



Fachhochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Einführung eines Fundraising-Modells an der Hochschule für Musik Detmold

Masterarbeit

Hans Bertels

Osnabrücker Arbeitspapiere zum
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Nr. 9

November 2006

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung und Themenstellung	1
2. Fundraising an Hochschulen	3
2.1 Einführung.....	3
2.1.1 Begriffsdefinition	3
2.1.2 Hochschulfundraising und Marketing.....	5
2.1.3 Hochschulfundraising als Managementaufgabe	7
2.2 Fundraising-Instrumente für Hochschulen	10
2.2.1 Spenden	10
2.2.2 Sponsoring.....	12
2.2.3 Stiftungen.....	14
2.2.4 weitere Fundraising-Instrumente	15
2.3 Elemente des Hochschulfundraising-Managements	16
2.3.1 Kommunikationsstrategische Überlegungen	17
2.3.1.1 Interne Kommunikation.....	17
2.3.1.2 Externe Kommunikation.....	19
2.3.2 Zielgruppenspezifische Überlegungen	21
2.3.2.1 Spender	23
2.3.2.2 Sponsoren	25
2.3.2.3 Alumni.....	25
2.3.3 Organisationsstrukturelle Überlegungen	29
2.3.4 Personalbezogene Überlegungen	31
2.3.4.1 Anforderungsprofil des Fundraisers.....	31
2.3.4.2 Integration von Friends & Volunteers	32
2.3.5 Beschwerde-, Zufriedenheits- und Dankmanagement	33
2.3.6 Aufbau einer Fundraising-Datenbank (Database-Marketing)	34
2.3.7 Controlling und Berichtswesen	35
2.4 Zwischenfazit: Eckpunkte des Hochschulfundraising	36
3. Situationsanalyse der HfM Detmold	38
3.1 Allgemeine Situation der HfM Detmold.....	39
3.2 SWOT-Analyse zur Situation der HfM Detmold	42
3.2.1 Methodisches Vorgehen	42

3.2.2	Stärken-/Schwächen-Analyse.....	44
3.2.2.1	Untersuchungsbereich 1 „Erfahrungen Fundraising“	44
3.2.2.2	Untersuchungsbereich 2 „Erfahrungen Alumni“	46
3.2.2.3	Untersuchungsbereich 3 „Strategie“	48
3.2.2.4	Untersuchungsbereich 4 „Öffentlichkeitsarbeit“	52
3.2.2.5	Untersuchungsbereich 5 „Struktur und Organisation“	53
3.2.2.6	Untersuchungsbereich 6 „Verwaltungspersonal“	56
3.2.2.7	Untersuchungsbereich 7 „Finanzmanagement“	59
3.2.2.8	Untersuchungsbereich 8 „Lehrende“	60
3.2.2.9	Untersuchungsbereich 9 „Studienstruktur“	62
3.2.2.10	Untersuchungsbereich 10 „Studierende“	64
3.2.2.10.1	Teiluntersuchungsbereich 10.1 „Qualität der Lehre“	64
3.2.2.10.2	Teiluntersuchungsbereich 10.2 „Vertrauen in die Hochschule	66
3.2.2.10.3	Teiluntersuchungsbereich 10.3 „Commitment“	67
3.2.2.10.4	Teiluntersuchungsbereich 10.4 „Bindung/Weiterempfehlung“	69
3.2.2.11	Gesamtfazit der Stärken- und Schwächenanalyse der HfM Detmold.....	70
3.2.3	Chancen-/Risiken-Analyse	72
3.2.3.1	Analyse der Marktsituation	72
3.2.3.1.1	Der Fundraising-Markt	72
3.2.3.1.1.1	Konkurrenzanalyse.....	74
3.2.3.1.1.2	Zielgruppen	74
3.2.3.1.2	Studierende und Alumni	74
3.2.3.1.2.1	Konkurrenzanalyse Studierende.....	74
3.2.3.1.2.2	Zielgruppen - Alumni	75
3.2.3.2	Analyse der Umweltbedingungen	75
3.2.3.2.1	Hochschulpolitische Rahmenbedingungen.....	75
3.2.3.2.2	Regionalwirtschaftliche Situation	77
3.2.3.2.3	Lebens- und Studienbedingungen am Hochschulort.....	78
3.2.3.2.4	Arbeitsmarktsituation der Studierenden.....	78
3.2.3.3	Gesamtfazit der Chancen- und Risikensanalyse der HfM Detmold	79
4.	Das Fundraising-Modell für die HfM Detmold.....	81
5.	Fazit und Ausblick	93
	Literaturverzeichnis.....	95
	Anhang:.....	106
	Anhang 1: Stärken-/Schwächen-Analyse der HfM Detmold.....	107
	Anhang 2: Chancen-/Risiken-Analyse der HfM Detmold.....	120
	Anhang 3: SWOT-Matrix für die HfM Detmold	122

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen

BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BBesO	Bundesbesoldungsordnung
bzw.	beziehungsweise
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
dbzgl.	diesbezüglich
d.h.	das heißt
ETH Zürich	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
e.V.	eingetragener Verein
ff.	fortfolgende
FH	Fachhochschule
GFF	Gesellschaft der Freunde und Förderer der Hochschule für Musik Detmold e.V.
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HfM	Hochschule für Musik Detmold
KBB	Künstlerisches Betriebsbüro der HfM Detmold
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung

MIWFT	Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
NPO	Nonprofit-Organisation
o.ä.	oder Ähnliches
OWL	Ostwestfalen-Lippe
PPP	Public-Private-Partnership
TQM	Total Quality Management
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
u.a.	unter anderem
UdK Berlin	Universität der Künste in Berlin
v.a.	vor allem

Vorwort:

Die Verwendung weiblicher und männlicher Wortformen wurde aus Gründen der Lesbarkeit nicht konsequent eingehalten. Gleichwohl sind stets die weibliche und die männliche Form gemeint.

1. Einleitung und Themenstellung

Die Studie der gemeinsamen Untersuchung der Zeitung „Die Zeit“, des Deutschen Fundraising Verbandes e.V. und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) über die ersten Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland¹ belegt, dass das Thema Fundraising in den meisten deutschen Hochschulen noch nicht Einzug gehalten hat und daher bislang erst wenige Fundraising praktizierende Hochschulen über Erfolge berichten können.² Zwar besitzt die Aussage, dass es in Deutschland bislang „keine weit verbreitete Kultur des Spendenengagements für den Hochschulbereich“³ gibt und die „Professionalisierung des Hochschulfundraising noch in den Anfängen“⁴ steckt, heute durchweg (noch) Gültigkeit. Gleichwohl wird die Forderung an die Hochschulen, „mehr finanzielle Mittel durch aktives Fundraising einzuwerben“⁵, immer nachhaltiger. Ziel dieser Forderung ist insbesondere der Aufbau einer anderen Förderkultur.⁶

Der hierfür vermutete Grund für diese Forderung liegt auf der Hand: die verlässlich langandauernde angespannte Haushaltssituation der öffentlichen Hand zwingt die Hochschulen dazu, auf ihre „chronische finanzielle Unterausstattung“⁷ durch eigene Aktivitäten zu reagieren und andere, staatlich unabhängige Möglichkeiten der Mittelbeschaffung zu finden. Gleichwohl herrscht Konsens, dass sich der Staat dabei seiner Verantwortung zur Finanzierung der Hochschulen grundsätzlich nicht vollständig entziehen kann.⁸ Daneben geht es bei der Annahme der neuen Herausforderung durch die Hochschulen, ihre finanzielle Ausstattung zumindest partiell in die eigenen Hände zu nehmen, aber auch um eine Neubestimmung und –definition des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschule, um die Handlungsfähigkeit der Hochschulen gewährleisten zu können.⁹ Die aktuellen Entwicklungen in der nordrhein-westfälischen Hochschullandschaft und insbesondere die Diskussion um das seitens der Landesregierung beabsichtigte Hochschulfreiheitsgesetz¹⁰ rechtfertigen diesen Ansatz.

¹ Giebisch/Langer (2005).

² Vgl. ebenda, S. 18.

³ Haibach (2003 c).

⁴ Haibach (2005 b), S. 79.

⁵ Volkswagenstiftung (2005), S. 13.

⁶ Ebenda.

⁷ Druwe (2003), S. 2.

⁸ Vgl. Volkswagenstiftung (2005), S. 13. Vgl. auch Ziegele (2002), S. 107, der darauf hinweist, dass eine vollständig vom Staat losgelöste Autonomie „keine Überlebenschance“ hat.

⁹ Vgl. Müller-Böling (2000), S. 38.

¹⁰ Hierauf wird später noch einzugehen sein.

Bei dem Bestreben nach finanzieller (Teil-)Selbstständigkeit muss jedenfalls der bei der Einführung von Fundraising bestehenden Gefahr begegnet werden, dass die erworbenen Mittel der Hochschule einen Rückgang bisheriger staatlicher Haushaltsmittel verursachen. Dass diese Gefahr virulent ist, wird daran sichtbar, dass staatliche Hochschulen sie häufig als unüberwindbares Hindernis für ein professionelles Fundraising ansehen.¹¹

Angesichts der erst allmählich in Fahrt kommenden Diskussion um die Voraussetzungen für die Einführung von Fundraising an deutschen Hochschulen mutet das Thema und Ziel dieser Arbeit, ein auf die Besonderheiten der Hochschule für Musik Detmold (künftig: HfM Detmold)¹² abgestelltes Fundraising-Modell und eine Strategie zu dessen Implementierung zu entwickeln – insbesondere eingedenk der Besonderheiten des von der HfM Detmold verkörperten Hochschultyps 'Kunst- und Musikhochschule' – nahezu vermessen oder gar überheblich an.¹³ Jedoch könnte es für die HfM Detmold gerade angesichts des Erfordernisses der völligen Neupositionierung der Kunst- und Musikhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen auch eine besondere Chance sein, die jetzt ergriffen werden sollte und nicht erst, nachdem das Thema sich in der Hochschullandschaft fest etabliert hat. Von der bei der Einführung von Fundraising in einer Hochschule ständig lauenden Gefahr einer übereilten, strategie- und konzeptionslosen Suche nach geeigneten Geldgebern sind allerdings gerade Kunst- und Musikhochschulen besonders bedroht.

Der Fokus der Arbeit richtet sich daher darauf, aus der Komplexität des Themas 'Fundraising' heraus die für den Hochschulkontext bestehenden Möglichkeiten herauszustellen und diese für die Einführung von Fundraising an der HfM Detmold zu einer Strategie zu entwickeln.

Die vorliegende Arbeit nähert sich diesem Ziel in drei Schritten: zunächst soll – nach einer allgemeinen Annäherung an den Begriff – erarbeitet werden, in welchen Formen sich Fundraising an Hochschulen umsetzen lässt. Dies soll durch die Darstellung der Bandbreite möglicher Fundraising-Aktivitäten der Hochschulen erfolgen,¹⁴ was insofern von Bedeutung ist, als sich Fundraising an Hochschulen gegenüber dem Fundraising in anderen Bereichen – z.B. im Sport oder im Umweltbereich –¹⁵ gravierend unterscheidet. Bevor somit über eine Strategie zur Einführung von Fundraising an der HfM Detmold

¹¹ Vgl. Kliment (2005), S. 42

¹² An der der Verfasser dieser Arbeit beschäftigt ist.

¹³ Zu bedenken ist auch, dass nach Kenntnis des Verfassers hierzu bislang kein bzw. kaum Schrifttum vorhanden ist und deutsche Musikhochschulen nur vereinzelt (z.B. die Hochschule für Musik Franz Liszt in Weimar und die Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt/Main) erst anfänglich sich des Themas Fundraising gewidmet haben.

¹⁴ Dabei wendet sich die vorliegende Arbeit lediglich dem Hochschul-Fundraising zu, nicht jedoch dem Fundraising im Wissenschaftsbereich. Letzteres würde nicht nur den Rahmen dieser Arbeit sprengen, sondern hätte auch kaum Aussagekraft für Überlegungen zum Fundraising an einer Musikhochschule, an der – mit Ausnahme der Musikwissenschaft – kein Wissenschaftsbereich besteht.

¹⁵ Vgl. beispielsweise die Empfehlungen von Burens (1998).

nachgedacht werden kann, soll die breite Palette allgemeiner Fundraisingmöglichkeiten zu einem nutzbaren Angebot des Hochschulfundraising verdichtet werden.

Um die im ersten Teil gewonnenen Erkenntnisse zum Hochschulfundraising und seiner Handlungsformen für eine Implementierung in die HfM Detmold umsetzen zu können, bedarf es weiter einer eingehenden Analyse der Ausgangssituation der HfM Detmold. Daher widmet sich der zweite Teil der Arbeit mit Hilfe der SWOT-Analyse dem Ist-Zustand der HfM Detmold und untersucht dabei ihre Stärken und Schwächen einerseits sowie ihre Chancen und Risiken andererseits für eine Einführung von Fundraising.

Anhand der Ergebnisse dieser SWOT-Analyse lassen sich die im ersten Teil der Arbeit gewonnenen Möglichkeiten des Hochschulfundraising zur Entwicklung eines speziell auf die Situation der HfM Detmold abgestellten Fundraising-Modells zusammensetzen. Der strategischen Entwicklung dieses Fundraising-Modells für die HfM Detmold dient damit der dritte Teil der Arbeit, die mit einem Gesamtfazit und einem Ausblick enden soll.

2. Fundraising an Hochschulen

2.1 Einführung

Zunächst soll eine Annäherung an die allgemeine Bestimmung des Begriffs 'Fundraising' unternommen werden. Auf der Grundlage dieser Begriffsbestimmung gilt es, die Spezifika für Fundraising an Hochschulen herauszustellen.

2.1.1 Begriffsdefinition

Eine seinem Wesensinhalt gerecht werdende deutsche Übersetzung des Begriffes 'Fundraising' existiert nicht,¹⁶ auch findet sich weder in der deutschen noch in der internationalen Fachliteratur eine einheitliche Abgrenzung und allgemein anerkannte Definition.¹⁷ Der ursprünglich aus den USA stammende Begriff setzt sich zusammen aus dem Substantiv 'fund', das am ehesten mit 'Geld' oder 'Kapital' zu übersetzen ist, und dem Verb 'to raise', dessen Bedeutung mit 'etwas (nämlich Geld oder Kapital) erschließen bzw. aufbringen' übersetzt werden kann. Fundraising im wörtlichen Sinne bedeutet damit das „Erschließen von Vermögen“¹⁸, mithin 'Geld- oder Kapitalbeschaffung'.¹⁹

Auf der Grundlage dieser Übersetzung besteht innerhalb der Fachliteratur lediglich Konsens darin, dass mit Fundraising keinesfalls ein einfaches 'Hand aufhalten' und 'Geld

¹⁶ Vgl. Haibach (2002), S. 19; Groß (2004), S. 15.

¹⁷ Vgl. Hohn (2001), S. 18; Urselmann (2002), S. 13.

¹⁸ Fischer (2004), S. 1.

¹⁹ Vgl. Haibach (2002), S. 19.

entgegennehmen' gemeint ist.²⁰ Fundraising ist also kein Betteln.²¹ Darüber hinaus gehen die verschiedenen Ausdifferenzierungen des Begriffs allerdings weit auseinander. Die Bandbreite der Begriffsdefinition erstreckt sich dabei von der eher erfolgsorientierten Sicht, nach der Fundraising als umfassende Mittelbeschaffung einer Nonprofit-Organisation mit dem Schwerpunkt auf der Einwerbung finanzieller Mittel verstanden wird,²² bis hin zur allgemeineren Umschreibung, Fundraising umfasse alle kommunikativen, organisatorischen und natürlich wirtschaftlichen Handlungen einer Gemeinwohl-orientierten Organisation und beziehe sich insofern auf die gesamte Finanz- und Vermögenswirtschaft der Organisation.²³

Die Wiedergabe der zahlreichen in der Fachliteratur geführten Definitions- und Einordnungsversuche²⁴ des Begriffs ist der Annäherung an das Ziel dieser Arbeit, eine Strategie zur Entwicklung eines Fundraising-Modells für die HfM Detmold aufzustellen, nicht weiter dienlich. Auch ist zu bedenken, dass die Palette der den Definitionen immanenten Sachverhalte und Anwendungsgebiete breit ist und sich vom Fundraising karitativer und sozialer Hilfsorganisationen über Fundraising im Bereich des Sports und der Kultur bis hin zum Fundraising von Umweltorganisationen erstreckt.²⁵ Vermutlich ist auch die Vielfalt der Fundraising-Einsatzbereiche und –Aktivitäten dafür verantwortlich, dass es keine einheitliche Begrifflichkeit gibt bzw. geben kann.

Viel bedeutsamer als die Wiedergabe einer Definition ist die Bestimmung des Wesentlichen des Fundraising. Dem erfolgreichen Fundraising liegt – entsprechend dem amerikanischen Vorbild – ein „komplexes Bündel von Marketing-Maßnahmen zur Beschaffung von Ressourcen in Form von Geld- und Sachgütern“²⁶ zu Grunde. Dieses gilt es näher zu untersuchen.

Für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit soll daher von Fundraising als Oberbegriff ausgegangen werden:²⁷ Fundraising konkretisiert sich in Gestalt zahlreicher und verschiedenartiger Handlungsformen, deren gemeinsames Ziel die Akquise unterschied-

²⁰ Vgl. Lüders (2005), S. 83.

²¹ Vgl. Haibach (2002), S. 99.

²² Vgl. Haibach (2003 b), S. 68.

²³ Vgl. Holzhauer (2003 a), S. 763. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass diese hier dargestellte weit gefasste Definition des Begriffes Fundraising der in den USA gebräuchlichen sehr nahe kommt, da dort der Begriff Fundraising ausnahmslos alle nicht selbst erwirtschafteten Einnahmequellen einer Organisation einbezieht; vgl. hierzu die Ausführungen von Lüders (2005), insbesondere S. 83.

²⁴ Ausführungen zu den in der Literatur vorhandenen Definitionen finden sich beispielsweise bei: Groß (2004), S. 15; Vollmer (2001), S. 192 f.

²⁵ So differenziert beispielsweise Burens (1998) zwischen erfolgreichem Fundraising in den Bereichen Kultur, Sport, Wissenschaft, Umwelt und Soziales.

²⁶ Beier (2005), S. 26; die darauf hinweist, dass ausländische Hochschulen bei Fundraising nicht zwischen den verschiedenen Einnahmearten differenzieren, sondern unter Fundraising sämtliche Arten der Mitteleinwerbung verstehen; ihr Fokus richtet sich insofern nicht auf die Begriffsbestimmung, sondern auf die konzeptionelle Entwicklung von Marketing-Strategien zur Einwerbung von Ressourcen.

²⁷ Vgl. Haibach (2003 b), S. 72.

lichster Ressourcen ist. Der Begriff bildet das Dach²⁸ der verschiedenen Formen der Mittelgewinnung.

2.1.2 Hochschulfundraising und Marketing

Allgemeines Fundraising vollzieht sich nicht in einem geschützten Raum, vielmehr wollen potentielle Ansprechpartner davon überzeugt werden, dass die Abgabe eigener Ressourcen sinnvoll und in ihrem Sinne ist, Konkurrenzangebote lassen Wettbewerb entstehen. Diese Aussage gilt selbstverständlich auch für Hochschulen. Damit aber muss die Hochschule den Regeln des Wettbewerbs Rechnung tragen.

Fundraising im Allgemeinen, Hochschulfundraising im Besonderen findet auf den Nehmermärkten statt.²⁹ Auf der Basis der „Drei-Sektoren-Ökonomie“, die Nehmermärkte in privatwirtschaftliche, staatliche und Nonprofit-Organisationen (NPOs) unterteilt,³⁰ lassen sich Hochschulen in ihrem Auftreten als Empfänger von Leistungen, die auf ihren Fundraising-Aktivitäten beruhen, den NPOs zuordnen. Eine NPO unterliegt dem „nonprofit constraint“, d.h. sie darf zwar Gewinne erzielen, diese jedoch nicht an ihre Mitglieder ausschütten, sondern muss sie zum Wohle der Organisation wieder reinvestieren.³¹ Dabei besteht der entscheidende Unterschied zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen nicht in der unternehmerischen Tätigkeit als solcher, denn beide streben ein günstiges Aufwands-/Ertragsverhältnis; vielmehr ist Gewinnmaximierung bei Profit-Organisationen eine existentielle Aufgabe, während sie bei NPOs (lediglich) zu einer weiterreichenden Erfüllung originärer Aufgaben dient.³²

Auf der Basis dieser Definition lässt sich eine Hochschule bzgl. ihrer Fundraising-Aktivitäten als NPO beschreiben mit der Folge, dass die in der Fachliteratur diskutierten Strategieempfehlungen für Fundraising in NPOs – nach kritischer Analyse – auch als Empfehlungen für Fundraising an Hochschulen in Frage kommen. Diese Überlegung soll Ausgangspunkt für die weiteren Ausführungen sein.

Zu beantworten ist des Weiteren die Frage, inwiefern die in der Privatwirtschaft geltenden Marketinggesetze auch auf die Fundraising-Aktivitäten von Hochschulen als NPOs zu übertragen und insofern von diesen zu beachten sind. Zu Grunde gelegt wird hierzu zunächst das allgemeingültige Verständnis von Marketing als zielorientierte Steuerung vom Markt her, die eine Organisation auf der Basis einer erarbeiteten Corporate Identity und der daraus entstehenden adressatenorientierten Vermittlung eines Images zur

²⁸ Vgl. Holzhauer (2003 a), S. 763.

²⁹ Vgl. Priller/Strachwitz/Zimmer (2003), S. 147 f.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 148.

³¹ Vgl. ebenda, S. 148.

³² Vgl. Hohn (2001), S. 5 f.

Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern mit Hilfe einer Ist-Situationsanalyse sowie einer zielgruppenorientierten Segmentierungsstrategie unter Auswahl geeigneter Marketing-Instrumente zur Erreichung ihrer formulierten Ziele durchführt.³³ Marketing für NPOs wird damit zum umfassenden Führungskonzept, in dessen Zentrum „die zielorientierte Gestaltung von Austauschbeziehungen mit betriebsexternen und –internen Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie mit der allgemeinen Öffentlichkeit“³⁴ steht.

Marketing sowie Marketing-Konzepte sind damit auf Hochschulen übertragbar, wenn auch das Hochschul-Marketing noch als junger Zweig des Marketing für NPOs bezeichnet werden kann.³⁵ Bei der Konzeption ihrer Fundraising-Aktivitäten muss damit die Hochschule den Marketinggesetzen Rechnung tragen.

Fundraising generell – und auf Grund der Übertragbarkeit des Marketingansatzes nunmehr auch Hochschulfundraising – ist unter den drei Markt-Segmenten ‘Beschaffungsmarkt’, ‘Absatzmarkt’ sowie ‘Public Marketing’ in erster Linie ein Marketinginstrument des Beschaffungsmarktes.³⁶ Hochschul-Marketing findet jedoch generell in allen drei Markt-Segmenten statt.³⁷ Dies muss bei der Aufstellung einer Strategie zur Einführung eines Hochschulfundraising beachtet und hinreichend gewürdigt werden.

Die Entwicklung einer ganzheitlichen Marketing-Strategie zum Fundraising ist damit Voraussetzung für erfolgreiches Fundraising. Die für das Marketing-Management grundlegende Anweisung Alewells gilt so auch für die Hochschule:

„Potentielle Tauschpartner sind zu suchen und von der Nützlichkeit eines Tauschs zu überzeugen, wobei konkurrierende Tauschpartner auf beiden Seiten Wettbewerbssituationen schaffen, soweit nicht spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse bzw. Bedürfnisse oder räumliche Strukturen (potentielle) Monopole entstehen lassen.“³⁸

Alewells Handlungsanweisung kann als ganzheitliche Marketing-Strategie des Hochschulfundraising zusammengefasst werden, sie enthält die vier Parameter des Nonprofit-Marketings.³⁹

1. Leistungsgestaltung („Product“): die Hochschule muss ein marktbezogenes Leistungsprogramm erstellen, das den Bedürfnissen und Wünschen der Abnehmer und Zielgruppen Rechnung trägt. Eine Fundraising-Strategie muss diese sorgfältig benennen und beschreiben können, damit es zum Austauschprozess kommt.

³³ Vgl. Hohn (2004), S. 6.

³⁴ Ebenda, S. 9 und S. 12. Vgl. auch Beier (2005), S. 14.

³⁵ Vgl. Beier (2005), S. 15.

³⁶ Vgl. u.a. Haibach (2003 b), S. 69; Haibach (2002), S. 21; Scheibe-Jaeger (1998), S. 75 ff; Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 25; Hohn (2001), S. 25.

³⁷ Vgl. Escher (2001), S.49.

³⁸ Alewell zitiert nach Escher (2001), S. 49.

³⁹ Vgl. im Hinblick auf die nachfolgende Aufstellung: Escher (2001), S. 52; Burens (2005), S. 41; Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 24; Beier (2005), S. 17 ff.

2. Gestaltung der Gegenleistung („Price“): die Hochschule muss im Rahmen des Austauschprozesses den Tauschpartner zur Gewährung der von ihr erwarteten Gegenleistung bewegen. Art und Höhe der der Hochschule für ihre Leistungen gewährten Ressourcen müssen daher bestimmt und ggf. vereinbart werden.

3. Umfeldanalyse („Place“): im Bereich der Distributionspolitik muss die Hochschule austauschprozessrelevante Informationen aus dem Umfeld prüfen, um zu eruieren, wie der Austauschprozess zwischen Hochschule und der Zielgruppe der eigenen Fundraising-Aktivitäten stattfinden und unterstützt werden soll.

4. Beeinflussung des Umfeldes („Promotion“): wesentlicher Bestandteil des Marketing-Konzeptes der Hochschule ist ihre Kommunikationspolitik gegenüber der Zielgruppe der Fundraising-Aktivitäten. Die Hochschule muss durch eine geeignete Kommunikationsstrategie den potentiellen Austauschpartner zur gewünschten Reaktion – dem Gewinn des Austauschpartners als Fundraising-Partner – bewegen.⁴⁰

Es bleibt damit festzuhalten, dass keine besonderen hochschulspezifischen – d.h. nur im Hochschulkontext vorhandenen und nur dort geltenden – Marketinggrundsätze für das Hochschulfundraising existieren, sondern die für Marketing allgemein geltenden Grundsätze einer hochschulspezifischen Anwendung bedürfen.⁴¹ Allerdings ist für die Übertragung der Instrumente der allgemeinen Marketingtheorie als Problem zu bedenken, dass Hochschulstrukturen häufig nicht mit Führungsstrukturen privater Wirtschaftsunternehmen vergleichbar sind.⁴² Die in den Hochschulen fehlenden Strukturen zur marketingadäquaten Umsetzung des Hochschulfundraising werfen die Frage auf, wie Fundraising unter dem Aspekt des Managements einzuordnen ist.

2.1.3 Hochschulfundraising als Managementaufgabe

Managementaufgaben werden in NPOs häufig als weniger wichtig angesehen, NPOs konzentrieren ihre Aktivitäten eher auf die inhaltliche Seite.⁴³ Auf Grund der Komplexität des Fundraising ist jedoch seine systematische und dezidierte Planung von entscheidender Bedeutung,⁴⁴ will die Hochschule nicht von zufälligen Erfolgen abhängig sein, sondern diese verlässlich planen. Es besteht Konsens in der Auffassung, dass nicht

⁴⁰ Scheibe-Jaeger (2003), S. 332 f, fügt diesem Marketing-Mix als weiteren Parameter die Gestaltung der persönlichen Beziehung zum Unterstützer.

⁴¹ Vgl. auch Cordes (2001), S. 60.

⁴² Vgl. Cordes (2001), S. 60, der gar von einer mangelnden Vergleichbarkeit auf Grund qualitativer Unterschiede spricht. Vgl. auch Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 24.

⁴³ Vgl. Haibach (2002), S. 34.

⁴⁴ Vgl. Scheibe-Jaeger (2003), S. 325.

oder nur oberflächlich geplante Fundraising-Aktivitäten bedeutend weniger erfolgreich sind als die geplanten.⁴⁵

Fundraising ist damit als zentrale Managementaufgabe zu charakterisieren,⁴⁶ es muss als strategisch angelegter Managementprozess behandelt werden, dessen einzelne Schritte und dessen Umsetzung nach den bereits angesprochenen Marketingregeln dezidiert zu planen sind.⁴⁷ Dieser Prozess ist grundsätzlich langfristig angelegt und gliedert sich in folgende aufeinander aufbauende Schritte:⁴⁸

1. Schritt: Die Initiierung des strategischen Planungsprozesses durch die Hochschulleitung als Entscheidungsträger ist nicht selbstverständlich, gleichwohl aber grundlegende Voraussetzung für eine Realisierung des gesamten Prozesses. Die Einführung von Hochschulfundraising darf daher nicht nur die „Duldung“ der Hochschulleitung und Entscheidungsträger genießen, sondern bedarf der umfassenden aktiven Initiierung durch diese. Eine mangelnde Beteiligung dieser Personen wird insbesondere in der noch anzusprechenden Strategie der internen Kommunikation⁴⁹ nachteilige Folgen haben.
2. Schritt: Im Hinblick auf die vom Marketingansatz gegebene Vorgabe an die Hochschule, im Fundraisingprozess dem Förderer ihre Gegenleistung („Product“)⁵⁰ konkret zu benennen, wird sie nach der Initiierung des Prozesses ihre Organisationsphilosophie formulieren müssen. Soweit die Hochschule diesen eigenständigen Prozess noch nicht bereits abgeschlossen hat, wird sie im Rahmen von Leitbilddiskussion und –entwicklung ihr Selbstverständnis und ihren Aufgabenbereich durch die Formulierung eines Leitbildes und dessen kommunikative Bekanntgabe innerhalb der Hochschule festzulegen haben. Im Rahmen der Erarbeitung und Festigung ihrer Organisationsphilosophie sind auch die mit der Einführung und Umsetzung von Hochschulfundraising verbundenen Zielsetzungen der Hochschule festzulegen.

⁴⁵ Vgl. Urselmann (2003), S. 485; Haibach (2003 b), S. 70.

⁴⁶ Vgl. Haibach (2003 a), S. 335; Haibach (2004), S. 77; Haibach (2003 d), S. 110.

⁴⁷ Vgl. Haibach (2002), S. 71.

⁴⁸ Bei der folgenden Darstellung der Phasen eines strategischen Planungsprozesses wird das Modell von Müller-Böling (2000), S. 152 ff., zu Grunde gelegt. Im Vergleich zu den in der Fachliteratur fast einvernehmlich dargestellten fünf Phasen des strategischen Planungsprozesses – vgl. Haibach (2002), S. 72 ff.; Vollmer (2001), S. 2001 – setzt Müller-Böling diesen fünf Phasen als Grundlage zwei Phasen vor, die nach Ansicht des Verfassers zwingende – aber in Hochschulen nicht unbedingt selbstverständliche – Voraussetzungen für einen strategischen Planungsprozess sind. Gerade jedoch angesichts des Fokus dieser Arbeit auf einen besonderen Hochschultyp sind die beiden zuerst genannten Phasen von Müller-Böling besonders bedeutsam, ihre fehlende Berücksichtigung wäre damit ein handwerklicher Fehler bei der Aufstellung des strategischen Planungsprozesses.

⁴⁹ Siehe Nr. 2.3.1.1.

⁵⁰ Siehe Nr. 2.1.2.

3. Schritt: Die Hochschule muss ihre gegenwärtige Situation zum Thema 'Fundraising' unter Betrachtung verschiedener Blickrichtungen einer Analyse unterziehen: die hochschulinterne Analyse überprüft bei der erstmaligen Einführung von Fundraising⁵¹ anhand zahlreicher Kriterien⁵² die Stärken und Schwächen der Hochschule.⁵³ Demgegenüber benennt die hochschulexterne Analyse anhand mehrerer Kriterien⁵⁴ die sich für die Hochschule ergebenden Chancen und Risiken. Die aus den verschiedenen Analyseschritten erzielten Ergebnisse zur Stärken-/ Schwächen- sowie Chancen-/Risikenabschätzung der Hochschule führen zu einem Gesamtbild der Hochschulsituation. Auf der Basis dieser Gesamteinschätzung der Hochschulsituation lassen sich erst Handlungsalternativen planen.
4. Schritt: Seitens der Hochschule können nunmehr die vorgegebenen Ziele auf der Basis der erstellten Organisationsphilosophie und unter Würdigung der Ergebnisse der Stärken-/Schwächen/Chancen-/Risikensanalyse durch die Entwicklung eines Maßnahmekataloges umgesetzt werden. Dabei geht es um die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten, von denen diejenigen auszuwählen sind, die Erfolg versprechend im Sinne der Zielerreichung sind.
5. Schritt: Die seitens der Hochschule aufgestellten Handlungsalternativen müssen priorisiert und zu einem Handlungskatalog zusammengefügt werden. Dies muss in ständigem Abgleich mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen erfolgen. Dem Vorschlag von Urselmann⁵⁵ entsprechend sollte nach Ansicht des Verfassers bei der Priorisierung der Handlungsalternativen und Entwicklung des Handlungskataloges der Zeitaspekt mitberücksichtigt werden, so dass aus der langfristigen Grundsatzplanung heraus sich mittelfristige (einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren benötigende) und sich daraus wiederum ableitende kurzfristige (einen Zeitraum bis zu einem Jahr benötigende) Handlungsalternativen ergeben.
6. Schritt: Anschließend werden die im Handlungskatalog aufgelisteten Maßnahmen in die Operationalisierung gebracht. Die Erfolgsaussichten dieses Schrittes hängen davon ab, wie detailliert die vorhergehenden Schritte strategisch geplant wurden.
7. Schritt: Zur Identifikation von Hemmnissen und Schwachstellen im Management-Prozess der Einführung und Ausübung von Hochschulfundraising wird ein strategisches Controlling benötigt. Müller-Böling weist dabei zu Recht darauf hin, dass

⁵¹ Vgl. dagegen die Analyse interner Stärken und Schwächen im bereits praktizierten Fundraising bei Urselmann (2003), S. 487.

⁵² Der Verfasser verzichtet an dieser Stelle aus Platzgründen auf die Aufzählung dieser Kriterien. Sie werden in der Stärken-/Schwächenanalyse der SWOT-Analyse der HfM Detmold unter Nr. 3.2.2 intensiv behandelt.

⁵³ Haibach (2002), S. 73, benutzt hierfür den Begriff „Fundraising-Audit“.

⁵⁴ Der Verfasser verzichtet an dieser Stelle aus Platzgründen ebenfalls auf die Aufzählung dieser Kriterien. Sie werden in der Chancen-/Risikensanalyse der SWOT-Analyse unter Nr. 3.2.3 intensiv behandelt.

⁵⁵ Vgl. Urselmann (2003), S. 486.

Ziel des strategischen Controlling nicht die Überprüfung der Maßnahmenumsetzung ist, sondern vielmehr der Erreichungsgrad der strategischen Ziele.⁵⁶

8. Schritt: Als Abschluss des Managementprozesses ist zu prüfen, inwiefern durch eine Evaluation sich künftige Optimierungsmöglichkeiten ergeben.⁵⁷

Es bleibt damit festzuhalten, dass Hochschulfundraising – sowohl bei Einführung in eine Hochschule als auch bei bereits bestehender Praxis – als Ergebnis eines strukturierten Planungsprozesses eines professionellen Managements bedarf. Nur wenn Fundraising als strategisch angelegter Managementprozess verstanden und behandelt wird, dessen einzelne Schritte sowie ihre Umsetzung detailliert geplant werden und auf Analysen der eigenen Organisation, des Umfeldes der Hochschule sowie des „Marktes“ beruhen, besteht die Aussicht auf eine Erfolg versprechende und damit für die Hochschule – im wahrsten Sinne des Wortes – sich lohnende Investition.⁵⁸

2.2 Fundraising-Instrumente für Hochschulen

Nachdem nunmehr feststeht, dass Hochschulfundraising als Managementaufgabe sich nach den Gesetzen des Marktes zu richten hat, sollen in einem weiteren Schritt die verschiedenen Handlungsformen des Fundraising darauf hin untersucht werden, inwiefern sie für eine Anwendung im Hochschulbereich generell sinnvoll erscheinen. Erst eine nähere Analyse der einzelnen unter dem Dach 'Fundraising'⁵⁹ zu subsumierenden möglichen Instrumente auf ihre Anwendbarkeit in Hochschulen erlaubt in einem weiteren Schritt eine Untersuchung der in Frage kommenden Fundraisingmöglichkeiten unter Marketing- und Managementgesichtspunkten.

2.2.1 Spenden

Spenden sind freiwillige, häufig monetäre, teilweise aber auch Sach- oder Leistungszuwendungen eines Spenders an einen Empfänger, die nicht in einem tatsächlichen wirtschaftlichen Zusammenhang mit dessen Leistungen zu sehen sind.⁶⁰

Die Motive des Spenders sind dabei meist nur vordergründig altruistischer Natur.⁶¹ Wenn auch keine dem Wert der Spende adäquate Gegenleistung vom Spender verlangt wird,⁶²

⁵⁶ Müller-Böling (2000), S. 159.

⁵⁷ Dieser Schritt wird – abweichend von der Darstellung des strategischen Planungsprozesses bei Müller-Böling (vgl. Fußnote 48) – ergänzend unter Bezug auf die Fachliteratur (vgl. Haibach (2002), S. 74) erwähnt.

⁵⁸ Vgl. Haibach (2002), S. 71.

⁵⁹ Vgl. Fußnote 28.

⁶⁰ Vgl. Giebisch/Langer, S. 3; Vollmer (2001), S. 194.

⁶¹ Eine aus reinen altruistischen Motiven gewährte Leistung wird dagegen als Mäzenatentum bezeichnet; hier wird der Geber, der Mäzen, der sich in der Regel mit größeren Geldsummen im Kulturbereich engagiert, nicht in Zusammenhang mit der gewährten Leistung gebracht, vielmehr agiert er im Hintergrund. Siehe hierzu die

werden sie gleichwohl auch als Instrument im Sinne der Public Relations eingesetzt,⁶³ denn der Spender erwartet – neben der ausgestellten Spendenquittung – meist eine entsprechend öffentlichkeitswirksame Würdigung seiner Spendenaktivitäten⁶⁴ nach der Devise „Tue Gutes und rede darüber“⁶⁵.

Die dem Spender ausgestellte Spendenquittung belegt eine Ausgabe zur Förderung steuerlich begünstigter Zwecke im Sinne des Einkommensteuergesetzes sowie der Abgabenordnung und führt – bei Einhaltung bestimmter Freigrenzen – zur steuerrechtlichen Behandlung der Spende als Sonderausgabe mit dem Ergebnis der steuerlichen Absetzbarkeit.⁶⁶ Für den Spendenempfänger handelt es sich um eine steuerfreie Einnahme.⁶⁷ Auf Grund der Einseitigkeit der Spendertätigkeit ist in der Regel der Abschluss einer entsprechenden vertraglichen Vereinbarung zwischen Spender und Spendenempfänger nicht üblich. Neben der Spende monetärer Art sind auch Sach- und Zeitspenden möglich.⁶⁸

Die Spende ist das im Hochschulwesen bereits bekannte und verbreitete Fundraising-Instrument, das in der Regel ohne besonderen Aufwand eingesetzt wird.⁶⁹ Wenn auch die vom Spender erwartete Gegenleistung der Hochschule meist keinen marktadäquaten Wert besitzt, und insofern für die Hochschule eigentlich jede Art von Spende – also auch Sach- und Zeitspenden – willkommen sein müsste, hat sie gleichwohl im Rahmen ihres Managementprozesses zu prüfen, ob diese Spende ihrer Organisationsphilosophie zuwiderläuft,⁷⁰ und vor allem, ob der dennoch entstehende Aufwand (Verbrauch eigener Ressourcen insbesondere in Form von Personalkosten) in einem vernünftigen Verhältnis zur erworbenen Ressource steht. Hier zeigt sich besonders deutlich, dass die Wahl des Fundraising-Instruments der Strategie der Organisation entsprechen muss.

Dagegen dürfte der mögliche Erwerb einer Großspende für jede Hochschule besonders attraktiv sein. Großspenden gehören in den USA zum Grundbestand vieler Fundraising

Ausführungen von Haibach (2003 b), S. 74. Vgl. dagegen die Synomisierung der Begriffe 'Spende' und 'Mäzenatentum' bei Hünnekens (1988), S. 16. Vgl. auch Pack (2000), S. 5, die das Spendenwesen als Weiterentwicklung des Mäzenatentums versteht.

⁶² Vgl. Haibach (2003 b), S. 71.

⁶³ Vgl. die Ausführungen zum Fundraising im Beschaffungsmarkt unter Nr. 2.1.2.

⁶⁴ Vgl. Vollmer (2001), S. 194, die darauf hinweist, dass diese Handhabung formalrechtlich keine Gegenleistung darstellt.

⁶⁵ Scheibe-Jaeger (1998), S. 148.

⁶⁶ Siehe § 10 b Einkommensteuergesetz sowie §§ 51 ff. Abgabenordnung. Auf die besondere steuerrechtliche Betrachtung von Spenden im Vergleich zu anderen Fundraising-Formen soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden. Verwiesen wird hierzu besonders auf die dargestellten Übersichten von Fritz (2005) sowie die Ausführungen von Holzhauer (2003 a), dort insbesondere zu den Begriffen 'Aufwands-spenden' (S. 765) und 'Spenden' (S. 787).

⁶⁷ Vgl. Hünert/Lang (2003), S. 890.

⁶⁸ Vgl. Vollmer (2001), S. 195.

⁶⁹ Vgl. Giebisch/Langer (2005), S. 14.

⁷⁰ Was nur in den seltensten Fällen zutreffen dürfte.

betreibenden Organisationen.⁷¹ Sie werden entweder in Form von Serien über mehrere Jahre hinweg oder als einmalige Abgabe (von großer finanzieller Höhe) gewährt.⁷² Es versteht sich von selbst, dass es gerade hier eines auf den jeweiligen Großspender („Major Donor“)⁷³ individuell ausgerichteten Anfrageprozesses bedarf, dem eine intensiv ausgearbeitete Strategie zu Grunde liegen muss.⁷⁴

In der Fachliteratur wird teilweise die Großspende dem Begriff „Capital Campaign“ gleichgestellt.⁷⁵ Hier besteht nach Auffassung des Autors jedoch die Notwendigkeit der Klarstellung: während der Begriff ‚Großspende‘ sich auf die groß(zügig)e Spende eines Spenders – Privatperson oder Unternehmen – bezieht und mit Haibach folgerichtig als „Major Donor Fundraising“ bezeichnet werden kann,⁷⁶ handelt es sich bei der „Capital Campaign“ um ein Großprojekt, das dem Einwerben eines großen Betrages dient und auf zahlreiche (Groß- und Klein)Spender zurückgreifen kann. Als erfolgreiches Beispiel einer „Capital Campaign“ lässt sich das Projekt „Die Renaissance des Barockschlosses“ der Universität Mannheim einordnen, bei der die Kampagne ein Bündel unterschiedlichster Spenden – von der Klein- über die Zeit- bis hin zur Großspende – zum Inhalt hatte.⁷⁷ Diese Differenzierung ist für das Fundraising an Hochschulen von Bedeutung, da die strategische Ausrichtung verständlicherweise davon abhängt, ob die Hochschule einen Major Donor zur Zielgruppe ihrer Fundraising-Aktivitäten machen will oder aber eine Capital Campaign mit möglichst verschiedenen Einnahmequellen plant.

2.2.2 Sponsoring

In Abgrenzung zur Spende besteht das Wesentliche des Sponsoring darin, dass die Bereitstellung monetärer und/oder nicht-monetärer Ressourcen durch den Sponsor in Erwartung einer verbindlich zugesagten und „gezielten“⁷⁸ Gegenleistung gewährt wird. Die Inhalte der gegenseitigen Leistungen ergeben sich dabei nicht zufällig, sondern sind Ergebnis der Verhandlungen zwischen Sponsor und Gesponsertem und Inhalt des daraufhin – meist schriftlich abgeschlossenen – Vertrages, des Sponsorship.⁷⁹

⁷¹ Vgl. Melchiori (2003), S. 831.

⁷² Vgl. ebenda, S. 832.

⁷³ Vgl. Lüders (2005), S. 93. Vgl. auch Urselmann (2002), S. 100, der zwischen ‚high donor‘ und ‚major donor‘ differenziert.

⁷⁴ Vgl. Melchiori (2003), S. 832 f., die durch Gegenüberstellung der ‚kleinen Spende‘ und der ‚Großspende‘ weitere Unterschiede herausarbeitet.

⁷⁵ Vgl. beispielsweise Melchiori (2003), die beide Begriffe synonym im Titel ihres Fachaufsatzes verwendet.

⁷⁶ Vgl. Haibach (2005 b), insbesondere Folie 4.

⁷⁷ Vgl. Kramberg (2005), S. 52 f.

⁷⁸ Scheibe-Jaeger (1998), S. 73.

⁷⁹ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 17.

Im Gegensatz zur Spende stellt die Gegenleistung des Gesponserten an den Sponsor einen marktadäquaten Wert dessen Leistung dar,⁸⁰ er erwartet einen „nachweisbaren Gegenwert“⁸¹ für seine Sponsorleistung. Der Leistungsaustausch zwischen Sponsor und Gesponsertem findet damit auf der Basis von Marketingregeln statt.

Dieser Grundgedanke zum Sponsoring lässt sich direkt übertragen auf den Hochschulbereich. Danach bedeutet Hochschulsponsoring⁸² die Zuwendung von Ressourcen monetärer und/oder nicht-monetärer Art – meist seitens eines Unternehmens – an eine Hochschule oder einen Teilbereich einer Hochschule mit der Gegenleistung der kommunikativen Nutzung von Personen bzw. der Hochschule und/oder deren Aktivitäten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.⁸³

In Abgrenzung zum privatwirtschaftlichen Leistungsaustausch, dessen beidseitige Leistungen sich in der Regel exakt quantifizieren lassen, lässt sich die Gegenleistung der gesponserten Hochschule beim Hochschulsponsoring nur schwer bemessen, da keine direkten materiellen Werte gegengeleistet werden. Der Sponsor nutzt das Mittel des Sponsoring vielmehr als Instrument der Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing, da er primär Ziele der Unternehmenskommunikation – v.a. Werbung und Public Relations – verfolgt.⁸⁴ Insofern stellt die Leistung des Sponsors eine betrieblich veranlasste werbende Kommunikationsmaßnahme dar, die als Betriebsausgabe steuerlich absetzbar ist.⁸⁵ Die mangelnde Quantifizierbarkeit der Gegenleistung des Gesponserten bedingt hohe Anforderungen an einen Vertrag, der gerade die gegenseitigen Leistungen vollständig und dezidiert benennen sollte.

Gerade die Möglichkeit des Ressourcenerwerbs durch Sponsoring stellt nach Sicht der einschlägigen Fachliteratur eine für Hochschulen neue Einnahmequelle dar, begründet mit der angespannten bzw. desolaten Haushaltssituation der öffentlichen Hand⁸⁶ und der damit einhergehenden finanziellen Engpässe der Hochschulen einerseits und der auf Grund zunehmender Produkthomogenität sowie Werbereaktanz für Unternehmen immer aufwändigeren Steuerung der Produktnachfrage andererseits.⁸⁷ Sponsoring ist damit für den Sponsor eine – fernab von jeglicher altruistischer Motivation – besondere Form der Eigenwerbung.

⁸⁰ Vgl. Hohn (2001), S. 20.

⁸¹ Haunert/Lang (2003), S. 883, der in diesem Zusammenhang von „Return on Investment“ spricht.

⁸² Auf das Wissenschaftssponsoring wird im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen; vgl. dazu die Hinweise in Fußnote 14.

⁸³ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 17; Beier (2005), S. 29.

⁸⁴ Vgl. Hohn (2001), S. 20; vgl. auch Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 16. Die Konkretisierung der vom Sponsor erwünschten Unternehmenskommunikation wird noch Gegenstand der weiteren Ausführungen sein (vgl. Nr. 2.3.2.2).

⁸⁵ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 70. verwiesen wird auf Fußnote 66. Vgl. ergänzend auch Scheibe-Jaeger (1998), S. 162.

⁸⁶ Bei privaten Hochschulen natürlich mit der existentiellen Erfordernis der Einnahmeerzielung.

⁸⁷ Vgl. Beier (2005), S. 2 sowie S. 55.

Hochschul sponsoring wird damit zu einem neuen Instrument der Unternehmenskommunikation,⁸⁸ Unternehmen bedienen sich nunmehr auch der Hochschulen, um ihre Produkte am Markt zu platzieren. Wenn jedoch auf Seiten der Sponsoren Marketingstrategien Auslöser sind, scheint es nur naheliegend, dass auf der anderen Seite auch die Hochschulen den Marketingregeln Rechnung tragen. Ohne den noch folgenden Ausführungen zu den strategischen Elementen des Sponsoring vorwegzugreifen,⁸⁹ kann bereits hier festgestellt werden, dass erfolgreiches Sponsoring an Hochschulen einen hohen Professionalisierungsgrad verlangt,⁹⁰ insbesondere werden hohe Anforderungen an die Qualität der Vereinbarungen zwischen Sponsor und Gesponsertem gestellt. Die Entwicklung einer Fundraisingstrategie an einer Hochschule muss daher gerade bei der Gestaltung der Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem besonders sensibel betrieben werden.

2.2.3 Stiftungen

Wenn auch der Empfänger einer Spende oder von Leistungen aus dem Sponsorship Interesse an einer möglichst langen Laufzeit dieser Fundraising-Instrumente hat, so sind sie gleichwohl nur vorübergehend angelegt. Dagegen ist Grundeigenschaft der Stiftung, das ihr zu Grunde liegende Vermögen über die Lebenszeit des Stifters hinaus zur Verfolgung des vom Stifter eindeutig bestimmten Stiftungszwecks zu gewährleisten.⁹¹ Dabei wird differenziert zwischen der operativen Stiftung, die über konkrete Förderprojekte ihren Stiftungszweck verwirklicht, und der Förderstiftung, die die Erträge des Stiftungsvermögens Dritten zur Verfügung stellt.⁹² Für den Fundraiser kommt lediglich die Förderstiftung in Frage, da die operative Stiftung ihre Mittel in Eigenregie oder in Zweckbetrieben einsetzt.⁹³

Für Hochschulen besonders interessant ist die Einrichtung von Stiftungsprofessuren, die diese Bezeichnung jedoch auch dann tragen, wenn sie nicht durch eine Stiftung, sondern von einem Sponsor (Privatmann oder Unternehmen) finanziert werden.⁹⁴

Das Fundraising-Instrument „Stiftung“ ist jedoch nicht nur als Einnahmequelle zu nennen. Es kommen für Fundraising-Aktivitäten der Hochschule nicht nur Stiftungen als potentielle

⁸⁸ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 16.

⁸⁹ Siehe Nr. 2.3.2.2.

⁹⁰ Vgl. Haunert/Lang (2003), S. 886.

⁹¹ Vgl. Krieger (2003), S. 293; Strachwitz (2003), S. 866 f.; Holzhauer (2003 a), S. 790.

⁹² Vgl. Pohl (2001), S. 6. Vgl. Haibach (2002), S. 326 f.

⁹³ Vgl. Scheibe-Jaeger (1998), S. 170.

⁹⁴ Exemplarisch sei auf das von Beier (2005) als erfolgreich verlaufende Sponsorship zwischen der Technischen Universität München und einem Wirtschaftsunternehmen, das der Hochschule einen „Stiftungslehrstuhl Wirtschaftsinformatik“ stiftete, hingewiesen.

Geldgeber in Frage,⁹⁵ sondern Stiftungen können auch als eigene Strukturform interessant sein.⁹⁶ Hier ist an die Entwicklung der niedersächsischen Hochschulen zu denken, die von der staatlichen in die Trägerschaft von Stiftungen öffentlichen Rechts umgewandelt wurden.⁹⁷ Bei der Entwicklung einer Strategie zur erstmaligen Implementierung von Fundraising an einer Hochschule wird der Aspekt der Veränderung der eigenen Rechtsform mit Blick auf den Stiftungsgedanken sicherlich zunächst besonders nachrangig zu betrachten sein.

2.2.4 weitere Fundraising-Instrumente

Die bisher beschriebenen Fundraising-Instrumente sind nach Dafürhalten des Verfassers die für Fundraising-Aktivitäten einer Hochschule relevantesten und am besten vorstellbaren Instrumente. Da – wie beschrieben – Fundraising in vielen Bereichen Anwendung findet, verwundert die breite Palette von Fundraising-Instrumenten nicht. Jedoch scheiden zahlreiche in anderen Bereichen besonders erfolgreich angewandte Fundraising-Instrumente für die Anwendung im Hochschulbereich von vornherein aus.⁹⁸

Vereinzelt werden als weitere mögliche Fundraising-Instrumente für Hochschulen folgende genannt:

- Nur wenige Autoren der Fachliteratur subsumieren **Public-Private-Partnership** (PPP) unter Fundraising. Dabei wird der hier zu Grunde gelegten Bedeutung des Fundraising – nämlich dem Erwerb von Ressourcen – gerade auch beim PPP Rechnung getragen: dem PPP liegt eine Kooperationsvereinbarung zweier gleichberechtigter Partner zu Grunde, durch die die Kompetenzen beider Partner in beidseitigem Interesse miteinander verbunden werden, so dass beide Vorteile aus dieser Zusammenarbeit ziehen können.⁹⁹ Hier findet also gegenüber dem Sponsoring, mit der der Sponsor eine – noch näher zu erläuternde – Unternehmenskommunikation bezweckt, eine „inhaltliche Kooperation“¹⁰⁰ statt. Der Kerngedanke des PPP zwischen Hochschule und Privatwirtschaft ist damit die gemeinsame Erledigung von Aufgaben, die von den

⁹⁵ Vgl. besonders die Ausführungen von Haibach (2002), S. 172 ff. sowie S. 325 ff, zur Zielgruppe der Stifter.

⁹⁶ Vgl. Haibach (2002), S. 334 f.

⁹⁷ Vgl. Mielenhausen (2004), S. 67.

⁹⁸ Eine alphabetische Übersicht über die verschiedenartigsten Fundraisingmöglichkeiten bietet Holzhauer (2003 a). Im Rahmen dieser Arbeit soll nur auf die für das Hochschulfundraising in Frage kommenden Möglichkeiten eingegangen werden, alle nicht hochschulrelevanten Möglichkeiten bleiben unerwähnt. So ist es beispielsweise schwer vorstellbar, dass sich eine Hochschule als Fundraisingmöglichkeiten der bei Holzhauer aufgeführten Straßensammlung oder des Telemarketings bedient.

⁹⁹ Vgl. Beier (2005), S. 40 f.

¹⁰⁰ Pohl (2001), S. 7. Vgl. Holzhauer (2003 a), S. 782.

einzelnen Partnern alleine jeweils weniger effektiv und effizient erledigt werden könnten.¹⁰¹

- **Merchandising:** hiermit wird der Vertrieb von Gegenständen (Kleidungsstücken, Schreibwaren, Rucksäcken, etc.) mit hochschulbezogenen Aufdrucken bezeichnet. Diese Art des Fundraising ist in deutschen Hochschulen noch wenig bekannt, wird jedoch als Instrument der persönlichen Identifikation des Studierenden mit der Hochschule an Bedeutung zunehmen.¹⁰²
- **Bußgeldmarketing:** der Aufwand zur Erzielung von Einnahmen aus gezahlten Bußgeldern ist relativ gering. Die Hochschule muss lediglich in der bei den zuständigen Oberlandesgerichten geführten Liste der Organisationen, die zum Erhalt gezahlter Bußgelder geeignet sind, aufgenommen werden. Die Entscheidung darüber, welche Organisation im jeweiligen Strafverfahren das festgesetzte Bußgeld erhält, trifft der Richter oder Staatsanwalt.¹⁰³

Die bislang beschriebenen Fundraising-Instrumente liegen in ihrer Reinkultur nur theoretisch vor. Die Fundraising-Praxis ist dagegen geprägt von Mischformen.¹⁰⁴ Ein möglichst vielfältiger Finanzierungsmix und eine entsprechend breite Palette an Fundraising-Instrumenten – der sog. Fundraising-Mix¹⁰⁵ – versprechen größere Erfolge, da hierdurch heterogene Förderer adressatengerecht angesprochen werden können.¹⁰⁶ Bei der Implementierung einer Fundraising-Strategie wird die Hochschule damit zu prüfen haben, welche Mischung den für sie größten Erfolg zu versprechen scheint.

2.3 Elemente des Hochschulfundraising-Managements

Nachdem die in Frage kommenden Instrumente für das Fundraising an Hochschulen benannt und eingegrenzt worden sind, soll in einem weiteren Schritt untersucht werden, welche Managementelemente diese Instrumente mit sich bringen, um daraus Handlungsanweisungen für Hochschulen zu erstellen bzw. die Voraussetzungen für erfolgreiches Hochschulfundraising benennen zu können. Dabei sind die folgenden Ausführungen nicht enumerativ zu verstehen. Vielmehr wird sich ein Strategieansatz erst aus der Integration der einzelnen aufeinander aufbauenden Bestandteile zu einem Gesamtbild ergeben.

¹⁰¹ Vgl. Beier (2005), S. 43. Vgl. auch Becker (2004), S. 26, der darauf hinweist, dass ein bedeutendes Anwendungsfeld für PPP-Modelle für Hochschulen im Bereich der Forschung und Entwicklung liegt. Vgl. dazu auch Pohl (2001), 9.

¹⁰² Vgl. Pohl (2001), S. 7; Haibach (2002), S. 299 f.

¹⁰³ Vgl. Holzhauser (2003 a), S. 769.

¹⁰⁴ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 21 f. Vgl. auch Pohl (2001), S. 7.

¹⁰⁵ Vgl. Holzhauser (2003 a), S. 763; Haurert/Lang (2003), S. 878; Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 21.

¹⁰⁶ Vgl. Haibach (2002), S. 211.

2.3.1 Kommunikationsstrategische Überlegungen

„Fundraising ist Kommunikationsarbeit.“¹⁰⁷ Die Kommunikationspolitik als nicht nur wesentlicher, sondern zentraler Bestandteil¹⁰⁸ der Marketing-Konzeption ihrer Fundraising-Aktivitäten birgt für die Hochschule eine entscheidende strategische Bedeutung.¹⁰⁹ Diese strategische Bedeutung kann sich jedoch für die Hochschule nur dann entfalten, wenn das Fundraising der Hochschule in ein ganzheitliches Konzept mit der Ausrichtung auf eine beziehungsorientierte Kommunikation integriert ist.¹¹⁰ Der Fokus der beziehungsorientierten Kommunikation richtet sich auf einen Interaktionspartner. Es geht damit – im Gegensatz zur transaktionsorientierten Kommunikation –¹¹¹ zunächst primär (noch) nicht um den „Verkauf“ der eigenen Leistung bzw. Erwerb von Ressourcen des Partners, sondern um die Herstellung einer auf „Kontinuität, Ehrlichkeit und Vertrauen“¹¹² basierenden Beziehung bis hin zur Bindung zwischen Hochschule und Förderer. Diese integrierte, beziehungsorientierte Kommunikation muss, um Fundraising erfolgreich durchführen zu können, nach innen (also hochschulintern) wie auch nach außen (also gegenüber der Zielgruppe des Fundraising) widerspruchsfrei sein.¹¹³

Mithin erfordert Hochschulfundraising die Erstellung einer Kommunikationsstrategie.¹¹⁴ Die nachfolgenden Ausführungen beleuchten daher die Fragestellung, welche kommunikationsstrategischen Erfordernisse die Hochschule zu beachten hat.

Die Kommunikationsstrategie muss den Gesetzen des Marketing Rechnung tragen. Was wie selbstverständlich klingt, ist ein in der Praxis des Hochschulalltags besonders schwieriges Unterfangen: damit die Hochschule nach außen hin widerspruchsfrei agieren kann, muss zunächst die interne Kommunikation „passen“.

2.3.1.1 Interne Kommunikation

Fundraising ist zwar zentrale Managementaufgabe, geht jedoch – wenn auch in unterschiedlicher Form – alle für die Hochschule irgendwie Tätigen an.¹¹⁵ Insofern erfordert Fundraising an Hochschulen nicht nur eine „gut funktionierende interne Kommunikation“¹¹⁶, sondern gar eine „Kulturrevolution“¹¹⁷ in der Hochschule. Die lediglich durchgeführte Installation einer Fundraising-Abteilung innerhalb einer Hochschule reicht

¹⁰⁷ Luthe (2003), S. 89.

¹⁰⁸ Vgl. Luthe (2003), S. 102.

¹⁰⁹ Vgl. Beier (2005), S. 49.

¹¹⁰ Vgl. Luthe (2003), S. 88.

¹¹¹ Vgl. Hohn (2004), S. 12.

¹¹² Luthe (2003), S. 89.

¹¹³ Vgl. Luthe (2003), S. 101.

¹¹⁴ Vgl. Druwe (2003), S. 3; Haibach (2002), S. 83.

¹¹⁵ Vgl. Haibach (2002), S. 85.

¹¹⁶ Haibach (2002), S. 85.

¹¹⁷ Kramberg (2005), S. 54.

hierfür nicht aus. Vielmehr muss die Hochschule, bevor sie mit ihren Fundraising-Aktivitäten auf den Markt geht, ihre eigene „Institutional Readiness“ prüfen,¹¹⁸ d.h. es müssen zunächst die Voraussetzungen in der Hochschule selbst für ihre Bereitschaft zur Aufnahme von Fundraising-Aktivitäten vorliegen.

Diese „organisationsinterne Aufklärungsarbeit“¹¹⁹ erfordert nicht alleine eine kritische Überprüfung und Optimierung der innerhalb der Hochschule bestehenden Informationsgeflechte. Vielmehr ist hier die Frage nach der Identifikation der Hochschulangehörigen mit ihrer Organisation zu stellen. Die reine Existenz eines Hochschul-Leitbildes reicht dafür ebenfalls nicht aus. Die Hochschule benötigt ein Leitbild, das in einem unter Beteiligung aller Involvierten durchgeführten Prozess das eigene Selbstverständnis der Hochschule herausstellt. Es geht darum, ein Selbstbild der Hochschule zu entwickeln, das sowohl in interner als auch externer Kommunikation ein deutliches Profil der Hochschule zeichnet. Die Corporate Identity der Hochschule, ihr Selbstbild in Form eines Wir-Bewusstseins¹²⁰, ihre Identität¹²¹, die auf dem Markt positioniert werden soll,¹²² ist daher zunächst herauszuarbeiten, um ein Hochschulprofil zu erstellen und im Wettbewerb am Markt überhaupt auftreten zu können.¹²³ Nur dann kommuniziert die Hochschule mit einer glaubwürdigen Botschaft¹²⁴ und tritt nach außen mit einem Profil auf. „Erst ein fester Standpunkt und ein klares Profil ermöglichen es, mit der Wirtschaft zu kommunizieren und diese als Sponsor zu gewinnen.“¹²⁵

Die besondere Verantwortung hierfür liegt selbstverständlich bei der Hochschulleitung. Diese muss die „Strategierichtung der gesamten Hochschule“¹²⁶ nach innen kommunizieren, damit nach außen ein einheitlicher Auftritt gewährleistet ist. Die Verantwortung der Hochschulleitung für diesen internen Kommunikationsprozess ist gerade bei größeren Hochschulen, deren dezentrale Einheiten weitgehend autonom sind und damit eigenständige Profile entwickeln, besonders groß, da die Hochschule eine gute Balance zwischen Einzelprofilen und Gesamtbild benötigt, um eine konforme Außendarstellung zu erreichen.¹²⁷

¹¹⁸ Vgl. Lüders (2005), S. 91; Haibach (2002), S. 75 ff.

¹¹⁹ Reuter-Hens/Schulte-Holtey (2003), S. 857.

¹²⁰ Vgl. Burens (2005), S. 40.

¹²¹ Vgl. Haibach (2002), S. 72.

¹²² Vgl. Burens (2005), S. 40; Haibach (2002), S. 76.

¹²³ Vgl. Kramberg (2005), S. 49.

¹²⁴ Vgl. Burens (2005), S. 40; Haibach (2003 e), S. 315.

¹²⁵ Beier (2005), S. 44.

¹²⁶ Ebenda, S. 154.

¹²⁷ Vgl. Beier (2005), S. 67. Da die vorliegende Arbeit jedoch den Blick auf die HfM Detmold richtet, deren Fachbereiche nicht die hier angesprochene Autonomie und Selbstständigkeit besitzen, soll der hier angesprochene Aspekt der internen Kommunikation zwischen Hochschule und autonomen dezentralen Einheiten nicht weiter verfolgt werden.

Ziel der internen Kommunikation der Hochschule muss damit die Erarbeitung und Herausstellung eines eigenen Profils sein, das „ein entscheidender Faktor für einen Einstieg in diese Form der Drittmittelinwerbung“¹²⁸ ist.

2.3.1.2 Externe Kommunikation

Auf der Basis eines intern abgestimmten und das Selbstbild der Hochschule wiedergebenden Profils kann die Hochschule nunmehr nach außen auftreten und geeignete Förderer suchen. Fundraising ist im externen Kommunikationsprozess nicht als kurzfristige Mittelbeschaffung, sondern auf Schaffung einer dauerhaften Beziehung und deren Pflege zwischen Hochschule und Förderer im Sinne eines Beziehungsmanagements angelegt.¹²⁹ Dieser Ansatz der beziehungsorientierten Kommunikation setzt für ein langfristig erfolgreiches Fundraising ein nachhaltiges „Friendraising“ voraus.¹³⁰ Damit kann „erfolgreiches Fundraising nicht durch die Frage nach den Spenden beantwortet werden (...), sondern allein durch den Aufbau einer Spenderbindung.“¹³¹ Die von Schulz mit dem Begriff „Fundraising simple“¹³² bezeichnete Einstellung einer Organisation, die den Förderer als „cash cow“ ansieht und damit ihren Fokus lediglich auf den kurzfristigen Erwerb der erhofften Ressourcen richtet, greift nach einhelliger Meinung der Fachliteratur zu kurz und wird auf Dauer zum Scheitern der gesamten Fundraising-Aktivitäten führen.

Der externe Kommunikationsprozess innerhalb der Fundraising-Aktivitäten einer Hochschule stellt somit den Förderer selbst in den Mittelpunkt sämtlicher Handlungen und plant infolgedessen eine besonders individuelle und persönliche, eine seinen Besonderheiten in hohem Maße gerecht werdende Betreuung¹³³ mit dem Ziel einer langfristigen, soliden und intensiven Bindung. Diese kann damit nicht Ergebnis kurzfristiger Aktionen sein, sondern ist Produkt eines intensiven und langjährigen Beziehungsmanagements.¹³⁴ Kern des Fundraising sind damit Aufbau, Gestaltung und Pflege einer festen Bindung; die Beziehung zwischen Hochschule und Förderer ist das Kapital des Fundraising.¹³⁵

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass bei der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie „nach außen“ der strategischen Positionierung der Pressearbeit

¹²⁸ Beier (2005), S. 130.

¹²⁹ Vgl. Haibach (2002), S. 22; Beier (2005), S. 45.

¹³⁰ Vgl. Lüders (2005), S. 84; Luthe (2003), S. 92. Vgl. auch die Umschreibung dieser beschriebenen Beziehung zwischen Förderer und geförderter Organisation mit dem Begriff 'relationship fundraising' u.a. bei Haibach (2002), S. 23. Beide Begriffe werden bei Vollmer (2001), S. 205, differenziert betrachtet.

¹³¹ Schulz (2003 c), S. 249.

¹³² Ebenda, S. 250.

¹³³ Vgl. Groß (2004), S. 27.

¹³⁴ Vgl. Schulz (2003 b), S. 196.

¹³⁵ Vgl. Luthe (2003), S. 91.

der Hochschule – und damit ihrer noch näher zu beleuchtenden organisatorischen Einbindung – besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Pressearbeit wird als Öffentlichkeitsarbeit verstanden, ihre Aufgabe liege darin, die Corporate Identity, das Selbstverständnis der Organisation nach außen zu tragen.¹³⁶ Haibach warnt jedoch davor, Pressearbeit mit Fundraising zu verwechseln: während jene auf die Steigerung des Bekanntheitsgrades und Schaffung eines möglichst positiven Images abziele, sei es Ziel von Fundraising, mit einem Tauschpartner dergestalt zu interagieren, dass er zu einer Handlung – der Förderung der Organisation – animiert werde.¹³⁷ Dieser Differenzierung muss jedoch das in dieser Arbeit behandelte Verständnis des dem Fundraising zugrunde liegenden Kommunikationsprozesses entgegengehalten werden: natürlich zielt Fundraising auf die Einnahme von Ressourcen ab; der Erfolg zeichnet sich jedoch nachhaltig – wie dargestellt – erst auf der Basis einer soliden und langfristigen Grundbeziehung ab. Ziel muss daher die Einordnung der Pressearbeit in die Kommunikationsstrategie der Hochschule sein.

Der Förderer hat an der Entstehung und Aufrechterhaltung der Beziehung nur dann Interesse, wenn die Hochschule ihrerseits in gewisser Weise eine Gegenleistung erbringt. Diese Gegenleistung ist natürlich abhängig von der noch näher zu untersuchenden Motivationslage des Förderers¹³⁸ und insbesondere von der Wahl des Fundraising-Instruments. Gleichwohl gilt selbst für einen aus rein altruistischen Motiven tätigen Großspender, dass er sich in der Regel nur einer positiv bewerteten, mit einem guten Image behafteten Hochschule zuwenden will. Durch einen Transfer des positiven Images des Geförderten auf den Förderer wird die Stabilisierung sowie Verbesserung dessen Images – und ggf. seiner Produkte – zu erreichen versucht.¹³⁹ Dieser Imagetransfer setzt jedoch erst bei einer soliden Zusammenarbeit, gefestigten Bindung und langfristigen Beziehung zwischen Hochschule und Förderer ein. Wenn also die Leistungen der Hochschule zur Unterstützung seiner kommunikativen Ziele im Vordergrund des Interesses des Förderers stehen,¹⁴⁰ ist nur ein positives Image der Hochschule diesen kommunikativen Zielen des Förderers dienlich. Aufgabe der strategischen Überlegungen der Hochschule in ihrer Kommunikation nach außen ist damit die Frage der Positionierung ihres Images¹⁴¹ am Markt: die Hochschule muss ihre Marke nach außen kommunizieren. Die Hochschule ist für potentielle Förderer nur interessant, wenn sie Imagemerkmale

¹³⁶ Vgl. Ehrhorn/Sorgler (2003), S. 727.

¹³⁷ Vgl. Haibach (2002), S. 83 f. Vgl. demgegenüber beispielsweise Luthe (2003), S. 94.

¹³⁸ Siehe Nr. 2.3.2.1 und 2.3.2.2.

¹³⁹ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 28.

¹⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 47.

¹⁴¹ Das natürlich nur als Gutes eine Chance hat.

besitzt.¹⁴² Mit der Aufnahme der Kommunikationsbeziehung zu einem Förderer darf diese Aktivität der Hochschule nicht enden; vielmehr ist die Positionierung der Hochschulmarke am Markt – und gegenüber dem Förderer – eine Daueraufgabe der Hochschule.¹⁴³ Damit muss die Hochschule eine „Markenpolitik“¹⁴⁴ betreiben.

Mit der Kommunikationsstrategie der Hochschule nach innen und nach außen steht und fällt ihre Erfolgsaussicht im Fundraising-Wettbewerb. Auf Grund ihrer zentralen strategischen Bedeutung hat die Kommunikationspolitik des Fundraising alle Kommunikationsaktivitäten aufeinander abzustimmen und einander in einem Gesamtkonzept zu integrieren. Dabei müssen interne und externe Kommunikation widerspruchsfrei, die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Hochschule, ihre Corporate Identity, muss mit dem nach außen dargestellten Profil der Hochschule kongruent sein, die Marke der Hochschule in der Außendarstellung muss dem Selbstbild der Hochschule in der internen Kommunikation entsprechen.¹⁴⁵ Die für dieses Konzept von Luthe¹⁴⁶ verwendete Metapher eines Orchesters, das aus einem Mix von Kommunikationsinstrumenten im Rahmen der integrierten Kommunikation zusammengefügt werden muss und das zur Vermeidung von Dissonanzen eine Partitur, also ein Kommunikationskonzept, sowie einen Dirigenten haben muss, der die Unterschiedlichkeit der Teile des Orchesters zu einem harmonischen Ganzen zusammenbaut, ist angesichts der Ausrichtung dieser Arbeit auf die HfM Detmold – einer Musikhochschule – besonders gelungen.

Der von Beier angeführten Nachteile im Hochschule-Sponsoring, wonach Hochschulen anonyme Einrichtungen sind, mit denen niemand sich identifizieren kann, sowie unter einem schlechten Image leiden,¹⁴⁷ gilt es daher durch eine professionelle Kommunikationsstrategie, die sich sowohl auf den internen als auch externen Kommunikationsprozess bezieht, zu begegnen. Ihre Forderung nach einer Professionalisierung der Vermarktungsfähigkeit der Hochschulen¹⁴⁸ muss damit bei der Strategieüberlegung zur Einführung von Fundraising besonders ernst genommen werden.

2.3.2 Zielgruppenspezifische Überlegungen

Die Strategie zur Entwicklung des beschriebenen Kommunikationsprozesses ist abhängig von der Frage, um welche Zielgruppe(n) sich die Hochschule bemüht. Nur ihre genaue

¹⁴² Vgl. Baier (2005), S. 209.

¹⁴³ Vgl. ebenda, S. 190.

¹⁴⁴ Holzmüller (2003), S. 40 ff. Vgl. auch Schmitt (2003), der am Beispiel der ETH Zürich die Erforderlichkeit des Herausbildens einer Hochschulmarke verdeutlicht.

¹⁴⁵ Vgl. Luthe (2003), S. 96 f.

¹⁴⁶ Ebenda, S. 102.

¹⁴⁷ Vgl. Beier (2005), S. 40.

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 45.

Kenntnis eröffnet der Hochschule die Möglichkeit, ihre Kommunikationsstrategie auch gezielt zu erarbeiten.¹⁴⁹

Da der Förderer im Zentrum der kommunikationsstrategischen Überlegungen des Fundraising steht, hängt die Auswahl des Fundraising-Instruments natürlich von ihm ab. Gleichzeitig ist die zielgruppenspezifische Strategie der Hochschule abhängig von ihrer Entscheidung, welche Instrumente des Fundraising sie anzuwenden gedenkt. Die eingangs erwähnte gemeinsame Studie der „Zeit“, des Deutschen Fundraising Verbandes e.V. und CHE über die ersten Eindrücke zum Stand des Fundraising an deutschen Hochschulen¹⁵⁰ macht deutlich, dass Spenden, die bislang noch den Löwenanteil der Fundraising-Einnahmen darstellen, in erster Linie von Unternehmen, Stiftungen und nur zum Teil von Privatpersonen stammen.¹⁵¹ Dagegen sind die Sponsoring-Einnahmen überwiegend durch Unternehmen erfolgt, andere Mittelgeber spielen nur eine nachgeordnete Rolle.¹⁵²

Dass sich die untersuchten Hochschulen auf die Frage nach ihren künftigen Einnahmequellen nicht mehrheitlich für eine Einnahmequelle, sondern sich – neben der verstärkten Fokussierung auf ihre Alumni – gleichrangig sowohl für Spenden als auch für Sponsoring aussprechen,¹⁵³ belegt die breite Einsetzbarkeit der dargestellten Instrumente des Hochschulfundraising. Allen Fundraising-Instrumenten gemein ist die Erforderlichkeit, eine adressaten- und zielgruppenspezifische Ansprachestrategie zu erarbeiten.¹⁵⁴

Gleichwohl muss die Hochschule auch die zielgruppenspezifischen Unterschiede der Fundraising-Instrumente in ihr strategisches Kalkül einbeziehen. Diese sind insbesondere auch unter dem Aspekt der Motivationslage der Förderer zu beleuchten und zu bestimmen. Dem Hinweis Hönigs, künftig stünden nicht mehr die Fundraising-Methoden im Vordergrund, sondern nur noch die Bedürfnisse des einzelnen Förderers, so dass keine Energie mehr für die Optimierung der Anwendungsprozesse der Fundraising-Instrumente 'verschwendet' werde,¹⁵⁵ muss allerdings – wie dargelegt – entgegnet werden, dass die Aspekte 'Fundraising-Instrument' und 'Zielgruppe' sich gegenseitig bedingen und nicht isoliert voneinander betrachtet werden dürfen und können.

¹⁴⁹ Vgl. Haibach (2002), S. 341; Schulz (2003 b), S. 191.

¹⁵⁰ Siehe Fußnote 1.

¹⁵¹ Vgl. Giebisch/Langer (2006), S. 14.

¹⁵² Vgl. ebenda, S. 14, 16.

¹⁵³ Vgl. ebenda, S. 17.

¹⁵⁴ Vgl. Büber (2004) sowie Hönig (2004).

¹⁵⁵ Vgl. Hönig (2005), S. 22.

2.3.2.1 Spender

Die Motivationslage von Spendern ist in vielerlei Hinsicht untersucht worden: so liegen Ergebnisse auf der Basis soziodemographischer Untersuchungen vor,¹⁵⁶ Spenderverhalten wurde auf sein philosophisches oder sogar religiöses Gedankengut hin untersucht.¹⁵⁷ Insbesondere ist der philanthropische Hintergrund von Spenden zu beachten.¹⁵⁸

Die Hochschule wird sich bei ihrer strategischen Ausrichtung nach geeigneten Spendern vor allem mit der Spendenpyramide auseinandersetzen, die die Dichte der Beziehung zwischen Spender und geförderter Organisation wiedergibt und abhängig von der jeweiligen Stufe eine unterschiedliche Form der Ansprache erfordert. Die Spenderpyramide, die sich von der untersten Stufe der 'nichtinteressierten Öffentlichkeit' über 'potentiell Interessierte' auf der zweiten Stufe, 'ungebundene (Erst-)Spender' auf der nächsten Stufe, gefolgt von 'Dauerspendern', 'Großspendern' bis hin zu 'Erblassern' auf der obersten Stufe erstreckt,¹⁵⁹ gibt der Hochschule die Vorgabe: um möglichst dauerhaft der Einnahmen durch Spender sicher zu sein, muss sie diese zu möglichst weit reichenden Aufstiegen innerhalb der Pyramide bewegen („upgrading“)¹⁶⁰.

Diese Motivation des Spenders zum Aufsteigen in der Spenderpyramide ist wiederum ohne intensives Bindungsmanagement undenkbar. Je höher die Hochschule ihre Zielgruppe innerhalb der Pyramide identifiziert, desto professioneller müssen ihre Kommunikationsstrategie und ihr Beziehungsmanagement funktionieren. So sind bei der Akquirierung und Bindung von Großspendern die sieben Schritte des „Major Donor Fundraising“ zu beachten,¹⁶¹ die den Prozess des Großspenden-Fundraising skizzieren. Wenn auch in deutschen Hochschulen diese Art des Fundraising noch in den Kinderschuhen steckt,¹⁶² sollten Hochschulverantwortliche über ihren Einsatz nachdenken. Dass besonders die Spitze einer Hochschule bei der Auswahl, Ansprache und Pflege einer solchen Beziehung gefragt ist, erklärt sich von selbst. Fundraising ist damit Chefsache.¹⁶³ Fundraiser prüfen insbesondere bei der Qualifizierung eines potentiellen Großspenders das Vorliegen der „LAI-Faktoren“: besteht ein persönlicher Kontakt der Person zur Organisation („Linkage“), besitzt die Person entsprechende finanzielle Möglichkeiten einer

¹⁵⁶ Vgl. Haibach (2003 f).

¹⁵⁷ Vgl. Schulz (2003 b), S. 192 f., der ebenfalls auf soziologische, aber auch auf philosophische Überlegungen und christliches Gedankengut abstellt. Vgl. zu letzterem Aspekt auch Stadelmeyer (2003).

¹⁵⁸ Vgl. Haibach (2003 b), S. 65 ff., die auch auf die Unterschiede zwischen Deutschland und den USA bei der philanthropischen Motivation ausmacht. Vgl. dazu auch Lüders (2005), S. 84.

¹⁵⁹ Vgl. Holzhauer (2003 a), S. 789; Vollmer (2001), S. 205; Groß (2004), S.25;

¹⁶⁰ Vgl. Groß (2004), S. 26.

¹⁶¹ Vgl. beispielsweise die sieben Schritte des Major Donor Fundraising von Haibach (2004), S. 85 ff.; Haibach (2005 a), S. 45 ff.; Haibach (2005 b). Vgl. Melchiori (2003), S. 837.

¹⁶² Haibach (2002), S. 287, macht hierfür die Tabuisierung von Reichtum und Geld verantwortlich.

¹⁶³ Vgl. Bruns (2005), S. 50.

Großspende („Ability“) und kann die Person für die von der Organisation vertretene Sache gewonnen werden („Interest“) ?¹⁶⁴

Auch beim Fundraising gegenüber Testamentsspendern bzw. Erblässern, der höchsten Stufe der beschriebenen Spenderpyramide, verfügen die deutschen Hochschulen bislang nicht bzw. kaum über entsprechende Erfahrungen. Dies verwundert nicht. Immerhin bedarf diese Art des Fundraising einer oft jahrelangen intensiven Bindungspflege. Erblasser sind Personen, die seit langem eine besondere Beziehung zu der Organisation, der sie vererben, pflegen und ihr vertrauen; es wäre illusorisch zu glauben, eine neu geschlossene Bindung zu einem Förderer führe automatisch auch zur Erbeinsetzung.¹⁶⁵

Gleichwohl wird sogar – oder besser: besonders – für kleinere Organisationen auf Grund des häufig – regional bedingten – intensiveren Kontaktes und der damit einhergehenden besonders persönlichen Beziehung zwischen dem designierten Erben und seinem Erblasser eine individuelle Kontaktaufnahme und –pflege leichter.¹⁶⁶ Insofern wäre perspektivisch auch Fundraising durch Erblasser gerade für kleinere Hochschulen durchaus denkbar.¹⁶⁷

Im Hinblick auf die Spendenmotivation von Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass hier eine doppelte Motivationslage besteht: das Unternehmen und seine Entscheidungsträger streben einerseits nach Gewinnmaximierung; die Unternehmensspende ist aus ökonomischer Sicht geeignet, das eigene Sozialprestige zu stärken und damit gesellschaftlichen Einfluss zu erlangen, mithin den guten Ruf des Unternehmens – sein Image – zu optimieren. Gleichbedeutend ist jedoch auch die persönliche „Betroffenheit“ des Entscheidungsträgers des Unternehmens, seine eigene Präferenz – und auch Eitelkeit – zu berücksichtigen, so dass hier auch das Motiv der Maximierung des eigenen, privaten Nutzens vorliegt.¹⁶⁸

Die besondere Chance der Hochschulen auf dem Gebiet der Akquirierung potentieller Spender liegt nach Auffassung des Verfassers u.a. auch in der zur Zeit auf breiter Ebene geführten – nicht zuletzt auch durch die Ergebnisse der Pisa-Studien genährten – Diskussion um die Bildungskrise. Hier kann seitens der Hochschule potentiellen Spendern der hohe Wert und die besondere gesellschaftliche Wahrnehmung eines Spendenverhaltens vor Augen geführt werden: „Es adelt eine Firma, wenn sie Bildung fördert.“¹⁶⁹

¹⁶⁴ Vgl. Haibach (2002), S. 292.

¹⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 283. Ebenso illusorisch wäre die Vorstellung, eine neue Fundraising-Abteilung könnte sich als erstes Projekt auf die Testamentsspenden konzentrieren.

¹⁶⁶ Vgl. Haibach (2002), S. 287.

¹⁶⁷ Vgl. Groß (2004), S. 31.

¹⁶⁸ Vgl. Notheis (2003), S. 210 ff.

¹⁶⁹ Irle (2002).

2.3.2.2 Sponsoren

Bei der Zielgruppenanalyse potentieller Sponsoren sind die bereits erwähnten kommunikationsstrategischen Überlegungen zu Grunde zu legen.¹⁷⁰ Da es beim Sponsoring stets zu einem Leistungsaustausch kommt,¹⁷¹ verbindet der Sponsor mit seiner Förderung konkrete Erwartungen an die Hochschule, die sie ihm vertraglich zusichert. Zum Sponsorship kommt es jedoch nur, wenn der Sponsor seitens der Hochschule eine Gegenleistung erhält, die für ihn kommunikativ nutzbar ist. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Interesse des Sponsorunternehmers in der Unternehmenskommunikation liegt.¹⁷² Sponsoren wollen insofern vom Transfer des guten Images des Gesponserten auf sich selbst profitieren.¹⁷³ Kommunikativ nutzbar sind für sie insbesondere die mit ihrer Sponsoring-Aktivität bezweckte Steigerung ihres Bekanntheitsgrades, die Hervorhebung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung („Goodwill“) sowie die Möglichkeit der Kontaktpflege zu den Zielgruppen ihrer Sponsoring-Botschaften, die sowohl aus ihrem Bereich als auch aus dem Bereich des Gesponserten kommen, neben ihren eigenen Kunden vor allem die Mitglieder der Hochschule und der ihnen nahe stehenden Organisationen, die an der Hochschule interessierte Öffentlichkeit und – von besonderer Bedeutung – Medienvertreter.¹⁷⁴

Die Leistung des Sponsors kommt einer gesellschaftlich positiv bewerteten Handlung gleich,¹⁷⁵ so dass meist gute Chancen bestehen, dass sich die beabsichtigten Ziele auch einstellen. Die Hochschule muss prüfen, wie sie potentielle Sponsoren davon überzeugen kann, dass gerade ein Sponsorship mit ihr die von ihnen verfolgten Ziele in besonderem Maße erreicht. Dabei wird sie bei ihrer Suche nach geeigneten Sponsoren sich primär auf den Bereich der Privatwirtschaft konzentrieren.

Der Umstand, dass auch innerhalb der eigenen Hochschule mit ihren Studierenden und späteren Absolventen eine eigene Zielgruppe vorliegt, wird in den deutschen Hochschulen erst allmählich in die Überlegungen miteinbezogen.

2.3.2.3 Alumni

Die amerikanischen Hochschulen waren, nachdem der Staat sich seit den 80-er Jahren immer mehr aus ihrer Finanzierung zurückzog, gezwungen, durch den Aufbau wirksamer

¹⁷⁰ Siehe Nr. 2.3.1.

¹⁷¹ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 16.

¹⁷² Siehe Nr. 2.2.2.

¹⁷³ Vgl. Beier (2005), S. 65.

¹⁷⁴ Vgl. Westebbe/Winter/Trost (1997), S. 27 f. und S. 49.

¹⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 17.

Alumnistrukturen für eine adäquate Finanzierungsalternative zu sorgen.¹⁷⁶ Im Gegensatz zu ihnen haben die deutschen Hochschulen lange die Bedeutung und den strategischen Wert ihrer ehemaligen Studierenden, ihrer Alumni, verkannt.¹⁷⁷ Dies ist insbesondere auf Grund der Tatsache verwunderlich, dass Alumni nicht nur unter dem Gesichtspunkt des Hochschulfundraising eine potentielle und interessante Zielgruppe sind, sondern auch in vielen gesellschaftlich relevanten Berufen und Positionen vorhanden sind, so dass sie auch über die für Hochschulen interessanten Praxiskontakte verfügen.¹⁷⁸ Die Tatsache, dass der Grossteil der Fundraising-Einnahmen der amerikanischen Hochschulen durch ihre Alumni erfolgt,¹⁷⁹ zeigt, wie wichtig diese Zielgruppe für das Hochschulfundraising ist. Dabei ist eine Alumni-Organisation kein „Spenden-Sammel-Verein“¹⁸⁰, sondern Fundraising entwickelt sich „zu einem selbstverständlichen Element der Alumni-Arbeit“¹⁸¹. Im Übrigen hat eine Hochschule, die Alumni-Arbeit betreibt, Imagevorteile.¹⁸²

Nach dem Ergebnis einer empirischen Studie des CHE und des Lehrstuhls Marketing I der Universität Hannover an sieben norddeutschen Universitäten und Fachhochschulen unter insgesamt ca. 1700 Studierenden sind 30 bis 40 % aller Absolventen ihrer Hochschule gegenüber genauso negativ eingestellt wie 'frustrierte' Studienabbrecher. Sie sind damit in der Beziehung zu ihrer Hochschule als ungebunden zu qualifizieren mit der Konsequenz, dass sie als potentielle Zielgruppe für die Alumni-Arbeit – und damit als Zielgruppe des Hochschulfundraising – nicht mehr Erfolg versprechend sind.¹⁸³

Erfolgreiche Alumni-Arbeit ist nach dem Ergebnis der Studie abhängig von der Qualität der Beziehung, die bereits der Studierende – nicht erst der Alumnus – zu seiner Hochschule pflegt.¹⁸⁴ Sie wird damit gewährleistet durch ein professionelles Bindungsmanagement der Hochschule gegenüber dem Studierenden während dessen Studium: „Alumni-Arbeit beginnt im Studium.“¹⁸⁵ Die Konzeption des Bindungsmanagements muss damit auch berücksichtigen, dass mit den derzeitigen sowie den ehemaligen Studierenden zwei unterschiedliche Zielgruppen vorhanden sind.

Die Studie entwickelt auf der Basis und in Kombination verschiedener theoretischer Ansätze ein Gesamtmodell der Hochschulbindung. Danach wird die Beziehungsqualität

¹⁷⁶ Vgl. Volz (2003), S. 7, die darauf hinweist, dass der Staat im Jahre 1980 seine Hochschulen noch zu ca. 80 % finanzierte, während der Anteil im Jahre 2003 nur noch ca. 30 % betrug.

¹⁷⁷ Vgl. Kramberg (2003).

¹⁷⁸ Vgl. Volz (2003), S. 7; Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 9. Vgl. auch Klumpp/Lenk/Vonesch (2005), S. 10, die vom Innovationspotenzial der Alumni sprechen.

¹⁷⁹ Vgl. Spiewak (2001 a), S. 1. Vgl. auch Spiewak (2001 b).

¹⁸⁰ Dreier (2003), S. 94.

¹⁸¹ Ebenda.

¹⁸² Vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 10.

¹⁸³ Vgl. Ziegele/Langer (2001), S. 49.

¹⁸⁴ Vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 73.

¹⁸⁵ Titel der Abhandlung von Ziegele/Langer (2001).

zwischen Studierenden sowie Alumni einerseits und der Hochschule andererseits als zentrale Determinante der Hochschulbindung¹⁸⁶ in erster Linie bedingt durch die drei Komponenten 'Qualität der Lehre', 'Vertrauen in die Hochschule und deren Angehörige' sowie 'Commitment'. Das Commitment wiederum, d.h. die (Selbst-) Verpflichtung des Studierenden gegenüber der Hochschule,¹⁸⁷ wird bestimmt durch die Integration des Studierenden in das akademische System, seine Integration in das soziale System sowie seine externe Commitments, d.h. seine außerhochschulischen Verpflichtungen.¹⁸⁸

Aus diesem Ergebnis lassen sich der Studie zufolge wichtige Rückschlüsse auf die Erfolgsfaktoren des Bindungsmanagements der Hochschule ziehen:¹⁸⁹

- Die Qualität der Lehre in Form des Lehrangebotes und der Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal und Mitarbeiter der Hochschule ist die zentrale Determinante für die Hochschulbindung.
- Die zunehmend spezialisierter und differenzierter konzipierten Studiengänge erhöhen bei mangelnder Qualität der Lehre die Gefahr, dass Studierende und Absolventen sich emotional von der Hochschule abwenden, auch wenn sie – mangels Alternativen und/oder aus fiskalischen Gründen – das Studium noch zu Ende führen.
- Für aktives Engagement als Alumnus ist das emotionale Commitment, die emotionale Bindung an die Hochschule, bedeutender als die Qualität der Lehre.
- Das emotionale Commitment des Studierenden wird durch seine Integration in das (akademische und soziale) System der Hochschule gefördert.
- Die Maßnahmen zur akademischen Integration sind wirksamer als eine soziale Integration der Studierenden (z.B. durch Hochschulsport, Feiern oder dergl.).
- Die Bindungsaktivitäten der Hochschule machen bei mangelnder Disposition der Studierenden gegenüber der Hochschule keinen Sinn. Überlegungen zur Zulassung von Studienbewerbern sollten diesen Aspekt des 'Goal Commitments',¹⁹⁰ berücksichtigen.
- Die externen Commitments, d.h. die Bindungen des Studierenden zu Familie oder Berufstätigkeit widersprechen nicht der Hochschulbindung. Die Strategie des Bindungsmanagements erfordert damit keine Abschottung des Studierenden gegen

¹⁸⁶ Vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 3, sowie Langer/Fröhner (2005), S. 9.

¹⁸⁷ Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 23, differenzieren zwischen dem *Goal Commitment* als Verpflichtung des Studierenden gegenüber seinen Zielen, dem *emotionalen Commitment* sowie dem *kognitiven Commitment* als eine durch die Umstände begründete Verpflichtung des Studierenden gegenüber der Hochschule. Vgl. zum Begriff 'Commitment' auch Langer/Fröhner (2005), S. 8.

¹⁸⁸ Vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 25.

¹⁸⁹ Die folgenden Ausführungen geben zum Teil die Ergebnisse der von den Autoren aufgestellten und als valide nachgewiesenen Thesen wieder. Sie sind für die weitere Betrachtung dieser Arbeit insofern von Bedeutung, als sie die Grundlage für die im zweiten Teil der Arbeit durchgeführte Situationsanalyse bieten.

¹⁹⁰ Siehe Fußnote 187.

äußere Einflüsse. Jedoch ist ein hohes Maß an außerhochschulischen Aktivitäten hinderlich für den Aufbau eines emotionalen Commitments.

- Die Bindungseinstellungen der Studierenden und Alumni zu ihrer Hochschule lassen sich in verschiedenen Gruppen strukturieren. Die Bindungsproblematiken variieren von Gruppe zu Gruppe. Sie gilt es zu identifizieren. Daraus muss sich ein zielgruppenspezifisches Bindungsmanagement entwickeln.

Aus diesen Rückschlüssen lässt sich ein aktueller Stand der Beziehungsqualität des Studierenden zu seiner jeweiligen Hochschule ermitteln. Dabei werden den drei genannten Komponenten für ein erfolgreiches Bindungsmanagement entsprechende Messkriterien unterlegt, die im Rahmen der anstehenden SWOT-Analyse weitreichende und detaillierte Aussagen zur Beziehungsqualität zulassen.¹⁹¹

Nach dem Gesamtergebnis der Studie¹⁹² kommt es für das Beziehungsmanagement auf die Beziehungsqualität zwischen Studierenden bzw. Alumnus und der Hochschule an. Je besser die Beziehungsqualität, desto intensiver ist die Bindung an die eigene Hochschule. Eine besonders erfolgreiche Integration des Studierenden in die Hochschule erhöht das emotionale Commitment und festigt die Hochschulbindung. Hohes externes Commitment dagegen verringert das emotionale Commitment und beeinträchtigt demzufolge die Hochschulbindung.

Damit steht fest, dass die Hochschule viel früher – nämlich schon am Beginn des Studiums – ansetzen muss, will sie Alumni zur Zielgruppe erfolgreicher Fundraising-Aktivitäten machen. Ziel der Hochschule ist damit eine möglichst intensive Bindung von Studierenden und Alumni im Sinne eines „Friending“. ¹⁹³ Für die Beziehung der Hochschule zu ihren Alumni sind die „6i“ für das Management der Alumnibeziehungen zu beachten:¹⁹⁴

- Intention einer einzigartigen Beziehung zu den Alumni
- Individualität gegenüber den Alumni
- Information über die Alumni
- Integration der Alumni
- Interaktionen mit den Alumni
- Investment in die Alumni

¹⁹¹ Die seitens der Studie erarbeiteten Fragen bzw. Messkriterien zu den genannten Komponenten des Bindungsmanagements - vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 22 ff. - sollen hier aus Kapazitätsgründen nicht explizit erwähnt werden. Vielmehr erfolgt ihre Erwähnung und Behandlung im Rahmen der SWOT-Analyse zur Situation des Bindungsmanagements der HfM Detmold (vgl. Nr. 3.2.2.10).

¹⁹² vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 30 f.

¹⁹³ Vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch (2005), S. 8.

¹⁹⁴ Die folgende Aufzählung wurde entnommen aus Langer/Fröhner (2005), S. 14. Auf eine inhaltliche Darstellung der „6i“ wird aus Kapazitätsgründen hier verzichtet, die Bezeichnungen sprechen für sich.

Des Weiteren muss sich die Hochschule zu der zielgruppenorientierten Frage positionieren, ob sie sich ausschließlich auf die gebundenen Alumni konzentriert oder auch die ungebundenen in ihre Strategie mit einbindet.¹⁹⁵ Die Alumni-Arbeit der Hochschule kann damit als strategisch wichtiger Bestandteil des Hochschulmanagements¹⁹⁶ bezeichnet werden, sie muss in die Gesamtstrategie der Hochschule integriert werden.¹⁹⁷ Die Studie belegt eindeutig, dass erfolgreiches Hochschulfundraising einer langfristigen und intensiven Vorarbeit bedarf, die nach Müller-Böling sogar bereits vor dem Eintritt des Studierenden in die Hochschule durch entsprechende Auswahlverfahren und –kriterien geschehen sollte.¹⁹⁸

2.3.3 Organisationsstrukturelle Überlegungen

Beim Aufbau von Fundraising-Strukturen scheuen Hochschulen davor zurück, personalkostenintensive Entscheidungen wie beispielsweise den Aufbau einer eigenen Organisationseinheit „Fundraising“ mittels Neueinstellung von Fundraisern zu treffen. Vielmehr wird eher halbherzig nach noch freien Kapazitäten unter den Verwaltungsmitarbeitern der Hochschule Ausschau gehalten, um dort das Thema Fundraising noch „unterzubringen“. Es soll daher in diesem Abschnitt überlegt werden, welche Anforderungen an organisatorische Entscheidungen für Hochschulfundraising zu stellen sind.

Angesichts der Tatsache, dass Fundraising zentrales Managementinstrument der Hochschule ist, ist weiter zu überlegen, inwiefern seine operative Umsetzung ebenfalls zentral gesteuert werden muss. Es liegt zunächst nahe, die neue Aufgabe organisatorisch zentral anzubinden. Zahlreiche Hochschulen, die beabsichtigen, eine Organisationseinheit „Fundraising“ in ihre Organisation einzubinden, wählen dafür die Anbindung über eine dem Rektor, dem Kanzler oder dem Rektorat unmittelbar zugeordnete Stabsstelle.¹⁹⁹ Hier wird dem Grundsatz, dass Fundraising Chefsache ist, Rechnung getragen.²⁰⁰ Wenn auch diese organisatorische Struktur auf Grund der besonderen Nähe zur Hochschulleitung grundsätzlich für sinnvoll erachtet wird, so sind dennoch mehrere Aspekte zu bedenken: Die neu eingerichtete Stabsstelle läuft Gefahr, durch ihre unmittelbare Anbindung an der Hochschulleitung im internen Kommunikationsprozess nicht adäquat involviert zu sein oder gar als kontrollähnliche Instanz der Hochschulleitung seitens der Hochschulmitglieder fehlinterpretiert und damit abgelehnt zu werden. Erschwerend kommt hinzu, dass

¹⁹⁵ vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau (2001), S. 63.

¹⁹⁶ Vgl. Spiewak (2001 a).

¹⁹⁷ Vgl. Ziegele/Langer (2001), S. 51. Vgl. auch Dreier (2003), S. 92.

¹⁹⁸ Vgl. Müller-Böling (2001), S. 10 f.

¹⁹⁹ Vgl. Giebisch/Langer (2005), S. 4 und S.18; Wallmeyer (2003), S. 80 und S. 85.

²⁰⁰ Vgl. Spiewak (2005); Schnüriger (2003), S. 13.

die Stabsstelle keine Weisungsbefugnis in die Linienorganisation hat und insofern vom Goodwill der Organisationseinheiten abhängig ist. Gerade am Anfang der Neueinrichtung einer Organisationseinheit „Fundraising“ ist damit an die interne Kommunikation ein besonders hoher Anspruch zu stellen. Die strukturelle Eingliederung der neuen Organisationseinheit muss intern kommuniziert werden. Nach Auffassung des Verfassers reicht dabei die simple Einordnung in eine vorhandene Organisationsstruktur nicht aus. Nicht nur die Organisationseinheit „Fundraising“ muss sich integrieren, sondern auch das Zusammenspiel der vorhandenen Organisationseinheiten und deren Gesamtstruktur müssen kritisch analysiert werden. Hier ist auch an die ‘Presse- und Öffentlichkeitsarbeit’ zu denken. Die Schnittstelle zwischen dieser Organisationseinheit und der neuen Organisationseinheit „Fundraising“ ist besonders groß und muss koordiniert werden.²⁰¹ Insgesamt gilt es damit zu vermeiden, dass die neue Organisationseinheit als Fremdkörper in der Organisationsstruktur aufgefasst wird.

Die Installation einer zentralen Organisationseinheit „Fundraising“ in einer Hochschule mit autonomen dezentralen Organisationseinheiten läuft darüber hinaus Gefahr, dass die dezentralen Organisationseinheiten mit ihren eigenen Bindungen auch ihre eigene Strategie verfolgen und eine Notwendigkeit zur Abstimmung mit der Zentrale nicht sehen. Dies kann unter Umständen sogar zu Diskrepanzen in der Außendarstellung der Hochschule führen, was für die Erfolgsaussichten des Hochschulfundraising kontraproduktiv wäre. Auch bei diesem Sachverhalt ist gleichwohl eine zentrale Organisationseinheit „Fundraising“ anzuraten. Diese muss jedoch im internen Kommunikationsprozess die Bindungen und Aktivitäten der dezentralen Organisationseinheiten (be)achten, bündeln und in die Gesamtstrategie der Hochschule miteinplanen.²⁰²

Der zentralen Variante ist ebenbürtig die dezentrale Organisation des Fundraising gegenüberzustellen.²⁰³ Hierbei muss insbesondere Sorge dafür getragen werden, dass die Hochschule nach außen „mit einer Stimme spricht“. Die Fundraising-Aktivitäten müssen somit gerade bei dezentraler Organisation durch entsprechende Maßnahmen gebündelt werden.

Die Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens mit den Aufgaben des Fundraising ist in den USA eine Selbstverständlichkeit. In der Fachliteratur zum deutschen Hochschulfundraising wird zu Recht darauf hingewiesen, dass es besonders

²⁰¹ Vgl. Wallmeyer (2003), S. 80, der darauf hinweist, dass die Fundraising-Organisationseinheit nicht als Unterabteilung der Abteilung ‘Presse- und Öffentlichkeitsarbeit’ eingeordnet werden kann. Vgl. hierzu auch die Ausführungen dieser Arbeit Nr. 2.3.1.2 sowie Haibach (2002), S. 83 f.

²⁰² Vgl. Beier (2005), S. 107.

²⁰³ Vgl. die Untersuchungsergebnisse der in Fußnote 1 zitierte Studie, dort S. 4 f.

motivationshemmend für den Förderer ist zu wissen, dass ein Teil seiner Förderung der Vergütung des Fundraisers zukommt.²⁰⁴

Wie bereits dargestellt, sind Studierende und Alumni für das Hochschulfundraising eine besondere Zielgruppe. Die einzurichtende neue Organisationseinheit „Fundraising“ wird einen Schwerpunkt ihrer Arbeit sicherlich auf diese Zielgruppe zu legen haben. Hierfür liegen verschiedene Modelle vor: Hochschulen mit eigenen dezentralen Alumni-Aktivitäten etablieren beispielsweise einen hochschulinternen Alumniverbund, der die zentralen Alumni-Aufgaben mit den dezentralen Alumni-Kontakten verbindet.²⁰⁵ Zahlreiche Hochschulen gründen für ihre Alumni-Arbeit eigene Alumni-Vereine, die durch verschiedenste Aktivitäten²⁰⁶ – in Zusammenarbeit mit der Hochschule – zu einer Intensivierung und Optimierung der Beziehungsqualität beitragen. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass sich viele Alumni-Organisationen der Hochschulen in „alumni-clubs.net“, dem „Verband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum e.V.“, organisiert haben und dadurch für ihre Alumni-Arbeit die entsprechende Unterstützung erhalten.²⁰⁷

2.3.4 Personalbezogene Überlegungen

2.3.4.1 Anforderungsprofil des Fundraisers

Wenn nach Entscheidung der Hochschule die im vorherigen Abschnitt angesprochene Fundraising-Organisationseinheit eingerichtet werden soll, hat sie weiter zu prüfen, welche Personalstruktur die Fundraising-Organisationseinheit haben muss. Insbesondere ist zu überlegen, welche Kompetenzen und welches Anforderungsprofil der Verantwortliche dieser Fundraising-Organisationseinheit, der Fundraiser, selbst erfüllen muss.

Die Qualifikation des Fundraisers setzt sich sowohl aus seiner Fachkompetenz als auch aus seiner Persönlichkeits- und Sozialkompetenz zusammen. Das Besondere des Anforderungsprofils von Fundraisern ist, dass sie ein „breites Spektrum von Kompetenzen und Wissen“²⁰⁸ miteinander vereinbaren müssen. Hinsichtlich ihrer Fachkompetenz müssen Fundraiser sich nicht nur als Marketingexperten auf dem Fundraising-Markt auskennen und die einschlägigen Methoden beherrschen, sondern ihre Tätigkeit verlangt auch betriebswirtschaftliche, juristische, DV-spezifische bis hin zu Buchhaltungskennnissen.²⁰⁹ Die geforderte Persönlichkeits- und Sozialkompetenz des Fundraisers weist ihn aus als „Mittler zwischen Geber/Spender/Stifter auf der einen Seite und den (...)

²⁰⁴ Es verwundert daher nicht, dass nach den Untersuchungsergebnissen der in Fußnote 1 zitierten Studie keine einzige Hochschule sich eines externen Beratungsunternehmens bedient hat. Bei den beiden in der Studie genannten kommerziellen GmbHen handelt es sich um hochschuleigene Unternehmen.

²⁰⁵ Vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch (2005), S. 18.

²⁰⁶ Siehe die Beispielskataloge der Alumni-Aktivitäten bei Volz (2003), S. 9, sowie Siri (2003), S. 33.

²⁰⁷ Näheres zu alumni-clubs.net siehe unter <http://www.alumni-clubs.net>.

²⁰⁸ Haibach (2002), S. 98.

²⁰⁹ Vgl. Haibach (2003 d), S. 109 f.

Nehmern/Empfängern auf der anderen Seite“.²¹⁰ In dieser Funktion sind zahlreiche – meist nicht erlernbare, sondern persönlichkeits- und charakterlich bedingte – Kompetenzen gefragt.²¹¹ Ein professioneller Fundraiser benötigt eben neben dem erlernbaren Fachwissen auch ‘Leidenschaft’,²¹² die zu einer besonderen Ausprägung seiner Beziehung zum Förderer führt mit der Folge, dass der Fundraiser der „Fixpunkt“ für den Förderer wird.²¹³

Eine Ausbildung zum Fundraiser wird mittlerweile von der Fundraising Akademie in Frankfurt/Main angeboten und ist die erste ihrer Art in der Bundesrepublik Deutschland. Der Abschluss ‘Fundraiser’ (FA) ist von den Spitzenverbänden im Fundraising, dem Deutschen Fundraising Verband und dem Deutschen Spendenrat, anerkannt.²¹⁴ Die Hochschule sollte bei der Suche nach geeigneten Fundraisern prüfen, ob sie sich am Niveau dieser Ausbildung orientiert. Dabei sollte auch die Möglichkeit, im Rahmen von Personalentwicklung eine berufsbegleitende Ausbildung eigener Kräfte zu Fundraisern an der Fundraising Akademie zu unterstützen, in Erwägung gezogen werden.²¹⁵

Fundraiser, die das geforderte breit angelegte Anforderungsprofil erfüllen, werden in allen Facetten des Fundraising einsetzbar sein. Beim Erbschaftsmarketing allerdings stößt die alleinige Einsetzung eines Fundraisers an seine Grenzen. Hier bedarf es einer sehr individuellen, sensiblen und aufwändigen Betreuung, die vom Fundraiser selbst kaum zu bewältigen ist, so dass sich Organisationen, die Erblasser zur Zielgruppe haben, eigener Betreuer bedienen, die in Kooperation mit dem Fundraiser diese Form des Fundraising verfolgen.²¹⁶

2.3.4.2 Integration von Friends & Volunteers

Die bisher im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigten Fundraisingmöglichkeiten haben gemein, dass sie am erfolgreichsten sind, wenn die ihnen zugrunde liegende Beziehungsqualität besonders intensiv ist. Die Pflege und Optimierung der Beziehungsqualität durch persönliche Kontaktpflege ist jedoch auch sehr aufwändig. Dies bindet viel Personal bzw. ist mit dem vorhandenen Personal auch nicht zu schaffen – insbesondere auch deshalb nicht, weil Fundraising Chefsache ist und gerade die

²¹⁰ Neuhoff (2003), S. 32.

²¹¹ Auf eine dezidierte Aufzählung der hier zu Fähigkeiten und Kompetenzen wird verzichtet und verwiesen auf die ausführliche Behandlung bei Haibach (2003 d), S. 106 ff. Wie anspruchsvoll das Anforderungsprofil des Fundraisers diesbezüglich ist, ist auch in der Tatsache erkennbar, dass professionelle Fundraising sich einen Kodex geben – vgl. Müllerleile (2003), S. 53 ff.; Lüders (2005), S. 86 f.; Schulz (2003 b), S. 204 ff.

²¹² Vgl. Spiewak (2005).

²¹³ Vgl. Schulz (2003 b), S. 200, in der der Autor anhand eines Kataloges ein Persönlichkeitsbild eines erfolgreichen Fundraisers zeichnet.

²¹⁴ Nähere siehe <http://www.fundraising-akademie.de>.

²¹⁵ Vgl. Haibach (2003 d), S. 111.

²¹⁶ Vgl. Reuter-Hens/Schulte-Holtzy (2003), S. 856 f.

Ausübung vieler persönlichen Kontakte nicht von Vertretern, sondern vom Rektor der Hochschule selbst vollzogen werden muss. Hier besteht die Möglichkeit des Einsatzes ehrenamtlich Tätigen, die der Hochschule besonders verbunden sind. Allerdings muss beachtet werden, dass bestimmte herausgehobene Fundraising-Aktivitäten – insbesondere in der Ansprache und im persönlichen Kontakt – nur von Friends & Volunteers ausgeübt werden können, die über eine besondere Reputation verfügen. So schlägt Haibach beispielsweise beim „Major Donor Fundraising“²¹⁷ die Schaffung eines „Fundraising-Gremiums“ vor, das mit „hochkarätigen“ Volunteers besetzt ist, die entweder selbst über Vermögen verfügen und in der Lage sind, sich mit hohen Summen zu engagieren oder aber in entscheidenden Führungspositionen der Wirtschaft sitzen.²¹⁸ Die Hochschule sollte prüfen, inwiefern sie die Tätigkeit von Friends & Volunteers zum Bestandteil ihrer Fundraising-Strategie macht und wie sie welche Friends & Volunteers für welche Aufgaben akquirieren kann.²¹⁹ Sie sollte sich dabei besonders die hohe Motivation dieser ehrenamtlich Tätigen zu Nutze machen.²²⁰ Dabei ist die Gefahr des „voluntary failure“ durch Volunteers, d.h. des Versagens bzw. der spezifischen Schwächen der Fundraising-Aktivitäten, die vor allem durch fehlende Sachkenntnis entstehen können, strategisch mit zu berücksichtigen.²²¹

2.3.5 Beschwerde-, Zufriedenheits- und Dankmanagement

Die strategischen Überlegungen der Hochschule bei der Implementierung von Hochschulfundraising verfolgen als primäres Ziel legitimer Weise den Erhalt von Ressourcen; gleichwohl muss die Strategie über dieses Ziel hinausgehen. Mit dem Blick auf die Vertiefung und Verstetigung der Beziehungsqualität gilt es, ein Management aufzubauen, das in der Lage ist, Beschwerden konstruktiv umzusetzen, Aussagen des Förderers über seine Zufriedenheit zur Betreuung zu erhalten sowie kurzfristig und adäquat auf die Förderung mit Dank zu reagieren.

Beschwerden des Förderers bieten die Chance für eine stetige Qualitätsverbesserung der Fundraising-Aktivitäten, denn Beschwerdeführer sind die „billigsten Unternehmensberater“²²², da sie direkt Hinweise zur Verbesserung der Leistungsqualität geben und eine adäquate Reaktion der Hochschule auf die Beschwerde zur Stärkung des Vertrauensverhältnisses des Förderers zur Hochschule führt. Damit wird das Beschwerdemanagement

²¹⁷ Siehe Nr. Nr. 2.2.1.

²¹⁸ Haibach (2005 a), S. 45.

²¹⁹ Vgl. Haibach (2003 a), S. 341.

²²⁰ Haibach (2002), S. 94 f., weist darauf hin, dass die Motivationslage der Volunteers auf Grund des gesellschaftlich positiv bewerteten Images von Ehrenämtern besonders hoch sei.

²²¹ Vgl. Groß (2004), S. 54.

²²² Vgl. Schulz (2003 a), S. 464.

zu einem Zufriedenheitsmanagement.²²³ Dabei sind die von Schulz thematisierten drei psychologischen Dimensionen des Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement zu beachten:²²⁴ die affektive Dimension spricht die Emotionalität des Beschwerdeführers an, die kognitive Dimension betrachtet seine Informationsgenauigkeit und die konative Dimension fragt nach der Zielgerichtetheit der Reaktion auf die Beschwerde.²²⁵ Wenn das Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement diese Dimensionen würdigt, dabei alle Mitarbeiter integriert und daraus ein umfassendes und ganzheitliches Betreuungsmanagement erstellt, optimiert die Hochschule ihre Fundraising-Aktivitäten und vollzieht damit ein Qualitätsmanagement, das idealiter zum 'Total Quality Management' (TQM) wird.²²⁶

Mit derselben Bedeutung ist ein Management des Dankens aufzubauen. Auch hier ist das Ziel die Verstärkung der Bindung des Förderers zur Hochschule. Dabei ist zu berücksichtigen, dass psychologische Reaktionen beim Förderer entstehen, die es mit Hilfe des Dankmanagements zu steuern gilt.²²⁷ so kann durch einen möglichst unmittelbar nach der Förderung ausgesprochenen Dank der regelmäßig eintretende Bedauernseffekt („kognitive Dissonanz“) abgefangen werden. Auch wird der „Appetenz-Appetenz-Konflikt“, d.h. die Attraktivitätssteigerung einer alternativen Förderung und das Hadern des Förderers, doch lieber die Alternative gefördert zu haben, durch einen umgehenden und adäquaten Dank entschärft. Darüber hinaus erhöht ein Dank die „Beziehungs-Abbruchkosten“ des Förderers und verfestigt damit die Beziehungsqualität zur Hochschule.

Damit hat auch das Dankmanagement besondere strategische Bedeutung für das Hochschulfundraising. Die Hochschule sollte bei der Auswahl der Dank-Formen phantasievoll vorgehen und ihren Dank dem zugrunde liegenden Sachverhalt anpassen.²²⁸

2.3.6 Aufbau einer Fundraising-Datenbank (Database-Marketing)

Der Aufbau einer Fundraising-Datenbank ist ebenfalls unter Management-Gesichtspunkten zu konzipieren. Es geht eben nicht einfach darum, eine Sammlung der Adressen der – ggf. auch potentiellen – Förderer zu führen. Vielmehr muss die Datenbank

²²³ Vgl. Schulz (2003 a), S. 464.

²²⁴ Vgl. ebenda, S. 464 f.

²²⁵ Vgl. ebenda.

²²⁶ Vgl. Kotler (1995), S. 65. Vgl. dazu auch die Ausführungen von von Mirbach (2003), S. 354, sowie S. 346, auf der er im Rahmen des Qualitätsmanagements auf die Methode der „Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse (FMEA)“ eingeht (dort S. 346 ff). Auf eine nähere Erläuterung im Rahmen dieser Arbeit wird aus Kapazitätsgründen verzichtet.

²²⁷ Vgl. zu den nachstehenden Ausführungen Schulz (2003 d), S. 444 f.

²²⁸ Eine Übersicht über mögliche Dank-Formen findet sich bei Schulz (2003 d), S. 448.

aussagefähig in Bezug auf das spezielle Profil jedes einzelnen Förderers sein. So wird der Aufbau einer Fundraising-Datenbank zum Database-Marketing: vorhandene Daten von Förderern werden ausgewertet und analysiert, um bestehende und potentielle Förderer gezielter und bedarfsgerechter ansprechen zu können.²²⁹ Die hierbei erzielten Ergebnisse fließen wieder in die Datenbank und erlauben eine noch gezieltere Ansprache. Dies hat positive Auswirkungen auf die Bindungsqualität zwischen Förderer und Hochschule. Database-Marketing ist damit die Grundlage für ein „Relationship-Fundraising“, das eine stabile und intensive Bindung zum Förderer intendiert.²³⁰ Database-Marketing ist insbesondere für den Aufbau der Alumni-Arbeit mit Blick auf Hochschulfundraising von existentieller Bedeutung.

Die Komponenten der Datenbank sind dabei von der Hochschule selbst nach den vor Ort artikulierten Erfordernissen zusammenzustellen.²³¹ Davon ist auch die Auswahl der Anbieter von Software-Lösungen abhängig.²³² Die Hochschule muss perspektivisch darauf gefasst sein, dass bisherige kleinere Software-Lösungen mit geringen technischen und inhaltlichen Anforderungen den Drang haben, sukzessive ausgebaut zu werden und damit wachsenden technischen Aufwand benötigen.²³³

Nur am Rande sei erwähnt, dass der Aufbau einer derartigen Datenstruktur den Regelungen des Datenschutzes genügen muss.²³⁴

2.3.7 Controlling und Berichtswesen

Die dargestellte Erforderlichkeit eines professionellen Database-Marketings begründet sich nicht nur mit dem Argument des Relationship-Fundraising, sondern auch mit der Notwendigkeit, innerhalb eines Management-Systems ein Controlling- und Berichtswesen zu integrieren, das es ermöglicht, anhand exakten Datenmaterials Rückschlüsse auf gerade für strategische Planungen wichtige Entwicklungen zu ziehen.²³⁵ Insofern ist für den Managementprozess des Hochschulfundraising ein strategisches Controlling erforderlich.²³⁶ Gleichwohl sollte die Hochschule auch prüfen, wie detailliert sie operatives Controlling betreibt, d.h. Auswertungen des operativen Geschäftsbetriebes durchführt.

²²⁹ Vgl. Hönig (2003 a), S. 383.

²³⁰ Vgl. ebenda, S. 384; Klumpp (2005), S. 7; Haibach (2002), S. 123.

²³¹ Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wird hier lediglich verwiesen auf die dezidierte Aufstellung von Hönig (2003 a), S. 384 ff. Vgl. auch Haibach (2002), S. 117 ff., die zwischen Fördererdaten, organisationsinternen und –externen Daten unterscheidet. Vgl. auch die Aufstellung der Inhalte von und Anforderungen an Datenbanken für die Alumni-Arbeit bei Klumpp (2005), S. 8 ff.

²³² Vgl. Klumpp (2005), S. 13. Vgl. auch Hönig (2003), der darauf hinweist, dass Fehlentscheidungen sich eben nicht korrigieren lassen (S. 421), und daher wichtige Hinweise zur Vorgehensweise beim Kauf der Software gibt (S. 419 ff.).

²³³ Vgl. Klumpp (2005), S. 14.

²³⁴ Vgl. Crole/Schulz (2003), S. 377.

²³⁵ Vgl. Geueke (2003), S. 435.

²³⁶ Siehe die Beschreibung des 7. Schrittes im Managementprozess in Nr. 2.1.3.

Auf der Basis der Controlling-Aktivitäten der Hochschule lässt sich ein Berichtswesen aufbauen, das insbesondere der internen Kommunikation der Fundraising-Aktivitäten der Hochschule dient, indem es intern Rechenschaft gegenüber Hochschulleitung und der gesamten Organisation ablegt.²³⁷ Daneben ist seitens der Hochschule zu prüfen, in welcher Form sie auch extern Rechenschaft gegenüber ihren Zielgruppen über ihre Fundraising-Aktivitäten abzulegen gedenkt. Diese Überlegung ist im Rahmen der externen Kommunikation insofern von Bedeutung, als sie damit ihre Förderer offen – sowohl im Hinblick auf ihre Erfolge als auch Misserfolge – am Fundraising-Prozess der Hochschule teilnehmen lässt.²³⁸ Eine derartige Vorgehensweise ist sicherlich auch der Festigung der Bindung des Förderers an die Hochschule förderlich.²³⁹

2.4 Zwischenfazit: Eckpunkte des Hochschulfundraising

Die in diesem ersten – theoretischen – Teil der Arbeit erzielten Erkenntnisse und Ergebnisse lassen sich zu folgendem Eckpunkte-Katalog für die Einführung von Fundraising an einer Hochschule zusammenfassen:

1. Aktionistisch betriebenes Hochschulfundraising hat lediglich – wenn überhaupt – kurzzeitige Erfolge. Planbare Erfolge sind nur mittels einer ganzheitlichen Fundraising-Strategie zu erzielen.
2. Für Hochschulfundraising gelten keine besonderen eigenen Gesetzmäßigkeiten. Vielmehr sind die allgemein geltenden Marketingregeln auch auf Hochschulfundraising anzuwenden – natürlich unter Beachtung der Besonderheiten der Hochschule.
3. Damit ist Hochschulfundraising als zentrale Managementaufgabe zu qualifizieren.
4. Die Umsetzung dieser Managementaufgabe erfolgt in einem strategisch angelegten Managementprozess, dessen einzelne Schritte aufeinander aufbauen.
5. Von der breiten Palette möglicher Instrumente kommen für das Hochschulfundraising insbesondere Spenden, Sponsoring und Stiftungen in Frage. Weitere Instrumente hängen von den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten jeder einzelnen Hochschule ab.
6. Hochschulfundraising als Managementaufgabe enthält zahlreiche von der Hochschule zu beachtende Elemente eines Managements.

²³⁷ Vgl. Holzhauer (2003 b), S. 455.

²³⁸ Vgl. ebenda, S. 456.

²³⁹ Beispielhaft sei hier auf Kramberg (2005) verwiesen, der durch die Publikation der Fundraising-Aktivitäten der Universität Mannheim („Gründe für den Erfolg“) diese nach außen kommuniziert, hierfür in gewisser Weise Rechenschaft ablegt und damit nicht nur bei bereits vorhandenen Förderern positive Assoziationen hervorruft.

7. Hochschulfundraising ist Kommunikationsarbeit. Die Hochschule muss dem durch Aufbau einer Kommunikationsstrategie, die sowohl die interne als auch die externe Kommunikation miteinbezieht, Rechnung tragen.
8. Die Strategie der Hochschule muss im Rahmen ihrer externen Kommunikationsarbeit ihren Fokus auf die unterschiedlichen potentiellen Zielgruppen richten.
9. Studierende und Alumni sind besondere – bislang kaum wahrgenommene – Zielgruppen für langfristig angelegtes Hochschulfundraising.
10. Die Akquirierung der Studierenden und Alumni als Zielgruppen für Hochschulfundraising ist abhängig von einem erfolgreichen Bindungsmanagement.
11. Ein erfolgreiches Bindungsmanagement für Studierende und Alumni hängt in erster Linie ab von der Qualität der Lehre, dem Vertrauen in die Hochschule und ihre Angehörigen und dem Commitment der Studierenden.
12. Für die Pflege der Beziehungen der Hochschule zu der besonderen Zielgruppe der Studierenden und der Alumni ist die Bildung eines separaten Alumni-Vereins in Erwägung zu ziehen.
13. Die organisatorische Eingliederung einer Fundraising-Organisationseinheit ist sowohl zentral als auch dezentral denkbar. Bei zentraler Eingliederung – beispielsweise als Stabsstelle der Hochschulleitung – sind ggf. bestehende dezentrale Fundraising-Aktivitäten miteinzubinden. Bei der Implementierung von Fundraising auf dezentraler Ebene ist sicherzustellen, dass die Fundraising-Aktivitäten der dezentralen Organisationseinheit sich im Einklang mit der Gesamtstrategie der Hochschule befinden.
14. Unabhängig von der Einbindung des Hochschulfundraising in die organisatorische Struktur gilt: Hochschulfundraising ist Chefsache.
15. Für die Einführung von Fundraising in die Hochschule muss kompetentes Personal rekrutiert werden. Das Anforderungsprofil des Fundraisers ist besonders hoch, er muss über ein breites Spektrum von Kompetenzen und Wissen verfügen und seinen Beruf als Berufung verstehen.
16. Die Hochschule kann der Personalknappheit beim Hochschulfundraising durch den Einsatz geeigneter ehrenamtlich Freiwilliger („Friends & Volunteers“) z.T. begegnen. Friends & Volunteers zeichnen sich durch besondere Motivation aus, benötigen allerdings auch Fachkompetenz. Für bestimmte herausgehobene Fundraising-Aktivitäten der Hochschule kommen nur entsprechend renommierte und ‘hochkarätige’ Friends & Volunteers in Frage. Deren Einsatz sollte allerdings besonders strategisch geplant werden.

17. Weiterer wesentlicher Bestandteil der Gesamtstrategie des Hochschulfundraising ist das Beschwerde-, Zufriedenheits- und Dankmanagement. Es gilt, auf die psychologischen Dimensionen, die eine Förderung der Hochschule beim Förderer hervorrufen, adäquat mit dem Ziel der Stärkung der Bindung zwischen Förderer und Hochschule zu reagieren. Für die Hochschule ergibt sich hieraus die Möglichkeit der Etablierung eines Qualitätsmanagements.
18. Der Aufbau einer Fundraising-Datenbank ist kein Nebenprodukt, sondern muss unter Management-Gesichtspunkten in ein Database-Marketing übergehen. Intensives Database-Marketing macht „Relationship-Fundraising“ erst möglich.
19. Innerhalb des Management-Prozesses 'Hochschulfundraising' lässt ein strategisches Controlling Rückschlüsse auf Entwicklungen zu, auf die die Fundraising-Strategie reagieren muss. Die aus dem Controlling erhaltenen Ergebnisse ermöglichen ein Berichtswesen, das der internen und externen Kommunikation im Sinne einer Rechenschaft dienlich ist.
20. Für Fundraising im Allgemeinen und Hochschulfundraising im Besonderen sind universell gültige Rezepte nicht vorhanden. Die Aussichten auf ein erfolgreiches Hochschulfundraising steigen mit der Professionalität der aufgestellten Fundraising-Strategie. Unter dieser Voraussetzung können selbst 'kleinere' Hochschulen „mit schmalem Budget und geringen personellen Ressourcen“²⁴⁰ erfolgreiches Fundraising betreiben.

3. Situationsanalyse der HfM Detmold

Um die im ersten Teil dieser Arbeit erarbeiteten Eckpunkte für ein Hochschulfundraising auf die HfM Detmold anwenden zu können, ist in einem weiteren Schritt zu klären, wie die HfM Detmold bzgl. der beabsichtigten Einführung einer Fundraising-Strategie aufgestellt ist. Diese Situationsanalyse soll in zwei Schritten erfolgen: während die Darstellung der allgemeinen Situation der HfM Detmold auf der Basis der Analyse und Darstellung durch den Verfasser erfolgt, werden den Ergebnissen der SWOT-Analyse, die im Rahmen einer Innensicht die Stärken und Schwächen der HfM Detmold sowie im Rahmen einer Außenbetrachtung die Chancen und Risiken analysiert, die Stellungnahmen befragter Mitglieder der Hochschule und fachkompetenter Externer mit Affinität zur HfM Detmold zu Grunde liegen. Ziel dieses zweiten Teils der Arbeit ist die Beschreibung der Institutional Readiness²⁴¹ der Hochschule bzgl. der beabsichtigten Installation des Fundraising.

²⁴⁰ Luthe (2003), S. 102.

²⁴¹ Siehe Nr. 2.3.1.1.

3.1 Allgemeine Situation der HfM Detmold

Die HfM Detmold wurde 1946 in Form einer Privatinitiative von einer Gruppe herausragender Musikerpersönlichkeiten in der Absicht errichtet, eine hochqualifizierte Streicherakademie zu etablieren in einer Stadt, die weitestgehend von den Kriegswirren verschont blieb und sich u.a. den Nimbus einer Kulturstadt geben wollte. Das neu gegründete Land NRW übernahm im Jahre 1949 die Verantwortung für die nunmehr unter dem Namen „Nordwestdeutsche Musikakademie Detmold“ firmierende erste Musikhochschule des Landes. 1956 erhielt die Musikakademie den Zusatz „Staatliche Hochschule für Musik“. Mit Inkraftsetzung des Kunsthochschulgesetzes im Jahre 1987 wurde der Musikakademie der Status einer Körperschaft des öffentlichen Rechts verliehen. Von 1972 bis 2004 gehörten zur HfM Detmold mit ihrem Hauptstandort Detmold auch die Abteilungen Münster und Dortmund.²⁴² Neben der HfM Detmold gibt es in NRW Musikhochschulen in Düsseldorf, Köln und Essen sowie den „Fachbereich Musikhochschule innerhalb der Universität Münster“²⁴³.

Die HfM Detmold hat nach dem nordrhein-westfälischen Hochschulgesetz die Aufgabe, auf künstlerische Berufe und auf Berufe vorzubereiten, deren Ausübung künstlerische Fähigkeiten erfordern. Die Vermittlung dieser Fähigkeiten erfolgt in einem von den Universitäten und Fachhochschulen stark differierenden Modus. Das Studium an der HfM Detmold ist besonders prägnant durch Einzelunterricht gekennzeichnet, so dass das quantitative Verhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden dem der Universitäten und Fachhochschulen unvergleichbar ist. Für die insgesamt 650 Studierenden der HfM Detmold stehen daher neben 63 Professoren²⁴⁴ und 19 Lehrkräften für besondere Aufgaben noch ca. 120 Lehrbeauftragte, darüber hinaus 65 wissenschaftliche, künstlerische und studentische Hilfskräfte sowie 42 Verwaltungskräfte (inkl. Hausdienst) zur Verfügung.²⁴⁵

Hinsichtlich der Studienangebote seien vier verschiedene Bereiche erwähnt, die das vielfältige Spektrum der Angebotspalette verdeutlichen:²⁴⁶

1. Die künstlerische Ausbildung erfolgt in den Studiengängen 'Komposition', 'Dirigieren', 'Gesang' und 'Künstlerische Instrumentalbildung' in dem jeweiligen Instrument bzw. Gesang (künftig: „**künstlerische Studiengänge**“).

²⁴² Zum 01.04.2004 wurde die Abteilung Dortmund der HfM Detmold aufgelöst, die Abteilung Münster in die Universität Münster integriert.

²⁴³ Siehe Fußnote 242.

²⁴⁴ Einschließlich Honorarprofessoren.

²⁴⁵ Das in diesem Abschnitt wiedergegebene Zahlenmaterial basiert auf dem Stand 15.02.2006.

²⁴⁶ Zur näheren Information siehe <http://www.hfm-detmold.de/studium/studieng.html>.

2. Die Ausbildung zum Musikschullehrer und selbstständigen Musiklehrer sowie zum Musiklehrer an Gymnasien und Gesamtschulen erfolgt in den Studiengängen 'Musikpädagogik' und 'Schulmusik' (künftig: „**pädagogische Studiengänge**“).
3. Das Studium im Studiengang 'Musikübertragung' bereitet auf das Berufsbild des Tonmeisters vor und findet im Tonmeisterinstitut der HfM Detmold statt, das europaweit das erste Institut einer Musikhochschule war, das die Technik der Musikübertragung nicht isoliert betrachtete, sondern konzeptionell mit dem künstlerischen Anspruch eines Musikers verband. Mittlerweile ist diese Konzeption von anderen Musikhochschulen kopiert worden. Das Tonmeisterinstitut der HfM Detmold gilt dabei noch immer als Meinungsführer auf dem Gebiet der Musikübertragung.
4. Das wissenschaftliche Studium der Musikwissenschaft wird am Musikwissenschaftlichen Seminar Detmold/Paderborn angeboten. Bei diesem Seminar handelt es sich um eine gemeinsame zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität Paderborn und der HfM Detmold mit Sitz an der HfM Detmold.

Das Studienangebot der HfM Detmold wird von drei Fachbereichen vertreten:

- Fachbereich 1 „Orchesterinstrumente, Orchester- und Chorleitung“: hier werden v.a. die genannten künstlerischen Studiengänge vertreten.
- Fachbereich 2 „Tastensinstrumente und Gesang“: hier erfolgt neben der Ausbildung in den künstlerischen Studiengängen der Hauptfächer Klavier und Gesang auch die Ausbildung in den pädagogischen Studiengängen mit den Fächern Klavier und Gesang. Darüber hinaus ist die Ausbildung im Studiengang Gesang in der Opernschule der HfM Detmold erwähnenswert.
- Fachbereich 3 „Komposition/Musiktheorie, Schulmusik/Musikpädagogik, Kirchenmusik, Musikübertragung“: hier werden zunächst die beschriebenen pädagogischen Studiengänge, des Weiteren Kirchenmusik (evangelisch/katholisch) sowie der bereits angesprochene Studiengang der Musikübertragung im Tonmeisterinstitut betreut.

Mit einem Prozentsatz von 50,73 % der Studierenden hat die HfM Detmold bundesweit unter den insgesamt 23 Musikhochschulen die höchste Ausländerquote.²⁴⁷ Mehr als die Hälfte der an der HfM Detmold immatrikulierten ausländischen Studierenden stammt aus Südkorea.

²⁴⁷ Der bundesweite Durchschnitt an den 23 Musikhochschulen liegt bei 36,15 %. Das diesbezügliche Zahlenmaterial wurde von der Hochschule für Musik Franz Liszt, Weimar, nach dem Stand 14.02.2006 erhoben.

An der HfM Detmold besteht bereits seit 1948 die „Gesellschaft der Freunde und Förderer der Hochschule für Musik Detmold e.V.“ (GFF)²⁴⁸, ein gemeinnütziger Verein, der neben der angemessenen Hilfeleistung an „wirtschaftlich schwache, leistungsmäßig würdige Studierende“²⁴⁹ auch in Einzelfällen „die Deckung von Kosten, die entstehen können bei der Durchführung maßstabsetzender Veranstaltungen der Hochschule bzw. der Studierenden“²⁵⁰ übernimmt.

Das Hauptgebäude der Hochschule befindet sich im Stadtkern Detmolds, die landeseigenen sowie angemieteten Hochschulgebäude sind hiervon lediglich fußläufig entfernt, auch die Hochschulverwaltung und das Rektorat sind in einem separaten Gebäude untergebracht.

Detmold ist Sitz der Kreisverwaltung des Kreises Lippe sowie Sitz der Bezirksregierung, darüber hinaus Hauptsitz zahlreicher, auch überregionaler Behörden. Die Bevölkerung beläuft sich auf ca. 81.000 Einwohner.²⁵¹ Die demographische Struktur der Stadt Detmold ist – ähnlich vielen anderen Städten – nicht mehr die einer Pyramide; die größte Bevölkerungsgruppe sind die 40- bis 49-Jährigen.²⁵² Verkehrstechnisch ist Detmold lediglich über Bundesstraßen angebunden.

Die Stadt umgibt sich mit dem Image einer „Kulturstadt im Teutoburger Wald“²⁵³. Das Kulturangebot kann als reichhaltig bezeichnet werden:

- Detmold ist Sitz des Landestheaters, das als größte Reisebühne Europas für seine künstlerische Qualität überregional bekannt ist.²⁵⁴
- Auf die Initiative eines berühmten Violin-Professors der HfM Detmold geht die Gründung des Detmolder Kammerorchesters zurück, das für viele Absolventen der HfM Detmold die Chance erster beruflicher Erfahrungen bietet.
- In dem nahe gelegenen Herford befindet sich der Sitz der Nordwestdeutschen Philharmonie, die als großes Sinfonieorchester ebenfalls Anlaufstelle vieler Absolventen der HfM Detmold ist.

Auf Grund zahlreicher touristischer Sehenswürdigkeiten und Ausflugsziele sowie der geographischen Lage im Teutoburger Wald ist der Fremdenverkehr ein wichtiger Wirtschaftsfaktor der Region.

²⁴⁸ Vgl. Determinante „Friends & Volunteers“ des Untersuchungsbereichs 3 (Nr. 3.2.2.3).

²⁴⁹ § 2 Abs. 2 Buchst. a) der Satzung, abrufbar unter: <http://www.hfm-detmold.de/service/satzung.html>.

²⁵⁰ § 2 Abs. 2 Buchst. b) der Satzung, vgl. Fußnote 249.

²⁵¹ Die in dieser Arbeit wiedergegebenen demographischen Zahlen beruhen auf den Angaben der Stadt Detmold – Statistische Abteilung – nach Anfrage durch den Verfasser (Stand: 31.12.2005).

²⁵² Diese Gruppe besteht aus fast 13.000 Bürgern. Über die Hälfte der Bevölkerung Detmolds (42.100) ist über 40 Jahre alt.

²⁵³ Siehe offizielle Homepage der Stadt unter <http://www.stadtdetmold.de/touristik.0.html>.

²⁵⁴ Näheres siehe unter <http://www.stadtdetmold.de/46.0.html>.

Diese kurz skizzierte Gesamtsituation hat Detmold zu einem beschaulichen, aber gleichwohl attraktiven und anerkannten kulturellen Standort werden lassen – fernab von den kulturellen Zentren Berlin, Hannover, Köln oder Düsseldorf. Die HfM Detmold übernimmt bei diesem kulturellen Angebot eine zentrale Rolle.

3.2 SWOT-Analyse zur Situation der HfM Detmold

Nach der Darstellung der allgemeinen Situation der HfM Detmold soll nunmehr in einem weiteren Schritt analysiert werden, inwieweit die erforderlichen hochschulinternen Voraussetzungen für eine Einführung von Fundraising vorliegen und welche außerhalb der Hochschule bestehenden Einflussfaktoren – „am Markt“ – auf die beabsichtigte Einführung des Fundraising an der HfM Detmold einwirken. Dies soll mit Hilfe der SWOT-Analyse²⁵⁵ geschehen. Die SWOT-Analyse als klassisches Instrument der strategischen Analyse verfolgt als Zielsetzung eine Gegenüberstellung der einerseits bestehenden hochschulinternen Stärken und Schwächen mit den andererseits relevanten hochschulexternen Determinanten des Hochschulmarketing, die sich als Chancen oder Risiken charakterisieren lassen.²⁵⁶ Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich schließlich Strategieempfehlungen ableiten.

3.2.1 Methodisches Vorgehen

Voraussetzung für die SWOT-Analyse ist zunächst die exakte Zielformulierung. Sie bildet den Beurteilungsmaßstab dafür, wann von Stärken und Schwächen bzw. von Chancen und Risiken gesprochen werden muss, und ist damit auch Ausgangspunkt für die zu erarbeitenden Strategieempfehlungen.²⁵⁷ Wenn auch selbstverständlich, so ist gerade zu Beginn der SWOT-Analyse klarzustellen, dass sie nicht die Stärken und Schwächen der HfM Detmold im Allgemeinen untersucht, sondern ihre Blickrichtung immer auf die Zielsetzung dieser Arbeit haben muss: die Einführung von Fundraising an der HfM Detmold.²⁵⁸

Der erste Teil der durchgeführten SWOT-Analyse betrachtet in einer internen Analyse die Stärken und Schwächen der HfM Detmold in Bezug auf die Einführung von Fundraising. Dabei wurden seitens des Verfassers zunächst Untersuchungsbereiche ermittelt und zusammengestellt, die sich aus der Ergebnisbetrachtung des ersten Teils dieser Arbeit

²⁵⁵ Die Abkürzung SWOT bezeichnet die vier Untersuchungselemente **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (meist übersetzt mit Risiken, originäre Bedeutung jedoch eher Bedrohung). Vgl. dazu Bayer (2002), S. 114 m.w.N.

²⁵⁶ Vgl. Cordes (2001), S. 48.

²⁵⁷ Vgl. Bayer (2002), S. 118.

²⁵⁸ Im Übrigen lässt sich eine Beobachtung erst dann als Schwäche oder Stärke charakterisieren, wenn feststeht, unter welcher Blickrichtung bzw. mit welchem Fokus sie betrachtet wird.

ergaben. Diese Untersuchungsbereiche wurden – ebenfalls als Ausfluss der Ergebnisse des ersten Teils der Arbeit – in Determinanten unterteilt, um eine differenziertere Bewertung der Untersuchungsbereiche zu erzielen. Die Determinanten wurden mit einer Bewertungsskala von 1 bis 5 – analog dem Schulnotensystem –²⁵⁹ hinterlegt, um ihre Ausprägungsgrade zu ermitteln. Die Ausprägungsgrade 1 und 2 stellen damit Stärken, die Ausprägungsgrade 4 und 5 Schwächen dar, der Ausprägungsgrad 3 ist als Durchschnitt wertneutral.²⁶⁰

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse der Analyse der Stärken und Schwächen der Hochschule in Ausrichtung auf die Implementierung von Fundraising basieren auf der persönlichen Befragung von Vertretern sämtlicher an der HfM Detmold vorhandenen Gruppierungen²⁶¹ sowie darüber hinaus auch von externen Personen²⁶², die zwar nicht Angehörige oder Mitglieder der HfM Detmold sind, jedoch eine Affinität zur Hochschul-landschaft im Allgemeinen und zur HfM Detmold im Besonderen haben und insoweit durchaus als externe Experten bezeichnet werden können. Auf Grund ihrer Affinität zur Hochschule und teilweise bestehenden „Insiderkenntnisse“ wurden den externen Experten auch die Fragen zu den Interna der Hochschule gestellt und – soweit von ihnen beantwortet – in die Analyse eingepflegt. Die Umfrage steht somit mit der Beteiligung aller relevanten Gruppen auf einer breiten Basis.

Falls erforderlich, wurden die Ausprägungen einzelner Determinanten bei speziellen Zielgruppen separat betrachtet, um Vermischungen mit den Bewertungen der anderen Gruppen zu vermeiden und damit möglichen Nivellierungen zu begegnen. Diese Vorgehensweise war insbesondere bei der Befragung der Studierenden erforderlich, um nähere Aufschlüsse zu ihrer Beziehungsqualität zur Hochschule zu erhalten.

Die von Cordes aufgezeigte Gefahr, eine Stärken-Schwächen-Analyse auf Gesamthochschulniveau führe zur Selbstfehleinschätzung, so dass die Stärken-Schwächen-Analyse auch auf Fachbereichs-, Studiengangs- und gar Fächerebene durchzuführen sei, um

²⁵⁹ In Anlehnung an Cordes (2001), S. 52.

²⁶⁰ Bei der Befragung zeigte sich häufig, dass die Befragten einer exakten Bewertung auswichen und ihre Einschätzungen lieber in verbalisierter Form abgaben. Diese Form der Bewertungen wurde seitens des Verfassers jedoch nicht unterbunden, da die verbalisierten Bewertungen ebenfalls deutlich werden ließen, ob im Hinblick auf die gefragte Determinante eine Stärke oder Schwäche gesehen wurde. Durch z.T. konkrete Nachfrage seitens des Verfassers konnte damit das Bewertungssystem beibehalten werden. Im Übrigen konnten auf diese Weise einige wichtige Erkenntnisse erzielt werden, die sonst unmöglich gewesen wären.

²⁶¹ Befragt wurden die Mitglieder des Rektorates, die Dekane der drei Fachbereiche, Vertreter der Gruppen der Professoren, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Lehrbeauftragten, des Weiteren Studierende sowie Verwaltungsangehörige. Bei den Studierenden wurde seitens des Verfassers darauf Wert gelegt, dem beschriebenen hohen Anteil ausländischer Studierender Rechnung zu tragen. Insgesamt sind 23 Personen befragt worden. Die Befragungen nahmen eine Zeitdauer von jeweils ca. 90 Minuten – vereinzelt aber auch deutlich über 2 Stunden – in Anspruch.

²⁶² U.a. der Kulturdezernent des Regierungsbezirks, Mitglieder einer Universität aus der Region sowie einer Fachhochschule aus der Region.

deren Heterogenität Rechnung zu tragen,²⁶³ kann angesichts der skizzierten Struktur der HfM Detmold sowie ihrer Größe für die hier durchgeführte Analyse insgesamt entschärft werden. Gleichwohl ergab sich bei der Durchführung der SWOT-Analyse mehrfach, dass einzelne Fragen von den Vertretern – Studierende wie Lehrende – der künstlerischen Studiengänge anders beantwortet wurden als von den Vertretern der pädagogischen Studiengänge. Soweit diese Differenzierung sich als relevant bestätigte, wurde sie beachtet und entsprechend differenziert analysiert.

Die wiederholte Nennung einer Determinante (z.B. 'Qualität der Lehre') in unterschiedlichen Untersuchungsbereichen ist angesichts der angewandten Untersuchungsmethode, die eben nicht auf einer quantitativen, sondern auf einer qualitativen Auswertung aufbaut, unschädlich. Sie kann sogar im Sinne einer Plausibilitätsprüfung nützlich sein.

3.2.2 Stärken-/Schwächen-Analyse

Die Analyse der nachstehenden einzelnen Untersuchungsbereiche führt zu folgenden Stärken und Schwächen der HfM Detmold im Hinblick auf die Einführung des Hochschulfundraising:

3.2.2.1 Untersuchungsbereich 1 „Erfahrungen Fundraising“

Zunächst war in diesem Untersuchungsbereich zu eruieren, inwiefern die Hochschule bereits Erfahrungen im Zusammenhang mit Hochschulfundraising hat sammeln können. Hierzu konnten verständlicherweise größtenteils nur die Antworten der Hochschulleitung sinnvolle Beiträge liefern. Folgende Determinanten wurden in diesem Untersuchungsbereich betrachtet:

Die Determinante bestehende Kontakte ist als besondere Stärke ausgeprägt. So verfügt zunächst der Rektor der Hochschule regional wie überregional und auch international über hervorragende Kontakte: regional bedeutsame Kontakte bestehen zu Entscheidungsgebern sowohl in Politik als auch in Wirtschaft. Seinem privaten Engagement (z.B. als Vorstandsvorsitzender einer Kulturinitiative) ist die Intensivierung dieser guten Kontakte zu verdanken. Überregional sowie international sind seine Kontakte als Künstler maßgebend. Dieser Vorteil führte zur Durchführung bundesweit beachteter Projekte wie z.B. der „Detmolder Sommerakademie 2005“ mit dem berühmten Dirigenten Kurt Masur oder den einen ungeahnten Besucheransturm auslösenden Meisterkonzerten mit berühmten Solisten wie dem Pianisten Andraś Schiff oder dem Geiger Gideon

²⁶³ Vgl. Cordes (2001), S. 51.

Kremer. Auch zahlreiche weitere an der HfM Detmold lehrende renommierte Künstler verfügen in erster Linie überregional und international über vergleichbare erstklassige Kontakte. Diese Determinante ist damit als besondere Stärke festzuhalten.

Die Hochschule verfügt hinsichtlich der Determinante Erfahrungen Kleinspenden bereits über Erfahrungen. Von einigen wenigen regional ansässigen Firmen erhält sie auf Anfrage oder aus Anlass z. B. einer Konzertveranstaltung mit anschließendem Empfang Spenden – entweder als Geldspende oder als Sachspende (z.B. Getränkelieferung). Des Weiteren konnte die Hochschule in den vergangenen Jahren auf wenige private Einzelspender zurückgreifen, die ihr aus nahezu altruistischen Motiven vereinzelt Geldbeträge zur Verfügung stellten. Diese Determinante ist damit als leichte Stärke ausgeprägt.

Erfahrungen der Hochschule zu den Determinanten Erfahrungen Großspenden und Erfahrungen Capital Campaigns liegen erwartungsgemäß nicht ansatzweise vor, so dass diese Determinanten als Schwächen der Hochschule festzuhalten sind.

Die Determinante Erfahrungen Sponsoring ist in der HfM Detmold ebenfalls nicht ansatzweise angelegt, die Hochschule hat bislang keine Erfahrungen sammeln können, so dass auch diese Determinante als Schwäche zu qualifizieren ist. In diesem Zusammenhang sei jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Hochschule mit einer Privatperson, die als Kenner der Kulturszene beschrieben werden kann, einen privatrechtlichen Vertrag dahingehend geschlossen hatte, dass der Vertragspartner der Hochschule die Durchführung eines Konzertes mit einem namhaften Künstler unter Einwerbung einer privaten Spende zur Finanzierung vermittelt; als Gegenleistung erhielt der Vertragspartner eine Provision auf der Basis der eingegangenen Spende. Es wurde im Rahmen des ersten Teils der Arbeit bereits Stellung genommen zur Frage der auf Basis der „Gewinnbeteiligung“ engagierten Fundraiser.²⁶⁴ Erschwerend kommt hinzu, dass diese Art der Einzelaktionen die im ersten Teil der Arbeit zum Sponsoring aufgezeigten Mechanismen ignorieren und strategische Planungen gar konterkarieren. Als Stärke im Hinblick auf die hier untersuchte Determinante lässt sich diese Maßnahme jedenfalls nicht qualifizieren.

Demgegenüber ist die Determinante Erfahrungen Stiftungen durchaus als Stärke der Hochschule anzusehen. Die HfM Detmold startete im Jahre 2005 ein Projekt zur Hochbegabtenförderung. Ziel dieses Projektes ist es, hochbegabte junge Musiker im Schulalter durch ein besonderes Betreuungskonzept bereits an die Hochschule zu binden und als künftige Studierende zu gewinnen. Hierzu wurde eine Professur der Besoldungsgruppe W 2 BBesO ausgeschrieben und eingerichtet. Die Stiftung Standortsicherung

²⁶⁴ Siehe Nr. 2.3.3.

Lippe e.V. hat hierzu über einen Zeitraum von drei Jahren die Hälfte der Finanzierung übernommen²⁶⁵ und damit diese Stiftungsprofessur erst ermöglicht. Weitere Erfahrungen neben der Einrichtung dieser Stiftungsprofessur liegen nicht vor. Gleichwohl sind im Zuge der Einrichtung der Stiftungsprofessur grundlegende Erfahrungen gesammelt worden, so dass diese Determinante als Stärke qualifiziert werden kann.

Die Determinante Erfahrungen sonstige Fundraising-Aktivitäten sollte als Sammelbecken sämtliche anderen als Fundraising zu qualifizierende Tätigkeiten zusammenfassen. Nach Aussagen der Befragten der Hochschulleitung liegen diese – bis auf einen zaghaften, aber gescheiterten Versuch des Merchandising –²⁶⁶ gänzlich nicht vor.

Fazit des Untersuchungsbereichs 1 „Erfahrungen Fundraising“:

Aus der Analyse dieses Untersuchungsbereiches lässt sich einzig eine besondere Stärke herleiten, die für die beabsichtigte Strategieentwicklung allerdings von besonderer Bedeutung ist: die Hochschule verfügt über exzellente Kontakte – sowohl in regionaler Hinsicht als auch auf überregionaler und internationaler Ebene.

Dagegen verfügt die Hochschule – mit Ausnahme der Einrichtung einer Stiftungsprofessur sowie nicht weiter relevanter Kleinspenden – grundlegend nicht über Erfahrungen im Umgang mit dem Thema Fundraising. Es ist als besondere Schwäche festzuhalten, dass bei der strategischen Implementierung hier fast bei Null begonnen werden muss.

3.2.2.2 Untersuchungsbereich 2 „Erfahrungen Alumni“

Ergebnis des ersten Teils der Arbeit war u.a., dass Studierende und Alumni eine potentielle und interessante Zielgruppe unter dem Gesichtspunkt des Hochschulfundraising sind. Der hier näher betrachtete Untersuchungsbereich fragt nach bereits bestehenden Aktivitäten der HfM Detmold im Hinblick auf die Alumni-Arbeit.

Mit der Determinante bestehende Alumni-Strukturen wird untersucht, ob die HfM Detmold bereits strukturelle Voraussetzungen geschaffen hat, ein Bindungsmanagement für die vorhandenen Studierenden sowie die Alumni der Hochschule im Sinne der Ausführungen des ersten Teils der Arbeit aufzubauen. Nach dem derzeitigen Stand bestehen diese strukturellen Voraussetzungen an der Hochschule nicht. Es besteht auch weder eine Konzeption zum Aufbau eines solchen Bindungsmanagements noch hat die Hochschule konkrete Vorstellungen, wie sich ihre künftige Alumni-Arbeit gestalten soll. Gleichwohl hat das Rektorat Ende 2005 entschieden, zum 01.07.2006 einen Alumni-Verein zu gründen.

²⁶⁵ Die andere Hälfte der Finanzierung trägt die Hochschule.

²⁶⁶ Verkauf von T-Shirts mit Hochschullogo.

Konkretere Planungen zur Arbeit und Finanzierung dieses Alumni-Vereins, Überlegungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Hochschulverwaltung oder zur verwaltungsmäßigen Unterstützung liegen nicht bzw. nur ansatzweise vor. Derart aktionistisch betriebene Schritte sind für die anstehende Alumni-Arbeit der Hochschule kontraproduktiv. Die Hochschule hat hier eine besondere Schwäche zu bewältigen.

Auf Befragung der Hochschulleitung konnte diese zur Determinante Erfahrungen über bereits durchgeführte Projekte berichten, dass die Hochschule im Jahre 1996 einen Versuch unternommen hat, ehemalige Lehrende zum 50-jährigen Jubiläum der Hochschule einzuladen. Diese Lehrenden wurden gebeten, ihnen bekannte ehemalige Studierende anzusprechen bzw. der Hochschule mitzuteilen, damit sie zur Jubiläumsfeier eingeladen werden können. Im Jahre 2003 hatte die Hochschule versucht, einen Alumni-Tag anzubieten. Wenn auch die Resonanz auf diese beiden Veranstaltungen gering war,²⁶⁷ so wurden gleichwohl hier erste Erfahrungen gemacht. Allerdings sind diese in der Folgezeit nicht dazu genutzt worden, weitere vergleichbare Projekte anzustoßen, um auf diesem Wege die Alumni-Arbeit weiter zu professionalisieren. Die Hochschule hat hier die Möglichkeit verstreichen lassen, eine Stärke heranzubilden, so dass diese Determinante ebenfalls nur als Schwäche zu qualifizieren ist.

Die Determinante vorhandene Alumni-Datenbanken rekurriert auf die im ersten Teil der Arbeit gemachte Feststellung, dass der Aufbau einer Datenbank Grundlage für die Fundraising-Arbeit ist. Das gilt auch für die Alumni-Arbeit. Die Hochschule verfügt nicht über eine derartige Datenbank. Aus den beiden beschriebenen Veranstaltungen liegen lediglich ungenaue, unvollständige und nur teilweise weiter gepflegte Adressenlisten vor, die nicht valide sind. Die Hochschule prüft zurzeit die Möglichkeit des Aufbaus einer entsprechenden Datenbank, hat aber gleichwohl noch keine konkreten Inhaltskriterien erarbeitet. Diese Determinante ist damit ebenfalls als Schwäche zu charakterisieren.

Anderweitige allgemeine Erfahrungen in der Alumni-Arbeit der Hochschule sind nicht festzustellen. Erwähnenswert sind allerdings die zum Teil erfolgreichen Alumni-Bestrebungen im dezentralen Bereich der Schulmusik, die auf die persönlichen Beziehungen einzelner Lehrender und Studierender zurückgehen. Als Alumni-Arbeit im Sinne der Beschreibungen des ersten Teils der Arbeit²⁶⁸ lässt sich diese eher private Initiative jedoch nicht definieren,²⁶⁹ allerdings in die Strategie der Alumni-Arbeit mit

²⁶⁷ Zu der Veranstaltung in 2003 wurden nach Aussage der Hochschulleitung ca. 200 ehemaligen Studierende der Hochschule eingeladen, von denen ca. 30 erschienen.

²⁶⁸ Siehe Nr. 2.3.2.3.

²⁶⁹ Sie ist jedoch dem Aufbau eines Alumni-Managements aus Sicht der gesamten Hochschule sicherlich förderlich.

eindenken. Ausgehend von dem im ersten Teil der Arbeit skizzierten Anforderungsprofil muss damit diese Determinante als Schwäche festgehalten werden.

Zahlreiche Hochschulen recherchieren gerade beim Aufbau ihrer Alumni-Strukturen zunächst nach berühmten ehemaligen Studierenden ihrer Hochschule, um mit diesen berühmten Namen für ihre Alumni-Anstrengungen zu werben. Auf Nachfrage konnte die Hochschulleitung spontan zahlreiche ehemalige Studierende der Hochschule benennen, die entweder als Künstler oder Musikwissenschaftler oder –pädagogen ein Renommee erhalten haben. Die Determinante „berühmte“ Alumni der Hochschule kann damit als stark ausgeprägt bewertet werden.

Fazit des Untersuchungsbereichs 2 „Erfahrungen Alumni“:

Mit der Aufnahme der Alumni-Arbeit betritt die Hochschule nahezu Neuland, verwertbare Erfahrungen zu diesem Untersuchungsbereich liegen jedenfalls nicht vor. Umso unverständlicher ist der von ihr initiierte erste Schritt, die Gründung eines Alumni-Vereins, ohne im Vorfeld Konzeptionen zu entwickeln. Allerdings wird die Hochschule die Tatsache, dass sie über eine Reihe „berühmter“ Alumni verfügt, positiv verwerten können.

3.2.2.3 Untersuchungsbereich 3 „Strategie“

Im diesem Untersuchungsbereich soll analysiert werden, inwiefern die allgemeine strategische Ausrichtung der Hochschule und die zur Strategie gehörenden einzelnen Elemente die Implementierung von Fundraising positiv bzw. negativ beeinflussen.

Die Determinante Leitbild erfordert eine nähere Betrachtung. Die Hochschule besitzt seit Ende 2003 ein Leitbild. Die Feststellung, dass das Leitbild der Hochschule keine Aussagen zur Ausrichtung auf Ressourcenakquisition neben den staatlichen Zuweisungen enthält, verwundert nicht. Diese Feststellung reicht jedoch für eine Stärken-/Schwächenanalyse alleine nicht. Es ist vielmehr zu prüfen, ob die Kernaussagen des Leitbildes der intendierten Einführung von Fundraising dienlich oder hinderlich sind.

Das Leitbild stellt primär darauf ab, dass die HfM Detmold „als Vollhochschule künstlerische, pädagogische und wissenschaftliche Kompetenz auf höchstem Niveau“²⁷⁰ vereint. Die Musikausbildung widme sich dabei der individuellen Förderung musikalischer Spitzenleistungen ebenso wie dem Aufbau künstlerisch-pädagogischer Befähigungen. Im Mittelpunkt der Lehre stehe der Studierende.

²⁷⁰ Zitat aus dem Leitbild der HfM Detmold, abrufbar unter <http://www.hfm-etmold.de/hochschule/leitbild.html>.

Diese doppelte Ausrichtung des Leitbildes auf künstlerische Exzellenz einerseits und pädagogische Professionalität andererseits spiegelt exakt die unter den Musikhochschulen der Bundesrepublik seit geraumer Zeit bestehende Zerreißprobe wider: eine im Jahre 2003 unter den Musikhochschulen des Landes NRW durchgeführte Evaluation führte in ihrem Abschlussbericht zu der Forderung nach einer musikpädagogischen Offensive der Musikhochschulen, die später Eingang in die Zielvereinbarungen der nordrhein-westfälischen Musikhochschulen mit dem Wissenschaftsministerium NRW fanden. Das Leitbild der HfM Detmold ist damit geprägt von dem Hang, ihr Engagement auf dem musikpädagogischen Bereich zu intensivieren, gleichzeitig jedoch die bisher üblichen künstlerischen Spitzenleistungen zu bewahren. Damit ist die Hochschule mit ihrem Leitbild für die derzeit geführte Diskussion gewappnet. Diese beidseitige Ausrichtung des Leitbildes der HfM Detmold wird auf Nachfrage seitens der Befragten²⁷¹ als Stärke gewertet. Die Hochschule hat sich mit diesem Leitbild den an sie jüngst herangetragenen Herausforderungen gestellt. Dieses Leitbild ist damit gerade auch unter dem Aspekt des Fundraising als Stärke zu werten.

Dagegen ist der Umstand, dass das Leitbild sich lediglich auf die Lehre bezieht, jedoch die Rolle der Verwaltung unerwähnt lässt bzw. kein eigenes Verwaltungsleitbild vorhanden ist, als besondere Schwäche zu werten.

Damit in der Dokumentation der Analyse sich die zum Leitbild einerseits festgestellte Stärke und die gleichzeitig auf Grund des Fehlens der verwaltungsspezifischen Betrachtung ergebende Schwäche andererseits nicht gegenseitig aufheben, werden beide Elemente als Determinante 'Leitbild Lehre' und 'Leitbild Verwaltung' separat abgebildet.

Die Ergebnisse der Befragung zur Determinante Image bestätigen das Leitbild nur zum Teil. Konsens besteht sowohl bei den befragten Mitgliedern der Hochschule als auch den externen Interviewpartnern darin, dass die HfM Detmold regional, überregional und auch international den Ruf einer auf höchstem künstlerischem Niveau agierenden Institution genießt. Hier wurden Begriffe wie „Elite“, „Stars“ oder „künstlerischer Leuchtturm“ verwendet und auf einzelne als renommierte Künstler bekannte Lehrende verwiesen, um zu verdeutlichen, dass die HfM Detmold im Hinblick auf ihre künstlerische Ausrichtung eine Marke verkörpert. Allerdings hat die Hochschule es bislang versäumt, diese anerkannte Marke unter Marketingaspekten begrifflich zu gestalten und entsprechend wirksam nach außen zu kommunizieren. Für die beabsichtigten Fundraising-Aktivitäten ist dieses besonders prägnante Image jedenfalls als besondere Stärke zu qualifizieren.

²⁷¹ Hierzu konnten die externen Befragten mangels Sachkenntnis allerdings kaum Angaben machen.

Wenn auch dieses Image konsensual von allen Befragten festgestellt und bestätigt wurde, so muss gleichwohl bei der Betrachtung dieser Determinante differenziert werden: insbesondere aus der Zielgruppe der Studierenden, nur zum Teil der Lehrenden, wurde darauf hingewiesen, dass die Kehrseite des skizzierten Images darin bestehe, dass die Hochschule noch zu sehr von ihrem „guten Nachkriegsruf zehre“²⁷², sich zu traditionsbewusst und konservativ hieran festhalte und so der auch selbst geforderten musikpädagogischen Entwicklung zu wenig Raum lasse.²⁷³ Es wurde allgemein anerkannt, dass hier zurzeit zwar ein Umbruch stattfindet und die Hochschule insofern auf einem guten Weg sei, allerdings die Konsequenz und Geschwindigkeit der Umsetzung optimierungsbedürftig seien. Diese Beobachtung zwingt dazu, auch das Image differenziert zu bewerten: während – wie beschrieben – das Image als künstlerische Institution als besondere Stärke angesehen wird, ist das Image der Hochschule als pädagogische Einrichtung noch nicht fest etabliert, mithin noch zu schwach ausgeprägt – aber in Bewegung.

Die Determinante Bekanntheit zielt in erster Linie nicht auf den Bekanntheitsgrad der Hochschule gegenüber dem Fachpublikum ab. Hierzu wurde zwar auch Stellung genommen, Intention der Fragestellung war jedoch die Einschätzung des allgemeinen Bekanntheitsgrades. Dieser wurde seitens der Befragten einvernehmlich als außerordentlich gut gewertet. Besonders hervorgehoben wurde dabei der breite Bekanntheitsgrad in regionaler Hinsicht. Selbst wenn nur ein geringer Teil der Detmolder Bevölkerung dem beschriebenen Image einer exzellenten Kultureinrichtung folgend die Konzerte der HfM Detmold regelmäßig besucht, so ist die Hochschule gleichwohl bei nahezu der gesamten Bevölkerung bekannt. Die nach wie vor als „Akademie“²⁷⁴ von der Bevölkerung bezeichnete Hochschule prägt wegen ihrer Innenstadtlage sowie ihrer zahlreichen ausländischen Studierenden das Stadtbild. Die Bekanntheit – sowohl gegenüber einem örtlichen und auch überörtlichen Fachpublikum als auch gegenüber der Allgemeinheit – kann damit als besondere Stärke charakterisiert werden.

Die Determinante Friends & Volunteers untersucht die Frage, inwiefern außerhalb der HfM Detmold stehende Persönlichkeiten nicht nur der Hochschule wohl gesonnen sind, sondern vermutlich sich auch für sie im Sinne der beabsichtigten Fundraising-Aktivitäten engagieren würden.²⁷⁵ Hier wurde insbesondere seitens der Hochschulleitung sowie der Dekane, z.T. aber auch seitens der befragten Lehrenden, besonders deutlich

²⁷² Zitat eines Lehrenden.

²⁷³ Ergänzend und als Vervollständigung sei darauf hingewiesen, dass diese Stellungnahme besonders deutlich von Studierenden der Studiengänge Schulmusik und Musikpädagogik geäußert wurde, während Studierende in der künstlerischen Instrumentalausbildung hier zurückhaltender waren.

²⁷⁴ Vgl. Nr. 3.1.

²⁷⁵ Vgl. Nr. 2.3.4.2.

hervorgehoben, dass diese Klientel nicht nur mit der „Gesellschaft der Freunde und Förderer der Hochschule für Musik Detmold e.V.“²⁷⁶, sondern darüber hinaus mit zahlreichen – teilweise besonders renommierten – Persönlichkeiten sowohl in der näheren Umgebung der Hochschule als auch weltweit besonders stark vorhanden ist.²⁷⁷

Hinsichtlich der Determinante Corporate Identity - Lehrende wird in teilweise sehr deutlichen und kritischen Stellungnahmen geäußert, dass bei zahlreichen²⁷⁸ Lehrenden eine Identifikation mit der Hochschule nicht bzw. kaum erkennbar vorhanden sei. Vielmehr werde die besondere Individualität dieser Lehrenden als Künstlerpersönlichkeiten betont. Insgesamt wird das Vorhandensein der Corporate Identity der Lehrenden gegenüber ihrer Hochschule seitens der Befragten verneint, so dass hier von einer Schwäche auszugehen ist.²⁷⁹

Die Determinante Corporate Identity - Verwaltungsmitarbeiter wurde insgesamt zwar etwas stärker als bei den Lehrenden bewertet, gleichwohl kam die Bewertung nicht über den Durchschnittswert hinaus.

Die Wahl der Determinante Zielvereinbarungen mag im Zusammenhang des hier untersuchten Themas verwundern. Gleichwohl ist bei einer strategischen Ausrichtung der Hochschule auf Fundraising – wie im ersten Teil der Arbeit verdeutlicht – dafür Sorge zu tragen, dass mit Fundraising eingeworbene Mittel nicht zur Kürzung staatlicher Investitionen führen. Dies sollte zwischen Hochschule und Ministerium festgehalten werden und dient potentiellen Förderern als Sicherheit der Sinnhaftigkeit ihrer Förderung. Die Zielvereinbarungen zwischen der HfM Detmold und dem Ministerium vom 22.07.2004 enthalten die Würdigung dieses Aspekts jedenfalls nicht, so dass hier eine Schwäche zu konstatieren ist, die im Rahmen der strategischen Ausrichtung zu korrigieren ist.

Fazit des Untersuchungsbereichs 3 „Strategie“:

Strategiebezogene Stärken der HfM Detmold liegen in dem weit bekannten Image als künstlerisch exzellente Hochschule. Die pädagogische Ausrichtung ist in Bewegung, allerdings nicht zufriedenstellend konsequent und schnell. Das fehlende Leitbild für die Verwaltung sowie die fehlende Thematisierung in den Zielvereinbarungen mit dem Ministerium werden als Defizite ausgewiesen.

²⁷⁶ Vgl. Nr. 3.1.

²⁷⁷ Insofern korrespondiert die Beantwortung dieser Determinante mit der Antwort auf die Determinante „bestehende Kontakte“ des Untersuchungsbereichs 1 „Erfahrungen Fundraising“ (siehe Nr. 3.2.2.1).

²⁷⁸ Natürlich nicht bei allen Lehrenden.

²⁷⁹ Dabei ist besonders interessant und wohl auch verständlich, dass seitens der Befragten die eigene Corporate Identity gegenüber der allgemeinen bei weitem positiver und ausgeprägter verstanden wurde.

3.2.2.4 Untersuchungsbereich 4 „Öffentlichkeitsarbeit“

Im ersten Teil der Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass der externen Kommunikation für den Aufbau des Hochschulfundraising eine bedeutende Rolle zukommt. Im Rahmen der Diskussion um die externe Kommunikation wurde auch die Rolle der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule beleuchtet.²⁸⁰ Der nunmehr zu betrachtende Untersuchungsbereich setzt hier an.

Die Determinante Professionalität des Erscheinungsbildes untersucht die Frage, wie stark die äußere Erkennbarkeit der von der Hochschule erstellten Druckerzeugnisse (z.B. Broschüren, Flyer oder Plakate) oder anderer Medien (z.B. Homepage) empfunden wird. Die Antworten enthielten einvernehmlich positive Wertungen. Besonders hervorgehoben wurden das einheitliche Auftreten der Hochschule und der damit verbundene Wiedererkennungswert (u.a. durch die künstlerische Aufarbeitung der Plakate und die gleichbleibende Position des Hochschullogos). Diese Determinante wird damit als Stärke angesehen.

Die Determinante Professionalität der Veröffentlichungen richtete dagegen ihren Fokus auf die inhaltliche Darstellung der Hochschule in den Medien. Fast einvernehmlich wurde positiv hervorgehoben, dass die Arbeit der Hochschule in den Konzertprogrammen und –leprellos oder anderen Begleitmaterialien zu den Konzerten ein hohes Niveau erreicht und damit eine Stärke der Hochschule wiedergibt.

Ebenso deutlich wurde jedoch bemängelt, dass neben den genannten konzertbezogenen Veröffentlichungen nur selten für die Öffentlichkeit bestimmte Publikationen der Hochschule erscheinen. So seien Darstellungen und Berichte über die Hochschule selbst nur selten in den Medien zu finden. Die Publikation der Jahresschrift „ad notam“ sowie des Vorlesungsverzeichnisses kompensiere nach Meinung der Befragten diesen Mangel nicht. So lässt sich dieses Meinungsbild dergestalt festhalten, dass die Stärke einer professionellen Konzertbegleitung durch entsprechende Druckerzeugnisse zugleich die Schwäche impliziert, nur selten für die allgemeine Öffentlichkeit bestimmte Publikationen zu erstellen.

Die in der vorhergehenden Determinante dargestellte Diskussion setzt sich in der Bewertung der Determinante Präsenz in der Lokalpresse fort. Die Determinante wurde einvernehmlich als besonders stark ausgeprägt beschrieben, Berichte über die HfM Detmold sind nahezu täglich in der Lokalpresse zu lesen. Hieraus resultiert sicherlich u.a. auch der bereits beschriebene breite Bekanntheitsgrad der Hochschule. Jedoch handelt

²⁸⁰ Siehe Nr. 2.3.1.2.

es sich bei den täglichen Berichten in der Lokalpresse nahezu ausschließlich um Konzertrezensionen lokaler Kulturkritiker, nicht aber um eigene Berichte. Als Ergebnis dieser Determinante kann dennoch auf Grund ihrer Ausrichtung auf die Quantität der Präsenz in der Lokalpresse nur als besondere Stärke festgehalten werden. Bei der Strategieentwicklung wird jedoch zu prüfen sein, ob das öffentliche Bild der Hochschule durch eigene Publikationen stärker geprägt werden kann als dies durch Konzertrezensionen externer Kritiker möglich ist.

Dagegen ist die Determinante Präsenz in der überörtlichen Presse so gut wie nicht beobachtbar. Einvernehmlich wurde geantwortet, dass in den einschlägigen Fachzeitschriften und –zeitungen Beiträge der HfM Detmold nicht zu finden seien. Die HfM Detmold hat in der überörtlichen Presse keine Plattform, so dass diese Determinante als Schwäche auszuweisen ist.

Die Determinante Verkauf der eigenen Produkte kann aus wettbewerbsbezogenen Gründen nur bedingt betrachtet werden.²⁸¹ Die anlässlich von Sonderprojekten wie beispielsweise der Detmolder Sommerakademie 2005 mit dem „Stardirigenten“ Kurt Masur zum Verkauf angebotenen Tonträger fanden jedenfalls reißenden Absatz. Mit dem Tonmeisterinstitut verfügt die Hochschule über ideale Voraussetzungen für die Erstellung derartiger Produkte. Im Rahmen der Strategieentwicklungen sollte der diesbezügliche Handlungsspielraum der Hochschule genau geprüft und – wenn möglich – erweitert werden. Diese Determinante könnte damit auch für das Hochschulfundraising eine Stärke darstellen.

Fazit des Untersuchungsbereichs 4 „Öffentlichkeitsarbeit“:

Die Hochschule besitzt im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit Stärken in ihrem Erscheinungsbild, ihrer Präsenz in der regionalen Presse sowie ihrer zahlreichen die Konzerte begleitenden Publikationen. Diesen Stärken ist jedoch gegenüberzustellen, dass eigene Veröffentlichungen – regional wie überregional – kaum vorhanden sind. Die Hochschule lässt hier ein ganzes für das Hochschulfundraising bedeutendes Feld brachliegen.

3.2.2.5 Untersuchungsbereich 5 „Struktur und Organisation“

Fokus dieses Untersuchungsbereichs ist die hochschulinterne Strukturierung der Aufgabenerledigung mit Ausnahme des Verwaltungsbereichs, der einen eigenständigen Untersuchungsbereich bilden soll. Die Ergebnisse dieses Untersuchungsbereichs haben

²⁸¹ Als Hochschule darf die HfM Detmold eigene Produkte wie z.B. CD-Aufnahmen ihrer Konzerte nur zu Ausbildungszwecken erstellen und an die Studierenden zum Selbstkostenpreis veräußern.

besondere Relevanz für die im ersten Teil der Arbeit als grundlegend wichtig erachtete interne Kommunikation.

Die Determinante Autonomie der Fachbereiche wird seitens der Befragten²⁸² besonders konträr beantwortet. Die Beantwortung erstreckt sich über die Aussage der Hochschulleitung, die Autonomie entspreche der gesetzlichen Vorgabe durch das Hochschulgesetz,²⁸³ während seitens der Mehrheit der Befragten hierzu kritischere Antworten gegeben wurden. Die unterschiedlichen Antworten spiegeln auch den durch das zum 01.01.2005 in Kraft getretene neue Hochschulgesetz NRW²⁸⁴ hervorgerufenen Diskurs um die Kompetenzen und Aufgaben der Fachbereiche wider. Hier scheint noch kein klares Bild zu bestehen, die Determinante ist damit wenig klar ausgeprägt.

Aus der Beantwortung zur Determinante Kooperation der Fachbereiche zeigt sich, dass diese noch differenziert werden musste: so wurden seitens der Befragten Kooperationstätigkeiten zwischen den Fachbereichen 2 und 3 durchaus festgestellt und als positiv bewertet, während Kooperationen zwischen dem Fachbereich 1 und den beiden anderen Fachbereichen nicht gesehen wurden, was als Schwäche gewertet wurde.

Die Determinante Klare Entscheidungsbefugnisse fragte nach der Einschätzung der Befragten, inwiefern sie die in der Hochschule bestehenden Entscheidungskompetenzen als klar und deutlich abgegrenzt und eindeutig den verschiedenen Entscheidungsträgern zuzuordnen bewerten würden. Überwiegend wurde von den Befragten kritisiert, dass ihnen eine klare Abgrenzung und eine eindeutige Zuweisung häufig nicht möglich seien. Mit dieser Einschätzung verbunden war der Hinweis auf eine oft zu zentrale Steuerung und Entscheidung durch Rektorat bzw. Rektor – auch in Angelegenheiten, die zunächst den Fachbereichen zustünden. Als Ergebnis der Befragung lässt sich diese Determinante als Schwäche charakterisieren.

Ein besonders einvernehmliches Bild ergab sich bei der Determinante Leitfigur Rektor, die abfragte, wie deutlich Entscheidungen der Hochschule vom Rektor geprägt werden, wie ausgeprägt seine Persönlichkeit in den Entscheidungsprozessen der Hochschule zum Vorschein tritt und wie deutlich sich die Vertretung der Hochschule nach außen durch ihn vollzieht. Diese Determinante ist an der HfM Detmold nach Ansicht der Befragten als Stärke ausgeprägt. Allerdings wurde in der Befragung von Studierenden mehrfach moniert, dass durch die Ausrichtung des Rektors ihren Bedürfnissen z.T. weniger

²⁸² Mit Ausnahme der Studierenden sowie der Externen, die hierzu meist keine Angaben machen konnten.

²⁸³ Diese Aussage wurde von den Mitgliedern der Hochschulleitung getätigt.

²⁸⁴ Unter das die Kunst- und Musikhochschulen NRW erstmalig auch fallen.

Beachtung geschenkt werde als der Qualität der hochschuleigenen Konzerte. Beide hier genannten Aspekte – die herausgehobene Persönlichkeit des Rektors sowie die Einforderung größerer Beachtung der Belange der Studierenden durch den Rektor – sind für die Entwicklung einer Fundraising-Strategie von Bedeutung und bedürfen daher noch einer weiteren Betrachtung.

Mit der Determinante Innovationsfähigkeit wurde um Stellungnahme zur Frage gebeten, inwiefern und wie schnell die Hochschule auf die neuen Entwicklungen und Herausforderungen der Hochschullandschaft zu reagieren in der Lage sei. Lediglich die Hochschulleitung verwies auf Neustrukturierungen von Studiengängen²⁸⁵, die von den anderen Musikhochschulen der Bundesrepublik übernommen worden seien. Dagegen traute die Mehrzahl der übrigen Befragten der HfM Detmold insgesamt wenig Innovationsfähigkeit zu, so dass diese Determinante als Schwäche eingeschätzt wurde.

Die Determinante strategische Planungsprozesse wurde bewusst in diesem Untersuchungsbereich eingesetzt und nicht im Untersuchungsbereich 1 „Strategie“, da sie hier nicht auf den Inhalt der strategischen Ausrichtung der Hochschule fokussiert, sondern danach fragt, inwiefern überhaupt und wie ausgeprägt derartige Strategieprozesse stattfinden. Die Antworten sind besonders ernüchternd: seitens der Befragten²⁸⁶ wurde bemängelt, dass die Hochschule grundlegende Entscheidungen nicht auf der Basis strategischer Abwägungsprozesse trifft, so dass diese Entscheidungen häufig nachgebessert oder ganz aufgehoben werden mussten. Hier machten die Befragten eine deutliche Schwäche aus.

Bei der Beantwortung der Befragung zur Determinante Informationspolitik bestand der Tenor in der Aussage, dass eine umfassende Informationspolitik vermisst werde. Diese Aussage bezog sich sowohl auf die Informationspolitik der Hochschulleitung gegenüber den Lehrenden²⁸⁷ als auch auf den Informationsaustausch zwischen der Verwaltung und der Lehre. Die Determinante wurde mithin insgesamt als Schwäche der Hochschule bewertet.

Fazit des Untersuchungsbereichs 5 „Struktur und Organisation“:

Dieser Untersuchungsbereich ist insgesamt mit z.T. gravierenden Schwächen versehen, denen bei der Strategiegestaltung zu begegnen ist. So ist zwar der Rektor als Leitfigur anerkannt. Gleichwohl fehlen die für Hochschulfundraising wichtigen Voraussetzungen einer internen Kommunikation: eine Informationspolitik wird vermisst, Kooperationen unter

²⁸⁵ Tonmeisterausbildung, Gehörbildung, Musikvermittlung/Konzertpädagogik.

²⁸⁶ Mit Ausnahme der Befragten der Hochschulleitung sowie der externen Befragten.

²⁸⁷ Dabei wurde darauf hingewiesen, dass ein Semesterrundbrief des Rektors zu wenig sei.

den Fachbereichen bestehen nur in geringem Ausmaß, weder sind die strategischen Planungsprozesse erkennbar noch sind die Entscheidungsprozesse klar und eindeutig den Entscheidungsträgern und –gremien zuzuordnen.

3.2.2.6 Untersuchungsbereich 6 „Verwaltungspersonal“

In diesem Untersuchungsbereich wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Verwaltung der Hochschule im Hinblick auf ihre Kenntnisse und Fähigkeiten einerseits sowie ihre organisatorische Struktur andererseits auf die Implementierung von Hochschulfundraising vorbereitet ist.

Die Analyse der Determinante Kompetenz/Qualifikation spiegelt einen in den letzten Jahren rapide vorangehenden Entwicklungsprozess des Verwaltungspersonals wider. Während die Hochschule in der Vergangenheit häufig auch fachfremdes Personal aus verwaltungsfernen Berufen requirieren musste,²⁸⁸ konnte in den vergangenen Jahren infolge des Generationenwechsels in der Verwaltung junges, verwaltungsspezifisch ausgebildetes und damit qualifiziertes Personal neueingestellt werden, das auf Grund seiner Qualifikation breit einsetzbar ist. Die Befragten bewerteten die Determinante insgesamt als leichte Stärke.²⁸⁹

Demgegenüber ist die Determinante fundraisingspezifische Kompetenz – wie erwartet – als Schwäche zu bewerten: mit Ausnahme einer Mitarbeiterin im Künstlerischen Betriebsbüro (KBB) ist das Thema Fundraising unter dem Verwaltungspersonal bislang unbekannt, die bisherige Qualifizierung und Personalentwicklung der Verwaltungsmitarbeiter war zu keinem Zeitpunkt auf diese für die Hochschule neue Thematik ausgerichtet. Bei der im KBB tätigen Mitarbeiterin handelt es sich um eine derzeit teilzeitbeschäftigte Verwaltungskraft, die sich im Rahmen ihres Studiums des Kulturmanagements intensiv mit dem Thema 'Fundraising' beschäftigt hat. Die Einbindung dieser Kraft in die aufzubauende Fundraisingstrategie wird von besonderer Bedeutung sein. Insgesamt ist damit die hier untersuchte Determinante als Schwäche auszuweisen.

Einernehmlich positive Rückmeldungen wurden seitens der Befragten zur Determinante Motivation gegeben. Die Verwaltungsmitarbeiter wurden mehrfach als überdurchschnittlich motiviert beschrieben. Auch die Einschätzung ihrer eigenen Motivation wurde

²⁸⁸ Die Kompetenz dieses Personals konnte nur direkt am Arbeitsplatz und durch Förderungsfortbildung erfolgen.

²⁸⁹ Gleichwohl wurde bei vereinzelt Verwaltungsmitarbeitern auch Qualifizierungsbedarf gesehen.

seitens der an der Befragung beteiligten Verwaltungsmitarbeiter entsprechend eingeschätzt. Hier ist damit eine besondere Stärke zu verzeichnen.

Auch zur Befragung der Determinante Kommunikationsbereitschaft wurde der Verwaltung seitens der außerhalb der Verwaltung stehenden Befragten eine Stärke zugeschrieben. Dabei ist bemerkenswert, dass die befragten Verwaltungsmitarbeiter selbst die Kommunikationsbereitschaft innerhalb der Verwaltung nur eingeschränkt positiv bewerteten. Als Grund wird auf einen seit längerem bestehenden Konflikt hingewiesen, der innerhalb der Verwaltung mit dem Sachgebiet „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ besteht. Diesem Sachgebiet, das unmittelbar dem Rektor unterstellt ist, wird vorgeworfen, sich zu wenig mit den anderen Sachgebieten abzustimmen. Hier ist Konfliktpotential vorhanden, das für das Hochschulfundraising kontraproduktiv ist und damit bei der Aufstellung der Strategie berücksichtigt und gelöst werden muss. Insofern lässt sich diese Determinante zwar als Stärke festhalten, jedoch muss diese Bewertung mit der Einschränkung des genannten Konfliktes versehen werden.²⁹⁰

Ähnlich wie die Einschätzung zur Kommunikationsbereitschaft ist auch die Einschätzung der Determinante Atmosphäre/Betriebsklima wiedergegeben worden: insgesamt wird seitens der befragten Mitglieder der Hochschule das Betriebsklima in der Verwaltung als positiv vermutet, was seitens der befragten Verwaltungsmitarbeiter grundsätzlich – allerdings wiederum unter Hinweis auf den bereits beschriebenen Konflikt – bestätigt wird. Auch hier kann damit eine Stärke konstatiert werden mit dem einschränkenden Hinweis auf den bestehenden Konflikt.

Die Determinante Betreuungsintensität gegenüber den Studierenden, mit der der Grad und die Qualität der Betreuung der Studierenden durch das Verwaltungspersonal erfragt wurde, wurde von den Lehrenden als Stärke, von den befragten Studierenden als besondere Stärke ausgewiesen. Hier wurde insbesondere dem Studierendensekretariat, das den Löwenanteil der Betreuung der Studierenden zu besorgen hat, besonderes Lob zugesprochen.

Die Determinante Betreuungsintensität gegenüber den Lehrenden wurde bezogen auf die verschiedenen Verwaltungsbereiche differenzierter beantwortet und insgesamt zwar als Stärke bewertet – jedoch nicht in der deutlichen Ausprägung wie die vorangegangene Determinante.

²⁹⁰ Nach Ansicht des Verfassers führt die beschriebene Konfliktsituation nicht dazu, dass die grundsätzlich als Stärke erachtete Kommunikationsbereitschaft nunmehr schlechter zu bewerten ist. Gleichwohl muss der Konflikt in der Bewertung festgehalten werden und Gegenstand der weiteren Überlegungen sein, da er ansonsten Gefahrpotential für den gesamten Strategieprozess darstellen könnte. Die Darstellung der Bewertung (vgl. Anhang 1) soll damit in der hier gewählten Form erfolgen.

Trotz der bisher genannten Stärken wird dem Verwaltungspersonal zur Determinante Flexibilität, mit der geprüft wurde, inwiefern die Mitarbeiter in der Einschätzung der Befragten auf neue Herausforderungen und eintretende Änderungen reagieren können, lediglich eine durchschnittliche Leistungsfähigkeit zugetraut.

Fragen zur Determinante Verwaltungsstruktur konnten lediglich seitens des Kanzlers erschöpfend sowie seitens der übrigen Hochschulleitung aussagekräftig beantwortet werden. Die Verwaltung ist zurzeit noch in die klassischen Sachgebiete 'Personal', 'Haushalt', 'Studierendensekretariat', 'Fachbereichsverwaltung' und 'Bibliothek' gegliedert. Diese Sachgebiete unterstehen dem Kanzler als Verwaltungsleiter. Das Sachgebiet 'Presse- und Öffentlichkeitsarbeit' sowie das erst seit drei Jahren bestehende KBB sind zwar organisatorisch zwei eigenständige Sachgebiete, arbeiten jedoch eng zusammen und unterstehen direkt dem Rektor.²⁹¹

Die HfM Detmold arbeitet seit geraumer Zeit an einer grundlegenden Reform der Verwaltungsstruktur. Der zurzeit noch bestehende Verwaltungsaufbau spiegelt nach wie vor die Struktur der Hochschule als staatliche Behörde wider. Die z.T. schon bestehenden sowie auf die Hochschule noch zukommenden Aufgaben zwingen jedoch zu einer gravierenden Umstrukturierung. Beispielhaft sei die Absicht erwähnt,²⁹² das Studierendensekretariat zu einem Studierenden-Service oder die Aufgaben der Fachbereichsverwaltung entsprechend den Erfordernissen der neuen Hochschulgesetzgebung umzustrukturieren. Die momentane Verwaltungsstruktur ist damit insgesamt als Schwäche zu qualifizieren.

Fazit des Untersuchungsbereichs 6 „Verwaltungspersonal“:

Das Personal der Verwaltung wird insgesamt als qualifiziert und motiviert erachtet, es zeichne sich des Weiteren durch Kommunikationsbereitschaft aus. Der Servicegedanke sowohl gegenüber den Studierenden als auch den Lehrenden stehe u.a. im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns. Hier vereinigt das Verwaltungspersonal mehrere Stärken. Dagegen liegt – wie erwartet – fast keine Kompetenz bzgl. des Themas Fundraising vor. Die Verwaltungsstruktur der Hochschule ist besonders reformbedürftig und stellt gegenüber dem Thema Fundraising eine Schwäche dar. Überschattet werden die genannten Stärken von einem bestehenden Konflikt, der sich auf die Zusammenarbeit des Verwaltungspersonals mit dem Sachgebiet „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“

²⁹¹ Die Dienstvorgesetztenfunktion des Kanzlers gegenüber den Mitarbeitern der in Rede stehenden Sachgebiete bleibt jedoch bestehen.

²⁹² Im Rahmen dieser Arbeit sollen lediglich Beispiele für die Erforderlichkeit der Verwaltungsumstrukturierung genannt werden. Eine umfassende Darstellung würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Nach Ansicht des Verfassers reicht die hier präsentierte Darstellung als Grundlage für die Strategieentwicklung.

bezieht. Dieser Konflikt muss im Rahmen der Strategieentwicklung gelöst werden, da ansonsten die gesamten kommunikationstheoretische Überlegungen²⁹³ und insbesondere die Überlegungen zur internen Kommunikation²⁹⁴ scheitern und damit das gesamte Projekt gefährden.

3.2.2.7 Untersuchungsbereich 7 „Finanzmanagement“

In diesem Untersuchungsbereich wurde untersucht, inwiefern die finanzpolitische Ausrichtung der Hochschule dem Hochschulfundraising förderlich bzw. hinderlich ist. Die hier wiedergegebenen Ausprägungsgrade basieren auf der Einschätzung des Verfassers und wurden seitens des zuständigen Sachgebietsleiters „Haushalt“ sowie des Kanzlers bestätigt.

Die Determinante Selbstständigkeit/Flexibilität bezieht sich auf die Frage, wie autonom die Hochschule bei ihrer Einnahme- und Ausgabepolitik bzw. wie stark die Abhängigkeit von nicht zu beeinflussenden Vorgaben – beispielsweise des Fachministeriums – ist. Die Hochschule ist nicht erst seit Einführung des Globalhaushaltes, sondern schon seit geraumer Zeit in ihrer Finanzpolitik besonders autonom. Die seit mittlerweile über einem Jahr im Echtbetrieb laufende Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) sowie die selbstständige Personalkostenkalkulation bei eigener Berufungszuständigkeit des Lehrpersonals bilden hierfür die Grundlage. Die Determinante ist damit besonders stark ausgeprägt.

Die Hochschule hat des Weiteren seit Jahren Erfahrungen im Umgang mit Drittmiteinnahmen²⁹⁵, die allerdings jährlich lediglich ein Volumen von ca. 100.000,-- € ausmachen. Wenn auch die Summe nicht erwähnenswert klein ist, so sind dennoch alle damit verbundenen Erfahrungen vorhanden, so dass die Determinante Drittmiteinnahmen als Stärke zu bewerten ist.

Ähnlich verhält es sich bei der Determinante Projektfinanzierungen. Die Hochschule stellt die finanzielle Abwicklung zahlreicher Projekte²⁹⁶ getrennt vom übrigen Haushalt dar und verfügt insofern seit geraumer Zeit über die hiermit verbundenen erforderlichen Erfahrungen von Projektfinanzierungen und -planung. Auch hier ist die KLR sehr förderlich. Insgesamt lässt sich diese Determinante somit als Stärke werten.

Die Hochschule stellt ihren Haushalt auf der Basis einer mittelfristigen Finanzplanung über einen Zeitraum von 3 Jahren auf und ist damit in der Lage, die Entwicklung der

²⁹³ Siehe Nr. 2.3.1.

²⁹⁴ Siehe Nr. 2.3.1.1.

²⁹⁵ Dabei handelt es sich in erster Linie um Eintrittsgelder.

²⁹⁶ Z. B. die Meisterkurse sowie die jährliche Detmolder Sommerakademie.

Finanzen perspektivisch zu beobachten und rechtzeitig zu reagieren. Die Determinante Finanzplanung kann damit ebenfalls als Stärke ausgewiesen werden.

Die Einführung der KLR diene u.a. auch dem Zweck, ein höheres Kostenbewusstsein in der Hochschule und ihren Gremien zu erzielen. Diese Entscheidung zahlt sich nunmehr angesichts der Einführung des Globalhaushalts zu Beginn des Jahres 2006 besonders aus. Das der Hochschule als Investition seitens des Wissenschaftsministeriums zugewiesene Budget reicht für die Erledigung der Hochschulaufgaben alleine nicht aus. Die Hochschule ist in der Lage, auf der Basis ihrer KLR eine besondere Haushaltsdisziplin auszuüben. Die Determinante Kostenbewusstsein ist als besondere Stärke zu beschreiben.

Fazit des Untersuchungsbereichs 7 „Finanzmanagement“:

Sämtliche Determinanten dieses Untersuchungsbereichs sind als Stärken der Hochschule ausgewiesen. Die Hochschule agiert selbstständig und autonom, hat fundierte Erfahrungen im Bereich der Drittmiteinnahmen und Projektfinanzierungen und stellt ihren Haushalt auf der Basis mittelfristiger Finanzplanungen auf. Ihr Kostenbewusstsein garantiert einen verantwortlichen Umgang mit den Ressourcen.

3.2.2.8 Untersuchungsbereich 8 „Lehrende“

Im ersten Teil der Arbeit wurde deutlich, dass den Lehrkräften sowohl für das allgemeine Hochschulfundraising als auch für die Alumni-Arbeit große Bedeutung zukommt. Der nunmehr zu analysierende Untersuchungsbereich wurde daher allen Befragten zur Beantwortung vorgegeben.

Die Determinante künstlerische Reputation korrespondiert unmittelbar mit der im Untersuchungsbereich 3 „Strategie“ beobachteten Determinanten „Image als künstlerische Institution“. Diese wurde seitens der Befragten insgesamt als Stärke bewertet.²⁹⁷

Die Determinante Qualifikation wurde von den Befragten differenziert beantwortet. Die Qualifikation in künstlerischer Hinsicht ist als besondere Stärke festzuhalten. Die HfM Detmold erwartet von ihren Lehrenden die Erfüllung eines besonders hohen Anforderungsprofils, das in den bei beabsichtigter Neueinstellung von Bewerbern von der Hochschule durchzuführenden Bewerbungsverfahren bzw. bisher im Einvernehmen mit dem Wissenschaftsministerium abgeprüft wird.

²⁹⁷ Allerdings wurde von einigen Befragten auch teilweise die Bemerkung gemacht, eine besondere und herausgehobene künstlerische Reputation könne nicht allen Professoren zugebilligt werden.

Dagegen wurde die pädagogische Qualifikation der Lehrenden zurückhaltender und damit lediglich als leichte Stärke bewertet. Es wurde mehrfach kritisiert, dass einige Lehrende im künstlerisch-pädagogischen Bereich Qualifikationsbedarf besäßen, diesen jedoch nicht befriedigen würden.²⁹⁸

Wie bereits im Untersuchungsbereich Strategie festgestellt wurde, ist die Corporate Identity der Lehrenden zu ihrer Hochschule besonders schwach ausgeprägt. Für den hier behandelten Untersuchungsbereich mit seinem Fokus auf die Lehrenden kann dieses Ergebnis übernommen werden. Die Determinante Identifikation mit der Hochschule ist somit schwach ausgeprägt.

Die Befragung zur Determinante Engagement in der Selbstverwaltung brachte ein einheitliches Bild und bestätigt insofern die vorhergehende Determinante: lediglich vereinzelt Lehrkräfte engagieren sich in der Selbstverwaltung der Hochschule, die meisten bleiben dieser jedoch fern. Diese Determinante ist damit schwach ausgeprägt.

Die Determinante Präsenz am Hochschulort dient – wie die beiden vorangegangenen Determinanten – als Indikator für den Grad der Wahrnehmung hochschulverantwortlicher Aufgaben durch die Lehrenden und ihre Identifizierung mit der Hochschule. Dabei wurde mehrfach bemängelt, dass nicht wenige Lehrende während des Semesters selten bis sehr unregelmäßig in der Hochschule bzw. am Hochschulort präsent seien. Dieses Verhalten untermauert nicht nur die Distanz zwischen Lehrendem und Hochschule, sondern es erschwert auch die von außen betriebene assoziative Verbindung einzelner Lehrender mit der Hochschule und ist damit in Bezug auf das Hochschulfundraising als Schwäche auszuweisen.

Mit der Abfrage zur Determinante Ausbildung erfolgreicher Absolventen wurde der Blick weniger auf die Frage gerichtet, ob die Absolventen der Hochschule generell nach ihrem Studium einen berufsadäquaten Arbeitsplatz finden,²⁹⁹ sondern der Fokus der Frage richtete sich darauf, inwiefern Absolventen der künstlerischen Studiengänge der HfM Detmold besonders exponierte Arbeitsplätze in berühmten Orchestern erhalten oder als Solisten „Karriere machen“. Tenor der Beantwortung ist, dass erfolgreiche Absolventen im hier verstandenen Sinne auf der jahrelangen Arbeit des einzelnen Hochschullehrers beruhten und daher auch diese „Erfolgsquote“ unter den Hochschullehrern sehr unterschiedlich sei. So wurde beispielsweise mehrfach darauf verwiesen, dass vereinzelt, besonders künstlerisch renommierte Professoren der Hochschule selten bzw. überhaupt nicht zu außergewöhnlichen Karrieren ihrer eigenen Studierenden beitragen, andererseits einige wenige hier sehr erfolgreich seien. Gleichwohl kann nach

²⁹⁸ Diese Kritik wurde nicht nur von Studierenden, sondern auch von Lehrenden geäußert.

²⁹⁹ Zu dieser Frage siehe Nr. 3.2.3.2.4.

Beantwortung der Befragten hier noch grundsätzlich von einer leichten Stärke ausgegangen werden, da dennoch zahlreiche Lehrende der künstlerischen Studiengänge ihrer Verantwortung gerecht und durch eine intensive Ausbildung Karrieren ermöglichen würden.

Fazit des Untersuchungsbereichs 8 „Lehrende“:

Wenn auch ein großer Teil des Lehrpersonals hohe künstlerische Reputation genießt und diese in gewissem Maß auch an die eigenen Absolventen weitergeben kann, so muss gleichwohl festgehalten werden, dass eine besondere Bindung der Hochschullehrer an ihre Hochschule nicht besteht, so dass es insofern auch nicht verwundert, wenn Verantwortung für die Hochschule nicht übernommen wird. Es sei schon an dieser Stelle gesagt, dass diese fehlende Verbundenheit mit der Hochschule auch Auswirkungen auf das im ersten Teil der Arbeit beschriebene Bindungsmanagement und die Bindungsintensität der Studierenden an die Hochschule haben wird.

3.2.2.9 Untersuchungsbereich 9 „Studienstruktur“

In dem Untersuchungsbereich **Studienstruktur** sollen einige Studienbedingungen untersucht werden. Dieser Untersuchungsbereich wurde bewusst allen Befragten zur Beantwortung gegeben im Vergleich zum noch zu beschreibenden Untersuchungsbereich Studierende.

Die Determinante Spezifität untersucht die Frage, inwiefern für die Studierenden studiengangsbezogene Auswahlmöglichkeiten bestehen. Insbesondere aus den Äußerungen der Hochschulleitung lässt sich zusammenfassen, dass derartige Möglichkeiten zurzeit noch in keiner nordrhein-westfälischen Musikhochschule bestehen, da die Strukturen der Musikhochschulen noch relativ vergleichbar und unterschiedliche Profilbildungen noch nicht durchgeführt worden seien. In Bezug auf die Implementierung von Hochschul fundraising ist dies als Schwäche zu werten, da sich damit aus dem Studium selbst kein Grund ergibt, an der HfM Detmold das Studium aufzunehmen – sondern alleine auf Grund der bereits angesprochenen Reputation des bzw. der Lehrenden.

Die Determinante bedarfsgerechte Ausbildung bezieht sich auf die Frage, inwiefern die Ausbildung der Studierenden die Marktsituation und die Chancen auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt. Die Beantwortung war den Befragten ohne Differenzierung nicht möglich: in den pädagogischen Studiengängen erfolge die Ausbildung mit z.T. enger Orientierung

an den Bedürfnissen des späteren Berufes, so dass die Studierenden hierauf gezielt vorbereitet werden. Dies ist damit als besondere Stärke zu qualifizieren.

Dagegen fehle in den künstlerischen Studiengängen häufig der Blick auf die Wettbewerbssituation, so dass die dort Studierenden am Ende ihrer künstlerischen Instrumentalausbildung vor einer Situation stünden, auf die sie seitens der Hochschule nicht bzw. nicht ausreichend vorbereitet würden. Dies ist nach Wertung der Befragten als besondere Schwäche festzuhalten.

Ergänzend sei in diesem Zusammenhang auf eine empirische Studie zur Situation von Absolventen der Musikhochschulen auf dem Arbeitsmarkt hingewiesen.³⁰⁰ Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Ausbildung in den künstlerischen Studiengängen „zu wenig Bezug auf die Berufsrealität und spätere Erwerbstätigkeit als Musiker nimmt,“ so dass „die Studierenden sich über ihre persönlichen Chancen auf dem Musikarbeitsmarkt offenbar Illusionen machen.“³⁰¹ Das Ergebnis der Studie bestätigt insofern auch die bei dieser Determinante abgegebenen Bewertungen.

Die Determinante bedarfsgerechte Ausbildung ist mithin wie beschrieben zu differenzieren, um die jeweilige Stärke und die jeweilige Schwäche klarzustellen.

Die Determinante Abbrecherquote ist mit ca. 5 % so gut wie nicht beobachtbar – v.a. im Vergleich zu den Studienabbrecherquoten an Universitäten mit ca. 26 % und Fachhochschulen mit ca. 22 %.³⁰² Diese besondere Stärke mag u.a. auch an den für die Zulassung zum Studium erfolgreich zu absolvierenden Eignungsprüfungsverfahren der Hochschule liegen.³⁰³

Die Befragung zu der Determinante Umstellung Bachelor/Master kommt für die HfM Detmold zu früh. Die für die Umstellung der Studiengänge eingerichtete Strukturkommission der Hochschule kann derzeit noch keine Ergebnisse vorlegen. Insofern ist diese Determinante zurzeit noch als Schwäche zu qualifizieren – allerdings mit

³⁰⁰ Gembris/Langner (2005). Dabei handelt es sich um eine empirische Studie zur Situation von Musikhochschulabsolventen nur der künstlerischen Studiengänge auf dem Arbeitsmarkt. Schriftlich befragt wurden Ende 2003 insgesamt 2.300 Absolventen aus sieben Musikhochschulen der Bundesrepublik, von denen 32 % geantwortet hatten. Die Studie soll bei einigen Determinanten des noch folgenden von den Studierenden der HfM Detmold beantworteten Untersuchungsbereiches 10 als Vergleich herangezogen werden.

³⁰¹ Gembris/Langner (2005), S. 20. Dagegen wurden die Antworten von Absolventen der pädagogischen Studiengänge lediglich in einer Nebenstichprobe analysiert. Natürlich haben diese ebenfalls Angaben zu der Determinante „Fertigkeiten, die schon im Studium hätten erlernt werden müssen“ gemacht (S. 101 ff.). Jedoch belegen die in der Nebenstichprobe erhaltenen Angaben, dass eben in diesen Studiengängen keine Diskrepanz zwischen Ausbildung an der Musikhochschule und Realität im Berufsleben besteht, so dass sich das in der SWOT-Analyse dieser Arbeit ergebende Bild tatsächlich bestätigt.

³⁰² Vgl. Heublein/Schmelzer/Sommer (2005), S. 16 f.

³⁰³ Der Vorwurf einzelner Interviewpartner, es gebe durch die Inanspruchnahme von Urlaubssemestern eine dunkle Abbrecherquote, mag im Einzelfall zutreffen, ändert jedoch an der Qualifizierung dieser Determinante als Stärke nichts.

dem Hinweis, dass perspektivisch bis zum Wintersemester 2007/2008 das Ziel der Hochschule, die Umstellung der Studiengänge, realisiert worden sein muss.

Fazit des Untersuchungsbereichs 9 „Studienstruktur“:

Die Hochschule hat in diesem Untersuchungsbereich merkliche Defizite: die Studieninhalte unterscheiden sich (noch) nicht von denen der anderen nordrhein-westfälischen Musikhochschulen, es gibt damit hier keine Alleinstellungsmerkmale der HfM Detmold. In den künstlerischen Studiengängen findet – wie an vielen anderen Musikhochschulen auch – die Wettbewerbs- und Marktsituation wenig Beachtung, dies geschieht jedoch grundlegend in den pädagogischen Studiengängen. Von der Umstellung der Studiengänge entsprechend dem Bologna-Prozess ist die Hochschule noch entfernt. Diese insgesamt defizitäre Situation der Hochschule fördert damit nicht die Absicht eines potentiellen Studienbewerbers, in Detmold studieren zu wollen. Vielmehr wird er seine Entscheidung vom Namen des bzw. der möglichen Lehrenden abhängig machen.

3.2.2.10 Untersuchungsbereich 10 „Studierende“

Der abschließende Untersuchungsbereich in der Stärken-/Schwächenanalyse zur Situation der HfM Detmold widmet sich der im ersten Teil dieser Arbeit unter zielgruppenspezifischen Betrachtungen gemachten Aussage, dass Alumni-Arbeit bereits im Studium anfängt.³⁰⁴ Die Fragen dieses Untersuchungsbereichs richteten sich daher ausschließlich an Studierende der HfM Detmold. Bei der Auswahl der zu befragenden Studierenden wurde seitens des Verfassers Wert darauf gelegt, möglichst viele unterschiedliche Gruppierungen von Studierenden zu befragen.³⁰⁵ Der Untersuchungsbereich wurde in mehrere Teiluntersuchungsbereiche gegliedert. Die hier untersuchten Teiluntersuchungsbereiche sowie die darin enthaltenen einzelnen Determinanten wurden größtenteils in Anlehnung an die Untersuchungsmethode der bereits im ersten Teil dieser Arbeit beschriebenen empirischen Studie des CHE und des Lehrstuhls Marketing I der Universität Hannover zusammengestellt.³⁰⁶

3.2.2.10.1 Teiluntersuchungsbereich 10.1 „Qualität der Lehre“

Die Determinante Kompetenz des Lehrpersonals ist seitens der befragten Studierenden sowohl für die künstlerischen als auch die pädagogischen Studiengänge nahezu ohne

³⁰⁴ Siehe Nr. 2.3.2.3.

³⁰⁵ Kriterien waren: ausländische und deutsche Studierende, Studierende in künstlerischer Instrumental- ausbildung und Studierende in Schulmusik, Musikpädagogik, AStA-Angehörige und nicht im AStA mitarbeitende Studierende, „jüngere Semester“ und „ältere Semester“.

³⁰⁶ Siehe Nr. 2.3.2.3.

Abstriche als besondere Stärke bewertet worden. Ggf. vorhandene pädagogische Mängel bei Lehrenden wurden seitens der befragten Studierenden aus den pädagogischen Studiengängen über Lehrende in den pädagogischen Studiengängen verneint, von den Studierenden in den künstlerischen Studiengängen über ihre Lehrenden zwar eingeräumt, jedoch als nicht entscheidungsrelevant zurückgewiesen.³⁰⁷

Die Determinante Infrastruktur der Hochschule wurde als relativ stark ausgeprägt bezeichnet. Insbesondere positiv hervorgehoben wurden die auf Grund der langen Öffnungszeiten der Hochschule bestehenden breiten Übermöglichkeiten an technisch hochwertigen und sehr gepflegten Instrumenten.³⁰⁸ Teilweise wurde die Unterstützung der Studierenden durch die DV-Ausstattung der Hochschule bemängelt,³⁰⁹ was jedoch die Bewertung nur geringfügig beeinflusst.

Die Determinante Lehrangebot des Faches wurde seitens der befragten Studierenden insgesamt als gut bezeichnet. Insbesondere wurde – sowohl bei den künstlerischen Instrumentalfächern als auch in den pädagogischen Studiengängen – positiv hervorgehoben, dass die Vorbereitung auf die Prüfungen intensiv erfolge. Allerdings bestehe im Hinblick auf die Berufsorientierung der Lehrstoffvermittlung bei manchen Lehrenden in den künstlerischen Studienfächern Nachholbedarf.³¹⁰

Die Determinante Betreuung durch das Lehrpersonal wurde insbesondere unter Hinweis auf den Einzelunterricht zwischen stark und besonders stark ausgeprägt bewertet. Interessanterweise ist auf dieses Ergebnis die im Untersuchungsbereich 8 „Lehrende“ in der Befragung zur Determinanten „Präsenz am Hochschulort“ festgestellte Schwäche nicht schädlich gewesen, d.h. die Studierenden fühlen sich trotz festgestellter mangelnder Präsenz ihrer Lehrenden am Hochschulort gleichwohl gut betreut. Diese Aussage wird auch durch die bereits zitierte empirische Studie zur Arbeitsmarktsituation der Musikhochschulabsolventen der künstlerischen Studiengänge³¹¹ bestätigt. Danach waren 80 % der Studierenden der künstlerischen Studiengänge mit der fachlichen sowie 67 % mit der menschlichen Betreuung durch den Hauptfachlehrer gut bis sehr gut zufrieden, bei den Studierenden der pädagogischen Studienfächer betragen die Werte 75 % sowie ebenfalls 67 %.³¹²

³⁰⁷ Diese Beantwortung korrespondiert mit den Ergebnissen zur Determinante „Qualifikation“ im Untersuchungsbereich 8 „Lehrende“. Interessant ist, dass die Ergebnisse vergleichbar sind, die Studierenden in den künstlerischen Studiengängen bei pädagogischen Defiziten ihrer Lehrenden jedoch offensichtlich Nachsicht walten lassen.

³⁰⁸ Hier fielen Zitate wie „der pure Luxus“.

³⁰⁹ Vorwiegend von Studierenden der pädagogischen Studiengänge.

³¹⁰ Vgl. die Ausführungen zum Untersuchungsbereich 9, Determinante „bedarfsgerechte Ausbildung“, Nr. 3.2.2.9.

³¹¹ Vgl. Fußnote 300.

³¹² Vgl. Gembris/Langner (2005), S. 38 f. und S. 93.

Als insgesamt angemessen bewertet wurde die Determinante Prüfungen. Dabei bezogen sich die Fragen auf die inhaltliche Gestaltung sowie die Bewertungsmaßstäbe der Prüfungen.

Die Determinante Dienstleistungsangebot wurde als stark ausgeprägt bewertet. Die HfM Detmold hat zwar in ihrer Organisationsstruktur mittels des Organisationsplanes die breite Palette des Dienstleistungsangebotes der Universitäten und Fachhochschulen (z.B. Beratung zu Auslandsaufenthalten) nicht abgebildet. Durch die Wahrnehmung der zahlreichen hier zu subsumierenden Aufgaben in erster Linie durch das Studierendensekretariat fühlen sich die Studierenden offensichtlich gleichwohl gut betreut.³¹³

Fazit des Teiluntersuchungsbereichs 10.1 „Qualität der Lehre“:

Die Studienbedingungen in der HfM Detmold sind ideal. Die Studierenden treffen auf kompetente Lehrende, die ihnen ein erfolgreiches Studium ermöglichen.

3.2.2.10.2 Teiluntersuchungsbereich 10.2 „Vertrauen in die Hochschule und deren Angehörige“

Als weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Alumni-Arbeit der Hochschule wurde im ersten Teil der Arbeit der Aspekt des Vertrauens der Studierenden in die Hochschule und ihre Angehörigen festgestellt.³¹⁴

Bei der Befragung zur Determinante Integrität der Hochschulangehörigen im Umgang mit Studierenden wurde von den befragten Studierenden zwar differenziert zwischen der Lehre und der Verwaltung, allerdings mit dem Ergebnis, dass in beiden Gruppen insgesamt eine Stärke zu verzeichnen sei.

Als noch etwas stärker ausgeprägt als die vorhergehende Determinante ist die Determinante Vertrauen zu den Hochschulangehörigen seitens der Befragten bewertet worden.

Die Determinante Einhaltung der Zusagen wurde ebenfalls differenziert betrachtet und mit nicht erwähnenswerten Unterschieden zwischen Lehre und Verwaltung insgesamt als positiv gewertet. Die Befragten konnten sich nur in Einzelfällen daran erinnern, dass ihnen seitens der Lehrenden oder von Vertretern der Verwaltung gegebene Zusagen oder Versprechen nicht eingehalten worden sind.

³¹³ Das Ergebnis korrespondiert mit dem Ergebnis zur Befragung der Determinante „Betreuungsintensität gegenüber Studierenden im Untersuchungsbereich 6 „Verwaltungspersonal“ unter Nr. 3.2.2.6.

³¹⁴ Siehe Nr. 2.3.2.3.

Fazit des Teiluntersuchungsbereichs 10.2 „Vertrauen in die Hochschule und deren Angehörige“:

Das Vertrauen der Studierenden in ihre Hochschule und deren Angehörige ist als Stärke ausgewiesen. Die HfM Detmold bietet hierfür allerdings auch ideale Voraussetzungen: angesichts der überschaubaren Größe der Hochschule und ihrer Anzahl an Lehrenden und Studierenden, der geringen Gruppengrößen im Lehrbetrieb und natürlich des stattfindenden Einzelunterrichts gestalten sich die Beziehungen zwischen den Studierenden und den Hochschulangehörigen bei weitem persönlicher als in anderen Hochschulen. Hier finden insofern stärkere persönliche Bindungen statt – eine ideale Ausgangslage für das Bindungsmanagement und die darauf basierende Alumni-Arbeit.

3.2.2.10.3 Teiluntersuchungsbereich 10.3 „Commitment“

Im ersten Teil der Arbeit wurde als dritte Komponente für ein erfolgreiches Bindungsmanagement das 'Commitment' festgehalten.³¹⁵ Im Gegensatz zu den beiden bisherigen Untersuchungsbereichen lassen sich nach Auswertung der Antworten der befragten Studierenden sowie nach eigener Einschätzung des Verfassers keine für alle Studierenden der HfM Detmold allgemeingültigen Aussagen treffen. Vielmehr müssen hier drei Gruppierungen unterschieden werden, da bei ihnen das Commitment unterschiedlich ausgeprägt ist:

1. Die besonders an der HfM Detmold große Gruppe der ausländischen – insbesondere asiatischen – Studierenden, die – nicht zuletzt auch auf Grund sprachlicher Barrieren – nicht in die Hochschule integriert werden und so sich isolieren bzw. isoliert werden;³¹⁶
2. Die relativ kleine, aber gleichwohl vorhandene Gruppe von Studierenden der künstlerischen Studiengänge, die bereits als Künstler außerhalb der Hochschule in Orchestern oder gar als Solisten Fuß gefasst haben und zu ihrer künstlerischen Weiterentwicklung bei einem renommierten Professor studieren oder aus anderen Gründen weiter immatrikuliert sind;
3. Die große Gruppe der durchschnittlichen Studierenden, die – wie auch Studierende an wissenschaftlichen Hochschulen – ihr Studium in der allgemein üblichen Form wahrnehmen.

³¹⁵ Siehe Nr. 2.3.2.3.

³¹⁶ Obwohl selbstverständlich, sei hier darauf hingewiesen, dass natürlich nicht alle ausländischen Studierenden in die hier beschriebene Gruppe einzuordnen sind und daher auch zahlreiche ausländische Studierende eher zu der hier beschriebenen dritten Gruppe der durchschnittlichen Studierenden gehören. Jedoch darf dies nicht darüber hinweg täuschen, dass seit geraumer Zeit insbesondere koreanische Studierende an der HfM Detmold eine eigene Gruppe bilden, die nur wenig am allgemeinen Hochschulleben teilnimmt.

Bezogen auf die drei genannten Gruppen von Studierenden lassen sich die hier untersuchten Determinanten wie folgt bestimmen:

Die Determinante Goal Commitment ist bei allen drei Gruppen relativ gleich stark ausgeprägt. Das Ergebnis verwundert nicht angesichts der Tatsache, dass sich ungefähr das Fünffache der zugelassenen Bewerber um Aufnahme an die Hochschule³¹⁷ bewirbt. Die zugelassenen Bewerber verfolgen umso zielgerichteter ihr Studium.

Dagegen ist die Bewertung des Ausprägungsgrades der Determinante Emotionales Commitment bei den genannten Gruppen unterschiedlich: eine Integration der beschriebenen Gruppe der „isolierten“ ausländischen Studierenden in das akademische und soziale System der Hochschule ist nicht beobachtbar. Zwar finden bei dieser Gruppe intensive Kontakte zu ihren studierenden Landsleuten statt, die auch außerhalb der Hochschule bestehen. Diese sind jedoch dem emotionalen Commitment eher kontraproduktiv, da die Konsequenz dieser Kontakte meist eine weitere Isolierung und Abschottung vom Hochschulleben mit sich bringt.

Bei der genannten zweiten Gruppe der „berufstätigen“ Studierenden ist ebenfalls keine bzw. wenig Integration in das akademische und soziale System der Hochschule zu sehen, dafür ist das externe Commitment besonders stark ausgeprägt, so dass auch bei dieser Gruppe das emotionale Commitment als Schwäche zu bewerten ist.

Das emotionale Commitment der dritten Gruppe der durchschnittlichen Studierenden ist zwar vorhanden, jedoch ist es nach ihren Aussagen nicht derart stark ausgeprägt wie das Goal Commitment. Die Begründung hierfür mag bezeichnend sein für eine Musikhochschule: die Motivation zur Aufnahme eines Studiums liegt eher in der Reputation des Lehrenden, der Studierende geht eher eine Bindung mit dem Lehrenden ein als mit der Hochschule,³¹⁸ die ihren guten Ruf insofern über die Reputation ihrer Lehrenden verteidigt.

Die Ausprägung der Determinante Kognitives Commitment ist auf Grund der Tatsache, dass die Studierenden der HfM Detmold sich um ihren Studienplatz selbst bemüht haben und die HfM Detmold insofern in der Regel ihre Wunschhochschule ist, als ganz gering zu bezeichnen. Vereinzelt Studierende sind in jüngster Zeit mit ihren von der HfM Detmold neu berufenen Professoren an die HfM Detmold gekommen. Das kognitive Commitment dieser Studierenden mag höher ausgeprägt sein, allerdings handelt es sich dabei nur um

³¹⁷ Exemplarisch für das Sommersemester 2006: von insgesamt 510 Bewerbern wurden 111 zur Aufnahme des Studiums an der HfM Detmold zugelassen.

³¹⁸ Vgl. dazu auch die Antworten auf die Determinante „Wechselbereitschaft bei Abwanderung des Professors“ im Teiluntersuchungsbereich 10.4 „Bindung/Weiterempfehlung“. Bezeichnend für das hier beschriebene Phänomen ist auch, dass der Lebenslauf eines Bewerbers um eine musikalische Anstellung Angaben darüber enthält, bei welchem Professor studiert wurde. Die besuchte Hochschule spielt im Lebenslauf der Bewerbung eine geringere Rolle.

wenige Studierende. Die Determinante Kognitives Commitment ist damit so gut wie nicht ausgeprägt. Diese Schwäche ist für die zu konzipierende Alumni-Arbeit als Stärke anzusehen.

Fazit des Teiluntersuchungsbereichs 10.3 „Commitment“:

Die HfM Detmold hat besondere Probleme, zu ihren Studierenden eine Bindungsbeziehung aufzubauen. Wenn auch das Goal Commitment gut ausgeprägt ist und das kognitive Commitment fast fehlt, was einer Hochschulbindung besonders förderlich ist, so bestehen im emotionalen Commitment erhebliche Defizite, die gerade den Aufbau einer Hochschulbindung besonders belasten: die Gruppe der isolierten ausländischen Studierenden scheint für die Hochschule gänzlich verloren, die „berufstätigen“ Studierenden werden sich eher an ihre Lehrenden binden als an die Hochschule und das emotionale Commitment der übrigen durchschnittlichen Studierenden ist auch nur durchschnittlich ausgeprägt. Die Hochschule muss damit bei der Strategieentwicklung ihrer Alumni-Arbeit prüfen, auf welche Zielgruppen sie sich konzentriert und wie es ihr gelingt, das emotionale Commitment ihrer Zielgruppe zu stärken.

3.2.2.10.4 Teiluntersuchungsbereich 10.4 „Bindung/Weiterempfehlung“

In diesem Teiluntersuchungsbereich sollen sich weitere Aufschlüsse über die Beziehungsintensität der befragten Studierenden zur Hochschule ergeben.

Die Determinante Bereitschaft, einem Alumniverein beizutreten, wurde zurückhaltend beantwortet. Mehrere befragte Studierende stellten verständlicherweise ihre grundsätzliche Bereitschaft in Abhängigkeit von inhaltlichen Angeboten eines entsprechenden Alumnivereins. Insgesamt lässt sich diese Determinante als nur durchschnittlich ausgeprägt bewerten.

Die Determinante Bereitschaft, beim Weggang des eigenen Professors an der HfM Detmold zu bleiben, ist bei den befragten Studierenden besonders schwach ausgeprägt. Gerade in den künstlerischen Studiengängen, teilweise sogar in den pädagogischen Studiengängen, wurde es seitens der Studierenden als selbstverständlich erachtet, ihrem Professor bei Berufung an eine andere Musikhochschule zu folgen. Auch hieran ist wiederum die Präferenz der Studierenden für ihre Lehrenden, nicht für die Hochschule, ersichtlich.

Die Mehrzahl der befragten Studierenden würde vorbehaltlos ihren Studiengang weiterempfehlen, so dass die Determinante Weiterempfehlung des eigenen Studiengangs als relativ stark ausgeprägt zu qualifizieren ist. Diesem Ergebnis widerspricht teilweise die

erwähnte empirische Studie zur Arbeitsmarktsituation der Musikhochschulabsolventen: danach wurde mit der Begründung der schlechten Berufsaussichten von 51 % der befragten Studierenden der künstlerischen Studiengänge eine Weiterempfehlung verneint, während dagegen die Studierenden der pädagogischen Studiengänge zu 58 % die Weiterempfehlung aussprechen würden.³¹⁹

Auch die Determinante Weiterempfehlung der HfM Detmold wurde ähnlich wie die vorhergehende Determinante eingeschätzt mit dem Ergebnis, dass hier eine Stärke zu vermerken ist.

Fazit des Teiluntersuchungsbereichs 10.4 „Bindung/Weiterempfehlung“ und Fazit des Untersuchungsbereichs 10 „Studierende“:

Wenn auch die Fragen, ob die Studierenden ihren Studiengang sowie ihre Hochschule weiterempfehlen würden, durchaus positiv beantwortet wurden, was damit als Stärke zu verzeichnen ist, ist gleichwohl als Gesamtergebnis festzuhalten, dass der Schlüssel zur Bindungsintensität und –qualität die Person des Lehrenden, also in erster Linie des Professors, ist.

Die HfM Detmold verfügt nach Ansicht ihrer Studierenden über eine hohe Qualität der Lehre. Das Vertrauen in die Hochschule und ihre Angehörigen ist ebenfalls hoch ausgeprägt. Gleichwohl ist das bei einigen Studierendengruppen fehlende emotionale Commitment auch bei den übrigen Studierenden nicht gerade intensiv ausgeprägt. Der Studierende definiert damit seine Beziehung zur HfM Detmold über seine Lehrenden.³²⁰ Die Aussage, dass beim Blick auf die Hochschule eine Assoziation zu den eigenen Lehrkräften stattfindet, gilt sicherlich zunächst generell für alle Studierenden und Alumni in den verschiedenen Hochschultypen. Das Besondere des Ergebnisses dieses Untersuchungsbereichs besteht jedoch in der gegenüber anderen Hochschultypen stärker ausgeprägten Intensität der Bindung des Studierenden an ihre Lehrenden.

3.2.2.11 Gesamtfazit der Stärken- und Schwächenanalyse der HfM Detmold

Die sich aus den einzelnen Untersuchungsbereichen ergebenden Stärken und Schwächen der HfM Detmold in Bezug auf die beabsichtigte Einführung des Hochschulfundraising sind in der Anlage 1 zu dieser Arbeit zusammengestellt. Sie lassen sich zu folgenden Feststellungen zusammenfassen:

Die HfM Detmold ist mit teilweise gravierenden **Schwächen** ausgestattet, die einer erfolgreichen Einführung von Fundraising widersprechen:

³¹⁹ Vgl. Gembris/Langner (2005), S. 43; 97.

³²⁰ Dass diese Aussage nicht in allen Studiengängen gleich stark ausgeprägt ist, wurde bereits erwähnt.

1. Die Hochschule verfügt nicht bzw. höchstens rudimentär über Erfahrungen im Umgang mit Fundraising-Aktivitäten.
2. Erfahrungen zur Alumni-Arbeit sind ebenfalls nicht vorhanden, hier wird Neuland betreten.
3. Strategische Grundvoraussetzungen wie ein auf Fundraising abgestelltes einheitliches Leitbild sowie eine Corporate Identity der Lehrenden fehlen.
4. Die Öffentlichkeit wird lediglich über die in der Hochschule stattfindenden Konzerte informiert, anderweitige Publikationen über die Hochschule und das Hochschulleben fehlen. Hier liegt ein vollständiger Zweig der Öffentlichkeitsarbeit brach.
5. Mangelnde Innovationsfähigkeit, fehlende strategische Planungsprozesse, unklare Entscheidungsprozesse und Mängel in der Informationspolitik erschweren den Aufbau einer intakten Struktur und Organisation.
6. Die Verwaltung der Hochschule ist weder strukturell auf die Einführung von Fundraising vorbereitet, noch besitzt das Verwaltungspersonal die erforderliche Fachkompetenz.
7. Die Studienstruktur ist (noch) nicht auf eine studentische Attraktivität eingestellt.
8. Bei den meisten Studierenden ist nur ein geringes emotionales Commitment gegenüber der Hochschule vorhanden.
9. Die Bereitschaft der Studierenden, die HfM Detmold beim Weggang ihres Professors zu verlassen, ist hoch.
10. Die Bindungsintensität der Studierenden zu ihren Lehrenden ist bei weitem stärker ausgeprägt als zu ihrer Hochschule.

Diesen Schwächen stehen allerdings auch bereits **Stärken** gegenüber:

1. Die Hochschule – insbesondere der Rektor – verfügt gleichwohl über die für das Hochschulfundraising so bedeutsamen guten Kontakte.
2. Image und Leitbild der Hochschule als künstlerisch exzellente Institution sind abgestimmt und ausgeprägt und in einer breiten Öffentlichkeit bekannt und akzeptiert.
3. Auf Grund ihres professionellen Layouts haben die erstellten Publikationen einen hohen Wiedererkennungswert.
4. Der Rektor der Hochschule wird als Leitfigur anerkannt.
5. Das Verwaltungspersonal zeichnet sich durch ein hohes Serviceverständnis gegenüber Lehrenden und Studierenden aus.
6. Das Finanzmanagement der Hochschule ist professionell.
7. Künstlerische Reputation und Qualifikation der Lehrenden sind besonders hoch.
8. Die Studierenden haben Vertrauen zu den Angehörigen der HfM Detmold.

3.2.3 Chancen-/Risiken-Analyse

Während die Analyse der Stärken und Schwächen der HfM Detmold im Hinblick auf die beabsichtigte Implementierung von Fundraising den Fokus auf die interne Situation der Hochschule und damit auf von der Hochschule beeinflussbare Faktoren richtet, soll nunmehr in einem weiteren Schritt die externe Sicht der HfM Detmold durch Analyse hochschulexterner Determinanten erfolgen.³²¹ Der gängigen Methode der SWOT-Analyse folgend sollen hier die Marktsituation sowie die Umweltbedingungen der Hochschule für die Implementierung von Hochschulfundraising untersucht werden.³²²

3.2.3.1 Analyse der Marktsituation

Zur Analyse der Marktsituation muss entsprechend der im ersten Teil der Arbeit gemachten Aussagen sowie der Ergebnisse der Befragung im zweiten Teil der Arbeit differenziert werden zwischen der Marktsituation für das allgemeine Hochschulfundraising und der Marktsituation bezogen auf die Studierenden und Alumni. Für beide Bereiche ist zunächst die Frage des Wettbewerbs zu untersuchen, anschließend sind zielgruppenspezifische Untersuchungen erforderlich.

3.2.3.1.1 Der Fundraising-Markt

3.2.3.1.1.1 Konkurrenz-Analyse

Um den Fundraising-Markt für die HfM Detmold beschreiben zu können, muss zunächst die Konkurrenz gesichtet werden. Konkurrenzen durch andere Musikhochschulen in der näheren Umgebung der HfM Detmold sind nicht vorhanden. Jedoch besteht mit der Hochschule für Kirchenmusik der Evangelischen Kirche von Westfalen mit Sitz in Herford mit ihrem Studienangebot für Orgel und Kirchenmusik eine echte Konkurrenz für die an der HfM Detmold angebotenen Studiengänge 'evangelische Kirchenmusik' und 'katholische Kirchenmusik'. Allerdings besteht in Bezug auf die Implementierung von Fundraising hier bislang keine Konkurrenz, da die Hochschule für Kirchenmusik nach heutigem Kenntnisstand weder über aktive Fundraising-Strukturen verfügt noch entsprechende Planungen bekannt sind.

Die für die HfM Detmold nächsten Musikhochschulen sind die Hochschule für Musik und Theater in Hannover sowie der bereits erwähnte „Fachbereich Musikhochschule innerhalb

³²¹ Vgl. Cordes (2001), S. 48.

³²² Vgl. ebenda, S. 48 ff.; Bayer (2002), S. 119 f. Bei dieser externen Blickrichtung der SWOT-Analyse sollen nur die nach Ansicht des Verfassers aus Hochschulsicht bzw. Sicht der HfM Detmold relevanten Determinanten analysiert werden, eine Auseinandersetzung mit den in der Fachliteratur behandelten Kriterien bzw. Determinanten findet damit nur teilweise statt.

der Universität Münster³²³: während die Hochschule in Hannover vom künstlerischen Niveau als Konkurrenz für die HfM Detmold gesehen werden kann, wird der „Fachbereich Musikhochschule innerhalb der Universität Münster“ von der „Musikhochschulszene“ insgesamt als künstlerische Institution nicht anerkannt.

Beide Hochschulen sind in absehbarer Zeit für die HfM Detmold keine direkten Konkurrenten im Hochschulfundraising, da sie nach heutigem Kenntnisstand – wie die HfM Detmold – weder die erforderlichen Fundraising-Strukturen besitzen noch sich des Themas Fundraising bislang bereits angenommen haben.³²⁴ Für die anderen Musikhochschulen des Landes NRW gilt, was größtenteils sogar für die gesamte Musikhochlandchaft der Bundesrepublik gilt: bislang fand eine Auseinandersetzung mit dem Thema Fundraising noch nicht statt.³²⁵ Als besonders erfolgreiche Ausnahme kann das Beispiel der Universität der Künste in Berlin (UdK Berlin) genannt werden,³²⁶ die Musikhochschulen in Weimar sowie in Frankfurt/Main sind ebenfalls bereits aktiv.³²⁷

Als weitere Betrachtungsebene ist die Hochschullandschaft in der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) zu wählen. In der Region befinden sich neben der HfM Detmold die beiden Universitäten Bielefeld und Paderborn sowie die beiden Fachhochschulen Bielefeld und 'Lippe und Höxter' mit Hauptsitz in Lemgo. Letztere hat darüber hinaus auch einen Standort in Detmold.³²⁸ Auf Grund ihrer ingenieurwissenschaftlichen Studienangebote verfügen die vier genannten Hochschulen über entsprechende Kontakte zur regionalen Wirtschaft. Die FH Lippe und Höxter ist dabei auch in Detmold besonders aktiv, hat Dank ihrer Kooperationen mit regional ansässigen Unternehmen – allerdings aus der technischen Branche - mehrere Stiftungsprofessuren einrichten können und diese Kooperationen auch medienwirksam in der Lokalpresse veröffentlicht. Damit muss die HfM Detmold bei der Auswahl ihrer Zielgruppe der regionalen Wirtschaftsvertreter darauf vorbereitet sein, dass hier echte Konkurrenzsituationen bestehen.

Des Weiteren ist im Hinblick auf die Konkurrenzanalyse zu berücksichtigen, dass sich die HfM Detmold in ihrem kulturellen Angebot auch gegenüber den anderen Kulturanbietern behaupten können muss – hier sind insbesondere das Detmolder Landestheater, die Nordwestdeutsche Philharmonie in Herford sowie das Detmolder Kammerorchester zu

³²³ Siehe Nr. 3.1., Fußnote 242.

³²⁴ Darüber hinaus betreibt der Münsteraner „Fachbereich Musikhochschule“ derzeit viel Aufwand, die Ablösung als ehemalige Abteilung von der „Mutterhochschule“ Detmold und die Integration in die Universität Münster umzusetzen.

³²⁵ Es spricht für sich, dass die eingangs erwähnte Studie über die ersten Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland (vgl. Fußnote 1) ihre Umfrage nicht in den Musikhochschulen durchgeführt hat.

³²⁶ Vgl. die Beschreibung des Sponsorships zwischen der UdK Berlin und der Deutschen Bank 24 bei Beier (2005), S. 94 ff.

³²⁷ Vgl. Fußnote 13.

³²⁸ In Detmold werden die Studiengänge Architektur, Bauingenieurwesen, Innenarchitektur, Immobilienwirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen Bau angeboten.

nennen. Konkurrenzen könnten sich insbesondere hinsichtlich gemeinsamer Zielgruppen für das Fundraising ergeben. Dabei ist v.a. zu berücksichtigen, dass das Detmolder Kammerorchester auf Grund einer bestehenden Finanzkrise sich jüngst einen rigiden Sparplan auferlegt hat und einen Großteil der erhofften Einnahmen mittels Sponsoren zu erzielen gedenkt. Diese Konkurrenzsituationen gilt es bei der Strategieentwicklung ebenfalls zu berücksichtigen.

3.2.3.1.1.2 Zielgruppen

Die bereits beschriebene günstige Situation der HfM Detmold als Anbieter exzellenter Musik in einer besonders kulturträchtigen Region³²⁹ sowie die Struktur der Stadt Detmold, die u.a. auch von den zahlreichen öffentlich Bediensteten geprägt ist, sind für die Rekrutierung von Nachfragern besonders günstig. Die Stadt Detmold zählt zu ihrer Bevölkerung eine breite, kulturinteressierte Schicht finanzkräftiger Bürger, die zu einem Großteil sich auch für Detmold als Alterssitz entschieden haben. Die HfM Detmold kann hier davon ausgehen, dass zahlreiche besonders kulturinteressierte Nachfrager zu ihrem Stammpublikum gehören.

Darüber hinaus kann auf Grund der demographischen Entwicklung auch in der Stadt Detmold sowie in der Region davon ausgegangen werden, dass die Gruppe potentieller Erblasser zunimmt. Immerhin sind alleine in der Stadt Detmold mit fast 11.000 Einwohnern über 13 % der Bevölkerung älter als 70 Jahre.³³⁰ Damit ist – bei aller gebotenen Zurückhaltung und Erforderlichkeit der intensiven strategischen Überlegungen – die Zielgruppe für das Erbschafts-Fundraising vorhanden.

3.2.3.1.2 Studierende und Alumni

3.2.3.1.2.1 Konkurrenz-Analyse - Studierende

Sicherlich konkurrieren die Musikhochschulen des Landes NRW und der Bundesrepublik untereinander um die besten Studierenden. Auf Grund des beschriebenen Rufes der HfM Detmold und ihrer Lehrenden bewirbt sich jedoch jedes Semester mit ungefähr 500 Bewerbern das Fünffache der Aufnahmekapazität der Hochschule um entsprechende Studienplätze.³³¹

Welche Auswirkungen die beabsichtigte Einführung von Studienbeiträgen³³² auf die studentische Nachfrage haben wird, lässt sich zurzeit noch nicht sicher sagen. Auf Grund

³²⁹ Siehe Nr. 3.1.

³³⁰ Vgl. Fußnote 251.

³³¹ Siehe Fußnote 317.

³³² Nach dem Entwurf des „Gesetzes zur Sicherung der Finanzierungsgerechtigkeit im Hochschulwesen“, Näheres siehe unter <http://www.innovation.nrw.de>.

der Erfahrungen mit den zum Sommersemester 2004 in NRW eingeführten Studiengebühren nach dem Studienkonten- und –finanzierungsgesetz kann jedoch als sicher angenommen werden, dass auch nach der Einführung von Studienbeiträgen die Anzahl der Bewerber um einen Studienplatz in Detmold nach wie vor höher als die Zahl der vorhandenen Studienplätze sein wird. Die große Nachfrage nach einem Studium an der HfM Detmold stellt damit eine besondere Chance dar.

3.2.3.1.2.2 Zielgruppen - Alumni

Im Hinblick auf den Aufbau eines Alumni-Managements kann die HfM Detmold nicht aus dem Vollen schöpfen. Die skizzierte Struktur der Studierenden³³³ lässt die strategische Ausrichtung eines Bindungsmanagements zwischen Hochschule und Studierenden nur bedingt zu. Die große Gruppe der isolierten koreanischen Studierenden, immerhin ca. 20 % der gesamten Studierenden der HfM Detmold, ist für die Alumni-Bestrebungen der Hochschule von vornherein verloren. Diese Situation ist für die angehende Alumni-Arbeit der Hochschule als Risiko zu werten.

Andererseits darf nicht verkannt werden, dass gerade der hohe Anteil an ausländischen Studierenden für den Aufbau der Alumni-Arbeit der Hochschule auch besonders attraktiv sein kann, da sich über weltweit verteilte Alumni-Gruppen der Hochschule Netzwerke ermöglichen, die nicht nur für jeden Studierenden und angehenden Alumnus, sondern auch für die Arbeit der Hochschule besonders interessant sein dürfte.

3.2.3.2 Analyse der Umweltbedingungen

Neben der Analyse der Marktbedingungen sollen in der externen Betrachtung der HfM Detmold unter dem Aspekt der Implementierung von Hochschulfundraising die Einflüsse der gesellschaftlichen Umwelt auf die HfM Detmold untersucht werden.³³⁴

3.2.3.2.1 Hochschulpolitische Rahmenbedingungen

Die hochschulpolitische Situation der Musikhochschulen des Landes NRW ist derzeit so ungewiss wie nie zuvor: ausgelöst durch eine Evaluation der Musikhochschulen Ende der 90-er Jahre sowie eine weitere umfangreiche Untersuchung durch eine Musikkommission, die ihren Abschlussbericht Mitte 2002 vorlegte, wurde mit der Aufhebung des Kunsthoch-

³³³ Siehe Teiluntersuchungsbereich 10.3 „Commitment“ (Nr. 3.2.2.10.3).

³³⁴ Vgl. Bayer (2002), S. 119, der zwischen der Mikro- und Makroumwelt differenziert. Da es hier jedoch um die Situation der gesamten HfM Detmold und nicht nur um einen Teilbereich geht, ist die Betrachtung der Makroumwelt entscheidend. Vgl. dazu auch Trogele (1995), S. 26 ff. Vgl. zu den hier gewählten Determinanten der Umweltanalyse Cordes (2001), S. 48 ff.

schulgesetzes NRW³³⁵ die bisherige Sonderstellung der nordrhein-westfälischen Musikhochschulen aufgegeben und mit Inkrafttreten des Hochschulgesetzes NRW zum 01.01.2005 eine einheitliche gesetzliche Regelung für alle Hochschultypen geschaffen. Auf Grund dieser neuen Gesetzeslage vollzieht sich – wie bei allen Hochschulen des Landes NRW – das Finanzmanagement auch der HfM Detmold über den zum 01.01.2006 eingeführten Globalhaushalt auf der Basis einer KLR.

Die in 2005 angetretene neue Landesregierung in NRW diskutiert zum gegenwärtigen Zeitpunkt den Entwurf eines Hochschulfreiheitsgesetzes, mit dem den Hochschulen des Landes der Status einer Körperschaft des öffentlichen Rechts mit eigener Dienstherrnfähigkeit übertragen werden soll. Ob auch die Musikhochschulen an dieser Ausgliederung aus der Landesverwaltung partizipieren oder beim Land NRW bleiben, ist noch offen.

Diese kurz skizzierten gegenwärtigen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen sind für die Einführung einer Fundraising-Strategie als besondere Chance zu werten, mehr noch: während mit der durch das Hochschulgesetz NRW verbindlichen Einführung des Globalhaushaltes die für das Hochschulfundraising notwendige finanzielle Selbstständigkeit und Entscheidungsfreiheit geschaffen wurde, führt die gegenwärtige Diskussion in NRW um die zukünftige Ausrichtung der Hochschulen sogar zwingend zur Notwendigkeit, über alternative Finanzierungsmöglichkeiten nachzudenken. Die desaströse Haushaltssituation des Landes NRW wird sich perspektivisch nicht verbessern. Es droht eine Fortsetzung der bereits beschriebenen finanziellen Unterausstattung³³⁶ bzw. gar der teilweise Rückzug des Staates aus der Finanzierung der Hochschulen. Wo bisher noch staatliche Reglementierung stattgefunden hatte, wird nunmehr die den Hochschulen immer weitreichendere Autonomie die Entwicklung von Fundraising-Strategien ungehindert ermöglichen. Die allgemeinen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen sind damit gegenwärtig als besondere Chance für die Einführung von Hochschulfundraising zu werten.

Hochschulpolitische Rahmenbedingungen stellen auch die bereits erwähnte, seitens der Landesregierung NRW beabsichtigte Einführung von Studienbeiträgen³³⁷ sowie die derzeit stattfindende Umstrukturierung der Studienangebote zu Bachelor- und Masterstudiengängen dar. Diesen hochschulpolitischen Intentionen gemein ist die Neujustierung der Hochschulstrukturen und der Dienstleistungsbeziehungen zwischen

³³⁵ Vgl. die Ausführungen unter Nr. 3.1.

³³⁶ Siehe Nr. 1, Fußnote 7.

³³⁷ Siehe Nr. 3.2.3.1.2.1.

Studierendem und Hochschule.³³⁸ Dies könnte insbesondere auch für den Aufbau eines Bindungsmanagements besonders chancenreich sein, wenn die Hochschule die damit verbundenen Verantwortlichkeiten erkennt.

Wenn auch die derzeitige hochschulpolitische „Großwetterlage“ für die Einführung von Hochschulfundraising insgesamt eine besondere Chance darstellt, so darf gerade auch die HfM Detmold als vergleichbar kleine Hochschule die lauernde Gefahr nicht verharmlosen: der Erwerb der vollen Autonomie – womöglich gar losgelöst vom Land NRW – gibt den Start frei für einen ungeschützten Wettbewerb. Dabei gelten die kleinen Musikhochschulen als nicht lebensfähig, Clusterlösungen, die Aufgaben kleinerer Hochschulen zentralisieren, sind bei Musikhochschulen längst Realität, Fusionen werden immer aktueller diskutiert.³³⁹ In NRW werden solche Clusterlösungen mit den großen Hochschulen (z.B. Integration der HfM Detmold in die Universitäten Bielefeld oder Paderborn) in Erwägung gezogen.³⁴⁰ Gerade angesichts dieser Gesamtsituation wäre erfolgreiches Hochschulfundraising sicherlich auch eine Garantie für Selbstständigkeit und ggf. Sicherheit.

Die genannten hochschulpolitischen Rahmenbedingungen bieten damit – notgedrungen – besondere Chancen für die Einführung des Hochschulfundraising.

Angesichts der erwähnten dramatischen Haushaltssituation des Landes NRW ist davon auszugehen, dass der erhöhte Investitionsbedarf beim Aufbau einer Fundraising-Strategie der HfM Detmold nicht durch das Land getragen werden wird. Vielmehr muss die Hochschule bei ihrer Finanzplanung eigene Mittel – insbesondere hohe Personalkosten – einplanen. Das Risiko für die Hochschule, diese finanzielle Durststrecke gerade in der Anfangszeit des Aufbaus einer Fundraising-Struktur nicht durchhalten zu können, ist nicht zu unterschätzen.

3.2.3.2.2 Regionalwirtschaftliche Situation

Die wirtschaftliche Situation in der Region OWL ist – neben der Touristikbranche – geprägt von größtenteils mittelständischen sowie einigen bekannten, weltweit agierenden und wirtschaftlich besonders prosperierenden Unternehmen.³⁴¹ Die Wirtschaftskraft der

³³⁸ Verwiesen wird auf Ziegele (2003), der auf die Akzeptanz von Studiengebühren durch Studierende (59 %) hinweist, wenn diese Mittel unmittelbar der Hochschule zugute kämen.

³³⁹ So haben beispielsweise in Berlin drei Kunst- und Musikhochschulen eigene zentrale Verwaltungseinheiten gebildet.

³⁴⁰ Immerhin ist die beschriebene Integration der ehemaligen Abteilung Münster der HfM Detmold in die Universität Münster (vgl. Nr. 3.1, Fußnote 242) die Realisierung eines solchen Clusters.

³⁴¹ Exemplarisch seien hier nur das Medienunternehmen Bertelsmann (Gütersloh), die Firma Miele (Gütersloh), die Firma Weidmüller (Detmold), die Firma Wortmann (Detmold), die Firma Dr. Oetker (Bielefeld), die Firma Seidensticker (Bielefeld), die Firma Schüco (Bielefeld), die Firma Melitta, das Modeunternehmen Gerry Weber, das High-Tech-Unternehmen Wincor Nixdorf (Paderborn) oder die Firma Phoenix Contact (Blomberg) genannt. Hier bedarf es einer weiteren Zielgruppenanalyse, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit aus

Region stellt sich trotz der bundesweit bestehenden wirtschaftlichen Strukturkrisen insgesamt als stabil dar. Insbesondere die regionale Möbelindustrie hatte in den vergangenen Jahren kritische Phasen zu überstehen, hat sich jedoch ebenfalls nach entsprechenden Umstrukturierungsprozessen gefestigt. Insgesamt lässt sich damit die regionale Wirtschaftskraft für das hier zu Grunde gelegte Ziel der Einführung von Hochschulfundraising als Chance definieren.

3.2.3.2.3 Lebens- und Studienbedingungen am Hochschulort

Die geografische Lage Detmolds im Teutoburger Wald, die schlechte, lediglich über Bundesstraßen bestehende logistische Anbindung und das Stadtbild „der kleinen beschaulichen Stadt Detmold, die von kriegsbedingter Zerstörung und damit verbundenem Neuaufbau so gut wie verschont geblieben ist,³⁴² tragen dazu bei, dass die HfM Detmold sich mit dem Flair einer abgelegen von den hektischen Kunstmetropolen in provinziellem Ambiente agierenden Exzellenzhochschule umgeben kann. Die bereits erwähnten zahlreichen – auch außerhalb der Hochschule – bestehenden kulturellen Angebote machen auch die Stadt Detmold für die Studierenden kulturell attraktiv. Da sich die Hochschule direkt in der Innenstadt Detmolds befindet, gehen Stadt und Hochschule eine Einheit ein, die es den Studierenden ermöglicht, ihr Leben in Detmold und ihr Studium entsprechend zu verbinden. Dies macht das Studium in Detmold nach der einhelligen Aussage der im Rahmen der durchgeführten SWOT-Analyse befragten Studierenden besonders attraktiv.

Zu dieser Attraktivität Detmolds kommen weitere positive Faktoren hinzu: die Lebenshaltungskosten sind – verglichen mit anderen Studienorten – moderat, das Wohnen in der Nähe der Hochschule ist möglich und finanzierbar, die Wege zur Hochschule und innerhalb der Stadt sind kurz und fußläufig. Die Lebens- und Studienbedingungen in Detmold sind damit als besondere Chance zu qualifizieren.

3.2.3.2.4 Arbeitsmarktsituation der Studierenden

Die Aussichten für Absolventen der künstlerischen Studiengänge auf dem Arbeitsmarkt haben sich in den letzten 10 bis 15 Jahren dahingehend verschlechtert, dass ein „enormes Missverhältnis zwischen immer weniger offenen Stellen in deutschen Kulturorchestern einerseits und den angestiegenen Absolventenzahlen der Musikhochschulen

Kapazitätsgründen nicht durchgeführt wird. Dem Verfasser dient diese Aufzählung als Beleg für die wirtschaftliche Prosperität der Region.

³⁴² Zitat der Homepage der Stadt Detmold, abrufbar unter <http://www.stadtdetmold.de/533.0.html>.

andererseits³⁴³ festzustellen ist. Diese Feststellung lässt sich auch auf die Arbeitsmarktsituation in OWL übertragen. Die dort vorhandenen Anbieter an Orchestern, Theatern oder Ensembles reichen für die hohe Nachfrage nicht aus.

Die Situation der Studierenden in den pädagogischen Studiengängen zeichnet sich ähnlich dramatisch: die z.T. von Schließungen bedrohten und in Finanzkrisen sich befindenden Musikschulen bieten befristete Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse mit wenigen Stunden an, so dass die Absolventen der Musikhochschulen gezwungen sind, mit mehreren solcher geringen Beschäftigungsverhältnisse und zusätzlichem Privatunterricht ihr Einkommen zu bestreiten. Auch die Situation der Studierenden im Studiengang 'Schulmusik' ist ähnlich dramatisch.³⁴⁴

Die berufliche Perspektive für Absolventen der Musikhochschulen – auch der HfM Detmold – hat sich damit dramatisch verschlechtert. Es lässt sich gar ein „struktureller Wandel in der Erwerbstätigkeit von Musikern, der sich aus der veränderten Musikkultur sowie aus der Beschäftigungspolitik der Theater, Orchester und privaten Veranstalter“ ergibt und darin besteht, „dass immer mehr Musiker ihren Lebensunterhalt nicht wie früher durch eine feste Stellung, sondern durch mehrere, auch außermusikalische Tätigkeiten verdienen,“³⁴⁵ feststellen. Diese Situation muss im Zusammenhang mit dem Aufbau von Hochschulfundraising im Allgemeinen und Alumni-Strukturen im Besonderen als Risiko bewertet werden. Die Chance für eine Musikhochschule, ihre Absolventen als Alumni zu gewinnen bzw. zu behalten, steigt, wenn die Absolventen auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich sind.

3.2.3.3 Gesamtfazit der Chancen- und Risikenanalyse der HfM Detmold

Die sich aus der Analyse der Marktsituation sowie der Umweltbedingungen ergebenden Chancen und Risiken für die HfM Detmold in Bezug auf die beabsichtigte Einführung des Hochschulfundraising sind in der Anlage 2 zu dieser Arbeit zusammengestellt. Sie lassen sich zu folgenden Feststellungen zusammenfassen:

Die HfM Detmold muss bei ihrer strategischen Ausrichtung besonderen **Risiken** für die Einführung von Fundraising widerstehen:

1. Die Universitäten und Fachhochschulen der Region befinden sich bereits am Markt und kooperieren mit der Wirtschaft.

³⁴³ Gembris/Langner (2005), S. 15, die dieses Missverhältnis auf der Basis zahlreicher Statistiken belegen. U.a. wird darauf hingewiesen, dass zwischen 1997 und 2000 fast 6.000 Absolventen im Bereich Instrumental-/Orchestermusik sich um Anstellungen bemühten. Dem standen zwischen 1998 und 2002 lediglich 844 aus Altersgründen freiwerdende (aber nicht unbedingt nachbesetzte) Stellen gegenüber (vgl. S. 18).

³⁴⁴ Nach der bereits mehrfach erwähnten empirischen Untersuchung hatten lediglich 22 % der befragten Schulmusiker eine feste Vollzeitstelle (allerdings waren die untersuchten Fallzahlen auch sehr gering).

³⁴⁵ Gembris/Langner (2005), S. 19.

2. Eine breite Gruppe der an der HfM Detmold Studierenden, die immerhin 20 % aller Studierenden an der HfM Detmold ausmacht, ist für jede Alumni-Bestrebung der Hochschule verloren.
3. Die HfM Detmold kann mit finanzieller Unterstützung beim Aufbau eigener Fundraising-Strukturen nicht rechnen, sondern muss für eine eigene Finanzierung sorgen.
4. Auf Grund der desolaten Haushaltssituation des Landes ist die Finanzierung der HfM Detmold auf dem bisherigen Niveau nicht sichergestellt. Ein drohender Teilrückzug des Landes aus der Finanzierung der Hochschule zwingt nicht nur die Hochschule dazu, die entstehenden Lücken zu schließen, sondern schreckt auch potentieller Förderer ab, die keine „Lückenbüßer“ sein möchten.
5. Der Arbeitsmarkt ist für Absolventen der Musikhochschulen – auch der HfM Detmold – unabhängig vom Studiengang übersättigt.

Diesen Risiken stehen folgende **Chancen** für die HfM Detmold gegenüber:

1. Die HfM Detmold braucht Konkurrenzen durch andere Musikhochschulen – mit Ausnahme der Hochschule für Kirchenmusik in Herford – nicht zu fürchten.
2. Die HfM Detmold verfügt über ein treues Stammpublikum.
3. Die Nachfrage von Studienbewerbern um Aufnahme an die HfM Detmold wird auch künftig – trotz Einführung von Studienbeiträgen – konstant über der Anzahl der möglichen Studienplätze liegen.
4. Der hohe Anteil an ausländischen Studierenden der HfM Detmold fördert den Aufbau eines weltweiten Alumni-Netzwerkes.
5. Die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen gewährleisten weitgehende Autonomie und sind insofern dem Aufbau von Fundraising-Strukturen sehr förderlich.
6. Die wirtschaftliche Situation in der Region OWL ist stabil, was für die Zielgruppenrecherche vorteilhaft ist.
7. Die Wirtschaft in der Region OWL setzt sich zusammen sowohl aus zahlreichen weltweit agierenden, bekannten und prosperierenden Großunternehmen als auch einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen. Dies ermöglicht eine breitere und flexiblere Zielgruppenrecherche.
8. Detmold ist als „Hochschule im Grünen“³⁴⁶ mit seiner kulturellen Angebotspalette und den idealen Studien- und Lebensbedingungen für Studierende besonders attraktiv.

³⁴⁶ Zitat eines befragten Studierenden.

4. Das Fundraising-Modell für die HfM Detmold

Nunmehr sollen die im zweiten Teil der Arbeit durch die SWOT-Analyse erarbeiteten Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der HfM Detmold beim Aufbau eines Fundraising-Modells zusammengesetzt werden, um daraus die Anweisungen für die Fundraising-Strategie zu erhalten. Durch das Zuordnen der Ergebnisfelder aus der Stärken-/Schwächen-Analyse mit den Ergebnisfeldern der Chancen-/Risiken-Analyse ergeben sich vier Strategiefelder, die die Grundlage des Fundraising-Modells darstellen.³⁴⁷

1. Die Stärken müssen genutzt werden, um die Chancen zu realisieren.
2. Die Schwächen müssen reduziert werden, um die Chancen zu realisieren.
3. Die Stärken müssen genutzt werden, um die Risiken abzuwehren.
4. Die Schwächen müssen reduziert werden, um die Risiken abzuwehren.

Auf der Basis dieser Strategiefelder sowie der aus dem ersten Teil der Arbeit vorliegenden (Er)Kenntnisse zum Hochschulfundraising³⁴⁸ lässt sich eine Fundraising-Matrix aufstellen, die als Gesamtstrategie zur Einführung von Fundraising an der HfM Detmold zusammengefasst werden kann. Die Fundraising-Matrix ist als Anhang 3 dieser Arbeit beigefügt und soll hier in Form eines Kataloges – quasi einer Strategie-Agenda –³⁴⁹ wiedergegeben werden:

1. **Initiierung:** Hochschulleitung – insbesondere Rektor – geben den „Startschuss“ und nutzen verschiedene potentielle Gelegenheiten (z.B. Rektoratssitzungen, Versammlungen, Rundbriefe, o.ä.), um ihre aktive Unterstützung für die aufzustellende Fundraising-Strategie und ihre Umsetzung zu dokumentieren. Dabei wird es v.a. eine Leistung der Hochschulleitung sein, für die Nachhaltigkeit des Fundraising-Vorhabens zu sorgen. Es wäre gerade für die interne Kommunikation besonders kontraproduktiv, wenn der in Gang gesetzte Prozess ins Stocken geriete und sich sukzessive wieder abbaute. Die Hochschulleitung sollte daher bei allen Schritten durch entsprechend geeignete Maßnahmen für die Nachhaltigkeit der Zielverfolgung Sorge tragen.

³⁴⁷ Vgl. Bayer (2002), S. 118.

³⁴⁸ D.h. der behandelten Schritte des strategisch angelegten Managementprozesses sowie der einzelnen Elemente des Hochschulfundraising-Managements.

³⁴⁹ Mit Hilfe des nunmehr folgenden Kataloges sollen die weiteren strategischen Überlegungen lediglich angerissen werden. Jedes Element der Strategie-Agenda beinhaltet für sich genommen eine eigene intensive Strategie, die allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausgebreitet werden kann. Soweit hilfreich, sollen die einzelnen Elemente der Strategie-Agenda zur Veranschaulichung mit Hinweisen auf mögliche Umsetzungsideen ergänzt werden. Die hier aufgestellte Strategie-Agenda lehnt sich darüber hinaus an dem von Hohn (2005), Folie 66, dargestellten Fundraising-Prozess an.

2. Im Rahmen der Aufstellung einer **Organisationsphilosophie** bedarf es der **Erarbeitung einer Zielvorstellung** für das Fundraising-Konzept der Hochschule. Folgende Grobziele werden vorgeschlagen:
- a. Nach Ablauf einer Einführungsphase von zwei Jahren wird die Kostendeckung des Fundraising-Budgets durch die Fundraising-Einnahmen erreicht sein.
 - b. Die HfM Detmold wird mittelfristig (erstmalig in drei Jahren) durch ihre Fundraising-Aktivitäten Gewinne erwirtschaften, die ausschließlich zur Finanzierung der besonderen Projekte der Hochschule, auf die ihre Fundraising-Aktivitäten zielen, dienen.
 - c. Die HfM Detmold wird bis zum Abschluss der Einführungsphase ihre Kommunikationsstrategie sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation aufgestellt haben. Ergebnis dieser zu erarbeitenden Kommunikationsstrategie wird u.a. das Herausbilden des Hochschulimages als Hochschulmarke und die Benennung dieser Hochschulmarke sowie eine Konzeption zur marktadäquaten Platzierung der Hochschulmarke sein.
 - d. Die HfM Detmold hat sich nach Abschluss der zweijährigen Einführungsphase zu einem attraktiven Partner für potentielle Förderer (insbesondere Spender, Sponsoren, Stiftungen, Erblasser, PPP) entwickelt.
 - e. Durch die Erarbeitung eines Bindungsmanagements werden die Grundlagen für eine Beziehungsqualität zwischen der HfM Detmold und sowohl ihren Förderern als auch ihren Alumni gelegt. Das Bindungsmanagement ist nach Abschluss der Einführungsphase konzipiert.
 - f. Durch das genannte Bindungsmanagement werden ebenfalls die Grundlagen für eine Beziehung der Hochschule zu ihren Studierenden sowie Lehrenden gelegt. Auch diese Konzeption liegt nach Abschluss der Einführungsphase vor.
 - g. Das Bindungsmanagement wird mittelfristig durch den Aufbau eines Qualitätsmanagements weiter optimiert.

Auf Grund der gegebenen Zielvorgaben müssen nunmehr die folgenden strategischen Handlungsfelder bearbeitet werden:

3. Das **Leitbild** sollte unter Einbeziehung des Aspekts des Fundraising überarbeitet werden. Dabei sollte die Chance genutzt werden, die Verwaltung miteinzubeziehen. Empfohlen wird ein einheitliches Leitbild für die gesamte Hochschule; separate Leitbilder jeweils für Lehre und Verwaltung untermauern lediglich die Trennung und sind schwieriger zu kommunizieren. Die Regeln zur Erstellung eines solchen Leitbildes sind zu beachten: es sollte im Rahmen der internen Kommunikation

entwickelt, nicht vom Rektorat vorgegeben oder von einer anderen Hochschule abgeschrieben werden.

4. Eine Ergänzung bzw. Änderung der **Zielvereinbarungen** mit dem MIWFT ist dergestalt anzustreben, dass eine Zusicherung des Landes NRW mit dem Inhalt vereinbart wird, dass der Erwerb von Fundraising-Mitteln unschädlich für die Finanzleistungen des Landes NRW sind.
5. Für die **Pressearbeit** sollte ebenfalls eine Strategie erstellt werden: die Präsenz der Hochschule anhand der Konzertberichte der Lokalkritiker in der Lokalpresse sollte zwar beibehalten werden; ergänzend sollten jedoch eigene Berichte über besondere Projekte (z.B. Ablauf der Detmolder Sommerakademie, Interview mit Gastdozenten, Beschreibung des studentischen Alltags, Lieferung und Einbau der neuen Orgel, neue Professoren, o.ä.) in der Lokalpresse erscheinen. Für die Präsenz der HfM Detmold in der überörtlichen Presse sind ebenfalls Themenschwerpunkte zu suchen.
6. Des weiteren ist eine Veränderung der **Verwaltungsstruktur** entsprechend den Bedürfnissen des Fundraising – unter Abstimmung mit anderen Umstrukturierungsprozessen³⁵⁰ anzustreben:
 - a. Es wird vorgeschlagen, das Sachgebiet „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ sowie das Künstlerische Betriebsbüro (KBB) **zu einem Sachgebiet** zusammenzulegen und dort auch das Thema „Fundraising“ zu integrieren. Auf Grund der gegenseitigen Affinität der zu erledigenden Arbeiten, der nach Zusammenlegung bestehenden Personalstärke von lediglich 6 bzw. 7³⁵¹ Mitarbeitern, von denen 4 bzw. 5 Personen teilzeitbeschäftigt wären sowie der direkten Anbindung beim Rektor erscheint ein einheitliches Sachgebiet sinnvoll. Dabei ist besonders die Frage der Leitung des neuen Sachgebietes zu klären unter Berücksichtigung der bisherigen Leitungsfunktion des Pressereferenten.

Alternativ: bei Beibehaltung der Trennung des KBB und des Sachgebietes „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ wird Hochschulfundraising organisatorisch eingeordnet werden müssen; unabhängig von der Entscheidung sollte räumlich und fachlich für eine enge Zusammenarbeit der genannten Sachgebiete gesorgt, die Aufgabenkataloge aufeinander abgestimmt und dafür Sorge getragen werden, dass die Informationspolitik stimmt.

³⁵⁰ Auf Grund der geschilderten hochschulpolitischen Rahmenbedingungen ist der Reformdruck auch in einer Musikhochschule besonders groß. Die Fundraising-Strategie der Hochschule darf dabei nicht in Konkurrenz zu anderen Umstrukturierungsprozessen stehen, sondern muss diese mitberücksichtigen.

³⁵¹ Bei vollständiger Umsetzung des Vorschlages Nr. 6 c, d.h. unter Einbeziehung der halben Verwaltungskraft.

- b. Für das genannte neue Sachgebiet wären als Weiteres die Kompetenzen und Aufgaben festzulegen, so dass ein erster **Aufgabenkatalog** erstellt werden kann, der konkretisiert werden muss, wenn die Einstellung des Fundraisers und die Auswahl der Fundraising-Instrumente und Zielgruppen (siehe unten) erfolgt sind.
- c. Des Weiteren ist der erforderliche **Personalbedarf** für die neue Aufgabe zu bestimmen. Dabei sollte ein Mindestbedarf von einer Vollzeitkraft – unabhängig von den noch nicht feststehenden Einzelheiten – nicht unterschritten werden.³⁵² Es sollte geprüft werden, inwiefern die Mitarbeiterin des KBB, die auf Grund ihres Kulturmanagement-Studiums über fundierte Fundraising-Kenntnisse verfügt, hier mit eingebunden werden kann.³⁵³ Neben der Einstellung des Fundraisers ist zu beachten, dass auch eine Verwaltungskraft für die rein administrativen Arbeiten benötigt wird.³⁵⁴
- d. Für das Stellenprofil des Fundraisers ist ein **Anforderungsprofil** festzulegen, das ausgeschrieben werden kann. Hier können die im ersten Teil der Arbeit festgehaltenen Anforderungen³⁵⁵ entsprechend gewürdigt werden. Darüber hinaus sollten folgende Einzelheiten ergänzend beachtet werden:
- Neben dem bereits bekannten Anforderungsprofil wird von dem Fundraiser die Fähigkeit erwartet, bei Konzeption und Umsetzung der Fundraising-Strategie der HfM Detmold aktiv mitzugestalten. Insofern sollte die Stelle möglichst frühzeitig ausgeschrieben werden. Es macht keinen Sinn, wenn der Fundraiser seine Stelle erst antritt, nachdem die Strategie erarbeitet worden ist.
- Die Stelle sollte zunächst für zwei Jahre befristet mit der Möglichkeit auf Entfristung (je nach Stand des Fundraising und Perspektive der Fortsetzung) ausgeschrieben werden. Die arbeitsrechtlichen Grundlagen dafür liegen vor.³⁵⁶
- Auf Grund der hohen qualitativen Anforderungen an den Stelleninhaber (z.B. Hochschulstudium) wird von einer Ausschreibung der Stelle unterhalb der Vergütungsgruppe II a BAT abgeraten.³⁵⁷

³⁵² Die hier vorgeschlagene Personalbemessung ist bei weitem weniger als die gesamte Fachliteratur hierfür empfiehlt. Der Verfasser war jedoch bestrebt, von einer in einer Musikhochschule noch realisierbaren Situation auszugehen; gleichwohl läuft der hier gemachte Vorschlag Gefahr, als nicht mit eigenen Mitteln umsetzbar seitens der Hochschulleitung der HfM Detmold zurückgewiesen zu werden. Es macht jedenfalls nach Ansicht des Verfassers keinen Sinn, Vorschläge zu unterbreiten, die von vornherein als illusorisch verworfen werden. Hier besteht auch die Hoffnung, dass, sollte sich die Strategie als Erfolg ausweisen – wovon der Verfasser überzeugt ist –, eine spätere Nachbesserung der Personalstärke eher realisierbar erscheint.

³⁵³ Der Vorteil läge einerseits in ihrer unbestrittenen Fachkompetenz, andererseits darin, dass sie die Hochschule bereits besonders gut kennt. Unabhängig von der dbzgl. personellen Entscheidung ist die Ausschreibung einer ganzen Stelle eines Fundraisers zu besorgen.

³⁵⁴ Wenn auch diese Kräfte gerade in kleineren Musikhochschulen wie der HfM Detmold „Mangelware“ sind, sollte jedoch gleichwohl mindestens eine Halbtagskraft zur Verfügung stehen.

³⁵⁵ Siehe Nr. 2.3.4.1.

³⁵⁶ Rechtsgrundlage nach § 14 Absatz 1 oder wahlweise Absatz 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz.

- e. Es wird vorgeschlagen, das neu entwickelte Sachgebiet organisatorisch als **Stabsstelle** (wie bisher das KBB und das Sachgebiet „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“) zentral beim Rektor anzubinden. Diese organisatorische Anbindung trägt insbesondere der Struktur der HfM Detmold Rechnung und gewährleistet eine optimale Unterstützung des Rektors bei seiner neuen Aufgabe, als Chef-Fundraiser zu fungieren.
- f. Ein „**Fundraising-Gremium**“ sollte eingerichtet werden unter Leitung des Rektors mit folgenden Mitgliedern: Fundraiser, Pressereferent, Fundraising-erfahrene Mitarbeiterin des KBB, Sachgebietsleiter Studierendensekretariat, Sachgebietsleiter Haushalt, ein Dekan. Ggf. sollte dem Vorsitzenden der GFF sowie ausgesuchten Friends & Volunteers (siehe Nr. 9) der Gast- bzw. Besucherstatus eingeräumt werden. Dabei ist Entscheidungskriterium für die Besetzung des Gremiums der dienstliche Bezug der genannten Personen zum Thema „Fundraising“.
- Das Gremium sollte regelmäßig (Vorschlag: wöchentlich) das weitere Vorgehen besprechen und abstimmen. Mit der Bildung des „Fundraising-Gremiums“ wird der beschriebenen Problematik begegnet, dass auf Grund der organisatorischen Anbindung als Stabsstelle die interne Kommunikation leidet. Dem Dekan obliegt die Informationspflicht gegenüber den beiden anderen Dekanen – diese Verpflichtung hat als positiven Nebeneffekt die erforderliche engere Zusammenarbeit der Fachbereiche.
- g. **Qualifizierung** des „Fundraising-Gremiums“: auf Grund der unterschiedlichen Kenntnisse über das Thema ‘Fundraising’ muss vor Aufnahme der Arbeit durch das Gremium eine Konzeption erstellt werden zum Erwerb der fachlichen Grundqualifikation für die bislang nicht mit dem Thema betrauten Mitglieder. Die Vermittlung der Qualifikation kann teilweise auch als Inhouse-Veranstaltung durch Kompetente des Gremiums (Fundraiser selbst, Mitarbeiterin des KBB) erfolgen. Jedoch sollte nicht der gesamte Qualifikationserwerb im Rahmen von Inhouse-Veranstaltungen erfolgen, sondern es wird gerade auch aus gruppendynamischen Gründen eine gemeinsame Teilnahme an einer externen Qualifikationsmaßnahme vorgeschlagen.
- h. Auf Grund des dargestellten Konfliktes und mit dem Ziel der Optimierung der internen Kommunikation ist eine **Konfliktbewältigungsstrategie** zu erarbeiten.

³⁵⁷ Die Vergütungsgruppe II a BAT wird regelmäßig in den Stellenausschreibungen der überörtlichen Zeitungen für Fundraiser an Hochschulen angeboten. Diese Vergütungsgruppe sollte daher schon alleine auch zur Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen „gehalten“ werden.

Empfohlen wird eine externe Begleitung durch einen entsprechend fachkompetenten Trainer, der als Moderator fungiert. Dies könnte beispielsweise auch im Zusammenhang mit der Erstellung bzw. Überarbeitung des Leitbildes erfolgen. Positiver Nebeneffekt wäre die stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem neuen Leitbild.

7. Im Rahmen der Optimierung der internen Kommunikation ist des Weiteren eine **Informationsstrategie** zu entwickeln: Lehre und Verwaltung sollten über das Vorhaben 'Fundraising' und dessen Fortschritte regelmäßig informiert werden. In diesem Zusammenhang sind interne hochschuleigene Mitteilungs-Publikationen (Hochschulzeitung) nach Ansicht der Hochschule sicherlich illusorisch, aber gleichwohl überlegenswert. Im Rahmen der Informationsstrategie sollte die Hochschule berücksichtigen, dass viele Lehrende über hervorragende Kontakte verfügen und daher mit eingebunden werden sollten.
8. Im Rahmen der Aufstellung eines **Finanzierungsplans** bzw. **Fundraising-Budgets** sollte bereits zu Beginn sowohl eine Jahresplanung als auch eine Planung bis zum Ende der Einführungsphase (ersten 2 Jahre) sowie eine mittelfristige Finanzplanung (3 Jahre) aufgestellt werden. Zu Buche schlagen werden zunächst besonders die Personalkosten für den Fundraiser sowie die ebenfalls empfohlene halbe Verwaltungskraft.³⁵⁸ Des Weiteren sind die mit den noch zu planenden Projekten zusammenhängenden Sachkosten einzuplanen.
9. Ergänzend zur Einrichtung des genannten „Fundraising-Gremiums“ sollte geprüft werden, ob und wie potentielle **Friends & Volunteers**³⁵⁹ mit in die Fundraising-Strategie eingebunden werden können. Dabei ist zunächst – auch aus „atmosphärischen“ Gründen – mit der GFF³⁶⁰ die Fundraising-Strategie zu kommunizieren und die Beteiligung der GFF im Hinblick auf die Fundraising-Aktivitäten der Hochschule zu diskutieren. Ggf. sollte der Vorsitzende der GFF auch an den Sitzungen des Fundraising-Gremiums teilnehmen.
Die potentiellen Friends & Volunteers sollten bei der „Rekrutierung“ durch die Hochschule in Zielgruppen aufgeteilt werden: so könnte danach differenziert werden, wer für die HfM Detmold auf Grund seiner Berühmtheit mithilft, „Türen zu öffnen“; hier wäre beispielsweise an berühmte Namen wie Kurt Masur, Gideon Kremer oder Andraś

³⁵⁸ Auf der Basis der Vergütungsgruppe II a BAT für den Fundraiser sowie der halben Vergütungsgruppe VI b BAT für die halbe Verwaltungskraft kann von jährlichen Personalkosten in Höhe von mindestens 92.400,-- € ausgegangen werden (Richtsätze der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die Veranschlagung der Personalkosten 2005).

³⁵⁹ Vgl. das Ergebnis der Befragung zur Determinante „Friends & Volunteers“ im Untersuchungsbereich 3 „Strategie“ (Nr. 3.2.2.3).

³⁶⁰ Vgl. Nr. 3.1.

Schiff³⁶¹ zu denken, die nach eigenem Bekunden die HfM Detmold für eine exzellente Hochschule halten und sich daher gerne an den Aufenthalt in Detmold und die Zusammenarbeit mit der HfM Detmold erinnern. Eine weitere Gruppe von Friends & Volunteers – z.T. sicherlich ehemalige Lehrende – könnte dagegen aktiv das Fundraising mitbetreiben. Bei dieser Gruppe ist zu bedenken, wie sie die nötige Fachkompetenz erhalten und in den Prozess des Fundraising an der Hochschule integriert werden kann. Die Erstansprache und „Rekrutierung“ sämtlicher Friends & Volunteers – unabhängig von der Gruppenzugehörigkeit - darf nur über den Rektor („Fundraising ist Chefsache“) erfolgen.

10. Erarbeitung einer Konzeption zur **Auswahl geeigneter Fundraising-Instrumente** sowie entsprechender **Zielgruppen** unter Berücksichtigung der gegenseitigen Wechselwirkung zwischen Fundraising-Instrument und Zielgruppe. Folgende Vorschläge sollten in Erwägung gezogen werden:

- a. **Spenden:**

Die Hochschule verfügt bereits über einige wenige private Spender. Diese sollten nicht nur gelegentlich bei Bedarf angesprochen, sondern Teil des aufzustellenden Bindungsmanagements werden.

Des Weiteren sollte eine intensive Zielgruppenrecherche und –analyse³⁶² durchgeführt werden. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse können hier als Grundlage dienen: Vertreter der mittelständischen Unternehmen, aber auch der erwähnten Großunternehmen, wären geeignete näher zu betrachtende Zielgruppen. Dabei ist zu beachten, dass gerade die Auswahl und Ansprache eines Vertreters eines Großunternehmens intensivster Vorbereitung und Konzeption bedarf und insofern als eigenständiges Projekt verstanden werden muss. Dabei sollten auch die Empfehlungen für das Major Donor Fundraising beachtet werden sowie Prüfungen der „LAI-Faktoren“ intensiv erfolgen.³⁶³ Angesichts der Tatsache, dass die HfM Detmold auf dem Gebiet der regionalen Wirtschaft Konkurrenz durch die anderen regionalen Hochschulen erfährt, sollte gerade am Anfang des Aufbaus einer ersten Fundraising-Strategie nicht versucht werden, gegen die Konkurrenten anzutreten, sondern der Markt sollte dahingehend segmentiert werden, dass die HfM Detmold auf konkurrenzlosem Gebiet zunächst agiert. Mit derselben Sensibilität sollte auch auf die jetzt anlaufenden Fundraising-Aktivitäten des Detmolder Kammerorchester reagiert werden.³⁶⁴

³⁶¹ Siehe Untersuchungsbereich 1 unter Nr. 3.2.2.1.

³⁶² Vgl. Nr. 2.3.2.1.

³⁶³ Vgl. Nr. 2.3.2.1.

³⁶⁴ Vgl. Nr. 3.2.3.1.1.1.

Die Hochschule sollte sich darauf vorbereiten, dass den meisten Spendenwünschen entsprechende Spendenzwecke gegenübergestellt werden müssen. Dafür könnten spezielle Projekte identifiziert und kommuniziert werden (z.B. besondere Konzert-, Theater- oder andere Veranstaltungen), die nicht zum Standardrepertoire der Hochschule gehören und ohne Spenden nicht stattfinden könnten.

Wenn sie für eine intensive Vorbereitung eines marktfähigen Projektes Sorge trägt, wird auch die Durchführung einer „Capital Campaign“ durchaus möglich sein: die Hochschule schiebt beispielsweise seit Jahren die Durchführung eines Projektes immer wieder auf, weil dessen Finanzierung bislang nicht gewährleistet werden konnte; dabei handelt es sich um ein an das Hauptgebäude der Hochschule („Palais“) angrenzendes kleineres Gebäude („ehemaliges Gärtnerhaus“), das seit Jahren leer steht und zusehends verfällt. Es sollte überlegt werden, ob sich hier ein Projekt als „Capital Campaign“³⁶⁵ durchführen lässt. Diese „Capital Campaign“ wäre dem im ersten Teil der Arbeit erwähnten Projekt „Die Renaissance des Barockschlosses“ der Universität Mannheim³⁶⁶ gut vergleichbar – allerdings von geringerer Größenordnung und damit weniger „riskant“. Der mit dem Projekt verfolgte Zweck muss jedoch deutlich kommunizierbar sein und auch kommuniziert werden. Auch die im Rahmen der SWOT-Analyse festgestellte Klientel der „Stammkunden“ ließe sich hierbei entsprechend einbinden.

Ein langfristig angelegtes Bindungsmanagement darf auch das Thema „Testamentsspende“ nicht ignorieren. Wie im ersten Teil der Arbeit festgestellt,³⁶⁷ ist diese oberste Stufe der Spenderpyramide selbstverständlich nicht der erste Schritt der Fundraising-Strategie. Allerdings liegen für die HfM Detmold die Voraussetzungen für die Anwendung auch dieser Spendenart vor: die aufgezeigte demographische Struktur in Detmold, die breite Schicht der Stammkunden, aber auch der Friends & Volunteers sowie die Tatsache, dass einer kleinen Hochschule wie der HfM Detmold die individuelle und intensive Kontaktpflege einfacher fällt als einer größeren Hochschule, sprechen für die langfristige Verfolgung dieses Themas, das allerdings ebenfalls eine intensive Konzeption benötigt und zusätzliches Betreuungspersonal, da der Fundraiser hiermit überfordert ist.³⁶⁸ Auch wenn diese Art des Fundraising nicht das erste Ziel einer aufgestellten Strategie ist, so muss ihre Konzeption auf Grund der „langen Vorlaufzeit“ möglichst zu Beginn der strategischen Ausrichtung aufgestellt werden.

³⁶⁵ Vgl. Nr. 2.2.1.

³⁶⁶ Siehe Nr. 2.2.1, Fußnote 77.

³⁶⁷ Vgl. Nr. 2.3.2.1.

³⁶⁸ Vgl. Nr. 2.3.4.1.

b. Sponsoring:

Die zielgruppenanalytischen und kommunikationsstrategischen Überlegungen zu den Spendern können hier übernommen und zu Grunde gelegt werden.

Ergänzend kommt jedoch hinzu, dass es im Vorfeld seitens der Hochschule zu konkreten Vorstellungen zur eigenen Leistungsgestaltung („Product“)³⁶⁹ kommen muss, damit potentiellen Sponsoren ein möglichst dezidiertes und passendes Sponsorship angeboten werden kann. Es geht damit nicht alleine um die Auswahl eines geeigneten Sponsoringprojektes und der entsprechenden Sponsoren, sondern vielmehr um das seitens der HfM Detmold aufzustellende Leistungsprogramm, das den Sponsor dazu bringt, mit der HfM Detmold – und nicht mit einem anderen Anbieter – ein Sponsorship einzugehen. Die im ersten Teil der Arbeit hierzu angesprochenen Aspekte – insbesondere das Interesse eines Sponsors an einem Imagetransfer –³⁷⁰ sind in die Erwägungen zur Erstellung eines eigenen Leistungsangebotes einzupflegen.

Ohne den Anspruch auf eine bereits durchgeführte vollständige Konzeption erheben zu können, seien hier Beispiele für Sponsoringmöglichkeiten für die HfM Detmold unterschiedlichster Kategorien und Niveaus im Ansatz genannt:

Die HfM Detmold führt in Kürze im Rahmen der Optimierung des Studierenden-services ein Chipkartensystem ein.³⁷¹ Mit relativ geringem Aufwand ließe sich mit einem Kooperationspartner aus dem Bank- oder Versicherungsgewerbe ein Sponsorship abschließen und entsprechend durch Auftritt des Kooperationspartners auf der Chipkarte Werbeeinnahmen erzielen. Dies wäre eine Sponsoringmaßnahme einfacher Art.

Viel anspruchsvoller, bedeutender und dringlicher ist jedoch, die insbesondere durch die erforderliche Neueinstellung verursachten Kosten (siehe Nr. 8) zu finanzieren. Die Hochschule wird diese nicht aus ihrem eigenen Etat bestreiten können, das Land NRW wird hierfür ebenfalls keine Haushaltsmittel zur Verfügung stellen.³⁷² Diese Situation fehlender Finanzen für die Durchführung eines neuen Projektes ist genau die Situation, die im ersten Teil der Arbeit als Begründung für den Aufbau einer Fundraising-Strategie benutzt wurde. Es liegt daher nahe, die fehlenden Mittel für den Aufbau des Hochschulfundraising ebenfalls mit Hilfe einer Fundraising-Strategie

³⁶⁹ Vgl. die vier Parameter (u.a. Product) des Nonprofit-Marketings in Nr. 2.1.2.

³⁷⁰ Vgl. Nr. 2.3.2.2.

³⁷¹ Die Chipkarte dient dabei u.a. als Studierendenausweis, Fahrausweis für die Verkehrsbetriebe im Nahverkehr, Geldbörse, Türschlüssel für bestimmte Räume der Hochschule und Medium für die elektronische Rückmeldung.

³⁷² Laut Auskunft aus dem Referat für den Personal- und Sachhaushalt der Hochschulen des MIWFT NRW auf Anfrage durch den Verfasser vom Januar 2006.

einzuwerben nach dem Motto „Fundraising for Fundraising“. Es darf allerdings nicht alleine bei dem genannten Motto bleiben, sondern auch hier muss ein Projekt konzipiert und v.a. geeignete Förderer gefunden werden. So wäre es beispielsweise für ein ortsansässiges mittelständisches Werbeunternehmen sicherlich eine besondere Werbung, wenn es die Hochschule beim Aufbau der „Werbeabteilung“ mit Fachkompetenz und Finanzmitteln unterstützt.

Als Beispiel für ein weiteres Projekt könnte eine Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftspartner (Bank, Versicherungsunternehmen, Wirtschaftsunternehmen) dienen, der insbesondere Interesse an der Hervorhebung seiner gesellschaftlichen Verantwortung hegt und dafür – gemeinsam mit der HfM Detmold – die Auslobung eines Preises für besondere musikalische Höchstleistungen veranstaltet.

Die genannten Beispiele sind zwar unterschiedlich realisierbar und erfordern auch unterschiedlich hohen Aufwand, aber sie haben gleichwohl eines gemein: weder dem konzeptionellen Engagement noch der Phantasie sind Grenzen gesetzt. Voraussetzung ist allerdings, dass die im ersten Teil der Arbeit genannten Parameter des Marketing geplant sind:³⁷³ die eigene Leistung (Product) erstellen, entsprechende Recherchen durchführen (Place), diese gegenüber dem potentiellen Förderer kommunizieren (Promotion), um nicht nur die Gegenleistung des Förderers (Price) zu erhalten, sondern auch eine möglichst intensive Bindung zu ihm aufzubauen. Dabei sollte die Hochschule ihre Strategie nicht einseitig auf ein Projekt und einen Förderer ausrichten, sondern einen Fundraising-Mix³⁷⁴ betreiben. In diesem Zusammenhang wäre auch über andere Fundraising-Instrumente wie das Merchandising oder das Bußgeldmarketing nachzudenken.³⁷⁵

11. Einer eigenen Strategie bedarf es im Hinblick auf den **Aufbau von Alumni-Strukturen**. Bevor die Hochschule auf der Basis einer unvollständigen und invaliden Liste Massenbriefe versendet mit der freundlichen Bitte, doch einen Antwortbogen auszufüllen und ihn an die Hochschule zurückzuschicken, sollte auch hier zunächst das eigene 'Product' unter Würdigung der im ersten Teil der Arbeit genannten „6i“³⁷⁶ geprüft werden. Die Gründung eines Alumni-Vereins ist anzuraten, allerdings besteht auch hierfür die Notwendigkeit der vorherigen strategischen und konzeptionellen Planung. In diese Planungen sind sicherlich die zahlreichen „berühmten“ Alumni einzubinden. Da gerade der Anfang jeder Alumni-Arbeit schwer ist, sollten auch

³⁷³ Siehe Nr. 2.1.2.

³⁷⁴ Siehe Nr. 2.2.4, Fußnote 105.

³⁷⁵ Siehe Nr. 2.2.4.

³⁷⁶ Siehe Nr. 2.3.2.3, Fußnote 194.

bestehende – private – Strukturen genutzt werden.³⁷⁷ Auch sollte überlegt werden, eine über die im zweiten Teil der Arbeit durchgeführte SWOT-Analyse hinausgehende Befragung dergestalt durchzuführen, die sich nunmehr auf die Absolventen bezieht. Besonders empfehlenswert ist darüber hinaus die Mitgliedschaft des Alumni-Vereins im Verband „alumni-clubs.net“.³⁷⁸

12. Da Alumni-Arbeit am ersten Tag des Studiums beginnt, ist zu überlegen, mit welcher Strategie die **Bindungsqualität der Studierenden** zur HfM Detmold verbessert werden kann. Die im ersten Teil der Arbeit genannten Determinanten der Hochschulbindung³⁷⁹ sind dabei den Ergebnissen der SWOT-Analyse gegenüber zu stellen. Die Determinante 'Qualität der Lehre' ist dabei nicht alleine unter den Gesichtspunkten des Fundraising von Bedeutung, sondern sie wird wohl eher hochschulpolitisch zu würdigen sein. Insbesondere sollte die Hochschule dabei der Frage der bedarfsorientierten Ausbildung nachgehen.

Die Fundraising-Strategie der Hochschule müsste bei der Determinante 'Commitment' ansetzen. Dabei beantwortet sich die Frage, wie ein höheres Commitment der Studierenden zu erzielen ist, nicht alleine über Aktivitäten der Hochschule für die Studierenden. Da die Studierenden sich eher über ihre Lehrenden identifizieren, diese jedoch eine insgesamt schlecht ausgeprägte Identifikation mit der Hochschule haben, wird das Commitment der Studierenden natürlich über ihre Lehrenden und deren Identifikation mit der Hochschule zu verbessern sein. Hier muss sich die Hochschule sehr aufwändige Gedanken machen, denn das beschriebene Problem ist keines der HfM Detmold alleine, sondern ein für Kunst- und Musikhochschulen typisches. Die Steuerungsmethode der internen Zielvereinbarungen gibt hierbei sicherlich Unterstützung.

Darüber hinaus sind auch direkte an die Adresse der Studierenden gerichtete Maßnahmen und Projekte zur Steigerung des Commitments erforderlich. Ohne viel Aufwand ließen sich beispielsweise aus der SWOT-Analyse erkannte Defizite (z.B. die DV-Ausstattung³⁸⁰) zum Wohle der Studierenden beheben. Auch der teilweise geäußerten Kritik, der Rektor betone die künstlerische Exzellenz der Hochschulkonzerte eher als die Belange der Studierenden,³⁸¹ kann hier mit

³⁷⁷ Siehe Befragung zur Determinante „allgemeine Erfahrungen in der Alumni-Arbeit“ im Untersuchungsbereich 2 „Erfahrungen Alumni“ unter Nr. 3.2.2.2.

³⁷⁸ Siehe Nr. 2.3.3.

³⁷⁹ Siehe Nr. 2.3.2.3.

³⁸⁰ Siehe die Ergebnisse zur Befragung zur Determinante „Infrastruktur“ im Untersuchungsbereich 10.1 unter Nr. 3.2.2.10.1.

³⁸¹ Siehe die Ergebnisse zur Befragung zur Determinante „Leitfigur Rektor“ im Untersuchungsbereich 5 „Struktur und Organisation“ unter Nr. 3.2.2.5.

entsprechenden Maßnahmen begegnet werden. Auch wäre hier das bereits erwähnte Instrument des Merchandising sicherlich angebracht.

Des Weiteren sollte die Hochschule prüfen, ob sie mit Hilfe einer Segmentierungsstrategie sich zunächst nur auf ausgesuchte Gruppen konzentriert oder unabhängig davon entsprechende Angebote für die gesamte Gruppe der Studierenden konzipiert. Insofern wird sie sich konzeptionelle Gedanken zur Frage der Behandlung der als für jegliche Alumni-Arbeit verlorenen koreanischen Studierenden³⁸² machen müssen. Denn die Hochschule wird zunächst entscheiden müssen, ob diese Gruppe tatsächlich im Sinne der Alumni-Arbeit als verloren „abgehakt“ werden kann. Es ist unverständlich, wie sich eine solche Gruppe u.a. auch auf Grund ihrer Sprachdefizite in einer Hochschule, in der Deutschkenntnisse Pflicht sind und Studierende, die über mangelnde Deutschkenntnisse verfügen, den hochschuleigenen Sprachkursen zugewiesen werden, gleichwohl derart isolieren kann. Hier liegen strukturelle Fehler vor, die die Hochschule angehen muss.

13. Es wurde festgestellt, dass die HfM Detmold bislang über keine ausreichende und valide Datenbasis für die Aufnahme ihrer Alumni-Arbeit verfügt. Es müssen daher Planungen erfolgen über den Aufbau einer Datenbank. Dabei gilt es nicht nur, verwertbare Adressendaten zuverlässig abzuspeichern, sondern es sollte ein **Database-Marketing** geplant werden. Dabei muss die Hochschule insbesondere überlegen, welche zielgruppenspezifischen Angaben sie benötigt, welche Profile sie also erstellen will und wie diese entsprechend in die Datenstruktur eingepflegt werden können. Es versteht sich von selbst, dass auch im Hinblick auf die richtige Software entsprechende Recherchen unternommen werden.
14. Die Bedeutung des **Aufbaus eines Beschwerde-, Zufriedenheits- und Dankmanagements** wurde hervorgehoben. Wenn auch diese Planungen nicht die vordringlichsten sind, sollte die Hochschule gleichwohl bis spätestens zum Abschluss der Einführungsphase ihre dbzgl. Überlegungen abgeschlossen haben. Nach Ansicht des Verfassers ist dabei empfehlenswert, die verschiedenen Geschäftsprozesse – beispielsweise vom Eingang einer Spende bis zum ausgesprochenen Dank und der weiteren Betreuung oder vom Eingang einer Beschwerde bis zur Beantwortung – zu analysieren und verbindlich festzulegen – dies gilt insbesondere für die „Reaktionszeiten“.
15. Letztlich ist auch die Implementierung eines Controlling- und Berichtswesen-Systems erforderlich. Hier sollte v.a. überlegt werden, welche Indikatoren und welche Berichts-

³⁸² Siehe Nr. 3.2.3.1.2.2.

zeiten festzulegen sind. Des Weiteren sollte die Hochschule im Rahmen ihrer Kommunikationsstrategie prüfen, wer Adressat dieser Berichte sein soll.³⁸³

5. Fazit und Ausblick

Der in keinem Lehrbuch des Fundraising fehlende Ausspruch des Gründers der Fund Raising School, Henry A. Rosso, „Fundraising is the gentle art of teaching the joy of giving“³⁸⁴ gibt das Wesentliche des Fundraising nur zum Teil wieder. Bevor bzw. damit es zur „Freude am Spenden“ kommt, muss im Vorfeld eine intensive strategische Arbeit erledigt werden. Sicherlich wird es auch ohne diese Vorarbeit einige Erfolge geben. Diese jedoch täuschen darüber hinweg, dass nur eine systematische und strategische Vorbereitung die Gewähr dafür bietet, dass die Fundraising-Aktivitäten auf Dauer erfolgreich sind und „sich rechnen“ bzw. „sich lohnen“. Dass hierbei die Regeln des Marketing zu beachten sind und insofern Fundraising eine Managementaufgabe ist, wurde in dieser Arbeit dargelegt. Ebenfalls wurde deutlich, dass Fundraising und Alumni-Arbeit eine besonders große Schnittmenge besitzen. Es verwundert daher umso mehr, dass die Alumni erst allmählich in den Fokus der Fundraiser treten. Allerdings darf hier die Hochschule nicht warten, bis der Studierende zum Alumnus geworden ist, sondern muss ihre Arbeit bereits beim Studierenden ansetzen.

Bei der Aufnahme der Fundraising-Aktivitäten muss sich insbesondere auch die Hochschulleitung darüber im Klaren sein, welche Aufgaben, aber auch welche Verantwortung auf sie – insbesondere auf den Rektor als den Chef-Fundraiser – zukommt. Das Ernstnehmen dieser neuen Rolle bedeutet auch eine Neudefinition des Selbstverständnisses des Rektors.

Angesichts der in den nordrhein-westfälischen Hochschulen derzeit stattfindenden gravierenden Umbrüche im Zusammenhang mit dem Entwurf des Hochschulfreiheitsgesetzes sowie der Einführung von Studienbeiträgen ist der Druck, der auf den Hochschulen lastet, auch zum Staat alternative Finanzquellen aufzubauen, groß. Gleichzeitig ist für die Hochschulen die Chance zum Aufbau des Hochschulfundraising günstiger denn je.

Diese Aussage gilt grundsätzlich auch für die HfM Detmold. Die durchgeführte SWOT-Analyse hat gezeigt, dass sie durchaus gute Ausgangsvoraussetzungen für die Implementierung von Fundraising hat, aber eben nur teilweise. Es sind auch deutliche und gravierende Hemmnisse für die Implementierung von Fundraising erkannt worden, die

³⁸³ Berichte könnten nur für die Hochschulleitung, für die gesamte Hochschule in Form von „Hausnachrichten“ oder aber auch für die Förderer geeignet sein. Vgl. hierzu die Ausführungen unter Nr. 2.3.7 sowie Fußnote 324.

³⁸⁴ Zitiert bei Haibach (2002), S. 27.

nunmehr aufzulösen sind. Reiner Aktionismus ohne vorherige Strategiearbeit – oft typisch für kleine Hochschulen – vergrößert diese Hemmnisse eher noch und ist insofern kontraproduktiv. Die Hochschule muss zunächst investieren – sowohl bezogen auf den Arbeitsaufwand als auch auf die zunächst anfallenden Kosten (v.a. Personalkosten). Es steht außer Frage, dass diese Investitionen auch eine Portion Mut erfordern. Insofern wird sich zeigen, ob die HfM Detmold diesen Mut aufbringt, oder erst – wie üblich für Kunst- und Musikhochschulen – abwartet, bis die Marktführer unter den Hochschulen das Thema für sich erkannt haben, so dass der HfM Detmold nichts anderes übrig bleibt als hinterherzulaufen.

Literaturverzeichnis

Befindet sich hinter der bibliographischen Angabe eine Internet-Adresse, wurden die angegebenen Referenzen zu dem in der Klammer angegebenen Zeitpunkt online konsultiert.

Bayer, Ingo (2002): Strategische und operative Führung von Fakultäten – Herausforderung durch Autonomie und Wettbewerb -, Dissertation, Frankenthal.

Becker, Ralph (2004): Gemeinsamen Nutzen sichern – Steuerung von Public Private Partnership in der Forschung, in: Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation, 2/2004, S. 26 – 31.

Beier, Stefanie (2005): Hochschul-Sponsoring – Rahmenbedingungen und Faktoren erfolgreicher Kooperationen, Wiesbaden, 1. Auflage 2003, Nachdruck 2005.

Büber, Pia (2004): Den richtigen Ton treffen – Wie Sie Sympathisanten zu Spendern machen, in: Zeitschrift „aktiv.um“ (Impulse für engagierte Umwelt- und Naturschutzarbeit), Heft April 2004, S. 2 – 5.

Burens, Peter-Claus (1998): Der Spendenknigge – Erfolgreiches Fundraising für Kultur, Sport, Wissenschaft, Umwelt und Soziales, München.

Burens, Peter-Claus (2005): Elfenbeinturm ade: ohne Profilierung kein Hochschulfundraising, in: Fundraising professionell, Halbjahreszeitschrift des Deutschen Fundraising Verbandes, 1/2005, S. 37 – 41.

Bruns, Annette (2005): Betteln mit System, in: „Der Spiegel“, Heft 7/2005, S. 50 – 52.

Cordes, Jens (2001): Strategisches Marketing an Hochschulen, in: Cordes, Jens (Hrsg.): Hochschulmanagement. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden, S. 37 – 62.

Crole, Barbara; **Schulz**, Lothar (2003): Adressen für die Spender-Datei, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 357 – 380.

Dreier, Rudolf-Werner (2003): Universität Freiburg: Alumni als Marketinginstrument, in: Deutscher Akademischer Austausch Dienst DAAD: Internationales Hochschulmarketing – Symposium vom 27./28.10.2003, Bonn, S. 91 – 98.

Druwe, Ulrich (2003): Fundraising und Sponsoring an deutschen Hochschulen, in: zhwinfo (Informationsschrift der Zürcher Hochschule Winterthur): Fundraising - Alumni, Heft Juni 2003, <http://www.zhwin.ch/publikationen/zhwinfo/pdf/ZHWInfo17.pdf> (22.12.2005), S. 2 – 5.

Escher, Henning (2001): Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen, München.

Ehrhorn, Elisabeth; **Sorgler**, Carmen (2003): Pressearbeit, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 725 – 746.

Fischer, Kai (2004): Fundraising für Nonprofit-Organisationen, http://www.startsocial.de/downloads/2004/artikel_fundraising.pdf (06.01.2006).

Fritz, Thomas (2005): Steuerliche Aspekte des Hochschul-Fundraising, Foliensammlung anlässlich des Hochschulkurses „Fundraising für Macher“, CHE – Centrum für Hochschulentwicklung am 16./17.06.2005, http://www.hochschulkurs.de/sf2_2005_fritz.ppt, (13.12.2005).

Gembis, Heiner; **Langner**, Daina: Von der Musikhochschule auf den Arbeitsmarkt – Erfahrungen von Absolventen, Arbeitsmarktexperten und Hochschullehrern, in: **Kraemer**, Rudolf-Dieter (Hrsg.): Forum Musikpädagogik, Band 66, Augsburg, 2005.

Geueke, Willibald (2003): Statistik und Controlling, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 435 – 439.

Giebisch, Petra; **Langer**, Markus (2006): Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland, CHE-Arbeitspapier Nr. 68, Dezember 2005, http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_AP68.pdf (05.01.2006).

Groß, Marco (2004): Fundraising-Konzepte und –Strategien deutscher Bürgerstiftungen, Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr. 23, <http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/resources/diskussionspapiere/wp-band23.pdf> (05.01.2006).

Haibach, Marita (2002): Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt/Main.

Haibach, Marita (2003 a): Anforderungen an Fundraising-Tätige (personelle Voraussetzungen), in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, 2003, S. 335 – 342.

Haibach, Marita (2003 b): Begriffe aus dem Fundraising, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, 2003, S. 65 – 75.

Haibach, Marita (2003 c): Fundraising für Hochschulen: Dauererfolge durch Professionalisierung, in: HRK Online – Newsletter der Hochschulrektorenkonferenz für Dozenten, 15. Ausgabe, 25.11.2003, Aufsatz Nr. 4, http://www.hrk.de/HRK_Online_Doiz_15.pdf, (14.12.2005).

Haibach, Marita (2003 d): Personenbezogene Qualifikationen, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 105 – 112.

Haibach, Marita (2003 e): Organisatorische Voraussetzungen, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 313 – 324.

Haibach, Marita (2003 f): Sozio-demographische Erkenntnisse, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 179 – 189.

Haibach, Marita (2004): Fundraising-Management: Von „Zufallstreffern“ zu Dauererfolgen, in: HRK – Hochschulrektorenkonferenz: Alternativen in der Hochschulfinanzierung – Sponsoring, Fundraising, Stiftungen, Reihe „Beiträge zur Hochschulpolitik, 4/2004, S. 77 – 89.

Haibach, Marita (2005 a): Major Donor Fundraising für Hochschulen, in: Fundraising professionell, Halbjahreszeitschrift des Deutschen Fundraising Verbandes, 1/2005, S. 45 – 47.

Haibach, Marita (2005 b): Voraussetzungen für das Fundraising – Erarbeitung eines Kampagnenplans, Foliensammlung anlässlich des Hochschulkurses „Fundraising für Macher“, CHE – Centrum für Hochschulentwicklung am 16./17.06.2005, http://www.hochschulkurs.de/sf2_2005_haibach.pdf, (13.12.2005).

Hauert, Friedrich; **Lang**, Reinhard (2003): Sponsoring, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 875 – 894.

Heublein, Ulrich; **Schmelzer**, Robert; **Sommer**, Dieter: Studienabbruchstudie 2005 – Die Studienabbrecherquoten in den Fächergruppen und Studienbereichen der Universitäten und Fachhochschulen, HIS-Information A 1/2005, Hannover.

Hohn, Bettina (2001): Internet-Marketing und –Fundraising für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden.

Hohn, Stefanie (2004): Marketing – eine Begriffsannäherung, Studienbrief 1 WVM, Osnabrück, S. 6 – 12.

Hohn, Stefanie (2005): Foliensammlung zum Modul „Internationales Hochschul- und Wissenschaftsmarketing“ an der Fachhochschule Osnabrück, Sommersemester 2005, Osnabrück.

Hönig, Hans-Josef (2003 a): Database-Marketing, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 381 – 399.

Hönig, Hans-Josef (2003 b): Fundraising-Software für die elektronische Datenverarbeitung, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 415 – 422.

Hönig, Hans-Josef (2005): Neue Trends im Database-Fundraising, in: Fundraising professionell, Halbjahreszeitschrift des Deutschen Fundraising Verbandes, 1/2005, S. 18 – 24.

Hönig, Hans-Josef (2004): So schrecken Sie jeden Spender ab, in: Zeitschrift „aktiv.um“ (Impulse für engagierte Umwelt- und Naturschutzarbeit), Heft April 2004, S. 3 – 4.

Holzhauser, Hans-Jürgen (2003 a): Fundraising-Möglichkeiten von A bis Z, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 763 – 802.

Holzhauser, Hans-Jürgen (2003 b): Rechenschaft, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 453 – 460.

Holz Müller, Hartmut H. (2003): Vom attraktiven Angebot zur Marke als Qualitätssignal, in: Deutscher Akademischer Austausch Dienst DAAD: Internationales Hochschulmarketing – Symposium vom 27./28.10.2003, Bonn, S. 39 – 45.

Hünnekens, Ludger (1988): Kultursponsoring – Bilanz einer Zweckgemeinschaft, in: Zeitschrift „Musikforum“, Heft 88, Juni 1988, S. 15 – 25.

Irlé, Katja (2002): Pauken mit dem Namen des Geldgebers im Rücken – Unis: Professionelle Suche nach Sponsoren ist Ausnahme, FR Frankfurter Rundschau, Ausgabe vom 05.06.2002.

Kliment, Cornelia (2005): Bildungs-Fundraising 1990 und Heute: ein Wandel, der Hoffnung macht, in: Fundraising professionell, Halbjahreszeitschrift des Deutschen Fundraising Verbandes, 1/2005, S. 42 – 44.

Klumpp, Matthias (2005): Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen Nr. 2: „Datenbanklösungen für die Alumni-Arbeit“, in: Klumpp, Matthias; Langer, Markus (Hrsg.): Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, Gütersloh, Mannheim.

Klumpp, Matthias; **Lenk**, Thomas; **Vonesch**, Peter (2005): Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen Nr. 1: „Zentrale und dezentrale Aufgaben in der Alumni-Arbeit“, in: Klumpp, Matthias; Langer, Markus (Hrsg.): Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, Gütersloh, Mannheim.

Kotler, Philip (1995): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart.

Kramberg, Christian (2003): Haben die Hochschulen den strategischen Wert ihrer Alumni erkannt?, in: HRK Online – Newsletter der Hochschulrektorenkonferenz für Dozenten, 16. Ausgabe, 22.12.2003, Aufsatz Nr. 3.

Kramberg, Christian (2005): Universität Mannheim – Gründe für den Erfolg, in: Fundraising professionell, Halbjahreszeitschrift des Deutschen Fundraising Verbandes, 1/2005, S. 48 – 54.

Krieger, Mathias (2003): Das Dreiecksverhältnis der Fundraising-Beteiligten, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 293 – 297.

Langer, Markus F; **Fröhner**, Stefan (2005): Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen Nr. 3: „Nutzen der Ehemaligen in der Arbeit von Alumni-Organisationen - Theoretisch-konzeptionelle Fundierung im Relationshipmarketing und Ableitung von Handlungsempfehlungen –“, in: Klumpp, Matthias; Langer, Markus (Hrsg.): Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, Gütersloh, Mannheim.

Langer; Markus F.; **Ziegele**, Frank; **Hennig-Thurau**, Thorsten (2001); Hochschulbindung – Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Hannover, (Lehr- und Forschungsbericht Nr. 48 des Lehrstuhls Marketing I: 'Markt und Konsum' der Universität Hannover).

Lüders, Jelka (2005): Geld für die Kunst: Kulturfinanzierung und Fundraising in den USA, in: Höhne, Steffen: „Amerika, Du hast es besser“? – Kulturpolitik und Kulturförderung, Band 1 der Weimarer Studien zur Kulturpolitik und Kulturökonomie, Leipzig.

Luthe, Detlef (2003): Fundraising als integrierte Kommunikation, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 87 – 103.

Melchiori, Gerlinda S. (2003): Großspenden (Capital campaigns), in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 831 – 838.

Mielenhausen, Erhard (2004): Ein neues Verhältnis zwischen Hochschule, Staat und Gesellschaft? Möglichkeiten und Grenzen der Hochschulautonomie mit Blick auf die neuen Stiftungshochschulen, in: HRK – Hochschulrektorenkonferenz: Alternativen in der Hochschulfinanzierung – Sponsoring, Fundraising, Stiftungen, Reihe „Beiträge zur Hochschulpolitik, 4/2004, S. 67 – 75.

von Mirbach, Dietrich (2003): Qualitätsmanagement im Fundraising, Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 343 – 355.

Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule, Gütersloh.

Müller-Böling, Detlef (2001): Identität und Strategie, in Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.): Alumni Netzwerke – Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen – Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 06./07.12.2000 und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“, Essen, S. 10 – 13.

Müllerleile, Christoph (2003): Fundraising-Kodex: Selbstverpflichtung und Kontrolle, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 53 – 63.

Neuhoff, Klaus (2003): Zur Geschichte des Gebens und Spendens, des Teilens und Stiftens in Deutschland, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 11 – 36.

Notheis, Dirk (2003): Die Spendenmotive von Unternehmen, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 209 – 231.

Pack, Doris (2000): Kultur-Sponsoring: Fluch oder Segen?, in: Zeitschrift „Musikforum“, Heft 93, Dezember 2000, S. 5 – 9.

Pohl, Hans-Peter (2001): Fundraising, Sponsoring, Public-Private Partnership – Instrumente des strategischen Beschaffungs-Marketing für Hochschulen, Veröffentlichung zum CHE-FUB-Hochschulkurs am 21./22.06.2001 an der FU Berlin.

Priller, Eckhard; **Graf Strachwitz**, Rupert; **Zimmer**, Annette (2003): Nehmermärkte und Nonprofit-Bereiche (nach John Hopkins), in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 147 – 170.

Reuter-Hens, Susanne; **Schulte-Holtey**, Judith (2003): Erbschaftsmarketing, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 839 – 862.

Scheibe-Jaeger, Angela (1998): Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen: Fundraising – der Weg zu neuen Geldquellen, Regensburg, Bonn, 2. aktualisierte Auflage.

Scheibe-Jaeger, Angela (2003): Fundraising als Managementaufgabe, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 325 – 334.

Schmitt, Gerhard (2003): Eine Hochschule als Marke, in: Deutscher Akademischer Austausch Dienst DAAD: Internationales Hochschulmarketing – Symposium vom 27./28.10.2003, Bonn, S. 54 – 61.

Schnüriger, Walter (2003): Splitter zum Sponsoring: Beobachtungen an nordamerikanischen Universitäten, in: zhwinfo (Informationsschrift der Zürcher Hochschule Winterthur) : Fundraising - Alumni, Heft Juni 2003, <http://www.zhwin.ch/publikationen/zhwinfo/pdf/ZHWInfo17.pdf> (22.12.2005), S. 12 – 14.

Schulz, Lothar (2003 a): Beschwerdemanagement, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 461 – 470.

Schulz, Lothar (2003 b): Motivation und Spendenverhalten von Einzelpersonen und Gruppen, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 191 – 208.

Schulz, Lothar (2003 c): Spenderbindung, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 249 – 257.

Schulz, Lothar (2003 d): Spenderdank: Formen und Methoden, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 441 – 451.

Siri, Nathalie (2003): Die Studentenschaft braucht Alumni, in: zhwinfo (Informationsschrift der Zürcher Hochschule Winterthur): Fundraising - Alumni, Heft Juni 2003, <http://www.zhwin.ch/publikationen/zhwinfo/pdf/ZHWInfo17.pdf>, (22.12.2005), S. 33.

Spiewak, Martin (2001 a): Der Schatz der Ehemaligen, in: „Die Zeit“ Nr. 42/2001, http://www.zeit.de/archiv/2001/42/200142_b-alumni1.xml?page=all (05.01.2006).

Spiewak, Martin (2001 b): Die Zielfahnder vom Campus, in: „Die Zeit“ Nr. 43, 18.10.2001. am 05.01.2006 abgerufen: http://www.zeit.de/2001/43/200143_b-alumni2.xml.

Spiewak, Martin (2005): Milde Gaben fürs Labor, in: „Die Zeit“ Nr. 1/2006, 29.12.2005.

Stadelmeyer, Albert (2003): Christliche Grundlagen und humanistische Ansätze, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 37 – 46.

Strachwitz, Rupert Graf (2003): Stiftungsmarketing, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, 2003, S. 863 – 874.

Trogele, Ulrich (1995): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten: die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.

Urselmann, Michael (2002): Fundraising – Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.

Urselmann, Michael (2003): Erfolgsfaktor Fundraising-Planung, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 485 – 498.

Volkswagenstiftung (2005), Expertengruppe der Volkswagenstiftung: Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems – Zwölf Empfehlungen, vorgelegt am 29.04.05, http://www.che.de/downloads/2005_04_27_Eckpunkte_eines_zukunftsfahigen_Wissenschaftssystems_305.pdf (06.01.2006).

Vollmer, Renate (2001): Fundraising an wissenschaftlichen Bibliotheken, in: Zeitschrift „Bibliothek“, Nr. 25, S. 192 – 213.

Volz, Bettina (2003): Zur Chefsache erklärt – Alumni-Arbeit an deutschen Hochschulen, in: zhwinfo (Informationsschrift der Zürcher Hochschule Winterthur): Fundraising - Alumni, Heft Juni 2003, <http://www.zhwin.ch/publikationen/zhwinfo/pdf/ZHWInfo17.pdf> (22.12.2005), S. 6 – 11.

Wallmeyer, Gerhard (2003): Fundraising als strategische Leitungsaufgabe, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 77 – 85.

Westebbe, Achim; **Winter**, Ekkehard; **Trost**, Oliver (1997): Hochschul-Sponsoring. Ein Leitfaden für die Sponsoring-Praxis an Hochschulen, Stuttgart.

Ziegele, Frank (2002): Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, S. 106 – 121.

Ziegele, Frank (2003): CHE – Neues zur Hochschulentwicklung, in: HRK Online – Newsletter der Hochschulrektorenkonferenz für Dozenten, 16. Ausgabe, 22.12.2003, Aufsatz Nr. 7.

Ziegele, Frank; **Langer**, Markus (2001): Alumni-Arbeit beginnt im Studium, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.): Alumni Netzwerke – Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen – Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 06./07.12.2000 und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“, Essen, 2001, S. 46 – 51.

Anhang:

Anhang 1:	
Stärken-/Schwächen-Analyse der HfM Detmold.....	107
Anhang 2:	
Chancen-/Risiken-Analyse der HfM Detmold	120
Anhang 3:	
SWOT-Matrix für die HfM Detmold	122

Anhang 1:**SWOT-Analyse der HfM Detmold****I. Stärken-/Schwächen-Analyse****Untersuchungsbereich 1: **Erfahrungen Fundraising****

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Bestehende Kontakte	X				
Erfahrungen Kleinspenden		X			
Erfahrungen Großspenden					X
Erfahrungen Capital Campaigns					X
Erfahrungen Sponsoring					X
Erfahrungen Stiftungen		X			
Erfahrungen sonstige Fundraisingaktivitäten					X

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Gute Beziehungen des Rektors zu Politik und Wirtschaft der Region sowie überregional und international zu namhaften Künstlern. - Bereits vorhandene Erfahrungen bzgl. Kleinspenden und Stiftungen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Andere Erfahrungen zum Fundraising sind so gut wie nicht vorhanden.

Untersuchungsbereich 2: **Erfahrungen Alumni**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Bestehende Alumni-Strukturen					X
Erfahrungen über bereits durchgeführte Projekte				X	
Vorhandene Alumni-Datenbanken				X	
Allgemeine Erfahrungen in der Alumni-Arbeit				X	
Berühmte Alumni der Hochschule		X			

Stärken	Schwächen
Die Hochschule hat bekannte bzw. berühmte Alumni.	<ul style="list-style-type: none"> - Nennenswerte Erfahrungen in der Alumni-Arbeit liegen nicht vor. Die Hochschule fängt im Hinblick auf die Alumni-Arbeit bei Null an. - Valide Datensammlungen sind nicht vorhanden.

Untersuchungsbereich 3: **Strategie**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Leitbild Lehre		X			
Leitbild Verwaltung					X
Image/Marke - als künstlerische Institution	X				
Image/Marke - als pädagogische Institution				← X	
Bekanntheitsgrad	X				
Friends & Volunteers		X			
Corporate Identity - Lehrende				X	
Corporate Identity - Verwaltungsmitarbeiter			X		
Zielvereinbarungen MIWFT – HfM					X

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Das Leitbild der Hochschule trägt der erhobenen Forderung, neben der künstlerischen Exzellenz die pädagogische Ausbildung zu optimieren, Rechnung. - Die Hochschule hat in der Öffentlichkeit ein ausgeprägtes Image als künstlerisch exzellente Eliteeinrichtung. - Die Hochschule hat eine beachtliche Anzahl von angesehenen – und teilweise besonders berühmten – Persönlichkeiten, die ihr sehr wohl gesonnen sind und bereit wären, sich für das Wohl der Hochschule einzusetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kein verwaltungsbezogenes Leitbild. - Positive Ansätze für eine musikpädagogische Ausrichtung des Images werden erkannt, sind jedoch noch zu schwach ausgeprägt. - Eine Corporate Identity der Lehrenden gegenüber ihrer Hochschule ist nicht bzw. kaum erkennbar. - Die Zielvereinbarungen nehmen zum Fundraising keine Stellung.

Untersuchungsbereich 4: **Öffentlichkeitsarbeit**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Professionalität des Erscheinungsbildes		X			
Professionalität der Veröffentlichungen: - konzertbegleitende Publikationen - Publikationen für die allgemeine Öffentlichkeit		X		X	
Präsenz in der Lokalpresse	X				
Präsenz in der überörtliche Presse					X
Verkauf eigener Produkte		X			

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Professionelle Außendarstellung im Erscheinungsbild der Hochschule. - Konzertbegleitende Publikationen der Hochschule auf hohem Niveau. - Berichte über Hochschulkonzerte fast täglich in der Lokalpresse. - Gute Voraussetzungen für eigene Produktionen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaum eigene Veröffentlichungen durch die Hochschule selbst. - Keine Präsenz in der überörtlichen Presse.

Untersuchungsbereich 5: **Struktur und Organisation**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Autonomie der Fachbereiche			X		
Kooperation der Fachbereiche - zwischen FB 2 und 3 - zwischen FB 1 und 2/3		X		X	
Klare Entscheidungsbefugnisse				X	
Leitfigur Rektor		X			
Innovationsfähigkeit			← X		
Strategische Planungsprozesse					X
Informationspolitik				X	

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Der Rektor wird als herausgehobene Leitfigur anerkannt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nur geringe Kooperationen zwischen den Fachbereichen 2 und 3, dagegen keine Kooperationen des Fachbereichs 1 zu den beiden anderen Fachbereichen. - Keine klaren Entscheidungsbefugnisse. - Innovationsfähigkeit wird nicht gesehen. - Strategische Planungsprozesse sind nicht erkennbar. - Keine ausreichende Informationspolitik.

Untersuchungsbereich 6: Verwaltungspersonal

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Kompetenz/Qualifikation		X			
Fundraisingspezifische Kompetenz				X	
Motivation	X				
Kommunikationsbereitschaft *Bemerkung: Einschränkung der Bewertung auf Grund eines bestehenden Konfliktes.		X*			
Atmosphäre/Betriebsklima *Bemerkung: Einschränkung der Bewertung auf Grund eines bestehenden Konfliktes.		X*			
Betreuungsintensität gegenüber Studierenden		← X			
Betreuungsintensität gegenüber Lehrenden		X			
Flexibilität			X		
Verwaltungsstruktur				X	

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Grundsätzlich kompetente, motivierte und kommunikationsbereite Mitarbeiter. - Insgesamt gutes Betriebsklima. - Intensive und kompetente Betreuung der Studierenden gewährleistet. - Gute Betreuung der Lehrenden gewährleistet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mit einer Ausnahme bislang keinerlei Kenntnisse über Fundraising. - Vorhandenes Konfliktpotential mit dem Sachgebiet „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ - Verwaltungsstruktur ist noch Abbild einer Behördenhierarchie, trägt damit nicht den neuen Aufgaben und Herausforderungen Rechnung.

Untersuchungsbereich 7: **Finanzmanagement**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Selbstständigkeit/Flexibilität	X				
Drittmiteleinahmen		X			
Projektfinanzierungen		X			
Finanzplanung		X			
Kostenbewusstsein	X				

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Besondere Selbstständigkeit und Flexibilität im Finanzmanagement. - Erfahrungen zu Drittmiteleinahmen. - Erfahrungen zu Projektfinanzierungen. - Mittelfristige Finanzplanung wird aufgestellt. - Besonders verantwortliches Kostenbewusstsein ist garantiert. 	

Untersuchungsbereich 8: Lehrende

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Künstlerische Reputation		X			
Qualifikation - künstlerisch - pädagogisch	X	X			
Identifikation mit der Hochschule				X	
Engagement in der Selbstverwaltung				X	
Präsenz am Hochschulort				X	
Ausbildung erfolgreicher Absolventen		X			

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Besondere künstlerische Reputation mehrerer Lehrender. - Hohe Qualifikation der Lehrenden. - Teilweise Schmiede erfolgreicher Nachwuchskünstler. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Verbindung/Verbundenheit der Lehrenden zur Hochschule.

Untersuchungsbereich 9: **Studienstruktur**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Spezifität					X
Bedarfsgerechte Ausbildung - Schulmusik, Musikpädagogik - Künstlerische Instrumentalbildung	X				X
Abbrecherquote	X				
Umstellung Bachelor/Master				← X	

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsgerechte Ausbildung in den Studiengängen Schulmusik und Musikpädagogik. - Besonders wenig Abbrecher. 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine spezifischen, von den anderen Musikhochschulen unterscheidbare Studiengangsinhalte. - Mangelnde bedarfsgerechte Ausbildung in den künstlerischen Studiengängen. - Bislang noch keine Umstellung der Studiengänge auf Bachelor/Master erfolgt, aber perspektivisch angestrebt.

Untersuchungsbereich 10:**Studierende****Untersuchungsbereich 10.1:****Qualität der Lehre**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Kompetenz des Lehrpersonals	X				
Infrastruktur der Hochschule	X				
Lehrangebot des Faches		X			
Betreuung durch das Lehrpersonal		← X			
Prüfungen		X			
Dienstleistungsangebot		X			

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Besondere Kompetenz des Lehrpersonals, die sich auch in der Betreuung der Studierenden niederschlägt. - Ideale Studienbedingungen. 	

Untersuchungsbereich 10.2: Vertrauen in die Hochschule und deren Angehörige

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Integrität der Hochschulangehörigen im Umgang mit Studierenden		X			
Vertrauen zu den Hochschulangehörigen		← X			
Einhaltung der Zusagen		X			

Stärken	Schwächen
- Die Studierenden vertrauen ihrer Hochschule und deren Angehörigen in besonderem Maße.	

Untersuchungsbereich 10.3:**Commitment**

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Goal Commitment		X			
Emotionales Commitment - isolierte ausländische Studierende - „berufstätige“ Studierende - durchschnittliche Studierende			X	X X	
Kognitives Commitment Anmerkung: da das kognitive Commitment die Hochschulbindung negativ beeinflusst, ist ein nicht vorhandenes kognitives Commitment als Stärke anzusehen. Der Bewertungsmaßstab wird hier also umgedreht, damit die Systematik und die Visualisierung bestehen bleibt.	X				

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Starke Ausprägung des Goal Commitments. - Kein bzw. kaum kognitives Commitment vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kein bzw. kaum emotionales Commitment der isolierten ausländischen Studierenden und der „berufstätigen“ Studierenden.

Untersuchungsbereich 10.4: Bindung/Weiterempfehlung

Untersuchungsdeterminante	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
	++	+	∅	-	--
Bereitschaft, einem Alumniverein beizutreten			X		
Bereitschaft, beim Weggang des eigenen Professors an der HfM Detmold zu bleiben.				X	
Weiterempfehlung des eigenen Studiengangs		X			
Weiterempfehlung der HfM Detmold		X			

Stärken	Schwächen
- Die Studierenden würden ihren Studiengang und die HfM Detmold durchaus weiterempfehlen.	- Die Bereitschaft, dem Professor bei dessen Neuberufung an eine andere Hochschule zu folgen, ist besonders hoch.

Anhang 2:**SWOT-Analyse der HfM Detmold****II. Chancen-/Risiken-Analyse****1. Marktentwicklung**

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Keine Konkurrenz durch die Musikhochschulen im Einzugsbereich der HfM Detmold – mit Ausnahme der Hochschule für Kirchenmusik in Herford mit ihrem Studienangebot für Orgel und Kirchenmusik - Breite Schicht an „Stammkunden“ der künstlerischen Angebote der HfM Detmold - Breite Zielgruppe potentieller Erblasser - Große Nachfrage von Studienbewerbern um Zulassung zum Studium. - Der hohe Anteil ausländischer Studierender ermöglicht ein weltweites Netzwerk von Alumni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Hochschulen der Region OWL verfügen auf Grund ihrer Studienrichtungen über entsprechende Kontakte zur regionalen Wirtschaft und treten damit gegenüber der HfM Detmold als Konkurrenten auf. - Eine breite Gruppe der asiatischen Studierenden ist von vornherein für die Alumni-Arbeit der Hochschule verloren.

2. Analyse der Umweltbedingungen

Determinanten:

1. Hochschulpolitische Rahmenbedingungen
2. Regionalwirtschaftliche Situation
3. Lebens- und Studienbedingungen
4. Arbeitsmarktsituation der Studierenden

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Auf Grund der hochschulpolitischen Rahmenbedingungen immer stärker werdende Autonomie der Hochschulen. - Stabile wirtschaftliche Lage der Unternehmen der Region. - Mittelständische Unternehmen sowie einige weltweit agierende Großunternehmen in der Region. - Ideale Lebens- und Studienbedingungen, die Stadt und die Hochschule bilden eine Einheit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine finanzielle Unterstützung der HfM Detmold durch das Land beim Aufbau des Hochschulfundraising. - Drohender Rückzug des Staates aus der Förderung der Hochschule. Das schreckt potentielle Förderer zusätzlich ab. - Der Arbeitsmarkt ist für Absolventen aller Studiengänge nahezu übersättigt, die Studierenden müssen zur Sicherung ihres Lebensunterhalts mehrere Stellen annehmen oder verlassen gar den Musikbereich.

<p><u>Anhang 3:</u></p> <p>SWOT-Matrix</p> <p>Einführung</p> <p>von</p> <p>Fundraising</p> <p>an der</p> <p>HfM Detmold</p>	<p>Stärken</p>	<p>Schwächen</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Beziehungen - Leitbild der Hochschule - Die Hochschule hat bekannte bzw. berühmte Alumni. - ausgeprägtes Image als künstlerisch exzellente Eliteeinrichtung. - beachtliche Anzahl von Friends & Volunteers - Professionelle Außendarstellung im Erscheinungsbild der Hochschule. - Berichte über Hochschulkonzerte fast täglich in der Lokalpresse - Gute Voraussetzungen für eigene Produktionen. - Rektor als herausgehobene Leitfigur - Insgesamt kompetente, motivierte und kommunikationsbereite Mitarbeiter. - Insgesamt gutes Betriebsklima. - Intensive und kompetente Betreuung der Studierenden gewährleistet - Gute Betreuung der Lehrenden gewährleistet. - Besondere Selbstständigkeit und Flexibilität im Finanzmanagement. - Besondere künstlerische Reputation und Qualifikation der Lehrenden. - Schmiede erfolgreicher Nachwuchskünstler - Bedarfsgerechte Ausbildung in den pädagogischen Studiengängen - Besonders wenig Abbrecher - Die Studierenden vertrauen ihrer Hochschule und deren Angehörigen. - Starke Ausprägung des Goal Commitments - Kein bzw. kaum kognitives Commitment vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine bzw. kaum Erfahrungen zum Fundraising - Keine bzw. kaum Erfahrungen in der Alumni-Arbeit - Kein Leitbild Verwaltung - Image musikpädagogische Ausrichtung noch zu schwach - Kaum Corporate Identity der Lehrenden zur Hochschule - Die Zielvereinbarungen nehmen zum Fundraising keine Stellung. - Kaum eigene Veröffentlichungen durch die Hochschule selbst. - Keine Präsenz in der überörtlichen Presse - Nur geringe Kooperationen zwischen den Fachbereichen - Keine klaren Entscheidungsbefugnisse. - Keine bzw. kaum Innovationsfähigkeit, strategische Planungsprozesse, Informationspolitik - Konfliktpotential innerhalb der Verwaltung (Pressebereich) - Verwaltungsstruktur ist noch Abbild einer Behördenhierarchie - Keine Spezifität der Studiengangsinhalte - Kaum bedarfsgerechte Ausbildung in den künstler. Studiengängen - noch keine Umstellung der Studiengänge auf Ba/Ma erfolgt - Zu wenig emotionales Commitment - Zu geringe Identifikation der Lehrenden mit der Hochschule - Hohe Wechselbereitschaft bei Weggang des Professors - Keine validen Daten für Aufbau von Alumni-Strukturen vorhanden
<p>Chancen</p>	<p>1. Strategiefeld: Stärken-/Chancen-Strategien</p>	<p>2. Strategiefeld: Schwächen-/Chancen-Strategien</p>
↓	↓	↓

Chancen	1. Strategiefeld: Stärken-/Chancen- Strategien	2. Strategiefeld: Schwächen-/Chancen- Strategien
<ul style="list-style-type: none"> - Keine Konkurrenz durch andere Musikhochschulen in der Nähe - Breite Schicht an Stammkunden der künstlerischen Angebote - Breite Schicht potentieller Erblasser - Großer Andrang von Studienbewerbern um Zulassung - Weltweites Netzwerk von Alumni durch ausländische Studierende möglich - Starke Autonomie durch hochschulpolitischen Rahmenbedingungen. - Stabile wirtschaftliche Lage der Unternehmen der Region. - Mittelständische sowie weltweit agierende Großunternehmen in der Region - Ideale Lebens- und Studienbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> - „Volle Deckung“ durch Hochschulleitung und den Rektor kommunizieren - für Nachhaltigkeit des Fundraising-Prozesses sorgen - Organisationsphilosophie durch Zielvorgaben aufstellen - Vorhandenen Spender in das Bindungsmanagement einbeziehen - Projekte/Leistung für Spenden und Sponsoring erarbeiten - Mittelständische Unternehmen mit Projekten ansprechen - Eigene Projekte für Großunternehmen - Major Donor Fundraising konzipieren - Capital Campaign prüfen - unter den „Stammkunden“ Beziehungen/Partnerschaften zur Hochschule aufbauen - Testamentsspende in Erwägung ziehen - Erhöhung des emotionalen Commitments durch Herausstellung der Hochschule als Marke (z.B. „Hochschule im Grünen“) 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitbild überarbeiten, Aspekt des Fundraising integrieren und Verwaltung implizieren - Pressearbeit strategisch ausbauen - Verwaltungsstruktur den Bedingungen des Hochschulfundraising anpassen - Einstellung eines Fundraisers durchführen - Fundraising-Gremium installieren - Konfliktbewältigungsstrategie erarbeiten - Interne Informations- und Kommunikationsstrategie entwickeln - Identifikation der Lehrenden mit der Hochschule erhöhen - Commitment der Studierenden durch höhere Identifikation der Lehrenden - Fundraising-Database aufbauen
Risiken	3. Strategiefeld: Stärken-/Risiken- Strategien	4. Strategiefeld: Schwächen-/Risiken- Strategien
↓	↓	↓

Risiken	3. Strategiefeld: Stärken-/Risiken- Strategien	4. Strategiefeld: Schwächen-/Risiken- Strategien
<ul style="list-style-type: none"> - Hochschulen der Region sind wegen ihrer Kontakte zur Wirtschaft der Region Konkurrenten - Gruppe der asiatischen Studierenden für Alumni-Arbeit der Hochschule verloren. - Keine finanzielle Unterstützung der HfM Detmold durch das Land beim Aufbau des Hochschulfundraising. - Drohender Rückzug des Staates aus der Förderung der Hochschule. Das schreckt potentielle Förderer zusätzlich ab. - Der Arbeitsmarkt ist für Absolventen aller Studiengänge übersättigt 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzbudgets für Jahresplanung, Einführungsphase (2 Jahre) sowie mittelfristig erstellen - im Rahmen der Segmentierung der wirtschaftlichen Zielgruppen bereits vorhandene Kooperationen anderer Hochschulen beachten, notfalls bestimmte Zielgruppen ausschließen - Angebote für die Gesamtheit der Studierenden erarbeiten oder alternativ nur für spezielle Gruppen der Studierenden - Ausbildungsangebot der Hochschule auch an den Bedarfen orientieren - Projekt „Fundraising für´s Fundraising“ konzipieren und mögliche Förderer suchen - Bedarfsorientierung in den pädagogischen Studiengängen intensivieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Zielvereinbarungen mit MIWFT überarbeiten unter Berücksichtigung des Fundraising - Qualifizierung der Fundraising-Beteiligten - Friends & Volunteers akquirieren - Ausbildung in den künstlerischen Studiengängen berufsorientierter konzipieren