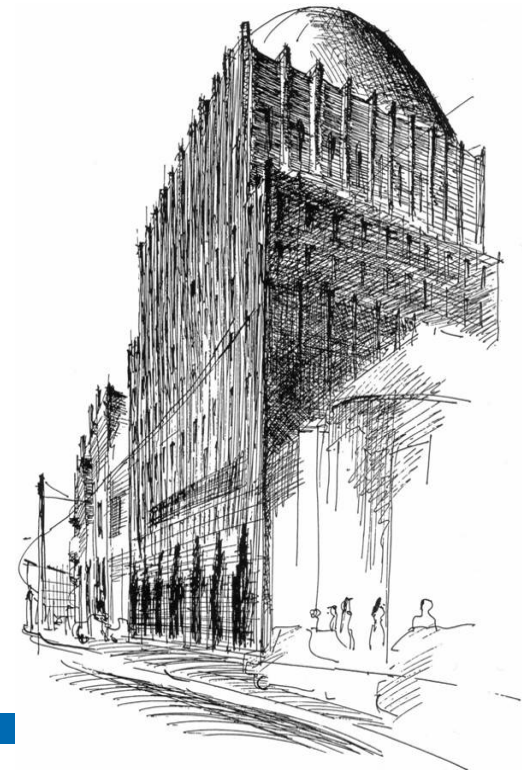


Strategieplanung, Benchmarking und Organisationsberatung für das Alumni-Management – Möglichkeiten und Grenzen

Tagung Alumni-Management | 3. Dezember 2009
Johannes Moes



„Strategie“-Planung

Alumni-„Strategie“

Benchmarking und
Organisationsberatung

Vom normativen Strategie-Begriff zum bescheideneren „Strategie“-Verständnis

- ⌘ Gegen Ursache-Wirkung-Annahmen: in organisations-soziologischer Perspektive („garbage can“) suchen sich Strategien Aktivitäten, aber Aktivitäten suchen sich auch Strategien (und Lösungen Probleme etc.) – gerade an Hochschulen
 - ⌘ Gegen Chronologie-Annahmen: „meine Strategie kann ich erst dann festlegen, wenn ich anschau, was ich sowieso schon tue“ – ist somit eine legitime Vorgehensweise
 - ⌘ Gegen Rationalitäts-Verengung: „lose Kopplung“ und die ‚zeremonielle‘ / symbolische Handlungen sind auch Maßnahmen organisationellen Lernens (z.B. zur Abwehr von Überforderung und Legitimationsverstärkung über ‚Potemkinsche Dörfer‘)
- ➡ Gesucht wird also ein realitätsnaher und prozessorientierter „Strategie“-Begriff, der Reflexion der Aktivitäten erlaubt, ohne bestimmte Handlungen als ‚irrational‘ auszublenden

Prozesse der „Strategie“-Bildung ermöglichen...

- ß die Kommunikation über Ziele unter Einschluss von Stakeholdern
– und unter Ausschluss von anderen...
- ß die Entscheidung für Ziele (unrealistische oder realistische, nah oder fern, ex post oder ex ante, übernommen von anderen oder aus dem Zusammenhang entwickelt)
– also auch gegen andere Ziele...
- ß die Bereitstellung von Ressourcen
– und die (vorläufige) Verweigerung von mehr Ressourcen
- ß die Einigung über überprüfbare Zwischenziele / Meilensteine
– die bei Nichterreichen Anlässe zu Strategieänderungen bieten

„Strategie“-Planung

Alumni-„Strategie“

Benchmarking und
Organisationsberatung

Ausgangslage für „Strategie“-Bildung im Alumni-Management:

- β Ist die allgemeine Einigkeit über die Nützlichkeit der neuen Alumni-Kleider (anders als Bologna) nicht geradezu verdächtig?
- β Hat das Thema Alumni auf der Agenda der Hochschulleitungen nicht dagegen offenbar geringe Priorität (Ergebnis DHV-Befragung)?
- β Aktuell erscheint Alumni-Management oft entkoppelt von anderen Aufgaben – zum Teil eine eher symbolische Aktivität?
- β Sind also die Hochschulen beim Alumni-Management zu einem US-Nachahmungswettbewerb (Isomorphie) gezwungen, um legitimiert zu sein, aber der Erfolg kommt nicht (Cargo-Kult)?
- β Undifferenziertes, ungetestetes Bild der (WiWi-)Alumni-Interessen
- β Bisher keine klar differenzierten Modelle auf Hochschulebene (nach Hochschultypus oder unterschiedlichen Zielstellungen)
- β Erschwerte Lernmöglichkeiten, wenn alle auf dem selben Stand sind

Postulate zur „Strategie“-Bildung im Alumni-Management:

- β In der Experimentierphase ein Moratorium für (insbesondere finanzielle) Nützlichkeitsbehauptungen bei der Zielbestimmung
- β Einbezug der Alumni als Stakeholder (Ehrenamt, Fächerperspektive) – auch jenseits der WiWi-Studiengänge – in „Strategie“-Bildung
- β Planung auf Basis geringer (Aufmerksamkeits-) Ressourcen der Hochschulleitungen
- β Zentrale Verkopplung mit anderen Aufgaben: nicht nur Marketing, Fundraising, Career Service, sondern auch Weiterbildung, Qualitätsmanagement, International Offices / AAA
- β Hochschulspezifische Ausdifferenzierung der Ziele: Welcher Hochschultyp, welche Arbeitsschwerpunkte, welche Aktivitäten?
- β Intensiveres hochschulübergreifendes Lernen

„Strategie“-Planung

Alumni-„Strategie“

Benchmarking und
Organisationsberatung

Benchmarking ist eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und dem Lernen von Partnern beruht.

Benchmarking als Feld der HIS-Organisationsberatung

- ß Ganzheitliches BM-Verständnis jenseits bloß quantitativer Vergleiche – von der Kennzahlen- zur Prozessorientierung
- ß Ergebnis ist oft nicht ein einziges Benchmark, sondern good practices nach verschiedenen Ausdifferenzierungen
- ß Betonung auf dem Austausch zwischen verschiedenen Hochschulen
- ß Zusammenarbeit im Rahmen existierender Verbünde (Nordverbund, Leibniz-Gemeinschaft) zu allgemeiner Verwaltungsorganisation
- ß Außerdem ‚single-issue‘-Benchmarking-Clubs, etwa BM Personalverwaltung Fachhochschulen NRW, BM Internationalisierungsstrategien / akademische Auslandsämter, BM Gleichstellung in Berufungsverfahren Niedersachsen

Benchmarking-Clubs als Form des Organisationslernens im Alumni-Management?

- β 5-10 Hochschulen, Kooperation über 1-2 Jahre; d.h. definierte Anfangs- und Endpunkte des Projektes
- β Nach Möglichkeit geringe Konkurrenz, aber Vergleichbarkeit
- β Quantitativer Vergleich von Kennzahlen, qualitativer Vergleich von Aufbauorganisation und Abläufen / Prozessanalyse
- β TeilnehmerInnen in erster Linie Alumni-ManagerInnen, aber gezielte Einbeziehung weiterer Stakeholder
- β HIS als Moderator und Impulsgeber, dazu externe Expertise
- β Benchmarking setzt externe Anreize zur realistischen „Strategie“-Entwicklung, z.B. Ist-Analyse, Zielsetzung und Überprüfung
- β Teilnahme befördert Commitment der Hochschulleitung

Kontakt



Johannes Moes
Diplom-Politikwissenschaftler

Telefon: 0511 / 1220-318
Mobil: 0151 / 147 146 77
E-Mail: moes@his.de
<http://www.his.de/hochschulmanagement>