

# **Kundenorientierung im Studium**

**Operationalisierung von kundenbezogenen Teilaspekten des „EFQM für Excellence“ für Grundausbildungsstudiengänge der PHBern**

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des  
Executive Master of Public Administration (MPA)

**u<sup>b</sup>**

---

**UNIVERSITÄT  
BERN**

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. R. Steiner**

Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

von:

**Martin Schäfer**  
aus Mirchel, BE

Stapfenstrasse 86  
3098 Köniz

Bern, 30. November 2008

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

## **Vorwort**

An dieser Stelle soll nicht ein eigentliches Vorwort platziert sondern vielmehr zwei Personen explizit gedankt werden:

Ein besonderer Dank geht an Prof. Dr. Annette Maurer für ihre Unterstützung im Zusammenhang mit der Durchführung und Auswertung der Befragung und Susanne Spichiger für die inhaltlichen und redaktionellen Rückmeldungen.

Bern, im November 2008

Martin Schäfer

## Management Summary

Ausgehend von einem Interaktionsverständnis zwischen Studierenden und Hochschulen, welches eine Differenzierung zwischen Studierenden als Kunden und Studierenden als Co-Produzenten vornimmt, wird in der vorliegenden Arbeit eine Operationalisierung von Kundenorientierung in Grundausbildungsstudiengängen der PHBern vorgenommen. Im Blickfeld der Arbeit liegt das Interaktionsverständnis, das Studierende als Kunden von Tätigkeiten und Dienstleistungen der Hochschule sieht.

Hintergrund der Arbeit ist die Tatsache, dass an der PHBern mit der Einführung des EFQM als Qualitätsmanagementinstrument faktisch der Anspruch auf Kundenorientierung eingeführt wurde. Aufgrund dieses Anspruchs wird von den Führungskräften der PHBern erwartet, dass sie den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden entsprechen, sie verstehen und darauf eingehen wollen. Entsprechend müsste die Strategie der Organisation auf gegenwärtigen und zukünftigen Kundenbedürfnissen und -erwartungen beruhen. Produkte und Dienstleistungen sollten auf diese Bedürfnisse und Erwartungen hin entworfen und entwickelt werden. Die Kundenbeziehungen sollen bewusst gemanagt werden. Als mögliches Instrument wird im Rahmen der Arbeit Student Relationship Management beschrieben, welches einem auf den Hochschulkontext adaptierten Customer Relationship Management entspricht.

Die beiden Konstrukte „Beziehungsqualität“ und „Hochschulbindung“ werden als Zielgrößen und gleichzeitig Indikatoren für Kundenorientierung an Hochschulen hergeleitet. Mit Beziehungsqualität ist ein Konstrukt gemeint, welches Studierendenzufriedenheit (Infrastruktur, Lehrangebot, Prüfungen, Dienstleistungen, Betreuung), -vertrauen und -commitment umfasst. Unter Hochschulbindung ist die Kundenbindung der Studierenden bzgl. „ihrer“ Hochschule gemeint.

Aus der Literatur werden existierende Instrumente zur Erfassung der beiden Konstrukte abgeleitet und im Kontext der PHBern im Rahmen einer Austrittsbefragung von Studierenden des Studiengangs Sekundarstufe I der PHBern überprüft. Verwendet werden Instrumente von Langer et al. (2001), welche im deutschen Sprachraum im Zusammenhang mit Untersuchungen an Universitäten und Fachhochschulen entwickelt und auf ihre Qualität überprüft wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die ausgewählten Instrumente zur Hochschulbindung, zum Vertrauen und zum Commitment sehr gute Ergebnisse erzielen, was die Reliabilität, Itemtrennschärfen und Faktorenstruktur betrifft. Dieselbe Aussage kann für die Skala zur Erfassung der Studierendenzufriedenheit mit der Betreuung an der PHBern gemacht werden. Gleichzeitig wird aber auch klar, dass insbesondere im Zusammenhang mit späteren Erhebungsphasen zur Erfassung der Studierendenzufriedenheit bzgl. verschiedener Dimensionen (Infrastruktur, Lehrangebot, Prüfungen und Dienstleistungen) neue Instrumente entwickelt werden müssen.

Die vorliegende Arbeit stellt einerseits einen Schritt zur Sensibilisierung der Hochschulleitung der PHBern für die Thematik dar. Andererseits leistet sie einen ersten Beitrag zur Erfas-

sung der beiden Zielgrößen von Kundenorientierung, nämlich Beziehungsqualität und Hochschulbindung.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	1
Management Summary .....	2
Inhaltsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis .....	6
Tabellenverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	8
Anhangverzeichnis .....	9
1 Einleitung .....	10
1.1 Zielsetzung der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung .....	12
1.2 Aufbau der Arbeit.....	13
2 Qualitätsmanagement an der PHBern .....	14
2.1 Rahmenbedingungen.....	14
2.1.1 Rechtsgrundlagen .....	14
2.1.2 Akteure .....	14
2.1.3 Qualitätsentwicklungskonzept der PHBern (QEK).....	15
2.2 EFQM für Excellence.....	15
2.2.1 Excellence .....	16
2.2.2 EFQM-Modell.....	17
3 Operationalisierung von Kundenorientierung im Studium .....	20
3.1 Sichtweisen der Interaktion zwischen Hochschulen und Studierenden.....	20
3.1.1 Studierende als Kunden resp. Konsumenten.....	21
3.1.2 Studierende als Prosumer .....	21
3.1.3 Studierende als Produkt.....	22
3.1.4 Studierende als Mitarbeitende .....	22
3.1.5 Studierende als Co-Produzenten .....	23
3.1.6 Konsequenzen für das Interaktionsverständnis für die vorliegende Arbeit .....	23
3.2 Kundenorientierung.....	24
3.2.1 Kundenorientierung im EFQM-Modell .....	25
3.2.2 Relationship Marketing.....	26
3.2.3 Customer Relationship Management .....	27
3.2.4 Student Relationship Management.....	27

---

4	Hochschulbindung und Beziehungsqualität als zentrale Indikatoren für Kundenorientierung im Studium.....	31
4.1	Hochschulbindung.....	31
4.2	Beziehungsqualität.....	33
4.2.1	Studierendenzufriedenheit.....	33
4.2.2	Vertrauen.....	36
4.2.3	Commitment.....	37
4.3	Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Hochschulbindung.....	39
5	Rahmen des empirischen Teils der Arbeit.....	41
5.1	Grundlagen.....	41
5.1.1	Inhalt der Befragung.....	41
5.1.2	Stichprobe.....	41
5.2	Methode.....	41
5.2.1	Reliabilitätsanalyse.....	41
5.2.2	Faktorenanalyse.....	42
5.2.3	Itemtrennschärfe.....	42
6	Beschreibung und Bewertung der Ergebnisse zu den verwendeten Instrumenten.....	43
6.1	Studierendenzufriedenheit.....	43
6.2	Vertrauen.....	46
6.3	Commitment.....	46
6.4	Hochschulbindung.....	47
7	Zusammenfassung und Diskussion.....	48
8	Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	51
9	Literaturverzeichnis.....	52
	Anhang.....	55
	Anhang 1: Grundkonzepte der Exzellenz.....	55
	Selbstständigkeitserklärung.....	58

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Organigramm PHBern.....	10
Abbildung 2	EFQM-Modellkriterien und -bewertung .....	17
Abbildung 3	Zusammenhang EFQM Grundkonzepte - Modellkriterien .....	19
Abbildung 4	Das SRM Bezugssystem (Pausits 2005: 146) .....	28
Abbildung 5	Hochschulbindungsmodell (Langer et al. 2001: 31) .....	39

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Merkmale Relationship Marketing an Hochschulen (Pausits 2005: 90).....	26
Tabelle 2 Skala Hochschulbindung.....	33
Tabelle 3 Skala Zufriedenheit mit Infrastruktur.....	34
Tabelle 4 Skala Zufriedenheit mit Lehrangebot.....	35
Tabelle 5 Skala Zufriedenheit mit Betreuung durch Lehrpersonal .....	35
Tabelle 6 Skala Zufriedenheit mit Prüfungen .....	35
Tabelle 7 Skala Zufriedenheit mit Dienstleistungsangebot.....	36
Tabelle 8 Skala Vertrauen .....	37
Tabelle 9 Skala Emotionales Commitment.....	38
Tabelle 10 Skala Kognitives Commitment zur Institution.....	38
Tabelle 11 Skala Commitment zur Berufstätigkeit .....	38
Tabelle 12 Skala Commitment zu ausseruniversitären Aktivitäten .....	38
Tabelle 13 Skala Commitment zur Familie.....	38
Tabelle 14 Skala Goal Commitment .....	39
Tabelle 15 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Infrastruktur .....	43
Tabelle 16 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Lehrangebot original .....	44
Tabelle 17 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Lehrangebot korrigiert .....	44
Tabelle 18 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Betreuung .....	45
Tabelle 19 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Prüfungen .....	45
Tabelle 20 Ergebnisse Skala Vertrauen .....	46
Tabelle 21 Ergebnisse Skala emotionales Commitment .....	46
Tabelle 22 Ergebnisse Skala Hochschulbindung .....	47
Tabelle 23 Grundkonzepte der Excellence.....	57

---

## Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
EFQM	European Foundation for Quality Management
IS1	Institut Sekundarstufe I der PHBern
KQA	Kommission für Qualitätsmanagement und Akkreditierung der PHBern
LLB	Lehrerinnen- und Lehrerbildung
NPO	Non-Profit-Organisation
PHBern	Pädagogische Hochschule Bern
PHG	Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule des Kantons Bern
PHSt	Statut der deutschsprachigen Pädagogischen Hochschule des Kantons Bern
QEK	Qualitätsentwicklungskonzept der PHBern
SRM	Student Relationship Management

## **Anhangverzeichnis**

Anhang 1: Grundkonzepte der Exzellenz .....	54
---	----

## 1 Einleitung

2005 nahm die Pädagogische Hochschule Bern (PHBern) ihre Tätigkeit als Bildungs- (Grundausbildungen, Heilpädagogik, Weiterbildung), Dienstleistungs- und Forschungsinstitution der Lehrerinnen und Lehreraus- und -weiterbildung auf. Organisationseinheiten, die zuvor in andere institutionelle Kontexte eingebunden waren, wurden unter einem Dach zusammengeführt (vgl. Abbildung 1). Am Institut Sekundarstufe I der PHBern wurden zum selben Zeitpunkt im Rahmen der Restrukturierung vier zuvor teilautonome Abteilungen der der Universität Bern angegliederten Lehrerinnen- und Lehrerbildung (LLB) zusammengeführt.

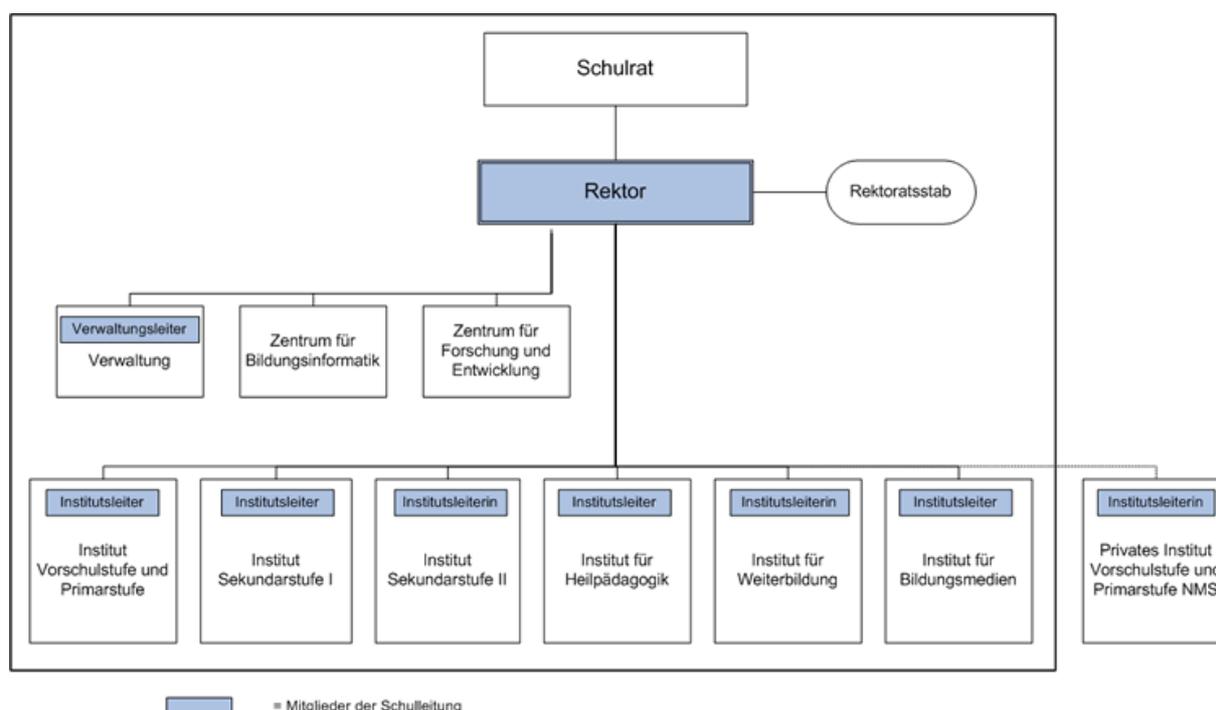


Abbildung 1 Organigramm PHBern

Ausgehend vom gesetzlichen Auftrag wurde in den vergangenen zwei Jahren an der PHBern ein Konzept zur Überprüfung der Qualität der Aufgabenerfüllung und der betrieblichen Prozesse entwickelt. Dabei wird mit dem EFQM-Modell für Excellence (vgl. European Foundation for Quality Management 2003a) auch auf ein bestehendes Qualitätsmanagement-Modell zurück gegriffen.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements der PHBern (vgl. PHBern 2006) wird unter Anwendung des EFQM-Modells kundenbezogenen Management-Prozessen und Ergebnissen und damit einer ausgeprägten Kundenorientierung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Dienstleistungen und Produkte sollen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ausgerichtet sein. Angestrebt wird ein hohes Mass an Loyalität und Bindung der Kunden, was über exzellente Beziehungen erreicht werden soll (vgl. European Foundation for Quality Management 2003a: 7ff.). Da zum Kerngeschäft der PHBern neben Dienstleistungen (z.B. Institut für Bildungsmedien, Zentrum für Bildungsinformatik) insbesondere die Lehrerinnen- und Lehrerbildung gehört, beziehen sich die angestrebten Ziele auch auf Studierende.

Es kann kurz gefasst festgehalten werden, dass mit dem EFQM das Konzept eines umfassenden Customer Relationship Managements (CRM) eingeführt wurde (vgl. Bruhn/Homburg 2003). Die Anwendung des EFQM auf Dienstleistungen der PHBern erscheint unproblematisch.

Aufgrund der Tatsache, dass die PHBern in erster Linie aber eine Bildungsinstitution ist, muss die beschriebene Kundenorientierung resp. das implizite CRM-Konzept auf den Bildungskontext angepasst werden. Einen möglichen Ansatz zur Übertragung des CRM-Konzepts auf den Bildungskontext bietet Pausits (2005) mit seiner Arbeit zum Student Relationship Management (SRM). Als Ziel eines wirksamen SRM wird u.a. die hohe Beziehungsqualität zwischen den einzelnen Organisationseinheiten resp. der Hochschule und den Studierenden definiert und damit indirekt ein hohes Mass an Hochschulbindung der Studierenden während des Studiums und über das Studium hinaus (vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau 2001 resp. Hennig-Thurau 2004: 91 ff.). Im SRM- resp. Hochschulbindungsansatz sind die Aspekte Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment der Studierenden Determinanten für die Beziehungsqualität zwischen Hochschule und Studierenden. Die Beziehungsqualität wiederum determiniert die Hochschulbindung der Studierenden (Langer/Ziegele/Hennig-Thurau 2001: 27).

An der PHBern bestehen bisher weder Konzepte noch Instrumente zur Evaluation von Studierendenzufriedenheit<sup>1</sup>, Beziehungsqualität oder Hochschulbindung im oben umschriebenen Sinne.

Da die bisherige Darstellung der Situation zeigt, dass der Kundenbegriff durch das EFQM an der PHBern eingeführt wurde, muss hier festgehalten werden, dass die kritische Auseinandersetzung mit der Frage, wie weit resp. in welchem Zusammenhang Studierende als Kunden der PHBern verstanden werden können resp. sollen, bisher nicht stattgefunden hat.

#### **Exkurs: Übertragung ökonomischer Konzepte auf den Kontext von Bildungsorganisationen**

An dieser Stelle soll eine zentrale Problematik angesprochen werden: die Übertragung von ökonomischen Modellen auf den Kontext von Bildungsorganisationen. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem entsprechenden Diskurs ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich.

Grundsätzlich unterscheiden sich Bildungsorganisationen wie andere Non-Profit-Organisationen (NPO) von marktwirtschaftlich orientierten Organisationen zentral im Zielbereich „Gewinnmaximierung“. Zwar sind Bildungsorganisationen auch dem Prinzip der Effizienz und Effektivität verpflichtet. Aber der Unterschied wirkt sich u.a. auf die Wahrnehmung der Interaktion z.B. zwischen Hochschulen und Studierenden aus. Sowohl in der Forschung wie auch in der Praxis gibt es zwei Ausprägungen: Modelle werden unreflektiert übernommen (z.B. PHBern) oder sie werden entschlossen zurückgewiesen. Zunehmend wird aber auch

---

<sup>1</sup> Allerdings muss hier festgehalten werden, dass die Lehrevaluation, die im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Anwendung kommt, die Zufriedenheit der Studierenden mit einzelnen Lehrveranstaltungen erfasst.

versucht, ökonomische Modelle auf den Bildungskontext zu adaptieren, sprich reflektiert und in angepasster Form zu übernehmen (vgl. z.B. Pausits 2005; Langer et al. 2001). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird punktuell die Thematik der Übertragung von ökonomischen Konzepten auf den Bildungskontext angesprochen.

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung

Die Projektarbeit ist dem Bereich des Qualitätsmanagements an Hochschulen zuzuordnen. Inhaltlich betroffen sind Fragen des Beziehungsmarketings resp. der Beziehungsqualität und der Hochschulbindung im engeren Sinne.

Ziel der Arbeit ist, Kundenorientierung und ausgewählte kundenbezogene Teilaspekte des „EFQM für Excellence“ für Grundausbildungsstudiengänge der PHBern zu operationalisieren. Als kundenbezogene Teilaspekte werden für die Projektarbeit die Konstrukte „Beziehungsqualität“ und „Hochschulbindung“ ausgewählt.

Zentrale Anliegen der Projektarbeit sind die Beschreibung der beiden Teilaspekte unter Berücksichtigung ausgewählter Literatur, insbesondere aus dem deutschsprachigen Raum, die Identifikation bestehender Instrumente zur Erhebung von Daten bzgl. der festgelegten Konstrukte und die Überprüfung dieser Instrumente in der Anwendung. Zudem soll das in der Literatur angewendete Kundenverständnis im Hochschulkontext beschrieben werden.

Aus den Ergebnissen der Beschreibungsprozesse werden Empfehlungen für die Operationalisierung kundenbezogener Aspekte für die weitere Umsetzung des EFQM für Excellence an der PHBern für die Grundausbildungsinstitute abgeleitet.

Hauptfragestellungen der Arbeit sind die folgenden:

1. Welches Kundenverständnis wird in der Literatur zum Bildungskontext entwickelt?
2. Wie kann „Kundenorientierung“ im Kontext von Bildungsorganisationen operationalisiert werden?
3. Wie werden die Konstrukte „Beziehungsqualität“ und „Hochschulbindung“ in der Literatur definiert?
4. Welche Messinstrumente für Beziehungsqualität und Hochschulbindung werden in der Literatur beschrieben resp. wurden in Untersuchungen im deutschsprachigen Raum erfolgreich angewendet?
5. Welche Ergebnisse zeigen die ausgewählten Messinstrumente zu den Konstrukten bzgl. der testtheoretischen Gütekriterien bei der Anwendung im Kontext eines Grundausbildungsstudiengangs der PHBern?

Als Kernergebnisse werden Aussagen bzgl. der Qualität der erprobten Instrumente zur Messung der Konstrukte „Beziehungsqualität“ und „Hochschulbindung“ gemacht. Damit verbunden können Verwendungsempfehlungen formuliert werden.

Als Anlass zur Anwendung der Instrumente dient eine Austrittsbefragung, welche im Studienjahr 2007/08 erstmals durchgeführt wurde.

Die Beschreibung der konkreten inhaltlichen Ergebnisse zu den Teilaspekten der Beziehungsqualität und Hochschulbindung ist nicht Gegenstand der Arbeit. Es geht ausschliesslich um die Beschreibung der Ergebnisse der testtheoretischen Prüfung der angewendeten Instrumente und die Ableitung von Schlussfolgerungen bzgl. der weiteren Verwendung der Instrumente.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Im ersten Schritt wird mit den Grundlagen des Qualitätsmanagements der institutionelle Rahmen, in den die Projektarbeit eingebettet ist, beschrieben (vgl. Kp. 2: 14ff.). Anschliessend erfolgt basierend auf einer Literaturanalyse die Beschreibung von Ansätzen zur Operationalisierung von „Kundenorientierung“ sowie der Konstrukte „Beziehungsqualität“ und „Hochschulbindung“ und deren Beziehung zueinander (vgl. Kp. 3: 20ff.). Zudem soll hier eine Klärung des Verständnisses von Studierenden als Kunden vorgenommen werden (Fragestellungen 1 bis 3).

Im nächsten Schritt werden bestehende Instrumente zur Erfassung von Einschätzungen zu den Konstrukten herausgearbeitet (Fragestellung 4) (vgl. Kp. 5: 41ff.).

Anschliessend werden die im Rahmen der Selbstevaluation des laufenden Zyklus des Qualitätsmanagements am Institut Sekundarstufe I eingesetzten Instrumente zur Erhebung der Einschätzung der Studierenden zu den oben beschriebenen Inhalten in Form einer Online-Befragung beurteilt (Fragestellung 5). Es werden Ergebnisse zu Itemtrennschärfen, Reliabilität und Faktorenstruktur (vgl. Bortz/Döring 1995) der eingesetzten Instrumente beschrieben (vgl. Kp. 6: 43ff.). Abschliessend werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert und Schlussfolgerungen resp. Empfehlungen formuliert (vgl. Kp. 7 resp. Kp. 8: 48ff.).

Mit Blick auf eine geschlechtergerechte Sprache werden in der vorliegenden Arbeit für feste Begriffe wie „Kundenorientierung“, „Kundenzufriedenheit“, „Kundenbindung“, „Kundenloyalität“ nur die männlichen Formen verwendet. Dasselbe gilt für Begriffe wie „Kunden“, „Produzenten“, da diese in der verwendeten Literatur nur in dieser Form auftreten. Wo möglich wurden geschlechterneutrale Begriffe verwendet (z.B. „Studierende“).

## 2 Qualitätsmanagement an der PHBern

Im Rahmen dieses Kapitels werden zunächst die rechtlichen Grundlagen (vgl. Kp. 2.1.1), die Rolle der verschiedenen Akteure (vgl. Kp. 2.1.2) und das Kerndokument des Qualitätsmanagements der PHBern, das Qualitätsentwicklungskonzept (QEK), kurz beschrieben (vgl. Kp. 2.1.2). Im zweiten Schritt wird das EFQM für Excellence, welches dem Qualitätsmanagement der PHBern als Rahmenmodell dient, beschrieben (vgl. Kp. 2.2).

### 2.1 Rahmenbedingungen

#### 2.1.1 Rechtsgrundlagen

Basis aller Tätigkeiten an der PHBern im Bereich des Qualitätsmanagements bildet Art. 8 PHG: „Die Pädagogische Hochschule überprüft laufend die Qualität ihrer Aufgabenerfüllung und ihrer betrieblichen Prozesse.“ Im Gesetz werden zudem in den Artikeln 13 (Mitwirkung der Angehörigen) und 37 (Zuständigkeiten Schulrat) rechtliche Grundlagen definiert. Konkretisiert wird das Gesetz im Statut der PHBern. Zum einen werden die Verantwortlichkeiten in der Umsetzung des QEK ausformuliert (Art. 3, 4, 10 resp. 14 PHSt). Zum andern wird der rechtliche Rahmen für die Tätigkeit der Kommission für Qualitätsmanagement und Akkreditierung (KQA) festgelegt (Art. 25-28 PHSt).

#### 2.1.2 Akteure

Verschiedenen Akteuren sind im Zusammenhang mit der Umsetzung der gesetzlichen Grundlagen im Bereich Qualitätsmanagement Zuständigkeiten zugeordnet. Der Schulrat verabschiedet gemäss Art. 37 (PHG) das Qualitätsentwicklungskonzept<sup>2</sup>. Der Rektor ist zuständig für die Umsetzung des QEK (Art. 3 PHSt). Zur Wahrnehmung der Aufgabe wird er durch den Rektoratsstab<sup>3</sup> unterstützt (Art. 4 PHSt). Die Institutsleitungen führen das Qualitätsmanagement auf Institutsebene (Art. 10 PHSt). Der KQA kommen verschiedene Aufgaben zu (vgl. Art. 25ff. PHSt): „Sie stellt Instrumente zur Verfügung zur Überprüfung der Qualität von Lehre, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen und Betrieb, erarbeitet Massnahmen zur Qualitätsentwicklung und initialisiert deren Umsetzung, fördert die Akkreditierung der Pädagogischen Hochschule und ihrer Studiengänge durch externe Organisationen und berät die Schulleitung in strategischen und operativen Fragen der Evaluation, der Qualitätsentwicklung und der Akkreditierung.“ (Art. 26 PHSt)

Interessant ist hier die Feststellung, dass der Schulleitung weder im Gesetz noch im Statut eine explizite Funktion im Bereich des Qualitätsmanagements zugeordnet ist. Die KQA aber berät die *Schulleitung* (und nicht etwa den Rektor oder den Schulrat) in strategischen und operativen Fragen des Qualitätsmanagements (Art. 26 PHSt).

---

<sup>2</sup> Der Begriff *Qualitätsentwicklungskonzept* erscheint etwas problematisch, da das Dokument bereits in seiner Zweckformulierung ausschliesslich das Qualitätsmanagement anspricht und zudem in Anspruch nimmt, vollständig auf die Festlegung von Inhalten verzichten zu können und „in erster Linie die Verfahren und Verantwortlichkeiten in Fragen des Qualitätsmanagements“ zu regeln (vgl. PHBern 2006, p. 3).

<sup>3</sup> An der PHBern nimmt der „Beauftragte für Qualitätsmanagement und Evaluation“ diese Aufgabe wahr.

### 2.1.3 Qualitätsentwicklungskonzept der PHBern (QEK)

Basierend auf den gesetzlichen Rahmenbedingungen wurde als Umsetzungsgrundlage für das Qualitätsmanagement an der PHBern das Qualitätsentwicklungskonzept erarbeitet und vom Schulrat verabschiedet. Als Zweck des Dokuments wurde festgelegt, „Ziele und Ansprüche des Qualitätsmanagements an der PHBern zu definieren, rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen zu deklarieren, die Einbettung in ein Rahmenmodell zu klären sowie mit den Evaluationsverfahren, dem Datenmonitoring und den Spezialevaluationen die wesentlichen Elemente des Qualitätsmanagements zu beschreiben“ (PHBern 2006: 3). Neben der Beschreibung der Ziele<sup>4</sup>, der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Rolle der verschiedenen Akteure und der angestrebten Evaluationsprozesse wird im Rahmen des Qualitätsentwicklungskonzepts das EFQM für Excellence als Rahmenmodell definiert. Das Modell soll als „Ansatz“ (vgl. ebd.) zur Erreichung der Ziele des Qualitätsmanagements dienen. Als Begründung für die Wahl des Ansatzes steht die Erfahrung mit dem Modell in der Schweizer Hochschullandschaft. Zudem wird der Ansatz als umfassend und die entsprechenden Instrumente als flexibel in Bezug auf die Anpassung an die Interessen und Bedürfnisse der Institution eingestuft (vgl. ebd.: 10).

Für die Zielerreichung werden zudem u.a. folgende Massnahmen genannt:

- Qualitätsmanagement soll als umfassendes System der Prozesse und Leistungen verstanden werden,
- Qualitätsmanagement soll als Führungsaufgabe aufgefasst werden,
- verschiedene Methoden des Qualitätsmanagements sollen kombiniert werden,
- der Qualitätsgedanke soll bei allen Angehörigen der PHBern langfristig etabliert werden (vgl. ebd.: 3).

An dieser Stelle wird darauf verzichtet, Einzelheiten des QEK auszuführen, da sich die vorliegende Projektarbeit nur mit Einzelheiten des Gesamtkonzepts befasst. Trotzdem wird kurz aufgezeigt, wie der Stand der Arbeiten im Bereich Qualitätsmanagement an der PHBern ist. Verschiedene Elemente des Qualitätsentwicklungskonzepts sind bereits umgesetzt. Mit dem Datenmonitoring und der Lehrevaluation sind erste Instrumente umgesetzt resp. in einer ersten Optimierungsphase. Zudem sind erste Organisationseinheiten in den vorgesehenen (Sechsjahres-)Qualitätszyklus eingestiegen und haben erste Phasen (Selbstevaluation) durchlaufen. Andere Elemente wie Spezialevaluationen (z.B. EFQM-Selbstbewertung) werden z.Z. aufgebaut.

## 2.2 EFQM für Excellence

Dieser Abschnitt widmet sich der kurzen Beschreibung des EFQM-Modells für Excellence und dessen Grundannahmen. Explizit wird hier darauf verzichtet, das Modell kritisch zu würdigen, da es im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht darum geht, die Einführung des Mo-

---

<sup>4</sup> Als Ziele werden die Aspekte genannt, welche im Art. 8 PHG ausformuliert sind.

dells zu prüfen, sondern nur darum aufzuzeigen, in welcher Weise mit der Einführung des Modells an der PHBern eine explizite Kundenorientierung eingeführt wurde.

### 2.2.1 Excellence

Orientierungspunkt für sämtliche Tätigkeiten ist unter der Berücksichtigung des EFQM für Excellence die „Excellence“ der Organisation. Das Konzept der Excellence beinhaltet acht Grundkonzepte (vgl. Anhang 1: 55): Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, kontinuierliches Lernen resp. Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften, soziale Verantwortung. Jedes Grundkonzept enthält eine Zielbeschreibung, eine Umschreibung von Umsetzungsmassnahmen in Form von konkreten Handlungsempfehlungen und eine Formulierung von Vorteilen für die Unternehmung. Zentrale Erfolgsvoraussetzung für die Anwendung des Modells ist die Akzeptanz dieser Teilkonzepte durch die Führungsverantwortlichen. Grundannahme des Excellence-Konzepts ist, dass sich Organisationen bzgl. der verschiedenen Grundkonzepte auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden und eine zentrale Aufgabe der Führungsverantwortlichen ist, sich anhand einfacher dreistufiger Indikatoren darüber zu orientieren, wie der Entwicklungsstand der Organisation bzgl. der Grundkonzepte aussieht und gegebenenfalls Massnahmen einzuleiten.

Anhand des Beispiels der „Ausrichtung auf Kunden“ wird im Folgenden dargestellt, wie die Grundkonzepte der Excellence im EFQM beschrieben werden und welche Indikatoren als Orientierungshilfe angeboten werden.

Das übergeordnete Ziel der Kundenausrichtung ist nachhaltiger Kundennutzen. Umgesetzt in die Praxis beschreiben folgende Elemente das Konzept:

- Exzellente Organisationen kennen ihre Kunden und verstehen sie genau.
- Kunden werden als letztendliche Entscheider über Produkt- und Servicequalität betrachtet.
- Die Mitglieder der Organisation verfügen über das Bewusstsein, dass eine klare Ausrichtung auf Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden deren Loyalität und Bindung maximiert.
- Die Mitglieder der Organisation verfügen über die Bereitschaft, sich auf die derzeitigen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden einzustellen.
- Zukünftige Kundenbedürfnisse werden antizipiert.
- Aktivitäten der Wettbewerber werden verfolgt, Wettbewerbsvorteile werden ermittelt.
- Wo Probleme auftreten, wird schnell und effektiv reagiert.
- Exzellente Beziehungen zu Kunden werden geschaffen und gepflegt (vgl. EFQM 2003b: 5).

Bei einer konsequenten Umsetzung der oben beschriebenen Massnahmen werden als Vorteile für die Unternehmung folgende Aspekte betrachtet:

- „Begeisterte Kunden
- Kundenloyalität und Kundenbindung
- Steigender Marktanteil

- Nachhaltiger Erfolg der Organisation
- Motivierte Mitarbeitende
- Verständnis des Wettbewerbsvorteils“ (ebd.)

Als Indikator zur Ermittlung des Entwicklungsstands wird auf der ersten Stufe erwartet, dass die Organisation die Kundenzufriedenheit bewertet. Auf Stufe zwei befinden sich Organisationen, welche zudem ihre Ziele und Teilziele mit den Kundenbedürfnissen und -erwartungen verknüpfen und Aspekte zur Loyalität untersuchen. Auf der dritten Stufe befinden sich Organisationen, die darüber hinaus verstehen, welches die treibenden Kräfte bzgl. Kundenzufriedenheitsbedürfnissen und Loyalitätsaspekten sind, diese messen und entsprechende Massnahmen auslösen (vgl. EFQM 2003b: 6).

### 2.2.2 EFQM-Modell

Das EFQM-Modell stellt zum einen die Anwendung der Grundkonzepte in einem strukturierten Managementsystem dar und bewirkt zum andern die Entwicklung einer einheitlichen Management-Sprache und das Benutzen vergleichbarer Instrumente (vgl. EFQM 2003b: 9). Die zentrale Grundannahme lautet: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozessen umsetzt.“ (EFQM 2003a: 12) Anhand von insgesamt neun Kriterien (fünf Befähigerkriterien, vier Ergebniskriterien) wird der Entwicklungsstand einer Organisation beschrieben (vgl. Abbildung 2: 17). Zu jedem Kriterium werden Teilkriterien formuliert, welche in den Bewertungsprozess einbezogen werden. Die Teilkriterien wiederum werden mit Aussagen umschrieben, welche von der Organisation festgelegt werden können. Die Punktzahlen resp. Prozentwerte zu den einzelnen Kriterien in Abbildung 2 können im Rahmen des Bewertungsprozesses angewendet werden<sup>5</sup>.

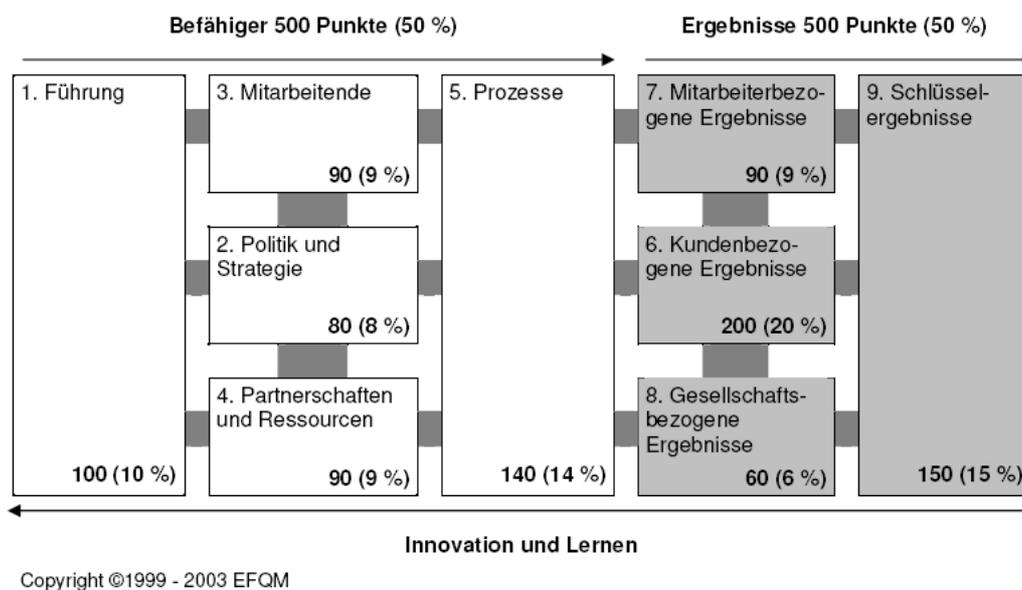


Abbildung 2 EFQM-Modellkriterien und -bewertung

<sup>5</sup> Auf eine detaillierte Beschreibung des Bewertungsprozesses im Rahmen der „RADAR-Logik“ (vgl. EFQM 2003/1: 27ff.) wird hier verzichtet, da der Bewertungsprozess und eine allenfalls damit verbundene Gewichtung der Ergebnisse für die weitere Arbeit keine Bedeutung haben.

Die Grundannahmen bzgl. der Verknüpfung zwischen den Grundkonzepten der Exzellenz und der Kriterien des Modells wird in einer Matrix abgebildet (vgl. Abbildung 3).

Exemplarisch wird im Folgenden die Verknüpfung zwischen dem Grundkonzept „Ausrichtung auf Kunden“ (Zeile 2 in Abbildung 3: 19) und den Modellkriterien resp. -teilkriterien (Spalten 1c, 2a, 2c, 5c-e, 6a und 6c Abbildung 3: 19) beschrieben.

Als Teilkriterium C für das Kriterium „Führung“ wird folgendes formuliert: „Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen.“ (EFQM 2003a: 14) Ausgeführt wird das Teilkriterium u.a. mit „den Bedürfnissen und Erwartungen (u.a. der Kunden) entsprechen, sie verstehen und darauf eingehen“ (ebd.). Hier werden also Teilaspekte des Grundkonzepts in den beschreibenden Aussagen zu Teilkriterien des Modells aufgegriffen, wodurch die Verzahnung der Grundkonzepte mit dem Modell sichergestellt wird. Für das Grundkonzept der „Ausrichtung auf Kunden“ finden sich weitere Zusammenhänge zu den Teilkriterien von „Politik und Strategie“: a) „Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen“ (ebd.: 15). Zentrale Verknüpfungen finden sich in den Kriterien „Prozesse“ und „Kundenbezogene Ergebnisse“. Drei Prozess-Teilkriterien sind direkt mit dem Grundkonzept der Kundenausrichtung verknüpft: c) „Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt“, d) „Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut“ und e) „Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft“ (ebd.: 20). Die bisher aufgeführten Teilkriterien betreffen die Befähiger-Aspekte des EFQM-Modells. Auf der Ergebnisseite liegt eine Verknüpfung zum Grundkonzept der Kundenausrichtung selbstredend im Kriterium der „Kundenbezogenen Ergebnisse“ vor, welches in die beiden Teilkriterien „Messergebnisse über die Wahrnehmung“ und „Leistungsindikatoren“ aufgeteilt ist.

Aus der Zusammenführung der Grundkonzepte und der Kriterien lässt sich beschreiben, was im Rahmen des EFQM als „Kundenorientierung“ verstanden wird. Dieser Schritt wird in Kapitel 3.2.1 vollzogen.

Kriterium/ Teilkriterium	← Befähiger →															← Ergebnisse →																	
	1 Führung					2 Politik & Strategie					3 Mitarbeitende					4 Partnerschaften & Ressourcen					5 Prozesse					6 Kundenbezogene Ergebnisse		7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse		8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse		9 Schlüssel-ergebnisse	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B					
Ergebnisorientierung						X	X	X	X	X	X										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Ausrichtung auf den Kunden		X				X	X											X	X	X	X	X											
Führung & Zielkonsequenz	X	X	X	X	X			X															X										
Management mittels Prozessen & Fakten		X				X	X		X	X						X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung			X			X	X	X	X	X	X												X	X									
Kontinuierliches Lernen, Innovation & Verbesserung	X		X	X	X	X					X	X	X			X		X	X														
Entwicklung von Partnerschaften			X			X	X							X				X	X								X	X					
Soziale Verantwortung	X		X	X		X	X	X	X	X			X	X	X	X									X	X							

Copyright ©1999 - 2003 EFQM

Abbildung 3 Zusammenhang EFQM Grundkonzepte - Modellkriterien<sup>6</sup>

### Zusammenfassung des Kapitels

Im Kapitel 2 wurde aufgezeigt, in welchen Kontext die vorliegende Arbeit eingebettet ist. Zum einen wurde dargestellt, wie das Qualitätsmanagement an der PHBern angelegt ist (vgl. 2 Qualitätsmanagement an der PHBern: 14f.), welche Rolle darin das beschriebene EFQM-Modell für Excellence hat und wie dieses zu verstehen ist (vgl. 2.2 EFQM für Excellence: 15ff.). Insbesondere wurde anhand des Grundkonzepts „Ausrichtung auf den Kunden“ das Zusammenspiel zwischen Grundkonzepten und Befähiger- und Ergebniskriterien des Modells beschrieben. Dabei hat sich gezeigt, dass gemäss EFQM exzellente Organisationen über ein ausgeprägtes Mass an Kundenorientierung verfügen. Diese zeichnet sich u.a. durch eine auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Strategie und ein Management der Beziehungen zu den Kunden aus.

Da das beschriebene Modell global verstanden werden muss und auf unterschiedliche Organisationskontexte angewendet werden kann, wird in einem nächsten Schritt überprüft, in welcher Weise im Kontext von Grundausbildungsstudiengängen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung ein Kundenbegriff verwendet werden kann. In einem zweiten Schritt müssen exemplarisch Teilaspekte der Kundenorientierung festgelegt und für den entsprechenden Organisationskontext operationalisiert werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stehen die Indikatoren für Kundenorientierung im Vordergrund, da sie als Ausgangslage für die Weiterentwicklung der Organisation in den entsprechenden Bereichen von zentraler Bedeutung sind.

<sup>6</sup> Die Buchstaben in den Spalten unterhalb der Kriterien stehen für Teilkonzepte.

### 3 Operationalisierung von Kundenorientierung im Studium

Die Frage nach Kundenorientierung resp. „kundenbezogenen Teilaspekten“ verlangt zunächst eine Begriffsklärung. Der Kundenbegriff an sich impliziert ein spezifisches Interaktionsverständnis zwischen Hochschulen und Studierenden. Dabei ist die Anbieter-Kunden-Beziehung nur eine von vielen Sichtweisen, die in der Literatur zur Beschreibung der Interaktionen zwischen Studierenden und der Hochschule in der Vergangenheit verwendet wurde. In einem ersten Schritt werden in diesem Kapitel mögliche Sichtweisen des Interaktionsverhältnisses zwischen Hochschulen und Studierenden betrachtet. Im Abschnitt 3.1 wird geklärt, welches Interaktionsverständnis zwischen Hochschule und Studierenden angewendet werden soll und in welcher Weise Studierende in Lehrerinnen- und Lehrerbildungsstudiengängen allenfalls als Kunden verstanden werden können.

In einem zweiten Schritt (Kp. 3.2) wird der Frage nachgegangen, in welcher Form Kundenorientierung in Organisationen umgesetzt wird. Ansätze des Relationship-Marketings resp. des Customer-Relationship-Managements werden aufgegriffen. Zudem werden Möglichkeiten der Anwendung entsprechender Ansätze auf den Bildungskontext beschrieben.

#### 3.1 Sichtweisen der Interaktion zwischen Hochschulen und Studierenden

In den vergangenen 25 Jahren wurden verschiedene Sichtweisen des Verhältnisses zwischen Hochschulen und ihren Studierenden entwickelt, welche sich mehr oder weniger in ihren Grundzügen unterscheiden. So wurden u.a. folgende Interaktionssichtweisen vorgeschlagen (vgl. Hoffmann/Kretovics 2004: 103):

Studierende als

- Kunden/Klienten/Konsumenten
- Partner/Junior Partner/Active Partner
- Prosumer
- Co-Produzenten
- Produkt/Quasi-Produkte
- Mitarbeitende
- (Teil-)Angestellte
- Patienten
- Bürger (citizen)/Mitglieder

Ausgehend von der Heterogenität der verwendeten Sichtweisen muss für die vorliegende Arbeit geklärt werden, welches Verständnis eines Kundenbegriffs zur Anwendung kommen kann. Zu diesem Zweck werden ausgewählte Sichtweisen kurz beschrieben und abschliessend Konsequenzen für die Festlegung eines „Kundenverständnisses“ im Kontext der PHBern vorgenommen.

### 3.1.1 Studierende als Kunden resp. Konsumenten

Die konsumorientierte Sichtweise der Studierenden als „Kundinnen/Kunden“ oder „Konsumentinnen/Konsumenten“ liegt vordergründig auf der Hand: Die Studierenden entscheiden sich für eine Hochschule und sie bezahlen Studiengebühren, d. h. sie bezahlen für ihre Ausbildung (vgl. Hoffmann/Kretovics 2004: 105). Zudem können Hochschulen ohne Studierende nicht existieren, da diese die Abnehmer ihres Angebots sind.

Ebenso naheliegend ist die Kritik an einer entsprechenden Sichtweise: Zum einen führt die Sichtweise der Studierenden als Kunden zu einer Distanzierung der Studierenden vom Lern- resp. Ausbildungsprozess. Zum andern, so führt Scrabec (2000: 298) aus, erwerben Kundinnen und Kunden nicht nur Produkte, sondern definieren auch Anforderungen an die Qualität eines Gutes bzw. eines Services. Gerade dies können aber Studierende nicht. Studierende können über wichtige Punkte nicht selber entscheiden. So zum Beispiel über Inhalte und Prüfungsmodalitäten (vgl. Hoffmann/Kretovics, 2004: 105). In diesem Sinne impliziert eine solche Sichtweise die Annahme, dass die Qualität einer Hochschulausbildung unmittelbar auf Kundenzufriedenheit reduziert werden kann (vgl. Cheney et. al. 1997). Schwartzman (1995) führt dazu aus, dass es bei der Zufriedenheit stark um kurzfristige Wünsche und weniger um die langfristig wichtigen Ziele geht. Ausserdem wird festgehalten, dass sich die Vorstellungen der Studierenden bezüglich Qualität der Ausbildung mit der Zeit verändern. Zudem gibt es mehrere „Kunden“ von Hochschulen. Neben den Studierenden sind das auch ihre Eltern, zukünftige Arbeitgeber und die Gesellschaft als Ganzes (vgl. Hoffmann/Kretovics 2004: 106).

Auch wenn im administrativen Bereich eine Kundenorientierung am ehesten möglich ist, gibt es Grenzen. Pitman (2000: 169) zeigt dies am Beispiel eines Studenten, der eine ungenügende Note aus der Akte streichen möchte, die Mitarbeitenden diesem Wunsch aber nicht nachkommen können resp. dürfen. Im Zusammenhang mit Hochschulausbildungen kann nicht von einem Produkt ausgegangen werden. Studierende können sich keine Abschlüsse kaufen. Die Ausbildung ist prozessorientiert. Es gibt kein Endprodukt, das Ziel ist lebenslanges Lernen (vgl. Cheney et. al. 1997: 7). In diesem Sinne sind Studierende nicht Konsumentinnen und Konsumenten, sie investieren auch in sich und in die Gesellschaft (vgl. Sperlich/Spraul 2007: 6).

Neben der inhaltlichen Kritik an der Sichtweise der Studierenden als Kundinnen/Kunden resp. Konsumentinnen/Konsumenten bringt die Anwendung einer entsprechenden Sichtweise Risiken mit sich:

- Studierende werden passiv (vgl. Morley 2003: 142).
- Das Ziel von Dozierenden ist es, gute Kundenzufriedenheit zu erreichen. Darunter kann die Ausbildung leiden (vgl. Howard/Baird 2000: 718).

### 3.1.2 Studierende als Prosumer

Der Sichtweise der Studierenden als Prosumer kommt im Bereich des Online-Lernens aktuell zunehmende Bedeutung zu. Studierende erzeugen in diesem Kontext selbst Teile der Inhalte ihres Lernprozesses (vgl. Sener 2007: 7).

Ein Prosumer ist ursprünglich jemand, der den eigenen Output sowohl produziert als auch konsumiert. „The term prosumer can be interpreted as an alleviated version of the consumer (...). It is a combination of producer and consumer and describes people who prefer to produce some of the goods and the services they consume instead of purchasing standardized, mass-customized products.“ (Sperlich/Spraul 2006: 7) Angesprochen wird hier eine verstärkte Aufhebung der Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten. Prosumeraktivitäten zeichnen sich durch vier Kernmerkmale aus: Sie versprechen hohe Kosteneinsparung und geringe (Fähigkeits-)Anforderungen, sind verbunden mit wenig Aufwand und Anstrengung und stellen hohe persönliche Befriedigung in Aussicht.

Sperlich und Spraul (2006) zeigen klar auf, dass Studierende im Lernprozess kaum mit Bedingungen rechnen können, die eine Sichtweise als Prosumer rechtfertigen können: Lernen ermöglicht nicht, Kosten zu sparen, Lernen benötigt mehr als nur minimale Fähigkeiten und Lernen ist sehr zeitintensiv. Die einzige Übereinstimmung, welche die Autorinnen finden, ist, dass im günstigsten Fall eine persönliche Befriedigung resultiert.

### **3.1.3 Studierende als Produkt**

Die Sichtweise, welche Studierende als Produkt darstellt, beinhaltet die Annahme, dass Hochschulen aus dem „Rohmaterial“ der Maturanden das „Endprodukt“ machen, welches mit einem Zertifikat (Abschluss) versehen wird. Die potentiellen Arbeitgeber sind damit die eigentlichen Kunden von Hochschulen. Die Anzahl der Studierenden, die nach dem Abschluss eine Arbeitsstelle findet, sowie deren Anfangsgehalt zeigt den Wert der Ausbildung auf bzw. die Qualität der Ausbildungsstätte.

Bei einer entsprechenden Sichtweise liegt die Kritik auf der Hand: Eine Hochschule verkauft nicht Studierende, sondern ihre bildenden und extracurricularen Ressourcen. Das Geld geht auch nicht an die Produzentin, d. h. die Hochschule, sondern an das „Produkt“ selbst (vgl. Litten 1980: 48). Zudem ist Lernen ein aktiver Prozess, die Studierenden können nicht geformt werden, wie es die Ausbildenden möchten (vgl. Hoffmann/Kretovics 2004: 108).

### **3.1.4 Studierende als Mitarbeitende**

Gemäss Hoffmann und Kretovics (2004: 109f) haben Studierende eine ähnliche Rolle und eine vergleichbare Verantwortung wie Mitarbeitende: Sie sind aktiv engagiert, ihre Motivation ist bedeutend für den ganzen Prozess, es gibt Rollenerwartungen, welche meistens schriftlich festgehalten sind, und ihre Leistung wird gemessen. Studierende sind in die Prozesse involviert und suchen diese Involviertheit auch. Dies ist ein deutlicher Unterschied zur Kundensichtweise (ebd.). Jedoch erhalten Studierende kein Gehalt und keine Spesenauslagen. Vielmehr bezahlen sie für die Ausbildung und das Material. Studierende können nicht so einfach eingestellt und auch nicht so einfach entlassen werden. Sie stehen nicht direkt in der Verantwortung für die Institutionsziele. Sie orientieren sich vor allem an ihrem Wissensaufbau, nicht so sehr an der Wissensproduktion (ebd.).

Die Sichtweisen von Studierenden als Kunden, Mitarbeitende oder Produkte entstehen durch die Anwendung von Konzepten für For-Profit-Organisationen im Hochschulkontext (vgl. Hoffmann/Kretovics 2004: 103). Die Hochschule ist aber mit einer Non-Profit-Organisation zu vergleichen; egal, ob sie privat oder staatlich geführt wird (vgl. Sperlich/Spraul 2007: 3). Studierende als Teil-Angestellte zu sehen (Partial Employee; Hoffmann/Kretovics 2004: 110ff.) vereinigt die Sichtweisen von Studierenden als Kunden, als Mitarbeitende und als Produkte. Die Sichtweise des „Teil-Angestellten“ kommt aus dem Dienstleistungsmarketing. Sie beschreibt die einzigartige Rolle der Kundinnen und Kunden in einem Dienstleistungssetting (vgl. ebd.: 111). Die Ausbildung kann als ein „service encounter“ betrachtet werden, da die vier wichtigsten Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Gütern gegeben sind:

- Nichtgreifbarkeit (intangibility)
- Untrennbarkeit (inseparability)
- Heterogenität (heterogeneity)
- Vergänglichkeit (perishability)

Teil-Angestellte sind verantwortlich für die Co-Produktion des Serviceprodukts (vgl. ebd.: 112). Ein Patient in einem Spital beispielsweise muss Informationen liefern, damit der Arzt eine Diagnose stellen kann. Danach muss er sich an dessen Anweisungen halten (z.B. Tabletten einnehmen, sich schonen), damit er gesund wird. Der Arzt und der Patient arbeiten damit zusammen. Der Patient übernimmt Verantwortungen ähnlich denen eines Angestellten (ebd.). Das Konzept der Studierenden als Teilangestellte kann allenfalls auf den Dienstleistungsaspekt der Interaktion angewendet werden. Der Vergleich zur Patienten-Arzt-Interaktion zeigt für den Hochschulkontext im Bereich Lehre hingegen eine offensichtliche Problematik: Geht man von einem konstruktivistischen Lernprozess aus, liegt es auf der Hand, dass das Teilangestellten-Paradigma hier nicht zur Anwendung kommen kann. Eine Reduktion der Verantwortung der Studierenden für den eigenen Lernprozess auf die Umsetzung von Anweisungen der Dozierenden würde kaum zum erwünschten Lernerfolg führen.

### **3.1.5 Studierende als Co-Produzenten**

Die Sichtweise, Studierende als Co-Produzenten zu betrachten, liegt dem Ansatz der Teilangestellten nahe. „Durch ihre Teilnahme und ihre Beiträge in Lehrveranstaltungen sind die Studierenden mit ihren eigenen Fähigkeiten massgeblich mit für den Erfolg der Lehre, d.h. der Lehrqualität, verantwortlich. Weiterhin beteiligen sie sich als studentische oder wissenschaftliche Hilfskräfte und im Rahmen ihrer eigenen wissenschaftlichen Arbeit (z.B. Diplomarbeiten) auch an der „Produktion“ von Forschung und sind somit mitverantwortlich für die Forschungsqualität einer Hochschule.“ (Langer et al. 2001: 8) Die Beschreibung zeigt, dass die Co-Produzenten-Sichtweise die Studierenden in erster Linie als aktive Beteiligte betrachtet, was sich grundlegend von den weiter oben aufgeführten Konsumenten- resp. Produkte-Sichtweisen unterscheidet.

### **3.1.6 Konsequenzen für das Interaktionsverständnis für die vorliegende Arbeit**

Die Heterogenität der dargestellten Ansätze eines Interaktionsverständnisses zwischen Hochschulen und ihren Studierenden zeigt, dass für die vorliegende Arbeit ein Verständnis defi-

niert werden muss. Gleichzeitig weist die Unterschiedlichkeit der Ansätze darauf hin, dass im Hochschulalltag unterschiedliche Interaktionskontexte existieren, denen Rechnung getragen werden muss. Aus Sicht der Hochschule bietet sie den Studierenden teilweise Dienstleistungen an (Administration, Lehre), teilweise erarbeitet sie gemeinsam mit den Studierenden (Lern-)Ergebnisse resp. Produkte (Lehre, Forschung).

Einen Versuch, den unterschiedlichen Situationen gerecht zu werden, macht Mintzberg (1996) indem er festhält, dass Menschen in der Gesellschaft jeweils einen von vier „Hüten“ tragen: den eines Kunden (customer), eines Klienten (client), eines Bürgers (citizen) oder eines Subjekts (subject). Studierende können nach Mintzberg als Kunden bezeichnet werden, wenn in Veranstaltungen frontal unterrichtet wird oder auch bei einseitigen administrativen Angelegenheiten (vgl. Sharrock 2000: 150). Als Klienten suchen sie Auskünfte und Unterstützung. Studierende als Bürger der Hochschule haben Zugang zu gewissen Ressourcen und sie besitzen gewisse Rechte (ebd.). Als Subjekt schliesslich haben Studierende gewisse Verpflichtungen gegenüber den anderen Mitgliedern der Gemeinschaft (ebd.).

Mintzbergs Vier-Hüte-Modell enthält grundsätzlich zwei der weiter oben ausgeführten Ansätze eines Interaktionsverständnisses: den der Studierenden als Kunden (bei Mintzberg Kunden resp. Klienten) und den der Studierenden als Co-Produzenten. Für die vorliegende Arbeit soll von einer differenzierten Sicht des Interaktionsverständnisses zwischen Studierenden und Hochschulen ausgegangen werden: Studierende sind als Co-Produzenten mitverantwortlich für das Lernergebnis. In diesem Verständnis werden die Studierenden als Akteure verstanden, welche massgeblich für den Erfolg der Lehre (mit-)verantwortlich sind. Sie haben also entscheidenden Anteil an der Qualität der Lehre resp. Ausbildung.

Als Kunden beziehen Studierende Dienstleistungen in den Bereichen Administration, Beratung, Infrastruktur und Lehre. Die Hochschule muss, wenn sie Kundenorientierung leben will, hier ausgeprägt den Bedürfnissen der Studierenden entsprechende Angebote bereitstellen. Die Zufriedenheit der Studierenden ist in diesem Bereich ein relevanter Indikator für Qualität. Wenn im weiteren Verlaufe der Arbeit der Begriff der Studierenden als Kunden verwendet wird, bezieht sich das auf die entsprechenden Interaktionskontexte.

Die Zusammenfassung zeigt, dass im Schnittbereich „Lehre“, in dem Studierende sowohl als Kunde als auch als Co-Produzenten agieren, Reibungspotential liegt. Studierendenzufriedenheit alleine kann nicht als Indikator für Lehrqualität stehen. Es muss immer wieder geprüft werden auf welche Weise kurzfristige Zufriedenheit der Studierenden mit der Lehre mit den langfristigen Ausbildungszielen in Einklang gebracht werden kann<sup>7</sup>.

### **3.2 Kundenorientierung**

Historisch betrachtet hat sich der Begriff der Kundenorientierung kontinuierlich weiterentwickelt: Währenddem zunächst Transaktionsansätze die Sichtweise dominierten, wurden in der Folge unterschiedliche Beziehungsansätze eingeführt. Parallel zur Veränderung der Sichtwei-

---

<sup>7</sup> Auf diesen Aspekt kann im weiteren Verlauf der Arbeit aus Platzgründen nicht mehr eingegangen werden.

se der Kundenorientierung entwickelten sich betriebswirtschaftliche Marketing-Modelle, welche diese Sichtweise abbildeten. Auf diese Weise entstanden das Relationship Marketing und das Customer Relationship Management (vgl. Baumgartner/Poininger 2003 resp. Bruhn/Homburg 2005). „Die Zielsetzung, ihre Kunden kennen zu lernen und dadurch die Beziehung zu den Kunden bestmöglich zu gestalten und höhere Gewinne zu generieren, motiviert viele Unternehmen, von einer Produktorientierung über Transaktionsorientierung hin zu einer Beziehungsorientierung zu wechseln.“ (Pausits 2005: 87)

### **3.2.1 Kundenorientierung im EFQM-Modell**

Die Ausführungen in den Abschnitten 2.2.1 resp. 2.2.2 haben gezeigt, dass mit dem EFQM-Modell für Excellence ein Managementmodell in der PHBern eingeführt wurde, das zum einen eine ausgesprochene Kundenorientierung und zum andern eine Verpflichtung zu einem „Kundenbeziehungsmanagement“ eingeführt hat. Im Folgenden werden zusammengefasst noch einmal die Kernelemente der Kundenorientierung und der entsprechenden Handlungserwartungen beschrieben.

Kernanliegen der Kundenorientierung ist nachhaltiger Kundennutzen. Für die Führungskräfte der Organisation bedeutet das, dass sie aus einer Grundhaltung heraus agieren, welche verlangt, dass sie den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden entsprechen, sie verstehen und darauf eingehen wollen. Entsprechend sollen Politik und Strategie der Organisation auf gegenwärtigen und zukünftigen Kundenbedürfnissen und -erwartungen beruhen. Dementsprechend werden Produkte und Dienstleistungen auf diese Bedürfnisse und Erwartungen hin entworfen und entwickelt. Die Kundenbeziehungen werden bewusst gemanagt. Auf der Handlungsebene bringen diese Anforderungen mit sich, dass die gegenwärtigen und zukünftigen Kundenbedürfnisse in geeigneter Form erfasst und aufbereitet werden, damit die notwendigen Massnahmen informationsbasiert eingeleitet werden können. Zur Überprüfung des Entwicklungsstands und der Wirkung eingeleiteter Massnahmen müssen Messungen bzgl. Kundenwahrnehmung von Aspekten der Organisation durchgeführt und die Ergebnisse anhand von Leistungsindikatoren bewertet werden.

Bei optimalem Verlauf der Entwicklung der Kundenorientierung der Organisation profitieren nicht nur die Kunden, sondern auch die Organisation selbst. Sie erzielt Vorteile in den Bereichen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung, Mitarbeitendenmotivation, Marktanteile und Wettbewerbskenntnisse.

Im Hochschulkontext bedeutet Kundenorientierung, Prozesse auf die durch die Studierenden gegebenen Lernvoraussetzungen auszurichten (z.B. Flexibilisierung der Lernzeiten und -orte). Studierende müssen als strategische Partner wahrgenommen werden (vgl. Pausits 2005: 122).

In den folgenden Abschnitten werden zentrale Operationalisierungskonzepte von Kundenorientierung kurz beschrieben. Das Anliegen ist dabei die Klärung der jeweiligen Grundverständnisse der Konzepte.

### 3.2.2 Relationship Marketing

Die Ziele des Relationship Marketings lassen sich in zwei Zielebenen unterteilen: Das übergeordnete Ziel ist der Beziehungserfolg, d.h. die Organisation strebt eine hohe Beziehungsqualität zu den Kunden an. Als untergeordnete Ziele werden mit Massnahmen des Relationship Marketings Wachstum, Sicherheit und Rentabilität der Organisation angestrebt. Diesen drei Zielen auf der zweiten Ebene vorgelagert sind wiederum die vorökonomischen Ziele der Kundennähe, Kundenbindung und Unabhängigkeit des Anbieters, welche teilweise in Konkurrenz zueinander stehen können (Baumgartner/Poininger 2003: 64).

Relationship Marketing zielt also auf langfristige Kundenbeziehungen und postuliert über die strategische Kundenbindung hohe Profitabilität im unternehmerischen Handeln (vgl. Pausits 2005: 90).

Relationship Marketing muss als Managementprozess verstanden werden, der sich aus unterschiedlichen Phasen zusammensetzt: „Relationship Marketing kann als systematischer Managementprozess mit den Phasen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle beschrieben werden. Im Zentrum dieses Managementprozesses steht die kontinuierliche Marketingplanung.“ (Baumgartner/Poininger 2003: 65)

Angewendet auf den Hochschulkontext leitet Pausits (2005) Merkmale ab, welche im Handeln der Mitarbeitenden einer Hochschule auf allen Stufen angewendet resp. umgesetzt werden müssen (vgl. Tabelle 1).

	<b>Relationship Marketing an Hochschulen (Weiterbildungsbereich)</b>
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung langfristiger Studierendenbeziehungen</li> <li>▪ Langfristige Wertegenerierung durch Studierendenintegration</li> </ul>
<b>Paradigma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studierendenorientierte Lehrprogramme, Flexibilität, Economies of scope</li> <li>▪ Individualität</li> </ul>
<b>Studierendenverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studierendenindividualität</li> <li>▪ Wechselseitigkeit</li> </ul>
<b>Marktsichtorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beziehungskompetenz</li> <li>▪ Wertsteigerung durch Beziehungen</li> </ul>
<b>Marketingverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviceorientierung</li> <li>▪ Zeitraumbetrachtung</li> <li>▪ Persönlicher Dialog</li> </ul>

Tabelle 1 Merkmale Relationship Marketing an Hochschulen (Pausits 2005: 90)

Relationship Marketing bedeutet nach Pausits (2005) also, dass Hochschulen ausgehend von einer Serviceorientierung, einer Lebenszyklusbetrachtung und einer Betonung des persönli-

chen Dialogs mit den Studierenden durch die Berücksichtigung der Studierendenindividualität und der Wechselseitigkeit der Beziehung studierendenorientierte Lehrprogramme anbieten und flexibel auf die Individualität der einzelnen Studierenden reagieren. Angestrebt wird dadurch eine langfristige Beziehung zu den Studierenden.

### **3.2.3 Customer Relationship Management**

„Alle Massnahmen, die zur erfolgreichen Herstellung und Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen führen, können unter dem Begriff Customer Relationship Management subsumiert werden.“ (Baumgartner/Poininger 2003: 73) CRM ist ein auf Kundenbindung basierender Managementansatz. Eine Abgrenzung zum reinen Kundenbindungsmanagement kann insofern vorgenommen werden, als das Kundenbindungsmanagement sowohl auf der Ziel- als auch auf der Handlungsebene die Aufrechterhaltung eines Kundenstamms fokussiert (vgl. Pausits 2005: 93). CRM hingegen betrachtet den gesamten Zyklus der Beziehung zu Kunden, von der Kundengewinnung bis hin zur -revitalisierung. In diesem Sinne ist die Langfristigkeit der Kundenbeziehung das zentrale Anliegen des CRM. Diese langfristige Betrachtungsweise bildet sich in der Vielfalt resp. Anlage der Teilmanagementbereiche des CRM ab: Interessenmanagement, Neukundenmanagement, Zufriedenheitsmanagement, Beschwerdemanagement, Kündigungspräventionsmanagement, Kündigungsmanagement, Revitalisierungsmanagement. Sämtliche CRM-Bereiche erstrecken sich entlang des sogenannten „Customer Life Cycle“ (vgl. Pausits 2005: 95ff.), welcher die gesamte Spanne von der ersten Interessensbeziehung potentieller Kunden über die effektive „Kundenphase“ bis hin zur Phase nach Abschluss der eigentlichen Kundenbeziehung umfasst.

Das CRM-Gesamtmodell lässt sich in drei Handlungsfelder unterteilen: analytisches, operatives und kollaboratives CRM. Im Rahmen des analytischen CRM werden Daten gesammelt, ausgewertet und entsprechende Informationen aufbereitet. Das operative CRM beinhaltet die Umsetzung der Informationen zur Ausgestaltung der Beziehung zu den Kunden. Im kollaborativen CRM letztendlich steht die effektive Umsetzung der im operativen CRM festgelegten Massnahmen im Umgang mit Kunden im Zentrum (vgl. Pausits 2005: 105ff.).

Sowohl in der Literatur als auch in der praktischen Umsetzung enthält CRM eine technologische Dimension: Aufgrund der Tatsache, dass umfassend Daten in Bezug auf die unterschiedlichen Life Cycle Phasen gesammelt, ausgewertet und aufbereitet werden, stellt sich die Frage nach geeigneten IT-Instrumenten zur Umsetzung der entsprechenden Massnahmen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf die Betrachtung dieses Aspekts verzichtet.

### **3.2.4 Student Relationship Management**

Unter „Student Relationship Management“ (SRM) ist das auf den Hochschulkontext übertragene Konzept des CRM zu verstehen. Der durch diesen Transferprozess entstehenden Problematik der Andersartigkeit des Bildungs- resp. Non-Profit-Kontextes schenkt Pausits (2005) in seiner Arbeit grosse Aufmerksamkeit.

Als wichtige Grundlage führt der Autor die Besonderheiten des Kundenverständnisses im Hochschulkontext aus, wie sie im Kp. 3.1.6 der vorliegenden Arbeit bereits erläutert wurden. Studierende können auch bei Pausits dann als Kunden im engen Sinne verstanden werden, wenn die Hochschule als Dienstleistungseinrichtung für Lehre und Forschung betrachtet wird resp. entsprechend agiert. Neben der Feststellung, dass Studierende selbst als Co-Produzenten verstanden werden müssen, führt er zusätzlich ein gesamtgesellschaftliches Interesse als weiteren Faktor in der Reflexion der Konzeption und Umsetzung von Kundenorientierung im Hochschulkontext ein: „Unterschiedliche Zielgruppen haben divergierende Anforderungen bezüglich Lehre und Forschung. Somit wird eine Orientierung an den Kunden der Hochschule – Studierende, Drittmittelgeber – im engeren Sinne nur begrenzt möglich. Vielmehr muss die Hochschule im Sinne ihres Bildungsauftrags die Interessen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen berücksichtigen.“ (Pausits 2005: 118f.)

Als zentrale Voraussetzung für die Einführung eines SRM an einer Hochschule wird die Existenz einer wirksamen kundenzentrierten Hochschulstrategie erachtet. Mit dem SRM werden sämtliche Prozesse und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation auf die Strategie hin ausgerichtet (vgl. ebd.: 115). In diesem Verständnis fokussiert SRM auf Strategie, Struktur und Funktion der Hochschule und richtet sich an Einzelpersonen und Personensegmente und wird von entsprechender Technologie unterstützt, wie Abbildung 4 zeigt (vgl. ebd.: 146).

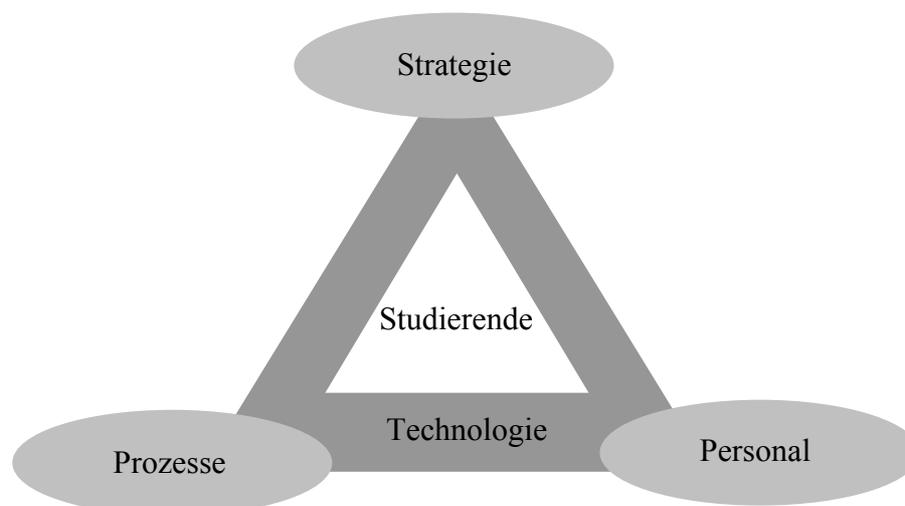


Abbildung 4 Das SRM Bezugssystem (Pausits 2005: 146)

Im Zentrum des SRM stehen also Studierende, die als Mitgestalter in den Leistungserstellungsprozess mit einbezogen werden und damit direkten Einfluss auf das Ergebnis ihres Studiums haben. Die Tätigkeiten im Rahmen des SRM orientieren sich am Studierendenwert, d.h. sämtliche Wechselbeziehungen auch über das Studiumsende hinaus müssen berücksichtigt werden. Als Konsequenz ergibt sich das sogenannte „Student Lifetime Management“. Damit wird angestrebt, den Beziehungszyklus der Studierenden zu analysieren, zu planen und zu gestalten. Als Grundprinzipien können folgende Punkte erachtet werden:

- Intention einer einzigartigen Beziehung zu den Studierenden (Grundhaltung, insbesondere der Hochschulleitung)

- Individualität gegenüber den Studierenden (studierendensegment-orientierte Angebote)
- Information über die Studierenden (Datensammlung)
- Integration der Studierenden (in Datensammlung und Aktivitäten der Hochschule)
- Interaktionen mit den Studierenden (als Ausgangslage für den Beziehungsaufbau)
- Investment in die Studierenden (SRM bedeutet finanzielles Engagement)

In Analogie zum Customer Life Cycle im CRM werden im SRM entlang des Student Life Cycle unterschiedliche Strategien mit entsprechenden Zielen und Massnahmen formuliert und umgesetzt. Eingesetzt werden kurz- (Schaffung von temporärer Stabilität, z.B. durch Erhebung von Anmeldegebühren) und langfristige Gebundenheits- (Sicherung der Beziehung über die Zeit hinweg, z.B. durch Anmeldung für einen ganzen Studiengang) resp. kurz- (Aufbau von Vertrauen durch Darstellung der Kundenorientierung) und langfristige Verbundenheitsstrategien (Studierende identifizieren sich mit der Hochschule).

Im Zusammenhang mit den fünf Phasen des Student Life Cycle kommen die unterschiedlichen Strategien zum Einsatz. In der Phase I (Anbahnung) sollen Kunden durch Informationsveranstaltungen, schriftliche Informationen, individuelle Beratungen von der Qualität der Angebote überzeugt werden. Diese Massnahmen zielen auf eine kurz- resp. langfristige Verbundenheitsstrategie ab. In der Phase II (Aufnahme und Sozialisation) soll eine kurzfristige Gebundenheit der Studierenden erreicht werden. Diese Phase umfasst den Beginn und die ersten Monate des Studiums. In der Phase III (Expansion und Reife) befinden sich die Studierenden in der Phase der intensivsten Kooperation mit der Hochschule. Im Rahmen von Seminar- oder Masterarbeiten erleben sie intensive Betreuung durch Mitarbeitende der Hochschule. Angestrebt wird hier langfristige Gebundenheit. In Phase IV (Bewertung und Commitment) kommt die Strategie der langfristigen Verbundenheit zum Tragen. Sowohl Studierende als auch die Hochschule bewerten den Erfolg der Ausbildung. Über Alumni- und Revitalisierungstätigkeiten wird in Phase V die Strategie der kurzfristigen Verbundenheit verfolgt (vgl. Pausits 2005: 149ff.).

Sämtliche Phasen werden durch die Hochschule von entsprechenden Massnahmen begleitet: In Phase I werden Massnahmen des Interessentenmanagements eingesetzt (Information, Beratung). In den Phasen II – IV kommen Massnahmen des Studierendenmanagements zum Einsatz (Freshman-, Zufriedenheits-, Beschwerde-, Studienabbruchspräventionsmanagement). Phase V ist geprägt von Massnahmen des Rückgewinnungsmanagements (Revitalisierungs-, Alumnimanagement).

Es erscheint einleuchtend, dass sämtliche Massnahmen von einem ausgebauten Qualitätsmanagement begleitet werden müssen: Infrastrukturqualität, Angebotsqualität, Durchführungsqualität, Erfolgsqualität (Output), Folgequalität (Outcome) haben direkte Zusammenhänge mit den oben beschriebenen Phasen, Strategien und Managementbereichen (vgl. ebd.: 160ff.). Analog zum CRM wird das Grundlagenkonzept des SRM in analytischen (Datengenerierung und -aufbereitung), operativen (Support- und Kernprozesse) und kollaborativen (alle Tätigkei-

ten mit spezifischem resp. indirektem SRM-Zusammenhang) SRM-Handlungsfeldern umgesetzt (vgl. ebd.: 200ff.).

Abschliessend lässt sich festhalten, dass das von Pausits (2005) entwickelte Konzept des SRM viele Analogien zum CRM aufweist, aber in Einzelheiten auf den spezifischen Kontext der Hochschule adaptiert wurde. Den Kern des SRM bringt Pausits selber auf den Punkt: „Zusammenfassend ist SRM eine Hochschulstrategie, die mit Hilfe moderner Technologien zur Optimierung der Beziehungsqualität zwischen Hochschule und Studierenden auf lange Sicht eingesetzt wird.“ (Pausits 2005: 146)

### **Zusammenfassung des Kapitels**

Im ersten Teil des Kapitels (Kp. 3.1) wurde aufgezeigt, dass Studierende im Kontext der vorliegenden Arbeiten als Kunden und gleichzeitig als Co-Produzenten verstanden werden müssen und sämtliche in der Arbeit dargestellten kundenbezogenen Aspekte sich auf den ersten Aspekt des Interaktionsverständnisses zwischen Studierenden und Hochschule beziehen.

Der zweite Teil (Kp. 3.2) hat aufgezeigt, in welcher Weise Kundenorientierung allgemein und spezifisch im Hochschulkontext operationalisiert wird. Mit dem Student Relationship Management (SRM) wurde ein Konzept dargestellt, welches ein auf den Hochschulkontext adaptiertes Customer Relationship Management Konzept darstellt.

Sämtliche SRM-Massnahmen zielen letztlich auf eine hohe Beziehungsqualität und Hochschulbindung der Studierenden. Diesen beiden Aspekten widmet sich das folgende Kapitel (Kp. 4).

## **4 Hochschulbindung und Beziehungsqualität als zentrale Indikatoren für Kundenorientierung im Studium**

In den Kapiteln 2.2 und 3.2 hat sich gezeigt, dass hohe Beziehungsqualität und ausgeprägte Kundenbindung die zentralen Ziele von Kundenorientierung sind. In diesem Sinne sind die Konstrukte als Indikatoren für Kundenorientierung geeignet. Hohe Einschätzungen der Beziehungsqualität und ausgeprägte Hochschulbindung der Studierenden könnten somit auf eine ausgeprägte Kundenorientierung der Hochschule resp. deren Mitarbeitenden hinweisen. In der vorliegenden Arbeit werden spezifisch die Beziehungsqualität zwischen Studierenden und Hochschule und die Bindung der Studierenden an die Hochschule (Hochschulbindung) beschrieben und operationalisiert.

### **4.1 Hochschulbindung**

Der Begriff der Hochschulbindung basiert auf dem Kundenbindungsbegriff, welcher aus unterschiedlichsten Blickwinkeln in der wissenschaftlichen Literatur betrachtet wird. Neben der grundsätzlichen Unterscheidung zwischen ökonomischen und psychologischen Sichtweisen von Kundenbindung stehen unterschiedliche Forschungsperspektiven (vgl. Weinberg/Terlutter 2005: 43ff.). Für die vorliegende Arbeit wird auf eine verhaltenswissenschaftliche Optik eingegangen. Zentral wird aus diesem Blickwinkel untersucht, welche psychischen und sozialen Bindungskonzepte zu dauerhaften Geschäftsbeziehungen führen können. In diesem Verständnis bezieht sich Kundenbindung auf den „inneren Zustand eines Individuums“ (Weinberg/Terlutter 2005: 44) gegenüber einem Unternehmen. Gemeint ist, dass sich eine Person einem Unternehmen gegenüber verbunden fühlen kann resp. dass die Person in einem Zustand von Gebundenheit gegenüber dem Unternehmen ist. Dieser Zustand umfasst Emotionen der Verbundenheit, die Motivation sich weiterhin in der Geschäftsbeziehung zu engagieren und positive Einstellungen gegenüber dem Anbieter. Der Motivationsbegriff wird hier so verstanden, dass er auch eine kognitive Komponente enthält, welche eine Zweck-Mittel-Optik des Kunden beinhaltet, d.h. der Kunde sieht im Unternehmen „eine geeignete Möglichkeit seine ökonomischen Bedürfnisse zu befriedigen“ (ebd.). Mit der positiven Einstellung des Kunden gehen Verhaltensdispositionen einher, welche zu einer Weiterempfehlung oder zu einem Wiederkauf eines Produkts desselben Unternehmens führen.

Als Determinanten von Kundenbindung im oben beschriebenen Sinn stehen zentral die Kundenzufriedenheit (vgl. Homburg et al. 2005: 96ff.) und weitere Aspekte wie Commitment, Vertrauen, Loyalität und Involvement (vgl. Weinberg/Terlutter 2005: 50).

Das Thema der Kundenbindung an Hochschulen wurde in Form von Dropoutstudien und in Zusammenhang mit Alumniarbeit an Universitäten zunächst eingehend untersucht (vgl. Pausits 2005: 93). Zentrales Ziel war, Studienabbrüche zu verhindern. In späteren Arbeiten (z.B. Langer et al. 2001) wurde versucht, das Konstrukt der Hochschulbindung in Modelle einzubinden, welche neben der Beschreibung von unterschiedlichen Formen von Bindungen die

Determinanten von Hochschulbindung aufgegriffen und damit versuchten, mögliche Massnahmen zur Beeinflussung der Bindung von Studierenden gegenüber den Hochschulen abzuleiten.

Die Stärkung der Hochschulbindung von Studierenden findet in erster Linie über die Förderung der Qualität der Lehre statt. Sowohl die Ausgestaltung des Lehrangebots als auch die Betreuung der Studierenden durch Dozierende und andere Mitarbeitende der Hochschulen spielen eine wichtige Rolle. Akademische Integration ist ein zweiter wichtiger Aspekt: Über Angebote ausserhalb des Lehrbetriebs, die Forcierung studentischer Initiativen und eine starke Einbindung der Studierenden in Lehre und Forschung kann bei den Studierenden die Entwicklung einer emotionalen Bindung zur Hochschule unterstützt werden. Auch über Formen der sozialen Integration (z.B. Hochschulsport, Feste) können ähnliche Effekte erzielt werden (vgl. Pausits 2005: 131).

Ausgedrückt wird die Bindung über Verhalten (Wechsel, Abschluss, Abbruch) und Einstellungen gegenüber der Hochschule (Weiterempfehlung, Wiederwahl, Wille zum Kontakthalten).

Neben positiven Formen von Bindungen können insbesondere bei fehlenden Alternativen negative Bindungen entstehen, sogenannte „kalte Bindungen“. Studierende, welche solche Formen von Hochschulbindung entwickeln, sind für jegliche Form von Alumniarbeit verloren. Für spätere Alumniarbeit ist vorliegendes emotionales Commitment während dem Studium entscheidend (vgl. ebd.: 132ff.).

Für die Messung von Hochschulbindung bestehen bisher wenige Instrumente. Langer et al. (2001) haben ein Instrument entwickelt, welches nicht konkretes Bindungsverhalten, sondern Bindungsintentionen erfasst. Es wurde im Rahmen grosser Untersuchungen an unterschiedlichen Hochschultypen eingesetzt. Erfasst werden die Weiterempfehlungsbereitschaft, die Wiederwahlabsicht und das Bedürfnis, weiterhin mit der Hochschule in Kontakt zu bleiben. Dieses Instrument wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingesetzt.

### **Skala „Hochschulbindung“ Langer et al. (2001), angepasst auf den Kontext der PHBern:**

Hochschulbindung (Skala: 6-stufig; stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen)

- 
- |          |   |
|----------|---|
| Hochsb01 | Ich würde den Studiengang Sekundarstufe I weiterempfehlen.  |
| Hochsb02 | Ich würde die PHBern weiterempfehlen.   |
| Hochsb03 | Ich bin sehr daran interessiert, auch zukünftig Kontakte zum Institut Sekundarstufe I zu pflegen. |
| Hochsb04 | Wenn ich heute noch mal die Wahl hätte, würde ich denselben Studiengang wieder wählen.            |
-

---

Hochsb05	Wenn ich heute noch mal die Wahl hätte, würde ich wieder an der PHBern studieren.
Hochsb06	Einem Ehemaligenverein der PHBern würde ich beitreten.

---

Tabelle 2 Skala Hochschulbindung

## 4.2 Beziehungsqualität

Beziehungsqualität ist als Determinante von Kundenbindung ein Konstrukt, das erst in den vergangenen Jahren im Rahmen der Relationship Marketing Forschung an Bedeutung gewonnen hat. Während zunächst Zufriedenheit der Kunden als alleinige Determinante für Kundenbindung galt, wurde das dreidimensionale Konzept der Beziehungsqualität erst später eingeführt.

Beziehungsqualität umfasst nach Bornemann (o.J.) die drei Dimensionen Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment der Kunden. Für den Hochschulkontext bedeutet das Zufriedenheit mit der Lehre und den Dienstleistungen der Hochschule, Vertrauen in die Institution resp. deren Mitarbeitenden und Commitment gegenüber der Institution und den eigenen Zielen (vgl. Pausits 2005: 131). Studierende, die eine gute Beziehung zur Hochschule haben, zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie über ein hohes Mass an Zufriedenheit mit der Lehre und den Dienstleistungen der Hochschule verfügen, in die Mitarbeitenden ein grosses Vertrauen haben und der Hochschule und ihren eigenen Zielen gegenüber ein ausgeprägtes Mass an Commitment verfügen.

In den folgenden Abschnitten werden die drei Dimensionen von Beziehungsqualität kurz ausgeführt und anschliessend in einem Gesamtmodell eingeordnet.

### 4.2.1 Studierendenzufriedenheit

Die Gegenüberstellung von Erwartungen und wahrgenommenem Leistungsniveau ergibt den Grad der Zufriedenheit. Mit dieser kurzen Definition kann der Zufriedenheitsbegriff umschrieben werden. Gleichzeitig wird klar, dass sich Zufriedenheit im oben beschriebenen Sinn auf die Qualität einer Leistung bezieht.

Grundsätzlich verfügt der Zufriedenheitsbegriff bezogen auf Kunden über unterschiedliche Dimensionen: Physisches Umfeld, Zuverlässigkeit, Leistungswille, Leistungskompetenz, Einfühlungsvermögen. Zufriedenheit umfasst demnach Potential-, Prozess- und Ergebnisqualitäten (vgl. Langer et al.: 22). Im Hochschulkontext betreffen die Zufriedenheitsdimensionen die Kompetenz des Lehrpersonals, die Infrastruktur der Hochschule, das Lehrangebot eines Studiengangs, die Betreuung durch die Mitarbeitenden, Prüfungen, das Dienstleistungsangebot insgesamt und die Ausbildung insgesamt.

Zur Entstehung von Kundenzufriedenheit liegen unterschiedlichste Theorien vor (vgl. z.B. Homburg/Stock-Homburg 2006: 34ff.). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es nicht möglich, auf die Entstehungsprozesse von Kundenzufriedenheit weiter einzugehen.

Die Messung von Kundenzufriedenheit kann aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgen: Objektiv oder subjektiv; implizit oder explizit; ereignis- oder merkmalsorientiert; ein- oder mehrdimensional; ex-ante oder ex-post (vgl. Beutin 2006: 122ff.). Im Hochschulkontext wird Studierendenzufriedenheit häufig bezogen auf einzelne Lehrveranstaltungen ex-post oder begleitend erfasst. Zum Einsatz kommen validierte Instrumente (z.B. TEACH-Q (Hansen et al. 1996) oder das Befragungsinstrument von Rindermann (1996)). Zusätzlich wurde z.B. für die Wirtschaftswissenschaften ein erweitertes Instrument entwickelt: FACULTY-Q (Hansen et al. 2000), welches neben der Optik der Studierenden auch weitere Stakeholder mit einbezieht. An einzelnen Hochschulen wird zur Erfassung der Qualität von Dienstleistungen auf den SERVQUAL-Ansatz (vgl. Parasuraman et al. 1988) zurückgegriffen. Mit Hilfe von standardisierten Verfahren wird in diesem Ansatz die Zufriedenheit der Studierenden mit den Dienstleistungen der Hochschule insgesamt erfasst.

In der vorliegenden Arbeit wird auf das von Langer et al. (2001) entwickelte Instrument zur Erfassung der Studierendenzufriedenheit zurückgegriffen. Es berücksichtigt zum einen die unterschiedlichen Zufriedenheitsdimensionen (Infrastruktur, Lehrangebot, Betreuung durch Dozierende/Praxislehrpersonen, Prüfungen, Dienstleistungen) und wurde zum andern in Deutschland sowohl in Universitäten als auch in Fachhochschulen bereits erfolgreich eingesetzt.

### **Zufriedenheitsskalen Langer et al. (2001), angepasst auf den Kontext der PHBern:**

Infrastruktur (Skala: 6-stufig; sehr gut bis sehr schlecht; nicht relevant)

---

	Wie beurteilen Sie die Infrastruktur der PHBern?
Infras01	Räumlichkeiten für Lehrveranstaltungen
Infras02	Studentische Computerarbeitsplätze
Infras04	Infrastruktur insgesamt

---

Tabelle 3 Skala Zufriedenheit mit Infrastruktur

Lehrangebot (Skala: 6-stufig; sehr gut bis sehr schlecht; nicht relevant)

---

	Beurteilen Sie nun bitte das Lehrangebot am Institut Sekundarstufe I.
Lehran01	Wahlmöglichkeiten
Lehran02	Angebot an besonderen Veranstaltungen (z.B. Exkursionen)
Lehran03	Möglichkeit zum Teilstudium
Lehran04	Abstimmung des Lehrangebots auf die Prüfungsanforderungen
Lehran05	Forschungsbezug der Lehrveranstaltungen

---

---

Lehran06	Praxisbezug der Lehrveranstaltungen
Lehran07	Zugangsmöglichkeit zu Pflichtveranstaltungen (Platzzahl)
Lehran08	Vermittlung des Lehrstoffs
Lehran09	Abstimmung der Lehrangebote untereinander
Lehran10	Aktualität und Zukunftsorientierung des Lehrangebots
Lehran11	Lehrangebot insgesamt

---

Tabelle 4 Skala Zufriedenheit mit Lehrangebot

Betreuung durch Dozierende/Praxislehrpersonen (Skala: 6-stufig; sehr gut bis sehr schlecht; nicht genutzt)

---

	Und wie denken Sie über die Betreuung durch Dozierende/Praxislehrpersonen?
Betrlp01	Erreichbarkeit der Dozierenden
Betrlp02	Besprechung von Prüfungen
Betrlp03	Betreuung bei schriftlichen resp. praktischen Arbeiten und Referaten
Betrlp04	Betreuung von Praktika
Betrlp05	Betreuung durch Dozierende/Praxislehrpersonen insgesamt

---

Tabelle 5 Skala Zufriedenheit mit Betreuung durch Lehrpersonal

Prüfungen (Skala: 6-stufig; sehr gut bis sehr schlecht; hatte keine Prüfungen)

---

	Bitte bewerten Sie nun die Prüfungen, die Sie im Verlaufe Ihres Studiums abgelegt haben.
Pruef_01	Angemessenheit des Stoffumfangs
Pruef_02	Transparenz der Prüfungsanforderungen
Pruef_03	Transparenz der Bewertung von Prüfungen
Pruef_04	Prüfungen insgesamt

---

Tabelle 6 Skala Zufriedenheit mit Prüfungen

Dienstleistungsangebot (Skala: 6-stufig; sehr gut bis sehr schlecht; nicht genutzt, nicht bekannt)

---

	Beurteilen Sie nun bitte das Dienstleistungsangebot der PHBern bezüglich folgender Aspekte:
Dienst01	Betreuung bei Studierendenangelegenheiten und Immatrikulation
Dienst02	Betreuung bei Prüfungsangelegenheiten (Anmeldung, Eröffnung der Ergebnisse)
Dienst03	Beratung vor Studienbeginn
Dienst04	Einführung in das Studium

---

---

Dienst05	Studienberatung
Dienst06	Berufseinstiegsberatung
Dienst07	Beratung zu Auslandsaufenthalten
Dienst08	Frauenförderungsangebote
Dienst09	Kinderbetreuung
Dienst10	Dienstleistungsangebot insgesamt

---

Tabelle 7 Skala Zufriedenheit mit Dienstleistungsangebot

#### 4.2.2 Vertrauen

Im Umgang zwischen Personen (interpersonales Vertrauen) resp. zwischen Personen und Organisationen (organisationales Vertrauen) sind Individuen grundsätzlich bestrebt, eine Komplexitätsreduktion der Interaktion zu erreichen. Das positive Ergebnis dieser Bestrebung ist Vertrauen. „Vertrauen wird definiert als die Bereitschaft des Kunden, sich auf das Unternehmen bezüglich dessen zukünftigen Verhaltens ohne weitere Prüfung zu verlassen. Voraussetzung für Vertrauensbildung ist Verletzbarkeit im Sinne von unsicheren jedoch wichtigen Entscheidungskonsequenzen für den Vertrauenden.“ (Baumgartner/Poininger 2003: 35) Operationale Kompetenz, operationales Wohlwollen und Problemlösungsorientierung des Anbieters beeinflussen das Vertrauen der Kunden (vgl. Milankovic/Lentz 2004: 37). Auf den Hochschulkontext übertragen bedeutet das, dass kompetent agierende Dozierende und weitere Mitarbeitende der Hochschule, wohlwollendes Verhalten seitens der Hochschule resp. klar sichtbares, auf Problemlösungen orientiertes Verhalten der Hochschulmitarbeitenden zu einer seitens der Studierenden von Vertrauen geprägten Beziehung führen können. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass je nach Untersuchungskontext Unterschiede in der Wirkung der drei Aspekte auf das Kundenvertrauen festgestellt werden (vgl. ebd.).

Wie die Untersuchung von Milankovic/Lentz (2004) zeigt, wurden zur Messung von Vertrauen unterschiedlichste, jeweils auf den Untersuchungskontext angepasste Instrumente entwickelt und eingesetzt. Für die vorliegende Arbeit wird das von Langer et al. (2001) entwickelte Instrument zur Erfassung des Vertrauens der Studierenden in die Hochschule verwendet. Das Instrument erfasst zum einen den direkten Umgang der Mitarbeitenden der Hochschule mit den Studierenden (operationales Wohlwollen) und zum andern deren operationale Kompetenz.

#### Skala „Vertrauen“ Langer et al. (2001), angepasst auf den Kontext der PHBern:

Vertrauen (Skala: 6-stufig stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen):

---

Vertra01	Die Mitarbeitenden der PHBern besaßen ein hohes Mass an Integrität im Umgang mit den Studierenden.
Vertra02	Ich konnte sicher sein, dass die Mitarbeitenden der PHBern taten, was für mich wichtig und richtig war.
Vertra03	Ich hatte volles Vertrauen zu den Mitarbeitenden der PHBern.

---

---

Vertra04	Mir gegenüber wurden von den Mitarbeitenden der PHBern Zusagen und Versprechen eingehalten.
----------	---

---

Tabelle 8 Skala Vertrauen

### 4.2.3 Commitment

Eine allgemein gültige Definition von Commitment existiert nicht. Das zeigt sich auch darin, dass in der Literatur unterschiedliche Arten von Commitment diskutiert werden. Bei Walter et al. (o.J.) wird Commitment grundsätzlich als eine Intention beschrieben, eine langfristige Beziehung aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Einen etwas anderen Ansatz bietet die folgende Definition: „Commitment (...) wird als freiwillige innere Verpflichtung gegenüber einem Produkt, einer Person oder Anbieterorganisation verstanden. Diese innere Verpflichtung basiert auf Erfahrungen und beinhaltet die Bereitschaft, kurzfristige Opfer zugunsten einer längerfristigen Geschäftsbeziehung zu akzeptieren.“ (Baumgartner/Poininger 2003: 31) Ergänzend halten die Autoren folgenden Zusammenhang fest: Je höher das Commitment ist, umso mehr ist der Kunde an das Unternehmen gebunden.

Walter et al. differenzieren drei Dimensionen von Commitment: „...we believe commitment to entail three different dimensions: Affective commitment describes a positive attitude towards the future existence of the relationship. Instrumental commitment is shown whenever some form of investment (time, other resources) in the relationship is made. Finally, the temporal dimension of commitment indicates that the relationship exists over time.“ (Walter et al. o.J.: 3) Langer et al. (2001) verstehen unter Commitment „die Selbstverpflichtung der Studierenden gegenüber der Hochschule“ (Langer et al. 2001: 23). Sie unterscheiden in ihrem Modell ebenfalls zwischen drei Formen von Commitment. Das „instrumental commitment“ nennen sie kognitives Commitment, das „affective commitment“ emotionales Commitment. Als dritte Dimension nehmen sie „goal commitment“ in das Konstrukt der Beziehungsqualität auf. Gemeint ist damit die Verpflichtung der Studierenden gegenüber ihren eigenen Zielen. Zusätzlich enthält das Modell der Autoren drei Formen von externem Commitment, welche nicht Bestandteil der Beziehungsqualität sind, aber das emotionale Commitment beeinflussen: es sind das Commitment zu Berufstätigkeit während dem Studium, das Commitment gegenüber Tätigkeiten ausserhalb der Hochschule und das Commitment gegenüber der Familie (vgl. Langer et al. 2001: 25ff.). Als weiterer externer Faktor wird die Integration in das System der Hochschule aufgegriffen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird dieser Aspekt deshalb vernachlässigt, weil an der PHBern bisher kaum Aktivitäten in diesem Bereich stattgefunden haben.

Zur Messung von Commitment existieren viele unterschiedliche Instrumente, welche stets auf das jeweils verwendete Verständnis des Konstrukts und den Untersuchungskontext zugeschnitten sind. Für die vorliegende Arbeit werden die Instrumente von Langer et al. (2001) verwendet.

**Commitmentsskalen Langer et al. (2001), angepasst auf den Kontext der PHBern:**

Emotionales Commitment zur Institution (Skala: 6-stufig stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen):

---

- Emcoin01 Ich fühlte mich der PHBern eng verbunden.  
Emcoin02 Ich fühlte mich dem Institut Sekundarstufe I eng verbunden.  
Emcoin03 Ich war damals stolz an der PHBern zu studieren.  
Emcoin04 Ich war damals stolz am Institut Sekundarstufe I zu studieren.
- 

Tabelle 9 Skala Emotionales Commitment

Kognitives Commitment zur Institution (Skala: 6-stufig stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen):

---

- Kognco01 Ich konnte nur hier mein Studium entsprechend meinen Präferenzen gestalten.
- 

Tabelle 10 Skala Kognitives Commitment zur Institution

Commitment zur Berufstätigkeit (Skala: 6-stufig stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen):

---

- Berufco01 Eigene berufliche Tätigkeit hat mich während des Studiums in Anspruch genommen.
- 

Tabelle 11 Skala Commitment zur Berufstätigkeit

Commitment zu ausseruniversitären Aktivitäten (Skala: 6-stufig stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen):

---

- Aktico01 Ich habe mir regelmäßig Zeit für meine Hobbys genommen.
- 

Tabelle 12 Skala Commitment zu ausseruniversitären Aktivitäten

Commitment zur Familie (Skala: 6-stufig stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen):

---

- Famico01 Ich habe während des Studiums engen Kontakt zu meiner Familie und meinen Verwandten (z.B. Eltern) gehabt.
- 

Tabelle 13 Skala Commitment zur Familie

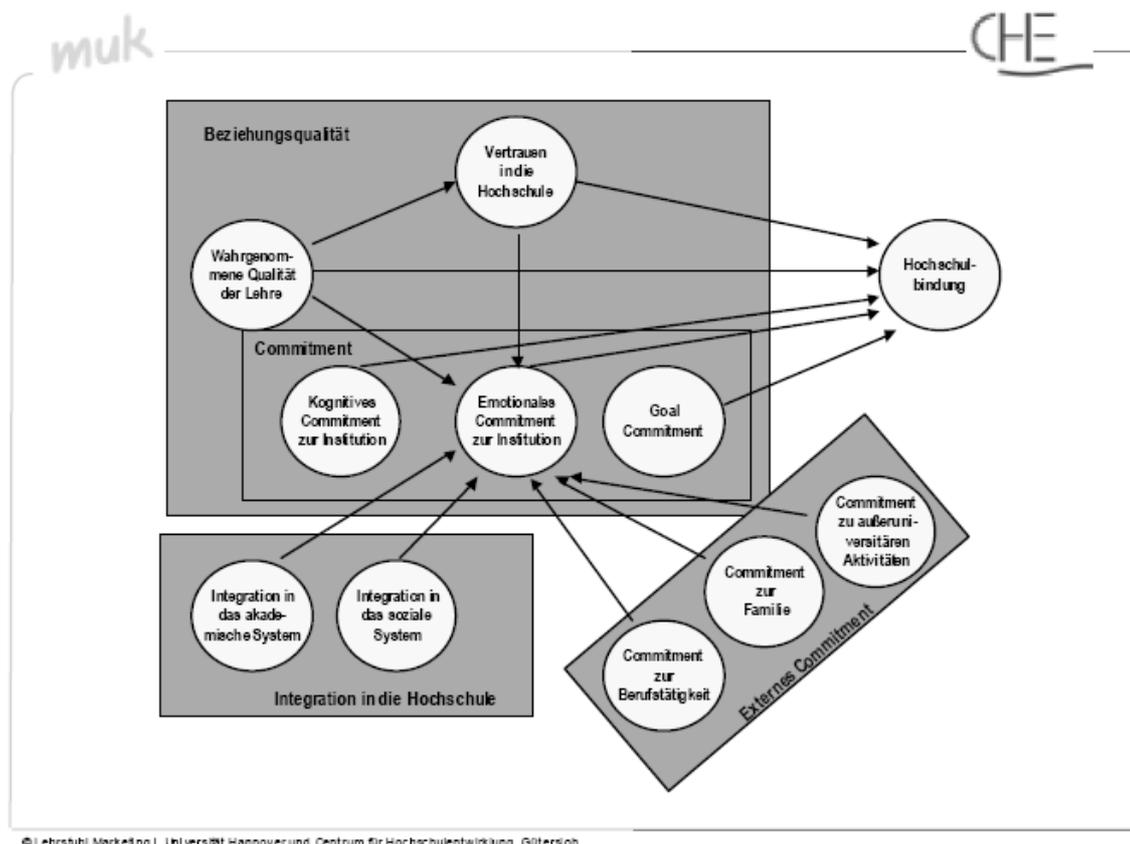
Goal Commitment (Skala: 6-stufig stimmt genau bis stimmt gar nicht; kann ich nicht beurteilen):

Goalco01 Wenn ich mir etwas vorgenommen habe, erreiche ich das auch.

Tabelle 14 Skala Goal Commitment

### 4.3 Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Hochschulbindung

Wie bereits in den vorangehenden Kapiteln klar wurde, hängen die Teilaspekte der Beziehungsqualität und das Konstrukt der Hochschulbindung eng zusammen. Langer et al. (2001) haben ein Modell (vgl. Abbildung 5) entwickelt und an sieben Hochschulen mit insgesamt achttausend ehemaligen Studierenden erprobt. Im Modell, welches in Form einer Kausalanalyse bestätigt wurde, determinieren die Zufriedenheit mit der Qualität der Lehre, das Vertrauen in die Hochschule und das Commitment die Beziehungsqualität. Dabei beeinflusst die Zufriedenheit „direkt und positiv das Vertrauen der Studierenden und deren Commitment sowie die Hochschulbindung“ (Langer et al. 2001: 40). Das Vertrauen beeinflusst direkt und positiv das emotionale Commitment. Das emotionale Commitment wiederum beeinflusst direkt und positiv die Hochschulbindung.



© Lehrstuhl Marketing I, Universität Hannover und Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Abbildung 5 Hochschulbindungsmodell (Langer et al. 2001: 31)

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit geht es nicht darum, das Modell der Autoren zu überprüfen, sondern lediglich um die Überprüfung der Verwendbarkeit der im Rahmen der Untersuchung entwickelten Instrumente im Kontext der PHBern.

**Zusammenfassung des Kapitels**

Im Kapitel 4 wurden die zwei zentralen Indikatoren für Kundenorientierung „Beziehungsqualität“ und „Hochschulbindung“ beschrieben. Beziehungsqualität setzt sich zusammen aus den drei Komponenten Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment der Studierenden. Hochschulbindung wird verstanden als Intention, die Hochschule weiter zu empfehlen und weiterhin mit der Hochschule in Verbindung bleiben zu wollen.

Parallel zur Beschreibung der Konstrukte der Untersuchungsvariablen wurden die verwendeten Instrumente dargestellt.

Im nächsten Kapitel werden die Rahmenbedingungen der Untersuchung und Auswertung der Ergebnisse beschrieben.

## **5 Rahmen des empirischen Teils der Arbeit**

In diesem Kapitel wird dargestellt, in welcher Weise die im Kapitel 3 abgeleiteten Instrumente zur Erfassung der beschriebenen Variablen im Rahmen einer Piloterhebung eingesetzt werden. Zudem wird dargestellt, in welchem Kontext die Überprüfung der Instrumente erfolgt und mit Hilfe welcher Methoden die Analyse der Instrumente durchgeführt wird. Abschliessend werden die einzelnen Erhebungsinstrumente resp. Skalen beschrieben und auf den Kontext der PHBern bezogen ausgeführt.

### **5.1 Grundlagen**

#### **5.1.1 Inhalt der Befragung**

Im Rahmen des laufenden Qualitätsmanagementszyklus am Institut Sekundarstufe I der PHBern wurde im Oktober 2008 erstmals eine Befragung der austretenden Studierenden durchgeführt. Zum einen wurden Befragungsinstrumente im Rahmen von Forschungspraktika mit den Studierenden entwickelt. Zum andern gab die Institutsleitung vor, zu welchen Aspekten Instrumente entwickelt resp. bestehende Instrumente eingesetzt werden sollen. Ziel ist es, durch die Befragung Informationen zu erhalten, wie die Studierenden rückblickend und teilweise bereits ausgehend von einigen Wochen Berufserfahrung den Studiengang Sekundarstufe I sowie die Dienstleistungen der resp. die Hochschule PHBern einschätzen. Ausgehend von den Ergebnissen der Befragung werden zum einen Massnahmen zur Weiterentwicklung diskutiert und andererseits Grundlagen für eine zielgerichtete Alumniarbeit geschaffen.

#### **5.1.2 Stichprobe**

Die Stichprobe für die Befragung bildeten 116 Studierende, welche im Frühjahrssemester 2008 ihr Studium am Institut Sekundarstufe I abgeschlossen haben und im November 2008 diplomiert wurden.

### **5.2 Methode**

Die Befragung erfolgte in Form eines Online-Fragebogens, umgesetzt im Instrument „mrinterview“, welches an der PHBern standardmässig für Onlinebefragungen eingesetzt wird. Die Ergebnisse wurden mittels SPSS mit den geeigneten Prozeduren für die vorliegende Datenqualität ausgewertet.

#### **5.2.1 Reliabilitätsanalyse**

Die Reliabilitätsanalyse hat zum Ziel zu prüfen, wie exakt die verwendeten Messinstrumente das messen, was vermutet wird. Die Reliabilität im hier verwendeten Sinne ist der Grad der Genauigkeit resp. die Zuverlässigkeit, mit der die verwendeten Instrumente die gefragten Einschätzungen messen. Anders formuliert ist die Reliabilität der Anteil der wahren Varianz an der gemessenen Varianz.

Da die vorliegende Untersuchung in Form einer einmaligen Erhebung durchgeführt wurde, lässt sich die Reliabilität der verwendeten Skalen nur über die interne Konsistenz (mit Hilfe von Cronbachs-Alpha-Koeffizienten) bestimmen. "Das Kriterium der Zuverlässigkeit oder Reliabilität fordert, dass das Ergebnis einer Untersuchung möglichst genau sein sollte. Ein Befund ist dann zuverlässig oder genau, wenn Störquellen oder Zufallskomponenten einen geringen Einfluss auf das Ergebnis haben." (Wirtz/Nachtigall 1998: 21) Angestrebt wird eine Reliabilität von über .80 (vgl. Bortz/Döring 1995: 184), da sich dadurch 80% der Merkmalsvarianz auf den wahren Wert zurückführen lassen.

### 5.2.2 Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse wird in der vorliegenden Arbeit mit dem Ziel eingesetzt zu überprüfen, ob die von der Theorie oder früheren Untersuchungen vermuteten latenten Variablen erneut nachgewiesen werden können.

Grundsätzlich sind die Kennwerte der Faktorenanalyse der Eigenwert, der erklärte Varianzanteil, die kumulierte Varianz und die Faktorladung. Der Eigenwert gibt den erklärten Varianzanteil an, den die entsprechende Anzahl Ausgangsvariablen erklären würden. Der erklärte Varianzanteil gibt an, welchen Anteil der Gesamtvarianz ein gefundener Faktor aufzuklären vermag. Mit der kumulierten Varianz wird angegeben, wie viel Varianz der Ausgangsvariablen alle gefundenen Faktoren (mit Eigenwert >1) gemeinsam zu erklären vermögen.

Da in der vorliegenden Arbeit nur überprüft werden soll, wie weit bereits in andern Arbeiten ermittelte Faktorenstrukturen bzgl. der verwendeten Items im schweizerischen Hochschulkontext erneut nachgewiesen werden können, spielt nur der Kennwert der Faktorladung eine Rolle. Als Faktorladung wird die Korrelation des postulierten Faktors mit den Items des Ausgangsdatensatzes bezeichnet (vgl. Wirtz/Nachtigall 2002a: 203ff.). Faktorladungswerte bewegen sich zwischen -1 und 1. Faktorladungen <.40 gelten als problematisch.

### 5.2.3 Itemtrennschärfe

Die Itemtrennschärfe gibt Auskunft über die Aussagekraft des einzelnen Items bzgl. der Gesamtskala der es angehört. Die zentrale Frage ist, wie hoch die gemeinsame Varianz eines Einzelitems und des gesamten Einzelpools ist. Die Ermittlung des Varianzanteils erfolgt über die Berechnung der Korrelation der Einzelitemergebnisse und dem Summenergebnis des Itempools (Trennschärfenkoeffizient). Durch Quadrierung des Korrelationsergebnisses kann der gemeinsame Varianzanteil ermittelt werden. Ausgehend von der Konvention, dass mindestens 10% gemeinsamer Varianzanteil vorliegen muss, liegt der kritische Wert der Trennschärfenkoeffizienten bei 0.32 (vgl. Baur 2007). Ein höherer Trennschärfenkoeffizient deutet darauf hin, dass ein Item besser zwischen Personen mit hoher resp. niedriger Ausprägung des entsprechenden Merkmals unterscheiden kann. In der Literatur werden Trennschärfen von über .50 als hoch angesehen (vgl. Bortz/Döring 1995: 199f.).

## 6 Beschreibung und Bewertung der Ergebnisse zu den verwendeten Instrumenten

Als Stichprobe standen 116 Studierende zur Verfügung, welche im Frühjahrssemester 2008 einen Studiengang abgeschlossen hatten. Davon beantworteten 52 Personen den gesamten Fragebogen, 12 Studierende bearbeiteten nicht den gesamten Fragebogen und weitere 52 Personen verzichteten vollständig auf eine Teilnahme an der Umfrage.

Sämtliche Ausführungen zu den Ergebnissen bzgl. einzelner Skalen muss vor dem Hintergrund der kleinen Stichprobe betrachtet werden.

### 6.1 Studierendenzufriedenheit

Die verwendete Skala zur Zufriedenheitsdimension „Infrastruktur“ zeigt ein Ergebnis mit unterschiedlicher Problematik. Zum einen liegt der Cronbach- $\alpha$ -Wert mit .65 deutlich unter dem geforderten Wert von .80. Zum andern zeigt sich, dass die aus drei Items bestehende Skala nicht konsistent ist. Das Item Infrac02 (Beurteilung der studentischen Computerarbeitsplätze) weist eine geringe Faktorladung (.38) und Trennschärfe auf (.17) (vgl. Tabelle 15). Bei der gleichzeitigen Feststellung, dass beim Weglassen des Items der Cronbach- $\alpha$ -Wert von .65 auf .86 gesteigert werden könnte, wäre es eigentlich naheliegend, das Item zu streichen und die Skala auf die beiden andern Items zu reduzieren. Da allerdings das Item Infrac03 eine Gesamteinschätzung bzgl. Infrastruktur darstellt, macht diese Massnahme wenig Sinn. Aus diesem Grund wird für die weitere Verwendung auf eine Skala verzichtet und die Zufriedenheit der Studierenden wird einzig mit dem Item Infrac03 (Beurteilung der Infrastruktur insgesamt) erfasst.

Infrastruktur (n=56)		$\alpha$ =	0.65
Komponente (Faktorladung)	Korrigierte Item- Skala- Korrelation (Trennschärfe- koeffizient)	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen	
Infrac01	0.88	0.52	0.47
Infrac02	0.38	0.17	0.86
Infrac03	0.95	0.78	0.04

Tabelle 15 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Infrastruktur

Für die Skala zur Zufriedenheitsdimension „Lehrangebot“ ergibt sich bei der Faktorenanalyse mit allen Ausgangsvariablen ein ähnliches Bild wie bei der Infrastrukturskala. Mit einem Cronbach- $\alpha$ -Wert von .70 bleibt die Reliabilität unter dem angestrebten Wert von .80. Zusätzlich erreichen drei Items die kritische Trennschärfe von .32 nicht. Es sind dies die Items Lehran02 (besondere Veranstaltungen), Lehran05 (Forschungsbezug der Veranstaltungen) und Lehran09 (Abstimmung der Lehrangebote untereinander) (vgl. Tabelle 16).

<b>Lehrangebot (n=26)</b>		<b><math>\alpha=</math></b>	<b>0.70</b>
	Komponente (Faktorladung)	Korrigierte Item-Skala- Korrelation (Trennschär- fekoefizient)	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Lehran01	0.70	0.50	0.65
Lehran02	0.09	0.08	0.72
Lehran03	0.38	0.37	0.68
Lehran04	0.32	0.38	0.68
Lehran05	0.44	0.23	0.70
Lehran06	0.78	0.55	0.64
Lehran07	0.48	0.36	0.68
Lehran08	0.51	0.33	0.68
Lehran09	0.29	0.23	0.70
Lehran10	0.65	0.35	0.68
Lehran11	0.77	0.58	0.66

Tabelle 16 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Lehrangebot original

Eine Verbesserung der Skalenergebnisse lässt sich erzielen, wenn die drei Items weggelassen werden. Mit einem Cronbach- $\alpha$ -Wert von .74 und Itemtrennschärfen von .32 - .64 (vgl. Tabelle 17) erfüllt auch die korrigierte Skala die formulierten Anforderungen nicht in allen Bereichen. Zudem bleibt ein Item (Lehran04; Abstimmung Lehrangebot auf Prüfungen) erhalten, das mit .33 eine kritische Faktorladung aufweist.

In Anbetracht der kleinen Stichprobe, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit einbezogen werden konnte, lohnt es sich, die Skala einer weiteren Überprüfung im Rahmen späterer Durchführungen der Befragung zu unterziehen.

<b>Lehrangebot korr. (n=31)</b>		<b><math>\alpha=</math></b>	<b>0.74</b>
	Komponente (Faktorladung)	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Lehran01	0.77	0.64	0.67
Lehran03	0.45	0.38	0.74
Lehran04	0.33	0.32	0.74
Lehran05	0.52	0.36	0.74
Lehran06	0.77	0.59	0.68
Lehran08	0.51	0.35	0.73
Lehran10	0.68	0.44	0.72
Lehran11	0.76	0.54	0.71

Tabelle 17 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Lehrangebot korrigiert

Die Skala zur Zufriedenheit der Studierenden mit der Betreuung durch Dozierende und Praxislehrpersonen zeigt gute Ergebnisse. Zum einen wird unter Aufnahme aller Items ein Cronbach- $\alpha$ -Wert von .87 erreicht. Dieser Wert könnte durch den Ausschluss einzelner Items nur geringfügig gesteigert werden. Zudem liegen die Faktorladungen zwischen .68 (Betrlp04: Betreuung von Praktika) und .93 (Betrlp05: Betreuung insgesamt). Bei gleichzeitig hohen Itemtrennschärfen von .54 und .87, welche allesamt als hoch eingestuft werden können, kann die Skala vorbehaltlos weiter verwendet werden (vgl. Tabelle 18).

<b>Betreuung (n=51)</b>		<b><math>\alpha</math>=</b>	<b>0.87</b>
Komponente (Faktorladung)		Korrigierte Item-Skala- Korrelation (Trennschär- fekoeffizient)	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Betrlp01	0.73	0.60	0.87
Betrlp02	0.91	0.81	0.81
Betrlp03	0.86	0.76	0.83
Betrlp04	0.68	0.54	0.89
Betrlp05	0.93	0.87	0.82

Tabelle 18 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Betreuung

Für die Zufriedenheitsskala der Dimension „Prüfungen“ gilt Ähnliches wie für die korrigierte Skala zum Lehrangebot. Mit dem Cronbach- $\alpha$ -Wert von .73 wird das angestrebte Reliabilitätsmass verfehlt. Die Trennschärfenkoeffizienten zwischen .44 und .79 weisen grundsätzlich auf ein befriedigendes Ergebnis hin. Zudem liegen die Faktorladungen bei .68 und .92, was als gutes Ergebnis eingestuft werden kann. Eine Überprüfung im Rahmen weiterer Befragungen wird zeigen müssen, ob die vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden (vgl. Tabelle 19).

<b>Prüfungen (n=55)</b>		<b><math>\alpha</math>=</b>	<b>0.73</b>
Komponente (Faktorladung)		Korrigierte Item-Skala- Korrelation (Trennschär- fekoeffizient)	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Pruef_01	0.80	0.55	0.66
Pruef_02	0.68	0.44	0.72
Pruef_03	0.67	0.45	0.75
Pruef_04	0.92	0.79	0.56

Tabelle 19 Ergebnisse Skala Zufriedenheit Prüfungen

Zur Zufriedenheitsskala ergeben sich keine verwertbaren Ergebnisse. Unter Einbezug aller Ausgangsitems kann die vermutete Faktorenstruktur nicht nachgewiesen werden. Nach Ausschluss von vier Items können zwar gute Ergebnisse erzielt werden (Cronbach- $\alpha$ -Wert von .88; Trennschärfen von .50 bis .88) aber es liegen nicht ausreichend Fälle vor, um vertretbare

Aussagen zu machen. Grund für dieses Ergebnis könnte sein, dass viele der Items Aspekte erfragen, welche an der PHBern bisher eine eher marginale Rolle spielen. Für den Bereich der Dienstleistungen muss bei späteren Untersuchungen ein neues Instrument entwickelt werden.

## 6.2 Vertrauen

Mit einem Cronbach- $\alpha$ -Wert von .89 kann für die Vertrauensskala ein sehr gutes Ergebnis bzgl. Reliabilität nachgewiesen werden. Die hohen Faktorladungen von .79 - .91 und die ebenfalls hohen Trennschärfekoeffizienten von .65 - .84 stützen die Aussage, dass hier eine Skala vorliegt, die an der PHBern in weiteren Untersuchungen vorbehaltlos eingesetzt werden kann (vgl. Tabelle 20).

Vertrauen (n=43)		$\alpha=$	0.89
	Komponente (Faktorladung)	Korrigierte Item-Skala- Korrelation (Trennschär- fekoeffizient)	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Vertra01	0.79	0.65	0.90
Vertra02	0.89	0.79	0.85
Vertra03	0.91	0.84	0.83
Vertra04	0.88	0.78	0.85

Tabelle 20 Ergebnisse Skala Vertrauen

## 6.3 Commitment

Ein ebenso gutes Ergebnis wie die Vertrauensskala ergibt sich für die Skala des emotionalen Commitments. Faktorladungen von .85 - .92, Itemtrennschärfen von .73 - .84 und Cronbach- $\alpha$ -Wert von .91 sind Ergebnisse, welche zulassen, dass auch diese Skala vorbehaltlos in weiteren Befragungen an der PHBern eingesetzt werden kann (vgl. Tabelle 21).

Emot. Commitment (n=51)		$\alpha=$	0.91
	Komponente (Faktorladung)	Korrigierte Item-Skala- Korrelation (Trennschär- fekoeffizient)	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Emcoin01	0.85	0.73	0.90
Emcoin02	0.89	0.80	0.88
Emcoin03	0.92	0.84	0.86
Emcoin04	0.90	0.81	0.88

Tabelle 21 Ergebnisse Skala emotionales Commitment

Sämtliche weiteren Commitmentformen wurden in Form von Einzelitems abgefragt. Aus diesem Grund können keine Aussagen bzgl. Faktorenstruktur und Reliabilität gemacht werden. Hier kann nur darauf verwiesen werden, dass die Einzelitems von insgesamt 55 Personen beantwortet wurden.

#### 6.4 Hochschulbindung

Die Skala zur Hochschulbindung erzielt bzgl. der untersuchten Aspekte sehr gute Ergebnisse. Die Faktorladungen der sechs Items liegen mit Werten von .72 - .89 hoch. Dieselbe Aussage kann für die Itemtrennschärfen (.67 - .83) gemacht werden. Mit einem Cronbach- $\alpha$ -Wert von .90 kann die Reliabilität der Skala als hoch eingestuft werden.

Hochschulbindung (n=37)		$\alpha=$	0.90
	Komponente (Faktorladung)	Korrigierte Item-Skala- Korrelation (Trennschär- fekoeffizient)	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Hochsb01	0.87	0.80	0.87
Hochsb02	0.89	0.83	0.87
Hochsb03	0.84	0.75	0.88
Hochsb04	0.72	0.62	0.90
Hochsb05	0.79	0.70	0.89
Hochsb06	0.78	0.67	0.89

Tabelle 22 Ergebnisse Skala Hochschulbindung

#### Zusammenfassung des Kapitels

Im Kapitel 6 konnte anhand von Ergebnissen zu den in der beschriebenen Befragung eingesetzten Instrumenten aufgezeigt werden, dass die von Langer et al. (2001) entwickelten Instrumente zur Beziehungsqualität und Hochschulbindung im Kontext der PHBern weitgehend eingesetzt werden können. Festgestellt werden muss, dass die Zufriedenheitsskalen die schlechtesten Ergebnisse erzielen. Nur die Skala zur Zufriedenheit mit der Betreuung kann vorbehaltlos weiterhin eingesetzt werden. Die andern Zufriedenheitsskalen müssen entweder noch einmal überprüft (Prüfungen, Lehrangebot) oder vollständig neu entwickelt werden (Dienstleistungen, Infrastruktur). Zwei Skalen der Beziehungsqualität, Vertrauen und emotionales Commitment erzielen sehr gute Ergebnisse. Dasselbe kann für die Skala zur Hochschulbindung festgehalten werden.

## 7 Zusammenfassung und Diskussion

Abschliessend werden in diesem Kapitel die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und gleichzeitig die der Arbeit zugrundeliegenden Fragestellungen beantwortet.

### *1. Welches Kundenverständnis wird in der Literatur zum Bildungskontext entwickelt?*

In Kapitel 3.1 „Sichtweisen der Interaktion zwischen Hochschulen und Studierenden“ (20ff.) wurde aufgezeigt, wie unterschiedlich die Interaktion zwischen Hochschulen und Studierenden wahrgenommen und beschrieben werden kann. Studierende werden als Kunden, Klienten, Prosumer, Co-Produzenten, Mitarbeitende, etc. bezeichnet. Grundlage für die Bezeichnung ist jeweils eine andere Einschätzung der Form der Interaktion zwischen der Hochschule und den Studierenden.

Für die vorliegende Arbeit wurde festgehalten, dass Studierende je nach Situation anders eingestuft und entsprechend behandelt werden müssen. Wenn Studierende Empfänger von Dienstleistungen sind, können sie als Kunden im engeren Sinne wahrgenommen und behandelt werden. Sind sie selber an der Erzeugung von Lernergebnissen oder Forschung beteiligt, muss ein anderes Verständnis zum Einsatz kommen. Vorgeschlagen wird hier das Verständnis der Studierenden als Co-Produzenten.

Das differenzierte Kundenverständnis ist relevant für die Anwendung der kundenorientierten Aspekte des EFQM auf die PHBern resp. auf die Organisationseinheiten der Grundausbildungsstudiengänge.

### *2. Mit welchen Instrumenten kann „Kundenorientierung“ im Kontext von Bildungsorganisationen operationalisiert werden?*

Kundenorientierung in Hochschulen kann in Form eines Student Relationship Managements operationalisiert werden, welches ein auf den Hochschulkontext adaptiertes Customer Relationship Management Konzept ist, das wiederum eine Anwendung von Relationship Marketing darstellt. Student Relationship Management basiert auf einer kundenzentrierten Hochschulstrategie und strebt an, Prozesse und das Verhalten des Personals auf die Studierendenbedürfnisse auszurichten. Die Studierenden werden von der Interessensbekundung bis hin zum Verlassen der Hochschule und darüber hinaus mit angemessenen Massnahmen ihren jeweiligen Bedürfnissen entsprechend durch die Hochschule begleitet. Kernanliegen aller Tätigkeiten ist die Entwicklung einer hohen Beziehungsqualität zwischen Studierenden und Hochschule und daraus folgend, ein hohes Mass an Hochschulbindung der Studierenden. In diesem Sinne können Beziehungsqualität und Hochschulbindung als Indikatoren für die Kundenorientierung betrachtet werden (vgl. Kp. 3.2: 24ff.).

3. *Wie werden die Konstrukte „Beziehungsqualität“ und „Hochschulbindung“ in der Literatur definiert?*

Hochschulbindung wird in der vorliegenden Arbeit aufgebaut auf verhaltenswissenschaftlichen Sichtweisen des Konstrukts. Gemeint ist mit Hochschulbindung, dass sich Studierende und Absolventinnen und Absolventen von Studiengängen gegenüber der Hochschule ver- resp. gebunden fühlen also über Emotionen der Verbundenheit, eine positive Einstellung gegenüber der Hochschule und die Motivation verfügen, weiterhin Leistungen an der Hochschule zu erbringen. Das Ausmass der Bindung wird ausgedrückt über konkretes Verhalten und Einstellungen wie Weiterempfehlungsbereitschaft und Wille, den Kontakt mit der Hochschule aufrecht zu erhalten (vgl. Kp. 4: 31ff.).

Beziehungsqualität wird in der Literatur als Konstrukt beschrieben, welches über das Ausmass an Zufriedenheit der Studierenden mit der Hochschule, dem Ausmass an Vertrauen, das sie der Hochschule entgegenbringen und der Ausprägung des Commitments gegenüber der Hochschule erfasst wird. Zufriedenheit wird dabei als Ergebnis der Gegenüberstellung von Erwartungen und erfahrem Leistungsniveau verstanden. Mit Vertrauen ist das Ausmass an Komplexitätsreduktion im positiven Sinne in der Beziehung zwischen Studierenden und Hochschule aus Sicht der Studierenden gemeint. Commitment schliesslich wird als erfahrungsbasierte, freiwillige, innere Verpflichtung gegenüber der Hochschule beschrieben, wobei diese Verpflichtungsintention eine emotionale, kognitive und zielorientierte Dimension umfasst.

4. *Welche Messinstrumente für Beziehungsqualität und Hochschulbindung werden in der Literatur beschrieben resp. wurden in Untersuchungen im deutschsprachigen Raum erfolgreich angewendet?*

Zu den Konstrukten Hochschulbindung und Beziehungsqualität liegen unterschiedliche Instrumente vor, welche losgelöst und auf den jeweiligen Untersuchungskontext zugeschnitten in der Vergangenheit eingesetzt wurden (vgl. Kp. 4.1 resp. 4.2: 31ff.). Für die vorliegende Arbeit wurden Instrumente von Langer et al. (2001) ausgewählt, weil diese zum einen im Hochschulkontext sowohl an Universitäten als auch Fachhochschulen erprobt wurden. Zum andern liegt der Arbeit der Autoren ein überprüfetes Gesamtmodell des Zusammenspiels der beiden untersuchten Konstrukte zugrunde, was allenfalls weitere Untersuchungen innerhalb der Thematik ermöglichen würde.

5. *Welche Ergebnisse zeigen die ausgewählten Messinstrumente zu den Konstrukten bzgl. der testtheoretischen Gütekriterien bei der Anwendung im Kontext eines Grundausbildungsstudiengangs der PHBern?*

Die ausgewählten Instrumente bringen bei der Anwendung im Kontext eines Grundausbildungsstudiengangs der PHBern unterschiedliche Ergebnisse. Die verwendeten Skalen zur Hochschulbindung und zu den beiden Komponenten der Beziehungsqualität, Vertrauen und emotionales Commitment, weisen im Rahmen der durchgeführten Befragung eine sehr gute Qualität aus (Qualitätsmerkmale sind: Faktorladungen, Itemtrennschärfen, Reliabilität). Die Teilaspekte der Komponente „Zufriedenheit“ der Beziehungsqualität, zeigen unterschiedliche

Ergebnisse: Die Skala zur Zufriedenheit der Studierenden mit der Betreuung durch Dozierende und Praxislehrpersonen ist von sehr guter Qualität. Die beiden Skalen zur Zufriedenheit mit dem Lehrangebot und den Prüfungen muss trotz Anpassungen in weiteren Befragungen auf die Qualität überprüft werden. Die Skalen zur Zufriedenheit mit der Infrastruktur und den Dienstleistungen schliesslich müssen vollständig neu erarbeitet werden. Die Ergebnisse weisen bzgl. der untersuchten Qualitätsmerkmale unüberwindbare Schwächen auf (vgl. Kp. 6: Seite 43ff.).

Abschliessend kann festgehalten werden, dass es im Rahmen der vorliegenden Arbeit gelungen ist, die einleitenden Fragestellungen zu beantworten. Einschränkend muss allerdings festgestellt werden, dass insbesondere die Darstellung alternativer Instrumente zur Erfassung der beschriebenen Konstrukte etwas knapp ausgefallen ist. Zudem konnten aufgrund des eingeschränkten Umfangs der Arbeit verschiedene Themen nur angeschnitten (z.B. Grundlagen zum Thema Kundenorientierung) oder mussten gar vollständig weggelassen werden (z.B. Arten von Hochschulbindung und deren Konsequenzen für das SRM). Einen Ansatzpunkt bietet zum zweiten Punkt die Projektarbeit, welche von M. Paetzmann im Rahmen des laufenden MPA-Studiengangs zur Thematik der Alumniarbeit an der PHBern eingereicht wird.

Die Ergebnisse zu den untersuchten Instrumenten zur Erfassung der Konstrukte Hochschulbindung und Beziehungsqualität können positiv eingeschätzt werden. Auf der Grundlage der dargestellten Ergebnisse lassen sich Empfehlungen für das weitere Vorgehen ableiten.

## 8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Aus den vorangehenden Ausführungen (Kp. 7) lassen sich folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten:

- Für die Arbeit mit den kundenbezogenen Aspekten des EFQM an der PHBern muss sorgfältig geklärt werden, in welchem Sinne resp. im Zusammenhang mit welchen Prozessen Studierende als Kunden wahrgenommen werden können. Für Prozesse, in welchen Studierende als Co-Produzenten wirken, müssen besondere Konzepte und Indikatoren erarbeitet werden.
- Damit Kundenorientierung an der PHBern umfassend verankert werden kann, muss darauf geachtet werden, dass diese zum einen in der Strategie auch mit Bezug auf Studiengänge der Grundausbildungen verankert wird und sich gleichzeitig die Hochschulleitung und alle Mitarbeitenden der PHBern entsprechend verhalten.
- Wenn an der PHBern Kundenorientierung im Sinne der vorliegenden Arbeit umgesetzt werden soll, muss ein Konzept entwickelt werden, welches systematisch überprüft, welche Bestandteile eines umfassenden Student Relationship Management umgesetzt werden sollen. Zu beachten gilt es dabei den gesamten Student Life Cycle.
- Zur Erfassung des Ausmasses an Hochschulbindung der Studierenden und Absolventinnen und Absolventen kann aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit empfohlen werden, die auf den Kontext der PHBern adaptierte Skala von Langer et al. (2001) zu verwenden.
- Zur Erfassung der Beziehungsqualität kann aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit empfohlen werden, die auf den Kontext der PHBern adaptierten Skalen zum Commitment und Vertrauen der Studierenden von Langer et al. (2001) zu verwenden. Dasselbe gilt für die Zufriedenheitsskala zur Dimension Betreuung derselben Autoren. Die korrigierten Skalen zu den Dimensionen Lehrangebot und Prüfungen müssen in weiteren Untersuchungen noch einmal einer Überprüfung unterzogen und allenfalls anschliessend angepasst werden. Die Skalen zu den Dimensionen Dienstleistungen und Infrastruktur müssen vollständig überarbeitet werden, da sie in der vorliegenden Form in keiner Weise den Anforderungen genügen.
- In einer weiteren Arbeit wäre es interessant zu prüfen, wie weit das von Langer et al. (2001) entwickelte Modell des Zusammenhangs zwischen Beziehungsqualität und Hochschulbindung im Kontext der PHBern bestätigt resp. verworfen werden kann.
- An der PHBern sollte ergänzend ein Konzept zum Umgang mit den Kunden der Hochschule im weiteren Sinne (z.B. Erziehungsdirektion, Abnehmer) entwickelt werden, welches u.a. klärt, ob und in welcher Form hier Massnahmen eines CRM aufgebaut werden und welches die entsprechenden Ziele sein könnten.
- Die vorliegende Arbeit kann als Ausgangslage für weitere Arbeiten zur Thematik der Kundenorientierung in Grundausbildungsstudiengängen an der PHBern verwendet werden. Gleichzeitig macht die Arbeit klar, dass die Thematik an der PHBern noch neu ist und viel Entwicklungspotential aufweist.

## 9 Literaturverzeichnis

- Armstrong, Michael J. (2003): Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education. *Academy of Management Learning and Education*, 2003, 2 (4), 371-374
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (1996): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin, Heidelberg, New York 1996
- Baumgartner, Verena/Poininger Bettina (2003): *Customer Relationship Management (CRM). Grundlagen, Ziele und Erfolgsfaktoren*. [Online: [http://www.wu-wien.ac.at/werbung/download/diplomarbeiten\\_dissertationen/crm\\_grundlagen\\_ziele\\_und\\_erfolgsfaktoren\\_baumgartner\\_poininger\\_2003.pdf](http://www.wu-wien.ac.at/werbung/download/diplomarbeiten_dissertationen/crm_grundlagen_ziele_und_erfolgsfaktoren_baumgartner_poininger_2003.pdf), 13. Januar 2008]
- Bejou, David (2005): Treating Students like Customers. *BizEd*, 2005, March/April, 44-47
- Beutin, Nikolas: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Homburg, Christian (Hrsg.) (2006): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden 2006
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg 1995
- Bornemann, Daniel/Hennig-Thurau, Thorsten/Ursula Hansen (o.J.): *Das Konstrukt der Beziehungsqualität im Zeitalter des Internets – ein Vergleich von Internethandel und stationärem Handel*. [Online: [http://www.uni-weimar.de/medien/marketing/l/filebrowser/files/Bornemann\\_Hennig-Thurau\\_Hansen\\_Sammelband\\_2006.pdf](http://www.uni-weimar.de/medien/marketing/l/filebrowser/files/Bornemann_Hennig-Thurau_Hansen_Sammelband_2006.pdf), 24. August 2008]
- Bruhn, Manfred/Homburg Christian (Hrsg.) (2005): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. Wiesbaden 2003
- Cheney, George/McMillan, Jill J./Schartzman, Roy (1997): Should We Buy the „Student-As-Consumer“ Metaphor? [Online: <http://mtprof.msun.edu/Fall1997/Cheney.html> 25. Juni 2008]
- Diekmann, Andreas (1999): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg 1999
- European Foundation for Quality Management (2003a): *Das EFQM-Modell für Excellence. Version für öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen*. Brüssel 2003
- European Foundation for Quality Management (2003b): *Die Grundkonzepte der Excellence*. Brüssel 2003
- Ferris, William P. (2002): Students as Junior Partners, Professors as Senior Partners, the B-School as the Firm: A New Model for Collegiate Business Education. *Academy of Management Learning and Education*, 2002, 1 (2), 185-193
- Hennig-Thurau, Thorsten (2004): *Marktbezogenes organisationales Lernen als Aufgabe des Hochschulmanagements: Bestandsaufnahme und Entwicklung eines Erfolgskonzeptes für Universitäten*. Berlin 2004
- Hoffmann Douglas K./Kretovics, Mark A. (2004): Students as Partial Employees: A Metaphor for the Student-Institution Interaction. *Innovative Higher Education*, 2004, 29 (2), 35-42

- Homburg, Christian/Stock Homburg, Ruth (2006): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden 2006
- Howard, Jay R./Baird, Roberta (2000): The Consolidation of Responsibility and Students' Definitions of Situation in the Mixed-Age College Classroom. *The Journal of Higher Education*, 2000, 71 (6), 700-721
- Konferenz der Fachhochschulen (2004): Bewertungskatalog für Fachhochschulen. Ein wirkungsvolles Qualitätsdiagnoseinstrument. Bern 2004
- Langer, Markus F./Ziegele Frank/Hennig-Thurau Thorsten (2001): Hochschulbindung – Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis. Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh 2001 [Online: [http://www.che.de/downloads/hs\\_bindung\\_bericht0105.pdf](http://www.che.de/downloads/hs_bindung_bericht0105.pdf), 24. Januar 2008]
- Litten, Larry H. (1980): Marketing Higher Education. Benefits and Risks for the American Academic System. *The Journal of Higher Education*, 1980, 51 (1), 40-59
- Milankovic, Tanja/Lentz, Patrick (2004): Die Bedeutung von Vertrauen in Kunden-Anbieter-Beziehungen – eine Analyse des aktuellen Stands der Forschung. [Online: <http://www.wiso.uni-dortmund.de/LSFG/M/webauftritt/dienst/de/content/forschung/series/Working-Papers/Arbeitsbericht11.pdf>, 24 Juni 2008]
- Mintzberg, Henry (1996): Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, 1996, May-June, 75-83
- Morley, Louise (2003): Quality and Power in Higher Education. Maidenhead 2003
- Parasuraman, A./Zeithaml, V./Berry, L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1988, Vol. 64, Nr. 1, 12 - 40
- Pausits, Attila (2005): Student Relationship Management in der Weiterbildung. Die strategische Ausgestaltung der Kundenbeziehungen an Hochschulen unter besonderer Berücksichtigung des Customer Relationship Ansatzes. Flensburg 2005
- PHBern (Hrsg.) (2004): Leitbild. Bern 2004
- PHBern (Hrsg.) (2006): Qualitätsentwicklungskonzept. Qualitätsmanagement an der PHBern. Bern 2006
- PHG Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule vom 8. September 2004 (PHG)
- PHV Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule vom 13. April 2005 (PHV)
- Pitman, Tim (2000): Perceptions of Academics and Students as Customers: a survey of administrative staff in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2000, 22 (2), 165-175
- Rozycki, Edward G. (1999): The Student as „Client“. [Online: <http://home.comcast.net/~erozycki/StuClient.html>, 25. Juni 2008]

- Schwartzmann, Roy (1995): Are students customers? The metaphoric mismatch between management and education. [Online: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3673/is\\_199501/ai\\_n8714999](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3673/is_199501/ai_n8714999), 27. Juni 2008].
- Scrabec, Quentin (2000): A Quality Education Is Not Customer Driven. *Journal of Education for Business*, 2000, 75, 298-300
- Sener, John (2007): In Search of Student-Generated Content in Online Education. [Online: [http://www.e-mentor.edu.pl/\\_xml/wydania/21/467.pdf](http://www.e-mentor.edu.pl/_xml/wydania/21/467.pdf), 7. Juli 2008]
- Sharrock, Geoff (2000): Why Students are not (Just) Customers (and other reflections on Life After George). *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2000, 22 (2), 149-164
- Shelley, Phillip H. (2005): Colleges Need to Give Students Intensive Care. [Online: <http://chronicle.com/free/v51/i18/18b01601.htm>, 2. Juli 2008]
- Sperlich, Andrea/Spraul, Katharina (2007): Students As Active Partners: Higher Education Management in Germany. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 2007, 12 (3), Article 11.
- Sperlich, Andrea/Spraul, Katharina (2006): The student's central role for efficient Higher Education Management in Germany. [Online: <http://www.yorku.ca/igreene/sperlich.pdf>, 17. September 2008]
- SPSS (2007): Handbuch, Using mrInterview v3.0 – Foundation. London. SPSS unlimited.
- Stichweh, Rudolf (2004): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. [Online: <http://www.unilu.ch/files/29stwuisteuern.pdf>, 27. Juni 2008]
- Walter, Achim/Mueller, Thilo A./Helfert, Gabriele (o.J.): The impact of Satisfaction, Trust and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results. [Online: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/131.pdf>, 14. Oktober 2008]
- Weinberg, Peter/Terlutter, Ralf (2005): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Bruhn, Manfred/Homburg Christian (Hrsg.) (2005): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. Wiesbaden 2005
- Wirtz, Markus/Nachtigall, Christof (1998a): *Deskriptive Statistik. Statistische Methoden für Psychologen Teil 1*. Weinheim, München 1998
- Wirtz, Markus/Nachtigall, Christof (1998b): *Wahrscheinlichkeitsrechnung und Interferenzstatistik. Statistische Methoden für Psychologen Teil 2*. Weinheim, München 1998
- Xie, Chunyan/Bagozzi, Richard P./Troye, Sigurd V. (2008): Trying to presume: toward a theory of consumers as co-creators of value. [Online: <http://www.springerlink.com/content/x00n334505q71055/fulltext.pdf>, 07. Juli 2008].
- Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (o.J.): Befragungen in der internen Evaluation. Erhebung eines Meinungsbildes in der Evaluation von Lehre und Studium an Hochschulen. [Online: <http://www.zeva.uni-hannover.de/service/download.htm>, 11. Januar 2008]

## Anhang

### Anhang 1: Grundkonzepte der Exzellenz

Grundkonzept	Ziel-Beschreibung	Umsetzung (Beispiele)	Vorteile für das Unternehmen (Beispiele)
<i>Ergebnis-orientierung</i>	Ergebnisse, die alle Interessengruppen begeistern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Organisation verhält sich in einem sich schnell verändernden Umfeld agil und flexibel</li> <li>Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen werden vorausgesehen und gemessen</li> <li>Informationen zu derzeitigen und zukünftigen Interessengruppen werden gesammelt und zur Bewertung der Politik, Strategie und operativen Ziele genutzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeisterte Interessengruppen</li> <li>Nachhaltiger Erfolg für alle Interessengruppen</li> <li>Übergreifendes Verständnis und Blick für das Wesentliche in der gesamten Organisation</li> </ul>
<i>Ausrichtung auf den Kunden</i>	Nachhaltiger Kundennutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunden werden als letztendliche Entscheider über Produkt- und Servicequalität betrachtet</li> <li>Bewusstsein, dass eine klare Ausrichtung auf Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden deren Loyalität und Bindung maximiert</li> <li>Wo Probleme auftreten, wird schnell und effektiv reagiert</li> <li>Exzellente Beziehungen zu Kunden werden geschaffen und gepflegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeisterte Kunden</li> <li>Kundenloyalität und Kundenbindung</li> <li>Nachhaltiger Erfolg der Organisation</li> <li>Motivierte Mitarbeitende</li> </ul>
<i>Führung und Zielkonsequenz</i>	Visionäre, begeisterte Führung, gekoppelt mit Beständigkeit bzgl. Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Ausrichtung der Organisation wird festgelegt und kommuniziert</li> <li>Erarbeitung von Werten und ethischen Grundsätzen für die gesamte Organisation und eine entsprechende Kultur und Kontrollstruktur</li> <li>Führungskräfte aller Ebenen zeigen vorbildliches Verhalten und Leistung</li> <li>In turbulenten Zeiten zeigen Führungskräfte Beharrlichkeit und Zielkonsequenz</li> <li>Gleichzeitig zeigen sie Fähigkeit, die Organisation dem sich rasch wandelnden Umfeld anzupassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klarheit der Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation</li> <li>Klare Identität nach innen und aussen</li> <li>Gemeinsam getragene Werte und ethische Grundsätze</li> <li>Schlüssiges und beispielhaftes Verhalten überall in der Organisation</li> <li>Vertrauen innerhalb und in die Organisation</li> </ul>
<i>Management mittels Prozessen und Fakten</i>	Steuerung der Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Sys-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managementsystem basiert auf Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen</li> <li>Klar integriertes Netzwerk von Prozessen zur systematischen Umsetzung von Politik, Strategie und ope-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesteigerte Effizienz und Effektivität bei der Umsetzung der Ziele der Organisation</li> <li>Effektive und realistische Entscheidungsfindung</li> </ul>

	teme, Prozesse und Fakten	<p>rativen Zielen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungen basieren auf faktenbasierten, verlässlichen Informationen</li> <li>• Risiken werden aufgrund verlässlicher Zahlen identifiziert und gemangt</li> <li>• Die Organisation wird in hoch professioneller Weise kontrolliert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektives Risikomanagement</li> <li>• Gesteigertes Vertrauen der Interessengruppen</li> </ul>
<i>Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung</i>	Maximierung des Beitrags der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierung, Entwicklung und Unterstützung der Mitarbeitenden aus einer positiven Grundhaltung heraus</li> <li>• Nutzung des Wissens der Mitarbeitenden zum Vorteil der Organisation</li> <li>• Schaffung einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit zur Maximierung des Potentials und aktiven Beteiligung der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Verantwortung für die Zielsetzungen und operativen Ziele der Organisation</li> <li>• Der Organisation verpflichtete, loyale und motivierte Arbeitnehmer</li> <li>• Kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeiten und Leistungen des Einzelnen</li> </ul>
<i>Kontinuierliches Lernen, Innovationen und Verbesserungen</i>	Nutzung von Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen von eigenen Aktivitäten und Leistungen und denen anderer durch Vergleich</li> <li>• Aufgreifen des Wissens von Mitarbeitenden zur Erzielung von Lerneffekten</li> <li>• Unvoreingenommenheit gegenüber allen Mitgliedern der Organisation und deren Ideen</li> <li>• Mitarbeitende werden ermutigt, den Status Quo zu hinterfragen und nach Innovationen und Verbesserungen Ausschau zu halten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Effektivität und Effizienz</li> <li>• Innovation bei Produkten und Dienstleistungen</li> <li>• Erfassung und gemeinsame Nutzung von Wissen</li> <li>• Organisatorische Beweglichkeit</li> </ul>
<i>Entwicklung von Partnerschaften</i>	Entwicklung und Erhalt wertschöpfender Partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Suche nach Partnerschaften mit Gesellschaft, Kunden, Wettbewerbern zur Optimierung der Kernkompetenzen und damit verbunden zur besseren Wertschöpfung für die Interessengruppen</li> <li>• Zur Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten Partner zusammen und unterstützen sich gegenseitig mit Erfahrungen, Ressourcen und Wissen</li> <li>• Nachhaltige Beziehungen bauen auf Vertrauen, Respekt und Offenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierte Kernkompetenzen</li> <li>• Verbesserte Effektivität und Effizienz</li> <li>• Geteilte Risiken und Kosten</li> </ul>
<i>Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)</i>	Übertreffen von Mindestanforderungen gültiger Gesetze und Regeln; verstehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher ethischer Anspruch indem Handeln gegenüber Interessengruppen transparent gemacht wird</li> <li>• Soziale Verantwortlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit wird be-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besserer Zugang zu öffentlichen Mitteln</li> <li>• Gesundere und sicherer arbeitende Mitarbeiter-schaft</li> </ul>

	der gesellschaftlichen Erwartungen und darauf eingehen.	achtet <ul style="list-style-type: none"><li>• Schaffung eines hohen Vertrauensniveaus bei den Interessengruppen durch Risikomanagement und wechselseitig vorteilhafte Projekte mit der Gesellschaft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verstärktes Risikomanagement und organisatorische Kontrolle</li><li>• Motivierte Mitarbeitende</li><li>• Loyale Kunden</li><li>• Erhöhung von Zuversicht und Vertrauen der Interessengruppen</li></ul>
--	---	--	--

Tabelle 23 Grundkonzepte der Excellence

## **Selbstständigkeitserklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 30. November 2008

Martin Schäfer