus-Events, überregional angelegte Roadshows oder das Portfolio attraktiv gestalteter Präsentationsmedien betrachtet. Die entscheidende Fragestellung in Bezug auf Hochschulmarketing sollte folglich weniger in Richtung eines grundsätzlichen Ob oder Wozu weisen, sondern vielmehr das angemessene Wie der Umsetzung innerhalb des individuellen hochschulinternen Umfelds in den Blick nehmen.

An der Universität zu Köln haben wir sowohl in konzeptioneller wie auch in operativer Hinsicht positive Erfahrungen mit einem bewusst an der Zielgruppe orientierten strukturellen Modell gesammelt, von dem hier die Rede sein soll. Die grundsätzliche Überlegung des Modells beruht auf der Annahme, dass der Aufbau eines harmonisierten und effektiven Marketingprozesses für Studiengänge eng mit jener Stelle der Universität verbunden sein sollte, die traditionell über die größte Zielgruppenkompetenz verfügt: die Zentrale Studienberatung. Auf die naheliegende Diskussion um einen damit möglicherweise verbundenen funktionalen Interessenskonflikt zwischen Marketing- und Beratungsperspektive werden wir im weiteren Verlauf zu sprechen kommen und einen durch unsere Erfahrungen gestützten Standpunkt beziehen.

1. Studienberatung und Marketing – eine Annäherung aus Beratungsperspektive

Attraktiv ist eine Hochschule, die leistungsstark in Forschung und Lehre ist, ein für das Studium optimales Lehr- und Lernumfeld aufweist und gute Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg schafft. Wie die einzelne Hochschule dies erreicht und wie weit ihre Ausstrahlung reicht – lokal, regional, national und international –, hängt von vielen Standortfaktoren und von ihrer Entwicklungs- und Zukunftsfähigkeit ab. Ein ausdrücklich gewünschter und geförderter Effekt des Hochschulwettbewerbs ist somit die Qualitätsentwicklung an den Hochschulen, die alle wesentlichen Aufgabenfelder der Hochschulen einbezieht. Für das Leistungsniveau einer Hochschule ist von großer Bedeutung, in welchem Umfang es ihr gelingt, qualifizierte Studierende zu gewinnen. Der Bereich des Studierendenmarketings nimmt somit eine Schlüsselfunktion ein. Gemessen an ihrer Bedeutung für die Hochschule finden Studierenden- und auch Studiengangmarketing bisher noch zu häufig ohne solide

Datenbasis und den erforderlichen konzeptionellen Rahmen in Form eines ganzheitlichen Ansatzes statt, der sowohl die strategischen Ziele als auch die operativen Arbeitsfelder der Hochschule abdeckt.

An der Universität zu Köln ist dieser Prozess eingeleitet worden, dessen adäquate Umsetzung in enger Kooperation von Marketing und Studienberatung vollzogen wird. Aus der Perspektive der Studienberatung ist für das Gelingen dieser Zusammenarbeit sehr entscheidend, dass die Besonderheiten des Bildungsmarketings im Hochschulbereich, vor allem im Hinblick auf die studentischen Zielgruppen und das Interaktionsfeld Lehre – Studium, erkannt werden und sowohl auf der konzeptionellen Ebene als auch bei der Auswahl der Instrumente Beachtung finden. Die strategischen Zielsetzungen der Universität, soweit sie unsere Arbeitsfelder betreffen, haben Studienberatung wie Studierendenmarketing als gemeinsame Ausgangsbasis. Die gemeinsame Schnittmenge ist die Zielgruppenarbeit - im Unterschied zur individuellen Beratungsarbeit. Marketing bedeutet für uns die Gestaltung der strategisch-profilgebenden Kommunikation mit und zu unseren Zielgruppen. Hier unterscheiden sich Marketing und Beratung in der fachlichen Ausrüstung und im jeweils spezifischen Erfahrungshintergrund. Die Herausforderung besteht darin, beide Bereiche so zusammenzuführen, dass sie insgesamt zu einer Professionalisierung des Hochschulmarketings im besten Sinne beitragen. Die Beziehung der Studienberatung zu ihren Zielgruppen baut sich durch die Kommunikation über das komplexe Thema Studium mit seinen person- und sachbezogenen Implikationen auf. Es zeigt sich, dass die Hochschulen die Komplexität einer Studienentscheidung - die die Studienberatung in der individuellen Beratungssituation durchaus in ihrer persönlichen wie sachlichen Dimension konfigurieren kann - nun auch medial viel stärker aufgreifen und den Entscheidungsprozess intensiver begleiten. Dadurch entstehen authentische, lebendige und höchst informative Eindrücke von der Hochschule, die die vielfältige Motivik wie auch wesentlichen Voraussetzungen für ein Studium ebenso zielgruppengerecht in Wort und Bild ansprechen wie Vorstellungen und Ansprüche der Hochschule. Aus Sicht der Studienberatung ist der Aspekt, inwieweit solche medialen Angebote die Orientierungs- und Entscheidungsprozesse anregen, auf mehr Aufmerksamkeit stoßen und somit eine größere Intensität der Auseinandersetzung mit studienrelevanten Themen bewirken, höchst interessant. Das gesellschaftliche Umfeld der Zielgruppe ist geprägt durch eine äußerst hohe Medienpräsenz, die eine multimediale Ansprache zum Standard macht. Informationswege und Rezeptionsweisen haben sich deutlich verändert. Dieses gesellschaftliche Umfeld verlangt auch von den Hochschulen neue, ganzheitlichere Formen der Kommunikation, die über das bloße Wort hinausgehen.

2. Substanzorientiertes Marketingverständnis für eine erklärungsintensive Produktkategorie

Zunächst ist es sinnvoll, in Umrissen zu skizzieren, welchen konzeptionellen Vorstellungen die zentrale Vermarktung von Studiengängen an der Universität zu Köln folgt. Eine wichtige Festlegung gleich vorweg: In unserem hochschul- und studienspezifischen Verständnis wird der Marketingbe-

griff deutlich von der Lesart etwa des klassischen Konsumgütermarketings abgegrenzt. Diese für einen Moment vielleicht trivial klingende Aussage entfaltet ihre Bedeutung vor dem Hintergrund einer nicht seltenen Wahrnehmung, in der der Begriff Marketing verkürzend mit einer distanzlosen und in simplen Botschaften entworfenen Form von Aufmerksamkeitskommunikation konnotiert wird. In unserem Fall ergibt sich die notwendige Andersartigkeit des begrifflichen Interpretationsrahmens schon aus der erkennbaren Differenz der am Markt zu positionierenden Produkte. Ein wenig kostenintensives, kurzlebiges Konsumprodukt erfordert eine andere Form der Zielgruppenansprache als ein hochkomplexes Dienstleistungsprodukt, das über einen längeren Zeitraum aktiv in Anspruch genommen wird, sozialpsychologische Komponenten aufweist und nicht zuletzt mit einer nachhaltigen lebensplanerischen Entscheidung einhergeht. Damit wird deutlich, dass ein spezifisch auf die zielgruppengerechte Vermittlung der Substanz von Studiengängen zugeschnittener Marketingprozess sich zwar des klassischen instrumentellen Repertoires des Marketings bedienen kann, bei der Adaption aber stets die besonderen Aspekte dieser erklärungsintensiven Produktkategorie berücksichtigen muss.

Gut sichtbar wird dies auf der inhaltlich-substanziellen Ebene. So kommt im Vorfeld des Einsatzes von Marketinginstrumenten einer präzise recherchierten Entwicklung von wettbewerblich differenzierenden und profilgebenden Kommunikationsinhalten und ihrer Integration zu einem kohärenten Gesamtbild sowie der Zuspitzung in Form merkfähiger Kernbotschaften eine grundlegende Bedeutung zu. Dieser Schritt erweist sich für den weiteren Prozessverlauf als wertvolle Methodik, weil auf diese Weise eine aufeinander abgestimmte Darbietung der erarbeiteten Botschaften in allen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanälen ermöglicht wird. Für die Zielsetzung einer nachhaltigen Profilierung des Leistungsangebots in Lehre und Studium ist ein entsprechend systematisch und strategisch angelegtes Kommunikationsverständnis notwendige Voraussetzung. Dies gilt noch verstärkt vor dem Hintergrund der ausdifferenzierten Struktur einer Volluniversität. Deren „Markenarchitektur“ besteht fachterminologisch aus einer übergreifenden „Dachmarke“ als Klammer gemeinsamer Identität, starken „Bereichsmarken“ in Form der Fakultäten sowie einer großen Vielfalt von „Produktmarken“ in Form von Studiengängen.

3. Aktive Moderation der Marketingagenda nach innen als Prämisse für externen Wahrnehmungserfolg

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor beim Aufbau des Marketingprozesses liegt in der sorgsam organisierten internen Kommunikation. Die auf externe Zielgruppen gerichtete Marketingkommunikation kann nur so effektiv wirksam werden, wie sie von interner Seite, also von Akteuren aus involvierten zentralen Einrichtungen sowie auf Fakultäts- und Institutsebene konzeptionell verstanden, mitgetragen sowie inhaltlich und operativ unterstützt wird. Die Erfahrungen der Zentralen Studienberatung an der Universität zu Köln zeigen, dass die an den Hochschulen breit ver-

netzten Studienberaterinnen und -berater hier einen wertvollen Beitrag zur internen Vermittlung der Marketingkonzeption leisten können. Langjährig gepflegte Kontakte und Beziehungen zu Fakultäten und Instituten sowie die hohe kommunikative und soziale Kompetenz des Beraterkollegiums helfen dabei, die erweiterte konzeptionelle Perspektive ins Bewusstsein der Hochschule zu tragen. Für die Koordinierung von Inhaltsentwicklung und operativen Maßnahmen hat sich ein Set von praxisnahen Leitfäden und Vorlagen mit empfehlendem Charakter bewährt. Etwa bei der Erstellung von Print- und Online-Medien kann ein solcher prozessualer Ablauf das nötige Maß an Harmonisierung und Professionalität hochschulweit sichern.

Im Idealfall eröffnet intensive interne Kommunikationsarbeit die Chance, Anstöße für subsidiäre Strategie- und Identitätsprozesse zu geben, die sich der komplexen Fragestellung einer optimalen Positionierung von Instituten und Studiengängen im zunehmend ausdifferenzierten wettbewerblichen Umfeld widmen. So kann die Selbstwahrnehmung einer gestärkten und klar profilierten eigenen Identität im Organisationskontext dahingehend fruchtbar gemacht werden, dass externe Präsentationsbereitschaft angeregt und inhaltlich fundiert wird.

4. Impulsgeber Zentrale Studienberatung

Dank eines engen, kooperativen Kontaktnetzwerks sowie langjähriger Beratungserfahrung hat die ZSB an der Universität zu Köln von Beginn an vielfältige Gestaltungsprozesse im Rahmen des Hochschulmarketings aktiv begleitet. Bezogen auf die Eigenperspektive der Studienberatung bietet sich die Möglichkeit, das eigene Leistungsangebot in der Vermarktung der Hochschule als Standortvorteil herauszustellen. Ein entsprechend synergetisch verstandenes Verhältnis ist aus unserer Sicht erstrebenswert, um mit Blick auf die Zielgruppe zukünftiger Studierender die optimale Außenwirkung der Hochschule zu erzielen. Die Portalfunktion einer ZSB bleibt bestehen, wobei der Zugang zur Hochschule und die im Wettbewerb wichtigen Profilierungsmerkmale sichtbar werden. An der Universität zu Köln hat sich die ZSB in den letzten Jahren hinsichtlich des Studierendenmarketings für die Fakultäten und Institute zum koordinierenden und beratenden Impulsgeber entwickelt. Diese auf Anwendungspraxis beruhende Themenkompetenz wird bei der Umsetzung von Marketingmaßnahmen von dezentraler Seite gern in Anspruch genommen. Dies gilt nicht nur für den Bereich der persönlichen Ansprache von Studieninteressierten, sondern auch für inhaltliche und strukturelle Aspekte bei der Erstellung unterschiedlicher informativ-profilgebender Präsentationsmedien.

5. Beispiele der praktischen Zusammenarbeit

5.1 Präsenz auf Messen

In Bezug auf Hochschulmarketing markiert das Jahr 2001 für die Zentrale Studienberatung der Universität zu Köln einen Meilenstein. Das überraschend eindrucksvolle Gelingen der ersten Hochschulmesse „Einstieg Abi“ in Köln im März dieses Jahres wurde zum Schlüsselereignis. Den damals bereits beteiligten Studienberatungen wurden Bedarf und Akzeptanz eines derartigen Messeformats deutlich vor Augen geführt.

Die Kölner ZSB hatte bereits seit Anfang der 1990er Jahre mehrfach Gelegenheit, Messeerfahrungen zu sammeln. Im Rahmen der zunächst an der RWTH Aachen, dann an der Universität zu Köln koordinierten Messeauftritte des „Forschungslands Nordrhein-Westfalen“ war jeweils auch die Studienberatung präsent. Dies gilt ebenso für die „Hannover Messe“ oder auch die „didacta“, auf der man schon damals mit den künftigen Lehrern wichtige Mediatoren für gezielte Studieninformation an den Schulen zu erreichen versuchte. Auch ein konkretes Beispiel aus dem EU-Bereich ist hier anzuführen: Seit Mitte der 1990er Jahre vertritt die ZSB die Universität kontinuierlich auf der dortigen „Foire de l'Etudiant“ in Luxemburg. Von Beginn an wurde daran gedacht, den Messeerfolg auch quantitativ nachzuerfolgen. Bekanntheitsgrad und Attraktivität des Studienangebots für Bewerber ließen sich in dem Maße steigern, dass die Studierendenzahl aus Luxemburg von 1998 bis 2008 mehr als verdreifacht werden konnte. Die ZSB koordinierte von Anfang an die Teilnehmergruppen (hier: Akademisches Auslandsamt und Letzebuenger Studentenclub Cölln) und konnte diese Erfahrungen anschließend bei ähnlichen Veranstaltungen gewinnbringend einsetzen. Gestützt durch Marktforschungserkenntnisse, erweiterte Marketinginstrumente, höhere Umsetzungsstandards und ein inhaltlich wie gestalterisch konziseres Markenverständnis wird die weitere Professionalisierung der Messepräsenzen auch zukünftig ein wichtiger Agendapunkt der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Beratung bleiben.

5.2 Präsentationsmedien für Studiengänge

Eine weitere sinnvolle Synthese der Perspektiven lässt sich am Beispiel der Produktion von Printmedien für einzelne Studiengänge beschreiben. So haben wir uns bei der Erarbeitung eines Leitfadens darauf verständigt, den zum Zweck der Beratung zentralen Aspekt der sachorientierten Information um zwei weitere kommunikative Ziele zu ergänzen: Während sich der Differenzierungsaspekt mit der Herausarbeitung einer individuellen Positionierung des Angebots im Wettbewerb und den für den Studienstandort Köln typischen Alleinstellungsmerkmalen beschäftigt, fragt der Motivationsaspekt nach überzeugenden Darstellungsmöglichkeiten für den besonderen substanziellen Reiz eines Studienfachs, will also ein möglichst intrinsisches Studieninteresse wecken. Es liegt nahe, dass für den damit verbundenen redaktionellen Aufwand der Rückgriff auf die Zielgruppenkompetenz und den reichhaltigen Erfahrungsschatz des Beraterkollegiums eine wertvolle Hilfe darstellt. Die Handschrift des Marketings wird in der inhaltlich-gestalterischen Verdichtung zu wirkungsvollen Botschaften einerseits und einem rezeptionsfreundlichen Darstellungsmodus andererseits erkennbar. Authentische, großformatige Bildmotive, persönliche „Testimonial“-Aussagen oder kurze, im journalistischen Duktus geschriebene Fallstudien seien hier beispielhaft als typische Strukturelemente genannt. Ergänzend zur rational-kognitiven Ebene der Informationsvermittlung werden auch Signale im emotional-assoziativen Bereich ausgesandt, die die Kraft entfalten, ein Studienangebot ganzheitlicher zu präsentieren. Wie intendiert, können dem Rezipienten auf diese Weise neben den informativen Inhalten auch profilbildende Botschaften und motivierende Impulse vermittelt werden.

5.3 Analytische Marktbearbeitung

Die Entwicklung eines datenbasierten Analyse- und Planungsinstruments zum Zweck der Marktforschung und -bearbeitung ist als empirische Grundlage wichtige Voraussetzung für den Marketingprozess. Auch hier konnte die Zentrale Studienberatung speziell bei der Definition hochschulrelevanter Faktoren und Besonderheiten sinnvoll zur formatgerechten Anpassung der Methodik beitragen. Im Ergebnis liegt nun ein intern umgesetztes Instrument vor, das etwa zur Validierung der Messeplanung im bundes- und europaweiten Maßstab Anwendung findet. Es lässt sich auch Auskunft darüber erteilen, wie sich der studienangesspezifische Zuzug zur Universität zu Köln verhält. Die aus einer solchen Verteilungskarte ablesbaren Trends erlauben Rückschlüsse für eine regional differenzierte Planung von Kommunikationsmaßnahmen.

Ein solches strategisches Verständnis der „Wanderbewegungen“ von Studierenden ist auch vor dem Hintergrund der Profilbildungsprozesse in der Hochschule relevant, weil diese potenziell mit einer Ausdehnung des in ZVS-Zeiten vielfach gefestigten regionalen Einzugsgebiets einhergehen. So lässt sich erfolgreiche Differenzierungsarbeit im Wettbewerb künftig auch daran messen, wie stark die überregionale Anziehungskraft eines Studiengangs ausfällt.

6. Fazit: Orientierung an der Schnittmenge eröffnet Synergiechancen

Spätestens nach dem Abebben der Welle doppelter Abiturientenjahrgänge in einigen Jahren wird unübersehbar: Manche Hochschulen benötigen noch Studierende in (fast) der gesamten Bandbreite ihres Fächerspektrums; für andere Hochschulen ergibt sich zumindest in bestimmten Fächern ein gezielter Werbebedarf. Auch werden die Studienfächer selbst bei gewünschter Bewerberzahl nicht immer ausschließlich die richtigen Bewerber im Sinne wünschenswerter Voraussetzungen oder spezieller Eignungen aufweisen können. Der Einsatz professioneller Marketinginstrumente für Studiengänge dient hier nach unserer Auffassung dezidiert nicht ausschließlich der quantitativen Steigerung des Bewerberpotenzials, sondern auch einer Verbesserung des Matchings. Je klarer die Profilierung von Studiengängen betrieben wird, desto präziser können Angebot und Nachfrage in Übereinstimmung gebracht werden. Hochschulmarketing trägt somit auch zur sorgsam formulierten Anforderungsprofile idealtypischer Studierender bei. Dies

kann helfen, große Enttäuschungen auf beiden Seiten zu vermeiden und die Zahl negativer Studienverläufe zu reduzieren. In diesem Sinne wird Hochschulmarketing zu einem studienfördernden Instrument vor Studienbeginn und liefert damit einen wichtigen Beitrag für ein klassisches Anliegen der Zentralen Studienberatung: den Weg zum Studien-erfolg für möglichst viele in dem für sie richtigen Fach zu ebnen. Hochschulmarketing und Studienberatung schließen sich folglich nicht aus, sondern ergänzen sich auf synergetische Weise.

Dies setzt voraus, dass seitens der Zentralen Studienberatung eine aktive Rolle tatsächlich akzeptiert und glaubhaft - nach innen wie außen - umgesetzt wird. An der Universität zu Köln wird die konzeptionelle Entwicklung und Umsetzung der Marketingagenda selbständig und unabhängig von übergeordneten Kampagnen oder etwaigen Verbänden gestaltet. Innerhalb der Hochschule findet hierzu ein reger Austausch zwischen den involvierten Stellen statt. Als hochschulweit vernetzte zentrale Einrichtung ist die ZSB in unserem Verständnis deshalb gefragt, aus ihrem genuinen Aufgabenfeld heraus sowohl die singulären „Produktmarken“ (Studiengänge) als auch die „Bereichsmarken“ (Fakultäten) und die „Dachmarke“ (Universität) differenziert im Blick zu behalten und entsprechende Koordinations- und Informationsaufgaben zwischen den Akteuren zu übernehmen.

Eine erfolgreiche Arbeit in diesem neuen und innovativen Bereich führt schließlich auch in Etat- und Personalfragen zu positiven Entwicklungen innerhalb der Hochschulen. Gerade auch angesichts der zu erwartenden weiteren dynamischen Entwicklung des Hochschulmarketings halten wir die Fortführung und Weiterentwicklung einer engen Zusammenarbeit mit der Zentralen Studienberatung für - nach unseren Erfahrungen - arbeitstechnisch wirkungsvoll und deshalb empfehlenswert.

■ **Franz Rudolf Menne**, M.A., Studienberater, Zentrale Studienberatung, Universität zu Köln, E-Mail: r.menne@verw.uni-koeln.de

■ **Matthias Stern**, M.A., B. Sc., Zentrales Studiengangmarketing, Universität zu Köln, E-Mail: m.stern@verw.uni-koeln.de

■ **Walburga Wolters**, Leiterin der Zentralen Studienberatung der Universität zu Köln, E-Mail: w.wolters@verw.uni-koeln.de

im Verlagsprogramm:

**Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.):
Jahrbuch Hochschule gestalten 2007/2008 -
Denkanstöße in einer föderalisierten Hochschullandschaft**

ISBN 3-937026-58-4, Bielefeld 2008, 216 S., 27.90 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

„Die Studienberatungen haben den besten Überblick...“

ZBS-Interview zum Thema „Studienberatung und Studierendenmarketing“ mit Prof. Dr. Klaus Semlinger



Klaus Semlinger

Der Ökonom Klaus Semlinger ist seit 1993 Professor für Volkswirtschaftslehre an der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft, der früheren Fachhochschule für Technik und Wirtschaft. Seit 2002 ist er dort Vizepräsident für Lehre und im Rahmen dieser Tätigkeit u.a. auch für die Strukturen von Allgemeiner Studienberatung und Studienfachberatung an seiner Hochschule verantwortlich. Mit ihm sprach die ZBS über Studierendenmarketing und die Rolle, die die Studienberatung der Hochschulen dabei spielen kann.

ZBS: Herr Prof. Semlinger, die HTW Berlin hat keinen Mangel an Studieninteressierten und hohe Zahlen von Bewerberinnen und Bewerbern. Haben nur Hochschulen mit schwacher Studienplatznachfrage Studierendenmarketing nötig oder stellt sich diese Aufgabe auch der HTW Berlin?

Semlinger: Ich glaube, dass sich das Problem breiter stellt. Wir haben zwar sehr viele Bewerbungen, aber das hat natürlich auch damit zu tun, dass es viele Mehrfachbewerbungen gibt. Deshalb bekommen wir häufig Absagen von zugelassenen Bewerbern, die wir gerne als Studierende gehabt hätten. Außerdem gibt es einen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Bedarf in bestimmten Fächern – Stichwort „Ingenieurmangel.“ Auch wir haben zum Teil Schwierigkeiten, die Studienplätze in diesen Fächern mit geeigneten Kandidaten zu füllen. Außerdem bieten wir neben den gebührenfreien Studiengängen eine Reihe von kostenpflichtigen weiterbildenden Studiengängen an. Marketingaufgaben stellen sich deshalb auch bei uns. Wir gehen aber mit wirtschaftlichen Begriffen in diesem Kontext vorsichtig um: Ich sehe zum Beispiel unsere Studierenden nicht als Kunden der Hochschule, sondern als ihre Mitglieder an, die hier nicht eine Dienstleistung abholen, sondern sich aktiv einbringen sollen. Dementsprechend gehen wir auch nicht auf „Kundenfang“.

ZBS: Welche Rolle können und sollen die Studienberatungsstellen dabei spielen? Wenn man sich bundesweit

umsieht, dann sind viele Studienberatungsstellen mit Studierendenmarketing in keiner Weise befasst, auf der anderen Seite gibt es Einrichtungen, die faktisch ausschließlich Studierendenrekrutierung betreiben, die Bezeichnung „Beratungsstelle“ nur noch als Etikett tragen und auf Personenorientierung in ihrer Arbeit vollständig verzichten...

Semlinger: Im Prinzip müssten die Studienberatungsstellen beim Studierendenmarketing eingebunden werden, und zwar deshalb, weil sie die Hochschuleinrichtungen sind, die den besten Überblick über das Studienangebot haben. Hochschullehrer überblicken häufig nur ihr eigenes Fachgebiet, die Mitarbeiter der Studienberatungsstellen dagegen die ganze Hochschule. Für die Bewerbung der gesamten Angebotspalette von Studienangeboten und deren „Vertrieb“, wenn man es denn einmal so nennen darf, ist deshalb keine andere Einrichtung an der Hochschule besser geeignet. Dennoch müssen die Interessen der potenziellen Studierenden immer im Mittelpunkt stehen, denn von Studierenden, die mit fragwürdigen Versprechungen in Studiengänge gelockt werden, haben auch die Hochschulen nichts. Personenorientierung bleibt in soweit ein richtiges Konzept. Allerdings stellt sich für mich die Frage, ob es wirklich sinnvoll ist, wenn Schüler, die noch nicht wissen, ob und was sie studieren oder ob sie eine Universität oder eine Fachhochschule besuchen sollen, zur Allgemeinen Studienberatung einer Hochschule gehen. Dort kann man mit ihnen im günstigsten Fall eine Stunde reden. Die Lehrer der Schulen dagegen kennen die Schüler und ihre Interessen, Fähigkeiten und Motivationen seit Jahren.

ZBS: Viele Schulen betrachten das schon aus zeitlichen Gründen nicht als ihre Aufgabe...

Semlinger: Wenn von Schulen gesagt wird, dass sie für die Studienorientierung ihrer Schüler keine Zeit haben, dann verkennen sie meines Erachtens ihre Aufgabe. Aber auch die Bundesagentur für Arbeit, die in Hinblick auf Berufsfindung und Berufswege berät, könnte sich stärker dieser Auf-

gabe annehmen, denn die Beratung über Bildungsanforderungen und Bildungswege gehört untrennbar zur Berufsberatung dazu. Hochschulen können jedenfalls nicht die Versäumnisse oder Kapazitätsengpässe anderer Organisationen ausbaden: Auch wir haben nur begrenzte Ressourcen. Meine Priorität bei der Allgemeinen Studienberatung ist deshalb die Beratung der Studierenden. Und hier ist für die Studienberatungsstellen mit den neuen Studiengängen viel zusätzliche Arbeit hinzu gekommen, denn die Anforderungen an die Studierenden sind gestiegen, was nicht wenige als wachsenden Druck empfinden. An der HTW haben wir daher – unter haushaltsmäßigen Schmerzen – eine zusätzliche Psychologenstelle besetzt, und selbst das ist eigentlich nur ein Tropfen auf dem heißen Stein. Hinzu kommt die wachsende Ausdifferenzierung der Studienangebote, die auch für Studienberater zunehmend unübersichtlich werden, so dass sie mehr und mehr nur noch die Angebote der eigenen Hochschule wirklich gut kennen können. Auch dies steht dafür, dass sich ihre Beratung von Studieninteressierten darauf konzentriert, was Verweisungen an andere Hochschulen aber nicht ausschließt.

ZBS: Das heißt, Sie stehen einem Regionalauftrag der Allgemeinen Studienberatung für den Prozess des Übergangs von der Schule zur Hochschule kritisch gegenüber?

Semlinger: Man kann sich immer fragen, ob Hochschulen einen regionalen Bildungsauftrag im Sinne der regionalen Versorgung des regionalen Studentennachwuchses haben. Bei den Fachhochschulen ist es zwar meist noch so und die Studierenden kommen überwiegend aus der Region, bei den Universitäten ist das aber häufig ganz anders. Bei den Hochschulen in den neuen Ländern würde ein so verstandener Regionalauftrag der Studienberatung zukünftig sowieso an seine Grenzen stoßen, denn es wird in den entsprechenden Regionen bald viel zu wenig Ratsuchende geben. In der Konsequenz kommen deshalb insbesondere diese Hochschulen nicht daran vorbei, auch überregionales Studierendenmarketing zu betreiben, um ihre Studienplatzkapazitäten durch Studierende aus dem Westen oder aus dem Ausland auszulasten und so auch weiterhin für hinreichende Absolventenzahlen sorgen zu können. Damit geht dann auch der Beratungsauftrag der Studienberatung über die Grenzen der Region hinaus, aber eben bezogen auf mehr oder minder konkrete Nachfragen bezüglich des Studienangebots der jeweils eigenen Hochschule und nicht zur allgemeinen Studienorientierung. Vor dem Hintergrund der Budgetbeschränkungen und der veränderten Rahmenbedingungen muss es meines Erachtens eine klare Prioritätenfolge geben: Zuerst die unterstützende Beratung der Studierenden und dann die verantwortliche, also personenorientierte, werbende Information über das eigene Angebot. Ansonsten plädiere ich für klar definierte Zuständigkeitsbereiche, die sich von den jeweiligen Kernaufgaben sowie den zu Verfügung stehenden Ressourcen ableiten lassen, und für Kooperation. Ich glaube an die Lernfähigkeit von Organisationen und deshalb auch daran, dass die Schulen ihre Bemühungen verstärken können und verstärken werden.

Dafür gibt es auch Anzeichen: Wir werden z.B. zunehmend von Schulen eingeladen, mit ihnen auf den verschiedensten Ebenen und in den verschiedensten Formen bei der Studienvorbereitung ihrer Schüler und Schülerinnen zusammenzuarbeiten. Das ist bei uns nicht allein Aufgabe der Studienberatung. Der Regionalauftrag kann nur in Arbeitsteilung erfüllt werden.

ZBS: Wenn Sie 10 Jahre in die Zukunft blicken: Welches Szenario halten Sie – auch unter demographischen Aspekten – für das Studierendenmarketing für wahrscheinlich?

Semlinger: Die Demographie werden wir nicht drehen können, zumindest nicht in einer überschaubaren Zeitspanne. Insbesondere in Stadtstaaten wie Berlin, aber auch anderswo, sind auch die Übergangquoten ins Studium bereits weitgehend ausgereizt. Etwas anders ist die Situation bei Schulabgängern mit Fachhochschulreife, hier ist die Übergangsquote deutlich niedriger und könnte noch gesteigert werden. Das wäre nicht nur im Interesse der Hochschulen, sondern auch im Interesse des gesellschaftlichen Qualifikationsbedarfs. Ich halte es deshalb für notwendig, diese Gruppe mit informierender Werbung verstärkt an die Hochschulen zu bringen. Ein zweiter wichtiger Punkt ist die akademische Weiterbildung. Bisher haben die Hochschulen noch konsekutive und nichtkonsekutive Masterprogramme im Fokus, die unmittelbar an die erste Studienphase anschließen. Wenn die Hochschulen aber in größerem Umfang berufs begleitende weiterbildende Programme entwickeln würden, ließe sich eine ganz neue Gruppe von Studierenden erschließen. Auf die Studienberatung kämen damit nicht nur neue Aufgaben, sondern auch ein neues Klientel mit neuen Frage- und Problemstellungen zu.

ZBS: Eine letzte Frage zum Schluss: Wie beurteilen Sie die vom zuständigen Bundesministerium finanzierte Marketingkampagne „Studieren in Fernost“, die Abiturientinnen und Abiturienten aus dem Westen in den Osten locken soll?

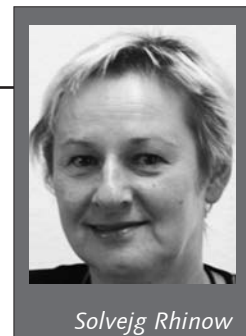
Semlinger: Sehr poppig, sehr an aktueller Jugendkultur orientiert. Da wir wissen, dass das Internet inzwischen zum dominierenden Medium geworden ist, mag die Aufmachung helfen, Aufmerksamkeit zu wecken. Man muss aber lange spielen, bis man zur Information vordringt, und ich wage zu bezweifeln, dass diese Art der Aufmachung der richtigen Einstimmung auf ein Studium dient. Ich hoffe nur, dass künftig die Studienentscheidung nicht nach dem schrillsten Webauftritt getroffen wird, sondern nach den Qualitätsmerkmalen des Studien- und Serviceangebots einer Hochschule. Wir konzentrieren unsere Ressourcen jedenfalls auf diese Aspekte, hätten für die überregionale und internationale Werbung aber auch gern mehr Mittel zur Verfügung.

ZBS: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Prof. Semlinger.

Das Interview führte Klaus Scholle.

Solvejg Rhinow

Studienberatung in der Verantwortung für Studierendenmarketing - Ein Bericht aus der Praxis

*Solvejg Rhinow*

1. Notwendigkeit von Studierendenmarketing

Seit der Umsetzung des Bologna-Prozesses versuchen die Hochschulen, ihre Profile im innerdeutschen und internationalen Wettbewerb immer deutlicher zu schärfen und zu kommunizieren. Da mit der Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen die Zahl der Studiengänge deutlich gestiegen ist, wird die Palette der Studienangebote immer größer, und für die Mehrzahl der Studieninteressenten ist sie kaum mehr zu durchschauen. Deshalb müssen alle Hochschulen in einem größeren Umfang und mit anderen medialen Mitteln als früher Orientierungshilfen anbieten. Aber bessere Information und Orientierung über Studienangebote sind nur die eine Seite des Hochschulmarketings. Gleichzeitig sollen auch Studierende erreicht und für das Studium gewonnen werden. Sowohl in Zeiten sinkender als auch wachsender Studienanfängerzahlen wird Studierendenmarketing zum wichtigen Faktor des Marketingkonzepts einer Hochschule. Zum einen sollen genügend Studienanfänger für die eigene Hochschule gewonnen werden; zum anderen will man aber auch die am besten geeigneten Studentinnen und Studenten anziehen. Der Wettbewerb der Hochschulen um Studienbewerber führte dazu, dass in den letzten Jahren an vielen Hochschulen entsprechende Einrichtungen wie Prorektorate für Marketing, Stabsstellen oder Abteilungen Marketing/Studierendenmarketing geschaffen wurden.

Nach Meffert (2007, S. 4) ist Hochschulmarketing „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.“ Das heißt, dass ausgehend von einem ganzheitlichen Leitbild der Hochschule, das die Bedürfnisse der relevanten Anspruchsgruppen bestimmt, Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, mit denen relevante Zielgruppen – externe und interne – erreicht und an die Hochschule gebunden werden können. Damit stellt Studierendenmarketing nach Meffert also nur einen Bestandteil des Hochschulmarketings dar, der jedoch seit einigen Jahren an Bedeutung zugenommen hat.

Ein wesentlicher Grund für die Bedeutung von Studierendenmarketing auch an der Universität Leipzig besteht im Rückgang der Studienanfängerzahlen: Laut einer Studie zum demografischen Wandel an den sächsischen Hochschulen stehen diese seit 2008 vor einem massiven Ein-

bruch der Studienanfängerzahlen. Die dort errechnete Minimalvariante besagt, dass die Studienanfängerzahl bis 2015 auf nur noch 51% des Nachfragehöhepunktes von 2003 zurückgeht bzw. auf nur noch 11.100 Studienanfänger/innen. In der Maximalvariante fiel der Rückgang etwas milder aus - auf 59% des Höchstwertes von 2003 bzw. auf ca. 12.800 Studienanfänger/innen. Die Studie verweist außerdem darauf, dass durch die derzeitige Zulassungs- und Studienplatzpolitik ein weiteres Schrumpfen der Studienanfängerzahlen bewirkt wird. Die Umstellung auf die betreuungsintensiveren Formen der Lehre in Bachelor- und Master-Studiengängen angesichts überlasteter Kapazitäten und des mit der sächsischen Hochschulvereinbarung vorgesehenen weiteren Stellenabbaus zwingen die sächsischen Hochschulen zu drastischen Begrenzungen der Studienplätze. Zu fordern ist, dass die sächsische Politik hier umgehend reagiert, damit die Erreichbarkeit des Hochschulpaktes nicht in immer weitere Ferne rückt. Der Wissenschaftsrat forderte bereits 2006 einen demographie- und arbeitsmarktgerechten Ausbau des Hochschulsystems. So einigten sich Bund und Länder auf den Hochschulpakt 2020 – ein milliardenschweres Förderprogramm für 90.000 zusätzliche Studienplätze in Deutschland. Alle neuen Länder haben sich verpflichtet, weiterhin Studienanfängerplätze über ihren eigenen Bedarf hinaus anzubieten. Sachsen garantiert den Erhalt von fast 20.000 Studienanfängerplätzen. Aber dafür müssen auch die entsprechenden Studienanfängerzahlen gewonnen werden!

An der Universität in Leipzig gibt es noch keine speziellen Einrichtungen für Marketingfragen, ebenso fehlt es an einem ganzheitlichen Hochschulmarketingkonzept. Das veranlasste uns, die Vertreter aus den Bereichen Zentrale Studienberatung (ZSB) und Öffentlichkeitsarbeit, dazu, gemeinsam ein Konzept für das Studierendenmarketing zu entwickeln und auch über kurz-, mittel- und langfristige Umsetzungsstrategien zu beraten. Zunächst wurden die kurzfristigen Maßnahmen, die ohne Erhöhung von Personalkapazitäten in der Zentralen Studienberatung möglich waren, umgesetzt. Dazu zählten der Einsatz von neuen ansprechenden und informativen Printmedien, CDs, Filmen sowie die Entwicklung eines den personellen Möglichkeiten der ZSB entsprechenden Messekonzepts. Außerdem wurde zur weiteren Stärkung der kognitiven Zielgrößen wie

Bekanntheit und Wahrnehmung der Universität Leipzig u.a. eine neue attraktivere und nutzerfreundlichere Homepage entwickelt. Die affektiven Zielgrößen wie Einstellungen, Image, Interesse sowie die handlungsorientierten Größen wie Informationsverhalten, Fächerwahl- und Einschreibeverhalten von Studieninteressenten sollen darüber hinaus durch weitere Maßnahmen gestärkt werden. So werden z.B. Multiplikatoren wie Berater der Agentur für Arbeit, Führungskräfte der Sächsischen Bildungsagentur, Lehrer und Studierende unserer Universität in Netzwerken zusammengeführt, informiert und weitergebildet. Damit nutzen wir deren Nähe zu unseren Zielgruppen und rüsten sie mit dem jeweils aktuellen Wissenstand über die Entwicklungen an der Uni aus. Mit diesen Aktivitäten ist es uns in den vergangenen Jahren gelungen, eine große Anzahl von Abiturienten aus dem mitteldeutschen Raum für ein Studium an der Universität Leipzig zu gewinnen.

Die Verantwortung der Studienberatung für Konzeption, Auswahl und Umsetzung der Marketingmaßnahmen ermöglichte es, dass diese nach unseren Vorstellungen und Möglichkeiten ausgewählt und nicht von anderen Instanzen vorgegeben wurden und lediglich von uns umzusetzen waren. Dies führte zu einer hohen Identifikation der Studienberater mit dem gesamten Projekt. Allerdings banden sie auch einen hohen Zeiteinsatz der Beteiligten, so dass weitere mögliche Maßnahmen – z.B. die Arbeit in Schulen vor Ort, die Teilnahme an Veranstaltungen in Schulen in Sachsen oder anderen Bundesländern – nicht durchgeführt werden konnten. Für Schulveranstaltungen in Sachsen oder anderen Bundesländern ist es schon bedauerlich, dass wir dort nur mit Hilfe von zugesandtem Informationsmaterial oder auf den Bildungsmessen die Schüler erreichen konnten. Die Schulen vor Ort luden wir ein, selbst an die Universität zu kommen.

2. Die Zeit der Kampagnen – Kampagnen als Marketinginstrument

Für uns stellte sich zu Beginn der Kampagnen die Frage: Wie bekommen wir die Abiturienten aus den alten Bundesländern in den Osten? Denn weitere Studienanfänger können nur aus den alten Bundesländern kommen. Wie zu erfahren ist, sind die westdeutschen Universitäten und Fachhochschulen bereits derzeit überlastet und werden aller Voraussicht nach schon in wenigen Jahren überfordert sein. Besonders für die Jahre 2011 bis 2014 rechnen Experten mit einem Massenandrang, dessen Auswirkungen voraussichtlich noch bis 2020 zu spüren sein werden. Das liegt auch am demografischen Wandel: Während die Geburtenzahlen in Ostdeutschland nach dem Mauerfall vor 20 Jahren stark zurückgegangen sind, gibt es in Westdeutschland durchaus noch geburtenstarke Jahrgänge, doppelte Abiturjahrgänge etc.

Die Zeit der Imagekampagnen setzte ein. Zunächst starteten alle fünf neuen Bundesländer eine eigene Kampagne, so auch Sachsen. Unter dem Motto „Pack dein Studium - am besten in Sachsen“ (<http://www.pack-dein-studium.de>) wird auf vielfältigen Wegen das Studienland Sachsen in den alten Bundesländern bekannt gemacht. Damit verbunden sollen die manifestierten Vorbehalte der „Westabiturienten“ gegen ein Studium in Sachsen aufgebrochen werden. Die Zentrale Studienberatung der Universität Leipzig unter-

stützt diese Kampagne durch Mitwirkung im Fachbeirat sowie durch die Teilnahme eines Studienberaters an einer Roadshow in Nordrhein-Westfalen. Der Kampagnentrack war eine Woche auf Schulhöfen und Marktplätzen in ausgewählten Städten in NRW unterwegs und informierte über die Hochschulen, Studiengänge, Studien- und Lebensbedingungen in Sachsen. Weiterhin wird die ZSB bis zum Ende der Kampagne im Jahre 2012 durch Bekanntmachen des Studienlandes Sachsen mittels des vorhandenen Kampagnenwerbematerials bei Außenauftritten „Pack dein Studium“ weiter unterstützen.

Nach dem Anlaufen der Länderkampagnen beschlossen die neuen Bundesländer, mit einer länderübergreifenden Kampagne über eine Laufzeit von fünf Jahren bundesweit auf ihr Hochschulangebot aufmerksam zu machen. Zielgruppe sind vor allem studierwillige Schülerinnen und Schüler in den westlichen Bundesländern. In Auftrag gegeben wurde die Kampagne von den Wissenschafts- und Kultusministerien der fünf Länder. Gefördert wird die Kampagne durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Mit an Bord: das soziale Netzwerk SchülerVZ. Durch die Einbindung der größten deutschen Community für Schülerinnen und Schüler beschreiten die fünf Länder völlig neue Wege im Hochschulmarketing. Nähere Informationen dazu unter: <http://www.hochschulinitiative.de/content/de/kampagne/hintergrund.html>

3. Die Kampagne „Studieren in Fernost“

Im Rahmen der Kampagne „Studieren in Fernost“ hat die Hochschulinitiative Neue Bundesländer eine bundesweite Umfrage unter Schülerinnen und Schülern zum Thema Hochschulwahl durchgeführt. Die Umfrage zeigte: Auch 20 Jahre nach dem Fall der Mauer existieren in den Köpfen junger Westdeutscher noch Vorurteile gegenüber den neuen Bundesländern, die sich dadurch den Vorteilen eines Studiums an einer ostdeutschen Hochschule nicht öffnen. Obwohl 65% der Westdeutschen den Osten Deutschlands mindestens schon einmal besucht haben und nur 14% grundsätzlich kein Interesse an den neuen Bundesländern zeigen, ist die Charakterisierung dieser deutlich negativ ausgeprägt. Ostdeutschland gilt vielen als „alt“, „heruntergekommen/marode“, „arm“, „grau“, „trist“ und „trotlos“. Mit der Gestaltung der Kampagne wurde die weithin bekannte Kommunikationsagentur Scholz & Friends beauftragt. Zunächst war der Kampagnenname heiß umstritten, von vielen Hochschulvertretern wurde er auch abgelehnt. Schließlich überzeugte aber die Argumentation der Kampagnenmacher, die sich auf die filmisch festgehaltenen Vorurteile der westdeutschen Abiturienten gegenüber dem „fernen Osten“ stützte, und führte zur Akzeptanz des provokativen Titels. In einem gemeinsamen Workshop fragten sich die Agentur- und Hochschulvertreter, wie man bei den 16- bis 19-Jährigen einen nachhaltigen Eindruck von den ostdeutschen Hochschulen erzeugt. Deutlich wurde, dass es dazu neuer und effektiver Wege der Ansprache bedurfte die passgenaue Kommunikation für die Zielgruppe. Fernsehen, Radio und die Tageszeitung werden durch das Leitmedium der Jugendlichen ersetzt: das Internet. Darin haben sich die Kommunikationsformen des so genannten „Web 2.0“ entwickelt. Die junge Generation ist im Web miteinander vernetzt und schafft sich eigene Informationskanäle.

Deshalb suchen die ostdeutschen Hochschulen den direkten Kontakt auf der für diese Altersgruppe wichtigsten Plattform, der Community SchülerVZ. Für mehr als fünf Millionen Mitglieder sind die Angebote der Website zu einem festen Bestandteil ihres Alltags geworden. Daher bietet die Plattform ideale Bedingungen, um in Zukunft genau hier möglichst viele Schülerinnen und Schüler mit den ostdeutschen Hochschulen in direkten Kontakt zu bringen.

Entwickelt wurde außerdem ein attraktives Tool, das direkt auf der Community-Seite integriert ist: die „Studiensuchmaschine“ mit Flash- und Videoelementen. Auf unterhaltsame Weise erkundet das Programm zunächst individuelle Neigungen und Interessen der Abiturientinnen und Abiturienten. Spielerisch leitet die Suchmaschine dann anhand der persönlichen Angaben (z.B. Wähle Dein Arbeitsoutfit! Wähle Deinen Arbeitsplatz! Wähle Deine Arbeitsgeräte!) direkt zu 13 ausgewählten Vorschlägen für eine geeignete Studienrichtung weiter. Nach weiteren Angaben zu einer gewünschten Hochschulstadt (z.B. Willst Du in einer Studentenstadt leben? Wie findest Du Studiengebühren? Willst Du am Meer, in den Bergen oder im flachen Land studieren?) schlägt sie die dafür ideale Hochschule im Osten vor. Diese Suchmaschine erhebt nicht den Anspruch eines methodisch fundierten Self Assessments. Sie wurde auch von Hochschulvertretern als zu wenig seriös und informativ kritisiert (<http://www.studieren-in-fernost.de/maschine>). Ausgewählte ostdeutsche Hochschulen wurden zudem in schrägen Filmen mit knalligen, schnell geschnittenen Clips, die im Nachhinein noch für viel Wirbel sorgten, vorgestellt. So auch die Universität Leipzig (<http://www.studieren-in-fernost.de>).

4. Die Universitätskampagne „Abenteuer FernOst: Leipziger Freiheit erleben“

Die 44 an der Kampagne „Studieren in Fernost“ beteiligten ostdeutschen Hochschulen können an jährlichen „Best Practice“-Wettbewerben teilnehmen. Diese haben zum Ziel, die Marketing- und Betreuungsaktivitäten der Hochschulen weiter zu verbessern. Unter Verbesserung der Betreuungsaktivitäten wird bezüglich der Entscheidung für eine Hochschule das Wecken des Studieninteresses mit unterschiedlichsten Mitteln und Methoden verstanden. Außerdem wird besonderes Augenmerk auf die Förderung des Einstiegs in das erste Semester sowie weitere Betreuungsmodelle während des Studiums bis hin zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg gelegt. Die besten Ideen werden mit Preisgeldern honoriert, mit denen die Gewinner ihre Konzepte in die Tat umsetzen können.

Ausgangssituation

Eines der Motive für unsere Teilnahme an dem Wettbewerb bestand in der Aussicht auf finanzielle Förderung: Bei der Konzeption für das Studierendenmarketingkonzept hatten wir bereits eine Menge Ideen entwickelt, aber für deren Umsetzung waren weder Personalkapazität noch finanzielle Möglichkeiten vorhanden. Deshalb schlugen die Bereiche Zentrale Studienberatung und Öffentlichkeitsarbeit vor, sich an dem ersten Wettbewerb „Schneller ins Studium“, in dem es galt, Konzepte zu erarbeiten, wie die Studieninteressierten insbesondere in der entscheidenden Phase bis zur Ein-

schreibung interessiert, informiert, beraten und in den ersten Wochen an der Hochschule betreut werden können, zu beteiligen.

Wir konnten in der Person von Professor Dr. Ansgar Zerfaß vom Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft (KMW), der an der Universität Leipzig den Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft innehat, einen Fachmann für Marketing gewinnen und mit ihm und den Studierenden seines Instituts (unter dem Motto „Von Studierenden für künftige Studierende“) einen Plan schmieden, wie in der Kürze der Zeit ein Wettbewerbsbeitrag entwickelt werden kann.

Den Public-Relations-Fachleuten war klar, dass ein solcher Wettbewerbsbeitrag Kommunikationswege, Bildmotive und Sprachformen jenseits der traditionellen Broschüren, Jahresberichte etc. erfordert. Online-Videos und -Communities, das zeigen empirische Studien, sind das Medium der Zukunft für die PR-Arbeit. Ziel soll es ebenfalls sein, Kultur und Struktur der Uni erlebbar zu machen.

Projektentwicklung

Wir bildeten eine Projektgruppe aus zwei Mitarbeitern des Instituts für KMW, den Leiterinnen der ZSB und der Öffentlichkeitsarbeit sowie 15 Studierenden, die aus den Studiengängen Bachelor KMW (Teilnehmer an PR-Praxisseminaren im laufenden Semester, also Studierende, die noch sehr nahe an der Zielgruppe der Studienanfänger sind), aus dem Studiengang Master Communication Management (erfahrenere Studenten, aber vielfach auch seit ein bis drei Semestern neu in Leipzig) und Mitgliedern der Studenteninitiative LPRS rekrutiert wurden.

Zunächst fertigten wir eine Kurzskeizze des Projekts mit einem genauen Zeitplan und dem methodischen Vorgehen zur Projektentwicklung an. Außerdem verfassten wir eine Ausschreibung für die Projektgruppe, die den Studierenden deutlich aufzeigte, was sie bekommen, wenn Sie freiwillig in den Semesterferien im Team mitarbeiten, nämlich ein echtes Praxisprojekt in einer toller Kampagne in Agenturzeit mitzugestalten, sowie die Chance zur Teilnahme an Präsentation und Auszeichnung, und eine schriftliche Bestätigung der Mitwirkung durch die Öffentlichkeitsarbeit und das Institut für KMW zu erhalten. Nun konnten wir starten. In einem halbtägigen Startworkshop wurde das geplante Projekt umrissen, Grundsatzideen für unseren Wettbewerbsbeitrag diskutiert und Arbeitsgruppen gebildet. So wurde klar festgelegt, wer welchen Ansatz weiterverfolgt und verschriftlicht. Im Laufe von vier weiteren Projektgruppenterminen zur Finalisierung des Konzepts wurden die Ansätze wie die Abenteuerreise weiterentwickelt. Nach langer Diskussion konnten wir uns schließlich auch auf das Motto des Projekts einigen.

Die Idee

Bislang interessieren sich zwar viele Studieninteressierte für ein Studium in Leipzig, doch im entscheidenden Moment der Einschreibung wird dann vielfach doch eine Hochschule in heimatlichen Gefilden vorgezogen. Durch eine systematische Begleitung der Bewerber vom Erhalt des Zulassungsbescheides über die Einschreibung bis zum Studienstart soll das geändert werden. Virtuelle Angebote im Internet werden durch reale Angebote ergänzt. So ist geplant, das neu

eröffnete Studenten Service Zentrum der Universität Leipzig weiter auszubauen, um den Studienbeginn zu erleichtern. Das heißt konkret: erweiterte Beratungsangebote in allen Servicebereichen in der Phase der Studienentscheidung (z.B. besondere Angebote der Bereiche Wohnen des Studentenwerkes und städtischer Wohnungsanbieter, erweiterte Sprechzeiten der Studienberater und Mitarbeiter des Studentensekretariats). Auch für die Phase des Studienbeginns sind besondere Angebote vorgesehen. Insgesamt soll es online und offline noch mehr praktische und persönliche Hilfestellungen für angehende Studenten geben. Vorgesehene Themenbereiche sind unter anderem „Wohnen“, „Lernen“, „Jobben“, „Kochen“, „Chillen“, „Feiern“ und „Lieben“. Dazu wurde bereits eine extra Homepage im Kampagnenlook entwickelt, die inhaltlich eng mit der der Universität verknüpft ist. (<http://abenteuerfernost.uni-leipzig.de>)

Geplant sind eine Reihe von Bausteinen: Die **„Abenteuerreise“** ist für potentielle Studierende aus den alten Bundesländern gedacht, die sich noch in der Entscheidungsphase befinden. In einem abwechslungsreichen Programm können sie für 99 Euro Selbstkostenbeitrag in drei Tagen die Universität, die Stadt, die Wohnmöglichkeiten, das Kulturangebot und das studentische Leben kennenlernen. Dieser Baustein wurde bereits durchgeführt (s.u.), die anderen Bausteine befinden sich z.Zt. noch in Vorbereitung.

Der zweite Baustein, **der Abenteuertrip**, sieht Folgendes vor: Drei neu immatrikulierte West-Studenten beginnen ihr Studium an der Uni Leipzig mit einem gemeinsamen Road-Trip in einem originalen Trabi von ihrer Heimat quer durch Deutschland nach Leipzig. Dies erfolgt mit multimedialer Begleitung über das Kampagnen-Blog, Video-Podcasts, Twitter etc.

Den Abschluss des Trabitrips bildet der Einzug in die gemeinsame **„Abenteuer-WG“**, eine WG, ausgestattet mit dem Charme von altem und neuem Design und von YouTube medial begleitet. Die Mitglieder wohnen kostenfrei ein Semester lang in einer Leipziger Wohngemeinschaft und berichten online über ihren Studienstart.

Geplant ist weiterhin eine **„Abenteuerwoche“** für alle neuen Studierenden. Diese Einführungswoche für Neuimmatrikulierte gibt es bereits seit dem WS 2006/07. Sie umfasst sowohl einen zentralen Einführungstag, als auch dezentrale Tage in den Fakultäten und Instituten und hat die Heranführung an das Studium zum Ziel. Die Einführungswoche wurde in jedem Jahr um Angebote erweitert und soll im Rahmen der Kampagne als „Abenteuerwoche“ durch weitere Aktionen den Einstieg in das Abenteuer Studium erleichtern. So sind besondere Aktionen geplant, die über die Informationen zu den Studiengängen, zur Uni, zu den Instituten und zur Studienorganisation, insbesondere zur Moduleinschreibung, hinausgehen. So wird es in der neuen Mensa Kochkurse zum Kennenlernen der sächsischen Küche geben. Wer möchte, kann einen Sprachkurs „Sächsisch für Anfänger“ besuchen. Eine besondere Theatervorstellung zum Thema „Neu in Leipzig“ soll das Angebot erweitern. Neu ist auch, dass ausgewählte „Studis“ die „Erstis“ am Anfang betreuen sollen.

Für die Umsetzung der Bausteine des Universitätsprojektes konnten namhafte Sponsoren und Partner wie das Leipziger Standort- und Tourismusmarketing (z.B. wurden Busse für

Stadtrundfahrten zur Verfügung gestellt), die Leipziger Wohnungsbaugenossenschaft (sie sponsert die Wohnung für die WG), das Studentenwerk, das Taschenkaufhaus, das Zentraltheater u.a. gewonnen werden.

Für die Umsetzung des Projektes werden zusätzliche Personalkapazitäten erforderlich. Insbesondere werden benötigt: eine Projektkoordinatorin, eine ständige studentische Hilfskraft (SHK), zeitlich begrenzt einsetzbare Hilfskräfte sowie die Unterstützung durch die Mitarbeiter der ZSB und des Studenten Service Zentrums.

Präsentation in Berlin

Am 27.05.2009 fuhr ein Teil der Projektgruppe zur Präsentation des Wettbewerbsbeitrages vor der Jury nach Berlin. Noch am gleichen Tag wurde das Ergebnis bekannt: Die Uni Leipzig hatte den ersten Preis gewonnen. Die Freude, vor allem bei den studentischen Projektgruppenmitgliedern, war übergroß. Prof. Zerfaß meinte: „Mit dem Sieg im Kreativ-Wettbewerb haben die Leipziger Studenten einmal mehr einen Beleg für ihr tolles Engagement und die Qualität unserer Ausbildung geliefert“.

Umsetzung des Projektes

Die Projektleiterin verbrachte viel Zeit mit der Ausschreibung der Stelle der Projektkoordinatorin, der Auswahl der Bewerber für die Bewerbungsgespräche bis zur Besetzung der Stelle. Da die Zeitschiene für den Beginn der Abenteuerreise außerordentlich eng war, mussten viele Entscheidungen vor dem Arbeitsantritt der Projektkoordinatorin getroffen sowie die Mitarbeiter der Abteilungen informiert und motiviert werden.

Die meisten Universitätsmitarbeiter, die wir mit diesem Projekt bekannt machten, gaben ein positives Feedback und hofften, dass die Zielstellung auch realisiert werden könnte. Aber es gab auch zahlreiche kritische Stimmen, vor allem zu dem Kampagnentitel, den medialen Aktivitäten, dem FernostFilm sowie zum Abenteuerkonzept.

Im Juni ist es uns gelungen, unser Studenten Service Zentrum auszubauen; während der Abenteuerreise wurde es auch gestalterisch in eine **Abenteuerzentrale** umgewandelt (Ausschilderung, Beschriftung, T-Shirts der Mitarbeiter etc). Zur Abenteuerreise kamen im August zwei Reisegruppen mit 150 Studieninteressenten nach Leipzig. Sie absolvierten ein umfangreiches Programm. In der Abenteuerzentrale wurden Gruppenberatungen und Einzelberatungen angeboten. Die Studieninteressenten konnten sich über Wohnheime informieren, die dann auch während der Reise besichtigt und bei Einschreibung an der Uni Leipzig gebucht werden konnten.

Das kam bei den Reiseteilnehmern sehr gut an und hat auch allen Mitarbeitern Spaß gemacht. Auch dieser Faktor sollte bei der Umsetzung solcher Projekte nicht zu kurz kommen. Die beiden Reisegruppen haben Leipzig wieder verlassen – mit einem durchgehend positiven Feedback. Aus jeder Reisegruppe hier ein Originalzitat: So schrieb Sascha Lillie, 19 Jahre alt, aus Süpplingen in Niedersachsen: „Ich fand es super, wie wir auf der Reise mit Insiderwissen versorgt wurden. Ich habe das Gefühl, mich schon fast in Leipzig auszukennen. Das Preis-Leistungsverhältnis der Reise war herausragend. Für 99 Euro haben wir richtig was geboten bekommen.“ Franziska Boetzkes, 19 Jahre, aus Marburg, fand:

„Vorher dachte ich, hier sei alles marode, trist und grau. Jetzt weiß ich, dass Leipzig eine blühende Stadt ist.“ Noch wissen wir es nicht, aber wir hoffen, dass unsere Reiseteilnehmer sich auch tatsächlich für ein Studium an der Universität Leipzig entscheiden und auch ihren Freunden zuhause von ihren positiven Reiseerlebnissen berichten.

5. Auswirkungen für die Studienberatung

Als Studienberaterinnen kennen wir die Entscheidungsgründe von Studieninteressierten nicht nur aus Studien. Wir erfahren sie im täglichen Beratungsgespräch. Dort hinterfragen wir sicher manche Gründe und geben Anregungen zum Überdenken. Wir wollen aber niemanden überreden. Auch nicht mit unserer aktiven Beteiligung an den Kampagnen. Wir werben zwar mit ungewöhnlichen Mitteln für unsere Universität, aber wir sind keine „Soldatenfänger“ im preußischen Sinne. Wir sehen nach wie vor die qualifizierte Einzelberatung als unsere Hauptaufgabe an. Sie soll Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe sein - im Interesse der Ratsuchenden - und nicht der Universität! Wir haben die Einzelberatung durch den Ausbau der Beratungsangebote in unserem SSZ verstärkt, weil uns bewusst wurde, dass sie durch andere Informationsangebote, virtuelle Beratung etc., nicht ersetzt werden kann.

Die Mitwirkung an den unterschiedlichen Kampagnen ist auch an den Studienberatern nicht spurlos vorbeigegangen. Durch eine veränderte Klientel, insbesondere durch die Interessenten aus den alten Bundesländern, sind die Themenbereiche in den Beratungsgesprächen wesentlich breiter geworden. Ob es sich um Fragen zum Bundesland allgemein, zur Studienstadt Leipzig oder zur Universität Leipzig handelt, die Fragen sind oft andere, als sie Studieninteressenten aus der näheren Region stellen. Nicht zuletzt mussten wir uns auch ein „dickeres Fell“ zulegen, um bei manchen Vorurteilen, die geäußert wurden und mit denen wir uns in den Beratungsgesprächen auseinandersetzen müssen, freundlich zu bleiben (Bsp. Solidarpakt - Gelder die hier verplempert werden, verbreiteter Neonazismus u.a.).

Wir sind jedoch zu der Überzeugung gekommen, dass durch die Kampagne und ihre schrillen, bunten Mittel die Aufmerksamkeit der Zielgruppe geweckt wurde. Das beweisen die Zahlen der eingetragenen Nutzer in den Communities. Die Studieninteressenten lernen die ostdeutschen Hochschulen medial und durch die Reise die Uni Leipzig auch vor Ort kennen. Viele der genannten Vorurteile können auf diese Weise abgebaut werden.

Die aktive Beteiligung der ZSB am Studierendenmarketing kostet allerdings viel Zeit. Wir haben sie jedoch nicht am Beratungsangebot vor Ort eingespart – im Gegenteil, das haben wir noch erweitert. Ermöglicht wurde es durch die Eröffnung des Studenten Service Zentrums. Wir bieten dort erweiterte Öffnungszeiten und täglich auch außer der Information und Kurzberatung durch die Clearingmitarbeiterin Einzelberatungen durch Studienberaterinnen an, für die keine Voranmeldung erforderlich ist. Außerdem können parallel in den Veranstaltungsräumen des SSZ Gruppenveranstaltungen für Schulklassen sowie Orientierungsseminare durchgeführt werden, für die eine Voranmeldung per Inter-

net erforderlich ist. Der Einsatz der Studienberaterinnen erfolgt nach einem aktuellen Dienstplan, so dass die Angebote stets gewährleistet sind.

Unsere Erfahrungen haben uns in folgender Auffassung bestärkt: Die Studienberatung muss dafür sorgen, die besondere Qualität ihres Einzelberatungsangebotes als unverzichtbares Profilvermerkmal offensiv nach außen zu vertreten und dieser unserer Kernaufgabe ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit widmen. Deshalb haben wir auf anderen Gebieten unsere Aktivitäten beschränkt. Wir wehren uns z.B. dagegen, als „Reise-ZSB“ von einer Messe zur anderen und von einer Schule zur anderen zu fahren, wie wir es von vielen unserer Kollegen im ostdeutschen Raum hören können.

6. Fazit

Studienberatungen sollten verstärkt Vorschläge zum Studierendenmarketing erarbeiten, Ideen an die Hochschulleitung herantragen, aber auch die Marketingstrategie der Hochschule (wenn vorhanden) mit unterstützen und sich in diese einfügen. In einer gedeihlichen Zusammenarbeit hat die Studienberatung auch mehr Freiraum, einen „Katalog“ von guten Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Die Rolle der ZSB sollte in diesem Prozess eine aktive sein. Wir können dadurch selbst Schwerpunkte setzen, somit kann die Beteiligung am Studierendenmarketing für eine Studienberatung nur von Vorteil sein. Insbesondere sollte aber die Studienberatung die Bedeutung von qualifizierter Beratung herausstellen. Sie kann einen Teil der Koordination von Beratungsangeboten der Universität übernehmen und die Kommunikation über Beratung in der Hochschule fördern (zum Beispiel durch ein Beratungshandbuch, Berichte und Veranstaltungen zum Thema Beratung).

Literaturverzeichnis

- Meffert, H./Müller-Böling, D. (Hg.) (2007): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Münster. Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007 der CHE in Kooperation mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung Münster und der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- TU Dresden (2007): Hochschulen im demografischen Wandel. Die Lage in Sachsen. Studie der TU Dresden erstellt im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst. Online Veröffentlichung unter: <http://www.smwk.sachsen.de/435.html>.
- Befragung zur Hochschulwahl (2009): Online-Umfrage unter Schülerinnen und Schülern im Rahmen der Kampagne „Studieren in Fernost“ der Hochschulinitiative Neue Bundesländer.
- Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) (2009): Studienqualität in Ost- und Westdeutschland. Eine Sekundäranalyse des Studienqualitätsmonitors 2008. HIS-Projektbericht. Hannover.
- Materialien der Hochschulinitiative Neue Bundesländer (2009): Online Veröffentlichung unter: <http://www.hochschulinitiative.de/content/de/kampagne.html>

■ Dr. Solvejg Rhinow, Leiterin der Zentralen Studienberatung, Universität Leipzig,
E-Mail: rhinow@uni-leipzig.de

Boris Schmidt & Anja Vetterlein

Unklarheiten, Irritationen – aber auch viel Unterstützung: Der Einstieg von Promovierenden in ihren „Arbeitsplatz Hochschule“



Boris Schmidt



Anja Vetterlein

An deutschen Hochschulen sind rund 100.000 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die Mehrheit von ihnen im Rahmen befristeter Verträge mit dem Ziel einer Promotion. Hinzu kommt eine stetig anwachsende Zahl von Stipendiatinnen und Stipendiaten in Kollegs, Graduierteneinrichtungen und strukturierten Promotionsangeboten. Die Promotionsphase wird in Deutschland von rund 25.000 Personen pro Jahr erfolgreich abgeschlossen. Die Mehrheit der Promovierten verlässt im Anschluss die Hochschule (Enders/Bornmann 2001; Grün/Hecht/Rubelt/Schmidt 2009). Dieser Übergang von der Hochschule in eine nachfolgende außerhochschulische Tätigkeit steht seit längerer Zeit (vgl. Maier 1998), nochmals verstärkt durch den Bologna-Prozess, in der Diskussion.

Weniger im Fokus der Aufmerksamkeit steht ein anderer, im Falle der Promotion zeitlich vorgelagerter Übergang: Der Übergang vom Studium oder einer vorübergehenden außerhochschulischen Tätigkeit in die Promotionsphase. Dieser Übergang fällt zumeist mit dem Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ als beruflicher Tätigkeit zusammen und bringt neben der Aufnahme der Arbeit an einer Dissertation erste Aufgaben in Forschung, Lehre und/oder Hochschulmanagement mit sich. Der vorliegende Beitrag nimmt die Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ aus Sicht von Promovierenden in den Blick. Auf Grundlage einer explorativen Interviewstudie wird nach den erlebten und den wünschenswerten Unterstützungsmöglichkeiten zur Bewältigung der in dieser Phase aufkommenden Unklarheiten und Irritationen gefragt. Vor diesem Hintergrund ergeben sich Hinweise für den künftigen Aufbau weiterer gezielter Unterstützungsangebote.

1. Der Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“

1.1 Unklarheiten und Irritationen

Die ersten Tage und Wochen an einem neuen Arbeitsplatz sind für viele Menschen mit Unklarheiten und Irritationen verbunden. Als Gründe hierfür werden einerseits die objektive „Unsicherheit und unklare Erwartungen“ (Moser/Schmook 2001, S. 226) in der neuen beruflichen Situation, andererseits das subjektive Bedürfnis nach Orientierung

und Klarheit (vgl. Brenner/Brenner 2001) angeführt. Der „Realitätsschock“ (Berthel/Becker 2007, S. 279) stellt nicht die Ausnahme, sondern den Normalfall dar, und er ist sowohl von positiven wie auch von negativen Emotionen und vielen offenen Fragen begleitet. Erst wenn sie die „Spielregeln“ (Brenner/Brenner 2001, S. 2) des Arbeitsplatzes entschlüsselt haben, beginnen die neu eingetretenen Personen, als Teil des Systems produktive Beiträge zu leisten. Diese Entschlüsselung erfolgt nicht im luftleeren Raum, sondern sie basiert auf Vorerfahrungen: Die an den Neuling gerichteten „Verhaltenserwartungen (Rollen) entschlüsselt und interpretiert er aufgrund seiner früheren Erfahrungen“ (Berthel/Becker 2007, S. 283), beispielsweise aufgrund der Begegnungen und Einblicke im Verlaufe des Studiums, während einer Tätigkeit als Hilfskraft oder aufgrund außerhochschulischer Arbeitserfahrungen (Praktikum, Nebenjob, vorangehende Ausbildung oder Tätigkeit).

1.2 Begleitung und Unterstützung für die Einstiegsphase

Um neu hinzutretende Organisationsmitglieder während ihrer Einstiegsphase zu begleiten, werden in Industrie und Dienstleistung häufig bestimmte Formen der Unterstützung eingesetzt (Berthel/Becker 2007; Kieser 1999). So werden Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen sowie Informationen über die Organisation genutzt, um künftige Mitarbeiter/-innen bereits im Vorfeld mit der neuen Situation vertraut zu machen. Checklisten für neue Mitarbeiter/-innen wie auch für deren Vorgesetzte sollen bei der zielführenden Gestaltung der Einstiegsphase helfen. Durch Einstiegs- und Zielvereinbarungsgespräche sollen gleich am Anfang die ersten Arbeitsaufträge, mittelfristige Aufgabengebiete und gegenseitige Erwartungen geklärt werden. Auch die Einbindung der Kolleginnen und Kollegen in die Einstiegsphase, beispielsweise im Rahmen einer offiziellen Einführungs-/Orientierungsveranstaltung, soll die soziale Integration erleichtern und von Beginn an Ansprechpartner/-innen für alltägliche Hürden liefern. All diese Unterstützungsquellen sollen helfen, die objektiven Unklarheiten und die subjektiven Irritationen, die mit einer neuen Arbeitsumgebung verbunden sind, schnell und effizient zu bewältigen. In einer Studie von Louis, Posner und Powell (1983) erwiesen sich die informelle Unterstützung auf kollegialer Ebene,

Kontakte mit Paten sowie der Beitrag der direkten Vorgesetzten als die wirksamsten Unterstützungsquellen während der Einstiegsphase junger Mitarbeiter/innen. Schmidt (2008) ermittelte speziell für den Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“, dass der informelle kollegiale Austausch, strukturierte Gespräche mit Vorgesetzten bzw. der Promotionsbetreuung sowie allgemeine Informationen im Internet zu den am *häufigsten* genutzten Unterstützungsquellen zählten. Demgegenüber standen einige der als am *wirksamsten* erlebten Unterstützungsquellen (z.B. Teilnahme an einem Netzwerk; strukturierte Entwicklungsvorschläge; Paten-/Mentorensystem) nur einer Minderheit von jeweils weniger als zehn Prozent der Befragten zur Verfügung. Insgesamt zeigte sich rund ein Drittel der knapp 400 befragten Nachwuchswissenschaftler/innen zufrieden mit der Unterstützung während der Einstiegsphase (ebd., S. 727), während rund die Hälfte diese als nicht ausreichend erlebt hatte.

1.3 Systematische Einstiegsangebote – ein Modell für die Hochschule?

Aufgrund positiver Erfahrungen mit einzelnen Unterstützungsquellen haben zahlreiche Organisationen in Industrie und Dienstleistung systematische Einstiegsangebote für neu hinzutretende Mitarbeiter/-innen entwickelt (Berthel/Becker 2007; Kieser 1999; Maier 1998). Diese umfassen über einen längeren Zeitraum mehrere Unterstützungsquellen in systematischer Form, von Traineeprogrammen über formelle Mentoringangebote bis hin zu Workshopreihen und Netzwerken für Nachwuchskräfte. Die Ziele derartiger systematischer Einstiegsangebote erscheinen in vielen Punkten auf die Situation an den Hochschulen übertragbar.

Um neue Mitarbeiter/innen bei ihrem Übergang „von Outsidern zu Insidern“ (Maier 1998, S. 99) zu begleiten, hat eine Reihe von Hochschulen bereits für ausgewählte Zielgruppen erste Angebote erarbeitet, aus denen sich langfristig hochschulspezifische systematische Einstiegsangebote ergeben könnten. Beispielhaft sei das „Systematische Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiter“ der Fachhochschule Bielefeld (2008) genannt, dessen Zielstellung darin besteht, „eine/n leistungsfähige/n, kreative/n, integrierte/n und sich mit der Hochschule identifizierende/n Mitarbeiterin/Mitarbeiter zu bekommen und zu halten“ (vgl. Startseite des Angebots). Das Konzept umfasst Checklisten, Einführungsbrochüren, ein Patensystem sowie Angebote zur didaktischen Weiterbildung. An der Ruhr-Universität Bochum (2008) wurde ein „Willkommenspaket“ in Form einer „virtuellen Infomappe für neue Beschäftigte“ geschnürt, die neben Informationen rund um den Arbeitsplatz auch weitergehende Informationen über Leistungen des Arbeitgebers und Interessenvertretungen umfasst und die Vorgesetzten durch eine begleitende „Checkliste zur Personaleinführung“ unterstützen soll. Aigner und Greul (2000) beschreiben ein „Traineeprogramm“ an der Wirtschaftsuniversität Wien, das neue wissenschaftliche Mitarbeiter/innen systematisch auf Forschung, Lehre und Hochschulmanagement vorbereiten soll. Zeitlich sogar weit über die Einstiegsphase hinaus reicht das Förderprogramm für Juniorprofessoren und Juniorprofessorinnen an der Universität Bremen (Mehrrens 2004). Vor dem Hintergrund derartiger erster Ansätze und der Erfahrungen aus dem außerhochschulischen Bereich stellt

sich die Frage, welcher Bedarf an Beratungs- und Unterstützungsangeboten während der Einstiegsphase aus Sicht von Promovierenden besteht. Die Annahme hinter einer solchen Frage lautet, dass eine besser als bislang gestaltete Einstiegsphase (vgl. Grünh et al. 2009, S. 41: von 55,3% als nicht ausreichend erlebte Unterstützung) die anschließende Arbeits- und Promotionsphase positiv beeinflussen kann.

2. Ziele und Fragestellungen

Im Rahmen einer explorativen Interviewstudie wurde der Einstieg von Promovierenden in den „Arbeitsplatz Hochschule“ untersucht. Gemeint ist damit die erstmalige Aufnahme einer hochschulischen Tätigkeit mit Aufgaben in Forschung, Lehre und/oder Hochschulmanagement (z.B. als wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in, als Stipendiat/in), die insbesondere an den Universitäten in der Regel mit der Aufnahme eines Promotionsvorhabens zusammenfällt. Im Fokus dieser Studie stehen das Erleben der neuen Arbeitssituation sowie die zur Verfügung stehenden Unterstützungsquellen:

1. Wie haben die befragten Promovierenden ihren Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ erlebt?
2. Als wie klar wurden die objektiven Anforderungen der neuen Arbeitssituation wahrgenommen, und welches subjektive Ausmaß an Irritation wurde erlebt?
3. Welche Erfahrungs- und Unterstützungsquellen standen während der Einstiegsphase zur Verfügung, und welche Funktionen kamen diesen Quellen zu?
4. Welche Optimierungspotenziale ergeben sich für die Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“?

Die Studie weist einen explorativen Charakter auf und soll Ansatzpunkte für Entwicklungsvorhaben und weitere empirische Studien liefern. Anknüpfend an bereits vorliegende überblicksartige Einschätzungen zur Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ (vgl. Schmidt 2008; Grünh et al. 2009), wurden mittels der Interviewmethode die konkreten individuellen Erfahrungen auf Basis einer kleineren Stichprobe vertieft. Um Hinweise auf wichtige Trends in den Themen und Anliegen der befragten Nachwuchswissenschaftler/innen zu erhalten, wurden die erhobenen offenen Aussagen inhaltsanalytisch zu Schwerpunkten aggregiert. Durch Originalzitate wird in der nachfolgenden Ergebnisdarstellung der qualitative Gehalt der jeweiligen Aussagen unterlegt.

3. Methode und Stichprobe

Als Zielgruppe für die halbstrukturierten Leitfadenterviews wurden Nachwuchswissenschaftler/innen ausgewählt, die eine erste akademische Ausbildung abgeschlossen haben, seit mindestens einem halben Jahr mit Aufgaben in Forschung, Lehre und/oder Hochschulmanagement an einer deutschen Universität tätig sind und parallel hierzu an einer Promotion arbeiten. Zum Abschluss einer vorangegangenen Online-Befragung (vgl. Schmidt 2008) hatten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, bei der Bereitschaft zur Teilnahme an weiteren Studien ihre Kontaktdaten anzugeben. Eine Stichprobe dieser Personen wurde telefonisch angesprochen. Bei Interesse wurde ein ca. einstündiges Inter-

view am Arbeitsplatz der Gesprächspartner/innen vereinbart. Alle Interviews wurden von einer einzigen Interviewerin geführt und mit Zustimmung der Befragten zur späteren Auswertung digital aufgezeichnet. Insgesamt fanden N = 20 Interviews im Zeitraum zwischen August und November 2006 statt; davon n = 12 mit weiblichen und n = 8 mit männlichen Promovierenden. Die Befragten verteilten sich auf zehn deutsche Universitäten und umfassten zehn verschiedene Fachgebiete (darunter sowohl Natur- als auch Geisteswissenschaften). Zum Zeitpunkt der Interviews waren die befragten Personen seit knapp zweieinhalb Jahren an der jeweiligen Universität beschäftigt (M = 28,3 Monate; min = 10,0 Monate; max = 84,0 Monate).

4. Ergebnisse

4.1 Fragen beim Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ (Fragestellung 1)

Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten gebeten, sich an ihre „ersten Eindrücke“ in der neuen Arbeitssituation zu erinnern und frei zu schildern, was sie rückblickend in der Einstiegsphase in besonderem Maße bewegt hatte. Diese Aussagen wurden im Anschluss an die Datenerhebung mittels einer quantitativen Inhaltsanalyse (Groeben/Rustemeyer 2002) in Form von prototypischen, auf Basis des vorliegenden Materials formulierten Fragen der Promovierenden rekonstruiert. Die N = 20 Originalaussagen wurden in insgesamt N = 64 Sinnabschnitte aufgeteilt und von zwei Ratern unabhängig voneinander den prototypischen Fragen zugeordnet (Tabelle 1). Die Interraterübereinstimmung lag bei $\kappa = 0,82$ (Cohens Kappa), die Zuordnungen sind somit aussagekräftig.

Tabelle 1: Prototypische Fragen beim Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ (Inhaltsanalyse auf Basis von N = 64 Sinnabschnitten; absolute und relative Häufigkeiten; %-Basis: Anzahl der Befragten)

Prototypische Frage	Häufigkeiten	
	n	%
An welche Vorerfahrungen kann ich anknüpfen?	14	70%
Wie bewältige ich meine Aufgaben in der Lehre?	12	60%
Wie kann ich den Anforderungen meiner neuen Rolle gerecht werden?	12	60%
Wie finde ich ein Thema für meine Dissertation?	10	50%
Was begeistert mich an meinem neuen "Arbeitsplatz Hochschule"?	8	40%
Welche Unterstützung können mir meine Kollegen/innen geben?	5	25%
Wie bewältige ich administrative und organisatorische Anforderungen?	3	15%

Mehrheitlich schildern die Befragten die Suche nach Anknüpfungspunkten zwischen dem jetzt Erlebten und bereits gemachten Vorerfahrungen (Frage 1, 70%, z.B. Interview 2:

„Einige Aufgaben waren mir schon vertraut“ und Interview 4: „Ich kannte das hier alles schon etwas von der Diplomarbeit“). Ebenfalls häufig wird die Auseinandersetzung mit den neuen Aufgaben speziell in der Lehre genannt (Frage 2, 60%, z.B. 5: „Da hatte ich noch nicht so die Routine“, 12: „Mein Einstieg war überwiegend damit blockiert, die Lehre aufzubereiten“), gleichauf mit der Suche nach Hinweisen, welche Erwartungen mit der neuen Rolle verknüpft und wie diese zu erfüllen sind (Frage 3, 60%, z.B. 11: „Dieses Kudelmuddel im täglichen Arbeiten, das hat bestimmt zwei Monate gedauert.“, 1: „Was soll ich tun? Was wird von mir erwartet?“). Die Hälfte der Befragten nennt als eine dominierende Frage die Suche nach einem Dissertationsthema (Frage 4, 50%, z.B. 4: „Ja und dann ging es bei mir primär erstmal darum, den Ansatz für die Dissertation zu erstellen“). Für acht der Befragten sind die Begeisterung und eine als stark erlebte Motivation bedeutsam (Frage 5, 40%, z.B. 17: „Ich habe mich sehr gefreut, dass man mir das zugehört hat.“, 10: „Dass ich mich hier sehr wohl fühle und gewisse Kompetenzen übertragen bekomme“). In fünf Interviews wurde die Suche nach Unterstützung auf der kollegialen Ebene thematisiert (Frage 6, 25%, z.B. 11: „Da habe ich viel von meinem Kollegen gelernt; einfach zugehört und versucht das zu kopieren“, 5: „Meine Kollegen haben mir schon ziemlich viel an Arbeit abgenommen“). Drei Befragte nennen rückblickend als starke Eindrücke ihrer Einstiegsphase den Umgang mit Administration und Organisation (Frage 7, 15%, z.B. 11: „Von der Bürokratie an der Universität braucht man gar nicht sprechen, da muss jeder mit kämpfen“). Die geschilderten Erfahrungen und Eindrücke belegen, dass der Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ auch subjektiv als Übergangsphase erlebt wird und eine Reihe zunächst offener Fragen aufwirft.

4.2 Anforderungen und Irritationen während der Einstiegsphase (Fragestellung 2)

Die gemäß Fragestellung 1 erhobenen Aussagen zur Einstiegsphase wurden mit dem Ziel einer weiteren Verdichtung in ein zweidimensionales Kategoriensystem eingeordnet. Die erste, „objektive“ Dimension repräsentiert die Klarheit der Anforderungen der neuen Arbeitssituation, zum Beispiel hinsichtlich der übertragenen Aufgaben oder der zu beachtenden Normen und Werte. Als „klar“ wurden die Anforderungen eingeordnet, wenn sie im Interview als bereits durch vorangehende Kontakte bekannt, als leicht zu entschlüsseln oder als transparent dargestellt wurden, andernfalls als „unklar“. Auf der zweiten, „subjektiven“ Dimension wurde das geschilderte emotionale Erleben der Person eingeordnet. Eine „hohe“ Irritation wurde codiert, wenn die Situation als in unangenehmer Weise verwirrend, als problematisch oder als schwer zu bewältigen geschildert wurde, andernfalls als „niedrig“. Die beiden Rater ordneten die N = 20 Schilderungen jeweils in ihrer Gesamtheit den beiden Dimensionen zu; die Interraterübereinstimmung betrug $\kappa = 0,85$ (Cohens Kappa; Tabelle 2).

Jeweils rund die Hälfte der Befragten berichtet von klaren bzw. unklaren Anforderungen der neuen beruflichen Situation (8 bzw. 12 Fälle, unklare Anforderungen damit leicht überwiegend), und jeweils rund die Hälfte erlebt eine geringe bzw. hohe Irritation während der Einstiegsphase (11 bzw. 9 Fälle). Sieben Personen berichten von klaren Anfor-

Tabelle 2: Gesamtwahrnehmung der Einstiegsphase hinsichtlich objektiver Anforderungen und subjektiver Irritation (Inhaltsanalyse auf Basis der N = 20 Fälle; absolute und relative Häufigkeiten)

Klarheit der Anforderungen	Erlebte Irritation				gesamt	
	gering		hoch			
	n	%	n	%	n	%
klar	7	35%	1	5%	8	40%
unklar	4	20%	8	40%	12	60%
gesamt	11	55%	9	45%	20	100%

derungen und zugleich geringer Irritation (z.B. Interview 4: „Die Kollegen kannte ich alle schon. Und was hier so gemacht wird, wusste ich auch. Und ich dachte, dass ich das, was hier gefordert wird, auch gut schaffe.“). In einem Fall wird „trotz“ klarer Anforderungen von einer hohen Irritation berichtet (19: „Als ich hierher gekommen bin, wusste ich, was mich erwartet. Andererseits die Unsicherheit, weil ich nun keine Erfahrung habe. Das ist erstmal eine Hürde; rein auch von der psychischen Seite her. Das hat mir schon ein mulmiges Gefühl bereitet.“). Vier Personen berichten von unklaren Anforderungen ohne zugleich erlebte Irritation (z.B. 9: „Es war nicht so ein Einstieg, wo man so langsam reinrutscht. Aber trotz aller Unsicherheiten und Schwierigkeit, war es sehr spannend und aufregend. Und dass es auch mein Interessensfeld so getroffen hat, das hat mich schon sehr motiviert, ich war schon recht euphorisch.“). Acht Personen berichten von unklaren Anforderungen und zugleich einer als hoch erlebten Irritation (z.B. 7: „Als erstes war es sehr verwirrend, dass man vor einem Berg von Arbeit steht und eigentlich den Berg noch nicht einmal sieht. Man weiß nur, dass es viel Arbeit ist. Aber die Arbeit ist relativ unstrukturiert, die da vor einem steht.“). Die „objektive“ Klarheit der Anforderungen und die subjektiv empfundene Irritation können somit ganz unterschiedliche Konstellationen aufweisen und deuten daher auf einen differenzierten Bedarf an Unterstützungsquellen für die Einstiegsphase hin.

4.3 Erfahrungs- und Unterstützungsquellen in der Einstiegsphase (Fragestellung 3)

Im zweiten Teil des Interviews wurden den Befragten insgesamt 16 Karten mit möglichen Erfahrungs- und Unterstützungsquellen für die erfolgreiche Bewältigung der Einstiegsphase vorgelegt. Diese waren auf Basis der Befunde aus vorliegenden Studien (Louis et al. 1983; Schmidt 2008) zusammengestellt worden. Es wurden von den Befragten zunächst diejenigen Quellen ausgewählt, welche ihnen während der eigenen Einstiegsphase tatsächlich zur Verfügung standen („Verfügbarkeit“). Aus diesen verfügbaren Quellen wurde von den Befragten dann individuell eine Rangreihe hinsichtlich der erlebten Intensität und Unterstützungskraft gelegt („Wirksamkeit“; höchste Wirksamkeit entspricht Rangplatz 1). Für die Auswertung wurde die relative Häufigkeit der Verfügbarkeit ermittelt. Hinsichtlich der Wirksamkeit wurde der mittlere angegebene Rangplatz je-

weils unter der Bedingung berechnet, dass die betreffende Quelle auch tatsächlich verfügbar war, sodass die berichteten Einschätzungen auf dem tatsächlichen Erleben und nicht etwa lediglich Erwartungen basierte (Tabelle 3).

Tabelle 3: Berichtete Verfügbarkeit (Häufigkeiten; Kategorisierung: + „mehrheitlich“, o „häufig“, - „nur in Einzelfällen“) sowie wahrgenommene Wirksamkeit (Rangplätze; Kategorisierung: + „besser“, - „schlechter“ als Durchschnitt) von Erfahrungs- und Unterstützungsquellen während der Einstiegsphase (N = 20)

Erfahrungs- und Unterstützungsquelle	Verfügbarkeit		Kat	Wirksamkeit	
	n	%		M	Kat
Learning by Doing	20	100%	+	2,2	+
informelle kollegiale Unterstützung	18	90%	+	2,9	+
"ich selbst"	20	100%	+	3,3	+
Vorgesetzte/Promotionsbetreuung	20	100%	+	3,7	+
Personen außerhalb der Hochschule	17	85%	+	4,2	+
Abstimmung mit Vorgänger/-in	8	40%	o	4,5	+
Stellenbeschreibung	12	60%	o	4,8	+
Berater/-innen	3	15%	-	3,3	+
strukturierter Entwicklungsvorschlag	3	15%	-	4,0	+
Informationen über die Hochschule	12	60%	o	5,7	-
strukturiertes Nachwuchsnetzwerk	6	30%	o	6,0	-
Beratung durch Personalabteilung	6	30%	o	8,2	-
Checklisten/Einstiegsinformationen	2	10%	-	5,0	-
Workshops für Einsteiger/-innen	1	5%	-	7,0	-
strukturiertes Promotionsprogramm	3	15%	-	7,0	-
offizielle Begrüßung	2	10%	-	7,5	-

Zu den im jeweiligen Interview als besonders wirksam herausgestellten Quellen wurde der Wirkmechanismus näher erfragt (z.B. „Auf welche Weise hat ‚informelle kollegiale Unterstützung‘ Ihnen bei Ihrem Einstieg geholfen?“). Die Einzelaussagen wurden inhaltsanalytisch zu Funktionsbeschreibungen verdichtet. Nachfolgend werden nur die Funktionen derjenigen Erfahrungs- und Unterstützungsquellen beschrieben, welche zugleich als wirksam erlebt wurden (+) und zumindest häufig verfügbar (+ und o) waren. Als insgesamt bedeutsamste Erfahrungsquelle wird *Learning by Doing* herausgehoben (von 100% der Befragten genutzt und mit durchschnittlichem Rangplatz M = 2,2 höchste Wirksamkeit). Als Funktionen dieser Quelle werden genannt: *Lernen durch Versuch und Irrtum* (z.B. Interview 16: „Wenn einem im Labor einmal was um die Ohren gespritzt ist, dann weiß man, dass man etwas falsch gemacht hat und dass man es anders machen muss“), *Quelle praktischer Erfahrungen* (8: „Im Zweifelsfall macht man es erstmal. Man muss erstmal schwimmen und stellt dann fest, dass es noch nicht funktioniert.“) sowie *Neues Terrain erkunden* (14: „Man muss damit rechnen bei der Promotion, dass nicht alles immer gleich klappt, denn das sind ja Sachen, die es eigentlich noch gar nicht gibt.“). Die Funktionen der informellen kollegialen Unterstützung (90%, M = 2,9) werden beschrieben als *Quelle sozialer Unterstützung* (18; „... wenn wir Mittagessen waren ...“), als *fachliches Diskussionsforum* (9: „Im kleinen Kreis haben wir

uns zusammengesetzt und diskutiert“), als *kontinuierlich verfügbare Informationsquelle* (2: „Das war eine große Hilfe, dass man einfach an die Nachbartür klopft.“) sowie als Gelegenheit zum *Lernen am Modell* (11: „Ich hab einfach zugehört, wie mein Kollege Studenten betreut. Man guckt sich das halt irgendwie ab.“).

Unter dem Aspekt „ich selbst“ (100%; $M = 3,3$) sehen die Befragten drei Funktionen: Die *emotionale Bewältigung schwieriger Situationen* (18; „Mein Durchhaltevermögen war sehr wichtig.“), *Selbstmanagement und Verhaltensadaptation* (13: „Durchwurschteln! Dazu gehörte natürlich auch den Projektplan für die nächsten sechs Monate mehrfach immer mal wieder umzuschmeißen und sich neu zu orientieren.“) sowie *Zielsetzung und Zeitmanagement* (20: „Ich mache mir auch immer mal so eine Liste und schreibe meine Ziele auf. Damit man sich sein Ziel vor Augen hält.“).

Mit dem oder der Vorgesetzten bzw. der Promotionsbetreuung (100%; $M = 3,7$) verbinden die Befragten vier Funktionen: *Quelle von Unterstützung und Rückhalt* (3: „Offenheit und Wohlwollen“), *Zielklärung und Zielvereinbarung* (17: „mein Chef hat grobe Linien vorgegeben, wie er sich das so vorstellt, und die hatte ich dann zu füllen. Die Zielvereinbarung war sehr klar.“), *Quelle fachlicher Expertise* (14: „Es gibt immer Feedback“, 10: „Er hat mir auch viele Informationen und Tipps gegeben, wie ich bei meiner Promotion gut voran komme“) sowie *Vorbildfunktion* (10: „Menschlich und intellektuell ist er ein Vorbild.“).

Die Mehrheit der Befragten benennt unterstützende Personen außerhalb der Hochschule (85%, $M = 4,2$). Deren Funktionen während der Einstiegsphase werden beschrieben als *Motivationsquelle* (12: „Die Motivation! Das kommt viel stärker aus dem privaten Bereich.“) als *Kummerkasten* (6: „Das war so die moralische Unterstützung. Beim Telefonieren abends.“) sowie als *Quelle inhaltlicher Anregungen* (5: „Meine Freundin ist Lehrerin. Da habe ich Unterstützung gekriegt - also Anregungen und auch kritische Hinweise.“).

Eine Abstimmung mit dem Vorgänger (40%, $M = 4,5$) trägt dort, wo sie möglich ist, zur *Einstimmung auf Arbeitsplatz und Aufgaben* (12: „Er hat mich vorher auf das Ganze eingestimmt.“) sowie zu einer *zeitlich begrenzten Einarbeitung* (15: „Dass man das einfach zu zweit gemacht hat.“) bei.

Stellenbeschreibungen (60%, $M = 4,8$) dienen schließlich der *Aufgaben-/Tätigkeitsbeschreibung* (11: „Da war mein Aufgabengebiet ganz klar definiert; was meine Aufgabe ist.“), sind Grundlage für die *Klärung von Anforderungen* (8: „Da habe ich auch viel mit meinem Chef geredet: Was soll da raus kommen?“) und ermöglichen eine *Einstimmung auf Rahmenbedingungen* (15: „Die war insofern wichtig, um den äußeren Rahmen zu verstehen. Das war mir vorher nicht so klar.“).

4.4 Optimierungspotenziale der Einstiegsphase (Fragestellung 4)

Im abschließenden Teil des Interviews wurden die Befragten gebeten, Ideen zu äußern, um „diese Zeit und die damit verbundene Unsicherheit“ künftig intensiver zu begleiten und gezielt zu gestalten. Die offen abgegebenen Aussagen wurden hinsichtlich vier Aspekten quantitativ-inhaltsanalytisch untersucht, nämlich: Ob überhaupt ein Bedarf an mehr Unterstützung der Einstiegsphase gesehen wird („Be-

darf“), falls ja: Ob die „objektive“ Klarheit der Anforderungen und/oder der Umgang mit „subjektiv“ erlebten Irritationen im Fokus entsprechender Unterstützungsmaßnahmen stehen sollten („Ziele“) und schließlich, ob von den Befragten spezifische Angebote für die Einstiegsphase befürwortet werden oder ob allgemeine, zeitlich nicht fokussierte Angebote („Methode“, z.B. Beratungsstelle; Internet; laufende Workshopangebote) als ausreichend empfunden werden. Zwei Rater ordneten unabhängig voneinander die Aussagen zu; es ergab sich eine Interraterübereinstimmung von $\kappa = 0,94$ (Tabelle 4).

Tabelle 4: Qualitative Optimierungspotenziale der Einstiegsphase (Inhaltsanalyse auf Basis der $N = 20$ Fälle; Mehrfachzuordnungen möglich; absolute und relative Häufigkeiten)

Optimierungspotenzial	Häufigkeiten	
	n	%
Bedarf: mehr Unterstützungsangebote	19	95%
Ziel: Klarheit von Anforderungen, Erwartungen und Aufgaben erhöhen	14	70%
Ziel: Umgang mit erlebter Irritation erleichtern	15	75%
Methode: spezifische Angebote für Einstiegsphase	18	90%

Nahezu alle Befragten (95%) äußern einen Bedarf an einer Ausweitung der Unterstützungsangebote während der Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ (z.B. 4: „Generell fände ich es wichtig, wenn die Universität Veranstaltungen anbieten würde. Wir haben zwar auch Summer Schools. Aber meistens zu Themen, wo ich sage, das nutzt mir oft gar nicht.“).

Die beiden untersuchten Zielstellungen halten sich die Waage: Sowohl Maßnahmen mit dem Ziel einer Erhöhung der Klarheit der Anforderungen, Erwartungen und Aufgaben in der neuen Arbeitssituation (70% der Befragten, z.B. 5: „Dass ich praktisch ungefähr weiß, wann welche Arbeiten zu erledigen sind.“ oder 13: „Also ich hatte keine Ahnung, wo finde ich wen?“) als auch Maßnahmen zur Erleichterung des Umgangs mit der erlebten Irritation werden hier angegeben (75% der Befragten, z.B. 15: „An der Universität zu arbeiten, aber keine Perspektive zu sehen, wie man sich weiter entwickeln kann, das ist ein Problem. Darauf denke ich müsste man von Anfang an stärker hingewiesen werden und sich dann von Anfang an auch selbst mehr zutrauen.“, 3: „Wo man hingehen kann, wenn man ein Problem hat. Nicht unbedingt fachlich, sondern so alle anderen Sachen.“).

Als geeignete Methode für eine oder beide dieser Zielstellungen halten nahezu alle Befragten (90%) solche Angebote für angemessen, die sich gezielt auf die Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ richten. Genannt wird eine große Bandbreite, darunter *Orientierungsgespräche mit Vorgesetzten/der Promotionsbetreuung* (z.B. 1: „Ein offizielles Einstiegsgespräch mit Chef“), *Einsteigerwork-*

shops zur Vermittlung hochschulbezogener Grundinformationen und Karrieremöglichkeiten (z.B. 14: „Was ich vermisst habe, sind spezielle Einarbeitungskurse, was es so an der Universität jetzt nicht gibt. Das macht aber jede Firma für ihre internen Mitarbeiter. Damit man Informationen nicht nur auf Nachfragen bekommt.“), ferner *Mentoringprogramme* (z.B. 2: „Ein internes Mentorensystem. Dass man jemand als direkten Ansprechpartner hat, der schon länger auf der Stelle ist.“), *interdisziplinäre Netzwerke*, die in eine längerfristige Begleitung der Promotionsphase münden können (z.B. 4: „Es wäre schön, wenn die Doktoranden hier stärker vernetzt wären. Das wäre einfach gut, wenn man Fach- oder Bereichsfremde hätte, die auch mal kritisch etwas sagen.“) oder *Coachingangebote* (z.B. 5: „Dass man sich zu bestimmten Terminen mit jemandem zusammensetzt und sich erklären muss, warum man jetzt das und das so und so macht. Und dann vielleicht Lösungshinweise bekommt“).

5. Fazit und Empfehlungen

Der Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ ist eine Phase des Übergangs von einer vorrangig durch das Lernen und in sich relativ klar definierten Rolle der Studierenden in eine neue, in vielen Punkten unklare Rolle. Diese neue Rolle umfasst neben dem Lernen auch das Lehren, das Forschen, das Sich-Hineinfinden in Aufgaben und Netzwerke, die Administration und die Selbstverwaltung. Die Art der Fragen der Nachwuchswissenschaftler/innen während ihrer Einstiegsphase spiegeln diesen Facettenreichtum wider (Fragestellung 1): An welche Vorerfahrungen aus dem Studium oder aus einer vorangehenden Tätigkeit kann ich anknüpfen, wie kann ich die für mich neuen Aufgaben in der Lehre (Veranstaltungen, Prüfungen, Abschlussarbeiten) bewältigen, was genau sind die Anforderungen und Erwartungen, die an mich gestellt werden, und wie kann ich all dem gerecht werden?

Allzu eindeutige Antworten auf diese Fragen liefert der „Arbeitsplatz Hochschule“ zunächst allerdings nicht (Fragestellung 2): Häufig werden die Anforderungen während der Einstiegsphase als unklar, uneindeutig, undefiniert wahrgenommen, und nicht wenige erleben während dieser Phase ein hohes Maß an Irritation – zumindest in Einzelfällen sogar jene, die „eigentlich“ wussten, worauf sie sich einlassen. Einigen anderen gelingt es allerdings, trotz fehlender Klarheit nur ein geringes Maß an Irritation zu erleben – möglicherweise auch die positive Folge einer zumindest bei einem Teil der Promovierenden verfügbaren Unterstützung (vgl. Schmidt 2008; Grünh et al. 2009).

Während der Einstiegsphase kommt eine Reihe von Erfahrungs- und Unterstützungsquellen zum Tragen (Fragestellung 3): Die von den hier Befragten als besonders positiv herausgehobenen Quellen sind informeller Natur, sie ergeben sich spontan und ungeplant. *Learning by Doing* kennzeichnet ebenso wie die informelle kollegiale Unterstützung und der Faktor „ich selbst“ die ersten Wochen und Monate einer Hochschultätigkeit. Die Rolle der Vorgesetzten bzw. der Promotionsbetreuung wird ebenfalls überwiegend als hilfreich erlebt; Personen außerhalb der Hochschule unterstützen moralisch und durch ein offenes Ohr. Wo verfügbar, erweist sich auch die Abstimmung mit dem oder

der Vorgänger/in als wirksame Unterstützung, ebenso wie eine aussagekräftige Stellenbeschreibung. Interessanterweise haben diese Unterstützungsquellen deutlich unterschiedliche Funktionsprofile. Die Pluralität der Hilfsangebote (vgl. Tabelle 2: viele der Quellen häufig oder sogar mehrheitlich verfügbar) erscheint demnach also nicht nur angenehm, sondern notwendig und förderungswürdig, indem sich die einzelnen Angebote ergänzen können.

Oftmals ungenutzt blieben zumindest bei den hier Befragten die Potenziale, die mit stärker gezielten, nicht bloß informell-zufälligen Unterstützungsquellen verbunden sein können. Zu nennen sind hier unter anderem Beratungsangebote (z.B. Einstiegsberatung zu Karrierewegen in der Hochschule, beispielsweise durch Career Services), strukturierte Entwicklungsvorschläge und systematisch aufgebaute Nachwuchsnetzwerke: Derartige Angebote stehen nur einem kleinen Teil der Promovierenden zur Verfügung (vgl. auf quantitativer Basis: Schmidt 2008), und selbst dort, wo sie verfügbar sind, werden sie in ihrer gegenwärtigen Umsetzungsform häufig als weniger hilfreich erlebt. Daraus folgt nicht etwa, auf sie komplett zu verzichten, sondern sie besser zu gestalten: Denn viele dieser systematischen Unterstützungsquellen wurden zumindest von einzelnen Befragten in den Interviews als ausgesprochen hilfreich erlebt. Hieraus folgt beispielsweise, Stellenbeschreibungen und Hochschulinformationen informativ zu gestalten (z.B. als Begrüßungsmappe), kompetente Beratungsangebote aufzubauen und zu deren Nutzung zu ermuntern (z.B. Coaching), konkrete Entwicklungsvorschläge als Orientierung für neu eintretende Nachwuchswissenschaftler/innen zu formulieren (z.B. Checkliste für die ersten 30 Tage) und die Entwicklung tragfähiger Nachwuchsnetzwerke gleich in der Einstiegsphase zu fördern.

Jedes einzelne dieser Angebote vermag nur zu einem Teil die Klarheit der Anforderungen zu erhöhen und beim konstruktiven Umgang mit aufkommender Irritation zu helfen. In der Summe entsprechen diese Maßnahmen einem Bedarf, der von der großen Mehrheit der hier Befragten deutlich benannt wird (Fragestellung 4). Sowohl hinsichtlich der Klärung der objektiven Anforderungen, Erwartungen und Aufgaben als auch hinsichtlich von Strategien zum Hineinfinden in die von subjektiven Irritationen begleitete neue Rolle, wünschen sich die Befragten mehr Unterstützung. Mehr noch: Sie wünschen sich diese Unterstützung in Form von systematischen Angeboten, die speziell auf die Situation während der Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ zugeschnitten sind, beispielsweise in Form von Workshops, in denen die wichtigsten für den erfolgreichen Einstieg benötigten Kompetenzen in kompakter Form und in kurzer Zeit erworben werden (z.B. „Karrierperspektiven innerhalb der Hochschule“; „Basisqualifikation für Lehraufgaben“; „Skizzieren eines Promotionsthemas“). Da die derzeit wichtigsten Unterstützungsquellen ohnehin die informellen sind, könnten diese Angebote auch gezielt zu einer intensiven Nutzung der informellen Quellen ermuntern und Hinweise zu deren „richtigem“ Einsatz geben („Learning by Doing – aber wie?“; Anstöße zum Aufbau informeller kollegialer Netzwerke; Gelegenheit zur Selbstreflexion und zur Stärkung der Unterstützungsquelle „ich selbst“).

Unter dem Strich zeigt sich, dass die Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ neben den zwangsläufig auftre-

tenden, in der Natur der Sache liegenden Fragen und Unsicherheiten auch eine Reihe unnötiger Unklarheiten und Irritationen bergen kann. Nur ein Teil der Befragten (vgl. Tabelle 2) gibt an, die Einstiegsphase als weitgehend klar und frei von Irritationen erlebt zu haben. Diese und alle anderen nutzen die ihnen zur Verfügung stehenden Erfahrungs- und Unterstützungsquellen so gut es eben geht. Wer für die Promovierenden mehr Unterstützung als „so gut es eben geht“ wünscht, kann in genau dieser Einstiegsphase ansetzen und die von nahezu allen gewünschten systematischen Angebote entwickeln lassen. Die hierfür notwendige Kompetenz ist in den Hochschulen schon längst vorhanden (Schmidt 2007): In den hochschuldidaktischen Einrichtungen, in den Career Services, in den Abteilungen für Personalentwicklung, in den Koordinationsstellen zur Nachwuchsförderung – und ganz besonders in denjenigen Einrichtungen und Hochschulen, die bereits in der Vergangenheit mit dem Aufbau systematischer Einstiegsangebote für den „Arbeitsplatz Hochschule“ begonnen haben. Dieser Weg scheint, so die Ergebnisse dieser explorativen Erkundung eines unbekanntes Terrains, aussichtsreich.

Literaturverzeichnis

- Aigner, P./Greul, R. (2000): Internes Training an der Wirtschaftsuniversität Wien. Zeitschrift für Hochschuldidaktik, Jg. 24/H. 2-3, S. 17-23.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2007): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (8. Aufl.). Stuttgart.
- Brenner, D./Brenner, F. (2001): Inplacement - neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Köln.
- Enders, J./Bornmann, L. (2001): Karriere mit Dokortitel?: Ausbildung, Berufsverlauf und Berufserfolg von Promovierten. Frankfurt/Main.
- Fachhochschule Bielefeld. (2008): EMA: Systematisches Konzept für die Einführung neuer Mitarbeiter. Verfügbar unter: www.fh-bielefeld.de/ema [27. Juni 2008].
- Groeben, N./Rustemeyer, R. (2002): Inhaltsanalyse. In E. König/P. Zedler (Hg.). Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden. 2. Aufl. Weinheim, S. 233-258.

- Gröhn, D./Hecht, H./Rubelt, J./Schmidt, B. (2009): Der wissenschaftliche 'Mittelbau' an deutschen Hochschulen. Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen? (Reihe anstöße). Berlin.
- Kieser, A. (1999): Einführung neuer Mitarbeiter. In: von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M.E. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Band 4. Stuttgart, S. 161-172.
- Louis, M. R./Posner, B.Z./Powell, G.N. (1983): The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. Personnel Psychology, 36, pp. 857-866.
- Maier, G.W. (1998): Die erfolgreiche Eingliederung neuer Mitarbeiter: Das Ergebnis von Stellensuche und Einarbeitung. In: von Rosenstiel, L. (Hg.): Von der Hochschule in den Beruf. Wechsel der Welten in Ost und West. Göttingen, S. 99-114.
- Mehrtens, M. (2004): Personalentwicklung für Juniorprofessoren: Instrument gezielter Förderung und aktiver Hochschulentwicklung in der Universität Bremen. Das Hochschulwesen, Jg. 52/H. 2, S. 51-55.
- Moser, K./Schmook, R. (2001): Berufliche und organisationale Sozialisation. In H. Schuler (Hg.). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen.
- Ruhr-Universität Bochum (2008): Willkommenspaket für neue Mitarbeiter/-innen. Verfügbar unter: www.uv.rub.de/ifb/service_willkommen/start.htm [27. Juni 2008].
- Schmidt, B. (2007): Die strukturelle Basis der Hochschulentwicklung an deutschen Hochschulen – eine quantitative Internetrecherche. Hochschulmanagement, Jg. 2/H. 1, S. 22-29.
- Schmidt, B. (2008): „Ich war vor allem auf mich allein gestellt“: Die Einstiegsphase junger Nachwuchswissenschaftler/innen in den „Arbeitsplatz Hochschule“. Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 54/H. 5, S. 722-739.

■ Dr. Boris Schmidt, Trainer, Berater & Coach bei www.thema31.de, E-Mail: schmidt@thema31.de
 ■ Anja Vetterlein, Dipl.-Psych., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Universitätsprojekt Lehrevaluation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, E-Mail: anja.vetterlein@uni-jena.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

Peter Viebahn:
Hochschullehrerpsychologie
Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre

ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro

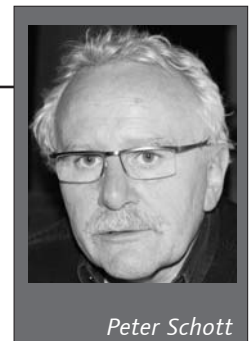
Webler, Wolff-Dietrich:
Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit

ISBN 3-937026-27-4, Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9.95 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Peter Schott

„Elternalarm!“ oder: Wie wir lernen, mit den Eltern zu leben



Peter Schott

Eine aktuelle Studie der Unfallforschung der Versicherer (UDV) hat ergeben: Immer weniger Kinder lernen das Fahrradfahren. Ein Abteilungsleiter bei der UDV hat – neben anderen – eine besondere Problemgruppe im Auge – überbehütete Kinder. „Früher brachten Eltern ihren Kindern selbstverständlich das Fahrradfahren bei“, wird Siegfried Brockmann von der UDV zitiert. Heute sei das anders. Den „Überbehütern“ sei das Radfahren zu gefährlich, sie erlauben ihren Kindern nicht, es zu üben (Westfälische Nachrichten vom 9.9.09: „Studie: Stadtkinder lernen das Radfahren kaum noch richtig“).

Diese Überbehüter sind längst auch im Hochschulbereich angekommen. Studienberater, die mit Abiturienten arbeiten, können seit langem ein Lied davon singen (besonders beliebt: Mütter, die „im Auftrag“ ihrer Kinder telefonisch Rat in Fragen der Studienwahl suchen – der Studienwahl ihrer Kinder, wohl gemerkt). Da die Opfer häufig ohne Zweifel erwachsene Menschen sind, versuchen sie manchmal durchaus, sich davon (zumindest ein wenig) abzugrenzen. So erlebt man immer wieder in Studienberatungen die Situation, dass „Kinder“ bei Einmischungen des begleitenden Elternteils (obwohl dieses doch versichert hatte, nur zuhören zu wollen) mehr oder weniger gequält intervenieren: „Aber Mama, das gehört doch hier nicht hin“; „Aber Papa, das stimmt doch gar nicht“ etc. Historisch neu aber ist, dass diese Elterngruppe jetzt auch den bereits studierenden Nachwuchs nicht verschont – auch wenn es nach wie vor (noch!) nicht zum Mainstream gehört. Die Süddeutsche Zeitung brachte das Problem ins allgemeine Bewusstsein. Der Autor beschrieb dort, ausgehend vom „Elternalarm“ an der Uni Münster, Beispiele aus dem Hochschulbereich und wies zugleich daraufhin, dass in den USA dieses Phänomen bereits über die Hochschulzeit des Nachwuchses hinausgeht: dort beteiligen sich, dem Artikel zur Folge, Eltern bereits an den Bewerbungsgesprächen und den Gehaltsverhandlungen ihrer Schutzbefohlenen (Süddeutsche Zeitung vom 29.1.09: „Wir werden das Kind schon schaukeln!“).

Wie immer in solchen Fällen ist es im einzelnen äußerst schwierig zu beurteilen, was noch „normales“ Interesse für

die Angelegenheiten der studierenden Kinder und verständliche Sorge um deren Zukunft ist – das Interesse an den Kindern, das empathische Teilnehmen an deren Leben endet ja nicht abrupt mit der Volljährigkeit – und was zweifelsfrei die Grenze zur Überbehütung überschreitet und damit mehr oder minder zwangsläufig zum Übergriff führt. Die Georg-August-Universität Göttingen lädt, initiiert vom örtlichen Studentenwerk, seit über 30 Jahren die Eltern ihrer Erstsemester persönlich (per Brief) zum sogenannten „Familihtag“ ein. Die ursprüngliche Motivation hierzu ist alles andere als verwerflich: Man wollte vor allem Eltern, die selber nicht studiert haben, einmal Hochschule und Studium nahebringen und damit die Kluft zwischen beiden Lebenswelten verringern. Der in dem genannten SZ-Artikel ausführlich beschriebene „Elternalarm“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster war zuallererst eine Marketingidee eines pffrigen Redakteurs der größten Münsteraner Zeitung, die dankbar vom Stadtmarketing aufgegriffen wurde, konnte man doch so im touristisch eher trüben November Hotels und Geschäfte der Stadt zumindest an einem Wochenende etwas füllen; folgerichtig macht an diesem Wochenende nicht nur die Hochschule, sondern auch die Stadt, das Theater usw., der Zielgruppe jede Menge attraktive Angebote. Die in den ersten beiden Jahren ausgesprochene Einladung der ZSB an die Eltern, mit Studienberatern über ihre Ablöseproblematik zu reden, wurde dagegen so gut wie gar nicht genutzt und deshalb in den Folgejahren nicht mehr erneuert.

Nicht ganz so eindeutig einzuschätzen ist das Angebot „Erstsemester-Familiennachmittag“ der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg; das offizielle Foto auf der Webseite zeigt Erstsemester mit Schultüten. Und auch wenn es sicher witzig gemeint ist, die Assoziation, hier müssten Kinder behutsam (und eben deshalb auch von ihren sorgenden Eltern behütet) in eine neue fremde Welt eingeführt werden, ist vermutlich durchaus gewollt (<http://www.uni-freiburg.de/de/aktuelles/erstsemester/>). Die Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig veranstaltet zwar (noch?) keine Elternbesuche, wendet sich in ihrem Informationsangebot aber ganz explizit an die Eltern – auf ihrer Webseite wurde unter dem Menüpunkt „Studieninteressierte“ die

Unterrubrik „Für Eltern“ bezeichnenderweise noch vor „Für Schüler“ platziert (<http://www.tu-braunschweig.de/studieninteressierte>). Auch an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen werden Eltern gezielt angesprochen: Sie bietet Workshops für Eltern an, etwa zum Thema „Was muss ich als Mutter/Vater bei der Studienentscheidung meines Kindes beachten?“ (<http://www.rwth-aachen.de/go/id/goi/#eltern>) Und, als zusätzlichen Service, verweist sie auf ihrer Homepage auf ein Angebot von „aachen tourist“ (http://www.rwth-aachen.de/aw/main/deutsch/Zielgruppen/studierende/~fz/alltag_im_studium/): „Stippvisite Campus: Elternbesuch leicht gemacht“ (http://www.aachen.de/DE/tourismus_stadinfo/aktuell/stippvisite.html).

Wie man an den letzten Beispielen unschwer erkennen kann, bekommen die Dinge allmählich eine eigene Dynamik – und die geht eindeutig in Richtung Overprotection, Einmischung, Übergriff. Die Ursachen sind vermutlich vielfältig, auf drei Bereiche sei hingewiesen:

- Es leuchtet ein, dass die geringe Kinderzahl sicher ein großer Motor für diese Entwicklung ist: Wer mehrere Kinder großzieht, hat schlichtweg nicht die Zeit, sich um alle so intensiv zu kümmern – Kinder aus kinderreichen Familien entwickeln überdies viel früher viel mehr Selbstständigkeit als Einzelkinder und würden es sich von daher vermutlich verbitten, wenn ihre Eltern sich allzu viel einmischen wollten. Im Gegenzug passt dazu, dass viele junge Leuten das Verhalten ihrer Eltern gar nicht als übergriffig erleben – sie sind schlichtweg nichts anderes gewohnt. So berichten die Göttinger, dass zum „Familientag“ früher die Eltern allein gekommen seien – heute werden sie häufig ganz selbstverständlich von ihren Erstsemester-Kindern begleitet, ohne dass diese explizit dazu eingeladen würden. Und ganz selbstverständlich bringen immer mehr Erstsemester ihren Vater zur Unterzeichnung des Mietvertrags für den Wohnheimplatz mit – und sind dann ganz irritiert, wenn die Wohnheimverwaltung auf eine Unterschrift durch den/die Frisch-Immatrikulierte(n) besteht. Die Einzelkind-These wird auch durch Beobachtungen in China gestützt: Ein wunderschönes Massenschläfer-Foto mit dem Titel „Mittagsschläferchen in der Mensa“ unterschrieb die online-Ausgabe des Stern wie folgt: *„Wuhan, China. Studieren ist schon ganz schön anstrengend, sogar die Eltern sind geschafft: Die Eltern der Erstsemester-Studenten erholen sich in der Universitäts-Sporthalle vom Immatrikulations-Stress ihrer Kinder. In China nehmen sich viele Eltern frei, um ihren Nachwuchs in den ersten Wochen an der Uni zu unterstützen“* (Stern-online, 9.9.09, Bilder des Tages).
- Einen weiteren Baustein in der „Erziehung der Eltern zur Übergriffigkeit“ sieht der Autor in der immer weiter vorverlagerten Beschäftigung mit Studien- und Berufswahl in Schule, Medien, Elternhaus. Es leuchtet ein, dass ich, wenn ich schon Vierzehnjährige nötige, sich mit ihrer Studienwahl zu befassen, automatisch die Eltern mit ins Boot hole. Hier tragen Berufsberater und Studienberater eine große Verantwortung, ihrerseits Grenzen zu setzen und wieder etwas mehr Gelassenheit in die Beschäftigung mit der Zukunft Einzug halten zu lassen. Oder gibt da gar keine Grenzen nach unten? Die *„Angebote (...) für (...) Schülerinnen und Schüler“* der TU Braunschweig sind unterglie-

dert nach Altersklassen: *„Sechs- bis Achtjährige, Acht bis 12-jährige, 12- bis 16-jährige und 16- bis 19-jährige Schülerinnen und Schüler“* (Schreibweise im Original) werden mit Service-Angeboten bedacht; über 19-jährige Schüler gehören aber offenbar nicht mehr zur Zielgruppe (<http://www.tu-braunschweig.de/checkin/schueler>) ...

- Bleibt als weiteres Puzzlestück das Geld. Kinder zu haben und angemessen großzuziehen, kostet Geld – viel Geld, und da will man schon sicher sein, dass es gut angelegt ist. Auch bei dem ältesten Eltern-Angebot, dem Familientag in Göttingen, ist längst davon die Rede, dass man den Eltern gerne zeigen möchte, dass die mutmaßlich von ihnen bezahlten Studiengebühren gut angelegt sind. So sollten Studiengebührengegner die Palette der guten Gründe, die gegen Studiengebühren sprechen, um die entwicklungspsychologische Begründung erweitern; verschafft die Erhebung von Studiengebühren doch den Eltern eine verstärkte Legitimation, sich einzumischen und zu kontrollieren zu einem Zeitpunkt, an dem sie loslassen müssen, wenn sie die volle Reifung ihres Kindes nicht unziemlich hinausschieben oder sogar ernsthaft gefährden wollen.

Die Hochschulen wären gut beraten, wenn sie diese Entwicklung im Auge behalten – verhindern werden sie sie nicht, und vielleicht wollen sie es nicht einmal. Sie sollten allerdings darauf achten, dass sie es nicht übertreiben mit der Einbeziehung der Eltern in den Hochschulalltag – sonst geraten sie in Konflikt mit ihren eigenen (Aus-)Bildungszielen. Kann man ernsthaft wünschen, dass die in der SZ beschriebenen bizarren Auswüchse des Helikopterelterndaseins – so wollten Mütter bei der ersten Arbeitswoche ihres Sohnes hospitieren – im Berufsleben zum Standard werden? Das doch nun eher nicht. Das Schlüsselwort ist für mich Employability, jene so häufig geschmähte und (bewusst?) missverstandene Befähigung, einen qualifizierten Arbeitsplatz ausfüllen zu können, die ja erklärmaßen durch einen jeden Bologna-konformen Bachelor-Abschluss vermittelt werden soll: Muss Employability, also wörtlich „Beschäftigbarkeit“, nicht auch das Erwachsen-Geworden-Sein einschließen? Sonst ergeht es unseren zukünftigen Absolventen so, wie es der eingangs zitierte Abteilungsleiter der UDV, der Unfallforschung der Versicherer, als ein „leider bekanntes Phänomen“ beschrieb: die Unfallzahlen bei zwölf- bis 15-jährigen Radfahrern zeigten „eine ziemlich üble Entwicklung“ (Westfälische Nachrichten vom 9.9.09: „Studie: Stadtkinder lernen das Radfahren kaum noch richtig“).

Literaturverzeichnis

- Stern-online* (2009): Bilder des Tages vom 9.9.09.
Süddeutsche Zeitung (2009): „Wir werden das Kind schon schaukeln!“ vom 29.1.09.
Westfälische Nachrichten (2009): „Studie: Stadtkinder lernen das Radfahren kaum noch richtig“ vom 9.9.09.

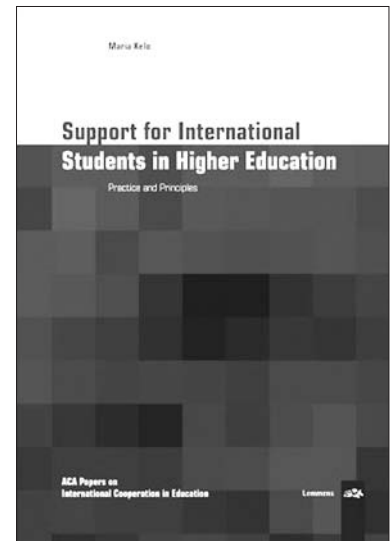
■ Peter Schott, Dipl.-Psych., Zentrale Studienberatung, Westfälische-Wilhelms-Universität Münster, E-Mail: Peter.Schott@uni-muenster.de



Maria Kelo:

Support for International Students in Higher Education. Practice and Principles

Bonn, Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft 2006 (ACA Papers on International Cooperation in Education), ISBN 3932306821, 25.00 Euro



Neben Forschung und Lehre hat sich zur dritten Säule, die die Qualität einer Hochschule stützt, der Servicebereich entwickelt, so die Hauptthese des Buches von Maria Kelo. Die Verfasserin versucht ihre These zu untermauern, indem sie beispielhaft Angebote und Programme internationaler Hochschulen beschreibt und analysiert, die ausländische Studierende auf ihrem Weg zu einem Studienabschluss unterstützen sollen. Zielgruppe sind Studierende, die ihren Schulabschluss nicht in dem gewünschten Studienland erworben haben, und die ein grundständiges Studium in dem Gastland absolvieren möchten; eine Klientel, die in Deutschland und Europa nach Kelos Meinung bisher vernachlässigt wurde. Die Spannweite der beschriebenen Angebote reicht von kompletten Studienprogrammen bis hin zu einzelnen Freizeitaktivitäten.

Auftraggeber der Studie ist der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD). Die Studie ist ein „zentrales Projekt“ im Rahmen des PROFIS-Programms (Programm zur Förderung der Internationalisierung an den deutschen Hochschulen), durchgeführt wurde sie von der Academic Cooperation Association (ACA), für die Maria Kelo tätig ist, verlegt wird die Arbeit vom Lemmens Verlag, einem kleinen Verlag, der sich auf Publikationen aus dem Bereich Wissenschaft und Wirtschaft spezialisiert hat.

Die in englischer Sprache verfasste Untersuchung ist gedacht als Beitrag zur Diskussion um die öffentlich finanzierten Studienkollegs (S. 24), die ins Fadenkreuz von Hochschuladministratoren und Landesregierungen geraten sind, da sie als ineffektiv, zu teuer und reformresistent gelten.

Nach Lektüre dieser Untersuchung, so viel sei vorweggenommen, muss man tatsächlich genauer auf die Studienkollegs schauen. Dann wird man feststellen, dass sie zahlreiche von Kelo benannte Stärken der Studienvorbereitungsprogramme anbieten. Diese Stärken lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

1. Verbindung von sprach- und fachspezifisch zugeschnittenen Kursen mit studienpropädeutischen Übungen.
2. Die Unterstützung der Studierenden bei der Eingliederung in Universität und Umgebung, durch z.B. gemeinsa-

me Immatrikulation, Studienberatung, Bibliotheksführungen, Stadtekursionen etc.

3. Passgenauigkeit der Programme, finanzielle Anreize für die Hochschule, Studentenstatus der Teilnehmer, spezialisierte Lehrkräfte für die Klientel, eine eher schulische Organisationsform des Unterrichts, eine familiäre und schützende Lernumgebung.
4. Wie eine empirische Erhebung - auf relativ schmaler Datenbasis - anzeigt, erreichen Studienkollegiaten eine höhere Studienabschlussquote als internationale Studierende ohne den Besuch eines Studienkollegs. Die Zahlen wurden an der LMU München ermittelt und auf der Jahrestagung der Direktoren der Studienkollegs vom 2.-5. Mai 2005 in Darmstadt von Heublein vorgetragen. Die zugrunde gelegten Daten für diesen Vergleich entstammen der Studie: Heublein/Sommer/Weitz 2004. Kelo beklagt fehlende Empirie zur Studienerfolgsquote bei ihren Beispielen und macht Datenschutzgesetze dafür verantwortlich. Sie muss sich auf „anecdotal evidence“ stützen (S. 67f.).

Doch nun zu Aufbau und Inhalt des Buches. Es gliedert sich in zwei Teile: 1. Analyse von Studienvorbereitungsprogrammen und 2. unterstützende Maßnahmen während des Studiums. Berücksichtigt werden nur solche Angebote, die einen unmittelbaren Bezug zum Studienerfolg haben, weitere, durchaus wichtige Bereiche wie Gesundheitsdienst oder psychologische Beratung bleiben unberücksichtigt. Eine ähnliche Schwerpunktsetzung gilt für die universitäre Infrastruktur; Bibliotheken und Mensen werden im Gegensatz zu Mediatheken und Selbstlernzentren für Fremdsprachen nicht behandelt.

Die Vorbereitungsprogramme sind von den Hochschulen eingerichtet worden, um die Studierenden fachlich, linguistisch und methodisch auf das von der Universität verlangte Niveau zu bringen. Kelo unterscheidet drei Typen:

1. Studienvorbereitungsprogramme,
2. Integrative Programme, die Studienvorbereitungsprogramme und das erste Studienjahr miteinander kombinieren,
3. Postgraduiertenvorbereitungsprogramme.

Ihnen gemeinsam sind die Dauer (mindestens ein akademisches Jahr), die Intention (Unterstützung beim grundständigen Studium) und die Zielgruppe (ausländische Studierende).

Organisation und Reichweite dieser Vorbereitungsprogramme können sehr unterschiedlich sein. Aus diesem Grund unterscheidet Kelo innerhalb der drei Programmtypen zwischen institutionellen, d.h. von einzelnen Hochschulen eingerichteten Programmen, und Netzwerk-Programmen, die von einzelnen Institutionen durchgeführt und von anderen als Zugangsvoraussetzung anerkannt werden. Hinzu kommt bei der Studienvorbereitung ein Beispiel für ein national organisiertes und organisiertes Programm.

Um die ausgewählten und verglichenen Programme nicht in einem luftleeren Raum zu belassen, bezieht Kelo sie auf die Ziele der jeweiligen Hochschulen und den nationalen Rahmen, in dem die Programme operieren. Deshalb werden den Programmanalysen Informationen zu den Ländern vorangestellt. Diese Berichte enthalten die Gesamtzahl der ausländischen Studierenden, die nationale Internationalisierungsstrategie, verschiedene Hochschulzugangswege bzw. -möglichkeiten und eine Auflistung der nationalen Organisationen, die die Internationalisierung der jeweiligen Hochschulsysteme unterstützen. Somit können die berücksichtigten Länder: Australien, Kanada, Ungarn, die Niederlande, die Schweiz und Großbritannien auch in Einzelaspekten schnell miteinander verglichen werden.

Nach Zahl und Ausrichtung der untersuchten Programme dominieren Australien, Kanada und Großbritannien. Deren Strategie lässt sich zusammenfassen als: ‚Durch Kundenorientierung zur Profitabilität‘. Ein wesentlicher Indikator für die Profitabilität ist die englische Sprache, auch zu beobachten an deutlich höheren Studiengebühren für englischsprachige Programme in den Niederlanden und Ungarn. Profitabilität heißt nicht unbedingt, dass die Programme Gewinne abwerfen müssen, aber sie sollten sich schon selbst tragen. Kelo macht detaillierte Angaben zu der Kalkulation dieser Programme und betont immer wieder, dass zu den Kosten auch die Nutzung universitärer Einrichtungen zählt. Die finanziellen Anreize für die Hochschulen unterteilt sie in direkte (Kursgebühren) und indirekte Anreize. Unter indirekten Anreizen versteht sie zukünftige Studiengebühren für Bachelor- und/oder Master-Programme an derselben Universität, die auch die Vorbereitungskurse anbietet.

Die Auswahl der Länder und Programme ist einseitig, von einem „adequate geographical spread, especially within Europe“ (S. 28) kann keine Rede sein. Die anglophone Hochschulwelt dominiert; aus Ungarn wird nur ein Fachbereich („International Relations and European Studies“) an einer englischsprachigen Hochschule („Central European University“) in einem Absatz zur dezentralen Organisation von Unterstützungsmaßnahmen erwähnt (S. 144). Aus den Niederlanden wird ein Studienvorbereitungsprogramm aus Leiden vorgestellt (S. 75f.), das gerade seinen Betrieb eingestellt hat, weil die Universität nach Höherem, sprich erstklassigen ausländischen Studierenden strebt. Die Niederlande bilden in dem Buch mit drei weiteren Programmen

den Schwerpunkt Kontinentaleuropas. Frankreich kommt in dem Länderbericht gar nicht vor, mit der eher fadenscheinigen Begründung, dass von einem Beispiel keine Rückschlüsse auf die nationale Internationalisierungsstrategie gezogen werden können (S. 28, Anmerkung 11). Wie kann man aber aus drei Beispielen Rückschlüsse ziehen? Das französische Programm für Ingenieure aus der Kategorie Integrationsprogramme (S. 104-112) wird als einziges Programm in dem ganzen Buch heftig kritisiert.

Bliebe, und das führt zum Ausgangspunkt des Buches zurück, die Schweiz (S. 77-81) als ein Land, das in der Zulassungspraxis und Studienvorbereitung einen ähnlichen Weg beschreitet wie Deutschland mit den Studienkollegs. Dort werden Zulassungsvoraussetzungen für bestimmte Ländergruppen festgelegt und die Studenten aus diesen Ländern in Vorbereitungskursen an das Niveau der inländischen und EU-Studenten herangeführt. Im Unterschied zu Deutschland sind diese Kurse zentral an einer Universität (Freiburg) angesiedelt.

Der zweite Teil des Buches („Services for international students“: S. 128-213) beschreibt unterstützende Maßnahmen während des Studiums. Darunter versteht die Verfasserin Unterschiedliches: sprachliche und methodische Unterstützung, die durch Unterricht erfolgt; Information und Orientierung bei der Integration in die Hochschule sowie praktische Hilfe beim Übergang in das Berufsleben, die eher dem Beratungsbereich zuzuordnen sind. Die beiden Bereiche führt Kelo in folgenden Problemfragen zusammen:

1. Gibt es eine Unterscheidung zwischen nationalen und ausländischen Studenten in der Organisation und Ausföhrung der Unterstützungsmaßnahmen?
2. Welches sind die Kernbereiche der Unterstützung („basic support“) sowohl im Hinblick auf den Studienerfolg als auch im Hinblick auf die Attraktivität einer Institution? Welches sind eher zusätzliche Angebote („extra support“)?
3. Wer sollte verantwortlich für die Bereitstellung von Serviceeinrichtungen sein und wie kann man sie am besten organisieren?

Kelo beschreibt sehr abgewogen die Vor- und Nachteile einzelner institutioneller Beispiele und gibt nur vorsichtig Empfehlungen. Ihren Ansatz könnte man als ‚ganzheitlich‘ bezeichnen, da sie eine Ausweitung der Unterstützung fordert: von speziellen Serviceangeboten wie Visa und Aufenthaltserlaubnis hin zu einer Unterstützung, die nicht nur dem „Überleben“ dient. Ihre Zielvorstellung für internationale Studierende ist „having a successful university experience both in academic and personal terms, and a generally satisfactory student experience socially and in terms of integration, well-being and other related issues“ (S. 210).

Das Buch ist eine lohnende, wenn auch schwere Lektüre. Eine „Executive summary“ als erstes und „Conclusions and recommendations“ als letztes Kapitel mögen für viel beschäftigte Administratoren eine Hilfe sein, für den Leser des gesamten Buches können die damit verbundenen Redundanzen störend wirken.

Das Buch hätte auch übersichtlicher gestaltet werden können. Obwohl alle wesentlichen Teile - die Länderberichte, Studienprogramme und Serviceeinrichtungen - mit vergleichbaren Kategorien beschrieben werden, gibt es in dem Buch nur ein Schaubild über den Studienverlauf der Vorbereitungsprogramme (S. 58), weitere Schaubilder und Übersichten hätten die Lesbarkeit sicher erhöht.

Ein weiterer Einwand gegen das Buch hängt mit der Methode der Datenerhebung zusammen. Besuche der Hochschulen (Liste in Anhang 1, S. 213-214) und nationalen bzw. regionalen Bildungs- und Wissenschaftsorganisatoren (Liste in Anhang 2, S. 215), Interviews mit Administratoren, Dozenten und Studierenden, deren Ergebnisse kursorisch eingestreut werden, bilden neben Literatur- und Onlinerecherche die „Quellen der Weisheit“. Während die Informationen und Zahlen aus den Länderberichten noch belegt und damit nachprüfbar sind, fehlen diese Belegstellen in den Fallbeispielen. Und noch etwas: Sicherlich ist es mühselig, die Menge und Dichte der verarbeiteten Informationen in eigene Formulierungen zu überführen, dennoch darf die ‚Engführung‘ der Formulierungen nicht so weit gehen, dass Passagen wörtlich übernommen werden, ohne sie als Zitate deutlich zu machen (S. 68f).

Und was bleibt von den zwei expliziten Kritikpunkten an Studienkollegs (S. 24)? Die Internationalisierungsstrategie der Hochschulen, die darauf abzielt, bessere Studenten zu rekrutieren mittels möglichst kostenneutraler Lösungen. Zum ersten Punkt ist zu sagen, dass zahlreiche Hochschulen sich nun auf prestigeträchtigere Masterprogramme und Graduiertenschulen konzentrieren. Nur woher sollen die Studierenden kommen und wie sollen sie vorbereitet werden, wenn man sich durch gleichzeitige Vernachlässigung der Bachelorprogramme seines eigenen Nachwuchses beraubt? Und zu der leidigen Kostenfrage: Selbst wenn es keine Studiengebühren, pardon - verwaltungsrechtlich korrekt - Studienbeiträge für Studienkollegs bzw. propädeutische Studienvorbereitungskurse gäbe, könnten sich im Zuge einer ‚outputorientierten‘ Mittelvergabe in den Bachelor- und Masterstudiengängen solche Kurse für Fakultäten, Fachbereiche oder einzelne Fächer lohnen. Die Kurse trügen dazu bei, die Zahl der Studienabbrecher zu verringern.

Literaturverzeichnis

Heublein, U./Sommer, D./Weitz, B. (2004): Studienverlauf im Ausländerstudium. Eine Untersuchung an vier ausgewählten Hochschulen. Hannover.

■ **Manfred Kaluza**, Studienkolleg der FU Berlin,
E-Mail: kaluzam@zedat.fu-berlin.de

René Krempkow
Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre
Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz



ISBN 3-937026-52-5, Bielefeld 2007,
297 Seiten, 39.00 Euro

Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden. Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

im Verlagsprogramm erhältlich:

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften

ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften

ISBN 3-937026-01-0, Bielefeld 2003, 98 Seiten, 14.00 Euro

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen - und wie man sie richtig macht

ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009, 138 Seiten, 19.80 Euro

Bestellung - Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

- Beratungsforschung,
- Beratungsentwicklung/-politik,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: www.universitaetsverlagwebler.de.

Anzeigenannahme für die „Zeitschrift für Beratung und Studium“

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

Format der Anzeige: JPEG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung, schwarz-weiß

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Kontakt: info@universitaetsverlagwebler.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HM, HSW, P-OE und QiW

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 2/2009
Geisteswissenschaften

Forschung über Forschung

Wolfgang Polt, Nicholas Vonortas & Robert Fisher
Innovation als Resultat der EU-Rahmenprogramme für Forschung und technologische Entwicklung? Eine Untersuchung der Effekte auf die Forschungs- und Innovationsaktivitäten der Teilnehmer

Forschungsentwicklung/-politik

Wilhelm Krull
Aus der Zeit gefallen? Chancen und Risiken der Geisteswissenschaften

Fundsachen

Peter Strohschneider
Möglichkeitssinn. Geisteswissenschaften im Wissenschaftssystem

Walter Pohl
(Different meanings of) Relevance and Impact in the Humanities

Forschungsentwicklung/-politik

Wolff-Dietrich Webler
Ausbau der Promotions- und Postdoc-Phase für vielfältige Aufgaben über Forschung hinaus
Teil II: Anforderungen an die Lehrkompetenz
Teil III: Berufliche Anforderungen an Promovierte

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 4/2009
Einige Ideen zum Medieneinsatz

Hochschulforschung

Arild Raaheim
Aber meine PowerPoint-Folien bekommen Sie nicht!

Dirk Steffens & Michael Reiß
Blended Learning in der Hochschullehre
Vom Nebeneinander der Präsenzlehre und des E-Learning zum integrierten Blended Learning-Konzept

Marc Horisberger
Gute Charts – schlechte Charts
Visualisieren von Lerninhalten als hochschuldidaktische Kompetenz
Zehn Regeln für die gekonnte Gestaltung und Handhabung von Text-Charts

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Matthias Risch
Fehlverständnisse in Mathematik und Naturwissenschaften

Rezension

Helga Knigge-Illner:
„Der Weg zum Dokortitel – Strategien für die erfolgreiche Promotion“ (Sandro Vicini)

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 3/2009
11. Workshop Hochschulmanagement 2009 in Münster

Organisations- und Managementforschung

Matthias Klumpp & Irma Rybnikova
Expertenmeinungen zu Studienformen: Explorative Studienergebnisse

Sonja Lück
Ergebnisse einer empirischen Studie zur studentischen Modulevaluation

Alexander Dilger
Rankings von Zeitschriften und Personen in der BWL

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Susanne Esslinger & Oliver Vogler
Betreuung von Studierenden
Ein Werkstattbericht über Beteiligung, Befähigung, Integration und Employability

P-OE**Personal- und Organisationsentwicklung**
in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

POE 1+2/2009 Studienprogramme zu Hochschule und Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement im Vergleich

Zertifikatsprogramme u.a.

Katrin Rehak, Birgit Gaiser & Sabine Helling-Moegen
Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte*Wolff-Dietrich Webler*
„Führung im Wandel“, Zertifikatsprogramm des IWBB*Georg Krücken & Stefan Lange*
Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer*Thorsten Mundi & Michael Jüttemeier*
Fortbildungsprogramm: Junior Professional Management-Programm (JPM)

Kombinationsprogramme

Lil Reif & Attila Pausits
Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Donau-Universität Krems

Masterstudiengänge u.a.

International Masterprogramme "Higher Education Research and Development" der Universität Kassel

Anke Hanft & Tim Zentner
Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA), Universität Oldenburg

Studienprogramme im Bildungs- und Wissenschaftsmanagement sowie „Higher Education“

Wolff-Dietrich Webler
Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung) Teil 1

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Anne Brunner
Team Games – Folge 8**QiW****Qualität in der Wissenschaft**

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 1+2/2009
Qualitätssicherung

Qualitätsentwicklung/-politik

René Krempkow
Von Zielen zu Indikatoren – Versuch einer Operationalisierung für Lehre und Studium im Rahmen eines Quality Audit*Uwe Schmidt*
Anmerkungen zum Stand der Qualitätssicherung im deutschen Hochschulsystem

Qualitätsforschung

Meike Olbrecht
Qualitätssicherung im Peer Review
Ergebnisse einer Befragung der DFG-Fachkollegiaten*Wolff-Dietrich Webler*
„Wieviel Wissenschaft braucht die Evaluation?“
Evaluation von Lehre und Studium als Hypothesenprüfung

Dokumentation

Sicherung der Qualität von Studium und Lehre made in England

Kalle Hauss & Marc Kaulisch
Diskussion gewandelter Zusammenhänge zwischen Promotion, Wissenschaft und Karriere**Für weitere Informationen**

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.deTelefon:
0521/ 923 610-12Fax:
0521/ 923 610-22Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld

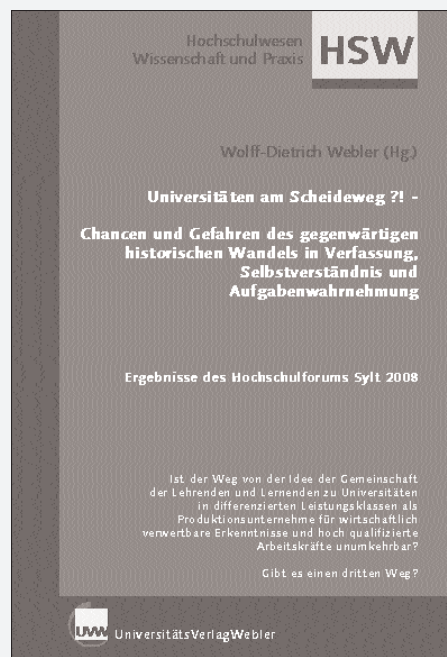
Wolff-Dietrich Webler (Hg.):

Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung - Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008

Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar? Gibt es einen dritten Weg?

Die Entwicklung hat sich schon Jahrzehnte abgezeichnet – jetzt ist der Wandel in vollem Gange (und vermutlich unumkehrbar). Die Universitätsleitungen in Deutschland sehen sich – von ihnen gewollt oder nicht – einer Entwicklung gegenüber, die „ihre“ Universität täglich verändert und die – provokant zugespitzt – in die Formel gefasst werden kann: Von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden in grundsätzlich gleichen (gleichrangigen) Universitäten zu einem Produktionsunternehmen in differenzierten Leistungsklassen, das Wirtschaftlichkeitsregeln durchgängig folgt und das vordringlich wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und Arbeitskräfte erzeugt. Diese Situation, die die deutsche Universität so nachhaltig verändern wird wie kaum etwas anderes vorher, stand im Zentrum des Hochschulforums Sylt 2008. Dort wurde gefragt: Gibt es einen dritten Weg?

Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und Profil der Absolvent/innen. Bisherige kollegial integrative Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, personelle Ergänzungs-(Berufungs-)verfahren werden von betriebsförmigen Strukturen abgelöst. Dieses Neue enthält Chancen und Gefahren – in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis ist offen. Das Ergebnis aber ist für die deutsche Gesellschaft und weit darüber hinaus von allergrößter Bedeutung. Hier setzt das in diesem Band vorgelegte Konzept des Hochschulforums 2008 an. Hochschulforscher, Universitätsrektoren/-präsidenten und Mitglieder aus Wissenschaftministerien haben sich für acht Tage in Klausur begeben, mit dem Ziel die weiteren Konsequenzen der Maßnahmen zu vergegenwärtigen und sich zu vergewissern, ob und wie diese Folgen gewollt werden. Das Ergebnis – bestehend aus Analysen und Handlungsempfehlungen – wird hiermit vorgelegt.

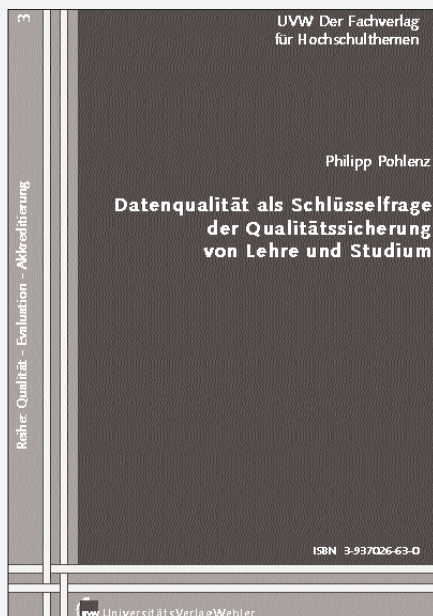


ISBN 3-937026-64-9, Bielefeld 2009, 296 Seiten, 39.80 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Philipp Pohlenz:

Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium



Hochschulen wandeln sich zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die sich durch den Nachweis von Qualität und Exzellenz gegen ihre Wettbewerber durchsetzen müssen.

Zum Vergleich ihrer Leistungen werden verschiedene Evaluationsverfahren herangezogen. Diese stehen jedoch vielfach in der Kritik, bezüglich ihrer Eignung, Leistungen der Hochschulen adäquat abzubilden.

Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind. Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

ISBN 3-937026-63-0, Bielefeld 2009, 170 Seiten, 22.80 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22