



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



Lehrstuhl für  
Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Controlling

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling  
Prof. Dr. Wolfgang Berens  
(<http://www.wiwi.uni-muenster.de/ctrl>)

# **Alumni-Management im deutschen Hochschulsektor**

—

## **Deskriptive Ergebnisse einer empirischen Studie**

Dipl.-Kffr. Alexandra Rohlmann

Arbeitspapier Nr. 12-1

Februar 2010

## Inhaltsverzeichnis

	Abbildungsverzeichnis	III
	Tabellenverzeichnis	IV
	Executive Summary	V
1	Charakterisierung der Stichprobe .....	1
2	Strukturspezifische Auswertung .....	5
	2.1 Organisation .....	5
	2.2 Finanzen .....	6
	2.3 Personalstruktur .....	10
	2.4 Mitglieder .....	12
	2.5 Leistungsspektrum .....	15
3	Analyse des Zielsystems .....	22
4	Aussagen zur Bedeutung von Kontextfaktoren für das Alumni-Management .....	29
	4.1 Strategische Planung .....	29
	4.2 Kooperationsverhalten .....	31
	4.3 Außendarstellung .....	32
	4.4 Anspruchsgruppenorientierung .....	33
	4.5 Finanzielle Ressourcen .....	35
	4.6 Reputation und Unterstützung der Hochschule .....	36
	4.7 Datenaktualität und -verfügbarkeit .....	39
	4.8 Mitarbeitermotivation .....	40
	4.9 Professionalität .....	42
5	Zusammenfassung .....	44

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Verteilung der Alumni-Organisationen nach Aktionsradien .....	1
Abbildung 1-2: Inhaltlicher Bezug der teilnehmenden fachspezifischen Alumni-Organisationen .....	2
Abbildung 1-3: Verteilung der Alumni-Organisationen nach Rechtsform .....	3
Abbildung 1-4: Verteilung der Alumni-Organisationen nach Gründern .....	3
Abbildung 2-1: Rechtsform- und Gründerstruktur der Stichprobe .....	5
Abbildung 2-2: Personalzusammensetzung in unterschiedlich strukturierten Alumni-Organisationen .....	10
Abbildung 3-1: Zielbedeutsamkeit der befragten Alumni-Organisationen (Mittelwerte in Klammern) .....	23
Abbildung 3-2: Zielerreichungsgrad der befragten Alumni-Organisationen (Mittelwerte in Klammern) .....	24
Abbildung 3-3: Globalurteil zur Zielerreichung.....	27
Abbildung 3-4: Globalurteil im Vergleich zu anderen Alumni-Organisationen.....	28
Abbildung 4-1: Aussagen zur Strategischen Planung .....	29
Abbildung 4-2: Aussagen zum Benchmarking.....	30
Abbildung 4-3: Kooperationsverteilung bei den befragten Alumni-Organisationen .....	31
Abbildung 4-4: Aussagen zum Kooperationsverhalten.....	32
Abbildung 4-5: Aussagen zur Außendarstellung .....	33
Abbildung 4-6: Aussagen zur Anspruchsgruppenorientierung .....	34
Abbildung 4-7: Aussagen zu Finanziellen Ressourcen .....	35
Abbildung 4-8: Mittelwertvergleich nach Strukturprofilen zu Finanziellen Ressourcen .....	36
Abbildung 4-9: Aussagen zur Reputation .....	37
Abbildung 4-10: Aussagen zur Unterstützung durch die Hochschule .....	37
Abbildung 4-11: Mittelwertvergleich nach Strukturprofilen zur Reputation und Unterstützung der Hochschule .....	38
Abbildung 4-12: Aussagen zur Datenaktualität und -verfügbarkeit.....	39
Abbildung 4-13: Aussagen zur Mitarbeitermotivation.....	41
Abbildung 4-14: Mittelwertvergleich nach Personalstruktur zur Mitarbeitermotivation.....	42
Abbildung 4-15: Aussagen zur Professionalität .....	43

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Strukturprofile von Alumni-Organisationen.....	4
Tabelle 2-1: Altersstruktur der befragten Alumni-Organisationen in Jahren .....	6
Tabelle 2-2: Relative Häufigkeiten der Einnahmenezusammensetzung.....	7
Tabelle 2-3: Relative Häufigkeiten der Ausgabenezusammensetzung.....	9
Tabelle 2-4: Anzahl und Wochenarbeitszeit des Personals .....	11
Tabelle 2-5: Anzahl der Mitglieder nach Aktionsradien.....	12
Tabelle 2-6: Absolventenzahlen pro Jahr nach Aktionsradien.....	13
Tabelle 2-7: Mitgliederwachstum nach Aktionsradien .....	14
Tabelle 2-8: Mitgliederwachstum nach Größenklasse .....	14
Tabelle 2-9: Einschätzung der Entwicklung des Mitgliederwachstums .....	15
Tabelle 2-10: Leistungsspektrum der befragten Alumni-Organisationen.....	17
Tabelle 2-11: Intensität bei Newsletterversand.....	18
Tabelle 3-1: Bedeutung und Erreichung der Ziele im Vergleich.....	26

## Executive Summary

Die befragten Alumni-Organisationen lassen sich fast vollständig einem der beiden **Strukturprofile** zuordnen. Dem so genannten *Vereinsprofil*, welches sich durch die Parameter *Gründung durch Ehemalige, fachspezifischer Aktionsradius, Vereinsrechtsform, beitragsgestützte Finanzierung* und *Ehrenamtliche* auszeichnet, entsprechen rund 60% der befragten Alumni-Netzwerke. Mit den Kriterien des Hochschulprofils, zu denen *Gründung durch die Hochschule, übergreifend agierend, in einer Hochschulstelle organisiert, Etatgestützte Finanzierung* und *hauptamtliches Personal* zählen, stimmen ein Drittel der befragten Alumni-Organisationen überein.

Das Niveau der **Einnahmen- und Ausgabenverteilung** fällt recht niedrig aus. Die zur Verfügung gestellten Hochschulmittel bei den hochschulinternen Alumni-Organisationen scheinen höher zu sein als die über Mitgliedsbeiträge vereinnahmten Beträge in den Alumni-Vereinen. Den größten Verwendungsblock stellen bei den rein ehrenamtlich geführten Alumni-Organisationen die Selbstverwaltung und die Förderungen dar. Bei Organisationen mit hauptamtlichem Personal sind dies neben der Selbstverwaltung erwartungsgemäß die Personalausgaben.

Die Zusammensetzung des **Personals** hängt sehr stark von der jeweiligen Organisationsstruktur und dem Aktionsradius des Alumni-Netzwerkes ab. Bei Alumni-Organisationen des Hochschulprofils dominiert das hauptamtliche Personal, das häufig teilzeitbeschäftigt ist, während in Vereinen noch überwiegend ehrenamtliche Mitarbeiter tätig sind. Hochschulweit tätige Alumni-Organisationen weisen im Durchschnitt höhere **Mitgliederzahlen** auf, als diejenigen mit spezifischeren (kleineren) Aktionsradien. Jedoch wachsen die Mitgliederzahlen der kleineren Alumni-Netzwerke im Durchschnitt mit einer doppelt so hohen Rate wie die größeren Alumni-Organisationen.

Alumni-Organisationen im deutschen Hochschulsektor verfügen in der Regel über ein **Leistungsspektrum** von fünf bis sechs Angeboten. Es stellt sich heraus, dass das fachliche Angebot deutlich schlechter angenommen wird als das kommunikative, gesellige Angebot. Bei fachlichen Angeboten und Career Services scheint es sinnvoller zu sein, die Intensität zu verringern oder diese Leistung unter den Mitgliedern stärker zu bewerben, da die Nutzungsraten dort recht gering sind. Originäre Angebote im Bereich des Networking sollten mit Priorität behandelt werden sowie Ressourcen und Kapazitäten aus anderen Bereichen ggf. durch Kooperationen oder Angebotsreduzierung frei gesetzt werden. Letzt-

endlich sollten Alumni-Organisationen ihre Angebote zielgruppenspezifisch ausrichten.

Dies unterstreicht auch das als bedeutendstes eingestufte **Ziel** der *Erreichung der relevanten Zielgruppen*. Der überwiegende Teil der priorisierten Ziele orientieren sich an der Mitgliederperspektive. Die geringste Bedeutung wird Zielen in Bezug auf finanzielle Förderung der Hochschule und auf das Fundraising zugesprochen. Es lässt sich zudem feststellen, dass es bei den einzelnen Zielen zwischen Bedeutung und Erreichung häufig eine Differenz in dem Grad der Zustimmung gibt und daher kein hoher Abhängigkeitsgrad besteht. Im Rahmen der globalen Zielerreichung zeigt sich, dass Alumni-Netzwerke, die dem Vereinsprofil zuordenbar sind, sich eher schlechter beurteilen, als diejenigen mit Hochschulprofil. Insgesamt sehen sich die befragten Alumni-Organisationen im Globalurteil hinsichtlich ihrer Zielerreichung und ihres Erfolges im Vergleich zu anderen Alumni-Netzwerken eher im „Mittelfeld“, d.h. im guten und durchschnittlichen Bereich, als herausragend oder sehr schlecht.

Bei der Beurteilung von Aussagen zu den **Kontextfaktoren** zeigt sich in der Analyse ein differenziertes Bild. Bei der *Strategischen Planung* besteht noch Nachholbedarf. Das *Kooperationsverhalten* ist relativ positiv geprägt. Kooperationsprojekte stellen einen wichtigen Bestandteil des Alumni-Managements dar und können insbesondere zur Ergänzung des Leistungsangebots sinnvoll genutzt werden. Im Bereich der *Außendarstellung* sind die befragten Alumni-Organisationen insbesondere in der Kommunikation und Berichterstattung aktiv, jedoch bezeichnen sie sich als wenig professionell in der Außendarstellung.

In Anlehnung an die Zielbedeutung stimmen die Alumni-Manager den Aussagen zur *Anspruchsgruppenorientierung* insgesamt sehr stark zu. Allerdings besteht in der Umsetzung anspruchgruppenorientierten Handelns noch Verbesserungsbedarf. Die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der *finanziellen Ressourcen* gehen in die gleiche Richtung wie die Ergebnisse der Einnahmen- und Ausgabenanalyse. Die Beurteilung der finanziellen Ausstattung fällt relativ schlecht aus. Die *Reputation* der Hochschule wird hingegen als positiv beurteilt und ihre Verbesserung als wichtige Aufgabe der Alumni-Organisationen angesehen. Die *Unterstützung* seitens der Hochschule wird als überaus wichtig eingeschätzt, allerdings besteht auch hier in der praktischen Umsetzung noch Nachholbedarf.

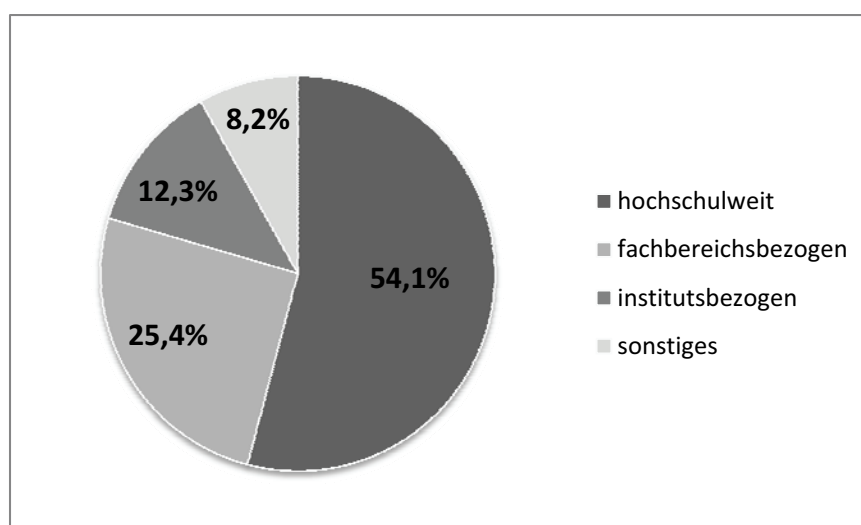
Der *Verfügbarkeit* und der *Aktualität von Mitgliederdaten* kommt im Alumni-Management eine wichtige Bedeutung zu. Dennoch bestehen oftmals große

Schwierigkeiten in der Datenrecherche und in der Bereitstellung von Daten durch die Hochschule. Die *Motivation der Mitarbeiter* und deren Identifikation mit ihrer Tätigkeit für die Alumni-Organisation sind sehr hoch. Insgesamt zeigt sich bei den Alumni-Managern eine überdurchschnittliche hohe Überzeugung für ihre Alumni-Arbeit. Die Aussagen zur *Professionalität* stoßen bei den Befragten insgesamt auf eine hohe Zustimmung. Professionalität wird als sehr wichtig im Hinblick auf den Erfolg des Alumni-Netzwerkes eingeschätzt.

## 1 Charakterisierung der Stichprobe

Im Zeitraum von Mai bis Juli 2009 wurden 548 Alumni-Manager an deutschen Hochschulen befragt. 132 Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgesendet. Alumni-Organisationen stellen den rechtlichen und institutionellen Rahmen für die Alumni-Arbeit an deutschen Hochschulen dar und müssen keine spezielle Rechtsform aufweisen.<sup>1</sup> Ihr Aktionsradius kann übergreifend oder spezifisch sein. In der vorliegenden Studie werden nur solche Alumni-Organisationen berücksichtigt, die Alumni eines Lehrbereichs der Hochschule betreuen, wie bspw. eines Fachbereiches oder der Hochschule selbst.<sup>2</sup> Aufgrund des zugrundeliegenden Verständnisses von Alumni-Organisationen wurden sieben Fragebögen nicht berücksichtigt. Fünf unvollständig ausgefüllte Fragebögen wurden ebenfalls von der Untersuchung ausgeschlossen. In die Auswertung der vorliegenden Studie fließen demnach 120 Datensätze ein.<sup>3</sup>

Zunächst werden im Folgenden die **Aktionsradien** der befragten Alumni-Organisationen betrachtet (vgl. Abbildung 1-1).



**Abbildung 1-1: Verteilung der Alumni-Organisationen nach Aktionsradien**

Es zeigt sich, dass die Mehrheit der in der Stichprobe enthaltenen Alumni-Organisationen (54,1%) hochschulweit tätig ist. Mit etwa einem Viertel der Stichprobe sind die fachbereichsbezogenen Alumni-Organisationen repräsentiert. Institutsbezogene Alumni-Organisationen sind mit 12,3% vertreten. Auf

<sup>1</sup> Vgl. Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 475.

<sup>2</sup> Ausgeschlossen sind demnach bspw. Alumni-Organisationen studentischer Initiativen oder Verbände.

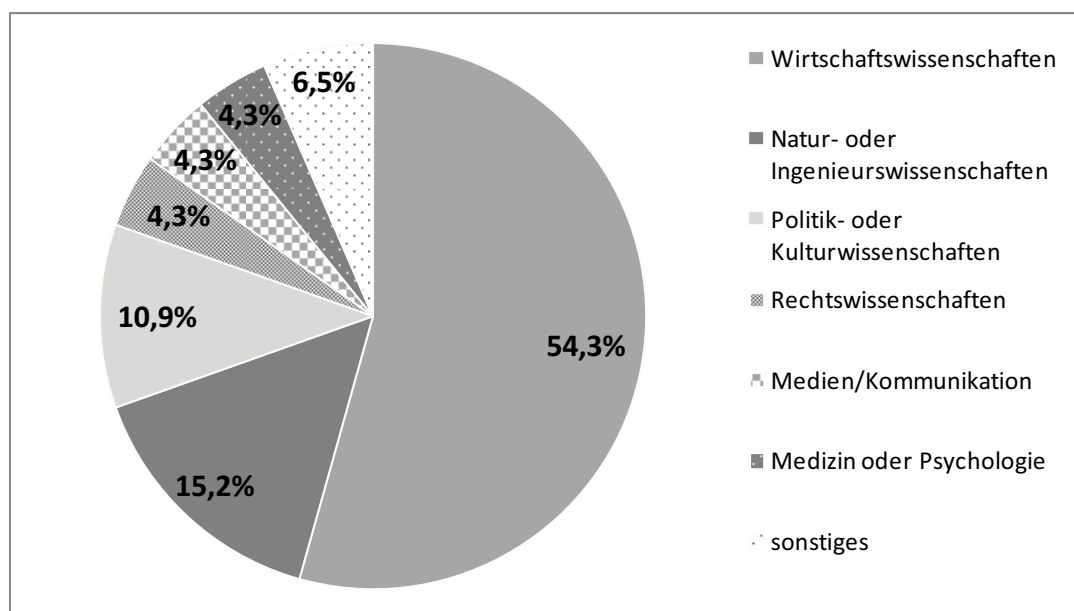
<sup>3</sup> Sofern keine gesonderten Angaben gemacht werden, beziehen sich die Auswertungen in der vorliegenden Untersuchung auf n=120.



Alumni-Organisationen sonstiger hochschulinterner Bereiche, bspw. von Weiterbildungsstudiengängen oder Professoren, entfallen 8,2% der Stichprobe.

Bei genauerer Analyse lässt sich feststellen, dass dem Anteil der hochschulweiten Alumni-Organisationen, die umfassend alle Alumni der Hochschule betreuen, ein etwa ebenso großer Anteil von Alumni-Organisationen gegenübersteht, die spezifisch tätig sind, d. h. nur einen bestimmten Personenkreis als Alumni betreuen. Die Stichprobe ist somit hinsichtlich der Aktionsradien nahezu ausgeglichen. Es muss beachtet werden, dass mittlerweile fast alle deutschen Hochschulen über hochschulweite Alumni-Organisationen verfügen, während dies auf den spezifischeren Ebenen oftmals nicht gegeben ist.

Auffällig ist jedoch der überdurchschnittlich hohe Anteil von über 50% an Wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen und Instituten unter den antwortenden fachspezifischen Alumni-Organisationen.<sup>4</sup> Wie Abbildung 1-2 veranschaulicht, sind andere Fachbereiche mit deutlich geringeren Anteilen vertreten. An zweiter Position befinden sich die Natur- und Ingenieurwissenschaften (15,2%). Den dritten Platz nehmen die Politik- und Kulturwissenschaften mit ca. 11% ein. Alle weiteren Fachbereiche der Stichprobe erreichen lediglich Werte unterhalb von 5%.

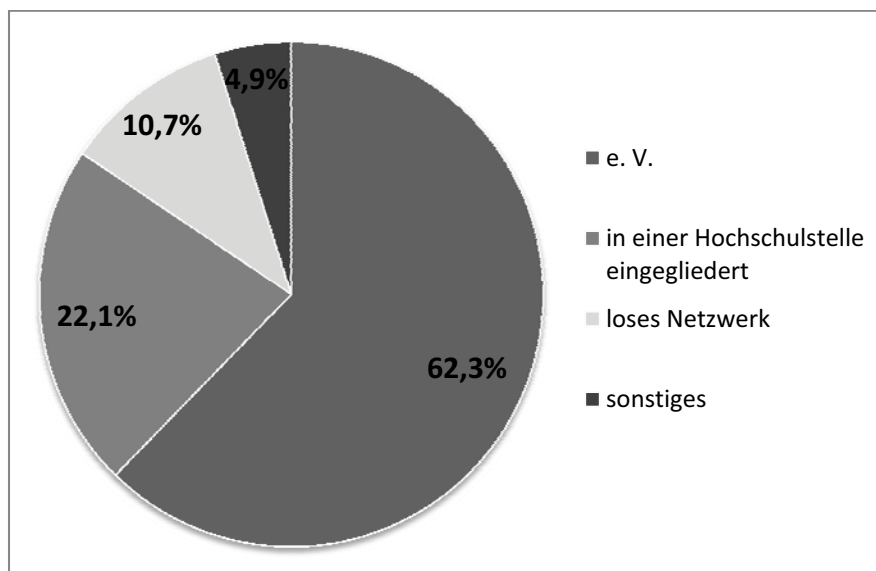


**Abbildung 1-2: Inhaltlicher Bezug der teilnehmenden fachspezifischen Alumni-Organisationen**

Der Vergleich der **Rechtsformstrukturen** der befragten Alumni-Organisationen zeigt, dass der eingetragene Verein (e.V.) mit 62,3% die dominierende Rechts-

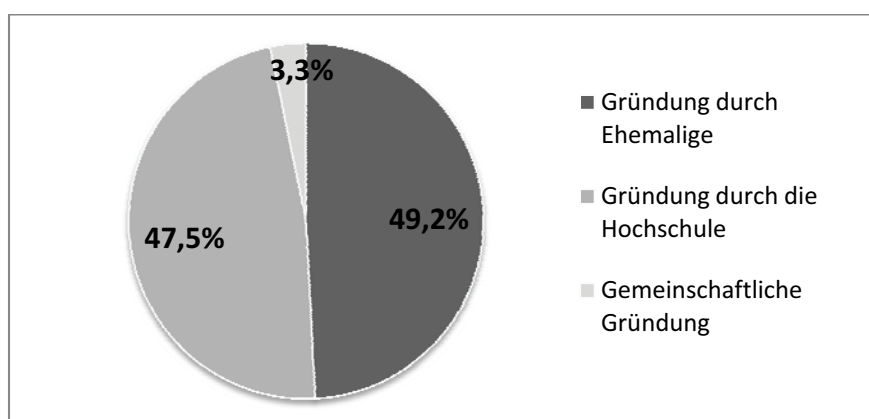
<sup>4</sup> Vgl. auch Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 482.

form darstellt. Die Einbindung der Alumni-Arbeit mit Hilfe einer Stelle innerhalb der Hochschule ist mit rund 22% deutlich seltener. Abbildung 1-3 zeigt, dass annähernd 10,7% in einem losen Netzwerk und ca. 5% in einer anderen Rechtsform organisiert sind.



**Abbildung 1-3: Verteilung der Alumni-Organisationen nach Rechtsform**

Die Betrachtung der **Gründer- bzw. Initiatoren** der in der Studie enthaltenen Alumni-Organisationen zeigt eine ausgewogenere Verteilung. 49,2% der Organisationen wurden von Ehemaligen und 47,5% von Hochschulen gegründet. In 3,3% der Fälle wurde die Alumni-Organisation von beiden Parteien in Zusammenarbeit gegründet. Abbildung 1-4 zeigt die Verteilung der Gründerstrukturen im Überblick.



**Abbildung 1-4: Verteilung der Alumni-Organisationen nach Gründern**

Im Rahmen ihrer Studie zu den Organisationsstrukturen stellten Rohlmann/Wömpener (2009a) zwei Grundprofile von Alumni-Organisationen deut-

scher Hochschulen heraus (vgl. Tabelle 1-1).<sup>5</sup> 92% der im Rahmen dieser Studie befragten Alumni-Organisationen lassen sich einem der beiden **Strukturprofile** eindeutig zuordnen, welches eine hohe Repräsentativität des vorliegenden Datensatzes widerspiegelt. 59,2% entsprechen den Kriterien von Strukturprofil I und 33,3% den Kriterien von Profil II. Weitere 7,5% weisen eine Mischung der Profile auf bzw. es waren nicht ausreichend Angaben vorhanden, um eine eindeutige Zuordnung vornehmen zu können.

<b>Strukturparameter</b>	<b>Strukturprofil I (Vereinsprofil)</b>	<b>Strukturprofil II (Hochschulprofil)</b>
Herkunft/Initiatoren	Ehemalige	Hochschule
Inhaltlicher Bezug	spezifisch	übergreifend
Organisationsform	e.V.	Stelle innerhalb der Hochschule
Finanzierung	beitragsgestützt	Etat
Personalstruktur	ehrenamtlich/gemischt	hauptamtlich

**Tabelle 1-1: Strukturprofile von Alumni-Organisationen<sup>6</sup>**

Aufgrund der Parameter, die Alumni-Organisationen des Profils I auszeichnen, wird im Folgenden verkürzt von einem *Vereinsprofil* gesprochen. Sofern die Kriterien des Strukturprofils II überwiegen, wird im weiteren Verlauf der Begriff *Hochschulprofil* verwendet.

<sup>5</sup> Vgl. Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 487.

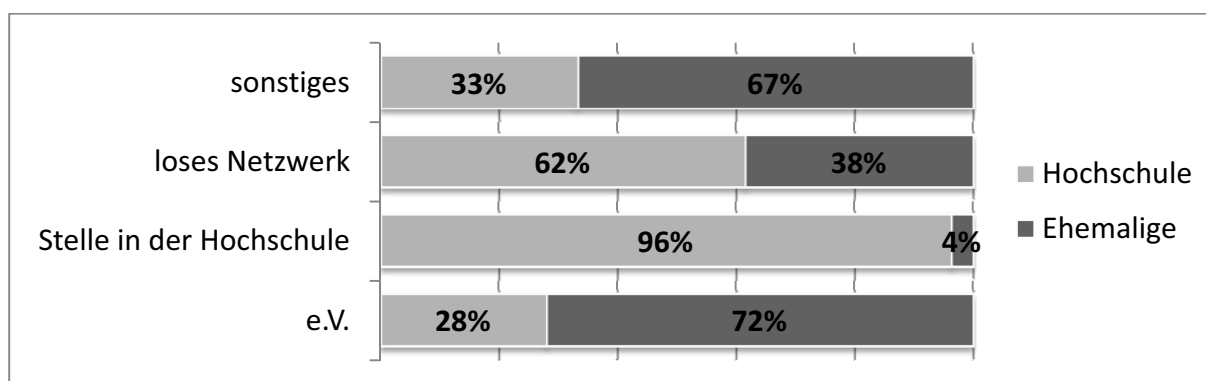
<sup>6</sup> In Anlehnung an Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 487.

## 2 Strukturspezifische Auswertung

Um ein besseres Verständnis von den Strukturen der befragten Alumni-Organisationen zu bekommen, werden anhand der Parameter Organisation, Finanzen, Personal und Mitglieder<sup>7</sup> sowie des Leistungsspektrums verschiedene deskriptive Auswertungen dargestellt.

### 2.1 Organisation

Die Organisationsstrukturen der befragten Alumni-Organisationen lassen sich durch die Verbindung unterschiedlicher Organisationsparameter (Rechtsform, Gründer, Aktionsradius, etc.) verdeutlichen. Abbildung 2-1 zeigt die Kombination von Rechtsform- und Gründerstruktur der Stichprobe im Überblick.



**Abbildung 2-1: Rechtsform- und Gründerstruktur der Stichprobe**

Es wird deutlich, dass insbesondere durch Ehemalige gegründete Alumni-Organisationen die Vereinsrechtsform gewählt haben (72%), da in diesem Fall die Gründung durch private Personen erfolgte. Hingegen sind durch die Hochschulen initiierte Alumni-Organisationen mit 96% als Stelle innerhalb der Hochschule integriert. Dies erscheint unter den gegebenen Rahmenbedingungen nachvollziehbar.

Ein den Entwicklungsstand von Alumni-Organisationen stark beeinflussender Faktor ist der Zeitpunkt der Gründung. Das Alter der befragten Alumni-Organisationen reicht von 40 Jahren bis hin zu einem Monat (vgl. Tabelle 2-1).

<sup>7</sup> Der Begriff „Mitglieder“ wird im Rahmen dieser Studie zusammenfassend und übergreifend für alle Arten von Mitgliedern, registrierten Nutzern oder in einer Datenbank erfassten Ehemaligen benutzt, die einem Alumni-Netzwerk für seine Arbeit zur Verfügung stehen. Wie stark der Grad der Bindung bzw. der Datenlage dieser Gruppen ist, wird hierbei nicht betrachtet.

	Gesamtstichprobe	Initiator: Ehemalige	Initiator: Hochschule
Mittelwert	7,88	9,59	5,98
Standardabw.	7,35	8,19	5,84
Median	6	7	5
Modus	6	6	5
Max	40	40	29
Min	0,08	0,5	0,08
n	120	63	57

**Tabelle 2-1: Altersstruktur der befragten Alumni-Organisationen in Jahren**

Es wird jedoch deutlich, dass durch Ehemalige gegründete Alumni-Netzwerke ein höheres Alter aufweisen. Sie sind im Durchschnitt ca. vier Jahre eher gegründet worden als Alumni-Organisationen, die von der Hochschule initiiert wurden. Zum einen kann dies an den geringeren bürokratischen Hürden und den flachen bzw. nicht vorhandenen Hierarchien liegen, die eine Gründung aus privater Hand schnell und zu einem früheren Zeitpunkt ermöglicht haben. Zum anderen kann eine Ursache sein, dass Ehemalige durch Auslandsaufenthalte in den USA die dort umfangreich betriebene Alumni-Arbeit kennengelernt, den Nutzen eines Alumni-Netzwerkes erkannt und dies dann auf ihre eigene Alma Mater übertragen haben.

## 2.2 Finanzen

Die finanziellen Ressourcen der befragten Alumni-Organisationen hängen stark mit der gewählten Rechtsform zusammen. So sind ca. 94% der in der Vereinsrechtsform geführten Alumni-Organisationen beitragspflichtig,<sup>8</sup> während in Hochschulstellen integrierte Alumni-Netzwerke keine Beiträge von ihren Mitgliedern erheben. Die unterschiedlichen Einnahmequellen sowie die Ausgabenverwendung von Alumni-Organisationen hängen daher ebenfalls von der jeweiligen Rechts- und Personalstruktur ab. Grundsätzlich lassen sich jedoch die Einnahme-Kategorien *Mitgliedsbeiträge*, *Etat/Haushaltsmittel der Hochschule*, *Spenden* und *Vermarktung/Sponsoring* unterscheiden.<sup>9</sup> Die Verwendungsrichtung der Ausgaben lässt sich in die Kategorien *Personal*, *Selbstverwaltung*, *Leistungsangebot* und *Förderungen* differenzieren. Ausgaben der Kategorie *Selbstverwaltung* dienen vornehmlich der Administration der Organisation, bspw. EDV, Porto, Büro- und Werbematerial oder Miete. Unter Ausgaben für *Leistungsangebot* werden vor allem Gelder verstanden, die in die Verwendungsrichtung

<sup>8</sup> Der durchschnittliche Beitragssatz beträgt 33,21 EUR p.a. Die Standardabweichung beträgt 25,44 EUR p.a., der Median beträgt 30,00 EUR.

<sup>9</sup> Vgl. Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 483f.

tung der Leistungen, die direkt den Mitgliedern zu Gute kommen, ausgegeben werden. Ausgaben für *Förderungen* bzw. geförderte Projekte sind solche, die einen Spenden- oder Unterstützungscharakter gegenüber der Alma Mater haben, wie z.B. Unterstützung von Forschung oder Lehre oder Bibliotheken.

Eine Auswertung der Zusammensetzung, Höhe und Anteile am Gesamtbudget der Einnahmen und Ausgaben wird anhand von Intervallschätzungen der befragten Alumni-Organisationen vorgenommen.<sup>10</sup> Die angegebenen Intervalle in den jeweiligen Kategorien beziehen sich auf das Jahr 2008. Es wird eine Analyse anhand von relativen Häufigkeiten durchgeführt. In der Analyse wird nach der Organisationsform sowie der personellen Zusammensetzung differenziert, um so die gegebenen Rahmenbedingungen besser abzubilden. Bei der Einnahmenanalyse wird anhand der Rechtsform differenziert, da Vereine im Allgemeinen Beiträge erheben, während dies bei in Hochschulstellen eingegliederten Alumni-Netzwerken nicht der Fall ist. Bei der Analyse der Ausgaben wird zwischen rein ehrenamtlich organisierten Alumni-Netzwerken und Organisationen mit hauptamtlichen Mitarbeitern unterschieden, da bei ersteren bspw. keine hohen Personalausgaben anfallen.

Hinsichtlich der **Zusammensetzung der Einnahmen** (vgl. Tabelle 2-2) zeigt sich bei den befragten Alumni-Organisationen, die in einer Hochschulstelle agieren, dass lediglich in 19% der Fälle kein *Etat* von der Hochschule bereit gestellt wird.

Einnahmen durch...	Mitgliedsbeiträge		Etat/ Haushaltsmittel		Spendengelder		Vermarktung/ Sponsoring	
	Vereine	in der HS	Vereine	in der HS	Vereine	in der HS	Vereine	in der HS
Rechtsform								
0 EUR	9%	100%	67%	19%	43%	69%	61%	69%
1-20.000 EUR	70%	-	23%	42%	53%	27%	31%	19%
20.001-40.000 EUR	11%	-	6%	19%	4%	4%	3%	12%
40.001-60.000 EUR	3%	-	3%	8%	-	-	-	-
60.001-80.000 EUR	3%	-	1%	-	-	-	-	-
80.001-100.000 EUR	4%	-	-	4%	-	-	3%	-
über 100.000 EUR	-	-	-	8%	-	-	1%	-
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabelle 2-2: Relative Häufigkeiten der Einnahmenezusammensetzung**

<sup>10</sup> Im Fragebogen konnten die Alumni-Manager entweder konkrete Zahlen zu den finanziellen Verhältnissen angeben oder alternativ, sofern ihnen keine Daten vorliegen, Schätzungen anhand vorgegebener Intervalle vornehmen. Konkrete Zahlen gaben lediglich ein Drittel der Befragten an. Eine Auswertung anhand einer solch geringen Stichprobe erscheint weder wissenschaftlich angemessen noch erkenntnisreich.

Hingegen erhalten die vereinsgeführten Alumni-Organisationen zu rund zwei Dritteln keinerlei Mittel durch die Hochschule, da sie zum überwiegenden Teil als Verein wirtschaftlich selbstständig agieren. Dass dennoch etwa 33% dieser Organisationen finanzielle Mittel der Hochschule erhalten, kann darauf zurückzuführen sein, dass einige der Alumni-Vereine vermutlich zu einem bestimmten Grad in die Hochschule integriert wurden. Darüber hinaus spiegelt sich beim Anteil der *Mitgliedsbeiträge* ebenfalls das erwartete Bild wider. Wie sich zeigt, basieren die Einnahmen in vereinsgeführten Alumni-Organisationen zu einem Großteil auf den Mitgliedsbeiträgen, jedoch nur in relativ geringer Höhe. Nur bei ca. 20% der befragten Alumni-Vereine werden hierdurch mehr als 20.000 EUR p.a. vereinnahmt. Bei den hochschulinternen Alumni-Organisationen werden keine Beiträge erhoben.

Im Vergleich der *Spendenaufkommen* lässt sich feststellen, dass der Budget-Anteil der Alumni-Vereine an dieser Einnahmequelle deutlich höher ausfällt (immerhin 57% erhalten Spendengelder) als bei hochschulintegrierten Alumni-Netzwerken (nur 31%). Dieser Unterschied könnte auf den Gemeinnützigkeitsstatus vieler Vereine zurückzuführen sein, die dadurch im Gegenzug Spendenquittungen an ihre Förderer ausstellen können. Dennoch bestätigt das Intervallniveau, dass das Spendenaufkommen bei Alumni-Organisationen im deutschen Hochschulsektor im Vergleich zu Alumni-Organisationen in den USA noch recht gering ausfällt.<sup>11</sup> Die Einnahmen durch *Vermarktung/Sponsoring* sind in beiden Fällen etwa gleich hoch, bewegen sich jedoch auch auf noch relativ geringem Niveau.

Bei Betrachtung der prozentualen Werte in den jeweiligen Intervallclustern scheinen die zur Verfügung gestellten Hochschulmittel bei den hochschulinternen Alumni-Organisationen höher zu sein als die über Mitgliedsbeiträge vereinnahmten Beträge in den Alumni-Vereinen. Jedoch verzeichnen die Vereine offensichtlich ein höheres Einnahmenvolumen an Spendengeldern als die Alumni-Organisationen in Hochschulstellen.

Als Fazit der Einnahmenanalyse muss festgestellt werden, dass die finanziellen Mittel, die Alumni-Organisationen an deutschen Hochschulen zur Verfügung stehen, im Vergleich zu den Budgets anderer Institutionen an den Hochschulen, bspw. eines Lehrstuhls oder einer Abteilung in der Hochschulverwaltung, noch relativ gering sind. Um jedoch Rückschlüsse auf Volumen der Einnahmequellen

---

<sup>11</sup> An dieser Stelle sei als Maßstab exemplarisch die Alumni Association der Stanford University angeführt: 2006 betrug das Spendenaufkommen von Alumni ca. 900 Mio. USD. Siehe [www.stanfordalumni.org](http://www.stanfordalumni.org).

und Anteile am Gesamtbudget von Alumni-Organisationen ziehen zu können, ist eine genauere Betrachtung der Einnahmenverteilung mit exakten finanziellen Daten notwendig, die in dieser Erhebung nicht erfolgen kann.

Die **Zusammensetzung der Ausgaben** der befragten Alumni-Organisationen für die unterschiedlichen Verwendungsrichtungen anhand der relativen Häufigkeiten zeigt Tabelle 2-3. Rein ehrenamtlich geführte Alumni-Netzwerke weisen wie erwartet nur sehr geringe *Personalausgaben* auf (29% in der untersten Intervalleinheit),<sup>12</sup> während dieser Ausgabenblock einen relativ hohen Anteil (über 90%) bei Alumni-Organisationen, die über hauptamtliches Personal verfügen, beansprucht. Die Ausgaben für die *Selbstverwaltung* fallen in beiden Fällen in etwa gleich hoch aus. Die rein ehrenamtlich geführten Alumni-Organisationen scheinen geringfügig weniger für ihre Administration auszugeben. Erstaunlicherweise ist die Verwendungsrichtung des *Leistungsangebotes* in beiden Fällen deutlich geringer ausgeprägt. Lediglich rund zwei Drittel der befragten Alumni-Netzwerke verwenden überhaupt einen Teil ihres Budgets auf mitgliederbezogene Leistungen. Gerade das Angebot für die im Netzwerk betreuten Ehemaligen stellt ein wichtiges Instrument des Alumni-Managements dar. Umso mehr verdeutlicht dieses Ergebnis, dass sich vermutlich viele Alumni-Organisationen noch im Aufbau befinden bzw. offensichtlich keine Kapazitäten zur Durchführung bestimmter Aktivitäten vorhanden sind.

Ausgaben für...	Personal		Selbstverwaltung		Leistungsangebot		Förderungen	
	ehren.	haupt.	ehren.	haupt.	ehren.	haupt.	ehren.	haupt.
Personalausstattung: 0 EUR	71%	8%	18%	9%	40%	36%	35%	64%
1-20.000 EUR	29%	47%	78%	81%	56%	58%	60%	30%
20.001-40.000 EUR	-	26%	2%	8%	-	2%	4%	4%
40.001-60.000 EUR	-	9%	2%	-	4%	2%	-	-
60.001-80.000 EUR	-	6%	-	-	-	2%	-	-
80.001-100.000 EUR	-	2%	-	-	-	-	2%	2%
über 100.000 EUR	-	2%	-	2%	-	-	-	-
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabelle 2-3: Relative Häufigkeiten der Ausgabenzusammensetzung**

Im Bereich der *Förderungen* geben rein ehrenamtlich organisierte Alumni-Netzwerke deutlich mehr im Vergleich zu Organisationen mit hauptamtlichen Mitarbeitern aus. Es ist zu vermuten, dass erstere aufgrund der „kostenlosen“ ehrenamtlichen Mitarbeiter einen größeren Teil ihres Budgets zur finanziellen Unterstützung der Alma Mater verwenden können. Zudem konnte bereits festge-

<sup>12</sup> Oftmals sind dies nur sehr geringe Beträge im mittleren dreistelligen Bereich, die als Aufwandsentschädigungen in Form von Ehrenamtspauschalen dienen.



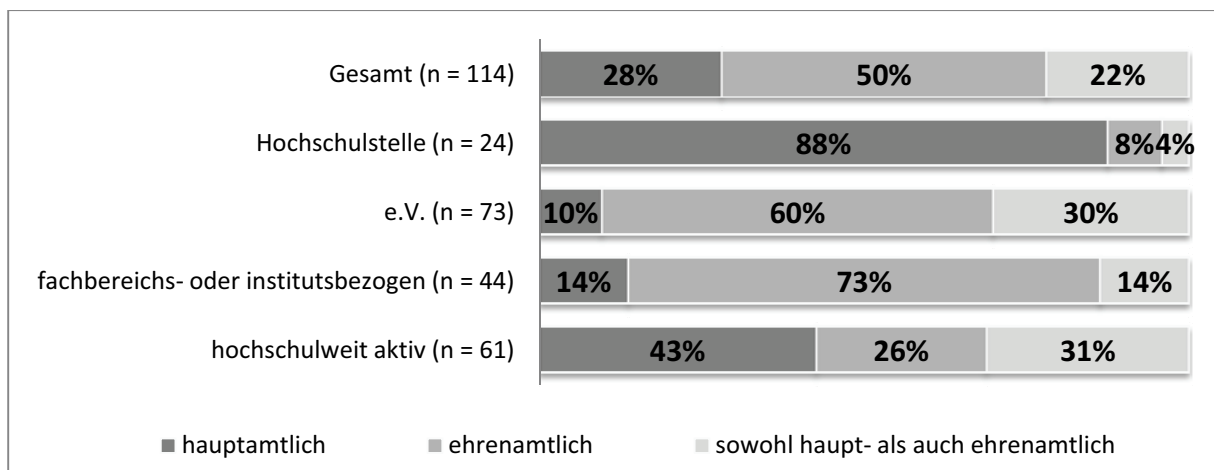
stellt werden, dass gerade Vereine oftmals noch ehrenamtlich geführt sind und über einen Gemeinnützigkeitsstatus verfügen. Dieser Status verpflichtet rechtlich jedoch auch zu Förderungen in einem bestimmten Umfang.

Es lässt sich festhalten, dass das Ausgabenniveau dem Einnahmenniveau ungefähr entspricht und sich daher ebenfalls auf eher geringem Niveau bewegt. Den größten Verwendungsblock machen bei den rein ehrenamtlich geführten Alumni-Organisationen die Selbstverwaltung und die Förderungen aus. Bei Organisationen mit hauptamtlichem Personal sind dies neben der Selbstverwaltung erwartungsgemäß die Personalausgaben.

### 2.3 Personalstruktur

Die Zusammensetzung des Personals bzw. der haupt- und ehrenamtlich tätigen Mitarbeiter ist ebenfalls sehr stark abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur und dem Aktionsradius des Alumni-Netzwerkes. Wird zunächst die gesamte Stichprobe betrachtet,<sup>13</sup> lässt sich feststellen, dass 28% der befragten Alumni-Organisationen ausschließlich über hauptamtliche Mitarbeiter verfügen, 50% noch rein ehrenamtlich geführt werden und in 22% der Fälle sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtlich tätige Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Eine differenzierte Betrachtung wird anhand von Abbildung 2-2 vorgenommen.



**Abbildung 2-2: Personalzusammensetzung in unterschiedlich strukturierten Alumni-Organisationen**

Insbesondere bei Alumni-Organisationen, die in einer Hochschulstelle integriert sind, dominiert das hauptamtliche Personal (88%). Hingegen finden sich in

<sup>13</sup> Die Auswertungen der Personalstruktur basieren auf n=114, da sechs Alumni-Organisationen keine Angaben zu ihren personellen Verhältnissen gemacht haben.

Alumni-Vereinen noch überwiegend ehrenamtliche Mitarbeiter (60%). Im Vergleich zur Gesamtstichprobe liegt auch hier eine überdurchschnittliche Ausprägung vor. Diese Ergebnisse sind auch aufgrund der zuvor dargestellten Kombinationsstruktur von Gründern und Rechtsform sehr plausibel.

Die weitergehende Betrachtung anhand des Aktionsradius der befragten Alumni-Organisationen zeigt, dass insbesondere bei den fach- und institutsspezifischen Alumni-Netzwerken die ehrenamtliche Arbeit mit 73% überwiegt. Demgegenüber verhält es sich bei hochschulweit agierenden Alumni-Organisationen ausgewogener. Hier verfügen 43% über hauptamtliches Personal, zu 26% sind ehrenamtliche und zu 31% gemischte Mitarbeiterteams in den Organisationen tätig.

Bei genauerer Betrachtung der Anzahl sowie der Arbeitszeiten des Personals in den befragten Alumni-Organisationen stellt sich ein starkes Ungleichgewicht zwischen den hauptamtlichen und den ehrenamtlichen Mitarbeitern dar (vgl. Tabelle 2-4). Es erscheint plausibel, dass die hauptamtlich Beschäftigten eine deutlich höhere Wochenarbeitszeit aufweisen als die Ehrenamtlichen. Die befragten Alumni-Organisationen verfügen im Durchschnitt über 1,42 hauptamtliche Mitarbeiter, jedoch zeigt die Wochenarbeitszeit, dass es sich oftmals nicht um volle Stellen handelt.<sup>14</sup> Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit pro hauptamtlich Beschäftigtem beträgt 27,29 Stunden. Es lässt sich somit schlussfolgern, dass die hauptamtlichen Stellen in Alumni-Organisationen häufig mit Teilzeitbeschäftigten besetzt werden.

<b>Hauptamtliche Mitarbeiter (hMA) (n = 52)</b>	<b>Anzahl hMA</b>	<b>Gesamte Arbeitszeit in Std./Woche</b>
Mittelwert	1,42	38,83
Standardabweichung	0,67	27,44
Median	1	36,25
<b>Ehrenamtliche Mitarbeiter (eMA) (n = 68)</b>	<b>Anzahl eMA</b>	<b>Gesamter Zeitaufwand in Std./Woche</b>
Mittelwert	4,71	7,89
Standardabweichung	4,34	9,75
Median	4	5

**Tabelle 2-4: Anzahl und Wochenarbeitszeit des Personals**

Ehrenamtlich geführte Alumni-Organisationen verfügen im Durchschnitt über 4,71 Personen, die sich um die Administration der Organisation kümmern. Dies

<sup>14</sup> Eine ganze Stelle im öffentlichen Dienst entspricht einem Vollzeitäquivalent von durchschnittlich 39 Std./Woche. Vgl. TVöD (2009), §6.

lässt sich unter anderem auf die oftmals zu Grunde liegende Vereinsstruktur zurückführen, da sich das entsprechende Vereinsorgan (der Vorstand) üblicherweise aus drei bis fünf Personen zusammensetzt. Der Zeitaufwand pro ehrenamtlich Tätigem ergibt 1,68 Stunden pro Woche.

Alumni-Organisationen greifen für die Durchführung von Veranstaltungen oder alltägliche Arbeiten zunehmend auf studentische Hilfskräfte (SHK) zurück, was unter anderem an der relativ geringen Kostenintensität dieser Mitarbeiterform liegt. Mittels der vorliegenden Daten lässt sich bestimmen, dass etwa ein Drittel der rein hauptamtlich organisierten Alumni-Organisationen zusätzlich studentische Hilfskräfte beschäftigt. Dahingegen nutzen ca. zwei Drittel der ehrenamtlich geführten Alumni-Netzwerke die Arbeitskraft studentischer Helfer. Insgesamt verfügen die betrachteten Alumni-Organisationen über 2,31 SHK mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Stundenzahl von 7,47 pro SHK.

## 2.4 Mitglieder

Bei Betrachtung der Verteilung der Mitglieder zeigt sich, dass die befragten Alumni-Organisationen durchschnittlich über 1.673 Mitglieder verfügen,<sup>15</sup> wobei das größte Alumni-Netzwerk zum Zeitpunkt der Befragung 25.000 Mitglieder zählte. Auch hier lässt sich anhand des Aktionsradius der Alumni-Organisationen eine detailliertere Betrachtung vornehmen. Tabelle 2-5 gibt einen Überblick über die Aufteilung der Mitgliederzahlen nach Aktionsradien.

Aktionsradius	hochschulweit	fachbereichsbezogen	institutsbezogen	sonstige
Mittelwert	2.441	906	407	765
Standardabweichung	4.179	1.196	682	916
Median	900	553	117	282

**Tabelle 2-5: Anzahl der Mitglieder nach Aktionsradien**

Es erscheint plausibel, dass hochschulweit tätige Alumni-Organisationen im Durchschnitt höhere Mitgliederzahlen aufweisen, als diejenigen mit kleineren Aktionsradien, da ihnen eine natürlich höhere Anzahl an Absolventen als potentielle Mitglieder zur Verfügung steht. Dies unterstreichen auch die durchschnitt-

<sup>15</sup> Den Auswertungen der Mitgliederdaten liegt  $n = 116$  zu Grunde. Es werden Datensätze der Alumni-Organisationen berücksichtigt, die sechs Monate oder älter sind, um so eine gewisse Mitgliederanzahl zu gewährleisten. Die Standardabweichung bei der Mitgliederanzahl beträgt 3.259. Der Median beläuft sich auf 600 Mitglieder.

lichen, jährlichen Absolventenzahlen der Institutionen an denen die befragten Alumni-Organisationen tätig sind. Bezogen auf den Aktionsradius verdeutlicht Tabelle 2-6 die Anzahl der Absolventen pro Jahr.

Aktionsradius	hochschulweit	fachbereichsbezogen	institutsbezogen	sonstige
Mittelwert	1.129	217	109	104
Standardabweichung	1.406	198	94	97
Median	500	100	100	80

**Tabelle 2-6: Absolventenzahlen pro Jahr nach Aktionsradien**

Die Daten lassen jedoch keine Rückschlüsse auf die Effizienz in der Mitgliederwerbung zu. Es läge nahe, die jährliche durchschnittliche Absolventenzahl mit dem Alter der Alumni-Organisation zu multiplizieren, um so eine Potentialgröße zu bestimmen und diese mit der derzeitigen Mitgliederanzahl zu vergleichen (Potentialausschöpfung). Allerdings würde in dieser Betrachtung außer Acht gelassen, dass es bereits Absolventen-Jahrgänge vor der Gründung der Alumni-Organisation gab und diese älteren Alumni natürlich dennoch Mitglied in dem Netzwerk geworden sein können. Keine der befragten Alumni-Organisationen entstand gleichzeitig mit Gründung der Hochschule oder des Fachbereichs, sondern erst viele Jahre später.<sup>16</sup>

Als einziges Indiz der Mitgliederwerbung lässt sich im Rahmen dieser Untersuchung die Wachstumsrate der Mitgliederzahl heranziehen.<sup>17</sup> Das durchschnittliche Mitgliederwachstum der befragten Alumni-Organisationen beträgt 26%. Jedoch ist die Standardabweichung mit 71% sehr hoch und verdeutlicht die großen Unterschiede.

Zunächst zeigt Tabelle 2-7 die Differenzierung des Mitgliederwachstums anhand des bereits zuvor verwendeten Kriteriums „Aktionsradius“. Als Differenzierungskriterium scheint der Aktionsradius in diesem Fall nicht sehr eindeutig zu sein. In der Alumni-Arbeit gilt der Grundsatz, dass die Bindung auf der kleinsten Ebene üblicherweise am Höchsten ist.<sup>18</sup> Dies bedeutet, in Relation

<sup>16</sup> Vgl. Tabelle 2-1.

<sup>17</sup> Der Auswertung des Mitgliederwachstums liegt n=109 zu Grunde, da Alumni-Organisationen, die zum Befragungszeitpunkt ein Alter von einem Jahr oder weniger aufwiesen, ausgeschlossen wurden.

<sup>18</sup> Die Reihenfolge ist im Rahmen der Bindungsintensität von Alumni in absteigender Reihenfolge zu verstehen: Professor, Institut/Lehrstuhl, Fachbereich, Hochschule, Stadt/Region.

bleiben die wenigen Absolventen eines Lehrstuhls eher mit diesem in Kontakt als die vielen Absolventen mit ihrer Hochschule.

Aktionsradius	hochschulweit	fachbereichsbezogen	institutsbezogen	sonstige
Mittelwert	22%	11%	28%	95%
Standardabweichung	33%	9%	36%	228%
Median	10%	10%	10%	15%

**Tabelle 2-7: Mitgliederwachstum nach Aktionsradien**

Da das Mitgliederwachstum eine relative Größe darstellt, die auf den Mitgliederzahlen basiert, ist es sinnvoller, ein Größenkriterium heranzuziehen. Es erscheint plausibel, dass es für ein sehr großes Netzwerk, mit bspw. über 2.000 Mitgliedern deutlich schwerer ist, eine Wachstumsrate im hohen zweistelligen Bereich zu erreichen als für ein kleineres Netzwerk mit bspw. nur 500 Mitgliedern.<sup>19</sup> Daher werden die befragten Alumni-Organisationen anhand ihres Medianwertes von 600 Mitgliedern in zwei Größenklassen eingeteilt. Tabelle 2-8 verdeutlicht den zuvor beschriebenen Sachverhalt.

Größe des Alumni-Netzwerkes	weniger als 600 Mitglieder	mehr als 600 Mitglieder
Mittelwert	34%	17%
Standardabweichung	97%	20%
Median	10%	10%

**Tabelle 2-8: Mitgliederwachstum nach Größenklasse**

Die kleineren Alumni-Netzwerke (mit weniger als 600 Mitgliedern) weisen mit 34% im Durchschnitt ein doppelt so hohes Mitgliederwachstum auf wie die größeren Alumni-Organisationen (mit mehr als 600 Mitgliedern) mit 17%. Jedoch ist die Standardabweichung bei den kleineren Netzwerken mit 97% sehr hoch und lässt darauf schließen, dass hier hohe Schwankungen bei den Wachstumsraten vorliegen.

Die Beurteilung der befragten Alumni-Manager hinsichtlich der Einschätzungen zur Entwicklung des Mitgliederwachstums ihres Alumni-Netzwerkes sind Ta-

<sup>19</sup> Gewinnt ein Netzwerk mit 2000 Mitgliedern in einem Jahr 100 neue Mitglieder hinzu, so hat es eine Mitgliederwachstumsrate von 5%. Hingegen erreicht ein Netzwerk mit 500 Mitgliedern einen Zuwachs von 50 Neumitgliedern, so beträgt die Wachstumsrate 10%.

belle 2-9 zu entnehmen. Mehr als die Hälfte beurteilt die Wachstumsentwicklung als steigend. Dies könnte unter anderem an der noch relativ jungen Historie der Alumni-Organisationen liegen.<sup>20</sup>

Entwicklung des Mitgliederwachstums	Anteil
rückgängig	10%
stagnierend	35%
steigend	55%

**Tabelle 2-9: Einschätzung der Entwicklung des Mitgliederwachstums**

Oft ist zu Beginn die Resonanz auf ein neues Alumni-Netzwerk recht hoch und das Wachstumspotential bei einer kleinen Anzahl von Mitgliedern höher. Eine Stagnation oder Rückgang ergibt sich meist erst mit zunehmendem Alter und einer gewissen Größe des Netzwerkes.

## 2.5 Leistungsspektrum

Das im Rahmen des Alumni-Managements eingesetzte Leistungsspektrum lässt sich nach der mit einem Angebot verfolgten Intention differenzieren.<sup>21</sup> In erster Linie können hier die Kommunikation mit den Ehemaligen und das Networking der Alumni untereinander zusammengefasst werden, da diese Aspekte den Kern der Alumni-Arbeit widerspiegeln. Des Weiteren gibt es Angebote, die der Weiterbildung oder dem fachlichen Austausch dienen. Eine weitere Kategorie bilden die Career Services. Die zahlreichen weiteren Angebote von Alumni-Organisationen werden in der Kategorie „Sonstiges“ zusammengefasst. Hier handelt es sich bspw. um Mehrwertangebote<sup>22</sup>, Preisverleihungen, Absolventenstudien oder auch Sportveranstaltungen. Die Übersicht der hier behandelten Angebote ist keineswegs abschließend. Die befragten Alumni-Organisationen gaben eine Vielzahl einzelner Aktionen an, die sich nicht den „klassischen“ Kategorien zuordnen ließen.

Die durchschnittliche Anzahl von Angeboten in den befragten Alumni-Organisationen beträgt 5,79.<sup>23</sup> Somit kann festgestellt werden, dass Alumni-Organisationen im deutschen Hochschulsektor in der Regel über ein Leistungs-

<sup>20</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.

<sup>21</sup> Vgl. zur Unterscheidung von Aktivitäten von Alumni-Organisationen Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 486.

<sup>22</sup> Mehrwertangebote sind oftmals mit einem kostenlosen oder subventionierten Zusatznutzen für die Mitglieder des Netzwerkes verbunden. Hierzu zählen z. B. inkludierte Abonnements, Vergünstigungen bei universitären Angeboten wie dem Hochschulsport oder die Teilnahme an Exkursionen.

<sup>23</sup> Die Standardabweichung beträgt 2,77 Angebote. Der Median beläuft sich auf 6 und der Modus auf 5 Angebote.

spektrum von fünf bis sechs Angeboten verfügen. Eine detaillierte Auswertung der vorliegenden Daten zum Leistungsspektrum der Alumni-Organisationen soll anhand der Parameter **Aktivität**, **Erfahrung**, **Akzeptanz** und **Intensität** erfolgen.<sup>24</sup> Die *Aktivität* der befragten Alumni-Organisationen spiegelt sich in den relativen Häufigkeiten der jeweiligen Angebote wider. Die *Erfahrung*, über die eine Alumni-Organisation bei der Durchführung eines Angebotes verfügt, kann an der Anzahl der Jahre, die ein Angebot bereits existiert, berechnet werden. Die *Akzeptanz* eines Angebotes bei den Ehemaligen kann anhand von Nutzungsquoten gemessen werden.<sup>25</sup> Als letztes Kriterium zur Beschreibung des Status Quo des Leistungsspektrums der befragten Alumni-Organisationen wird die *Intensität* herangezogen, mit der eine Leistung angeboten wird. Sie kann bestimmt werden anhand der Häufigkeit, mit der eine Leistung pro Jahr durchgeführt wird. Dies lässt sich nur für Veranstaltungen oder Versendungen aufzeigen, die Wiederholungsraten mit sich bringen. Dauerhafte Angebote sind bspw. eine Internetplattform, Mehrwertangebote oder auch ein Mentoring-Programm.

Tabelle 2-10 zeigt auf, dass die Aktivität der befragten Alumni-Organisationen im Bereich Kommunikation und Networking am höchstem ist. Rund drei Viertel der Befragten bieten einen Internetauftritt mit integrierter Online-Datenbank sowie einen Newsletter an. Auch Jahrestreffen zählen zu den Angeboten, die ein Großteil der Alumni-Organisationen durchführt (68%). Hingegen werden fachliche Veranstaltungen im Schnitt lediglich von einem Drittel und Career Services gerade mal von etwa einem Fünftel der befragten Alumni-Netzwerke angeboten.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Kernaufgabe von Alumni-Organisationen darin liegt, mit den Ehemaligen in Kontakt zu bleiben und ihnen als Plattform für den gegenseitigen Austausch zu dienen.

Es zeigt sich, dass insbesondere langjährige Erfahrungen im Angebot von Print-Produkten sowie der Organisation von Abschlussfeiern und Jahrestreffen bestehen. Beim Angebot der elektronischen und vermutlich moderneren Medien wie der Internetplattform oder dem Newsletter verfügen die Alumni-Netzwerke über geringere Erfahrungswerte. Im Bereich Career Services liegen ebenfalls geringere Erfahrungswerte vor als beim Veranstaltungsangebot im Networkingbereich.

---

<sup>24</sup> Im Rahmen der Auswertung des Leistungsspektrums kann keine Differenzierung nach den Strukturprofilen der befragten Alumni-Organisationen vorgenommen werden, da die Angaben bei der Beantwortung der Fragen zum Leistungsspektrum sehr lückenhaft waren und keine aussagekräftige Zuordnung zulassen. Bei den Erfahrungswerten, den Nutzungsquoten und den Intensitäten handelt es sich um Durchschnittswerte.

<sup>25</sup> Für Veranstaltungen/Events ist hiermit die Teilnahmequote gemeint, die sich als Relation aus der Anzahl der Anmeldungen zu den versendeten Einladungen ergibt. Zu Nutzenpotentialen von Alumni-Netzwerken im Allgemeinen vgl. Holtschmidt/Priller (2003).

	Angebot	Relative Häufigkeit	Erfahrung in Jahren	Nutzungsquote	Angebotsintensität
<b>Networking und Kommunikation</b>	Online-Community/ Internet-Plattform	74%	3,91	42%	-
	Newsletter	79%	4,68	74%	7,63
	Jahrestreffen (Homecoming)	68%	6,49	22%	1,09
	Abschlussfeier für Absolventen	58%	7,38	53%	1,77
	Regionalstammtische	40%	5,54	14%	6,54
	VIP-Events (Veranstaltungen für oder mit VIP-Alumni)	8%	3,29	54%	1,14
<b>Weiterbildung/ Fachliche Inhalte</b>	Weiterbildungsangebote	39%	4,33	20%	4,91
	Fach- oder Praxis- veranstaltungen	33%	5,81	10%	4,00
<b>Career Services</b>	Recruitingmesse	20%	4,44	35%	1,10
	Mentoring-Programm	21%	2,36	11%	-
	Absolventenjahrbuch	16%	4,59	68%	1,37
<b>Sonstiges</b>	Mehrwertangebote	37%	3,78	36%	-
	Print-Produkte (z.B. Mitgliederverzeichnis)	22%	7,31	74%	1,96
	Absolventenstudien	18%	2,77	32%	0,81

**Tabelle 2-10: Leistungsspektrum der befragten Alumni-Organisationen**

Die Nutzung der Internetplattform zeigt sich anhand des Anteils der Mitglieder, die sich in der Online-Datenbank einloggen. Im Durchschnitt liegt diese Loginquote bei 42%. Die Befragung ergab zudem, dass sich die Anzahl der Logins pro Mitglied p.a. im Durchschnitt auf 8,77 beläuft.<sup>26</sup> Im Vergleich zu anderen internetbasierten sozialen oder beruflichen Netzwerken scheint hier noch Verbesserungsbedarf bei den Alumni-Organisationen zu bestehen.<sup>27</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund des immer stärker werdenden Einflusses des Internets und webbasierter Netzwerke sowie der relativ leichten und kostensparenden Möglichkeit der Informationsversorgung über diese Medien, sollten Anreize gesetzt werden, um die Nutzungsintensität bei den Mitgliedern zu erhöhen. Immerhin haben im Schnitt rund drei Viertel der registrierten Nutzer den Newslet-

<sup>26</sup> Mit einer Standardabweichung von 13,18 Logins und einem Median von 4 Logins.

<sup>27</sup> Vgl. Online-Netzwerke wie z. B. Facebook oder xing.



ter der Alumni-Organisation abonniert. Dies lässt allerdings keine Aussage darüber zu, ob der Newsletter auch tatsächlich gelesen wird und damit die Informationen auch das jeweilige Mitglied erreichen. Gleiches gilt für die Versendung von Printmedien, die eine ebenso hohe Rate aufweisen. Es muss daher eher von einer Abonnementenquote gesprochen werden als von einer Nutzungsquote.

Anhand der vorliegenden Daten wurde zudem die Intensität des Newsletterversands bestimmt (vgl. Tabelle 2-11).

Newsletter- versand	jährlich	Halb- jährlich	quartals- weise	alle zwei Monate	monat- lich	wöchent- lich	unregel- mäßig
	6%	19%	31%	7%	15%	2%	20%

**Tabelle 2-11: Intensität bei Newsletterversand**

Diese Leistung wird durchschnittlich acht Mal pro Jahr angeboten, d.h. Newsletter werden durchschnittlich ca. alle 6 Wochen verschickt. Je nachdem in welchem Umfang und in welcher Aktualität die Inhalte in den Newsletter der Alumni-Organisation aufgenommen werden, können die Newsletter mit unterschiedlichen Frequenzen an die Alumni versendet werden.

Eine recht hohe Nutzungsrate, die hier als Eintragungsrates eines Absolventenjahrgangs verstanden werden kann, weist das Angebot des Absolventenjahrbuches mit 68% auf. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass dies lediglich von 16% der befragten Alumni-Organisationen angeboten wird. Offensichtlich wird in diesen Fällen die Leistung von den Absolventen aber recht gut angenommen und könnte daher, z. B. in Kombination mit der Organisation von Abschlussfeiern, als wichtiges Instrument der Mitgliederwerbung dienen.

Gleiches gilt für die Durchführung von VIP-Events, die nur von 8% der Befragten angeboten werden, aber mit einer über 50%igen Teilnahmequote recht erfolgsversprechend zu sein scheinen. Jedoch handelt es sich bei dieser Art oftmals um exklusive Veranstaltungen, die in einem kleineren Kreis bzw. nur mit ausgewählten Personen stattfindet. Daher sind hier höhere Teilnehmeraten im Vergleich zu Großevents wie einem Jahrestreffen aller Ehemaliger durchaus nachvollziehbar.

Jahrestreffen, die auch oft als Homecoming-Event bezeichnet werden, bieten 68% der befragten Alumni-Organisationen an. Obwohl hierbei im Durchschnitt nur eine Teilnahmequote von 22% erreicht wird, zeichnet sich ein Homecoming-Event durch eine hohe absolute Teilnehmerzahl aus. Es besteht

daher eine der seltenen Möglichkeiten für die Alumni-Manager, mit vielen Ehemaligen persönlich in Kontakt zu treten. Durch den persönlichen Austausch, nicht nur mit den Alumni-Organisatoren sondern auch der Ehemaligen untereinander, ist eine intensivere Bindung an die Alma Mater möglich. Daher stellen die Jahrestreffen ein wichtiges Instrument für die Mitgliederbindung dar. Aufgrund des Organisationsumfanges eines solchen Events und, um eine gewisse Wiedersehensfreude zu erhalten, scheint eine jährliche Wiederholung durchaus sinnvoll zu sein.

Dahingegen scheinen die Regionalstammtische, die immerhin von 40% der Alumni-Netzwerke angeboten werden, nicht auf eine so hohe Resonanz zu stoßen. Sie weisen in der Kategorie Kommunikation und Networking die geringste durchschnittliche Nutzungsrate (14%) auf. Zudem werden sie mit einer deutlich höheren Intensität (fast sieben Mal pro Jahr) als anderen Networking-Leistungen angeboten. Offensichtlich scheint es hier sinnvoller zu sein, die Intensität zu verringern oder diese Leistung unter den Mitgliedern stärker zu bewerben. Gegebenenfalls lassen sich hierdurch die Nutzungsraten erhöhen.

Auffällig geringe Nutzungsquoten weisen die Angebote im fachlichen Bereich auf. Die Weiterbildungsangebote der Alumni-Organisationen weisen zwar mit 20% eine ähnlich hohe Rate auf wie die Jahrestreffen, jedoch werden hier im Durchschnitt deutlich geringere absolute Teilnehmerzahlen erreicht. Zudem gibt es oftmals Weiterbildungsstudiengänge an Hochschulen, die von Instituten oder Lehrstühlen an der Hochschule angeboten werden. Die von den befragten Alumni-Organisationen angebotenen fachlichen Veranstaltungen werden durchschnittlich von lediglich 10% der angesprochenen Alumni im Netzwerk genutzt. Auch hier kann unter Umständen das Konkurrenzangebot anderer Hochschulinstitutionen und das daraus resultierende umfangreiche fachliche Angebot, welches Ehemaligen zu Verfügung steht, ein Grund für die geringen Teilnehmerquoten sein. Die Intensität, mit dem die fachlichen Veranstaltungen angeboten werden, bewegt sich mit ca. vier pro Jahr ebenfalls auf recht hohem Niveau, so dass über eine Reduzierung der Angebote in diesem Bereich nachgedacht werden könnte. Unter Berücksichtigung der bestehenden Fachangebote der Hochschule könnte alternativ durch eine bessere Vermarktung eine höhere Resonanz bei den fachlichen Angeboten der Alumni-Organisation erzielt werden.

Es scheint der Schluss zulässig, dass das fachliche Angebot deutlich schlechter angenommen wird als das kommunikative, gesellige Angebot im Networkingbereich. Letzteres erfüllt zudem die originäre Aufgabe einer Alum-

ni-Organisation besser, zu Ehemaligen Kontakt zu halten und sie zu binden. Im Einzelfall sollte geprüft werden, ob eine Reduzierung der Intensität im Falle der Regionalstammtische und des fachlichen Angebotes mit einer Verringerung des Organisationsaufwandes und eine Erhöhung der Teilnehmerraten durch diese Konzentrierung der Angebote erreicht werden kann. Die Verwendung frei werdender Kapazitäten für andere Angebote, bspw. im Networkingbereich, wäre dann möglich.

Auch die Career Services sollten unter diesem Aspekt kritisch betrachtet werden. Zwar hat die Alumni-Organisation hierdurch Möglichkeiten, bereits frühzeitig bei Studierenden, also potentiellen Alumni, sichtbar zu werden, jedoch gibt es oftmals Career Center, die profilierter und etablierter sind. Hier gilt es als Alumni-Organisation diejenigen Angebote anzubieten, die perspektivisch genutzt werden können oder als Kooperationspartner aufzutreten, um so Arbeitsaufwand zu teilen und Kapazitäten für andere Angebote zu verwenden.

Als Fazit der Analyse des Leistungsspektrums der befragten Alumni-Organisationen kann festgestellt werden, dass die Alumni-Netzwerke die individuellen Nutzungsquoten ihrer Angebote regelmäßig überprüfen sollten. Zudem kann es sinnvoll sein, die Intensität eines Angebotes zu verringern, um so die Nachfrage der Ehemaligen auf wenige Termine zu konzentrieren. Diese Konzentration des Angebotes kann auch als Fokussierung auf die „Kernkompetenzen“ einer Alumni-Organisation interpretiert werden. Originäre Angebote im Bereich des Networking und der Kommunikation sollten mit Priorität behandelt werden, d. h. Ressourcen und Kapazitäten aus anderen Bereichen können ggf. durch Kooperationen oder Angebotsreduzierung frei gesetzt werden. Hier gilt es, auch die Konkurrenzsituation innerhalb der Hochschule zu beachten. Alumni-Organisationen haben in bestimmten Angebotsbereichen ein Alleinstellungsmerkmal, bspw. bei Homecoming-Events. Dahingegen gibt es für Career Services oder fachliche Veranstaltungen oftmals andere Einheiten an der Hochschule, die Angebote in diesen Bereichen offerieren und hier über mehr Kompetenz verfügen. Grundsätzlich sollten Effekte wie Image, Außendarstellung innerhalb und außerhalb der Hochschule oder Sichtbarkeit bei den Studierenden bei Überprüfung des Leistungsprofils nicht außer Acht gelassen werden.

Nicht zu Letzt gilt es vor allem, das Leistungsspektrum einer Alumni-Organisation zielgruppenspezifisch aufzustellen. Zum einen kann durch eine Zufriedenheitsstudie unter den Mitgliedern festgestellt werden, welche Leistungen überhaupt gewünscht werden und wie zufrieden ihre Empfänger mit deren

Ausgestaltung sind. Zum anderen können Alumni in unterschiedlichen Lebensphasen auch unterschiedliche Ansprüche an eine Veranstaltung haben.<sup>28</sup> Gleiches gilt für die verschiedenen Fachbereiche,<sup>29</sup> aber auch auf welcher Ebene ein Alumni-Netzwerk agiert. Je nach Aktionsradius einer Alumni-Organisation können zentrale Dienstleistungen, wie bspw. eine Online-Community, sinnvoller sein, als exklusive VIP-Events mit einer kleinen Teilnehmerzahl. Sofern mehrere Alumni-Organisationen auf verschiedenen Ebenen in einer Hochschule existieren, können ebenfalls Kooperationen oder sogar Dach-Säulen-Konzepte für gemeinsame Angebote genutzt werden.

---

<sup>28</sup> Vgl. Rohlmann/Wömpener (2009b).

<sup>29</sup> Ein Alumni-Netzwerk der Wirtschaftswissenschaften wird ein anderes Angebot bieten als eine Organisation bei den Informatikern. Vgl. exemplarisch die Aktivitäten auf [www.alumnium.net](http://www.alumnium.net) versus [www.alumni.cs.uni-dortmund.de](http://www.alumni.cs.uni-dortmund.de).

### 3 Analyse des Zielsystems

Die genauere Betrachtung der **Bedeutsamkeit der Ziele** der befragten Alumni-Organisationen zeigt, dass die *Erreichung der relevanten Zielgruppen* sowie eine *hohe Mitgliederzahl* als bedeutsamste Ziele angesehen werden. Rund 80% der befragten Alumni-Organisationen messen diesen beiden Aspekten eine sehr hohe Bedeutung zu (vgl. Abbildung 3-1). Weitere überdurchschnittlich wichtige Ziele, d. h. Ziele, die zu mehr als 50% als sehr bedeutsam angegeben wurden, orientieren sich ebenfalls zum Großteil an der Mitgliederperspektive. Dies unterstreicht die zugrundeliegende Theorie des Relationship-Managements im Rahmen der Alumni-Arbeit.<sup>30</sup> Das Alumni-Relationship-Management wiederum dient als Instrument des Reputation-Managements, welches das Ansehen der Alma Mater in den Mittelpunkt stellt. Dies unterstreichen die als überdurchschnittlich bedeutsam klassifizierten Ziele *Förderung der Reputation der Hochschule* sowie *hoher Bekanntheitsgrad* der eigenen Alumni-Organisation.

Hingegen werden die *finanzielle Förderung der Hochschule* sowie die Einwerbung finanzieller Mitteln durch *Fundraising* von rund 40% der befragten Alumni-Organisationen als eher unbedeutsam eingestuft. Dies bestätigt den aktuellen Stand der an deutschen Hochschulen vorherrschenden Auffassung, dass Fundraising in Zusammenhang mit Alumni-Arbeit noch unbedeutend ist. Durch frühere Studien wurde bereits belegt, dass Alumni-Organisationen in Deutschland (noch) den Fokus auf das Beziehungsmanagement legen (Friendraising).<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 477 sowie Gummesson (1999) und Fombrun (1996).

<sup>31</sup> Vgl. Rohlmann/Wömpener (2009a), S. 483.

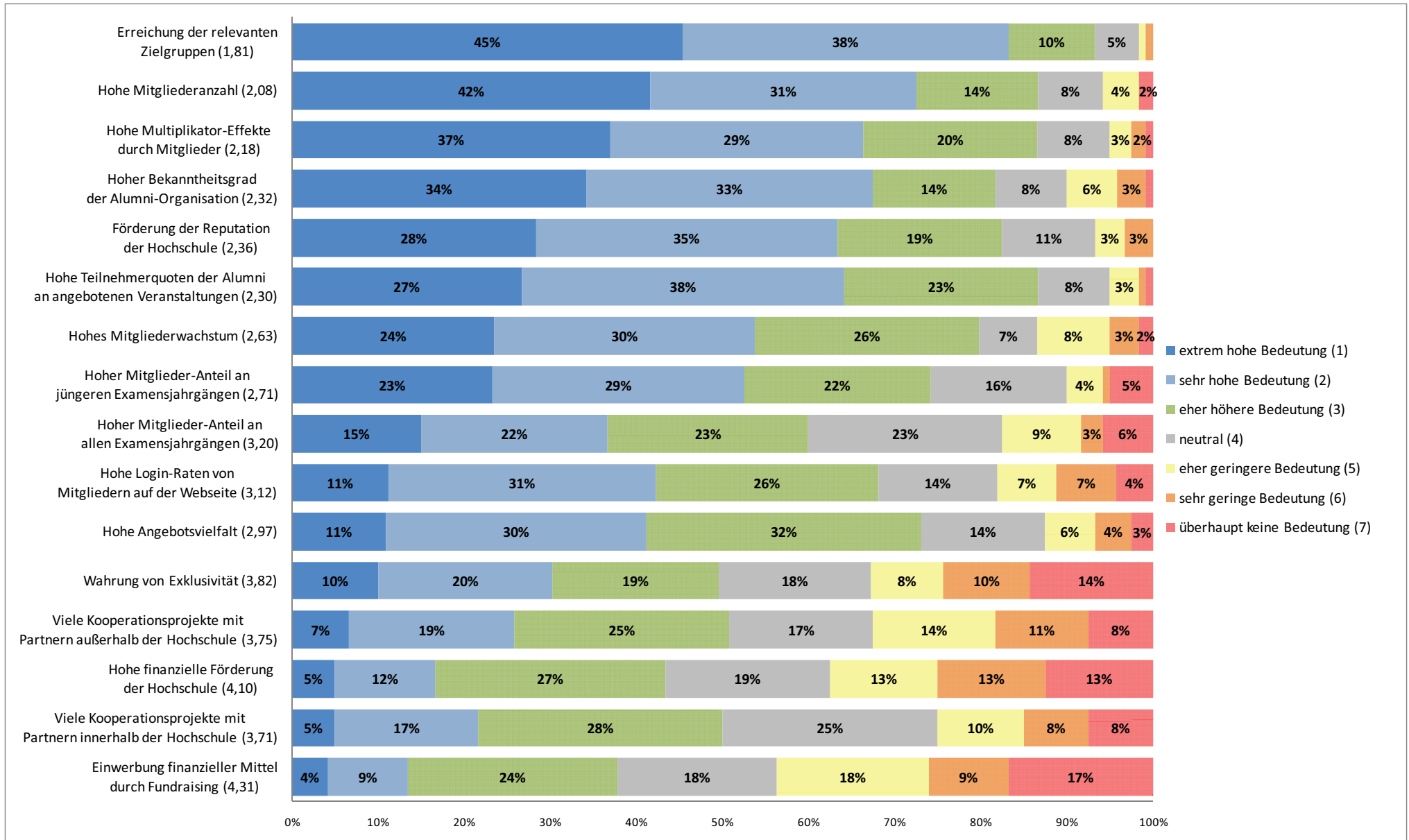
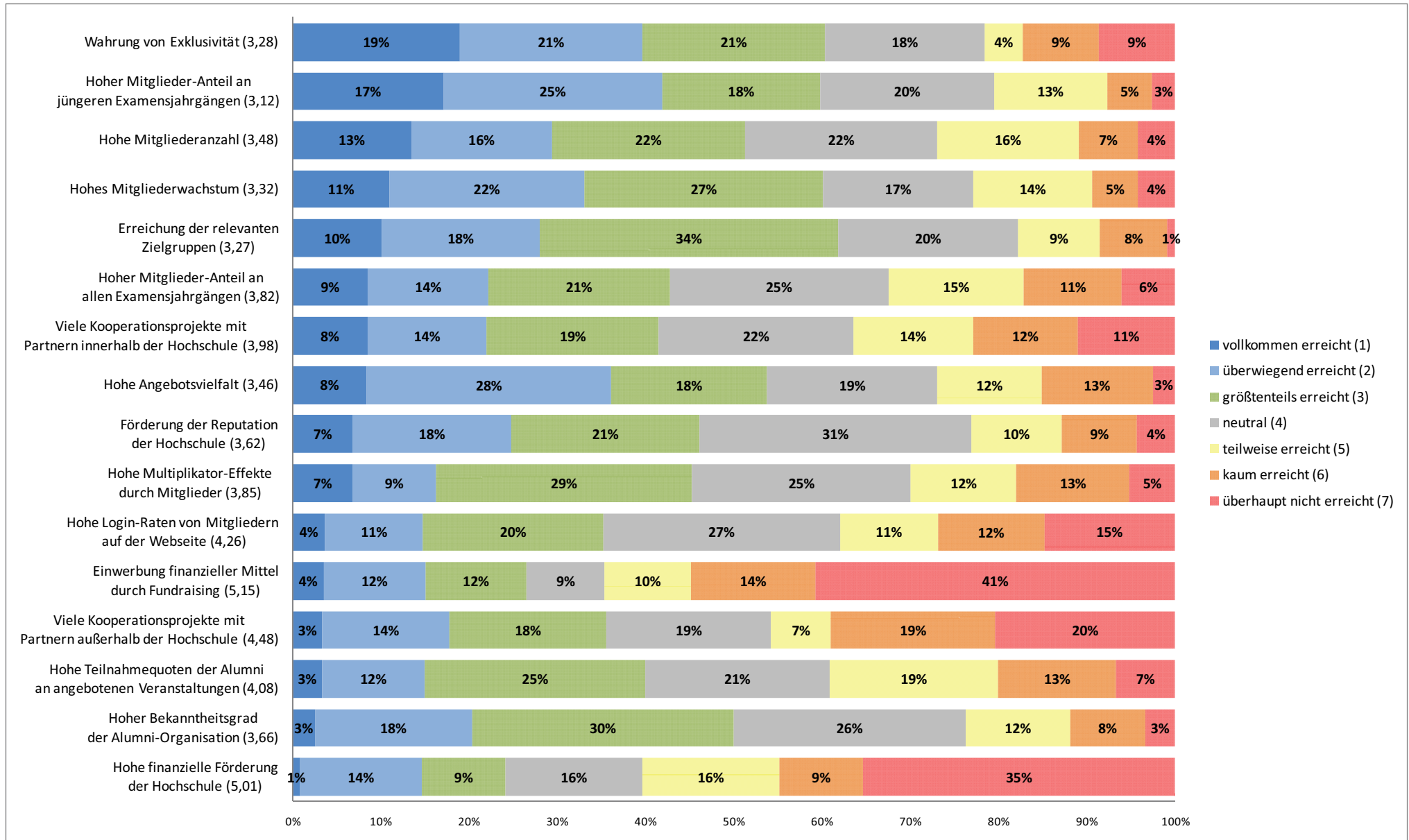


Abbildung 3-1: Zielbedeutsamkeit der befragten Alumni-Organisationen (Mittelwerte in Klammern)



**Abbildung 3-2: Zielerreichungsgrad der befragten Alumni-Organisationen (Mittelwerte in Klammern)**

Hinsichtlich der **Zielerreichung** ist zu vermuten, dass die befragten Alumni-Organisationen sehr bedeutsame Ziele in der Erreichung priorisiert behandeln und somit Ziele von hoher Bedeutung auch einen hohen Erreichungsgrad aufweisen. Wie in Abbildung 3-2 jedoch zu sehen ist, werden weniger bedeutsame Ziele von den befragten Alumni-Organisationen als eher erreicht klassifiziert.

Das bedeutsamste Ziel, die *Erreichung der relevanten Zielgruppen*, wird lediglich von rund einem Drittel (28%) als überwiegend erreicht angegeben. Dahingegen wird die *Wahrung von Exklusivität* von vielen Alumni-Organisationen (40%) überwiegend erreicht, ist jedoch ein weniger bedeutsames Ziel. Eine gewisse Übereinstimmung ist bei der *finanziellen Förderung der Hochschule* und der *Einwerbung finanzieller Mittel durch Fundraising* zu beobachten. Diese wurden als wenig bedeutsam klassifiziert und werden auch nur von wenigen Alumni-Netzwerken erreicht.

Mit Blick auf die berechneten Korrelationen in Tabelle 3-1 ist festzustellen, dass zwischen den Bedeutung und Erreichung der Ziele zwar größtenteils ein statistisch signifikanter Zusammenhang zu beobachten ist, dieser jedoch relativ gering ausfällt. Eine hohe Korrelation ( $> 0,7$ )<sup>32</sup> tritt in keinem Fall auf. Es besteht somit kein hoher Abhängigkeitsgrad zwischen Zielbedeutung und Zielerreichung.

---

<sup>32</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 273f.



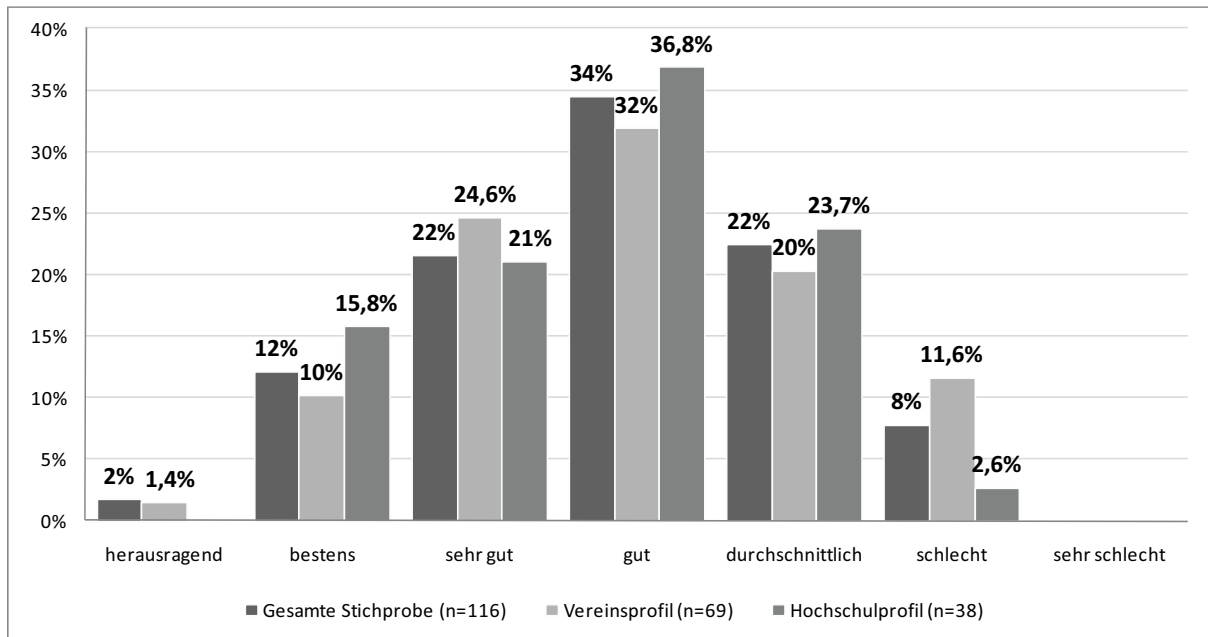
Ziel	Zielbedeutung		Korrelation	Zielerreichung	
	Mittelwerte	Standardabweichung		Mittelwerte	Standardabweichung
Hoher Mitgliederanteil an jüngeren Examensjahrgängen	2,708	1,536	0,147	3,120	1,587
Hoher Mitgliederanteil an allen Examensjahrgängen	3,200	1,596	0,201*	3,821	1,627
Generell hohe Mitgliederanzahl	2,083	1,287	0,193*	3,479	1,620
Wahrung von Exklusivität	3,815	1,918	0,407**	3,284	1,850
Hohes Mitgliederwachstum	2,630	1,449	0,014	3,322	1,557
Hohe Angebotsvielfalt	2,966	1,384	0,360**	3,462	1,620
Erreichung der relevanten Zielgruppen	1,807	0,968	0,053	3,271	1,388
Viele Kooperationen innerhalb der Hochschule	3,708	1,552	0,289**	3,983	1,769
Viele Kooperationen außerhalb der Hochschule	3,750	1,682	0,523**	4,483	1,871
Hoher Bekanntheitsgrad der Alumni-Organisation	2,317	1,414	0,099	3,661	1,379
Hohe Teilnehmerquoten der Mitglieder	2,300	1,178	0,373**	4,075	1,535
Hohe Login-Raten der Mitglieder auf Webseite	3,121	1,578	0,306**	4,259	1,693
Hohe Multiplikator-Effekte durch Mitglieder	2,185	1,262	0,191*	3,846	1,540
Förderung der Reputation der Hochschule	2,358	1,275	0,300**	3,624	1,501
Hohe finanzielle Förderung der Hochschule	4,100	1,717	0,277**	5,009	1,858
Einwerbung finanzieller Mittel durch Fundraising	4,311	1,726	0,242*	5,150	1,983
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.					
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.					

**Tabelle 3-1: Bedeutung und Erreichung der Ziele im Vergleich**

Eine differenzierte Analyse anhand der Clusterung der Stichprobe in die beiden unterschiedlichen Strukturprofile von Alumni-Organisationen zeigt,<sup>33</sup> dass keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Bedeutsamkeit sowie der Erreichung der jeweiligen Ziele vorliegen.

<sup>33</sup> Zu den Strukturparametern der beiden Profil vgl. Tabelle 1-1 sowie die entsprechenden Erläuterungen. Strukturprofil I entspricht dem Vereinsprofil, Strukturprofil II dem Hochschulprofil.

Bei der Beurteilung ihrer Zielerreichung insgesamt zeigen sich jedoch einige Unterschiede bei den Alumni-Organisationen.<sup>34</sup> Abbildung 3-3 ist zu entnehmen, dass die befragten Alumni-Netzwerke ihre Zielerreichung insgesamt eher deutlich besser einschätzen – 70% bezeichnen ihre Zielerreichung mindestens als „gut“ – als schlechter (8%). Die gesetzten Ziele als „überhaupt nicht erreicht“ zu klassifizieren, ist bei keiner Organisation der Fall.



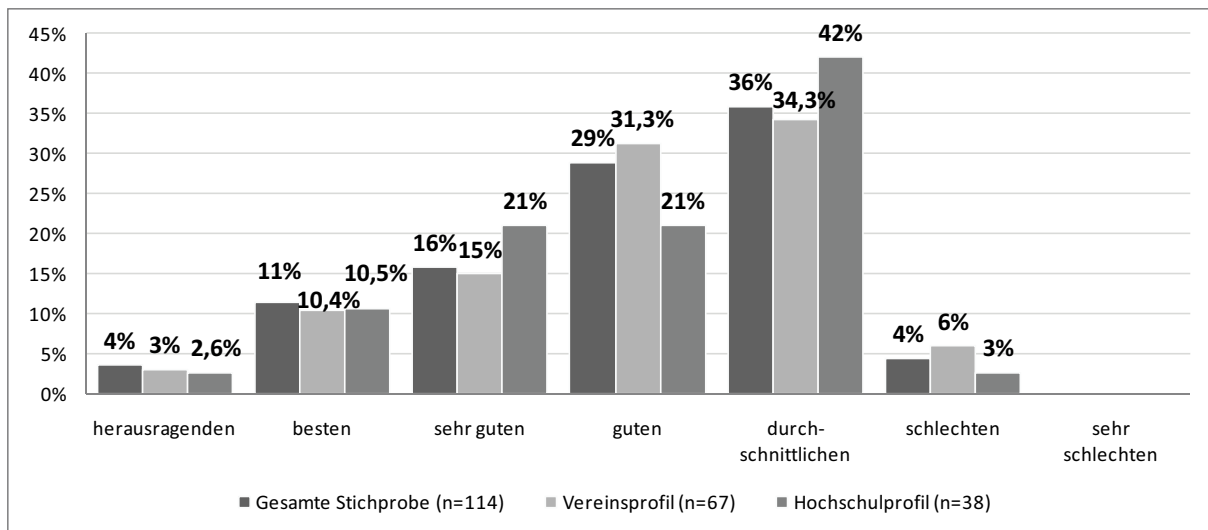
**Abbildung 3-3: Globalurteil zur Zielerreichung**

Es zeigt sich, dass Alumni-Netzwerke, die dem Vereinsprofil zuordenbar sind, sich eher schlechter beurteilen, während Organisationen des Hochschulprofils sich tendenziell besser einschätzen.<sup>35</sup>

Zudem wurden die Alumni-Verantwortlichen nach ihrer Einschätzung befragt, wie erfolgreich sie sich im Sinne der Zielerreichung im Vergleich zu anderen Alumni-Organisationen im deutschen Hochschulsektor bezeichnen würden. In Abbildung 3-4 ist zu erkennen, dass sich keine Alumni-Organisation zu den „sehr schlechten“ zählt. Die Betrachtung der gesamten Stichprobe zeigt, dass sich ca. ein Drittel als durchschnittlich bezeichnet. Im Alumni-Management zu den besten zählen sich 15% der befragten Organisationen und zu den sehr guten 16%, so dass sich schlussfolgern lässt, dass sich rund ein Drittel in der Alumni-Arbeit als erfolgreich bezeichnet.

<sup>34</sup> Die zugrundeliegende Skala ist wie folgt gestuft: „herausragend“ (1), „bestens“ (2), „sehr gut“ (3), „gut“ (4), „durchschnittlich“ (5), „schlecht“ (6), „überhaupt nicht erreicht“ (7).

<sup>35</sup> Dies bestätigt auch der Mittelwertvergleich der beiden Strukturprofile. Der Mittelwert des Vereinsprofils liegt mit 3,94 über dem des Hochschulprofils mit 3,76.



**Abbildung 3-4: Globalurteil im Vergleich zu anderen Alumni-Organisationen**

Die Differenzierung zeigt keinen eindeutigen Unterschied der beiden Strukturprofile auf. Im Bereich der herausragenden und besten befinden sich Organisationen beider Profile gleichermaßen. Zwar sehen sich mit 15% weniger Alumni-Netzwerke des Vereinsprofils bei den sehr guten als die des Hochschulprofils mit 21%, dafür zählen sich deutlich mehr des Vereinsprofils zu den guten Alumni-Organisationen (31%) als die mit Hochschulprofil (21%). Ebenso stellt es sich bei der Einschätzung im durchschnittlichen und schlechten Bereich dar. Alumni-Netzwerke des Vereinsprofils (Hochschulprofils) bezeichnen sich 34% (42%) im Vergleich als durchschnittlich und 6% (3%) als schlecht.

Insgesamt sehen sich die befragten Alumni-Organisationen im Globalurteil hinsichtlich ihrer Zielerreichung und ihres Erfolges im Vergleich zu anderen Alumni-Netzwerken eher im „Mittelfeld“, d.h. im guten und durchschnittlichen Bereich, als herausragend oder sehr schlecht. Die starke Verbindung beider Beurteilungen wird durch einen statistisch hochsignifikanten Zusammenhang und eine hohe Korrelation von 0,700\*\* bestätigt.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant.

## 4 Aussagen zur Bedeutung von Kontextfaktoren für das Alumni-Management

Die im Folgenden dargestellten Kontextfaktoren *Strategische Planung, Kooperationsverhalten, Außendarstellung, Anspruchsgruppenorientierung, Finanzielle Ressourcen, Reputation und Unterstützung der Hochschule, Datenaktualität und -verfügbarkeit, Mitarbeitermotivation* und *Professionalität* werden als relevant im Hinblick auf ein professionelles Alumni-Management angesehen. Die folgenden Aussagen basieren auf den Einschätzungen der befragten Alumni-Manager ausgehend von der derzeitigen Situation der jeweiligen Alumni-Organisationen.<sup>37</sup>

### 4.1 Strategische Planung

Es zeigt sich in Abbildung 4-1 deutlich, dass die Strategische Planung in den befragten Alumni-Organisationen bislang keine übergeordnete Rolle spielt.<sup>38</sup> Lediglich 44% betreiben in intensiverem Umfang eine Strategische Planung. Bei 48% der befragten Alumni-Manager existiert ein schriftlich fixiertes Leitbild, welches ihre Arbeit stark prägt. Jedoch geben 34% an, dass keine oder kaum Orientierung an einem Leitbild stattfindet.

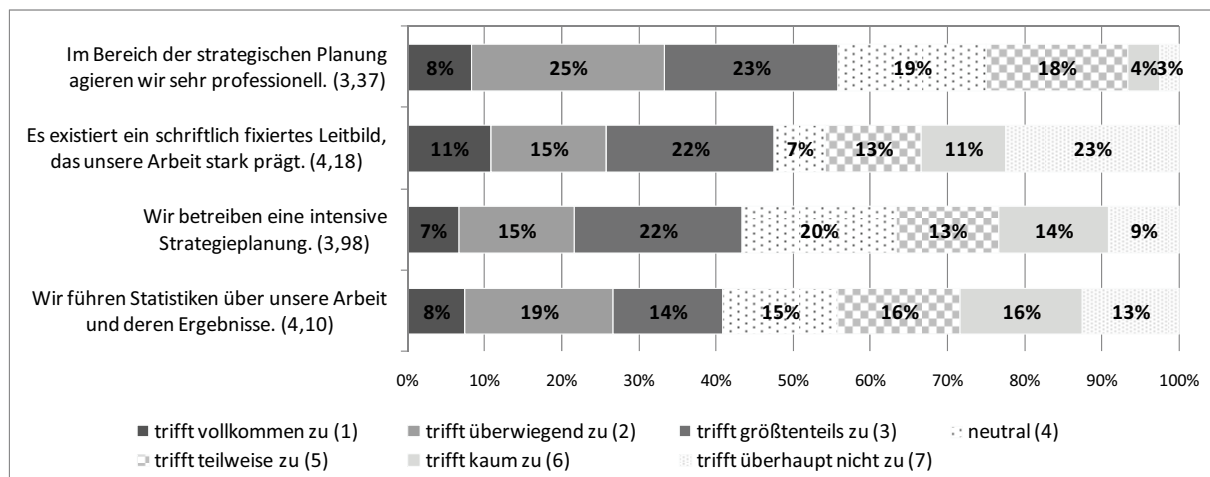


Abbildung 4-1: Aussagen zur Strategischen Planung

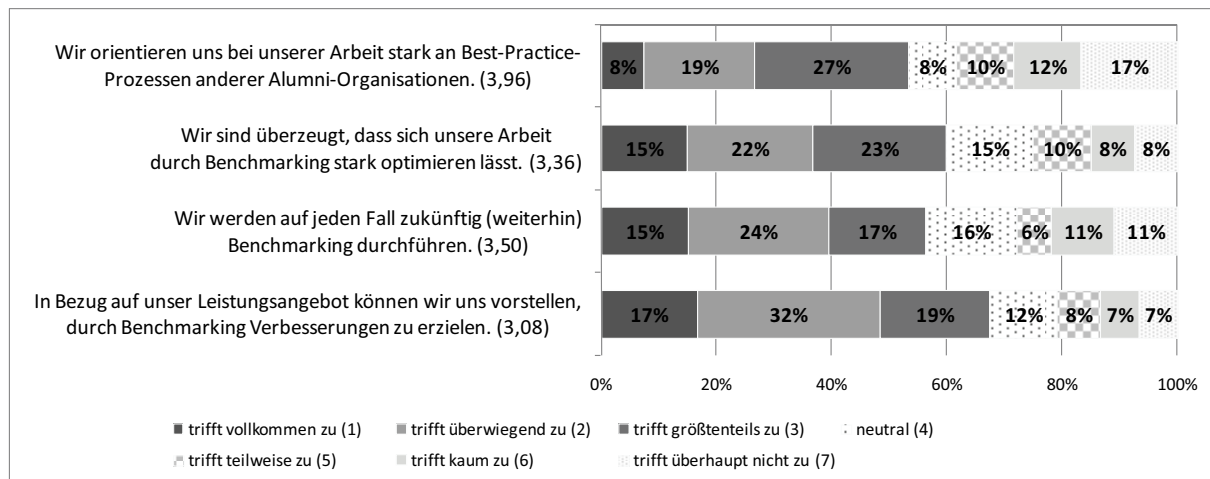
Mehr als die Hälfte der Befragten (56%) sehen sich dennoch als eher professionell im Bereich der Strategischen Planung. Statistiken, die zur Dokumentation

<sup>37</sup> Die zugrunde liegende Skala reichte bei der Befragung von „trifft vollkommen zu“ (1) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (7). Es wird in der Auswertung die Annahme getroffen, dass bei einer Beantwortung im Skalenbereich (1) bis (3) ein bestimmte Aussage als „allgemein zutreffend“ interpretiert werden kann, hingegen Antworten im Skalenintervall (5) bis (7) als „nicht generell zutreffend“.

<sup>38</sup> Die Mittelwerte sind in Klammern hinter der jeweiligen Aussage angegeben. Diese Darstellung wird auch für die folgenden Abbildungen dieses Kapitels übernommen. Niedrige Mittelwerte spiegeln entsprechend der Skala eine höhere Zustimmung und höhere Mittelwerte eine geringere Zustimmung wider.

und Überprüfung des Status Quo der eigenen Arbeit dienen können, werden kaum geführt.<sup>39</sup> Die dadurch mögliche Analyse der Ist-Situation und Vergleich mit den Planungsgrößen (Soll), wird daher offensichtlich kaum von Alumni-Organisationen als Instrument zur Steuerung und Planungsanpassung genutzt.

Insgesamt verdeutlichen auch die Mittelwerte der Aussagen, dass in der strategischen Planung bei Alumni-Organisationen noch Nachholbedarf besteht. Auch im Bereich des Benchmarking, welches als Instrument der Strategischen Planung gerade im Hochschulsektor angewendet werden kann,<sup>40</sup> zeigt sich ein ähnliches Bild (vgl. Abbildung 4-2). Auch hier besteht in vielerlei Hinsicht noch Entwicklungspotential. Es sind 60% der Überzeugung, dass sich ihre Arbeit durch Benchmarking stark verbessern lässt.



**Abbildung 4-2: Aussagen zum Benchmarking**

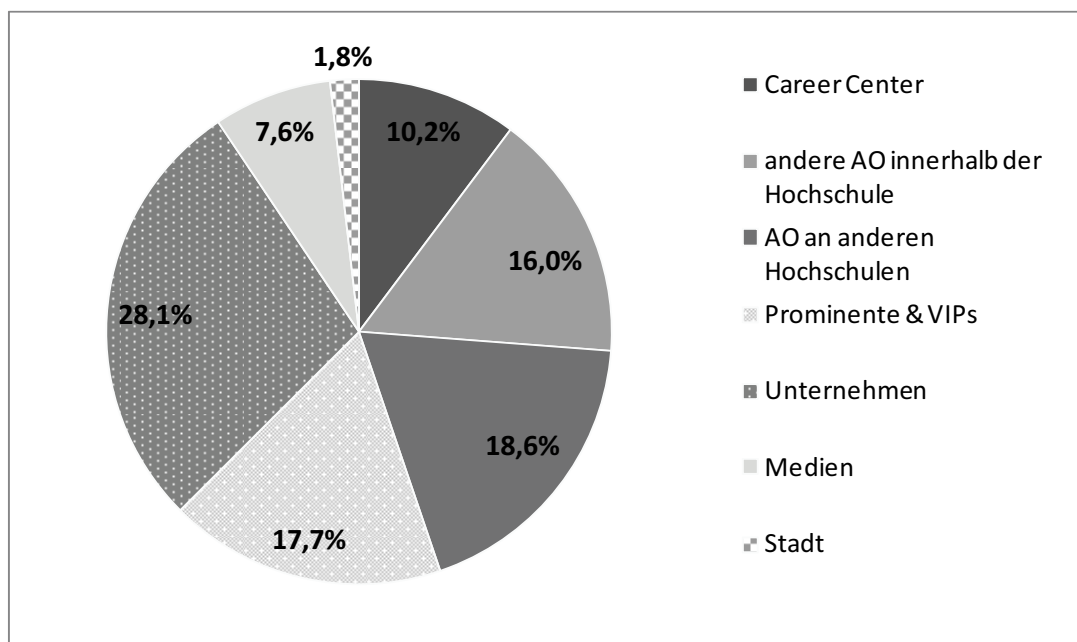
Insbesondere in Bezug auf das Leistungsangebot können sich rund 70% der befragten Alumni-Manager größtenteils vorstellen, durch Benchmarking Verbesserungen zu erzielen. Jedoch orientiert sich nur ein Anteil von 54% an Best-Practice-Prozessen vergleichbarer Alumni-Organisationen. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass viele Alumni-Manager die Auffassung haben, dass Benchmarking ein sinnvolles Instrument zu Verbesserung des eigenen Alumni-Managements darstellt. Jedoch scheinen deutlich weniger tatsächlich nach diesen Motiven zu handeln.

<sup>39</sup> Dies zeigt sich auch darin, dass 45% dieser Aussage eher nicht zustimmen.

<sup>40</sup> Vgl. exemplarisch Picot/Scheuble (1999) und Streit (1997), S. 158ff., sowie für den Bereich des Alumni-Managements Thompson et al. (2009).

## 4.2 Kooperationsverhalten

Die befragten Alumni-Organisationen bemühen sich primär um Kooperationen mit Unternehmen aus der Wirtschaft. 28,1% der angegebenen Kooperationsprojekte fallen in diesen Sektor. Zudem lässt sich Abbildung 4-3 entnehmen, dass mehr Kooperationen mit Alumni-Organisationen außerhalb der eigenen Hochschule (18,6%) durchgeführt werden als mit anderen Alumni-Netzwerken innerhalb der Hochschule (16%). Dies ist angesichts des Nutzens und der Synergieeffekte, die durch Kooperationen innerhalb einer Hochschule entstehen können, ein unerwartetes Resultat. Jedoch ist anzumerken, dass vielerorts innerhalb der Hochschulen eine Art „Konkurrenzdenken“ zwischen hochschulweiten und fachbereichsbezogenen Netzwerken herrscht und dadurch Kooperationen verhindert werden können.



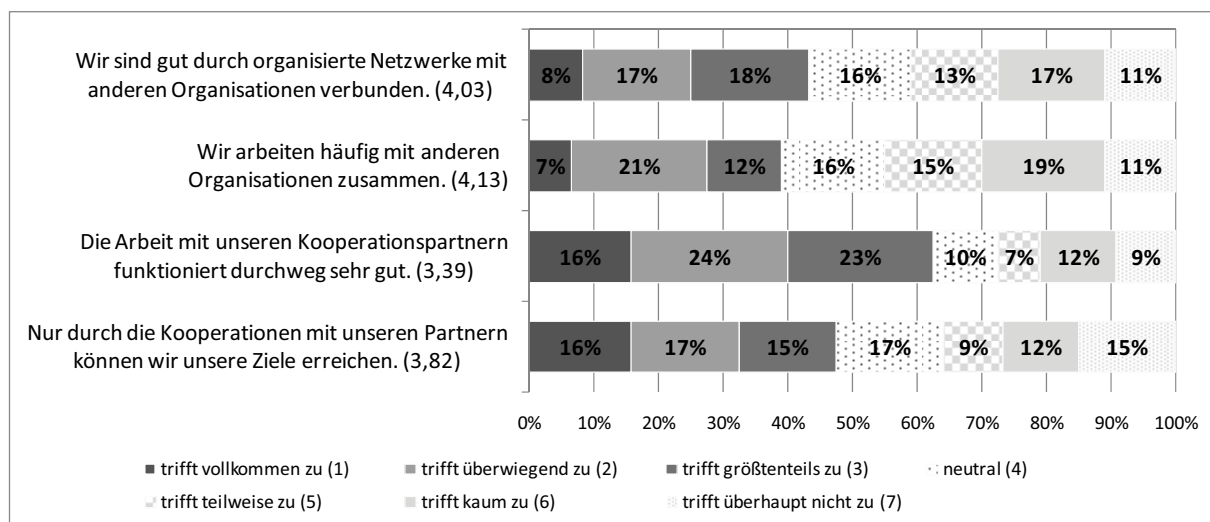
**Abbildung 4-3: Kooperationsverteilung bei den befragten Alumni-Organisationen**

Ungewöhnlich hoch ist der Anteil von Kooperationen mit sogenannten VIP-Alumni (17,7%). Dies sind Prominente aus Wissenschaft, Wirtschaft oder Öffentlichkeit, die für die Alumni-Organisation als Multiplikatoren fungieren sollen. Dahingegen ist der Anteil von nur knapp 10% bei Kooperationsprojekten mit Career Centern der Hochschule recht gering. Auch hier lässt sich in Zusammenhang mit dem Leistungsspektrum von Alumni-Organisationen und dem Bestreben, Studierende bereits während des Studiums zu binden und als potentielle Ehemalige zu gewinnen, noch deutliches Potential heben.<sup>41</sup> Kooperationen mit Medienvertretern oder der Presse sind relativ selten und solche mit der Stadt,

<sup>41</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.

bspw. dem Stadtmarketing, sind nur Einzelfälle. In wenigen Fällen wurden von den befragten Alumni-Managern Kooperationen mit dem DAAD, studentischen Initiativen, Freundeskreisen oder Weiterbildungsinstitutionen genannt.

Die Einschätzungen der Alumni-Verantwortlichen hinsichtlich der Bedeutung der Kooperationen verdeutlicht Abbildung 4-4. Die bestehenden Kooperationen werden mit 63% als größtenteils sehr gut funktionierend bewertet. Ein Drittel spricht sich dafür aus, dass überwiegend durch die Kooperationen mit ihren Partnern eine Zielerreichung überhaupt möglich war. Aufgrund der Tatsache, dass bei einer Vielzahl die existierenden Kooperationen eine sehr gute Zusammenarbeit erzielt wird, ist es erstaunlich, dass fast die Hälfte der Befragten (45%) kaum oder gar nicht mit anderen Organisationen kooperieren.



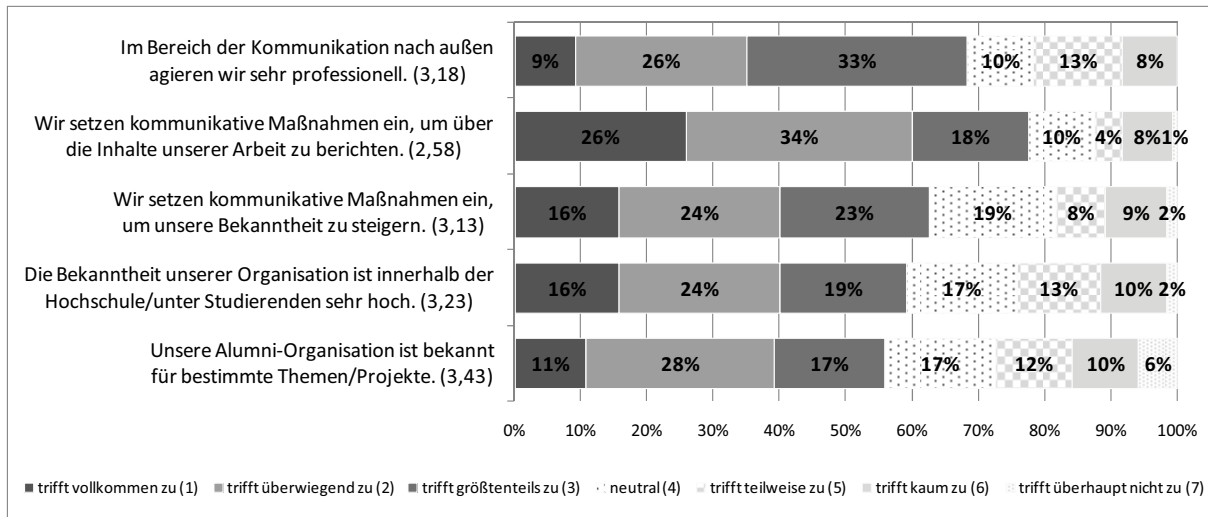
**Abbildung 4-4: Aussagen zum Kooperationsverhalten**

Es bleibt festzuhalten, dass Kooperationsprojekte einen wichtigen Bestandteil des Alumni-Managements, zum Teil auch der Zielerreichung, darstellen und insbesondere zur Ergänzung des Leistungsangebots sinnvoll genutzt werden können.

### 4.3 Außendarstellung

Im Bereich der Außendarstellung sind die befragten Alumni-Organisationen insbesondere in der Kommunikation und Berichterstattung aktiv (vgl. Abbildung 4-5). Fast alle Alumni-Netzwerke berichten über die Inhalte ihrer Arbeit und rund 60% geben an, größtenteils Kommunikationsmaßnahmen zu nutzen, um ihre Bekanntheit zu erhöhen. Auf ebenfalls ca. 60% der Befragten trifft es zu, dass sie bereits über einen sehr hohen Bekanntheitsgrad an ihrer Hochschule verfügen.

Etwas weniger ausgeprägt ist die Verknüpfung bestimmter Projekte oder Themen, für die die Alumni-Organisationen bekannt ist. In Bezug auf das vielfältige Leistungsspektrum bestünde vermutlich noch Potential, bestimmte Veranstaltungen noch deutlicher in der Außendarstellung an das Alumni-Netzwerk zu knüpfen, bspw. durch Namensgebung, und es dadurch sichtbarer zu machen.



**Abbildung 4-5: Aussagen zur Außendarstellung**

Als sehr professionell in der Außendarstellung bezeichnen sich die wenigsten Alumni-Organisationen. Hier spielt häufig das zur Verfügung stehende Werbe- und Imagematerial eine große Rolle. Alumni-Organisationen verfügen zwar oftmals über eine Internetseite und Informationsbroschüren, jedoch sind diese innerhalb der Hochschule wenig auffällig. Großflächige Banner, Plakate und Stellwände, die bei Veranstaltungen aufgebaut werden können, haben eine höhere Sichtbarkeit und somit eine stärkere Außenwirkung.

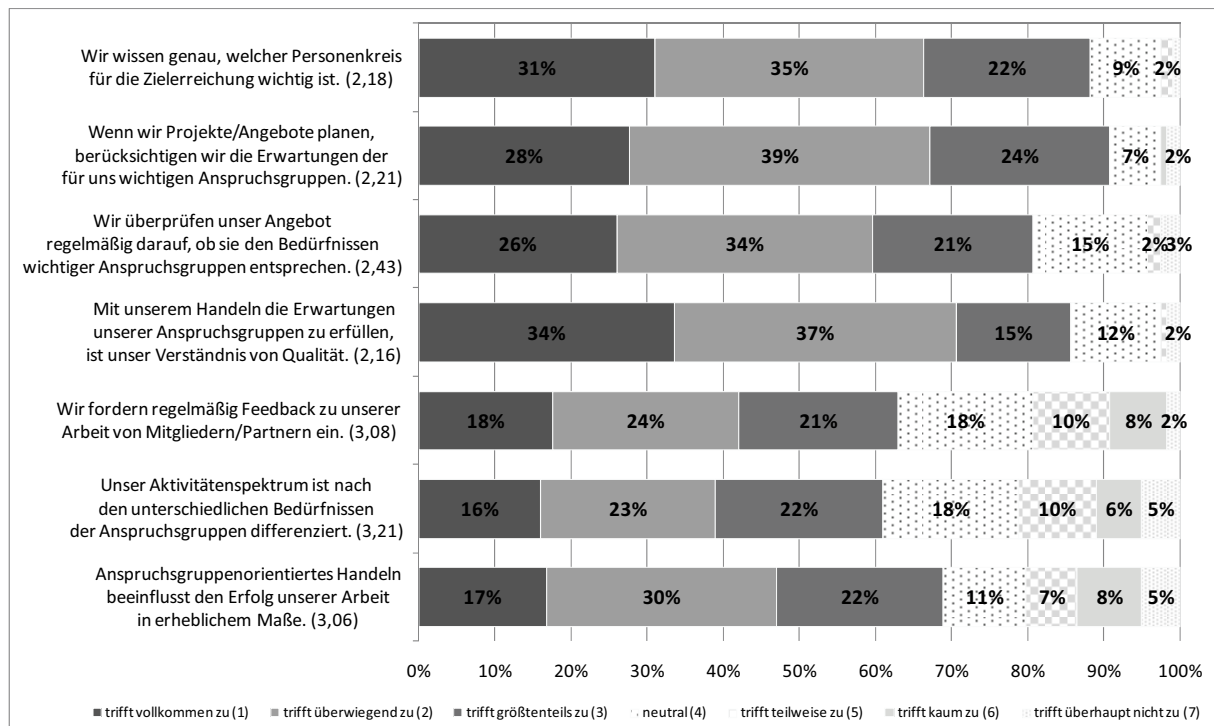
Neben dem Material und regelmäßigem Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen spielt vor allem der „Präsentationsort“ eine wichtige Rolle. Im schnelllebigen Hochschulalltag müssen Logo und Informationen oft als Blickfang an vielen Stellen platziert sein, damit sie wahrgenommen werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich Orte zu Nutze zu machen, an denen die entsprechende Zielgruppe verweilt. Dies können Pausenräume oder Bistros sein sowie Bibliotheken oder Computerarbeitsplätze, an denen bspw. die Studierenden ihre Umgebung und somit bspw. Plakate bewusster wahrnehmen können.

#### 4.4 Anspruchsgruppenorientierung

Der Mittelwertvergleich in Abbildung 4-6 zeigt deutlich, dass die Alumni-Manager den Aussagen zur Anspruchsgruppenorientierung insgesamt eine rela-



tiv hohe Zustimmung beimessen. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen der Zielbedeutungen. Die *Erreichung der relevanten Zielgruppen* wurde als bedeutendstes Ziel herausgefiltert. Fast alle Alumni-Organisationen haben eine klare Vorstellung davon, welcher Personenkreis zu ihren Anspruchsgruppen zählt und für die Zielerreichung wichtig ist. Dies ist angesichts der klaren Abgrenzung der „Alumni“ aber auch nicht verwunderlich.



**Abbildung 4-6: Aussagen zur Anspruchsgruppenorientierung**

Kritisch ist jedoch zu beurteilen, dass es in der Umsetzung der Maßnahmen zur Anspruchsgruppenorientierung noch deutlichen Verbesserungsbedarf gibt. Die Ausrichtung des Leistungsangebotes auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ist mit einem Mittelwert von 3,21 am geringsten ausgeprägt. Hingegen geben aber fast 80% an, das Leistungsangebot regelmäßig in Bezug auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu überprüfen oder auch bei der Planung zu berücksichtigen. Hier scheint noch Anpassungspotential zu bestehen.

Die höchste Zustimmung gilt der Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe als Qualitätsanspruch der Alumni-Organisationen (Mittelwert = 2,16). Dies geht einher mit dem Servicecharakter von Alumni-Netzwerken. Im Hinblick auf die Umsetzung scheint hier jedoch ein Mangel an Anpassungsfähigkeit bzw. kritischer Überprüfung des eigenen Leistungsspektrums sowie auch des eigenen Qualitätsverständnisses vorzuherrschen. Das Feedback der Mitglieder bzw. der Zielgruppen gilt es noch besser umzusetzen.

## 4.5 Finanzielle Ressourcen

Bereits in Abschnitt 2.2 wurden die relativ geringen finanziellen Mittel der befragten Alumni-Organisationen herausgestellt. Die Einschätzungen der befragten Alumni-Verantwortlichen hinsichtlich der finanziellen Ausstattung ihrer Organisation gehen in die selbe Richtung (vgl. Abbildung 4-7).<sup>42</sup> Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, nicht über umfassende finanzielle Ressourcen zu verfügen und sich bei ihrer Arbeit daher sogar einschränken zu müssen. Ebenfalls bestätigen die relativ geringen Zustimmungen zu den Aussagen, dass Alumni-Netzwerke finanziell schlechter ausgestattet sind als vergleichbare Organisationen.

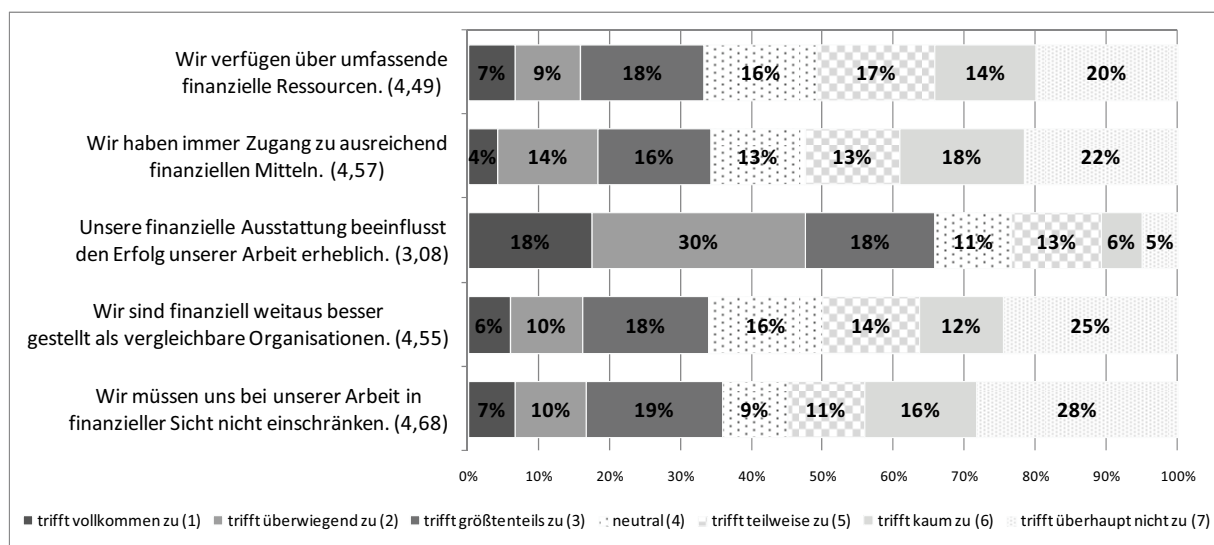
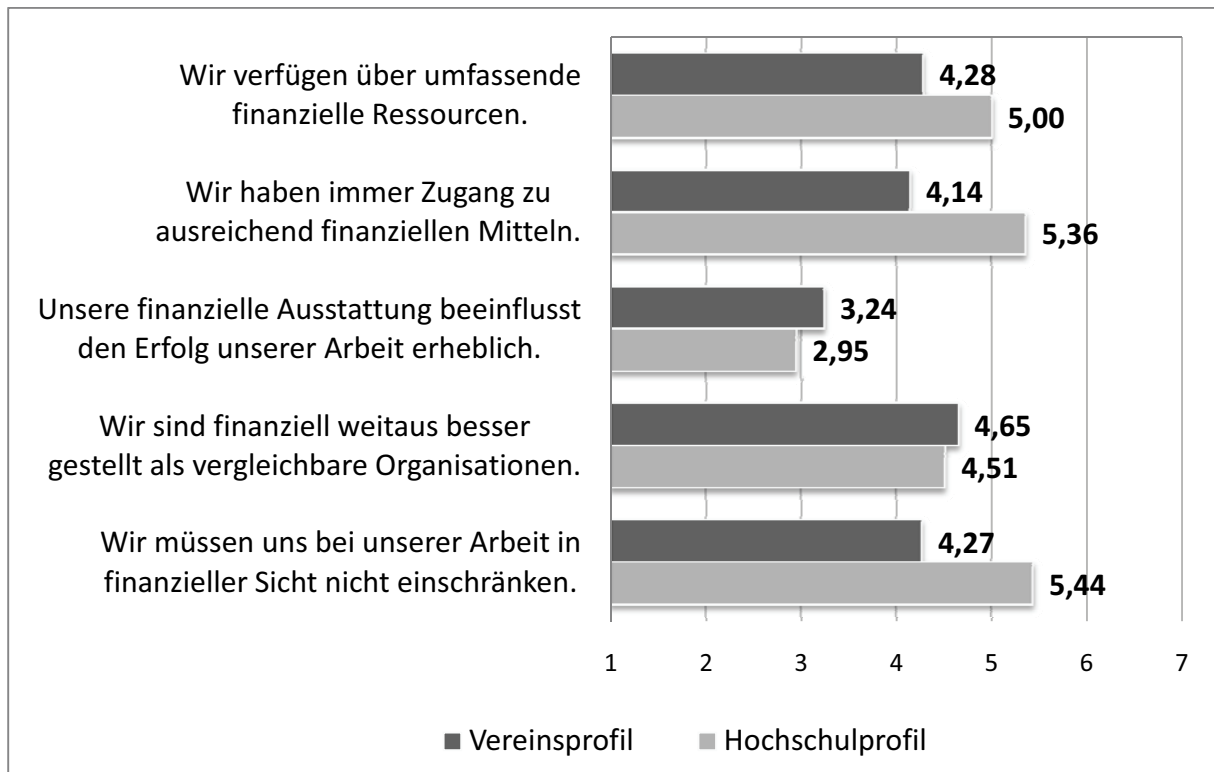


Abbildung 4-7: Aussagen zu Finanziellen Ressourcen

Analog zu der in Abschnitt 2.2 vorgenommenen Differenzierung wird bei der Analyse der finanziellen Situation der befragten Alumni-Organisationen auch hier eine Gegenüberstellung anhand der Strukturprofile vorgenommen. Anhand des in Abbildung 4-8 vorgenommenen Vergleiches der Mittelwerte wird deutlich, dass Alumni-Organisationen mit Hochschulprofil die Aussagen zur finanziellen Ausstattung stärker verneinen. Die Differenz der Mittelwerte vom Hochschulprofil zum Vereinsprofil fällt bei den Aussagen *Verfügungen über umfassende finanzielle Ressourcen*, *Zugang zu ausreichenden finanziellen Mittel* und *aus finanzieller Sicht bei der Arbeit nicht einschränken* rund einen Skalenwert schlechter aus. Dies ist vermutlich auf die finanzielle Abhängigkeit von Alumni-Organisationen des Hochschulprofils vom Etat der Hochschule zurückzuführen, während Alumni-Netzwerke des Vereinsprofils durch ihre Beitragserhebung

<sup>42</sup> Die Antworten und Mittelwerte sind in dieser Kategorie als reversiv zu verstehen, da sie positiv formuliert sind, das Ergebnis jedoch einer negativen Interpretation entspricht.

wirtschaftlich selbstständiger sind. Dass die Mittelwerte bei der Aussage *finanzielle Ausstattung zu vergleichbaren Organisationen* ähnlich hoch ausfallen, ist daher nicht verwunderlich. Alumni-Organisationen vergleichen sich offenbar mit solchen Organisationen, die ähnliche Strukturen ausweisen.



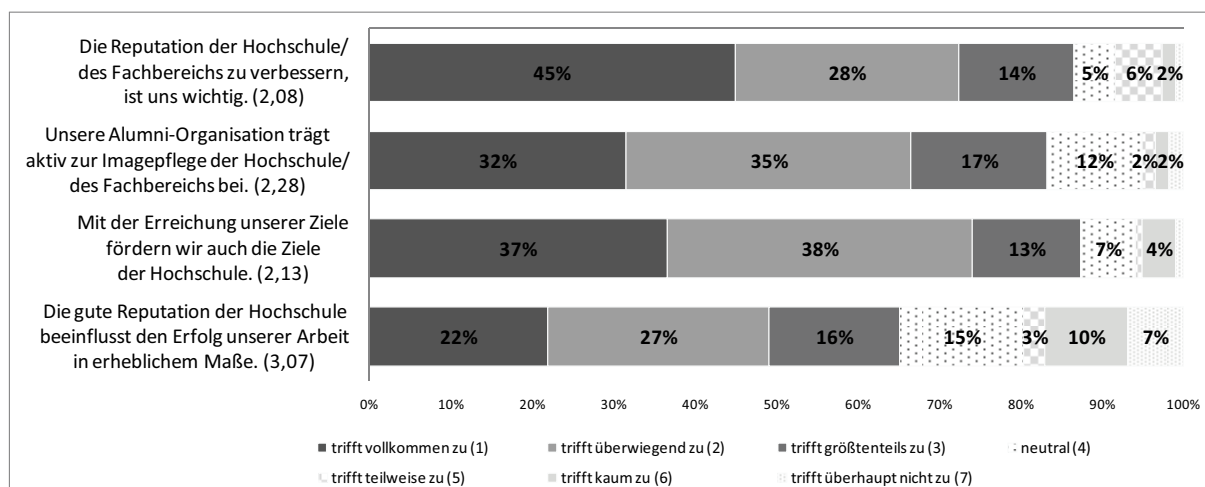
**Abbildung 4-8: Mittelwertvergleich nach Strukturprofilen zu Finanziellen Ressourcen**

Der niedrigere Mittelwert (= höhere Zustimmung) von Organisationen des Hochschulprofils (2,95) spiegelt im Vergleich zum Vereinsprofil (3,24) bei der Aussage *die finanzielle Ausstattung beeinflusst den Erfolg unserer Arbeit in erheblichen Maße* die zuvor herausgestellte Abhängigkeit wider. Alumni-Netzwerke mit Vereinsstruktur sind offenbar insgesamt in ihrer Arbeit unabhängiger von finanziellen Mitteln.

#### 4.6 Reputation und Unterstützung der Hochschule

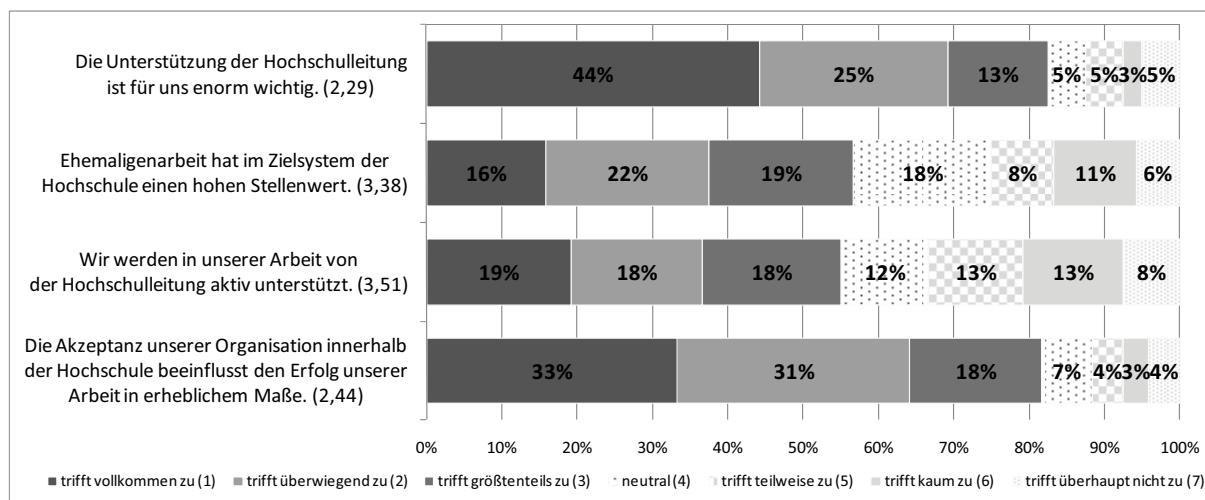
Alumni-Organisationen sehen es als eine wichtige Aufgabe an, die Reputation der Hochschule zu verbessern. 87% der befragten Alumni-Manager stimmen dem zu (vgl. Abbildung 4-9). Auch die Mittelwertbestimmung von 2,08 zeugt von einer hohen Zustimmung. Vergleichbar hoch ist die Beurteilung der Imagepflege der Hochschule durch die Alumni-Arbeit und die Förderung der Ziele der Hochschule durch die Erreichung eigener Ziele. Hingegen scheint die Reputation der Hochschule nach Ansicht der Alumni-Manager einen geringeren Einfluss

auf den Erfolg des Alumni-Managements zu haben. Lediglich bei rund zwei Dritteln findet diese Aussage größere Zustimmung.



**Abbildung 4-9: Aussagen zur Reputation**

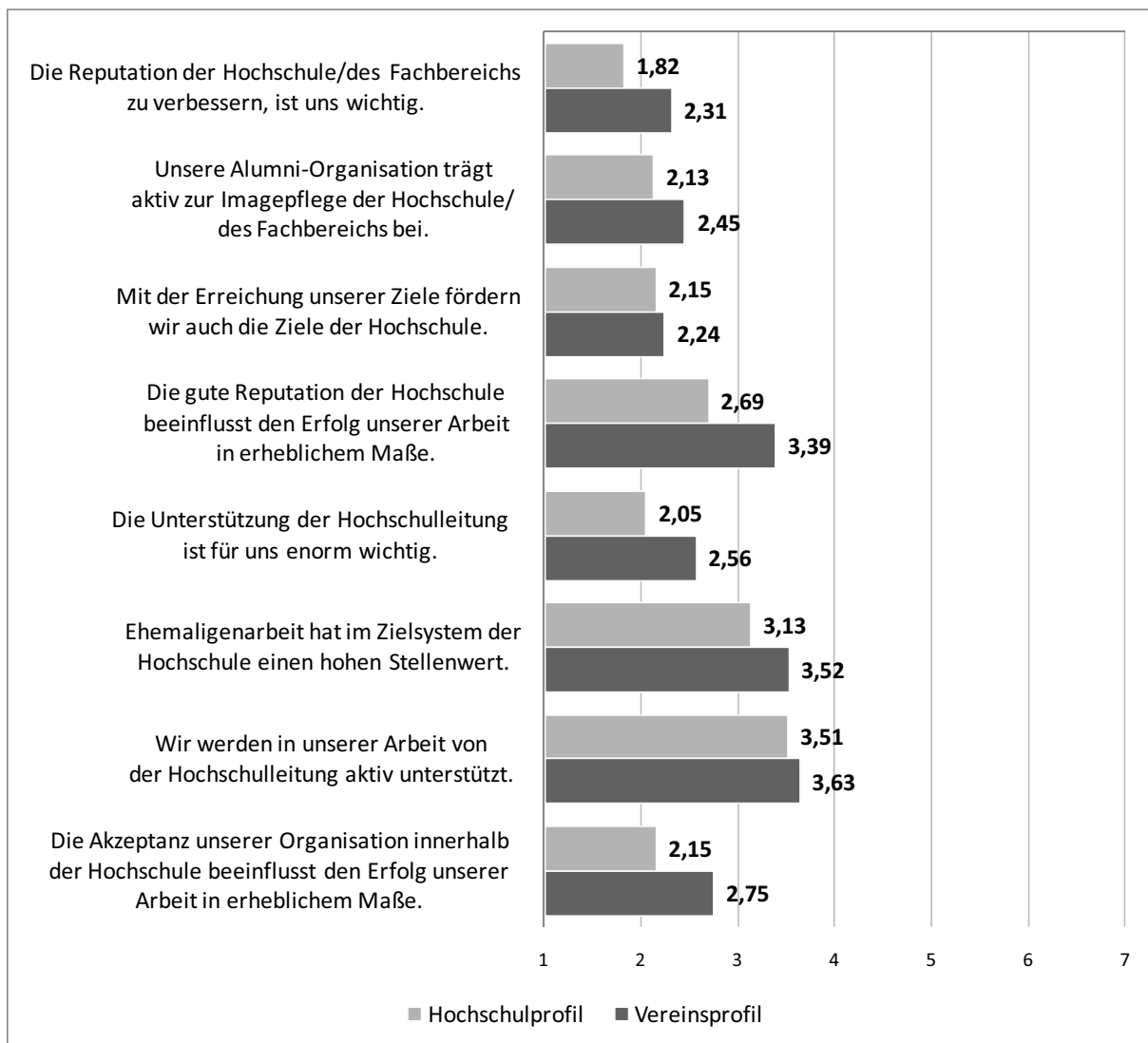
Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bei der Unterstützung der Alumni-Arbeit durch die Hochschule. Wie Abbildung 4-10 zu entnehmen ist, wird die Unterstützung seitens der Hochschulleitung von über 80% als enorm wichtig eingestuft. Jedoch stimmen nur ca. 50% zu, dass sie tatsächlich aktive Unterstützung der Hochschulleitung erfahren.



**Abbildung 4-10: Aussagen zur Unterstützung durch die Hochschule**

Ein ebenso wichtiger Faktor für den Erfolg der Alumni-Arbeit scheint die Akzeptanz des Alumni-Netzwerkes an der Hochschule zu sein. Hier liegt ebenfalls eine hohe Zustimmung der Alumni-Manager von über 80% vor. Jedoch wird im Gegensatz zum Selbstverständnis der Alumni-Organisation, mit ihrer Zielerreichung auch den Zielen der Hochschule zu dienen, die Alumni-Arbeit im Zielsystem der Hochschule ein deutlich geringerer Stellenwert eingeräumt.

Eine Differenzierung nach den beiden Strukturprofilen scheint auch in diesem Kontext angebracht, da Alumni-Organisationen des Vereinsprofils oftmals rechtlich selbständig sind und nicht in einer Hochschulstelle eingegliedert sind, wie es beim Hochschulprofil der Fall ist. In Abbildung 4-11 wird anhand des Mittelwertvergleichs ersichtlich, dass Alumni-Organisationen des Hochschulprofils der Reputation der Hochschule und der Unterstützung der Hochschulleitung für die Alumni-Arbeit eine höhere Bedeutung zuweisen als Organisationen mit Vereinsprofil.



**Abbildung 4-11: Mittelwertvergleich nach Strukturprofilen zur Reputation und Unterstützung der Hochschule**

Diese unterschiedliche Einschätzung bestätigt die höhere Abhängigkeit von Alumni-Organisationen mit Hochschulprofil von der Hochschule. Alumni-Organisationen mit Vereinsprofil sind insgesamt offensichtlich eigenständiger in ihrem Handeln für die Hochschule. Andersherum scheinen sie auch nicht so

stark auf die Unterstützung der Hochschulleitung angewiesen zu sein, um ihre Arbeit erfolgreich durchzuführen.

#### 4.7 Datenaktualität und -verfügbarkeit

Alumni-Organisationen können ihren Kernaufgaben nur nachgehen, wenn sie Kontaktdaten ihrer Zielgruppen vorliegen haben und diese somit erreichen können.<sup>43</sup> Daher kommt der Verfügbarkeit und der Aktualität von Mitgliederdaten und der Daten potentieller Mitglieder eine wichtige Bedeutung zu. Dies bestätigen auch die Einschätzungen der Alumni-Manager, die den Erfolg ihrer Alumni-Arbeit erheblich durch Datenverfügbarkeit und –aktualität beeinflusst sehen (vgl. Abbildung 4-12). Über 80% stimmen dem zu.

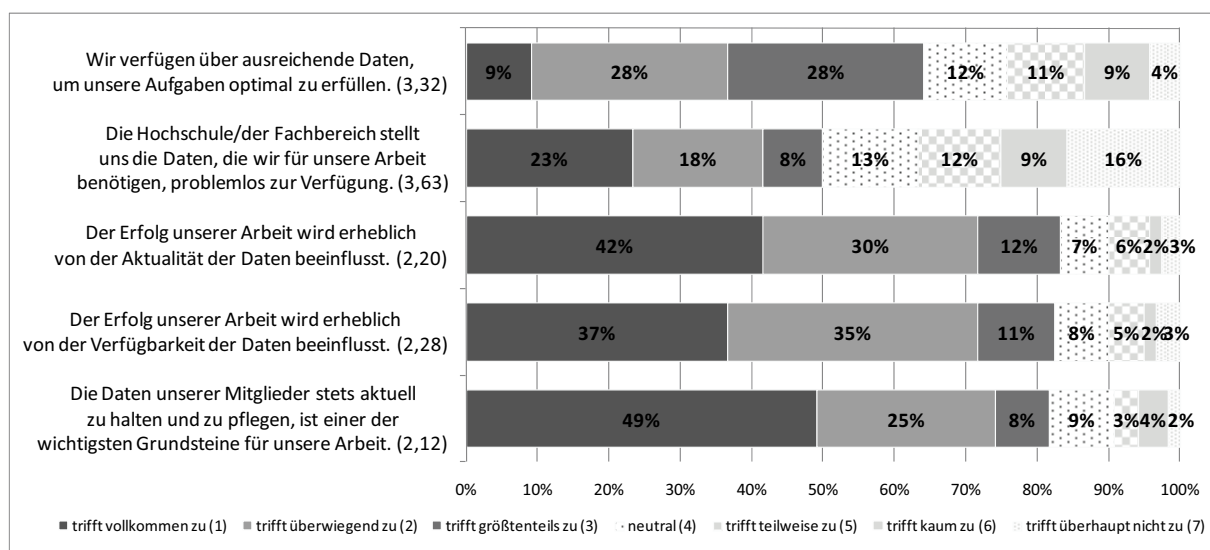


Abbildung 4-12: Aussagen zur Datenaktualität und -verfügbarkeit

Obwohl die Bedeutung dieser beiden Parameter recht hoch ist, bestehen in der Realität Schwierigkeiten, diese Kontaktdaten zu erhalten. Auch hier stellt sich die Unterstützung durch die Hochschule als verbesserungswürdig dar. Fast 40% der Befragten geben an, dass die Bereitstellung verfügbarer Daten der Hochschule, die für die Alumni-Arbeit notwendig sind, mit Problemen behaftet ist. Prüfungsämter oder Studiensekretariate verfügen oftmals über so genannte „Heimatadressen“ von Studierenden bzw. Absolventen oder auch über private Emailadressen. Diese Daten sind für die Alumni-Organisationen sehr wertvoll, da eine Verbindung nach Beendigung des Studiums sehr schwer aufrecht zu erhalten ist. Sobald der Kontakt abreißt und Alumni-Daten „verloren“ gehen, sind sie nur schwer und mit sehr aufwendigen Recherchen wieder zu finden. Alumni-Organisation benötigen von denjenigen, die sich nicht selbstständig in

<sup>43</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.

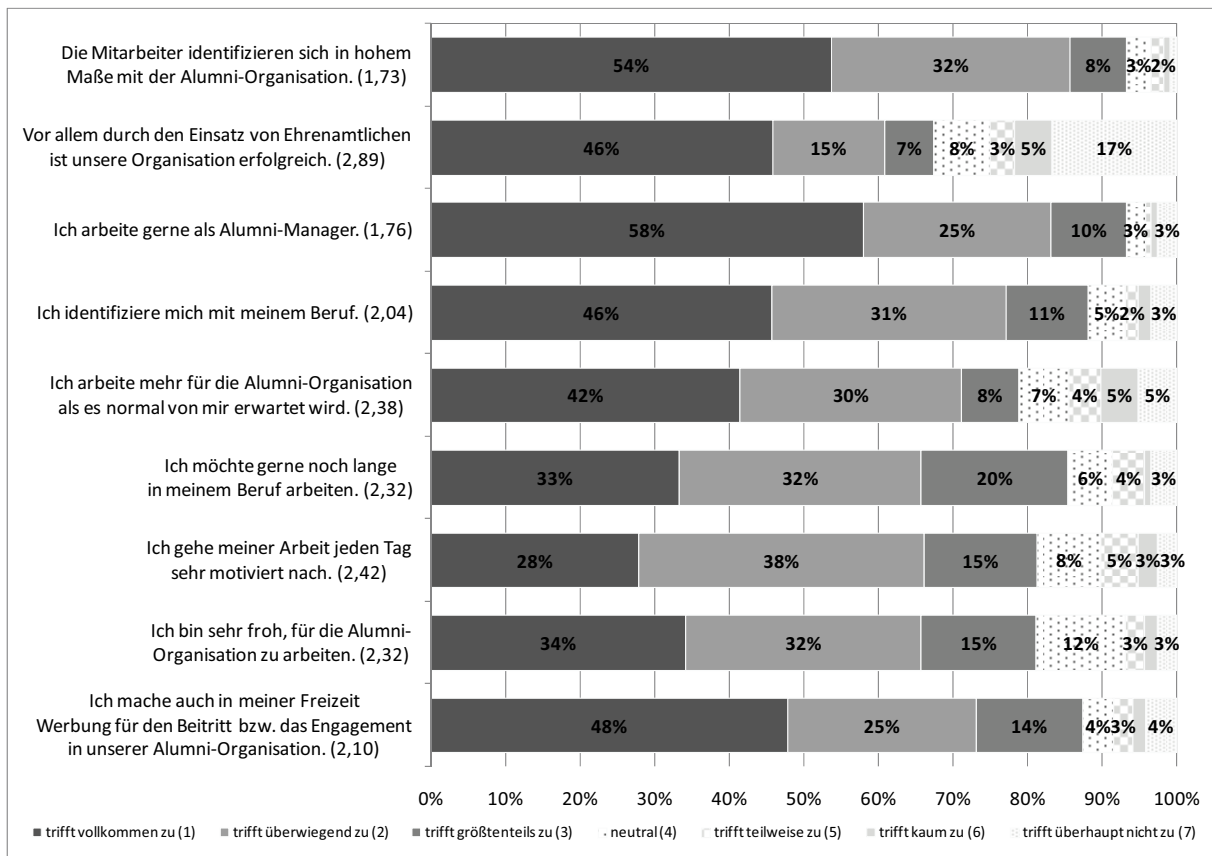
der Ehemaligen-Datenbank registrieren, zum Abschluss des Studiums aktuelle Kontaktdaten. Werden diese von der Hochschule zur Verfügung gestellt, kann ein langfristiger Kontakt deutlich einfacher gehalten werden.

#### **4.8 Mitarbeitermotivation**

In Abschnitt 2.3 wurde bereits deutlich, dass Alumni-Organisationen über relativ geringe personelle Ressourcen verfügen. Umso wichtiger ist es, dass die Mitarbeiter der Organisation ihren Aufgaben motiviert nachgehen. Nicht zuletzt auch deshalb, weil es viele ehrenamtlich Tätige gibt, die bekanntermaßen keine monetäre Entlohnung für ihren Arbeitsaufwand erhalten. Alumni-Arbeit ist zudem ein sehr personengetriebenes Aufgabenfeld. Zum einen erfordert insbesondere der persönliche Umgang mit den Ehemaligen und das Gewinnen neuer Mitglieder eine gewisse Begeisterungsfähigkeit und Motivation für die Alumni-Arbeit. Zum anderen handelt es sich oft um sehr heterogene Anspruchsgruppen, die der Alumni-Manager betreuen muss. D. h. er muss auf verschiedene Bedürfnisse eingehen können und die unterschiedlichen Personenkreise bspw. zu Teilnahmen an Veranstaltungen motivieren.

Wie Abbildung 4-13 aufzeigt, scheinen im Alumni-Management offensichtlich ein hoher Grad der Identifikation mit dem Beruf bzw. dem Ehrenamt und eine intrinsische Motivation bei dem Personal und den Verantwortlichen vorzuherrschen. Über 90% stimmen zu, sich in hohem Maß mit der Alumni-Organisation zu identifizieren. Das Alumni-Management ist ein wichtiges Instrument, um bei den Ehemaligen die Identifikation mit der Alma Mater herzustellen und zu verstärken. Es ist daher von großer Bedeutung für den Erfolg der Alumni-Arbeit, dass auch die Alumni-Verantwortlichen diese Identifikation mitbringen.

Auch bei der Zufriedenheit und Motivation, mit denen die Befragten ihrem Beruf nachgehen, zeigt sich ein sehr positives Bild. Über 90% stimmen zu, gerne als Alumni-Manager zu arbeiten. Ebenso ist der Anteil derer, die mehr arbeiten als es von ihnen erwartet wird, mit 80% sehr hoch.

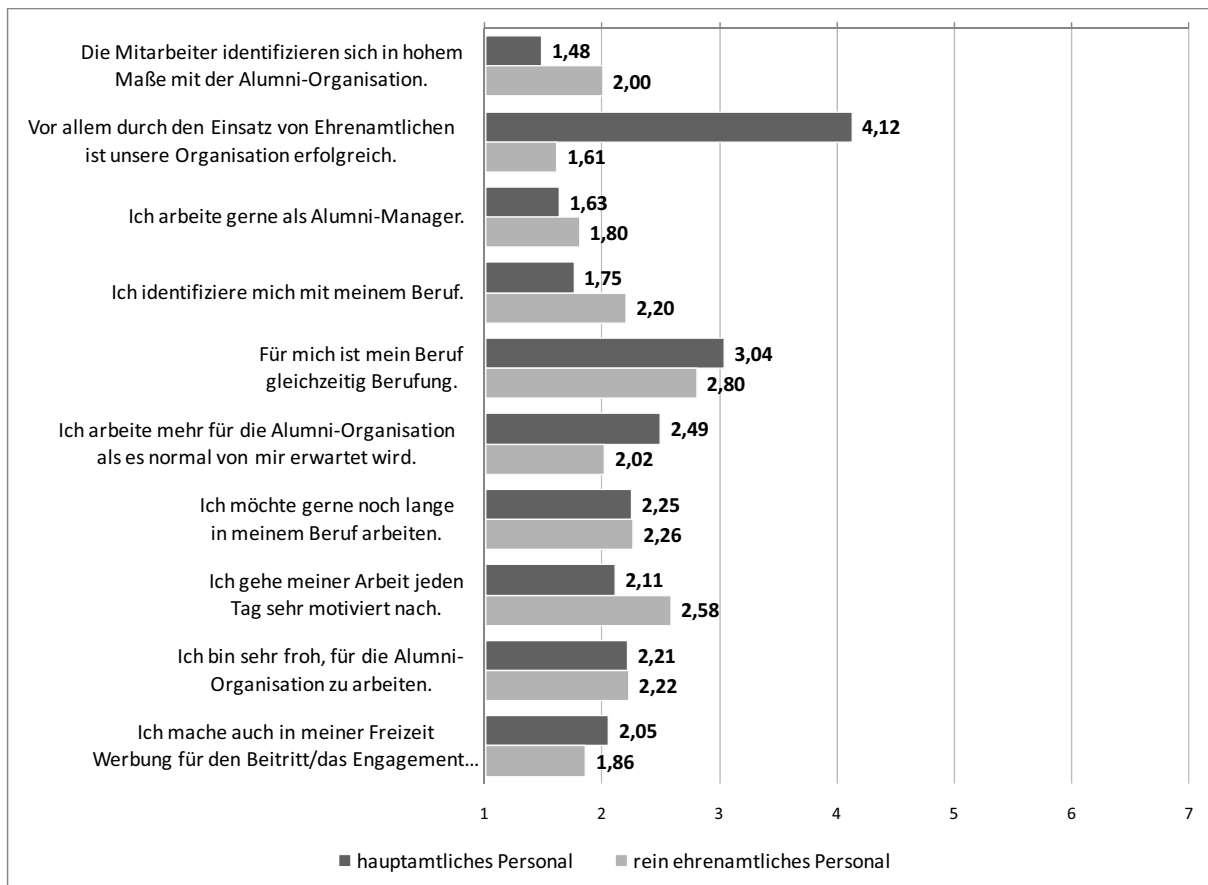


**Abbildung 4-13: Aussagen zur Mitarbeitermotivation**

Oftmals finden Veranstaltungen der Alumni-Organisation im Sinne der Zielgruppen an Wochenenden statt. Die Bereitschaft u.a. solche Termine wahrzunehmen ist offensichtlich gegeben. Durch die hohe Zustimmung der Alumni-Verantwortlichen auch in ihrer Freizeit im Sinne der Alumni-Arbeit für den Beitritt und das Engagement in der Alumni-Organisation zu werben, zeigt die überdurchschnittlich hohe Überzeugung für das Alumni-Management.

Eine differenzierte Auswertung anhand der Personalstruktur zeigt im Mittelwertvergleich nur wenige Unterschiede (vgl. Abbildung 4-14). Rein ehrenamtlich geführte Alumni-Netzwerke schätzen den Einsatz von Ehrenamtlichen für den Erfolg der Organisation erwartungsgemäß deutlich höher ein (1,61) als diejenigen mit hauptamtlichem Personal (4,12). Eine sichtbare Differenz zeigt sich zudem in der Zustimmung zur Identifikation mit der Alumni-Organisation. Diesen Aussagen stimmen die hauptamtlich beschäftigten Alumni-Verantwortlichen mehr zu. Dies kann allerdings darauf zurückzuführen sein, dass die ehrenamtlichen Alumni-Manager die Tätigkeit nicht als ihren Beruf bezeichnen würden.





**Abbildung 4-14: Mittelwertvergleich nach Personalstruktur zur Mitarbeitermotivation**

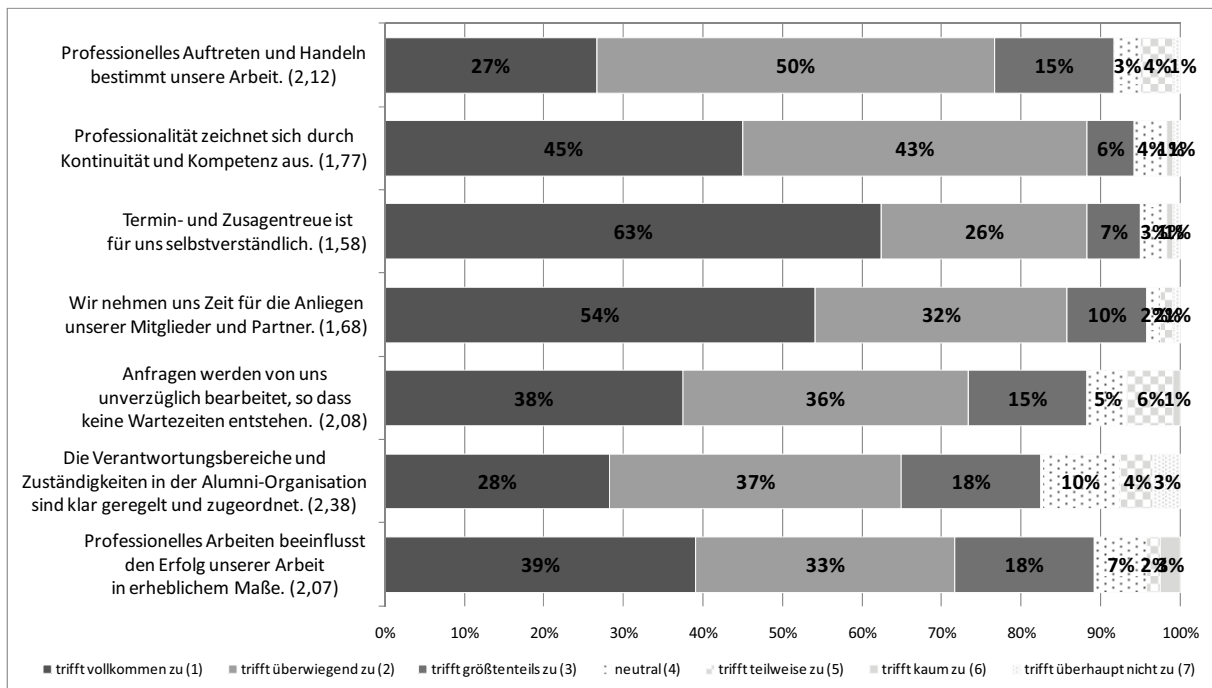
Es lässt sich festhalten, dass insgesamt eine ungefähr gleich hohe Zustimmung zu den Aussagen zur Mitarbeitermotivation in beiden Fällen vorliegt.

#### 4.9 Professionalität

Im Allgemeinen verbirgt sich hinter Professionalität die Kennzeichnung der Art und Weise, wie eine Tätigkeit ausgeübt wird.<sup>44</sup> Der Grad der Professionalität wird oftmals an der Qualität der Leistungen gemessen, wobei ein gewisser Mindestanspruch in Zusammenhang mit Professionalität einhergeht. Im Alumni-Management gilt es, die Anforderungen der Anspruchsgruppen in das Qualitätsverständnis einzubeziehen.

An den Mittelwerten wird u. a. deutlich, dass die Aussagen zur Professionalität bei den befragten Alumni-Managern insgesamt auf eine hohe Zustimmung stehen (vgl. Abbildung 4-15).

<sup>44</sup> Vgl. exemplarisch Evetts (2008) und Stricker (2006), S. 84ff.



**Abbildung 4-15: Aussagen zur Professionalität**

Insbesondere werden Aspekte der Kontinuität und Kompetenz, Zeitnehmen für die Anliegen der Mitglieder sowie Termin- und Zusagentreue für die eigene Arbeit als sehr zutreffend bezeichnet (Zustimmung > 90%). Es liegt insgesamt ein hohes Selbstverständnis bei den befragten Alumni-Organisationen vor, professionell aufzutreten und zu handeln. Professionalität wird als sehr wichtig im Hinblick auf den Erfolg des Alumni-Netzwerkes eingeschätzt. In den Einschätzungen zu den Aussagen zur Professionalität bestehen auch keine nennenswerten Differenzen bei den beiden unterschiedlichen Strukturprofilen von Alumni-Organisationen.

## **5 Zusammenfassung**

Die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung zeigen, dass bei Alumni-Organisationen im deutschen Hochschulsektor noch in vielen Bereichen Entwicklungspotential besteht. Insbesondere müssen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die durch die beiden dominierenden Strukturprofile (Vereinsprofil und Hochschulprofil) von Alumni-Organisationen geprägt sind, berücksichtigt werden.

Eine komplette Zusammenfassung der Ergebnisse der vorliegenden Studie stellt das Executive Summary dar, welches sich am Beginn dieses Dokumentes befindet. Es wird daher an dieser Stelle auf eine Wiederholung der Zusammenfassung verzichtet.

## Literaturverzeichnis

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W., et al. (2006): *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin et al., Springer, 2006.

Evetts, J. (2008): Professionalität durch Management?, in: *Zeitschrift für Sozialreform*, 54. Jg., Heft 1, S. 97-106.

Fombrun, C. J. (1996): *Reputation*, Boston, Havard Business School Press, 1996.

Gummesson, E. (1999): *Total relationship Marketing*, Oxford, The Chartered Institute of Marketing, 1999.

Holtschmidt, P./Priller, S. (2003): *Alumni-Netzwerke - Nutzenpotentiale, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren*, Mannheim, Alumni-clubs.net e.V., 2003.

Picot, A./Scheuble, S. (1999): Benchmarking für Universitäten, in: Stauss, B./Balderjahn, I./Wimmer, F. (1999): *Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 475-499.

Rohlmann, A./Wömpener, A. (2009a): Alumni Relationship Management als Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Hochschulen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 80. Jg., Heft 4, S. 473-501.

Rohlmann, A./Wömpener, A. (2009b): Mit langem Atem zum Erfolg - Alumni-Management als Wettbewerbsfaktor, in: *Forschung & Lehre*, Jg., Heft 3, S. 194-195.

Streit, O. (1997): *Strategische Planung an deutschen Universitäten*, Dissertation, Universität Dortmund, 1997.

Stricker, M. (2006): *Ehrenamt als soziales Kapital: Partizipation und Professionalität in der Bürgergesellschaft*, Dissertation, Universität Duisburg-Essen, 2006.

Thompson, C./Moore, I./Garnier, L.-A. (2009): *The Case 2008 International Benchmarking Survey of Alumni Relations Directors*, London.

TVöD (2009): *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst*.