

## **Kunden- und Serviceorientierung als Herausforderung für deutsche Hochschulen**

Forum Prüfungsverwaltung  
Hannover  
27. Januar 2011

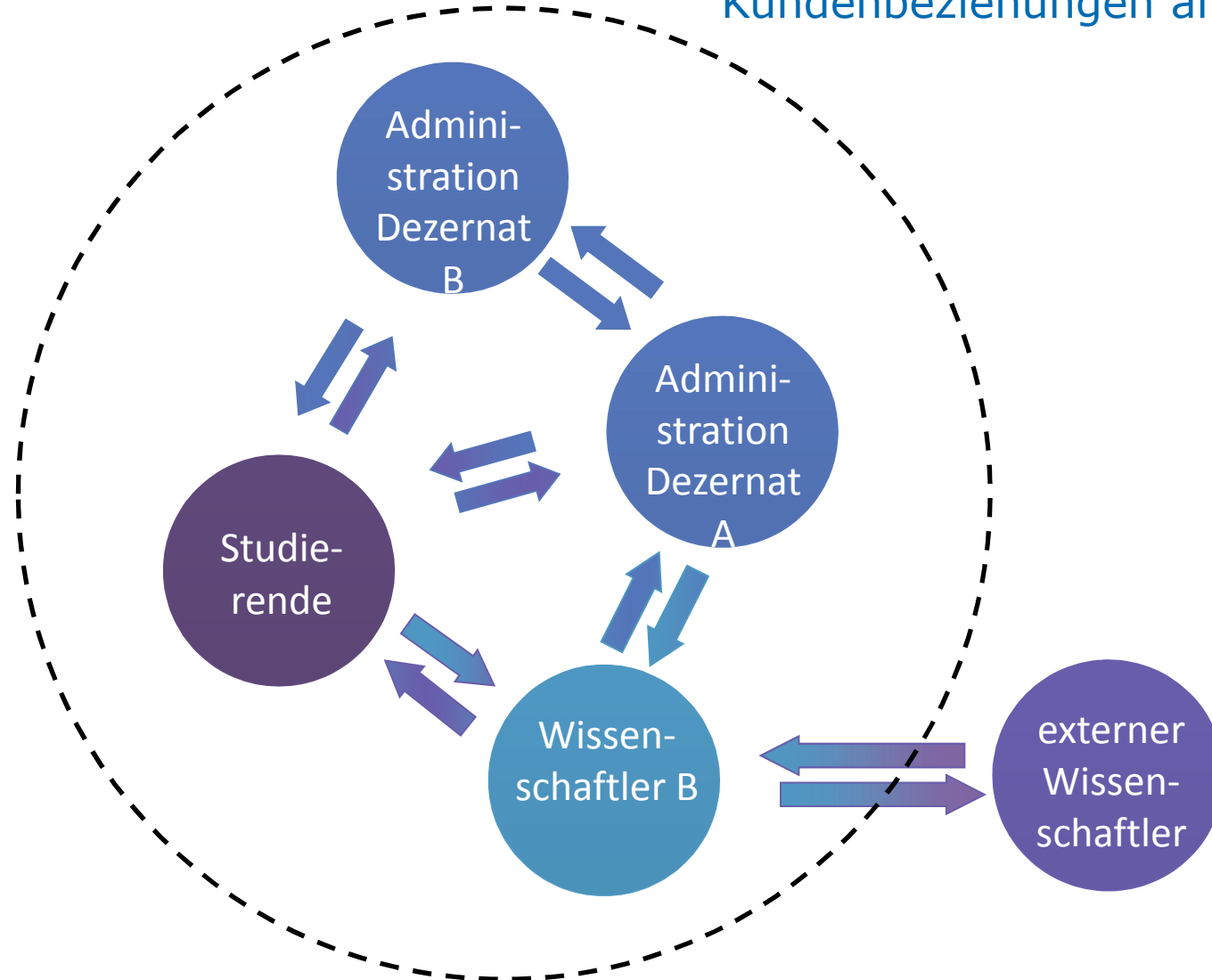
Dr. Thomas Schröder



Begriffsfindung:  
Kunden- und Serviceorientierung

Operationalisierung:  
Maßnahmen zur Gestaltung der Kundenorientierung

## Kundenbeziehungen an Hochschulen



→ Besonderheit der Kundenbeziehung zu Studierenden

## Veränderte Rahmenbedingungen

- Bologna-Reform: Europaweite Kompatibilität von Studienabschlüssen sowie Einführung vergleichbarer zweistufiger Studienstrukturen mit Modularisierung und Leistungspunktesystem
- zunehmende Internationalisierung/Globalisierung
- verstärkter Wettbewerb um beispielsweise finanzielle und personelle Ressourcen sowie Reputation
  - zwischen Bildungs- und Wissenschaftssystemen
  - zwischen Hochschulen
  - innerhochschulisch (zwischen Fachgebieten sowie zwischen Administration und Wissenschaftsbereich)

## Veränderte Rahmenbedingungen

- Steigerung der Autonomie von Hochschulen (Hochschulräte, Präsidialverfassungen, Beteiligung an Auswahl Studierender)
- Abwendung von der Angebotsorientierung hin zu einer Nachfrageorientierung
- Bedeutungszunahme des Qualitäts-Begriffs für Hochschulen (z. B. bei Systemakkreditierung)
- gesteigerter Legitimationsbedarf (Rechenschaftslegung durch Evaluationen, Berichtspflichten)
- Aufgabe des postulierten Egalitarismus und Herausbildung von spezifischen Hochschulprofilen
- veränderte Beziehung zu Studierenden und Definition eines Kundenbegriffs (Service- und Kundenorientierung)

## Besonderheit von Kundenbeziehungen an Hochschulen

### Steuerungsmechanismen in Hochschulen unterscheiden sich von denen in Unternehmen

- Kundenbeziehung: Studierende sind keine Kunden im betriebswirtschaftlichen Sinn
- Studierenden- und Prüfungsverwaltung als primäre Schnittstelle der Studierenden zur Hochschulverwaltung
- Unzufriedenheit führt nicht unmittelbar zu verringerter Nachfrage
- Kundenzufriedenheit nicht oberste Priorität
- Kundenzufriedenheit ist nur ein Handlungsmaßstab unter vielen

Aber: keine Argumente, um auf Service- und Kundenorientierung zu verzichten!

## Notwendigkeit zur Kundenorientierung

### Stärkere Kundenorientierung erforderlich aufgrund

- steigenden Wettbewerbs um Studierende
- leistungsorientierte finanzielle Steuerung anhand von Indikatoren (Studierende und Absolventen)
- zunehmenden Wettbewerbs um potenziellen Forscher-Nachwuchs
- veränderten Auswahlverhaltens Studierender
- erhöhter vertikaler Mobilität der Studierenden bei modularisierten Studienstrukturen
- veränderter Zielgruppen (Continuous Personal Development / Life Long Learning) mit anderen Prioritäten
- verändertem (und gestiegenem) Anspruchsdanken Studierender

## Begriffsklärung: Kundenorientierung

- Kundenorientierung kann verstanden werden im Sinne einer sozialen Beziehung. Es handelt sich um eine regulative Idee, die eine bestimmte Richtung vorgibt, doch in ihrer individuellen Ausgestaltung immer wieder neu verhandelt werden muss.
- Kundenorientierung vor dem Hintergrund von Servicequalität heißt, die Interessen von Studierenden zu berücksichtigen und in den Mittelpunkt zu stellen, ihre bestehenden und künftigen Bedürfnisse zu kennen und zu bedienen.
- Im Mittelpunkt steht die Kundenbeziehung und nicht das Produkt



Begriffsfindung:  
Kunden- und Serviceorientierung

Operationalisierung:  
Maßnahmen zur Gestaltung der Kundenorientierung

## Entwicklung und Umsetzung eines Kundenbegriffs

Die Herausforderung von Hochschulen besteht in der Definition und dem Ausfüllen eines ihnen eigenen Kundenbegriffs als Grundlage einer Kundenorientierung

Kundenorientierung und Serviceorientierung bedeutet:

- Kundenerwartungen leistungs- und interaktionsbezogen zu erfassen,
- das Handeln innerhochschulischer Dienstleister an diesen Erwartungen auszurichten, ohne jedoch alle Erwartungen und Bedürfnisse erfüllen zu müssen,
- die Ausrichtung der Tätigkeiten und Abläufe auf den Kunden vor dem Hintergrund von Qualität und Transparenz der Leistung vorzunehmen,
- professionelle Denk- und Handlungsmuster zu überprüfen,
- Etablierung von Organisationsphilosophien im Sinne von geteilten Normen, Werten und Überzeugungen, die sich auf das Handeln der Beschäftigten auswirken

## Definition des Kundenbegriffs



### Kundenzufriedenheit entsteht

- durch den Abgleich der Erwartungen gegenüber den tatsächlichen Erfahrungen sowie
- aus einem individuellen durchschnittlichen Vergleichsmaßstab sowie dem sozialen Vergleich
- Die Bewertung der Erfüllung von Kundenbedürfnissen schwankt zwischen dem wahrscheinlichen Niveau, einer Idealleistung und der gerade noch akzeptierten Leistung
- Die Menschen ändern sich und somit auch ihre Bedürfnisse – Kundenbedürfnisse sind daher fortwährend zu ermitteln
- Wer legt die Kundenbedürfnisse fest, wenn diese individuell variieren?
- Wie können daraus allgemeingültige Kriterien der Kundenorientierung für alle Studierenden abgeleitet werden?

## Aspekte der Kundenzufriedenheit in der Prüfungsverwaltung

- Erreichbarkeit (Öffnungszeiten, Wartezeiten, Hotline, ...)
- Reaktionszeiten (Bearbeitungsdauer)
- Gleichbehandlung
- Fachliche Kompetenz der MitarbeiterInnen
- Lösungsorientierung der MitarbeiterInnen
- Klare Feedback-Prozesse (Bearbeitungsstand)
- Kommunikative Kompetenzen (z. B. Umgang mit Problemfällen)
- Erscheinungsbild (Amtsstube vs. Servicecenter)
- Serviceangebote (Infoveranstaltungen, Online-Angebote, FAQ)
- Fortschrittlichkeit (z. B. Online-Portal mit SB-Funktionen)
- Professionelles Agieren (z. B. Umgang mit Beschwerden)
- Offen für Anregungen (Kritikfähigkeit)

## Kundenorientierung – Operationalisierung und erste Schritte I

### Fremdwahrnehmung

- Was wissen Sie über Ihre Kunden? Sind Ihnen die konkreten Kundenerwartungen bekannt?
- Fragen Sie Ihre Kunden, d. h. Studierenden – diese kennen sich und ihre Erwartungen tatsächlich selbst am besten
- Glauben Sie nicht, Sie könnten sich ausreichend in die Lage der Studierenden hineinversetzen

### Selbstwahrnehmung

- Ermittlung des hochschulweiten Kundenverständnisses  
→ Ableitung eines gemeinsamen Kundenverständnisses
- Wie sehen Sie Ihre Kunden und treten ihnen gegenüber?  
(Einheitliches Kundenverständnis?)

## Kundenorientierung – Operationalisierung und erste Schritte II

### Prozessorientierung

- Prozesse in Hinblick auf Service- und Kundenorientierung ausrichten (Kunde nicht als Mitarbeiter missbrauchen)
- Prozessorientierung: Abstimmung von Prozessen aufeinander, um Ineffizienzen zu vermeiden und transparentes Vorgehen sicherzustellen
- Wie stark ist das Handeln des Kunden in Routinen zu beschreiben, d.h. standardisierbar?
- Ist die Dienstleistung auf Dauer angelegt oder eine „Spot-Interaktion“?

## Kundenorientierung – Operationalisierung und erste Schritte III

### ToDoS

- Abwägung zwischen zwingend notwendigen Elementen der Kundenorientierung gegenüber optionalen Angeboten
- Differenzierung der Kundenbedürfnisse nach Kundengruppen (Analyse des Kundenspektrums)
- Berücksichtigung von harten als auch weichen Kriterien der Kundenzufriedenheit
- Routinen beschreiben, um gemeinsame Standards der Kundenorientierung zu entwickeln
- Prüfen, welche der Kundenbedürfnisse überhaupt von Ihnen durch Maßnahmen zur Serviceorientierung beeinflussbar sind
- Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können
- Bereitschaft mitbringen, sich ständig selbst zu hinterfragen und Dienstleistungen zu optimieren



## Herausforderungen der Kundenorientierung

### Ambivalenzen in der Prüfungsverwaltung

- Kulanz vs. Gleichbehandlung
- Flexibilität vs. Rechtmäßigkeit
- Unschuldsvermutung vs. Generalverdacht
- Behörde vs. Dienstleistungseinrichtung
- Begrenzte Ressourcen vs. wünschenswerter Serviceumfang

### Studierenden schwer zu vermittelnde Aspekte

- (Unsichtbare) Trennlinie zwischen Verwaltung und Wissenschaft und der jeweiligen Zuständigkeiten
- Verbindlichkeit von Rechtsvorschriften
- Unterschied zwischen Hochschulen und privatwirtschaftlichen Dienstleistern

## Auswirkungen verstärkter Kundenorientierung

- Kundenorientierung bedeutet stets eine Form der Spezialisierung – gewollte Profilbildung
- Kundenorientierung umzusetzen heißt auch, zu hinterfragen, ob man es sich als Hochschule „leisten kann“, darauf zu verzichten
- ständige Überprüfung von Anspruch und Wirklichkeit (Operationalisierung vs. Alltagsgeschäft) erforderlich
- weiter zunehmendes Anspruchsdenken der Studierenden
- Kundenbegriff suggeriert auch Erwartungshaltungen – Studium verstanden als Investition in die Zukunft mit Garantieansprüchen
- Professionalität wird vorausgesetzt – Unterschiede zu klassischen Dienstleistungsunternehmen verwischen
- Kundenorientierung bedarf der Erarbeitung und kontinuierlichen Hinterfragung des Kundenverständnisses und erzeugt Unruhe

## Vorteile verstärkter Kundenorientierung

- Impulsgeber für Innovationen und Verbesserungsvorschläge (Qualitätssteigerung)
- Vermeidung von Fehlentwicklungen bei der Gestaltung von Verwaltungsprozessen
- Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität für Mitarbeiter (Motivationsförderung durch zufriedene Kunden)
- hat erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Hochschule durch die Studierenden (Corporate Image) aber auch der Beschäftigten
- ist ein Instrument zur langfristigen Bindung Studierender an die Institution (Steigerung der Identifikation)
- ist ein Profilelement („kundenfreundliche Hochschule“, Ansprache ausgewählter Zielgruppen)

Wohin geht Ihre Reise?



# Herzlichen Dank

Dr. Thomas Schröder

Telefon +49 (0)511-1220-121

Mobil +49 (0)160-96919187

E-Mail [t.schroeder@his.de](mailto:t.schroeder@his.de)

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH

Goseriede 9 | D-30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)

Unternehmensbereich Hochschulentwicklung

Hochschulmanagement

[www.his.de/organisationsberatung](http://www.his.de/organisationsberatung)