

Detlef Müller-Böling

# Identität und Strategie

Ehemalige an die Hochschule zu binden, wird nur dann gelingen, wenn die Hochschule von den Studierenden und Absolventen als überzeugend erlebt wird. Die Hochschule muss also ihre Identität glaubwürdig kommunizieren und strategisch umsetzen. In der Gesamtstrategie der Hochschule muss deutlich werden, wie sie mit ihren Absolventen umgehen möchte.

**A**ls diese Veranstaltung angekündigt wurde, hat mich der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Herr Kollege Landfried, angerufen und mir gesagt, die Hochschulen hätten die Alumni doch längst entdeckt. Und in der Tat, die HRK hat bereits im November 1997 in einer Plenarentscheidung zur Rolle der Absolventenvereinigungen ein wichtiges Papier geschrieben. Die HRK hat hier, um in dem Bild zu bleiben, das Herr Erhardt benutzt hat, das der Kartografie, die Hochschulrektorenkonferenz hat hier die Landkarte beschrieben. Aber vielleicht ist noch nicht jede Hochschule auf dem Weg, sich an dieser Landkarte zu orientieren, vielleicht dauert es manchmal etwas länger, bis die Hochschulen auch Land sehen oder

Land entdecken, und dementsprechend ist es vielleicht nicht völlig falsch, das Thema auch etwas provokativ anzukündigen.

Alumni-Arbeit umfasst alle Aspekte, in denen die Hochschulen von den Studierenden erlebt werden. Es handelt sich also nicht um eine isolierte Teilreform, sondern die Einzelreformsmaßnahmen sind eingebunden in eine Vielzahl von weiteren notwendigen Reformschritten.

weiteren notwendigen Reformschritten. Alumni-Bindung ist nur glaubwürdig und kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Hochschule von den Studierenden während des Studiums als überzeugend erlebt wird. Und dabei sind ganz verschiedene Stufen relevant. Konkret bedeutet dies, erstens die Studierendenauswahl, zweitens die Studierendenbetreuung, drittens die Hilfe der Hochschule beim Übergang in den Beruf, viertens die Begleitung der Studierenden nach dem Abschluss und fünftens Weiterbildungsangebote für die Alumni. Auf diese Aspekte will ich im Einzelnen etwas detaillierter eingehen – dazu einige Leitfragen:

## 1. Studierendenauswahl

Die Alumni-Arbeit beginnt vor dem Eintritt der Studierenden in die Hochschule und zwar erstens mit den Auswahlkriterien und Verfahren für diejenigen, die neu in die Hochschule hineinkommen. Kann die Hochschule ihre Studierenden überhaupt selbst auswählen? Da werden die meisten von Ihnen sagen, wir haben doch gar keine Chance dazu! Und dann frage ich: Warum gibt der Staat den privaten Hochschulen die Chance, ihre Studierenden auszuwählen und damit viel bessere Möglichkeiten im Hinblick auf ihre Alumni-Arbeit zu haben als die staatlichen

” Alumni-Arbeit umfasst alle Aspekte, in denen die Hochschulen von den Studierenden erlebt werden. Es handelt sich also nicht um eine isolierte Teilreform, sondern die Einzelreformsmaßnahmen sind eingebunden in eine Vielzahl von weiteren notwendigen Reformschritten.





**Wohlfühl-Faktor:** Nur wenn die Hochschule von den Studierenden während ihres Studiums als überzeugend erlebt wird, kann Alumni-Bindung gelingen.

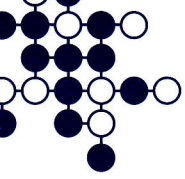
Hochschulen? Wie selektiv ist dann dieser Auswahlprozess? Wird das Auswahlverfahren genutzt, um die Werte und Ziele der Universität zu kommunizieren und Korrespondenz zu den Werten und Zielen der Studierenden herzustellen? Ich habe dieses Auswahlverfahren an der Universität Witten-Herdecke, einer privaten Universität, miterlebt und als einen ganz wesentlichen Akt der Identitätsbildung der Hochschule selbst, aber auch der Bindung der zukünftigen Studierenden an die Hochschule empfunden.

Weiterhin entscheidend in diesem Zusammenhang ist die Identität der Hochschule und deren Kommunikation nach außen. Die Leitfragen sind hier: In welchem Medium, in welchem Erschei-

nungsbild präsentiert sich die Hochschule den Studienanfängern oder den Abiturienten? Welcher Typ Studierende wird überhaupt angesprochen? Und durch welche identitätsstiftenden Merkmale wird er an die Hochschule gebunden?

Und nicht zuletzt die Ziele des Studiengangs und deren Kommunikation. Hier lauten die kritischen Fragen: Gibt es explizit formulierte Ziele des Studiengangs, die auch tatsächlich umgesetzt werden? Korrespondieren diese Ziele mit den Zielen der Universität oder Hochschule als Ganzes? Wie verbinden sich diese Ziele mit den individuellen Zielen der Studierenden?

Bei all diesen Themen ist die Reform des Hochschulwesens insgesamt in Deutschland angesprochen. Da ist die Frage nach



der ZVS gestellt, da ist die Frage nach dem Leitbild der Hochschule gestellt, da ist die Frage nach den Prüfungsordnungen gestellt, da ist die Profilbildung und die Identitätsbildung der Hochschulen angesprochen. All diese Fragen können wir nicht ausblenden, wenn wir von Alumni-Arbeit sprechen.

## 2. Studierendenbetreuung

Hier geht es um die gelebte Identität der Hochschule im Studienalltag. Wie präsentieren sich die Hochschullehrer? Als Team? Kollegial gegenüber den Studierenden?

„Wie präsentieren sich die Hochschullehrer? Als Team? Kollegial gegenüber den Studierenden? Wenn ich vom Team spreche, bedeutet das nicht Auflösung der Individualität des einzelnen Hochschullehrers, aber die Frage ist doch sehr deutlich zu stellen: Wie begegnet man als Hochschullehrergruppe den Studierenden? Wie werden akademische Standards vermittelt gegenüber den Studierenden?“

Wenn ich vom Team spreche, bedeutet das nicht Auflösung der Individualität des einzelnen Hochschullehrers, aber die Frage ist doch sehr deutlich zu stellen: Wie begegnet man als Hochschullehrergruppe den Studierenden? Wie werden akademische Standards vermittelt gegenüber den Studierenden? Wie werden die Werte des Hochschulsystems oder dieser spezifischen Hochschule vermittelt? Wie wird das Hineinfinden in die Hochschule, in das akademische Arbeiten, etwa über Tutoren oder Mentoren, erarbeitet?

All dies sind Fragen, die die Lehre unmittelbar betreffen. Darüber hinaus ist die Frage des Campuslebens relevant. Wie reizt die Hochschule ihren spezifischen Standort innerhalb der Stadt oder außerhalb der Stadt als Campusuniversität aus? Wie verstärkt sie diesen Standortvorteil? Wie sind die Aspekte des Zusammenlebens mit den Mitstudenten hinsichtlich Wohnen, hinsichtlich kultureller oder reiner Spaßveranstaltungen neben dem Studium organisiert?

## 3. Übergang Hochschule – Beruf

Hier lauten die entscheidenden Fragen:

Wie wird das Studium im Nachhinein empfunden? Hat sich die Investition gelohnt? Hat das Studium gehalten, was es ursprünglich versprochen hatte? War es relevant für den Arbeitsmarkt?

„Arbeitsmarktorientierung heißt, dass die Hochschule mit ihrem Ausbildungsprofil den Arbeitsmarkt der nächsten Jahrzehnte bestimmt und gestaltet. Das halte ich für die eigentliche strategische Aufgabe der Hochschulen.“

Arbeitsmarktorientierung ist nicht gleichzusetzen mit Wirtschaftsorientierung! Arbeitsmarktorientierung ist etwas ganz anderes. Arbeitsmarktorientierung bedeutet, dass es natürlich einen Arbeitsmarkt in der Wirtschaft gibt, dass es aber auch einen Arbeitsmarkt in der Wissenschaft, in der Bildung, in der Kultur, im Staat, in der Verwaltung gibt. Arbeitsmarktorientierung heißt, dass die Hochschule mit ihrem Ausbildungsprofil den Arbeitsmarkt der nächsten Jahrzehnte bestimmt und gestaltet. Das halte ich für die eigentliche strategische Aufgabe der Hochschulen.

Dazu kommt die Frage, wie Praktika, Kontaktvermittlung, Berufsberatung von der Hochschule organisiert werden. Das ist das, was zunehmend unter Career-Center diskutiert wird und letztlich aber auch Bekanntheit und Ruf der Hochschule bei den Arbeitgebern widerspiegelt.

## 4. Begleitung der Studierenden nach dem Abschluss

Häufig wird lediglich dieser Themenkomplex als Alumni-Arbeit angesehen. Wir haben es dabei einmal mit den persönlichen Kontakten zu den Hochschullehrern zu tun, die im informellen Bereich laufen. Aber es gibt auch die Kontakte der Ehemaligen untereinander, die sich häufig und insbesondere im Ausland dann zu eigenen Vereinen zusammenschließen, ohne dass die Hochschule das überhaupt



merkt. Diese informellen Formen der Zusammenarbeit sind also durchaus nicht zu vernachlässigen. Daneben besteht ein breites Spektrum an Instrumenten zur Betreuung der Alumni von speziellen Aluni-Zeitschriften bis hin zu Foren und Webpages im Internet.

## 5. Weiterbildung für Alumni

Im Zusammenhang mit dem lebenslangen Lernen tut sich hier ein Feld auf, das für die Alumni-Arbeit ein enormes Potenzial bietet. Es gibt sogar Stimmen, die meinen, das eigentliche Produkt der Hochschule sei nicht mehr der Studienabschluss des Diploms oder des Staatsexamens, sondern ein Vertrag zwischen Studierenden und der Hochschule für ein lebenslanges Lernen. Ob das nun Zukunftsmusik oder bereits Realität ist, mag dahingestellt sein. Mich macht eine Zeitungsmeldung aus der „Financial Times“ nachdenklich: Dort kündigen Oxford, Princeton, Stanford und Yale an, gemeinsam eine Online-Education aufzubauen mit der Zielgruppe ganz speziell ihrer Alumni, und sie sprechen dabei von einem 50-Milliarden-Dollar-Markt.

Hier gehen also Hochschulen aggressiv auf den weltweiten Bildungsmarkt ganz klar mit der Fokussierung auf die Alumni.

Hier schließt sich dann wieder der Kreis und ich kann zusammenfassen: Zentral ist die Identität der Hochschule und deren glaubwürdige Umsetzung und Kommunikation in allen Bereichen der Hochschule. Dabei sind wir bei der Frage der Gesamtstrategie der Hochschule und ihres Leitbildes. Im Leitbild und in der Strategie muss die Frage beant-

wortet werden, wie die Hochschule mit ihren Absolventen umgehen will.

Damit ist aber auch klar: alle Teilreformen, die zurzeit im Gange sind, sind notwendig, um die Alumni-Arbeit zu verbessern. Wir brauchen handlungsfähige Leitungsorgane. Wir brauchen Fachbereichsentwicklungspläne. Wir brauchen Zielvereinbarungen. Wir brauchen Mittelverteilungen bzw. Budgetierungen, die auch die Absolventenarbeit mit einbeziehen. Was wir brauchen ist die entfesselte Hochschule. Nur dann kann Alumni-Arbeit wirklich wirkungsvoll umgesetzt werden.

” Mich macht eine Zeitungsmeldung aus der „Financial Times“ nachdenklich: Dort kündigen Oxford, Princeton, Stanford und Yale an, gemeinsam eine Online-Education aufzubauen mit der Zielgruppe ganz speziell ihrer Alumni, und sie sprechen dabei von einem 50-Milliarden-Dollar-Markt. Hier gehen also Hochschulen aggressiv auf den weltweiten Bildungsmarkt ganz klar mit der Fokussierung auf die Alumni.



Professor Dr. Detlef Müller-Böling ist Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung