

OST-WEST DIALOG 12

Kathleen Klotchkov

Russische Bildungseinrichtungen auf dem Weg zur Kundenorientiertheit

am Beispiel einer empirischen Studie an der
Graduate School of Business Administration an
der Staatlichen Lomonossov-Universität Moskau
(GSBA MGU)

kassel
university



press

UniKassel**Transfer**

Ost-West-Wissenschaftszentrum

Reihe OST-WEST-DIALOG

OST - WEST - DIALOG 12

Kathleen Klotchkov

**Russische Bildungseinrichtungen
auf dem Weg zur Kundenorientiertheit
am Beispiel einer empirischen Studie an der
Graduate School of Business Administration an der
Staatlichen Lomonossov-Universität Moskau (GSBA MGU)**

mit einem Vorwort von Stefan Karsch



Serial OST-WEST-DIALOG

Editor: Ost-West-Wissenschaftszentrum
University of Kassel
www.owwz.de

Bibliographic information published by Deutsche Nationalbibliothek
The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche
Nationabibliografie; detailed bibliographic data is available in the Internet at
<http://dnb.d-nb.de>

ISBN print: 978-3-86219-248-9
ISBN online: 978-3-86219-249-6
URN: urn:nbn:de:0002-32496

2012, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Cover: Bettina Brand grafikdesign, München
Printed in Germany by Unidruckerei, University of Kassel

1. Einleitung	9
2. Das Russische Hochschulsystem	11
2.1 Sowjetische Vergangenheit (bis 1991)	11
2.2 Aufbruch in eine neue Zeit (die 1990er Jahre)	13
2.3 Zur Rückeroberung verloren geglaubter Territorien: Präsidiale Universitäten, föderale Universitäten und nationale Forschungsuniversitäten (ab 2000 bis heute).....	15
3. Finanzierung russischer Hochschulen	23
3.1 Der Staat als Mittelgeber und sein Rückzug in den 1990er Jahren	23
3.2 Die Entdeckung des Studenten als „zahlenden Kunden“	26
3.3 Unternehmertum an russischen Hochschulen	28
3.4 Die russische „Seele“ – von der einfachen Kostenrechnung zur Einführung des leistungsabhängigen Kopfgeldes GIFO und EGE	29
3.5 Normatives Kopfgeld – oder wie man die Spreu vom Weizen zu trennen versucht	33
3.6 Was nun: Autonomie, Budgetierung oder Verstaatlichung?	35
3.7 Alumni – ihre Wahrnehmung als wichtiger Faktor für die Hochschulentwicklung	36
3.7.1 Vorbild USA	36
3.7.2 Russische Realität	40
4. Customer Relationship Management (CRM)	43
4.1 Universitäten als Dienstleister oder wie eine Bildungseinrichtung zu einer Wirtschaftseinheit umfunktioniert wird	43
4.2 Exkurs: Customer Relationship Management (CRM): Der Wert <i>Kunde</i>	44
4.3 Student Relationship Management (SRM): Ein Weg zum Kunden Student und seinem Geld	47
4.4 Alumni und ihr materielles Potential aus theoretischer Perspektive	50
5. Untersuchungsgegenstand und empirische Studie	54
5.1 Die Graduate School of Business Administration an der Staatlichen Universität Moskau (GSBA an der MGU)	54
5.2 Methodik	55
6. Auswertung der Erhebungsdaten	56
6.1 Charakteristik der befragten Absolventen	56
6.2 Kundenzufriedenheit	58
6.2.1 Kundenzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung (Studium)	58
6.2.2 Kundenzufriedenheit mit dem Examen als Geschäftsergebnis	60
6.2.3 Zufriedenheit mit einzelnen Parametern der Geschäftsbeziehung (Studium)	62
6.3 Beziehungsqualität – Hochschulbindung (emotional)	66
6.4 Alumni-Management	68
6.4.1 Allgemeine Aussagen	68
6.4.2 Kontaktmanagement	68
6.4.3 Service-Management	70
6.4.4 Ressourcenakquise materiell	71
6.4.5 Ressourcenakquise immateriell	73
6.5 Erwartungen der ehemaligen Studierenden	79
7. Professionelles Kundenmanagement an der GSBA	82
Anhang	91
(1) Abbildungsverzeichnis	91
(2) Literatur	93
(3) Fragebogen	99

Vorwort

Es ist nicht einfach, den aktuellen Zustand des russischen Hochschulsystems zu verstehen. Dies gilt zumindest für westliche Beobachter schon seit langem. Obwohl die russischen Universitäten zur Zeit der ersten Gründungen vor etwa 250 Jahren stark ans deutsche System angelehnt wurden, haben sie spätestens seit den radikalen Umbrüchen zu Beginn des 20. Jahrhunderts einen eigenen Weg genommen. Der Abstand zwischen dem sowjetischen und dem westlichen System ist immer mehr gewachsen, Lehr- und Lernformen haben sich jahrzehntelang verschieden entwickelt, wobei Dynamik und Veränderungen im Westen viel stärker waren als in der Sowjetunion.

Dies ist seit der Perestroika anders. Vor allem nach dem Ende der Sowjetunion befindet sich das russische Hochschulsystem in einem permanenten Umbruch. Selbst erfahrenen Beobachtern fällt es schwer, die jeweils neuesten Entwicklungen zu verfolgen und zu verstehen. Das hat mehrere Gründe. Vor allem sind wegen der eigenen politischen Kultur Russlands Informationen nicht so leicht und vor allem nicht so systematisch zugänglich wie man dies etwa aus Deutschland gewohnt ist. Diskutiert werden die Neuerungen in Russland durchaus auch in der Öffentlichkeit, häufiger aber in persönlichen Gesprächen. Ein zweiter Grund ist, dass die russische Hochschulpolitik nach dem nicht nur ideologischen, sondern teilweise auch administrativen Zusammenbruch des alten Systems nach wie vor damit beschäftigt ist, sich erst mühsam eine neue grundlegende Orientierung zu erarbeiten.

Vor diesem Hintergrund bietet die vorliegende Studie sehr viel. Sie gibt eine einführende Überblicksdarstellung der russischen Hochschulpolitik der letzten beiden Jahrzehnte und widmet sich danach einem in der Forschung stark außer Acht gelassenem Gebiet – der Finanzierung russischer Universitäten. Eingebettet sind diese Darstellungen, und das macht den besonderen Wert der Studie aus, in einen detaillierten juristischen Zusammenhang sowie in die Erfahrung der Autorin während ihrer Arbeit an russischen Universitäten und den damit verbundenen Gesprächen mit russischen Kollegen.

Der Hauptteil der Arbeit widmet sich einem wichtigen und bisher vernachlässigten Punkt der Hochschularbeit und -finanzierung – der Absolventenbetreuung. Auf der Suche nach einer neuen Orientierung blicken russische Hochschulpolitiker in den letzten Jahren vor allem nach Westen. Die unlängst neu formulierten Bildungsstandards orientieren sich an europäischen Modellen. Bei der neugeregelten Finanzierung hingegen scheinen zwar auch englische, vor allem aber amerikanische Ansätze am wichtigsten zu sein. Dort sind Absolventen und ihre Spendentätigkeit für viele Universitäten eine erhebliche materielle Quelle. Diese wird nun auch in Russland mit Blick auf westliche Vorbilder entdeckt. Allerdings müssen sie im speziellen russischen Umfeld erst noch erschlossen werden. Das erfordert Vorüberlegungen. Die vorliegende Studie ist daher ein Versuch zu verstehen, wie eine Absolventenvereinigung überhaupt funktioniert, welche Kosten-Nutzen-Rechnung Universitäten anstellen sollten und welches finanzielle Potential – kurzfristig oder langfristig – akquirierbar ist.

Der Versuch, dies alles zu analysieren ist der erste dieser Art. Deshalb dürfte die Studie nicht das letzte Wort in dieser Sache darstellen, sondern ganz im Gegenteil am Beginn einer längeren Diskussion stehen. Gerade deshalb ist es gut, dass sich die Autorin vor klaren Urteilen nicht scheut, die Anlass zur weiteren Diskussion geben können. Die Studie wird also nicht nur für jene hilfreich sein, die sich in der russischen Hochschullandschaft orientieren

wollen, sondern auch für jene, die über neue Wege der Finanzierung nachdenken – im russischen Hochschulraum, aber auch in Deutschland.

Stefan Karsch

Lektor z.b.V. an der Außenstelle des DAAD in Moskau

Moskau, am 25.10.2011

1. Einleitung

Stetig zunehmender Konkurrenzkampf, globalisierte Märkte und hohe Kundenansprüche an die Innovationskraft, Flexibilität sowie Geschwindigkeit und Effizienz eines Unternehmens werden zu einer stetig wachsenden Herausforderung in der Wirtschaft. Produkte müssen immer individueller an Kundenbedürfnisse angepasst werden. Allein einen Kunden zufriedenzustellen, reicht nicht mehr aus. Dieser Trend gilt nicht nur für produzierende Unternehmen, sondern auch für das Dienstleistungsgewerbe, zu dem auch der Bildungssektor zählt. Immer mehr Angebote drängen auf einen stark spezialisierten Markt für einen Kundenstamm, der anspruchsvoller und differenzierte Offerten erwartet. Durch permanente legislative Veränderungen, Reformdruck sowie Modernisierungszwang stehen die Bildungseinrichtungen zusätzlich unter neuen Handlungszwängen. Letztlich ist auch das Einwerben von finanziellen Mitteln ein wichtiger Bestandteil im Bildungssektor, der immer stärker in die freie Finanzträgerschaft abgedrängt wird und kontinuierlich weniger staatliche Zuwendungen erhält. Eine sukzessive Abhängigkeit von finanzkräftigen Förderern und zahlungsbereitem Publikum sind die Folge. Die traditionellen Säulen der Finanzierung von Hochschulbildungsinstitutionen, die Studiengebühren und staatliche Zuschüsse, sind bei weitem nicht mehr ausreichend, die Finanzbedürfnisse der Bildungseinrichtungen befriedigend zu decken. Die Mittelbeschaffung über Ehemalige (Fundraising, Sponsoring) rückt daher immer stärker in den Vordergrund. Hier nun setzt eine strategisch angepasste Kundenpflege im Hochschulsektor an. Kundenorientierung im Bildungssektor versucht über ein System von Angeboten nicht nur die „Altkunden“, die ehemaligen Studenten, loyal gegenüber dem einstigen Ausbilder zu erhalten, sondern diese effizient in Projekte zu integrieren, um die „Neukunden“, Studierende und zukünftige Studenten, zu gewinnen. Es geht folglich darum, mit einfachen Mitteln, seinen Kundenstamm, die Studenten, zu pflegen und diese so zu lenken, dass außerhalb der direkten Finanzierung durch Studiengebühren und staatliche Zuwendungen eine Ressourcenakquise über *Student Relationship Fundraising* der Bildungseinrichtung zu Gute kommt.

Customer Relationship Management (CRM) im Bildungsbereich sollte darauf ausgerichtet sein:

- Absolventen zu halten und diese mit aktiven Studierenden und dem Lehrprozess zu vernetzen;
- das Know-How und Potential der Absolventen in den laufenden Lehrprozess zu integrieren;
- Absolventen im Gegenzug dazu sowohl Zugang zu aktiven Studierenden als auch zu neuem Know-How zu gewähren;
- aktive Studierende zu Absolventen werden zu lassen und letztlich
- die Kontakte so zu gestalten, dass sich daraus eine Wertschöpfungskette bildet, aus der sich ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil ergibt.

Die vorliegende Studie, die im Auftrag der Graduate School of Business Administration der Staatlichen Lomonossov-Universität Moskau (GSBA MGU) unter allen Absolventen der

MBA-Programme im November 2010 durchgeführt wurde, hat daher zum Ziel, an einer konkreten Bildungseinrichtung im russischen Hochschulsektor

- zu überprüfen, ob in einer Bildungseinrichtung der Russischen Föderation diese Art von Zusammenarbeit und Kundenpflege möglich ist,
- festzustellen, wo die Kontaktpunkte verankert sind sowie
- die sich daraus ergebenden Potentiale materieller und immaterieller Ressourcen darzustellen.

2. Das russische Hochschulsystem

2.1. Sowjetische Vergangenheit (bis 1991)

Der russische Präsident Dmitrij Medvedev weilte am 29. März 2011 wieder einmal an einer der vielen Moskauer Hochschuleinrichtungen, um mit anwesenden Studierenden über die „katastrophale Lage“ der gegenwärtigen universitären Ausbildung zu philosophieren¹. Auch wenn aus dem vermeintlichen Dialog eher ein präsidialer Monolog wurde, bleibt eine bittere Wahrheit zurück: unzählige russische Hochschuleinrichtungen leiden immer noch unter den Reformen der 1990er Jahre, die sie aus der staatlichen Bevormundung in eine ungewollte Selbstständigkeit entließen. Viele Bildungseinrichtungen sahen in diesem Reformprozess nicht immer eine Chance zur Erneuerung sondern vor allem eine Bedrohung ihrer bisher gesicherten Existenz.

Zur Zeit der UdSSR war das universitäre Bildungssystem ein stark abgeschottetes, hochgradig bürokratisiertes Dreistufensystem, wobei die einzelnen Stufen sich nicht als horizontal aufeinander aufbauend verstanden, sondern vertikal nebeneinander standen. Alle Bildungseinrichtungen waren staatlich und somit auch zentralistisch organisiert. Parallel existierten *Universitäten*, *Akademien* und *Institute* (vgl. Berghorn 2009, Berghorn/Kamensky/Lanzendorf 2006). Generell war die Hauptaufgabe der Hochschuleinrichtungen darin verankert, Wissen zu vermitteln, also in der akademischen Lehre tätig zu sein. Die *Universitäten* hatten unter den akademischen Bildungseinrichtungen die sowohl größte Fächerbreite als auch die größte Anzahl Studierender vorzuweisen. Grundsätzlich war es *Universitäten* erlaubt, akademische Weiterbildungsgrade, wie die Promotion und die Habilitation, zu verleihen. Forschung wurde an Universitäten betrieben, allerdings nicht an jeder und auch nicht auf einem gleichbleibend hohem und nachhaltigem Niveau.

Neben den klassischen Universitäten wurden *Akademien* als akademische Lehranstalten verstanden. Im Unterschied zu den Universitäten wurde an einer *Akademie* lediglich ein Fach in allen seinen Facetten gelehrt. So kann auch heute noch ein Studierender der *Akademie für Landwirtschaft namens Timirjazev* in Moskau von Ackerwirtschaft bis hin zu Viehzucht die unterschiedlichsten Spezialisierungen innerhalb des eigenen Fachbereiches studieren. Neben der Akademie für Landwirtschaft existierten u.a. Akademien für Fischerei, Medizin, Eisenbahnwesen oder auch Forstwirtschaft. Forschung wurde an den Akademien nur rudimentär betrieben. Die Anzahl der Studierenden war geringer als an den Universitäten. Das akademische Lehrniveau ist mit dem universitären vergleichbar.

Als dritten Typus sind die *Institute* zu nennen. *Institute* lassen sich in zwei Untertypen untergliedern: Typ I für rein auf Lehre ausgerichtete Institute und Typ II, die sich als oft geschlossene, hochgradig exklusive technische Hochschulen verstanden. Typ I war für die Grundversorgung in den Regionen zuständig. Akademische Titel wie Doktor oder Habilitation wurden hier nicht vergeben. Die Hauptaufgabe war die akademische Ausbildung

¹ Persönliche Beobachtung der Autorin. Präsident Dmitrij Medvedev sprach am 29. März 2011 vor den Lehrenden und Studierenden des Moskauer Energetischen Instituts, MEI. Besonders gern diskutiert Medvedev mit den Studierenden der neu geschaffenen Hochschule Skolkovo vor den Toren Moskaus, wo er auch immer wieder Pressekonferenzen abhält.

weiter Teile der sowjetischen Bevölkerung. Daneben existierten geschlossene *Institute*, die neben Lehre auch Forschung betrieben, aber einem weiten Kreis Studierender verschlossen blieben. Sie verstanden sich als exklusive akademische Einrichtungen, die vor allem in den technischen Fachgebieten führend waren. Neben dem Moskauer Energetischen Institut (MEI) zählten dazu u.a. das Moskauer Institut für Physik und Ingenieurwissenschaften (MIFI)² oder auch das Bauman Institut (MGTU) sowie die Leningrader (St. Petersburger) und Moskauer Elektrotechnische Hochschule. Die *Institute* wandelten sich nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion entweder in Akademien oder in Universitäten um, behielten aber aus Tradition die alte Bezeichnung mit dem Zusatz „Institut“ bei, was auch heute noch zu Verwirrungen in der Zuordnung führt (vgl. Berghorn 2009, Berghorn/Kamensky/Lanzendorf 2006).

Den *Universitäten*, *Akademien* und *Instituten* war die *Akademie der Wissenschaften* (Akademija Nauk), seit 1991 *Russländische (Russische) Akademie der Wissenschaften* (Rossijskaja Akademija Nauk – RAN)³ vorgestellt. Die Akademie der Wissenschaften war die ranghöchste Forschungseinrichtung mit neun Fachabteilungen, drei regionalen Abteilungen und vierzehn regionalen Wissenschaftszentren. Sie betrieb ausschließlich Forschung, wobei sich die Grenzziehung zur Lehre als schwierig erwies, waren doch viele Forscher der Akademie ebenso als lehrende Professoren an den Hochschuleinrichtungen tätig. Auch rekrutierte die Akademie seinen wissenschaftlichen Nachwuchs aus den drei unterschiedlichen Hochschultypen. Wie die Universitäten, Akademien und Institute fiel auch die Akademie der Wissenschaften mit dem Zusammenbruch der UdSSR und der Abspaltung der sowjetischen Teilrepubliken in eine ökonomische, personelle und inhaltliche Krise, die durch den Staat nur bedingt aufgefangen wurde (vgl. Berghorn 2009, Berghorn/Kamensky/Lanzendorf 2006).

Um die Verwirrung zwischen *Universitäten*, *Akademien*, *Instituten* als akademisches Wissen vermittelnde Anstalten und der *Akademie der Wissenschaften* als primäre Forschungseinrichtung noch zu erhöhen, existierte in der UdSSR die Begrifflichkeit der sogenannte *Ressorthochschulen*. Als *Ressorthochschulen* wurden jene akademischen Einrichtungen bezeichnet, die nicht direkt dem Ministerium für Bildung und Wissenschaft unterstellt waren. Dem Ministerium selbst waren ca. 330 Einrichtungen unterstellt. Dazu zählten vor allem technische und pädagogische Hochschulen. Es gab aber auch eine Anzahl an Hochschuleinrichtungen, die anderen Ministerien unterstellt waren so z.B. dem Ministerium für Landwirtschaft (59), dem Gesundheitsministerium (56), dem Verkehrsministerium (4) sowie dem Kultusministerium im Bereich Kunst, Theater, Film und Musik. Das Außenministerium betrieb mit dem Moskauer Staatlichen Institut für Internationale Beziehungen (MGIMO) auch eine eigene Ressorthochschule. Die Akademie für Volkswirtschaft sowie die Akademie für Staatsverwaltung waren direkt der Regierung, folglich dem Präsidenten, unterstellt. Und auch das Militär behielt sich das Recht vor, direkt ihm unterstellte akademische Ausbildungseinrichtungen zu betreiben (vgl. Berghorn 2009: 10).

² Gerne verglichen mit dem MIT, dem Massachusetts Institute of Technology in Boston.

³ www.ras.ru

2.2. Aufbruch in eine neue Zeit (die 1990er Jahre)

Mit dem Zusammenbruch der UdSSR wurden die Hochschulen in eine Selbstständigkeit entlassen, die viele Bildungseinrichtungen überforderte und in eine lethargische Starre verfallen ließ, aus der sie nur mit Mühe und Not wieder herausfanden. Andere sahen in der anfänglichen Liberalisierung und Öffnung des bislang sehr geschlossenen Bildungsmarktes eine Chance, die sie mit beiden Händen ergriffen.

Die bis dahin radikalste Änderung vollzog sich mit dem Hochschulgesetz von 1992, das es erlaubte, nun auch private Bildungseinrichtungen zu eröffnen⁴. Den staatlichen Universitäten stellten sich nun private zur Seite. Dabei führten viele Neugründungen zu keinen „echten“ privaten Bildungseinrichtungen. Vielmehr gründeten staatliche Universitäten eigene private Institute. So ist auch die der Studie zugrundeliegende *Graduate Business School of Administration* (GSBA) eine private Auslagerung der *Moskauer Staatlichen Universität* (MGU).

Diese privaten Ableger renommierter Hochschuleinrichtungen bieten rein kostenpflichtige Studiengänge an und unterliegen damit keinen Zulassungsbeschränkungen mehr. Dadurch wurde die universitäre Ausbildung einer viel größeren studierwilligen Klientel möglich, die bisher an den hohen Zulassungsbeschränkungen gescheitert war. Die finanzielle Not der Hochschuleinrichtungen öffnete über die Geldtaschen der Eltern einer ganzen Generation die Türen. Insbesondere wirtschaftswissenschaftlich und juristisch ausgerichtete Neugründungen waren verstärkt anzutreffen. Es handelte sich folglich um Bereiche, die durch den gesellschaftlichen und politischen Umbruch gezwungen waren, sich inhaltlich vollkommen neu zu orientieren bzw. zu strukturieren. Die Universitäten reagierten dementsprechend nicht nur auf ihre eigenen finanziellen Engpässe, sondern versuchten sich den radikal veränderten Arbeitsmarktstrukturen sowie gesellschaftlichen Verschiebungen anzupassen.

Die privaten Bildungsträger sind meistens nicht räumlich von den staatlichen Hochschulen, die sie gegründet haben, getrennt. Oft greifen sie auf die gleichen Infrastrukturen zurück, mit dem einzigen Unterschied, dass die private Hochschule nun dem staatlichen Träger Miete zu zahlen hat⁵. Diesem Umstand verdankten die unterfinanzierten staatlichen Hochschulen eine nicht unwesentliche Erhöhung des eigenen Jahresbudgets. Auch das Lehrpersonal unterscheidet sich nicht sonderlich von der regulären Fakultäten. Viele Dozenten unterrichten parallel sowohl an der staatlichen Hochschulschule als auch am privaten integrierten Bildungsträger. Das einzige Unterscheidungskennzeichen zum staatlichen Arbeitsgeber ist, dass die privaten Einrichtungen ein um ein vielfach höheres Lohnentgelt auszahlen⁶, was die

⁴ Ob obrazovanii, Zakon Rossijskoj Federacii vom 10. Juli 1992, Nr. 3266-1, <http://mon.gov.ru/dok/fz/obr/3986/>. Redaktion vom 28. September 2010 [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

⁵ Die Russische Universität für Volkswirtschaft (RUDN) in Moskau gründete 1994 das private Institut für Reklame und Volkswirtschaft, das in den Räumen der Universität angesiedelt ist. An diesem Institut studieren vor allem Bildungsinländer mit Migrationshintergrund, die aus finanzstarken Familien der oberen Mittelschicht entstammen. Die Legalisierung der Vermietung der Räumlichkeiten erfolgt auf der rechtlichen Grundlage des Gesetzes über die höhere und postgraduale berufliche Bildung, Artikel 27 lib. 4: Rossijskaja Federacija. Federal'nyj zakon o vyššem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii ot 22. Avgusta 1996 goda N 125-F3, In: Konsultant Plus, 2.2. 2011 [zuletzt eingesehen am 2. Februar 2011].

⁶ Während der Lektorentätigkeit der Autorin arbeitete fast das ganze Kollektiv der Wirtschaftsfakultät der RUDN parallel am Institut für Reklame und Volkswirtschaft. Das durchschnittliche Grundgehalt für einen Dozenten betrug in der Zeit seit 2008 unverändert 5000 Rubel monatlich. Die Unterrichtsstunde am privaten Institut wurde mit einem Honorar von 350 bis 700 Rubel pro akademischer Stunde entlohnt.

Tätigkeit in Anbetracht niedriger staatlicher Gehälter für Universitätsangestellte äußerst attraktiv macht.

Die 1990er Jahre waren in Russland eine Dekade des akademischen Booms. Gab es 1990/91 514 staatliche Universitäten, so gesellten sich bis 1996 78 private Einrichtungen hinzu. Allein davon waren 77 staatliche und 25 private Hochschulen in Moskau angesiedelt⁷. Die Anzahl der russischen Hochschulen wuchs jährlich. 1995 existierten bereits 762 Hochschulen, 1996 817, 1997 880 und 1998 914. Im Jahr 2001 wurden erstmals mehr als 1000 Hochschulen verzeichnet, nämlich 1008 (vgl. Tokareva 2008, Meister 2009: 2).

Das explosionsartige Wachstum an akademischen Bildungseinrichtungen ist aber nicht allein auf nur private Ableger staatlicher Hochschulen sowie die „echten“ privaten akademischen Bildungseinrichtungen zurückzuführen, sondern auch auf das Mitte der 1990er Jahre aufkommende Phänomen der *Filialen*. Aufgrund der geografischen Ausdehnung des Landes, der stetig steigenden Studiengebühren sowie Lebenshaltungskosten in den europäischen Städten Russlands, insbesondere Moskau und St. Petersburg, wurde es einer Großzahl Studierwilliger unmöglich, hier ein Studium aufzunehmen. Da die Nachfrage nach Studienplätzen kontinuierlich weiter anstieg, gründeten vor allem hauptstädtische Hochschulen in den Regionen *Filialen*, in denen ein der Mutterinstitution ähnliches Studienangebot vor Ort angeboten wurde. Auch wenn es sich um eine *Filiale* einer renommierten Moskauer oder St. Petersburger Hochschule handelt, war und ist die Qualität der Lehre in den *Filialen* vielfach weit unter dem Niveau der Hauptuniversität, was die meisten aber nicht davon abhält, die gleichen Diplome wie in der Hauptstadt zu vergeben. Allein Pjatigorsk im nördlichen Kaukasus verfügte bis vor kurzem noch über die stattliche Anzahl von 20 Filialen Moskauer und St. Petersburger Hochschulen (vgl. Berghorn/Kamensky/Lanzendorf 2006: 31).

Das ehemals starre dreisäulige Bildungsmodell wurde nicht nur durch die Beiordnung von privaten Hochschulen und Filialen aufgelockert. Die 1990er Jahre waren ebenso das Zeitalter der Diversifikation. Akademien lösten sich in Universitäten auf und Institute in entweder Akademien oder Universitäten. Die drei Kategorien erweiterten sich auf insgesamt sechs. Es gibt weiterhin die *klassischen Universitäten* (Kategorie I), denen sich nun *Technische* und *Polytechnische Universitäten* sowie *Industriehochschulen* (Kategorie II) beordneten. Eine weitere Kategorie sind die *Pädagogischen Universitäten* (Kategorie III). *Technologische Hochschulen*, die mehrere Fächer (Kategorie IV) bzw. nur einen einzigen Fachbereich anbieten (Kategorie V), ergänzen dieses Spektrum. Letztlich runden nichtwissenschaftliche, also *künstlerische Hochschulen* für Theater, Film, Musik und Kunst (Kategorie VI) das Bild ab (vgl. Berghorn/Kamensky/Lanzendorf 2006: 30).

Weiterhin unterstehen viele akademische Bildungsträger einzelnen Ministerien. Für das Jahr 2002 gingen die amtlichen Quellen von 657 staatlichen Hochschulen aus, die 23 Ministerien und Behörden unterstanden (vgl. Berghorn/Kamensky/Lanzendorf 2006: 30). Da 1990 die Anzahl der staatlichen Hochschulen 514 betrug, ist davon auszugehen, dass sich vorrangig die staatlichen Strukturen eigene neue Kaderschmieden geschaffen haben.

Die *Akademie der Wissenschaften* verschwand in den 1990er Jahren fast aus dem Blickfeld der Öffentlichkeit. Stark eingebrochene Finanzströme seitens des Staates, veraltete Technik

⁷ Číslo učebních zavedení po regionech Rossijskoj Federacii (na začátku učebního года), www.stat.edu.ru [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

und Strukturen sowie die Abwanderung hochqualifizierter Forscher und des wissenschaftlichen Nachwuchses sowohl in die USA als auch nach Europa führten zum Niedergang des ehemaligen Vorzeigobjektes der UdSSR. Die Abspaltung vieler Teilrepubliken und der damit verbundene Verlust regionaler Abteilungen und Wissenschaftszentren führten die Akademie in eine ungewisse Zukunft.

2.3. Zur Rückeroberung verloren geglaubter Territorien: Präsidiale Universitäten, föderale Universitäten und nationale Forschungsuniversitäten (ab 2000 bis heute)

Der pluralisierten und weitgehend autonom arbeitenden Hochschullandschaft der 1990er Jahre folgte mit Beginn der 2000er Jahre eine Dekade nationaler Besinnung. Die Rückbesinnung auf staatliche Verpflichtungen und die eigene Lehrtraditionen rückten wieder in den Fokus staatlicher Aufmerksamkeit. Russland stand und steht vor einer weiteren großen Herausforderung, die im Zuge einer erneuten Reform der Hochschullandschaft in konkretere Bahnen gelenkt werden soll. Der Druck zur Internationalisierung und Integration in den weltweiten Wissenschaftskontext, der demografische Wandel mit dem Ausbleiben neuer Studierfähiger der geburtenschwachen Jahrgänge 1991 bis 1995, die Abwanderung der jungen Elite in die Zentren nach Moskau und St. Petersburg, das Ausbleiben international renommierter Nachwuchswissenschaftler bzw. Forschungserfolge sowie die generelle Frage der Finanzierung der enorm expansiven Hochschullandschaft ließen den Staat wieder reglementierend in den Hochschulbildungssektor eingreifen.

Für das Jahr 2002/2003 gingen die offiziellen Statistiken von insgesamt 965 Hochschulen (590 staatliche und 349 nicht staatliche Einrichtungen) aus. Deren Zahl wuchs drei Jahre später auf 1046 (654 staatliche versus 392 nicht staatliche Hochschulen) an. Im Jahr 2007/8 gaben die Statistiken die unglaubliche Zahl von insgesamt 2521 Hochschulen an, wobei 1734 staatlichen Charakters und 787 nicht staatlichen Charakters waren⁸. Andere Quellen geben für das Jahr 2007/8 insgesamt 1108 Hochschulen an. Rozobnador⁹ rechnete mit ca. 1400 Hochschulen und 2164 Filialen. Im Jahr 2009 war von insgesamt 972 akkreditierten Hochschulen die Rede, von denen 620 staatlich und 352 nicht staatlich waren¹⁰. Die unterschiedlich ausfallenden Angaben geben nicht nur einen Ausblick auf das pluralistische und der Staatskontrolle entglittene Gebilde russischer Hochschulen wieder. Vor allem kann sich selbst der russische Staat nur auf etwaige Schätzungen, was die Gesamtanzahl der akademischen Einrichtungen anbetrifft, berufen. Diese Schätzungen gehen von ca. 3000 bis 3500 akademischen Einrichtungen inklusive Filialen aus¹¹. Russland war von einer Masse an universitären Neugründungen überrollt worden, ein Erbe, das mit den Hochschulreformen der 2000er in überschaubare und kontrollierbare Bahnen gelenkt werden sollte.

⁸ Číslo učebních zavedení po regionam Rossijskoj Federacii (na načalo učebnego goda), www.stat.edu.ru [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

⁹ Federal'naja služba po nadzora v svere obrazovanija i nauki.

¹⁰ Skol'ko vuzov i studentov nužno Rossii, <http://rggu.clan.su/news/2009-02-04-7> [zuletzt eingesehen am 17. Mai 2011].

¹¹ Gespräch mit Oleg Radčenko. Prorektor für Internationales der Städtischen Pädagogischen Universität Moskau vom 4. Mai 2011.

Neben der fast unüberschaubaren Anzahl an Hochschuleinrichtungen stieg auch die Zahl der Studierenden kontinuierlich an. Waren 1995 noch ca. 2,5 Mio. Studierende an russischen Universitäten eingeschrieben, so wuchs deren Anzahl auf fast 7 Mio. im Jahr 2005 (vgl. Tokareva 2008). Bildung, die noch zu Sowjetzeiten für alle gleich möglich sein sollte und vor allem einen symbolischen Wert als Dienst am Heimatland darstellte, katalysierte sich über die Öffnung der 1990er Jahre bis in die späten 2000er in eine Fluchtbewegung der Jugend an die Universitäten. Hochschulbildung wurde zunehmend als Schutz vor möglicher Arbeitslosigkeit verstanden. Dabei ist Hochschulbildung weniger eine berufliche Perspektive innerhalb des nationalen Arbeitsmarktes als vielmehr die Option, über eine akademische Ausbildung den Sprung weg von Russland auf den internationalen Arbeitsmarkt zu schaffen. Hochschulbildung war und ist auch Flucht vor der Armee. Gleichzeitig ist die wachsende Akademisierung weiter Teile der Bevölkerung ein Ventil für den Verdrängungswettbewerb am Facharbeitermarkt, der derzeit stark von kirgisischen, tadschikischen und kaukasischen Gastarbeitern besetzt wird.

Die Liberalisierung der Hochschullandschaft, der sprunghafte Anstieg der Anzahl der Studierenden sowie der Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Hochschulsektor führten dazu, dass russische Hochschulen auf dem internationalen Bildungsmarkt in die Bedeutungslosigkeit versanken. Keine der renommierten russischen Hochschulen ist in den internationalen Rankings unter den ersten 100 besten Universitäten anzutreffen. Die Lomonossov-Universität schaffte es im internationalen Hochschulranking gerade mal auf Platz 276¹². Kein russischer Nachwuchswissenschaftler gewann in den letzten Jahren internationale Preise. Es gibt nur eine verschwindend geringe Anzahl an Veröffentlichungen in anerkannten internationalen Publikationsplattformen. Und ausländische Studierende, vor allem aus den westlichen Ländern, sind an russischen Universitäten eher die Ausnahme als die Regel. Qualitätsmängel in der Lehre, fehlende Forschungen mit internationaler Anerkennung, lethargische Starre sowie das Festhalten an alten Strukturen und Traditionen ungeachtet der quantitativen Ausdehnung der Hochschulen ließen Anfang der 2000er den Staat in die akademische Ausbildung regulierend eingreifen.

Der Rückzug des Staates aus dem Hochschulbildungssektor wurde mit dem Erlass des Bildungsministeriums vom 11. Februar 2002 „Koncepcija modernizacii Rossijskogo obrazovanija na period do 2010 goda“ aufgehoben¹³. Qualität in der Ausbildung wurde zum wiederentdeckten Schlagwort. Grundsätzlich wurde in dieser ersten Konzeption weiterhin jedem das Grundrecht auf Bildung eingeräumt. Die Hochschulen mussten sich aber nun verstärkt um tertiäre, also außerstaatliche Finanzierungsquellen bemühen sowie das akademische Lehr- und Verwaltungspersonal professionalisieren. Eine erste Konsequenz dieses Umstrukturierungsvorhabens der Prestigewahrung und Integration in den europäischen Bildungsmarkt war der Beitritt Russlands zum Bologna-Prozess im Jahr 2003¹⁴. Mit diesem richtungsweisenden Schritt gen Westen begann die Rückeroberung des verloren geglaubten tertiären Bildungssektors. Mit leisen, aber steten Schritten besetzte der Staat die

¹² The Times Higher Education Supplement 2011-2012, <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2011-2012/276-300.html> [zuletzt eingesehen am 7. Oktober 2011].

¹³ O reforme Rossijskogo obrazovanija, <http://sinncom.ru/content/reforma/index.htm> [zuletzt eingesehen am 26. April 2011].

¹⁴ Zum 1. September 2011 sollen alle universitären Curricula landesweit auf BA/MA und somit im Sinne der Bologna-Reform umgestellt sein. Offiziell sollte der Prozess bereits zum Jahr 2010 erfolgt sein.

Hochschullandschaft neu und leitete eine der grundlegendsten Reformen seit dem Zusammenbruch der UdSSR ein. Die Universitätsreform der 2000er, die sowohl die Liberalisierung der 1990er in staatliche Rahmen lenkte als auch die Pluralisierung zurücknahm, beinhaltet grundlegend folgende Punkte:

- Restrukturierung der Hochschullandschaft unter staatlicher Aufsicht,
- Abschaffung einer Vielzahl russischer Hochschuleinrichtungen, insbesondere der Filialen,
- Einführung des Wettbewerbsprinzips,
- Leitbild ökonomischer Prinzipien,
- Anhebung der Attraktivität und Qualität des russischen Bildungsmarktes,
- Versorgung des nationalen Arbeitsmarktes mit qualifiziertem Personal.

Ziel der Hochschulreform war es, Russland auf dem internationalen Bildungs- und Forschungsmarkt wieder als anerkannte Größe aufleben zu lassen, wissenschaftlichen und qualitativ ausgebildeten Nachwuchs für die eigene nationale Wirtschaft auszubilden und somit auch Russland als Wirtschaftsgröße voranzubringen. Letztlich sollte das Prestige Russlands als Bildungs- und Forschungsland so verbessert werden, dass nicht Bildungsimport, sondern Bildungsexport betrieben werden kann. Qualität und Innovation wurden strategische Leitbilder.

Generell gibt es weiterhin staatliche und private Hochschulen, die sich in fünf Kategorien unterteilen lassen: *Universität*, *Akademie*, *Institut*, *präsidiale Universität* und *föderale Universität*. Neben diesen gesetzlich verankerten Kategorien kann für Universitäten im Allgemeinen der Status einer *nationalen Forschungsuniversität* über das Wettbewerbsprinzip erworben werden¹⁵.

In Russland gibt es zwei *präsidiale Universitäten*. Das ist zum einen die Moskauer Staatliche Universität (MGU, Lomonossov) und zum anderen die Staatliche Universität St. Petersburg (SPbGU). Beide sind per Gesetz entstanden und direkt dem Präsidenten der Russischen Föderation unterstellt. Die Rektoren werden vom Präsidenten für den Zeitraum von maximal zwei Amtsperioden (je 5 Jahre) ernannt. Sie können jederzeit durch den Präsidenten ihres Amtes enthoben werden. Verbunden mit dem Status einer *präsidialen Universität* sind neben nicht unerheblichen finanziellen Zuwendungen, die direkt über das russische Finanzministerium bezogen werden, akademische Sonderrechte. So ist es den beiden Universitäten erlaubt, neben den grundlegenden Hochschulzugangsvoraussetzungen über das EGE¹⁶ eigene Aufnahmekriterien einzuführen. Somit dürfen diese beiden präsidialen Universitäten als einzige eigene Zulassungskriterien bestimmen, nach denen sie ihre Klientel zum Studium aufnehmen. Weiterhin ist es ihnen erlaubt, eigene Ausbildungsprogramme einzuführen, die lediglich allgemein mit den Rahmenrichtlinien des Bildungsministeriums abzustimmen sind. Letztlich verleihen beide präsidialen Universitäten Diplome nach eigenem Muster¹⁷.

¹⁵ Art. 9 Rossijskaja Federacija. Federal'nyj zakon o vysšem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii ot 22. Avgusta 1996 goda N 125-F3, In: Konsultant Plus, 2.2 2011 [zuletzt eingesehen am 2. Februar 2011].

¹⁶ EGE: Einheitliches Staatsexamen für Schulabgänger, vergleichbar mit dem Abitur, ersetzt seit 2006 die Hochschulzugangsprüfungen.

¹⁷ Art. 7, lib. 2.1; Art. 9, lib. 7; Art. 12, lib. 5: Rossijskaja Federacija. Federal'nyj zakon o vysšem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii ot 22. Avgusta 1996 goda N 125-F3, In: Konsultant Plus 2.2 2011-10-26 [zuletzt eingesehen am 2. Februar 2011].

Die *präsidialen Universitäten* genießen eine absolute Sonderstellung innerhalb der russischen Hochschullandschaft. Diese Sonderstellung verbindet sich mit der Absicht, durch die eindeutige Erlaubnis, Filialen in den Regionen zu gründen, dem Wildwuchs der 1990er Jahre mit einem mächtigen Mutterinstitut Einhalt zu gebieten. Die Filialen der präsidialen Universitäten sollen in den Regionen in direkte Konkurrenz zu den vielen weniger gut situierten Filialen regionaler kleiner Universitäten treten. Weiterhin ist das strategische Ziel, Filialen auch im Ausland zu gründen, ein deutliches Anzeichen für die Ambition, den bisher den russischen Bildungsmarkt dominierenden Bildungsimport ausländischer Universitäten in einen zukünftigen russischen Bildungsexport zu verwandeln.

Neben der Schaffung von präsidialen Universitäten stellen sogenannte *föderale Universitäten* einen weiteren Schritt auf dem Weg der dezidierten Zentralisierung des tertiären Bildungssektors dar. In den *föderalen Universitäten* artikuliert sich die Intention, das vorhandene „Humankapital“ international wettbewerbsfähig zu machen. Offizielle Aufgaben der *föderalen Universitäten* sind:

- die Ausbildung professionellen Nachwuchses,
- die Anwendung innovativer Lehrmethoden,
- die Stärkung der akademischen Mobilität,
- die Intensivierung der Zusammenarbeit im Bereich Forschung mit der Akademie der Wissenschaften,
- sowie die Förderung der internationalen Wahrnehmung¹⁸.

Föderale Universitäten dienen zum einen der Wiederentdeckung Russlands durch die internationale Bildungswelt und zum anderen der qualitativen Ausbildung professionellen Nachwuchses für den nationalen Arbeitsmarkt in den Regionen. Sie finanzieren sich aus zentralstaatlichen Alimenten sowie Mitteln der Verwaltung der Regionen. Besondere Rücksicht soll auf Ko-Finanzierung durch in den Regionen angesiedelte Unternehmen gelegt werden. Der Staat strebt folglich die Abgabe einer Teilverantwortung zumindest für die Finanzierung an privatwirtschaftliche Unternehmen ab und hofft somit, ähnliche Strukturen zu schaffen, wie sie in westlichen Eliteuniversitäten vorzufinden sind. *Föderale Universitäten* sind in der theoretischen Perzeption der Reformer als Kadenschmiede des professionellen Nachwuchses in den Regionen anzusehen.

Föderale Universitäten werden auf Erlass des Präsidenten bestimmt und nach den gesetzlichen Rahmengrundlagen eingerichtet. Sie können sich nicht selbst bilden bzw. gründen. In Russland existieren sieben föderale Verwaltungsbezirke:

- Zentralrussland
- Südrussland
- Nordkaukasus
- Nordwestrussland
- Fernost
- Sibirien

¹⁸ Sozdanie novych universitetov v federal'nykh okrugach, <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/> [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

- Ural
- Wolgaregion.

Die ersten beiden *föderalen Universitäten* wurden 2007 in Rostov am Don für das südliche Gebiet sowie in Krasnojarsk für das sibirische Gebiet gegründet. In den Korpus einer *föderalen Universität* werden verschiedene regionale Hochschulen eingegliedert. So sind die:

- Staatliche Universität Rostov,
- die Rostover Staatliche Akademie für Architektur und Kunst,
- die Pädagogischen Universitäten sowie
- die Taganroger Staatliche Universität für Radiotechnologie

in den Korpus der *Südlichen föderalen Universität* eingegangen¹⁹. Priorität der *Südlichen föderalen Universität* sind die Bereiche Nanotechnologie, Biotechnologie, Ökologie, IT, Militärtechnik (zu Wasser, zu Lande und in der Luft) sowie die Landwirtschaft²⁰. 2009 gesellten sich diesen beiden *föderalen Universitäten* noch folgende hinzu:

- die Nördliche (Arktische) föderale Universität „M.V. Lomonossov“ mit Hauptsitz in Archangel'sk,
- die föderale Volga-Universität „V.I. Uljanov-Lenin“ in Kazan',
- die Uraler föderale Universität „Boris El'cin“ in Ekaterinburg,
- die Föderale Universität des Fernen Ostens in Vladivostok
- die Nordöstliche föderale Universität „M.K. Amosov“ Jakutsk,
- die Baltische föderale Universität „Immanuel Kant“ in Kaliningrad (Nordwesten)²¹.

Geplant sind weiterhin eine westsibirische föderale Universität in Tjumen sowie eine nordkaukasische föderale Universität in Stavropol.

Aus einer Vielzahl kleiner und kleinster regionaler Hochschulen schafft der russische Staat zentralisierte Bildungsgiganten in den Regionen, die laut Reformgründervätern in Clustern arbeiten sollen. Neben einem klar definierten Fächerspektrum wird ebenso die lokale Studentenschaft zentralisiert und mit dem Angebot an Studienfächern in den Regionen deutlich gelenkt. Bildung scheint in Anbetracht dieser offensichtlichen Bevormundung wieder zu einer staatlichen Veranstaltung zu werden. Gleichzeitig soll über das Profil der *föderalen Universitäten* die Kontrolle über die Mittelverteilung staatlicher Gelder zurückgewonnen werden. Fraglich bleibt, ob die bisher wenig transparenten Mechanismen und die Abhängigkeit inkorporierter Institute vom föderalen Universitätsgiganten nicht wieder zu

¹⁹ Sozdanie novych universitetov v federal'nych okrugach, <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/> [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

²⁰ Die Sibirische Föderale Universität in Krasnojarsk integriert die Staatliche Universität Krasnojarsk, die Architektur- und Bauakademie, die Technische Universität sowie die Staatliche Universität für Buntmetalle und Gold. Die sechs Prioritäten der Sibirischen Föderalen Universität konzentrieren sich auf Physik, Chemie, Biophysik und Biotechnologie, IT sowie Geotechnologie.

²¹ Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 21 oktjabrja 2009 g. N 1172 „O sozdanii Federal'nych universitetach v Severo-Zapadnom, Provolžkom, Ural'skom i Dal'nevostočnom okruge“, <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/> [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

materiellen Abhängigkeiten und Günstlingswirtschaft führen²². Dennoch: *föderale Universitäten* dienen auch als hoffnungsvoller Hebel, um der Regionenflucht junger Studierwilliger in die europäischen Hauptstädte Russlands entgegenzuwirken. Außerdem sollen sie mit innovativen Projekten die Wirtschaft regional ankurbeln, so dass hier ein lokaler Arbeitsmarkt geschaffen und auch bedient werden kann. Dies soll langfristig der Aushebelung der Landflucht arbeitsloser Akademiker dienen und der Ausblutung der Regionen entgegenwirken. Ein sicherlich gewollter Nebeneffekt der Gründung von *föderalen Universitäten* ist, dass kleine Filialen der vielen hautstädtischen Universitäten mit dem Angebot der regionalen Großuniversitäten nicht werden Schritt halten können und aufgrund ausbleibender Studentenschaften über kurz oder lang geschlossen werden müssen. Abzuwarten bleibt, wie sich die neuen Universitätsgiganten auf dem nationalen bzw. internationalen Bildungsmarkt bewegen werden. Historische Erfahrungen mit zentralisiert ausgerichteten Institutionen, die behäbig und schwerfällig zu leiten und lenken waren, scheinen die Obrigkeit nicht unbedingt abzuschrecken. Im Gegenteil, alte sowjetische Bildungstraditionen zentral reglementierter Institutionen halten wieder Einzug in die russische Bildungslandschaft.

Diese Tendenz verstärken die *nationalen Forschungsuniversitäten*, denn neben den *föderalen Universitäten*, die die Regionen auffangen und die Jugend binden sollen, sind *nationale Forschungsuniversitäten* (Nacional'nyj Issledovatel'skij Universitet, NIU) ein wichtiger Status, der das Überleben der akademischen Hochschuleinrichtung sichern und gleichzeitig dem übergeordneten strategischen Ziel, Russland zu einem international anerkannten Bildungsmarkt werden zu lassen, dienen soll.

Den Titel einer NIU können generell alle Universitäten erlangen, nur wird er nicht durch ein präsidiales Dekret vergeben, sondern muss von der Hochschuleinrichtung nach dem Wettbewerbsprinzip erworben werden. Die Intention in der Vergabe des Statustitels einer NIU ist der Wunsch, neue moderne Technologien und wissenschaftlich nutzbare Methoden zu entwickeln mit ausgebildetem Personal, welches auch in der Lage ist, diese modernen Technologien zu handhaben. Der Schwerpunkt wird auf Technik und Naturwissenschaften gelegt. Der Titel einer NIU wird für maximal zehn Jahre vergeben und muss dann neu erworben werden. Die Verlängerung des Status ist somit von einer Zielerreichung abhängig. Grundsätzlich hat eine NIU folgende Kriterien zu erfüllen:

- Integration von Forschung und Bildung,
- Wissen generieren und dieses erfolgreich in neue Technologien transferieren,
- Grundlagenforschung betreiben,
- wissenschaftlich-technischen Nachwuchs ausbilden,
- sich der Mission von Life Long Learning (LLL) verschreiben.

Kurz: eine NIU soll im naturwissenschaftlich-technischen Bereich Lehre und Forschung sowie LLL auf einem international anerkannten Niveau betreiben²³.

2008 erhielten in einem vorgezogenen Zyklus die:

²² Die ersten beiden *föderalen Universitäten* erhielten für den Zeitraum zwischen 2007 und 2009 insgesamt 6 Mrd. Rubel.

²³ Nacional'nye Issledovatel'skie universitety, <http://mon.gov.ru/pro/niu/> [zuletzt eingesehen am 25. Mai 2011].

- Nationale Nuklearuniversität – Moskauer Ingenieur-Physikalisches Institut sowie
- das Moskauer Institut für Stahl und Legierungen

diesen Status.

Diesen beiden Erstnominierungen schloss sich mit dem Regierungserlass vom 13. Juli 2009 ein erster offizieller Wettbewerb an, im Zuge dessen der Titel an weitere 12 russische Universitäten vergeben wurde:

- Higher School of Economics in Moskau,
- Kazaner Staatliche Technischen Universität „A.N. Tupolev“,
- Moskauer Institut für Luftfahrt,
- Moskauer Technisches Bauman Institut,
- Moskauer Physikalisch-Technisches Institut,
- Staatliche Universität in Nižnij Novgorod (Lobačevskij Universität),
- Staatliche Universität Novosibirsk,
- Staatliche Technische Universität in Perm,
- Staatliche Universität für Raumfahrt in Samara („S.P. Korolev“),
- St. Petersburger Plechanov-Institut, eine technische Universität,
- St. Petersburger Institut für IT, Mechanik und Optik sowie
- Tomsker Polytechnische Universität²⁴.

In einem zweiten Durchgang, der vom 5. Februar 2010 bis 4. Februar 2011 stattfand, konnten sich weitere 15 Universitäten landesweit qualifizieren:

- Staatliche Universität Belgorod,
- Technische Universität Irkutsk,
- Saransker Ogarev-Universität in der Republik Mordvinien,
- Moskauer Staatliches Institut für Elektrotechnik,
- Technologie-Universität in Kazan
- Institut für Energetik in Moskau,
- Moskauer Institut für Bauingenieurwesen,
- Staatliche Universität in Perm,
- Universität für Erdöl und Gas „I. M. Gubkin“ in Moskau,
- Polytechnische Universität in St. Petersburg,
- Čšernyševskij Universität in Saratov,
- Russische Medizinische Universität der föderalen Agentur für Gesundheit und soziale Entwicklung,
- Staatliche Universität in Tomsk,
- Staatliche Universität in Čeljabinsk sowie
- Nanotechnologiezentrum der Russischen Akademie der Wissenschaften in St. Petersburg²⁵.

²⁴ Spisok pobeditelej konkursnogo otbora programm razvitija universitetov v otnošenii kotorych ustanavlivaetsja kategorija „nacional'nyj issledovatel'skij universitet, <http://mon.gov.ru/pro/niu/6077/> [zuletzt eingesehen am 25. Mai 2011].

Auch hier findet sich unter den Gewinnern eine ausgesprochene Mehrheit an technischen Hochschulen mit eindeutig naturwissenschaftlichem bzw. ingenieurtechnischem Schwerpunkt.

In einem nun folgenden dritten Durchgang werden noch ca. weitere 20 Titel einer NIU vergeben, so dass Russland mit ungefähr 50 *nationalen Forschungsuniversitäten*, die auf eine Finanzierung von ca. 1 Mrd. Rubel zurückgreifen können, einen Vorstoß auf den internationalen Bildungs- und Forschungsmarkt vornehmen kann. Die besten 10 dieser neuen russischen Universitäten haben dann den Staatsauftrag, Russland bis 2020 wieder unter die Liga der international 100 besten Hochschulen zu führen²⁶.

Die Errichtung *präsidialer Universitäten*, das Gründen *föderaler Universitäten* sowie die Vergabe des Status einer *nationalen Forschungsuniversität* dienen zur Rückgewinnung von staatlichem Einfluss im Bildungssektor, der in den 1990er Jahren verloren gegangen war. Gesellschaftliche Entwicklungen wurden durch die Reformen radikal zurückgenommen. Die derzeit hohe Anzahl an Universitäten soll nach dem Prinzip des Überlebens des Stärksten reduziert werden, ohne dass der Staat durch offensichtliches Schließen vermeintlich überflüssiger akademischer Einrichtungen direkt eingreift. Der Staat arbeitet zielgerichtet an der Liquidierung dreier wichtiger Grundübel: Erstens das Ausgleichen verheerender Qualitätsverluste in Lehre und Forschung, die eine Konkurrenzunfähigkeit russischer Universitäten auf dem internationalen Bildungs- und Forschungsmarkt mit sich brachten und zur massenhaften Entlassung mittelmäßig qualifizierter Absolventen führte. Man will heute weniger Studierende in der akademischen Ausbildung zulassen, diese aber besser ausbilden. Zweitens soll der gesamte Bereich der berufsbildenden Ausbildung an College und Technikum erneuert werden. Das aus der sich verringernden Anzahl an Universitäten freigesetzte Potential an Lernwilligen soll auf den Facharbeitermarkt umgelenkt werden und im Gegenzug die zugereisten Gastarbeiter wieder verdrängen. Letztlich ist der Staat nicht in der Lage, die enorme Zahl an Universitäten sowie die darin eingebundenen aus der Staatskasse finanzierten Budgetplätze zu bezahlen, so dass eine Reduzierung der Studierendenanzahl eine wirtschaftliche Notwendigkeit wurde.

Der russische Bildungsminister Fursenko geht davon aus, dass zukünftig 150 bis maximal 200 Hochschulen für Russland ausreichend sein werden, um das nationale Bildungsbedürfnis im Tertiärbereich zu befriedigen. An anderer Stelle ist von lediglich 50 Universitäten die Rede²⁷. Die Hochschulen, die es nicht in die russische „Ivy League“ geschafft haben, so die Meinung einiger russischer Experten, sollten in Ausbildungseinrichtungen von Facharbeitern bzw. in Weiterbildungszentren umgewandelt werden bzw. in die Strukturen der „Großen“ eingehen und somit weiter zur Bildung von zentralisiert gelenkten Bildungsgiganten beitragen²⁸. Ob und wie sich die russische Hochschullandschaft verändert, werden die Entwicklungen der

²⁵ Spisok pobeditelej vtorogo konkursnogo otbora programm razvitija universitetov v otnošenii kotorych ustanavlivaetsja kategorija „nacional’nyj issledovatel’skij universitet“, <http://mon.gov.ru/pro/niu/7168/> [zuletzt eingesehen am 25. Mai 2011].

²⁶ Sozdanie novych universitetov v federal’nych okrugach, <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/> [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011]; Murav`eva 2010.

²⁷ Skol’ko vuzov i studentov nužno Rossii, <http://rggu.clan.su/news/2009-02-04-7> [zuletzt eingesehen am 17. Mai 2011].

²⁸ Ivojlva 2011; Popast’ v sotnju! Minobrnauki planiruet pomenjat’ vsju sistemu vysšego obrazovanija, <http://poisknews.ru/articles/7802-popast-v-sotnyu.html> [zuletzt eingesehen am 19. März 2011].

nächsten Jahre zeigen. Die russische Regierung reagiert – und das machen alle staatlichen Vorgaben derzeit deutlich – auf die momentane Lage mit vielen unterschiedlichen Lösungsvorschlägen. Die Anzahl der Universitäten wird sich in absehbarer Zukunft deutlich reduzieren und damit die Anzahl der Studierenden. Freiwerdendes Potential soll auf den nationalen Arbeitsmarkt, d.h. in Facharbeiterberufe umgelenkt werden, um den dringenden Bedarf an russischen Fachkräften aus den nationalen Reserven zu decken. In all dem bleiben die Universitäten im Kampf um die besten Plätze in der Liga der Besten dem Prinzip des Stärkeren überlassen, wobei jene Mitstreiter mit technischem und ingenieurwissenschaftlichem Profil eindeutig im Vorteil sind. Gleichzeitig gigantisiert und zentralisiert der Staat das akademische Ausbildungssystem in der Hoffnung, wieder Anschluss an die internationale Wissenschaftswelt zu erlangen und vom Bildungsimportland zu einem Bildungsexportland zu werden.

3. Finanzierung russischer Hochschulen

3.1. Der Staat als Mittelgeber und sein Rückzug in den 1990er Jahren

Zu Sowjetzeiten war die universitäre Ausbildung generell kostenlos. Diese Realität wurde mit der neuen Verfassung in den neuen russischen Staat nach 1991 übernommen. Artikel 43 §3 der russischen Verfassung garantiert ein Recht auf Bildung, und zwar kostenlose. Auch wenn der Staat dieses Recht jedem seiner Bürger verfassungsmäßig verbrieft, war er lange Zeit nicht in der Lage, diese konstitutionelle Freiheit entsprechend zu finanzieren. Der Vollfinanzierung des Studiums im sozialistischen Russland folgte in den 1990er Jahren ein Jahrzehnt der extremen Unterfinanzierung des Hochschulbildungssektors (vgl. Teichmann 2004, 2007). Der Staat entließ seine universitären Lehranstalten in eine finanzielle Selbstständigkeit, die die meisten von ihnen in einen lethargischen Schockzustand versetzte. Die Universitäten mussten nun, neben den immer weniger werdenden staatlichen Alimenten, Ko-Finanzierungsformen finden. Der Anteil der nicht-staatlichen Förderung sollte dabei um ein Vielfaches höher als der staatliche Anteil sein. Aus den ehemals staatlich Vollversorgten wurden nun per Gesetzeserlass über Nacht und vollkommen unvorbereitet wirtschaftliche Einheiten, die sich ähnlich wie Unternehmen um ihr finanzielles Überleben zum größten Teil selbst zu kümmern hatten. Für viele Universitäten bedeutete dies nicht nur eine, sondern mehrere finanzielle Nullrunden, die erst nach und nach durch Anwendung einzelner Optionen des neuen Gesetzestextes wieder aufgehoben wurden.

Das Bildungsgesetz von 1992 sowie das Gesetz zur höheren und postgradualen beruflichen Bildung von 1996 erlauben den russischen Hochschulen grundlegend folgende Finanzierungsformen:

- staatlichen Zuwendungen,
- nicht staatliche Zuwendungen.

Zu den nicht staatlichen Finanzierungsoptionen zählen:

- Studiengebühren,

- Einnahmen aus der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft,
- Drittmittel für Forschung,
- kostenpflichtige Bildungsangebote,
- unternehmerische Tätigkeiten im weitesten Sinne (Handel, Verkauf intellektuellen Eigentums, Anteilseigner an Wertpapieren, Mittlertätigkeiten, Vermietung universitärer Räumlichkeiten und ähnlichem),
- Spenden.

Die neuen Regelungen überführten die Finanzierung der Hochschulen von einem „Einkanalsystem“ in ein „Mehrkanalsystem“ (vgl. Teichmann 2004: 16), mit anderen Worten: der Staat als alleiniger Mittelgeber kappte im Zuge der beginnenden Liberalisierung das die tertiäre Bildung tragende Finanzierungsseil. In die symbiotische Beziehung von Staat und Hochschule drängten sich nun marktwirtschaftliche Prinzipien, die für die Hochschulen eine Ko-Finanzierung von Mitteln aus Staat und Wirtschaft sowie Privatpersonen vorsah. Die Liberalisierung der Finanzierungsmechanismen beabsichtigte eine bewusste Überführung der Verantwortung von höherer Bildung aus der Obhut des Staates in eine private und auch gesellschaftliche Verpflichtung. *Selbstverantwortung*, *Markt* und zunehmend auch *Wettbewerb* drängten auf den Bildungsmarkt und führten zu einer graduellen Amerikanisierung des russischen Bildungssystems. Akademische Bildung wurde in Zeiten finanzieller Not als gesellschaftliche und nicht mehr als rein staatliche Verantwortung verstanden.

Trotz dieser Grundtendenzen blieb die Haupteinnahmequelle vieler Universitäten im Verlauf der 1990er Jahre bis Mitte der 2000er weiterhin der Staat. Der sowjetische Staat hatte siebzig Jahre lang bis zu 6,5 Prozent seines Bruttoinlandproduktes in seine Hochschulen investiert. In den 1990er Jahren hatte sich der Staat verpflichtet, bis zu 3 % der gesamten Bildungskosten aus föderalen Mitteln zu finanzieren (vgl. Teichmann 2004: 10). Mit dem Jahr 2004 wurde dieses prozentuale Versprechen aufgelöst, indem Artikel 40, der mindestens 10 % des Nationaleinkommens zur Finanzierung der Bildungsausgaben versprach²⁹, gelöscht wurde³⁰. Lediglich der Schlüssel, der davon ausgeht, dass 170 kostenfreie Studienplätze auf 10.000 Einwohner zur Verfügung gestellt und vom Staat finanziert werden, blieb als vage staatliche Finanzierungsgarantie erhalten, ohne dass konkrete Summen gesetzlich fixiert wurden³¹. Somit hatte sich mit dem Jahr 2004 der Staat endgültig aus der verpflichtenden Finanzierungsgarantie gegenüber den Hochschulen selbst entlassen. Der Staat stellt zwar weiterhin Mittel zur Verfügung, knüpft diese Zuwendungen aber verstärkt an Gegenleistungen, die von den Hochschulen rechenschaftsmäßig zu erbringen sind. Es gibt keine fixen Zahlungsgarantien mehr.

Litten in den 1990er Jahren bis Anfang der 2000er die finanzunerfahrenen russischen Universitäten unter einer extremen Unterfinanzierung, wobei z.T. weniger als ein Drittel aller notwendigen Mittel der Staat zur Verfügung stellte (vgl. Teichmann 2004: 10f), so begann

²⁹ Eine Summe, die nie erbracht und gezahlt wurde.

³⁰ Ob obrazovanii, Zakon Rossijskoj Federacii vom 10. Juli 1992, Nr. 3266-1, <http://mon.gov.ru/dok/fz/obr/3986/> [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

³¹ Art. 2, lib. 3.1.: Rossijskaja Federacija. Federal'nyj zakon o vysšem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii ot 22. Avgusta 1996 goda N 125-F3, In: Konsultant Plus 2.2 2011 [zuletzt eingesehen am 2. Februar 2011].

sich die Situation zu Beginn des neuen Jahrtausends allmählich zu ändern. In den Jahren 1999, 2000 und 2001 stiegen nicht nur der Staatshaushalt, sondern proportional auch wieder die Staatsausgaben zur Finanzierung der Hochschulen jährlich an. 2002 wurden 4,11 Prozent des Staatshaushaltes in die Hochschulbildung gesteckt, 2003 4,16 Prozent und 2004 4,47 % (vgl. Kitaev 2008: 155). In Zahlen ließe sich der Betrag wie folgt beschreiben: 2000 24,5 Mrd. Rubel, 2004 77 Mrd. Rubel und 2009 347 Mrd. Rubel³².

Zwar gehen zentrale Statistiken davon aus, dass bis Mitte der 2000er zwischen 50 und 70 Prozent aller universitären Mittel aus Zuwendungen des Staates zentral bzw. über regionale staatliche Organe zur Verfügung gestellt wurden, doch betrug dieser Anteil in der Realität nie mehr als 40 Prozent. In der Regel erhielten die regionalen Universitäten durchschnittlich bis zu 500 Millionen Rubel. Hauptstädtische Einrichtungen konnten demgegenüber bis zu 1,5 Milliarden Rubel erhalten³³. Die Summe der Alimentation berechnet sich aus der Anzahl der Budgetplätze, die eine Universität anbietet, d.h. der auf Staatskosten Studierenden. Wurden in den 1980er Jahren noch ca. 2500 US-\$ für einen Studierenden aus Staatsmitteln bereit gestellt, so sank der Beitrag auf 500 \$ im Jahr 2002. Im Jahr 2004 ging man von Deckungskosten von 1000 bis 1500 US-\$ pro Studienplatz an staatlichen Universitäten aus (vgl. Teichmann 2004: 10), die sich im Jahr 2010 auf 150.000 bis 200.000 Rubel (ca. 5000 bis 6000 US-\$) erhöhten³⁴.

Da russische Universitäten alles andere als transparent sind, ist es schwierig, anhand einzelner Beispiele nachzuvollziehen, inwiefern sich offizielle Angaben mit Ziffern aus der Realität des universitären Finanzhaushaltes decken. Es ist folglich kaum nachzuvollziehen, ob sich eine reale Kommerzialisierung der Universitäten vollzog, folglich die Übertragung der finanziellen Verantwortung vom Staat in die Hände der Gesellschaft tatsächlich gelang. Nur vereinzelt liegen Daten vor. Und auch diese müssen mit einem gesunden Maß an Skepsis gelesen werden. Auch ist es nicht möglich, lückenlos nachzuvollziehen, wie sich die Finanzierung des Hochschulektors seitens des Staates vollzog. Offizielle Statistiken und Angaben der entsprechenden staatlichen Organe sind vage und ungenau. Sie verschleiern mehr als dass sie offen legen.

Eines der wenigen Beispiele dafür, wie sich die Mittel in den einzelnen Positionen verteilen, bietet die Polytechnische Universität in Tomsk. Im akademischen Jahr 2001 standen der Universität insgesamt knapp 800 Mio. Rubel Gesamtbudget zur Verfügung. 408,8 Mio. Rubel, also mehr als die Hälfte, waren staatliche Alimente. 328,6 Mio. Rubel entstammen dem off-budget. 98,2 Mio. Rubel verdiente die Universität durch Service- und Dienstleistungsangebote. Alleine davon stammten 77,9 Mio. Rubel aus Bildungsdienstleistungen. Über Forschung und Kooperationen mit der Wirtschaft konnten 165,3 Mio. Rubel erwirtschaftet werden. Sponsorengelder beliefen sich auf 60,1 Mio. Rubel. Vermietungen brachten knapp 5 Mio. Rubel ein (vgl. Agranovich: 2004).

Festzuhalten bleibt, dass die Finanzierung durch den Staat lange Zeit die Haupteinnahmequelle vieler russischer Universitäten darstellte. Eine Liberalisierung erfolgte nur insofern, als das lediglich vereinzelt neue Finanzierungsformen von den Universitäten

³² The Russian Federation Higher Education System Development Priorities. http://eacea.ec/tempus/participating_countries/higher/russia.pdf [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].

³³ Ebd.

³⁴ Angaben der Städtischen Pädagogischen Universität Moskau, Gespräch mit Oleg Radčenko. Prorektor für Internationales der Städtischen Pädagogischen Universität Moskau vom 4. Mai 2011.

genutzt wurden, deren Einnahmen jedoch selten mehr als 50 % des Gesamtbudgets ausmachten. Nachdem der Einbruch staatlicher Alimentation überwunden worden war, balancierte sich die staatliche Finanzierung bis Mitte der 2000er auf einen Wert von 40 bis 50 Prozent des universitären Gesamtbudgets ein. Mit steigendem Staatsbudget erhöhten sich die Staatsausgaben für Bildung ab Mitte der 1990er Jahre bis Mitte der 2000er Jahre insgesamt, wobei genaue zahlenmäßige Angaben nur vage sind. Gleichzeitig kam es zu einem sprunghaften Anstieg nicht nur der Anzahl der Universitäten, sondern auch der Studierenden, so dass sich allgemein die gesetzlich verankerten Mittel in Höhe von bis zu 10 % des BiP für den Bildungssektor auf immer mehr Institutionen verteilten. Dies führte zu einer generell niedrigeren Quote pro Einrichtung. Das ausufernde Finanzierungsdebakel endete 2004 in der generellen Aufkündigung gesetzlich versicherter Alimentierung durch die Streichung des Artikels 40 des allgemeinen Bildungsgesetzes und dem Übergang einer garantierten Finanzierung zu einer auf Wettbewerb und Leistung aufgebauten Mittelverteilung.

3.2. Die Entdeckung des Studenten als „zahlenden Kunden“

Das 1992 neu verabschiedete Ausbildungsgesetz ermöglichte das Entstehen privater Hochschuleinrichtungen, die auf generell kostenpflichtiger Basis die Dienstleistung *Bildung* anboten. Mit dem Gesetz zur höheren und postgradualen beruflichen Bildung von 1996 wurde nun generell allen Universitäten das Recht eingeräumt, Studiengebühren zu erheben. Der Staat reagierte damit auf einen bereits vorhandenen, aber noch nicht offiziell legalisierten Trend, denjenigen Abiturienten, die die Hochschulzugangsprüfungen nicht bestanden hatten, über kostenpflichtige Angebote dennoch ein Studium zu ermöglichen, eine Tendenz, die die knappen Kassen der Universitäten füllte und gleichzeitig dem Bildungsdrang einer bisher von Bildung ausgeschlossenen Generation nachkam. Das Legalisieren von offiziellen kostenpflichtigen Bildungsdienstleistungen parallel zum regulären kostenfreien Studienbetrieb führte zur nachhaltigen Entdeckung des *zahlungskräftigen Kunden* Studenten. Es war und ist eine der Ko-Finanzierungsformen, die die Hochschulen zur Auffüllung der permanent leeren Kassen intensiv nutzen, ohne dass von einer reellen Liberalisierung geschweige denn marktwirtschaftlich effizienten Orientierung die Rede sein kann.

Im Artikel 29, Absatz 1 heißt es dazu: „Hochschuleinrichtungen können im Rahmen ihres Statuts kostenpflichtige Bildungsdienstleistungen sowie andere Dienstleistungen anbieten, wenn sie damit föderalen Gesetzen nicht zuwiderhandeln und es den Zielen dient, für die sie geschaffen wurden [...]“. Dabei soll das Angebot nicht zum Schaden der eigentlichen Haupttätigkeit ausgeübt werden³⁵.

Die Hochschulen schließen mit den Studierwilligen einen Vertrag über die Ausbildung sowie die damit verbundenen Kosten und Leistungen ab. Das Phänomen der *kontraktniki* (Studenten, die einen Vertrag über die Bildungsdienstleistung abgeschlossen haben) bzw. *platnye* (Studenten, die auf kostenpflichtiger Basis studieren) eroberte den russischen Hochschulmarkt und trug zur radikalen Expansion der gesamten akademischen Ausbildungslandschaft bei.

³⁵ Art. 29, lib 1: Rossijskaja Federacija. Federal'nyj zakon o vyššem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii ot 22. Avgusta 1996 goda N 125-F3, In: Konsultant Plus 2.2 2011 [zuletzt eingesehen am 2. Februar 2011].

Studiengebühren von 2000 US-\$ Mitte der 1990er (vgl. Berghorn/Kamensky/Lanzendorf: 2006) bis hin zu 180.000 Rubel (ca. 4500 €) nur für das Besuchen der Vorbereitungsfakultät im Jahr 2011 bzw. 200.000 Rubel (ca. 5000 €) für ein reguläres Studienjahr³⁶ sind keine Seltenheit mehr im russischen Bildungssektor. Dabei führte das kostenpflichtige Bildungsangebot nicht unbedingt zu einer qualitativ besseren Ausbildung. Es wurde lediglich leistungsschwächeren Studierenden der Zugang zur akademischen Ausbildung gewährt, was wiederum zu einem schnellen Anstieg der Gesamtzahl der Studierenden führte.

Anfänglich wurde die Quote an kostenpflichtigen Studienplätzen auf 25 % der Erstsemestereinschreibungen begrenzt. Diese Vorgaben wurden von vielen Universitäten umgangen, so dass der Staat die Regeln lockerte und bereits Ende der 1990er Jahre die Universitäten frei über den prozentualen Anteil von *platnye* entscheiden konnten. Viele Studierende, die die Aufnahmeprüfungen nicht bestanden hatten und somit nicht für einen Budgetplatz in Frage kamen, erhielten von den Universitäten das Angebot unterbreitet, das Studium nun als *platnyj* zu absolvieren. (vgl. Teichmann 2004: 11).

Die Ratio von Budget-Studienplätzen versus *kontraktniki* variiert von Studienfach zu Studienfach, Institution und Region. Statistische Quellen gehen von einer sinkenden Anzahl der Budgetplätze von 49 % im Jahr 2000 auf 47 % im Jahr 2001 aus. Andere Quellen gehen davon aus, dass bereits 2000 62 % aller Erstsemester Studiengebühren zahlten (vgl. Bibkov: 2010). Für das Jahr 2003 ging man von ca. 50,3 % aller Studienplätze als Budgetplätze aus, wohingegen die restlichen 49,7 % Zahlstudierende waren. Aufgerechnet auf die Anzahl der Studierenden in Russland im Jahr 2003 war also von 2,8 Mio. Studierenden auf Staatskosten und 2,6 Mio. Privatzählern landesweit auszugehen (vgl. Teichmann: 2004: 12). Neueren Angaben zufolge, betrug die Gesamtzahl der Studierenden in Russland im Jahr 2011 7,3 Mio. Studenten, wobei 2,9 Mio. auf Staatskosten studierten und 4,4 Mio. Studierende auf kostenpflichtiger Basis eingeschrieben waren. Für das Jahr 2015 geht Fursenko von insgesamt nur noch 5,45 Mio. Studenten russlandweit aus, die sich auf 2,82 Mio. Budgetplätze und 2,64 Mio. Studenten auf Vertragsbasis verteilen werden. Das käme einer Ratio von 50:50 gleich³⁷. Auch wenn die Angaben variieren, so wird der Trend weg von staatlicher Obhut hin zur Übertragung der Verantwortung für höhere Bildung in den privaten Sektor deutlich. Bildung wurde stärker zu einer gesellschaftlichen Verantwortlichkeit, die finanziell von ihr mitzutragen ist. Gut die Hälfte aller in Russland zur Verfügung stehenden Studienplätze wird durch *kontraktniki* belegt.

Staatliche Hochschulen, insbesondere jene die auf eine lange Studiertradition verweisen konnten, wurden dabei oftmals den privaten Bildungsträgern vorgezogen, nicht nur, weil die Studiengebühren geringer als an privaten Hochschulen ausfielen, sondern auch, weil das Prestige der Bildungseinrichtung ein wichtiges Kriterium der Studienplatzwahl darstellte. Daher fiel es staatlichen Universitäten leichter, ihre Studiengruppen zu füllen. Marketing bzw. Vermarktung von Studienangeboten wurde nur rudimentär betrieben (vgl. Teichmann 2004: 12). Dieser Umstand führte dazu, dass selbst prestigeträchtige Hochschuleinrichtungen in

³⁶ Die RUDN nimmt ab Herbst 2011 180.000 Rubel für alle dem regulären Studienbetrieb vorgeschalteten Kurse. Der Preis von 200.000 Rubel bezieht sich auf das Fach „Reklame und Weltwirtschaft“ am IMEB, dem Institut für Weltwirtschaft und Reklame der RUDN.

³⁷ Iz-za demografičeskoj situacii čislo studentov v Rossii sokratitsja vdvoe (3. Januar 2010), http://www.infox.ru/science/enlightenment/2010/01/03/Fursyenko__iz_za_dye.shtml [zuletzt eingesehen am 27. November 2011].

Anbetracht zurückgehender Studierendenzahlen seit Ende der 2000er sich nun vollkommen neu orientieren müssen. Es sind nicht mehr die Studierenden, die um einen Studienplatz kämpfen müssen, sondern die Universitäten, die sich um die *Kunden*, die Studierenden, mit gezielten Marketingaktionen bemühen³⁸ - um *kontraktniki* als auch um Budget-Studenten.

3.3. Unternehmertum an Hochschulen

Die Bildungsgesetze von 1992 und 1996 erlaubten den Hochschuleinrichtungen unternehmerisch tätig zu werden. Nicht alle Universitäten griffen auf diese Ko-Finanzierungsoption zurück. Vor allem die hauptstädtischen „Riesen“ wagten sich nur zaghaft an wirtschaftliche Nebentätigkeiten, war doch der Zustrom an Studierenden immer groß. Auch verfügten sie traditionell immer über ein fast doppelt so hohes staatlich garantiertes Budget im Vergleich zu regionalen Ausbildungseinrichtungen. Vor allem regionale Universitäten, die geografisch weit abgelegen waren bzw. denen sich aus ihrer geografischen Lage heraus ein unternehmerischer Vorteil ergab, erwiesen sich als sehr geschäftstüchtig und utilisierten neue unternehmerisch orientierte Ko-Finanzierungsarten.

Ein Beispiel für unternehmerische Kreativität ist u.a. die Staatliche Universität für Gas und Öl in Tjumen. Über Kooperationen mit Unternehmen im einträglichen Öl- und Gasbereich bezifferte die Universität Einnahmen aus dem außerbudgetären Bereich von bis zu 85 Prozent (vgl. Bibkov 2010). Andere Universitäten wie die Staatliche Universität Orjol wurden gleich selbst zu einem Unternehmen. Im Zuge der Privatisierungen von Staatsunternehmen kaufte die Universität Anteile und wurde so zum Haupteigner von betrieblichen Strukturen. Diese wandelte die Universität mithilfe der eigenen Intelligenzija laut eigenen Aussagen in ein ertragsbringendes Unternehmen um. Gleichzeitig bieten diese Betriebe Ausbildungs-, Praktikums- und Forschungsplätze im produzierenden Gewerbe für die eigene Klientel an (vgl. Golenkov 2004: 200-210). Andere, wie die Staatliche Universität Petrosavodsk, betrachten Unternehmertum als das Anbieten von Dienstleistungen. In Kooperation mit ausländischen Partnern und Institutionen gründete diese Universität in mehreren nördlichen Städten der Russischen Föderation, u.a. Archangelsk, Murmansk oder Narjan-Mar, Servicebüros. Diese Servicebüros bieten einheimischen Unternehmen und Partnern Unterstützung im Bereich Projektplanung, Finanzierung sowie technischen Support an. In über 150 Projekten konnten bis 2004 ca. 1 Mio. Dollar eingenommen werden (vgl. Toivonen 2004: 175-190).

Auch der Bereich Bildungsdienstleistungen ist für viele Universitäten ein einträgliches Geschäft. Neben privatwirtschaftlich geführten Instituten bieten auch reguläre Fakultäten kostenpflichtigen Zusatzunterricht an. So schuf die Russische Universität für Völkerfreundschaft (RUDN) neben der Wirtschaftsfakultät ein Institut für Weltwirtschaft und Reklame, das nur kostenpflichtige Studienplätze im Bereich BA und MA anbietet. Weiterhin haben die an den verschiedenen Fakultäten angesiedelten Lehrstühle für Fremdsprachen Umsatzpläne zu erfüllen. U.a. gibt es Planvorgaben, bestimmte Umsatzzahlen gebunden an

³⁸ An der Städtischen Pädagogischen Universität Moskau sind die Professoren der einzelnen Lehrstühle verpflichtet, einmal pro Monat in die Schulen zu gehen, um hier gezielt zukünftige Studierende einzuwerben. Gespräch mit Oleg Radčenko. Prorektor für Internationales der Städtischen Pädagogischen Universität Moskau vom 4. Mai 2011.

zusätzliche Sprachkursangebote zu erzielen. Der Fremdsprachenlehrstuhl an der Fakultät für Wirtschaft erwirtschaftete allein im Studienjahr 2009/2010 ca. 10 Millionen Rubel. An der juristischen Fakultät wurde ein Umsatz von 6 Millionen Rubel erzielt. Planzahlen in sozialistischer Manier gaben eine Umsatzsteigerungsvorgabe für 2011 von 150 Prozent dem Wirtschaftslehrstuhl und 50 Prozent der Juristischen Fakultät vor³⁹.

Die Nachhaltigkeit und Effektivität dieser Ko-Finanzierungsformen aus unternehmerischer Tätigkeit sind wie auch andere Angaben mit Vorsicht zu interpretieren, da die russischen Hochschulen ihre Bilanzen nicht offen legen.

3.4. Die russische „Seele“ – von der einfachen Kostenrechnung zur Einführung des leistungsabhängigen Kopfgeldes GIFO und EGE

Die Einführung kostenpflichtiger und vom Leistungsniveau unabhängiger Studienplätze führte zu einem sprunghaften Anstieg der Studierendenzahlen von 1985 2,9 Mio. Studierender über 4,1 Mio. 2000, 7,6 Mio. 2008 und 7,3 Mio. 2011⁴⁰. Geht man davon aus, dass ca. 50 Prozent aller Studienplätze auf Staatskosten finanziert sind, so ergibt sich der Bedarf eines stetig wachsenden Budgets, welches den russischen Universitäten aufgrund gesetzlicher Garantien zur Verfügung gestellt werden musste. Bis 2004 bezifferten sich die Garantien darauf, 10 % des gesamten Nationaleinkommens für den Bildungssektor bereit zu stellen. 2004 standen laut offiziellen Angaben 4,47 % des BIP für Bildungsausgaben zur Verfügung, 2006/7 hingegen nur 3,8 % (vgl. Kitaev: 2008: 155; Meister 2009: 2)⁴¹. Für das Jahr 2010 ist von einer Staatsfinanzierung in Höhe von 375 Mrd. Rubel die Rede, was ca. 10 Mrd. Euro entspricht⁴².

Mit den steigenden Studierendenzahlen wuchs der Zwang, mehr als die gesetzlich vorgeschriebenen 170 Studienplätze auf 10.000 Einwohner zu finanzieren. Waren es bis Ende der 1990er Jahre tatsächlich nur 170 Studienplätze auf 10.000 Einwohner, so stieg die Zahl 2002 auf bereits 196. 2005 ging man von 220 Studienplätzen auf 10.000 Einwohnern aus (vgl. Sergeev: 2003)⁴³.

Diese Entwicklung stetig steigender Kosten für den Bildungsmarkt waren aus staatlicher Sicht kaum akzeptabel geschweige denn finanzierbar, zumal Kontrollmechanismen und Steuerungselemente staatlicher Finanzierung lediglich in der gesetzlich fixierten Quote von 170 Budgetplätzen auf 10.000 Einwohner verankert waren. Dem enormen finanziellen Engagement, welches die explodierenden Studierendenzahlen einforderte, standen keine Kontrollinstrumente entgegen. Auch war die Ressourcenverteilung ineffizient sowie die Qualität der Ausbildung oft mangelhaft. Es wurden massenhaft „mittelmäßige“ Absolventen (vgl. Tokareva 2008) ohne internationale Konkurrenzfähigkeit auf den Arbeitsmarkt

³⁹ Persönliche Erfahrung im Rahmen eines Lektorats an der RUDN von 2006-2011.

⁴⁰ Teichmann 2004: 13; Tokareva 2008; Iz-za demografičeskoj situacii čislo studentov v Rossii sokratitsja vdvoe (3. Januar 2010), http://www.infox.ru/science/enlightenment/2010/01/03/Fursyenko__iz_zh_dye.phtml [zuletzt eingesehen am 27. November 2011].

⁴¹ Sergeev geht für das Jahr 2002 von einem Gesamtbudget von 78,2 Mrd. Rubel aus, was ca. 0,74 % des BIP entspricht. (vgl. Sergeev 2003).

⁴² Kljačko, T. (11. Januar 2011): *Ekonomika vyššego obrazovanija – smena modeli*, <http://www.opec.ru/1340471.html> [zuletzt eingesehen am 26. November 2011].

⁴³ Sergeev gibt in seiner Untersuchung folgende prozentuale Angaben an: 2003 2,7 %, 2004 5,6 %, 2005 7,7%. Es ist nicht ganz eindeutig, von welchen prozentualen Werten er ausgeht. (vgl. Sergeev 2003).

entlassen, die die russische Wirtschaft nicht stützen. Die finanzielle Liberalisierung schien in Anbetracht eines unkontrolliert wachsenden akademischen Bildungsmarktes den russischen Staat zu überfordern, ohne dass er mit den Absolventen seine eigene Staatswirtschaft modernisieren konnte, geschweige international anerkannt wurde.

Hinzu kam, dass Hochschulabschlüsse in der postsowjetischen Gesellschaft der 1990er Jahre bis Anfang der 2000er einen dubiosen Wert hatten. 41 Prozent der Befragten in einer repräsentativen Umfrage in 44 Regionen im Jahr 2001 antworteten, dass die russische Hochschulausbildung nicht den realen Marktanforderungen entspräche (vgl. Kitaev 2008). Noch 2008 waren 43 % der Befragten einer repräsentativen Umfrage des Levada-Zentrums unzufrieden mit dem russischen Bildungssystem. 20 % gingen davon aus, dass sich die Qualität in der Bildung verschlechtert habe (vgl. Meister 2009: 9)⁴⁴. Viele Diplomanden nahmen artfremde Tätigkeiten an bzw. wanderten ins Ausland ab, um hier eine zweite akademische Ausbildung zu erhalten, mit der sie dann auf dem heimatischen Arbeitsmarkt bessere Chancen auf gut bezahlte Tätigkeiten hatten.

Der Staat gab Geld aus und konnte den Ressourceneinsatz schlichtweg nicht kontrollieren. Schätzungsweise 40 % der staatlichen Mittel gingen in der Ausbildung verloren (vgl. Teichmann 2004: 14). Niemand, auch nicht das ressourcenreiche Russland kann es sich leisten, auf Dauer Staatsmittel zu verschwenden und gleichzeitig auf qualifizierte und professionalisierte Absolventen für den nationalen Arbeitsmarkt zu verzichten bzw. eine Abwanderung der Jugend ins Ausland zu verkraften. Daraus ergab sich nicht nur die Notwendigkeit eines effizienteren und effektiveren Mitteleinsatzes seit Anfang der 2000er Jahre sondern auch die Notwendigkeit einer grundlegenden Modernisierung des Finanzierungssystems im Bildungssektor. Leitmotive von *Effizienz*, *Leistung* und *Wettbewerb* setzten eine Neuorientierung in Gang, die weg von fixierten und angebotsorientierten Finanzierungsmechanismen hin zu einer auf Nachfrage und Leistung orientierten Mittelverteilung führten. *GIFO*⁴⁵ und *EGE*⁴⁶ wurden zu neuen Instrumenten, die eben jene vermisste Effizienz und Effektivität in der Finanzierung des nationalen Bildungsmarktes einführen sollten.

Die den Wettbewerb auf den Bildungsmarkt einführenden Instrumente *GIFO* und *EGE* stießen vor allem bei den Universitäten auf Widerspruch, da sie nun von einer starren *haushaltsfixierten Finanzierung* auf eine *marktorientierte* und auf *Kundennachfrage aufgebaute Finanzierung* ihren Haushalt auszurichten hatten, kurz: sie wurden gezwungen, sich auf die Suche nach dem *Kunden* Studenten zu begeben, der das Geld personengebunden mitbrachte. Neben der finanziellen Umorientierung stieß der Staat mit dem *EGE* in eine traditionelle Domäne der Universitäten vor, deren Verlust sie nicht bereit waren, ohne

⁴⁴ In einer anderen Umfrage im Jahr 2003 gaben 81 Prozent der Befragten an, dass sie dem russischen Hochschuldiplom nur einen gewissen Wert bemäßen. 14 Prozent verneinten diesen vermeintlichen Wert hingegen komplett (vgl. Shattock/Knjazev/Sandgren/Toivonen 2004: 45).

⁴⁵ *GIFO* – Gosudarstvennoe imennoe financovoe objazatel'stvo: Staatliche personengebundene Finanzierungsbeihilfe, auch Bildungsvoucher.

⁴⁶ *EGE* – Edinnyj Gosudarstvennyj Ekzamen, einheitliche Staatsprüfung, Zentralabitur. Die Testphase zur Einführung des Zentralabiturs fand von 2001 bis 2006 statt. Das Abitur kann in den Fächern: Russisch, Mathematik, Fremdsprachen, Physik, Chemie, Biologie, Geografie, Literatur, Geschichte, Gesellschaftskunde und Informatik in Abhängigkeit des gewünschten Studienplatzes abgelegt werden. Seit 2009 ist das *EGE* Pflicht und ersetzt offiziell alle Hochschulzugangsprüfungen. Nur die Moskauer Staatliche Universität sowie die St-Petersburger Staatliche Universität als präsidiale Universitäten erhielten 2009 gesetzlich das Recht, eigene Hochschulzugangskriterien festzusetzen.

Weiteres hinzunehmen. Mit der finanziellen Reorganisation des gesamten Bildungssektors ab dem Jahr 2000 wurde eine Reform initiiert, die zu einer grundsätzlichen Umgestaltung der russischen Hochschullandschaft führte.

Unter *GIFO*, der personengebundenen staatlichen Finanzierungsbeihilfe, ist ein Bildungsvoucher zu verstehen. Es ist ein Coupon vom Staat zur Finanzierung der höheren Ausbildung im Tertiärbereich. Studierende erhalten aufgrund der Leistungen aus den neu eingeführten Abiturabschlussprüfungen, dem *EGE*, einen Bildungsgutschein, den sie der Institution, an der sie studieren wollen, bei Einschreibung übergeben. Das Institut erhält im Gegenzug in Abhängigkeit von der Dotierung des Coupons jährlich Geld zur Ausbildung des Studierenden für die Dauer einer Regelstudienzeit im Bakkalaureat (vgl. Kljačko 2002). Der Bildungsgutschein ist eine fixierte und an Leistung gebundene Summe. Er soll jedoch keine Vollfinanzierung des Studienplatzes gewährleisten. Der *GIFO* soll vielmehr die universitäre Haushaltsfinanzierung auf der Grundlage differenzierter Vorlagen sichern, die Mittel effizienter verteilen sowie den Wettbewerb einführen (vgl. Teichmann 2004: 21ff).

Dies bedeutet, dass in Abhängigkeit von der auf einer 100-Punkte-Skala ausgehenden *EGE*-Prüfung Gelder für die Ausbildung gezahlt werden. Die Punkte-Belohnung über die *EGE*-Ergebnisse verteilt sich auf fünf Kategorien, wobei die erste Kategorie den größten realen Geldbetrag mit sich bringt (vgl. Teichmann 2004: 29, Kljačko 2002):

Kategorie 1:	80-100 <i>EGE</i> -Punkte	14.500 Rubel
Kategorie 2:	über 68 – einschl. 80 <i>EGE</i> -Punkte	7.500 Rubel
Kategorie 3:	über 52 – einschl. 68 <i>EGE</i> -Punkte	3.900 Rubel
Kategorie 4:	über 43 – einschl. 52 <i>EGE</i> -Punkte	2.800 Rubel
Kategorie 5:	über 35 – einschl. 43 <i>EGE</i> -Punkte	1.200 Rubel

Dabei ersetzt der Bildungsgutschein nicht die staatlich garantierte Bereitstellung von 170 Budgetplätzen auf 10.000 Einwohner, d.h. ersetzt nicht die allgemeinen Budgetmittel des Staates für die Hochschuleinrichtungen, sondern ergänzt diese durch den *GIFO*-Topf. Der Voucher unterstützt theoretisch vor allem einkommensschwache Familien, die sich aufgrund der immer höheren Kosten für Bildung ein Studium für ihre Kinder kaum noch leisten konnten. Das Durchschnittseinkommen der russischen Mittelschichtfamilien wuchs nicht im gleichen Tempo wie die Kosten für Bildung. Nur noch ca. 30 % der russischen Familien waren Anfang der 2000er in der Lage, eine Hochschulausbildung ihrer Kinder aus eigenen Mitteln zu bezahlen (vgl. Bibkov 2010).

Aufgrund dieser finanziellen Situation ist das *GIFO* so gestaltet, dass er auch greift, wenn ein Abiturient keinen regulären Budget-Platz, also keinen auf Staatskosten bezahlten Studienplatz erhält. Hier gibt es die Option, mit der Universität eine Zuzahlung zu den eigentlichen Studienkosten abzuschließen. D.h. der Abiturient erhält von der Universität einen kostenpflichtigen Studienplatz zugewiesen und kann anteilig die Summe des Bildungsgutscheines aus den Studienplatzkosten heraus rechnen lassen (vgl. Kljačko 2002). Die Rede ist also von *kontraktniki* mit partieller Staatsförderung. Betrachtet man jedoch die allgemeinen Kosten für einen Studienplatz, die bis zu 200.000 Rubel und mehr jährlich betragen können, so stellt nur die erste Kategorie einen möglichen Anreiz für einkommensschwache Bewerber dar.

Mit der Einführung des Bildungsgutscheines, der vor allem an Leistung geknüpft ist, führte der russische Staat das Leistungsprinzip auf der Grundlage des Wettbewerbs ein und bediente gleichzeitig den Anspruch einer gewissen Chancengleichheit, die verfassungsmäßig im Bildungsbereich garantiert wird. Jeder Abiturient erhält theoretisch weiterhin die gleichen Chancen auf einen Studienplatz sowie staatliche Förderung, wenn im Gegenzug entsprechende Leistungen die staatliche Finanzierung begründen. Auch die Universitäten werden durch den Bildungsgutschein stärker in einen Wettbewerb um die besten Abiturienten gedrängt, ist doch die Finanzierung an gute Abiturleistungen gebunden. Der *Kunde* Student ist somit nicht mehr nur der auf Vertragsbasis studierende *kontraktnik*, sondern auch der durch den Staat geförderte Abiturient, der in Abhängigkeit seiner Leistungen das Geld mitbringt. *GIFO* und *EGE* zwingen russischen Universitäten, sich *kundenorientiert* auf dem Bildungsmarkt zu positionieren.

GIFO und *EGE* wurden erstmals 2001/2001 in einigen ausgesuchten Regionen und Schulen bzw. Universitäten erprobt. Weitere Testläufe folgten in den darauffolgenden Jahren (vgl. Teichmann 2004: 26ff; Kljačko 2002). Seit 2009 sind beide Formen in Russland implementiert, das *EGE* gilt als einzige mögliche Hochschulzugangsberechtigung⁴⁷.

Natürlich regte sich vehementer Widerstand gegen sowohl das *GIFO* als auch das *EGE* seitens der Universitäten, denn das Bildungsministerium griff nicht nur in die Domäne der Hochschulen ein, indem es eine zentralisierte, staatlich gesteuerte Hochschulzugangsprüfung einführte und somit die traditionellen hausinternen Hochschulzugangsprüfungen der Universitäten ersetzte. Auch der Zwang, sich aufgrund der finanziellen Verbindlichkeiten nun aktiv um die besten Abiturienten bemühen zu müssen und offensiver Werbung für den eigenen Hochschulstandort zu betreiben, erschütterte die Grundsätze der russischen Universität, die es gewohnt war, dass Studenten eher als Bittsteller an die Türen klopfen und nicht umgekehrt.

Grundsätzlich führten die Universitäten folgende Argumente gegen *GIFO* und das *EGE* ins Feld:

- Eine Zentralisierung durch das *EGE* nähme die Liberalisierung des tertiären Bildungsmarktes zurück.
- Das *GIFO* decke auf keinen Fall die Kosten eines gesamten Studienplatzes. Es sei ferner unmöglich, die Kosten für alle angebotenen Studienfächer auf einem gleichen Niveau zu halten. Dies führe dazu, dass kostenintensive Studienrichtungen wie technische bzw. naturwissenschaftliche Fächer unterfinanziert würden und preiswerte Angebote, u.a. Jura und Wirtschaft, überfinanziert wären.
- Mit der freien Wahl würden die Bewerber sich vor allem bei den populären, traditionell starken hauptstädtischen Universitäten bewerben. Die Regionen müssten sich dann mit dem leistungsschwachen Rest begnügen. Dies führe zu generellen Qualitätsverlusten in den Regionen sowie zu einer weiteren Ausdünnung des Nachwuchses (vgl. u.a. Teichmann 2004: 28ff).

⁴⁷ Einzige Ausnahmen sind die beiden präsidialen Universitäten. Vgl. Federal'nyj zakon o vnesenii izmenenij v zakon Rossijskoj Federacii „Ob Obrazovanii“ i federal'nyj zakon „O vysšem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii“ v časti provedenija Edinnogo Gosudarstvennogo Ekzamina, Nr. 309-F3 vom 26. Januar 2007, Red. vom 1.12.2007, in: Konsultant-Plus [zuletzt eingesehen am 8. Juni 2011].

Diese Argumente entbehren sicherlich nicht einer gewissen Berechtigung, dennoch wird eines deutlich: der Staat begann mit den neuen Instrumenten *GIFO* und *EGE* bewusst in die Sphäre der Universitäten einzudringen und Aspekte einer in den 1990er Jahren gewachsenen Liberalisierung des tertiären Bildungsmarktes aufzuheben. Ziel war die Implementierung einer effizienteren und effektiveren Ressourcenkontrolle sowie die Einführung von Leistung und Wettbewerb als neue Leit motive. Chancengleichheit, ein verfassungsmäßig verankertes Recht, blieb zwar bestehen, galt aber nur noch für diejenigen, die auch bereit waren, Gegenleistungen zu erbringen. Der Staat war nicht mehr bereit, seine Mittel zu verschwenden, ohne einen für die Volkswirtschaft ersichtlichen Nutzen ziehen zu können.

3.5. Normatives „Kopfgeld“ – oder wie man die Spreu vom Weizen zu trennen versucht

„Normatives Kopfgeld“ (*NPF*, *normativno-poduševaja financirovanija*) steht als Versuch, die durch den Bildungsvoucher *GIFO* und das *EGE* eingeführte finanzielle Förderung begabter Studierender auf die administrative Ebene der Universitäten zurück zu brechen. Es handelt sich ähnlich wie bei dem Bildungsvoucher um eine Art Staatsstipendium für die höhere Ausbildung. *NPF*, das mit dem akademischen Jahr 2011/2012 die Finanzierung der Budget-Plätze regulieren soll, hat zum Ziel, von einer Konkurrenzbasis ausgehend, die staatlichen Mittel an die einzelnen Bildungsträger zu verteilen. Das Staatsstipendium geht nicht wie der *GIFO*-Voucher über den Studierenden an die Universität, sondern ist direkt an die Finanzierung des universitären Budgets gekoppelt. Es funktioniert nach dem Prinzip, dass die Universitäten nur noch für jene Studierenden eine Staatsfinanzierung erhalten, die einen *EGE*-Grenzwert von mindestens 60 Punkten nachweisen können. Dies bedeutet, dass die Universitäten eine an die Leistung der Studierenden gebundene pro-Kopf-Summe erhalten. Universitäten, die weiterhin Budgetplätze anbieten wollen, suchen folglich vor allem nach jenen Studierenden, die die *EGE*-Kriterien erfüllen und somit der Universität garantieren, eine entsprechende staatliche Förderung zu erhalten. Der Staat wiederum manifestiert den Abiturienten gegenüber ein eindeutiges Leistungsprinzip, ohne sich gegen das gesetzliche Gleichheitsprinzip zu wenden: jeder hat auch weiterhin das Recht, auf Staatskosten zu studieren. Lediglich Leistung und Qualität werden seitens des Staates dafür eingefordert (vgl. Klimov 2006; Bulgakova 2009)⁴⁸.

Das auch in anderen Reformvorhaben definierte Leistungs- und Wettbewerbsprinzip setzt sich im *NPF* fort, denn das Geld folgt dem Fähigen, nicht nur den fähigen Abiturienten, sondern auch den fähigen Universitäten, die in der Lage sind, durch qualitative Ausbildungsangebote und ausgeklügelte Marketingprojekte eben jene Studierenden anzuwerben, die über ein entsprechendes Leistungsniveau verfügen, welches wiederum gut qualifizierte Absolventen garantiert. Der russische Staat bleibt seinem Ansatz treu, dass Qualität finanziert und über die angesetzten Leistungshürden die Spreu vom Weizen getrennt wird. Dem Finanzieren vieler, aber eben oftmals nur mittelmäßiger Abiturienten wird Einhalt geboten.

⁴⁸ Russisches Bildungsministerium, <http://mon.gov.ru/work/obr/dok/obs/3278/> [zuletzt eingesehen am 7. Juni 2011]).

Das *NPF* geht von einem Basisstipendium von 75.000 Rubel pro Jahr pro Budget-Studierendem aus. Diese Grundsumme soll alle notwendigen Bildungsausgaben wie Bereitstellung von Lehrräumen und –materialien bis hin zur Bezahlung des Lehrpersonals sichern (vgl. Bulgakova 2009)⁴⁹.

Bisher wurden zwei Modelle des *NPF* diskutiert: einerseits das einfache Modell (*uproščennaja model`*) und andererseits das Übergangsmodell (*promеžutočnaja model`*) (vgl. Bulgakova 2009). Das einfache Modell geht davon aus, dass alle Abiturienten, die mehr als 55 Punkte⁵⁰ im *EGE* erhalten haben, sich um einen Budgetplatz bewerben können. Ein Vorteil dieses Modells ist, dass das Gleichheitsprinzip gewahrt bleibt. Nachteilig wirkt es sich auf die bisher führenden Universitäten aus, die traditionell das Zweifache der normalen staatlichen Finanzierung gegenüber anderen Universitäten erhalten haben. Sie müssten mit dieser Variante finanzielle Verluste hinnehmen. Auch ließe sich der universitäre Haushalt schlecht berechnen, da die Anzahl der auf Staatskosten Studierenden sich nur unmittelbar bestimmen ließe (vgl. Bulgakova 2009).

Das Übergangsmodell richtet sich nach dem Leistungs- und Wettbewerbsprinzip. Es geht davon aus, dass man keine Vollfinanzierung über ein Basisstipendium mehr garantiert, sondern in Abhängigkeit von sowohl der Studienfachrichtung als auch der Leistungen im *EGE* eine Staffelfinanzierung vornimmt. Studierende mit einer hohen Punktezahl im *EGE* und einer Studienfachrichtung, die eine teure materielle Grundlage benötigt (z.B. Ingenieurwissenschaften, Medizin, Physik usw.) können der Universität bis zu 250.000 Rubel jährlich einbringen, während geisteswissenschaftliche Fächer wie z.B. Germanistik, gekoppelt mit einem niedrigen *EGE*-Punkteresultat lediglich mit einem Basisstipendium von 75.000 Rubel entgolten werden. Bietet die Universität eine Ausbildung an, die eine besondere materiell-technische Ausrüstung verlangt, so kann diese zusätzlich über einen Sonderfond beantragt werden (vgl. Bulgakova 2009).

Bei beiden Modellen wird die finanziell garantierte staatliche Absicherung der Universitäten einbrechen. Neu ist, dass nun auch die Option besteht, dass Staatsgelder an private Universitäten fließen, insofern sie entsprechende Budgetplätze anbieten. Auch ist noch nicht ganz eindeutig geklärt, wie technische Universitäten ihre teuren materiellen Anlagen finanzieren, so dass mit einer partiellen Unterfinanzierung gerechnet werden muss. Letztlich werden vor allem regionale Universitäten in Mitleidenschaft gezogen werden, die oftmals über ein schwächeres Profil verfügen und somit weniger Studierende anziehen aber aufgrund der territorialen Ausdehnung des Landes eine kulturell bedeutende Position in ihrer Region wahrnehmen. Diese werden sich wohl den föderalen Universitäten anschließen müssen, um ihr finanzielles Überleben zu sichern bzw. haben nur noch die Wahl, sich zu einem Technikum bzw. Kollege degradieren zu lassen.

Die bisherige *Kostenrechnung*, die Jahrzehntlang das Bildungssystem finanzierte, wird mit der *NPF* durch die *Leistungsrechnung* abgelöst. Die Signale, die der russische Staat seit Beginn der 2000er Jahre gesetzt hat, finden in der *NPF* ihren bisherigen Höhepunkt. Die Überführung auf ein nach Wettbewerb und Leistung ausgerichtete Finanzierungssystem für

⁴⁹ Nach neusten Rechnungen scheint vielen dieser Betrag zu niedrig, da vor allem die Lehrergehälter aus diesem Basisfond mit abgedeckt werden sollen. Man geht von einer neuen Summe von 98.000 Rubel aus, die bisher jedoch noch nicht offiziell bestätigt wurde. Vgl. Bulgakova: 2009.

⁵⁰ In einer Radiosendung vom 28. Oktober 2011 auf dem Moskauer Radiosender *Business FM* sprach man sogar von einer Punktezahl von 80 *EGE*-Punkten.

den Tertiärbereich soll der Mittelvergeudung vehement entgegenreten und sowohl den Studierenden als auch den Ausbildern eindeutig vermitteln, dass Qualität und Effizienz maßgebende Richtwerte sind. Der russische Staat ist nur noch bereit, eine finanzielle Förderung bereitzustellen, wenn entsprechend professionell ausgebildete Absolventen den nationalen Arbeitsmarkt bedienen bzw. Forschungsergebnisse zu einem Bildungsimport führen und somit das internationale Prestige wieder anheben.

Mit dem akademischen Jahr 2011/2012 soll die Finanzierung des russischen Bildungssystems auf das *NPF*-Prinzip überführt sein. Erste Schritte der Implementierung einer strengen und auf die Kopfzahl der Studierenden basierenden Mittelverteilung zeigten sich bereits Ende 2009. Bis zu diesem Zeitpunkt war es den Universitäten möglich, die Anzahl der über den Staat finanzierten Budgetplätze intern selbst zu regulieren, d.h. die Universität verfügte jährlich über eine feste Anzahl an Gesamtbudgetplätzen, die je nach Bedarf auf die einzelnen Lehrstühle innerhalb einer Fakultät verteilt werden konnten. Mit 2010 änderte sich dieses System. Bleiben die Plätze aufgrund mangelnder Bewerber unbelegt, können sie nicht mehr – so wie es vorher der Fall war – zwischen den Lehrstühlen einer Fakultät „geschoben“ werden, sondern verfallen. Das bedeutet, dass für den nächsten Jahrgang diese Plätze nicht mehr zur Verfügung stehen. Dies wiederum kann zum Schließen eines gesamten Fachbereiches führen, finden sich nicht genügend Privatzahler, die die Kosten der Fakultät tragen⁵¹.

3.6. Was nun: Autonomie, Budgetierung oder Verstaatlichung?

Neben all diesen Neuerungen stehen die russischen Universitäten vor einer weiteren schwerwiegenden Entscheidung, die ihr Überleben im russischen Hochschulraum entscheidend tragen wird, nämlich ob sie sich aus finanzieller Sicht als eine *autonome Universität*, als eine *Budget-Universität* bzw. als *staatliche Institution* verstanden wissen möchten. Abhängig vom gewählten Finanzierungstyp ist zukünftig die materielle Grundlage der Bildungseinrichtung ausgerichtet.

Wählt eine Einrichtung den Finanzierungsstatus *autonom*, so erfolgt keine staatliche Basisfinanzierung mehr. Die Universität muss sich folglich rein aus eigenen Ressourcen finanzieren. Entscheidet sich der Bildungsträger für den *Budget-Typ*, so erfolgt eine Basiskostenübernahme durch staatliche Quellen. Über die Grundversorgung hinausgehende materielle Notwendigkeiten müssen durch Ko-Finanzierungsformen abgedeckt werden. Letztlich ermöglicht der *staatliche Finanzierungstyp* eine Vollfinanzierung seitens des Staates. Hat sich eine Einrichtung für den autonomen Finanzierungstyp entschieden, so steht sie zwar finanziell alleine da, unterliegt jedoch keinen staatlichen Kontrollmechanismen, was die Mittelverteilung anbetrifft. Diese Institutionen agieren vollkommen unabhängig und außerhalb staatlicher Rahmenrichtlinien.

Verfolgt ein Bildungsträger eine Hybridfinanzierung, so ist zwar eine grundlegende Kostendeckung durch den Staatshaushalt gesichert, verstärkte staatliche Kontrollen aber auch gegeben. Beim staatlichen Finanzierungstyp sind keine Ko-Finanzierungsformen mehr erforderlich, da alle materiellen Ressourcen aus staatlichen Töpfen bezogen werden. Letzteres

⁵¹ Gespräch mit Oleg Radčenko, Prorektor für Internationales der Städtischen Pädagogischen Universität Moskau vom 4. Mai 2011. An der Moskauer Pädagogischen Universität führte dieses leistungsorientierte Vorgehen zum Schließen des Lehrstuhls für Geografie in der Lehrerausbildung.

führt aber nicht unbedingt zu einer Rund-Um-Vollfinanzierung, geschweige denn einem Mittelüberschuss, da die Mittel immer nach Ermessen staatlicher Regularien zugeteilt werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass *Wettbewerb*, *Effizienz*, *Leistung* und *Qualität* als neue Leitmotive in der Reform des russischen Hochschulraumes richtungsweisend sind. Das verfassungsmäßige, kostenlose Recht auf Bildung wird generell beibehalten, wird jedoch durch vom Staat geänderte Spielregeln neu gelesen. Bildung ist weiterhin möglich für alle und der Staat übernimmt auch anteilig die Kosten, insofern Leistung, Professionalität und Qualität nachweisbar sind. Ziele der Reformen sind nicht nur eine Reduzierung der Anzahl russischer Hochschulen mit einer einhergehenden Finanzkontrolle seitens des Staates sowie der gesteuerten Integration von wirtschaftlichen Kräften über legalisierte Ko-Finanzierungsformen, sondern auch das Ausbilden von jungen, professionalisierten Absolventen für den nationalen Arbeitsmarkt. Forschung, Generationenwechsel in Forschung und Lehre sowie die Konzentration auf naturwissenschaftliche und technische Fachrichtungen sollen Russland internationales Prestige einbringen und den Anschluss an die internationale Forschungs- und Wissenschaftswelt ermöglichen. Aus dem Bildungsimportland soll ein Bildungsexportland werden. Dass diese Änderungen aus der Feder staatlicher Reformer kommen und nicht ausschließlich durch gesellschaftliche Kräfte getragen werden, liegt in der historischen Tradition Russlands verankert. Zukünftige Entwicklungen werden zeigen, wohin die Bildungsreformen der 2000er Jahre das Land führen werden.

3.7. Alumni – ihre Wahrnehmung als wichtiger Faktor für die Hochschulentwicklung

3.7.1. Vorbild USA

Alumni ist ein Trend, der angesichts der immer knapper werdenden Mittelzuwendungen auf dem kontinentaleuropäischen Bildungsraum seit den 1990er Jahren systematisch erschlossen wird und von dem die gleichen finanzkräftigen Wunder erwartet werden wie beim Vorbild USA. Dass sich aber in Anbetracht einer nun langjährigen Anzapfung dieser vermeintlichen Goldquelle nicht die gleichen finanziellen Erfolge einstellen wie auf dem nordamerikanischen Kontinent (vgl. Giebisch 2007: 11), lässt das Bemühen um das Errichten von Ehemaligenverbänden nicht weniger intensiv werden. Die Welle des nacheifernden Enthusiasmus hat auch den russischen Bildungsmarkt erreicht und es lassen sich hier zahlreiche Alumni-Gründungen beobachten. Deren reale Wertschöpfung für die Alma Mater muss durch zukünftige Ergebnisse erst noch bewertet werden. Die vorliegende Studie setzt hier erstmals an.

Traditionell wird Alumni–Arbeit als Teil des an der Universität strategisch integrierten Kundenpflegemanagements verstanden und dient vor allem zu Fundraisingzwecken. Nicht zuletzt stammt daher die Bezeichnung Relationship-Fundraising. Sie soll die enge Zusammenarbeit von Ehemaligen mit den Mitarbeitern der Universität und den aktiven Studenten betreuen mit dem Ziel, ein Netzwerk zwischen Forschung, Lehre und Wirtschaft zu spannen und zur Wertschöpfung der Alma Mater beizutragen (vgl. Balke/Mut/Stoop/Stratmann 2006: 6ff; Fabisch 2006: 343).

Die USA und insbesondere amerikanische Elite-Universitäten wie Yale oder Harvard dienen als glänzendes Beispiel, Spenden in Millionenhöhe von den Absolventen einzutreiben. Doch das Bild ist ambivalent und die Idealvorstellung der reichen amerikanischen Universität dank

hauseigene Polizei. Harvard-Psychologen setzen sich individuell mit den Lernblockaden der Elite-Studenten auseinander⁵³. Über Mentoring-Programme werden studentische Projekte mit den Absolventen vernetzt. Es gibt Alumni-Consultants, die Beratungsprogramme insbesondere für non-profit Organisationen anbieten und stark im Bildungs- und Gesundheitswesen sowie im Bereich Umwelt und internationale Entwicklung tätig sind (vgl. Harvard Alumni Website (1), (2)). Diese riesige pro-bono community akquiriert vor allem immaterielle Ressourcen, die neben Zeit auch Know-how und Prestigezugewinn bedeuten. Neben den Ehemaligen sind es häufig auch die Eltern der noch aktiven Studierenden, die der Alma Mater ihrer Sprösslinge mit der einen oder anderen Spende über die Runden helfen.

Fest steht, dass nicht bei allen amerikanischen Universitäten das Fundraising und hier vor allem das Relationship-Fundraising in den genannten Höhen funktionieren. Von den ca. 2600 amerikanischen Hochschulbildungseinrichtungen gibt es nur weniger als 200, die unter den Fundraising-Spitzenreitern anzufinden sind. Hier sind es vor allem traditionsreiche private amerikanische Universitäten. Und selbst diese kommen kaum in den zweistelligen Prozentbereich, wenn es um die Höhe der eingeworbenen Mittel im Vergleich zum Gesamthaushalt geht. 2007 warb Harvard nur 6,7 Prozent des Haushaltsmittel über Spenden ein (ca. 210 Millionen Dollar). Bei Yale lag der Spendenanteil bei 11 Prozent, was einen Dollarbetrag von knapp 231 Millionen entsprach (vgl. Schreiterer 2008: 187ff). Das Einwerben von Mitteln über Studenten und Alumni erwirtschaftet zwar immer eine hohe Summe, trägt aber nicht den finanziellen Löwenteil am Gesamthaushalt der Elite-Universitäten.

In den USA kann von einer allgemeinen Spendenfreudigkeit ausgegangen werden, der eine tiefe Verbundenheit zur Alma Mater vorausgeht. Die Frage nun, die sich hieraus ergibt, ist, worauf diese Verbundenheit aufgebaut ist; ob sie das reale Produkt einer intelligenten Beziehungsmanagementstrategie ist, oder ob die Ursachen für diese Aktivitäten in anderen Bereichen zu suchen sind. Die Verbundenheit zur Universität liegt in einem soziokulturellen Verständnis verankert, welches typisch für das amerikanische Bildungssystem ist: erstens ist Bildung anders als in Russland kein gesetzlich verbrieftes Recht. Bildung und hier insbesondere Hochschulbildung muss durch jeden Einzelnen hart erkämpft werden. Bildung ist kein gesellschaftliches Selbstverständnis. Da Bildung teuer und nicht selbstverständlich ist, wird es auch als legitim angesehen, die Studierenden an den Kosten der Ausbildung zu beteiligen. Hohe Studiengebühren sind kein Hemmnis in erster Instanz, sondern vielmehr die des Zulassungsmarathons. Die Zulassungsvoraussetzungen sind hoch und die Universität selbst sucht sich ihre Studenten aus. Amerikanische Eliteuniversitäten haben eine Ablehnquote von 50 Prozent (vgl. Schreiterer 2008: 162ff).

In den USA ist es weiterhin in erster Linie nicht wichtig, was man studieren möchte, sondern an welcher Universität studiert wird. Auch unterscheidet sich das Studentenleben maßgeblich von dem Russlands. In den USA leben die Studenten auf dem Universitätscampus in Doppelzimmern. Hier werden nicht nur lebenslange Freundschaften geschlossen, sondern im vom elterlich-gewohnten Umfeld abgeschnittenen Leben auch eine besondere Form der Sozialisation betrieben, die den Studenten über das gemeinsame Zusammenleben auf dem Universitätsgelände, der Teilnahme an sozialen und sportlichen Aktivitäten ein

⁵³ Elite Uni Harvard verzockt Millionen an der Börse vom 16. Dezember 2008, In: Welt online, <http://www.welt.de/finanzen/article2826698/Elite-Uni-Harvard-verzockt-Milliarden-an-der-Boerse.html?> [zuletzt eingesehen am 4. November 2010].

Zusammengehörigkeitsgefühl evoziert, dass einer zweiten Heimat gleich kommt. Man ist stolz auf seine Alma Mater, auf ihre Leistungen. Man nimmt Anteil an ihren Errungenschaften und versucht, durch Spenden und Gaben am Erfolg der Universität auch nach Abschluss teilzuhaben und hofft, dass etwas von diesem Glanz immer wieder auf das eigene Diplom zurückstrahlt (vgl. Schreiterer 2008: 204ff).

Sowohl Studierende als auch Alumni amerikanischer Hochschulen bringen diese bemerkenswerte, intensive Bindung zu ihrer Universität mit Stolz unaufgefordert zur Schau. Sticker auf den Heckscheiben ihres Autos bzw. unter der Kofferhaube, Logos auf Sweatshirts und Tassen, Polohemden oder Wimpeln sind nicht nur das Ergebnis erfolgreichen Marketings, sondern Ausdruck einer innigen Bindung, die sich jeder amerikanische Student hart verdienen muss (vgl. Schreiterer 2008: 84).

Ganz anders gestaltet sich das Bild in Europa. In Deutschland zum Beispiel ist das Recht auf Bildung, insbesondere universitärer, ein gesetzlich verbrieftes Recht. Auch spielt hauptsächlich die Fächerwahl eine wichtigere Rolle als die Wahl der Universität, an der studiert werden soll. Seit Einführung der Studiengebühren tritt der Aspekt des kostenlosen Studiums wieder in den Vordergrund, war doch Bildung in Deutschland lange Zeit eine kostenfreie Dienstleistung. Der Verlust dieses kostenlosen Angebots schmerzt die studierwillige Öffentlichkeit stark, so dass vor allem Universitäten in Bundesländern ohne Studiengebühren sich verstärkten Zulaufs erfreuen. Die Verbundenheit mit der Universität spielt folglich eine untergeordnete Rolle, wird sie doch als Anbieter einer selbstverständlichen Leistung wahrgenommen. Dieser fehlende Gemeinsinn lässt sich deutlich an der Zahl der Alumni ablesen. Auch wenn der deutsche Bildungssektor dem amerikanischen Vorbild folgt und hofft, über Alumni zusätzliche Mittel einzuwerben, so sprechen die Ergebnisse einer durch das Centrum für Hochschulforschung durchgeführten Studie deutliche Worte: Bei einer Umfrage unter deutschen Hochschuleinrichtungen zeigte sich, dass das Einwerben von Mitteln über Fundraising-Aktivitäten im Allgemeinen nur 1 % des gesamten Haushaltes ausmacht. Die Mittel aus und über Alumni waren dabei so gering, dass sie von der Mehrzahl der teilnehmenden Universitäten nicht einmal berücksichtigt wurden (vgl. Giebisch 2007: 11). Schaut man sich folglich das amerikanische Vorbild an, so lässt sich unweigerlich schlussfolgern, dass die hohe Spenden- und Gebefreudigkeit zum einen auf einer besonderen amerikanischen Tradition beruht, die darauf aufbaut, dass Bildung keine Selbstverständlichkeit ist, sondern durch die Gesellschaft mit getragen werden muss. Daraus ergibt sich eine unvergleichliche emotionale Bindung mit der Ausbildungsinstitution. Andererseits führen sowohl eine besondere Studiertradition als auch die Studiersituation dazu, dass eine enge Verbundenheit mit der Alma Mater gegeben ist, so dass diese als zweite Familie betrachtet wird. Und eine Familie unterstützt und schützt man ein Leben lang. Gesetzliche Voraussetzungen sind dafür kaum erforderlich. Letztlich ist das Bild millionenhoher Einkommen aus Kooperationen mit den Alumni sehr diversifiziert. In der öffentlichen Wahrnehmung evozieren publikumswirksam inszenierte mega-gifts den Mythos vom reichen Alumnus, doch nicht längst jede amerikanische Hochschule kann sich über Spenden freuen, die den Jahresetat decken.

3.7.2. Russische Realität

Auch Russland hat in den letzten Jahren versucht, aus dem Potential Absolventen einen Gewinn zu erzielen, der den amerikanischen Vorbildern gerecht werden soll. Nichtsdestotrotz ist das Einwerben von Mitstreitern aus dem Kreis der Ehemaligen ein schwieriger und nicht immer erfolgreicher Prozess, der sich im spezifischen Verhältnis zwischen Universität und Studierenden, dem etwas anders gestaltetem Studentenleben und letztlich in der russischen Gesetzgebung widerspiegelt.

Betrachtet man das Verhältnis zwischen Universität und Studierenden, so lassen sich schnell drei Unterschiede herauskristallisieren, die das Verhältnis zwischen Ausbilder und Studierenden anders gewichten: das ist zum einen das Verständnis, dass universitäre Bildung ein generelles Recht ist und vom Staat in der Hauptverantwortung nicht nur konstitutionell garantiert, sondern jahrzehntelang auch finanziert wurde. Zweitens haben sich im Zuge der Liberalisierung der 1990er Jahre die ehemals strengen Zulassungskriterien zu den Hochschulen so aufgedröselt, dass vielmehr das Portemonnaie der Eltern über den Zugang zu einer Hochschule entschied als das intellektuelle Vermögen des Sprösslings, was die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Alma Mater untergrub. Drittens verloren die Hochschuldiplome im Laufe der 1990er Jahre an sowohl emotionalen als auch an realem Wert, da es im Zuge unzähliger Hochschulneugründungen und fehlender staatlicher Kontrollinstanzen sowie dem explosionsartigem Anstieg der Studierendenzahlen zu einer regelrechten Diplomschwemme kam, die den Arbeitsmarkt überflutete, ohne tatsächlich professionelle und qualitative Absolventen hervorgebracht zu haben.

Bei einer repräsentativen Umfrage im Jahr 2003 verneinten 14 Prozent der Befragten die Frage, ob sie der Meinung seien, ihr Hochschuldiplom besäße einen Wert (vgl. Shattock/Knjazev/Pelikhov/Toivonen 2004: 38). Bei einer anderen Umfrage nur zwei Jahre früher, gaben 41 Prozent der Befragten an, dass das von ihnen erlangte Hochschuldiplom nicht internationalen Marktanforderungen entspräche. Bei einer wiederholten Umfrage 2005 vertrat nur gut die Hälfte die Auffassung, ein russisches Hochschuldiplom entspräche internationalen Standards. Selbst 2007 waren noch 21 Prozent überzeugt, dass nur ein Studium an einer der „Großen“ in den beiden Hauptstädten des Landes einen wirklichen Wert besitzt (vgl. Kitaev 2008).

Unschärf definierte Zulassungskriterien bzw. die Option, diese ganz umgehen zu können, die Zweifel am wirklichen Wert von Hochschuldiplomen sowie augenscheinliche Qualitätsmängel in der Ausbildung lassen ein ganz anderes, und vor allem viel schwächeres Zugehörigkeitsverständnis zur Ausbildungseinrichtung entstehen als es vergleichsweise in den USA der Fall ist. Russische Universitäten sind in der Mehrzahl nicht integrierend und nicht identitätsstiftend. Die emotionale Bindung zur Alma Mater ist gering. Begriffe wie Stolz, Ruhm oder auch Lob sind selten zu hören. Viele Studierende verlassen nach Abschluss ihre Heimatuniversität, ohne eine wirkliche Bindung mit ihr eingegangen zu sein.

Auch der Ausbildungsprozess und das Studentenleben selbst unterschieden sich vom amerikanischen Vorbild. Das Campusleben erlebt weniger als die Hälfte der russischen Studenten. Hier lebte und lebt man in der Regel zu Hause, fährt jeden Tag an die Universität zum Studium. Angebotene Wohnheime sind überfüllt und qualitativ nicht erwähnenswert. Zwei-Bettbelegungen sind in vielen Wohnheimen kaum realisierbare Wunschvorstellungen. Sie bieten keinen wirklichen Ort, um lebenslange Freundschaften zu erzeugen. Diese bildet

man im Gegenteil für gewöhnlich außerhalb des Campus. Soziale Aktivitäten an der Universität und mit der Universität sind nicht die Regel. Der russische Student besucht die Lehrveranstaltungen und geht am Nachmittag nach Hause.

Auch wurde der Studierende lange Zeit nicht als aktiver Partizipant des Lehrprozesses verstanden, der noch dazu das Recht auf eine qualitative Bewertung der angebotenen bzw. dargebrachten Leistung besaß. Der Student war und ist zum großen Teil auch heute noch ein Abnehmer der Leistung Bildung, der kaum in den Lehrprozess aktiv involviert wird. Er wird weder umsorgt und umhegt noch besonders in den Gesamtrahmen der Universität involviert. Der administrative Ablauf des Studiums ist oftmals so angelegt, dass von einem kundenfreundlichen Umfeld nicht die Rede sein kann. Ein russischer Student verbringt viel Zeit mit dem Organisieren administrativer Notwendigkeiten. All dies führt nicht unbedingt zu einer besonders intensiven Verbundenheit zur Alma Mater. Dies aber wiederum ist Voraussetzung eines erfolgreichen Relationship-Fundraising. Das Bilden von erfolgreichen Alumni-Vereinigungen scheint vor diesem Hintergrund ein schwieriges Unterfangen zu sein. Neben der unterschiedlichen Auffassung von Bildung als staatlicher und nicht gesellschaftlicher Verantwortung sowie einer anders gelagerten Studiertradition sind es vor allem die gesetzlichen Grundlagen, die das Bilden von Alumni-Vereinigungen und die sich daraus schöpfenden Mittelressourcen lange Zeit unmöglich machten.

Erst mit den neuen Bildungsgesetzen von 1992 und 1996 wurden Spenden an Bildungseinrichtungen gesetzlich ermöglicht. Diese Finanzierungsoption war jedoch so ungewöhnlich und in der öffentlichen Wahrnehmung nicht präsent, dass man selbst 2010 noch davon ausging, über diese Finanzquelle erst seit 2004 verfügen zu können (vgl. Martyanova 2010). Aus Spenden und Stiftungsfonds aufgebaute Vermögenfonds, begannen tatsächlich erst seit Mitte der 2000er eine aktive Rolle in den Haushalten russischer Universitäten zu spielen. Dies mag zum einen darin begründet sein, dass andere Ko-Finanzierungsformen im Fokus der Aufmerksamkeit standen. Andererseits setzte erst nach 2000 eine Rückkehrbewegung von Russen ein, die in den 1990er Jahren das Land verlassen hatten, um in den USA oder Europa zu studieren. Diese Rückkehrer brachten nicht nur ihr an westlichen Universitäten erworbenes Know-how zurück, sondern auch nicht unerhebliche finanzielle Mittel. Letztlich war die staatlich initiierte Gründung der Business School in Skolkovo ein deutliches Zeichen, dass der Staat um die Unterstützung finanzkräftiger Unternehmer bei der Ausbildung einer neuen Elite bat.

Insbesondere private Einrichtungen begannen sich seit Mitte der 2000er verstärkt mit der Spendenoption zu befassen, vor allem mit tatkräftiger Unterstützung vieler aus dem Ausland zurückgekehrter Absolventen. Dennoch, den bisher größten Stiftungsfond konnte 2010 eine staatliche Einrichtung vorweisen: das prestigeträchtige Moskovskij Gosudarstvennyj Institut Meždunarodnogo Otnošenija (MGIMO), die Diplomatenschmiede des Landes. Gegründet wurde der Absolventen-Verein von drei ehemaligen Studenten: Vladimir Potanin⁵⁴, Ališer Usmanov⁵⁵ und Patoch Šodiev⁵⁶. Mit einer Einlagesumme von jeweils 125 Mio. Rubel wuchs der Stiftungsfond infolge geschickter Finanzpolitik auf 524 Mio. Rubel an (ca. 17,4 Mio.

⁵⁴ Derzeit wird Potanins Vermögen auf 17,8 Milliarden US-Dollar eingeschätzt. Er belegt damit Platz 25 der weltweit reichsten Männer.

⁵⁵ Kremlnaher Halter von Platz 35 der Forbes-Liste mit einem Vermögen von ca. 17,7 Milliarden Dollar.

⁵⁶ Gas- und Ölmulti, der 2010 mit 3,3 Milliarden Dollar Platz 287 der Forbes Liste belegte.

Euro). Der Stiftungsfonds der Moskauer Finanzakademie, der von Michael Prochorov⁵⁷ verwaltet wird, umfasst ein Vermögen von gut 200 Mio. Rubel. Die neugegründete private Moskauer Managementschule Skolkovo erzielte bisher 183 Mio. Rubel Einnahmen aus Spenden (vgl. Martyanova 2010).

Dass der Spendenanteil aber nicht den Löwenanteil der Haushaltsposten ausmacht, belegen Zahlen, die die Neue Ökonomische Schule, NES, Moskau veröffentlicht hat⁵⁸. Für das Jahr 2008/9 kamen 30 Prozent des Gesamthaushaltes in Höhe von 176,6 Mio. Rubeln aus Spenden der Alumni. 28 Prozent des Haushaltes beglichen Studiengebühren, 25 Prozent Einnahmen aus Forschungsprojekten und 17 Prozent aus internationalen Zuwendungen (vgl. Martyanova 2010). Die private Graduate School of Management, die an der Staatlichen Universität St. Petersburgs angesiedelt ist, erwirtschaftete 2008/9 lediglich ca. 3,75 Prozent, also 15 Mio. Rubel des Gesamtbudget in Höhe von 400 Mio. Rubeln aus Spenden und Sponsorengeldern Ehemaliger. Stolze 59 Prozent des Haushaltes wurden durch Studiengebühren erbracht. 17 Prozent kamen aus staatlicher Förderung. 21 Prozent wurden durch Verträge mit Unternehmen und direkten Sponsoren aus der Wirtschaft erwirtschaftet (vgl. Martyanova 2010).

Die Alumni-Aktivitäten halten sich in Russland in sehr überschaubaren Rahmen. Wie die genannten Beispiele belegen, handelt es sich vor allem um mega-gifts einzelner Absolventen, die nicht nur staatsnah sind, sondern in den von ihnen selbst einst besuchten Universitäten auch Rekrutierungs- und Netzwerkfunktionen sehen. Es handelt sich folglich nicht um die Gaben einer zahlungswilligen Absolventenmasse, was auch die Mitgliederzahlen einzelner Absolventenvereinigungen belegen. So sind von den bisher ca. 70.000 Absolventen der international orientierten Russischen Universität für Völkerfreundschaft (RUDN), gerade mal 2000 als Alumni aktiv⁵⁹. Und auch von den 35.000 MGIMO-Absolventen sind lediglich 9.500 als aktive Alumni registriert⁶⁰.

Zum einen sind es fehlende Traditionen, ausgenommen einige wenige hauptstädtische Eliteuniversitäten, und die damit wenig vorhandene Identifikation mit dem Ausbilder, die in Russland Alumni als Finanzinstrument nur wenig wirksam sein lassen. Weiterhin hat die russische Gesetzgebung erst vor einigen Jahren das Einrichten von Stiftungsfonds rechtlich ermöglicht, so dass diese Finanzoption erst seit geraumer Zeit Entfaltungsspielraum hatte. Die letzten Jahre gingen zudem einher mit der weltweiten Wirtschaftskrise, die nicht nur die Geldbörsen amerikanischer Alumni verschlossen, sondern auch die der russischen. Letztlich ist das Spenden von Geldern in Russland immer noch eine nicht vollständig akzeptierte gesellschaftliche Aktivität. Viel zu oft wird das freiwillige Geben von monetären Mitteln aus der kollektiven Erfahrung der wilden 1990er Jahre in den Bereich der „Schattenwirtschaft“ abgedrängt und mit Praktiken von Geldwäsche assoziiert.

⁵⁷ Das Vermögen des Gold- und Edelmetallspezialisten Russlands wurde 2011 auf 18,5 Milliarden Dollar eingeschätzt, was ihn zum zweitreichsten Russen der Welt machte.

⁵⁸ Die Neue Ökonomische Schule wurde 1992 zur Ausbildung einer neuen Business-Elite geründet. Seit der Gründung verließen 900 Bachelor und Master die sich seit kurzem Russische Ökonomische Universität nennende Hochschule. Die RES versteht sich als Forschungsuniversität. Vgl. www.nes.ru.

⁵⁹ Aus einem Gespräch mit dem für Alumni verantwortlichen Mitarbeiter der RUDN im November 2010. Vgl. auch: <http://www.rudn.ru/?pagec=162> [zuletzt eingesehen am 8. November 2010].

⁶⁰ Angaben aus einem Gespräch mit einem MGIMO-Absolventen, der in der MGIMO Ehemaligen-Vereinigung Mitglied ist. Vgl. <http://www.mgimo.ru/hr/strg/index.phtml> [zuletzt eingesehen am 3. September 2011].

4. Customer Relationship Management (CRM)

4.1. Universitäten als Dienstleister oder wie eine Bildungseinrichtung zu einer Wirtschaftseinheit umfunktioniert wird

Bildungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, sehen sich zunehmend mit ähnlichen Schwierigkeiten konfrontiert, wie sie in der Wirtschaft anzutreffen sind. Auch im Bildungssektor gibt es eine übersteigerte Angebotsreife. Der *Bildungsverkäufermarkt* wurde zum *Bildungskäufermarkt*. Die Globalisierung der Märkte führte dazu, dass sich Studierwillige mit einem Überangebot austauschbarer Leistungen konfrontiert sehen. Diese regelrechten Sättigungserscheinungen werden durch eine gesteigerte Mobilität verstärkt, die den Kampf um den Kunden *Student* immer offensiver austragen lässt.

Schaut man sich z.B. den russischen Bildungsmarkt im Bereich Business Schools an, so gibt es z.Z. 101 Business Schools die 241 unterschiedliche Master of Business Administration – Programme (MBA) anbieten. Von diesen sind allein 72 in Moskau angesiedelt. Neun der Top-Ranking Business Schools sind in Moskau zu finden⁶¹. Es stellt sich nun die Frage, wie auf diesem dichten Bildungsmarkt die Auswahl getroffen wird und wie sich die einzelnen Anbieter auf dem Markt positionieren, um so ihr Überleben zu sichern.

In Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel und der Erweiterung des Bildungssektors um privatrechtliche Akteure, im Kampf um Dozierende, Studierende und Fördergelder sehen sich Bildungseinrichtungen immer häufiger veranlasst, sich nach neuen Finanzierungsquellen umzuschauen, die außerhalb der traditionellen staatlichen Zuwendung bzw. Einnahmen aus Studiengebühren liegen. Insbesondere an russischen Einrichtungen steigt der Druck, neue Finanzquellen aufzutun. Es geht bei den russischen Hochschulen nicht mehr nur um das Einwerben von Geldern, sondern vielmehr um eine sich aus der derzeitigen Wettbewerbssituation heraus ergebende Notwendigkeit der Positionierung auf dem Bildungsmarkt, um die Profilierung in der Wissenschaft, um Imagebildung und Corporate Identity. Staatliche Intentionen, einen Teil der finanziellen Last an die Bildungsträger zurückzugeben, zwingen die Universitäten immer stärker, sich von einer reinen kostenfreien Dienstleistungseinrichtung in ein mehr und mehr nach wirtschaftlichen Kriterien agierendes Unternehmen zu verwandeln.

Bildungseinrichtungen unterscheiden sich dabei kaum hinsichtlich ihres Auftrages von einem Dienstleistungsunternehmen (vgl. Pausits 2005), das nach einer eigenen unternehmerischen Logistik, Zeit, Personal und Geld verlangt. Sie erbringen aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen Leistungsprozess, nämlich das Studium, welcher zu einem Leistungsergebnis, dem Studienabschluss, führen soll. Das dafür notwendige Leistungspotential rekrutiert sich aus internen Produktionsfaktoren materieller (Infrastruktur, Ausstattung, Lage usw.) und immaterieller Art (Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Dozierenden und administrativen Mitarbeitern) sowie den externen Faktoren, den Studenten (vgl. Waldhardt 2009: 14).

⁶¹ Ranking Russischer MBA: www.allmba.ru [zuletzt eingesehen am 8. November 2010].

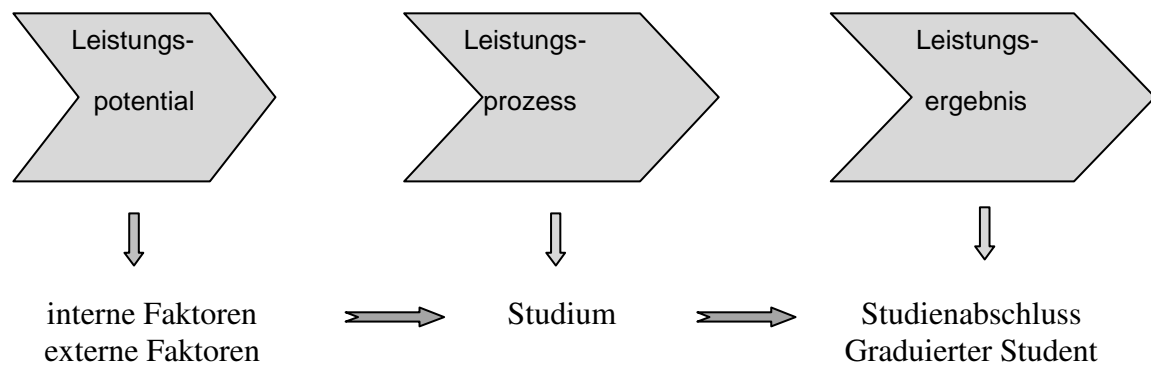


Abb. 1: Unternehmerischer Prozess im Dienstleistungsbetrieb *Hochschule*. Waldhardt (2009:14).

Die Schwierigkeit der Leistungserbringung liegt darin, dass die Hochschule sich in einem Element fundamental von rein wirtschaftlichen Serviceanbietern unterscheidet. Das Produkt Lehre und Forschung bündelt sich im Auftrag *Bildung*. *Bildung* ist ein immaterieller Wert, der sich über Forschung als *Progress in Knowledge* und Lehre als *Knowledge Transfer* definiert. Außerdem ist die Dienstleistung *Bildung* nicht messbar, sondern auf Vertrauen und Erfahrungen aufgebaut, die der Student in Anspruch nimmt. Letztlich verlangt diese Dienstleistung einen einzigen bestimmten externen Faktor, den Studenten, der bereit ist, dieses Angebot zu konsumieren (vgl. Pausits 2007: 128f).

Der Student wird in diesem Prozess nicht mehr als passiver Akteur im Leistungserbringungsprozess antizipiert, sondern als aktiver Impulsgeber. Er ist folglich ein gewinnbringender Aktivposten in der Bilanz der Universitäten, den es gilt zu gewinnen, zu halten und zu pflegen. Der Student wird als *Kunde* wahrgenommen, mit dem es gilt, eine intensive Bindung aufzubauen, damit dieser als Abnehmer der Dienstleistung nicht verloren geht. In der Beziehung Ausbilder und Auszubildender hat sich folglich ein ganz neues Beziehungsverständnis aufgebaut, dessen Grundlagen in einer in der Wirtschaft noch jungen Sparte, dem Kundenbeziehungsmanagement, dem Customer Relationship Management (CRM), zu finden sind.

4.2. Exkurs: Customer Relationship Management (CRM): Der Wert *Kunde*

CRM versteht sich als ganzheitliches Konzept, das den Kunden in den Fokus stellt. Es unterscheidet dabei zwischen zwei *Kundenbegriffen*: einerseits wird der Kunde im engeren Sinne verstanden, also der Kunde, der für eine Kernleistung bezahlt, die ihm direkt im Mitarbeiter-Kunden-Kontakt angeboten wird. Der Kunde befindet sich am Ende der Leistungskette. Man spricht vom sogenannten *Endkunden*. Es ist der Student, der in einer Bildungseinrichtung einen Studiengang belegt und einen entsprechenden Abschluss anstrebt. Andererseits kann der Kunde auch als *Mittler* bzw. *Nutzer* im weitesten Sinne verstanden werden, also dem, der nicht für das Absatzprodukt als Kernleistung bezahlt, sondern den Vertrieb einer Leistung übernommen hat (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 31). Im universitären Bereich sind das u.a. administrative Dienstleistungsangebote wie z.B. ein Angestellter, der für das Lehr- und Wissenschaftspersonal Mittel einwirbt, diese Mittel

verwaltet und alle damit zusammenhängenden Verwaltungs- und Organisationsaufgaben übernimmt. Diese Gruppe Kunden hat nun ein anderes Verhältnis zum eigentlichen Produkt, da sie die Leistung nicht direkt nutzt.

Das wiederum unterscheidet CRM vom Marketing, denn CRM befasst sich mit dem Erhalt und der Verbesserung bestehender Kundenkontakte und zwar dem Endkunden, also dem direkten Kunden, während Marketing sich traditionell der Neukundengewinnung widmet (vgl. Bellabara/Radtke/Wilmes 2002; Brasch/Köder/Rapp 2007. Zur begrifflichen Definition vgl. auch Dillerup/Rögner 2006).

Dass CRM immer noch nicht eindeutig vom Marketing abgegrenzt ist, es vielmehr mit dem Marketing verwechselt bzw. als Teilaspekt des Marketing verstanden wird, liegt zum einen darin verankert, dass sich das Verständnis von Kundenpflegemanagement als eigenständiger Bereich erst in den letzten Dekaden herausgebildet hat. Es wird erst seit geraumer Zeit als eigenständige unternehmerische Funktion wahrgenommen. Zum anderen liegt die Ursache darin, dass auch die Marketingabteilung integrativer Bestandteil einer erfolgreichen CRM-Strategie ist, wobei das Kundenmanagement weit über die klassischen Aufgaben und Ziele von Marketing hinausgeht (vgl. Schneck 2005: 691ff; Kleiner-Doepke/Standop/Wirth 2006: 49ff).

Den Kunden als Individuum wahrzunehmen und ihn als wichtigen Faktor in der Absatzkette zu begreifen, begann man in den 1970er Jahren. Ausgehend von der Ölkrise kamen die Grenzen volkswirtschaftlicher Progression erstmals zum Vorschein. Der Begriff „gesättigte Märkte“ (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 19) tauchte auf. Man begriff, dass die Nachfrage in den Industrienationen Grenzen hat und die Anbietermärkte sich entsprechend ändern mussten. Diese Entwicklungen brachte den Kunden als Marktteilnehmer erstmals in den Fokus der Unternehmen, die nun langsam realisierten, dass auf gesättigten Märkten mit sich immer ähnlicher werden Produkten einzig der Endverbraucher, also der Kunde, über den Kauf des Produktes entscheidet. Die 1970er Jahre verstanden sich diesbezüglich nicht nur als reine Geburtsstunde des Kundenmanagements, sondern vor allem auch als Orientierungsphase, in der unternehmerische Nähe zum Kunden gesucht wurde. Insbesondere im B-2-B-Sektor (Business-to-business) rückte der Kunde in den Fokus unternehmerischer Aktivitäten. Das Ergebnis der neuen Kundenwahrnehmung war, dass Unternehmen begannen, u.a. die Kunden zu kategorisieren. Der *Business Client* und die *Economy Class* erblickten das Licht der Welt. Kundennahe Konzepte wie Selbstbedienung oder Standardisierungen von Abläufen, wie sie bei ALDI, McDonalds oder IKEA zu finden sind, wurden erstmals näher definiert (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 21). In den 1980er Jahren begann eine zweite Phase der Entdeckung des Kunden. Nun begann man in direkten Kontakt mit dem Kunden zu treten. Die Interaktion rückte in den Mittelpunkt. Der Aufbau von Call-Centern mit Back-office Funktionen waren Ergebnisse dieser Kundennähe. Das Service Management, unter das nun die Kundenpflege fiel, wurde aber noch nicht als Grundpfeiler unternehmerischen Handelns verstanden, sondern als zusätzliche Position in der unternehmerischen Erfolgsorientierung definiert (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 21; Bellabara/Radtke/Wilmes 2002: 57ff). Die 1990er Jahre definierten den Kunden über seine Zufriedenheit und der Loyalität gegenüber einem Produkt bzw. Unternehmen. Das Kontaktmanagement begann zielgruppenspezifisch mit den Kunden über Direktmarketingaktivitäten zu kommunizieren. Bindungs- und Loyalitätsprogramme im Aufbau von Cross- und Up-Selling machten die 1990er Jahre zu einem Jahrzehnt der Kundenkarten- und Bonusprogramme. Klubmitgliedschaften vermittelten

dem Kunden eine gewisse Exklusivität, über die er am Produkt gehalten und gleichzeitig sein Kauf- und Entscheidungsverhalten analysiert werden konnten (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 22). Gleichzeitig begann sich das CRM als eigenständiger unternehmerischer Bereich herauszukristallisieren. Der Wirtschaftlichkeitsfaktor von Kundenbindungen trat stärker in den Vordergrund. Das Asset Management machte letztlich den Kunden in den 2000ern zu einem Vermögensbestandteil in der Bilanz eines Unternehmens. Finanzwirtschaftliche Fragen fokussierten immer stärker auf den Customer Value, also auf den Wert, den der einzelne Kunde für das Unternehmen hat. Der Kunde wurde mittlerweile als Mehrwert des Unternehmens verstanden. Dieses Verständnis wurde nicht einseitig auf unternehmerischer Seite betrachtet. Auch der Vorteil, den der Kunde von der Unternehmens- bzw. Produktbindung erhält, wurde analysiert und in das Kundenmanagement integriert. Die hohe Konkurrenz, der Verdrängungswettbewerb, der ständige Preisdruck, steigende Kosten und Erfolgsdruck, die Angebotsvielfalt sowie die Auswechselbarkeit von Produkten machten es erforderlich, über die Nutzungsmaximierung beider involvierter Parteien strategisch nachzudenken (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 22). Diese Entwicklung wurde dadurch unterstrichen, dass der Kunde nicht mehr als Kunde bezeichnet, sondern der Terminus *Lead* eingeführt wurde. Die dominierende Position des Kunden als führende Direktive im unternehmerischen Denken und Handeln wurde dadurch terminologisch unterstrichen.

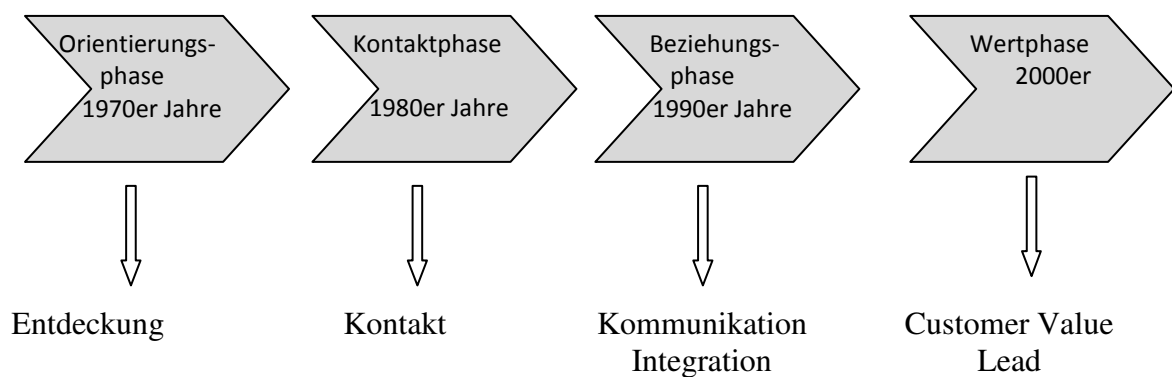


Abb. 2: Phasen der Entwicklung des CRM. Brasch/Köder/Rapp (2007: 21).

Anhand dieser Entwicklung wird ersichtlich, dass sich entsprechend der Integration des Kunden in das unternehmerische Handeln verschiedene innerbetriebliche Funktionsbereiche mit dem Kunden auseinanderzusetzen hatten. Beginnend mit dem Vertrieb in den 1970er Jahren, begannen sich Service über Qualitätsmanagement und Servicemarketing in den 1980er Jahren mit dem Kundenkontakt und der Kundenzufriedenheit zu befassen. Das Marketing integrierte den Kunden über Loyalitätsprogramme mit Beginn der 1990er Jahre. Mitte der 1990er griff die Unternehmensleitung über strategische Business Development Programme aktiv in das Kundenbeziehungsmanagement ein, die letztlich über das Organisieren eigener Kundenbetreuungseinheiten und die Integration des IT-Bereiches zum CRM im heutigen Verständnis führten (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 21). CRM wird heutzutage als eigenständiger, innerbetrieblicher Funktionsbereich verstanden.

Somit stehen seit Entdeckung des Kunden maßgeblich drei funktionale Bereiche in direktem Kundenkontakt: *Vertrieb, Marketing, Service*. Diese kundennahen Bereiche werden auf der

Stabsebene durch das Human Ressource Management (HRM), dem Business Development sowie dem IT-Bereich unterstützt. Letztlich ist CRM integrativer Bestandteil der unternehmerischen Strategieplanung (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 25). Aber auch den funktionalen Bereichen Produktmanagement und Controlling kommt eine wesentliche Unterstützungsfunktion im CRM zu, so dass letztlich unterschiedlichste Funktionen, Bereiche und deren Verantwortungsträger an der Entwicklung und Durchführung von CRM beteiligt sind. Transparenz, Kommunikation und Eindeutigkeit in der Beteiligung aller Verantwortungsbereiche müssen entsprechend kommuniziert werden, was wiederum eine klare Strategie und Integration des CRM in der Leitungsebene maßgeblich werden lässt (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 27). Somit ist Kundenbeziehungsmanagement kein wirklich neues Konzept, sondern eine neue Denk- bzw. Betrachtungsweise, die das gesamte Unternehmen betrifft und nicht an einzelne, traditionelle, innerbetriebliche Funktionsbereiche überantwortet werden kann. Es verknüpft vielmehr alle Bereiche miteinander, um das strategische Ziel einer kundenorientierten Tätigkeit erfolgreich umzusetzen. CRM ist ein ganzheitliches Konzept, welches, wird es konsequent und überlegt eingesetzt, eine Überlegenheit des Unternehmens gegenüber anderen darstellt und durch das besondere Merkmal der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Kunden hervorsteht (vgl. Bellabara/Radtke/Wilmes 2002: 2). Die Wertschöpfung, beginnend beim Kunden steht im Fokus. Es ist nicht die Herstellung und Bereitstellung von Leistungen, die einen Wert generieren, sondern die Erkenntnis, dass der zahlende Abnehmer, der Endkunde, erst einmal vorhanden sein muss, damit ein unternehmerischer Leistungsprozess zum Erfolg führen kann.

CRM ist somit ein Mittel zum Zweck, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Aus diesen Werten wiederum resultieren Werte für die Bezugsgruppen (Stakeholder) (vgl. Brasch/Köder/Rapp 2007: 29). Werden Kundenbeziehungen aktiv gestaltet, so wird CRM zu einer beidseitigen Nutzenoptimierung beitragen, aus der sowohl eine hohe Kundenloyalität als auch ein effektiver Einsatz aller eingesetzten Mittel resultieren, die zu einem Wiederholungsgeschäft bzw. nachhaltigen Kundenbindung führen. Das wiederum ist Grundlage einer erhöhten Profitabilität.

4.3. Student Relationship Management (SRM): Ein Weg zum Kunden Student und seinem Geld

Unternehmerische Betrachtungsweisen des seit Anfang der 1990er Jahre allein auf den Bildungsauftrag reduzierten Hochschulsektors führten zum Entstehen neuer Ansätze, die Hochschulverwaltung wirtschaftlicher zu orientieren. Begrifflichkeiten wie *kundenorientierte Universität* (vgl. Fecher 2007), *Käufermarkt*, *akademischer Kapitalismus* oder *Management Revolution* (vgl. Pausits 2007: 129) stürmten auf den Bildungsbereich ein und versuchten die neuen Trends terminologisch zu fassen. Das Selbstverständnis des Bildungsmarktes hat sich in den letzten beiden Dekaden von einem *transaktionsorientierten* zu einem *beziehungsorientierten* Markt gewandelt (vgl. Pausits 2007: 129). Neben den traditionell wirtschaftlichen Ansätzen von *Change Management*, *Organisational Management*, *Financial Management*, *Strategic Planning* oder auch *Human Resource Management* und *Quality Management* (vgl. Huisman/Pausits 2010), sind es vor allem *Interested Party Management*, *Freshman Management*, *Satisfaction Management*, *Recovery Management* oder auch *Alumni*

Management, die *Higher Education Management* heutzutage definieren (vgl. Pausits 2007: 136; Huisman/Pausits 2010).

Der externe Faktor Student wird als Kunde verstanden, der im Wertschöpfungsprozess vor und während des Studiums, vor allem aber nach erfolgreichem Abschluss als Mittelgeber über direkte bzw. indirekte Kanäle der Alma Mater zusätzliche Ressourcen einbringt. Der Kunde Student ist das Kapital der Universität. Hier erfolgt nun eine Verbindung zwischen dem wirtschaftlichen Ansatz des *Customer Relationship Managements* mit dem *Higher Education Management*. Das *Student Relationship Management* (SRM), setzt diese Beziehungen zwischen anbietendem Dienstleister, der Hochschuleinrichtung (provider), und dem Kunden Studenten (customer) in ein Verhältnis, welches vom Eintritt des Studenten in die Bildungseinrichtung bis über die Zeit seines Abschlusses hinaus eine Beziehung pflegt und dadurch das Kapital Student und den damit verbundenen Wertzugewinn für die Alma Mater erhält. SRM ist eine kundenorientierte Hochschulstrategie, um die Beziehungsqualität zwischen Studierenden und Hochschule langfristig zu stützen und zu formieren (vgl. Pausits 2005: 126).

Damit das Kapital Student der Universität nicht verloren geht, ist es notwendig, eine entsprechende Bindung zum Kunden aufzubauen. Eine positive Hochschulbindung zwischen Studierenden und Hochschule erfolgt über folgende Ebenen:

- **Lehrqualität** (Ausgestaltung des Lehrangebotes, Betreuung der Studierenden)
- **Akademische Integration** (außerhalb des Lehrbetriebes durchgeführte Veranstaltungen, Forcierung studentischer Initiativen)
- **Soziale Integration** (sportliche Veranstaltungen, Feiern) (vgl. u.a.: Langer/Ziegele/Henning-Thurau 2001).

Eine positive Hochschulbindung kann aber nur vorliegen, wenn die Geschäftsbeziehung (Studium) und auch das Geschäftsergebnis (Examen) durch den Kunden als positiv bewertet wurden, also eine entsprechende Kundenzufriedenheit vorliegt, d.h. sowohl das Studium als auch der Erhalt des Abschlusses als positiv eingeschätzt werden. Vier operative Merkmale kennzeichnen die Kundenzufriedenheit im Bildungssektor:

- **emotional** (persönliche Kontakte, der Studierende als Mensch mit individuellen Bedürfnissen),
- **Image** (Identifikation mit der Leistung der Hochschule, Name und Marke der Hochschule),
- **räumlich** (Infrastruktur, Services),
- **zeitlich** (richtige Leistung zum richtigen Zeitpunkt) (vgl. Pausits 2005: 168).

Im Verständnis des SRM ist der Kunde Student direkt in den Dienstleistungsprozess involviert, indem er mit seinen individuellen Talenten und Kenntnissen zum erfolgreichen Geschäftsabschluss, dem Erhalt des Studienabschlusses, direkt beiträgt. Zwar ist zweitens die Interaktion zwischen dem Kunden Student und dem Anbieter Hochschule primär zeitlich auf die Dauer des Studiums begrenzt, doch kann diese Beziehung über die eigentliche Geschäftsbeziehung hinaus, also nach Erhalt des Studienabschlusses, weiter aufrecht erhalten werden. Die Grundlagen dafür müssen während der aktiven Geschäftsbeziehung gelegt

werden. Letztlich erfolgt im SRM eine direkte Orientierung auf den Wert des Kunden Student, der auch nach dem Abschluss am Erfolg der Alma Mater teilhaben soll. Der Kunde Student – nun Absolvent – kann im SRM Verständnis über ein strategisches Revitalisierungsmanagement die Alma Mater an seinem beruflichen Erfolg teilhaben lassen. Dies erfolgt in der Regel über das Alumni Management, dessen Hauptaufgabe die Revitalisierung der Geschäftsbeziehung zum ehemaligen Kunden Student ist. Hat der Student positive Erfahrungen aus seiner aktiven Studentenzzeit, so ist die Bereitschaft, der Alma Mater etwas zurückzugeben, in der Regel hoch.

Die Beziehung zum Kunden Student wird dabei durch das *Student Lifetime Management* (SLM) beschrieben. SLM als integraler Bestandteil einer SRM-Strategie hat die Aufgabe, den Beziehungszyklus der Studierenden sowie die sich in den einzelnen Phasen vorhandenen Intensitätsstufen der Beziehung zwischen dem Kunden Student und der Hochschuleinrichtung zu analysieren. Dafür werden folgende Grundprinzipien angewendet, die auch als „6i“ bezeichnet werden und sowohl für den Studenten als auch den Absolventen-Alumnus gültig sind:

- **Intention** einer einzigartigen Beziehung zu den Studierenden,
- **Individualität** gegenüber den Studierenden,
- **Informationen** über die Studierenden,
- **Integration** der Studierenden,
- **Interaktion** mit den Studierenden,
- **Investment** in die Studierenden (vgl. Pausits 2005: 148; Langer/Fröhner 2005: 14).

Damit das SLM in den einzelnen Phasen entsprechend angewendet und durch entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden kann, wird der studentische Beziehungszyklus zur Ausbildungsinstitution durch den *Student Life Cycle* definiert. Der Lebenszyklus eines Studenten ist der wirtschaftswissenschaftlichen Definition eines Produktlebenszyklus nachempfunden. Folgendes Modell beschreibt die einzelnen Phasen eines *Student Life Cycle*:

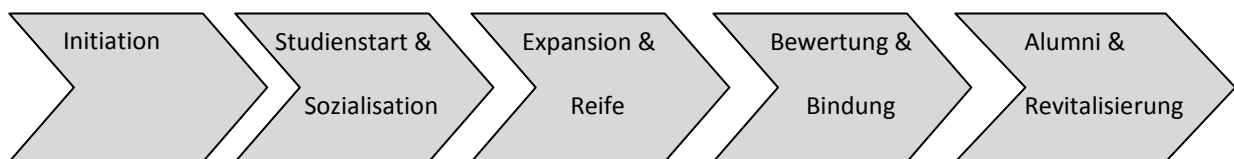


Abb. 3: Stufen des *Student Life Cycle* Model. Pausits (2007: 133).

- **Initiation:** der potentiell Studierwillige orientiert sich auf dem Markt und wählt entsprechend des Bildungswunsches eine Hochschule – Informationen müssen zur Verfügung stehen, Kommunikation, Initiieren von Verbundenheit.
- **Studienstart & Sozialisation:** Studienbeginn, kurzfristige Verbundenheit zwischen Studierenden und Hochschule zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung sind erforderlich.
- **Expansion & Reife:** Studienzeit, intensive Kontakte zur Hochschule, für langfristige Gebundenheit müssen Grundlagen geschaffen werden.
- **Bewertung & Commitment:** Bewertung der Geschäftsbeziehung durch den Studenten über die erbrachten Leistungen des Anbieters und Commitment zu den erhaltenen

Leistungen, z.B. Wissen. Ein Gefühl der langfristigen Verbundenheit zur Hochschule muss entstanden sein, ansonsten geht der Student „verloren“.

- **Alumni & Revitalisierung:** Nach Abschluss der ersten Beziehung wird die Geschäftsbeziehung in einer Revitalisierungsphase erneut aufgenommen, vorausgesetzt, es hat sich eine langfristige Verbundenheit beim Kunden Student zum Provider durchgesetzt. Damit der Kunde Absolvent für die Universität als Alumni rückgewonnen werden kann, sollte eine kurzfristige Bindungsstrategie zum Tragen kommen, die im Anschluss in langfristige Bindungsstrategien umgewandelt wird, um die Beziehung dauerhaft aufrecht zu erhalten (vgl. Pausits 2005: 150ff).

4.4. Alumni und ihr materielles Potential aus theoretischer Perspektive

Die verschiedenen Phasen des *Student Life Cycle* werden nicht nur in der Intensität der Beziehungen unterschieden, sondern auch in der Wertigkeit, die ein Kunde Student in den einzelnen Phasen für den Anbieter Hochschule hat.

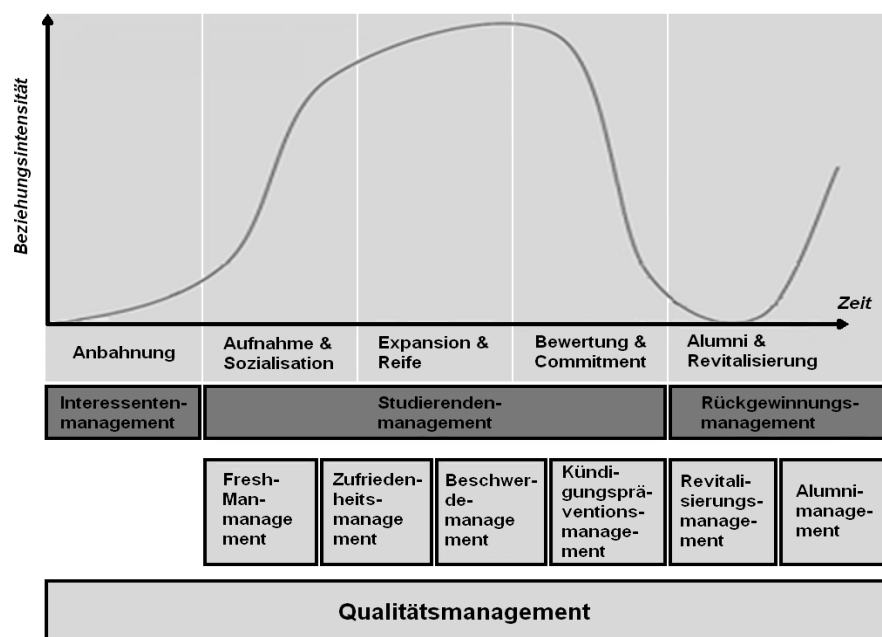


Abb.4: Verlaufskurve Beziehungsintensität. Pausits (2005: 154).

Die Verlaufskurve bezeichnet zum einen die Ressourcen der Hochschule, die sie benötigt, um den Kundenkontakt zu planen. Andererseits bezeichnet sie die Intensität der Mittelverwendung. In der Kurve wird deutlich, dass nach dem Abbruch der Geschäftsbeziehung die Hochschule wieder in eine Neuaufnahme der Beziehung investieren muss, ohne zunächst direkte Leistungen von ehemaligen Studenten – nun Absolventen – abzuverlangen. Ziel ist es, die langfristige Verbundenheit so zu orientieren, dass der Absolvent einem Alumniverein der Hochschule beitrifft. Erst wenn die Rückgewinnung erfolgreich abgeschlossen ist, kann vom Absolventen eine Leistung eingefordert werden, die der Hochschule materielle oder immaterielle Mehrleistungen, wie z.B. Spenden, Sponsoring

oder intellektuelles Kapital, langfristig einbringen werden (vgl. Pausits 2005: 153). Dabei stehen das *Revitalisierungs-* und *Alumni-Management* im Focus.

Zum *Alumni-Management* gehören folgende Aufgabenbereiche:

- Kontaktmanagement (strategische und regelmäßige Kontaktaufnahme, sinnvolle Kontakt- und Adressenverwaltung);
- Services für Ehemalige (Career-Services, Karriereplanung);
- Marketing und Ressourcenakquise (Fundraising, monetäre Zuwendungen, Praxisvorträge, Sachspenden, Kooperationen) (vgl. Pausits 2005: 180f).

Ein wichtiger Arbeitsauftrag des *Alumni-Managements* ist es, den Alumni-Lebenszyklus in seinem Nutzen für die Hochschule zu unterscheiden. Generell wird von vier unterschiedlichen Kategorien ausgegangen, die auf zwei Ebenen funktionieren: der temporalen und der sozialen. Die temporale klassifiziert die Zeit, die ein Alumni in einer Assoziation Mitglied ist. Die soziale Kategorie beinhaltet gesellschaftliche, politische sowie wirtschaftliche Aspekte.

- Alumni Freshmen
- Alumni Junior
- Alumni Senior
- Top-Alumni.

Die einzelnen Kategorien sollen hier nicht pauschalisiert den Lebenszyklus eines Alumni und den sich daraus generierenden Nutzen darstellen, sondern verdeutlichen vor allem, dass die Bindungsintensität eines Alumnus der eines Studenten ähnlich ist. Er unterliegt in den unterschiedlichen Phasen unterschiedlichen Intensitätskategorien und muss entsprechend gemanagt werden bzw. erbringt unterschiedliche Vorteile für den ehemaligen Ausbilder.

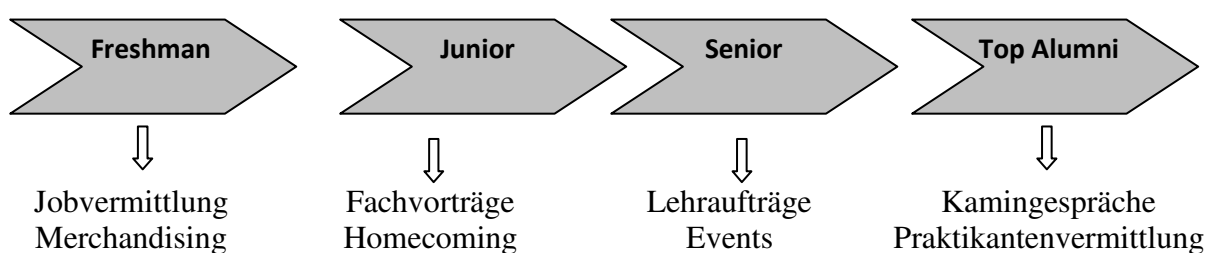


Abb. 5: Alumni-Phasen und Integration. Langer/Fröhner (2005: 10).

Insbesondere die Top-Alumni liegen im Fokus der Ehemaligenassoziationen, da sie in der Regel über einen herausragenden, einzigartigen, wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Einfluss verfügen und in besonderem Maße die Hochschule mit ihren ideellen und materiellen Ressourcen unterstützen können. Diese Honorations-Alumni können durch ihre eigene Person der Hochschule Zugang zu wichtigen Entscheidern ermöglichen. Damit diese hochrangigen Alumni der Bildungseinrichtung verbunden bleiben, müssen ihre Interessen über besondere Förderungsaktivitäten gestützt werden, u.a. durch Top-Alumni-Dinner, Hall of Fame, Beiratsmitgliedschaften, Werbung usw. (vgl. Pausits 2005: 180ff).

Trotz alledem muss berücksichtigt werden, dass die Rückgewinnung und Revitalisierung der ehemaligen Studenten einen finanziellen Einsatz seitens des Providers erfordert, ehe Gewinne über die Aktivitäten der Alumni erwirtschaftet werden können. Diese Start-up-Investments verteilen sich auf allgemeine Aktivitäten wie Personalkosten bzw. Korrespondenz, Alumni-Treffen oder Newsletter. Einnahmen entstehen, wenn die Rückgewinnungsphase erfolgreich abgeschlossen ist und der Ehemalige/Alumni z.B. über Mitgliedsbeiträge, Spenden und Sachleistungen materielle Ressourcen der Hochschule zukommen lässt. Gleichzeitig werden nicht-monetäre Ressourcen wie Multiplikatorenleistungen, kostenloses Marketing und Reklame über Identifikationswerbung, Mund-zu-Mund-Propaganda, Mitwirkung an Career-Services, Mentorenprogrammen, Lehre, Pro-bono-Projekten oder die Bereitstellung von Praktikums- oder Arbeitsplätzen generiert (vgl. Langer/Fröhner 2005; Schreiterer 2008).

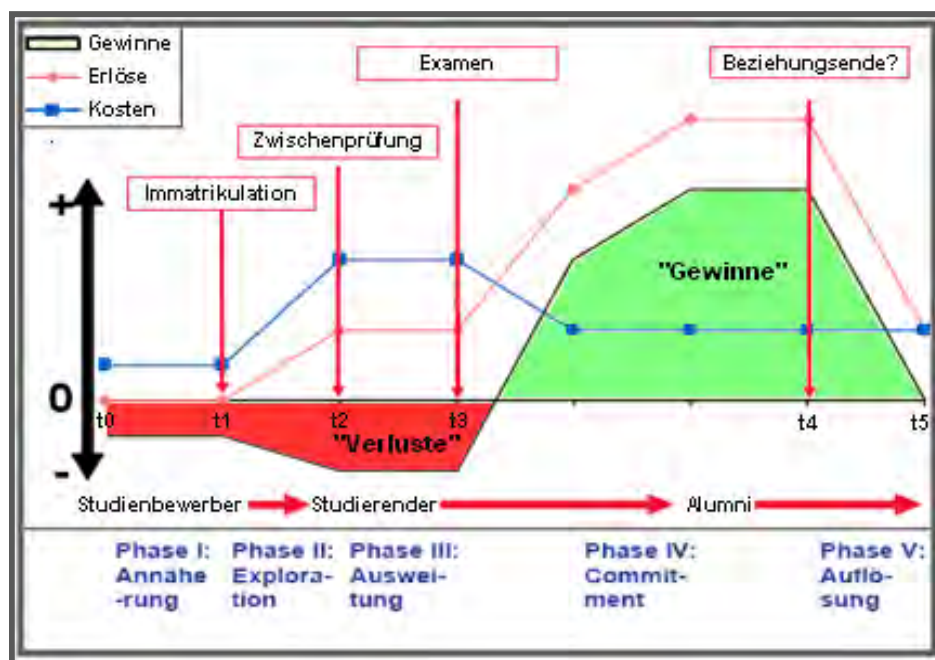


Abb.6: Alumni Nutzen-Kosten. Langer/Fröhner (2005: 7).

Universitäten sind komplexe Strukturen, die ihre Kunden, die Absolventen, in eine sich verändernde Welt entlassen. Damit diese Absolventen sich in die sich ändernde Welt einfügen können, muss sich auch die Bildungsinstitution den Änderungen anpassen. CRM über den Bildungsansatz SRM ist ein Instrument, sich den ändernden Bedingungen anzupassen bzw. ihnen zeitnah zu folgen – inhaltlich, strukturell und vor allem finanziell. Aufbauend auf einem sinnvoll implementierten Beziehungsmanagement (SRM) kann stetig aus einem Pool sich ändernder Möglichkeiten geschöpft werden, aus denen dann in der Folge immer wieder neue materielle bzw. immaterielle Ressourcen bzw. inhaltliche Angebote generiert werden.

Zu hinterfragen bleibt, ob und inwieweit diese Organisationen im außeramerikanischen Bereich tatsächlich zur finanziellen Förderung der entsprechenden Alma Mater auf dem europäischen Kontinent beitragen oder ob sie, so wie Ulrich Schreiterer es in einer These klar formuliert hat, lediglich die Imitation amerikanischer Vorbilder sind und dieses Konzept in der europäischen Studierlandschaft tatsächlich kaum umsetzbar ist (vgl. Schreiterer 2008). Hier setzt die im Folgenden beschriebene Studie an. Sie untersucht anhand einer empirischen

Erhebung des Potential Ehemaliger am Beispiel der Graduate School of Business Administration an der präsidentiellen Staatlichen Moskauer Universität (GSBA MGU).

5. Untersuchungsgegenstand und empirische Studie

5.1. Die Graduate Business School an der Staatlichen Universität Moskau (GSBA MGU)

1989 wurde an der Staatlichen Universität Moskau die *Management Schule* der MGU gegründet. Im selben Jahr wurde der erste Studiengang Bachelor im Bereich Management immatrikuliert. 1995 eröffnete die Schule als eine der ersten in Russland einen Master of Business Administration – MBA. Seit 2000 ist die Management Schule offiziell eine Fakultät der MGU und wurde 2001 zur Higher School of Business – HSB (Высшая Школа Бизнеса - ВШБ) umbenannt. Seit 2010 nennt sich die Schule Graduate School of Business Administration – GSBA. Der Magister als Studienabschluss wurde eingeführt. 2005 wurde das MBA Programm durch den MBA *Production Systems* erweitert. 2006 richtete die Schule ein MBA Programm für Kasachstan ein. Seit 2007 bietet die GSBA einen *Executive MBA* (EMBA) an. 2008 immatrikulierte sich der erste Jahrgang MBA *Logistics and Supply Chain Management*.

Den *Abend-MBA* (Вечерный MBA), welcher 2001 begann und 2002 die ersten Absolventen entließ, haben bisher 470 Teilnehmer erfolgreich beendet. Im *Modularen MBA* (Модульный MBA) wurden seit Programmbeginn bisher 180 Absolventen entlassen. Den EMBA, welcher 2007 startete und 2009 die ersten Absolventen hervorbrachte, beendeten bisher 74 Studenten. Die Logistiker begannen 2008 mit dem ersten Durchgang. Bisher schlossen 29 Absolventen dieses Programm erfolgreich ab⁶². Der Bereich Produktionssysteme als kooperatives Programm entließ bisher 75 Absolventen. Die GSBA bildete in den Programmbereichen BA, MA und MBA und EMBA bisher fast 1380 Studenten aus. Zum Zeitpunkt der Umfragedurchführung waren 500 Studenten eingeschrieben.

Die Mehrzahl der Teilnehmer der MBA-Programme ist männlich (60 %). Im Durchschnitt ist jeder Teilnehmer 31 Jahre alt und blickt auf 8 Jahre Berufserfahrung bei Eintritt in das MBA-Programm. Die meisten MBA-Studenten haben einen wirtschaftlich-technisch orientierten Universitätsabschluss (mehr als 30 Prozent). Sie sind in Managementfunktionen auf Abteilungs- bzw. Leitungsebene tätig. 22 % arbeiten in der Industrie bzw. in der Baubranche, 29 % im Handel (vgl. MGU).

2003 initiierte die GSBA eine Alumni-Vereinigung. Außer einer festlichen Versammlung konnten bisher keine konkreten Erfolge erzielt werden. Ausgehend von dieser Initiative, die von der Graduate School gestartet wurde, sammelte sich eine „Interessengruppe“, die versuchte, Charter und Mission einer GSBA-MBA-Alumni-Assoziation zu definieren. Das Unterfangen war bis zum Zeitpunkt der Umfrage ohne Resultat. Engagierte Einzel-Alumni sind für die GSBA in unterschiedlichen Bereichen tätig, u.a. Lehre in der Initiative „Schule der jungen Manager“, einem Angebot der GSBA für Schüler der 9. und 10. Klassen. Weiterhin werden seit 2008 gemeinsame Fahrten mit Lehrkräften der GSBA organisiert.

Die bisherigen Aktivitäten der von der GSBA zentral gesteuerten Alumni-Vereinigung sind unkoordiniert und vor allem auf persönlichen Kontakten zwischen Einzel-Alumni und administrativen Mitarbeitern der GSBA aufgebaut. Die Haupttätigkeit der Alumni-Arbeit konzentriert sich derzeit auf sporadische, organisatorisch-soziale Aktivitäten wie kostenlose

⁶² 14 der 29 Logistik-Absolventen beendeten im Dezember 2010 das Programm und konnten daher in der im November 2010 durchgeführten Befragung noch nicht berücksichtigt werden.

Workshops, Sportveranstaltungen sowie die Option, an einigen aktuellen Seminaren der laufenden MBAs teilzunehmen. Finanziell haben die Alumni bisher keine strategische Bedeutung für die GSBA (vgl. MGU)⁶³.

5.2. Methodik

Zur Erhebung der Daten wurde ein Fragebogen erstellt, der aus vier Blöcken bestand und insgesamt 51 Einzelfragen umfasste. Der erste Fragenblock stellte Fragen zur *Zufriedenheit der Geschäftsbeziehung* und des *Geschäftsergebnisses*. Der zweite Fragenblock widmete sich dem Bereich *Qualitätsmanagement* im Bereich Lehre und Betreuung. Der sich anschließende dritte Fragenblock erhob Daten zur allgemeinen Einstellung und Bereitschaft, die *Geschäftsbeziehung mit der GSBA* fortzusetzen. Der letzte und vierte Fragenblock war der *Grunddatenerhebung* gewidmet.

Die Daten wurden durch eine Mischform aus offenen und geschlossenen Fragen erhoben, wobei drei der gängigsten Fragearten angewendet wurden:

- *Eigenschaftsfragen* (zur Erhebung personaler und soziodemografischer Eigenschaften)
- *Verhaltensfragen* (Handlungen und Verhalten der Befragten sowie ihrer Überzeugung)
- *Einstellungsfragen* (Bewertung von vorgegebenen Tatbeständen).

Die geschlossenen Fragen waren auf einer fünfstufigen Antwortskala mit unterschiedlicher Kategorienzahl zu bewerten. Es wurden fünf Skalenwerte (Likert-Skala) festgelegt, wobei fünf (5) das positivste und eins (1) das negativste Ergebnis darstellte. Die Skalen wurden entsprechend der Frageart auf einer Skala von ein (1) bis fünf (5) verbalisiert, so dass Antworten entsprechend der Frage von „sehr“ bis „überhaupt nicht“ einzuordnen waren. Die mittlere Antwortkategorie „neutral“ wurde bewusst nicht weggelassen, damit auf das mögliche Interesse bzw. Desinteresse bezüglich der zu beantwortenden Frage geschlossen werden konnte. Offene Fragen wurden als Input-Fragen verstanden, die den Befragten eine differenzierte Selbstwahrnehmung, Ausdrucksvermögen sowie Kritikfähigkeit abverlangten. Der Fragebogen enthielt eine Filterfrage. Ansonsten wurde versucht, über den Aufbau des Fragebogens, den Konzentrationsbogen während des Ausfüllens über Kontakt- und Einstiegsfragen, Themenwechsel- und Pufferfragen sowie Kontroll- und Motivationsfragen konstant zu halten⁶⁴.

Bei der Durchführung der Studie wurde auf eine Erhebungsmethode zurückgegriffen: die schriftliche-elektronische Befragung der Absolventen der unterschiedlichen MBA-Programme der GSBA. Die Umfrage wurde online durchgeführt, da dies aufgrund der Diversifikation der Ehemaligen, der territorialen Ausdehnung Russlands sowie der derzeitigen Tätigkeitsorte der Befragten als einzige Möglichkeit betrachtet wurde, eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen. Die Befragten unterlagen so auch nicht dem Druck, den Fragebogen sofort auszufüllen, sondern sie konnten zu einer beliebigen Zeit die Umfrage beantworten. Ein Link wurde generiert, der es den Teilnehmern ermöglichte, den Fragebogen

⁶³ Olga Matveeva, verantwortliche Koordinatorin für kostenpflichtige Weiterbildungsprogramme der GSBA der MGU.

⁶⁴ Vgl. Fragebogen im Anhang.

einmal auszufüllen. Letztlich war das technische Mittel einer computergestützten Auswertung der Ergebnisse ein wichtiges Argument, eine online-Umfrage durchzuführen⁶⁵.

Zur Methodik bleibt festzuhalten, dass der vor allem quantitativ angelegten Untersuchung keinerlei Hypothesen zugrunde lagen, die es zu überprüfen galt. Die gewonnenen Ergebnisse werden daher explorativ bewertet.

6. Auswertung der Erhebungsdaten

Die Auswertung der Erhebung erfolgt nach den Kriterien, die in Kapitel 4 in Bezug auf das *Student Life Cycle Management* und hier insbesondere im Bereich *Rückgewinnung* und *Revitalisierung* (Alumni-Arbeit) herausgearbeitet wurden. In folgenden Arbeitsschritten wird vorgegangen:

- Erfassung der Charakteristik der Befragten
- Kundenzufriedenheit
 - o Geschäftsbeziehung (Studium)
 - o Geschäftsergebnis (Examen)
- Hochschulbindung
- Alumni-Management
 - o Kontaktmanagement
 - o Service-Management
 - o Ressourcenmanagement

6.1. Charakteristik der befragten Absolventen

Der Fragebogen wurde in elektronischer Form allen Absolventen der verschiedenen MBA-Programme, die seit Entstehen der GSBA einen MBA erfolgreich beendet haben, auf einer online-Plattform zum Ausfüllen zur Verfügung gestellt. Die Kohorte umfasste 814 Personen. Der Fragebogen blieb 8 Tage zur Beantwortung geöffnet. Es gab

- 331 online-visits auf die Umfrage,
- 179 auswertbare vollständige Rückläufe (full) und
- 38 teilweise ausgefüllte Bögen (partial).

Zur Datenauswertung wurden nur die vollständig bearbeiteten Fragebögen herangezogen. Somit lag die Teilnehmerquote bei 21,99 Prozent. Wichtig waren die Proportionen der einzelnen full-Rückläufe. Die prozentuale Bewertung wurde daher im Hinblick auf die Anzahl der abgegebenen Bögen der einzelnen MBA-Programme gewertet. Ebenfalls war die Periode, seit der ein MBA-Programm angeboten wurde, von Bedeutung. Die Anzahl der

⁶⁵ Es wurde mit dem kostenpflichtigen Erhebungsinstrument *Zoomerang* gearbeitet, welches eine arbeitsfreundlichere und facettenreichere Auswertung der erhobenen Daten erlaubt als es u.a. traditionelle Programme wie Excel oder SPSS ermöglichen. Da keine rein qualitative Erhebung angestrebt wurde, wurden Unterstützungsprogramme wie MAXQDA von vornherein ausgeschlossen.

Absolventen, die ein entsprechendes MBA-Programm vor einem viel längeren Zeitabschnitt belegt und abgeschlossen haben, ist um ein Vielfaches größer als derjenigen MBA-Absolventen, die erst unlängst eröffnet ihren Abschluss erhalten haben, auch in noch „jungen“ Programmen. Es ergab sich folgender Proportionenschlüssel:

Von den 179 verwertbaren Fragebögen entfielen:

- 60 % (107) auf Absolventen des Abend-MBA (Вечерные), [23 % aller Abend-MBA-Absolventen].
- 23 % (41) auf Modul-MBA (модульная), [23 % aller Modul-MBA-Absolventen]
- 15 % (27) auf Executive MBA (EMBA), [37 % aller EMBA-Absolventen]
- 2 % Logistik (4) (логистика) und [27 % aller Logistik-Absolventen]
- keine Antwort von den MBA Production Systems (производственные системы) [0 %].

Der Abschluss lag bei den Absolventen:

- 1 Jahr zurück (31 % oder 56),
- 2 Jahre zurück (14 % oder 25),
- 3-5 Jahre (36 % oder 64),
- mehr als 5 Jahre (19 % oder 34).

Im beruflichen Umfeld⁶⁶ sind:

- 64 % aller Befragten in einer leitenden Tätigkeit angestellt,
- 7% arbeiten als Angestellte,
- 3 % arbeiten als Freelance,
- 32 % besitzen und führen ein eigenes Unternehmen,
- 15 % sind als Niederlassungsleiter bzw. Geschäftsführer tätig.

78 % (140) der Antworten fielen auf männliche Absolventen, 22 % (39) auf weibliche Absolventen.

Die Mehrheit der Absolventen arbeitet in einem russischen Unternehmen (50%, 89), gefolgt von jenen, die ein eigenes Unternehmen leiten (32 %, 42). 20 % (36) sind in einer internationalen Firma angestellt. Fünf Prozent (9) machten keine Angaben und 3 % (2) arbeiten als Freelance. Die große Mehrheit der Absolventen benutzt im täglichen Umfeld Russisch als Hauptsprache (84 %, 151). Englisch wird am zweithäufigsten im beruflichen Alltag verwendet (47%, 84). Deutsch und Französisch folgen mit 2 % (3). Chinesisch und Spanisch werden von jeweils 2 bzw. einem Befragten täglich verwendet. Kasachisch, Usbekisch, Japanisch, Armenisch, Italienisch, Serbisch wurden angegeben, spielen aber im allgemeinen Kontext aufgrund ihrer rechnerischen Untergewichtigkeit eine untergeordnete Rolle.

Zusammenfassend lässt sich zum Charakter der Kohorte folgendes aussagen:

⁶⁶ Mehrfachnennungen waren möglich.

- die Mehrheit erhielt vor 3 bis fünf Jahren ihren Abschluss (36%),
- studierte im Abend-MBA (60%),
- ist in einer leitenden Tätigkeit anstellig (64%),
- ist männlich (78%),
- arbeitet in einem russischen Unternehmen (50%)
- und spricht vorwiegend Russisch (84%) und Englisch (47%) im beruflichen Umfeld.

6.2. Kundenzufriedenheit

6.2.1. Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung (Studium)

Die große Mehrheit der Befragten ist aus heutiger Sicht mit dem Studium an der GSBA, also der Geschäftsbeziehung

- sehr zufrieden (70 %, 126).
- zufrieden sind 28 % (50).
- 2 % (3) verhalten sich neutral.
- Niemand war unzufrieden bzw. sehr unzufrieden.

In der Zeit des Studiums zeigt sich ein etwas anderes Zufriedenheitsbild. Während des Studium waren

- 40 % (71) mit der Geschäftsbeziehung sehr zufrieden,
- 50 % (89) zufrieden,
- 9 % (17) neutral,
- 1 % (2) unzufrieden
- niemand sehr unzufrieden.

Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Zufriedenheitswahrnehmung in der Geschäftsbeziehung mit der GSBA in der Retrospektive positiv gewandelt hat.

Die große Mehrheit jener, die sehr zufrieden (42%, 27) bzw. zufrieden (52%, 33) mit der Geschäftsbeziehung zur GSBA ist, schloss ihren MBA vor 3-5 Jahren ab. In der Gruppe, die ihren Abschluss vor 2 Jahren erhielt, sind 24 % (6) sehr zufrieden und 72 % (18 Personen) zufrieden. Diejenigen, die ihren Abschluss erst vor einem Jahr erhielten bzw. deren Abschluss länger als 5 Jahre zurück liegt, sind sehr zufrieden (1 Jahr: 41%, länger als 5 Jahre 44 %) und zufrieden (43 % 1 Jahr und länger als 5 Jahre 41 %). Neutral bis unzufrieden waren nur einer bzw. zwei der Befragten.

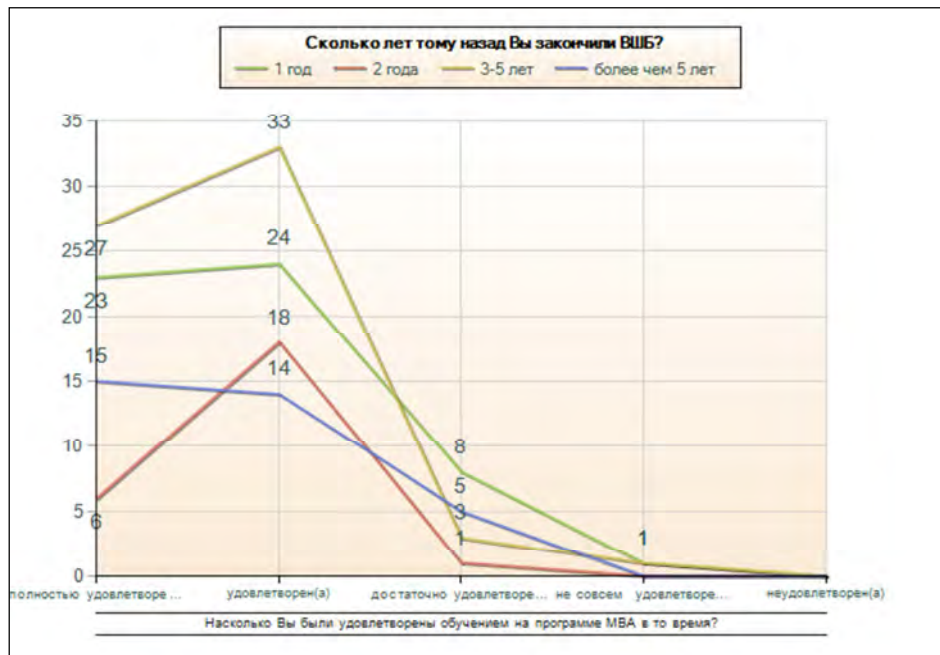


Abb.7: Zufriedenheit Geschäftsbeziehung-Zeitebene

Vor wie vielen Jahren beendeten Sie Ihre Ausbildung an der VŠB (GSBA)?/Wie zufrieden waren Sie mit dem Studium damals?

Die zufriedensten Absolventen entstammen somit aus den Jahrgängen, die vor zwei bzw. 3 bis 5 Jahren ihren Abschluss an der GSBA machten⁶⁷.

Schaut man auf die einzelnen MBA-Programme, so sind die Absolventen des Modularen MBAs am zufriedensten mit der Geschäftsbeziehung (51 % der Programmteilnehmer), gefolgt von den EMBA (41% der Programmteilnehmer). An dritter Stelle stehen die Abend-MBAs mit 36 % und den Logistikern mit 25%. Zufrieden waren 54 % der Abend-MBAs, und 50 % der Logistiker, gefolgt von 44 % der Modular-MBAs und 41 % der EMBA. Nicht ganz zufrieden waren 1 Befragter der Gruppe der Abend-MBA und ein Befragter des Logistik MBA.

⁶⁷ Die Ursachenforschung dieser Zeitkurve war nicht Bestandteil der Umfrage und bleibt somit hier unbeantwortet.

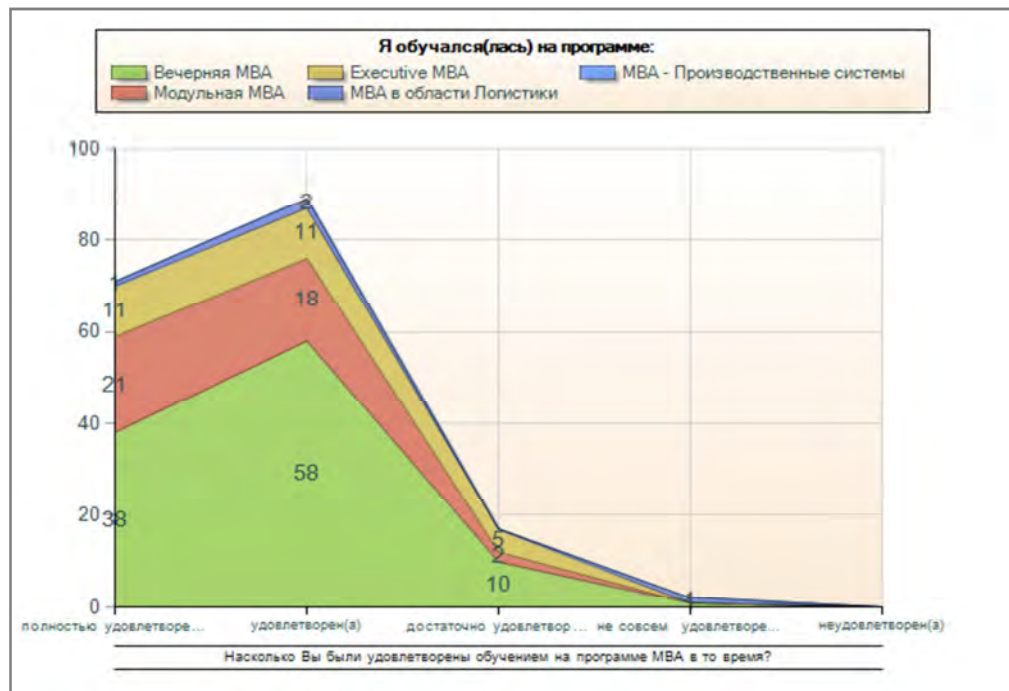


Abb.8: Zufriedenheit Geschäftsbeziehung – MBA-Programm

Ich studierte im MBA-Programm (grün) Abend-MBA, (rot) Modul-MBA, (gelb) Executive-MBA, (dunkelblau) Logistik, (hellblau) Produktionssysteme./Wie zufrieden waren Sie mit dem Studium damals?

Summiert man die Bewertungsoptionen sehr zufrieden und zufrieden, so sind die Absolventen des Modularen MBAs mit gesamt 96 % mit der Geschäftsbeziehung am zufriedensten, gefolgt von den Abend-MBAs mit 90 %, den EMBA mit 82 % und 75 % des Logistik-MBAs.

Bei der geschlechtlichen Unterscheidung in männliche und weibliche Absolventen ist kaum ein Unterschied in der Zufriedenheit mit dem Geschäftsverhältnis zu erkennen. 46 % der weiblichen Absolventen sind mit dem Geschäftsverhältnis sehr zufrieden bzw. zufrieden. 38 % der männlichen Absolventen sind sehr zufrieden, 51 % zufrieden.

6.2.2. Zufriedenheit mit dem Examen als Geschäftsergebnis

Mit dem „Examen“ als Geschäftsergebnis sind

- 54 % aller Befragten sehr zufrieden,
- 37 % zufrieden,
- 8 % wenig zufrieden,
- 1 % vollkommen unzufrieden.

Aus der Sicht Dritter, also des direkten Arbeitsumfeldes, wie z.B. des Arbeitgebers auf das Geschäftsergebnis, ergibt sich ein etwas anderes Zufriedenheitsbild.

- 20 % sehr zufrieden,
- 43 % zufrieden,
- 30 % ausreichend zufrieden,

- 6 % wenig zufrieden,
- 2 % überhaupt nicht zufrieden.

In der Selbstwahrnehmung der Zufriedenheit des Geschäftsergebnisses durch die Absolventen [Endkunden] erfolgt eine positivere Rezeption als in der Perzeption Dritter im professionellen Umfeld [indirekter Endkunde, Mittler, bzw. Nutzer] in der subjektive Selbsteinschätzung durch die Kohorten selbst. Hier scheinen die Erwartungshaltungen anderen Parametern zu entsprechend. Werden zukünftig mit Unternehmen Verträge geschlossen (kooperative MBA), sollte in der Kundenzufriedenheit auf die Bedürfnisse der indirekten Endkunden besonders eingegangen werden.

In der zeitlichen Perspektive sind jene Absolventen am zufriedensten, die vor 3 bis 5 Jahren ihren Abschluss erhalten haben (36 der Befragten), gefolgt von jenen, die vor einem Jahr die GSBA verließen (30 Personen). An dritter Stelle stehen die Absolventen, deren Abschluss länger als 5 Jahre her ist (20). Generell zufrieden sind die Absolventen, die vor drei bis fünf Jahren den Abschluss erhalten haben (24), gefolgt von den Abgängern vor einem Jahr (22) und denen, die vor mehr als 5 Jahren ihren Abschluss erhielten (12). Die Absolventen des Jahrganges 2008 sind am unzufriedensten mit dem Geschäftsergebnis. Hier gaben lediglich 11 Befragte sehr zufrieden, 9 Befragte zufrieden und 5 ausreichend zufrieden an.

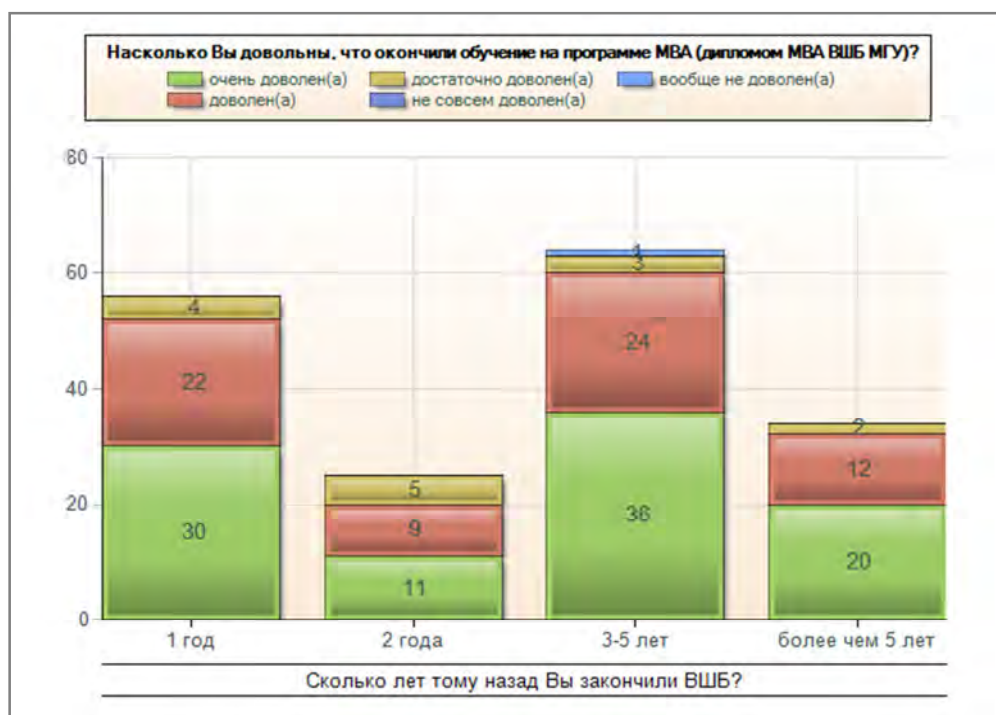


Abb.9: Zufriedenheit Geschäftsergebnis – Zeitebene

Wie zufrieden waren Sie, dass Sie das Programm der VŠB der MGU (GSBA) mit einem Diplom beendet haben?/Vor wie vielen Jahren haben Sie die VŠB (GSBA) beendet?

Die Absolventen, deren Abschluss 3-5 Jahre zurückliegt, sind am zufriedensten mit dem Geschäftsergebnis, gefolgt von denen, die 2009 die GSBA verlassen haben. Jene, die vor zwei Jahren bzw. vor mehr als 5 Jahren ihren Abschluss erhalten haben, sind im Vergleich weniger zufrieden mit dem Geschäftsergebnis. Generell kann von einer allgemeinen Zufriedenheit mit dem Geschäftsergebnis ausgegangen werden.

Schaut man sich die einzelnen MBA-Programme an, so sind die Modularen MBAs sowie die EMBA am zufriedensten mit dem Geschäftsergebnis (jeweils 63 % der Befragten der einzelnen Gruppen), gefolgt von den Logistikern mit 50 % und den Abend-MBAs mit 49 %. Bei den Logistikern waren 50 % zufrieden mit dem Geschäftsergebnis, bei den Abend-MBAs 41 %, gefolgt von den Modul-MBAs mit 34 % und den EMBA mit 26 %. Überhaupt nicht zufrieden war lediglich ein Befragter/eine Befragte.

Werden sehr zufrieden und zufrieden summiert betrachtet, so sind die Logistiker mit dem allgemeinen Geschäftsergebnis am zufriedensten (100%), gefolgt von den Modularen MBAs mit 97 %, den Abend-MBAs mit 90 % und den EMBA mit 89 %.

Aufgeteilt nach Geschlechtern lässt sich ein deutlicher Trend ablesen, dass sowohl männliche als auch weibliche Absolventen in der Mehrzahl zufrieden mit dem Geschäftsergebnis waren (Männer 68 der Befragten, Frauen 18 der Befragten). Weniger waren sehr zufrieden: Männer 38 Befragte, Frauen 14 Befragte.

Hier schließt sich die Weiterempfehlung des Geschäftsverhältnisses an. 94 % der Befragten würden die GSBA weiterempfehlen, was einer Anzahl von 168 Befragten entspricht. Die restlichen 11 Befragten, die einen MBA an der GSBA nicht weiterempfehlen würden, verteilen sich mit neun Befragten auf das Abend-MBA und 2 auf das EMBA.

Die absolute Mehrheit der Absolventen ist folglich mit dem Ergebnis der Geschäftsbeziehung zufrieden und würde die GSBA weiterempfehlen.

6.2.3. Zufriedenheit mit einzelnen Parametern der Geschäftsbeziehung (Studium)

Um die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zu definieren, wurden einzelne Parameter abgefragt. Diese waren

- Aspekte, die sich auf Lehre und Studium bezogen \Rightarrow **Lehrqualität**,
- Aspekte, die die Kontaktqualität zwischen den involvierten Stakeholdergruppen abfragten \Rightarrow **Kontaktqualität**,
- eine Abfrage rein technischer Details, die auf die Zufriedenheit der Geschäftsbeziehung einen wesentlichen Einfluss nehmen \Rightarrow **soft factors**.

a) **Lehrqualität:**

Zur ersten Gruppe zählten u.a. der praktische Bezug im Unterricht, die Teilnahme von Managern und Dozenten mit praktischer Erfahrung in der Lehre, der Teilnahme von ausländischen Lehrkräften am Programm, die allgemeine Kompetenz der Lehrkräfte, die Aktualität der besprochenen Themen, die Teilnahme an organisierten Bildungsreisen, die Reputation der Schule, die Zusammensetzung der einzelnen MBA-Gruppen, die Zulassungs- und Auswahlkriterien, das allgemeine Anforderungsprofil während des Studiums sowie die Belastung durch obligatorische Hausaufgaben.

Als sehr wichtig für das Aufnehmen einer Geschäftsbeziehung wurde von den Absolventen

- das Prestige der GSBA genannt (66 %, 119),

- die Zusammensetzung der Teilnehmer in einer Gruppe empfunden (74 Befragte, 41 %) sowie
- die Möglichkeit, an Studienreisen teilzunehmen (67, 37 %).

Als generell wichtig schätzen die Befragten

- die Kompetenz der Lehrkräfte ein (47 %, 85),
- die Belastung durch Hausaufgaben (45 %, 80),
- die Aktualität der Themen, der Praxisbezug der angesprochenen Themen sowie das Anforderungsniveau während des Studiums (78 Befragte, 44 %),
- die Teilnahme von Managern bzw. Lehrern mit eindeutiger Praxiserfahrung sowie die Zulassungs- und Aufnahmebedingungen (70 Befragte, 39 %).

Die Teilnahme von ausländischen Lehrkräften im Lehrprozess wurde als generell weniger wichtig empfunden.

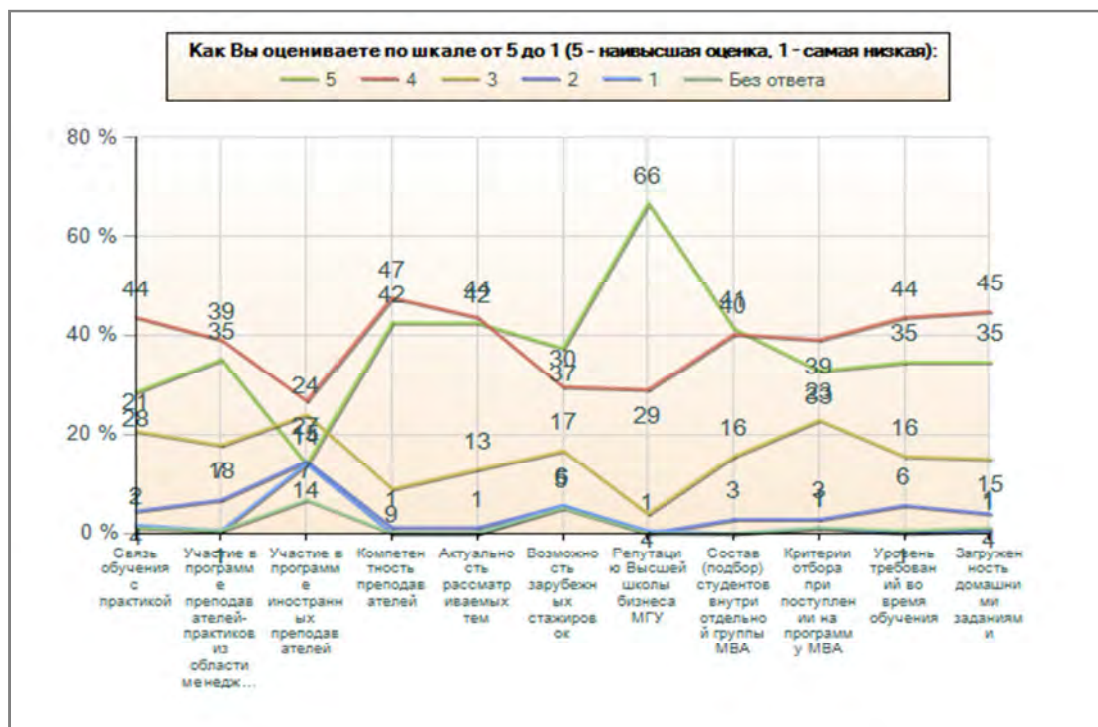


Abb.10: Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Geschäftsbeziehung
Wie bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5 (1 am niedrigsten, 5 am höchsten)

- Lehre und Praxisbezug,
- Lehrkräfte mit Praxisbezug,
- Lehrkräfte aus dem Ausland,
- Kompetenz des Lehrpersonals,
- Aktualität der besprochenen Themen,
- Möglichkeit von Field trips ins Ausland,
- Reputation der Business School,
- Zusammensetzung der einzelnen Studiengruppen,
- Auswahlkriterien zur Studienzulassung,
- Anforderungsprofil während des Studiums,
- Belastung durch Hausaufgaben?

In der Lehre wurden insbesondere folgende Aspekte als nachhaltig empfunden:

- die außerordentlich kompetenten Lehrkräfte,
- Lehrer mit Praxishintergrund,
- gelernt zu haben, „zu sehen“, „zu denken“, „zu hören“ Horizonterweiterung \Rightarrow Paradigmenwechsel,
- Studienreisen,
- Planspiele \Rightarrow Teamarbeit, die Fähigkeit, in unbekannten Situationen mit unbekannten Leuten unter Zeitdruck zu arbeiten.

Betrachtet man die einzelnen MBA-Programme gesondert, so verschieben sich die Wichtigkeiten der einzelnen Parameter. Ausgehend von den drei wichtigsten Parametern **Prestige**, **Gruppenzusammensetzung** und **Studienreisen**, ist das **Prestige** am wichtigsten für EMBAAs, gefolgt von den Modul-MBAAs und den Abend-MBAAs. Die **Gruppenzusammensetzung** ist am wichtigsten für die Logistiker und EMBAAs, während die Abend-MBAAs und die Modul-MBAAs dies lediglich als wichtig einschätzen. **Studienreisen** empfinden die Logistiker (75%) und die EMBAAs (63%) als sehr wichtig, während es für Abend-MBAAs für nur 40 % und die Modul-MBAAs für nur 17 % sehr wichtig war.

Auf der zeitlichen Ebene konnte festgestellt werden, dass die Bedeutsamkeit des **Prestige** der Schule gleichbleibend wichtig war. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die **Gruppenzusammensetzung**. Die Wichtigkeit der **Studienreisen** hingegen hat zugenommen. War sie für Absolventen vor fünf Jahren weniger wichtig, so gaben die Absolventen des Jahrganges 2009 an, diese als sehr wichtig zu empfinden (26 der Befragten, im Gegensatz zu 11 von vor zwei Jahren, 19 vor drei bis fünf Jahren und 15 vor mehr als fünf Jahren).

b) Kontaktqualität:

In der Geschäftsbeziehung zur GSBA wurde die **Kommunikation zwischen Administration und Student** generell als sehr gut bewertet (113, 63 %). Lediglich 47 Befragte waren nur zufrieden und 15 neutral. 2 Befragte waren unzufrieden und zwei sehr unzufrieden. Die **Kommunikation zwischen Lehrer und Student** wurde mit 53 % als sehr gut bewertet. 39 % waren zufrieden, 13 Prozent gaben eine neutrale Antwort und nur zwei waren unzufrieden. Als besonders wichtig bewertete die überwiegende Mehrheit die **Kommunikation unter den Studenten**. 78 % bewerteten diese im Ergebnis mit sehr zufrieden. 35 Teilnehmer waren zufrieden. Ein Befragter war unzufrieden.

Wird die zeitliche Perspektive in Betracht gezogen, so sind jene Absolventen, die vor 3 bis 5 Jahren ihren Abschluss erhalten haben, mit der **Kommunikation zwischen Studenten und Lehrer** am zufriedensten (39%), gefolgt von jenen, die vor einem Jahr ihren Abschluss erhielten (28%). Am unzufriedensten sind Absolventen des Jahrganges 2008 (11 %). In der **Kommunikation Student-Administration** wiederholt sich dieser Trend. Auch hier sind die Absolventen der Jahrgänge 2005-2007 am zufriedensten (38 %), gefolgt von denen, die vor einem Jahr ihren Abschluss erhielten (31 %). Am unzufriedensten mit dem Geschäftsverhältnis sind jene, die vor drei Jahren die GSBA abgeschlossen haben (11 %). Die

Jahrgänge 2005-2007 empfanden die Beziehung **Student-Student** als sehr wichtig (50 Befragte), im Gegensatz zu 43 Befragten von vor einem Jahr.

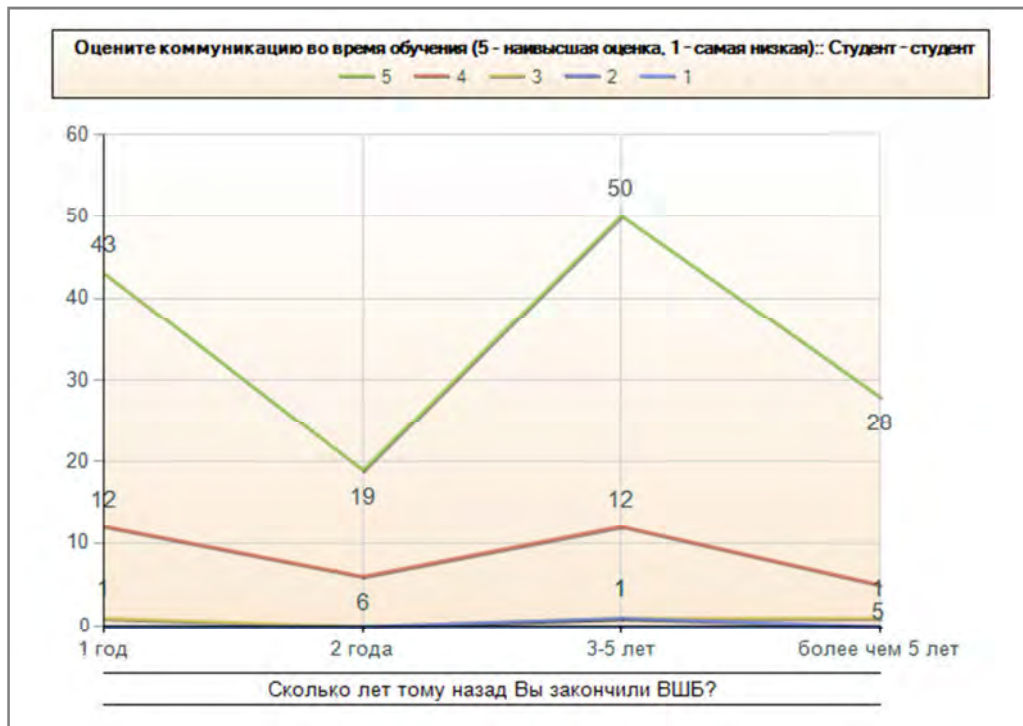


Abb.11: Student-Student Zufriedenheit – Zeitebene

Bewerten Sie die Kommunikation während des Studiums (5-1) Student-Student./Vor wie vielen Jahren beendeten Sie die VŠB (GSBA)?

c) Soft factors:

Das Gebäude der GSBA wurde von 70 % der Befragten als sehr gut und 26 % als gut bewertet. Niemand war unzufrieden. Die technische Ausstattung wurde mit 53 % der Antworten als sehr gut und 39 % als gut bewertet. Niemand war unzufrieden. Die Erholungsmöglichkeiten während der Pausen empfanden 47 % als sehr gut und 38 % als gut. 4 Personen waren weniger zufrieden und 1 Befragter unzufrieden. Unzufrieden war die Mehrheit der Befragten mit der Versorgungslage. 32% bewerteten die Versorgungslage als weniger gut und 28 % als gut. 15 % waren unzufrieden und 12 % sehr unzufrieden.

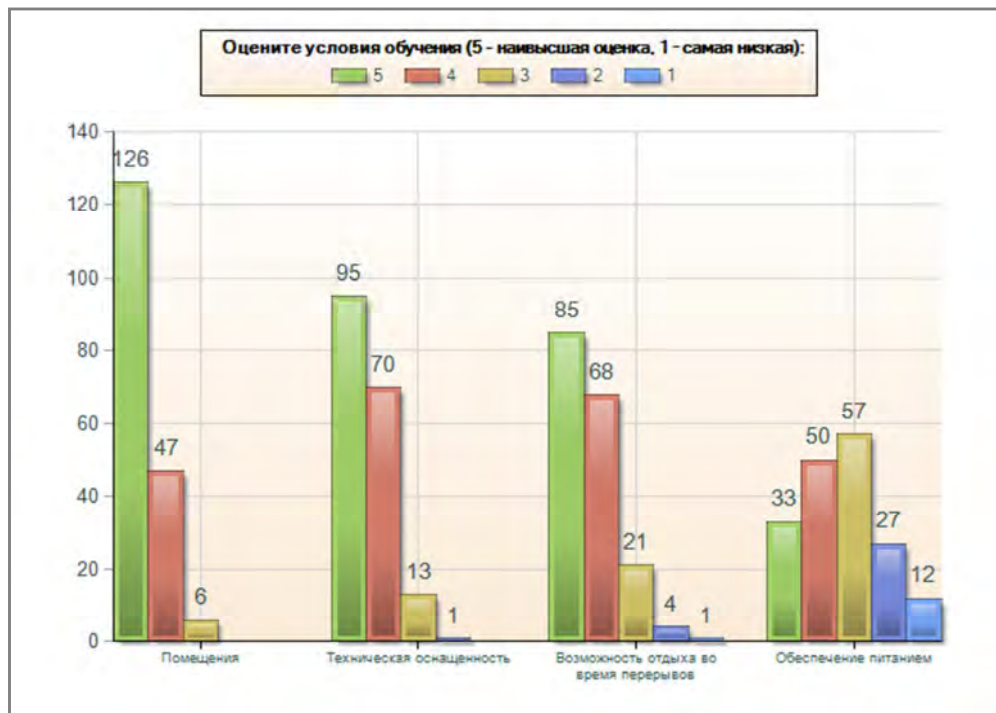


Abb.12: Zufriedenheit soft factors

Bewerten Sie die Studienbedingungen (5-1)./ Gebäude, Technische Ausstattung, Freizeitgestaltung in den Pausen, Verpflegung.

In den drei abgefragten Aspektkategorien gibt es generelle Tendenzen, die auf der zeitlichen Ebene und auf der Programmebene voneinander differenzieren. Deutlich wurde das **Prestige** der Schule, die **Zusammensetzung der Gruppe**, die Möglichkeit, **Studienreisen** zu unternehmen sowie der **Netzwerkcharakter** (Kommunikation Student-Student) von der Mehrheit der Befragten als wichtig bzw. sehr wichtig empfunden. Gerade die zunehmende Bedeutung der **Studienreisen** exemplifiziert einen sich in den Absolventen widerspiegelnden Internationalisierungstrend der russischen Wirtschaft. Das Bedürfnis nach internationalen Kontakten steigt.

6.3. Beziehungsqualität – Hochschulbindung (emotional)

Um erfolgreich eine Kundenbindungsstrategie aufbauen zu können, ist neben der Zufriedenheit auch die Beziehungsqualität wichtig. Vertrauen und emotionales Commitment (institutional bonding) zur Ausbildungsinstitution gehören dazu.

Die Mehrheit der Absolventen hat positive Erinnerungen an die GSBA. Von den 179 Befragten haben 70 % sehr gute Erinnerungen, 28 % gute. Aufgeteilt auf die einzelnen MBA-Programme haben sehr gute Erinnerungen

- 67 % der Abend-MBAs,
- 76 % der Modul-MBAs,
- 75 % der Logistiker,
- 74 % der EMBAs.

In der zeitlichen Ebene haben jene die positivsten Erinnerungen, die vor 3-5 Jahren ihren Abschluss erhalten haben, gefolgt von denen, die vor einem Jahr abschlossen. Diejenigen, deren Abschluss älter als 5 Jahre ist, haben ebenso mehrheitlich positive Erinnerungen. Lediglich vor zwei Jahren gab es einen emotionalen Einbruch⁶⁸.

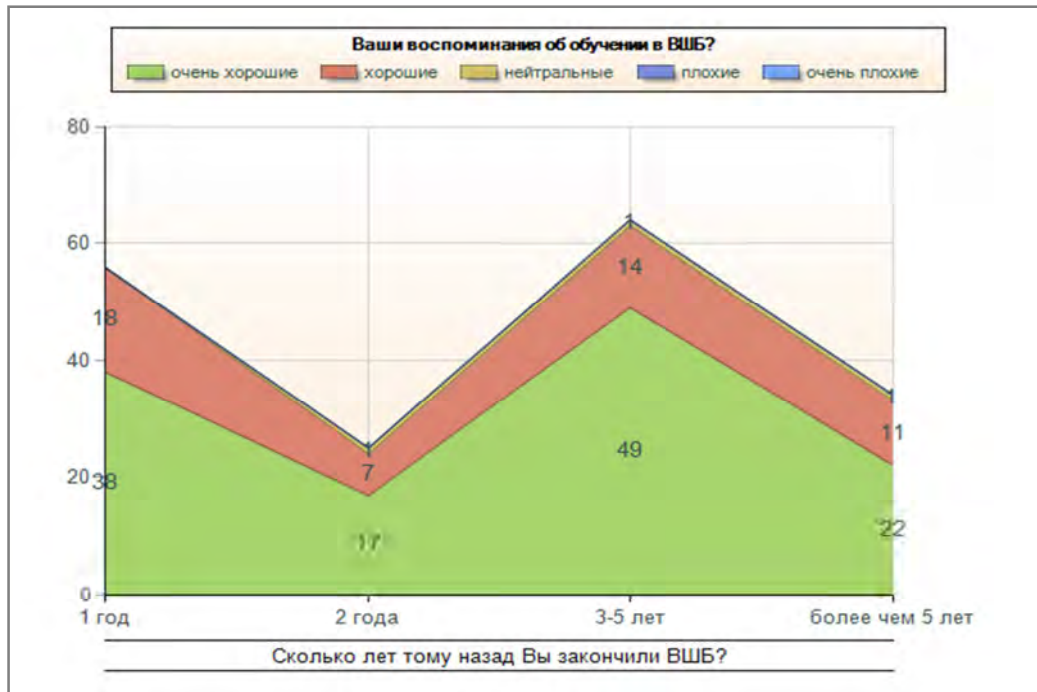


Abb.13: Hochschulbindung – Zeitebene

Welche Erinnerungen haben Sie an die VŠB (GSBA) (grün) sehr gute, (rot) gute, (gelb) neutrale, (dunkelblau) schlechte, (hellblau) sehr schlechte./Vor wie vielen Jahren beendeten Sie Ihr Studium?

Zur emotionalen Bindung gehört ebenso der Aspekt, sowohl mit der Ausbildungsinstitution als auch mit den Kommilitonen den Kontakt aufrecht erhalten zu wollen. Mit der GSBA möchten 99 % der Befragten in Kontakt bleiben, mit den Kommilitonen 97 %. Die Mehrheit erachtet es als angebracht, die Kontakte zu den Kommilitonen über die GSBA aufrecht zu erhalten. 82 % sind für einen Kontakt zu den Kommilitonen über die GSBA. 18 % sprachen sich dagegen aus. Die meisten der Absolventen haben nach Abschluss des MBA Kontakt zu 1 bis 5 Kommilitonen (50 %). 28 % stehen in Verbindung mit bis zu 10 Ehemaligen. 18 % haben einen Kontaktkreis, der mehr als 10 Absolventen umfasst und 6 % stehen in keinerlei Kontakt mehr zu den Kommilitonen.

Die Absolventen der GSBA haben fast ausschließlich sehr gute bis gute Erinnerungen an die Studienzeit und möchten den Kontakt sowohl mit der GSBA als auch mit den Kommilitonen aufrecht erhalten, wobei die GSBA als Mittler fungieren soll. Es kann von einem positiven Bindungsverhältnis zur GSBA ausgegangen werden.

⁶⁸ Die Ursachenforschung war nicht Bestandteil der Umfrage und bleibt somit hier unbeantwortet.

6.4. Alumni-Management

6.4.1. Allgemeine Aussagen

98% der Befragten gaben an, dass eine **Alumni-Vereinigung** an der GSBA erforderlich sei. 85 % der Umfrageteilnehmer sehen in einer zentralisierten Alumni-Vereinigung eine sinnvolle Institution. Weiterhin empfänden 88 % einen **Career-Service** an der GSBA als sinnvoll, der auch in der **individuellen Karriereplanung** betreuend und beratend tätig sein soll (78%).

- "[...] ее отсутствие - большой минус школы [...]"⁶⁹
- „Это колоссальная возможность!“⁷⁰
- „Потенциал выпускников огромен и его необходимо использовать.“⁷¹
- „Конечно, как же можно без обратной связи?“⁷²
- „см. опыт Гарварда и др. успешных ШБ [Школы бизнеса].“⁷³

Es besteht folglich Bedarf an einer zentralisierten Alumni-Vereinigung und einem Career-Service sowie der Betreuung in einer individuellen Karriereplanung.

6.4.2. Kontaktmanagement

Die Befragten sind zwar mehr oder weniger bereit, ihre freie Zeit für die Mitarbeit an einer Alumni-Vereinigung zu opfern, doch die aktive Bereitschaft ist gering.

So ist z.B. die allgemeine Mitwirkungsbereitschaft an der Errichtung von Kontaktdatenbanken eher gering.

- Lediglich 12 % sind vollkommen bereit, hier tätig zu werden.
- Gut vorstellen können es sich 13 %,
- vorstellen 37 %.
- Nicht vorstellen können es sich 25%, und
- überhaupt nicht vorstellen 14 %.

Auf einer regelmäßigen Basis, z.B. als Jahrgangsverantwortlicher, bei der Aufbereitung und Bereitstellung von Kontaktdaten mitzuwirken, kann sich die große Mehrheit nicht vorstellen. 37 % können es sich überhaupt nicht vorstellen, im Gegensatz zu 7 %, die es sich absolut vorstellen können.

Bei der Organisation von Alumni-Treffen als Unterstützung der GSBA-Administration ist eine ähnliche Negativtendenz vorhanden. Hier sind lediglich

- 11 % absolut bereit, aktiv zu werden.

⁶⁹ „Ihr Fehlen ist ein großes Minus für die Schule.“

⁷⁰ „Das ist eine kolossale Möglichkeit!“

⁷¹ „Das Absolventenpotential ist enorm und es muss unbedingt genutzt werden.“

⁷² „Natürlich, wie soll es ohne Rückkoppelung funktionieren?“

⁷³ „Schaut euch die Erfahrungen Harvards und anderer Business Schools an.“

- 35 % sind bereit,
 - 34 % nicht bereit und
 - 8 % überhaupt nicht bereit.
- „Да, и она должна исходить в т.ч. от преподавательского состава и руководства, а не от выпускников.“⁷⁴
 - „На мой взгляд, администрации уделяет недостаточное внимание работе с выпускниками.“⁷⁵
 - „Выпускники зачастую заняты очень плотно работой, самоорганизоваться удается редко - школа напоминает о себе, выпускники снимают с себя многие организационные вопросы.“⁷⁶
 - „Нужна некая регулярная объединяющая сила. Сами по себе выпускники никогда не объединятся - много других дел.“⁷⁷

In der Beurteilung der Ausgestaltung der Maßnahmen, sprachen sich 54 % der Befragten für semi-professionelle Veranstaltungen aus. 37 % sahen einen informellen Rahmen als wichtig an. Ob diese Veranstaltungen mit den Familienmitgliedern einen informell-sozialisierenden Netzwerkcharakter tragen sollen, war für die große Mehrheit egal. 45 % antworteten hier neutral.

Es lässt sich schlussfolgern, dass soziale und professionelle Veranstaltungen generell gewünscht sind. Diese sollen einen akademischen Grundcharakter tragen. Auch wurde erbeten, für die eigene Planungssicherheit im professionellen Alltag einen Planungsvorlauf von mindestens einem Monat zu gewährleisten.

- *Soziale Veranstaltungen:*
 - Jahrgangstreffen
 - einen Tag als Tag der Absolventen initiieren (Например, официально объявить День встречи выпускников - первая пятница Апреля, каждый год!⁷⁸)
 - Treffen zum Gründungstag der GSBA
 - Neujahrsball
 - Dinner out
 - Sportliche Veranstaltungen (Bowling, Fußball, Sportschießen) – hier werden Wettkämpfe mit anderen Schulen angeregt
 - auf monatlicher Basis thematische Treffen anbieten

⁷⁴ „Ja, und sie (die Initiative) sollte vor allem von dem Lehrerkollektiv und der Leitung, nicht den Absolventen, ausgehen.“

⁷⁵ „Meines Erachtens nach kümmert sich die Verwaltung nicht intensiv genug um die Absolventen.“

⁷⁶ „Die Absolventen sind sehr ausgelastet, vor allem mit viel Arbeit. Daher gelingt es selten, sich selbst zu organisieren. Die Schule bringt sich ins Gedächtnis zurück und die Absolventen sollen Fragen zur Organisation auf sich nehmen.“

⁷⁷ „Irgendeine regelmäßige, verbindende Kraft ist notwendig. Die Absolventen werden sich niemals selbst organisieren – dafür haben sie viel zu viel zu tun.“

⁷⁸ „Z.B. eine offizielle Ankündigung zu einem Tag der Absolventen – der erste Freitag im April jedes Jahr!“

- *Professionelle Veranstaltungen:*

- Interessengruppen bilden (Нужны "кружки по интересам", которые организовывались бы на регулярной основе. Например, по индустриям⁷⁹. В январе собирается нефтегаз, в феврале - банки, в марте - retail...)
- Seminare, Workshops, Diskussionsrunden, Runde Tische in ungezwungener Atmosphäre mit akademischen Ansatz bzw. Business-Vortrag
- Studienreisen

In der Mitarbeit von organisatorischen Abläufen besteht ein geringes Interesse, was darauf schließen lässt, dass hier kein persönlicher Mehrgewinn für die eigene professionelle Tätigkeit gesehen wird. Die GSBA muss dementsprechend reagieren und materielle als auch personelle Ressourcen zum Aufbau eines Alumni-Kontaktmanagements zur Verfügung stellen. Konkrete Aufgaben müssen an die einzelnen Alumni herangetragen werden und dürfen diese zeitlich nicht überfordern. Auch sollten vor allem Alumni Freshman mit organisatorischen Aufgaben betraut werden, denn Juniors oder Top-Alumni haben aufgrund ihrer Stellung andere Kompetenzen, die der GSBA von Vorteil sind. Veranstaltungen sollen semi-professionellen Charakter aufweisen, d.h. informelle Treffen mit akademischer Nuancierung angeboten werden.

6.4.3. Service-Management

Die Einrichtung eines **Career-Servicezentrums** mit einer **Jobbörse** sowie professioneller Beratung in der **individuellen Karriereplanung** wurden mehrheitlich als sinnvolles Dienstleistungsangebot der GSBA betrachtet.

An der Gestaltung eines möglichen **Career-Centers** mitzuwirken sind 74 % aller Befragten bereit. Davon sind

- 18 % absolut bereit;
- 39 % bereit und
- 17 % im Prinzip bereit.

Auffällig ist, dass die Mehrheit der Befragten in den einzelnen MBA-Programmen lediglich bereit ist, an der Errichtung eines **Career-Centers** mitzuwirken, während nur 17 von 107 Abend-MBAlern absolut bereit wären. Ebenso gering fällt die absolute Bereitschaft in den anderen MBA-Programmen aus: 9 aus 41 der modularen MBA, 5 aus 27 EMBA und 2 der 4 befragten Logistiker.

Die Errichtung einer **Jobbörse** wurde von 88 % aller Befragten als wichtig empfunden. Lediglich 12 % Prozent fanden eine Jobbörse nicht wichtig. 100 % der Logistiker würden diese Service-Initiative nutzen, genauso wie 93 % der EMBA. Auch die überwiegende

⁷⁹ „Man braucht Interessen-AGs, die sich auf einer regelmäßigen Basis treffen, z.B. die in der Industrie tätigen, im Januar die in der Erdöl- und im Erdgasbereich arbeitenden oder im Februar die im Bankensektor angestellten. Die Retailer treffen sich im März.“

Mehrheit der Modularen MBA (93 %) und 85 % der Abend-MBA sind der Überzeugung, dass die GSBA diese Service-Dienstleistung den Absolventen anbieten sollte.

Eine professionelle Unterstützung seitens der GSBA bei der **individuellen Karriereplanung** wird von 78 % aller Befragten als wichtig empfunden. 22 % empfanden eine Unterstützung seitens der GSBA als nicht notwendig. 100 % der Logistiker sind bereit, an ihr mitzuwirken. 85 % der EMBA erklärten, bei der Errichtung einer Karriereplanung die GSBA zu unterstützen, während die Abend-MBA zu nur 77% bereit sind, aktiv zu werden. Die Modularen MBAs sind nur zu 69 % bereit, aktiv zu werden.

Aus den Daten wird ersichtlich, dass ein Serviceangebot zur professionellen Karriereentwicklung von den Absolventen als wichtige Netzwerkservicedienstleistung empfunden wird. Die Bereitschaft, an der Ausgestaltung der Dienstleistung sowohl personell als auch inhaltlich mitzuwirken, ist vorhanden, nicht aber dominant. Die Kohorte sieht diese Angebote allgemein als von der GSBA zu erbringende Service-Leistung, die in Anspruch genommen, nicht aber unbedingt aktiv mitgestaltet werden möchte.

6.4.4. Ressourcenakquise materiell

Die Mehrheit der Absolventen konnte nach Abschluss des MBA-Programms einen Gehaltszugewinn verzeichnen. 22 % der befragten Absolventen hatten einen erheblichen Gehaltszugewinn, 41 % einen starken Zuwachs. 30 % blieben auf dem gleichen Gehaltsniveau wie vor dem MBA. Bei 6 % wurde ein Gehaltsverlust verzeichnet, der bei 2 % der Befragten sehr deutlich wahrzunehmen war. Die prozentual finanzkräftigste Gruppe ist bei den Modul-MBAs zu finden. Hier hatten 40 % der Befragten einen Zuwachs von mehr als 50 % und jeweils 17 % einen Zuwachs zwischen 20 % und 50 %. Ein ähnlich positives Bild ergab die Befragung der Abend-MBA. Insgesamt verzeichneten:

- 30 % einen Gehaltszugewinn von mehr als 50 %,
- 23 % von 20-50 %,
- 8 % von bis zu 20 % und
- 4 von bis zu 10 %.

75 % aller Befragten sind generell bereit, finanzielle Mittel für eine Alumni-Vereinigung aufzubringen, wobei 23 % der Befragten, die sich dafür ausgesprochen haben, finanzielle Ressourcen bereit zu stellen, einen Gehaltszuwachs von mehr als 50 % hatten; 16 % von bis zu 50 % und noch 8 % einen Zuwachs von bis zu 20 %.

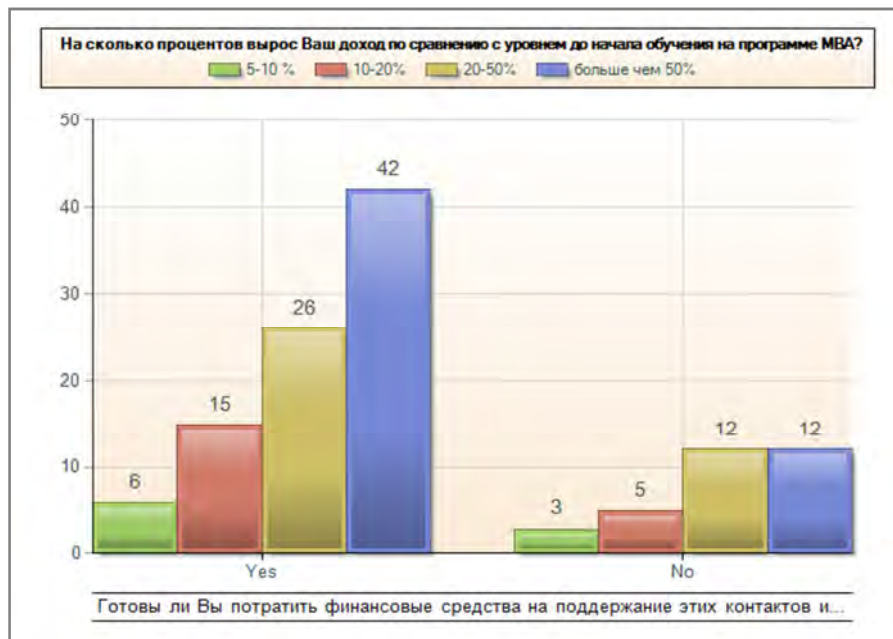


Abb.14: Gehaltszuwachs und Bereitschaft, finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen
Um wie viel Prozent ist Ihr Gehalt angewachsen im Vergleich zum Niveau vor dem Studium?/Sind Sie bereit, finanzielle Mittel zum Erhalt der Kontakte zur Verfügung zu stellen?

Überprüft man die Finanzkräftigkeit im Hinblick auf die Einschätzung der Notwendigkeit der Errichtung einer Alumni-Vereinigung, dann wird ein verstecktes, finanzielles Potential sichtbar, welches durch geschicktes Alumni-Management akquiriert werden kann. So verzeichneten 29 % derjenigen, die einen Alumni-Club als sinnvoll erachteten einen Gehaltzugewinn von mehr als 50 %, 20 % von 20-50 % und noch 16 % einen Gehaltszuwachs von bis zu 20 %.

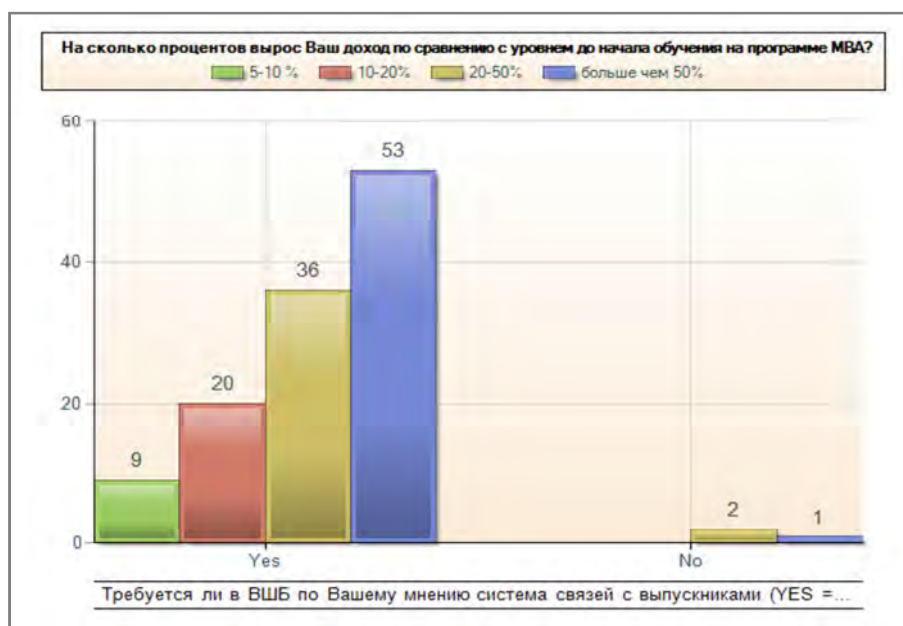


Abb.15: Verhältnis Sponsoring – Notwendigkeit einer Alumni-Vereinigung
Um wie viel Prozent ist Ihr Gehalt angewachsen im Vergleich zum Niveau vor dem Studium?/Benötigt die VŠB (GSBA) eine Absolventenvereinigung Ja/Nein?

Die Mehrheit der Befragten ist bereit, direkte finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen:

- in Form von Sponsorentätigkeit („Друзья ВШБ“⁸⁰, „Наши спонсоры“⁸¹),
- auf einer jährlichen Basis zwischen 1.000 bis 10.000 Rubel,
- in einer nachvollziehbaren Höhe („в разумных пределах“⁸²),
- wenn es Transparenz in der Mittelverwendung gibt,
- wenn ersichtlich ist, dass sich die GSBA auch finanziell beteiligt („В этом должны также участвовать организации.“⁸³),
- wenn die Spenden zweckgebunden sein können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Mehrheit der Absolventen auf erhöhte finanzielle Ressourcen, die sie als Ergebnis des erfolgreichen Geschäftsergebnisses mit der GSBA erhalten haben, zurückgreifen können. Die Mehrheit ist ebenso bereit, direkte finanzielle Mittel der GSBA über einen Alumni-Club bereit zu stellen. Start-up Investments seitens der GSBA sind jedoch erforderlich und werden seitens der Absolventen eingefordert. Über ein geschicktes Ressourcenmanagement können noch nicht freigesetzte Finanzmittel akquiriert werden.

6.4.5. Ressourcenakquise immateriell

Ressourcenakquise dient zum einen der direkten Mittelbeschaffung. Aber auch Imagebildung und Steigerung des Ansehens der Hochschule gegenüber neuen Interessenten gehören in diesen Bereich. Um dies zu erreichen und gleichzeitig auf indirektem Weg Mittel in Form von Zeit, Know-how, Wissen, Kompetenzen sowie Kontakten zu beschaffen, wurden folgende Aspekte abgefragt:

Bereitschaft zu:

- Tätigkeit in der Lehre,
- Mitarbeit an Projekten (Pro-bono),
- direkter Erfahrungsaustausch (Mentor, Best Practise),
- Mitarbeit am Aufbau einer eigenen Case-Schule.

a) Tätigkeit in der Lehre:

Von den Befragten können sich 67 % vorstellen, als Volontär im Lehrbetrieb teilzunehmen (Lehrbeauftragter auf Honorarbasis) (120 befragte Absolventen). Betrachtet man konkrete Lehrformen, wie z.B. Seminare bzw. Workshops, so divergiert das Ergebnis, denn nur:

- 14 % sind absolut bereit,
- 18 % sind prinzipiell bereit,

⁸⁰ „Freunde der VŠB“

⁸¹ „Unsere Sponsoren“

⁸² „in sinnvollen Höhen“

⁸³ „Auch die Organisation selbst sollte sich daran beteiligen.“

- 16 % sind bereit,
- 45 % sind nicht bereit und
- 7 % sind absolut nicht bereit,

sich aktiv zu beteiligen.

Wird die generelle Bereitschaft in Bezug zu den einzelnen Lehrformen gesetzt, so ergibt sich ein diversifiziertes Bereitschaftsbild. Nur knapp die Hälfte aller Befragten (43 %), die generell bereit wären, als Volontär in der Lehre aktiv mitzuwirken, können es sich vorstellen, entweder Seminare oder Workshops selbst zu leiten. 23 % (41) sind generell nicht bereit. 22 % (39), die zwar angegeben hatten, als Volontär tätig sein zu wollen, dies sich aber anhand konkreter Lehrformen nun nicht mehr vorstellen können, stellen versteckte Ressourcen dar, die über ein individuelles Alumni-Management für mögliche Lehrunterstützung mit praktischem Erfahrungshorizont akquiriert werden können.

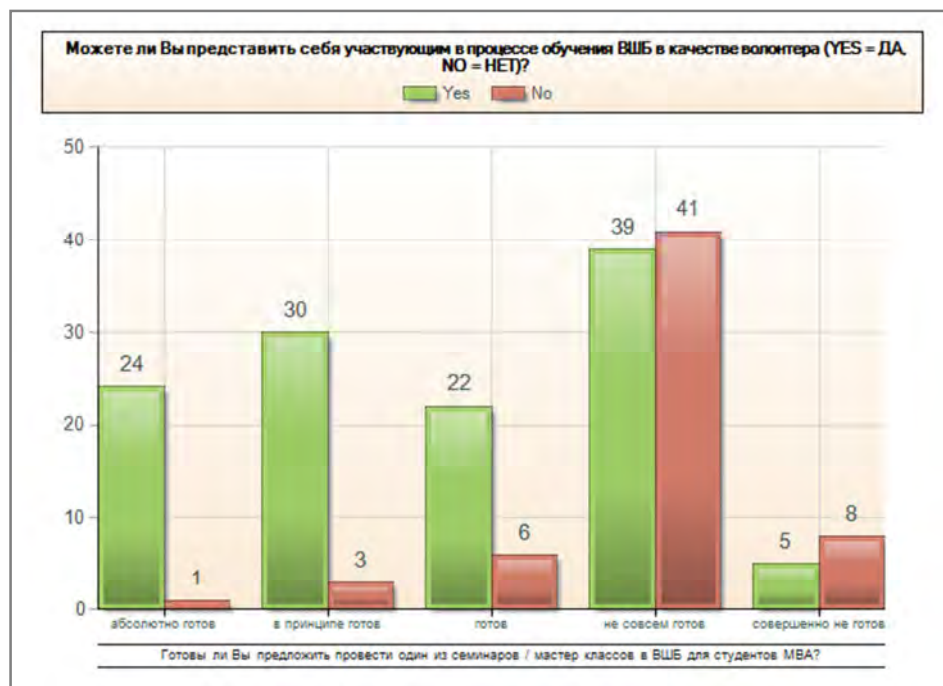


Abb.16: Volontär in der Lehre

Können Sie sich vorstellen, als freiwilliger Lehrbeauftragter an der VŠB (GSBA) tätig zu sein?/Können Sie sich vorstellen, ein Seminar oder einen Workshop für die Studierenden der VŠB (GSBA) anzubieten? Absolut bereit – im Prinzip bereit – bereit – nicht wirklich bereit – überhaupt nicht bereit.

Auf die einzelnen MBAs aufgeschlüsselt, liegt die größte Bereitschaft bei den Logistikern, die zu 100 % bereit sind, aktiv am Lehrprozess mitzuwirken, gefolgt von den Abend-MBAs mit 69 %, den EMBAs mit 66 % und den Modularen MBAs mit 65 %.

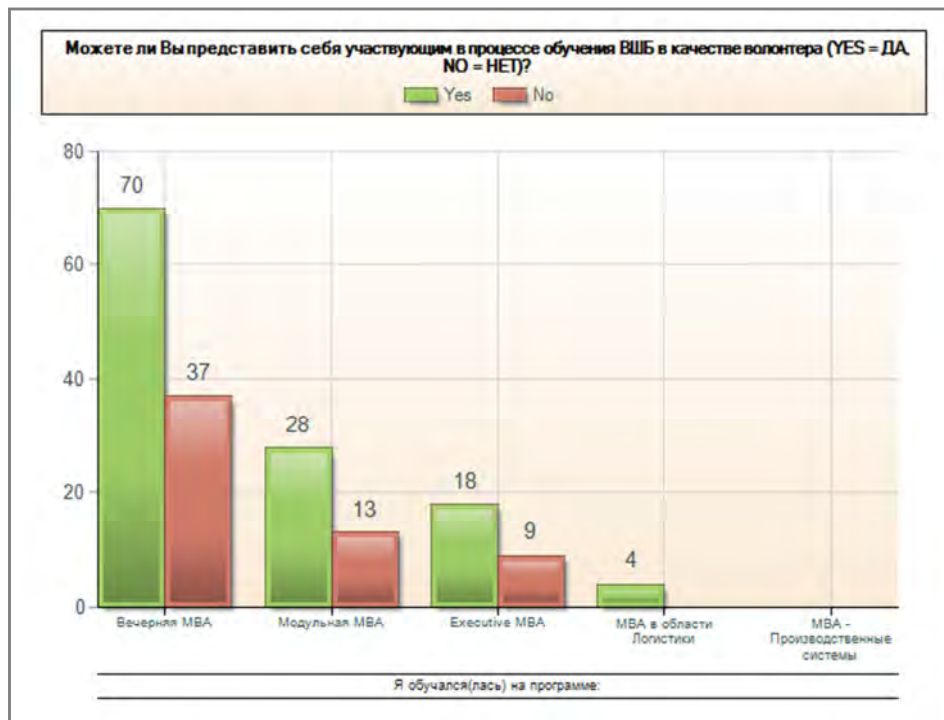


Abb.17: MBA-Programme und Lehrbereitschaft

Können Sie sich vorstellen, als freiwilliger Lehrbeauftragter an der VŠB (GSBA) tätig zu sein?/Ich habe im Programm: Abend-MBA, Modul-MBA, Executive-MBA, Logistik, Produktionssysteme studiert.

Auf der zeitlichen Ebene sind jene absolut bereit, die vor 3-5 Jahren ihren MBA abgeschlossen (24%) haben, gefolgt von denen, die vor einem Jahr (23%) ihren Abschluss machten.

b) Mitarbeit an Projekten:

Die Bereitschaft, an Projekten teilzunehmen, ist gering, wenn es sich um **Pro-bono-Projekte**⁸⁴ handelt. Pro-bono tätig zu werden, können sich nur

- 8 % sehr gut vorstellen,
- 12 % gut vorstellen,
- 40 % vorstellen,
- 29 % nicht vorstellen und
- 10 % überhaupt nicht vorstellen.

Aufgeschlüsselt auf die einzelnen MBA-Programme sind 75 % der Logistiker bereit, Pro-bono zu arbeiten, während es bei den EMBA 67 % sind. 63 % der Modularen MBAs und immerhin noch 59 % der Abend-MBAs sind generell bereit, Pro-bono aktiv zu werden.

⁸⁴ Unentgeltliche Tätigkeiten.

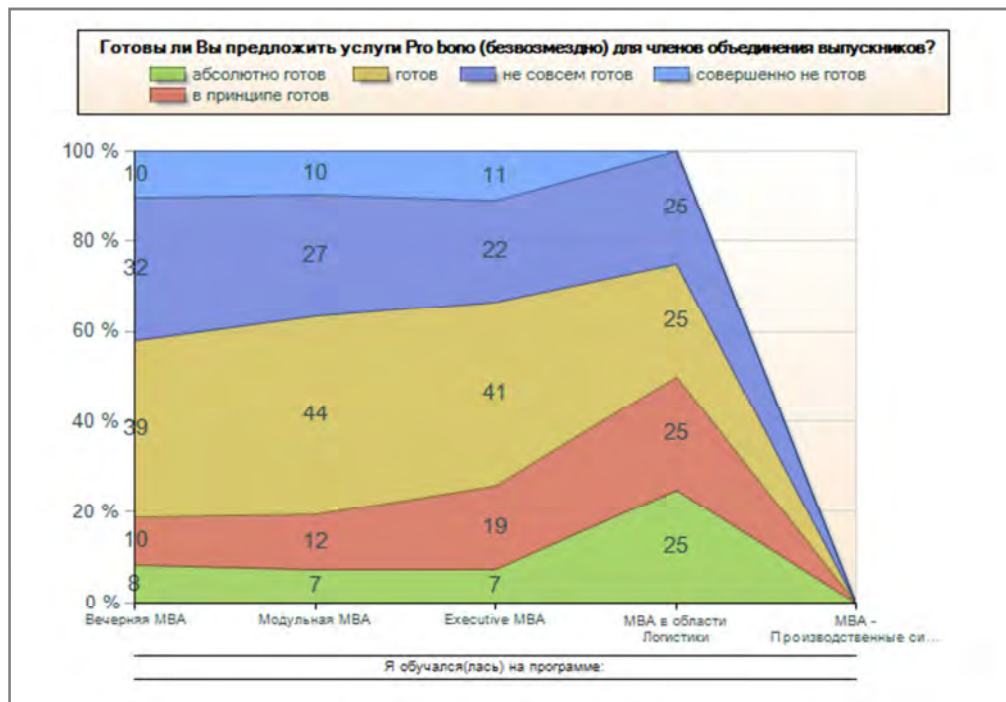


Abb.18: MBA-Programme und Pro-bono

Sind Sie bereit, Pro-bono-Dienstleistungen für einen Absolventenverein anzubieten: (grün) absolut bereit, (rot) im Prinzip bereit, (gelb) bereit, (dunkelblau) nicht wirklich bereit, (hellblau) überhaupt nicht bereit?/Ich studierte im Abend-MBA, Modul-MBA, Executive-MBA, Logistik, Produktionssysteme.

c) direkter Erfahrungsaustausch:

Knowledge Transfer ist für die große Mehrheit der Befragten keine Leistung, die sie generell bereit sind, zu erbringen. Weder über die Darstellung von **Best-Practise** noch über **Mentorentätigkeiten** möchten die Absolventen in der Mehrheit ihre professionelle Erfahrung weitergeben bzw. mit den aktiven Studenten teilen.

Nur 6 % aller Befragten sind sehr bereit, als Mentor der GSBA zur Verfügung zu stehen, während die Mehrheit aller befragten Absolventen (41 %) überhaupt nicht bereit ist. Dies steht im Gegensatz zum Wunsch, dass die GSBA den Absolventen ein Mentorenprogramm als Service zur Verfügung stellen soll, denn 56 % aller Befragten finden, dass ein Mentorenprogramm an der GSBA sinnvoll wäre.

Auf die einzelnen MBA-Programme aufgeteilt, findet sich unter den Logistikern die größte Mehrheit der zur Mentorentätigkeit Bereiten (75%). Immerhin noch 57 % der Modularen MBAs sind bereit, ihr Knowledge auf diese Art und Weise der GSBA zur Verfügung zu stellen. Bei den Abend-MBAs und den EMBAs mit jeweils 48 % ist die Bereitschaft weniger deutlich ausgeprägt.

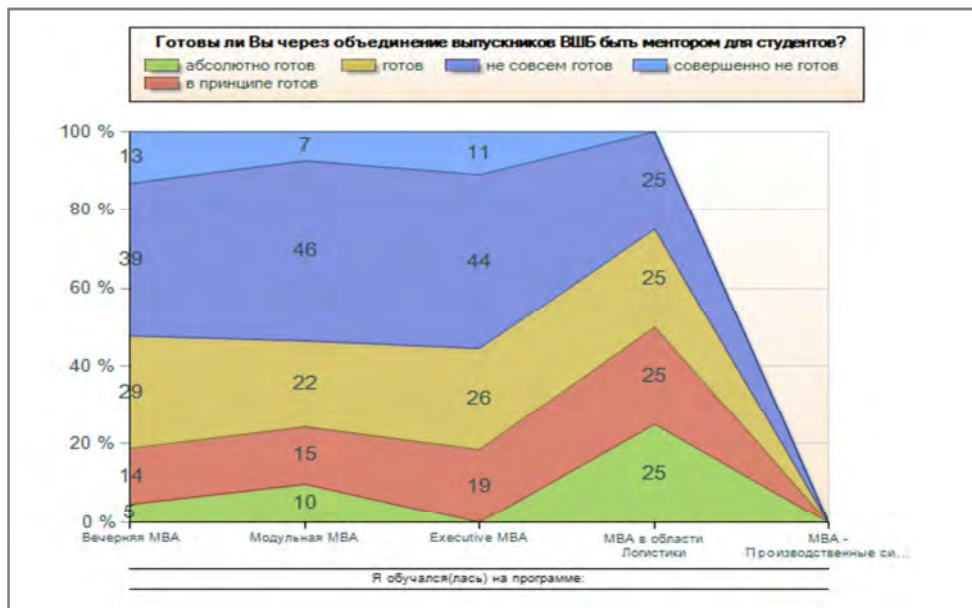


Abb.19: MBA-Programme und Mentorentätigkeit

Sind Sie bereit, Mentorendienstleistungen für einen Absolventenverein anzubieten: (grün) absolut bereit, (rot) im Prinzip bereit, (gelb) bereit, (dunkelblau) nicht wirklich bereit, (hellblau) überhaupt nicht bereit? Ich studierte im Abend-MBA, Modul-MBA, Executive-MBA, Logistik, Produktionssysteme.

Ein ähnlich zurückhaltendes Bild ergibt sich bei **Best-Practice**. Nur 13 % aller Befragten sind sehr bereit, an der GSBA mit Best-Practice-Erfahrungen aus dem eigenen professionellen Umfeld einen Knowledge Transfer anzubieten, wohingegen ein Drittel, also 34 %, nicht bereit sind. 31 % sind generell bereit. Bei den Logistikern sind 100 % der Befragten generell bereit mitzuwirken im Gegensatz zu 73 % der Modul-MBAs, 55 % der Abend-MBAs und 63 % der EMBAs.

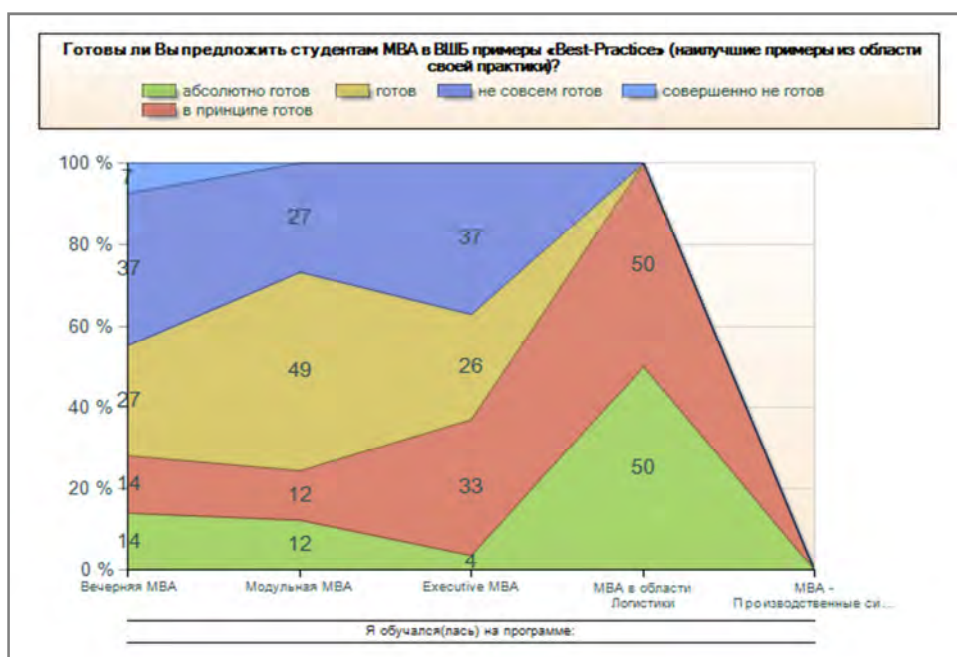


Abb.20: MBA-Programme und Best-Practice

Sind Sie bereit, Best-Practice für einen Absolventenverein anzubieten: (grün) absolut bereit, (rot) im Prinzip bereit, (gelb) bereit, (dunkelblau) nicht wirklich bereit, (hellblau) überhaupt nicht bereit? Ich studierte im Abend-MBA, Modul-MBA, Executive-MBA, Logistik, Produktionssysteme.

d) Aufbau einer Case-Schule:

Letztlich wurde die Bereitschaft zum Aufbau einer *Case-Schule* untersucht, da diese nicht nur als Knowledge Transfer und praktisches Unterrichtsmittel angesehen wird, sondern auch als Option direkter monetärer Einnahmen aus dem kostenpflichtigen Verkauf der Fallstudien⁸⁵. Zudem generiert das Prestige, welches mit dem öffentlichkeitswirksamen Bereitstellen von praktischen und vor allem auf die russische Wirtschaft orientierten Fallstudien erhöht werden kann, wiederum neue Programmteilnehmer. Gleichzeitig erhöht sich der Radius der an der GSBA tätigen Dozenten, die als Gastlehrer von anderen Schulen eingeladen werden können. Letztlich aktualisieren Fallstudien, die gemeinsam mit Absolventen aus der praktischen Realität erarbeitet wurden, das eigene Lehrprofil. 100 % der Logistiker sind bereit, an der Erarbeitung von Fallstudien mitzuwirken. Bei den EMBAAs sind es 75 %. Die Modularen MBAs sind mit 71 % bereit, hier aktiv zu werden. Auch die Mehrheit der Abend-MBAs ist mit 67 % bereit, an der Erarbeitung von Fallstudien mitzuwirken.

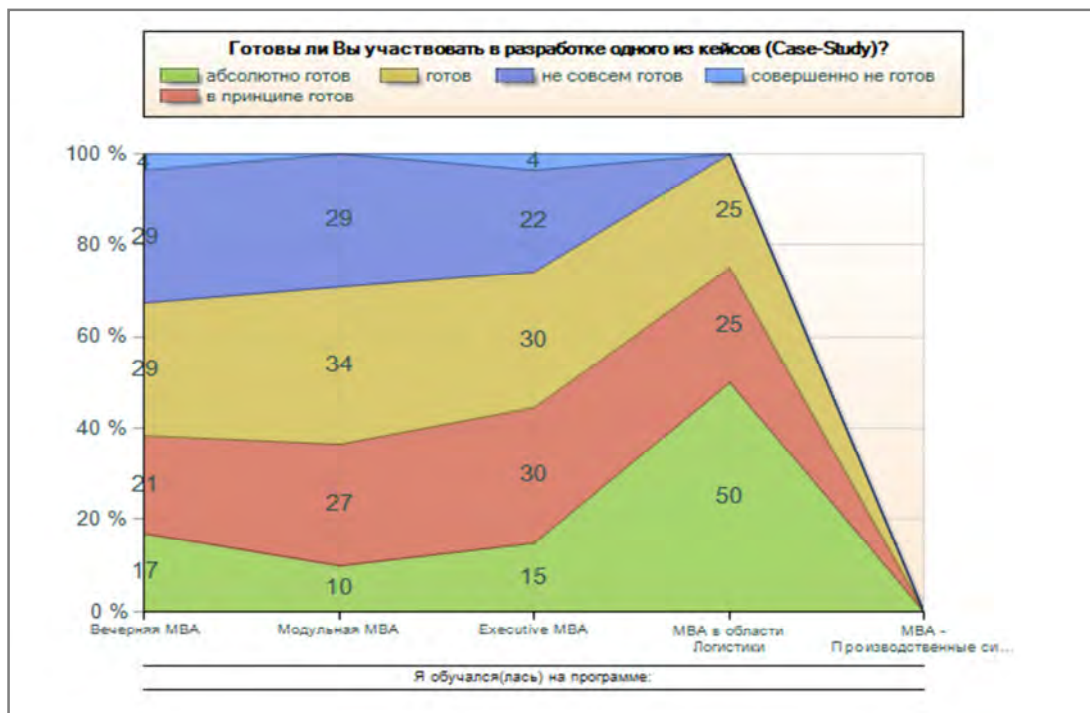


Abb.21: MBA-Programme und Case-Studies Mitwirkung

Sind Sie bereit, an der Ausarbeitung einer Fallstudie (Case-Study) mitzuwirken?/Ich studierte im Abend-MBA, Modul-MBA, Executive-MBA, Logistik, Produktionssysteme.

Generell ist eine Bereitschaft vorhanden, im Bereich **Lehre**, **Knowledge Transfer** oder im Aufbau einer **Case-Schule** mitzuwirken, wobei die aktive Mitarbeit in der Ausarbeitung von praktischen Fallstudien am stärksten ausgeprägt ist, während die Bereitschaft im Lehrprozess mitzuwirken sowie über **Best-Practise**, **Mentorentätigkeit** oder **Pro-bono** tätig zu werden, weniger intensiv ausgeprägt ist. Im Bereich Pro-bono muss die GSBA Überzeugungsarbeit leisten. Werden keine monetären Honorationen ausgezahlt, sollten Kontakte und Image als Gegenleistung angeboten werden. In den Bereichen Lehre und Knowledge Transfer über

⁸⁵ Es existiert keine eigene russische Case-Schule.

Mentorentätigkeit und Best-Practice sharing können durch zielgerichtetes Alumni-Management versteckte Ressourcen aktiviert werden.

Aus der Umfrage geht deutlich hervor, dass zwar die Services als wichtig erachtet werden, die aktive Bereitschaft hingegen, an solchen Maßnahmen mitzuwirken, geringer ausfällt. Hier wird viel Initiative und Leistung (Überzeugungsarbeit, selbst Best-Practice in den einzelnen Bereichen anbieten) seitens der GSBA eingefordert. Es bleibt offen, ob die geringere Bereitschaft eine soziale Einstellung darstellt, professionelles Know-how nicht mit Dritten zu teilen, oder ob lediglich die gesellschaftliche Akzeptanz für diese Art von Sharing fehlt.

6.5. Erwartungen und Gegenleistungen

Als direkte Gegenleistung für die zu erbringenden Aktivitäten im Alumni-Bereich erwarten

- 48 % aller Befragten kostenlose Seminare,
- 65 % aller Befragten Kontakte,
- 54 % professionelle Unterstützung und Consultingleistungen seitens der GSBA Dozenten,
- 21 % aller Befragten wünschen, die eigene Firma, Leistungen oder Produkte sowohl über die GSBA als auch die Lehrveranstaltungen zu promoten.
- 15 % aller Befragten gaben alternative Vorstellungen an, u.a. soziales Kapital und Imageerhöhung des GSBA-Diploms sowie selbst Lehren zu dürfen.

Generell ergaben die offenen Antworten ein breites Spektrum an Ideen und Wünschen. Dennoch müssen einige Angebote hinterfragt werden, wie z.B. die Effektivität kostenloser Seminare. Zwar besteht der Wunsch, über kostenlose Fortbildungsangebote weiterhin den eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern und dem Streben nach LLL⁸⁶ nachzukommen, doch gaben 63 % der Kohorte an, überhaupt nicht bzw. nur sporadisch an den bisher angebotenen Workshops der GSBA teilzunehmen. Weiterhin werden die bisherigen Aktivitäten der GSBA im Bereich Absolventenpflege z.T. als schwach eingeschätzt:

- „[...] где обещанные телефоны? В ВШБ к инициативам выпускников интерес слабый.“⁸⁷

In der Auswertung der *offenen Fragen* lassen sich folgende konkrete Blöcke definieren, wenn es um Erwartungen bzw. Gegenleistungen für von den Absolventen erbrachte Leistungen geht:

- Status
- LLL
- Networking – contacts

⁸⁶ Life Long Learning.

⁸⁷ „[...] wo sind die versprochenen Telefone! An der VŠB scheint das Interesse an den Absolventen gering zu sein!“

a) Status:

Das Ziel der GSBA ist es, eine führende Business-Elite auszubilden (upper middle-class, lower-upper class). Die Absolventen entsprechen generell dieser sozialen Integration und erwarten im Sinne Maslows **Status** über einen elitären Absolventen-Verein mit einer beschränkten Möglichkeit der Mitgliedschaft u.a.

- „закрытая социальная сеть выпускников“⁸⁸
- „клуб своих“⁸⁹
- „клуб на платной основе“⁹⁰.

Zum Status gehört auch, dass die Alumni sich als Kapital der Schule betrachten und durch sinnvolle und vor allem auch öffentlichkeitswirksame Aktivitäten den Status bzw. das Image der Schule heben und somit auch ihren Status. Genannt wurde u.a. das Aktivwerden im sozialen Bereich/Charity. Ebenso wurde angemerkt, dass ein Absolventenverein die eigene professionelle Karriere fördern würde:

- „Для того чтобы ВШШ МГУ стало настоящим брендом и продвигало своих выпускников“⁹¹
- „[...] выпускники - самые надежные источники информации о школе и люди на успехе которых во многом держится авторитет школы.“⁹²
- „Для продвижения, создания положительного имиджа выпускников МВА, реализации общих программ (например, создание фонда социальной значимости.“⁹³
- „[...] объединение выпускников - это основа построения долгосрочного рейтинга ВШБ, то есть, чем элитнее клуб выпускников, тем выше стоимость торговой марки ВШБ.“⁹⁴
- „[...] система непрерывного карьерного роста выпускников ВШБ [...]“⁹⁵

Die GSBA soll für ihre Absolventen folglich Lobbyarbeit betreiben, um einerseits den Status zu heben und andererseits die gesellschaftliche Akzeptanz eines MBA-Abschlusses zu fördern. Dies wiederum hebt nicht nur den Status der Absolventen sondern auch das Image der GSBA. Als Beispiel für gesellschaftlich akzeptierte Aktivitäten wurde u.a. das Projekt Soči 2014 der Business School Skolkovo⁹⁶ genannt.

⁸⁸ „ein geschlossenes Absolventennetzwerk“

⁸⁹ „Klub der *Eigenen*“

⁹⁰ „eine Vereinigung auf kostenpflichtiger Basis“

⁹¹ „Damit die VŠB eine echte Marke wird und seine eigenen Absolventen weiter fördert.“

⁹² „[...] die Absolventen – das sind die zuverlässigsten Informationsquellen der Schule und jene Personen, die den Erfolg und die Autorität der Schule aufrecht erhalten.“

⁹³ „Für den Fortbestand, für den Aufbau eines positiven Images der VŠB-Absolventen, zur Realisierung gemeinsamer Programme (z.B. der Errichtung eines Sozialfonds).“

⁹⁴ „[...] eine Absolventenvereinigung – das ist der Beginn eines längerfristigen positiven Ratings der VŠB, d.h. je elitärer der Absolventenklub desto teurer die Marke VŠB.“

⁹⁵ „[...] das ist ein System einer fortlaufenden Karriereförderung der Absolventen [...]“

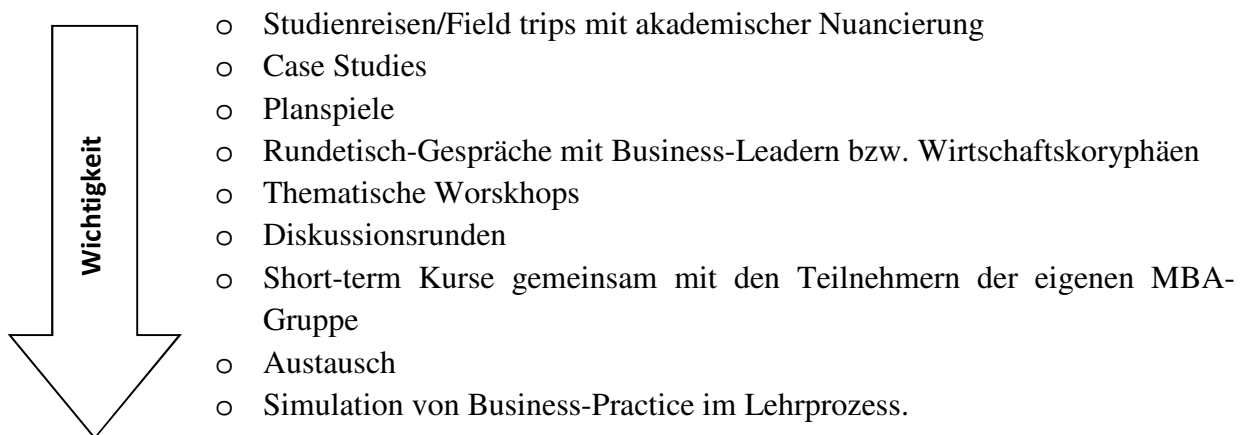
⁹⁶ Eine Projektgruppe hatte dort für die Olympiade 2014 einen entsprechenden Business-Plan erstellt. Dieser wurde für die Vorbereitungen zur Olympiade von der Regierung der RF umgesetzt.

- „Если ВШБ выстроит систему менторства, поддержки выпускников и уч-ся через клубы, e-Alumni, лоббирование выпускников в важные проекты, венчурные вложения поддержки идей уч-ся и выпускников и т.д.“⁹⁷
- „Безусловно степень MBA до сих пор вызывает у некоторых работодателей и их менеджеров или зависть или полное неприятие. Необходимо создать что-то вроде клуба выпускников, тк. это - другие люди с совершенно другим сознанием.“⁹⁸
- „Лучше будет выстроить систему приглашения в лучшие проекты через ассоциации и лоббирование присутствия в таких проектах выпускников ВШБ. Например проекты Сколково, Сочи 2014 и многие другие.“⁹⁹

In den letztlich genannten Antworten wird eine Erwartungshaltung deutlich: „Tue Gutes und rede darüber.“

b) LLL, Life Long Learning:

Im Anschluss an den MBA erhoffte sich eine Mehrheit der befragten Absolventen eine Fortsetzung des Lehr-Inputs. Es wurde die Befürchtung geäußert, dass durch den radikalen Beziehungsabbruch nach dem MBA die erworbenen Kenntnisse schnell verloren gingen bzw. nicht weiter optimiert werden könnten. Daher wurde angemerkt, dass über einen längeren Zeitraum in verschiedenen Formen dem Life Long Learning Rechnung zu tragen und der Kontakt zu den Lehrern und Professoren der GSBA aufrecht zu erhalten sei. Darunter verstanden wurde u.a.



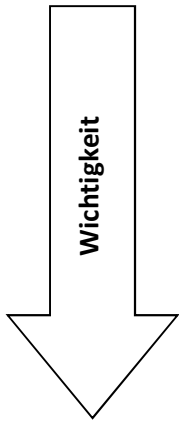
⁹⁷ „Wenn die VŠB eine Mentorenschule einrichtet, dann bedeutet das eine Unterstützung der Absolventen und Studierenden über die Vereinigung, e-Alumni, Lobbyarbeit für die Absolventen und deren Projekte sowie zukunftsfähige Einlagen in die Ideen der Studierenden und der Absolventen usw.“

⁹⁸ „Unbestreitbar ruft der Titel MBA bis heute unter einigen Arbeitgebern und Managern entweder Neid oder Unverständnis hervor. Daher ist es unbedingt erforderlich, so etwas wie einen Alumni-Klub zu formieren, da dies vollkommen andere Menschen mit einem vollständig anderem Verständnis sind.“

⁹⁹ „Besser wäre es, über die Absolventenvereinigung zur Teilnahme an den besten Projekten aufzurufen und dadurch Lobbyarbeit für die Absolventen über die VŠB zu betreiben. Wie zum Beispiel das Projekt von Skolkovo, Soči 2014 und andere.“

c) Netzwerkarbeit – Kontakte:

Die Absolventen sehen in einer Alumni-Vereinigung ein großes Potential im Bereich Netzwerk und Kontakte. Geäußert wurden:



- Soziales Kapital - Austausch mit allen MBA-Absolventen
- Konsultationen untereinander und mit der GSBA
- Unterstützung im Bereich Projektmanagement
- Unterstützung im Bereich Business Plan, Investments
- Unterstützung bei Start-ups
- Austausch von Erfahrungen, Know-How und Knowledge Transfer
- Hohes Potential, neue Geschäftsprojekte in die Wege zu leiten
- Synergieeffekt mit der GSBA: die GSBA gibt professionelle Unterstützung, dafür erhält die GSBA praktische Wirtschaftsinputs durch die Absolventen.
- Best-Practice Sharing nur unter den Alumni-Absolventen

Dafür erwarten die Absolventen ein professionelles Kontaktnetzwerk, E-Alumni sowie ein praktikables online-Forum.

7. Professionelles Kundenmanagement an der GSBA

Unter Berücksichtigung des vor allem finanziellen Nutzens der Implementierung einer professionellen Absolventenvereinigung können in Auswertung der Erhebungsdaten folgende grundlegende Schlüsse gezogen werden:

1. Die Implementierung von Kundenorientierung über Alumni-Arbeit sollte als strategisches Ziel der GSBA definiert werden.
2. Die Gründung eines Alumnivereins mit Charter, Mission, der Festlegung strategischer Ziele und Aufgaben [unter Berücksichtigung von Exklusivität, LLL, Networking] ist seitens der Absolventen grundlegend erwünscht.
3. Um professionell mit den Absolventen zusammenarbeiten zu können, müssen seitens der GSBA Start-up-Investitionen vorgenommen werden, damit personelle, materielle und technische Ressourcen bereitgestellt werden können. Im Anklang an eine professionelle Zusammenarbeit mit den Absolventen ist langfristig die Einwerbung von zusätzlichen finanziellen Ressourcen möglich.

a) Aufgaben und Aufgabenverteilung im Ergebnis der empirischen Studie

Im Ergebnis der Studie wurde festgestellt, dass die Aufgaben einer professionellen Alumni-Vereinigung **zentral** durch die GSBA Administration gesteuert werden sollten. Die Alumni sehen sich vor allem in der **dezentralen** Aufgabenverteilung.

Es wurde festgestellt, dass alle personenbezogenen Arbeiten, die stark organisatorisch-koordinierend sind, von zentraler Stelle aus durchgeführt werden sollten, während jene Bereiche, die auch zum professionellen Nutzen der Alumni generieren, anteilig dezentral erledigt werden können (Outsourcing einzelner konkreter Aufgaben). Alle Aufgaben die Strukturbildung und Ressourcenaufbringung betreffend, müssen tendenziell zentral durchgeführt werden.

Dadurch ergibt sich folgendes Bild, welches von der Verteilung der Aufgaben in westlichen Bildungsländern im Bereich Alumni-Arbeit divergiert. Dominiert in der westlichen Alumni-Arbeit eine dezentrale Organisation, so überwiegt hier der zentrale Aspekt. In westlichen Alumni-Vereinigungen ist – zumindest in der theoretischen Perzeption¹⁰⁰ – der dezentral organisierte Anteil an Aktivitäten höher als es im Ergebnis der Studie für das russische Beispiel festgestellt wurde.

Aufgabe	Aufgabenverteilung
<i>Kontaktmanagement</i>	
Datenverwaltung	Zentral
Veranstaltungen	Zentral – dezentral
Aktionen	Zentral – dezentral
Plattform	Zentral
<i>Service – Management</i>	
E-Mailadresse	Zentral
Career-Service	Zentral – dezentral
professionelle Karriereplanung – Betreuung	Zentral – dezentral
Jobbörse	Zentral – dezentral
LLL	Zentral – dezentral
Status	Zentral
Kontakte – Networking	Zentral – dezentral
<i>Alumni-Management</i>	
Fundraising Unternehmenskontakte	Zentral
Einwerbung monetärer Leistungen	Zentral
Einwerbung nichtmonetärer Leistungen	Zentral ¹⁰¹

b) Kontaktmanagement

Damit der Kontakt, der mehrheitlich von den Absolventen gewünscht ist, initiiert bzw. erhalten bleiben kann, ist es erforderlich, professionelles Kontaktmanagement zu implementieren. Ein erster Schritt kann das Erstellen einer zentralen Kontaktdatenbank unter

¹⁰⁰ Vgl. Klumpp/Langer 2004: 12.

¹⁰¹ Vgl. grundsätzliche Aufteilung Klumpp/Langer 2004: 12. Die Daten hier sind entsprechend der Untersuchungsergebnisse angepasst.

Zuhilfenahme von MIP (Marketing Information Providers) sowie einer Kompetenzdatenbank sein. Dient die Kontaktdatenbank vor allem dem Management der Alumni, kann die Kompetenzdatenbank dem professionellen Netzwerkbedürfnis der Absolventen Rechnung tragen. Die Daten können dann auf einer regelmäßigen Basis durch die GSBA Administration aktualisiert werden. Für den Anfang ist eine jährliche Aktualisierung ausreichend, damit ein down-grade bzw. ein up-grade der einzelnen Alumni vorgenommen werden kann.

Voraussetzungen für das Einrichten einer professionellen Datenbank sind neben personeller Delegation seitens der GSBA vor allem Investitionen in professionelle Software. Aber auch die Bereitschaft der Absolventen, tatsächlich alle gewünschten Informationen Preis zu geben, ist nicht unbedingt bei der Mehrheit der Befragten eindeutig vorhanden¹⁰².

Auch sollten die Daten möglichst genau erhoben werden, damit der Anspruch der Individualität bzw. Exklusivität eingehalten werden kann. Dies bedeutet zum einen, dass der Kunde Student/Absolvent als ein individuelles Marktsegment behandelt wird. Zum anderen kann durch das genaue Erfassen frühzeitig erkannt werden, in welchen Bereichen der aktiven Mitwirkung der Absolvent angesprochen werden kann und vor allem angesprochen werden möchte (Utilisierungsgrad).

Ziel der Datenerhebung sollte das Identifizieren der Alumni Freshmen, Junior, Senior sowie Top-Alumni sein, der es den zentralen Koordinatoren erlaubt, die Absolventen gemäß ihres Status an unterschiedlichen Aktivitäten zu beteiligen.

c) Veranstaltungen/Aktionen/LLL

In der Umfrage hatten die Teilnehmer die Option, Ideen zu äußern, welche Art von initiierten Veranstaltungen gewünscht wird. Einerseits wurden Maßnahmen sozialen Charakter mit akademischer Nuancierung gewünscht. Andererseits sollte dem Anspruch des LLL Rechnung getragen werden. Daher kann zentral ein Jahresplan erstellt werden, in welchem beiden Ausrichtungen genügend Gewichtung gegeben wird. Dieser Jahresplan kann rechtzeitig den Alumni zugeschickt werden (Planungssicherheit) sowie auf der Alumni-Webseite veröffentlicht bzw. durch andere Kommunikationskanäle u.a. *facebook* oder *vkontakte* kommuniziert werden (Pressearbeit). Zuständigkeiten und Anmeldekriterien sollten angegeben sein, ebenso Ziele und Sinn der Veranstaltungen. Es ist darauf zu achten, dass ein Exklusivitäts- und Individualitätsanspruch eingehalten wird, d.h. keine Überladung/Überlastung mit Themen, Abwechslung in den Veranstaltungen und jahreszeitlich Anpassbarkeit sind empfehlenswert. Bei der Organisation von Veranstaltungen ist eine zentral-dezentrale Aufgabengestaltung möglich, d.h. zielgerichtetes Involvement der Alumni je nach Anbindung des Veranstaltungscharakters (Freshmen, Junior, Senior, Einladung von Top-Alumni). (Unterstützungsfunktion der GSBA, Reaktion und Aktion im Wechsel). Vorstellbar wären u.a. folgende Veranstaltungen:

¹⁰² Bei Pausits findet sich eine ausführliche Tabelle mit empfohlenen Daten, die erhoben werden sollten. Vgl. Pausits: 2005: 144.

- soziale Veranstaltungen (Thinking & Drinking)
 - o Jahrgangstreffen
 - o einen Tag als Tag der Absolventen initiieren
 - o Treffen zum Gründungstag der GSBA
 - o Neujahrsball
 - o Dinner out
 - o Sportliche Veranstaltungen (Bowling, Fußball, Sportschießen) – hier Wettkampfcharakter mit anderen Schulen angeregt -> Charity Charakter (Teilnahmegebühren als Spenden für Wohltätige Zwecke stiften)
 - o Barbecue oder Picknick
 - o auf monatlicher Basis thematische Treffen

- Professionelle Veranstaltungen
 - o Interessengruppen bilden
 - o Seminare, Workshops, Diskussionsrunden, Rundetische-Gespräche unter Beteiligung der Alumni als Referenten
 - o Einladung von Top-Alumni zu informativen Veranstaltungen
 - o Field Trips im Zwei- oder Dreijahresrhythmus

- Veranstaltungen zur Imageverbesserung
 - o Charity
 - o Kamingespräche
 - o Dinner Out
 - o GSBA Gründungstagfest als kollektiv bindende Veranstaltung
 - o Einladung zu einer Case Schule Sitzung, in der mit den Absolventen an konkreten Fallbeschreibungen gearbeitet wird – Errichtung einer eigenen Case Schule

Die Veranstaltungen können dokumentiert und zeitnah in den entsprechenden Medien veröffentlicht werden. Zu Großveranstaltungen bzw. Veranstaltungen, die das Image heben, können Press Releases geschaltet bzw. die Presse eingeladen werden. Für alle Maßnahmen gilt: *Tue Gutes und rede darüber*. Die GSBA benötigt eine gezieltere und positivere Außenwirkung.

d) Service-Management/Career-Service, Jobbörse

Im Bereich Service wünschen die Alumni sowohl eine Jobbörse als auch eine individuelle Beratung in der persönlichen Karriereplanung. Was unter einem Career-Center zu verstehen ist, war den Befragten allerdings nicht immer eindeutig klar. Bei der Mitarbeit an der Errichtung dieser Dienstleistungszentren ist die Mehrheit bereit, aktiv mitzuwirken, da hier ein professioneller Nutzen gesehen wird. Dennoch muss diese Dienstleistungen zuerst zentral auf Initiative der GSBA eingerichtet werden, d.h. ein professionelles Alumni-Management ist die Grundvoraussetzung und der Wegbereiter einer erfolgreichen Integration von Alumni in den Bereich Service-Management. Die Alumni selbst können das, auch wenn entsprechendes

Interesse und die Bereitschaft dafür vorhanden sind, allein nicht bewältigen. Hierzu ist seitens der GSBA eine professionelle Beratungsgruppe aufzustellen, die ein Grundlagenpapier erarbeitet, in welchem die Ziele und der Aufbau dargelegt sind. Weiterhin kann eine generelle Bedarfsanalyse durchgeführt werden, die genau die gewünschten Dienstleistungen erfragt sowie das mögliche Leistungsspektrum einzugrenzen hilft. Partner, insbesondere unter den Absolventen, sollten definiert werden. Bei der Abfrage der Absolventen ist darauf zu achten, dass Gegenleistungen gewährt werden und der professionelle Nutzen für die teilnehmenden Absolventen ersichtlich wird.

e) Image/Prestige

Über das, was man Gutes tut, öffentlich zu reden, empfinden die Absolventen der GSBA als wichtig, denn diese Form der Außenwirkung führt zur Imageerhöhung. Die Befragten leiten eine Imageerhöhung direkt auf die GSBA zurück, denn je höher das Image der Schule desto besser das Image ihres Abschlusses. Ihnen ist wichtig, sich selbst im guten Ruf ihrer Schule zu sonnen. Das Image der Schule kann erhöht werden durch:

- Errichtung eines Alumni-Clubs
- Öffentlichkeitswirksame Tätigkeit
- Charity
- Lobbyismus
- Großprojekte mit Staat und Verwaltung
- Ausstellen von Diplomen mit Unterschriften von bekannten Größen aus Politik (z.B. Bildungsminister, Moskauer Bürgermeister usw.)
- Errichtung einer eigenen Case Schule.

Zur Prestigeerhöhung gehört ein Exklusivitätscharakter, der von den Absolventen eindeutig eingefordert wird. Exklusivität kann u.a. erreicht werden durch:

- Zugangsbeschränkungen zum Alumni-Club,
- Zusammenarbeit in wichtigen Projekten nur mit den Alumni,
- Dienstleistungen, die nur den Alumni zugänglich sind,
- Werben mit Top-Alumni,
- Merchandising Produkte für Alumni.

Gerade der letzte Aspekt steht in direkter Verbindung zum Merchandising. Kleine Give Aways, die nur den Alumni übergeben werden und nicht käuflich zu erwerben sind (T-Shirts, Kugelschreiber, Tassen, Aufkleber, Diplome, die gerahmt werden können usw.) evozieren ein gewisses Verlangen, zu dieser exklusiven Gruppe dazuzugehören. Gleichzeitig verdeutlichen diese materialisierten Symbole den in der Umfrage artikulierten Exklusivitätswunsch. Es sollte diesbezüglich eine Analyse durchgeführt werden, welche Kleinobjekte zur Klientel passen und in welchem Preissegment diese angefertigt werden sollten. Diese Analyse selbst kann in einem gemeinsamen Projekt mit den Alumni bzw. mit den aktiven MBA-Studenten als Projekt initiiert werden (Bindungseffekt, Zugehörigkeitswunsch evozieren).

f) Ressourcenakquise

Eine der grundlegenden Aufgaben der vorliegenden Studie war es herauszufinden, ob über das Errichten einer professionellen kundenorientierten Managementstrategie ein finanzieller Zugewinn für die GSBA erzielt werden kann. Neben einer grundsätzlichen Beteiligungsbereitschaft seitens der Absolventen sowie der notwendigen Schaffung wichtiger Strukturen seitens der GSBA kann im Ergebnis festgestellt werden, dass langfristig zusätzliche finanzielle Mittel über die Kooperation mit den Absolventen akquiriert werden können. Dies kann über zwei Wege erfolgen: sowohl direkte *materielle Akquise* als auch indirekte, also *immaterielle Akquise*.

(1) Materielle Akquise:

Materiell können über folgende Ressourcen direkte Mittel eingeworben werden:

- Mitgliedsbeiträge
 - o kurzfristige Bindung über ein Jahr kostenlose Mitgliedschaft
 - o langfristige Bindung über jährliche Mitgliedsbeiträge zwischen 1000 und 10.000 Rubel
- Spenden
 - o Einrichten eines Spendenfonds
 - o Ermöglichen von anonymen Spenden
 - o Jährliche Spendensammelveranstaltungen
- Sachmittel
 - o Listen von Sachleistungen, die eingeworben werden sollen (Transparenz und Eindeutigkeit)
 - o direktes Ansprechen einzelner Alumni mit Aufforderung, einen Betrag für bestimmte Sachmittel/Projekte zu spenden
- Einnahmen aus dem Verkauf der Cases
 - o Fallstudien, die an der GSBA erarbeitet werden, entweder über die Webseite als kostenpflichtige downloads zur Verfügung stellen oder in jährlichen Publikationen veröffentlichen
- Einnahmen aus dem Verkauf von Merchandising.

(2) Immaterielle Akquise:

Immateriell können folgende Leistungen einen finanziellen Mehrgewinn erwirtschaften, wenn die GSBA entsprechende Überzeugungsarbeit leistet und gezielt über ein strategisches Alumni-Management mit den Alumni zusammenarbeitet:

- Mentoring und
- Pro-bono sowie
- Zusammenarbeit im Career-Center, Jobbörse, Karriereplanung.

- Nicht nur das Betreuen von Studenten, sondern auch der implizierte Netzwerkcharakter kann neben Knowledge Transfer Einfluss und Zugang zur Wirtschaft und zu politischen Kreisen bringen, der im Gegenzug wieder direkte Ressourcen über mögliche Projektzusammenarbeit oder Spenden generiert.
- Lehre
 - Nicht nur der Knowledge Transfer von Lehrern aus der unternehmerischen Praxis, sondern auch der Netzwerkcharakter und mögliche Zugang zu Projekten und Kooperationen bringen immaterielle Ressourcen. Auch werden Honorargelder für Lehraufträge eingespart, wenn die Lehre pro bono ausgeführt wird.
- Ausarbeitung von Fallstudien
 - Die GSBA hat die Möglichkeit, mit ihren Absolventen/Studenten, Fallstudien zu erarbeiten, die Praxisbezug haben, Aktualität nachweisen und exklusiv sind. Neben dem Statuszugewinn einer eigenen Case-Schule ist es ein einträgliches Geschäft, die Fallstudien zu verkaufen. Gleichzeitig wird die Qualität der Lehre erhöht. Die GSBA wäre die erste russische Graduate School, die eine eigene Fallschule eröffnet (Prestige).

Als Gegenleistung für die finanzielle Unterstützung erwarten die Absolventen:

- Transparenz und Rechenschaft (in Form von jährlichen bzw. halbjährlichen Berichten),
- Werbung,
- offizielle Danksagungen.

Das Ergebnis der vorliegenden empirischen Studie belegt, dass über ein strategisches CRM mit Fokussierung auf Higher Education die Implementierung eines kundenorientierten Konzeptes, des Student Relationship Management (SRM) an der GSBA der MGU möglich ist. Gleichzeitig kann die Option einer zusätzlichen Ressourcenakquise über zielgerichtetes Revitalisierungs- und Alumni-Management als positiv eingeschätzt werden.

Im Ergebnis der empirischen Studie konnte festgestellt werden, dass sowohl die Kundenzufriedenheit mit dem Geschäftsverhältnis als auch mit dem Geschäftsergebnis hoch ist wie auch die emotionale Bindung zur Alma Mater GSBA. Es ist eine generelle Bereitschaft vorhanden, mit der GSBA als Alumnus/Alumna zusammenzuarbeiten.

Darauf aufbauend kann ein gezieltes Revitalisierung- und Alumni-Management materielle und immaterielle Ressourcen freisetzen. Voraussetzung dafür ist, dass die GSBA SRM als strategisches Instrument implementiert und sowohl personelle als auch materielle Ressourcen für den Aufbau eines Kontaktnetzwerkes bereitstellt. Start-up Investments sind erforderlich, damit als Ergebnis ein im Gegensatz dazu stehender Mehrgewinn aus der Zusammenarbeit mit den Absolventen generiert werden kann.

Neben der Generierung von finanziellen Ressourcen sind indirekte Gewinne impliziert, die sich aus der Zusammenarbeit mit den Alumni ergeben. Diese sind vor allem im Image- und Prestigezugewinn angelegt, die in der Perpetuierung zu einer höheren Bewerberzahl führen

und diese wiederum zu einem Statuszugewinn, der als Konsequenz neue Quellen und Zugänge zu materiellen und immateriellen Ressourcen öffnet.

Das Ergebnis der Studie gibt auf Gesamtrussland nur einen Ausschnitt frei. Die GSBA an der MGU gehört zu einer der ältesten russischen Hochschuleinrichtungen. Sie liegt im nationalen Trend im Sinne von Prestige und Ansehen weit vor anderen Einrichtungen. Sie kann auf einer historisch gewachsenen, regional übergreifenden Reputation aufbauen, die nicht für alle universitären Einrichtungen der Russischen Föderation auf eine ähnlich positive Tendenz schlussfolgern lassen, aber dennoch belegen, dass Alumni-Arbeit an Hochschulen der Russischen Föderation möglich ist..

Anhang

(1) Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Unternehmerischer Prozess im Dienstleistungsbetrieb Hochschule
Abbildung 2	Phasen der Entwicklung des CRM
Abbildung 3	Stufen des Student Life Cycle Models
Abbildung 4	Verlaufskurve Beziehungsintensität
Abbildung 5	Alumni-Phasen und Integration
Abbildung 6	Alumni Nutzen-Kosten
Abbildung 7	Zufriedenheit Geschäftsbeziehung-Zeitebene
Abbildung 8	Zufriedenheit Geschäftsbeziehung – MBA-Programm
Abbildung 9	Zufriedenheit Geschäftsergebnis – Zeitebene
Abbildung 10	Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Geschäftsbeziehung
Abbildung 11	Student-Student Zufriedenheit – Zeitebene
Abbildung 12	Zufriedenheit soft factors
Abbildung 13	Hochschulbindung – Zeitebene
Abbildung 14	Gehaltszuwachs und Bereitschaft, finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen
Abbildung 15	Verhältnis Sponsoring – Notwendigkeit einer Alumni-Vereinigung
Abbildung 16	Volontär in der Lehre
Abbildung 17	MBA-Programme und Lehrbereitschaft
Abbildung 18	MBA-Programme und Pro-bono
Abbildung 19	MBA-Programme und Mentorentätigkeit

Abbildung 20

MBA-Programme und Best-Practice

Abbildung 21

MBA-Programme und Case-Studies Mitwirkung

(2) Literatur

- Agranovich, B.: Tomsk Polytechnic University, In: M. Shattok/E. Knjazev/N. Pelikhov/A. Sandgren/N. Toivonen (Hrsg.): *Entrepreneurialism and the transformation of Russian universities*. International Institute for Educational Planning: Paris 2004: 191-200, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139013e.pdf>. [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].
- Balke, M./Mut, A./Stroop, M./Stratmann, D.: *Marketingkonzept für Alumni-Projektarbeit*. Norderstedt 2006.
- Bellabara, A./Radtke, P./Wilmes, D.: *Management von Kundenbeziehungen. 7 Bausteine für ein effizientes Kundenmanagement*, Köthen 2002.
- Berghorn, G.: Hochschulen in Russland, In: GATE – Germany (Hg.): *Länderprofile. Analysen – Erfahrungen – Trends. Edition Russland*. Bonn 2009: 9-13.
- Berghorn, G./Kamensky, H./Lanzendorf, U.: Russlands Hochschulsystem im Umbruch – Öffnung als Entwicklungspriorität, In: G. Gorzka/U. Lanzendorf: *Russlands Hochschulen und Forschungseinrichtungen auf dem Weg nach Europa. Eine aktuelle Bestandaufnahme*, Kassel University Press GmbH: Kassel 2006: <http://www.ihep.org/assets/files/gcfp-files/GERASSESSRUSS.pdf> [zuletzt eingesehen am 23. Februar 2011].
- Bikbov, B.: *How Russian universities became the future of the world education* vom 1. Juli 2010, <http://www.eurozine.com> [zuletzt eingesehen am 10. November 2010].
- Brasch, C.-M./Köder, K./Rapp, R.: *Praxishandbuch Kundenmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele, Checklisten nach dem ULTIMA-Ansatz*. Weinheim 2007.
- Bulgakova, N.: *Pljusy i minusy normativno-poduševogo financirovanija vuzov* (1. Oktober 2009), <http://www.hse.ru/news/11453064.html> [zuletzt eingesehen am 28. August 2011].
- Číslo učebních zavedení po regionam Rossijskoj Federacii (na načalo učebnego goda), http://stat.edu.ru/scribd.cgi?act=listDB&t=2_6_4&group=okr1001&tttype=0&Field=A1&Field=A6&Field=A23&Field=A24&Field=A25&Field=A35&Field=A36&Field=A37&Field=A38&Field=A39&Field=A40&Field=A41&Field=A42 [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].
- Dillerup, R./Rögner, S.: Kundenanalyse, In: Klein/Vigas/Zehetner (Hrsg.): *Der Controllingberater*, Heft 8, Haufe 2006, <http://isc.hs-heilbronn.de/Publikationen/Kundenanalyse.pdf> [zuletzt eingesehen am 13. September 2011].
- Elite Uni Harvard verzockt Millionen an der Börse* vom 16. Dezember 2008, In: Welt online, In: <http://www.welt.de/finanzen/article2826698/Elite-Uni-Harvard-verzockt-Milliarden-an-der-Boerse.html> [zuletzt eingesehen am 4. November 2010].
- Fabisch, N.: *Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr*. München 2006.
- Fecher, B.-P.: *Das Bild einer erfolgreichen, kundenorientierten Universität. Betriebliches Kommunikationsmanagement*. GRIN-Verlag 2007. [Download am 18. Oktober 2010, <http://www.grin.com/de/e-book/81838/das-bild-einer-erfolgreichen-kundenorientierten-universitaet?partnerid=googlebooks>.]
- Federal'nyj zakon o vnesenii izmenenij v zakon Rossijskoj Federacii „Ob Obrazovanii“ i federal'nyj zakon „O vysšem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii“ v časti provedenija Edinnogo*

- Gosudarstvennogo Eksamena*, Nr. 17-F3 vom 9. Februar Januar 2007, Red. vom 1.12.2007 Nr. 309-F3, <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=73203> [zuletzt eingesehen am 8. Juni 2011].
- Giebisch, P.: *Hochschulfundraising in Deutschland 2004 – 2006*. CHE-Centrum für Hochschulentwicklung 2007, http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising2007.pdf [zuletzt eingesehen am 22. Oktober 2010].
- Golenkov, V.: Orel State University: a Russian University model of the new formation, In: Shattock, M./Knjazev, E./Sandgren, A./Toivonen, N.: *Entrepreneurialism and the transformation of Russian universities*. International Institute for Educational Planning, Paris 2004: 200-210, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139013e.pdf> [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].
- Harvard Alumni Website (1): <http://www.alumni.harvard.edu/give>. [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].
- Harvard Alumni Website (2): <http://www.alumni.harvard.edu/volunteer>. [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].
- Huisman, J./Pausits, A.: *Higher Education Management and Development. Compendium for Managers*, Münster 2010.
- Iz-za demografičeskoj situacii čislo studentov v Rossii sokratitsja vdvoe* (3. Januar 2010), http://www.infox.ru/science/enlightenment/2010/01/03/Fursyenko__iz_za_dye.phtml [zuletzt eingesehen am 27. November 2011].
- Ivojlva, I.: *Akademik zastupit na vachtu. Rossii chvatit sotni universitetov, sčitaet prezident GU-VŠE, Aleksandr Šochin*, In: Rossijskaja Gazeta 5418 (42) vom 1. März 2011, <http://www.rg.ru/2011/02/28/shohin-site.html> [zuletzt eingesehen am 15. Mai 2011].
- Kitaev, I.: *Entrepreneurialism of Russian Universities in European and International Perspectives*, In: Journal of Innovation Economics 1/2008, Heft 1: 155-84. <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2008-1-page-155.htm> [zuletzt eingesehen am 5. November 2010].
- Kleiner-Döpke, R./Standop, D./Wirth, W.: *Management Basiswissen. Konzepte und Methoden zur Unternehmenssteuerung*, München 2006.
- Klumpp, M./Langer, M. *Zentrale und dezentrale Aufgabeverteilung in der Alumni-Arbeit*, CHE /alumni-clubs 2004, http://www.alumniclubs.net/uploads/media/acn_leitfaden01_02.pdf [zuletzt eingesehen am 25. November 2010].
- Klimov, A.A.: *Normativno-poduševoe financirovanie* (6. April 2006, http://www.smb.ru/analitics.html?id=meg_klimov [zuletzt eingesehen am 28. August 2011].
- Kljačko, T. (11. Januar 2011): *Ekonomika vysšego obrazovanija – smena modeli*, <http://www.opec.ru/1340471.html>, [zuletzt eingesehen am 26. November 2011].
- Dies.: *Gosudarstvennoe imennoe financovoe objazatel'stva – financirovanie vuza kak eksperiment*, In: Universitetskoe upravlenie 2002, 4/23: 70-3. <http://ecsocman.edu.ru/text/17675618/> [zuletzt eingesehen am 6. Juni 2011].
- Langer, F.M./Fröhner, S.: *Leifaden Alumniarbeit an Hochschulen: Nutzen des Ehemaligen in der Arbeit von Alumni-Organisationen – Theoretisch-konzeptionelle Fundierung im Relationshipmarketing und Ableitung von Handlungsempfehlungen*, In: M. Klumpp/M. Langer: (Hrsg.): *Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen*, 2005/3, In: <http://www.alumni->

clubs.net/fileadmin/dokumente/leitfaden/Leitfaden_Alumni-Arbeit_03_ Nutzen.pdf [zuletzt eingesehen am 25. November 2010].

Langer, F.M./Ziegele, F./Henning-Thurau, T.: *Hochschulbindung – Entwicklung eines theoretischen Modells. Empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis*, Universität Hannover und CHE – Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2001, http://www.che.de/downloads/hs_bindung_bericht0105.pdf. [zuletzt eingesehen am 30. September 2010].

Martyanova, T.: *Russian Education Endowments lag behind* vom 12. Mai 2010, <http://themoscowtimes.com/careercenter/article/406099.html> [zuletzt eingesehen am 5. November 2010].

Meister, St.: *Föderale Hochschulen – Russlands neue Kaderschmieden*, In: Russland – Analysen Nr. 185, 2009, <http://www.leander-analysen.de/russland> [zuletzt eingesehen am 17. September 2011].

MGIMO: <http://www.mgimo.ru/hr/strg/index.phtml> [zuletzt eingesehen am 3. September 2011].

MGU: www.mgubs.ru/index.php?sc=98 [zuletzt eingesehen am 19. November 2010].

Murav'eva, M.: *Vedučšee vuzy Rossii polučat 11 milliardov rublej* (4. Mai 2010), http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=34546 [zuletzt eingesehen am 26. Oktober 2010].

Nacional'nye Issledovatel'skie universitety, <http://mon.gov.ru/pro/niu/> [zuletzt eingesehen am 25. Mai 2011].

NES: www.nes.ru.

O reforme Rossijskogo obrazovanija, <http://sinncom.ru/content/reforma/index.htm> [zuletzt eingesehen am 26. April 2011].

Ob obrazovanii, Zakon Rossijskoj Federacii vom 10. Juli 1992, Nr. 3266-1, <http://mon.gov.ru/dok/fz/obr/3986/>. Redaktion vom 28. September 2010 [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

Pausits, A.: *Strategic Relationship Management at Higher Education Institutions*, In: A. Pausits/A. Pellert (Hrsg.): *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*. Münster, N.Y. u.a. 2007: 125-41.

Ders.: *Student Relationship Management in der akademischen Weiterbildung. Die strategische Ausgestaltung der Kundenbeziehungen an Hochschulen unter besonderer Berücksichtigung des Customer Relationship Management Ansatzes* [Dissertation] Universität Flensburg. Flensburg 2005, http://www.zhb-flensburg.de/disser/pausits_srm.pdf. [zuletzt eingesehen am 26. Oktober 2010].

Popast' v sotnju! Minobrnauki planiruet pomenjat' vsju sistemu vysšego obrazovanija, <http://poisknews.ru/articles/7802-popast-v-sotnyu.html> [zuletzt eingesehen am 19. März 2011].

Rossijskaja Federacija. Federal'nyj zakon o vysšem i poslevuzovskom professional'nom obrazovanii ot 22. Avgusta 1996 goda N 125-F3, In: Konsultant Plus, 2.2. 2011 [zuletzt eingesehen am 2. Februar 2011]

RUDN: <http://www.rudn.ru/?pagec=162> [zuletzt eingesehen am 8. November 2010].

Russische Akademie der Wissenschaften, www.ras.ru

- Russisches Bildungsministerium*: <http://mon.gov.ru/work/obr/dok/obs/3278/> [zuletzt eingesehen am 07. Juni 2011].
- Russisches MBA-Ranking*: www.allmba.ru [zuletzt eingesehen am 18. Oktober 2010].
- Schneck, O. (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaft*, München 2005.
- Schreiterer, U.: *Traumfabrik Harvard. Warum amerikanische Hochschulen so anders sind*. Frankfurt/New York: 2008.
- Sergeev, I.: *Učiteja v vuzach smogut tol'ko bogači*, In: Moskovskij Komsomol'ec, 15. April 2003, <http://physics-animations.com/miptboard/themes/1285.html> [zuletzt eingesehen am 7. Juni 2011].
- Shattock, M./Knjazev, E./Sandgren, A./Toivonen, N.: *Entrepreneurialism and the transformation of Russian universities*. International Institute for Educational Planning, Paris 2004, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139013e.pdf> [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].
- Skol'ko vuzov i studentov nužno Rossii*, <http://rggu.clan.su/news/2009-02-04-7>, [zuletzt eingesehen am 17. Mai 2011].
- Spisok pobeditelej konkursnogo otbora programm razvitija universitetov v otnošenii kotorych ustanavlivaetsja kategorija „nacional'nyj issledovatel'skij universitet“*, <http://mon.gov.ru/pro/niu/6077/> [zuletzt eingesehen am 25. Mai 2011].
- Spisok pobeditelej vtorogo konkursnogo otbora programm razvitija universitetov v otnošenii kotorych ustanavlivaetsja kategorija „nacional'nyj issledovatel'skij universitet“*, <http://mon.gov.ru/pro/niu/7168/> [zuletzt eingesehen am 25. Mai 2011].
- Sozdanie novych universitetov v federal'nych okrugach*, [www. http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/](http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/) [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].
- Teichmann, Ch.: *Die Hochschultransformation im heutigen Osteuropa. Kontinuität und Wandel bei der Entwicklung des postkommunistischen Universitätswesens*. Mit einem Vorwort von Oksar Anweiler. Stuttgart 2007.
- Dies.: *Nachfrageorientierte Hochschulfinanzierung in Russland. Ein innovatives Modell zur Modernisierung der Hochschulbildung*. Arbeitsberichte des Instituts für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg e.V.. Wittenberg 2004.
- The Russian Federation Higher Education System Development Priorities*. http://eacea.ec/tempus/participating_countries/higher/russia.pdf [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].
- The Times Higher Education Supplement 2011-2012*, <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2011-2012/276-300.html> [zuletzt eingesehen am 7. Oktober 2011].
- Toivonen, N.: State University Petrosavodsk, In: M. Shattock, E. Knjazev/A. Sandgren/N. Toivonen: *Entrepreneurialism and the transformation of Russian universities*. International Institute for Educational Planning, Paris 2004: 175-192, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139013e.pdf> [zuletzt eingesehen am 3. November 2010].
- Tokareva, D.: *V Rossii ostanetsja 50 universitetov i 150 institutov*, In: Komsomol'skaja Pravda, 22. August 2008, <http://www.ucheba.ru/vuz-article/7209.html> [zuletzt eingesehen am 15. Mai 2011].
- Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 21 oktjabrja 2009 g. N 1172 „*O sozdanii Federal'nych universitetach v Severo-Zapadnom, Provolžkom, Ural'skom i Dal'nevostočnom okruge*“, <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/> [zuletzt eingesehen am 16. Mai 2011].

Waldhardt, B.J.: *Fundraising im Hochschulbereich. Eine Fallstudie über eine CRM-Lösung für Hochschulen*, Hamburg 2009.

(3) Fragebogen



GSBA SURVEY (EX MBA)

Created: November 02 2010, 2:04 PM
Last Modified: November 16 2010, 12:27 AM
Design Theme: Blue Gradient
Language: English
Button Options: Labels
Disable Browser "Back" Button: False

Опрос выпускников ВШБ МГУ

Page 1 - Question 1 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Ваше сегодняшнее отношение к ВШБ?

☐ очень хорошее ☐ хорошее ☐ нейтральное ☐ плохое ☐ очень плохое

Page 1 - Question 2 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Ваши воспоминания об обучении в ВШБ?

☐ очень хорошие ☐ хорошие ☐ нейтральные ☐ плохие ☐ очень плохие

Page 1 - Question 3 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Насколько Вы были удовлетворены обучением на программе MBA в то время?

☐ полностью удовлетворен(а) ☐ удовлетворен (а) ☐ достаточно удовлетворен(а) ☐ не совсем удовлетворен(а) ☐ не удовлетворен(а)

Page 1 - Question 4 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Насколько Вы удовлетворены обучением на программе с позиции сегодняшнего дня?

☐ полностью удовлетворен(а) ☐ удовлетворен (а) ☐ достаточно удовлетворен(а) ☐ не совсем удовлетворен(а) ☐ не удовлетворен(а)

Page 1 - Question 5 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Насколько Вы довольны, что окончили обучение на программе MBA (дипломом MBA ВШБ МГУ)?

☐ очень доволен(а) ☐ доволен (а) ☐ достаточно доволен(а) ☐ не совсем доволен(а) ☐ вообще не доволен(а)

Page 1 - Question 6 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Насколько доволен Ваш работодатель / деловой партнер / важный для Вас человек результатами Вашего обучения на программе MBA?

☐ очень доволен(а) ☐ доволен (а) ☐ достаточно доволен(а) ☐ не совсем доволен(а) ☐ вообще не доволен(а)

Page 2 - Question 7 - Choice - Multiple Answers (Bullets) [Mandatory]

Какие изменения произошли в Вашей трудовой деятельности после окончания обучения на программе MBA (возможны несколько ответов)?

- ☐ Я поменял(а) место работы в рамках той же отрасли
- ☐ Я поменял(а) место работы в рамках и перешёл (шла) в другую отрасль
- ☐ Я продвинулся(ась) по карьерной лестнице
- ☐ Я открыл(а) свое собственное предприятие/стал(а) индивидуальным предпринимателем.
- ☐ Я потерял(а) работу/ стал(а) безработным(ой)
- ☐ Ничего не изменилось
- ☐ Другой ответ:

Как изменился уровень Ваших доходов после начала обучения на программе MBA?

- ☐ значительно вырос
☐ сильно вырос
☐ остался прежним
☐ несколько уменьшился
☐ значительно уменьшился

Если Ваш доход не увеличился, то пропустите следующий вопрос и переходите сразу к вопросу № 10.

На сколько процентов вырос Ваш доход по сравнению с уровнем до начала обучения на программе MBA?

5 - 1 0 % 1 0 - 2 0 % 2 0 - 5 0 % б о л ь ш е ч е м 5 0 %

Какое событие во время Вашего обучения произвело на Вас самое сильное (положительное) впечатление?
Пожалуйста, кратко опишите его.

Рекомендовали бы Вы Вашим коллегам или знакомым обучение в ВШБ (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
☐ No
☐ Комментарий (желателен, но не обязателен):

Как Вы оцениваете по шкале от 5 до 1 (5 - наивысшая оценка, 1 – самая низкая):

	5	4	3	2	1	Без ответа
Связь обучения с практикой	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Участие в программе преподавателей-практиков из области менеджмента и экономики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Участие в программе иностранных преподавателей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Компетентность преподавателей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Актуальность рассматриваемых тем	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Возможность зарубежных стажировок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Репутацию Высшей школы бизнеса МГУ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Состав (подбор) студентов внутри отдельной группы MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Критерии отбора при поступлении на программу MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уровень требований во время обучения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Загруженность домашними заданиями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Оцените условия обучения (5 - наивысшая оценка, 1 – самая низкая):

5 4 3 2 1

П о м е щ е н и я	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Техническая оснащенность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Возможность отдыха во время перерывов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обеспечение питанием	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Page 3 - Question 14 - Rating Scale - Matrix

[Mandatory] [Randomize]

Оцените коммуникацию во время обучения (5 - наивысшая оценка, 1 – самая низкая):

	5	4	3	2	1
Студент – преподаватель	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Студент – администрация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Студент – студент	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Page 4 - Question 15 - Open Ended - One or More Lines with Prompt

[Mandatory]

Какие предметы Вам особенно понравились? Пожалуйста, назовите три предмета.

П р е д м е т № _____
 П р е д м е т № _____
 П р е д м е т № _____

Page 4 - Question 16 - Choice - Multiple Answers (Bullets)

[Mandatory] [Randomize]

Какие учебные курсы программы MBA наиболее пригодились Вам в Вашей работе (возможны несколько ответов)?

- ☐ Общеэкономические и правовые курсы
- ☐ Управленческие, организационные и кадровые курсы
- ☐ Финансовые, инвестиционные и другие расчетные курсы
- ☐ Курсы, связанные с разработкой стратегии
- ☐ Бизнес-симуляции и деловые игры
- ☐ Управление проектом, инжиниринг бизнес-процессов и т.д.
- ☐ Другой предмет:

Page 4 - Question 17 - Choice - Multiple Answers (Bullets)

[Mandatory] [Randomize]

Какие навыки и умения, полученные на программе MBA, Вы используете в своей работе чаще других (возможно несколько ответов)?

- ☐ Презентация бизнес-проектов: групповая и индивидуальная
- ☐ Системное мышление в управлении организацией
- ☐ Аналитический подход к проблемам и их решению
- ☐ Работа в «команде менеджеров» – лидерство и ролевое поведение
- ☐ Умение «читать» финансовые данные
- ☐ Прогнозирование и моделирование
- ☐ Целесообразный и эффективный поиск требуемой информации
- ☐ Другие:

Page 5 - Question 18 - Yes or No

[Mandatory]

Требуется ли в ВШБ по Вашему мнению система связей с выпускниками (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 5 - Question 19 - Yes or No

[Mandatory]

Требуется ли в ВШБ по Вашему мнению профессиональная поддержка при индивидуальном планировании карьеры (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 5 - Question 20 - Yes or No

[Mandatory]

Требуется ли в ВШБ по Вашему мнению биржа вакансий (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 5 - Question 21 - Yes or No

[Mandatory]

Требуется ли в ВШБ по Вашему мнению менторская программа (выпускники активно оказывают сопроводительную поддержку обучающимся) (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Если Вы положительно ответили на данный вопрос, то поясните, пожалуйста, кратко, в какой именно области, по Вашему мнению, мог бы быть задействован ментор:

Page 5 - Question 22 - Yes or No

[Mandatory]

Требуется ли в ВШБ по Вашему мнению централизованно организованное объединение выпускников (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Если Вы положительно ответили на этот вопрос, то поясните, пожалуйста, кратко, почему Вы считаете такое объединение нужным:

Page 6 - Question 23 - Yes or No

[Mandatory]

Участвуете ли Вы регулярно в предлагающихся бесплатно мастер-классах ВШБ (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
- ☐ No

Page 6 - Question 24 - Choice - One Answer (Bullets)

[Mandatory]

Со сколькими из своих сокурсников Вы еще поддерживаете контакт?

- ☐ Ни с кем
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ Больше чем с 10

Page 6 - Question 25 - Yes or No

[Mandatory]

Хотели бы Вы поддерживать контакт со своими сокурсниками (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes

- ☐ No
☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 6 - Question 26 - Yes or No

[Mandatory]

Хотели бы Вы, чтобы поддержка этих контактов осуществлялась через ВШБ (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
☐ No
☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 6 - Question 27 - Yes or No

[Mandatory]

Хотели бы Вы и в дальнейшем оставаться в контакте с ВШБ (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
☐ No
☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 6 - Question 28 - Yes or No

[Mandatory]

Готовы ли Вы потратить на эти контакты свое личное время (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
☐ No
☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 6 - Question 29 - Yes or No

[Mandatory]

Готовы ли Вы потратить финансовые средства на поддержание этих контактов и развитие системы отношений между выпускниками (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
☐ No
☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 6 - Question 30 - Yes or No

[Mandatory]

Можете ли Вы представить себя участвующим в процессе обучения ВШБ в качестве волонтера (YES = ДА, NO = НЕТ)?

- ☐ Yes
☐ No
☐ Комментарий (заполняется по желанию):

Page 7 - Question 31 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Если бы регулярно организовывались мероприятия для выпускников, какого типа мероприятия должны быть организованы и какой характер они должны были бы носить?

чисто профессиональные относительно профессиональные неформальные культурные нейтральные

☐
☐
☐
☐
☐

Page 7 - Question 32 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Хотели бы Вы видеть членов своей семьи вовлеченными в данные мероприятия?

с большим удовольствием с удовольствием н е й т р а л ь н о н е о ч е н ь о х о т н о в о о б щ е н е т

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 33 - Open Ended - Comments Box

[Mandatory]

Какие мероприятия (виды деятельности) Вы могли бы себе представить в общих чертах? Приведите примеры.

Page 7 - Question 34 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы предложить провести один из семинаров / мастер классов в ВШБ для студентов MBA?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 35 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы участвовать в разработке одного из кейсов (Case-Study)?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 36 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы участвовать в создании профессиональной карьерной сети (системы связей) на базе ВШБ?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 37 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы предложить студентам MBA в ВШБ примеры «Best-Practice» (наилучшие примеры из области своей практики)?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 38 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы оказать поддержку администрации ВШБ при организации встреч выпускников?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 39 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы сотрудничать при создании / обработке базы данных контактов с выпускниками ВШБ?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 40 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы оказать поддержку ВШБ в том, чтобы на регулярной основе собирать и обрабатывать данные о последних изменениях / успехах у Ваших сокурсников?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 41 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы предложить услуги Pro bono (безвозмездно) для членов объединения выпускников?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

☐☐☐☐☐

Page 7 - Question 42 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Готовы ли Вы через объединение выпускников ВШБ быть ментором для студентов?

а б с о л ю т н о г о т о в в п р и н ц и п е г о т о в г о т о в н е с о в с е м г о т о в с о в е р ш е н н о н е г о т о в

Page 7 - Question 43 - Choice - Multiple Answers (Bullets)

[Mandatory]

Что Вы ожидаете от ВШБ в качестве встречной услуги за Ваше сотрудничество (возможны несколько ответов)?

- ☐ бесплатные семинары
- ☐ контакты
- ☐ профессиональную поддержку и консультации от преподавателей
- ☐ возможность продвижения Вашей компании / продуктов / услуг на занятиях или мероприятиях ВШБ
- ☐ Другое:

Page 8 - Question 44 - Choice - One Answer (Bullets)

[Mandatory]

Сколько лет тому назад Вы закончили ВШБ?

- ☐ 1 год
- ☐ 2 года
- ☐ 3-5 лет
- ☐ более чем 5 лет

Page 8 - Question 45 - Choice - One Answer (Bullets)

[Mandatory]

Свое обучение в MBA финансировал(а):

- ☐ я сам(а)
- ☐ с помощью кредита
- ☐ в полном объеме мой работодатель
- ☐ частично мой работодатель
- ☐ Другой ответ:

Page 8 - Question 46 - Choice - Multiple Answers (Bullets)

[Mandatory]

В настоящий момент я (возможны несколько ответов):

- ☐ Работаю на руководящей должности
- ☐ Работаю в качестве служащего
- ☐ Являюсь фрилансером
- ☐ Имею собственную компанию
- ☐ Являюсь директором / главой филиала
- ☐ Ищу работу
- ☐ Другой ответ:

Page 8 - Question 47 - Choice - One Answer (Bullets)

[Mandatory]

Мой пол:

- ☐ мужской
- ☐ женский

Page 8 - Question 48 - Choice - One Answer (Bullets)

[Mandatory]

Мой возраст:

- ☐ Между 25 и 29 годами
- ☐ Между 30 и 34 годами
- ☐ Между 35 и 44 годами
- ☐ Между 45 и 54 годами
- ☐ 55 лет и старше

Page 8 - Question 49 - Choice - One Answer (Bullets)

[Mandatory]

Я работаю:

- ☐ На российском предприятии
- ☐ На международном предприятии
- ☐ Имею свое собственное предприятие
- ☐ Человек свободной профессии (freelance)
- ☐ Другой ответ:

Page 8 - Question 50 - Choice - One Answer (Bullets)

[Mandatory]

Я обучался(лась) на программе:

- ☐ Вечерняя МВА
- ☐ Модульная МВА
- ☐ Executive МВА
- ☐ МВА в области Логистики
- ☐ МВА - Производственные системы

Page 8 - Question 51 - Choice - Multiple Answers (Bullets)

[Mandatory] [Randomize]

На своей работе я ежедневно использую (возможны несколько ответов):

- ☐ Русский язык
- ☐ Английский язык
- ☐ Немецкий язык
- ☐ Французский язык
- ☐ Испанский язык
- ☐ Китайский язык
- ☐ Другой язык:

Page 8 - Question 52 - Open Ended - Comments Box

Большое спасибо за Ваше участие. Если у Вас есть замечания или предложения по анкете, оставьте, пожалуйста, ниже Ваши комментарии.

Thank You Page

Большое спасибо за Ваше участие! Нам очень важно Ваше мнение!

Der Bildungssektor wird immer stärker in die freie Finanzträgerschaft abgedrängt, was eine sukzessive Abhängigkeit von finanzkräftigen Förderern und zahlungsbereitem Publikum zur Folge hat. Die traditionellen Säulen der Finanzierung, Studiengebühren und staatliche Zuschüsse, sind nicht mehr ausreichend, die Finanzbedürfnisse der Bildungseinrichtungen befriedigend zu decken. Die Mittelbeschaffung über Ehemalige rückt daher immer stärker in den Vordergrund. Hier nun setzt eine strategisch angepasste Kundenpflege (*Customer Relationship Management, CRM*) im Hochschulsektor an. Kundenorientierung im Bildungssektor versucht über ein System von Angeboten nicht nur die ehemaligen Studenten loyal gegenüber dem einstigen Ausbilder zu erhalten, sondern diese effizient in Projekte zu integrieren, um aktive Studierende sowie zukünftige Studenten und die Lehrinstitution miteinander zu vernetzen. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dieser Form der Mittelbeschaffung im russischen Hochschulsektor.