

ALUMNI-ARBEIT ALS INSTRUMENT DES HOCHSCHULMARKETINGS - EINE  
KONZEPTSTUDIE ZUM AUFBAU EINES ABSOLVENTEN-NETZWERKES AM DEPARTMENT  
INFORMATION DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG

Diplomarbeit

an der  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fakultät Design Medien Information  
Studiendepartment Information

vorgelegt von

**Sarah Feuchter**

Hamburg, September 2007

1. Prüfer: Prof. Frauke Schade
2. Prüfer: Prof. Dr. Ralph Schmidt

## **Abstract**

Die Diplomarbeit stellt vor dem Hintergrund der aktuellen Lage der Hochschulen in Deutschland dar, wie die professionelle Ausgestaltung und Organisation für den Aufbau eines Absolventen-Netzwerk konzipiert werden kann. Es werden zunächst Hintergründe und Rahmenbedingungen dokumentiert und der erforderliche Ansatz des strategischen Marketings an Hochschulen aufgezeigt. Im Zuge der derzeitigen Diskussion um die Profilbildung an deutschen Hochschulen auf Grund der heutigen Wettbewerbsbedingungen findet ein vermehrtes Interesse an dem Aufbau von Absolventenorganisationen statt. Die Ausarbeitung von Strategien zur Bindung von Studierenden und Absolventen wird als neue Herausforderung betrachtet, aus denen ein Nutzen für alle Akteure der Hochschule generiert werden kann. Vor allem in den USA werden Alumni-Organisationen traditionell als Marketing-Instrument eingesetzt, um die Hochschulen bei der Finanzierung im unmittelbaren Wettbewerb zu unterstützen. Um das Phänomen der erfolgreichen US-amerikanischen Alumni-Arbeit zu veranschaulichen, wird ein Interview mit dem Leiter der Alumni-Organisation an der der University of Houston, Texas, geführt und die dortige Arbeit beschrieben. Die in der Literatur gewonnenen Erkenntnisse werden umgesetzt in Empfehlungen für den Aufbau eines professionellen Absolventen-Netzwerkes am Department Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

## **Schlagworte**

– Absolventen – Alumni – Alumni-Bindungs-Management – Alumni-Netzwerke  
– Dienstleistung – Hochschulfinanzierung – Hochschulmarketing – Service-Orientierung –

## Inhaltverzeichnis

Abstract.....	iii
Schlagworte .....	iii
Abbildungsverzeichnis.....	viii
Abkürzungen.....	viii
Einleitung .....	1
Problemstellung .....	1
Zielsetzung .....	1
Methodische Vorhergehensweise .....	2
1.    Hochschulen in Deutschland.....	3
1.1    Definition der Hochschule .....	3
1.1.1    Fachhochschulen .....	4
1.2    Die gegenwärtige Situation der Hochschulen.....	4
1.2.1    Zur Finanzierung von Hochschulen .....	5
1.2.2    Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren.....	6
2.    Hochschulen und Marketing.....	9
2.1    Der Marketingbegriff.....	10
2.1.1    Dienstleistungsmarketing .....	11
2.1.2    Non-Profit-Marketing .....	13
2.1.3    Hochschulmarketing.....	15
3.    Der Begriff Alumni .....	16
3.1    Der Begriff in dieser Diplomarbeit .....	16
3.2    Alumni-Netzwerke als Teil des Hochschulmarketings.....	17
4.    Bindungsmanagement .....	18
4.1    Kundenbindungsmanagement .....	18
4.2    Alumni-Bindungs-Management.....	19
4.3    Hochschulbindung.....	21
4.3.1    Die Studie zur Hochschulbindung.....	21
4.3.1.1    Ergebnisse der Studie.....	21
4.3.1.1.1    Emotionales Commitment.....	22
4.3.1.1.2    Integration in das akademische System.....	22
4.3.1.1.3    Qualität der Lehre .....	22
4.3.1.1.4    Der Typus „ungebundener Examinierter“ .....	23
5.    Erklärungsansätze der Entwicklung von Alumni-Arbeit .....	23
5.1    Social Capital in sozialen Netzwerken .....	24

5.2	Voraussetzungen für die Funktion von Alumni-Netzwerken.....	25
5.3	Bedürfnisse der Alumni .....	27
5.4	Nutzenpotentiale von Alumni-Netzwerken .....	28
5.4.1	Nutzenpotentiale für Alumni .....	28
5.4.1.1	Produktnutzen .....	28
5.4.1.2	Dienstleistungsangebote.....	29
5.4.1.3	Image .....	30
5.4.2	Nutzenpotentiale für Hochschulen .....	30
5.4.2.1	Immaterielle Unterstützung .....	30
5.4.2.2	Fundraising.....	32
5.4.2.2.1	Sponsoring.....	33
5.4.2.2.2	Spenden und Stiftungen .....	34
5.4.2.2.3	Public Private Partnership .....	35
5.4.3	Nutzenpotentiale für Studierende .....	35
5.5	Restriktionen im deutschen Hochschulsystem bei der Etablierung von Alumni-Organisationen.....	36
5.5.1	Externe Faktoren.....	36
5.5.2	Interne Faktoren.....	37
6.	Alumni-Arbeit in den USA.....	39
6.1	Bedeutung der Alumni.....	39
6.2	Begünstigende Faktoren .....	40
6.2.1	Stifterkultur .....	40
6.2.2	Universitätsstrukturelle Rahmenbedingungen .....	41
6.3	Das Bildungs- und Hochschulsystem .....	43
6.3.1	Hochschultypen.....	44
6.3.2	Studienfinanzierung in den USA .....	44
6.4	Alumni-Arbeit als Teil des strategischen Hochschulmarketings.....	47
	Exkurs .....	49
A.	Houston Alumni Organization – Die Alumni-Organisation der University of Houston .....	49
A.A	Die University of Houston.....	50
A.B	Die Alumni-Organisation der University of Houston .....	51
A.B.A	Die Organisationsstruktur.....	53
A.B.B	Das Leistungsangebot .....	55
A.B.B.A	Kommunikation und Informationsservice.....	56
A.B.B.B	Karriere- und Lebensservice.....	57

A.B.B.C	Events .....	58
A.B.B.D	Ermäßigungen und Privilegien.....	59
A.B.C	Fundraising der HAO .....	59
A.B.C.A	Spenden und Sponsoring .....	59
A.B.C.B	Stiftung .....	60
A.B.C.C	Weitere Einnahmequellen.....	60
7.	Alumni-Arbeit in Deutschland – Überblick, gegenwärtige Situation und Strukturen .....	61
7.1	Ausgangssituation .....	61
7.2	Initiatoren.....	62
7.3	Die Organisation alumni-clubs.net e.V.....	63
7.4	Organisationsformen .....	64
7.4.1	Zentrale Alumni-Arbeit .....	64
7.4.1.1	Zentrale Alumni-Arbeit durch Hochschulverwaltungseinheiten .....	65
7.4.1.2	Zentrale Alumni-Arbeit durch einen Verein.....	65
7.4.2	Dezentrale Alumni-Arbeit .....	66
7.4.2.1	Dezentrale Alumni-Arbeit durch einen Verein .....	66
7.4.3	Kombination von dezentraler und zentraler Alumni-Arbeit .....	66
8.	Vergleich.....	70
9.	Aufbau einer Alumni-Organisation am Department Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.....	72
9.1	Das Department Information - ein Überblick.....	73
9.2	Umfrage unter den Alumni des Departments Information .....	74
9.2.1	Erhebungsmethode .....	74
9.2.2	Beteiligung.....	75
9.2.3	Inhalt der Befragung.....	76
9.2.4	Ergebnisse der Umfrage .....	76
9.3	Erste Schritte zu Alumni-Management am Department Information ...	80
9.3.1	Ziele formulieren und Organisationsstruktur aufbauen.....	80
9.3.2	Bestandsaufnahme .....	81
9.3.3	Dezentrale Alumni-Arbeit am Department Information.....	86
9.3.4	Vorschläge für eine mögliche Struktur der Alumni-Organisation.....	88
9.3.5	Arbeitsfähigkeit herstellen .....	91
9.3.6	Befragungen der Zielgruppen .....	92
9.3.7	Angebots- und Aktivitätenportfolio entwickeln .....	94
9.3.7.1	Alumni-Datenbank.....	94

9.3.7.2	Alumni-Webseite .....	98
9.3.7.3	Newsletter .....	98
9.3.7.4	Absolventen-CD-ROM .....	99
9.3.7.5	Career Services .....	99
9.3.7.6	Jahrestreffen .....	100
9.3.7.7	Kontakte zwischen Studierenden und Alumni .....	100
9.3.7.8	Weitere Leistungen .....	101
9.3.8	Finanzierung der Alumni-Vereinigung des Departments Information	101
9.3.8.1	Mitgliedsbeitrag .....	101
9.3.8.2	Dienstleistungen.....	102
9.3.8.3	Sponsoring .....	103
9.3.8.4	Spenden .....	104
10.	Fazit.....	105
	Literaturverzeichnis.....	109
	Anhang A .....	126
A1	Gespräch mit Timon Gehrhardt über die Alumni-Arbeit am Department Information der HAW Hamburg .....	126
A2	Alumni-Arbeit an der University of Houston (UH) .....	127
A2.1	Gesprächsleitfaden .....	127
A2.2	Interview mit Steve Hall über die Arbeit der Houston Alumni Organization (HAO) der University of Houston (UH) .....	128
A3	Telefongespräch mit Ralf Schlichting, Stabsabteilung Presse und Kommunikation der HAW Hamburg.....	134
	Anhang B .....	135
Anhang B1	Houston Alumni Organization, Organizational Chart .....	135
Anhang B2	Houston Alumni-Organization Staff .....	136
	Anhang C Fragebogen der Absolventen umfrage am Departments Information der HAW Hamburg .....	137
	Eidesstattliche Versicherung .....	ix

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Bereiche der Abteilung Hochschulentwicklung in den USA.....	49
Abbildung 2: Organigramm der Houston Alumni Organization .....	54
Abbildung 3: Möglichkeiten der zentralen und dezentralen Alumni-Bindung ..	67
Abbildung 4: Mögliche Organisationsstruktur bei einer Eingliederung in die Hochschule .....	69
Abbildung 5: Identifikation der Alumni mit der HAW Hamburg .....	77
Abbildung 6: Identifikation der Alumni mit dem Department Information.....	77
Abbildung 7: Nutzen durch ein Alumni-Netzwerk.....	78
Abbildung 8: gewünschte Leistungen einer Alumni-Organisation.....	79
Abbildung 9: Vergleich der Umfragen .....	85
Abbildung 10: mögliche Organisationsstruktur, eigene Darstellung .....	89
Abbildung 11: Organigramm der Houston Alumni Organization .....	135
Abbildung 12: Mitarbeiter der Houston Alumni Organization .....	136

## **Abkürzungen**

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
bzw.	beziehungsweise
CASE	Council of Advancement and Support of Education
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
etc.	et cetera
d.h.	das heißt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HAO	Houston Alumni Organization
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften
HIS	Hochschul-Informationssystem GmbH
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
Hrsg.	Herausgeber
NDR	Norddeutscher Rundfunk
S.	Seite

s. u.	siehe unten
u. a.	unter anderem
UH	University of Houston
URL	uniform resource locator
US	United States
USA	United States of America
u. U.	Unter Umständen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil

## **Einleitung**

### **Problemstellung**

Das 21. Jahrhunderts ist gekennzeichnet durch eine wissens- und dienstleistungsorientierte Gesellschaft (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 7). Parallel dazu hat der wirtschaftliche Konkurrenzdruck im Dienstleistungsbereich zugenommen; dies betrifft staatliche als auch private Bildungsstätten in Deutschland. Der ökonomische Wettbewerb der Hochschulen resultiert aus den immer begrenzteren Drittmitteln durch die hohe Verschuldung von Bund und Ländern ebenso wie einem Zuwachs an Marktteilnehmern, der auch durch die verstärkte globale Ausrichtung der Hochschulen entstanden ist. Dies führt dazu, dass unter den Hochschulen ein enormer Konkurrenzkampf herrscht um Förder- und Sponsorengelder, um qualifizierte Professoren und nicht zuletzt auch um Studenten (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003 S. 7). Aus dieser Situation heraus empfehlen verschiedene Hochschulreformkonzepte die Anwendung betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte auf das Hochschulsystem (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 7).

Besonders strategische Marketing-Ansätze werden als bedeutend angesehen, um sich auf dem Markt behaupten zu können. Absolventenarbeit als Instrument des Marketings an Hochschulen stellt in der aktuellen Diskussion eine wichtige Komponente dar, um Ehemalige an ihre Hochschule zu binden, womit sich attraktive Kooperations- und Finanzierungsmöglichkeiten für Hochschulen ergeben und die unmittelbare Leistungsdifferenzierung im Wettbewerb sichergestellt werden kann (vgl. THOMAS 2003, S.9).

### **Zielsetzung**

Ziel der Diplomarbeit ist es, die theoretischen Grundlagen der Absolventenbindung an Hochschulen und deren Relevanz in der heutigen gesellschaftlichen und ökonomischen Situation deutscher Bildungseinrichtungen aufzuzeigen. Daraus abgeleitet werden im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit Voraussetzungen und Bedingungen zur Umsetzung einer Alumni-Organisation am Department Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) zu entwickeln. Dabei werden Handlungsempfehlungen für die Organisation, die Finanzierung und die Umsetzung thematisiert.

## **Methodische Vorhergehensweise**

Der Aufbau dieser Diplomarbeit sieht eine Gliederung in zehn Kapitel vor, ergänzt durch einen Exkurs. Das erste Kapitel gibt einen Überblick über das deutsche Hochschulsystem und stellt aktuelle Rahmenbedingungen der Bildungseinrichtungen dar. Im zweiten Kapitel wird auf die Bedeutung des Marketings für Hochschulen eingegangen und dieses aus dem Dienstleistungs- und Non-Profit-Marketing hergeleitet. Im Folgenden dritten Kapitel dieser Arbeit werden zunächst die Begriffe Alumni-Arbeit und Alumni-Netzwerke als Teil des Hochschulmarketings konkretisiert und eingeordnet. Anschließend wird in Kapitel vier der Begriff des Alumni-Bindungs-Management eingeführt, der sich in die Theorie des Beziehungsmarketings einordnen lässt. Kapitel fünf diskutiert die Erklärungsansätze der Entstehung von Alumni-Netzwerken. Dabei wird auf die Motivation von Absolventen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen eingegangen und die Zweckdienlichkeit von Absolventenvereinen aus verschiedenen Perspektiven erläutert. Im sechsten Kapitel wird die Absolventenarbeit US-amerikanischer Hochschulen, die international als Vorreiter angesehen wird, beschrieben. Hier wird zunächst auf die dafür bestehenden Rahmenbedingungen, die Infrastruktur und die Förderpolitik sowie das Hochschulsystem eingegangen. In einem Exkurs wird zur Veranschaulichung die Alumni-Arbeit einer Hochschule in Texas/USA beschrieben. Grundlage dafür bildet ein Interview mit dem Leiter der Alumni-Organisation. Das siebte Kapitel stellt die Entwicklungs- und Organisationsstrukturen von Alumni-Netzwerken an deutschen Hochschulen dar. Eine Gegenüberstellung der Alumni-Bindung und der hochschulpolitischen Rahmenbedingungen in den Ländern USA und Deutschland wird in Kapitel acht vorgenommen. Aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen sollen in Kapitel neun Ideen für die Einführung einer Alumni-Organisation für das Studiendepartment Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) entwickelt werden. Es werden mögliche Schritte im Alumni-Management für einen systematischen Auf- und Ausbau einer Ehemaligen-Organisation beschrieben, die den Organisatoren als Orientierungshilfe dienen können. Auf Grund von Gesprächen mit Akteuren des Departments bzw. der HAW und eigenen Recherchen ist eine Analyse des momentanen Ist-Standes der Absolventenarbeit vorgenommen worden, ergänzt durch eine email-gestützte Befragung unter den bereits registrierten Alumni des Departments, die das Interesse an einem organisierten Alumni-

Netzwerk evaluieren sollte. Den Abschluss in Kapitel zehn der Diplomarbeit bildet das Fazit, in dem versucht wird, die wichtigsten Aspekte zusammen zu fassen und einen kritischen Blick auf das Thema zu werfen.

Grundlage für die theoretische Bearbeitung des Themas bilden u. a. Schriften über Alumni-Organisationen an Hochschulen, Veröffentlichung zur Hochschulentwicklung und Literatur zu Marketingtheorien und –strategien.

## **1. Hochschulen in Deutschland**

### **1.1 Definition der Hochschule**

Der Begriff Hochschule ist eine umfassende Bezeichnung für tertiäre Bildungsstätten. Im Sinne des Ministeriums für Bildung und Forschung werden zu den Hochschulen die Universitäten, die Pädagogischen Hochschulen, die Kunsthochschulen, die Fachhochschulen und die sonstigen Einrichtungen des Bildungswesens, die nach Landesrecht staatliche Hochschulen sind (§1), gezählt (vgl. HRG 2004).

Nach Rüttgers gelten Hochschulen als „die wichtigsten Vermittler wissenschaftlicher Kenntnisse und Methoden für eine Vielzahl hochqualifizierter Berufe“, weitergehend sorgen sie „[...] für eine internationale Anerkennung, Einbettung und Kommunikationsfähigkeit unseres Lehr- und Forschungssystems“ (RÜTTGERS 1997; zit. nach GERHARD 2004, S. 58).

Im engeren Sinne betreiben Hochschulen die Vermittlung von Lehre und Wissenschaft sowie die eigene Forschung (vgl. GERHARD 2004, S. 58). Als Studienabschluss wird ein akademischer Grad verliehen. Hochschulen sind in Deutschland als eigenständige juristische Personen staatlich anerkannt.

Neben den öffentlichen bzw. staatlichen Hochschulen bestehen auch private, nichtöffentliche Hochschulen, die zumeist von Gemeinden, Kirchen, Stiftungen oder Privatunternehmen getragen werden.

In dieser Diplomarbeit werden unter dem Begriff Hochschule jedoch nur öffentliche Lehrinrichtungen diskutiert, da die theoretischen Erkenntnisse der Arbeit auf das Department Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften angewandt werden sollen.

Universitäten, Bildungsstätten, Lehreinrichtungen, Lehrstätten und Hochschulen werden im Folgenden als sinnverwandte Wörter benutzt.

### **1.1.1 Fachhochschulen**

Der Wissenschaftsrat definiert Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Universities of Applied Sciences) als Hochschuleinrichtungen, die „[...] ihren eindeutigen und beherrschenden Schwerpunkt in ihrer anwendungsbezogenen Lehr- und Ausbildungsaufgabe haben“ (WISSENSCHAFTSRAT 1981, S. 6).

Es wird gezielt praxisorientiert für die Anforderungen im Beruf ausgebildet, z. B. in den Fachrichtungen Bauingenieurwesen, Maschinenbau, Elektrotechnik, Sozialpädagogik, Gestaltung oder Betriebswirtschaft (vgl. DAAD 2007).

Im Jahre 1999 wurde in Bologna unter 29 europäischen Ländern (heute sind es 45 Länder) eine Erklärung unterzeichnet, die die „Harmonisierung und Internationalisierung des europäischen Hochschulraumes“ (ETSCHHEIT 2005, S. 1) vorsieht. Detailliert wird im Kapitel 1.2.2 auf die Bologna-Erklärung eingegangen.

## **1.2 Die gegenwärtige Situation der Hochschulen**

Hochschulen sind in Deutschland dem ökonomischen Wettbewerb ausgesetzt, der durch unterschiedliche Faktoren hervorgerufen wird. Seit Ende der 1990er Jahre verschlechterte sich die Finanzlage der öffentlichen Haushalte, und die öffentlichen Mittel, die deutschen Hochschulen zur Verfügung stehen, wurden seither immer knapper (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S. 2).

„Angesichts rückläufiger Steuereinkünfte und leerer öffentlicher Kassen bei gleichzeitig wachsenden Verpflichtungen des Staates in einer alternden Gesellschaft ist eine bessere Finanzierung von Bildung und Wissenschaft nur durch Haushaltsentlastung in anderen Politikfeldern realisierbar“ (HRK 2005).

Daher fordert die Hochschulreformenkonferenz eine entschlossene Reformpolitik des Staates in den Bereichen der Sozialsysteme, der Steuergesetzgebung und des Arbeitsmarktes (vgl. HRK 2005).

### **1.2.1 Zur Finanzierung von Hochschulen**

Laut der Hochschulrektorenkonferenz von 2004 wurden jährlich knapp 20 Milliarden Euro den Hochschulen in Deutschland an Mitteln bereitgestellt. Eine Milliarde Euro (6 %) kommen aus dem privaten Sektor. Davon stammen etwa 800 Millionen Euro aus Forschungsaufträgen und Sponsoring und 200 Millionen Euro von Stiftungen, die in den Hochschulbereich mit einfließen (vgl. HRK 2004). Der Anteil der erzielten Einnahmen von ehemaligen Studierenden ist bei der Mehrzahl der Hochschulen bislang verschwindend gering. Nur wenige Hochschulen verfügen laut einer Studie zum Hochschulfundraising in Deutschland über professionelles Personal, das sich ausschließlich dem Einwerben privater Gelder widmet. Diese empirische Untersuchung erstellte 2003 das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), eine Einrichtung, die sich für Hochschulreformen einsetzt, gemeinsam mit DIE ZEIT und dem Deutschen Fundraising Verband (vgl. SPIEWAK 2005).

Die Hochschulfinanzstatistik belegt, dass in den Jahren 1980 bis 2001 die Ausgaben für die Lehre pro Studierendem um ein Sechstel rückläufig waren. Dieser Rückgang hat seither weiterhin zugenommen, da die Zahl der Studierenden um weitere 100.000 zugenommen hat, gleichzeitig aber die finanziellen Mittel zur Förderung von Hochschulen stagnieren oder gar rückläufig sind. In der Vergangenheit wurden allenfalls nominelle Steigerungen zugestanden, die unter den durch Preis- und Tarifentwicklung verursachten Kostensteigerungen lagen und nicht im Stande waren, mit der Entwicklung der Studierendenzahlen Schritt zu halten (vgl. HRK 2004).

Während die Mittelzuweisungen aus öffentlicher Hand rückläufig sind, ist ein Anstieg von Drittmitteln aus öffentlichen sowie privaten Quellen für die Hochschulforschung zu verzeichnen. In den Jahren von 1997 bis 2001 wurde eine Steigerung über 30 Prozent ausgemacht. Die Hochschulrektorenkonferenz rät, ein Konzept für ähnliche Finanzierungsmöglichkeiten der Lehre zu entwerfen, da diese im Gegensatz zu der Forschung fast ausschließlich aus öffentlichen Mitteln finanziert wird (vgl. HRK 2004).

## 1.2.2 Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren

Auch die Rahmenbedingungen für die deutsche Hochschullandschaft veränderten sich seit den 90er Jahren des 21. Jahrhunderts (vgl. DRUWE 2003, S. 2). Es kommt zu einer steigenden Zahl von Neugründungen privater Hochschulen und zunehmend wählen auch ausländische Hochschulen Deutschland als Studienstandort. Außerdem steigt die Zahl von Online- und Fernstudiengängen. Die Einführung von Studiengebühren in unterschiedlicher Höhe je Bundesland und Hochschule stellt sich als entscheidender Faktor der Wettbewerbsveränderung heraus (vgl. SCHNÜRIGER 2003, S. 22; HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 7), denn auf die Dauer werden sich daraus Marktstrukturen entwickeln. "Die Studenten könnten als zahlende Kunden darauf bestehen, dass die Studienangebote praxisorientierter und schneller studierbar sind" (ROGOWSKI; zit. nach NDR 2004). Ebenso hat die deutsche Wiedervereinigung in ganz Deutschland zu einer veränderten Situation auf dem Bildungs- und Hochschulmarkt geführt. An ostdeutschen Hochschulen mussten neue Marketingstrategien entwickelt werden, weil es eine große Abwanderung von Studierenden gab, die es zu binden galt. Aber auch westdeutsche Universitäten standen ungünstigen demographischen Entwicklungen, Einsparungen und einer wachsenden ausländischen Konkurrenz gegenüber (vgl. VOLZ 2003, S.7). Kommt es zu einem weiteren Anstieg der Studierendenzahlen, während die staatliche Finanzierung stagniert oder abnimmt, werden in Zukunft deutsche Hochschulen unter verschärften Wettbewerbsbedingungen und in einem gänzlich neuen Marktumfeld agieren müssen (vgl. HRK 2005; LOCHER 2004, S. 10).

Was vor einigen Jahren noch unumstritten war, nämlich Bildung gehöre zu den Aufgaben des Staates und somit die Finanzierung der Hochschulen, ist heute auf Grund der Wirtschaftslage politisch nicht mehr durchführbar. Die einst klare Trennung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ist Vergangenheit und auch Hochschulen müssen feststellen, „[...] dass sie ihre chronische finanzielle Unterausstattung nur durch eigene Aktivitäten halbwegs in den Griff bekommen“ (DRUWE 2003, S. 2). Es müssen Maßnahmen geschaffen werden, die das Engagement des Einzelnen sowie der privaten Wirtschaft fördern, denn ohne ihre Bereitschaft werden zukünftige Aufgaben nicht gelöst (vgl. HRK 2005).

Einen zusätzlichen Einfluss auf die nationale sowie internationale Wettbewerbssituation der Hochschulen in Deutschland bewirkt die Verabschiedung des Bologna-Prozesses von 1999. Die Bologna-Erklärung sieht vor, bis 2010 alle Studiengänge auf die international vergleichbaren, gestuften Abschlüsse Bachelor of Arts (BA) und Master of Arts (MA) nach angelsächsischem Vorbild umzustellen (vgl. ETSCHKEIT 2005, S. 1). Eine Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse umfasst das gleiche Credit Point-System. Künftig werden die gleiche Anzahl an Credit Points pro Semester in den europäischen Staaten vergeben, die die Vereinbarungen unterzeichnet haben. Dieses Verfahren soll das Studium planbarer machen, indem es in überschaubare Einheiten eingeteilt wird und so den Wechsel zwischen den Hochschulen auf internationaler Ebene erleichtert. Dadurch haben die Studierenden direkten sowie indirekten Einfluss auf das zukünftige Hochschulwesen. Durch die Bologna-Verabschiedung können Studierende einfacher als bisher ihre Leistungsnachweise an anderen Hochschulen anerkennen lassen und eine Abwanderung an andere Studienstandorte problemlos realisieren (vgl. RECKENFELDERBÄUMER/KIM 2006, S. 3). Unter dem Verlust von Studierenden könnte das Image der jeweiligen Hochschule leiden und auch die staatlichen Mittelzuweisungen würden gesenkt werden, da diese in Relation zu der Anzahl der Studierenden an einer Hochschule stehen. Weitergehend könnten auch existenzielle Nöte der Hochschule entstehen, wenn die Qualität der Lehre sowie der Forschung in der Öffentlichkeit angezweifelt werden (vgl. RECKENFELDERBÄUMER/KIM 2006, S. 3).

Durch die Entwicklung im Beschäftigungssystem, insbesondere die schlechte Lage auf dem Arbeitsmarkt, die sich auch auf das Erleben der Studienzeit niederschlägt, sowie die Anonymität an den meisten deutschen Hochschulen durch das für Studierende häufig empfundene Studieren an einer „Massenhochschule“ (vgl. HRK 1997), stellt die Hochschule immer weniger den Lebensmittelpunkt der Studierenden dar (vgl. THOMAS 2003, S. 18), der vielmehr in der Anbindung an Familie, Freizeit oder Arbeitsplatz besteht (vgl. HRK 1997). Diese Befunde stammen aus der 15. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks. Besonders ist eine Zunahme der Erwerbstätigkeit von Studierenden zu verzeichnen, die eine Verdrängung aus der Hochschule begründet. Arbeitsverhältnisse werden zunehmend lebensnotwendig für Studierende, z. B. durch die Abschaffung der Rentenversicherungsfreiheit für

Studierende (vgl. HRK 1997), jedoch geht dies auch mit der Reduzierung des zeitlichen Studienaufwandes einher, die zu einer geringeren Identifikation mit dem Studium und der Hochschule führt (vgl. THOMAS 2003, S. 20). Eine Umfrage des CHE unter ehemaligen Studierenden an deutschen Hochschulen ergab, dass etwa 40 Prozent von ihnen bereits während des Studiums innerlich gekündigt hatten aufgrund der Anonymität und der Massenabfertigung, die an den Lehrinstitutionen herrschen (vgl. SPIEWAK 2001, S. 4).

In der Konsequenz müssen Hochschulen ihre Sicht auf die potentiellen Interessenten umstellen und diese vermehrt als Kunden begreifen und dementsprechend kunden- und wettbewerbsorientiertes Handeln erlernen (vgl. RECKENFELDERBÄUME /KIM 2006, S. 4).

Vor diesen Hintergründen entwickeln deutsche Hochschulen systematisch ihre Marketingaktivitäten, wozu auch die steigende Bedeutung von Absolventenarbeit und Hochschulbindung zählen. Neben der Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit müssen Hochschulen bei der Beschaffung von Geldmitteln innovativ werden und durch gezielte Absolventenarbeit, Fundraising oder Sponsoring die knapper werdenden staatlichen Zuwendungen aufstocken (vgl. DRUWE 2003, S. 2). Ein neues, marktorientiertes Verhalten und eine stärkere Serviceorientierung der Hochschulen sind gefragt, um langfristig veränderten Rahmenbedingungen zu begegnen, da in Zukunft auf dem globalen Markt erhöhter Konkurrenzdruck um Studenten, Gelder und Professoren bestehen wird (vgl. LOCHER 2004, S. 10). In einer mehr als zwanzigjährigen Diskussion werden Studienreformen gefordert, die u. a. eine stärkere Profilbildung, Wettbewerbsorientierung und Differenzierung im Hochschulbereich zulassen (vgl. LOCHER 2004, S. 10). Diese Instrumente zur Profilierung und Legimitation drücken sich in der Etablierung des Hochschulmarketings aus, das mittlerweile nicht mehr aus den Tätigkeiten deutscher Universitäten wegzudenken ist (vgl. VOLZ 2003, S. 7). Studienabsolventen werden dabei als wichtige Zielgruppe für Marketingaktivitäten angesehen. Jedoch ist eine einfache und schnelle Einführung von Absolventenarbeit als Marketingstrategie unmöglich. Sie muss in eine Reform- und Gesamtentwicklungsstrategie eingepasst werden, die die Hochschule in Richtung einer Service-Institution ausbaut und professionalisiert und dafür die nötigen finanziellen Mittel sowie andere Ressourcen aufbringt (vgl. MEYER-GUCKEL 2001, S. 60).

Es ist nötig, dass sich Hochschulen verstärkt der Aufgabe stellen, sich mit ihren Angeboten zu profilieren und dabei auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen eingehen. Hochschulen sollten sich als Dienstleister auf den Gebieten Lehre und Forschung begreifen und ihre Nachfrager in den Mittelpunkt ihrer Arbeit rücken (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S. 2).

Die Hochschulrektorenkonferenz sprach 1997 in der Stellungnahme des 183. Plenums die Empfehlung gegenüber deutschen Hochschulen aus, die Intensivierung des Kontakts zu ihren Studienabsolventen zu fördern. Weiter heißt es, Hochschulen sollten sich angesichts des verstärkten Wettbewerbs untereinander wieder mehr als Verantwortungsgemeinschaft verstehen, denn nur auf diesem Wege könne eine Verbundenheit von Absolventen und Hochschule begünstigt werden. Die Identifikation des Einzelnen mit seiner Hochschule und allen der Hochschule zugehörigen Personen sei voraussetzend für die Bindung und somit auch für die Absolventenarbeit (vgl. HRK 1997). Die Konferenz rät zur Gründung von Absolventenvereinigungen an jeder Hochschule, „die als Netzwerke während des Studiums und nach dem Studium sowohl für die Hochschulen als auch für die Studierenden und Absolventen von Nutzen sind“ (HRK 1997). Die Hochschulrektorenkonferenz fordert daher von den Leitungsebenen der deutschen Hochschulen, sich „[...] vermehrt die Frage zu stellen, mit welchen Zielen und auf welchen Wegen sie den Kontakt zu ihren Absolventinnen und Absolventen aufrechterhalten bzw. verbessern können“ (HRK 1997).

Die dargestellten veränderten Rahmenbedingungen für deutsche Hochschulen sowie die immer geringer werdenden staatlichen Zuwendungen führen dazu, dass die Absolventenarbeit im Rahmen des Hochschulmarketings immer bedeutender und inzwischen intensiviert wird.

## **2. Hochschulen und Marketing**

Lange Zeit schienen die Begriffe Hochschule und Marketing unvereinbar, da der tertiäre Bildungssektor bisher ein staatliches Monopol hatte und daher nicht den Gesetzen der Marktwirtschaft unterlag (vgl. GERHARD 2004, S. 4). Der

zunehmende Wettbewerb, der Bologna-Prozess und die Hochschulreform (s. Kapitel 1) haben jedoch das Bewusstsein an deutschen Hochschulen grundsätzlich verändert: Hochschulen müssen sich in ihrem Handeln stärker an der Nachfrage orientieren. Parallel zu der hochschulpolitischen Entwicklung vor dem Hintergrund der sinkenden Hochschulfinanzierung entstand in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts der Begriff des Hochschulmarketings (vgl. GERHARD 2004, S. 47). Darunter wird die immer bedeutendere zielgerichtete Steuerung und Beeinflussung der Beziehung zur Umwelt durch die Hochschulleitung verstanden. Eine diskutierte Möglichkeit der langfristigen finanziellen Sicherung der Hochschulen ist die Entwicklung zu einer dienstleistungsorientierten Einrichtung, die durch ein strategisches Marketingmanagement geleitet werden müsse (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 12).

## **2.1 Der Marketingbegriff**

Unter Marketing werden grundsätzlich bestimmte Unternehmensaktivitäten verstanden, die zur zielgerichteten Marktbeeinflussung eingesetzt werden. Kotler und Bliemel geben eine sehr allgemeine Definition von Marketing: Marketing ist „[...] der Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, in dem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen“ (KOTLER/BLIEMEL 1999, S. 16).

Eine mehr auf die Unternehmung bedachte Definition liefert Meffert: „Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung [...]. Es ist dementsprechend die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden“ (MEFFERT 2000, S. 8).

Die strategischen Ziele im Marketing werden operativ durch bestimmte Marketing-Instrumente, dem Marketing-Mix, umgesetzt. Der Marketing-Mix ist ein marketingspezifischer Schlüsselbegriff und besteht aus produktpolitischen, preispolitischen, distributionspolitischen und kommunikationspolitischen

Instrumentarien, die in der Praxis auch unter den „4 P´s“ bekannt sind (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1999, S. 141).

Dabei sind grundlegende Instrumente die Produktpolitik, wozu die Ausgestaltungsmerkmale des angebotenen Produktes gehören einschließlich der Verpackung, des Markenimages, und Produktprogrammpolitik wie bestimmte Dienstleistungen (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1999, S. 143).

Zu der Preispolitik zählen Aspekte wie Preisbündelungen, Rabatte, Zahlungsmodalitäten etc. (vgl. GERHARD 2004, S.18). Der Preis sollte dem vom Käufer empfundenen Nutzwert entsprechen.

Die Distributionspolitik umfasst mögliche Absatzkanäle, um das Produkt den Abnehmern zugänglich zu machen. Dazu zählen der Standort, das Vertriebsgebiet, Inventar und Lager sowie der Transport (vgl. GERHARD 2004, S.18).

Die Kommunikationspolitik enthält Maßnahmen, um den Abnehmern das Produkt zu vermitteln und sie zum Kauf zu überzeugen (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1999, S. 144). Werbung, persönlicher Verkauf, Sales Promotion und Öffentlichkeitsarbeit sind u. a. als Instrumente geeignet.

Der Marketingbegriff lässt sich jedoch nicht problemlos auf Hochschulen anwenden. Auf Grund ihrer spezifischen Eigenschaften kann das Marketing an Hochschulen als besondere Form des Dienstleistungsmarketings bzw. des Non-Profit-Marketings angesehen werden, auf die im Folgenden eingegangen wird.

### **2.1.1 Dienstleistungsmarketing**

Eine ausführliche Definition des Dienstleistungsmarketingbegriffes liefern Meffert und Bruhn: „Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert. Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen“ (MEFFERT/BRUHN; zit. nach GERHARD 2004, S.19).

Dienstleistungsgüter sind aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften von materiellen Gütern zu unterscheiden, die ihre Vermarktung direkt beeinflussen. Sie sind gekennzeichnet durch ihre Immaterialität, sie sind nicht lager- und transportfähig und verzeichnen ein hohes Maß an Heterogenität (vgl. GERHARD 2004, S.19). Durch das Attribut der Immaterialität gegeben, findet der Verbrauch zu der Produktion parallel statt. So ist durch die Untrennbarkeit dieser beiden Faktoren die Anwesenheit des Abnehmers voraussetzend. Auf die Hochschule als Anbieter von Dienstleistungen bezogen ist die Lehrqualität von dem externen Faktor, dem Studierenden, wie auch von dem Lehrenden und dessen Methodik und didaktischen Materialien abhängig (vgl. SCHADE 2006, S. 7). Der externe Faktor wird in den Dienstleistungsprozess integriert. Es geht darum, die Qualität der Lehre durch die Abnehmer, die Studierenden, mitzubestimmen. Durch ihre eigenen Fähigkeiten, ihre Teilnahme und Beiträge in Lehrveranstaltungen sind sie für den Erfolg der Lehrqualität mitbedeutend. Des Weiteren beteiligen sich Studenten als studentische oder wissenschaftliche Hilfskräfte, und auch durch ihre eigenen wissenschaftlichen Arbeiten tragen sie zur Forschung bei und sind somit mitverantwortlich für die Forschungsqualität der Hochschule. Der Studierende wird in der Literatur aus diesen Erkenntnissen des Dienstleistungsmarketings auch als Co-Produzent der Hochschule angesehen (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S.8). Eine hohe Kundenbeteiligung ist also vorausgesetzt und führt somit zu einer Individualisierung der Dienstleistung.

In der Praxis bedeutet die Beteiligung der Studierenden eine hohe Heterogenität der Lehre, die somit nicht standardisierbar ist und daher erschwert einer Qualitätskontrolle unterzogen werden kann (vgl. GERHARD 2004, S.20).

Die Immaterialität führt bei den Abnehmern zur Verunsicherung, denn im Vorhinein ist die Qualität der Leistung nur schlecht messbar.

Übertragen auf die Wahl einer Hochschule oder eines bestimmten Studienfachs kann dies zu Verunsicherungen führen, da erst während des Studiums bzw. nach Abschluss des Studiums sich die Entscheidung als richtig oder falsch herausstellt. (vgl. SCHADE 2006, S. 7). Der Student ist bis dahin darauf angewiesen, der Hochschule in ihren Qualitäten und Fähigkeiten Vertrauen entgegenzubringen.

Die zeitliche Begrenztheit ist eine weitere Eigenschaft der Dienstleistung, die sich auf das Studium übertragen lässt, denn jedes Studium ist endlich, ob durch Abbruch oder das Abschließen des Studiums (vgl. SCHADE 2006, S. 7f.).

Die operative Ausgestaltung durch die „4 P´s“ des Produkt-Marketings zur Erreichung der Ziele kann für das Dienstleistungsmarketing um drei weitere „P´s“ ergänzt werden. Hinzu kommen die Instrumente Personen (People), eine physische Komponente (Physical Evidence) und der Prozess (Process).

Durch die Kompetenzen des Personals (Personen) können gegenüber den Wettbewerbern Vorteile entstehen (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1999, S. 719).

Genauso beachtet werden sollten neben der Mitarbeiterführung auch ein gutes Kundenzufriedenheits- und Beschwerdemanagement (vgl. GERHARD 2004, S.24). Für die Vermarktung von Dienstleistungen können außerdem physische Komponenten wichtig sein wie zum Beispiel ein besonderes Ambiente oder Transportmittel.

Zuletzt stehen variable Prozessgestaltungen zur Verfügung, die eventuell bei der Leistungserstellung beachtet werden sollten. Dazu gehören Aspekte wie Wartezeiten, Schnelligkeit und Lieferqualität (vgl. GERHARD 2004, S.24).

### **2.1.2 Non-Profit-Marketing**

Da Hochschulen trotz der Einführung der Studiengebühren weiterhin überwiegend durch Steuerabgaben und Drittmittel indirekt finanziert werden, können sie ihre Leistungen unentgeltlich anbieten. Das bedeutet, sie sind keine gewinnmaximierenden Unternehmen, sondern gehören zu den Non-Profit-Unternehmen (vgl. SCHADE 2006, S. 5f.). Dabei wird der Marketingbegriff jedoch nicht grundsätzlich neu definiert. Ziel des Non-Profit-Marketings ist die Bedarfsdeckung und die Verbesserung der Angebote wohltätiger, sozialer und kultureller Bereiche wie Politik, Kultur, Religion, Gesundheit, Wohlfahrt und Philanthropie sowie Ausbildung und Soziales (vgl. GERHARD 2004, S. 25).

Bildungseinrichtungen zählen zu den bedarfswirtschaftlichen Organisationen, jedoch ist eine Gewinnerzielung, die zum Beispiel aus Studiengebühren herrührt, durchaus zulässig. Gewöhnlich werden diese Einnahmen für die Verbesserung der Angebote eingesetzt (vgl. GERHARD 2004, S. 25).

Auch die Zielgruppen des Non-Profit-Marketings unterscheiden sich von denen der kommerziell orientierten Unternehmen. Eine wesentliche Gruppe sind

Sponsoren und Spender. Im Vordergrund steht die finanzielle Absicherung der Organisation. Daher ist das Marketing ausgerichtet auf die Ressourcengewinnung und das Erzielen von Spendeneinnahmen. Eine weitere fokussierte Gruppe beinhaltet Kunden oder Klienten, die denen der kommerziellen Anbieter ähneln und dementsprechend behandelt werden. Dazu gehören Empfänger, Mitglieder oder Benutzer. Für Hochschulen zählen zu dieser Zielgruppe Studierende, Professoren und Mitarbeiter. Jedoch müssen Hochschulen nicht nur ihre Klienten betrachten, sondern auch Bildungsbehörden und internationale Bildungsräte, da diese nach Gerhard auf die Universitätsstruktur und -organisation ebenso Einfluss nehmen (vgl. GERHARD 2004, S. 25) und den Bildungsauftrag definieren. Daher zählen zu einer weiteren anvisierten Gruppe der Non-Profit-Organisationen Regierungsbehörden, Räte und Vorstände sowie andere politische Ausschüsse, denen die Organisation Rechenschaftsberichte vorlegen muss.

Das Non-Profit-Marketing ist weitaus komplexer als das Produkt- oder Dienstleistungsmarketing in ökonomischen Märkten, da unterschiedlichste Zielgruppen und verschiedene Zielsetzungen bedacht werden müssen. Der Anspruch steigt im Umgang mit den einzelnen Zielgruppen und erfordert mehr Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Konzepten (vgl. GERHARD 2004, S. 26; SCHADE 2006, S. 6).

Dementsprechend muss auch der Marketing-Mix auf die Bedingungen im Non-Profit-Marketing angepasst werden. So kann die Preispolitik nicht einheitlich bestimmt werden, da für die unterschiedlichen Abnehmer die Leistungen häufig unterschiedliche Preise aufweisen. Manche Leistungen werden für bestimmte Abnehmer kostenlos oder vergünstigt angeboten. Ein Spender kann die Regelmäßigkeit oder die Höhe der Zuwendung selbst bestimmen (vgl. GERHARD 2004, S. 26).

Kotler und Bliemel beschreiben das Non-Profit-Marketing folgendermaßen: „Das wohlfahrtsbedachte Marketingkonzept besagt, daß die Aufgabe der Organisation darin besteht, die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Zielmärkte zu ermitteln und die gewünschten Befriedigungsmärkte wirkungsvoller und wirtschaftlicher anzubieten als die Konkurrenten, und zwar auf eine Weise, die die Lebensqualität der Gesellschaft bewahrt oder verbessert“ (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1995, S. 41).

### 2.1.3 Hochschulmarketing

Hochschulmarketing ist nach Trogele „[...] eine Führungsphilosophie, mit der die Hochschulleitung zukünftige Leistungsfelder gezielt nach eigenen Stärken und Schwächen auswählt, ihre Wettbewerbssituation festlegt und ein Marketingkonzept entwickelt, um selektierte Zielmärkte und deren Zielgruppen mit Leistungen der Universität zu bedienen“ (TROGELE 1997, S. 84).

Dieser Ansatz ist stark absatzorientiert. Jedoch muss, mit Blick auf die Ressourcenbeschaffung, zusätzlich in das strategische Marketing von Hochschulen das Akquirieren und Betreuen von Kooperationspartnern und Unterstützern einfließen. Die Aufgabe ist, diese systematisch zu binden und ihnen Angebote zu unterbreiten (vgl. ZECH 2002, S. 72).

Trogele ergänzt die Definition um die Aussage, das strategische Marketing sei als Führungsprozess Ausdruck systematischer und koordinierter Entscheidungsfindung bezüglich Zielgruppen, Märkten, organisatorischen Marketingausrichtungen und des Einsatzes der operativen Marketing-Instrumente bzw. des Marketing-Mixes (vgl. TROGELE 1997, S. 84).

Bei der Übertragung von Marketing auf das Hochschulsystem ist zu beachten, dass sich deutsche Hochschulen hauptsächlich in nicht-kommerziellen Märkten befinden. Sie stehen vielmehr in verschiedenen Austausch- und Transaktionsbeziehungen mit ihrer Umwelt in Verbindung, die bestimmt sind durch den Tausch immaterieller Güter (vgl. TROGELE 1995, S. 7). Der Absatz von Forschung und Lehre sowie das Angebot von internen und externen Dienstleistungen steht auf der einen Seite des Transaktionsprozesses, während auf der Beschaffungsseite die notwendige Nachfrage nach Finanzmitteln, akademischem und nicht-akademischem Personal sowie Studierenden besteht. Demnach stehen den zur Verfügung gestellten Leistungen nicht primär Geldströme gegenüber (vgl. TROGELE 1995, S. 7).

Die Finanzierung von Hochschulen findet auch heute noch weitestgehend indirekt durch Steuergelder statt. Auch nach Einführung der Studiengebühren in bisher sieben deutschen Bundesländern sollen die Gebühreneinnahmen lediglich zusätzliche Mittel der Hochschule darstellen, während die staatlichen Zuwendungen nicht gekürzt werden (vgl. MÜLLER/ZIEGELE/LANGER 2006, S. 3 ff.). Damit stellen Drittmittel weiterhin eine nur zusätzliche Einnahmequelle dar.

Nach dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) zählen zu den Handlungsfeldern des Hochschulmarketings die Marken- und Imagepolitik, das Student-Recruitment, Fundraising, die Preispolitik und das Alumni-Marketing (vgl. CHE 2007).

### **3. Der Begriff Alumni**

Studienabsolventen werden in den USA und zunehmend auch im deutschsprachigen Raum Alumni genannt. Der Begriff Alumnus, Plural Alumni, leitet sich aus dem lateinischen Verb alere ab, was ursprünglich bedeutet nähren, aufziehen, pflegen. Ein Alumnus ist die lateinische Bezeichnung für Pflegesohn, Zögling. Kirchliche Lehranstalten und Erziehungs-Institutionen, so genannte Alumnae unterstützten ihre Zöglinge neben Unterricht auch mit Speisungen und Unterkünften (vgl. DIE ZEIT 2005). Alumni werden dementsprechend genährt oder unterstützt.

In der heutigen Zeit werden Menschen, die einen Teil ihres Lebens an einer Schule oder Hochschule oder ähnlichen Bildungseinrichtung verbracht haben, als Alumni bezeichnet. Ende des 18. Jahrhunderts wurde der Begriff Alumni unter dieser Bedeutung in den USA geprägt. Man empfand den lateinischen Begriff als Überlieferer der Tradition (vgl. ZECH 2002, S. 19). Die männliche Bezeichnung ist der Alumnus. Für weibliche Absolventinnen wird die Form Alumna gebildet (vgl. ALUMNI-CLUBS.NET 2007).

#### **3.1 Der Begriff in dieser Diplomarbeit**

Allgemein kann der Begriff Alumni sowohl Studienabsolventen mit einem Studienabschluss als auch alle ehemaligen Studierenden einer Hochschule, umfassen. Oliver Figur, Vorstandsmitglied von alumni-clubs.net, wendet sich gegen die Übersetzung von Alumni mit Absolventen, da jeder Studierende ein zukünftiger Alumnus ist, denn die Bindung zwischen Hochschule und Studierenden beginne optimalerweise mit dem Studium (vgl. ZECH 2002, S. 20).

In dieser Arbeit wird der Alumni-Begriff umfassend und im Sinne einer Abgrenzung zu Studierenden verwendet. Aus der Studie zur

Hochschulbindung des Pilotprojektes zwischen dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und dem Lehrstuhl Marketing I der Universität Hannover lässt sich entnehmen, dass es Abbrecher bzw. Studienwechsler gibt, die eine ähnliche positive Bindung zu der Hochschule haben wie viele Examierte (vgl. LANGER/ZIEGELE 2001, S. 49).

Absolventen und Ehemalige werden in der vorliegenden Arbeit unter dem Begriff Alumni zusammengefasst. Darüber hinaus gehören auch Studierende sowie aktive und ehemalige Mitarbeiter der Hochschule zur Zielgruppe von Alumni-Netzwerken.

### **3.2 Alumni-Netzwerke als Teil des Hochschulmarketings**

Trogele definiert Absolventenvereine als „[...] eine kommunikative, von einer Hochschule initiierte und organisierte Vereinigung von Menschen, denen die Mitgliedschaft angetragen wird, mit dem allgemeinen Ziel der regelmäßigen, direkten Kontaktierung und der Aktivierung derselben“ (vgl. TROGELE 1997, S. 84).

Diese vorangehende Definition lässt jedoch Alumni-Netzwerke, die häufig in der Praxis auf Initiative von Absolventen entstanden sind, außer acht. Nach Trogele werden diese Vereinigungen nicht als Alumni-Netzwerke anerkannt, da in der vorangehenden Definition ausschließlich davon ausgegangen wird, dass die Hochschule die Entstehung solcher Netzwerke initiiert. Daher kann nach dieser Definition bei den durch Absolventen initiierten Organisationen nicht von dem Einsatz eines Marketing-Instruments der Hochschule ausgegangen werden, obwohl auch diese Art von Alumni-Netzwerken oder –Vereinigungen zu einer Bindung an die Hochschule beiträgt. So kann zum Beispiel die Mund-zu-Mund-Propaganda eine wesentliche Marketingrolle spielen. Im Sinne der genannten Definition soll im weiteren Verlauf von Alumni-Netzwerken die Rede sein, die von der Hochschule ins Leben gerufen wurden oder im Laufe der Zeit der Hochschule zu eigen gemacht wurden.

Absolventen-Netzwerke sind nicht mit Studentenvereinigungen oder Hochschulfördergemeinschaften gleichzusetzen. Ihre Hauptfunktion besteht vielmehr in „[...] der nachhaltigen institutionellen Einbindung und sozialen Vernetzung der ehemaligen Studierenden“ (VOGEL 2004, S. 6). Sie befassen sich mit der Rekrutierung der Absolventen und der Reaktivierung ihrer Verbundenheit, um sich für die Belange der Hochschule einzusetzen und diese

zu unterstützen, ebenso leisten sie die Vernetzung ehemaliger Studierender untereinander wie auch mit der Hochschule (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 29). Die Mitglieder solcher Netzwerke tragen zur Umsetzung der Ziele der Vereinigungen bei, die wiederum die Hochschulleitung in der Erfüllung der strategischen Universitätsziele unterstützen (vgl. TROGELE 1997, S. 84).

In der vorliegenden Arbeit werden für den Begriff Alumni-Netzwerk Synonyme wie Alumni-Clubs oder -Vereine sowie Kombinationen aus Absolventen-, Ehemaligen- und -netzwerken, -vereinen, -vereinigungen, -organisationen und -programmen verwendet.

Um ein funktionierendes Alumni-Netzwerk aufzubauen, wird mit dem Ansatz des Alumni-Bindungs-Managements versucht, eine strategische Beziehung mit den Absolventen einzugehen.

#### **4. Bindungsmanagement**

Im Folgenden wird auf das strategische Management von Alumni-Bindung eingegangen, das sich aus dem klassischen Marketing im Bereich der Kundenbindung ableitet.

##### **4.1 Kundenbindungsmanagement**

Hintergrund der Entstehung des Relationship-Marketings bzw. des Kundenbindungsmanagements ist die sich im Laufe der Zeit ändernde Kundenerwartung. Gewinnsteigerungen und ein Abgrenzen zu Wettbewerbern waren in den 1990er Jahren nicht mehr ohne weiteres praktikierbar, da die allgemeine, kundenübergreifende Bedürfniserfüllung überholt war und die Kunden zunehmend eine individuelle Behandlung erwarteten (vgl. DILLER 1996, S. 81).

In der Marketing-Theorie entstanden unterschiedliche Begriffe, um den Prozess des Beziehungsaufbaus und der langandauernden Bindung von Kunden an ein Unternehmen zu bezeichnen. Die Begriffe reichen von

Beziehungs-, Relationship-, und Dialogmarketing bzw. -management bis hin zum Kundenbindungsmanagement.

Das Marketing im Bereich der Kundenbindung konzentriert sich, im Gegensatz zum klassischen Transaktionsmarketing, welches lediglich die Akquisition von Kunden fokussiert, auf die Gestaltung von langfristigen Beziehungen sowie auf die Entwicklung und Optimierung bestehender Kundenbeziehungen (vgl. LANGER 2006, S. 7). Mit einer strategischen Kundenbindung verfolgt das Unternehmen die Ziele Existenzsicherung, Unternehmenswachstum und eine direkte Gewinn- bzw. Rentabilitätssteigerung (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 17).

Diller und Müllner definieren Beziehungsmanagement als „[...] Versuch, durch sorgfältige Analyse der Beziehungsstrukturen, -profile und -perspektiven mit verschiedensten Partnern aus dem gesamten Umfeld eines Unternehmens eine strategisch orientierte, auf spezifische Beziehungsziele hin ausgerichtete ‚Außenpolitik‘ zu entwerfen, die u. U. sogar Wettbewerbsvorteile durch größere Nähe zu diesen Partnern und Teilhabe am Netzwerk aller Partner verschafft“ (DILLER/MÜLLNER 1997, S. 6).

Das Beziehungsmanagement kann auf das Management von Hochschulen gegenüber Alumni-Netzwerken angewandt und als Alumni-Bindungs-Management bezeichnet werden.

## **4.2 Alumni-Bindungs-Management**

Zech bemüht sich um eine Übertragung der Definition von Beziehungsmanagement von Diller und Müllner auf Hochschulen und ihre Alumni-Arbeit:

„Alumni-Bindungs-Management ist der Versuch, durch sorgfältige Analysen der Beziehungsstrukturen, -profile und -perspektiven mit Studierenden innerhalb einer Universität und Alumni im gesamten universitären Umfeld eine strategisch orientierte, auf spezifische Beziehungsziele hin ausgerichtete Politik zu entwerfen, die Vorteile im Hochschulwettbewerb durch größere Nähe zu diesen Partnern und Teilhabe an ihrem Netzwerk verschafft“ (ZECH 2002, S. 85). Des Weiteren können zum Alumni-Bindungs-Management zielgerichtete Aktivitäten gezählt werden, die zur Verbesserung der Transaktion mit der

Zielgruppe führen auf der Grundlage von Vertrauen, positiver Gesinnung und Bindungsbereitschaft der Ehemaligen.

Aus dem Relationship-Marketing lassen sich Instrumente für das Management von Alumni-Netzwerken ableiten, die für die Gestaltung der Aufgaben und Leistungen der Alumni-Organisationen einen theoretischen Rahmen bilden. Sie werden als die „6i“ des Relationship-Marketings bezeichnet. Diese Instrumente dienen der Reduzierung der bei Dienstleistungsgütern bestehenden Unsicherheit und dem Aufbau einer langfristigen Vertrauensbeziehung zwischen Hochschule und den Mitgliedern einer Alumni-Organisation (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 17 f.; LANGER 2006, S. 9).

Intention einer einzigartigen Alumni-Beziehung: Erfolgreiches Alumni-Bindungs-Management setzt ein Bestreben nach einer gesunden Beziehung aller Akteure sowie ein hohes Maß an Engagement voraus.

Individuelle Ausgestaltung der Alumni-Beziehung: die Individualität gegenüber Alumni ist bedeutsam. Individuelle Beziehungen zu Alumni lassen sich gestalten durch verschiedene Angebote für unterschiedliche Gruppen von Alumni bis hin zu einer direkten Ansprache und Betreuung der Ehemaligen.

Information über die Alumni: um die Alumni-Beziehungen individuell zu gestalten, sind möglichst umfassende Informationen über die Alumni nötig. Diese sollten gewonnen, gespeichert und ausgewertet werden.

Interaktionen mit den Alumni: die Förderung und Steuerung der Kommunikation mit den Ehemaligen ist voraussetzend für das erfolgreiche Alumni-Management.

Integration der Alumni: ohne die Integration und Beteiligung von Alumni in die Organisationsstruktur und -prozesse ist die Alumni-Arbeit nicht denkbar.

Investition in die Alumni-Beziehung: Alumni-Management bzw. -Marketing ist nicht ohne finanzielle Aufwendungen zu realisieren. Allerdings fließen die Kosten in die Ausgestaltung und Verbesserung der Alumni-Beziehungen und

damit in die Zukunft der Alumni-Organisation und der Hochschule (vgl. LANGER 2006 S. 8 f.).

### **4.3 Hochschulbindung**

#### **4.3.1 Die Studie zur Hochschulbindung**

Mit der Frage, was Hochschulbindung bedeutet und wie mit dieser Aufgabe umgegangen werden kann, hat sich der 2001 veröffentlichte „Abschlussbericht Kooperationsprojekt Hochschulbindung“, ein Pilotprojekt zwischen dem CHE und dem Lehrstuhl Marketing I der Universität Hannover, befasst (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S.1). Es wurden Determinanten erarbeitet, die für die Entstehung von Hochschulbindung, die auch über das Studium hinausgeht, bestimmend sind. Die Ergebnisse können einen geeigneten Ansatz für ein Alumni-Bindungs-Management darstellen.

Die Erkenntnisse des Relationship-Marketings sowie Arbeiten aus der Studienabbruchforschung lassen sich als Basis bei der Entwicklung des Modells der Hochschulbindung darstellen (vgl. LANGER 2002, S. 25).

Anhand einer Stichprobe von fünf Fachhochschulen und zwei Universitäten wurden über 1.700 Exmatrikulierte des Sommersemesters 1998 und des Wintersemesters 1998/1999 befragt.

##### **4.3.1.1 Ergebnisse der Studie**

Neben Ergebnissen über Weiterempfehlungen und Wiederwahlbereitschaft, die zu den allgemeinen Aussagen über Hochschulbindung zählen, kam es auch zu Berichten über die Bindung von Alumni wie die Beitrittsbereitschaft zu Ehemaligenvereinen und das Halten von Kontakten. Es wurde bestätigt, dass die bereits mehrfach diskutierten Ansätze des Relationship-Marketings auch auf die Alumni-Bindung zutreffen (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S. 62).

Insgesamt werden an dieser Stelle zwei wesentliche Schlüsse für die Ehemaligen-Arbeit an Hochschulen aus den Ergebnissen der dreijährigen Studie hervorgehoben.

Zum einen wurde festgestellt, dass die Bereitschaft, eine weiterführende Beziehung zur Hochschule einzugehen, sich aus der Qualität der Lehre, dem Commitment und der Integration in die akademische Einrichtung zusammensetzt. Um diese Determinanten umzusetzen, müssen bereits während des Studiums entsprechende Maßnahmen vollzogen werden (vgl. LANGER/ZIEGELE 2001, S. 46).

#### **4.3.1.1.1      Emotionales Commitment**

Emotionales Commitment bedeutet die (Selbst-)Verpflichtung einer Person, z. B. des Studierenden gegenüber einem Bezugsobjekt wie einer Hochschule, einem Fachbereich oder einzelnen Lehrenden, und ist ausschlaggebend für die Aufrechterhaltung von Beziehungen (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S. 23). Zu unterscheiden sind das emotionale Commitment und das rationale Commitment. Beim letzteren führen vernunftmäßige Überlegungen zu erzwungener Bindung, z. B. um durch Hochschulwechsel entstehende Kosten zu vermeiden. Demgegenüber sind im emotionalen Commitment Gefühle wie Stolz und Zugehörigkeit die Basis für die Aufrechterhaltung einer Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden.

#### **4.3.1.1.2      Integration in das akademische System**

Die Integration in das akademische System nimmt positiven Einfluss auf das Commitment der Studierenden. Sie erfolgt über die regelmäßige Teilnahme an zusätzlichen Aktivitäten (extracurricularen Veranstaltungen) der Hochschule, regelmäßige Teilnahme an eigeninitiierten studentischen Arbeitsgruppen, Engagement in studentischen Gremien der Hochschule sowie regelmäßige Gespräche mit Lehrenden (vgl. LANGER/ZIEGELE 2001, S. 48).

#### **4.3.1.1.3      Qualität der Lehre**

Die Zufriedenheit mit der Lehrqualität ist eine wesentliche Determinante der Bindung von Alumni. Die Operatoren der Lehrqualität sind die Lehrangebote des Studienfachs, die Betreuung, die Prüfungen, die Dienstleistungen, die Kompetenz des Lehrpersonals, die Infrastruktur sowie die Freizeit- und Erholungsangebote. (vgl. LANGER/ZIEGELE 2001, S. 48).

#### **4.3.1.1.4 Der Typus „ungebundener Examinierter“**

Als zweite Schlussfolgerung wird genannt, dass man rund 35 Prozent der Absolventen unter die Erscheinungsform des ungebundenen Examinierten einordnen kann. Diese Gruppe ist ähnlich negativ zur Hochschule eingestellt wie Abbrecher und Wechsler (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S. 63) und somit für die Absolventenarbeit nicht zugänglich. Die geringe Bereitschaft, einem Ehemaligenverein beizutreten, hat ihren Ursprung bereits in der Studienphase. Daraus geht erneut die Bedeutung eines schon während des Studiums effektiven Alumni-Bindungs-Managements hervor.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Hochschulen bzw. der Alumni sehr unterschiedlich ausfallen können, sei es durch die individuelle Bindungsbereitschaft oder die Alumni- bzw. Fachkultur. Bisher nicht ausreichend erforscht sind die Bedingungen und Bedürfnisse, die ausschlaggebend sind für eine optimale Gestaltung von Leistungen und Gegenleistungen (vgl. TUTT 2001, S. 45)

Im nächsten Kapitel wird die Fragestellung behandelt, warum es vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Lage der Hochschulen zu einer vermehrten Bildung von Alumni-Organisationen kommt, bzw. was Absolventen dazu bewegt, ihre Hochschule und ein entsprechendes Alumni-Netzwerk zu unterstützen.

### **5. Erklärungsansätze der Entwicklung von Alumni-Arbeit**

Erklärungsansätze für den Boom bei Neugründungen von Alumni-Organisationen auf Lehrstuhl-, Fakultäts- und Hochschulebene in den letzten Jahren geben die Bedürfnisse der Interessengruppen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen sowie die Technologieentwicklung (vgl. ZECH 2002, S. 57).

Das Anwachsen der Alumni-Organisationen vollzog sich zeitgleich zu der Weiterentwicklung der Internettechnologie. Durch den großen elektronischen Fortschritt und dessen neue Möglichkeiten ist die Aufrechterhaltung von Kontakten um vieles einfacher geworden. „Durch die Einbeziehung des zeit-

und raum-ungebundenen Mediums können sich soziale Netzwerke mit vorher ungeahnter Reichweite und Dynamik entwickeln“ (ZECH 2002, S. 57). So ist zum Beispiel ein effizienter und einfacher Informationsaustausch über virtuelle Diskussionsplattformen möglich.

Im Folgenden wird zunächst auf den Begriff des Social Capital eingegangen, einen theoretischen Erklärungsansatz für die Funktion von Alumni-Netzwerken. Anschließend sollen die Bedürfnisse der Alumni vor dem Hintergrund der sich ändernden sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen untersucht werden. Daraufhin wird die Zweckerfüllung der Alumni-Organisationen für die Unterstützung ihrer Hochschulen betrachtet. Zudem sollen die Nutzenpotentiale für die Mitglieder eines Alumni-Netzwerkes dargestellt und eingeordnet werden.

## **5.1 Social Capital in sozialen Netzwerken**

Einen Erklärungsansatz für das Funktionieren von sozialen Netzwerken liefert die Theorie des Social Capital. Dieser Ansatz ist eine über die Betrachtung von Netzwerken hinausgehende Theorie. Er stellt eine Verbindung zwischen Netzwerk- und Kapitaltheorie dar (vgl. DEINDL 2005, S. 2), die in dieser Arbeit jedoch nicht näher erläutert wird, da sie für das Thema der Diplomarbeit nicht relevant ist.

Durch die Einbindung in soziale Netzwerke entsteht soziales Kapital, das eine Ressource für das Netzwerk bildet. Dabei ist diese Ressource kein physisches Element, sondern liegt vielmehr in der Beziehung der Akteure untereinander. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe erleichtert bzw. ermöglicht den Mitgliedern bestimmte Handlungen innerhalb sozialer Strukturen (vgl. DEINDL 2005, S. 2 f.; COLEMAN 1988, S. 98f.). So besitzt die Ressource einen prozesshaften Charakter, da Ziele erreicht werden, die ohne das Social Capital nicht erreichbar wären. Je mehr eine Abhängigkeit von Personen untereinander besteht, desto mehr gewinnt das Social Capital an Bedeutung (vgl. COLEMAN 1988, S. 98 f.).

Der Gewinn respektive der entstehende Nutzen eines Netzwerkes ist abhängig von der Größe und der Art der Beziehungen, die als stark oder schwach eingeordnet werden können. In der Literatur wird davon ausgegangen, dass

geschlossene Netzwerke starke Beziehungen wie Freundschaften oder familiäre Bezüge beinhalten, während offene Netzwerke, wie sie zum Beispiel in Vereinsstrukturen vorzufinden sind, eher von schwachen Beziehungen geprägt sind (vgl. DEINDL 2005, S. 2)

Im Kontext der aktuellen hochschulpolitischen Situation liegt die Verbindung zu der soziologischen Theorie nahe. Durch veränderte Bedingungen sind die einzelnen Einheiten, Hochschule, Ehemalige und Studenten zunehmend auf Hilfe von anderen bzw. auf Unterstützung untereinander angewiesen. So schafft zum Beispiel die Mitgliedschaft in Vereinen Beziehungen, durch die der Einzelne von fremdem Wissen und anderen Sichtweisen profitieren kann (vgl. DEINDL 2005, S. 3). In der Gruppe hat der Einzelne die Möglichkeit, Hilfestellung zu leisten mit der Sicherheit, in Zukunft davon profitieren zu können (vgl. COLEMAN 1988, S. 116; DEINDL 2005, S. 4), denn es entsteht ein Geflecht aus Erwartung und Verpflichtung, das eine Gegenleistung beinhaltet - sei es nur in Form von Anerkennung. Coleman drückt den Anreiz, in eine Gruppe zu investieren, so aus: „[...] there is no suboptimal investment [...] because those who invest in it are able to capture the benefits of their investment“ (COLEMAN 1988, S. 116).

## **5.2 Voraussetzungen für die Funktion von Alumni-Netzwerken**

Es gilt, die Voraussetzungen für das Engagement in Alumni-Netzwerken näher zu beleuchten. Dabei stellt sich die Frage, was Absolventen dazu bewegt, ihre ehemalige Hochschule durch ihre Hilfe zu unterstützen und ihre Position im Wettbewerb zwischen den Hochschulen zu stärken.

Diese Unterstützung entspricht vielen Alumni-Organisationen aus ihrem Selbstverständnis heraus (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 8f.). Bei dieser Einstellung treten Parallelen zu einem Konzept aus dem Relationship Marketing auf, dem Discretionary Collaborative Behavior (DCB). Seine Wurzeln hat das DCB im Business-to-Business-Marketing, bei dem das Management der Pflege von Beziehungen zwischen Marktpartnern von Bedeutung ist. Es wurden bei Käufern und Verkäufern Handlungsweisen festgestellt, die über die von ihnen erwarteten Verhaltensrollen hinaus gingen (vgl. LANGER 2006, S.7).

Discretionary Collaborative Behavior wird wie folgt von Heckman und Gusky definiert: „Discretionary Collaborative Behavior has been defined as a behavior preformed by a customer in order to help a vendor, company or institution, which contributes to the effective functioning of the relationship, which is outside formal contractual obligations, and is preformed without expectation of direct reward” (HECKMAN/GUSKEY 1998, S. 98).

Heckman und Guskey haben aus einer empirischen Studie Faktoren abgeleitet, die materielle sowie immaterielle Unterstützung der Hochschule bedingen. Wesentliche Faktoren sind hierbei die Zufriedenheit mit der Ausbildung, die Identifikation mit der Hochschule und persönliche Attribute wie u. a. der Wohnsitz oder das Alter (vgl. HECKMAN/GUSKEY 1998, S. 98).

Unterstützen Absolventen ihre Hochschule und erwarten im Gegenzug dazu keine direkte Gegenleistung, liegen ähnliche Tendenzen vor wie in der Definition des Discretionary Collaborative Behavior zwischen Käufern und Verkäufern. DCB findet sich in dem Verhalten der Absolventen wieder, wenn diese die Hochschule finanziell oder ideell unterstützen (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 9).

Um also die Möglichkeiten der Unterstützung durch Absolventen auszuschöpfen, ist die Hochschule herausgefordert, die Zufriedenheit mit der Ausbildung und die Identifikation durch bestimmte Gestaltung des Studiums zu fördern sowie strategisches Marketing in die Hochschulaktivitäten mit einzubeziehen (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 10).

Jedoch wird in der Fachliteratur darauf hingewiesen, dass die Qualität der Lehre bzw. der Ausbildung sowie die Identifikation mit der Hochschule nicht automatisch zu einem Discretionary Collaborative Behavior der Absolventen und damit zu funktionierenden Alumni-Netzwerken führen. Alumni sind keine Mäzene, die aus altruistischen Gründen die Hochschule unterstützen (vgl. SPIEWAK 2001a, S. 3). Vielmehr muss auch für die Alumni diese Beziehung auf lange Sicht die Nutzen bringen, die für ihr Engagement und DCB ausschlaggebend sind. Es geht darum, die Bedürfnisse der Universität mit den Interessen der Mitglieder des Alumni-Netzwerkes zu verbinden und abzustimmen (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 11; SPIEWAK 2001a, S. 3).

Gelingt es einer Hochschule, Social Capital durch multiplexe Beziehungen zu ihren Ehemaligen zu generieren und dadurch ein Discretionary Collaborative Behavior zu aktivieren, kann ein Alumni-Netzwerk als Marketing-Instrument funktionieren und der Hochschule bei der Erreichung von Zielen hilfreich sein, die sonst nur schwer realisierbar wären.

### **5.3 Bedürfnisse der Alumni**

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels hin zu Globalisierung und internationalem Wettbewerb wächst der Wunsch des einzelnen nach Kontinuität, persönlichen Beziehungen und Netzwerken. Anstelle von beruflicher Verwirklichung gefährden diese neuen Rahmenbedingungen Arbeits- und Ausbildungsplätze und vollziehen einen Wandel in der Arbeitswelt (vgl. ZECH 2002, S. 59). Die Notwendigkeit fortlaufender beruflicher Weiterbildung und Orientierung sowie Flexibilität wird für Berufstätige mehr und mehr zur Realität. Lebenslanges Lernen gilt hierbei als Stichwort. Das erworbene Wissen aus dem Studium reicht nicht mehr für das Berufsleben aus. Wer gute Berufschancen haben möchte, muss sich stets weiterqualifizieren (vgl. MICHAELIS 2001, S. 40).

Arbeitslosigkeit gleich nach einem abgeschlossenen Studium und die Entwicklungen im Beschäftigtensystem, die starken fachspezifischen Schwankungen bei dem Bedarf an Akademikern, lösen bei Studierenden sowie Absolventen Unbehagen aus (vgl. THOMAS 2003, S. 18). Es werden zunehmend Fähigkeiten wie Flexibilität, Teamgeist sowie weitere soziale Kompetenzen gefordert, die einem Bedeutungszuwachs von Bildung und Qualifikationen entsprechen, dem die bisherigen Aus- und Weiterbildungsstrukturen nicht mehr genügen.

Die Bedürfnisse der Absolventen wurden in der Bochumer Alumni-Studie im Jahr 2000 ermittelt und ergänzen bzw. decken sich mit den Ergebnissen der Absolventenbefragung der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS), die die Erwartungen an Alumni-Netzwerke erforschte (s. Kapitel 7.1). Befragt wurden 20 Vorstandsmitglieder von Alumni-Organisationen, die die Netzwerke mit aufgebaut haben. Hier die wichtigsten Aussagen:

- die Gründung von Alumni-Organisationen dient vor allem der Aufrechterhaltung von Kontakten zu ehemaligen Kommilitonen, auch bei räumlicher Entfernung
- die Gründung von Alumni-Organisationen soll die Wechselwirkung zwischen Theorie und Praxis fördern
- durch die Gründung von Alumni-Organisationen sollen berufliche Interessen und Neuorientierungen besser realisiert werden

(vgl. ZECH 2002, S. 58f.).

## **5.4 Nutzenpotentiale von Alumni-Netzwerken**

Im Folgenden sollen die einem Alumni-Netzwerk innewohnenden Nutzenpotentiale für seine Beteiligten, insbesondere für seine maßgeblichen Gruppen, die Absolventen und die Hochschule, dargestellt und klassifiziert werden.

### **5.4.1 Nutzenpotentiale für Alumni**

Alumni-Netzwerke haben für ihre Mitglieder Zweckdienlichkeit, die sich u. a. zusammensetzt aus einem Produktnutzen, einem Nutzen durch produktbegleitende Dienstleistungen und einem Imagenutzen (vgl. HOLTSCHEIDT/PRILLER 2003, S. 18).

#### **5.4.1.1 Produktnutzen**

Der Produktnutzen zeichnet sich in Ehemaligen-Netzwerken für Alumni durch das Social Capital aus (s. Kapitel 5.1) (vgl. HOLTSCHEIDT/PRILLER 2003, S. 18). Dabei bestehen drei Grundformen: Verpflichtungen und Erwartungen, Informationskanäle und Normen und Sanktionen.

Auf Basis gemeinsamer Werte und gegenseitigen Vertrauens entsteht in gut funktionierenden Alumni-Netzwerken die Bildung eines Erwartungs- und Verpflichtungsgeflechtes. Durch das Geflecht von Beziehungen ist der Alumnus in der Lage, über das Netzwerk zum Beispiel Unterstützung oder Hilfe zu erhalten (vgl. HOLTSCHEIDT/PRILLER 2003, S. 19). Durch gute Kontakte stehen Alumni in multiplexen Beziehungen zueinander, was den gewünschten Nutzen befriedigt und zum Entstehen von Social Capital führt. Die

Beziehungen können hilfreich sein für das Knüpfen beruflicher Kontakte, die für eine Karriere als nützlich angesehen werden (vgl. VOLZ 2003, S. 7).

Alumni-Netzwerke sind zudem auch als Informationskanäle eine wichtige Form des Social Capital. Zum einen werden Absolventen über Entwicklungen und Neuerungen ihrer ehemaligen Hochschule informiert. Zum anderen stellen die Netzwerke eine Recherchequelle dar, Alumni profitieren von stets aktuellen Erkenntnissen aus der Wissenschaft und auch der praktische Austausch ist gewährleistet (vgl. FACHHOCHSCHULE KÖLN 2007; HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 19). Zudem können Themenveranstaltungen und Ehemaligentreffen als Forum des Austauschs genutzt, Erfahrungen und Informationen gewechselt werden.

Normen sind eine weitere Form des Social Capital. Durch das Wahren von Gemeinschaftsinteressen wirken sie systemstabilisierend. Besonders in geschlossenen Netzwerken kann durch das Verhängen von Sanktionen oder Belohnungen ein „sozialer Druck“ ausgelöst werden, der einen Missbrauch des Netzwerkes einschränkt. Bei Missachten der Normen kann es beispielsweise zum Ausschluss aus dem Netzwerk kommen. Durch eine homogene Mitgliederstruktur entsteht eine Geschlossenheit des Netzwerkes, da hier die Interessen der Mitglieder weitestgehend einheitlich sind und auf eine gemeinsame Wertebasis zurückgegriffen werden kann. Dadurch wird das Vertrauen untereinander gestärkt. Für die Einhaltung der Normen sollten Vereinbarungen über die Auslegung existieren, um das Social Capital nicht zu gefährden (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 20).

#### **5.4.1.2 Dienstleistungsangebote**

Verschiedenste Arten von Dienstleistungsangeboten können unterschiedliche Nutzenpotentiale aufweisen. Netzwerk-Mitglieder können diese Dienstleistungen der Universität in Anspruch nehmen. Leistungen wie die Bibliotheksbenutzung, das Sportprogramm der Hochschule oder eine lebenslang gebrauchsfähige E-Mail-Adresse sind exemplarisch für Alumni-Vereine. Aber auch gesellschaftliche Veranstaltungen wie Regionaltreffen und der Home Coming Day gehören zu den gängigen Leistungen der Alumni-Organisationen (vgl. THOMAS 2003, S. 25).

Ehemaligenvereinigungen können dem einzelnen Mitglied als Ansprechpartner bei der Suche nach einer Arbeitstelle und bei Karrierefragen behilflich sein. Vor

allem aus Seminar- und Workshopangeboten sowie der Möglichkeit der verbilligten Online-Recherche können Alumni einen großen Nutzen für das Berufsleben ziehen (vgl. AGN 2004, S. 121).

#### **5.4.1.3 Image**

Indirekt können Alumni Nutzen aus dem Ruf ihrer ehemaligen Universität ziehen. Berufschancen werden erhöht durch das positive Image der Hochschule, das auch die Reputation des Alumnus verbessert. Durch die Mitgliedschaft in einer Alumni-Vereinigung kann auch langfristig Nutzen aus dem Image der Hochschule gezogen werden, da eine lebenslange Verbindung zur Hochschule dokumentiert werden kann (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 22).

Jedoch stehen den Nutzenpotentialen durch Alumni-Netzwerke auch Kostenelemente entgegen. Es wird von monetären Kosten, Zeitkosten, Energie und psychischem Aufwand für die Mitglieder berichtet. Die Kosten sind sowohl von der einzelnen Ehemaligenvereinigung als auch von den Mitgliedern abhängig. Auf die Mitgliedskosten als Hemmnis wird im Kapitel 5.5 näher eingegangen. Insgesamt ist für die erfolgreiche Ehemaligen-Arbeit entscheidend, dass die Kostenfaktoren durch den positiven Nutzen eines funktionierenden Absolventen-Netzwerkes dominiert werden.

#### **5.4.2 Nutzenpotentiale für Hochschulen**

Neben der Zweckerfüllung für Mitglieder entsteht auch für die Hochschule ein Nutzen durch die Alumni-Vereinigung. Hierbei handelt es sich jedoch zumeist um einen indirekten Nutzen, der durch die freiwillige Unterstützung (Discretionary Collaborative Behavior) (s. Kapitel 5.2) des Alumnus über das Absolventen-Netzwerk aktiviert wird (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 23). Der Nutzen kann dabei materieller oder auch immaterieller Art sein.

##### **5.4.2.1 Immaterielle Unterstützung**

Immaterieller Nutzen liegt in der Kooperation zwischen Hochschule und Alumni begründet und kann zur Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule beitragen. Die

Unterstützung ist vielseitig und kann aufgliedert werden in drei Hauptgruppen: Mitgestaltung der Hochschulentwicklung, Steigerung der Zufriedenheit der Studenten und Imageförderung der Hochschule (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 25).

Immaterielle Nutzenpotentiale ergeben sich aus der gesellschaftlichen Stellung der Abgänger. Sie werden Führungskräfte und Entscheidungsträger, was bedeutet, sie verfügen über großen Einfluss auf zukünftige gesellschaftliche, politische und ökonomische Entwicklungen (vgl. VOLZ 2003, S. 7). Sie gelten als Bindeglied zwischen Universität, Öffentlichkeit sowie Wirtschaft und können Brücken zwischen der Hochschule und der Praxis bilden (vgl. AGN 2004, S. 121). Der Austausch zwischen Lehre und Praxis kann in die Weiterentwicklung des Studienkonzeptes einfließen, was zu einer Imageverbesserung der Hochschule führen kann und die Zufriedenheit der Studenten fördert (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 26). Durch Einbindungsmöglichkeiten der Alumni in den Hochschulbetrieb lassen sich Anwendungsprobleme, Verbesserungsvorschläge und Leistungswünsche in die Lehre mit einbringen. Durch Rückkopplungseffekte aus den Berufserfahrungen der Ehemaligen kann ein Beitrag zur Studien- und Hochschulreform geleistet werden (vgl. HRK 1997). Kooperationen zwischen der Bildungseinrichtung und Unternehmen bringen beiden Seiten Vorteile: Alumni können für Gastvorträge oder Seminare in das Hochschulsystem oder als Mentoren für Studenten integriert werden. Über die Netzwerke können Unternehmen frühzeitig nach geeigneten Mitarbeitern Ausschau halten, beispielsweise in Mentoring-Programmen oder bei praxisbezogenen Projekten (vgl. FACHHOCHSCHULE KÖLN 2007). Unternehmensvertreter können ihr Unternehmen präsentieren und damit Bekanntheits- und Imageeffekte erzielen. Durch die Repräsentation der Hochschule in Unternehmen entsteht eine direkte positive Imagebeeinflussung. Die gesellschaftliche Aufmerksamkeit wird durch die Außendarstellung auf die Hochschule gelenkt (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 26; HRK 1997). Einen direkten Einfluss auf die Hochschulentwicklung können Alumni in strategischer und finanzieller Hinsicht durch die Mitarbeit in Hochschulgremien und bei der Unterstützung von Spendenkampagnen ausüben (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 26). Dies kann auch indirekt über das Werben und Rekrutieren neuer Studenten und das Begleiten von Absolventen in den Beruf geschehen (vgl. VOLZ 2003, S. 7).

Letztendlich wird das Image der Bildungseinrichtung auch direkt beeinflusst durch das Repräsentieren der Ziele der Hochschule durch die Alumni in der Öffentlichkeit sowie im persönlichen sozialen Umfeld (vgl.

HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 26 f.).

Die erfolgreiche Kooperation zwischen der Hochschule und den Alumni kann zur Stärkung der Wettbewerbsposition der Bildungsstätte beitragen und die Hochschule als eigenständige Marke in der Bildungslandschaft positionieren.

Auf Grund der finanziellen Situation der Hochschulen wird neben der ideellen Unterstützung die materielle Förderung durch Absolventen zunehmend wichtiger. Daher ist ein weiterer Schwerpunkt der Alumni-Arbeit das Fundraising, durch das ansonsten nicht finanzierbare Lehr- und Forschungsprojekte, Baumaßnahmen und Sachausstattungen realisiert werden können (vgl. HRK 1997).

Um diese Förderung durch Dritte zu erschließen, spielen Alumni-Netzwerke an Hochschulen eine bedeutende Rolle, die sie zum Ziel der Öffentlichkeitsarbeit deutscher Hochschulen macht. Sie gelten als mittel- und langfristig entscheidende Quelle für die Hochschulförderung (vgl. VOLZ 2003, S. 7).

#### **5.4.2.2 Fundraising**

Eines der Hauptziele der Alumni-Arbeit einer Hochschule ist die direkte finanzielle Zuwendung der Ehemaligen. Es geht darum, dieses Potential durch ein professionelles und gezieltes Fundraising, das die Strategie zum Einwerben darstellt, zu erschließen (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 55). Fundraising wird allgemein verstanden, als „Beschaffung von Finanz- und Sachmitteln, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden [...]“ (GIEBISCH/LANGER 2005, S. 3).

Im Rahmen des Alumni-Bindungs-Managements wird Fundraising genauer definiert und stellt die Gewinnung von Ressourcen dar, die die Hochschule und das angegliederte Alumni-Netzwerk in ihrem Dasein als Non-Profit-Organisationen finanziell unterstützen soll (vgl. THOMAS 2003, S. 27). Es beinhaltet die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln (vgl. DRUWE 2003, S. 3) ebenso wie die Einwerbung von Sachmitteln sowie Leistungs- und Personalspenden in Form des Sponsorings

(vgl. THOMAS 2003, S. 27). Fundraising lässt sich grundsätzlich in drei Einnahmearten unterscheiden: Spenden, Stiftungsgelder und Sponsoring.

Fördermöglichkeiten können in unterschiedlichen Formen bereitgestellt werden. Hierzu werden die folgenden Strategien angewandt:

Die erste Strategie ist auf die Gewinnung dauerhafter Förderer wie Unternehmen und Stiftungen aus der örtlichen Umgebung ausgerichtet (vgl. DRUWE 2003, S. 4). Jedoch soll auf diese Quelle der Förderung nicht weiter eingegangen werden, da diese im Kontext der Diplomarbeit nicht relevant ist.

Die zweite Möglichkeit sind zweckgebundene Spenden, die sich auf die Finanzierung ausgewählter, zeitlich begrenzter Projekte beziehen (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 56). Diese Strategie wird als typisches Fundraising betrachtet. Es geht dabei um die Gewinnung von Stiftungen, Unternehmen, aber auch von Privatpersonen (vgl. DRUWE 2003, S. 4), insbesondere Alumni der Hochschule.

Alumni als Spender sind an deutschen Hochschulen praktisch noch kaum vorhanden und unbekannt. Dieses Potential ist noch nicht systematisch ausgeschöpft und ist noch zu bearbeiten (vgl. DRUWE 2003, S. 4).

Im Folgenden werden verschiedene Instrumente des Fundraising vorgestellt, die für die zusätzliche Mitteleinwerbung bedeutend sind.

#### **5.4.2.2.1 Sponsoring**

Sponsoring beinhaltet die Bereitstellung von Mitteln durch Unternehmen und die dazu gehörigen Strategien und Aktivitäten der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle (vgl. GIEBISCH/LANGER 2005, S. 4). Durch Sponsoring werden Drittmittel, Sachmittel, Ausstattungsgegenstände, personelle Leistungen, Media- und Dienstleistungen gewonnen (vgl. GIEBISCH/LANGER 2005, S. 3). Das Entstehen neuer Studiengänge oder Lehrstühle, aber auch der Bau oder die Renovierung von Universitätsgebäuden können durch die Gewinnung von profitablen Sponsoren ermöglicht werden. Hierbei handelt es sich um einen Leistungsaustausch der

Partner, der vertraglich geregelt wird. Beide Partner haben Interessen, die durch eine Kooperation umgesetzt werden können. Die Interessen des Sponsors sind marketing-strategische Ziele, ein Imagetransfer durch das Ansehen des Partners soll zu werblichem und wirtschaftlichem Vorteil führen (vgl. DRUWE 2003, S. 5).

Hochschulen haben die Chance, über ihre Alumni Zugang zu Unternehmen zu finden, die die Hochschule auf diese Weise unterstützen.

#### **5.4.2.2.2 Spenden und Stiftungen**

Spenden in Form von Geld-, Sach- oder Leistungszuwendungen werden freiwillig und ohne Gegenleistung getätigt. Spenden an gemeinnützige Organisationen sind bis zu einem bestimmten Betrag steuerabzugsfähig (vgl. GIEBISCH/LANGER 2005, S. 3). Spenden, aber auch die finanzielle Förderung durch Stiftungen, werden von der Hochschule für gleiche Zwecke wie Sponsoringgelder eingesetzt. Jedoch bestehen hier keine vertraglichen Vereinbarungen zwischen dem Geldgeber und der Hochschule. Spenden können u. a. durch Alumni als Einzelpersonen bzw. deren Unternehmen geschehen (vgl. GIEBISCH/LANGER 2005, S. 17).

Gemeinnützige Stiftungen können ebenso als Geldgeber fungieren und Hochschulen ein Budget zur Verfügung stellen. Dabei muss der Stiftungszweck jedoch explizit auf die Förderung von Hochschulen ausgerichtet sein. Das Kapital einer Stiftung kann gewinnbringend angelegt werden, so können sich Projekte allein durch die resultierenden Erträge finanzieren. Über Stiftungen werden Gelder gespendet, die durch den Stiftungszweck im Sinne der Alumni-Organisation eingesetzt werden können. Solch eine Stiftung könnte auch durch Alumni ins Leben gerufen werden, deren Stiftungskapital sich durch die Spendenbeträge weiterer Ehemaliger steigern lassen würde (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 63).

Das Betreiben von Fundraising und das Erschließen von Spenden scheint enorme Kapazitäten zu beanspruchen. Für eine Spendenbereitschaft muss entweder eine emotionale Verpflichtung, ein originäres Sachinteresse oder die institutionelle Einbindung des Förderers bestehen.

#### **5.4.2.2.3 Public Private Partnership**

Neben den Möglichkeiten der Gewinnung dauerhafter Förderer wie Stiftungen und Unternehmen und der zeitlich begrenzten Förderung ist eine weitere Variante der Hochschulförderung zu finden. Public Private Partnership (PPP) bezeichnet die Verbindung zwischen Hochschule und Unternehmen unter zusätzlicher Einbindung der Medien (vgl. DRUWE 2003, S. 4). Durch das Betreiben von Drittmittelbeschaffung durch Hochschulen besteht ein Wettbewerb zu anderen Organisationen. Um eine dauerhafte Beziehung aufzubauen, ist es jedoch wichtig, dass alle Parteien einen Nutzen generieren können. Das Konzept der PPP stellt für alle beteiligten Parteien unterschiedlichste Potentiale zur Verfügung. Das Unternehmen profitiert von einem Imagegewinn durch die Darstellung von gesellschaftlicher Verantwortung mittels ihres Engagements in Wissenschaft und Forschung. Die Hochschule kann, wie bereits dargestellt, neue Studiengänge etablieren und bestimmte Forschungsprojekte durchführen. Es besteht die Möglichkeit, die Qualität der Ausbildung zu verbessern, da ein Know-how-Transfer mit der Praxis ermöglicht wird (vgl. DRUWE 2003, S. 4 f.). Durch Veröffentlichung in der Presse wird die Kooperation in der Öffentlichkeit publik und das gesellschaftliche Interesse wird auf beide Partner gelenkt. Hier können Alumni hilfreiche Kontaktpersonen zu Unternehmen oder zur Presse darstellen, denn wichtig bei solchen Partnerschaften ist das gegenseitige Vertrauen, weshalb die Beteiligung von Alumni als Bezugspersonen besonders wertvoll für die Hochschule sein könnte (vgl. ZECH 2002, S. 79).

#### **5.4.3 Nutzenpotentiale für Studierende**

Über Einblicke in die Arbeitswelt und Erfahrungen der Ehemaligen sowie durch die Vermittlung von Praktika können Studierende von Alumni-Netzwerken profitieren (vgl. FACHHOCHSCHULE KÖLN 2007), was zu einer direkten Verbesserung der Studienzufriedenheit führt und somit indirekt das positive Bild der Hochschule stärken kann.

Alumni können bei der Orientierung von Studienbewerbern und -anfängern behilflich sein und beratend während des Studiums auftreten. Ein weiterer Nutzen entsteht bei der Vermittlung von Praktika oder durch gezielte

Bewerbungstrainings und Existenzgründungsseminare, die den Berufseinstieg erleichtern sollen (vgl. THOMAS 2003, S. 25).

Den vielen Vorteilen einer Alumni-Organisation für alle Beteiligten stehen jedoch auch bestimmte hemmende Faktoren bei der Ausgestaltung einer Alumni-Organisation entgegen.

## **5.5 Restriktionen im deutschen Hochschulsystem bei der Etablierung von Alumni-Organisationen**

Grundsätzlich sind zwei externe, hemmende Faktoren bei der Ausgestaltung von Alumni-Organisationen hervorzuheben. Zum einen wird die Nichtvergleichbarkeit mit dem Dienstleistungssektor der Privatwirtschaft genannt. Zum anderen stellt sich die deutsche Datenschutzregelung als einschränkend heraus (vgl. VOGEL 2004, S. 10).

Zusätzlich werden in der Literatur hochschulinterne Faktoren genannt, die sich restriktiv auf deutsche Hochschulen und deren Alumni-Organisationen auswirken. Dabei wird die fehlende emotionale Bindung der Studierenden respektive der Absolventen beschrieben (vgl. TUTT 2001, S. 44.) sowie das fehlende Wissen der Hochschulen über den Verbleib der Ehemaligen.

### **5.5.1 Externe Faktoren**

Die Forderung, Hochschulen als Dienstleistungseinrichtungen zu sehen, wird heute zunehmend vertreten. Begründungen wurden bereits im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit gegeben. Jedoch können Dienstleistungen des privatwirtschaftlichen Sektors nicht ohne weiteres auf das Hochschulsystem übertragen werden. Der Unterschied ergibt sich aus dem Bildungsauftrag der Hochschule. Unterschiedliche Anspruchsgruppen haben Anforderungen an die Forschung und Lehre der Bildungsstätten, dabei fließen eine Vielzahl von Interessen ein, die den Tätigkeitsrahmen der Hochschule schaffen und definieren (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S. 14). Daraus geht hervor, dass die Hochschule sich nicht nur ausschließlich an den Wünschen der Studierenden, Ehemaligen oder Drittmittelgeber orientieren kann.

Des Weiteren erschweren die deutschen Datenschutzregelungen, die sowohl auf Bundesebene seit 1978 im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sowie zusätzlich auf Länderebene geregelt werden, die Informationsgewinnung für Alumni-Arbeit an Hochschulen (vgl. VOGEL 2004, S. 10). Zweck des Datenschutzes ist es nach § 1 des Bundesdatenschutzgesetzes, „[...] den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird“ (BDSG 1990). Grundsätzliches Ziel ist es also, jedem Einzelnen das Recht einzuräumen, darüber zu bestimmen, wem welche persönlichen Informationen bekannt gegeben werden. Da Alumni-Netzwerken als nicht-öffentliche Einrichtungen gelten, tritt das Bundesdatenschutzgesetz nach den §§15 bis 17 in Kraft, wenn Informationen potentieller Mitglieder erhoben, verarbeitet oder genutzt werden (vgl. BDSG 1990). Es bedarf einer Einverständniserklärung der Mitglieder, durch die der Hochschule die Berechtigung erteilt wird, die gespeicherten Daten ihrer Studierenden bzw. Absolventen an das Alumni-Netzwerk weiterzugeben (vgl. BDSG § 4a, 1990).

### **5.5.2 Interne Faktoren**

Für ein Engagement der Absolventen nach dem Studium ist wichtigste Voraussetzung bereits während des Studiums die Identifikation mit ihrer Hochschule und allen zugehörigen Personengruppen, die von der HRK gleichgesetzt wird mit einer Corporate Identity der Bildungsstätte (vgl. HRK 1997). Die staatlich gelenkten Prozesse erschweren jedoch die Profilbildung der Hochschulen und die Unverbindlichkeit an anonymen Hochschulen während des Studiums stellt ein Hemmnis in der Bindung der Studierenden dar (vgl. HRK 1997; VOGEL 2004, S. 10).

Die fehlende Identifikation führt die HRK außerdem auf die Unterordnung der hochschulischen Gesamtinteressen sowie der Lehre unter die Forschungstätigkeiten der einzelnen Professor/innen zurück, wodurch kein (Qualitäts-) Wettbewerb im Bereich der Lehre entstünde. Hochschulen sollten sich stärker als Verantwortungsgemeinschaft begreifen und einen „Lebensraum“ schaffen, womit die Identifikation der Beteiligten mit der Bildungsstätte gestärkt würde (vgl. HRK 1997).

Auch auf Seiten der Studierenden ist das Interesse an der Hochschule nur begrenzt vorzufinden. Neben fehlenden identifikationsstiftenden Angeboten seitens der Hochschule sieht die HRK Ursachen in der Verlagerung der Lebenswelt der Studierenden auf Familie und Arbeit (vgl. HRK 1997). Auch die häufige räumliche Trennung des Studien- und Wohnortes der Studierenden wirkt sich hemmend auf das soziale Miteinander aus. Im Gegensatz dazu ist die typische Campus-Universität, die sowohl akademische als auch soziale und kulturelle Einrichtungen an einem Ort verbindet, vorteilhaft für die Identifikationsbildung (vgl. GOMBOZ 2001, S.19).

Problematisch könnte sich auch die Kontaktaufnahme der Hochschule zu den Absolventen gestalten. Bei der Mehrheit der Absolventen fehlen zumeist jegliche Kontaktdaten, um überhaupt einen Erst-Kontakt aufzubauen (vgl. SPIEWAK 2001, S. 2). Es fehlen nicht nur Adressen und damit der Zugang zu den Alumni, sondern auch das Wissen um Präferenzen der Hochschulabsolventen (vgl. TUTT 2001, S. 42 f.). Die Beschaffung dieser Daten erweist sich als kompliziert sowie personal- und zeitaufwändig. Einen weiteren hemmenden Faktor stellt die Konkurrenz zwischen den einzelnen Alumni-Organisationen auf verschiedenen Ebenen an einer Hochschule dar, wenn beispielsweise die Alumni-Organisation auf Fachbereichs- oder Lehrstuhlebene und die zentrale Vereinigung auf Hochschulebene gleichzeitig sich bemühen, den Alumnus für ihr Netzwerk zu gewinnen. Durch solch ein „Kirchturmdenken“ (TUTT 2001, S. 42) können die langfristigen Ziele der Alumni-Organisation nicht erreicht werden und die Corporate Identity der gesamten Hochschule leidet, wenn versucht wird, den Alumnus mit unterschiedlichen, vielleicht auch widersprüchlichen Botschaften zu binden (vgl. TUTT 2001, S. 42).

Während bei dem Aufbau von Alumni-Netzwerken in Deutschland zahlreiche Hemmnisse auftreten, richtet sich der Blick häufig auf Bildungseinrichtungen der USA, deren Alumni-Arbeit als vorbildlich angesehen wird. Im weiteren Verlauf wird auf die US-amerikanischen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen und explizit auf ihre strategische Alumni-Arbeit eingegangen.

## **6. Alumni-Arbeit in den USA**

### **6.1 Bedeutung der Alumni**

Als Vorreiter der Alumni-Arbeit als Teil der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings an Hochschulen gelten die Vereinigten Staaten, während innerhalb Europas nur England und Frankreich langjährige Erfahrungen mit den Potentialen der Ehemaligen gesammelt haben (vgl. VOLZ 2003, S. 7). Die strategische Betreuung von Absolventen ist in den USA schon seit Jahrzehnten bekannt und längst zu einem existentiellen Bestandteil des Hochschulmarketings geworden, da sich der Staat zum größten Teil aus der Finanzierung der Hochschulen zurückgezogen hat (vgl. VOLZ 2003, S. 7). Während 1980 in den USA Hochschulen noch zu ca. 80 Prozent staatlich finanziert wurden, stehen heute noch 30 Prozent öffentliche Gelder zur Verfügung (vgl. SPIEWAK 2001a, S. 1).

Besonders als Finanziere haben Alumni in den USA eine überragende Bedeutung. Einige der privaten Hochschulen sind mit der Geldmitteleintreibung durch Alumni-Arbeit so erfolgreich, dass sie bis zu einem Drittel ihres Etats aus den Geldern von Ehemaligen decken können.

2002 konnten amerikanische Hochschulen insgesamt 23,9 Milliarden US Dollar Spendengelder einnehmen, wovon knapp sechs Milliarden US Dollar von Absolventen stammten (vgl. LOCHER 2004, S. 11). Allein an der Elite-Universität Berkeley in Kalifornien haben die Fundraiser (250 Personen) zwischen 1996 und 2001 1,44 Milliarden US Dollar gesammelt, der größte Anteil der Summe stammt von Absolventen der Universität (vgl. SPIEWAK 2001, S. 1).

Bereits vor mehr als 200 Jahren wurden die ersten Alumni-Netzwerke an amerikanischen Hochschulen gegründet (vgl. THOMAS 2003, S. 14). Erste Treffen wurden 1792 unter den Absolventen der Yale University durchgeführt. Im Jahre 1821 entstand am Williams College in Massachusetts die erste „Society of Alumni“. Ein knappes Jahrhundert später wurde die „Association of Alumni Secretaries“ gegründet, die bereits überregional agierte. Schon damals wurde betont, Alumni könnten die Geschichte der Universität verändern, wie der Alumni-Secretary der Ohio State University 1913 verkündete (vgl. ZECH 2002, S. 148). Anerkannt wurde die Ehemaligenarbeit im Jahr 1974 mit der

Gründung der Dachorganisation CASE (Council of Advancement and Support of Education) und als Bestandteil der Hochschulentwicklung institutionalisiert (vgl. THOMAS 2003, S. 14).

Der starke Einfluss der Alumni auf amerikanische Universitäten kann nur verstanden werden, wenn man ihn im Kontext verschiedener begünstigender Faktoren und des Bildungssystems in den USA sieht (vgl. THOMAS 2003, S. 15).

## **6.2 Begünstigende Faktoren**

### **6.2.1 Stifterkultur**

In den USA besteht eine weit verbreitete Spendenkultur (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 30), die sich nicht auf Wohltätigkeit gegenüber den Bedürftigen in der Gesellschaft beschränkt, sondern traditionell ebenfalls das Bildungs- und Hochschulsystem fördert. Durch die soziokulturellen Leitbilder des Volunteerism (Ehrenamtlichkeit) und der Philantropy (Wohltätigkeitsarbeit) wird die Alumni-Arbeit begünstigt (vgl. THOMAS 2003, S. 16).

Was früher als gute Tradition galt, nebenbei auch private Zuschüsse zur Hochschulfinanzierung anzunehmen, gilt heute als überlebensnotwendig (vgl. SCHNÜRIGER 2003, S. 12). Mit Hilfe privater Spenden und Mittel, deren Summen für deutsche Verhältnisse unvorstellbar hoch sind, werden in den Vereinigten Staaten schon seit Jahrhunderten neue Hochschulen gegründet und bereits existierende weiter ausgebaut. Der gesamte Lehr- und Forschungsbetrieb wird mit hohen Summen unterstützt (vgl. ZECH 2002, S. 150).

Durch das Zusammenwirken von Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft hat sich in den USA ein System der Wissenschaftsförderung aufgebaut. Dabei nimmt die lokale Gemeinschaft für die Hochschulfinanzierung, aber auch in der Hochschulverwaltung eine bedeutende unterstützende Position ein (vgl. ZECH 2002, S. 150).

Aus der Einnahmequelle Spenden können sich Alumni-Organisationen finanzieren, ohne Kosten im Hochschulhaushalt zu verursachen.

## 6.2.2 Universitätsstrukturelle Rahmenbedingungen

Typisch für die Struktur an Universitäten und Colleges ist die Ansiedlung von sozialen und kulturellen Einrichtungen wie Studentenheimen, Bibliotheken, Restaurants, erstklassigen Sportanlagen, Einkaufsmöglichkeiten und Krankenstationen neben den universitären (vgl. SPIEWAK 2001a, S. 2). Durch diese Ansammlung von Kultur- und Freizeitangeboten auf dem Campus erscheinen die nordamerikanischen Hochschulen als ein „home away from home“ (GOMBOZ 2001, S. 15), das ein geschlossenes Gemeinwesen darstellt mit eigenen, zumeist sehr strengen Regeln (vgl. DAAD 2007a). Häufig ist das Hochschulgelände fern von städtischen Zentren und so steigt, nach Gomboz, durch die örtliche Isolation die Identifizierung mit der Universität (vgl. GOMBOZ 2001, S. 16). Hierbei ist das Konzept des traditionellen Colonial College zu nennen, welches neben dem Bildungsauftrag auch noch missionierte und häufig in abgelegenen Gegenden zu finden war (vgl. GOMBOZ 2001, S. 15). Auch heute noch fühlt sich die Bildungsstätte verantwortlich für ihre Studierenden entsprechend der elterlichen Sorge für ihre Kinder und ist somit neben der akademischen auch einer persönlichen Entwicklung verpflichtet. Um dies zu gewährleisten, wird für ein breites Spektrum von Kultur- und Betreuungsangeboten von Seiten der Universität gesorgt (vgl. GOMBOZ 2001, S.16). Es werden zum Beispiel Theateraufführungen und Konzerte organisiert; Berater unterstützen bei der Jobsuche, Finanzexperten erteilen Rat bei finanziellen Sorgen und Psychologen helfen bei seelischen Problemen (vgl. SPIEWAK 2001a, S. 2).

Das Bildungssystem der electives (Wahlfreiheit) bietet eine individualisierte akademische Ausbildung, einen persönlichen Lehrplan für jeden Studenten durch Punktesysteme credit systems – eine Art landesübergreifende akademische Währung – und wissenschaftliche Berater (academic advisers), die die persönlichen Interessen und Ziele der Studenten berücksichtigen. Dabei ist der Hintergrund der individuellen Betreuung: „To get the best education possible designed for your individual needs“ (GOMBOZ 2001, S.17). Ein so auf den einzelnen Studenten fokussierter Zuschnitt des Lehrplans ist möglich, weil keine überregionalen Abstimmungen der Bildungspläne existieren. Somit ist auch die Berücksichtigung des Einzelnen mit seinen Begabungen und Interessen, die optimal in die akademische Ausbildung einfließen, ein identifikationsförderndes Konzept, das die enge Bindung der Studierenden an ihre Hochschule erklärt. Die Rundumversorgung soll den

Studienerfolg sichern: Abbrecher oder arbeitslose Absolventen trüben die Statistiken.

Bei der Entscheidung für ein Studium spielen die sozialen Rahmenbedingungen in der Bildungseinrichtung eine große Rolle. So wird mit dem Beginn des Studiums eine akademische Ausbildung begonnen, aber auch eine lebenslange Beziehung eingegangen (vgl. GOMBOZ 2001, S. 16).

Auch nach dem Abschluss werden die Absolventen von der Universität weiterhin als Teil der Gemeinschaft gesehen und können aktiv unterschiedliche Bereiche mitgestalten. Die Verantwortung für die Qualität der universitären Bildung liegt nicht bei einem Ministerium oder einer anderen staatlichen Instanz. Daher können ehemalige Studenten ihren direkten Einfluss über den Überwachungsausschuss oder den Verwaltungsrat, den so genannten board of trustees oder board of regents ausüben (vgl. THOMAS 2003, S. 16). Das duale Leitungssystem ist für amerikanische Hochschulen charakteristisch. Dies bedeutet, dass der Präsident der Hochschule Unterstützung findet durch Mitglieder der Gemeinschaft wie beispielsweise Alumni, die in den Gremien vertreten sind. Zudem können Alumni im Vorstand des Absolventenvereins, der auch eine beratende Funktion einnimmt, aktiv in Universitätsfragen mitentscheiden (vgl. GOMBOZ 2001, S. 17). Indirekten Einfluss können Alumni zum Beispiel über Fürsprache bei Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik (Lobbying) oder finanzielle Unterstützung nehmen. Sie halten Gastvorträge, rekrutieren zukünftige Studenten, schreiben Artikel in Universitätszeitschriften und repräsentieren ihre Universität in der Öffentlichkeit (vgl. GOMBOZ 2001, S.17).

Das Zusammengehörigkeitsgefühl wird bereits ab dem Studienbeginn gefördert und durch diverse Rituale durch die gesamte Studienzeit gestärkt – von der feierlichen Begrüßungszeremonie der freshmen bis hin zur prunkvollen Abschlussfeier (vgl. SPIEWAK 2001a, S. 2) „Große Hochschulen füllen ganze Stadien, wenn am Ende der Collegezeit bei feierlichen Gesängen und pathetischen Reden die Diplome vergeben und die lebenslangen Bande mit der Universität beschworen werden“ (SPIEWAK 2001a, S. 2).

Die Zeit des Studiums wird in Amerika als besonders wichtiger Lebensabschnitt betrachtet. Selbst wenn ein akademischer Abschluss nicht zu Reichtum führt, ist in den meisten Fällen ein gehobener Lebensstil ermöglicht,

für den man Dank gegenüber der Universität ausdrücken möchte (vgl. GOMBOZ 2001, S.19). Der Wille „To give something back“ wird von Gomboz als einer der Hauptgründe für das Engagement als Alumnus genannt (vgl. GOMBOZ 2001, S. 19).

Neben dem Wunsch, der Universität etwas zurückgeben zu wollen, neben der Freude am Mitgestalten und Verändern, ist auch die eigene kritische Reflexion der Universitätserfahrungen häufig ausschlaggebend für eine aktive Mitgestaltung in Universitätsfragen (vgl. THOMAS 2003, S. 16).

Das Einsetzen für die Belange der Universität zählt als Teil der sozialen Verantwortung, die der Einzelne für das Gemeinwohl hat (vgl. GOMBOZ 2001, S. 16). Da die akademische Ausbildung, wie auch andere Bereiche des öffentlichen Lebens wie die Grundbildung oder die Krankenversorgung, nicht vom Staat zentral verwaltet wird, ist die Gemeinschaft aufgefordert, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen, was dementsprechend mit hoher sozialer Anerkennung honoriert wird (vgl. GOMBOZ 2001, S. 20).

Bereiche des öffentlichen Lebens sind häufig in Vereinsstrukturen aufgebaut. Die Mitgliedschaft in solch einer Vereinigung beinhaltet neben dem Aspekt der öffentlichen auch eine persönliche Funktion. Die Arbeit im voluntary sector bedeutet für viele Beteiligten das Eingebundensein in soziale Strukturen und führt zu einem Gefühl von emotionaler Zugehörigkeit. Diese trägt zur Stabilisierung der Sozialstruktur bei, die durch Mobilität und Flexibilität charakterisiert ist (vgl. GOMBOZ 2001, S. 20).

Die Mühe, die sich die Hochschulen zur Bedürfnisbefriedigung der Studenten machen, zahlt sich aus: Sie ist grundlegend für eine emotionale Bindung der Studenten an ihre Universität, die als spätere Alumni-Arbeit ausgebaut werden kann (vgl. GOMBOZ 2001, S. 16).

### **6.3 Das Bildungs- und Hochschulsystem**

Das amerikanische Hochschulsystem wird als Dienstleistungsgewerbe betrachtet und die Bildungsstätten unterliegen einem enormen Wettbewerbsdruck um die geeigneten Studenten. Die Trägerschaft der Hochschulen kann öffentlich oder privat sein. Es handelt sich um eigenständige Wirtschaftsunternehmen, die von einem nichtakademischen Rat verwaltet werden (vgl. DAAD 2007a), woraus die hohen Studiengebühren, die Öffentlichkeitsarbeit und die starke Werbung resultieren.

Zur Zeit existieren ca. 4.200 Hochschulen in den USA, wovon 1.720 durch öffentliche Gelder, das heißt von den Bundesstaaten, den Städten und den Gemeinden finanziert werden; rund 2.500 Colleges und Universitäten werden auf privater Ebene betrieben (vgl. GROTHUS 2006, S. 27).

### **6.3.1 Hochschultypen**

Die verschiedenen Hochschulen unterscheiden sich in ihren Angeboten, der Qualität und ihrer Lebensdauer.

Die unterschiedlichen Hochschultypen sind: Community Colleges, Colleges, Universities und Institutes.

In der Regel wird das Hochschulstudium in zwei abgegrenzte Abschnitte eingeteilt: die zwei- oder vierjährigen undergraduate studies mit dem Abschluss des Bachelors an Colleges oder Universitäten und die darauf aufbauenden zweijährigen graduate studies an Universitäten, die zum Master-Abschluss oder zum Dokortitel führen. Institute sind technische Universitäten, Fachbereiche oder Fortbildungskurse (vgl. DAAD 2007a).

Die Hochschullandschaft umfasst ca. 2.500 akademische Grade, die sich zusammengefasst in vier übergeordnete Bereiche einteilen lassen: Associate degrees, Bachelor degrees, Master´s degrees, doctoral degrees.

Somit ist das amerikanische Hochschulsystem äußerst vielfältig und geprägt vom Wettbewerb und der Autonomie der Hochschulen (vgl. DAAD 2007b; TROGELE 1995, S. 148).

### **6.3.2 Studienfinanzierung in den USA**

Mit enorm hohen Studiengebühren müssen die Studierenden zur Hochschulfinanzierung beitragen. Entsprechend der Finanznot vieler Bundesstaaten sind die Studiengebühren stark angestiegen, seit Anfang der 1980er Jahre für alle amerikanischen Hochschultypen deutlich schneller als die Realeinkommen der Bevölkerung. Während das durchschnittliche Familieneinkommen inflationsbereinigt zwischen 1980 und 2000 um knapp 22 Prozent gewachsen ist, haben sich die Studiengebühren weit mehr als verdoppelt, für die Universitäten nahezu verdreifacht (vgl. HARTMANN 2005, S.

439). So sind die Gebühren für staatliche Hochschulen im Studienjahr 2003/2004 um durchschnittlich 14 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen (vgl. BRÖLL 2003, S. 2). Kosten bis zu 10.000 US Dollar für ein Studienjahr an staatlichen Universitäten und 40.000 US Dollar inklusive einer Unterkunft und der Krankenversorgung an privaten Hochschulen sind bereits Normalität geworden (vgl. GROTHUS, 2006, S. 6). Durch Stipendien und Ermäßigungen liegen die wirklich gezahlten Studiengebühren unter diesen Summen. Trotzdem können mehrere studierende Kinder die finanzielle Leistungsfähigkeit einer mittelständischen amerikanischen Familie schnell übersteigen. Häufig wird bereits zur Geburt eines Kindes ein Sparkonto für die spätere akademische Ausbildung eröffnet (vgl. HOFFMANN 2005, S.1). Trotz der verschiedenen Formen von finanzieller Unterstützung sind die Nettobelastungen der Familien so hoch, dass sie oftmals die bestehenden staatlichen und privaten Darlehensprogramme in Anspruch nehmen müssen. Die Summe der Darlehen ist in den vergangenen zehn Jahren nahezu doppelt so schnell gewachsen wie die der Stipendien (vgl. BRÖLL 2003, S. 2). Anhand dieser Zahlen ist bereits abzuleiten, dass die Verschuldung der Studierenden sich in den USA enorm erhöht hat. Die durchschnittliche Verschuldung der Studierenden liegt zurzeit bei 30.000 US Dollar (vgl. HARTMANN 2005, S. 440). Parallel zu der in der amerikanischen Öffentlichkeit geführten Debatte um die Studiengebühren werden Stimmen – zumeist konservative – laut: „Sind all die zahllosen und aufwändigen Dienstleistungen, die amerikanische Universitäten ihren Studierenden anbieten, für den Studienerfolg wirklich nötig?“ (GROTHUS 2006, S. 17). So gibt die Harvard University pro Studenten mehr als 130.000 US Dollar pro Jahr aus und auch an der öffentlichen University of California in Los Angeles sind es rund 65.000 Dollar – mehr als vier Mal so viel wie durchschnittlich in Deutschland. (vgl. GROTHUS 2006, S. 17).

Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern gibt es in den USA kein national übergreifendes Gesetz zum Bildungswesen. Die Regierung übt nur eine sehr geringe Autorität auf das Bildungswesen aus, die sie mit anderen Regierungseinrichtungen auf Ebene der Bundesstaaten und der Gemeinden sowie mit den Bildungseinrichtungen teilt. Die Struktur dieser geteilten Verantwortung ist sehr komplex, doch die Hauptverantwortung übernehmen die Bildungseinrichtungen und die Gemeinden selbst (vgl. DAAD 2007b). So können Hochschulen in den USA auf vielen Ebenen autonom agieren. Jede

Organisation ist rechtlich befugt, eine private Fakultät oder Universität zu gründen. Hochschulen können selbstständig über die Festlegung der Studienbezeichnung, die Studienprogramme, die Berufung von Professoren sowie über die Rekrutierung und Verteilung von finanziellen Mitteln entscheiden (vgl. TROGELE 1995, S. 153; THOMAS 2003, S. 15). Der jeweilige Bundesstaat legt fest, welche Hochschulen akademische Grade verleihen dürfen (vgl. DAAD 2007b). Auch staatliche Universitäten sind finanziell relativ unabhängig, da sie nur; ein weiteres Drittel resultiert aus Studiengebühren, während sich der Rest aus Forschungsgeldern wie Spenden und Stiftungszuwendungen zusammensetzt (vgl. GOMBOZ 2001, S.18).

Das postsekundäre Bildungswesen der USA versteht sich als kommerzialisierten Dienstleistungsbereich, für dessen Ausbildungsleistungen die Nachfrager bzw. die Studierenden bezahlen müssen. Auch die daraus resultierende Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ist für das amerikanische Bildungssystem selbstverständlich (vgl. DAAD 2007b).

Daher herrscht ein intensiver Wettbewerb zwischen den Universitäten, sogar die einzelnen Fachbereiche konkurrieren untereinander um Wissenschaftler, Studenten, Geldmittel und die Corporate Identity (vgl. TROGELE 1995, S. 150 f.).

Das größte Wettbewerbskriterium unter den meisten akademischen Einrichtungen macht das Werben um „ihre Kunden“, die Studenten, aus. Angehende Studienanwärter suchen sich nach ihren jeweiligen biografischen Visionen die Hochschule aus, an der sich ihre Ziele am ehesten verwirklichen lassen (vgl. TROGELE 1995, S. 150).

Bei den drei Prozent Elite- Hochschulen, den so genannten Ivy-League- Universitäten des Landes, ist jedoch das Gegenteil der Fall – das Verhältnis Kunde bzw. Student und Leistungsanbieter erscheint hier entgegengesetzt. Die Nachfrage nach Studienplätzen ist bei weitem höher als das Fassungsvermögen der Universitäten. Daher wählen die Hochschulen ihre Studienanwärter in aufwändigen Verfahren, denn sie sind nur an den Besten interessiert. Die Selektion wird zusätzlich durch die hohen Studiengebühren unterstrichen. Jedoch bieten diese Universitäten auch alternative Finanzierungsmodelle und lukrative Stipendien an. Die Garantie auf einen späteren Job lässt viele Studierende die hohe Verschuldung in Kauf nehmen.

Elite-Universitäten verleihen nicht nur einen akademischen Grad, sondern auch das Prestige und das Markenimage der Universität, es besteht eine Zugehörigkeit zur Universitätsgemeinschaft, zu der sich einflussreiche Alumni zählen (vgl. GOMBOZ 2001, S.18). Erstrebenswert ist das Image der Ivy-League-Universitäten, das auf den Studenten übertragen wird aufgrund des sozialen Gegenwertes: gesellschaftliche Anerkennung, gut bezahlte Jobs und der Eintritt in ein soziales Netzwerk (vgl. GOMBOZ 2001, S.18).

Die Zufriedenheit der universitären Zielgruppe bzw. die „Kundenzufriedenheit“ stellt nach Trogele einen zentralen Faktor im Hochschulwettbewerb dar. Es habe sich eine nachfrageorientierte Einstellung entwickelt, welche sich u. a. „[...] in der besonderen Aufmerksamkeit [...] gegenüber [...] Studenten [...] (und) Absolventen [...] ausdrückt“ (TROGELE 1995, S. 151). „Amerikanische Hochschulen haben schon längst erkannt, dass der gesellschaftliche und gesetzliche Auftrag beziehungsweise die Bedürfnisbefriedigung der Leistungsabnehmer ohne private Drittgelder nicht zu erfüllen ist“ (TROGELE 1997, S. 82). Die Finanzierung von Hochschulen muss also durch unterschiedliche Kapitalien gewährleistet sein wie über private und öffentliche Stiftungen. So ist auch die positive Einstellung gegenüber den Geldgebern sowie die Anstrengungen für die Zufriedenheit der Leistungsabnehmer aufgrund der mangelnden finanziellen staatlichen Unterstützung zu verstehen (vgl. THOMAS 2003, S. 15).

#### **6.4 Alumni-Arbeit als Teil des strategischen Hochschulmarketings**

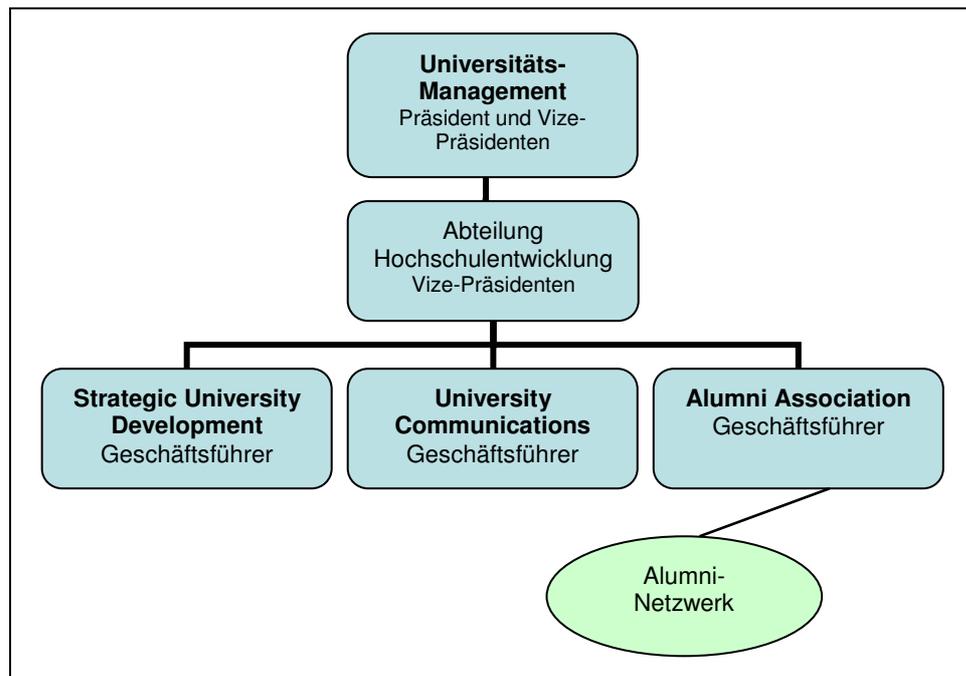
Vor diesem Hintergrund waren Hochschulen in den Vereinigten Staaten schon immer aktiv damit beschäftigt, professionelles Marketing zu betreiben (vgl. TROGELE 1997, S. 82). Dies wird an einem Organigramm einer typischen amerikanischen Hochschule deutlich: Strategische Marketingaktivitäten werden von einer der Hauptabteilungen für Hochschulentwicklung, dem Institutional Development aus geleitet, das direkt der Universitätsleitung unterstellt ist. Diese Stelle unterstützt die Hochschulleitung bei der Strategieformulierung und –implementierung und ist durch ihre zentrale Position für die strategische Ausrichtung der gesamten Hochschulaktivitäten auf Marktbedingungen entscheidend, wobei der allgemeine gesellschaftliche Auftrag als höchste Priorität gesehen wird. Durch sie nimmt Alumni-Arbeit Einfluss auf das

strategische Management (vgl. TROGELE 1997, S. 82f.). Die Stelle der Hochschulentwicklung kommuniziert mit allen Bereichen der Hochschule und verhält sich beratend bei der Vermarktung derer Leistungsangebote. Durch die Stellung dieser zentralen Führungsposition ist sie in der Lage, das Erscheinungsbild der Hochschule durch strategisches Marketing langfristig zu verändern (vgl. TROGELE 1997, S. 84).

Der Bereich der Alumni-Arbeit (Alumni Associations) wird im amerikanischen Hochschulsystem direkt der Hochschulentwicklung zugeordnet und wird wie ein An-Institut geführt. An-Institute sind privatrechtliche Forschungseinrichtungen, die der Hochschule angegliedert sind. Dadurch stellen Alumni-Netzwerke eine selbstständige Geschäftseinheit der Universität dar und werden durch professionelle Führungskräfte geleitet. Unterstützt werden diese Führungskräfte, die die Verantwortung für den ökonomischen Erfolg haben, durch je nach Hochschule mehrere Hundert freiwillige Helfer von Alumni und Studierenden (vgl. TROGELE 1997, S. 86), durch die Absolventenarbeit kostengünstig realisiert werden kann.

Die Hauptabteilung Hochschulentwicklung vereinigt den Bereich der Alumni-Arbeit Alumni Associations mit weiteren Marketingbereichen, dem Strategic University Development und den University Communications, die gleichzusetzen sind mit der Öffentlichkeitsarbeit an deutschen Hochschulen (vgl. TROGELE 1997, S. 84).

Die nachfolgende Abbildung macht die Organisationsstruktur der Marketingabteilung Hochschulentwicklung an nordamerikanischen Hochschulen deutlich.



**Abbildung 1: Bereiche der Abteilung Hochschulentwicklung in den USA,**  
nach TROGELE 1997, S. 83

Die Finanzierung von Alumni-Netzwerken erfolgt zumeist nicht aus Geldern des Hochschulhaushaltes sondern durch eigene Einnahmequellen. Unter anderem setzen sich die Finanzmittel für Alumni-Arbeit durch Mitgliederbeiträge zusammen, die die Ehemaligen einmal im Jahr entrichten (vgl. TROGELE 1997, S. 84). Des Weiteren können bestimmte Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, die gegen ein Entgelt, das zusätzlich zu dem Mitgliedsbeitrag anfällt, bezogen werden (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 30ff.). Nicht unbeachtlich sind auch die Spenden der Gesamtbevölkerung, durch die Hochschulen profitieren (s. Kapitel 6.2.1).

## Exkurs

### A. Houston Alumni Organization – Die Alumni-Organisation der University of Houston

Die Alumni-Arbeit der University of Houston (UH) steht für ein erfolgreiches, etabliertes und anerkanntes Alumni-Bindungs-Management. Zunächst soll auf die Universität und ihre Strukturen eingegangen werden.

Die Auswahl des Fallbeispiels für diese Diplomarbeit erfolgt aufgrund der Professionalität der Alumni-Organisation, des strategischen Ansatzes und der engen konzeptionellen und operativen Einbindung von wirtschaftlichen Unternehmen.

Grundlage der Recherchen ist ein Interview mit Steve Hall am 22. März 2007. Er ist seit elf Jahren Präsident und Geschäftsführer der Houston Alumni Organisation der University of Houston. Unter seiner Leitung kam es 2004 zu einem Imagewechsel der Organisation. Dieser beinhaltete einen komplett neuen Internetauftritt, neue Publikationen und Dienstleistungen für die Mitglieder. Daraus resultierend ist seitdem ein Anstieg der Mitgliederzahlen um 13 Prozent zu verzeichnen (vgl. CASE 2007a).

Im Anhang ist das gesamte Interview mit Steve Hall nachzulesen (s. Anhang A2.2).

### **A.A Die University of Houston**

Die University of Houston ist eine staatliche Hochschule im US-Bundesstaat Texas. Mit 35.300 Studenten ist sie die drittgrößte Universität des Staates. Sie genießt den Ruf der Universität mit der größten kulturellen Vielfalt der USA. 1927 wurde die University gegründet, zunächst als private Schule. 1963 übernahm der Staat die Finanzierung. Heute ist die UH vereint im University of Houston System mit UH-Clear Lake, UH-Downtown, UH-Victoria, dem UH System in Sugar Land sowie dem UH System in Cinco Ranch. Das University of Houston System ist ein Verbund staatlicher Universitäten in Texas (vgl. UHS 2007).

Die Universität umfasst zwölf Fakultäten (Colleges) und bietet 109 Bachelor-Abschlüsse an, 131 Master-Abschlüsse und 51 Dokortitel. Jährlich verleiht die UH mehr als 6.500 Abschlüsse.

Deutsche Bildungseinrichtungen können von amerikanischen Hochschulen bzw. der University of Houston lernen. Von Studienbeginn an wird mit einer ganzen Reihe von Maßnahmen am Zusammengehörigkeitsgefühl gearbeitet. Auffallend ist die hohe Bedeutung, die der emotionalen Bindung zugemessen wird, gefördert durch Rituale, Festakte etc.; aber auch ein breites Spektrum von praktischen Dienstleistungen macht die Universität attraktiv. Die

systematische Bindungsarbeit erstreckt sich dabei nicht nur auf die Studierenden, sondern auch auf deren Eltern. Diese werden auch als Zielgruppe wahrgenommen und in universitäre Angelegenheiten eingebunden.

UH bietet ihren Studierenden öffentliche Dienste wie eine ärztliche und psychologische Betreuung und eine polizeiliche Überwachung des Campus, gemeinschaftliche Aktivitäten sowie kulturelle Angebote. So wird das studentische Leben an der Universität bereichert durch diverse Veranstaltungen: Konzerte, Theaterproduktionen, Kunstausstellungen. Der Campus ist parkähnlich angelegt und soll den Studierenden außerhalb der Seminare Erholung bringen. Es existiert ein Wellness-Center mit zahlreichen Sportmöglichkeiten und –angeboten, das neben den Studierenden auch vom Hochschulpersonal genutzt wird.

Bei der Zusammenstellung des Stundenplans helfen den Studierenden zugeteilte Berater und das placement office unterstützt bei der Bewerbung für Praktika.

Des Weiteren können die Studierenden viele Angebote der Stadt Houston vergünstigt oder kostenlos nutzen, wie z. B. Museumsbesuche, Konzerte, Theater, Rodeo-Veranstaltungen.

Die Universität verfügt über verschiedene Sportmannschaften für Frauen und Männer wie Basketballteams, Baseballteams, Footballteams, Volleyballteams etc. Durch sportliche Erfolge erhält die gesamte Universität öffentliche Reputation. Der daraus entstehende Imagezuwachs hat Auswirkungen auf die Anzahl der Studienbewerber sowie auf privatwirtschaftliche Unternehmen, die als Sponsoren eintreten können. Die Orientierung an sportlichen Ereignissen und Erfolgen ist in den Vereinigten Staaten sehr verbreitet. Die Universitäten fördern und unterstützen ihre Athleten explizit, z. B. durch Stipendien oder den Erlass der Studiengebühren. Mit den Erfolgen der Sportteams steigt das Ansehen der Universität und somit ergeben sich Wettbewerbsvorteile (vgl. BRUHNS 2005, S. 50).

### **A.B Die Alumni-Organisation der University of Houston**

Die Houston Alumni Organization (HAO) begreift sich als weltweites Netzwerk von Alumni und Freunden der University of Houston. Sie ist darauf

ausgerichtet, der Universität und den Ehemaligen gleichermaßen unterstützend zu begegnen, den Absolventen durch eine aktive Teilnahme an dem universitären Leben, der Universität durch finanzielle Unterstützung der universitären Belange durch die Ehemaligen. HAO dient der Universität bei ihrer Zielerreichung durch den Aufbau und die Pflege eines globalen Alumni-Netzwerkes.

Die Organisation stellt eine Non-Profit-Organisation dar, die 1940 gegründet wurde, und gilt als älteste Einrichtung, die sich die Unterstützung der UH zur Aufgabe gemacht hat. Die HAO hat ein Eigenkapital von mehr als vier Millionen US Dollar, davon werden 3,5 Millionen Kapital in Stiftungen angelegt. Jährlich hat HAO 1,6 Millionen US Dollar für Ausgaben zur Verfügung. Finanzielle Ressourcen fließen der HAO zu über die Inanspruchnahme von Leistungsangeboten seitens der Mitglieder sowie über die Mitgliedsbeiträge, die in unterschiedlicher Höhe zu entrichten sind.

Bis zu einem Jahr nach Absolvieren des Studiums muss eine Gebühr von zehn US Dollar aufgebracht werden, die sich dann jährlich steigert. Eine lebenslange Mitgliedschaft in der Houston Alumni Organization beträgt 1.500 US Dollar.

Oberstes Ziel ist die Vernetzung der ehemaligen Studierenden untereinander und die Aufrechterhaltung des Kontaktes zu ihrer Universität. Ausgeführt wird die Mission der Vernetzung von Alumni, Studierenden und der UH beispielsweise durch die Herausgabe des Magazins „Houston Alumline“ und von Newsletter. Des Weiteren hat sich die HAO die Unterstützung von akademischen und sportlichen Angelegenheiten sowie die Stipendienvergabe, Preisehrungen und Auszeichnungen der Universität zur Aufgabe gemacht. Auf Grund der Gemeinnützigkeit ist sie in der Position, keine Steuerabgaben an den Staat zu zahlen.

Die Houston Alumni Organization gewann bereits mehrere Auszeichnungen für ihre beispielhafte Ehemaligen-Arbeit an der UH. Im Jahre 2006 erzielte die HAO den ersten Preis bei der Vergabe des besten Alumni-Programms an Nordamerikanischen Hochschulen durch das Council for Advancement and Support of Education (CASE) für ihre besondere Kooperation mit der University of Houston, Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen der Stadt unter dem Namen „Operation School Supplies Campaign“. Durch diese

Zusammenarbeit wurden innerhalb von 15 Jahren 1,3 Millionen Dollar für schulische Ausrüstung gespendet, die an 17.000 Schüler in 181 Grundschulen verteilt wurde (vgl. CASE 2006).

CASE mit dem Sitz in Washington D.C. ist Dachorganisation der Fundraiser im Hochschulbereich und Veranstalter von Konferenzen und Seminaren für Alumni-Manager. Ein europäischer Ableger ist in London zu finden. Die Kontaktpflege zwischen allen Alumni-Organisationen soll durch den Mittler CASE erleichtert werden. Dadurch sollen die Beziehungen zu Absolventen und Geldgebern verbessert und das Fundraising für Campusprojekte vereinfacht werden (vgl. CASE 2007).

### **A.B.A Die Organisationsstruktur**

HAO ist eine von der University of Houston institutionell und finanziell unabhängige Organisation, ihre Arbeit ist dezentral ausgerichtet.

Der Alumni-Organisation HAO steht ein Aufsichtsrat vor, der durch den nicht stimmberechtigten Präsidenten der Universität ergänzt wird, um eine einheitliche Ausrichtung zu gewährleisten. Der Aufsichtsrat besteht insgesamt aus 18 Mitgliedern, die alle Absolventen der UH sind. Der Präsident der Organisation erstattet dem Aufsichtsrat regelmäßig Bericht über die Arbeit und die Projekte der HAO.

Die operative Ausführung der Aufgaben und die Gesamtverantwortung für die ökonomische Entwicklung der Alumni-Organisation sind dem Präsidenten der Alumni-Organisation zugeteilt. Dieser erhält die Unterstützung von 15 festangestellten Mitarbeitern. Daneben werden freiwillige Helfer, die sich aus den Absolventen rekrutieren, und studentische Hilfskräfte für Aufgaben der Alumni-Organisation eingesetzt (vgl. HAO 2006a).

Die Zuständigkeitsbereiche in der Organisation sind wie folgt verteilt:

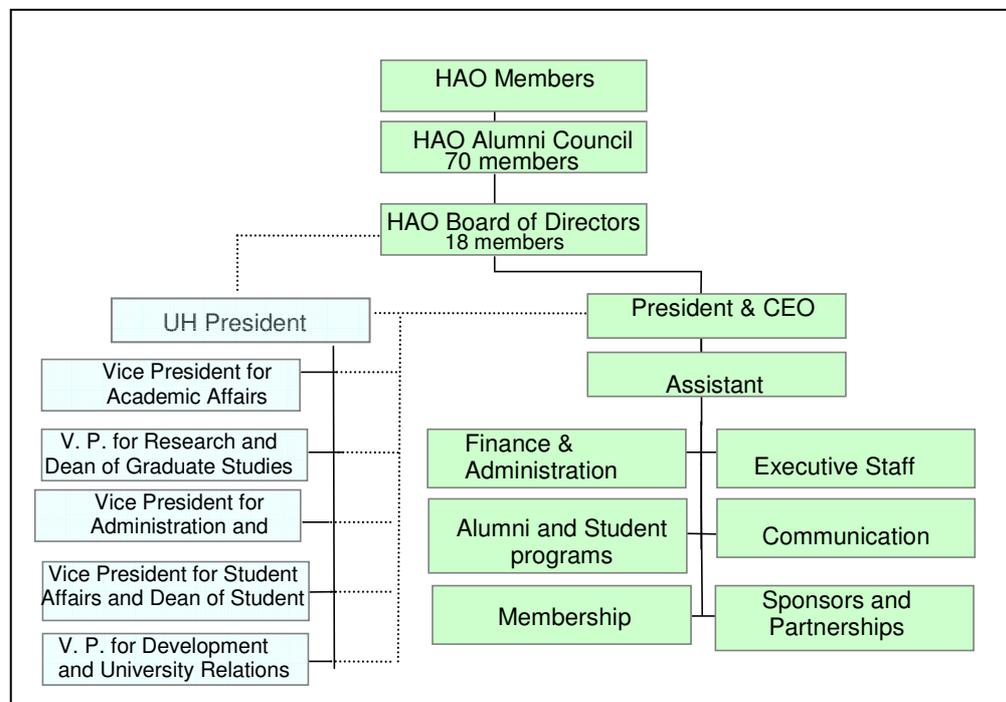
Der Bereich „Administration and Finance“ ist die zentrale Stelle der Alumni-Organisation. Ihre Verantwortlichkeiten liegen in der Selbstfinanzierung der Organisation und dem Adressenmanagement, wozu auch die Alumni-Datenbankpflege gehört.

Die Abteilung „Cougar Networks“ hat ihre Zuständigkeiten in der Kontaktpflege zu Studierenden und Absolventen der UH sowie deren Betreuung. Hier werden

die Kommunikation und die Koordination innerhalb des Netzwerkes geleistet sowie Programme und Veranstaltungen entwickelt, um die Attraktivität des Alumni-Netzwerkes zu sichern.

„Sponsors and Partnerships“ ist der Bereich für die Akquise und Pflege von Partnerunternehmen. Aus diesen Partnerschaften entstehen zumeist die Leistungsangebote für die Mitglieder der Alumni-Organisation. Zusätzliche Aufgabe ist das Bemühen um Sponsoren.

Die Abteilung „Membership and Communications“ ist für das einheitliche Auftreten der Alumni-Organisation zuständig und repräsentiert diese in der Öffentlichkeit und gegenüber ihren Zielgruppen. Zu den Aufgabenfeldern zählt die Öffentlichkeitsarbeit, unter anderem der Internetauftritt. Zudem werden hier Informationen in Bezug auf Aktivitäten der Organisation gegeben und Fragen der Mitglieder beantwortet (vgl. HAO 2006).



**Abbildung 2: Organigramm der Houston Alumni Organization**, nach HAO 2006

Aus dem Organigramm geht hervor, dass die Alumni-Organisation mit verschiedenen Bereichen der Universität kommuniziert und trotz ihrer Unabhängigkeit eine wichtige Rolle in der Struktur der UH einnimmt. In wöchentlichen Treffen erfolgt ein Austausch zwischen dem Präsidenten des

Alumni-Committees und dem Präsidenten der Universität. Ebenso besteht regelmäßige Kommunikation zwischen dem HAO Präsidenten und den Vizepräsidenten der UH, die wiederum eng mit dem Präsidenten der Universität zusammenarbeiten (vgl. HALL 2007). Hierbei gilt es, den Kommunikations- und Koordinationsfluss zwischen der Universität und der HAO sicherzustellen.

Das Modell der Unabhängigkeit der Alumni-Organisation gegenüber der Universität hat mehrere Vorteile. Zum einen ermöglicht es den Einsatz von Lobbying der Alumni in Ökonomie sowie Exekutive (vgl. EWERS 2001, S. 26), um Fundraising zu betreiben. Mitglieder der HAO sind, im Gegensatz zu Professoren und anderem Personal, ein Leben lang mit ihrer Universität verbunden, zunächst als Studierende, später als Alumni. Darin liegt auch der zweite Vorteil. Sie haben ein Interesse, die Hochschularbeit voran zu treiben und den derzeitigen Studierenden universitäre und soziale Neuerungen sowie Verbesserungen zu bieten, die zu ihrer Studienzeit noch nicht vorhanden waren. Durch die Unabhängigkeit der Alumni-Organisation, in der sie sich als Mitglieder engagieren, ist es ihnen möglich, eine unabhängige Meinung zu bilden, die nicht von der Universität beeinflusst wird (vgl. HALL 2007).

Die Organisation sieht sich als Service-Einheit für die rund 180.000 Absolventen der Universität und die zurzeit 17.000 eingetragenen Ehemaligen, die aktiv in die Arbeit mit eingebunden sind. Insgesamt bestehen 37 Alumni-Clubs, die es gilt zu vernetzen. 75 Prozent der Absolventen bleiben nach der universitären Ausbildung im Umkreis von Houston sesshaft, was sich positiv auf die Alumni-Arbeit der Universität auswirkt. So können sich Absolventen auch nach ihrem Studium an universitären Veranstaltungen beteiligen wie zum Beispiel an Theateraufführungen oder dem Besuch von Football-Spielen (vgl. HALL 2007). HAO tritt zusätzlich als Kontaktvermittler nach innen und außen auf; sie fungiert als Kommunikationsplattform für die Anspruchsgruppen Studierende, Lehrende, Absolventen, Sponsoren und Unternehmen.

### **A.B.B Das Leistungsangebot**

Ziel ist es, mit den unterschiedlichsten Maßnahmen und Leistungen die Interessen der Mitglieder der HAO zu bedienen. Unabhängig von den

Fachrichtungen der Studierenden und Absolventen, des Alters und der Bedürfnisse soll das Interesse an der Universität geweckt werden. Der Präsident der Houston Alumni Organization erachtet es deshalb für wichtig, zielgruppenspezifische Maßnahmen zu entwickeln und anzubieten (vgl. HALL 2007).

Durch die Kostenpflichtigkeit der Mitgliedschaft werden entsprechend qualitative Leistungsangebote, die den Mitgliedern einen Nutzen versprechen, zur Verfügung gestellt. Die meisten wären ohne Kooperationspartner nicht durchführbar. Die wichtigsten Leistungen können in vier Kategorien eingeordnet werden:

### **A.B.B.A      Kommunikation und Informationsservice**

Die Informationsmedien der HAO umfassen ein breites Spektrum.

„Houston Alumline magazine“ ist die Zeitschrift der Alumni-Organisation, die dreimal jährlich an alle Mitglieder versandt wird. Wie auch auf der HAO-Website gibt es die Möglichkeit, Annoncen und Werbung zu schalten, die eine weitere Einnahmequelle der Organisation darstellen. Darüber hinaus reicht das Spektrum der Medien vom Veranstaltungskalender bis hin zum Newsletter (online), der über aktuelle Themen der Universität informiert und auf bestimmte Ereignisse auf dem Campus aufmerksam macht sowie Informationen rund um die Aktivitäten des Alumni-Netzwerkes und seiner Partner bereit stellt. Lediglich von 30 Prozent der Mitglieder sind E-Mail Adressen in der Mitgliederdatenbank verzeichnet. Daher ist an Stelle des elektronischen Newsletters das Hauptkommunikationsinstrument die Zeitschrift, die im Gegensatz zu dem Newsletter auch an Absolventen verschickt wird, die nicht zu der Gruppe der zahlenden Mitglieder der HAO gehören. Die Absolventen über die Universität und aktuelle Projekte der Alumni-Organisation zu informieren, stellt einen wesentlichen Part in der Arbeit der HAO dar (vgl. HALL 2007).

Für eine zielgruppenspezifische, aktuelle und schnelle Berichterstattung wurde darüber hinaus eine Permanent-E-mail für alle Mitglieder eingeführt. Über diesen Weg können die Mitgliedern untereinander in Kontakt bleiben, unabhängig davon, ob sich Aufenthaltsort oder Erreichbarkeit geändert haben. Diese Permanent E-mail ist eine E-Mail-Adresse an der UH, die ein Leben lang

verwendet werden kann und sich wie folgt zusammensetzt:

Vorname.Nachname@alumni.uh.edu.

„UH inCircle“ ist eine Online-Plattform, die entwickelt wurde, damit Mitglieder der HAO miteinander kommunizieren können. Dieses Instrument wird genutzt, um berufliche Kontakte zu pflegen, mit anderen Alumni in Verbindung zu treten, etc.

Über die Internetseite der Houston Alumni Organization können Mitglieder virtuelle Postkarten versenden, die mit Motiven der Universität oder dem Universitätsmaskottchen versehen sind (HAO 2005).

### **A.B.B.B      Karriere- und Lebensservice**

Hinter diesen Leistungsangeboten stecken Dienste, die das Leben der Mitglieder der Alumni-Organisation unterstützen sollen. Für die Erstellung dieser Services werden Kooperationspartner einbezogen. Zum einen werden verbilligte Versicherungen und lukrative Vermögensanlagen in Kooperation mit Versicherungsanstalten angeboten. Zum anderen werden Leistungen dargelegt, die die berufliche Karriere der Studierenden und Alumni positiv beeinflussen sollen.

In der Datenbank der HAO werden neben Angaben zur Person und Adresse auch Informationen zum Studium (Diplomarbeitsthema, Sprachkenntnisse und Abschlussjahr) und zur beruflichen Position mit Unternehmensdaten gespeichert. Zusätzlich kann in einer Suchfunktion selektiert werden nach Branchen und Art der Zielgruppe, also Studierende, Absolventen oder andere Mitglieder. Auch Unternehmen haben die Möglichkeit, auf die Datenbank zuzugreifen und Kontakt zu Mitgliedern aufzunehmen, die ihrem Anforderungsprofil entsprechen.

Die University Career Services haben in den USA eine lange Tradition. Sie sind Schnittstelle zwischen Studium und Arbeitswelt und dienen den Studierenden und Absolventen mit berufsbezogener Studien- und Karriereberatung, um den Einstieg in den künftigen Beruf zu erleichtern (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 51). Der Service der HAO bietet den Mitgliedern exklusiven Zugriff auf Stellenausschreibungen in einer Online Datenbank, die über 16.000 Angebote bereitstellt. Diese werden teilweise von Mitgliedern inseriert oder vermittelt, teilweise kommen sie von professionellen Personalberatungen oder direkt von Unternehmen. Des Weiteren wird die Unterstützung in der Planung

und Durchführung der beruflichen Karriere angeboten. Zum Beispiel durch das On-Campus Recruiting, hierbei interviewen zweimal jährlich Arbeitgeber die Studierenden der UH in Form von Einstellungsgesprächen und bieten diesen Praktika und Jobs an. Außerdem ermöglichen die University Career Services den Studierenden den Besuch von Workshops, die hilfreich sein sollen bei der Bewerbung um einen Praktikumsplatz oder der Suche nach einer Arbeitsstelle. Hier werden Präsentations- und Interviewtechniken gelehrt. Beim Vocational Assessment werden mit dem einzelnen Studierenden seine Stärken und Schwächen sowie spezielle Interessen herausgearbeitet. Anschließend werden der weitere Studienplan und ein möglicher Berufs- und Karriereplan erstellt. Dies sind nur ausgewählte Beispiele aus der Palette der Leistungsangebote der HAO gegenüber ihren Mitgliedern.

### **A.B.B.C      Events**

Alumni werden zu bestimmten Veranstaltungen der Universität wie z. B. zu wichtigen Spielen der Basketball- oder Footballmannschaft, Homecoming-Parties oder zu den Jubiläumsveranstaltungen eingeladen. In den einzelnen Fakultäten finden Diplom- und Promotionsabschlussfeiern statt, häufig mit Preisvergaben.

Es bestehen weitere Events für die Mitglieder der HAO:

Die Welcome Week beinhaltet die halbjährliche Wiedersehenszeremonie. In dieser Woche zu Beginn jedes Semesters werden die neuen und die nach den Ferien wiederkehrenden Studierenden begrüßt mit attraktiven Aktivitäten auf dem Campus.

Die Organisation veranstaltet regelmäßig die „Frontier Fiesta Karaoke Party“. Hierzu wird ein Zelt auf dem Campus aufgebaut, in dem das traditionelle Fest durchgeführt wird.

Zu einem Jahrestreffen werden alle Alumni der UH an den Studienstandort eingeladen. Diese Veranstaltung wird dazu genutzt, Informationen über die Universität und die Alumni-Organisation zu vermitteln. Ein Rahmenprogramm wird zusätzlich angeboten mit Reden verschiedener Professoren, einer Verköstigung und z. B. einer Kunstaussstellung.

Ein weiteres beliebtes Event ist das Dinner, das ein Alumnus veranstaltet und zehn ausgewählte Studierende dazu einlädt. Unter dem Namen „Meet UH Alumni“ wird so der Kontakt zwischen Ehemaligen und Studierenden gestärkt,

private und berufliche Kontakte können geknüpft und gepflegt werden. Die Studierenden erleben, was es bedeutet, ein Alumnus der University of Houston zu sein (vgl. HALL 2007).

Die Alumni-Organisation veranstaltet jährlich verschiedene Preiswettbewerbe. Geehrt und ausgezeichnet werden Personen und Gruppen, die für die Universität besonderes Engagement aufbringen. Die Preise reichen vom Stipendium für Studierende, Auszeichnungen für Professoren und Ehemalige bis hin zur Ehrung von sozialem Engagement durch Lobreden.

#### **A.B.B.D Ermäßigungen und Privilegien**

Im College Store erhalten Mitglieder der HAO 15 Prozent Rabatt auf alle Merchandising-Produkte und Lehrbücher; in den verschiedenen Mensen der Universität können sie vergünstigt essen; Weiterbildungsangebote und die Universitätsbibliothek sind kostengünstig zu nutzen.

Das Wellness-Center kann zu einem geringen Eintrittspreis besucht werden ebenso wie kulturelle Events wie Theater-, Museums- oder Konzertbesuche auf dem Campus.

#### **A.B.C Fundraising der HAO**

Die Houston Alumni Organization ist professionalisiert im Fundraising. Durch Kontakte zu Ehemaligen und Unternehmen unterstützt die HAO die Bemühungen der Universität um Sponsoren und andere Möglichkeiten der Mitteleinwerbung.

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten und Gelegenheiten, um die HAO und damit indirekt die Universität finanziell zu unterstützen.

#### **A.B.C.A Spenden und Sponsoring**

Zum einen erfolgen Spendenaktionen, die gezielt bestimmte Projekte unterstützen sollen, wie z. B. die Willkommenszeremonie neuer Studierender oder die Renovierung eines Lehrgebäudes. So wurde beispielsweise der Bau des Gebäudes, in dem heute die Alumni-Organisation ihren Sitz hat, von zwei Alumni der Universität gesponsert.

Mäzene können außerdem einmal jährlich zu Gunsten der professionellen und qualitativen Alumni-Arbeit durch eine Spende, dem Year-End/ Annual Support

Gift, beitragen. Diese regelmäßigen Spendeneinnahmen fließen in die Finanzierung von Stipendien und die Rekrutierung von Studienanfängern etc. ein. Insgesamt verhilft die HAO jährlich mehr als 100 Studierenden zu Stipendien in Höhe von mehr als 142.000 US Dollar (vgl. HAO 2004).

### **A.B.C.B      Stiftung**

Die Stiftung der HAO ist ein rechtlich eigenständiges Instrument, um langfristig die Universität finanziell zu unterstützen. Gegründet wurde die Stiftung aus der Intention heraus, die Ehemaligenarbeit der University of Houston durch die HAO systematisch finanziell aufzubauen und zu fördern. Das Stiftungsvermögen beträgt 3,5 Millionen US Dollar. Allein aus den Erträgen dieser Anlage lassen sich bereits Projekte finanzieren.

Außerdem gibt es die Möglichkeit für Privatpersonen oder Unternehmen, eine eigene Stiftung zu Gunsten der HAO zu gründen, die den Namen der Gründer trägt. Der Stiftungszweck beinhaltet die Finanzierung von Stipendien für das Studium an der University of Houston. Der Mindestbetrag umfasst 10.000 US Dollar.

### **A.B.C.C      Weitere Einnahmequellen**

Eine weitere Einnahmequelle der Houston Alumni Organization ist der Verkauf von Wall or Walk of Honor –Plaketten. Dies sind Messingschilder, in die der Name eines Absolventen eingraviert wird, um auf dem Walk of Honor oder an der Wall of Honor nach dem Studium verewigt zu werden. Die Kosten belaufen sich auf bis zu 1.000 bis 5.000 US Dollar. Die günstigere Variante ist ein Ziegelstein mit dem Namen des Absolventen für 250 US Dollar, der vor dem Alumni Center auf dem Walk of Honor eingelassen wird.

## **7. Alumni-Arbeit in Deutschland – Überblick, gegenwärtige Situation und Strukturen**

### **7.1 Ausgangssituation**

Trotz der langen Tradition in anderen Ländern haben Alumni-Netzwerke in Deutschland erst in den 1980er Jahren an Bedeutung gewonnen (vgl. LOCHER 2004, S. 11). Insbesondere seit Mitte der 90er Jahre haben Universitäten den Nutzen der Ehemaligenarbeit entdeckt, es entstanden die ersten fakultätsübergreifenden, professionell organisierten Alumni-Netzwerke, die als Element der Öffentlichkeitsarbeit an Hochschulen immer mehr an Bedeutung gewannen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 31; THOMAS 2003, S.18).

Absolventen wie Hochschulen zeigen Interesse, wenn es um Ehemaligen-Netzwerke geht. Dies belegen u. a. die empirischen Befunde der bundesweit repräsentativen Absolventenbefragung des HIS (Hochschul-Informationssystem, Hannover). Auch wenn die Studie von 2000 nicht mehr ganz aktuell ist, sind doch Tendenzen unter den Absolventen erkennbar, die auch für die heutige Praxis hilfreiche Ansatzpunkte liefern können.

- Ca. 80 Prozent der Absolventen unterhalten Kontakt zu ihrer Hochschule.
- Davon beziehen sich 73 Prozent der Kontakte jedoch nur informell auf ehemalige Kommilitonen.
- 36 Prozent stehen im direkten Kontakt mit den Institutionen der Hochschule.

Hierbei konnten die Aussagen mehrfach genannt werden.

- 50 Prozent aller Absolventen wünschen sich einen nach dem Studium weiterführenden Kontakt zu ihren Professoren, Dozenten, Forschungsgruppen und der Infrastruktur der Hochschule.
- 50 Prozent der Absolventen erwarten durch die fortgesetzte Verbindung zu ihrer Hochschule fachlichen Rat und den Anschluss an den wissenschaftlichen Fortschritt.

Der Wunsch der Ehemaligen, auch nach dem Studium weiterhin Kontakt zu ihrer Universität zu halten, sogar weitergehend die Hochschule als Kommunikationspartner beizubehalten, zeigt das große Potential bei der Vertiefung des Alumni-Wesens für Hochschulen (vgl. EWERS, 2001, S. 26; EDERLEH 2000).

## 7.2 Initiatoren

Noch im Jahre 2000 gab es nur wenige Hochschulen, die an Alumni-Arbeit ein konkretes Interesse zeigten. Aus der Studie der Ruhr-Universität Bochum des gleichen Jahres geht hervor, dass nahezu in allen Fällen die Initiative zur Gründung von Absolventen und Studenten kam, die teilweise Unterstützung von Professoren erhielten (vgl. ZECH 2002, S. 34).

Das Jahr 1995 stellt für Figur den Wendepunkt für das Engagement der Hochschulen mit der Gründung der ersten Absolventen-Netzwerke dar. In diesem Jahr wurde auch AbsolventUM e.V., das Absolventen-Netzwerk der Universität Mannheim, ins Leben gerufen, welches heute nach Volz umfassende Alumni-Arbeit leistet. Mit ihrem Alumni-Konzept konnte die Vereinigung im Jahre 2001 den ersten Preis (100.000 DM) des Wettbewerbes „AlumniNetzwerk“ für sich gewinnen (vgl. VOLZ 2003, S.8). Nach Figur habe die Initiative von Rektor und Kanzler der Universität, ein Alumni-Netzwerk zu schaffen, auch andere Hochschulleitungen dazu bewegt, Ehemaligen-Initiativen zu starten (vgl. ZECH 2002, S. 34f.). Besonders in Baden-Württemberg wurden vermehrt Alumni-Vereinigungen gegründet, denn das Universitätsgesetz Baden-Württembergs schreibt als erstes Bundesland „[...] die Unterstützung der Absolventen beim Übergang in das Berufsleben als universitäre Aufgabe“ (ZECH 2002, S. 35) fest sowie die Förderung der Bindung zu den ehemaligen Studenten (vgl. ZECH 2002, S. 35).

Das Engagement an Hochschulen, Alumni-Bindungsstrategien zu entwickeln und einzelne Alumni-Organisationen zu einem Netzwerk zu verknüpfen, hat seit den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz vom November 1997 zugenommen (vgl. HRK 1997). Arend Oetker, Präsident des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft und Oliver Figur, Vorsitzender vom Verband der Alumni-Organisationen alumni-clubs.net, stellen übereinstimmend fest, dass mittlerweile die Hochschulleitungen die Relevanz von Alumni-Netzwerken für die Existenz der Hochschulen erkannt hätten (vgl. ZECH 2002, S. 36).

Die Konferenz des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) mit dem Thema „Die Entdeckung der Alumni – Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen“ von 2000 hat einen weiteren wichtigen Impuls für die Etablierung von Alumni-Arbeit im Rahmen der Hochschulentwicklung gegeben. Über den

Vergleich mit der Alumni-Arbeit im Ausland, wurden Entwicklungsmöglichkeiten der Ehemaligenarbeit im Kontext von Internationalisierungsstrategien, Fundraising und Sponsoring, Hochschulmarketing und Stiftungsrecht diskutiert (vgl. MICHAELIS 2001, S.42).

Zurzeit bestehen nach dem Verband alumni-clubs.net 700 Absolventenvereinigungen bzw. Hochschulen mit Alumni-Aktivitäten im deutschsprachigen Raum (vgl. ALUMNI-CLUBS.NET 2007). Doch nur die wenigsten erreichen die Professionalität, die für den Aufbau effektiver Alumni-Netzwerke vonnöten wäre (vgl. OETKER 2001, S. 4).

### **7.3 Die Organisation alumni-clubs.net e.V.**

Alumni-clubs.net e.V. soll in Kürze dargestellt werden, da der Verein als Plattform und Drehscheibe der einzelnen Alumni-Organisationen angesehen wird, über die kommuniziert und kooperiert werden kann und der alle deutschen Alumni-Organisationen sowie auch Absolventenorganisationen aus Österreich und der Schweiz verbindet.

Im Jahr 2001 wurde alumni-clubs.net e.V. aus einer vorhergehenden, nicht-kommerziellen Arbeitsgemeinschaft (Alumni-Clubs.de), die seit 1997 agierte, gegründet. In ihrem Web-Verzeichnis sind ca. 300 Organisationen und Hochschulen registriert, ein Kontakt besteht zu 200 weiteren Vereinen und Hochschulen, die insgesamt mehr als 250.000 Absolventen vereinigen (vgl. ALUMNI-CLUBS.NET 2007).

Satzungsmäßiger Zweck der Organisation ist „[...] die Unterstützung der Hochschulen in Forschung und Lehre und der Absolventenorganisationen durch Förderung des Kontakts zwischen den Hochschulen und ihren Absolventen sowie des Erfahrungsaustauschs der Absolventenorganisationen“ (ALUMNI-CLUBS.NET 2004). Alumni-clubs.net bietet jährliche Konferenzen mit Workshops und Vorträgen an, um den Austausch aller Alumni-Organisationen zu gewährleisten. Als weitere Dienstleistung werden in einer Wissensdatenbank relevante Informationen über die Thematik Alumni-Arbeit gespeichert, um Alumni-Organisationen und – Projekte unterstützen zu können. Außerdem wird eine individuelle Begleitung der Aufbauprozesse von Alumni-Netzwerken angeboten. Alumni-clubs.net beteiligt sich an Forschungen und wissenschaftlichen Arbeiten über Alumni-Arbeit und führt eigene Analysen

und Studien durch. In der Alumni-Schriftenreihe, die im eigenen Verlag erscheint, werden Arbeiten zum Thema „Strategien und Management für die Alumni-Arbeit“ herausgegeben (vgl. ALUMNI-CLUBS.NET 2007).

## **7.4 Organisationsformen**

Alumni-Arbeit kann durch unterschiedliche Personen und Organisationen getragen werden, die von Absolventenclubs in kleinen Vereinen über Hochschulverwaltungsstellen bis hin zu eigenständigen, privatrechtlichen Gesellschaften und Stiftungen reichen. Jedoch wird im Kontext der Alumni-Bindung immer wieder die Frage diskutiert, wie die Arbeitsteilung der verschiedenen Hochschulebenen und -einrichtungen optimal zu bewältigen sei (vgl. KLUMPP/LENK/VONESCH 2004, S. 4). Die Möglichkeiten, ein funktionierendes und attraktives Alumni-Netzwerk aufzubauen, sind vielfältig. So kann Alumni-Bindung bzw. die Einbindung eines Alumni-Netzwerkes in Hochschulen an unterschiedlichen Stellen vollzogen werden. Absolventen können durch eine Anlaufstelle an ihrem ehemaligen Fachbereich bzw. der Fakultät oder durch eine zentrale Stelle auf der höchsten organisatorischen Ebene der gesamten Hochschule betreut werden.

Auf die zwei typischen Ebenen der Ansiedlung der Alumni-Arbeit an Hochschulen wird im Folgenden eingegangen:

### **7.4.1 Zentrale Alumni-Arbeit**

Zentrale Alumni-Bindungen entstehen auf Initiative der Hochschule, sie sind als Dachorganisation anzusehen und sind fachbereichs- und institutionsübergreifend angelegt, jedoch fungieren sie auch als Serviceeinrichtungen für Aktivitäten in den Fachbereichen bzw. Instituten (vgl. EWERS 2001, S. 29). Die Alumni sind direkt an die zentral verwaltete Organisation gebunden. Dabei bleibt offen, wie die Absolventen untereinander vernetzt sind. Zentrale Alumni-Arbeit ist in zwei juristischen Formen vorzufinden, als Hochschulverwaltungseinheit und als Verein (vgl. ZECH 2002, S. 37).

#### **7.4.1.1 Zentrale Alumni-Arbeit durch Hochschulverwaltungseinheiten**

In der Regel befassen sich die PR-Abteilungen bzw. Stabsstellen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen mit der Alumni-Arbeit als einer von vielen Aufgaben (vgl. SPIEWAK 2001, S. 2). Meist werden Absolventen-Netzwerke als offene Clubform betrieben. Diese Form verlangt keine Mitgliedsbeiträge, da die emotionale Bindung an die Hochschule im Allgemeinen sehr niedrig ist und die Bereitschaft, einen Mitgliedsbeitrag zu zahlen, bei den Ehemaligen gering ausfällt. Die Alumni-Arbeit wird daher aus dem Hochschuletat und Drittmitteln finanziert, was in der Praxis in ausreichendem Maße schwer zu realisieren ist. Daher sind auch die Angebote und Leistungen nur begrenzt. Durch die geringen finanziellen Mittel, die der Alumni-Betreuung zur Verfügung stehen, muss auch mit dem geringsten personellen Aufwand gearbeitet werden (vgl. ZECH 2002, S. 38).

Aus einer Online-Umfrage von 2001 „Die Hochschule und ihre Öffentlichkeiten. Orte der Alumni-Betreuung“ von Ann Vogel geht hervor, dass lediglich ein Viertel der 160 befragten Hochschulen über einen Arbeitsplatz für diese Aufgaben verfügen, zumeist sind dies technische Hochschulen (vgl. VOGEL 2004, S. 9).

#### **7.4.1.2 Zentrale Alumni-Arbeit durch einen Verein**

Hochschulen haben die Möglichkeit, Vereine mit ihrer Alumni-Arbeit zu beauftragen, die jedoch nicht in die Hochschule integriert werden, sondern als rechtlich eigenständig gelten. Sie wählen die Form des geschlossenen Clubs, durch die sie die Möglichkeit haben, Mitgliederbeiträge zu erheben, um sich damit eine Finanzierungsbasis zu schaffen. So ist es möglich, die Verwaltungsausgaben der Alumni-Organisation zu decken und einzelne Dienstleistungen für die Zielgruppe kostengünstig anzubieten (vgl. JAQUEMOT 2004, S.58). Die geforderten Beiträge setzen jedoch eine emotionale Bindung der Ehemaligen voraus.

Bei einer selbstlosen Ausrichtung und der Verfolgung steuerbegünstigter Zwecke im Sinne der Abgabenordnung kann der Status der Gemeinnützigkeit erlangt werden (vgl. ZECH 2002, S. 39). Mitgliedsbeiträge und Spenden können seitens der beitretenden Alumni steuerlich geltend gemacht werden. Wenn die finanzielle Lage des Vereins es zulässt, werden oftmals studentische Hilfskräfte eingestellt.

## **7.4.2 Dezentrale Alumni-Arbeit**

Bei dieser Organisationsform wird die Alumni-Arbeit dort vollzogen, wo der Kontakt zu den Studierenden stattfindet. Dabei binden Netzwerke Alumni auf verschiedenen Ebenen der Hochschule (Lehrstuhl, Fachbereich, Studiengang, Fakultät, Institut, etc.) an sich und vernetzen diese auch untereinander.

Dezentrale Alumni-Arbeit wird zumeist durch eingetragene gemeinnützige Vereine vollzogen. Eine indirekte Bindung an die gesamte Hochschule besteht nur soweit das Netzwerk in die Hochschule integriert ist (vgl. ZECH 2002, S. 39).

### **7.4.2.1 Dezentrale Alumni-Arbeit durch einen Verein**

Bei der dezentralen Bindung durch einen Verein gelten die bereits beschriebenen typischen Eigenschaften und Vereinsstrukturen. In vielen Fällen besteht der Alumni-Verein als eigenständige Organisation, die nicht offiziell an die Hochschule angegliedert ist. Durch die Ausgliederung der Organisation wird die Kommunikation zwischen Hochschule und Alumni-Verein erschwert. Außerdem stellt es sich oft als problematisch dar, den Verein postalisch oder telefonisch zu erreichen (vgl. ZECH 2002, S. 41).

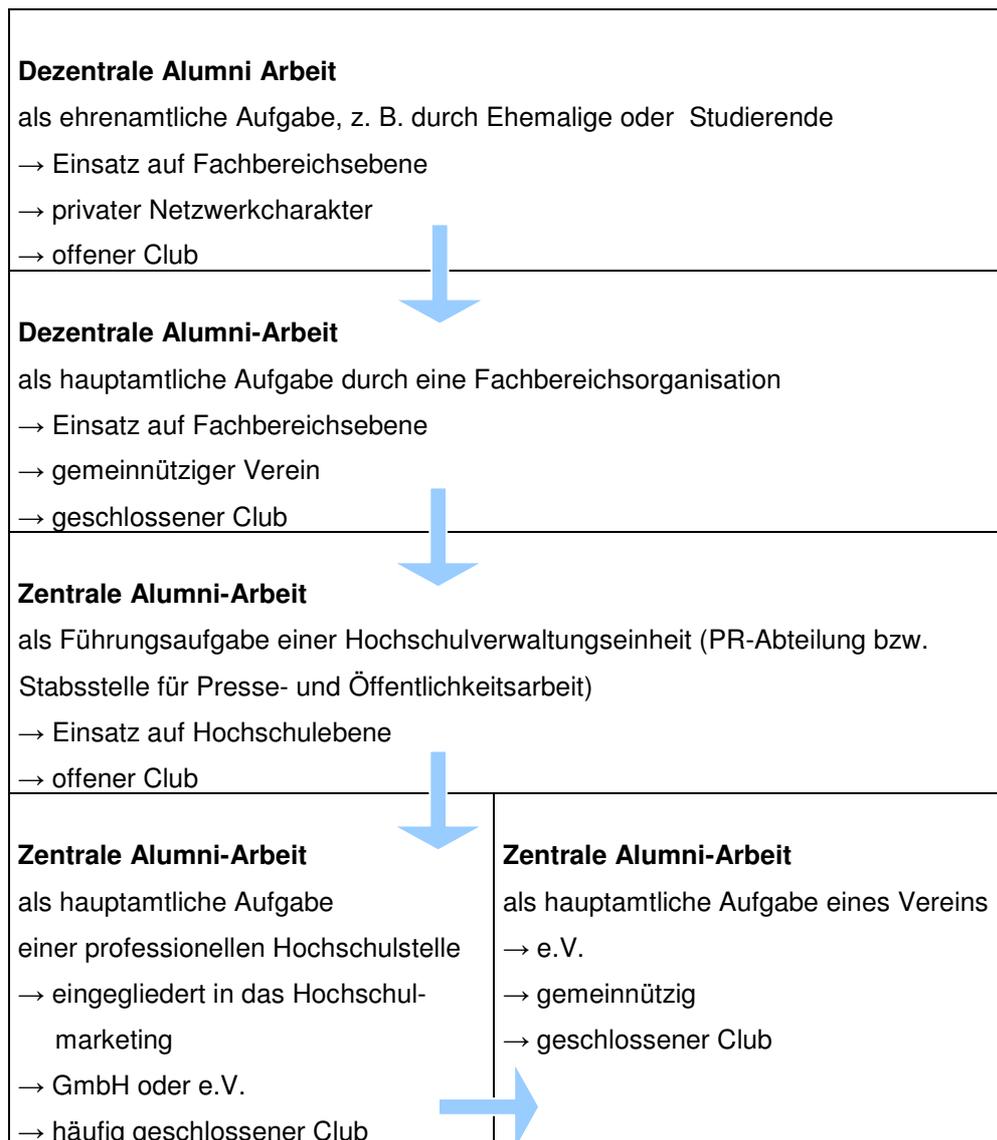
## **7.4.3 Kombination von dezentraler und zentraler Alumni-Arbeit**

Die meist verbreitete Kombination von zentraler- und dezentraler Alumni-Bindung ist die Konstellation einer zentralen, hochschulweiten Abteilung bei gleichzeitigem Bestehen von dezentralen, fachbereichsbezogenen Initiativen (vgl. EWERS 2001, S. 28). Häufig geht mit der Mitgliedschaft in einem dezentralen Verein die Bindung an die hochschulweiten Alumni-Aktivitäten einher.

In der Praxis durchlaufen Alumni-Organisation häufig verschiedene organisatorische Stadien, von dem dezentralen Alumni-Verein auf Fachbereichsebene durch Initiative einzelner engagierter Personen über die Institutionalisierung der Alumni-Arbeit mit einem gewissen wirtschaftlichen Spielraum bis hin zur Professionalisierung auf zentraler Hochschulebene durch eventuell hauptamtliche Mitarbeiter (vgl. KLUMPP/LENK/VONESCH 2004, S.14). Den Hochschulen ist aufgrund ihrer finanziellen Situation daran gelegen, den

Aufbau von Alumni-Netzwerken mit geringst möglichem Kapitalaufwand zu betreiben. Gleichzeitig ist eine hohe Rentabilität des Netzwerkes wichtig, damit die Ausgaben für die Organisation gedeckt werden (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 33).

Mit der nachfolgenden Darstellung, angelehnt an die Entwicklungsmatrix der Alumni-Arbeit von Klumpp, Lenk und Vonesch (vgl. KLUMPP/LENK/ VONESCH 2004, S.14), sollen die verschiedenen Stadien und Möglichkeiten der zentralen und dezentralen Alumni-Arbeit tabellarisch dargestellt werden.



**Abbildung 3: Möglichkeiten der zentralen und dezentralen Alumni-Bindung,**  
eigene Darstellung

Hauptsächlich werden Alumni-Organisationen in Deutschland ehrenamtlich geführt. Diese Art der Ausführung hat Kostenvorteile, jedoch muss gesehen werden, dass die ehrenamtlichen Mitarbeiter hauptberuflich anderweitig beschäftigt sind und so den Aufgaben in ihrer Vielfalt nicht gerecht werden können (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 58). In der Literatur wird die hauptberufliche, professionelle Organisation empfohlen. Die verschiedenen Schnittstellen zur Öffentlichkeit und zu anderen universitären Bereichen sowie die Kommunikation zu den Ehemaligen sollten durch entsprechende personelle Kapazitäten voll ausgeschöpft werden (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 58).

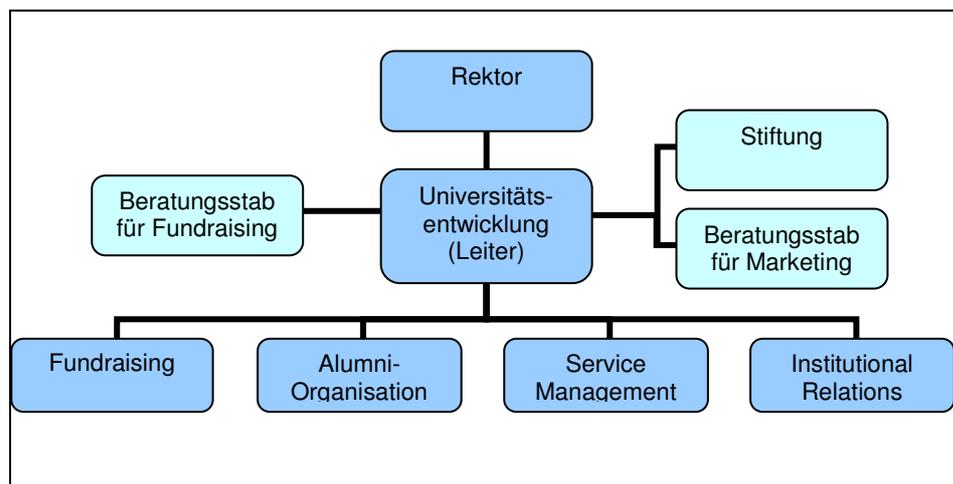
Aus der Studie von Vogel geht hervor, dass bei lediglich zehn Prozent der 160 befragten Hochschulen Alumni-Betreuung als ein Teil des Gesamtkonzeptes eingebunden ist, was auf den gegenwärtigen Charakter von universitärer Alumni-Arbeit hindeutet, nämlich eher punktuelle Aktivitäten ohne langfristige Zielsetzung (vgl. VOGEL 2004, S. 9).

Eine Kombination von zentraler- und dezentraler Alumni-Arbeit setzt Schnittstellen auf allen Ebenen voraus, in den Fachbereichen und Institutionen sowie unter den Professoren (vgl. EWERS 2001, S. 29); so können die anfallenden Aufgaben der Alumni-Arbeit optimal auf die verschiedenen Ebenen verteilt werden. Dabei sollte eine bestmögliche Aufgabenzuordnung vorrangig nach Präferenzen und ökonomischen Kriterien geschehen (vgl. KLUMPP/LENK/VONESCH 2004, S. 9). So könnten Aufgaben wie z. B. fach- und studienspezifische Informationsangebote, dezentrale Alumni-Verabschiedungen oder die Einbindung von Alumni in den Lehrbetrieb den Fachbereichen bzw. Fakultäten zufallen (vgl. EWERS 2001, S. 29). Zentral durchgeführt werden könnten Aufgaben im Bereich von Weiterbildungsangeboten und anderen Dienstleistungen sowie die Kontaktpflege zu Unternehmen.

Generell kann geschlussfolgert werden, dass personenbezogene Arbeiten, die auf einen persönlichen Kontakt und die Identifikation der Studierenden und Ehemaligen angewiesen sind, auf dezentraler Ebene wahrgenommen werden sollten. Zentral sind Aufgabenbereiche wie die Strukturbildung und Ressourcenaufbringung aufgrund von Größenvorteilen durchzuführen (vgl. KLUMPP/LENK/VONESCH 2004, S. 12).

Ein Beispiel für eine effiziente Führung der Alumni-Arbeit könnten US-amerikanische Organisationsstrukturen bieten. Häufig sind Alumni-Netzwerke in die Hochschule eingegliedert. Dadurch reduzieren sich Kompetenzüberschneidungen und Redundanzen zwischen der Alumni-Organisation und der Hochschule in den Bereichen Positionierung (Placement), Fundraising und der Kontaktpflege zu Firmen (vgl. HOLTSMIDT/PRILLER 2003, S. 61), somit wird die Gefahr der Konkurrenzsituation verringert. Durch eine Eingliederung in die Hochschulebene können die Möglichkeiten von Alumni-Netzwerken in den aufgezählten Bereichen im Sinne der Hochschule genutzt werden und die Ehemaligen-Arbeit kann strategisch in das Hochschulmarketing mit eingehen. Weiterhin ist eine Eingliederung in das Hochschulsystem sinnvoll, um eine weitgehende Unterstützung durch die Führungskräfte der Institution zu gewährleisten, um der Kommunikation mit Ehemaligen und der Öffentlichkeit eine gewisse Bedeutung und Professionalität zukommen zu lassen (vgl. KLUMPP/LENK/VONESCH 2004, S. 5) und relevante Informationen und Inhalte zu vermitteln.

Eine mögliche Eingliederung der Alumni-Organisation in die Hochschule wird in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt.



**Abbildung 4: Mögliche Organisationsstruktur bei einer Eingliederung in die Hochschule**, nach HOLTSMIDT/PRILLER 2003, S. 62

Eine derartige Einbindung der Alumni-Arbeit in die übergeordnete Organisation des Hochschulmarketings scheint aufgrund der sinnvollen Koordination von

verschiedenen Aufgabenbereichen langfristig effektiv zu sein. Jedoch wird in der Literatur ein unabhängiges Alumni-Netzwerk in der Entstehungsphase als vorteilhafter angesehen. Es wird die Gefahr gesehen, dass die Entwicklung und das Engagement der Alumni gehemmt werden könnten, wenn das Alumni-Netzwerk bereits in seiner Anfangsphase zentral in die Hochschulorganisation eingegliedert werden würde (vgl. HOLTSCHEIDT/PRILLER 2003, S. 62). Dennoch wird vor fehlender Kooperation und Kommunikation zwischen zentralen und dezentralen Alumni-Aktivitäten gewarnt. Ergibt sich keine Verständigung, besteht die Gefahr eines Konkurrenzverhaltens zwischen den Initiativen und es gehen mögliche Synergieeffekte verloren (vgl. EWERS 2001, S. 30) (Weitere Ausführungen hierzu befinden sich in Kapitel 9.3.3).

## **8. Vergleich**

In diesem Kapitel sollen für die Alumni-Arbeit relevante Aspekte hochschulischer Rahmenbedingungen der Länder USA und Deutschland zusammengefasst werden, da die US-amerikanischen Alumni-Bindungskonzepte häufig als Vorbild für den Aufbau deutscher Alumni-Netzwerke betrachtet werden (vgl. SPIEWAK 2001, S. 1; EWERS 2001, S.24; JÄGER 2001, S. 40). Für den Vergleich werden entsprechende Gesichtspunkte aus den vorherigen Kapiteln aufgegriffen.

Nach Studium der Fachliteratur und aufgrund eigener Einblicke in die Alumni-Arbeit der University of Houston in Texas/USA zeichnen sich insbesondere zwei Aspekte ab, die eine Übertragbarkeit der amerikanischen Erfahrungen fraglich erscheinen lassen: Zum einen sind es die universitätsstrukturellen Unterschiede, zum anderen die kulturellen Gegensätzlichkeiten der Länder USA und Deutschland, die unterschiedliche Charakteristika der Studierenden- bzw. der Alumni-Bindung aufweisen.

In der amerikanischen Bevölkerung wird Bildung als wertvolles Gut betrachtet, das mit Sozialprestige verbunden ist. Auf dieser Basis bleibt eine Bindung zur Bildungseinrichtung dauerhaft bestehen. Der Wunsch, der Hochschule aus Dankbarkeit etwas zurück zu geben, wird in der Literatur als einer der Hauptgründe für das Engagement der Alumni genannt (vgl. GOMBOZ 2001, S.

16f.). Im Gegensatz hierzu schließen in Deutschland 40 Prozent der Studierenden bereits während des Studiums aufgrund der Anonymität und „Massenabfertigung“ an hiesigen Hochschulen innerlich mit ihrer Studienzeit ab (vgl. SPIEWAK 2001, S. 4). Die ausgeprägte Kultur des Spendens sowie das soziokulturelle Leitbild der Wohltätigkeitsarbeit tragen in den Vereinigten Staaten dazu bei, dass die Hochschulen und ihre Absolventenorganisationen profitieren (vgl. GOMBOZ 2001, S. 16). Diese Spendenkultur ist im europäischen Raum in dem Maße unbekannt und historisch nicht verankert, da bisher die tertiäre Bildungsfinanzierung Aufgabe des Staates war. Die Idee, Hochschulen als Dienstleistungsunternehmen zu verstehen, ist hierzulande eine neuere Sichtweise (vgl. HANSEN 1999, S. 370 ff.); diese neue Orientierung erfordert Reformen und setzt sich bisher nur langsam durch. Sie ist höchstensfalls mittel- bis langfristig durchführbar (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 31).

Ferner bestehen universitätsstrukturelle Unterschiede zwischen den Systemen, wie weiter oben ausgeführt, beispielsweise die eigenständige Auswahl der Studenten an Elite-Einrichtungen oder das aktive Werben um Studierende an gewöhnlichen Hochschulen. Hinzu kommen umfangreiche kulturelle Angebote, eine Rundumbetreuung und eine individualisierte Bildungslaufbahn an amerikanischen Hochschulen (vgl. GOMBOZ 2001, S. 17). Hierdurch entsteht eine Verbundenheit zwischen der Hochschule und den Studierenden, die in Deutschland in diesem Maße unbekannt ist, wodurch die Entwicklung von Alumni-Netzwerken erschwert wird.

Auch die organisatorische Einbindung der Alumni-Organisationen in den Hochschulbetrieb ist, wie bereits verdeutlicht, grundlegend verschieden. In den USA ist das Alumni-Netzwerk zumeist der Abteilung Institutional Development zugeordnet und somit ist die marktorientierte Führungsphilosophie selbstverständlich. Durch ihre strategische Ausrichtung hat die Abteilung großen Einfluss auf die gesamte Hochschule und geht weit über die Möglichkeiten der Stelle für Öffentlichkeitsarbeit an deutschen Hochschulen hinaus, die ausschließlich für die interne und externe Kommunikation verantwortlich ist und gegebenenfalls nebenher die Absolventenbetreuung durchführt (vgl. TROGELE 1997, S. 87). Grundlegend unterschiedlich sind außerdem die staatlichen Einflüsse auf die Bildungssysteme: Während deutsche Hochschulen immer noch überwiegend durch öffentliche Mittelzuweisungen finanziert werden, sind Hochschulen in den Vereinigten

Staaten weitestgehend autonom und orientieren sich am Markt von Studienangebot und –nachfrage und dem Marktwert der Bildungseinrichtung.

Aus diesen Gründen kommt die Verfasserin der Diplomarbeit zu dem Ergebnis, dass die Strukturen und Ausrichtungen der US-amerikanischen Alumni-Netzwerke nicht problemlos auf das deutsche Hochschulsystem und dessen Marketingaktivitäten übertragbar sind und die Eignung der Alumni-Arbeit als Vorbild kritisch hinterfragt werden sollte.

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der vorliegenden Diplomarbeit die Bedeutung von Alumni-Netzwerken als Marketing-Instrument von Hochschulen dargestellt, Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Organisationsformen diskutiert und Hinweise für den Aufbau von Alumni-Organisationen gegeben wurden, soll es im Folgenden um eine mögliche praktische Umsetzung und Anwendung der theoretischen Erkenntnisse gehen, indem ein Konzept vorgestellt wird für den Aufbau und die Ausgestaltung eines Alumni-Netzwerkes.

## **9. Aufbau einer Alumni-Organisation am Department Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg**

Für ein erfolgreiches Alumni-Management am Department Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) werden erste praktische Schritte entwickelt, die als Voraussetzung für den professionellen Aufbau eines Netzwerkes gelten können.

Zunächst werden die Rahmenbedingungen des Departments Information skizziert, die in die Gestaltung einer Alumni-Organisation mit einfließen. Hinzugezogen werden zudem Ergebnisse einer kurzen Umfrage bei Absolventen der Studiengänge Bibliotheks- und Informationsmanagement sowie Medien & Information (früher Mediendokumentation), die im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführt wurde, sowie die Bestandsaufnahme der bisherigen Bemühungen am Department wie auch zentral an der HAW, Absolventen zu binden. Darauf aufbauend soll anschließend ein Modellkonzept

zum Aufbau einer Alumni-Organisation am Department Information entstehen, das in Teilschritten den Aufbau, die Organisationsstruktur, Beispiele für Leistungsangebote sowie die Finanzierung beinhaltet.

### **9.1 Das Department Information - ein Überblick**

Im Jahr 2005 wurde der Fachbereich Bibliothek und Information in Department Information umbenannt und in die Fakultät Design – Medien – Information integriert. Zu dem Department Information gehören die Studiengänge Medien & Information und Bibliotheks- und Informationsmanagement, die zukünftig den Bachelor-Abschluss vorsehen (vgl. HAW 2007d). Des Weiteren gehören die Studiengänge Illustration und Kommunikationsdesign und Textil- Mode- und Kostümdesign sowie die technischen Studiengänge Medientechnik, Media Systems und Bekleidung -Technik und Management zur Fakultät (vgl. HAW 2007a).

Die folgenden Informationen sind mitbestimmend für eine Ausgestaltung eines Alumni-Programms am Department Information. Sie beziehen sich auf die vorliegenden Zahlen des Wintersemesters 2006/07 und des Sommersemesters 2007.

Im Sommersemester 2007 waren an dem Department Information insgesamt 531 Studierende immatrikuliert (vgl. HAW 2007). Diese Zahl beinhaltet sowohl Studierende, die den auslaufenden Studienabschluss Diplom erhalten, als auch Studierende, die mit dem Bachelor of Arts ihr Studium beenden werden. Aufbauend auf den Bachelor-Abschlüssen soll ab dem Wintersemester 08 /09 ein Master-Studiengang angeboten werden.

Schaut man sich die Verteilung der Studierenden auf die Studiengänge Medien & Information und Bibliotheks- und Informationsmanagement an, so ergibt sich folgendes Bild:

- Bibliotheks- und Informationsmanagement 55 Prozent
- Medien & Information 45 Prozent

Im Wintersemester 06/07 absolvierten 33 Studierende des Departments Information ihr Studium mit dem auslaufenden Abschluss, dem Diplom (vgl. HAW 2007a).

Das Studium an der HAW Hamburg soll eine praxisorientierte Ausbildung gewährleisten. So bestehen enge Kooperationen in Forschung und Entwicklung zwischen dem Department Information, dem Medienstandort Hamburg und Fachleuten aus den Bereichen Information, Medien und Bibliotheken (vgl. HAW 2007c, S. 9). Auch die Lehrenden haben reiche Praxiserfahrungen und bringen kontinuierlich ihr Wissen in die Lehre mit ein.

## **9.2 Umfrage unter den Alumni des Departments Information**

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde ein Fragebogen entwickelt, der sich an die Absolventen der beiden Studiengänge richtete. An 278 Email-Adressen der in der Absolventen-Datenbank verzeichneten Alumni wurde diese Umfrage am 26.03.2007 per Email geschickt und um Teilnahme gebeten. Der Teilnahmezeitraum der Befragung wurde nicht eingegrenzt, um nicht mit einer Frist den Rücklauf einzuschränken.

Ziel der Absolventenbefragung war die Ermittlung der allgemeinen Bereitschaft zu einem Beitritt in ein professionell organisiertes Alumni-Netzwerk auf Departmentebene an der HAW sowie des Interesses an verschiedenen Dienstleistungen, die als Leistungsangebot eingeführt werden könnten.

### **9.2.1 Erhebungsmethode**

Die Datenerhebung wurde im Rahmen einer Teilerhebung durchgeführt (vgl. SCHNELL/HILL/ESSER 2005, S. 267). Das heißt, es wurden von der Gesamtheit aller Absolventen nur die erreicht, die in der Alumni-Datenbank des Departments verzeichnet sind; somit handelte es sich weder um eine Vollerhebung noch um eine Zufallsstichprobe.

Diese willkürliche Auswahl ist für wissenschaftliche Zwecke nicht aussagekräftig und nicht repräsentativ, da dies aufgrund des Verfahrens der „Auswahl auf das Geratewohl“ nicht gegeben ist (vgl. SCHNELL/HILL/ESSER 2005, S. 297). Zusätzlich verzerrt wird die Erhebung durch den Fakt, dass die Datenbank ausschließlich Alumni verzeichnet, die sich aus Eigeninitiative

eingetragen haben (vgl. SCHNELL/HILL/ESSER 2005, S. 381). Somit kann vermutet werden, dass sich nur Absolventen an der Befragung beteiligt haben, die ein Interesse an dem Kontakt zur Hochschule und anderen Alumni sowie dem Aufbau eines Alumni-Netzwerkes hegen.

Die Datenerhebung wurde mittels einer internetgestützten Befragung durch einen E-Mail-Survey ausgeführt. Bei dieser Form der Befragung wird ein E-Mail-Fragebogen an die Befragten gesandt und nach der Bearbeitung auf dem gleichen Wege zurückgesandt. Diese Methode hat den Vorteil der schnellen Durchführung und gestaltet die Beantwortung der Fragen unkompliziert, da die Antwortmodalität einen geringen zeitlichen und kostenaufwändigen Aspekt darstellt (vgl. SCHNELL/HILL/ESSER 2005, S. 381). Darüber hinaus sind lediglich die E-Mail-Adressen der in der Datenbank verzeichneten Alumni bekannt, was eine Befragung über den Postweg oder Telefoninterviews bereits ausschließt.

Der Umfragebogen bestand aus acht geschlossenen Hauptfragen, z. T. formuliert als Feststellungen, die die Antwortalternativen „ja“ und „nein“ vorgaben. In einigen Fällen waren Mehrfachantworten möglich, dabei wurde keine Rangordnung vorgenommen. Bei zwei Items wurde die Möglichkeit der freien Antwort gegeben, die jedoch von den Befragten nicht genutzt wurden.

Der gesamte Fragebogen der empirischen Erhebung befindet sich im Anhang C.

### **9.2.2 Beteiligung**

Es gab eine sehr niedrige Rücklaufquote von neun Prozent (in absoluten Zahlen 24). Neben den oben genannten Gründen der mangelnden Repräsentativität der Erhebung kann aufgrund der geringen Stichprobe von  $n=24$  ebenfalls nur eine sehr begrenzte Aussage über die Interessen der Absolventen und ihre Wünsche an ein Alumni-Netzwerk gemacht werden. In der Fachliteratur wird davon ausgegangen, dass  $n \geq 30$  sein muss, um eine Aussagekraft zu besitzen (vgl. SAHNER 2002, S. 43). Bereits die niedrige Beteiligung der Absolventen könnte auf eine geringe Bindung zu dem Department schließen lassen. Diese Vermutung unterstützt das in der Theorie dargestellte Erfordernis, bereits während des Studiums die Studierendenzufriedenheit zu erhöhen und somit eine langfristige Bindung zu

erreichen. „Denn erst mit ihrem Studium zufriedene Studierende sind potenziell zufriedene Absolventen, die etwas - Wissen, Erfahrung, Geld - an ihre Hochschule zurückgeben wollen“ (EWERS 2007). Die Zufriedenheit und somit die Identifikation mit der Hochschule lassen sich durch weiter unten aufgeführte Leistungsangebote der Alumni-Organisation positiv beeinflussen (s. Kapitel 9.3.7).

### **9.2.3 Inhalt der Befragung**

Die Einstellung der Befragten zu der gesamten Hochschule sowie dem Department Information wurde unter Berücksichtigung der Hochschulbindung (Kapitel 4.3) erhoben. Die wichtigsten Items sind an dieser Stelle aufgelistet:

- Ich kann mich mit der HAW identifizieren.
- Ich bin stolz, mein Studium an der HAW absolviert zu haben.
- Ich kann mich mit dem Fachbereich Bibliotheks- und Informationsmanagement bzw. dem heutigen Department Information identifizieren.

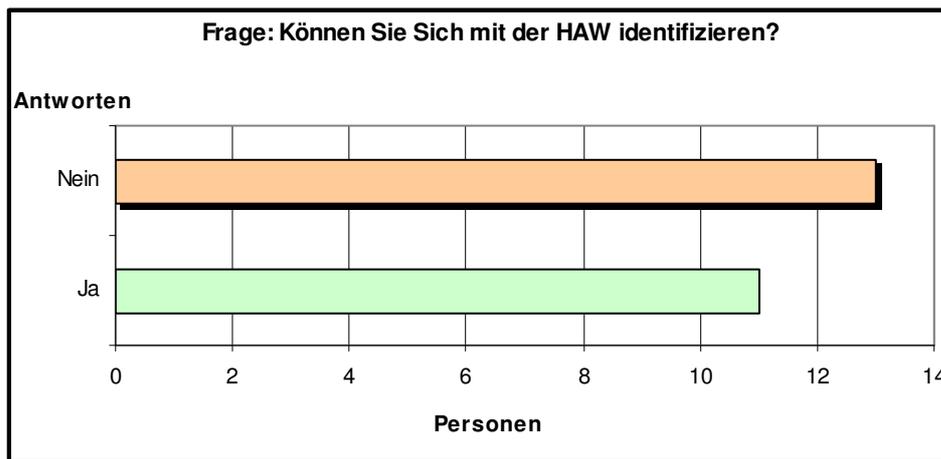
Die Nutzensvorstellungen der Absolventen über ein Alumni-Netzwerk wurden ermittelt unter anderem durch folgende Fragen:

- Was wünschen Sie sich von einem Absolventen-Netzwerk?
- Welche Leistungen/Dienstleistungen sollten als Nutzen durch ein Ehemaligen-Netzwerk bereit stehen?

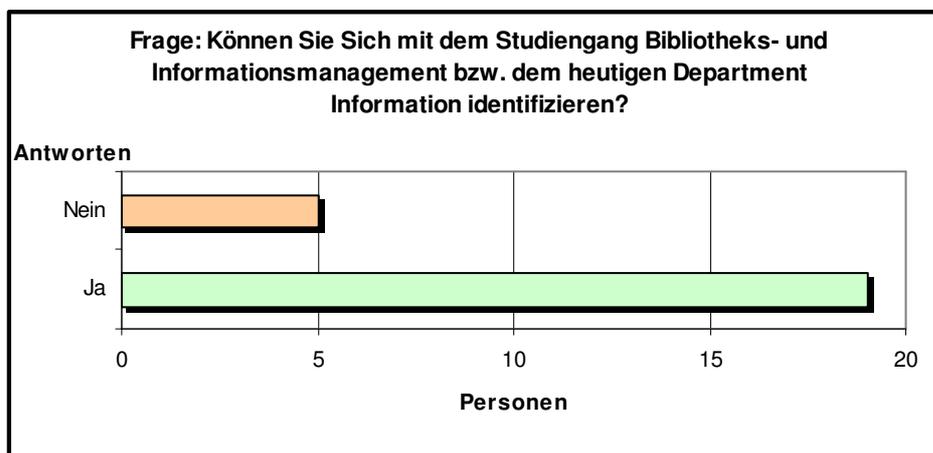
Dabei wurden fünf bzw. acht verschiedene Leistungen zum Ankreuzen angeboten.

### **9.2.4 Ergebnisse der Umfrage**

18 von 24 Befragten (75%) können sich mit dem Department Information identifizieren (vgl. Abb. 6). Lediglich elf Teilnehmer (46%) können sich darüber hinaus mit der HAW Hamburg als ganzer identifizieren (vgl. Abb.5).



**Abbildung 5: Identifikation der Alumni mit der HAW Hamburg, eigene Darstellung**

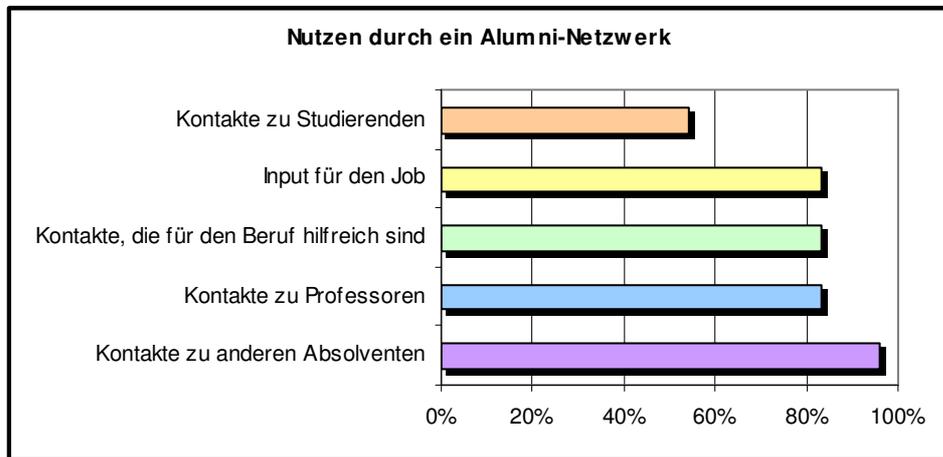


**Abbildung 6: Identifikation der Alumni mit dem Department Information, eigene Darstellung**

Alle Teilnehmer der Umfrage haben Interesse, einem Absolventen-Netzwerk des Departments beizutreten, wobei die Hälfte der befragten Absolventen nicht abgeneigt ist, Mitgliedsbeiträge aufzubringen.

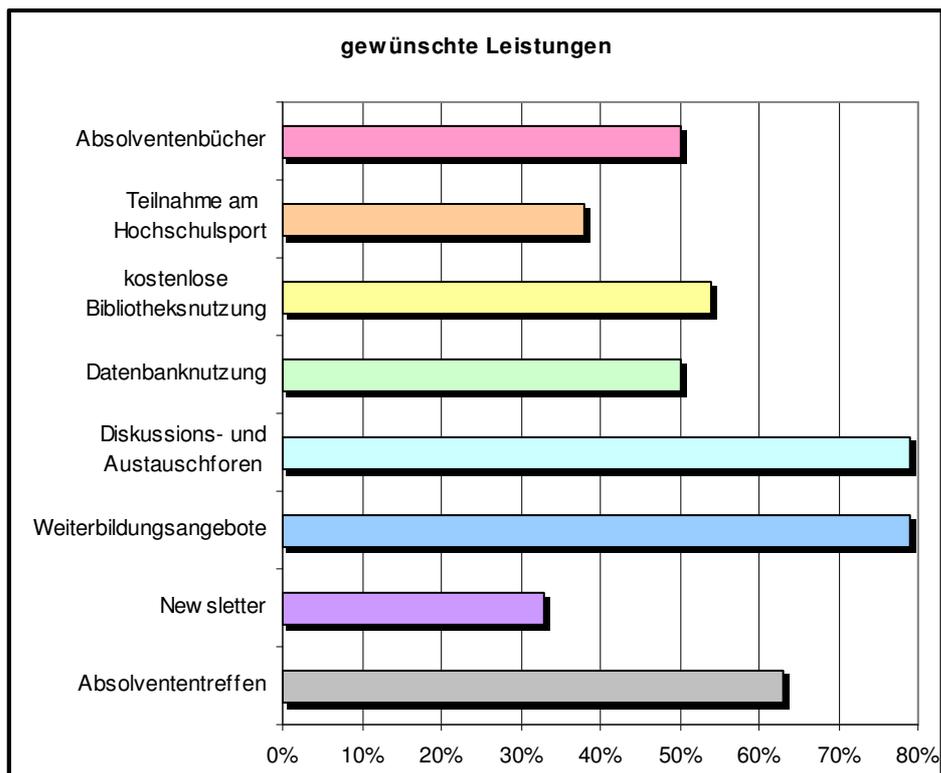
Bei der Frage nach dem gewünschten Nutzen durch ein Alumni-Netzwerk hatten die Befragten fünf Antwortmöglichkeiten sowie eine zusätzliche Kategorie „weitere Wünsche“, in der die Teilnehmer eigene Vorstellungen mitteilen konnten. Mit Abstand auf das größte Interesse (96%) stieß die Möglichkeit, Kontakt zu anderen Absolventen aufzunehmen (vgl. Abb. 7). Den

Wunsch, den Kontakt zu Professoren aufrecht zu halten und Input für den Job zu erhalten sowie Kontakte, die für den Beruf hilfreich sind zu pflegen, äußerten jeweils 83 Prozent der Befragten. Knapp mehr als die Hälfte (54%) der Absolventen würden über ein Alumni-Netzwerk gerne Kontakte zu derzeit Studierenden haben.



**Abbildung 7: Nutzen durch ein Alumni-Netzwerk, eigene Darstellung**

In vorgegebenen Alternativen wurde nach Leistungen und Dienstleistungen gefragt, die einen Nutzen für die Alumni darstellen sollen. Im Folgenden sind die einzelnen Parameter in einem Diagramm dargestellt:



**Abbildung 8: gewünschte Leistungen einer Alumni-Organisation, eigene Darstellung**

Das Verschicken eines Newsletters mit Informationen über wichtige Themen rund um die Hochschule sowie News der Absolventen-Organisation (63%) (vgl. Abb. 8), Weiterbildungsangebote (79%), Absolvententreffen (63%) und Diskussions- und Austauschforen (79%) stießen bei den Befragten auf das höchste Interesse. Jeder zweite ist an einer kostenlosen Datenbanknutzung und an Absolventenbüchern mit Eckdaten aller Ehemaligen interessiert. Auffällig ist, dass nur 37 Prozent der Absolventen den Wunsch nach einer kostengünstigeren Teilnahme am Hochschulsport haben.

Besonders positiv sind die Einstellungen der Befragten in Bezug auf das Referieren oder die Projektmitgestaltung für Studierende an den Fachbereichen. Knapp 80 Prozent (19 Befragte) gaben an, Interesse zu haben, ihr Fach- und Praxiswissen in das Lehrangebot mit einfließen zu lassen.

Eine große Nachfrage nach Merchandising-Artikeln gibt es laut der durchgeführten Studie, im Gegensatz zu amerikanischen Alumni, bei den

Befragten des Fachbereichs nicht. Hier gaben lediglich fünf Absolventen (21%) ein Interesse an Baseball-Kappen, T-Shirts, Kugelschreibern, Tassen etc. mit dem Logo der HAW an.

Im Folgenden wird eine anwendungsorientierte Strategie formuliert, die für den erfolgreichen Aufbau einer Alumni-Organisation berücksichtigt werden sollte. Hierbei werden Leistungsangebote beschrieben, die im Rahmen begrenzter Ressourcen und finanzieller Mittel am Department realistisch sind und in der Absolventen-Befragung von den antwortenden Alumni als attraktiv empfunden wurden.

### **9.3 Erste Schritte zu Alumni-Management am Department Information**

Die Strategie wird in sechs Teilschritten umgesetzt. Sie sollen als Hilfe bei der Planung zum Aufbau der Alumni-Organisation dienen, indem sie Grundzüge der aus der Theorie entwickelten Vorgehensweise beim Aufbau der Alumni-Organisation aufzeigen. Die Prinzipien zum Management der Alumni-Bindung, die „6i“, sollten bei dem praktischen und psychologischen Beziehungsaufbau besondere Berücksichtigung finden (s. Kapitel 4.2).

#### **9.3.1 Ziele formulieren und Organisationsstruktur aufbauen**

Im ersten Schritt des Aufbaus einer Alumni-Organisation am Department Information sollten die Zielsetzungen der Organisation bestimmt und festgelegt werden. Diese sollten sich in den bisher bestehenden Marketing-Zielen des Departments wieder finden. Bei der Erarbeitung einer Zielsetzung ist es wichtig, alle relevanten Personen, von den Initiatoren der Alumni-Organisation bis hin zu Mitgliedern der Leitung des Departments, mit einzubeziehen (vgl. ALUMNI-CLUBS.NET 2007). Nur bei Akzeptanz des Aufbaus eines Alumni-Netzwerkes durch die Vertreter des Departments kann ein Zielkatalog abgeleitet werden, der als Rahmen für die zu definierenden Aufgaben dienen kann (vgl. LANGER 2006, S. 31).

Ziele, die mit der Etablierung einer Alumni-Organisation umgesetzt werden sollen, könnten beispielsweise einen Ausbau des Austausches zwischen Lehre

und Praxis am Department Information betreffen. Beiträge und Gastvorträge der im Beruf stehenden Absolventen des Departments entsprechen dem Selbstverständnis der HAW, eine möglichst praxisorientierte Ausbildung zu bieten, und könnten den Praxisbezug fördern und vertiefen. Der erhöhte Austausch zwischen Lehre und Praxis könnte in das Studienkonzept mit einfließen und damit die Zufriedenheit der Studenten steigern, das Profil der Hochschule unterstützen und den Ruf des Departments und der Hochschule positiv beeinflussen. Die Einbindung der Absolventen würde somit dem Claim Wissen für die Praxis dienen, das dem Selbstverständnis und Image des Departments entspricht (vgl. HAW 2007c, S. 9).

In der Aufbauphase eines Alumni-Netzwerkes am Department Information sollten Bemühungen zum Schaffen von Vertrauen und zur systematischen Kommunikation zwischen Studierenden, Absolventen, Lehrenden und anderen Mitarbeitern im Mittelpunkt stehen. Wie bereits die geringe Rücklaufquote aus der Befragung der Alumni im Rahmen dieser Diplomarbeit andeutet, wurde es versäumt, diese Absolventen während ihrer Studienzzeit an das Department Information zu binden. Daher ist es für das Etablieren einer Alumni-Organisation notwendig, die Zufriedenheit der derzeitigen Studierenden zu stärken und ihre Integration in das Department zu fördern, damit diese nach dem Absolvieren als gebundene Alumni Mitglieder in der Alumni-Organisation werden. In diesem Sinne sollte über die Studienbedingungen am Department nachgedacht und die Determinanten (Qualität der Lehre, Commitment und Integration in die akademische Einrichtung) (vgl. LANGER/ZIEGELE 2001, S. 46) der Studierendenbindung berücksichtigt werden.

Eine verbesserte Kommunikation zwischen allen Akteuren der Hochschule könnte beispielsweise durch einen Ausbau der Infrastruktur auf dem Campus hergestellt werden. Angesiedelte Einkaufsmöglichkeiten, Cafés und Erholungsräume würden dazu beitragen, den Bereich Hochschule verstärkt als Lebensort wahrzunehmen.

### **9.3.2 Bestandsaufnahme**

Die Dokumentation des Ist-Zustandes und die Evaluation der bisherigen Aktivitäten im Rahmen der Alumni-Arbeit am Department Information sollte der Konzeption eines Alumni-Netzwerkes vorausgehen. Zielsetzung dabei ist die

Generierung von Ausgangsdaten für den Aufbau einer professionellen Alumni-Organisation und ihrer Leistungsangebote. Bereits während der Zielformulierung sollte eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden (vgl. LANGER 2006, S. 31). Die daraus gewonnenen Informationen stellen den Ausgangspunkt für anschließende Planungs- und Realisierungsschritte dar. Zu eruieren sind derzeit bestehende Kontakte zu Ehemaligen. Dabei sind die Kontaktpflege von Professoren zu Absolventen aber auch Netzwerke unter den Ehemaligen festzuhalten.

So finden am Department Information zum Beispiel bereits informelle Ehemaligentreffen statt, die von den Alumni Timon Gehrhardt und Tanja Haberkorn, beide Absolventen des Studiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement der HAW Hamburg, initiiert wurden.

Die Intention dieser Zusammentreffen war jedoch eher die Aufrechterhaltung der Kontakte sowie das Interesse zu erfahren, was aus alten Kommilitonen geworden ist. Hier ging es bisher um ein informelles Networking und nicht um die Durchführung eines ausgereiften Alumni-Konzeptes innerhalb des Marketingmanagements des Departments Information. Die Initiatoren nutzten die vorhandene Ehemaligen-Datenbank, um ein Treffen von Studienabsolventen zu organisieren.

Der ersten Zusammenkunft im August 2006, zu der 30 Alumni erschienen, sind inzwischen zwei weitere Treffen gefolgt, die bisher Freizeitaktivitäten beinhalteten. Weitere sind vierteljährig geplant (vgl. GEHRHARDT 2007).

Bei dieser Absolventen-Gruppe kann bereits von einer Bindung an das Department ausgegangen werden, da ein Interesse an einem Austausch und gemeinsamen Aktivitäten vorhanden ist.

Die derzeitige Alumni-Datenbank des Department Information existiert seit Ende des Jahres 2003 und verzeichnet heute 278 Absolventen der Studiengänge Bibliotheks- und Informationsmanagement sowie Medien & Information, die sich aus Eigeninitiative eingetragen haben. Auf die gesamten Daten der Datenbank, die eher versteckt auf der Internetpräsenz des Departments unter [www.bui.haw-hamburg.de](http://www.bui.haw-hamburg.de) zu finden ist, haben alle eingetragenen Absolventen Zugriff. Festgehalten werden persönliche Daten (Vor- und Nachname des Alumnus, Email-Adresse), studienrelevante Daten

(Studiengang, Abschlussjahr, Schwerpunkt der Diplomarbeit) und berufsbezogene Daten (aktueller Job-Status, Möglichkeit der Jobbeschreibung, Name des Unternehmens) (vgl. HAW 2007b). Diese Datenbank ist sehr schlicht gehalten; es bestehen weder Suchfunktionen noch neben den Basis-Daten weitere Parameter wie Hobbies, Familienstand, Wohnort etc. Außerdem nicht verzeichnet sind Informationen für die Administration. In unregelmäßigen Abständen verschickt Prof. Dr. Geeb an die eingetragenen Alumni per Email einen Newsletter, in dem Berufsannoncen sowie Informationen, die die Hochschule, das Department oder das Studienleben angehen, publiziert werden. Zu weiteren Zwecken werden die Alumni-Kontaktdaten bisher nicht verwendet (vgl. GEHRHARDT 2007).

Im Rahmen des Projektes BelAMI (Berufsbilder, Entwicklungsziele und Lebensläufe von Alumni im Berufsfeld Medien & Information) unter der Leitung von Prof. Dr. Schmidt wurden im Sommersemester 2007 die Kontaktdaten von 228 Absolventen des Studiengangs Medien & Information recherchiert oder aktualisiert und in einer eigens erstellten FileMaker-Datenbank verzeichnet. Bereits in der vorhandenen Absolventen-Datenbank des Departments existierende Alumni-Daten wurden entnommen und sofern notwendig aktualisiert (vgl. SCHMIDT 2007, S. 19f.). Die neu erstellte Datenbank verzeichnet wichtige Daten über die Alumni wie z. B. Namen, Immatrikulationsjahr, Wohnort und Postadresse, E-Mail-Adresse, derzeitige berufliche Position, Firma, etc. Zusätzlich gibt sie Aufschluss darüber, ob der Alumnus sich für ein Interview im Rahmen des Projektes bereit erklärte und ob er den Fragebogen, der die Lebensläufe und Karrierewege der Absolventen ermitteln sollte, ausgefüllt zurück gesandt hat. In einer weiteren Rubrik wurde angegeben, ob der Alumnus sich bereits in der existierenden Datenbank des Departments registriert hatte.

Unbeachtet blieben bei der Datenermittlung jedoch die Alumni des Studienganges Bibliotheks- und Informationsmanagement.

Es wurde eine Erhebung mittels email-gestützter Befragung unter den 228 ermittelten Medien & Information-Absolventen durchgeführt, die u. a. Antworten auf die Frage der Studienzufriedenheit gab, die wiederum signifikant für die Studierendenbindung an das Department Information ist. 122 Fragebögen wurden ausgefüllt zurück gesendet, damit belief sich die Rücklaufquote auf 53 Prozent. Dabei beurteilten die befragten Absolventen den Nutzen des im

Studium vermittelten Wissens zwischen den Antwortmöglichkeiten „gut“ und „mäßig“ (vgl. SCHMIDT 2007, S. 57).

Weitere relevante Informationen für den Aufbau einer Alumni-Organisation am Department lieferten die Fragen nach der Bekanntheit des existierenden Alumni-Netzwerkes (der Alumni-Datenbank) sowie nach gewünschten Leistungen.

Dabei gaben 32 Personen (26%) an, bereits in der Datenbank eingetragen zu sein. 54 Befragten (44%) war die Alumni-Datenbank bisher völlig unbekannt. Jedoch stehen davon 51 Absolventen (94%) diesem Angebot generell aufgeschlossen gegenüber. Lediglich drei (6%) der befragten Absolventen haben kein Interesse, einem Alumni-Netzwerk beizutreten (vgl. SCHMIDT 2007, S. 75).

Die in der Erhebung vier verschiedenen Antwortmöglichkeiten auf die Frage „Kennen Sie das Alumni-Netzwerk des Fachbereichs Bul (heute Department Information)“ wurden in „Interesse an einem Alumni-Netzwerk“ und „Desinteresse an einem Alumni-Netzwerk“ eingeteilt. Die Antworten „Ja, ich bin dort registriert“ und „Nein, ich wusste nicht, dass es das gibt“ wurden als Interesse, die Antworten „Ja, das kenne ich, bin aber nicht registriert“ sowie „Nein, da ich daran kein Interesse habe“ als Desinteresse interpretiert. So wurden folgende Aussagen gemacht:

Bei 83 Personen (71%) besteht Interesse an einem Alumni-Netzwerk. 34 Personen (30%) haben grundsätzlich kein Interesse, einer Alumni-Vereinigung beizutreten (vgl. SCHMIDT 2007, S. 75).

Als Fazit wird herausgestellt, das Department Information sollte „[...] seine Diplomanden gezielter auf das Alumni-Netzwerk hinweisen, da dessen Existenz einem vergleichsweise großen Anteil der Ehemaligen – nicht nur der ersten Jahrgänge, bei deren Abschluss es das Angebot noch nicht gab – unbekannt ist“ (vgl. SCHMIDT 2007, S. 76).

70 (57%) der befragten Absolventen äußerten Interesse, durch ein Netzwerk Kontakt zu anderen Alumni aufzunehmen. 67 Personen (55%) möchten regelmäßig über Jobangebote informiert werden. Durch einen Newsletter möchten 53 Befragte (43%) über Neuigkeiten an der HAW informiert werden und u. a. Einladungen zu Events oder Jahresberichte zugesandt bekommen.

An Ehemaligen-Treffen haben 37 (30%) der Befragten Interesse (vgl. SCHMIDT 2007, S. 76).

Zusätzlich wurden von acht Teilnehmern (7%) der Befragung weitere Vorschläge zu einem möglichen Leistungsangebot gemacht:

- „Veranstaltung eines Jahrgangs- anstelle eines allgemeinen Ehemaligen-Treffens;
- Aufbau eines Jobportals anstelle des Versendens von Stellenangeboten per E-Mail: Ermöglichung einer gezielten Recherche;
- Aufbau eines Portals zum Austausch über Fachthemen und / oder konkrete Probleme;
- Administration einer Mailingliste: direkte Kontaktaufnahme zu sämtlichen registrierten Alumni“

(SCHMIDT 2007, S. 77).

Vergleicht man die Daten der BelAMI-Erhebung und der Befragung im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit (vgl. Abb. 9), so geht daraus hervor, dass das Interesse und die Bereitschaft, einem Alumni-Netzwerk beizutreten, vorhanden sind. So gaben bei der BelAMI-Studie 57 Prozent der Befragten und 96 Prozent der durch die Verfasserin dieser Diplomarbeit Befragten an, Interesse am Kontakt zu anderen Alumni zu haben. 43 Prozent der BelAMI-Befragten und 75 Prozent der Befragten in der eigenen Untersuchung möchten über einen Newsletter über Aktuelles an der HAW informiert werden. An Ehemaligentreffen möchten 30 Prozent der BelAMI-Befragten und 63 Prozent der durch die eigene Untersuchung Befragten teilnehmen.

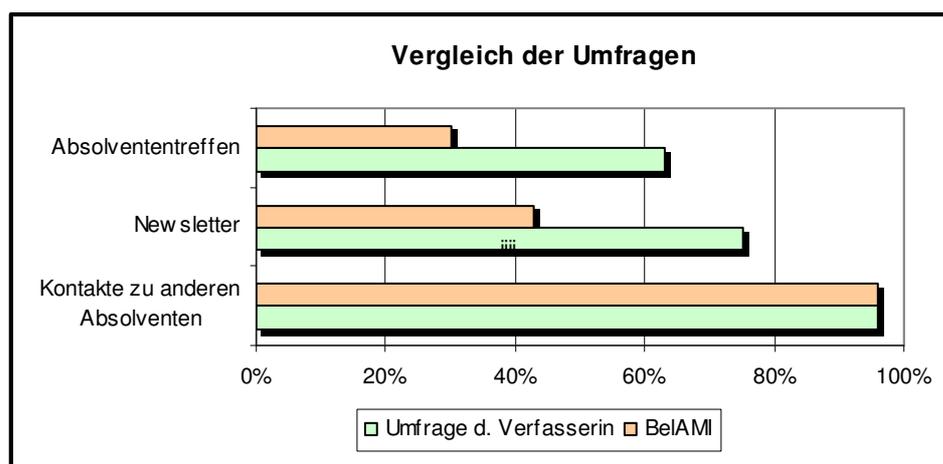


Abbildung 9: Vergleich der Umfragen, eigene Darstellung

Trotz der eingeschränkten Aussagekraft der Absolventen-Befragung durch die Verfasserin der Diplomarbeit, kann die Feststellung getroffen werden, dass die in beiden Erhebungen durch die Alumni meist gewählten Leistungsangebote als attraktive Dienstleistungen einer Alumni-Organisation am Department gelten.

Es sollte überprüft werden, in wieweit Bemühungen auf Ebene der HAW Hamburg zum Aufbau eines zentralen Absolventen-Netzwerkes bestehen. Nach Informationen von Herrn Ralf Schlichting, Stabsabteilung Presse und Kommunikation der HAW Hamburg, sei bisher der Aufbau einer zentralen Alumni-Organisation an der HAW Hamburg gescheitert, da keine durchsetzbare Konzeption entwickelt werden konnte, um die bereits bestehenden dezentralen Alumni-Vereinigungen mit einer zentralen Organisation sinnvoll und effektiv kooperieren zu lassen. Es bestünden zu unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf Arbeitsweisen und Zielsetzungen. So entstünden beispielsweise Reibungspunkte bezogen auf die gemeinsame Nutzung der Alumni-Kontaktdaten. Des Weiteren seien bisher die Prioritäten an der HAW Hamburg an anderer Stelle gesetzt. Hierbei stünde die Studienorganisation im Vordergrund wie z. B. die Systemumstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge oder die Einführung der Departments an der Hochschule (vgl. SCHLICHTING 2007).

Durch die Einführung der Fakultäten und der Departments 2004 an der Hochschule ist jedoch die Bestandsaufnahme der bereits existierenden Alumni-Organisationen veraltet und müsste neu erstellt werden.

### **9.3.3 Dezentrale Alumni-Arbeit am Department Information**

Der dezentrale Aufbau der Alumni-Organisation, angesiedelt beim Department Information, hat den Vorteil, dass die Zielgruppe homogen ist. Durch die große Schnittmenge der Interessen und Anforderungen durch eine Vernetzung der Absolventen des Departments Information kann das Netzwerk als geschlossen betrachtet werden, was die Basis von Vertrauen untereinander stärkt (vgl. ZECH 2002, S. 68). Auch die Herausbildung von Social Capital und der Nutzen durch gegenseitige Hilfestellungen sind somit gegeben. Die Studiengänge Medien & Information und Bibliotheks- und Informationsmanagement des Departments

bieten hierzu eine ideelle Grundlage. Aber auch der mögliche Austausch über fachliches Wissen begünstigt die Voraussetzungen für ein funktionierendes Netzwerk zwischen den Absolventen des Departments. Des Weiteren ermöglicht die homogene Mitgliederstruktur eine unkomplizierte Abstimmung der Leistungsangebote der Alumni-Organisation gegenüber ihren Zielgruppen, denn die Bedürfnisse und Anforderungen sind ähnlich.

Eine dezentrale Organisationsform, die rechtlich und faktisch unabhängig von der HAW ist, wird außerdem in der Entstehungsphase als vorteilhaft beurteilt, da sie die Dynamik in dem Aufbau und der Entwicklung der Organisation und das Engagement der Ehemaligen unterstützt (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 62). Außerdem kann die häufig stärkere Identifikation mit den Studiengängen als mit der gesamten Hochschule durch eine dezentrale Vereinigung unterstützt werden, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Absolventen eingehen kann. Durch den direkten Kontakt zwischen Studierenden und dem Department kann eine emotionale Bindung erfolgen, die für den Aufbau einer Alumni-Organisation ausschlaggebend ist. Wie auch in der eigenen Befragung deutlich wurde, kann die HAW als Institution dieses nur eingeschränkt leisten.

Sollte auf der Fakultäts- oder Hochschulebene eine zentrale Alumni-Organisation existieren bzw. aufgebaut werden, wäre eine Vernetzung der zentralen und dezentralen Alumni-Arbeit von Vorteil. In der Fachliteratur wird, wie bereits in Kapitel 7.4.3 erwähnt, dass Kompetenz- oder Angebotsüberschneidungen zu vermeiden sind (vgl. EWERS 2007; KLUMPP/LENK/VONESCH 2004, S. 4 ff.), und keine Konkurrenz zwischen der Alumni-Arbeit der einzelnen Bereiche aufgebaut werden sollte (vgl. TUTT 2001, S. 42 f.; ALBRINGTON 2001, S. 59). Eine mangelnde Koordinierung kann fatale Folgen für die gesamte Hochschule nach sich ziehen, wenn derselbe Absolvent oder dasselbe Unternehmen von verschiedenen Abteilungen, z. T. mit widersprüchlichen Botschaften, angesprochen wird. Die Folge ist oftmals, dass der erwartete Nutzen, meist in finanzieller Hinsicht, ausbleibt (vgl. TUTT 2001, S. 42 f.; ALBRINGTON 2001, S. 59). Es würde der Professionalität entgegenstehen, wenn die unterschiedlichen Organisationen auf Hochschul- und Departmentebene die Alumni für sich gewinnen wollten oder auch gleiche Leistungen anböten (vgl. TUTT 2001, S. 42f.). Aber auch unabhängig von einer zentralen Alumni-Organisation wäre es wünschenswert, mit der Hochschule zu

kooperieren. So könnte die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule dazu genutzt werden, um in der Öffentlichkeit über realisierte Projekte zu berichten, was auch das Interesse von Unternehmen an der Alumni-Organisation erhöht. Professioneller und umfassender sind einige der Leistungen wie zum Beispiel die Career Services zu gestalten, wenn diese gemeinsam mit der Fakultät Design – Medien – Information oder der gesamten Hochschule und deren Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ausgeführt werden (s. Kapitel 9.3.7.5). Dadurch kann eine intensivere und professionellere Betreuung der Studierenden und Alumni und ein einheitliches Bild in der Öffentlichkeit gewährleistet werden (vgl. EWERS 2007; HRK 1997). Außerdem sollte eine Kooperation zwischen dem Department Information und den einzelnen Servicebereichen der Hochschule in regelmäßigen Arbeitstreffen stattfinden und vertraglich festgehalten werden, damit es nicht zu Überschneidungen kommt oder die Corporate Identity der Hochschule Schaden nimmt (vgl. EWERS 2007).

Es können beispielsweise die Mittel zur Finanzierung des Alumni-Programms auf Departmentebene nicht zentral von der HAW bereitgestellt werden, da sie den finanziellen Rahmen übersteigen würden, sondern müssen aus dem eigenem Budget des Departments Information hervorgehen. Somit sind Fundraising-Bemühungen Aufgabe des Departments. Jedoch muss auch die Mittelbeschaffung mit der Hochschule abgesprochen und koordiniert sein. Kooperationen könnte es u. a. in den Bereichen der Außendarstellung sowie der Abstimmung und Abgrenzung von Arbeitsbereichen und –angeboten geben (vgl. EWERS 2007).

Besteht zum Zeitpunkt des Aufbaus einer dezentralen Alumni-Organisation auch auf zentraler Ebene eine Alumni-Vereinigung (d.h. auf Hochschul- bzw. Fakultätsebene), so ist es wichtig, über eine sinnvolle Aufgabenverteilung und mögliche Abgrenzungen zu kommunizieren (vgl. EWERS 2001, S. 31f.).

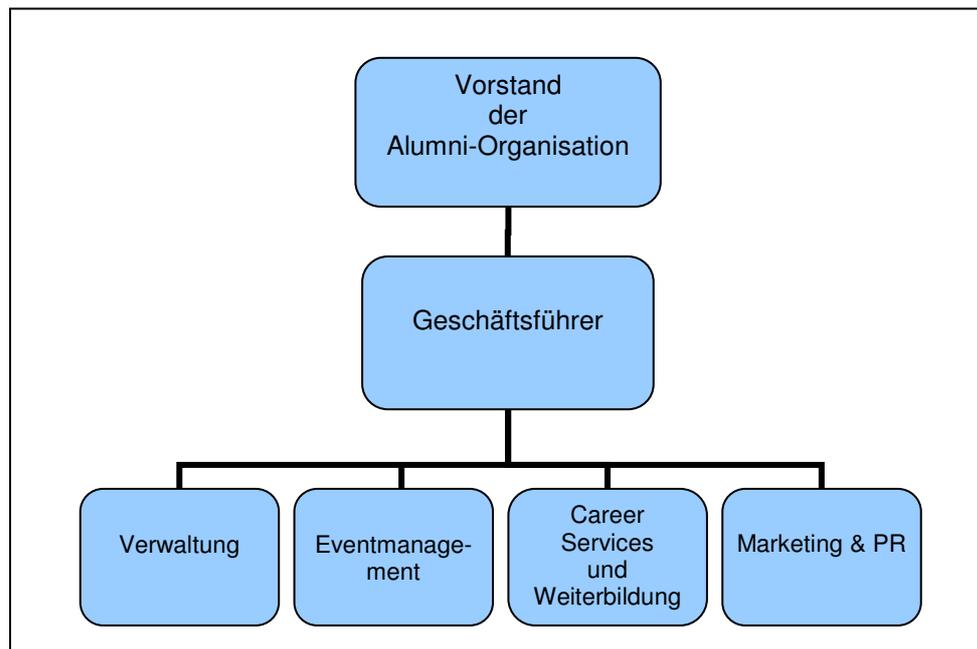
#### **9.3.4 Vorschläge für eine mögliche Struktur der Alumni-Organisation**

Aufgrund der dezentralen Ausrichtung einer Alumni-Organisation am Department Information ist die Gründung eines Vereins, der die Arbeit der Alumni-Organisation verrichtet, ratsam. Die andere Variante der dezentralen Organisation, durch die ehrenamtliche Arbeit von Absolventen und Studierenden oder auch die nebenamtliche Beschäftigung einer/eines

Lehrenden, ist meines Erachtens nicht zu empfehlen. Hier fehlt die Professionalität, um die Ziele der Alumni-Organisation zu erreichen. Zusätzlich muss diese Organisationsform als suboptimal angesehen werden, da die Mitarbeiter hauptberuflich anderweitig beschäftigt und somit die Kapazitäten stark eingeschränkt sind (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S.58; MANGER 2001, S. 76).

Viele Alumni-Organisationen befinden sich in Deutschland während der Entstehungsphase in Vereinsstrukturen, die Vorteile mit sich bringen: Die Gemeinnützigkeit bringt dem Verein steuerliche Vergünstigungen durch eine Befreiung von den Ertragssteuern (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 64). Mitgliedsbeiträge können erhoben werden, um eine Finanzierungsbasis zu schaffen. Bei Gemeinnützigkeit des Vereins sind die Beiträge für die Mitglieder steuerlich absetzbar.

Die nachfolgende Abbildung beinhaltet einen Vorschlag für die Organisationsstruktur einer Alumni-Organisation an dem Department Information:



**Abbildung 10: mögliche Organisationsstruktur, eigene Darstellung,** nach JAQUEMOT 2004, S. 69

Der Vorstand der Alumni-Organisation wird aus ehrenamtlichen Mitgliedern zusammengesetzt. Dazu könnten Ehemalige der Studiengänge sowie Vertreter des Departments zählen. Da Alumni-Organisationen Teil des Hochschulmarketings darstellen, ist es entscheidend, sich an der Führungsphilosophie und dem Marketing-Leitbild der Hochschule zu orientieren, um eine ganzheitliche strategische Ausrichtung zu gewährleisten (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 69).

Ein Geschäftsführer ist dem Vorstand untergeordnet und ist für die operativen Geschicke der Alumni-Organisation zuständig. Unter ihm sind die fünf Bereiche der Alumni-Arbeit angeordnet.

Die Verwaltung ist das zentrale Element der Organisation und sollte zuständig für die Pflege der Datenbank sein. In manchen Fällen trifft sie auch personelle sowie finanzielle Entscheidungen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 69; TROGELE 1997, S. 87).

Das Eventmanagement sollte mit besonderen Kapazitäten ausgestattet werden, da dieser Bereich besonders bedeutsam ist für die Alumni- bzw. Studierendenbindung an das Department sowie an die Alumni-Organisation. Für den Bereich der Weiterbildung könnte mit Professoren des Departments zusammengearbeitet werden, um attraktive, den Anforderungen des Weiterbildungsmarktes entsprechende Leistungen anbieten zu können. Nach Möglichkeit könnten auch Unternehmensvertreter hinzu gezogen werden. Die Angebote zur Weiterbildung sollten stets aktualisiert werden, um den neuesten Marktanforderungen zu entsprechen. Der Bereich Career Services ist mit externen Partnern zu realisieren. Nahe liegt eine Kooperation mit den Career Services der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (s. Kapitel 9.3.7.5). In der Literatur wird für den Aufbau einer Alumni-Organisation geraten, die Bereiche Career Services und Weiterbildung zunächst zusammen zu legen, da beide Abteilungen sich mit der beruflichen Ausbildung beschäftigen. So können zunächst personelle und finanzielle Ressourcen eingespart werden (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 70).

Die Marketing- und PR-Abteilung ist für das einheitliche Auftreten und die Kommunikation nach außen verantwortlich. In ihren Aufgabenbereich fallen der Internetauftritt, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Bearbeitung externer Anfragen.

Zu einem späteren Zeitpunkt, bei erfolgreicher Arbeit der Alumni-Vereinigung, ist darüber nachzudenken, eine weitere Abteilung auf derselben Ebene für Fundraisingangelegenheiten einzurichten, die die Kompetenz zur Beschaffung finanzieller Zuwendungen hat. Monetäre Mittel sollten für Projekte der Alumni-Organisation sowie für Veranstaltungen des Departments eingesetzt werden (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 69).

In der Entstehungsphase der Organisation wäre es denkbar, zunächst die Arbeitsbereiche Verwaltung, Eventmanagement, Career Services und Weiterbildung sowie die Abteilung Marketing und PR zusammen zu legen. Jedoch sollten mit dem Wachstum des Netzwerkes die Alumni-Arbeit professionalisiert werden und somit ausreichende Ressourcen für die einzelnen Arbeitsbereiche zur Verfügung stehen.

Die Einbindung von studentischen und ehrenamtlichen Hilfskräften wäre auf Grund der Kostenersparnis auch für die Alumni-Organisation des Departments Information empfehlenswert.

### **9.3.5 Arbeitsfähigkeit herstellen**

Als nächsten Schritt gilt es, die Arbeitsfähigkeit herzustellen. Dazu gehört zunächst die Einrichtung einer Arbeitsstelle der Alumni-Organisation. Dabei wäre es vorstellbar, dass das Department Räume kostenlos zur Verfügung stellt.

Es ist zu untersuchen, welche Informationen der bereits bestehenden Absolventen-Datenbank des Department Information sowie der FileMaker-Datenbank relevant sind für das Erstellen einer Alumni-Datenbank beider Studiengänge. Dabei ist u. a. die Aktualität der vorhandenen Datensätze der Absolventen des Studienganges Bibliotheks- und Informationsmanagement zu überprüfen, zu recherchieren und kompatibel zu machen (vgl. LANGER 2006, S. 31).

Um den erfolgreichen Einsatz der Datenbank nicht zu gefährden, ist es notwendig, sich mit den deutschen datenschutzrechtlichen Bestimmungen auseinanderzusetzen. Bisher waren diese Datenschutzregelungen für Alumni-Organisationen ein hemmender Faktor, durch die Datengewinnung und -

verwaltung erheblich erschwert wurden (vgl. VOGEL 2001, S. 10). Ratsam wäre eventuell das Einbeziehen eines Datenschutzbeauftragten (vgl. LANGER 2006, S. 31), wodurch den Alumni die Befürchtungen des Datenmissbrauchs durch eine Datenschutzzusicherung genommen werden könnten (vgl. LANGER/FRÖHNER 2005, S. 13).

### **9.3.6 Befragungen der Zielgruppen**

Die bestehenden und eventuell aktualisierten Adressbestände sollten im nächsten Schritt dazu genutzt werden, eine Befragung als Evaluationsinstrument der Absolventen des Departments durchzuführen, um die in der Theorie immer wieder betonten Bedürfnisse der Zielgruppen zu berücksichtigen und in das spätere Angebotsportfolio einzubeziehen. Parallel dazu könnte auch eine Erhebung in der Zielgruppe der jetzigen Studierenden vorgenommen werden.

Zur Durchführung dieser Analyse stehen den Initiatoren u. a. folgende Methoden zur Verfügung:

- Schriftlicher Fragebogen
- Befragung (persönlich, telefonisch, online, etc.)
- Beobachtung

Hierbei ist ein Methodenmix ratsam. Dabei ist zu beachten, dass die Befragung der Zielgruppen erst eingesetzt werden sollte, wenn die anderen Methoden keine ertragreichen Ergebnisse liefern, um die Befragten nicht unnötig zu belasten (vgl. LANGER/FRÖHNER 2005, S. 17).

Weitere Informationen sind zu ermitteln, die eine Relevanz für die Ausgestaltung von Leistungsangeboten haben. Eine Befragung könnte folgende Inhalte aufweisen, die Aufschluss geben sollen über die Bindungsbereitschaft sowie den anzubietenden Leistungsmix.

- Soziodemographische und sozioökonomische Daten der Alumni
- Fragen zur Bindung und Loyalität der Alumni
- Test der Angebote für Alumni
- Gegenleistungsbereitschaft

(vgl. LANGER 2006, S. 29)

Um aussagekräftige Befragungsergebnisse durch eine hohe Rücklaufquote sicherzustellen, sind viele Aspekte zu berücksichtigen (vgl. LANGER/FRÖHNER 2005, S. 17). Die Schwierigkeit der Befragung unter den derzeitigen Studierenden könnte geringer ausfallen, da diese am Department direkt ansprechbar sind. So könnten beispielsweise Absolventen bei Beendigung des Studiums auf einem Exmatrikulationsbogen befragt und erfasst werden (vgl. ALBRINGTON 2001, S. 56).

Nachfolgend sind, in Anlehnung an Langer, wichtige Aspekte bei dem Entwurf einer Befragung der Zielgruppen stichwortartig aufgeführt:

- Zielgruppen definieren
  - Studierende
  - Alumni in den unterschiedlichen Lebenszyklen
  - Lehrende und Mitarbeiter des Departments
- Zielsetzung fixieren
  - was sind die Ergebnisinhalte, die benötigt werden
  - wofür sollen diese genutzt werden
- Erhebungsinhalte fixieren
  - welche Informationen werden für die Ausgestaltung benötigt
- Befragungsumfang und –häufigkeit festlegen
  - Privatsphäre der Befragten achten
  - maximal 2 Seiten pro Befragungsbogen
  - bei Online-Befragungen die Usability beachten
- Organisation
  - Befragungs- und Auswertungszeiträume
  - Kostenkalkulation
- Rücklaufquote erhöhen
  - persönliche Ansprache
- Befragungsergebnisse veröffentlichen
  - Ergebnisse kommunizieren gegenüber den Befragten, dem Department Information
  - Aufschluss geben über Konsequenzen der Befragung und geplante Umsetzungsmaßnahmen

(vgl. LANGER 2006, S. 30)

### **9.3.7 Angebots- und Aktivitätenportfolio entwickeln**

Ausgehend von der vorhergehenden Zielgruppen-Befragung über Bedürfnisse und Bindungsbereitschaft und der Sekundäranalyse sollte ein Portfolio der Leistungsangebote und Aktivitäten der Alumni-Organisation ausgearbeitet werden (vgl. LANGER 2006, S. 31).

Aus einer Vielzahl von Leistungsangeboten, die in der Praxis von Alumni-Netzwerken angeboten werden, sollen im Folgenden Beispiele aus dem Kommunikations- sowie dem Leistungsmix präsentiert werden, die in das Angebotsportfolio der Alumni-Organisation des Departments einfließen könnten, ohne deren Realisierungsmöglichkeiten zu überschreiten.

#### **9.3.7.1 Alumni-Datenbank**

Herzstück der Alumni-Organisationen stellen die zentralen elektronischen Datenbanken für die Adressverwaltung und die Kommunikation dar (vgl. EWERS 2001, S. 28; STECK 2001, S. 66).

Dabei ist zu beachten, dass zwei unterschiedliche Personenkreise Anforderungen an eine Alumni-Datenbank stellen. Zum einen ist es der Kreis der Primärzielgruppen der Alumni-Organisation. Diese erwarten die Möglichkeit der Aufrechterhaltung der Kontakte untereinander sowie des Beziehens von Informationen über andere Mitglieder (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 48).

Insbesondere erwarten jüngere Absolventenjahrgänge eine Einbeziehung in interaktive Kommunikationsprozesse. Neben beruflichen Netzwerken werden auch im sozialen Kontext Netzwerkverbindungen immer bedeutungsvoller (vgl. KLUMPP/LENK/VONESCH 2005, S. 15), bei denen die neuen Kommunikationsmuster der Informations- und Kommunikationstechnologie nicht mehr weg zu denken sind.

An zweiter Stelle sind die Anforderungen des Alumni-Managements zu nennen. Dabei spielt die Verwaltungsfunktionalität einer Softwarelösung zur Vereinfachung und Unterstützung eine entscheidende Rolle. Außerdem können qualitative Daten über die Mitglieder in einer Datenbank relevant sein für die inhaltliche Gestaltung des Service- und Leistungsangebots und leisten einen Beitrag zu Marktforschungszwecken (vgl. STECK 2001, S. 66).

Daneben kann das Rechenzentrum der Hochschule allgemeine Anforderungen bezüglich der Kompatibilitäten und Standards stellen (vgl. KLUMPP/LENK/VONESCH 2005, S. 4), auf die nicht weiter eingegangen werden soll.

Die Alumni-Organisation stellt die Plattform zur Verfügung, auf der die befugten Mitglieder eigenständig Daten einsehen und sich unabhängig von der Organisation austauschen können. Über diese Möglichkeit der Kommunikation können Alumni, Interessenten wie zum Beispiel Unternehmen, Studierende und weitere Zielgruppen in Kontakt treten. Dabei muss jedoch die Weitergabe von Adressen oder anderen persönlichen Daten an Dritte von Seiten der Hochschule ausgeschlossen werden, womit der Sicherheitsanspruch der Mitglieder erfüllt wird.

Der Eintrag des Profils in die Datenbank sollte einmalig bei Eintritt in das Alumni-Netzwerk zentral von der Alumni-Organisation angelegt werden. In der Folge können die Mitglieder selber dezentral auf ihr Profil zugreifen und Änderungen vornehmen, um den Arbeitsaufwand der Organisation zu reduzieren (vgl. HOLTSCHEIDT/PRILLER 2003, S. 49).

Datenbanken sollten Grunddaten enthalten und könnten auch darüber hinaus über Aktions-, Reaktions- und Potentialdaten verfügen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 48).

Die Grunddaten sind für die Verwaltung der Alumni-Organisation als auch für die Mitglieder von Interesse. Dazu gehören Kontaktdaten (häufig wird auch die Adresse der Eltern erfasst), ein Foto und die Angabe des Eintrittsdatums in das Alumni-Netzwerk sowie Informationen zum Studium und karriererelevante Angaben. Nicht jedes Mitglied ist jedoch bereit, diese aufgelisteten Informationen zur Verfügung zu stellen. Daher sind verschiedene Mitgliederprofile eine Möglichkeit, um zu so vielen Alumni wie möglich den Kontakt zu halten. Es könnte neben einem Basis-Profil auch die Möglichkeit eines erweiterten Profils geben, in dem neben den Basis-Daten auch alle weiteren Parameter (Hobbies, Familienstand etc. s. u.) enthalten sind, wie es auch das KuWi-Netzwerk International e.V. der Universität Passau handhabt (vgl. KUWI-NETZWERK INTERNATIONAL E.V. 2001, S. 70).

Über die Grunddaten hinaus können für die Alumni-Organisation auch die Aktions- und Reaktionsdaten von Bedeutung sein, die alle Interaktions- und Transaktionsdaten beinhalten. Die Aktionsdaten zeigen der Verwaltung an, wann der letzte Kontakt stattgefunden hat und welche Werbemittel dabei bei dem Mitglied eingesetzt wurden, wie zum Beispiel die Bitte um eine Spende durch ein Anschreiben oder eine Einladung zu einem Alumni-Jahrestreffen per Email. Aus den Reaktionsdaten geht die Art und Weise sowie die Häufigkeit der Reaktion auf Dienstleistungs- oder Kommunikationsangebote hervor. Zum Beispiel, ob das angeschriebene Mitglied der Bitte nachgekommen ist und gespendet hat. Außerdem sollten angenommene Dienstleistungen und der Besuch von Veranstaltungen dokumentiert werden. Durch die gespeicherten Potentialdaten geht der von der Verwaltung intern verliehene Status des Mitgliedes hervor und gibt Auskunft über weiteres Engagement des Mitgliedes wie zum Beispiel die Bereitschaft zu spenden (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 50). Diese detaillierte Informationseingabe schafft die Chance, Nutzenpotentiale rechtzeitig ausschöpfen zu können. Jedoch stellen sich Datenbanken aus Fremdbezug, das heißt von spezialisierten Firmen, als sehr kostenintensiv heraus. Daher sollte im Vorfeld bereits überlegt werden, welche Daten tatsächlich von der Alumni-Organisation genutzt werden würden, wobei nach Kosten-Nutzen-Aspekten entschieden werden sollte. Eine andere Möglichkeit ist die Eigenerstellung einer Datenbank oder der Bezug von Eigenentwicklungen bestehender Alumni-Organisationen an Hochschulen (vgl. LANGER/FRÖHNER 2005, S. 4).

Problematisch ist es, wie bereits ausgeführt, die Bereitschaft des Alumnus zu wecken, Informationen zu seiner Person einer Datenbank zur Verfügung zu stellen (vgl. JÄGER 2001, S. 40). Der häufigste Weg der Alumni-Organisationen ist die Erfassung der Daten über ein Formblatt. Die Universität Birmingham beispielsweise verschickt jährlich ein Formular, auf dem alle Informationen über den Ehemaligen verzeichnet sind, die die Alumni-Organisation verwaltet. Der Alumnus wird daraufhin gebeten, diese Daten zu überprüfen, zu korrigieren und an die Organisation zurück zu senden. Nach den Erfahrungen der Universität Birmingham ist dies effektiver als ein leeres Formblatt zu verschicken mit der Bitte dieses auszufüllen (vgl. ALBRINGTON 2001, S. 56). Ähnlich handhabt auch das Absolventen-Netzwerk der Universität Karlsruhe die Erfassung der Daten. Bereits seit 1994 werden die Absolventen bei

Studien-, Promotions- oder Habilitationsende auf einem Exmatrikulationsbogen befragt und erfasst. Außerdem werden Ehemalige rückwirkend durch Öffentlichkeitsarbeit oder die Zusammenarbeit mit den Fakultäten, Instituten und Berufsverbänden recherchiert und auf die Arbeit des Alumni-Netzwerkes aufmerksam gemacht (vgl. STECK 2001, S. 66).

In diesem Zusammenhang soll noch einmal auf die Bedeutung des externen Faktors bei der Erstellung einer Dienstleistung aufmerksam gemacht werden. Eine Vertrauensbasis der Mitglieder muss gegenüber der Alumni-Organisation und der Dienstleistung Datenbank bestehen, damit Daten und Informationen preisgegeben werden. Je individueller die Dienstleistung durch eine leistungsfähige Datenbank an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitglieder ausgerichtet wird, desto zufriedener ist das Mitglied; die Bereitschaft wächst, seine Daten zur Verfügung zu stellen und bewegt weitere Absolventen zu einem Beitritt in das Alumni-Netzwerk.

Im Folgenden soll ein Beispiel für ein erweitertes Profil in einer Alumni-Datenbank dargestellt werden.

Persönliche Daten:

- Anrede, Name, Vorname
- Geburtsdatum
- Familienstand
- Kinder
- Hobbies

Adressen:

- Private Anschrift
- Adresse der Eltern
- Email-Adresse beruflich / privat

Studienrelevante Daten:

- Studiengang
- Studienfach
- Semesterzahl
- Abschlussart
- Thema der Diplomarbeit

#### Berufsbezogene Daten

- Beruf
- Position
- Firma
- Geschäftsadresse
- Branche
- Praktika
- Nebenjobs
- Fremdsprachenkenntnisse

#### Leistungen, an denen Interesse besteht

- Weiterbildung
- Bibliotheksnutzung
- Hochschulsport
- etc.

Filtermöglichkeiten nach bestimmten Kriterien entscheiden über den Komfort der Datenbank. Neben dem Zugriff über den Namen eines Mitgliedes könnte zum Beispiel auch ein Zugriff über seine Berufsbranche oder den Abschlussjahrgang und ähnliches verfügbar sein (vgl. HAO 2007a). Des Weiteren wäre es möglich, dem Alumnus die Möglichkeit einzuräumen, gegenüber bestimmten Gruppen gewisse Zugriffsbeschränkungen zu erlassen.

#### **9.3.7.2 Alumni-Webseite**

Über eine Webseite als Portal könnten Informationen bereitgestellt, Services propagiert und potentielle Mitglieder an die Organisation herangeführt werden. Des Weiteren kann die Webseite als Plattform zur Vernetzung der Mitglieder untereinander dienen (vgl. ZECH 2002, S. 132) und der Zugriff auf die Alumni-Datenbank bereitgestellt werden.

#### **9.3.7.3 Newsletter**

Ein elektronischer Newsletter sollte regelmäßig an die Alumni gesendet werden, um über das wissenschaftliche, hochschulpolitische, studentische und

kulturelle Geschehen an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften und explizit am Department Information und über Aktuelles der Alumni-Organisation zu berichten (vgl. STECK 2002, S. 17). Der Newsletter wird in der Praxis neben der Internetseite des Absolventenvereins als zentrales Kommunikationsmittel angesehen (vgl. TROGELE 1997, S. 88).

#### **9.3.7.4 Absolventen-CD-ROM**

Ein besonders wichtiges Marketing-Instrument der Hochschule können Absolventenbücher mit interessanten Profilen der Abgänger darstellen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 52 f.). Diese Bücher beinhalten von jedem Absolventen ähnliche Daten, wie die bereits beschriebenen Daten des Erweiterten Profils der Alumni-Datenbank, Informationen und Statistiken über den Abschlussjahrgang sowie über die Fakultät und die Universität. Diese Statistiken sind das Aushängeschild der Hochschule. So können sich zum Beispiel zukünftige Studierende über die Studiendauer an der Fakultät aufklären und Informationen einholen über den Berufseinstieg des Absolventenjahrgangs (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 52 f.). Eine Möglichkeit der Karriereförderung der Alumni ist der entgeltliche Zugriff von Unternehmen auf die Alumni-Datenbank, über die sie nach qualifiziertem Personal suchen können.

Das Absolventen-Netzwerk AbsolventUM der Universität Mannheim stellt beispielsweise regelmäßig eine Absolventen-CD-Rom mit relevanten Eckdaten von Absolventen bei Studienabschluss zur Verfügung, die in den ersten acht Wochen ausschließlich an Sponsoren der Hochschule als eine Art Gegenleistung gegeben wird. Erst nach Ablauf dieser Zeit werden auch anderen Unternehmen diese Bücher zum Erwerb angeboten (vgl. THOMAS 2003, S. 25). Damit wird die Chance eines positiven Einstieges der Absolventen in das Berufsleben erleichtert.

#### **9.3.7.5 Career Services**

Der Bereich des Career Services ist, wie bereits oben beschrieben, mit externen Partnern umzusetzen. Zum Beispiel könnte neben den eigenen Praktika-Angeboten in der Alumni-Organisation eine Praktikumsbörse hinzugezogen werden, um ein attraktives und umfangreiches Angebot zu

gewährleisten. Der bereits vorhandene Career Service der HAW dient Studierenden durch Berufsberatung und –vorbereitung sowie der Planung von Studien- und Berufslaufbahnen (vgl. HAW 2007e) und könnte in das Leistungsangebot der Alumni-Organisation einfließen, um auch den Alumni diesen Dienst kostenlos zur Verfügung zu stellen. Ebenso eine Jobbörse könnte die Attraktivität der Absolventenvereinigung steigern.

#### **9.3.7.6 Jahrestreffen**

Ein wesentlicher Bestandteil vieler Alumni-Organisationen stellt das Jahrestreffen dar. Die Möglichkeit der persönlichen Kontaktaufnahme schafft Vertrauen in die Leistungen des Netzwerkes (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 55) und fördert die Vernetzung der Mitglieder untereinander sowie mit der Hochschule. Hierzu können die Alumni eingeladen werden, um einen Tag am ehemaligen Department zu verbringen und an Diskussionen, Vorträgen und Workshops teilzunehmen, die das Department Information in Kooperation mit der Alumni-Vereinigung organisiert. Daneben wird häufig auch ein informelles Rahmenprogramm angeboten, das von Kulturveranstaltungen bis zum sonntäglichen Abschlussbrunch (vgl. UNIVERSITÄT KARLSRUHE 2007) reichen kann. Des Weiteren hat die Alumni-Organisation in diesem Rahmen die Chance, neue Mitglieder zu werben und über das Alumni-Netzwerk und den Mittelbedarf der Universität zu informieren.

#### **9.3.7.7 Kontakte zwischen Studierenden und Alumni**

Auf Veranstaltungen wie Firmenbesichtigungen kann der Kontakt zwischen derzeitig Studierenden und Ehemaligen intensiviert werden. Dabei kann ein Alumnus eine Gruppe von Studierenden zur Besichtigung seines Arbeitsplatzes einladen und über seine Aufgaben referieren. Die Studierenden profitieren so von den Berufserfahrungen des Absolventen (vgl. KUWI-NETZWERK INTERNATIONAL E.V. 2001, S. 69) und werden gleichzeitig über die Vorteile der Zusammenarbeit mit der Alumni-Organisation informiert, um nach dem Studium möglicherweise auch zu aktiven Alumni zu werden (vgl. GERHARDT 2004, S. 193).

### **9.3.7.8 Weitere Leistungen**

Außerdem könnte das Department Information den Alumni Leistungen offerieren, die bereits aktiven Studenten angeboten werden und somit vorhandene Kapazitäten ausschöpfen. Dazu zählen beispielsweise die Nutzung der Bibliothek, ein kostenloser Internetzugang, die Möglichkeit einer kostengünstigen Recherche, Angebote des Hochschulsports sowie eine lebenslange Email-Adresse.

### **9.3.8 Finanzierung der Alumni-Vereinigung des Departments Information**

Das Alumni-Management ist verantwortlich für die Ressourcenbereitstellung. Dementsprechend muss auch für die nötige Finanzierung gesorgt werden. Dazu gehören die Anschubfinanzierung sowie die nachhaltige Ressourcenplanung (vgl. LANGER 2006, S. 31).

An dieser Stelle ist es wichtig hinzuzufügen, dass Fundraisingaktivitäten auf allen Ebenen der Hochschule unternommen werden können. Jedoch beschränkt sich die weitere Ausführung nur auf die Ebene des Departments Information der HAW Hamburg.

#### **9.3.8.1 Mitgliedsbeitrag**

Der Mitgliedsbeitrag stellt für viele Alumni-Organisationen die Haupteinnahmequelle dar (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 56). Eine Möglichkeit der praktischen Umsetzung wären Jahresbeiträge, die für Studierende und „frische“ Absolventen kostengünstiger angeboten werden (vgl. HAO 2007; ABSOLVENTUM E.V. 2006). Um die Beitrittschwelle niedrig zu halten, sollte über eine befristete kostenlose Probemitgliedschaft nachgedacht werden. Der Eintrittsaufwand sollte auch durch ein unbürokratisches, zeitsparendes Abwickeln der Formalitäten möglichst gering gehalten werden (vgl. HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 15/22).

Solche Maßnahmen könnten dem Alumni-Netzwerk dazu verhelfen, den Mitgliederanstieg zu fördern, der notwendig für die Gewinnung zusätzlicher Einnahmen ist und das Netzwerk auch für externe Partner (z. B. Unternehmen) interessant macht.

Bei den Rückläufen im Rahmen der durchgeführten Befragung der Absolventen ergab sich, dass das Interesse, einem Absolventen-Netzwerk beizutreten, sehr hoch ist. So haben darauf alle Befragten eine positive Rückmeldung gegeben, wobei mehr als 50 Prozent der Befragten sofort einen Mitgliedsbeitrag zahlen würden. Die BelAMI-Studie macht leider keine Aussagen über die Bereitschaft der Alumni, einen Mitgliedsbeitrag zu zahlen.

Eine mögliche Stufung der jährlichen Mitgliederbeiträge könnte, ausgehend vom Beispiel AbsolventUM e.V., folgendermaßen vorgenommen werden:

Absolventen	25 Euro pro Jahr
Studierende	12 Euro pro Jahr
Absolventenpaar	40 Euro pro Jahr
Firmen	100 Euro pro Jahr
Andere Mitglieder	30 Euro pro Jahr

(vgl. ABSOLVENTUM E.V. 2006)

Jedoch müssen konkrete, auf die zu gründende Alumni-Organisation zugeschnittene Mitgliedsbeiträge ermittelt werden, denn die Bereitschaft der Absolventen des Departments Information, Mitgliedsbeiträge zu zahlen, muss nicht mit der der Absolventen anderer Hochschulen übereinstimmen.

Außerdem sollten die Mitgliedsbeiträge nicht zu hoch liegen, damit sie keine Eintrittsbarriere in die Organisation darstellen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 58). Ein Richtwert für die Höhe der Mitgliedsbeiträge ergibt sich auch aus einer Soll-Rechnung des gesamten Bedarfs der Alumni-Organisation.

Empfehlenswert wäre, die hohen Investitionen während des Aufbaus des Alumni-Netzwerkes nicht durch die Mitgliedsbeiträge, sondern vielmehr aus der Vermarktung der Dienstleistungen zu erbringen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 59).

### **9.3.8.2 Dienstleistungen**

Der Vertrieb kostenpflichtiger Dienstleistungen wie z. B. Career Services, Fortbildungen etc. stellt eine wesentliche Einnahmequelle für die Alumni-Organisation dar. Die Vorteile gegenüber kommerziellen Anbietern von Dienstleistungen sind bereits durch die Institution gegeben: das Department tritt als seriöser Anbieter mit einem aktuellen und wissenschaftlich fundierten

Leistungsangebot auf. Somit sollte eine Hemmschwelle der Leistungsabnehmer herabgesetzt sein, die Leistungen in Anspruch zu nehmen. Auch die Bekanntheit der Zielgruppen und deren bereits zur Verfügung stehende Kontaktdaten in der Alumni-Datenbank sowie die vorhandenen Räumlichkeiten sprechen für zielgenaue Angebote und eine erfolgreiche Vermarktung der angebotenen Dienstleistungen (vgl. ZECH 2002, S. 77).

### **9.3.8.3 Sponsoring**

Ein Absolventen-Netzwerk ist für die Mittelbeschaffung durch Sponsoring äußerst geeignet, da Kontakte durch die Mitglieder zu Unternehmen und somit potentiellen Sponsoren gegeben sind. So könnte ein Sponsor ideal in die Leistungspalette der Alumni-Organisation mit einbezogen werden. Im Bereich der Weiterbildung könnte ein Sponsor Referenten des Unternehmens oder Mittel zur Realisierung eines Vortrages bereitstellen. Studierenden könnte ein Sponsor im Rahmen der Career Services Praktikumsplätze zur Verfügung stellen. Als Gegenleistung könnte die Namensnennung des sponsernden Unternehmens in Pressemitteilungen erfolgen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 61f.). Im Rahmen von gesponserten Kolloquien und anderen Veranstaltungen können Unternehmen für sich werben.

Des Weiteren könnte eine Kooperation mit Unternehmen als Sponsoren genutzt werden, um gemeinsam Sachpreise oder Diplomarbeitspreise an Studierende zu vergeben. Studierende könnten auch als Preis ein Praktikum im Unternehmen absolvieren. Dabei kann das Unternehmen als Gegenleistung die herausragenden Studierenden für sich als Mitarbeiter gewinnen (vgl. UNIVERSITÄT MÜNSTER 2006), diese Art der Kooperation betreibt u. a. AlumniUM, das Absolventen-Netzwerk der Universität Münster mit MercerManagementConsulting.

Um erfolgreich Sponsoring zu betreiben, müssen jedoch eine Dienstleistungsmentalität und ein individualisiertes Hochschulmarketing am Department gegeben sein. Außerdem müssen hierzu strategische Angebote entwickelt und geeignete Sponsoringpartner gesucht und kontaktiert werden (vgl. SLAPNICAR/MELEGA 1998, S. 32). Diese Voraussetzungen würden einen großen zeitlichen und finanziellen Einsatz des Departments sowie seiner Alumni-Organisation bedeuten, um Sponsoren zu gewinnen.

#### 9.3.8.4 Spenden

Ebenfalls zum Beschaffungsmarketing zählt das Einwerben von Spenden bei den Mitgliedern des Absolventenvereins, aber auch der Unternehmen (vgl. HERMANN 2004, S. 133). Im Weiteren wird insbesondere auf die erste Möglichkeit eingegangen, da dieses Thema für die Diplomarbeit von höherer Relevanz ist.

Besteht eine starke Bindung der Mitglieder an die Alumni-Organisation und an das Department Information, ist eine Spendengenerierung von Seiten der Mitglieder möglich. Jedoch ist darauf zu achten, dass die Mitgliedsbeiträge so gering zu halten sind, dass der Wille zu weiteren finanziellen Zuwendungen bestehen kann (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 62f.).

Um eine Spendenbereitschaft zu aktivieren, könnte die Alumni-Organisation in Newsletter oder auf der Internetseite über Projekte kommunizieren, die ohne diese Spenden nicht durchführbar gewesen wären. Im Zusammenhang mit dieser Berichterstattung könnte auf aktuelle Projekte aufmerksam gemacht werden, die zur Realisierung auch eine finanzielle Unterstützung benötigen (vgl. JAQUEMOT 2004, S. 61f.). Auf jede einzelne Spende sollte mit einer positiven Resonanz geantwortet werden. Über so genannte participation rates kann die Notwendigkeit jeder Spende, unabhängig von der Höhe des Betrages, deutlich gemacht werden. Hierbei wird die Anzahl der Spender eines Abschlussjahres hervorgehoben. Somit werden auch kleinere Spenden gewürdigt, die andernfalls ausbleiben könnten, da sie sich nicht messen können an denen von Großspendern (vgl. HOLTSCHEIDT/PRILLER 2003, S. 55 f.).

Ein Teil der eingenommenen Spenden sollte verwendet werden, um wieder neue Spenden einzutreiben. So können die Spendeneinnahmen die Ausgaben des Fundraisingprozesses decken. Nordamerikanische Hochschulen investieren so zehn Prozent ihrer Einnahmen in das Werben weiterer Spenden (vgl. HOLTSCHEIDT/PRILLER 2003, S. 57).

Jedoch reicht eine Aktivierung der Spendenbereitschaft nicht aus, es müssen von der Hochschule Maßnahmen zur Vermittlung der Hochschulziele und –werte ausgehen. Um den Bedarf an finanzieller wie immaterieller Hilfe deutlich zu machen, sollte die Hochschule eine klare Corporate Identity und ein Leitbild entwickeln.

Der Prozess des Spendens sollte so weit wie möglich unbürokratisch (vgl. EWERS 2001, S. 34) und benutzerfreundlich gestaltet werden. Neben der

Bereitstellung klassischer Überweisungsformen sollte auch die Möglichkeit einer online Zahlungsplattform existieren.

Einen professionellen Rahmen würde das Fundraising erhalten, wenn auch über mögliche Steuervorteile Auskunft erteilt werden würde (vgl.

HOLTSCHMIDT/PRILLER 2003, S. 55).

Da jedoch in Deutschland generell nicht von einer starken Bindung der Alumni aufgrund der Strukturen und der Studienbedingungen zu ihrer Hochschule ausgegangen werden kann, ist auch am Department Information eine geringe Spendenbereitschaft zu erwarten. Dies ist von der aufzubauenden Alumni-Organisation jedoch noch zu verifizieren. Insgesamt sollten die Bemühungen um finanzielle Unterstützung der Alumni-Organisation in der Aufbauphase durch Spenden meines Erachtens nicht in den Vordergrund gerückt werden, da diese professioneller Fachkenntnisse und der entsprechenden finanziellen Ausstattung bedürfen (vgl. SPIEWAK 2005).

## **10. Fazit**

In dieser Diplomarbeit wird aufgezeigt, dass in Zeiten wachsenden Wettbewerbs und sich verändernder Rahmenbedingungen nicht nur die Hochschulen ein Interesse am Aufbau von Alumni-Organisationen haben, sondern auch die Absolventen selber. So wünschen sich 50 Prozent aller Absolventen einen nach dem Studium weiterführenden Kontakt zu ihren Professoren, Dozenten, Forschungsgruppen und der Infrastruktur der Hochschule. Sie erhoffen sich durch die fortgesetzte Verbindung zu ihrer Hochschule fachlichen Rat und den Anschluss an den wissenschaftlichen Fortschritt (vgl. EWERS 2000, S.26; EDERLEH 2000). Die Ergebnisse der HIS-Studie zeigen das Potential der Alumni-Arbeit auf und sollten daher von Hochschulen als Chance genutzt werden, die derzeitigen Entwicklungen zum eigenen Vorteil zu wenden.

Durch die Unterstützung der Absolventen im Rahmen der Alumni-Organisation kann die Qualität der Lehre gefördert werden und beeinflusst den Ruf und die Position der Hochschule im Wettbewerb. Eine starke Wettbewerbsposition führt wiederum zu einer stärkeren Identifikation der Studierenden mit ihrer Hochschule und fördert die Zufriedenheit mit der Ausbildung. Hierbei wird deutlich, dass der Erfolg der Alumni-Organisation von wechselseitigen

Bedingungen abhängig ist. Das Eingehen auf die Bedürfnisse der Studierenden stärkt das emotionale Commitment, das zu einer Bindungsbereitschaft auch nach dem Studium wesentlich beiträgt. So ist es bedeutsam, bereits während der Studienzeit eine emotionale Bindung zu den zukünftigen Alumni aufzubauen. Umso stärker das Engagement der Ehemaligen geprägt wird, desto besser kann ein Alumni-Netzwerk als Marketing-Instrument funktionieren und der Universität im Wettbewerb dienen. Absolventen als Zielgruppe des strategischen Hochschulmarketings sollten als Partner, Klienten oder Unterstützer zählen, denn durch sie eröffnen sich attraktive Kooperations- und Finanzierungsmöglichkeiten (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S.2).

Als Vorbild wird in der Literatur häufig die Alumni-Arbeit in den USA genannt und deren strategische Einbettung in das Hochschulmarketing (vgl. TROGELE 1995, S. 156). Stellt man jedoch die beiden Staaten und die Hochschulsysteme gegenüber, so lässt sich konstatieren, dass ein Vergleich und somit die Anwendung auf deutsche Verhältnisse schwer fällt:

Auch wenn sich eine vergleichbare Wettbewerbssituation auf dem Bildungsmarkt der beiden Länder immer mehr herauskristallisiert, so bestehen dennoch weiterhin maßgebliche Unterschiede bezüglich der Autonomie und der nachfrageorientierten Einstellung der Hochschulen (vgl. TROGELE 1995, S. 148; THOMAS 2001, S. 15). Das Engagement und die Wohltätigkeit der Nordamerikaner gegenüber öffentlichen Einrichtungen sind Haltungen, die in der deutschen Kultur nicht in dem Maße verankert sind, was zu einem großen Unterschied in der Alumni-Arbeit beiträgt. Demnach ist die amerikanische Absolventenarbeit als Vorbild und das Übertragen dieser auf deutsche Verhältnisse kritisch zu hinterfragen. Vielmehr müssen eigene, auf den deutschen Bildungsbereich sowie auf hiesige kulturelle Gegebenheiten zugeschnittene Konzepte entwickelt werden. In dieser Diplomarbeit wurde primär auf die Absolventenarbeit in den USA eingegangen, um die Ursprünge der Alumni-Betreuung und deren Rahmenbedingungen darzustellen und die Übertragungsmöglichkeiten des US-amerikanischen Alumni-Bindungs-Managements auf deutsche Hochschulen zu eruieren. Trotz der angesprochenen grundsätzlichen Unterschiede ist es für das Alumni-Management meines Erachtens empfehlenswert, sich Anregungen aus den Strategien der bewährten amerikanischen Alumni-Arbeit einzuholen.

Während diese Diplomarbeit Sinn und Nutzen der Alumni-Arbeit für alle Beteiligten – die Hochschule, die Alumni und die Studierenden – herausarbeitet, soll zum Schluss eine kritische Betrachtung auf mögliche Gefahren hinweisen, die die Förderung und finanzielle Unterstützung der Hochschulen durch Unternehmen und Wirtschaftsvertreter mit sich bringen kann.

Zu beachten ist bei einem zielgerichteten Marketing-Management der Hochschule sowie bei der Einführung von Alumni-Organisationen, dass bei allen strategischen Handlungen weiterhin der gesellschaftliche Auftrag und die hohe Qualität des Studiums im Vordergrund stehen und gewährleistet werden müssen (vgl. LANGER/ZIEGELE/HENNIG-THURAU 2001, S. 64). Hochschulen sind zunehmend auf die Drittmittel-Finanzierung angewiesen. Jedoch sehen Kritiker durch die Ökonomisierung der Hochschulen den Bildungsauftrag sowie die Unabhängigkeit von Forschung und Lehre gefährdet, da Sponsoren und andere Geldgeber aus der Privatwirtschaft und Industrie ihren Einfluss geltend machen könnten. Die Gefahr der Abhängigkeit der hochschulischen Wissenschaft gegenüber den Sponsoren ist keine Utopie. „Die Vorstellung, staatlich finanzierte Universitäten seien frei von Einfluß, seien zweckfrei, widerspricht jeder Erfahrung. Jeder Geldgeber scheint versucht, lenkend Einfluß zu nehmen“ (WALTER 2002, S.6). Es besteht die Gefahr, dass Wissenschaft manipuliert und für bestimmte Interessen der Geldgeber instrumentalisiert wird. Hier muss die Hochschule Maßnahmen entwickeln, die zur Sicherung der Qualität von Lehre und Forschung beitragen. So sollte sie Sponsoren möglicherweise ablehnen, wenn abweichende ideologische Vorstellungen oder privatwirtschaftliche Interessen die Glaubwürdigkeit der Wissenschaft in Frage stellen könnten (vgl. WALTER 2002, S.6 f.).

Diese hinterfragende und die Risiken aufzeigende Sichtweise fehlt bei den weitaus meisten der zum Thema existierenden Schriften; so erwies sich bei der Bearbeitung die Recherche nach Literatur als schwierig, die im oben genannten Sinne die marktorientierte Entwicklung und die Drittmittelfinanzierung deutscher Hochschulen kritisch beurteilt.

Die vorliegende Arbeit stellt ein Ablaufmodell eines strategischen Auf- und Ausbaus der Alumni-Organisation vor, um entscheidende Hinweise für einen erfolgreichen Start in die Alumni-Arbeit des Departments Information der HAW

Hamburg zu geben; dabei stellt sie einen Leistungsmix aus Kommunikations- und Dienstleistungsinstrumenten zur Verfügung, der für die Ausgestaltung eines Alumni-Netzwerkes am Department Information mit seinen Rahmenbedingungen realisierbar ist.

Die Bedeutung eines funktionierenden Alumni-Netzwerkes scheint auf Ebene der HAW noch nicht erkannt zu sein, da andere Aufgaben vorrangig behandelt werden. Daher soll an dieser Stelle erneut auf die Relevanz der professionellen Gestaltung der Alumni-Arbeit am Department Information hingewiesen werden. Ein beidseitiger Nutzen kann nur entstehen, wenn ein strategisches Management hinter dem Alumni-Netzwerk steht, das die Bedürfnisse und Ansprüche der unterschiedlichen Zielgruppen befriedigt. Wichtig ist dabei die Eingliederung der Absolventenarbeit in das strategische Marketing und dessen Zielsetzungen sowie das Selbstverständnis des Departments. So kann ein Alumni-Netzwerk am Department Information entstehen, das für alle Beteiligten Vorteile schafft: Absolventen und Studierende können einen beruflichen sowie privaten Nutzen generieren; das Department erhält aus den Zuwendungen und den dargebotenen Leistungen Mittel, die zusätzlich in Angelegenheiten der Studiengänge mit einfließen können. Jedoch sollte dem immateriellen Nutzwert primär Beachtung geschenkt werden, da nicht von beträchtlichen Mitteln in Form von Spenden ausgegangen werden kann, die Absolventen dem Department zukommen lassen. Entscheidender Faktor müsste die Verbindung zwischen Theorie und Praxis durch eine Kooperation mit wirtschaftlichen Unternehmen darstellen.

Es bedarf weiterer Analysen der Interessen der Zielgruppen und der finanziellen und personellen Ressourcen am Department für die praktische Ausgestaltung. Sinnvoll erscheint es, in einem nächsten Schritt in Form einer breit angelegten Befragung das potentielle Engagement der Studierenden und Absolventen zu eruieren, parallel dazu die derzeitigen Studenten einzubeziehen in die Planung von Maßnahmen, die das Studium am Department attraktiver gestalten können und somit eine verstärkte Bindung herstellen. Diese Aufgaben sind möglicherweise im Rahmen von Projekten mit Studierenden der Hochschule umzusetzen. Das Department ist gefordert, sein Selbstverständnis als Dienstleister bzw. Service-Institution zu entwickeln, auf die Bedürfnisse seiner Zielgruppen einzugehen und die Absolventenarbeit in seine Reformvorhaben und Gesamtentwicklungsstrategien einzupassen.

## Literaturverzeichnis

### **AbsolventUM e.V. 2001**

ABSOLVENTUM MANNHEIM - ABSOLVENTENNETZWERK DER UNIVERSITÄT MANNHEIM E.V., PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT: Absolventum e.V.

Absolventennetzwerk der Universität Mannheim. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“. Essen, 2001, S. 63–64

### **AbsolventUM e.V. 2006**

ABSOLVENTUM MANNHEIM - ABSOLVENTENNETZWERK DER UNIVERSITÄT MANNHEIM E.V.: *Mitgliedsantrag*, 2006. Online unter: URL

<http://www.absolventum.de/ev/mitgliedsantrag.php>

(Abruf 2007-08-30)

### **AGN e.V. 2004**

ABSATZWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT NÜRNBERG E.V. (Hrsg.): Alumni-Vereine: Universitäten entdecken ihre Zöglinge. In: *Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing* 47 (2004), Nr. 11, S. 120-123. ISSN 0001-3374

### **Albrighton 2001**

ALBRIGHTON, FRANK: Alumni-Arbeit und Public Relations. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“. Essen, 2001, S. 52-59

### **alumni-clubs.net 2004**

alumni-clubs.net, Verband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum e.V.: *Satzung* [Online Ressource]. Online unter: URL [http://www.alumni-clubs.net/fileadmin/dokumente/acn\\_satzung.pdf](http://www.alumni-clubs.net/fileadmin/dokumente/acn_satzung.pdf) Stand 2004-05-14 (Abruf: 2007-07-22)

### **alumni-clubs.net 2007**

ALUMNI-CLUBS.NET, VERBAND DER ALUMNI-ORGANISATIONEN IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM E.V.: *Über uns* [Online Ressource]. Online unter: URL <http://www.alumni-clubs.net/UEber-uns.269.0.html> (Abruf 2007-06-26). - E-Mail: [alumni-clubs.net](mailto:alumni-clubs.net)

### **BDSG 1990**

Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) (idF v. 14. Januar 2003) §§ 1, 4a, 15, 17 Online unter: [http://www.gesetze-im-internet.de/bdsg\\_1990/1.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_1990/1.html) (Abruf 2007-08-29)

### **Bröll 2003**

BRÖLL, CLAUDIA: Amerikas Studenten spüren die Finanznot der Bundesstaaten. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2003-10-24) Nr. 247, S. 2. Online unter: [http://fazarchiv.faz.net/webcgi?WID=28553-6410027-92000\\_8](http://fazarchiv.faz.net/webcgi?WID=28553-6410027-92000_8) (Abruf 2007-09-05)

### **Bruhns 2005**

BRUHNS, ANETTE: Betteln mit System. In: *Der Spiegel* (2005-14-02) Nr.7, S. 50

### **Case 2006**

COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION (Case): *Alumni Relations Programs – 2006 Judges Report* [Online Ressource]. Online unter: <http://www.case.org/Content/COE/Display.cfm?CONTENTITEMID=6262> (Abruf 2007-08-29)

### **Case 2007**

COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION (Case): *About Case* [Online Ressource]. Online unter: URL <http://www.case.org/container.cfm?CONTAINERID=40&CRUMB=2&NAVID=54> (Abruf 2007-08-29)

### **Case 2007a**

COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION (Case): *Case 2007 Summer Institution: Alumni Relations* [Online Ressource]. Online unter: URL <http://www.case.org/conferences/siar/faculty.cfm> (Abruf 2007-08-29)

**CHE 2007**

CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG (CHE): *Hochschulmarketin* [Online Ressource]. Gütersloh : Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), 2007.

Online unter: URL

<http://www.che.de/cms/?getObject=466&GetName=Hochschulmarketing&getLang=de> (Abruf: 2007-07-27)

**Coleman 1988**

COLEMAN, JAMES S.: Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology* (1988) Vol. 94, S. 95-120

**DAAD 2007**

DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST E.V. (DAAD) (Hrsg.):

*Fachhochschulen* [Online Ressource]. Online unter: URL

<http://www.daad.de/deutschland/hochschulen/hochschultypen/00411.de.html>  
(Abruf 2007-09-02)

**DAAD 2007a**

DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST E.V. (DAAD) (Hrsg.):

*Hochschulen* [Online Ressource]. Online unter: URL

[http://daad.de/portrait/de/1.7\\_inhalt.html?landid=44&id=1&lang=de](http://daad.de/portrait/de/1.7_inhalt.html?landid=44&id=1&lang=de) (Abruf: 2007-03-05)

**DAAD 2007b**

DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST E.V. (DAAD) (Hrsg.):

*Studiensystem* [Online Ressource]. Online unter: URL

[http://www.daad.de/portrait/de/1.7\\_inhalt.html?landid=44&id=2&lang=de](http://www.daad.de/portrait/de/1.7_inhalt.html?landid=44&id=2&lang=de) (Abruf 2007-03-05)

**Deindl 2005**

DEINDL, CHRISTIAN: *Soziale Netzwerke und soziales Kapital : Einfluss auf Lebenszufriedenheit und Vertrauen. Diskussions-Papier August 2005*. Zürich: Universität, Forschungsgruppe Arbeit, Generation, Sozialstruktur (AGES), 2005 (P.AGES). Online unter: URL [www.suz.uzh.ch/ages/pages/PAGES-05.pdf](http://www.suz.uzh.ch/ages/pages/PAGES-05.pdf) (Abruf: 2007-08-27)

### **Die Zeit 2005**

DIE ZEIT: Alumni: Vitamin B durch Hochschulen und Studentenorganisationen [Online Ressource]. In *Die Zeit* (2005) Nr.01. Online unter: URL <http://images.zeit.de/text/studium/absolvenz/alumni> (Abruf 2007-09-05)

### **Diller 1996**

DILLER, HERMANN: Kundenbindung als Marketingziel. In: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis* 18 (1996) Nr.2, S.81-93

### **Diller / Müller 1997**

DILLER, H.; MÜLLNER, M.: *Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen*. – (Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing an der Universität-Erlangen Nürnberg Nr.54), Nürnberg 1997

### **Druwe 2003**

DRUWE, ULRICH: Fundraising und Sponsoring an deutschen Hochschulen. In: Zürcher Hochschule Winterthur (Hrsg.) : *Fundraising – Alumni* 17 (Juni 2003), Nr. 17-03, S.2-5

### **Ederleh 2000**

EDERLEH, JÜRGEN: *Herausforderung für Hochschulen – Ehemalige wünschen Kontakt zu ihrer Hochschule* [Online Ressource]. Hannover: HIS Hochschul-Informationssystem GmbH (Hrsg.). Pressemitteilung v. 2000-08-08. Online unter: URL <http://www.idw-online.de/pages/de/news?print=1&id=23408> (Abruf 2007-09-05)

### **Etscheit 2005**

ETSCHHEIT, GEORG: Wir haben die Nase weit vorn. In: *Die Zeit* (2005-08-04) Nr.32, S. 1-4. Online unter: URL <http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/2005/32/C-FH-Bologna.pdf> (Abruf: 2007-06-20)

### **Ewers 2001**

EWERS, HANS-JÜRGEN: Alumni-Arbeit braucht Kooperation und Konkurrenz. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 24-35

### **Ewers 2007**

EWERS, HANS-JÜRGEN: *Kooperation oder Konkurrenz – zentrale versus dezentrale Alumni-Arbeit*. [Online-Ressource], Stand 2007-01-09. Online unter: [URL http://www.tu-berlin.de/alumni/rede.html#top](http://www.tu-berlin.de/alumni/rede.html#top) (Abruf: 2007-04-02)

### **FH Köln 2007**

FACHHOCHSCHULE KÖLN (Hrsg.): *Alumni* [Online Ressource]. Köln : Fachhochschule Köln, Institut für Informationswissenschaft. Online unter: [URL http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/alumni/alumni.htm](http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/alumni/alumni.htm) (Abruf: 2007-06-27)

### **Gehrhardt 2007**

GEHRHARDT, TIMON: *Gespräch über die Alumni-Arbeit am Department Information der HAW Hamburg*. Hamburg, 2007-02-15

### **Gerhard 2004**

GERHARD, JULIA: *Die Hochschulmarke : Ein Konzept für deutsche Universitäten*. Lohmar [u. a.]: EUL, 2004. – ISBN 3-89936-270-5

### **Giebisch / Langer 2005**

GIEBISCH, PETRA; LANGER, MARKUS: *Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland*. – Gütersloh [u. a.]: Centrum für Hochschulentwicklung, 2005 (Arbeitspapier Nr. 68). Online unter: [URL www.che.de/downloads/CHE\\_Fundraising\\_AP68.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_AP68.pdf) (Abruf: 2007-08-27)

### **Gomboz 2001**

GOMBOZ, INGRID: Alumni-Beziehungen – eine Frage der Kultur? In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des*

*Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“.* Essen, 2001, S. 14-23

### **Grothus, 2006**

GROTHUS, ULRICH: Bericht der Außenstelle New York, USA 2005, Stand 30.05.2006. In: Gate Germany (Hrsg.): *Länderinformation für internationales Marketing für Bildung und Forschung in Deutschland : USA & Kanada.* Bonn : Gate Germany, Stand 2006-05-30, S. 4-18. Online unter: URL [http://www.gate-germany.de/downloads/nekomako/dokumentation/laenderinfos/USA\\_Laenderinformation-mit-Kanada\\_GATE2006.PDF](http://www.gate-germany.de/downloads/nekomako/dokumentation/laenderinfos/USA_Laenderinformation-mit-Kanada_GATE2006.PDF) (Abruf: 2007-08-5)

### **Hansen 1999**

HANSEN, URSULA: Die Universität als Dienstleister : Thesen für ein leistungsfähigeres Management von Hochschulen. In: Strauss, Bernd; Balderjahn, Ingo; Wimmer, Frank (Hrsg.): *Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung : mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium.* Hannover : Schäfer Poeschel, 1999, S. 370-383. – ISBN 3-7910-1415-3

### **Hall 2007**

HALL, STEVE: *Gesprächsleitfaden gestütztes Interview über die Arbeit der Houston Alumni Organization (HAO) an der University of Houston (UH).* Houston: Houston Alumni Organization 2007-03-27

### **HAO 2004**

HOUSTON ALUMNI ORGANIZATION: *Houston Alumni Organization: Serving and supporting the University of Houston and its alumni since 1940.* Houston: University of Houston (UH), 2006

### **HAO 2005**

HOUSTON ALUMNI ORGANIZATION: *Virtual Postcards [Online Ressource].* Houston: University of Houston (UH), 2006. Online unter: URL <http://www.mycougarconnection.com/cgi-any/postcards.dll/genfill> (Abruf 2007-08-31)

**HAO 2006**

HOUSTON ALUMNI ORGANIZATION: *Organizational Chart, 10.06.2006*. Houston: University of Houston (UH), 2006

**HAO 2006a**

HOUSTON ALUMNI ORGANIZATION: *Houston Alumni Organization Staff, 10.06.2006*. Houston: University of Houston (UH), 2006

**HAO 2007**

HOUSTON ALUMNI ORGANIZATION: *Alumni Membership* [Online Ressource]. Houston: University of Houston (UH), 2006. Online unter: <http://www.mycougarconnection.com/member.htm> (Abruf: 2007-08-27)

**HAO 2007a**

HOUSTON ALUMNI ORGANIZATION: *UH inCircle* [Online Ressource]. Houston: University of Houston (UH), 2006. Online unter: <http://www.mycougarconnection.com/incircle/> (Abruf: 2007-08-27)

**Hartmann 2005**

HARTMANN, MICHAEL: Studiengebühren und Hochschulzugang : Vorbild USA? In: *Leviathan: Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft* 33 (2005), Nr.4, S. 439–463

**HAW Hamburg 2007**

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG (HAW) (Hrsg.): *Abschlussübersicht zum Zulassungs- und Immatrikulationsverfahren: Sommersemester 2007*. Hamburg : HAW, 2007

**HAW Hamburg 2007a**

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG (HAW) (Hrsg.): *Absolvent/innen: Wintersemester 2006 / 2007*. Hamburg : HAW, 2007

**HAW Hamburg 2007b**

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG (HAW), DEPARTMENT INFORMATION, FAKULTÄT DESIGN – MEDIEN – INFORMATION: *Alumni* [Online Ressource]. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät

DMI, Department Information, 2007. Online unter: URL [http://allekto.bui.haw-hamburg.de/alumni/eintragen\\_formular.php](http://allekto.bui.haw-hamburg.de/alumni/eintragen_formular.php) (Abruf: 2007-05-22)

#### **HAW Hamburg 2007c**

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG (HAW), DEPARTMENT INFORMATION, FAKULTÄT DESIGN – MEDIEN – INFORMATION: *Department Information : Zwischen Wissen und Welt* [PDF]. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät DMI, Department Information, 2007

#### **HAW Hamburg 2007d**

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG (HAW), DEPARTMENT INFORMATION, FAKULTÄT DESIGN – MEDIEN – INFORMATION (Hrsg.): *Jahresbericht 2006*. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät DMI, Department Information, 2007

#### **HAW Hamburg 2007e**

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG (HAW): *Studierendenzentrum : Berufliche Orientierung* [Online Ressource]. Hamburg : HAW, 2007. Online unter: URL <http://www.haw-hamburg.de/1488.0.html> (Abruf: 2007-07-30)

#### **Heckman / Guskey 1998**

HECKMAN, R.; GUSKEY, A.: The relationship between alumni and university: Toward a theory of discretionary collaborative behavior. In: *Journal of Marketing Theory and Practice* 6 (1998) Nr. 2, S. 97-112. ISSN 1069-6679

#### **Hermanns 2004**

HERMANN, ARNOLD: Fundraising. In: Hanft, Anke (Hrsg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Bielefeld : Universitätsverl. Webler, 2004, S. 6–11. – ISBN 3-937026-17-7

#### **Hoffmann, 2005**

HOFMANN, IRIS: *Studienfinanzierung in den USA* [Online Ressource]. New York: Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), 2005. Online unter: URL [http://www.daad.org/file\\_depot/0-10000000/10000-20000/16426/folder/33804/Studienfinanzierung+in+den+USA.pdf](http://www.daad.org/file_depot/0-10000000/10000-20000/16426/folder/33804/Studienfinanzierung+in+den+USA.pdf) (Abruf 2007-08-30)

### **Holtschmidt / Priller 2003**

HOLTSCHMIDT, PHILIPP; PRILLER, SEBASTIAN: *Alumni-Netzwerke : Nutzenpotentiale, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren*. 1. Aufl. Mannheim [u. a.]: Alumni-clubs.net, 2003 (Alumni-Schriftenreihe, 5). – ISBN 3-9808187-4-8

### **HRG 2005**

Hochschulrahmengesetz (HRG) (idF v. 27.12.2004) § 1  
Online unter: URL [http://www.bmbf.de/pub/HRG\\_20050126.pdf](http://www.bmbf.de/pub/HRG_20050126.pdf) (Abruf: 2007-04-16)

### **HRK 2004**

HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (HRK) (Hrsg.): *Zur künftigen Finanzierung der Hochschullehre : Entschließung des 202. Plenums am 08.06.2004*. Bonn : Hochschulrektorenkonferenz, 2004. Online unter: URL <http://www.hrk.de/de/download/dateien/Finanzierung.pdf> (Abruf: 2007-07-22)

### **HRK 2005**

HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (HRK) (Hrsg.): *Mehr Engagement für Bildung, Wissenschaft und Forschung! : 10 Thesen des Senats der Hochschulrektorenkonferenz 11.10.2005*. Bonn : Hochschulrektorenkonferenz, 2005. Online unter: URL [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Entschliessung\\_Senat\\_Forderungen\\_1\\_1.10.05.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Entschliessung_Senat_Forderungen_1_1.10.05.pdf) (Abruf: 2007-07-22)

### **HRK 2007**

HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (HRK) (Hrsg.): *Zur Rolle der Absolventenvereinigungen : Stellungnahme des 183. Plenums vom 10. November 1997*. – Bonn : Hochschulrektorenkonferenz, 1997. Online unter: URL [http://www.hrk.de/de/beschluesse/109\\_463.php?datum=183.+Plenum+am+10.+November+1997+](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_463.php?datum=183.+Plenum+am+10.+November+1997+) (Abruf: 2007-07-22)

### **Jaquemot 2004**

JAQUEMOT, STEPHAN F.: *Möglichkeiten des Hochschulmarketing unter besonderer Berücksichtigung von Alumni-Netzwerken*. Mannheim [u. a.]: Alumni-clubs.net, 2004 (Alumni-Schriftenreihe, 10). – ISBN 3-9808187-9-9

### **Jäger 2001**

JÄGER, WOLFGANG: Friendraising – Alumni-Arbeit in Freiburg. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 36-41

### **Klumpp 2005**

KLUMPP, MATTIAS: *Datenbanklösungen für die Alumni-Arbeit*. Gütersloh [u. a.]: Centrum für Hochschulentwicklung [u. a.], 2005 (Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, Nr. 2). – ISSN 1613-6519

### **Klumpp / Lenk / Vonesch 2004**

KLUMPP, MATTIAS; LENK, THOMAS; VONESCH, PETER: *Zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung in der Alumni-Arbeit*. Gütersloh [u. a.]: Centrum für Hochschulentwicklung [u. a.], 2004 (Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, Nr. 1). – ISSN 1613-6519

### **Kotler / Bliemel 1995**

KOTLER, PHILIP; BLIEMEL, FRIEDHELM: *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 9. überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1999. – ISBN 3-7910-1310-6

### **KuWi-Netzwerk International e.V. 2001**

KUWI-NETZWERK INTERNATIONAL E.V., PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT: KuWi-Netzwerk International e.V. Studiengang „Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien“, Universität Passau. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 68–70.

### **Langer 2002**

LANGER, MARKUS F.: Hochschulbindung. In: *Wissenschaftsmanagement* 8 (2002), Nr. 1, S. 25–26. ISSN 0947-9546

### **Langer 2006**

LANGER, MARKUS: Alumni-Management an Hochschulen. Grundlagen, Aufgaben, Tipps. In: Berthold, Christian; Scholz, Günter; Tag, Brigitte (Hrsg.): *Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung: Forschung, Personal und Ausstattung nachhaltig sichern!*. Berlin [u. a.]: Raabe, 2006, S. 1–32. ISBN 3-8183-0208-1

### **Langer / Fröhner 2005**

LANGER, M.; FRÖHNER, ST.: *Nutzen der Ehemaligen in der Arbeit von Alumni-Organisationen – Theoretisch-konzeptionelle Fundierung im Relationshipmarketing und Ableitung von Handlungsempfehlungen*. Gütersloh [u. a.]: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), 2005 (Leitfaden Alumni-Arbeit Nr. 3). ISSN 1613-6519

### **Langer / Ziegele 2001**

LANGER, MARKUS; ZIEGELE, FRANK: Alumni-Arbeit beginnt im Studium. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 46-51.

### **Langer / Ziegele / Hennig-Thurau 2001**

LANGER, M. F.; ZIEGELE, F.; HENNIG-THURAU, TH.: *Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis – Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung*. (Projektsupervision: Prof. Dr. Ursula Hansen). Hannover (Lehr- und Forschungsbericht des Lehrstuhls Marketing I: Markt und Konsum, Nr. 48), 2001

### **Locher 2004**

LOCHER, JENS: *Akzeptanz von Absolventenvereinigungen als Hochschulbindungsinstrument. Eine empirische Analyse am Beispiel von AlumniUM e.V.* 1. Aufl. Mannheim [u. a.]: Alumni-clubs.net, 2004 (Alumni-Schriftenreihe, 12). – ISBN 3-938048-01-8

### **Mangner 2001**

MANGNER, MARTINA: In Praxi e.V. : Alumni-Netzwerk der WHU. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 74–76

### **Meffert 2000**

MEFFERT, HERIBERT: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele: mit neuer Fallstudie VW-Golf. 9. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2000. – ISBN 3-409-69017-4

### **Meyer-Guckel 2001**

MEYER-GUCKEL, VOLKER: Wettbewerb um die beste Alumni-Arbeit. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 60-62.

### **Michaelis 2001**

MICHAELIS, ELISABETH: Uni gegen Supermarkt. Hochschul- und Studienmarketing als Aufgabe für alle Bereiche der Hochschule. In: *Prisma - Zeitschrift der Universität Gesamthochschule Kassel* 63 (2001), S. 35–43

### **Müller/ Ziegele / Langer 2006**

MÜLLER, ULRICH; ZIEGELE, FRANK, LANGER, MARKUS: *Studienbeiträge: Regelungen der Länder im Vergleich*. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), 2006 (Arbeitspapier Nr. 78) ISSN 1862-7188

### **NDR 2004**

NORDDEUTSCHER RUNDFUNK (Hrsg.): *Gebührenfreies Studium : Bildungsministerin allein auf weiter Flur*. Hamburg. Online unter:

URL

[http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID3491598\\_REF2,00.html](http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID3491598_REF2,00.html) Stand 2004-08-03 (Abruf: 2007-04-02)

### **Oetker 2001**

OETKER, AREND: Chefsache Alumni. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 4-5

### **Reckenfelderbäumer / Kim 2006**

Reckenfelderbäumer, Martin; Kim, Seon-Su: Strategisches Hochschulmarketing – Einflussfaktoren und Entscheidungsbereiche. In: Voss, Rödiger [u. a.] (Hrsg.): *Hochschulmarketing*. 1. Aufl. Lohmar [u. a.] : Eul, 2006 ([Wissenschafts- und Hochschulmanagement ; Bd. 5](#)), S. 1-21. ISBN 3-89936-423-6

### **Sahner 2002**

SAHNER, HEINZ: Schliessende Statistik : *Eine Einführung für Spezialwissenschaftler*. 5. überarb. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verl., 2002 (Studienskripten zur Soziologie). ISBN 3-531-33729-7

### **Schade 2006**

SCHADE, FRAUKE: *Wenn Strom gelb und auch sonst nichts unmöglich ist*. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Fakultät DMI, Department Information, 2006 (Grundzüge der Markenführung III Corporate Branding), Seminar Wintersemester 2006/2007. Unveröffentlichtes Skript

### **Schlichting 2007**

SCHLICHTING, RALPH: *telefonisches Interview zu den bisherigen Alumni-Bemühungen an der HAW Hamburg*. Hamburg: Hochschule für Angewandte Wissenschaften 2007-07-19

**Schmidt 2007**

SCHMIDT, RALPH (Hrsg.): *Das Leben danach...: Berufsbilder, Entwicklungsziele und Lebensläufe von Alumni im Berufsfeld Medien & Information*. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät DMI, Department Information, 2007 (Hamburger Materialien zur Medien-Information 40)

**Schnell / Hill / Esser 2005**

SCHNELL, RAINER; HILL, PAUL B.; ESSER, ELKE: *Methoden der Sozialforschung*. 7. völlig überarb. und erw. Aufl. München [u. a.]: Oldenbourg, 2005. ISBN 3-48657684-4

**Schnüriger 2003**

SCHNÜRIGER, WALTER: Splitter zum Sponsoring: Beobachtungen an nordamerikanischen Universitäten. In: Zürcher Hochschule Winterthur (Hrsg.) : *Fundraising – Alumni 17* (Juni 2003), Nr. 17-03, S 12-14

**Slapnicar / Melega 1998**

SLAPNICAR, K.; MELEGA, M.: Geborgter Glanz hilft beiden Partnern : Individuelles Hochschul- und Wissenschaftssponsoring – ein innovatives Instrument für die deutschen Universitäten und Fachhochschulen im Wettbewerb um Drittmittel. In: *Wissenschaftsmanagement* (1998) Nr. 1, S. 30-38. ISSN 0947-9546

**Steck 2007**

STECK, FILICITAS: *Das universitätsweite Absolventen-Netzwerk der Universität Karlsruhe (TH)*. Ppt.-Präsentation. – AlumniKaTH (Hrsg.), 2002. Online unter: URL <http://ag-hochschulpresse.fh-luebeck.de/themensammlung/karlsruhe/alumni.ppt> (Abruf: 2007-08-27). - E-Mail:FSteck@t-online.de

**Spiewak 2001**

SPIEWAK, MARTIN: Der Schatz der Ehemaligen. In: *Die Zeit* (2001-10-11) Nr. 42. Online unter: URL [http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/archiv/2001/42/200142\\_b-alumni1.xml.pdf](http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/archiv/2001/42/200142_b-alumni1.xml.pdf) (Abruf: 2007-08-29)

### **Spiewak 2001a**

SPIEWAK, MARTIN: Die Zielfahnder vom Campus. In: *Die Zeit* (2001-10-18) Nr. 43. Online unter: URL <http://www.zeit.de/2001/43/alumni> (Abruf: 2007-08-29)

### **Spiewak 2005**

SPIEWAK, MARTIN: Milde Gaben fürs Labor. In: *Die Zeit* 29 (2005-12-29) Nr. 1. Online unter: URL <http://www.zeit.de/2006/01/B-Sponsoring> (Abruf: 2007-08-29)

### **Steck 2001**

STECK, FELICITAS: AlumniKaTH : Absolventen-Netzwerk der Universität Karlsruhe. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 65-67

### **Thomas 2003**

THOMAS, DIRK: *Alumni-Netzwerke - Integration in und Bindung an die Hochschule. Eine empirische Analyse der Perspektiven von Alumni-Netzwerken an deutschen Hochschulen anhand der HIS-Absolventenuntersuchung '93*. 1. Aufl. Mannheim [u. a.]: Alumni-clubs.net, 2003 (Alumni-Schriftenreihe, 6). – ISBN 3-9808187-5-6

### **Trogele 1995**

TROGELE, ULRICH: *Strategisches Marketing für deutsche Universitäten: die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten*. Frankfurt a. M. [u. a.]: Lang, 1995. – ISBN 3-631-48463-1

### **Trogele 1997**

TROGELE, ULRICH: Zielgruppenbindung mittels Absolventenvereine als strategisches Marketing-Instrument für deutsche Hochschulen. In: *Wissenschaftsmanagement* (1997) Nr. 2, S. 82–89. – ISSN 0947-9546

### **Tutt 2001**

TUTT, LARS: Alumni-Arbeit und Hochschulstrategie. In: Stifterverband der Deutschen Wissenschaft e.V. (Hrsg.): *Alumni-Netzwerke. Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen - Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“*. Essen, 2001, S. 42-45

### **UHS 2007**

UNIVERSITY OF HOUSTON SYSTEM (UHS): *Universities and Programs* [Online Ressource]. Texas: University of Houston Systems, 2007. Online unter: URL [http://www.uhsa.uh.edu/univ\\_and\\_prog/](http://www.uhsa.uh.edu/univ_and_prog/) (Abruf: 2007-08-2)

### **Universität Karlsruhe 2007**

UNIVERSITÄT KARLSRUHE TH: *Alumni-Treffen 2007: Programm* [Online Ressource]. Online unter: URL <http://www.alumni.uni-karlsruhe.de/7906.php>. – Aktualisierungsdatum: 28.08.2007

### **Universität Münster 2006**

WESTFÄLISCHE WILHELMS- UNIVERSITÄT MÜNSTER: *Pressemitteilung upm: Kontakt mit der beruflichen Praxis - Zehn Ökonomie-Studierende erhielten "Mercer-AlumniUM-Award"* [Online Ressource]. 2004-06-28. Online unter: URL <http://cgi.uni-muenster.de/exec/Rektorat/upm.php?rubrik=Alle&neu=0&monat=200406&nummer=05448>

### **Vogel 2004**

VOGEL, ANN: Alumni-Organisationen. In: Hanft, Anke (Hrsg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Bielefeld : Universitätsverl. Webler, 2004, S. 6–11. ISBN 3-937026-17-7

### **Volz 2003**

VOLZ, BETTINA: Zur Chefsache erklärt – Alumni-Arbeit an deutschen Hochschulen. In: Zürcher Hochschule Winterthur (Hrsg.): *Fundraising – Alumni* 17 (Juni 2003), Nr. 17-03, S. 6-11

**Walter 2002**

WALTER, NORBERT: Förderung verwertbarer Forschung : Forschungslenkung über Drittmittelförderung. In: *Lehre & Forschung* 9 (2002) Nr. 1, S. 6-7

**Wissenschaftsrat 1981**

WISSENSCHAFTSRAT (Hrsg.): *Empfehlungen zu Aufgaben und Stellung der Fachhochschule: verabschiedet am 10. Juli 19981*. Köln 1981. – ISBN 3-923203-00-4

**Zech 2002**

ZECH, CHRISTINA: *Hochschulen und ihre Alumni: Entwicklungen, Strukturen und best practice der Absolventenkontaktpflege in Deutschland sowie weiterführende Ansätze zum Bindungsmanagement*. 1. Aufl. Mannheim [u. a.]: Alumni-clubs.net, 2002 (Alumni-Schriftenreihe, 4). – ISBN 3-9808187-3-X

## **Anhang A**

### **A1 Gespräch mit Timon Gehrhardt über die Alumni-Arbeit am Department Information der HAW Hamburg**

Gespräch mit Timon Gehrhardt, Absolvent und EDV-Mitarbeiter am Department Information der HAW Hamburg am 15.02.07 um 17 Uhr. Interviewort ist das Roxie, Rentzelstr. 6 in Hamburg. Das Gespräch wurde schriftlich protokolliert.

Interv.: Im Rahmen meiner Recherche für die Diplomarbeit bin ich auf Sie verwiesen worden, da sie selbst Ehemaliger des Studiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement sind, heute am Department Information tätig sind und Kontakte zu einigen ehemaligen Kommilitonen halten. In welcher Form haben Sie heute noch Verbindungen zu anderen Absolventen des Departments?

Gehrhardt: Tanja Haberkorn und ich nutzen die existierende Datenbank, die vor einigen Jahren ins Leben gerufen wurde, um Kontakt zu anderen Absolventen aufzunehmen. Diese Datenbank verwaltet Herr Geeb, der Absolvierenden die Möglichkeit gibt, sich in eine Liste einzutragen.

Interv.: Wofür werden die Kontaktdaten der Absolventen bisher genutzt?

Gehrhardt: Zurzeit werden lediglich aktuelle Jobangebote an diese eingetragenen Ehemaligen via Email geschickt. Jedoch sind häufig die Ausschreibungen auch bereits früher auf einschlägigen Gesuch-Seiten im Internet aufzufinden.

Wir nutzten diese Ehemaligenliste, um ein Absolvententreffen zu organisieren. Wir taten das „just for fun“ und aus dem Interesse heraus, was aus den anderen geworden ist.

Zu dem ersten Treffen im August 2006 sind 30 Absolventen erschienen. Es fand im Roxie, einem Café im Univiertel am Grindelhof, statt. Diesen Ort fanden wir treffend, da viele damalige Studenten Gäste in diesem Café waren, als die Studiengänge Bibliotheks- und Informationsmanagement und Mediendokumentation sich noch am Grindelhof befanden. Danach folgten

schon zwei weitere Treffen, die auch weiterhin vierteljährig geplant sind.  
Demnächst in der Planung ist Kanufahren auf der Alster.

Die Fotos, die bei den ersten Treffen geschossen wurden, hat Frau Haberkorn auf ihre Webseite gestellt. So hatten alle Beteiligten im Nachhinein noch einmal die Chance, das Treffen Revue passieren zu lassen.

Interv.: Haben Sie Verbesserungsideen oder Wünsche, die die bisherigen Bemühungen professionalisieren würden?

Gehrhardt: Fortbildungsangebote und -möglichkeiten durch das Department bzw. die HAW wären wünschenswert. aber auch berufliche Kontakte durch ein Alumni-Netzwerk, die einen Nutzen erbringen könnten, wären wertvoll.

## **A2 Alumni-Arbeit an der University of Houston (UH)**

### **A2.1 Gesprächsleitfaden**

Für das Interview mit dem Zuständigen der Alumni-Organisation Steve Hall wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der jedoch aus Zeitgründen nicht in allen Punkten umgesetzt werden konnte. Die offen gebliebenen Fragen wurden über Informationen der Internetpräsenz der Alumni-Organisation unter [www.mycougar.com](http://www.mycougar.com) und Email-Kontakt beantwortet.

Questions regarding my interview:

General questions

- When was the university founded?
- How many students / professors and stuff do you have?
- In what year did the university have its first class of graduates?

University regulatory framework

- What kind of service offerings does the university offer students?
- Do any professors or stuff live on campus?
- How does the university recute and retain students?
- What does the university do to increase student's approval ratings?

#### General questions regarding alumni work

- How many alumni does the university have?
- How many alumni are actively engaged?
- How long has the university been engaged in alumni work?
- How is alumni work financed?
- How many members make up the alumni committee?
- How are the roles and responsibilities delegated within the committee?
- Are there any student workers that assist the committee?
- How much are alumni fees?

#### Alumni service offerings

- What does the university offer the alumni?
- What offers and financial benefits are available to alumni?

#### Methods and goals of alumni work

- Is the work centralized or decentralized?
- How is communication within alumni work?
  - internal
  - external

### **A2.2 Interview mit Steve Hall über die Arbeit der Houston Alumni Organization (HAO) der University of Houston (UH)**

Das leitfadengestützte Interview fand in Houston, Texas am 27.03.2007 um 13.30 Uhr in Houston, Texas statt und wurde auf Tonband aufgenommen.

Interv.: How is your alumni committee structured?

Hall: There are usually various structures to the alumni committee. Within large public universities the alumni organization is typically separated from the university; as it is at the University of Houston. Furthermore, the organization does not need to report to the university. As president of the alumni organization, I report to a board of directors and not directly to the university. In addition, the alumni organization generates its own revenue and funding to engage alumni, and thereby, is not sponsored by the university. Approximately twenty-five universities in the country use that kind of model. There are

different models of how alumni associations and relations are structured. The model that we have, as described, is generally called an independent alumni association.

The other extreme that you would usually find at private universities would be a dependent alumni association. Within such structure, there is an office of alumni relations and no separate formal alumni association, no board of directors, no independent fundraising, and is therefore operated like a department of the university. In the middle is where you would find most alumni associations, which are called inter-dependent. Hereby, the university and the alumni association cooperate, support, and report to one another. This model is found at most public universities.

Based on laws and regulations in the United States, there are certain things that alumni could do for the university, such as legislative advocacy and lobbying the state legislative for more funding, which would be difficult to do if part of the university.

Interv.: What is your role as President within the alumni organization?

Hall: I act as liaison between the alumni organization and the university. I meet with the university president and keep him informed about what is going on. However, I do not officially report to him. He is not empowered to hire or fire me. I usually sit in on his cabinet meetings with the rest of his senior staff, and thereby, I meet with him on a weekly basis. He also comes to the meetings of our board of directors but does not have a voting position. That is how we ensure that there is sufficient communication between the alumni organization and the university. Also, I do work with the members of his staff on a regular basis such as vice president of advancement, vice president for student affairs, as well as vice president for finance and administration.

Interv.: Why did you decide to apply this model?

Hall: Well, it wasn't necessarily a decision; rather it's something that evolved. At one time most alumni organizations were separate from their university. But as it became more difficult to fund them and generate revenue, sometimes the university would step-in and say we will pay for the operations of the alumni organization. Again, I think it goes back to two primary issues. One, it allows us

to do some things for the university, that the university might not be able to do for itself. I mentioned legislative advocacy. The other thing we did for example, the alumni organization actually owns the most recently constructed residency hall on campus; a 22 million Dollar dormitory complex. The reason we own it is because the university was not able, for a variety of reasons, to secure the financing for an interest rate low enough to make it cost effective for the students to rent the residences. So we stepped in, and because of our not for profit status we were able to finance it at a lower interest rate and therefore keep the price lower for the students. If we had been a part of the university we would not have been able to do that.

The other reason though, which I think is philosophically important, is that alumni feel like they have a voice to and about the university that is independent from the university. As we like to say in this profession, in this country alumni are the only lifelong constituency of a university. If you think about it, faculty and staff come and go, university presidents come and go, but I for example will always be an alumnus of the university. So I will always have vested interest in the institution. Not so that they can be critics of the university, which is not the intent. I don't think that it is appropriate for alumni to spend a lot of time and energy telling the university how it should be conducting its business. But I do think we have an opinion and a voice that should be taken into consideration and by the fact that we are separate from the university that allows to be an independent voice. It doesn't mean that we are going to go off and do things that are contrary to what the university wants to do, which in an extreme situation could happen. I don't know too many cases where the alumni association and the university have been at odds about what they are trying to get done.

Interv.: Since when has the university been engaged in alumni related work?

Hall: Well, our alumni association was founded in 1940 and our university was only founded in 1927 and didn't become a full four year university until 1934. So six years after we granted our first degree we formed an alumni association and it was incorporated in at that time as a not for profit corporation under the laws of the state of Texas and we have existed ever since; almost as long as the university.

Interv.: Can you tell me about the roles within the alumni association?

Hall: I will start with the mission statement. Our mission statement for our alumni organization is to serve and support the University of Houston and its alumni. It is fairly broad and you can apply that to any university. It's ambiguous enough that it would probably apply. What that means in terms of how we serve and support the university is of course what's important. I think one of the most important things we do is help to communicate to alumni what's going on at the university just to keep them informed about the university. We do it in a variety of ways; with a magazin, newsletters, and electronic newsletters. Unfortunately, we only have e-mail addresses of about 30 percent of our alumni, so we couldn't just rely on e-mail or we would miss 70 percent of our alumni. Keeping alumni informed about the university is a very important part of what we do.

We also provide opportunity for them to be engaged with the university through participating in activities going on in the university such as, cultural events, theatre events, art exhibits, and musical performances. We have a very strong performing arts program here. One thing that makes us a little different than a lot of universities is that 75% of our alumni live in a 25 mile radius of the university. When you go to many large public universities they are in places where not a lot of their alumni actually live and people go there and go to school, then either go back to where they are from or go off to somewhere else in the world to make their way. At University of Houston most of our alumni stay right here in Houston so that means they are able to participate in activities going on campus. It might be athletic events as coming to a football or basketball game.

The other way we like them to be engaged is through serving the university as a volunteer. That could be in student recruiting, or as I mentioned earlier it could be in legislative advocacy as well as community service. For example, our alumni organization actually just in 2006 won a national award for programs we have called "Operation School Supplies Campaign", which raised approximately 1,3 million Dollar worth of school supplies that benefited Houston area school children. It is a very visible program that gets the university's name out into the community. We think it is important for two reasons; one, you can't have students prepared to go to college if they do not have the basic school supplies to succeed at the elementary school level. But

two, I think it communicates to the public that our university and our alumni care about the community and I think that is important.

Also, we want the alumni to support the university financially, to support it philanthropically. This may be by giving to the annual fund or at some point in their life making a major gift to build a building. This building we are in is the result of a gift from two alumni who are married to each other. It's a gift of 29 million Dollar. They felt it was important to give back to the university because it has made such a difference in their lives. They were not born wealthy, it was not family money. They were basically middle-class Americans who worked their way through college and when they graduated went off to work for twenty years. Then it so happened that they came up with software that revolutionized our mainframe computers work and thereby were able to make a lot of money.

Interv.: What scope of functions is there within the alumni organization?

Hall: For one, we have staff that maintains the operations; we are like any other business. We have bills to pay and records to keep which is done by administrative staff. We feel, as do most people in alumni relations work in the United States, that it is very important that you start building good relationships with students while they are in school as students so that they will be supportive alumni when they graduate. You can't just expect suddenly that they graduate and "puff," now I am an alumnus so I should get involved with the alumni organization. We actually have a person whose primary responsibility is working with current students and programs for our students.

For example we have a program called "Dinner for Ten Cougars." Within the program, we ask alumni to host a dinner where they host in addition to themselves and their spouse or partner, eight students to come and have dinner with them either in their home or they can go to a restaurant. We will have several hundred students a year participate in that program and probably a couple of dozen alumni. The alumni love it because they like to know current students and the students like it because it allows them to begin building networks with people that might be able to help them at some point in life. Also, it gives them a sense to what it would be like to be an alumnus of an institution. That is just one example, but we spend a lot of time on programs for alumnus to participate with the university. Further, we have lot of staff devoted to

keeping in touch with alumni by maintaining our website and coordinating various events.

Interv.: How is internal and external communication conducted?

Hall: Internally it's good; probably because we have a small staff. We have a total staff here of 15 full-time staff members and we are all right here so we don't have to worry that we have got staff out there in satellite offices to keep in touch with. We have a series of meetings that are usually project oriented so that we keep in touch with what we are all doing and what we need to be doing. Externally, it can always be better. I am always concerned that we are not communicating enough with alumni. For example the "Houston Alumline magazine" that goes only to the members of the alumni organization. You have to join and pay dues to be a member. Not all of our alumni are members. Only ten percent of our alumni are members so that means that only these alumni receive the newsletter. With the other 90 percent we communicate through the university's magazine.

Interv.: What does the university do to increase students' approval ratings?

Hall: I think that is the biggest challenge for the university. The reason is that we have a very non-traditional student body. We have a lot of part-time students, which means that our average student age is much older than you would find at other universities. They are involved with working and raising families, and thereby, not experiencing four years of great college life. Also, culturally there is an expectation that you leave home and go to college in another city. However, most of our students come from the Houston area so they either already live on their own or live at home while going to school. Consequently, this large number of "commuter students" makes the relationship almost like a commodity, like a good or service that I am purchasing; I go out there, get my education and then I go home or go to work. So you don't have the "warm fuzzy feelings" of the good old college days. As I said, our students are older, working students, and if you combine that with most of them not spending a lot of time on campus outside of their classroom experience, it means that that connection is not going to be as strong as it could be. What we are trying to do is two things. For one, we are trying to

increase the number of students that live on campus. But also, we need to do a better job of what I will call customer service. Just like when you go to a restaurant or a store and get lousy customer service from the person that interacts with you, you will not want to stay connected. Now if you have to keep going back there because that's where you get your education, you'll keep going back solely for education purposes. In addition, the dynamics have changed. Today's generation of college students do not feel the same kind of connection to institutions as our parents generations did. Past generations supported the argument that alumni should give back to the university because it made possible the things that you are able to enjoy in life. Today students say the university didn't give me anything, I worked hard for it.

### **A3 Telefongespräch mit Ralf Schlichting, Stabsabteilung Presse und Kommunikation der HAW Hamburg**

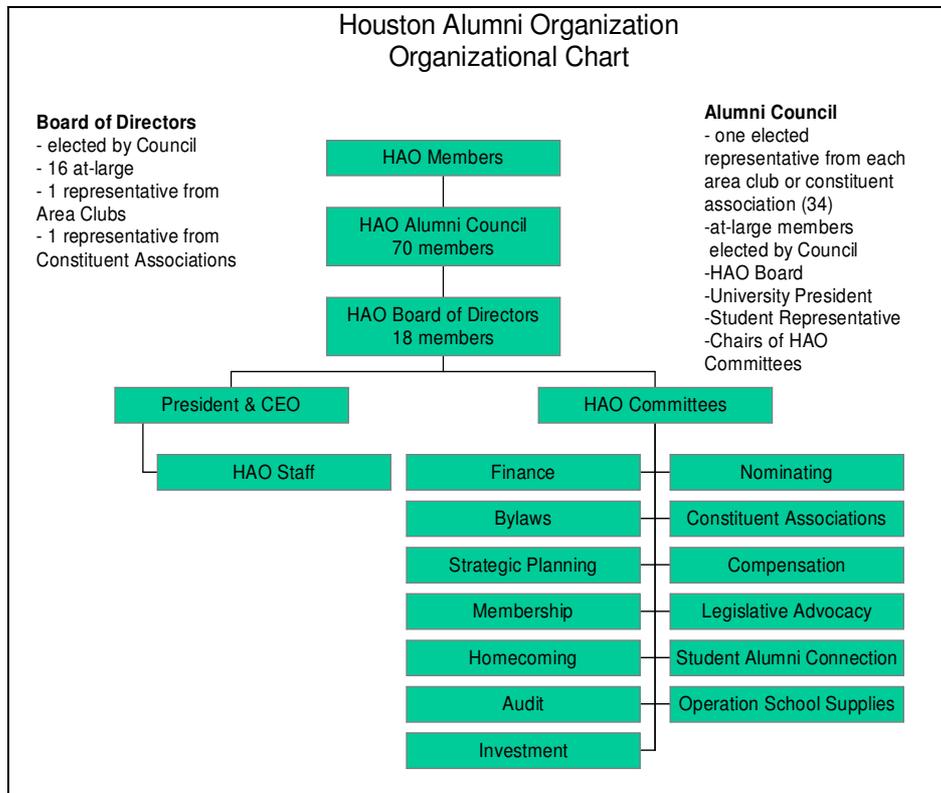
Vom Gesprächspartner autorisierte Gesprächsnotiz vom 19.07.2007:

Herr Schlichting gibt auf Nachfrage an, bisher sei der Aufbau einer zentralen Alumni-Organisation an der HAW Hamburg gescheitert, da keine durchsetzbare Konzeption entwickelt werden konnte, um die bereits bestehenden dezentralen Alumni-Vereinigungen mit einer zentralen Organisation sinnvoll und effektiv kooperieren zu lassen. Es bestünden zu unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf Arbeitsweisen und Zielsetzungen. So entstünden beispielsweise Reibungspunkte bezogen auf die gemeinsame Nutzung der Alumni-Kontaktdaten.

Des Weiteren seien bisher die Prioritäten an der HAW Hamburg an anderer Stelle gesetzt. Hierbei stünde die Studienorganisation im Vordergrund, insbesondere die Umstellung auf die Bachelor- und Master-Abschlüsse.

## Anhang B

### Anhang B1 Houston Alumni Organization, Organizational Chart



**Abbildung 11: Organigramm der Houston Alumni Organization, nach HAO 2006**

## Anhang B2 Houston Alumni-Organization Staff

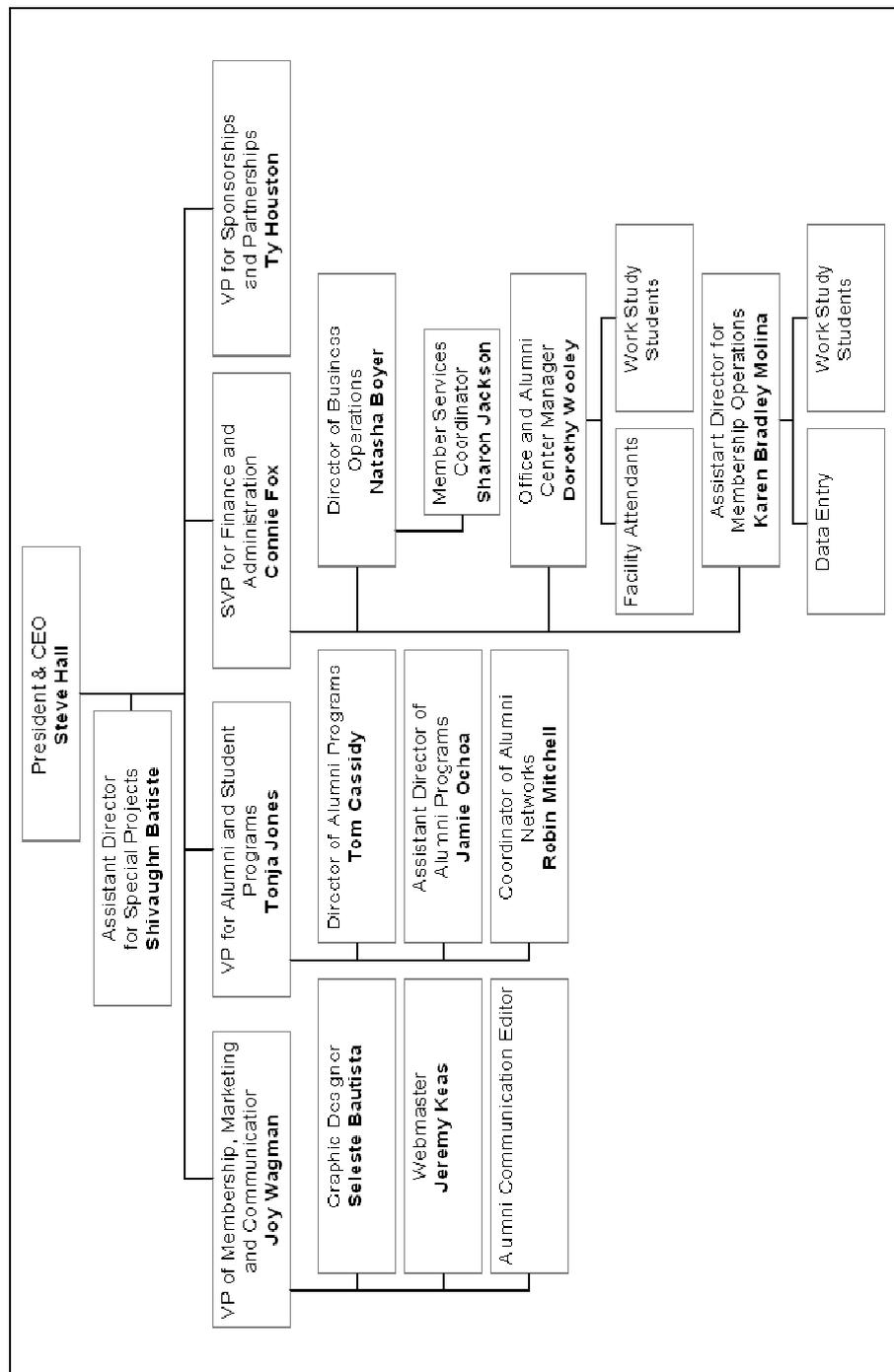


Abbildung 12: Mitarbeiter der Houston Alumni Organization, nach HAO 2006

## **Anhang C Fragebogen der Absolventen umfrage am Departments Information der HAW Hamburg**

Der Fragebogen wurde an die Absolventen am 26.03.2007 per Email verschickt.

Liebe Absolventen,  
im Rahmen der Diplomarbeit „Ehemaligenarbeit an Hochschulen“ am Fachbereich Bibliotheks- und Informationsmanagement führe ich eine kleine empirische Umfrage durch über die Studienzufriedenheit der Absolventen unseres Fachbereichs sowie über Ihr Interesse am Aufbau eines professionellen Ehemaligen-Netzwerk. Zunächst möchte ich Ihnen einen kleinen Überblick über die Möglichkeiten der Ehemaligenarbeit an Hochschulen verschaffen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich kurz Zeit nehmen würden, um die folgenden zwölf Fragen zu beantworten und diesen Fragebogen an Herrn Gehrhardt zurück zu senden.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung des Diplomprojekts.

Sarah Feuchter

In den USA sind Ehemaligen-Organisationen an Hochschulen weit verbreitet. Und auch in Deutschland entdecken immer mehr Hochschulen und auch ehemalige Studierende den Nutzen, der hinter einem solchen Absolventen-Netzwerk steckt. Denn ein solches Netzwerk bietet Vorteile für alle Beteiligten. Die Absolventen profitieren von aktuellen Erkenntnissen aus der Wissenschaft, die für das Berufsleben interessant sein könnten. Sie haben die Möglichkeit, unbürokratisch mit der Hochschule in Kontakt zu treten, z. B. für die Gestaltung von Projekten und sie können sich mit anderen Ehemaligen und Studierenden austauschen.

Studierende bekommen durch die Ehemaligen erste Einblicke in die Arbeitswelt, profitieren von den Erfahrungen der Ehemaligen und können zielgerichtet Praktika oder den Berufseinstieg angehen. Unternehmen ist es

möglich, über ein solches Netzwerk frühzeitig nach fähigen Mitarbeitern suchen, z. B. in Mentoring-Programmen oder bei Praxisprojekten.

Zuletzt profitiert auch die Hochschule in hohem Maße, wenn Ehemalige ihr Praxiswissen weiter geben oder für Gastvorträge oder Seminare in das Hochschulsystem integriert werden. Der Austausch zwischen Lehre und Praxis kann in die Weiterentwicklung des Studienkonzeptes einfließen, was zu einer Imageverbesserung der Hochschule und zu einer besseren Positionierung im mittlerweile globalen, hochschulpolitischen Wettbewerb führen kann.

**Können Sie folgenden Aussagen zustimmen?                      Ja      Nein**

- Ich bin zufrieden mit den Inhalten, die durch das Studium vermittelt wurden.                              
\_\_\_\_\_
- Ich kann mich mit der HAW identifizieren.                              
\_\_\_\_\_
- Ich kann mich mit dem Fachbereich Bibliotheks- und Informationsmanagement bzw. dem heutigen Department Information identifizieren.                              
\_\_\_\_\_
- Ich bin stolz, mein Studium an der HAW absolviert zu haben.                              
\_\_\_\_\_

**Hätten Sie Interesse, einem Absolventen-Netzwerk beizutreten?**                           

**Was wünschen Sie sich von einem Absolventen-Netzwerk?**

- Kontakte zu anderen Absolventen
- Kontakte zu Professoren
- Kontakte zu Studierenden
- Input für den Job

- Kontakte, die für den Beruf hilfreich sind
- Weitere Wünsche:

**Welche Leistungen/Dienstleistungen sollten als Nutzen durch ein Ehemaligen-Netzwerk bereit stehen?** **Ja** **Nein**

- Regelmäßige Absolvententreffen
- Regelmäßige Informationen über wichtige Themen rund um die Hochschule sowie News der Absolventen-Organisation durch Newsletter
- Weiterbildungsangebote
- Diskussions- und Austauschforen
- Datenbanknutzung
- kostenlose Bibliotheksnutzung
- Teilnahme am Hochschulsport
- Absolventenbücher mit Eckdaten aller Ehemaligen

**Könnten Sie sich vorstellen, einen Beitrag für die Mitgliedschaft in einer Absolventen-Organisation zu zahlen, wenn das Ehemaligen-Netzwerk für Sie einen privaten wie beruflichen Nutzen darstellen würde?**

**Hätten Sie ein Interesse, an regelmäßigen Ehemaligentreffen teilzunehmen?**

**Hätten Sie Interesse, Ihr Fach- und Praxiswissen in Form von Gastvorträgen oder Projekten in die HAW mit einfließen zu lassen?**

**Wären Sie an Merchandising-Produkten wie Baseball-Kappen, T-Shirts, Kugelschreibern, Tassen etc. mit dem Logo der HAW interessiert?**

**Haben Sie weitere Anregungen für die attraktive**

## **Gestaltung eines Ehemaligen-Netzwerkes?**

- Ihre Kommentare und Anregungen:

### **Eidesstattliche Versicherung**

„Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangaben kenntlich gemacht.“

Ort, Datum

Unterschrift