



David L. Kirp

**Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line –
The Marketing of Higher Education**
Harvard University Press, 2004, 328 Seiten,
ISBN 0-674-01634-3, 15,90 Euro

David L. Kirp Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line

The Marketing of Higher Education

Das amerikanische Hochschulwesen ist geprägt von rückläufigen öffentlichen Geldern, steigendem Wettbewerb um alternative Finanzierungsquellen, Globalisierung, neuen Technologien und sich verändernden Ansprüchen seitens der Studierenden, Fakultäten und Unternehmen. Die dadurch ausgelöste Transformation hin zu einer Vermarktung der Hochschulbildung führt dazu, dass Bildung zu einem privaten Gut zum Wohle des Einzelnen wird. Anbieter sind nicht am Allgemeinwohl orientierte Universitäten, sondern zunehmend Gewinn maximierende Unternehmen. David L. Kirp stellt – teilweise in Zusammenarbeit mit anderen Autoren – zwölf ausgewählte Fallstudien zur strategischen Ausrichtung von Hochschuleinrichtungen als Antwort auf diese neuen Gegebenheiten unter Berücksichtigung der Werteentwicklung des universitären Lernens vor. Das Buch ist in vier Teile mit jeweils drei Fallstudien gegliedert: *The Higher Education Bazaar*, *Management 101*, *Virtual Worlds*, *The Smart Money*.

„The Higher Education Bazaar“ stellt drei Hochschulen vor, die jeweils einen Mittelweg gefunden haben, sich an neue Bedingungen anzupassen und gleichzeitig ihren akademischen Werten treu zu bleiben.

Finanzielle Verluste und rückläufige Immatrikulationszahlen bei geringerer Qualifikation der Studierenden verlangten an der University of Chicago Anfang der 1990er Jahre Reformen. Aus Sicht vieler Universitätsmitglieder geriet dabei jedoch ein wesentliches Kulturelement, die Priorisierung der Allgemeinbildung anhand eines stringenten Kernlehrplans und kleinen Kursgruppen, in Gefahr. Vor diesem Hintergrund unterstreicht der Autor die Bedeutung der zum Tragen kommenden Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen als kritische Erfolgsfaktoren.

Trotz einer sehr guten Ausbildung in den Freien Künsten war das Dickinson College vielen potenziellen Studierenden bis Anfang der 1990er Jahre eher unbekannt. Anhand der Fallstudie wird deutlich, wie durch eine konsequente Markenbildung und damit gewonnener Identität diese Unbekanntheit überkommen wurde. Auch die Studienplatzvergabe- und Finanzhilfepraxis wurden der neuen Reputation entsprechend angepasst.

Die dritte Fallstudie über die New York University betont die Rekrutierung ausgezeichneter Professoren als Basis für zunehmende Spendengenerierung einerseits und die Verbesserung der sich bewerbenden Studierenden andererseits. Dabei konzentrierten einzelne Institute ihre Personalentwicklung auf ausgewählte Forschungsgebiete und stellten ihre thematische Vielfalt zurück. Diskutiert wird, wie eine derartige Strategie stärker auf eine Gemeinschaft von interdisziplinären, sich gegenseitig inspirierenden Spitzenkräften und Nachwuchsforschern auszurichten wäre.

Message

Hochschulen sollten sich durch ein ganzheitliches Marketing an neue Gegebenheiten anpassen und gleichzeitig an ihren akademischen Grundwerten festhalten.

„Management 101“ zeigt in drei Fallstudien Hochschulen, die mit Managementkonzepten den veränderten Bedingungen begegnet sind.

Die New York Law School bestreitet ihre Einnahmen hauptsächlich aus Studiengebühren. Die daraus resultierende große Anzahl an Studierenden und deren Qualifikation stellte zeitweise ein Problem bezüglich der Reputationsgewinnung dar. Diese weit verbreitete Situation nutzt Kirp um zu erläutern, wie entscheidend das Erkennen der eigenen Ausgangslage und das Ermessen der eigenen Innovationsbereitschaft der Universitätsmitglieder dafür sind, Veränderungen und Neuerungen an einer Hochschule erfolgreich umzusetzen.

Anhand der University of Southern California und der University of Michigan werden in der zweiten Studie dieses Teils die Konzepte Outsourcing und Revenue Center Management, deren Einsparpotenzial und Risiken recht kritisch diskutiert.

Die Ausgliederung der Darden Graduate School of Business Administration als private Institution und Aushängeschild der University of Virginia im Jahr 2003 steht im Mittelpunkt der dritten Fallstudie dieses Blocks. Die Ausgliederung ermöglichte neue Einnahmequellen und Studienprogramme. Kritisch stellt Kirp dem gegenüber, wie schnell durch derartige Maßnahmen Hochschulbildung zu einem Konsumgut werden und originäre Werte einer Universität verloren gehen können.

Im Fokus der Fallstudien im Teil „Virtual Worlds“ stehen Fernunterrichtsprojekte (Distance Learning) ausgewählter Einrichtungen. „Sunoikisis“ beschreibt eine virtuelle Einrichtung für klassische Altertumswissenschaften, die aus dem Zusammenschluss der Institute der „Associated Colleges of the South“ entstanden ist. Die Fallstudie erläutert, wie erfolgskritisch die Bereitschaft der einzelnen Institute war, ihr Selbstverständnis zu verändern und sich als Teil des Ganzen zu verstehen.

Während sich das Massachusetts Institute of Technology mit kostenloser „Open Course Ware“ etablieren und damit auch seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden wollte, versuchte die Columbia University dies mit dem kostenpflichtigen Angebot „Fathom“. Die Studie analysiert die jeweiligen Auswirkungen auf die Reputation der Institution sowie die Erfüllung der unterschiedlich gesteckten Erwartungen.

Die dritte Fallstudie diskutiert, warum die britische Open University, die weltweit größte Fernuniversität, es nicht schaffte, sich im lukrativen US-Markt zu etablieren. Laut Kirp waren trotz hoher Qualität und Reputation vor allem das „Nicht-von-hier“-Syndrom und mangelnde finanzielle Investitionsbereitschaft die entscheidenden Faktoren des Misserfolgs.

Im Teil „The Smart Money“ werden verschiedene Strategien aufgezeigt, wie Hochschulen durch Industriekooperationen zusätzliches Kapital generieren können. Das Beispiel der University of California, Berkeley, weist auf ein weit verbreitetes Dilemma der Forschungsfinanzierung hin: Während die Universität gemäß ihres Selbstverständnisses ihre Ergebnisse teilen und mitteilen möchte, verlangt die finanziell unterstützende Industrie häufig, gesammelte Erkenntnisse geheim zu halten.

Die zweite Studie in diesem Teil behandelt Informationstechnologie (IT)-Zertifizierungsprogramme. Unternehmen und Handelsschulen im Silicon Valley bieten solche Programme sehr erfolgreich an und generieren so wesentliche Zahlungsströme. Allerdings bedrohen derartige Angebote laut Kirp den Charakter von Universitäten, da sie seines Erachtens nicht zum originären Auftrag und zur Kultur einer akademischen Hochschule passen.

Zielgruppe

Das Buch ist für Führungskräfte in Wissenschaft, Verwaltung, Forschung, Politik und Industrie lesenswert, die sich einen Überblick über das amerikanische Hochschulsystem verschaffen möchten oder sich davon inspirieren lassen wollen.

Empfehlung

Durch die Vielfalt an Fallstudien bietet das Buch einen guten Überblick über Möglichkeiten und Gefahren des Hochschulmarketings.

Eine recht strikte Ausrichtung des Lehrplans an den Vorstellungen von Arbeitgebern zeigt die dritte Fallstudie der DeVry University in ihren 25 Standorten in den USA und Kanada. Kirp leitet daraus eine Fokussierung auf die Vermittlung von anwendungsorientiertem Know-how statt universitärem Wissen ab. Er argumentiert, dass DeVry und vergleichbare Einrichtungen sich nicht durch öffentliche Gelder, sondern wie Unternehmen durch den Markt finanzieren sollten.

Das Buch gibt mit seinen vielfältigen Beiträgen, jeweils angereichert mit Zitaten von Entscheidungsträgern und Visionären im Hochschulmarketing, einen guten Überblick über Anpassungen an neue wirtschaftliche Gegebenheiten im amerikanischen Hochschulsystem. Auch wenn Kirp kaum konkrete Lösungsansätze präsentiert, bieten die Fallstudien Hochschulleitern und Universitätsverwaltungen sowie Fachbereichen und Entscheidungsträgern in Politik und Industrie Beispiele, Anregungen und Anekdoten, wie sich akademische Einrichtungen verändern (können). Das Buch sensibilisiert für eine ganzheitliche Auffassung des Hochschulmarketings ohne dabei die Risiken einer stärker am Markt orientierten Universitätslandschaft zu vernachlässigen.

Claudia Loebbecke

Prof. Dr. Claudia Loebbecke, M.B.A. ist Direktorin des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Medienmanagement an der Universität zu Köln.

Burkard Wördenweber, Uwe Weissflog

Innovation Cell

Agile Teams to Master Disruptive Innovation

Wie kann das Wohlstandsniveau in etablierten Industrienationen wie Deutschland gehalten werden, wenn Massenarbeitslosigkeit zu einer Dauererscheinung wird und der Wettbewerb aus aufstrebenden Volkswirtschaften zunimmt? Diese Frage ist inzwischen in das öffentliche Bewusstsein getreten. Eine Antwort, die von nahezu allen gesellschaftlichen Kräften immer wieder betont wird, lautet: durch Innovation.

Entsprechend wurde in jüngerer Zeit den Lesern eine Vielzahl an Neuerscheinungen angeboten, welche das Thema „Innovation“ aus den unterschiedlichsten Perspektiven beleuchten. Ein in der Tat außergewöhnliches Buch haben Wördenweber und Weissflog in englischer Sprache unter dem Titel „Innovation Cell – Agile Teams to Master Disruptive Innovation“ vorgelegt.

Dieses Buch konzentriert sich auf solche Aspekte im Innovationsprozess, welche häufig als „Soft Factors“ bezeichnet werden. Im Zentrum steht dabei die „Innovation Cell“, eine Organisationsform zur schnellen Entwicklung von Technologien, Produkten und Services, welche für das innovierende Unternehmen einen radikalen Wandel bedeuten.

Nach der Definition der Autoren ist die Innovation Cell ein Team hoch engagierter Freiwilliger, meist aus unterschiedlichen Organisationseinheiten. Dieses Team hat volle Kontrolle über das

Zielgruppe

Das Buch wendet sich an alle, die Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationen vorantreiben wollen.