

Alumni-Organisationen als Netzstrukturen

Eine theoretische und empirische Untersuchung

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft (doctor rerum oeconomicarum)
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von
Dipl.-Ök. Claudia Niebergall
aus Meiningen

Wuppertal, im Dezember 2007

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20080486

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20080486>]

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Inhaltsverzeichnis | II |
| Abbildungsverzeichnis | VI |
| Tabellenverzeichnis | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | IX |
| | |
| 1 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise | 1 |
| Teil I AUFBAU EINES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS | 5 |
| | |
| 2 Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes: Alumni- Organisationen..... | 5 |
| 2.1 Begriffserläuterung und -abgrenzung..... | 5 |
| 2.2 Werdegang und gegenwärtige Strukturen | 15 |
| 2.3 Untersuchungsfelder..... | 24 |
| | |
| 3 Alumni-Organisationen als Netzwerke | 28 |
| 3.1 Definitive Beschreibung des Modells „Netzwerk“ | 28 |
| 3.2 Theoretische Fundierung der sozialen Netzwerke | 34 |
| 3.2.1 Der Netzwerkansatz..... | 34 |
| 3.2.2 Soziale Austauschtheorien..... | 35 |
| 3.2.3 Konzept des sozialen Kapitals..... | 40 |
| 3.2.3.1 Begriffserläuterung: Soziales Kapital | 40 |
| 3.2.3.2 Bedingungen für die Entstehung und Existenz von sozialem Kapital..... | 42 |
| 3.2.3.3 Messung von sozialem Kapital | 43 |
| 3.2.3.4 Weitere Kapitalarten und Kapitalumwandlungen..... | 45 |
| 3.2.3.5 Zusammenfassung und Verknüpfung der theoretischen Ansätze..... | 47 |
| 3.3 Die Übertragung des Netzwerkansatzes auf Alumni-Organisationen..... | 49 |
| 3.3.1 Akteure von Alumni-Organisationen | 49 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.3.2 | Beziehungen in Alumni-Organisationen und Bedingungen für das Funktionieren von sozialen Netzwerken | 51 |
| 3.3.3 | Gründe für die Existenz von Alumni-Netzwerken | 54 |
| 3.3.3.1 | Aufzählung von Gründen geordnet nach Zielgruppen..... | 54 |
| 3.3.3.2 | Strukturierung der Beitrittsgründe | 63 |
| 3.3.4 | Struktur und Ergebnisse von Alumni-Netzwerken..... | 65 |
| 4 | Alumni-Organisationen als eigenständige Wertnetze | 68 |
| 4.1 | Die Wertkette nach Porter als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Wertnetzen..... | 68 |
| 4.1.1 | Einordnung und Darstellung des Wertkettenkonzepts | 68 |
| 4.1.2 | Beurteilung von Porters Wertkettenkonzept..... | 74 |
| 4.1.3 | Einige kritische Bemerkungen zu Porters Wertkettenkonzept..... | 76 |
| 4.1.3.1 | Der Begriff „Wert“ | 76 |
| 4.1.3.2 | Zusammenstellung, Einteilung und Anordnung der Wertaktivitäten und deren Verbindungen..... | 77 |
| 4.1.3.3 | Darstellungsform und Wortwahl..... | 79 |
| 4.1.3.4 | Probleme mit der Analyse von Tätigkeiten und deren Messbarkeit | 79 |
| 4.1.4 | Abgrenzung Wertkette und Wertschöpfungskette..... | 80 |
| 4.2 | Entwicklung eines Wertnetzes für Alumni-Organisationen..... | 82 |
| 4.2.1 | Von der Wertkette zum Wertnetz..... | 82 |
| 4.2.2 | Übertragung auf Alumni-Organisationen..... | 86 |
| 4.2.2.1 | Wertaktivitäten einer Alumni-Organisation..... | 86 |
| 4.2.2.2 | Verbindungen der Wertaktivitäten im Wertnetz einer Alumni-Organisation | 93 |
| 4.2.2.3 | Verbindungen der Wertaktivitäten eines Alumni-Wertnetzes zu Wertaktivitäten anderer Wertnetze | 98 |
| 4.2.2.4 | Nutzen – das Ergebnis aus den Leistungsprozessen | 100 |

| | | |
|--|---|-----|
| 5 | Alumni-Organisationen als Bestandteile von über- und nebeneinandergeordneten Wertnetzen | 101 |
| 5.1 | Alumni-Organisationen als Bestandteile der Wertnetze von Hochschulen | 101 |
| 5.1.1 | Der Begriff Bildung im historischen Kontext | 101 |
| 5.1.2 | Einbettung, Aufgaben und Strukturen deutscher Hochschulen..... | 107 |
| 5.1.2.1 | Einbettung und Aufgaben von Hochschulen | 107 |
| 5.1.2.2 | Strukturen im Umbruch | 108 |
| 5.1.3 | Wertnetz Hochschule..... | 112 |
| 5.1.3.1 | Wertaktivitäten einer Hochschule..... | 112 |
| 5.1.3.2 | Verbindungen der Wertaktivitäten im Wertnetz einer Hochschule..... | 120 |
| 5.1.3.3 | Verbindungen eines Hochschul-Wertnetzes zu Alumni- Wertnetzen | 121 |
| 5.1.3.4 | Ergebnisse der Bildungs- und Forschungstätigkeiten..... | 122 |
| 5.2 | Alumni-Organisationen als Bestandteile des Wertsystems Bildung..... | 123 |
| 5.2.1 | Struktur und derzeitige Situation des deutschen Bildungssystems | 124 |
| 5.2.1.1 | Struktur des Bildungssystems im Überblick..... | 124 |
| 5.2.1.2 | Derzeitige Situation des Bildungssystems | 126 |
| 5.2.2 | Wertsystem Bildung | 129 |
| 5.2.3 | Alumni-Organisationen im Wertsystem Bildung..... | 132 |
| Teil II EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG UND HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN | | 135 |
| 6 | Ziel, Vorgehensweise, Methodik, Resonanz und Repräsentativität der empirischen Untersuchung..... | 135 |
| 6.1 | Ziel und Vorgehensweise | 135 |
| 6.2 | Methodik..... | 139 |
| 6.3 | Resonanz und Repräsentativität der empirischen Studie..... | 142 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 7 | Ergebnisse..... | 144 |
| 7.1 | Empirische Überprüfung der Übertragbarkeit des Netzwerkansatzes..... | 144 |
| 7.1.1 | Alumni-Organisationen als Netzwerke | 144 |
| 7.1.1.1 | Mitglieder als Knoten von Alumni-Netzwerken..... | 144 |
| 7.1.1.2 | Kontakte als Kanten von Alumni-Netzwerken | 145 |
| 7.1.2 | Alumni-Organisationen als soziale Netzwerke | 147 |
| 7.1.2.1 | Mitglieder als Akteure und deren Gründe für einen Eintritt in eine Alumni-Organisation..... | 147 |
| 7.1.2.2 | Form und Inhalt der Beziehungen..... | 153 |
| 7.1.2.3 | Bedingungen für das Funktionieren von Alumni-Netzwerken | 160 |
| 7.1.2.4 | Struktur und Ergebnisse von Alumni-Netzwerken | 163 |
| 7.2 | Empirische Überprüfung: Alumni-Organisationen als Wertnetze im Wertsystem Bildung | 172 |
| 7.2.1 | Aufbau eines Wertnetzes | 172 |
| 7.2.2 | Zuordnung und Verankerung von Alumni-Organisationen..... | 173 |
| 7.2.3 | Verbindungen und Vernetzungen von Alumni-Organisationen..... | 175 |
| 7.3 | Empirische Untersuchung: Bedeutung von Alumni-Organisationen und gegenwärtiger Stand von Alumni-Arbeit | 184 |
| 7.3.1 | Bedeutung von Alumni-Organisationen in Gegenwart und Zukunft | 185 |
| 7.3.2 | Gegenwärtiger Stand von Alumni-Arbeit..... | 188 |
| 8 | Handlungsempfehlungen..... | 192 |
| 8.1 | Berücksichtigung der Erwartungen und Messung der Zufriedenheit der Akteure von Alumni-Organisationen | 192 |
| 8.2 | Aufbau und Erweiterung von Kommunikationsstrukturen | 193 |
| 8.3 | Globale Vernetzungen | 197 |
| 9 | Zusammenfassung | 200 |
| | Anhang..... | 203 |
| | Literaturverzeichnis | 241 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Konzeption der Arbeit | 4 |
| Abbildung 2: Institutionelle Ein- und Anbindungsmöglichkeiten von Alumni Organisationen | 23 |
| Abbildung 3: Untersuchungsfelder zu Aktivitäten und Organisationsstrukturen | 27 |
| Abbildung 4: Elemente eines Netzwerkes | 29 |
| Abbildung 5: Stellung der Akteure im sozialen Netzwerk | 32 |
| Abbildung 6: Akteure einer Alumni-Organisation | 50 |
| Abbildung 7: Netzwerk-Kreislauf | 67 |
| Abbildung 8: Wertsystem | 69 |
| Abbildung 9: Wertkette eines Unternehmens | 71 |
| Abbildung 10: Von der Wertkette zum Wertnetz | 83 |
| Abbildung 11: Wertnetz einer gemeinnützigen Organisation | 85 |
| Abbildung 12: Wertnetz einer dezentralen Alumni-Organisation | 92 |
| Abbildung 13: Vernetzung der Wertaktivitäten innerhalb eines Wertnetzes anhand der Arbeitsbereiche | 96 |
| Abbildung 14: Verbindung einer Alumni-Organisation zu einem Unternehmen | 99 |
| Abbildung 15: Einordnung der Alumni-Arbeit in das Wertnetz der Hochschule | 117 |
| Abbildung 16: Wertnetz einer Hochschule | 119 |
| Abbildung 17: Institutioneller Aufbau des Bildungssystems der BRD | 125 |
| Abbildung 18: Skizzierung des Wertsystems Bildung | 130 |
| Abbildung 19: Alumni-Organisationen im Wertsystem Bildung | 132 |
| Abbildung 20: Einordnung von Alumni-Organisationen im Wertsystem Bildung anhand des Lebenslaufs eines Individuums | 133 |
| Abbildung 21: Beitrittsgründe nach Mitgliedergruppen | 149 |
| Abbildung 22: Erwartete Unterstützung von den „drei wichtigsten Personen“ | 156 |
| Abbildung 23: Erwartete Unterstützung gegliedert nach den Mitgliedergruppen | 157 |
| Abbildung 24: Stellung der 38 befragten Akteure der untersuchten Alumni- Organisation | 164 |
| Abbildung 25: Verwendete Kommunikationsmittel der Mitglieder von Alumni- Organisationen | 165 |
| Abbildung 26: Erfüllung der Erwartungen nach Mitgliedergruppen | 167 |
| Abbildung 27: Mitgliedschaft der Studienteilnehmer in anderen Organisationen | 176 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 1: | Ausgaben für Bildungseinrichtungen in den Jahren 2001 und 2003 | 129 |
| Tabelle 2: | Vorgehensweise der Untersuchung der Verbindungen von Alumni- Organisationen | 138 |
| Tabelle 3: | Teilnehmerstruktur der untersuchten dezentralen Alumni- Organisation | 142 |
| Tabelle 4: | Stichprobe und Grundgesamtheit der Befragung der Manager von Alumni-Organisationen | 143 |
| Tabelle 5: | Merkmale der Knoten der untersuchten dezentralen Alumni- Organisation | 145 |
| Tabelle 6: | Häufigkeit und Intensität des Kontaktes | 146 |
| Tabelle 7: | Gründe für den Beitritt in die Alumni-Organisation | 148 |
| Tabelle 8: | Gründe für einen Beitritt in eine Alumni-Organisation aus Sicht der Alumni-Manager | 152 |
| Tabelle 9: | Die drei wichtigsten Personen der Befragten im Alumni-Netzwerk | 153 |
| Tabelle 10: | Grad der Bekanntheit | 154 |
| Tabelle 11: | Kontakthäufigkeit der Befragten mit den drei wichtigsten Personen | 155 |
| Tabelle 12: | Veranstaltungstypen und deren Verwendung | 161 |
| Tabelle 13: | Häufigkeit des Gebrauchs der Veranstaltungstypen | 161 |
| Tabelle 14: | Häufigkeit der durchgeführten Veranstaltungen | 162 |
| Tabelle 15: | Vorhandensein persönlicher Kontakte | 164 |
| Tabelle 16: | Vorteile einer Alumni-Organisation aus der Sicht der befragten Mitglieder | 168 |
| Tabelle 17: | Nutzen und Erwartungen | 169 |
| Tabelle 18: | Zusammenhang zwischen Nutzenerhalt und Kontaktintensität „Hören-Sagen“ | 170 |
| Tabelle 19: | Zusammenhang zwischen Nutzenerhalt und Kontaktintensität „Persönlicher Kontakt“ | 170 |
| Tabelle 20: | Zusammenhang zwischen Nutzenerhalt und Kontaktintensität „Enger persönlicher Kontakt“ | 171 |
| Tabelle 21: | Zuordnung der untersuchten Alumni-Organisationen | 174 |
| Tabelle 22: | Mitgliedschaft der Befragten | 177 |
| Tabelle 23: | Spezifizierung der Art der Bildungsorganisation | 178 |
| Tabelle 24: | Anzahl der Kontakte der Ehemaligen-Vereinigungen zu anderen Organisationen | 180 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 25: | Intensität der Verbindungen von Alumni-Organisationen zu anderen Organisationen | 181 |
| Tabelle 26: | Gründe für eine hohe Intensität der Verbindungen zu anderen Organisationen..... | 182 |
| Tabelle 27: | Gewünschter Kontakt zu weiteren Organisationen mit Angabe der Gründe | 183 |
| Tabelle 28: | Stellung von unabhängigen Alumni-Organisationen in Hochschulgremien | 186 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|---|
| A.-O. | Alumni-Organisation |
| AG | Aktiengesellschaft |
| Art. | Artikel |
| Aufl. | Auflage |
| | |
| Bd. | Band |
| bdvb | Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte |
| BRD | Bundesrepublik Deutschland |
| bzw. | beziehungsweise |
| | |
| ca. | circa |
| CD-ROM | Compact Disc Read-Only Memory |
| C. N. | Claudia Niebergall |
| Co. | Compagnie |
| CV | Curriculum Vitae |
| | |
| D. C. | District of Columbia |
| d. h. | das heißt |
| DVD-ROM | Digital Video Disc Read-Only Memory |
| | |
| E-Mail | Electronic-Mail |
| e. V. | eingetragener Verein |
| ErbStG | Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz |
| ESB | Europäische Sponsoring Börse |
| EstG | Einkommensteuergesetz |
| etc. | et cetera (und so weiter) |
| | |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| | |
| gGmbH | gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |

| | |
|--------|--|
| HG | Hochschulgesetz |
| HIS | Hochschulinformationssystem |
| HRG | Hochschulrahmengesetz |
| Hrsg. | Herausgeber |
| HS | Hochschule |
| IGLU | Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung |
| Jg. | Jahrgang |
| k. A. | keine Angabe |
| Kap. | Kapitel |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| Ltd. | Limited (private company limited by shares) |
| Nr. | Nummer |
| No. | number |
| NPOs | Nonprofit Organisationen |
| NRW | Nordrhein-Westfalen |
| max. | maximal |
| o. g. | oben genannt |
| o. O. | ohne Ortsangabe |
| o. S. | ohne Seitenangabe |
| o. V. | ohne Verfasser |
| OECD | Organisation für Economic Co-operation and Development |
| openBC | Open Business Club |
| PISA | Programme for International Student Assessment |
| S. | Seite |
| Sp. | Spalte |

| | |
|---------------|---|
| TNS Infratest | Taylor Nelson Sofres Infratest |
| u. | und |
| u. a. | unter anderem |
| USA | United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika) |
| usw. | und so weiter |
| vgl. | vergleiche |
| Vol. | Volume (Jahrgang eines Buches) |
| z. B. | zum Beispiel |

1 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise

Der verstärkte Wettbewerb und die veränderten Lebens- und Arbeitswelten zwingen Individuen und Organisationen zum Austausch von Ressourcen. Ressourcen sind alles, was von einer Person zu einer anderen übertragen werden kann.¹ In Netzwerken² werden Ressourcen ausgetauscht. Deshalb ist der Aufbau von Netzwerken eine Möglichkeit, auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren, denn diese sollen den daran Beteiligten Vorteile erbringen.

Auch die deutschen Hochschulen befinden sich in einem zunehmenden Wettbewerb. Verstärkt wird der vor allem durch die Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie, Vereinheitlichung der Bildungsabschlüsse und -wege sowie Gründung weiterer konkurrierender Bildungseinrichtungen.³ Hinzu kommt, dass sich die Struktur der finanziellen Ausstattung deutscher Hochschulen verändert hat. Die jährlichen finanziellen Zuwendungen des Staates an die Hochschulen werden geringer, von Studierenden werden Studiengebühren erhoben und der Anteil der Drittmittel, so eine der Forderungen der Politiker, soll erhöht werden.⁴ Hochschulen reagieren auf die veränderten Bedingungen mit der Entwicklung von neuen spezialisierten Studien- und Weiterbildungsangeboten, der Akkreditierung von ausgewählten Studiengängen und dem Aufbau von Ehemaligen-Netzen, d. h. Alumni-Organisationen⁵. Alumni-Organisationen schaffen beispielsweise Kontakte zu Unternehmen, vernetzen ihre Mitglieder und verfügen über ein Potenzial an zukünftigen Kunden und können somit der Hochschule auf vielfältige Weise nützen.⁶ Demzufolge wächst die Anzahl der Ehemaligen-Organisationen kontinuierlich, da Hochschulen in diesen ein weiteres und geeignetes Instrument sehen, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Konkurrenten erzielen zu können. Konsequenz daraus ist die langsame Entwicklung von Konkurrenz zwischen Alumni-Organisationen von Hochschulen, Schulen

¹ Vgl. Foa, E. B.; Foa, U. G. (1976), S. 101. Eine weitergehende Begriffserläuterung wird in Kap. 3.1 vorgenommen.

² Eine ausführliche Begriffserläuterung ist im Kap. 3.1 zu finden.

³ Vgl. u. a. Trogele, U. (1997), S. 34-46 und dort angegebene Literatur. Ausführlicher beschreibt Kap. 5.1.2.2 die Situation der deutschen Hochschulen.

⁴ Vgl. Wagner, E. (2001), S. 2 f.; Spaenle, L.; Klinger, G. (2006), S. 27 f.

⁵ Ehemalige Studierende können auch als Alumni bezeichnet werden. Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, in dem die Mitglieder bestimmte Eigenschaften besitzen. Eine ausführliche Begriffserläuterung wird in Kap. 2.1 gegeben.

⁶ Die Vorteile, die den daran Beteiligten entstehen, werden in Kap. 3.3.3 beschrieben.

und anderen Weiterbildungseinrichtungen, da diese ebenfalls solche aufbauen, Studierende nicht nur an *einer* Hochschule lernen und demzufolge von weiteren Alumni-Organisationen umworben werden. Weit schwerer dürfte aber die Konkurrenz zu anderen Organisationen wie gemeinnützige Vereine und Verbände ausfallen, denn auch diese sind an Mitgliedern, deren Wissen, Erfahrungen und Gelder interessiert.⁷ Die zentrale Frage ist dementsprechend: Wie kann die Arbeit von Alumni-Organisationen effizient gestaltet und verbessert werden, um die Ziele zu erreichen, die Erwartungen der Mitglieder zu erfüllen und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Organisationen zu generieren?

Wird zur Beantwortung der Frage die vorhandene Literatur gesichtet, stellt sich Ernüchterung ein.⁸ Der Aufbau von Alumni-Organisationen und die damit verbundenen Fragestellungen nach Zielen, Mitgliederstrukturen, Aktivitäten, Finanzierung sowie bei bestehenden Alumni-Organisationen zum Bindungsmanagement⁹ werden nur fragmentarisch behandelt.¹⁰ Zwar sind praktische Ratgeber und Aufsätze zu Handlungsabläufen von Alumni-Organisationen veröffentlicht worden, jedoch eine umfassende theoretische Grundlage fehlt. Aber gerade ein theoretisches Gebäude als Fundament wird für eine qualitativ hochwertige Praxisgestaltung benötigt. Denn durch ein theoretisches Konzept werden einzelne Aspekte von Alumni-Organisationen erfasst und strukturiert dargestellt. Ebenso können mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens Handlungsempfehlungen für Alumni-Organisationen erarbeitet werden.

Um die zentrale Frage dieser Arbeit zielgerecht zu beantworten, ist Folgendes zu klären:

1. Was sind Alumni-Organisationen?
2. Wie sind sie aufgebaut?
3. Warum werden Alumni-Organisationen gegründet?
4. Welche Voraussetzungen müssen für eine Existenz erfüllt sein?
5. Welche Strukturen liegen zugrunde?
6. Welche Arbeitsprozesse finden in solch einer Organisation statt?

⁷ Der Konkurrenzdruck zwischen den gemeinnützigen Organisationen nimmt zu. Vgl. Eckardstein, D. v.; Zauner, A. (2007), S. 479.

⁸ Siehe Kap. 2.3.

⁹ Als Bindungsmanagement wird der Prozess des Aufbaus von Beziehungen zu Personen und Organisationen und der Bindung von diesen zu einer bestimmten Organisation, hier Alumni-Organisationen, verstanden. Angelehnt an Zech, C. (2002), S. 84.

¹⁰ Vgl. Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), insbesondere S. 21-49; Zech, C. (2002), insbesondere S. 31-57, S. 84-147.

7. Wie sind Alumni-Organisationen in dem ihnen umgebenden System verankert?
8. Welche Bedeutung und Wirkung haben Alumni-Organisationen für die Hochschulen und die Gesellschaft in Gegenwart und Zukunft?
9. Wie können Prozesse und Strukturen von Alumni-Organisationen optimiert werden?

Die Fragen 1 bis 7 analysieren den Aufbau, die Strukturen und Prozesse von Alumni-Organisationen. Die Fragen 8 und 9 bewerten diese und dienen mit den anderen dazu, Alumni-Organisationen zu verbessern. Die Fragen werden in den Kapiteln dieser Arbeit (Abbildung 1) beantwortet. Im Nachstehenden wird ausführlicher die Vorgehensweise beschrieben und begründet.

Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen wird der theoretische Bezugsrahmen erarbeitet (Teil I). Dieser beginnt mit der Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes (Kap. 2). Zunächst werden Begriffsdefinitionen vorgenommen. Weiterhin erfolgen Abgrenzungen zu ähnlich, bestehenden Organisationen, um Verwechslungen zu vermeiden. Die Schilderung des historischen Weges von Alumni-Organisationen und der gegenwärtigen Strukturen dient nicht nur zur Erläuterung des Untersuchungsgegenstandes, sondern auch zum Ermitteln von theoretischen Konzepten, die die Strukturen, Prozesse und Voraussetzungen für das Bestehen von Alumni-Organisationen erklären.

Aus Kap. 2 ergeben sich Anknüpfungspunkte, die vermuten lassen, dass Alumni-Organisationen Netzwerke sind (Kap. 3). Deshalb erfolgt zuerst eine Auseinandersetzung mit dem Gegenstand „Netzwerk“ und dessen Definition. Daraus ableitend wird überprüft, ob Alumni-Organisationen Netzwerke sind.

Wenn die Arbeit von Alumni-Organisationen verbessert werden soll, müssen neben der Struktur auch Aktivitäten und Ablaufprozesse (Kap. 4) sowie die Verankerung in Hochschulen und im Bildungswesen (Kap. 5) geprüft werden. Porters Konzept der Wertkette dient zur Optimierung von Aktivitäten und Prozessen. Auf die jetzigen wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst, ist das Konzept ein geeignetes Instrument, Alumni-Organisationen zu analysieren. Das geringfügig veränderte Modell – das Wertnetz – kann sie genauer beschreiben.

Nachdem die theoretischen Modelle auf Alumni-Organisationen übertragen wurden, werden die Ergebnisse durch schriftliche Befragungen und Experteninterviews geprüft (Teil II, Kap. 6 und 7). Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse werden verglichen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede hervorgehoben. Anhand der gewonnenen theoretischen und praktischen Erkenntnisse werden ausgewählte Handlungsempfehlungen gegeben (Kap. 8). Im Kap. 9 erfolgt eine Schlussbetrachtung der Arbeit, die neben einem zusammenfassenden Rückblick weitere Forschungsmöglichkeiten skizziert.

Abbildung 1: Konzeption der Arbeit

| Vorstellung der Arbeit | | Kapitel 1 | Problemstellung, Zielsetzung, Vorgehensweise | Fragestellungen |
|--|--|-----------|---|--|
| Darstellung von Alumni-Organisationen (A.-O.) | Teil I Aufbau eines theoretischen Bezugsrahmens | Kapitel 2 | Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes | Was sind Alumni-Organisationen? |
| | | Kapitel 3 | Alumni-Organisationen als Netzwerke | Wie sind A.-O. aufgebaut? Warum werden A.-O. gegründet? Welche Voraussetzungen müssen für eine Existenz erfüllt sein? Welche Strukturen liegen zugrunde? |
| | | Kapitel 4 | Alumni-Organisationen als eigenständige Wertnetze | Welche Arbeitsprozesse finden in solch einer Organisation statt? |
| | | Kapitel 5 | A.-O. als Bestandteile von über- und nebengeordneten Wertnetzen | Wie sind A.-O. in dem ihnen umgebenden System verankert? |
| Bewertungen von A.-O. und Vorschläge für A.-O. | Teil II Empirische Untersuchung und Handlungsempfehlungen | Kapitel 6 | Einführung in die empirische Untersuchung | Auszugsweise Überprüfung des theoretischen Bezugsrahmens sowie welche Bedeutung und Wirkung haben Alumni-Organisationen für die Hochschulen und die Gesellschaft in Gegenwart und Zukunft? |
| | | Kapitel 7 | Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung | |
| | | Kapitel 8 | Ausgewählte Handlungsempfehlungen | Wie können Prozesse und Strukturen von A.-O. optimiert werden? |
| Zusammenfassung der Arbeit | | Kapitel 9 | Zusammenfassung | |

Teil I AUFBAU EINES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS

2 Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes: Alumni-Organisationen

Im Kapitel 2 wird der Untersuchungsgegenstand „Alumni-Organisationen“ erläutert. Durch die Ausführungen in diesem Kapitel kann anschließend in den Kapiteln 3 und 4 die theoretische Fundierung erfolgen.

Die Vorstellung eines Untersuchungsgegenstandes beginnt mit der Begriffserläuterung und -abgrenzung. Dadurch werden Eigenschaften des Untersuchungsobjektes skizziert. Nachdem ein gemeinsames Begriffsverständnis geschaffen wurde, werden Werdegang und derzeitige Strukturen von Alumni-Organisationen beschrieben. Die Erläuterung der Geschichte von Alumni-Organisationen dient zum besseren Verständnis des Untersuchungsgegenstandes, zur Erklärung der gegenwärtigen Strukturen und hilft zur Herleitung der Theorien, die zum Aufbau eines theoretischen Gebäudes benötigt werden. Die Darstellung der aktuellen Strukturen ist bei der Beantwortung der in Kap. 1 aufgestellten Fragen, also in den weiteren Kapiteln dieser Arbeit, erforderlich. Nachdem Vergangenheit und Gegenwart von Alumni-Organisationen skizziert sind, werden der gegenwärtige Stand der Literatur dargelegt und unbearbeitete Gebiete genannt.

2.1 Begriffserläuterung und -abgrenzung

Alumnus, -i stammt aus der lateinischen Sprache und bedeutet „Zögling“, „Genährter“. In der heutigen Zeit werden mit dem Begriff Alumnus ein Schulabgänger sowie ein Absolvent der Hochschule oder einer ähnlichen Bildungseinrichtung bezeichnet. Die feminine Bezeichnung heißt Alumna, -ae. Synonyme für Alumni sind Ehemalige und Studienabgänger.¹¹ Jedoch ist der Begriff „Alumni“ in der Gesellschaft¹² noch nicht sehr verbreitet, wobei sich innerhalb des Hochschulbereichs der Bekanntheitsgrad des Begriffs erhöht hat.¹³

¹¹ Vgl. Wahrig-Burfeind, R. (2004), S. 49.

¹² Die Wörter „Gesellschaft“ und „gesellschaftlich“ werden vieldeutig gebraucht. Im weitesten Sinne werden damit die Verbundenheit und Gemeinschaft von Lebewesen (Pflanzen, Tiere, Menschen) bezeichnet. Werden die Begriffe nur auf Menschen bezogen, so ist unter Gesellschaft eine räumlich, zeitlich oder/und sozial begrenzte Menge von Individuen oder auch Gruppen von Individuen gemeint. Angelehnt an o. V. (2001), S. 1; o. V. (2006), o. S.

¹³ Vgl. Vintz, A.-K. (2003), S. 102 ff.

In der Literatur findet sich manchmal eine Einschränkung des Begriffs Alumni auf Absolventen der Hochschule.¹⁴ Aber auch Studienabbrecher oder inländische und ausländische Studierende, die nur zeitlich befristet an der Hochschule eingeschrieben waren, können als Alumni bezeichnet werden – je nach den persönlichen Einstellungen, Sichtweisen und Zielen – welche die Alumni-Organisation bzw. die Hochschule verfolgt. Melchiori und Ducke (1987) stellen in einer Studie fest, dass es eine große Bandbreite von Definitionen gibt.¹⁵ Nach Melchiori (1988) können drei Gruppen gebildet werden:¹⁶

- Alumni mit akademischem Grad
- Alumni ohne akademischen Grad
- Freunde bzw. assoziierte Alumni

Zu der ersten Gruppe gehören Personen, die einen Bachelor, Master, Diplomabschluss, Doktor-, Professorentitel oder sonstigen akademischen Grad vorweisen können. Studienabbrecher oder Studierende, welche die Hochschule wechselten bzw. Gasthörer waren, zählen zu der zweiten Gruppe. Zur dritten gehören alle Personen, die der Hochschule nahe stehen, aber nicht an dieser studiert haben. Im angelsächsischen Raum sind das z. B. die Eltern oder Großeltern der Studenten und Alumni. Aber auch Politiker, Journalisten, Unternehmer, Beamte, Prominente usw. können an einer Hochschule interessiert sein und ihre Verbundenheit durch eine Mitgliedschaft in der Alumni-Organisation ausdrücken.

Die Gruppe der gegenwärtigen Studierenden wird als „zukünftige Alumni“ bezeichnet und in der Einteilung von Melchiori ergänzt. Der erweiterten Einteilung, welche die größtmögliche Bandbreite des Alumni-Begriffs aufzeigt, wird in dieser Arbeit gefolgt.

Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, in dem Individuen bewusst auf von der Organisation vorgegebene und eigene Ziele hinarbeiten. Eine Organisation kann somit Gruppen, Verbände, Vereinigungen und sonstige Institutionen beinhalten. Organisationen bestimmen ihre Grenze durch vorher festgelegte Ein- und Austrittsregeln.¹⁷ Hinsichtlich der Alumni-Organisationen bedeutet dies, dass mindestens zwei Individuen Mitglieder in einer Organisation sein müssen, denn diese bilden die kleinst mögliche Gruppe. Mitglieder von

¹⁴ Aufgrund der besseren Verständlichkeit wird die singuläre und plurale männliche Form der subjektiven Begriffe verwendet. Eine Diskriminierung ist damit nicht beabsichtigt worden.

¹⁵ Vgl. Melchiori, G. S.; Doke, L. (1987) zitiert nach Melchiori, G. S. (1988), S. 8.

¹⁶ Vgl. Melchiori, G. S. (1988), S. 7 ff.

¹⁷ Vgl. Arbeitsgruppe Soziologie (1996), S. 30; Fuchs-Heinritz, W.; Göbel, M. (1995), S. 478.

Alumni-Organisationen müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Solche sind z. B. die Gewährleistung einer Zielgruppenzugehörigkeit, aber auch die Bereitschaft der Einhaltung von Rechten und Pflichten eines Mitgliedes. Eine Alumni-Organisation verfolgt Ziele und besitzt Regeln, die vorher von ihr festgelegt wurden.¹⁸ Synonyme für Alumni-Organisationen sind Ehemaligen- und Absolventen-Organisationen, Alumni-, Ehemaligen- und Absolventen-Vereinigungen.¹⁹

Nicht zu verwechseln sind Alumni-Organisationen mit Burschenschaften und Damenverbindungen²⁰, obwohl solche auch an Hochschulen angesiedelt sind und enge soziale Kontakte untereinander pflegen. Beide Organisationsformen verfolgen andere Ziele²¹ und besitzen unterschiedliche Aufnahmeregeln. Ebenfalls sind die historischen Wurzeln und die Ideologien verschieden. Burschenschaften und Damenverbindungen sind oftmals politisch oder weltanschaulich geprägt. Ziele von Burschenschaften und Damenverbindungen sind beispielsweise die Verinnerlichung christlicher oder freiheitlicher Werte sowie eine aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Geschehen. Deutlich wird der Unterschied, wenn der Wahlspruch der „Deutschen Burschenschaft“²² angesehen wird: „Ehre – Freiheit – Vaterland“.²³ Alumni-Vereinigungen haben grundsätzlich keine ideologische Basis.

Eine Mitgliedschaft in einer Burschenschaft bzw. Damenverbindung kann nicht beantragt werden, sondern der Interessierte wird von den anderen Mitgliedern kooptiert. Wird das Angebot eines Beitritts angenommen, müssen die Rituale der Gruppen gelernt und praktiziert werden. Solche Rituale gibt es bei Ehemaligen-Organisationen nicht.

Eine andere Differenz zwischen den beiden Organisationen besteht in der Höhe der Mitgliedsbeiträge. Während der Beitritt zu Ehemaligen-Vereinigungen kostenfrei oder nur

¹⁸ Mehr dazu in Kap. 2.2. und 3.3.

¹⁹ Die Begriffe sind auch zusammengeschrieben in der Literatur zu finden.

²⁰ Der Gebrauch des Wortes „Schwesterschaften“ ist in Deutschland nicht für diese Art von Vereinigung gedacht. Es wird von Damenverbindungen gesprochen. Vgl. Lönnecker, H. (2006), E-Mail-Korrespondenz.

²¹ Ziele der Alumni-Organisationen werden in Kap. 2.2 ausführlich genannt.

²² Die Deutsche Burschenschaft ist ein Verband, in dem sich mehr als 120 Burschenschaften zusammengeschlossen haben. Vgl. Deutsche Burschenschaft (2006a), o. S.

²³ Vgl. Deutsche Burschenschaft (2006b), o. S.

ein geringer Jahresbeitrag zu entrichten ist, erwarten Burschenschaften und Damenverbindungen meistens deutlich höhere Beiträge.²⁴

Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Alumni-Organisationen von der Hochschule finanziell unterstützt werden und damit von dieser abhängig sein können oder aber finanziell unabhängig sind.²⁵ Jedoch sind die Ehemaligen-Vereinigungen stets auf die Hochschule bezogen. Dagegen verfolgen Burschenschaften und Damenverbindungen immer private Zwecke und sind von der Hochschule finanziell unabhängig und losgelöst. Ein Unterschied könnte auch die Bindungsintensität zu der Organisation sein. Mitglieder von Burschenschaften und Damenverbindungen fühlen sich emotional sehr eng mit ihrer Vereinigung verbunden. Für Mitglieder von Alumni-Organisationen kann noch keine empirische Aussage getroffen werden. Vermutet wird aber, dass sie eher ein pragmatisches Verhältnis zu ihrer Vereinigung haben.²⁶

Beiden Organisationsformen ist gemeinsam, dass die Mitglieder über Jahre bzw. Jahrzehnte Kontakte aufbauen und diese Beziehungen²⁷ pflegen, woraus die Organisation wie auch das einzelne Mitglied Nutzen zieht.²⁸

Eine weitere Organisationsform, die von Ehemaligen-Vereinigungen unterschieden werden muss, sind die Hochschulfördervereine, welche auch als Gesellschaften, Freundeskreise, Förderer oder Freunde der Universität bekannt sind.²⁹ Als Ziele verfolgen die Vereine die materielle und immaterielle Unterstützung der Hochschule. Das gilt auch für fast alle Alumni-Organisationen. Einige haben sich jedoch nur die Vernetzung und Unterstützung ihrer Mitglieder als Ziel gesetzt.

²⁴ Amerikanische Burschenschaften nehmen umgerechnet durchschnittlich 150 Euro im Monat von ihren Mitgliedern ein. Vgl. Bröning, M. (2002), S. 15.

In der Bundesrepublik Deutschland liegt derzeit keine Erhebung bezüglich des durchschnittlichen Mitgliedsbeitrages von Burschenschaften vor. Vgl. Lönnecker, H. (2006), E-Mail-Korrespondenz.

Anhand von Stichproben wurde jedoch festgestellt, dass ein höherer Mitgliedsbeitrag bei Burschenschaften gezahlt werden muss.

²⁵ Nähere Erläuterungen zu diesem Sachverhalt erfolgen in den Kap. 2.2. und 4.2.2.

²⁶ Vgl. Bröning, M. (2002), S. 15; siehe auch Kap. 7.1.2.

²⁷ Der Begriff „Beziehung“ wird in Kap. 3.1 beschrieben.

²⁸ Siehe auch Kap. 3.3.3.

²⁹ Vgl. Herrmann, D. P. (1990), S. 10 ff.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, kann Mitglied eines Hochschulfördervereines jeder werden und somit hat dieser einen breiten Mitgliederkreis.³⁰ Alumni-Organisationen nehmen oftmals nicht jeden auf, zumeist wird z. B. eine Verbindung zu der Hochschule, die die Ehemaligen-Vereinigungen unterstützt, gefordert.³¹ Hochschulfördervereine sind rechtlich eigenständige Institutionen und in ihrem Handeln autonom.³² Im Gegensatz zu den Angehörigen einer Alumni-Organisation werden den Mitgliedern dieser Vereine kaum nutzenstiftende Angebote offeriert. Die Vereine verstehen sich ausdrücklich als Förderer ihrer Hochschulen. Ehemaligen-Vereinigungen verfolgen dieses Ziel auf eine eher vermittelnde Art und Weise.

Ein anderer Unterschied ist die Mitgliederstruktur. Hochschulfördervereine haben vorwiegend ältere Damen und Herren sowie örtliche Unternehmen als Mitglieder. In Alumni-Organisationen sind dagegen auch viele Studierende und junge Alumni Mitglieder.³³ Das Durchschnittsalter bei Ehemaligen-Vereinigungen dürfte bei 30 bis 40 Jahren liegen.³⁴ Theoretisch möglich und vereinzelt auch in der Praxis zu finden, können Alumni-Organisationen identisch mit Hochschulfördervereinen sein, sofern letztgenannte aktiv Alumni-Arbeit betreiben. In der Gründungsphase der deutschen Ehemaligen-Vereinigungen reagierten Hochschulfördervereine kritisch, wurden sie doch als Konkurrenz empfunden.³⁵ Wettbewerb zwischen den Organisationstypen kann entstehen, da die Zielgruppen sich überschneiden und somit Unterstützungsleistungen von einem Hochschulförderverein an eine Alumni-Organisation übertragen bzw. diese erst gar nicht mehr eingeworben werden könnten. Inzwischen jedoch werden auch Vorteile³⁶, die aus Kooperationen der beiden Organisationsformen entstehen können, wahrgenommen.³⁷

Die Begriffe „Nutzen“, „Fundraising“ und „Sponsoring“ sind zentrale Bestandteile dieser Arbeit und werden häufig verwendet. Deswegen ist es notwendig, sie ausführlicher als andere zu erläutern. In Nachschlagewerken und in der wirtschaftswissenschaftlichen

³⁰ Vgl. Herrmann, D. P. (1990), S. 155.

³¹ Siehe Kap. 2.2.

³² Vgl. Herrmann, D. P. (1990), S. 10.

³³ Vgl. Zech, C. (2002), S. 29.

³⁴ Vgl. Risch, S. (1995), S. 319.

³⁵ Vgl. Zech, C. (2002), S. 30.

³⁶ Siehe Kap. 3.3.3.1.

³⁷ Vgl. Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), S. 55-58; Padberg, S.; Zech, S.; Helmolt, S. v.; Mattheus, D.; Niebergall, C. u. a. (2004), Workshop B.

Literatur wird die individuelle Einschätzung der Eigenschaft eines Wirtschaftsgutes zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses eines Menschen als *Nutzen* bezeichnet. Der so definierte Nutzen wird auch als subjektiver Gebrauchswert benannt.³⁸ Aber nicht nur die Eigenschaft selbst, also das Gut, ist nützlich, sondern auch der Grad der Erfüllung der Bedürfnisse wird als Nutzen charakterisiert.³⁹ Was fehlt ist, dass nicht nur der Erhalt eines Gutes mit all seinen Eigenschaften nützlich ist und somit Bedürfnisse befriedigen, sondern auch ein bestimmtes Verhalten von Individuen und Organisationen Nutzen erzeugen kann. Dieser Bestandteil findet sich zum Beispiel in der Definition von Soziologen, die schreiben: Nutzen ist die Summe von Vorteilen, welche ein Akteur aus seinem Verhalten erlangt.⁴⁰ Die Breite des Nutzenbegriffes umfasst die Definition von Esser, welche im Nachkommenden verwendet wird.

„Das Erlebnis des zuträglichen inneren Funktionierens des Organismus durch den Organismus selbst sei als Nutzen bezeichnet. Der Nutzen ist das oberste Gut, um das es den Menschen letztlich und ganz allgemein geht. Etwas anderes ist gar nicht denkbar: ‚Leben‘ besteht aus dem Funktionieren der Organismen ...“⁴¹

Die erlebte Zuträglichkeit des inneren Funktionierens wird durch Handeln erreicht: Handeln ist somit die Produktion von Nutzen.⁴² Die Nutzenproduktion kann als mathematische Funktion dargestellt werden, Basis dafür ist das Konzept der Nachfragetheorie. Der Nutzen kann kardinal oder ordinal gemessen werden.⁴³ Individuen und Organisationen versuchen, ihren Nutzen zu maximieren, d. h., sie wählen – die für sie unter den erreichbaren am günstigsten erscheinende Alternative – aus.⁴⁴ Während die Alternative in der Ökonomie in der Wahl zwischen Gütern liegt, unterscheiden Soziologen in der Wahl zwischen Bedürfnissen.⁴⁵ Für das Funktionieren eines Organismus sind die allgemeinen Bedürfnisse „physisches Wohlbefinden“ und „soziale Wertschätzung“ entscheidend. Von

³⁸ Vgl. o. V. (2005-2007a), o. S.; Erdmann, J. (2006), o. S.

³⁹ Vgl. o. V. (2005-2007b), S. 1; Siebert, H.; Lorz, O. (2007), S. 38; S. 57 ff.; Hohlstein, M.; Sperber, H. u. a. (2004a), o. S.

⁴⁰ Vgl. Lautmann, R. (1995), S. 469.

⁴¹ Esser, H. (1999), S. 92.

⁴² Vgl. Esser, H. (1999), S. 86.

⁴³ Nachfolgende Literaturangaben geben einen Einblick in die Begriffe und Konzepte der Nachfragetheorie, Nutzenfunktion und -messung. Vgl. Siebert, H.; Lorz, O. (2007); Esser, H. (1999).

⁴⁴ Vgl. Hohlstein, M.; Sperber, H. u. a. (2004b), o. S.; Hohlstein, M.; Sperber, H. u. a. (2004c), o. S.; Esser, H. (1999), S. 87.

⁴⁵ Vgl. Siebert, H.; Lorz, O. (2007), S. 57; Hohlstein, M.; Sperber, H. u. a. (2004b), o. S.; Esser, H. (1999), S. 92-110.

ihrem Einsatz hängt es ab, ob und in welchem Maß das Erlebnis des zuträglichen inneren Funktionierens des Organismus empfunden wird.⁴⁶ Diese beiden allgemeinen Bedürfnisse erhalten Akteure jedoch nur, wenn sie über Eigenschaften, Arbeitsleistungen und Ressourcen verfügen, die andere als interessant und aner kennenswert empfinden und die dem eigenen Körper förderlich sind.⁴⁷ Eigenschaften sind grundlegende kontinuierliche Merkmaldimensionen. Individuen verfügen über diese in unterschiedlichem Maße.⁴⁸ Eigenschaften sind z. B. Merkmale einer Person wie „Gewissenhaftigkeit“, aber auch bestimmte Einstellungen wie „konservativ“ oder gewisse Vorlieben. Der Begriff „Ressourcen“ wird im Kap. 3.1 erläutert.

Fundraising, übersetzt aus dem Englischen, heißt Geld- oder Kapitalbeschaffung. In der Praxis geht es beim Fundraising um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Geld- und Sachmitteln sowie den Erhalt von Rechten, Arbeits- und Dienstleistungen sowie Know-how, ohne eine Gegenleistung zu erbringen.⁴⁹ In mancher Literatur wird der Zweck von Fundraising auf den Empfang von finanziellen Mitteln beschränkt.⁵⁰ Dieser Einschränkung wird jedoch nicht gefolgt, da in der Praxis nicht nur Geld eingeworben werden soll und wird.⁵¹ Durch Fundraisingtätigkeiten sollen besonders solche Mittel erlangt werden, die nicht – wie beispielsweise Mitgliedsbeiträge bei Vereinen – regelmäßig fließen und auch nicht nach klaren Förderkriterien ausgeteilt werden.⁵² Fundraising kann ehrenamtlich oder hauptamtlich erfolgen.

Fundraisingaktivitäten betreiben Einzelpersonen, gemeinnützige und staatliche Organisationen. Nichtkommerzielle Organisationen können unterschieden werden in:⁵³

- Unabhängige Institutionen im sozialen Bereich wie Wohlfahrtspflegeverbände und Engagements für bestimmte Anliegen („Ein Herz für Kinder“)
- Religiöse Einrichtungen
- Bildungseinrichtungen und wissenschaftliche Institutionen

⁴⁶ Vgl. Esser, H. (1999), S. 92-97.

⁴⁷ Angelehnt an Esser, H. (1999), S. 97 f.

⁴⁸ Vgl. Zimbardo, P. G.; Gerrig, R. J. (2003), S. 523, S. 784.

⁴⁹ Angelehnt an Urselmann, M. (2002), S. 21 und Haibach, M. (2006), S. 19.

⁵⁰ Vgl. Haibach, M. (2006), S. 19.

⁵¹ Vgl. Urselmann, M. (2002), S. 13 ff.; Fabisch, N. (2006), S. 7.

⁵² Vgl. Haibach, M. (2006), S. 19.

⁵³ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 215 f.

- Kulturelle Einrichtungen
- Sportliche Organisationen
- Umweltvereinigungen
- Politische Institutionen wie Parteien, Gewerkschaften und parteinahe Stiftungen

Zu den Bildungseinrichtungen und wissenschaftlichen Institutionen gehören beispielsweise Alumni-Organisationen, Stiftungen von Hochschulen, Fördervereine von Kindergärten, Forschungseinrichtungen, Schulen und Hochschulen.

Ansprechpartner für ein Fundraising sind:

- Einzelpersonen (Mäzene)
- Stiftungen
- Unternehmen

Ein erfolgreiches Fundraising setzt eine langfristig (3 bis 5 Jahre) angelegte Kommunikationsstrategie voraus und erfordert den Einsatz von Zeit und Geld.⁵⁴ Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Datenbank zu legen, da sie bestehende und potenzielle Spender und deren Spendenverhalten erfasst. Neben den Motiven und der Häufigkeit des Spendens sowie der Höhe der jeweiligen Spende zeigt sie auch auf, auf welchen Kommunikationswegen und welchen Aktionen Spender reagierten. Einzelne Aktivitäten können ausgewertet und Prognosen für zukünftige Fundraisingtätigkeiten erstellt werden.⁵⁵

In der Literatur erfolgt oftmals keine klare Trennung zwischen Fundraising und Sponsoring. Manchmal wird Sponsoring auch zu Fundraising gezählt.⁵⁶ Jedoch bestehen zwischen beiden Unterschiede.⁵⁷ Beim Fundraising gibt jemand eine Zuwendung, um ein Anliegen zu unterstützen. Er erwartet dafür keine kommunikative Gegenleistung. Dieser Vorgang geschieht auf der Grundlage von ganz persönlichen Wertvorstellungen und Überzeugungen. Deshalb muss jede Fundraisingaktivität wertorientiert sein. Diese Werte müssen von der Organisation gelebt und nach außen vermittelt werden.⁵⁸ Dagegen bedeutet

⁵⁴ Vgl. Haibach, M. (2006), S. 22.

⁵⁵ Vgl. Haibach, M. (2006), S. 131-136.

⁵⁶ Vgl. Fabisch, N. (2006), S. 7.

⁵⁷ Vgl. Urselmann, M. (2002), 18 ff.

⁵⁸ Vgl. Flanagan, J. (2002), S. 4.

Sponsoring, dass Organisationen – vor allem Unternehmen – eine Förderung im sozialen, wissenschaftlichen, kulturellen, sportlichen und Umweltbereich tätigen, um damit eigene Kommunikationsziele zu erreichen. Eine Gegenleistung für die Bereitstellung der Mittel wird somit erwartet und ein Nutzen für den Sponsor steht im Vordergrund. Sponsoring muss sich aus Sicht des Gebers „rechnen“.⁵⁹

Die Gegenleistung, die ein Sponsor verlangt, kann jedoch in ihrem Ausmaß unterschiedlich sein. Es gibt Förderer, die wollen, dass ihr Engagement nur sehr zurückhaltend kommuniziert wird. Bei anderen Sponsoren werden die Bedingungen über Leistung und Gegenleistung intensiv verhandelt und vertraglich festgehalten. Diese Form des Sponsorings ist zumeist gekennzeichnet durch eine systematische Planung und strategische Ausrichtung des Engagements.⁶⁰

Sponsoring dient nicht nur der Unterstützung und Ergänzung der traditionellen Marketing-Instrumente „Werbung“, „Verkaufsförderung“ und „Öffentlichkeitsarbeit“, sondern wird – in der neueren Literatur – als ein eigenständiges Marketing-Instrument dargestellt.⁶¹ Die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Organisation bzw. der von ihr angebotenen Leistung und die Verbesserung des Images sind die wichtigsten Ziele, die ein Sponsor verfolgt.⁶²

Die Verschiedenheit der Positionierung in der Jahresabschlussrechnung, der Verwaltungsaufwand und die steuerlichen Auswirkungen für den Gebenden und Nehmenden sind weitere Unterschiede zwischen Fundraising und Sponsoring. Spenden, beispielsweise von Unternehmen getätigt, können nur in bestimmter Höhe unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften geleistet werden. Dagegen sind Sponsoringleistungen als Betriebsausgaben steuerlich unbegrenzt absetzbar.⁶³ Der Verwaltungsaufwand ist bei Spenden höher als bei Sponsoringmaßnahmen. Über Betriebsausgaben entscheidet die Geschäftsführung eines Unternehmens. Der Beschluss über Spenden als Frage der Gewinnverwendung liegt jedoch bei den Unternehmenseignern.⁶⁴

⁵⁹ Angelehnt an Bruhn, M. (2003), S. 5-8.

⁶⁰ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 8 ff.

⁶¹ Vgl. Kotler, P.; Keller, K. L.; Bliemel, F. (2007), S. 785 ff.; Alberti, E. (2001), S. 10 ff.

⁶² Angelehnt an o. V. (2005-2007c), o. S.

⁶³ Vgl. Mückl, N. (2007), S. 19-32; Alberti, E. (2001), S. 114-131.

⁶⁴ Vgl. Vgl. Mückl, N. (2007), S. 21 und dort angegebene Literatur.

Spenden gehören bei gemeinnützigen Organisationen zum ideellen Bereich. Sponsoringeinnahmen können dem ideellen Bereich oder dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb zugeordnet werden.⁶⁵ Die ertragssteuerliche Behandlung ist nicht exakt geregelt. Maßgeblich ist die Auslegung des zuständigen örtlichen Finanzamtes.⁶⁶ Aber nicht nur die ertragssteuerliche Behandlung von Spenden und Sponsoringleistungen ist unterschiedlich, auch die steuerliche Behandlung bei Schenkungen divergiert.⁶⁷ Eine ausführliche Erläuterung der steuersystematischen Einordnung von Sponsoringleistungen und Spenden soll an dieser Stelle unterbleiben, da diese ein eigenständiges Dissertationsthema darstellt.⁶⁸

Da die Verrechnung und die steuerliche Behandlung der Leistungen sowie die Motive des Gebers, d. h. des Spenders oder des Sponsors, verschieden sind und sich dadurch andere Vorgehensweisen beispielsweise in Ansprache und Ablaufprozessen ergeben, wird die Trennung zwischen Sponsoring und Fundraising beibehalten.

Nicht nur Unternehmen und Stiftungen sind, wie in der Literatur verbreitet,⁶⁹ Sponsoren. Auch andere Organisationen wie Vereine können Sponsoren sein. Die Bereitstellung von Personal, Räumen und technischen Geräten sind u. a. Leistungen, die diese anbieten. Als Gegenleistung wird oftmals eine Nennung ihres Namens beispielsweise auf Plakaten, in Publikationen oder im Internet vereinbart.⁷⁰

Gesponserte können durch Geld- und Sachmittel, Dienstleistungen und Know-how unterstützt werden. Finanzielle Mittel können einmalig oder regelmäßig fließen.⁷¹ Sachmittel können beispielsweise die Übernahme der Verpflegung bei der zentralen Absolventenfeier der Hochschule sein. Die Bereitstellung von Mitarbeitern für einen bestimmten Zeitraum ist eine Dienstleistung, die ein Sponsor anbietet.

⁶⁵ Vgl. Mückl, N. (2007), S. 32-42; Alberti, E. (2001), S. 227 f.

⁶⁶ Vgl. Urselmann, M. (2002), S. 19.

⁶⁷ Vgl. Mückl, N. (2007), S. 50-113; Alberti, E. (2001), S. 253-264.

⁶⁸ Siehe u. a. Mückl, N. (2007) und Alberti, E. (2001).

⁶⁹ Vgl. u. a. Bruhn, M. (2003), S. 6; o. V. (2005-2007c), o. S.

⁷⁰ Da in der verwendeten Literatur dazu keine Anhaltspunkte gefunden wurden, kann nur auf die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen der Autorin verwiesen werden.

⁷¹ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 16 f.

2.2 Werdegang und gegenwärtige Strukturen

Da aus der Darstellung der Geschichte von Ehemaligen-Vereinigungen Ziele und Aufgaben der zurzeit bestehenden Alumni-Organisationen abgeleitet und gegenwärtige Strukturen erklärt werden können, erfolgt zunächst ein kurzer historischer Abriss. Des Weiteren können aus der Geschichte und Gegenwart von Absolventen-Vereinigungen Erkenntnisse gewonnen werden, die für die Aufstellung eines grundlegenden Konzeptes notwendig sind.

Alumni-Organisationen existieren seit 200 Jahren im amerikanischen Raum.⁷² Das erste Ehemaligentreffen an der Yale Universität hat 1792 stattgefunden und die erste Society of Alumni wurde im Jahre 1821 am „Williams College“ gegründet.⁷³ Die ersten Absolventen-Vereinigungen waren eine „chiefly social, affording opportunity for reunion of friends, who delighted in re-calling events and relationships of their college years“⁷⁴. Ehemaligen-Organisationen wurden zuerst in den 20er Jahren des 19. Jahrhunderts vorwiegend an privaten Hochschulen gegründet; Ende des 19. Jahrhunderts folgten dann die staatlichen Bildungsinstitutionen.⁷⁵ Diese Entwicklung ist nicht erstaunlich, müssen doch private Hochschulen in weit größerem Umfang als die staatlichen eigene Finanzierungsquellen erschließen, um existieren zu können. Heute verfügt jedes amerikanische College – und sei es noch so unbedeutend – über eine Alumni-Organisation,⁷⁶ denn durch die vielfältigen Unterstützungsmöglichkeiten einer solchen können Forschung und Lehre verbessert und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet werden.⁷⁷

Die Einwerbung finanzieller Mittel zur Unterstützung der amerikanischen Colleges und Universitäten stand in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts im Vordergrund.⁷⁸ Am Ende des 19. Jahrhunderts begünstigten amerikanische Absolventen-Vereinigungen vor allem sportliche Aktivitäten ihrer Bildungseinrichtung.⁷⁹ Später wurden Alumni Funds gegründet, die in größerem finanziellen Umfang die verschiedensten Aufgaben und Ziele ihrer

⁷² Vgl. Padberg, S. (2000), S. 9; Gomboz, I. (2001), S. 15.

⁷³ Vgl. Gomboz, I. (2001), S. 15.

⁷⁴ Vgl. Robertson, D. A. (1928), S. 18; Roszell, S. W. (1989), S. 38 f.

⁷⁵ Vgl. Forman, R. (1989), S. 8.

⁷⁶ Vgl. Barthold, H.-M. (2001), S. 67.

⁷⁷ Siehe Kap. 2.2.

⁷⁸ Vgl. Handlin, O.; Handlin, M. F. (1970), S. 27; Oren, D. A. (1985), S. 57.

⁷⁹ Vgl. Horowitz, H. L. (1987), S. 54 f.

Bildungsinstitution unterstützten.⁸⁰ Über die Jahre entstand durch Spenden (der steigenden Zahl) der Alumni zum Teil enormes Vermögen, dessen Erträge nicht nur ausreichten, um die Ausgaben der Ehemaligen-Organisation zu bestreiten, sondern es ermöglichte auch, Lehrtätigkeiten und Forschungsvorhaben zu fördern.

Die amerikanischen Absolventen-Vereinigungen wurden im weiteren Verlauf überwiegend als ein Finanz- und später Marketinginstrument für die Bildungseinrichtungen entdeckt und eingesetzt. Ab den 1980er Jahren wurden die Alumni nicht nur als Financiers und Rekrutierer neuer Studierender geschätzt, sondern auch als Berater, die durch ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen sowie durch ihre Kontakte zu wichtigen Personen aus Wirtschaft, Politik und Kunst ihrer Hochschule auf vielfältige Weise nützen konnten.⁸¹

Als Folge ihrer Stellung – vor allem als Spender und Berater – werden Alumni häufig in Leitungsgremien der amerikanischen Hochschulen berufen und beteiligen sich an ihrer Entwicklung. Professionalisiert wurde Alumni-Arbeit vor allem in den letzten 50 Jahren u. a. durch die Schaffung von Abteilungen in eigenen Büros und Häusern, durch die Einstellung von Personal und die Einführung professionellen Managements.⁸²

In Europa waren im vergangenen Jahrhundert überwiegend Ehemaligen-Vereinigungen im Hochschulbereich vor allem in Großbritannien und Frankreich zu finden. Im wahrscheinlich ältesten englischen Mitgliederverzeichnis, welches von Joseph Foster geschrieben worden ist, sind die Absolventenjahrgänge von 1715 bis 1886 mit Namen, Geburtsort, -tag, dem Jahr des Abschlusses und dem erworbenen akademischen Grad aufgeführt. Als erster Absolvent wird „The Prince of Wales“ genannt.⁸³ Der historische Werdegang ist vor allem in Großbritannien ähnlich der amerikanischen Entstehungsgeschichte der Alumni-Organisationen verlaufen. Auch in Europa wurden zuerst an privaten Universitäten und Colleges Ehemaligen-Vereinigungen gegründet, später folgten staatliche Einrichtungen.

⁸⁰ Vgl. Geiger, R. L. (1986), S. 49.

⁸¹ Vgl. u. a. Barrett, S. L. (1989), S. 25-32; Miller, J. (1989), S. 33-37; Roszell, S. W. (1989), S. 38-44.

⁸² Vgl. Roszell, S. W. (1989), S. 39.

⁸³ Vgl. Foster, J. (1968), S. 1 f.

In der Bundesrepublik Deutschland wurde die Bedeutung von Alumni-Organisationen auf Hochschulebene Ende der 1980er Jahre erkannt.⁸⁴ Insbesondere Wirtschaftswissenschaftler waren federführend.⁸⁵ Zurzeit existieren in der Bundesrepublik Deutschland ca. 700 Ehemaligen-Vereinigungen im Hochschulbereich.⁸⁶

Zu Beginn des Aufbaus von Alumni-Organisationen waren Gründer oftmals Studierende und Absolventen, die mit ihren Freunden und Kommilitonen in Kontakt bleiben wollten. Mittlerweile existieren jedoch nur noch wenige dieser ursprünglichen Vereinigungen. Nachdem viele Fachbereiche⁸⁷ und andere Hochschulabteilungen, z. B. das Akademische Auslandsamt, Absolventen-Organisationen gebildet hatten, werden diese jetzt zumeist auf der zentralen Hochschulebene konstituiert und betreut. Langsam beginnt auch eine Professionalisierung der Alumni-Arbeit, indem finanzielle Mittel für Personal und Infrastruktur bereitgestellt werden.

Da amerikanische Ehemaligen-Vereinigungen schon sehr lange existieren und erfolgreiche Arbeit für ihre Hochschulen und Colleges leisten, dienen sie als Vorbild für den Aufbau von deutschen Absolventen-Organisationen. Warum diese Entwicklung in Deutschland im Vergleich zu den angloamerikanischen Ländern erst am Ende des 20. Jahrhunderts begann, hat u. a. mit der Organisation und Finanzierung des jeweiligen Bildungssystems zu tun. Staatliche Bildungseinrichtungen in den USA werden nicht vollständig von der öffentlichen Hand finanziert, da staatliche Einflüsse so gering wie möglich gehalten werden sollen und der Wettbewerbsgedanke stark verankert ist. Alle amerikanischen Hochschulen müssen somit einen Teil ihrer finanziellen Mittel selbst akquirieren. Ein Weg dazu ist die Pflege von Kontakten zu Studierenden und Alumni sowie deren Angehörigen durch die institutionalisierte Form von Ehemaligen-Vereinigungen. Daraus sollen lebenslange Bindungen zu der Bildungsinstitution entstehen, die sich nicht zuletzt auch in finanziellen Zuwendungen für Hochschulen und Colleges niederschlagen. Amerikanische Hochschulen erzielen durch ihre Botschaft „we are a family“ umgerechnet 24 Milliarden Euro jährlich. In Deutschland haben im Jahre 2003 die Universitäten im Schnitt 1,5 Millionen Euro und die

⁸⁴ Vgl. Padberg, S. (2000), S. 9.

⁸⁵ Vgl. Barthold, H.-M. (2001), S. 67.

⁸⁶ Vgl. alumni-clubs.net (2007a), o. S.

⁸⁷ Zur Vereinfachung sollen im Folgenden nur die Begriffe „Fachbereich, Fachbereiche“ verwendet werden, damit sind aber auch die Fakultät und Fakultäten gemeint.

Fachhochschulen durchschnittlich 91.000 Euro aus privater Hand eingenommen. Diese Mittel stammen aber nicht von den Alumni, sondern von Unternehmen, Stiftungen und vermögenden Privatpersonen.⁸⁸

Zurzeit werden deutsche Hochschulen noch nahezu vollständig vom Staat finanziert. Zwar unterstützen verschiedene Gruppen die Hochschulen monetär, diese Mittel reichen aber bei weitem nicht aus, um die Ausgaben zu decken. Da jedoch die staatliche Finanzierung bestenfalls stagniert, sehen sich auch die deutschen Hochschulen gezwungen, verstärkt um private Geldmittel zu werben.⁸⁹

Auch nimmt der Wettbewerb unter den Hochschulen aufgrund einer weltweiten Vernetzung von Lern- und Lehrmöglichkeiten zu. Durch den Einsatz von E-Learning müssen Studierende nicht mehr die Einrichtung zu einer bestimmten Zeit aufsuchen, um Bildungsziele zu erreichen. Sie können unabhängig von Ort und Zeit studieren. Wenn ein potenzieller Studierender somit die Wahl hat, kann er sich die für ihn geeignete Hochschule aussuchen. Studierende mit guten Leistungen und Professoren mit entsprechendem Ansehen erhöhen die Reputation der Institution. Deswegen bemühen sich Hochschulen um diese Gruppen. Absolventen-Organisationen sind auch für deutsche Hochschulen inzwischen ein Instrument, um ihre finanziellen Mittel zu erhöhen. Aber nicht nur deswegen werden Ehemaligen-Vereinigungen heute gegründet, vielmehr besteht vorwiegend ein Interesse am Knüpfen von Kontakten.⁹⁰

Wie schon beschrieben, erhalten deutsche Hochschulen zurzeit – wie auch anfangs die amerikanischen – kaum Zuwendungen von ihren Ehemaligen. Die Gründe für dieses Verhalten sind aber verschiedene: Bei deutschen Hochschulen besteht aufgrund des bisher mangelnden Interesses an ihrer Klientel, und damit sind nicht nur Alumni, sondern auch Studierende und Professoren gemeint, keine oder kaum eine Bindung zu ihrer Bildungseinrichtung. Viele Alumni sehen keine Veranlassung, ihrer Hochschule Geld zu spenden, da diese sich während und nach dem Studium nicht oder kaum für sie interessiert hat.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Leffers, J. (2006), o. S.

⁸⁹ Die finanzielle Lage und die Wettbewerbssituation der Hochschulen werden eingehender in Kap. 5.1.2 beschrieben.

⁹⁰ Siehe insbesondere Kap. 3.3.3.1 und dort angegebene Literatur.

⁹¹ Feststellung der Alumni-Manager des Landes Nordrhein-Westfalens. Vgl. Regionaltreffen der nordrhein-westfälischen Alumni-Manager (2005), Diskussion.

Amerikanische Hochschulen bildeten in der Gründungsphase ihrer Alumni-Organisationen vor allem Studenten für Kirchenämter aus. Wenn Alumni finanzielle Mittel hatten, wurden diese nicht an die Hochschule, sondern an die Kirche geleitet. Somit konnten die Mittel der Hochschule nicht zufließen.⁹²

Die amerikanischen Absolventen-Vereinigungen gründeten im Jahre 1974 einen Dachverband „Council for Advancement and Support of Education“ (CASE) mit Sitz in Washington, D. C., mit dem Ziel, die Alumni-Arbeit zu verbessern. Für den europäischen Raum wurde 1994 ein Büro in London eröffnet. Zurzeit hat CASE 3.200 Mitglieder, welche aus 55 Ländern stammen. Vor allem auf Weiterbildungsveranstaltungen und durch das Magazin „current“ informieren sich Alumni-Verantwortliche über neue Trends und Methoden in den verschiedensten Bereichen, die Alumni-Arbeit betreffen, wie Fundraising und Alumni-Beziehungen.

Im Jahre 2001 ist mit „alumni-clubs.net“ für den deutschsprachigen Raum ein Pendant zum amerikanischen Dachverband gegründet worden. Alumni-clubs.net ist eine Kontaktstelle für Ehemaligen-Vereinigungen im Hochschulbereich und bietet Kongresse und Seminare zu den verschiedensten Themen für seine Mitglieder und andere Interessierte an. Angelehnt an die amerikanische Dachorganisation wird ebenso Literatur zur Alumni-Forschung und operativen Alumni-Arbeit veröffentlicht.

Aus dem geschichtlichen Werdegang von Alumni-Organisationen können Ziele und Aufgaben, die sie heute haben, abgeleitet werden.⁹³

- Entwicklung und Ausbau von Nutzen für Alumni mit und ohne akademischen Grad, assoziierte Alumni, Studierende, die Hochschule, einzelne Fachbereiche, Lehrstühle und Institute der Hochschule
- Bindung der Mitglieder an die Ehemaligen-Vereinigung und somit an die damit verbundene Hochschule bzw. deren Einheiten

⁹² Vgl. Handlin, O.; Handlin, M. F. (1970), S. 27.

⁹³ Vgl. Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), S. 23 f.

Wurde ein zentraler Alumni-Bereich an der Hochschule eingerichtet, hat er nachstehende Aufgaben zu erfüllen:

- Hilfestellung bei Gründung von fachbereichsbezogenen Absolventen-Organisationen
- Förderung des Informationsaustausches zwischen den einzelnen fachbereichsbezogenen Vereinigungen
- Koordination von gemeinsamen Aktivitäten der fachbereichsbezogenen Alumni-Organisationen
- Beschaffung von Ressourcen, welche die bestehenden Vereinigungen entlasten können
- Koordination eines einheitlichen Auftretens aller hochschulbezogenen Ehemaligen-Organisationen
- Erfahrungsaustausch mit anderen Alumni- und gemeinnützigen Organisationen

Aus den Zielen, welche Absolventen-Vereinigungen verfolgen, können bestehende Verbindungen zu der Hochschule abgeleitet werden. In der Praxis sind folgende Möglichkeiten einer institutionellen Einbindung von Alumni-Organisationen bekannt.⁹⁴

- Lehrstuhl
- Fachbereich
- Institut
- Hochschule

Am häufigsten vorzufinden ist die Verknüpfung einer Alumni-Organisation mit einem Fachbereich. Als gegenwärtiger Trend auf den alumni-clubs.net Kongressen in den Jahren 2005 und 2006 ist die Gründung von Ehemaligen-Vereinigungen auf zentraler Hochschulebene auszumachen. Dadurch werden die Kräfte der einzelnen Absolventen-Organisationen der Fachbereiche gebündelt und ein einheitlicher Auftritt nach außen geschaffen.

Zur Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes werden auch rechtliche und finanzielle Aspekte angeführt, da sie später ebenfalls benötigt werden. Wird der rechtliche Charakter von Ehemaligen-Vereinigungen betrachtet, so können die Organisationen einerseits recht-

⁹⁴ Vgl. Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), S. 1-65.

lich eigenständig (z. B. Verein, Stiftung, gGmbH) oder andererseits rechtlich nicht eigenständig (z. B. Stabsstelle in einer Hochschulverwaltung) sein.

Neben der Rechtsform spielt auch die finanzielle Ausstattung eine Rolle, denn Gründer und Geldgeber bestimmen oder beeinflussen meist Ziele und damit die Aufgaben der Alumni-Vereinigung und deren Gewichtung. Finanzierungsquellen einer Absolventen-Organisation sind neben Mitgliedsbeiträgen Geld- und Sachmittel, Dienstleistungen sowie Know-how, die die Hochschule zur Verfügung stellt, vor allem der Erhalt von finanziellen Mitteln aus Fundraising- und Sponsoringaktivitäten. Das Ausmaß der jeweilig erhaltenen Mittel kann jedoch von Organisation zu Organisation variieren.⁹⁵

Individuen stellen in der Bundesrepublik Deutschland das wichtigste Segment des Spendenmarktes dar.⁹⁶ Insofern ist in der Realität ein Ansatzpunkt für Fundraising bei der Zielgruppe Alumni vorhanden. Gemeinnützige Organisationen erhielten beispielsweise von 29 Millionen Menschen im Zeitraum Oktober 2005 bis Oktober 2006 ca. 3,4 Milliarden Euro.⁹⁷ Spendeten die Deutschen im Jahre 1994 durchschnittlich 78 Euro, waren es 2006 119 Euro. Ein kontinuierlicher Anstieg ist über die Jahre festzustellen.⁹⁸ Wird das Alter der Menschen in Relation zur Spendenhöhe gesetzt, ergibt sich: Je älter sie sind, umso mehr spenden sie.⁹⁹ Ehemaligen-Vereinigungen, die über verschiedene Altersgruppen verfügen und eine lebenslange Bindung des Mitgliedes an die Organisation erreichen, profitieren davon. Ebenso können sie durch die zumeist hohe Qualifikation ihrer Alumni, der Art der Tätigkeit und der Einkommenshöhe auf Spendeneinnahmen setzen. Spenden doch Selbstständige, leitende Beamte und Angestellte größere finanzielle Summen als Arbeiter, Angestellte und Beamte.¹⁰⁰

Neben den Spenden- sind auch die Sponsoringeinnahmen in den letzten Jahren angestiegen. Seit Mitte der 1980er Jahre sind zweistellige Wachstumsraten festzustellen. Waren es im Jahre 1994 noch 1 Milliarde Euro an Einnahmen, sind es 2006 nach Schätzungen ca. 3,4

⁹⁵ Die empirische Untersuchung wird Anhaltspunkte zur Finanzierung von Alumni-Organisationen geben. Vgl. 7.2.2.

⁹⁶ Vgl. Haibach, M. (2006), S. 163.

⁹⁷ Vgl. TNS Infratest (2006), S. 10.

⁹⁸ Vgl. TNS Infratest (2006), S. 11.

⁹⁹ Vgl. TNS Infratest (2006), S. 6.

¹⁰⁰ Vgl. TNS Infratest (2006), S. 7.

Milliarden gewesen.¹⁰¹ Unternehmen, die größte Gruppe der Sponsoren, engagieren sich auch zunehmend im Wissenschafts- und Bildungsbereich.¹⁰² An dieser Stelle können Absolventen-Organisationen anknüpfen, ist doch ein Ziel der Vereinigungen, ihre Hochschule zu unterstützen. Durch die Organisationsstruktur der Alumni-Vereinigungen ist es für diese oftmals einfacher, Sponsoringmittel einzuwerben, zu verwalten und auszugeben. Hochschulen müssen dazu zum Teil noch einen erheblichen bürokratischen Aufwand betreiben.

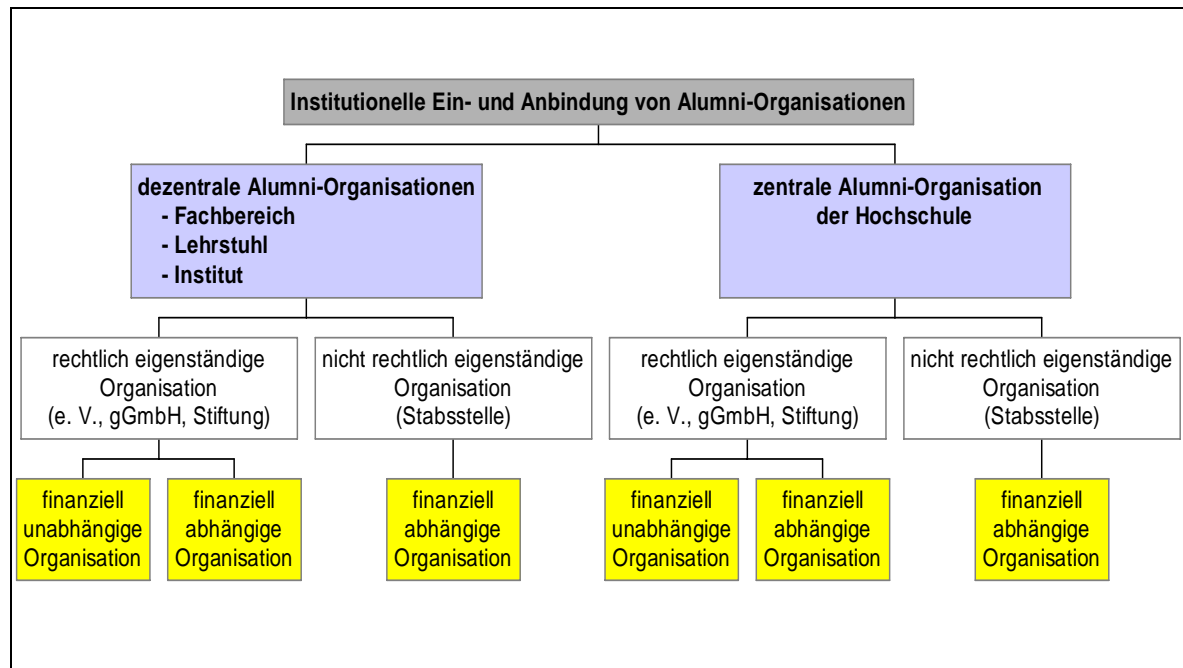
Bei der institutionellen Ein- und Anbindung ist zu berücksichtigen, ob die Ehemaligen-Organisation finanziell unabhängig oder abhängig ist.¹⁰³ Nach Darstellung der möglichen Finanzierungsquellen kann nun eine Verfeinerung der Verankerung von Absolventen-Vereinigungen vorgenommen werden. Ein Alumni-Verein, der von Studierenden gegründet wurde und finanziert wird, wird vor allem die Kontaktpflege untereinander verfolgen, bevor beispielsweise das Einwerben von finanziellen Mitteln für die Hochschule oder die Rekrutierung neuer Studierender geschieht. Im Gegensatz dazu wird eine Ehemaligen-Organisation, die von der Hochschule initiiert wurde und hauptsächlich finanziert wird, eher die Realisierung gemeinsamer Projekte zwischen Wissenschaft und Praxis und das Einwerben von finanziellen Mitteln in den Vordergrund stellen. Die genannten Unterschiede werden bedeutsam, wenn die Eingliederung bzw. Verknüpfung der Absolventen-Vereinigungen in die Wertnetze in Kap. 4.2 und 5 vorgenommen wird. Abbildung 2 stellt Ein- und Anbindungsmöglichkeiten von Alumni-Organisationen dar.

¹⁰¹ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 24 f.

¹⁰² Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 228.

¹⁰³ Eine Anbindung liegt vor, wenn die Ehemaligen-Vereinigung die Hochschule materiell und immateriell unterstützt. Bei einer Einbindung ist die Alumni-Organisation ein Teil von der Hochschule. Nähere Informationen erfolgen in den Kap. 4.2 und 5.

Abbildung 2: Institutionelle Ein- und Anbindungsmöglichkeiten von Alumni-Organisationen



Quelle: Angelehnt an Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), S. 23

Ehemaligen-Vereinigungen im Hochschulbereich sind zunächst in den 1980er Jahren als Vereine konstituiert worden. In einigen Fällen sind aus Vereinen zu einem späteren Zeitpunkt aus finanziellen und rechtlichen Gründen andere Rechtsformen hervorgegangen, insbesondere die GmbH oder Stiftung.¹⁰⁴ Vertiefendere Aussagen zur geschilderten Struktur von Absolventen-Organisationen können vorerst nicht gemacht werden, da umfangreiche theoretische und empirische Analysen zurzeit noch nicht vorliegen, wie im nachstehenden Kapitel nachgewiesen wird.

¹⁰⁴ Vgl. Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), S. 36.

2.3 Untersuchungsfelder

Durch das Aufzeigen des Literaturstandes werden unbearbeitete Gebiete ersichtlich. Das Forschungsgebiet um den Untersuchungsgegenstand „Alumni-Organisationen“ wird in dieser Arbeit erstmals analysiert und strukturiert. Zuerst wird ein allgemeiner Überblick über den Literaturstand gegeben, danach erfolgen eine vertiefende Analyse und Einteilung des Forschungsgebietes in Untersuchungsfelder. Durch die Darstellung von Untersuchungsfeldern können Mangelerscheinungen ermittelt werden. Die Arbeit soll dabei helfen, einige dieser ermittelten Defizite zu beheben.

Die meiste Literatur über und für Ehemaligen-Organisationen ist im angelsächsischen Raum entstanden, jedoch hat die deutschsprachige Literatur in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Um einen ersten Überblick über aktuelle Literatur und den Forschungsstand zu bekommen, empfiehlt es sich, die Online-Seiten der Dachverbände „CASE“ und „alumni-clubs.net“ aufzurufen.¹⁰⁵

In der amerikanischen Literatur spielt vor allem das Themengebiet *Fundraising und Sponsoring* eine herausragende Rolle.¹⁰⁶ Es gibt zahlreiche Studien zum Thema „Alumni Giving“. Die unterschiedlichen Thesen werden mit verschiedenen theoretischen Modellen und empirischen Forschungen unterlegt.¹⁰⁷ Aber auch praktische Ratgeber, die die Aufgaben und die Organisation einer Absolventen-Vereinigung beschreiben, sind zu finden.¹⁰⁸ Vermehrt sind auch sehr spezielle Analysen zu den einzelnen Aufgabenbereichen einer Alumni-Organisation erschienen. So gibt es beispielsweise Konzepte, wie eine „nicht enden wollende“ Bindung an die Vereinigung gestaltet werden kann,¹⁰⁹ wie Freiwillige für Veranstaltungen rekrutiert, trainiert und belohnt werden und wie andere Zielgruppen, beispielsweise homosexuelle Alumni, für die Organisation gewonnen oder besser als bisher

¹⁰⁵ Vgl. alumni-clubs.net (2007b), o. S.; CASE (2006a), o. S.

¹⁰⁶ Vgl. u. a. Pray, F. C. (1981): xvii ff.; Harrison, W. B.; Mitchell, S. K.; Peterson, S. P. (1995), S. 398 ff.; Okunade, A. A. (1996), S. 215 f.; Gaier, S. E. (2001), S. 2-13; Clotfelter, C. T. (2003), S. 109-120; Marr, K. A.; Mullin, C. H.; Siegfried, J. J. (2005), S. 123-143; Meer, J.; Rosen, H. S. (2007), S. 4-30.

¹⁰⁷ Vgl. u. a. Wunnava, P. V.; Lauze, M. A. (2001), S. 534 f.; Bruggink, T. H.; Siddiqui, K. (1995), S. 53 ff.; Korvas, R. J. (1984), S. 23 ff.

¹⁰⁸ Vgl. u. a. Melchiori, G. S. (1988), S. 1 ff.; Rowland, A. W. (1990), S. xvii ff.; Webb, C. H. (1989), S. 1ff.; CASE (2006a), o. S.

¹⁰⁹ Friedhöfe auf dem Boden der Alma Mater.

einbezogen werden können.¹¹⁰ Neben dem *Management* von Absolventen-Vereinigungen werden sporadisch Existenz und *Auswirkungen* solcher Organisationen auf Personen, Organisationen und Märkte untersucht.¹¹¹ Unter *Alumni-Beziehung*¹¹² wird die Herstellung einer langfristigen Beziehung

- zwischen den Mitgliedern (Studierende, Alumni mit und ohne akademischen Grad, assoziierte Alumni)
- zwischen den Mitgliedern und zur Ehemaligen-Vereinigung (im engen Sinne) bzw. der Hochschule (im weiten Sinne)

verstanden.¹¹³

Um Beziehungen in und zu den Zielgruppen von Absolventen-Organisationen zu fördern und aufrecht zu erhalten, wird einerseits über geeignete Kommunikationsmittel (wie), andererseits über geeignete Aktivitäten (was) nachgedacht. Fallstudien werden vorgenommen, indem bestimmte Aspekte wie der Einsatz von neuen Kommunikationsmitteln oder der Erfolg von Aktivitäten abgefragt werden. Komplexe empirische Studien zu Alumni-Beziehungen in Zusammenhang mit theoretischen Modellen sind jedoch nicht häufig anzutreffen.¹¹⁴ Ein Gebiet, das untersucht wird, ist die Messung der Zufriedenheit der Alumni mit ihrer Hochschule. Die theoretischen Grundlagen basieren u. a. auf Konzepten der Herstellung und Messung von Kundenzufriedenheit, welche für Unternehmen entwickelt wurden.¹¹⁵

Die deutschsprachige Literatur zu Ehemaligen-Organisationen hat zurzeit einen Themenschwerpunkt im Bindungsmanagement.¹¹⁶ Das ist verständlich, denn erst wenn eine Bindung geschaffen ist, also Vertrauen aufgebaut wurde, werden Alumni bereit sein, ihrer Hochschule Zeit und Geld zu geben. Insofern ist es wichtig zu wissen, wie eine Bindung erzeugt werden kann. In erster Linie geschieht das über die Schaffung von Nutzen für die

¹¹⁰ Vgl. CASE (2006b-d), o. S.

¹¹¹ Vgl. u. a. Melchiori, G. S. (1988), S. 5 ff.; Mael, F.; Ashforth, B. E. (1992), S. 103-123; Heckman, R.; Guskey, A. (1998), S. 97-112; Hosotani, M.; Urasaka, J. (1997), S. 37-49; Levie, J.; Brown, W.; Galloway, L. (2004), S. 342-364.

¹¹² Im deutschsprachigen Raum wird anstelle von Alumni-Beziehungen auch von Alumni-Bindung gesprochen. Vgl. Zech, C. (2002), S. 84.

¹¹³ Angelehnt an Copulsky J. R.; Wolf M. J. (1990), S. 17.

¹¹⁴ Vgl. Singer, T. S.; Hughey, A. W. (2002), S. 51.

¹¹⁵ Vgl. Hartman, D. E.; Schmidt, S. L. (1995), S. 199-215.

¹¹⁶ Vgl. alumni-clubs.net (2007b), o. S.

Zielgruppen von Absolventen-Vereinigungen. Nach Auswertung der genannten Literatur ergibt sich der folgende Überblick über Untersuchungsfelder der Alumni-Arbeit (siehe Abbildung 3).

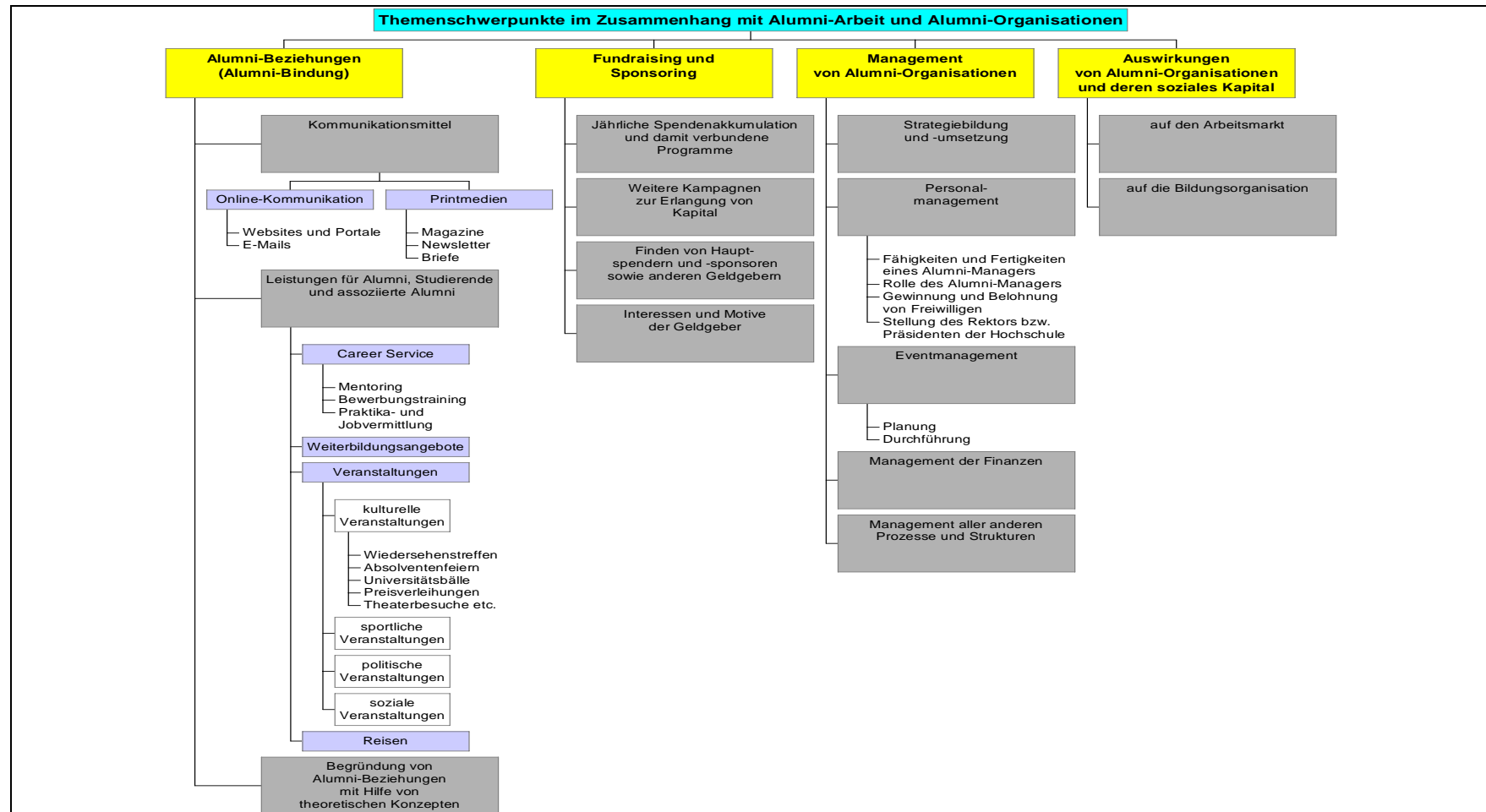
Die vier Hauptbereiche sind: „Alumni-Beziehungen“, „Fundraising und Sponsoring“ (Alumni Giving), „Management von Ehemaligen-Vereinigungen“ und die Analyse von „Auswirkungen auf Organisationen und Märkte“. Sie entsprechen auch den Arbeitsbereichen von Absolventen-Organisationen mit Ausnahme der „Auswirkungen“.

Die Felder „Alumni-Beziehungen“ und „Fundraising und Sponsoring“ ergänzen sich und lassen sich deshalb auch nicht strikt voneinander trennen. Das wird vor allem ersichtlich, wenn die Unterkategorien der vier Hauptbereiche angesehen werden. So dienen Veranstaltungen beispielsweise einerseits einer Vertiefung der Beziehung zwischen Alumni und der Hochschule, andererseits werden sie gleichzeitig zur Akquirierung von Spenden genutzt. In empirischen Studien können somit mit einer Frage mehrere Untersuchungsfelder erörtert werden. In der Literatur wurde jedoch bisher nicht auf die vielfältigen Verbindungen zwischen den genannten Arbeitsbereichen bzw. Untersuchungsfeldern ausführlich eingegangen, sondern nur einzelne Verknüpfungen dargestellt. Diese Arbeit wird deshalb in Kap. 4.2.2 die Vernetzungen aufzeigen und den Gesamtzusammenhang darstellen.

Grundlagenforschung und empirische Untersuchungen über die *Struktur von* und *Prozessen in* Ehemaligen-Organisationen sind bisher nur spärlich vertreten. Theoretische Ansätze zur Begründung von Alumni-Organisationen und -Beziehungen bieten beispielsweise Mael und Ashforth (1992) sowie Heckman und Guskey (1998). Beide Ansätze haben sich (noch) nicht durchgesetzt. Eher werden der Netzwerkansatz und das Konzept des sozialen Kapitals angeführt, um die Existenz von Absolventen-Vereinigungen und das Bestehen von Alumni-Beziehungen zu erklären.¹¹⁷ Doch erfolgt dieses nur skizzenhaft. Eine ausführliche Darstellung des Konzeptes von Ehemaligen-Organisationen fehlt bisher. Die Arbeit wird an diesem Punkt ansetzen, indem sie die Existenz solcher Vereinigungen begründet, die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse mit Konzepten unterlegt und auszugsweise empirisch überprüft.

¹¹⁷ Siehe Kap. 3.2.

Abbildung 3: Untersuchungsfelder zu Aktivitäten und Organisationsstrukturen



Quelle: Eigene Darstellung

3 Alumni-Organisationen als Netzwerke

Im Kap. 3 werden die in Kap. 1 aufgeworfenen Fragen:

- wie sind Alumni-Organisationen aufgebaut und warum werden sie gegründet
- welche Voraussetzungen müssen für eine Existenz von Alumni-Organisationen erfüllt sein
- welche Strukturen liegen zugrunde

mit Hilfe des in der Literatur genannten Netzwerkansatzes und Konzeptes des sozialen Kapitals untersucht. Die Konzepte scheinen für die Beantwortung der Fragen geeignet zu sein. Bevor versucht wird, Ehemaligen-Vereinigungen als Netzwerke zu interpretieren (Kap. 3.3), werden der Begriff selbst sowie Bestandteile und Strukturen von Netzwerken erläutert (Kap. 3.1). Danach wird die theoretische Fundierung aufgezeigt (Kap. 3.2).

3.1 Definitive Beschreibung des Modells „Netzwerk“

Ein Netzwerk ist ein Gebilde (Graph oder Soziogramm), bestehend aus einer endlichen Menge von Knoten und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Kanten (Abbildung 4).¹¹⁸ Knoten können Individuen, Gruppen von Individuen, Organisationen, Ereignisse¹¹⁹ und Objekte¹²⁰ sein.¹²¹ Die Kanten sind dementsprechend die zwischen ihnen bestehenden Verbindungen. Sie können einseitig gerichtet, aber auch wechselseitig sein. Derartige Netzwerke sind sowohl in der Natur als auch in der Technik anzutreffen.

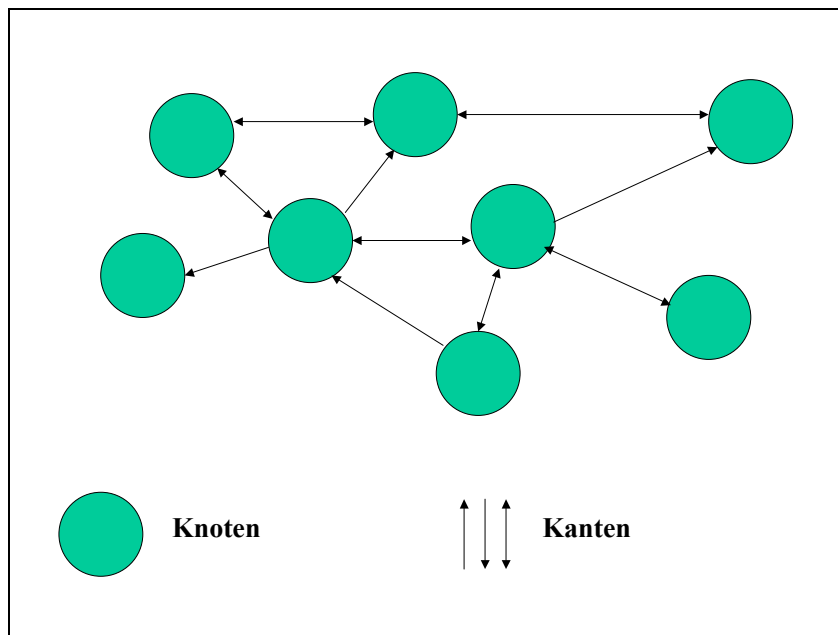
¹¹⁸ Vgl. Barnes, J. A. (1954), S. 43; Mitchell, J. C. (1969), S. 2 f.

¹¹⁹ Ereignisse können z. B. Veranstaltungen und Naturkatastrophen sein.

¹²⁰ Objekte sind Gegenstände. Vgl. Detsch, R. (2006), o. S.

¹²¹ Vgl. Jansen, D. (2006), S. 58.

Auf Ereignisse und Objekte als Knoten wird hier nicht näher eingegangen, da für die vorliegende Arbeit diese Einbeziehung aufgrund des Untersuchungsgegenstandes nicht sinnvoll ist.

Abbildung 4: Elemente eines Netzwerkes

Quelle: Eigene Darstellung

In der Abbildung 4 werden die Knoten als Kreise dargestellt, die Kanten als Pfeile. Ein Pfeil mit einer Spitze zeigt eine einseitig gerichtete Verbindung zwischen zwei Knoten, ein Pfeil mit zwei Spitzen eine wechselseitige.

Ein Gebilde aus einer endlichen Menge von Individuen, Gruppen von Personen und/oder Organisationen und deren wechselseitigen Beziehungen kann als soziales Netzwerk bezeichnet werden.¹²² Um nicht immer die Aufzählung „Individuen, Gruppen von Personen und/oder Organisationen“ aufführen zu müssen, wird in dieser Arbeit dafür der Begriff „Akteur“ verwendet. Eine Beziehung ist eine Verbindung zwischen zwei oder mehreren Akteuren, die aufgrund von Tausch und über eine geteilte Einstellung entsteht,¹²³ an der sie ihr Handeln wechselseitig orientieren.¹²⁴ So definierte Beziehungen sind in sozialen Netzwerken – im Gegensatz zu den Kanten in Netzwerken – immer wechselseitig angelegt. Beziehungen, die zwischen Akteuren bestehen, lassen sich hinsichtlich ihrer Form und ihres Inhalts beschreiben.¹²⁵

¹²² Vgl. Kappelhoff, P. (2000), S. 30 f.; Clausen, L. (1995), S. 463.

¹²³ Ausführungen zu Tauschhandlungen werden in den Kap. 3.2.2 und 3.2.3.2 gegeben. Der Begriff der „geteilten Einstellungen“ wird in Kap. 3.2.3.2 näher erläutert.

¹²⁴ Vgl. Pappi, F. U. (1987), S. 17; Esser, H. (2000b), S. 236 und Esser, H. (2000a), S. 299-303.

¹²⁵ Vgl. Burt, R. S. (1980), S. 83-89; Alba, R. D. (1982), S. 42; Mitchell, J. C. (1969), S. 12-29.

Inhalte von Beziehungen sind aufgrund der Tauschgegenstände sehr vielfältig. Tauschgegenstände sind Ressourcen. Ressourcen sind alles, was von einer Person zu einer anderen übertragen werden kann.¹²⁶ Die Nennung der einzelnen Ressourcen mit all ihren Nuancen und Facetten würde aufgrund der Vielfalt zu Verwirrungen führen. U. G. Foa (1971) hat deshalb die Ressourcen systematisiert und in sechs Kategorien eingeteilt:¹²⁷

- Liebe
- Status
- Informationen
- Geld
- Güter
- Dienstleistungen¹²⁸

Liebe wird definiert als ein Ausdruck von Zuneigung, Wärme, Respekt und Trost. Unter *Status* wird eine skalierte Stellung in der Sozialschichtung verstanden. Eine Person kann über ein hohes oder niedriges Ansehen in der Gesellschaft verfügen. *Informationen* beinhalten Ratschläge, Meinungen, Anweisungen, Aufklärungen, Hinweise. *Geld* definiert Foa als jegliche Art von Zahlungsmitteln. Güter sind Produkte, Rohstoffe und Objekte.¹²⁹ Die Arbeitskraft für eine Leistungserbringung, die anderen Personen und Organisationen dient, wird als *Dienstleistung* bezeichnet.¹³⁰

¹²⁶ Vgl. Foa, E. B.; Foa, U. G. (1976), S. 101.

¹²⁷ Vgl. Foa, U. G. (1971), S. 346 ff.

¹²⁸ Aber auch andere Wissenschaftler haben sich mit den Inhalten von Beziehungen und deren Klassifikation ausführlich beschäftigt wie Knoke, D.; Kuklinski, J. (1982), S. 15 f., Schenk, M. (1984), S. 40-78; Diewald, M. (1991), S. 70-77.

¹²⁹ Im Original wird von Materialien – anstelle von Rohstoffen – gesprochen. Materialien können Rohstoffe, Produkte und auch Objekte sein. Sollen diese Begriffe jedoch klar getrennt sein, so empfiehlt es sich, von Rohstoffen zu sprechen. Rohstoffe sind Elemente, die in der Natur vorkommen. Produkte entstehen aus dem Einsatz und der Verbindung von Rohstoffen und Verfahren. Objekte sind dann Gegenstände, die durch die Kategorien Produkte und Rohstoffe nicht erfasst werden.

¹³⁰ Die Einteilung der Ressourcen basiert auf der Betrachtung der Entwicklung eines Kleinkindes: Neugeborene erhalten zumeist eine undifferenzierte Zuwendung von *Liebe* und Fürsorge. Mit der Zeit lernen die Kleinkinder, sich selbst zu versorgen, gleichwohl sie weiterhin (so ist zu hoffen) Liebe von den Eltern bekommen. Die Kinder lernen dadurch, dass Liebe und Fürsorge oder *Dienste* von verschiedenen Akteuren ausgehen können. Weiterhin lernen die Kinder, flüchtige Dienstleistungen von dauerhaften *Gütern* zu unterscheiden und Liebe von Respekt oder *Statuszuweisung* zu differenzieren. Die Ressourcentypen Güter und Status werden aufgespaltet. Von den „Gütern“ wird das Gut „*Geld*“ separiert und von der Ressource „Status“ werden sachliche *Informationen* getrennt. Vgl. Foa, E. B.; Foa, U. G. (1974), S. 36-40.

Auf den ersten Blick ist nicht sofort ersichtlich, dass diese Ressourceneinteilung sich auf Alumni-Organisationen bzw. Alumni-Netzwerke übertragen lässt. Jedoch kann der Aufbau von Beziehungen zu Eltern und Umwelt als erstes Netzwerk bezeichnet werden, in das sich ein Mensch integriert.

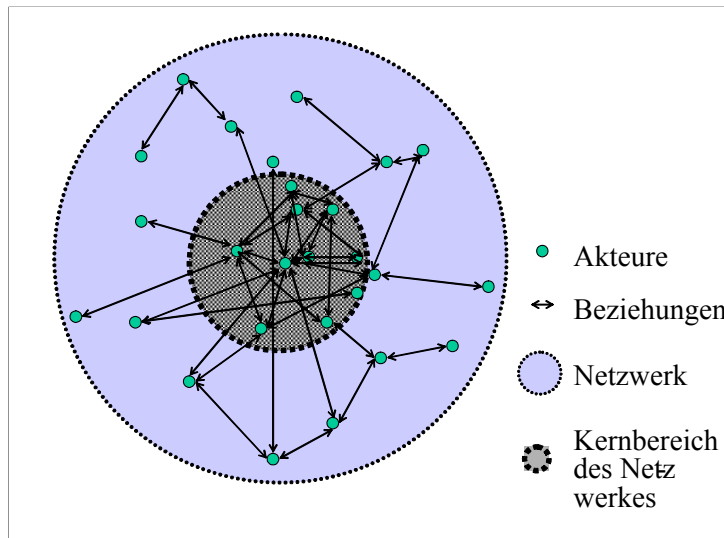
Die Typologisierung der Beziehungsinhalte von Foa ist heute noch anerkannt.¹³¹ Bei der Übertragung der Netzwerkelemente auf Alumni-Organisationen in Kap. 3.3 wird deshalb auch darauf zurückgegriffen.

Beschreibungsmerkmale der Form sind z. B. Richtung der Beziehung, Häufigkeit, Stärke (Intensität) und Dauer. So können Beziehungen gerichtet oder ungerichtet, stark oder schwach sein sowie einen langen (z. B. lebenslang) oder nur einen kurzen Zeitraum bestehen.¹³² Vielzahl und Art von Beziehungen, bestimmt durch Inhalt und Form, können somit Auskunft über die Stellung eines Akteurs im Netzwerk geben. Insofern gibt es Akteure, die im Kernbereich eines Netzwerkes zu finden sind und andere, die dem Randbereich zuzuordnen sind (siehe Abbildung 5).

¹³¹ Vgl. u. a. Kappelhoff, P. (1993), S. 34; Matiaske, W. (1999), S. 177; Esser, H. (2000a), S. 331 f.; Stangl, W. (2004), o. S.

Im Jahre 2006 wurden bei Google Scholar unter dem Stichwort „resource Foa 2006“ über 100 Texte aufgeführt, die Foa, U. G. und seine Beschreibung der Ressourcen verwenden. Insofern ist die Ressourceneinteilung von Foa, U. G. immer noch aktuell, auch wenn diese mittlerweile schon älteren Datums ist. Vgl. Google Germany GmbH (2006), o. S.

¹³² Vgl. Burt, R. S. (1980), S. 83-89; Alba, R. D. (1982), S. 42; Mitchell, J. C. (1969), S. 12-29; Runia, P. (2002), S. 31.

Abbildung 5: Stellung der Akteure im sozialen Netzwerk

Quelle: Eigene Darstellung

In der vorliegenden Arbeit ist eine kreisförmige Darstellung gewählt worden, in der im Kernbereich des Netzwerkes sich Akteure befinden, die eine Vielzahl von Beziehungen mit anderen Personen und Organisationen verzeichnen. Personen und Organisationen, die kaum Beziehungen zu anderen besitzen, sind stattdessen dem Randbereich zuzuordnen.¹³³ Da Akteure auch außerhalb des Netzwerkes Beziehungen pflegen, wurde das Netzwerk als „durchlässig“ skizziert.

Warum Akteure es als sinnvoll erachten, Netzwerke aufzubauen, beantworteten schon Autoren wie Adam Smith und Max Weber, obwohl sie den Begriff noch nicht kannten.¹³⁴ Aufbau und Existenz von Beziehungen zwischen Akteuren werden durch den Erhalt von Vorteilen begründet. Die an dem Prozess Beteiligten erhoffen sich einen Nutzen. Die Netzwerkzugehörigkeit soll dementsprechend Vorteile erbringen und der Gewinnung von Nutzen für das Individuum, die Organisation und Gesellschaft dienen. So werden beispielsweise ökonomische Netzwerke von Unternehmen zur Verbesserung der Wett-

¹³³ Siehe auch Kap. 6.2.

¹³⁴ Vgl. Smith, A. (1791a), S. 19 f.; Weber, M. (1922), S. 13.

bewerbsfähigkeit gegründet.¹³⁵ Durch Unternehmensvernetzungen können Kosten gespart und Innovationen¹³⁶ vorangebracht werden. Ein Zusammenschluss von Unternehmen, Kammern, Verbänden und Behörden zu einem regionalen Netzwerk kann die Leistungsfähigkeit der Region stärken. Branchen- und politische Netzwerke entstehen, wenn die Akteure hoffen, ihre Ziele in einer immer komplexeren Umwelt einfacher zu erreichen.¹³⁷

Anhand der Beispiele wurde der Erhalt von Vorteilen durch Netzwerke geschildert, der Nutzen – in diesem Falle für Organisationen und Gesellschaften – aufgezeigt. Wenn ein Netzwerk keinen Nutzen für die Beteiligten mehr erzeugt, bricht es auseinander.

¹³⁵ Vgl. Sydow, J. (2005), S. 2.

¹³⁶ In der Literatur wird diesbezüglich auch von Innovationsnetzwerken gesprochen. Vgl. u. a. Arndt, O. (2001).

¹³⁷ Als weiterführende Literatur zu regionalen, politischen und Branchennetzwerken können Sydow, J.; Möllering, G. (2004), vor allem Teil III; Krumbein, W. (1994); Dahme, H.-J.; Wohlfahrt, N. (2000) empfohlen werden.

3.2 Theoretische Fundierung der sozialen Netzwerke

3.2.1 Der Netzwerkansatz

Organisationen und Sozialstrukturen beschreibt der Netzwerkansatz.¹³⁸ Ziel ist es, individuelles Handeln und das von Organisationen zu erklären.¹³⁹ Aus diesen Erkenntnissen können Individuen und Organisationen Nutzen ziehen. Aus dem Gesagten und den Worten von Freeman wird ersichtlich, warum gerade dieser Ansatz für die Analyse von Alumni-Organisationen geeignet ist:

„... the social networks perspective explicitly focuses on the truly social part of behavior – on the patterns of social relations that link individual actors together into structures. Social network analysis is the study of how such structures emerge, evolve and exhibit consequences for behavior.“¹⁴⁰

Durch den Netzwerkansatz ist es gelungen, dass das theoretische Erkenntnisinteresse – an Strukturen und nicht nur an Individuen und deren Eigenschaften – in Analysemethoden umgesetzt werden kann.¹⁴¹ Der Ansatz beinhaltet somit theoretische Konzepte und netzwerkanalytische Verfahren.¹⁴² Eine umfassende Netzwerktheorie gibt es bis zum heutigen Zeitpunkt nicht.¹⁴³ Jedoch werden Netzwerke und deren Aufbau, Wirkungsweise und Ergebnisse aus vorhandenen theoretischen Ansätzen zum Verhalten von Individuen, Gruppen und Organisationen erläutert.¹⁴⁴ Häufig werden Tauschmodelle und Ansätze des sozialen Kapitals zur Erklärung und Begründung verwendet.¹⁴⁵

¹³⁸ Die Sozialstruktur beschreibt die Eigenschaften einer Gesellschaft bzw. Teile einer Gesellschaft und deren Wirkungszusammenhänge in einer Gesellschaft. Die Sozialstruktur zeigt Beziehungen zwischen Akteuren in begrenzten Bereichen und Umwelten auf, wozu Positionen und Rollen Einzelner in sozialen Netzwerken, wie Familien und Vereinigungen (Alumni-Organisationen), soziale Institutionen, Lebens- und Religionsgemeinschaften gehören. Angelehnt an Jansen, D. (2006), S. 13, Hasebrook, J. (2006), o. S.

¹³⁹ Vgl. Jansen, D. (2006), S. 13; Trappmann, M.; Hummell, H. J.; Sodeur, W. (2005), S. 13 f.; Kappelhoff, P. (2000), S. 25 f.

¹⁴⁰ Freeman, L. C. (1984), S. 343.

¹⁴¹ Vgl. Trappmann, M.; Hummell, H. J.; Sodeur, W. (2005), S. 14; Jansen, D. (2006), S. 11 f.; Kappelhoff, P. (2000), S. 39 f.

¹⁴² Vgl. Kappelhoff, P. (2000), S. 40; Wasserman, S.; Faust, K. (2007), S. 10.

¹⁴³ Vgl. Sydow, J. (2005), S. 125 f. und dort angegebene Literatur; Jansen, D. (2006), S. 16.

¹⁴⁴ Vgl. Sydow, J. (2005), S. 125; Jansen, D. (2006), S. 11-34; Wasserman, S.; Faust, K. (2007), S. 9-16; S. 21 f.

¹⁴⁵ Vgl. u. a. Kappelhoff, P. (2000), S. 26 f., S. 41 f.; Runia, P. (2002), S. 40; Flap, H. D. (1988), S. 134-138.

Die vorhandene Literatur zum Themenkomplex „Netzwerk, soziales Netzwerk, Netzwerkansatz“ ist sehr umfangreich. Ein theoretisch orientierter Überblick über Netzwerke findet sich bei Weyer (2000). Eine Bibliographie zum Thema „Soziale Netzwerke und Netzwerktheorien“ erstellte Schäßter (2001). Die Entwicklung des Netzwerkansatzes zeigt Kappelhoff (2000) auf. Einen Einblick in verschiedene Methoden und Modelle der Netzwerkanalyse geben Trappmann, Hummell und Sodeur (2005).

Da sowohl Strukturelemente als auch die Existenz von Alumni-Organisationen durch den Netzwerkansatz, und dazu gehört auch dessen Fundierung, erklärt und begründet werden können, werden Tauschmodelle und das Konzept des sozialen Kapitals dargestellt.

3.2.2 Soziale Austauschtheorien

Wenn Nutzen durch Netzwerke bzw. durch Beziehungen geschaffen werden kann, müssen diese Beziehungen näher betrachtet werden. Geprägt werden Beziehungen durch den Austausch von Ressourcen. Unter Zugrundelegung der Typologisierung von U. G. Foa¹⁴⁶ wird der Austausch als eine gegenseitige Darbietung von Gütern, Liebe, Status, Geld, Informationen und Dienstleistungen definiert. Werden die vorgetragenen Inhalte der Beziehungen mit dem Inhalt des eben Geschriebenen verknüpft, bedeutet dies, dass die Tauschmittel die Beziehungsinhalte sind. Getauscht werden beispielsweise die Ressource Anerkennung (Ressourcentyp Status) und die Ressource Banknoten (Ressourcentyp Geld).

Die Bedeutung des Tausches für Individuen wird nicht nur von Wirtschaftswissenschaftlern untersucht,¹⁴⁷ sondern auch Anthropologen arbeiteten ihn als Grundlage und Stabilisierungsfaktor sozialer Beziehungen schon frühzeitig heraus.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Siehe Kap. 3.1.

¹⁴⁷ Vgl. u. a. Smith, A. (1791a), insbesondere S. 19-25; Smith, A. (1791b), insbesondere S. 165-173; Ricardo, D. (1817), insbesondere S. 1-48; S. 146-185.

¹⁴⁸ Vgl. u. a. Mauss, M. (1968), S. 39; Malinowski, B. (1949a), S. 37-40; Malinowski, B. (1949b), S. 88-109; Thurnwald, R. (1957), S. 83-103; Malinowski, B. (1922), insbesondere S. 81-104, S. 509-518.

Die Originalausgabe von Mauss erschien 1926 in französischer Sprache: *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Der Aufsatz von Thurnwald „Gegenseitigkeit im Aufbau und Funktionieren der Gesellungen und deren Institutionen“ erschien zuerst 1936 im Sammelwerk „Reine und angewandte Soziologie“, Hans Burske Verlag, Leipzig.

In der Literatur wird oftmals eine Unterscheidung zwischen ökonomischem und sozialem Tausch vorgenommen, um dadurch ein besseres Verständnis des Tauschwesens zu erreichen. Deshalb soll auch hier eine Skizzierung der Verschiedenheit beider Arten erfolgen.¹⁴⁹ Ökonomischer Tausch findet in der Regel auf Märkten statt, sozialer in zwischenmenschlichen Beziehungen. Einem sozialen Tausch liegen unspezifische Verpflichtungen zugrunde. Form, Umfang und Zeitpunkt der Entgeltung bleiben offen. Der ökonomische Tausch beruht auf einer vertraglich vereinbarten Verpflichtung, die Form, Umfang und Zeitpunkt der Entgeltung festlegt. Das Fehlen von Preisen beim sozialen Tausch bedingt, dass dem Vertrauen beim sozialen Tausch eine größere Bedeutung zukommt als beim ökonomischen.¹⁵⁰

In den sozialen Austauschtheorien von Homans (1961), Blau (1964) sowie Thibaut und Kelley (1959) werden Beziehungen als Austauschbeziehungen interpretiert.¹⁵¹ Somit sind Beziehungen nicht nur zentraler Bestandteil des Netzwerkansatzes, sondern auch der soziologischen Tauschtheorien.¹⁵² Einen Einblick in einzelne Tauschtheorien geben Esser (2000a) und Kappelhoff (1993).¹⁵³

Im Folgenden werden Gemeinsamkeiten der Theorien dargestellt und Entwicklungsstränge aufgezeigt.¹⁵⁴ Gegenstand für die grundlegende Annahme der meisten Tauschmodelle ist ein Individuum, welches rational denkt und handelt.¹⁵⁵ Sofern Menschen aufeinander treffen, können sich Beziehungen in Form von Austauschprozessen anbahnen. Handlungen eines Individuums können somit für das Leben eines anderen Konsequenzen haben. In der Literatur wird diese Konsequenz häufig auch als Nettobelohnung bezeichnet. Sie ergibt sich aus der Differenz von Bruttobelohnung und Kosten. Da der Begriff „Belohnung“ sehr umstritten ist und nur den Erhalt eines Vorteiles ausdrückt, wird hier auf den Begriff der

¹⁴⁹ Dabei wird sich nur auf – für diese Arbeit – wesentliche Sachverhalte beschränkt. Die Grundlagen des Tauschwesens erläutert u. a. Esser, H. (2000a), S. 305-383.

¹⁵⁰ Vgl. Marbach, J. H. (1994), S. 165 f.

¹⁵¹ Vgl. Homans, G. C. (1961), S. 2, S. 13, S. 30; Blau, P. M. (1964), S. 4, S. 88-114; Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. (1959), S. 10-30.

Die Gedanken, die von Homans, Blau, Thibaut und Kelley herausgearbeitet wurden, sind heute noch aktuell und werden auch noch von Wissenschaftlern verwendet. Vgl. u. a. Kappelhoff, P. (1993), S. 12-25 und Matiaske, W. (1999), S. 162.

¹⁵² Vgl. Kappelhoff, P. (2000), S. 41-45.

¹⁵³ Esser, H. (2000a) schreibt über das Wesen des Tausches. Kappelhoff, P. (1993) vergleicht ökonomischen und sozialen Tausch und zeigt die Unterschiede auf.

¹⁵⁴ Auf die Unterschiede der Theorien wird nicht eingegangen, da sie für diese Arbeit nicht relevant sind.

¹⁵⁵ Vgl. Gergen, K. J.; Greenberg, M. S.; Willis, R. H. (1980), S. vii; Kappelhoff, P. (1993), S. 33.

Konsequenz als Ergebnis zurückgegriffen.¹⁵⁶ Somit kann das Ergebnis eine negative oder positive Konsequenz sein bzw. einen Vor- oder Nachteil erbringen.

Konsequenzen können materieller oder immaterieller Art sein. Für das Individuum vorteilhafte Konsequenzen werden als Nutzen, ungünstige als Kosten bezeichnet. Das rational denkende und handelnde Individuum ist somit bestrebt, mehr Nutzen als Kosten aus einer sozialen Beziehung zu erhalten. Es versucht, seinen Nutzen zu maximieren bzw. die Kosten zu verringern.¹⁵⁷ Abgeleitet wird daraus, dass ein Akteur nur Beziehungen aufrecht erhält und Beziehungen zu Akteuren eingeht, wenn der Nutzen, welcher aus dieser Beziehung entsteht, die Kosten übertrifft.

Auf den Bereich der Wirtschaft übertragen, ist das Resultat einer Beziehung der Gewinn (positive Konsequenz) oder der Verlust (negative Konsequenz). Vertreter der sozialen Austauschtheorien behaupten, nicht nur im Wirtschaftsleben, sondern auch in nicht wirtschaftlichen Bereichen werde eine Verrechnung von Nutzen/Kosten bzw. Vor- und Nachteilen vorgenommen.¹⁵⁸ Bestehen mehrere Alternativen, wird der Akteur diejenige auswählen, von der er annimmt, dass sie ihm den maximalen Nutzen bringt. E. B. Foa und U. G. Foa (1980) teilen positive Konsequenzen in sechs Klassen ein:¹⁵⁹

- Entstehung oder Wachstum von Liebe (Zuneigung, Wärme, Beistand)
- Erhöhung des Status (Prestige, Selbstwert, Achtung)
- Austausch von nützlichen Informationen (Rat, Meinung, Anweisung, Aufklärung)
- Transaktionen von finanziellen Mitteln
- Tausch von Gütern (Produkte, Objekte und Materialien)
- Erhalt von Dienstleistungen

Positive Konsequenzen sind also der Erhalt der angestrebten Ressourcen.¹⁶⁰ Negative entstehen, wenn der Nutzen nicht erreicht wird oder aber die Kosten, diesen zu erhalten, den Nutzen übersteigen. Kostenfaktoren sind beispielsweise Zeit, Geld und Frustration.

¹⁵⁶ Vgl. Rippe, W. (1981), S. 30; Bierhoff, H.-W. (2006), S. 445.

¹⁵⁷ Vgl. Bierhoff, H.-W. (2006), S. 445; Gergen, K. J.; Greenberg, M. S., Willis, R. H. (1980), S. viii; Rippe, W. (1981), S. 30 f.

¹⁵⁸ Vgl. Homans, G. C. (1961), S. 13 f.; Blau, P. M. (1964), S. 4; S. 88 ff.; Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. (1959), S. 10-30.

¹⁵⁹ Vgl. Foa, E. B.; Foa, U. G. (1980), S. 79.

¹⁶⁰ Deshalb ist die Typologisierung der Ressourcen identisch mit der Klassifizierung der positiven Konsequenzen.

An den Austauschtheorien wird der Mangel an Objektivierung kritisiert. Wie sollen der Nutzen und die Kosten gemessen werden? Im Wirtschaftsleben ist das einfacher. Ein Preis wird aufgrund von Angebot und Nachfrage, welche aus Wertvorstellungen entstehen, gefunden.¹⁶¹ Wie sieht das aber mit persönlichen Beziehungen aus? Wie kann das gemessen werden, was beispielsweise ein Kind seiner Mutter oder ein Alumni einem Studenten gibt? Durch Berücksichtigung von Ressourcen wie Liebe oder Informationen, die anderen Personen und Organisationen ohne Gegenleistung gegeben werden können, wird der Tausch unterlaufen. Die Annahmen von Tauschtheorien sind deswegen zu überdenken. Eine Forderung, die sich daraus ergibt ist, dass die Regeln des Tausches in Verbindung mit den jeweiligen Ressourcen untersucht werden müssen.¹⁶²

Weitere Fragen, die sich stellen: Handeln Menschen – dabei ist es egal, ob es sich um ein Individuum oder eine Gruppe handelt – nur aus Eigeninteresse und Nutzenmaximierung oder nehmen sie auch bewusst Nachteile in Kauf?¹⁶³ Ist der Mensch immer ein rational denkendes und handelndes Wesen? Sind bestimmte Annahmen, z. B. die der Rationalität, von Tauschmodellen somit haltbar?¹⁶⁴ Wie können Handlungen, die für den Einzelnen nicht vorteilhaft, aber für die Gemeinschaft nützlich und sogar notwendig sind, erklärt werden? Eine weitere Frage, die die Wissenschaft beschäftigt, ist: Welche Bedingungen ergeben einen gerechten Tausch?

Um die Fragen und Problemstellungen zu beantworten, wurden die Tauschtheorien weiterentwickelt. Die interdependence theory (Theorie der gegenseitigen Abhängigkeiten)¹⁶⁵, die equity theory (Gerechtigkeitstheorie)¹⁶⁶, die games theory (Spieltheorie)¹⁶⁷

¹⁶¹ Grundlage dafür ist der subjektive Tauschwert, der nach Auffassung der Neoklassiker von der subjektiven Verwertung durch die Nachfrage bestimmt wird (Gleichgewichtstheorie). Diese Theorie versucht, einen Ausgleich zwischen der objektivistischen und subjektivistischen Werttheorie herzustellen und wird oftmals auch als moderne Werttheorie bezeichnet. Der Tauschwert des Gutes ergibt sich somit aus dem Angebot und der Nachfrage. Vgl. Erdmann, J. (2006), o. S.

¹⁶² Vgl. Foa, U. G. (1971), S. 345 f.

¹⁶³ Ockenfels zeigt beispielsweise auf, dass individuelles Handeln nicht nur von Eigennutz, sondern auch durch Altruismus geprägt ist. Vgl. Ockenfels, A. (1999), S. 188 und dort angegebene Literatur.

¹⁶⁴ Nach Esser handelt der Mensch rational. Vgl. Esser, H. (1999), S. 296 ff. Auch Kappelhoff sieht den Menschen als ein rational handelndes Individuum. Vgl. Kappelhoff, P. (1993), S. 32 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Kelley, H. H.; Thibaut, J. W. (1978), S. 14-328.

¹⁶⁶ Vgl. u. a. Adams, J. S. (1965), S. 267-297.

¹⁶⁷ Die Spieltheorie ist maßgeblich von Neumann, v. J.; Morgenstern, O. (1944); Nash, J. F. (1950); Harsanyi, J. C. (1974a); Harsanyi, J. C. (1974b); Selten, R. (1974); Harsanyi, J. C.; Selten, R. (1992) begründet und beeinflusst worden. Vgl. Schlee, W. (2004), S. 1.

und das Konzept des sozialen Kapitals¹⁶⁸ sind die bekanntesten Beispiele dafür. Bei Alumni-Organisationen spielen jedoch die Aussagen der „Theorie der gegenseitigen Abhängigkeiten“, der „Gerechtigkeitstheorie“ und der „Spieltheorie“ eine geringere Rolle als bei anderen Organisationen, da der Beitritt zu einer solchen Organisation zumeist freiwillig – ohne Zwänge –¹⁶⁹ erfolgt und ohne Probleme ein Austritt vollzogen werden kann. Es besteht keine gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Mitgliedern und der Ehemaligen-Vereinigung wie beispielsweise bei Unternehmen und deren Mitarbeiter. Sollte sich ein Mitglied einer Alumni-Organisation ungerecht behandelt fühlen, kann es austreten. In der Praxis ist jedoch dieser Tatbestand nach Wissen der Autorin noch nie vorgekommen.

Ergebnisse der Prozesse, die in Ehemaligen-Vereinigungen stattfinden, und die Begründung der Existenz von Alumni-Organisationen können mit Hilfe des Konzeptes des sozialen Kapitals dargestellt werden. Dieses Konzept ist von allen genannten Theorien am geeignetsten, denn durch das Konzept des sozialen Kapitals erhoffen sich Wissenschaftler, sowohl die Resultate der Netzwerkbildung zu erklären als auch eine Fundierung der sozialen Netzwerke zu erreichen.¹⁷⁰ Wenn Ehemaligen-Vereinigungen soziale Netzwerke – wie Aussagen zu der Vergangenheit und Gegenwart von Alumni-Organisationen vermuten lassen – sind,¹⁷¹ hilft damit das Konzept des sozialen Kapitals, die Fragestellungen dieser Arbeit zu beantworten und wird deshalb im nächsten Kapitel vorgestellt.

¹⁶⁸ Siehe nächstes Kapitel.

¹⁶⁹ Ein Zwang wäre z. B., Geld verdienen zu müssen, um seinen Lebensunterhalt zu sichern.

¹⁷⁰ Vgl. Runia, P. (2002), S. 40; Flap, H. D. (1988), S. 134-138.

¹⁷¹ Siehe Kap. 2.2.

3.2.3 Konzept des sozialen Kapitals

3.2.3.1 Begriffserläuterung: Soziales Kapital

Elemente von sozialen Netzwerken sind Akteure und Beziehungen. Durch den Zugriff auf Beziehungen und die durch sie entstehenden und geförderten Tauschhandlungen¹⁷², entspringt ein Nutzen. Soziale Netzwerke entstehen somit erst durch die Verbundenheit der Tauschbeziehungen.¹⁷³ Wie kann aber das, was nur durch Beziehungen entsteht, bezeichnet werden? Hierfür wurde der Begriff des sozialen Kapitals geprägt.¹⁷⁴

„Soziales Kapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens gegeben sind; oder, anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen.“¹⁷⁵

Anhand der Definition von Bourdieu ist zu erkennen, dass bei ihm der Netzwerkgedanke eine Rolle spielt, obwohl er den -ansatz nicht berücksichtigt.

Der Begriff des „sozialen Kapitals“ ist nicht nur von Bourdieu entwickelt worden, sondern auch von Wissenschaftlern aus dem angelsächsischen Raum, welche u. a. auf den Netzwerkansatz aufbauten.¹⁷⁶ Coleman versuchte als Erster, das „soziale Kapital“ in einen theoretischen Rahmen einzubetten.¹⁷⁷ Er stützte sich dabei auf die Austauschtheorien von Homans und Blau.¹⁷⁸ Coleman versteht unter sozialem Kapital sozialstrukturelle Ressourcen¹⁷⁹, die für das Individuum Kapitalvermögen darstellen.¹⁸⁰ Aber auch andere

¹⁷² Weitere Begriffe für „Tauschhandlungen“ sind Tauschgeschäfte und Tauschakte.

¹⁷³ Vgl. Kappelhoff, P. (1993), S. 84.

¹⁷⁴ Vgl. Bourdieu, P. (1983), S. 185.

¹⁷⁵ Bourdieu, P. (1983), S. 190 f.; kursives Schriftbild im Original.

¹⁷⁶ Vgl. Runia, P. (2002), S. 40.

Ein Überblick über die verschiedensten Definitionen und Konzepte des „Sozialen Kapitals“ findet sich bei: Haug, S. (1997).

¹⁷⁷ Vgl. Haug, S. (1997), S. 9; Coleman, J. S. (1994), S. 302.

¹⁷⁸ Vgl. Coleman, J. S. (1988), S. S97 f.; Coleman, J. S. (1994), S. 37-40.

¹⁷⁹ Ressourcen sind bei Coleman private Güter und die Möglichkeit zu deren Übertragung auf andere Akteure, die Kontrolle über Ereignisse, die für andere Akteure Konsequenzen nach sich ziehen können und die Aufgabe des Rechts auf Kontrolle über eigene Handlungen. Vgl. Coleman, J. S. (1994), S. 33 f.

¹⁸⁰ Vgl. Coleman, J. S. (1994), S. 302.

Wissenschaftler wie Putnam, Flap, Burt stellen ihr Konzept des sozialen Kapitals bzw. weitere Aspekte des sozialen Kapitals in ihren Arbeiten vor.¹⁸¹

Bei der Suche nach Gemeinsamkeiten bei den am häufigsten in der Literatur verwendeten Begriffsbestimmungen lässt sich soziales Kapital als eine individuelle, aber nicht unabhängig von anderen Personen verfügbare und wertvolle Ressource beschreiben.¹⁸² Demnach kann soziales Kapital nicht ohne die Beziehung eines Akteurs zumindest einem weiteren entstehen. Es verfällt, wenn die Beziehung zwischen den Akteuren abbricht. Soziales Kapital wird nicht in Unabhängigkeit, Einsamkeit und Freiheit erzeugt und angesammelt, sondern ist an einen bestimmten sozialen Kontext gebunden.¹⁸³ Damit ist es einerseits die Ressource, die ein Akteur besitzt und andererseits das, was das Netzwerk als Ganzes allen beteiligten Akteuren bietet.¹⁸⁴ Diese „Zwitterstellung“¹⁸⁵ des sozialen Kapitals, zum einen zwischen den Akteuren und dem Netzwerk und zum anderen der Sozialstruktur, gestattet es, Forschungsfragen auf verschiedenen Analyseebenen zu stellen.

Untersucht werden kann, welchen Nutzen einzelne Akteure aus dem Netzwerk beziehen und ob einzelne Gruppen in Netzwerken über mehr oder weniger soziales Kapital verfügen.¹⁸⁶ Diese Möglichkeit der Analyse von Untersuchungsgegenständen drängt sich bei Alumni-Vereinigungen geradezu auf, denn dort sind Nutzenerwägungen, die durch den Zugriff auf Ressourcen realisiert werden können, ein wichtiger Grund für die Existenz dieser Organisationen.¹⁸⁷

¹⁸¹ Auf die einzelnen Konzepte soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Einen ersten Überblick über die genannten, aber auch weitere Wissenschaftler und deren Konzepte bietet Haug, S. (1997).

¹⁸² Vgl. Bourdieu, P. (1983), S. 190-195; Coleman, J. S. (1994), S. 302; S. 34; Flap, H. D. (1988), S. 136; Burt, R. S. (1992) S. 9.

¹⁸³ Auf den sozialen Kontext, d. h., Voraussetzungen, die vorhanden sein müssen, damit soziales Kapital entsteht, wird im Folgenden eingegangen.

¹⁸⁴ Vgl. Esser, H. (2000b), S. 239 f.

¹⁸⁵ Vgl. Jansen, D. (2006), S. 13.

¹⁸⁶ Angelehnt an Jansen, D. (2006), S. 27 f.

¹⁸⁷ Siehe auch Kap. 3.3.

3.2.3.2 *Bedingungen für die Entstehung und Existenz von sozialem Kapital*

Damit soziales Kapital entstehen und existieren kann, müssen zunächst bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Die Umsetzung von reziproken Tauschakten ist für die Bildung und Existenz von sozialem Kapital notwendig; denn nur, wenn Tauschbeziehungen durch Verbundenheit gekennzeichnet sind, kann ein soziales Netzwerk aufgebaut werden.¹⁸⁸ Ein Tauschgeschäft setzt jedoch Vertrauen in den Tauschpartner voraus. Besteht dieses Vertrauen, können eine Beziehung aufgebaut und Tauschakte vollzogen werden.¹⁸⁹

Das Herstellen von Vertrauen in einen angehenden Tauschpartner wird erleichtert, wenn für die beteiligten Akteure eine Übereinstimmung von Werten und Normen vorliegt. Normen sind Soll-Vorstellungen und Handlungsempfehlungen, welche sich in längeren Zeitabschnitten entwickelt haben und für einen größeren Personenkreis gelten. Als Beispiele wären die Menschenrechte oder die Zehn Gebote zu nennen. Bei Normen liegt keine Kennzeichnung einmaliger Situationen vor.¹⁹⁰ Der Unterschied zwischen Normen und Werten liegt in der Anzahl der Personen, die den Wert bzw. die Norm annehmen. Eine Norm wird von einer Gruppe oder einer Gesellschaft gesetzt. Ein Einzelner kann keine Norm festlegen, aber einen Wert für sich bestimmen.¹⁹¹ Werte und Normen widerspiegeln sich in den geteilten Einstellungen der Akteure.¹⁹²

Werte und Normen beinhalten die Übernahme von Rechten und Pflichten.¹⁹³ Coleman bezeichnet im Kontext des sozialen Kapitals Rechte als Erwartungen und Pflichten als Verpflichtungen. Auf den reziproken Tauschakt bezogen heißt das, dass Ressourcen zwar nicht sofort und nicht unbedingt von Akteur zu Akteur direkt geleistet werden müssen bzw. erwartet werden, aber trotzdem eine Gegenleistung erbracht werden muss. Wird dieser Verpflichtung nicht nachgekommen, ist kein reziproker Tausch zustande gekommen. Das Vertrauensverhältnis ist beschädigt oder der Vertrauensvorschuss, der zu Beginn geleistet

¹⁸⁸ Vgl. Kappelhoff, P. (1993), S. 84.

¹⁸⁹ Vgl. Kappelhoff, P. (1993), S. 65.

¹⁹⁰ Vgl. König, E. (2001), S. 255 f., Gudjons, H. (2001), S. 191 f.

¹⁹¹ Vgl. Lautmann, R. (1971), S. 70 und dort angegebene Literatur.

¹⁹² Vgl. Pappi, F. U. (1987), S. 17; Esser, H. (2000b), S. 236 und Esser, H. (2000a), S. 299-303.

¹⁹³ Vgl. Coleman, J. S. (1988), S. S102.

Bei Putnam sind diese Rechte und Pflichten unter dem Begriff „allgemeine Reziprozität“ zu finden. Die „spezifische Reziprozität“ beinhaltet den Tauschakt von Einheiten mit äquivalentem Wert. Vgl. Putnam, R. D. (1993), S. 172 und dort angegebene Autoren.

wurde, ist sogar verbraucht. Werte und Normen wurden nicht eingehalten, Rechte in Anspruch genommen, aber die Pflichten von einem Partner nicht erfüllt. Ein Missbrauch liegt damit vor. Um solch ein Fehlverhalten aufzudecken, muss ein Kontrollmechanismus existieren. Ein in der Praxis verwendeter Mechanismus ist die Abgabe einer Bewertung nach einem Tauschgeschäft. Interessierte können sich somit vorher über den Akteur informieren.¹⁹⁴ Sollte ein Missbrauch vorliegen, müssen Sanktionen folgen. Eine Bestrafung wäre z. B., den Akteur aus dem Netzwerk auszuschließen. Da ein Missbrauch von Leistungen nicht Ziel eines Netzwerkes ist und soziales Kapital so nicht entsteht, herrscht bei den meisten Akteuren ein Interesse an langfristigen Beziehungen und häufigen Tauschakten vor.

Für Beziehungen, die über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden sollen, muss entsprechende Arbeit geleistet werden. Das bedeutet, sich Zeit für den anderen zu nehmen, bei Bedarf zu helfen und eine „win win“-Situation für alle beteiligten Akteure herbeizuführen. Durch die Beziehungsarbeit entstehen Kosten, die von den Akteuren zu tragen sind. Nehmen die Beteiligten Mühe und Kosten auf sich, entstehen langfristige Beziehungen und soziales Kapital wird produziert.¹⁹⁵ Wenn soziales Kapital ein Ergebnis aus den Beziehungen (Ressourcentausch) von Akteuren sein soll, muss es nachzuweisen sein. Wie soziales Kapital gemessen wird, wird jetzt erläutert.

3.2.3.3 *Messung von sozialem Kapital*

Die bisherigen Messungen von sozialem Kapital beziehen sich auf spezielle Lebensbereiche¹⁹⁶ und auf sehr spezifische Bevölkerungsgruppen.¹⁹⁷ Soziales Kapital kann in den Bereichen *Zugang*, d. h., die Möglichkeit auf Ressourcen zurückgreifen zu können, und *Gebrauch*, d. h., die Ressourcen zu nutzen, gemessen werden.¹⁹⁸ Die Gesamtheit aller

¹⁹⁴ Vgl. eBay International AG (2007), o. S.

¹⁹⁵ Vgl. Coleman, J. S. (1988), S. S102-S105; Coleman, J. S. (1994), S. 306-311, S. 318-321; Putnam, R. D. (1993), S. 167-172; Esser, H. (2000b), S. 240, S. 246, S. 250-253, S. 256-258.

¹⁹⁶ Z. B. werden soziale Unterstützungsleistungen wie „Geld borgen“ oder „beim Umzug helfen“ untersucht.

¹⁹⁷ Vgl. Erickson, B. H. (2004), S. 28 ff.; Dijkstra, A. B.; Veenstra, R.; Peschar, J. (2004), S. 119 ff.; Van der Gaag, M. P. J.; Snijders, T. A. B. (2004), S. 200.

¹⁹⁸ Vgl. van der Gaag, M. P. J.; Snijders, T. A. B. (2004), S. 202.

Ressourcen kann nicht abgefragt werden, da es zu viele Typen von Netzwerken gibt, diese zu unterschiedlich und dadurch auch die Beziehungsinhalte zu vielfältig sind.¹⁹⁹

Wird soziales Kapital gemessen, werden dabei Form und Inhalt der Beziehungen, oftmals auf dyadischer Ebene, untersucht.²⁰⁰ Manche Autoren haben auf der Grundlage der Inhalte von Beziehungen Klassen gebildet. Lin beispielsweise unterscheidet: *Zugang* zu und *Gebrauch* von Rat, Liebe, Aufmerksamkeit, Wissen, Erfahrungen und Status. Diese Klassifizierung erinnert an die Beziehungsinhalte von E. B. Foa und U. G. Foa.²⁰¹ Van der Gaag und Snijders unterteilen soziales Kapital in Prestige und an Bildung gebundenes soziales Kapital, politische und finanzielle Fähigkeiten, persönliche Fähigkeiten und Erhalt von persönlicher Unterstützung.²⁰²

Als „Messinstrumente“ für die Struktur von Netzwerken, deren Form und Inhalt von Beziehungen werden u. a. der Namensgenerator von Fischer²⁰³, der Positionen-Generator von Lin²⁰⁴ und der Ressource-Generator von Snijders²⁰⁵ verwendet. Bei Fischer kann der Befragte zu einer Frage wie: „Wessen Ratschlag holen Sie sich bei für Sie wichtigen Entscheidungen ein?“ beliebig viele Akteure benennen. Anhand der Angaben werden die Beziehungen zwischen den Akteuren ausgewertet. Lin untersucht soziale Netzwerke, indem er den Befragten eine Liste von Berufsgruppen, Organisationstypen oder gesellschaftlichen Sektoren reicht und die Befragten angeben müssen, ob sie aus der Liste jemanden persönlich kennen. Durch dieses Verfahren soll die strukturelle Erreichbarkeit von Netzwerkbereichen und -positionen ermittelt werden. Während bei Fischer nach dem Namen, bei Lin nach der Position der Akteure gefragt wird und daraufhin Rückschlüsse zur Struktur des Netzwerkes getätigt werden, stehen bei van der Gaag und Snijders die Ressourcen, die getauscht werden, im Vordergrund.

¹⁹⁹ Siehe Kap. 3.1.

²⁰⁰ Vgl. u. a. Dijkstra, A. B.; Veenstra, R.; Peschar, J. (2004), S. 119-124.

²⁰¹ Siehe Kap. 3.1.

²⁰² Van der Gaag, M. P. J.; Snijders, T. A. B. (2005), S. 1.

²⁰³ Vgl. Jackson, R. M.; Fischer, C. S.; McCallister J. L. (1997), S. 45 f.; Fischer, C. S.; Gerson, K.; Stueve, C. A. (1977), S. 158-160; Fischer, C. S. (1982), S. 35-42, S. 284-294, S. 330-334.

²⁰⁴ Vgl. Lin, N.; Dumin, M. (1986), S. 369-385; Lin, N. (2003), S. 87-92.

²⁰⁵ Vgl. Snijders, T. A. B. (1999), S. 30-40; Van der Gaag, M. P. J.; Snijders, T. A. B. (2005), S. 4.

In der empirischen Studie im II. Teil dieser Arbeit wird versucht, eine Alumni-Organisation als Netzwerk zu identifizieren, d. h. deren Akteure und Beziehungen zu erfassen und soziales Kapital nachzuweisen. Auf die eben erläuterten Verfahren wird dabei zurückgegriffen.

3.2.3.4 Weitere Kapitalarten und Kapitalumwandlungen

Soziales Kapital ist nur ein Ergebnis, welches Netzwerke hervorbringt. Es gibt auch noch andere Vorteile, die durch den Gebrauch von Netzwerken entstehen. Diese werden herausgefunden, wenn untersucht wird, was Kapital allgemein bedeutet. Nach Bourdieu ist Kapital akkumulierte Arbeit, entweder in Form von Material oder in verinnerlichter Form. Das so definierte Kapital kann in drei Arten differenziert werden: Neben dem beschriebenen sozialen Kapital gibt es auch ökonomisches und kulturelles.²⁰⁶ Da die Kapitalarten im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet werden,²⁰⁷ erfolgen in diesem Abschnitt Begriffserläuterungen und eine knappe Darstellung der Zusammenhänge, die zwischen den einzelnen Arten bestehen.

Ökonomisches Kapital lässt sich in physisches und finanzielles Kapital unterteilen.²⁰⁸ *Physisches Kapital* sind Güter, die für andere Akteure von Interesse sind. Das können beispielsweise Grundstücke, Gebäude sowie Maschinen sein. *Finanzielles Kapital* sind alle Münzen, Noten und sonstige verbrieftete Titel mit einlösbaren Ansprüchen auf Geldzahlungen. Ökonomisches Kapital kann autonom von einem Akteur gekauft oder verkauft werden und ist unmittelbar und direkt in Geld konvertierbar. Es eignet sich vor allem zur Institutionalisierung von Eigentumsrechten.

Bourdieu's Begriff „kulturelles Kapital“ wird in der Literatur auch als Bildungskapital bezeichnet.²⁰⁹ Der Begriff des Humankapitals ist im Konzept des „kulturellen Kapitals“

²⁰⁶ Vgl. Bourdieu, P. (1983), S. 183-198.

²⁰⁷ Siehe z. B. Kap. 4.2.

²⁰⁸ Vgl. Esser, H. (2000b), S. 213.

²⁰⁹ Vgl. Kraemer, K. (1995), S. 325 f.

enthalten. Nach Bourdieu kann kulturelles Kapital in

- inkorporiertem Zustand
- objektiviertem Zustand
- institutionalisiertem Zustand

aufzutreten.

Kulturelles Kapital als *inkorporiertes Kapital* ist ein Besitztum, welches nicht kurzfristig verschenkt, vererbt, gekauft oder getauscht werden kann. Inkorporiertes Kapital ist körpergebunden und bedarf einer Verinnerlichung. Das Aneignen von Kultur, d. h. von Bildung, erfordert Zeit. „Wer am Erwerb von Bildung arbeitet, arbeitet an sich selbst, er ‚bildet sich‘.“²¹⁰ Inkorporiertes Kapital ist fester Bestandteil einer Person. Als *objektiviertes Kulturkapital* bezeichnet Bourdieu materiell und symbolisch aktive Kulturgüter (Schriften, Gemälde, Instrumente etc.). *Institutionalisiertes Kulturkapital* sind schulische und akademische Titel. Durch die Vergabe von Titeln kann die betreffende Person Anerkennung gewinnen.²¹¹

Bestimmte Güter können sofort und ohne weitere Anschaffungskosten gekauft werden, andere Güter können nur aufgrund von sozialem Kapital erworben werden. Soziales und kulturelles Kapital können auch mit Hilfe von ökonomischem Kapital durch mehr oder weniger Transformationsarbeit errungen werden. Bourdieu geht davon aus, dass das ökonomische Kapital einerseits allen anderen Kapitalarten zugrunde liegt, andererseits aber die transformierten Erscheinungsformen nicht vollständig darauf zu reduzieren sind. Um ökonomisches Kapital in soziales umwandeln zu können, müssen Zeit, Aufmerksamkeit, Mühe und Sorgfalt aufgewandt werden. Die vorerst rein ökonomische Austauschbeziehung wird durch eine emotionale Komponente angereichert.²¹² Der Erfolg der Umwandlung von ökonomischem in soziales Kapital und vice versa ist nicht sichergestellt, denn die im vorigen Kapitel genannten Voraussetzungen wie gegenseitiges Vertrauen, die Einhaltung von Rechten und Pflichten müssen gegeben sein.²¹³

²¹⁰ Bourdieu, P. (1983), S. 186. Der Begriff „Bildung“ wird in Kap. 5.1.1 ausführlich erläutert.

²¹¹ Vgl. Bourdieu, P. (1983), S. 185-190.

²¹² Vgl. Bourdieu, P. (1983), S. 195 ff.

²¹³ Angelehnt an Bourdieu, P. (1983), S. 197.

Auch die Transferierung von ökonomischem in kulturelles Kapital setzt die Einbringung von Arbeit, d. h. Arbeitszeit, voraus. Kulturelles Kapital wird zuerst in der Familie weitergegeben, später dann in Schule und Ausbildung sowie im Studium in Form von Titeln erworben. Das in der Familie vorhandene ökonomische Kapital spielt dabei eine bedeutende Rolle, denn durch das Kapital der Familie wird auch bestimmt, in welcher Zeit der Eintritt in das Arbeitsleben vollzogen werden muss. Ebenso entstehen wie bei der Umwandlung von ökonomischem in soziales Kapital und vice versa Umwandlungsrisiken. Schulische und akademische Titel sind nicht übertragbar und auch kein Garant für den Erhalt von ökonomischen Vorteilen.²¹⁴

Nachdem die Kapitalarten erläutert und deren Zusammenhang skizziert wurde, kann zusammenfassend konzipiert werden: Das Ergebnis von sozialen Netzwerken, der Nutzen, kann auch als Erhalt und Gebrauch von sozialem, ökonomischem und kulturellem Kapital beschrieben werden.

3.2.3.5 Zusammenfassung und Verknüpfung der theoretischen Ansätze

Der Netzwerkansatz, soziale Tauschmodelle und das Konzept des sozialen Kapitals wurden in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellt, weil in dieser Arbeit untersucht wird, ob das Modell „Netzwerk“ auf Alumni-Organisationen übertragen werden kann und damit zur Erklärung von Ehemaligen-Organisationen geeignet ist.

Diese Ausführungen zeigen die Verknüpfungspunkte der verschiedenen Ansätze. Das Wesentliche wird noch einmal hervorgehoben, um dadurch die Übertragung der gemachten Ausführungen auf den Untersuchungsgegenstand im Kapitel 3.3 zu erleichtern. Der gedankliche Zusammenhang der drei theoretischen Konzepte wird anhand des Ausgangspunktes „Netzwerk“ dargestellt.

Wenn Netzwerke in der Natur nicht vorliegen, sich aber Individuen aus dem Aufbau von (sozialen) Netzwerken Vorteile erhoffen, werden diese errichtet.²¹⁵ Elemente von sozialen Netzwerken sind Beziehungen und Akteure. Die Akteure sind Individuen, Gruppen von

²¹⁴ Vgl. Bourdieu, P. (1983), S. 196 ff.

²¹⁵ Siehe Kap. 3.1.

Individuen und Organisationen. Um Beziehungen aufzubauen, wird ein Austausch vorausgesetzt.²¹⁶ Ein Tauschgeschäft findet jedoch nur statt, wenn Vertrauen vorhanden ist.²¹⁷ Vertrauen entsteht einfacher, wenn eine geteilte Einstellung, d. h. eine Übereinstimmung von Werten und Normen, vorliegt. Diese beinhalten auch den Umgang von Rechten und Pflichten. Werden die Erwartungen der Akteure erfüllt, findet somit ein reziproker Tauschakt statt. Durch wiederkehrende Tauschgeschäfte können Beziehungen gefestigt werden und dauerhafte soziale Netzwerke entstehen. Das Ergebnis dieses Aufbaus von Beziehungen und somit des Netzwerkes ist eine Ressource, welche als soziales Kapital bezeichnet wird. Aber nicht nur soziales Kapital wird durch Netzwerke geschaffen, auch der Erhalt von ökonomischem und kulturellem Kapital ist Resultat aus Tauschprozessen zwischen den Akteuren eines Netzwerkes.²¹⁸ Dieses Kapital wiederum dient dazu, die Bedürfnisse nach physischem Wohlbefinden und sozialer Wertschätzung zu erfüllen und erzeugt dadurch Nutzen.

Bei einer Verletzung des Tauschgeschäftes ist der Vertrauensvorschuss verloren oder das Vertrauen in einer schon bestehenden Beziehung wurde beschädigt. Damit Missbrauch gegen gesteuert und verhindert werden kann, sind klare Regeln und Kontrollmechanismen notwendig. Bei Missbrauch haben Sanktionen zu erfolgen, um die Existenz des Netzwerkes nicht zu gefährden.

Anhand der Ausführungen kristallisiert sich heraus, dass die vorgestellten Konzepte bestimmte Faktoren beinhalten. Für die Umsetzung von Tauschakten, die Entstehung und Existenz von sozialen Netzwerken und sozialem Kapital werden benötigt:

- mindestens zwei Akteure
- Vertrauen der Beteiligten zueinander
- ein Tauschakt
- Zeit
- Übereinstimmung von Normen und Werten bei den Akteuren
- Wahrung der Rechte und Pflichten
- Kontrolle
- Sanktionen bei Missbrauch

²¹⁶ Siehe Kap. 3.1.

²¹⁷ Siehe Kap. 3.2.2.

²¹⁸ Siehe Kap. 3.2.3.

Diese Übereinstimmung verwundert nicht, beinhalten doch der Netzwerkansatz und das Konzept des sozialen Kapitals Gedanken der Austauschtheorien. Ohne Austausch entstehen keine Beziehungen. Ohne Beziehungen existiert kein Netzwerk und ein Akteur kann kein soziales, ökonomisches und kulturelles Kapital erzielen.²¹⁹

3.3 Die Übertragung des Netzwerkansatzes auf Alumni-Organisationen

Nachdem die theoretischen Ansätze vorgestellt und deren Zusammenwirken aufgezeigt wurde, erfolgt die Übertragung der theoretischen Modelle auf den Untersuchungsgegenstand „Alumni-Organisationen“. Soziale Netzwerke sind Netzwerke, jedoch gilt der Umkehrschluss nicht. Vereinfachend wird deshalb überprüft, ob Ehemaligen-Vereinigungen soziale Netzwerke sind. Wenn sie nicht die Merkmale eines sozialen Netzwerkes erfüllen, muss nachgeforscht werden, ob Absolventen-Organisationen dessen ungeachtet Netzwerke sein können.²²⁰

Die Bestandteile von sozialen Netzwerken sind Akteure und Beziehungen. Deshalb werden analog Kapitel 3.1 zuerst die Akteure von Alumni-Vereinigungen ermittelt, danach die Beziehungen erfasst und beschrieben. Damit ein soziales Netzwerk funktioniert, müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. Untersucht wird, ob Ehemaligen-Organisationen diese Bedingungen erfüllen. Stellt sich heraus, dass Alumni-Vereinigungen Netzwerke sind, kann deren Struktur aufgezeigt und ihre Existenz begründet werden. Grundlage bilden die Ausführungen von Kap. 3.2.

3.3.1 Akteure von Alumni-Organisationen

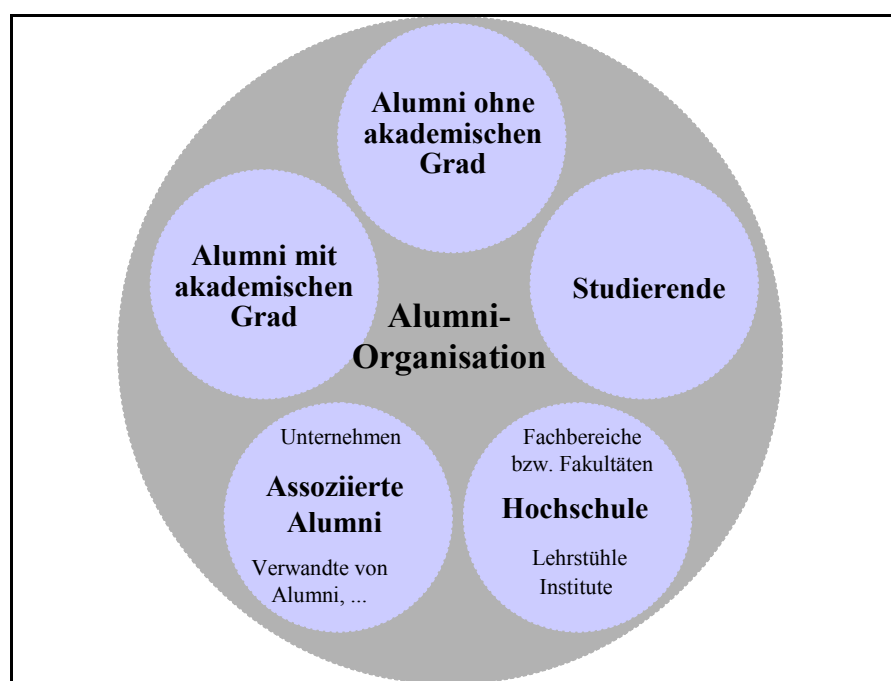
Nach der Definition von sozialen Netzwerken müssen Ehemaligen-Organisationen Gebilde sein, die aus einer endlichen Menge von Akteuren bestehen, welche durch Beziehungen verbunden sind. Akteure von Absolventen-Vereinigungen müssen demnach Personen oder Organisationen sein, die abzählbar sind. Als Akteure eines „Alumni-Netzwerkes“ können die Zielgruppen, wie in Kap. 2.1 dargestellt, identifiziert werden. Mitgliedergruppen von

²¹⁹ Siehe Kap. 3.1, 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2.

²²⁰ Siehe Kap. 3.1 und 3.2.

Ehemaligen-Organisationen werden durch die Analyse der Ziele,²²¹ die eine Alumni-Vereinigung verfolgt, ermittelt. Neben den klassischen Alumni zählen assoziierte Alumni, Studierende und die Hochschule zu den Zielgruppen von Ehemaligen-Organisationen (Abbildung 6). Fachbereiche, Lehrstühle, Institute, das Akademische Auslandsamt etc. gehören zur Hochschule. Sie bilden Funktionseinheiten der Organisation „Hochschule“. Werden einzelne Funktionsbereiche durch Alumni-Vereinigungen gefördert, wird dementsprechend gleichzeitig die Hochschule als Ganzes unterstützt. Deshalb soll der Begriff „Hochschule“ – wie bei den assoziierten Alumni – als Oberbegriff für den Akteur einer Ehemaligen-Organisation verwendet werden.

Abbildung 6: Akteure einer Alumni-Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Bei den Zielgruppen handelt sich um Personen und Organisationen. Sie sind in ihrer Anzahl endlich und folglich ist der erste Bestandteil „Akteur“ eines sozialen Netzwerkes gegeben.

²²¹ Die Ziele von Alumni-Organisationen wurden abstrakt in Kap. 2.2 genannt. Im Detail sind diese u. a. bei Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), S. 23 f. aufgeführt.

3.3.2 Beziehungen in Alumni-Organisationen und Bedingungen für das Funktionieren von sozialen Netzwerken

Beziehungen wurden definiert als wechselseitiger Tausch von Ressourcen zwischen zwei oder mehreren Akteuren. Beziehungen werden hinsichtlich Inhalt und Form beschrieben. *Inhalte* sind – auch bei Alumni-Organisationen – die Ressourcen „Güter“, „Informationen“, „Status“, „Geld“, „Liebe“ und „Dienstleistungen“. Jedoch soll der Ressourcentyp „Liebe“ – besonders im Zusammenhang mit Ehemaligen-Vereinigungen – durch den umfassenderen Begriff der „Emotion“ ersetzt werden. Emotionen sind Veränderungen, die physiologische Erregung, Gefühle, kognitive Prozesse und Verhaltensweisen einschließen, welche als Reaktion auf eine Situation auftreten. Emotionen sind z. B. Freude, Traurigkeit und Überraschung.²²² Die Inhalte von Beziehungen in Alumni-Organisationen werden detaillierter in Kap. 3.3.3 beschrieben.

Beschreibungsmerkmale der *Form* sind Richtung, Stärke und Dauer.²²³ Eine Beziehung in einer Absolventen-Vereinigung kann gerichtet oder ungerichtet sein. Bietet ein Akteur der Alumni-Organisation nur bestimmten ausgewählten Mitgliedern eine Leistung an, so ist diese Beziehung gerichtet, denn nicht alle Mitglieder werden angesprochen. Lädt ein Alumnus allgemein zu einer Festlichkeit ein, so ist diese Beziehung ungerichtet. Die Beziehung zwischen den Vorstandsmitgliedern der Ehemaligen-Vereinigung wird intensiver sein als jene zwischen zwei Mitgliedern, die ihre Namen nur auf der Mitgliederliste gelesen haben. Somit gibt es auch bei Absolventen-Organisationen schwache und starke Beziehungen. Sie können langfristig andauern, wenn die Alumni beispielsweise befreundet sind, aber auch kurzfristig sein, wie etwa der Informationsaustausch auf einer Alumni-Veranstaltung.

Die Gegenseitigkeit des Tauschaktes ist ein wesentliches Kriterium zur Bestimmung eines sozialen Netzwerkes. Die Reziprozität des Tauschgeschäftes herauszufinden und nachzuweisen ist schwierig.²²⁴ Wann, wo und von wem die „Gegenleistung“ erfolgen soll, ist nicht festgeschrieben. Tauschakte können zeitlich versetzt stattfinden, und die Leistung muss nicht dem Gebenden, sondern kann an Verwandte, Freunde und Bekannte des

²²² Zimbardo, P. G.; Gerrig, R. J. (2003), S. 359-361.

²²³ Siehe Kap. 3.1.

²²⁴ Siehe Kritik an Tauschtheorien in Kap. 3.2.2.

Gebenden gewährt werden, die nicht Mitglied der Ehemaligen-Organisation sind. Manch ein Akteur, gerade wenn er aus altruistischen Motiven²²⁵ der Vereinigung beigetreten ist, erwartet oder möchte gar keine Gegenleistung, obwohl er oftmals doch Nutzen für sein Tun erhält.²²⁶ Auch die Definition der Gegenleistung kann von Akteur zu Akteur unterschiedlich interpretiert werden. Repräsentative empirische Studien, die Aussagen u. a. zu der Wechselseitigkeit von Tauschakten von Mitgliedern in Alumni-Vereinigungen machen, sind nicht veröffentlicht. Diesem Mangel wird durch Umfragen, die im II. Teil dieser Arbeit erläutert werden, entgegengewirkt. Manchmal wird erklärt, dass Alumni-Organisation soziale Netzwerke sind. Als Begründung wird das Vorhandensein von wechselseitigen Tauschgeschäften zwischen dem Angehörigen und der Ehemaligen-Organisation genannt. Dass Beziehungsinhalte zwischen dem Mitglied und der Institution bestehen, ist unbestritten, jedoch ist die Institution „Alumni-Organisation“ in diesem Falle selbst kein Akteur, sondern das Objekt, das als Netzwerk untersucht wird (siehe auch Abbildung 6).

Da *an dieser Stelle noch nicht gesagt werden kann, dass Alumni-Organisationen soziale Netzwerke sind*, wird überprüft, ob sie Netzwerke sind. Knoten können Personen und Organisationen sein. Akteure von Ehemaligen-Vereinigungen sind Personen und Organisationen. Das Vorhandensein von Akteuren wurde nachgewiesen, somit ist der erste Bestandteil eines Netzwerkes, nämlich die Existenz von Knoten erfüllt. Kanten werden als Verbindungen in einem Netzwerk definiert. Bei der Betrachtung des Werdegangs von Ehemaligen-Vereinigungen ist immer ein Kontakt von einer zu einer anderen Person der Ausgangspunkt von weiteren Handlungen.²²⁷ Personen können wiederum Mitglieder von Organisationen sein. Insofern können Kanten bei Alumni-Vereinigungen als Kontakte zwischen mindestens zwei Knoten beschrieben werden. Kontakte entstehen durch Kommunikation. Damit ist auch die zweite Voraussetzung für die Existenz von Netzwerken gegeben. Ergebnis: Ehemaligen-Organisationen sind Netzwerke.

²²⁵ Definition Altruismus: Akteure geben anderen Akteuren Ressourcen. Diese Ressourcen werden freiwillig, ohne vordergründiges Denken an sich selbst und ohne erwartbare Gegenleistung geleistet. Der Geber handelt somit uneigennützig zum Wohle der Gesellschaft. Natürlich hat der Geber auch Nutzen daraus (Anerkennung, Selbstbefriedigung), aber er gibt nicht deswegen! Da der Geber, auch wenn er nicht daran denkt und es will, eine Ressource erhält, spricht Kappelhoff auch vom einseitigen Tausch. Vgl. Kappelhoff, P. (1993), S. 39.

²²⁶ Siehe Kap. 3.3.3.

²²⁷ Die Geschichte von Alumni-Organisationen wurde in Kap. 2.2 geschildert.

Auch wenn noch nicht geklärt wurde, ob Alumni-Vereinigungen soziale Netzwerke sind, wird die Terminologie beibehalten, da die Wörter Akteure und Beziehungen verständlicher und einprägsamer sind als die Begriffe Kanten und Knoten. Weiterhin wird nachgeforscht, ob die anderen Voraussetzungen, die zum Funktionieren eines sozialen Netzwerkes benötigt werden, in Ehemaligen-Organisationen gegeben sind.

Beziehungen verursachen Kosten, dieses liegt ebenfalls bei Alumni-Vereinigungen vor. Kontakte entstehen nicht von selbst. Zeit wird benötigt. Sie ist ein Kostenfaktor, denn eine Person könnte ihre Zeit auch anderweitig ausgestalten. Neben dem Vorhandensein von Zeit müssen auch die Faktoren Vertrauen der Beteiligten zueinander, eine Übereinstimmung von Normen und Werten bei den Akteuren, die Wahrung der Rechte und Pflichten, die Existenz eines Kontrollmechanismus und das Ausführen von Sanktionen bei Verletzung der Regeln gegeben sein.²²⁸

Werden Personen oder Organisationen Mitglieder einer Ehemaligen-Vereinigung, haben sie Vertrauen, dass bestehende Regeln eingehalten werden und ein bestimmtes Normen- und Wertesystem vorhanden ist. Besteht kein Vertrauen zur Alumni-Organisation und deren Angehörigen, wird ein Akteur kein Mitglied. Wird das Vertrauen beschädigt, tritt der Akteur aus der Organisation aus.

Die Angehörigen von Ehemaligen-Vereinigungen haben Rechte und Pflichten, diese sind beispielsweise in der Satzung von Alumni-Organisationen und im Aufnahmeantrag beschrieben und werden mit dem Beitritt anerkannt. Mitglieder von Absolventen-Vereinigungen verpflichten sich, z. B. Daten von anderen Akteuren nur zum eigenen Gebrauch zu verwenden. Verstoßen Mitglieder gegen Regeln und wird das sichtbar, können Sanktionen erfolgen. Bei gravierenden Verletzungen wird der Akteur aus der Alumni-Organisation ausgeschlossen.²²⁹

²²⁸ Siehe Kap. 3.2.3.5.

²²⁹ Im II. Teil dieser Arbeit werden Fragen zu Regeln und Sanktionen von Ehemaligen-Vereinigungen gestellt und von Experten beantwortet. In der Literatur wurden zu diesem Themengebiet bisher keine Angaben gefunden.

3.3.3 Gründe für die Existenz von Alumni-Netzwerken

3.3.3.1 Aufzählung von Gründen geordnet nach Zielgruppen

Die Gründe für einen Beitritt in eine Alumni-Organisation entsprechen den Erwartungen der Akteure an diese und deren Mitglieder. Ziel der Akteure eines Netzwerkes ist es, ihren Nutzen durch den Gebrauch von Beziehungen zu maximieren.²³⁰ Um die Existenz des Alumni-Netzwerkes zu sichern und Wettbewerbsvorteile für die Ehemaligen-Organisation zu erlangen, ist es deshalb von Bedeutung, die Gründe, die zu einem Beitritt führen, genauer zu kennen. Die Gründe bestimmen den Inhalt der Beziehungen: den ökonomischen und sozialen Tausch.

Wird die in Kap. 2.2 beschriebene Geschichte von Alumni-Vereinigungen betrachtet, können erste Motive für ein Interesse an Ehemaligen-Organisationen entdeckt werden. Weitere Gründe lassen sich durch die Auswertung der Literatur und durch eigene Überlegungen ermitteln.²³¹ Es bietet sich an, anhand der Zielgruppen die vielfältigen Gründe im Detail aufzuzeigen.

Nutzen für Alumni (mit und ohne akademischen Grad)

Durch eine Mitgliedschaft in Alumni-Vereinigungen können persönliche und berufliche Kontakte geknüpft, Informationen eingeholt und Erfahrungen ausgetauscht werden.²³² So treffen Mitglieder in fachbereichsbezogenen Ehemaligen-Organisationen auf Veranstaltungen, in Internet-Chats oder -Foren ihrer Alumni-Vereinigung auf Gleichgesinnte, die in ähnlichen Bereichen arbeiten und einen analogen gesellschaftlichen Status besitzen. Arbeitsangebote können durch Alumni vermittelt und die Karriere gefördert werden. Auch kann ein Alumnus nach einem Wohn- und Arbeitsplatzwechsel Kontakt zu anderen Mitgliedern aufbauen und sich somit schneller in die neue Umgebung eingliedern. Gerade

²³⁰ Siehe Kap. 3.1.

²³¹ Vgl. u. a. Harrison, W. B.; Mitchell, S. K.; Peterson, S. P. (1995), S. 397 ff. und dort angegebene Literatur; Coleman, J. S. (1994), S. 311.

²³² Vgl. Risch, S. (1995), S. 319-325.

bei der heute geforderten und benötigten Mobilität kann es von Vorteil sein, rasch über ein Netz von qualifizierten Personen zu verfügen.

Kinder von Alumni können bei der Vergabe von Studienplätzen, sofern sie für die Hochschule eine akzeptable Leistung erbringen, bevorzugt werden. Bisher spielt dieser Vorteil vor allem bei amerikanischen Universitäten eine Rolle.²³³ Im Zuge der Etablierung von „Eliteuniversitäten“ in der Bundesrepublik Deutschland könnte dieses Vorgehen aber auch für Alumni an Bedeutung gewinnen. Alumni können sich gegenseitig bei der Suche nach Arbeitsstellen, Praktika- oder Ausbildungsplätzen für Familienangehörige unterstützen.²³⁴ Somit kann eine Mitgliedschaft in einer Ehemaligen-Organisation für die Karriere von anderen Familienmitgliedern von Nutzen sein. Des Weiteren sind diese Leistungen nicht nur auf das berufliche Umfeld beschränkt, sondern auch im privaten Bereich durchaus möglich.

Dienstleistungen, welche von der Alumni-Vereinigung oder einer Partnerorganisation²³⁵ angeboten werden, können kostenfrei oder kostengünstig genutzt werden. Leistungen, die die Ehemaligen-Organisation und deren Partner anbieten, sind z. B. Zeitschriften, Zeitungen, Kreditkarten, Versicherungen und Weiterbildungsveranstaltungen.²³⁶ Die Möglichkeit, sich durch die Alumni-Organisation und der mit ihr verbundenen Hochschule preiswert und in kurzer Zeit weiterzubilden und auf Erfahrungen anderer zugreifen zu können, ist in der heutigen Zeit des lebenslangen Lernens, in der immer schneller Fähigkeiten erworben und Kenntnisse angeeignet werden müssen, von Vorteil.²³⁷

Eine Ehemaligen-Vereinigung übernimmt somit die Funktion eines kostengünstigen und zeitsparenden Informationsfilters. Ferner ist sie eine Recherchequelle in theoretischen und

²³³ Vgl. Horowitz, H. L. (1987), S. 8; Oren, D. A. (1985), S. 51-63; Feldman, P. H. (1988), S. 111, S. 121-124.

²³⁴ Vgl. Niebergall, C.; Leinert, A. (2004), S. 18.

²³⁵ Partnerorganisationen können Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, Verbände, Kammern und staatliche Einrichtungen sein.

²³⁶ In der Praxis auffindbare Beispiele sollen diese Aussage untermauern. KölnAlumni schickt den Mitgliedern unentgeltlich Zeitschriften und Zeitungen. Versicherungen sind durch die Nutzung von Gruppentarifen günstig bei WTALumni e. V., der Absolventenorganisation des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal, zu bekommen. Kreditkarten werden vom Bundesverband der deutschen Volks- und Betriebswirte, Partnerorganisation von Alumni-Organisationen, ausgegeben. Die genannten Organisationen bieten ihren Mitgliedern ebenfalls Fachvorträge und weitere Fortbildungsveranstaltungen an.

²³⁷ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006c), o. S.; Niebergall, C.; Leinert, A. (2004), S. 18.

praktischen Fragen, da ein Austausch zwischen Wissenschaftlern und Berufspraktikern stattfinden kann.²³⁸

Des Weiteren bringen Projekte mit der Hochschule Vorteile für den Alumnus und dessen Arbeitsstelle, da bei Veröffentlichungen über das Projekt häufig auch der Name des Alumnus und dessen Organisation genannt wird.²³⁹ Arbeitet ein Alumnus in Gremien der Hochschule mit, kann er sein Unternehmen als Kooperationspartner anbieten. Das Unternehmen wird durch ihn bekannter, eine Kontaktherstellung dadurch einfacher, denn Vertrauen wurde bereits aufgebaut.²⁴⁰

Alumni können sich durch Unterstützungsleistungen für die Hochschule zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen und nach außen hin kommunizieren. Durch die materielle und immaterielle Förderung der Hochschule werden Lehre und Forschung verbessert. Das Multimediaangebot für Studierende kann beispielsweise ausgebaut und mittels Fachvorträgen kann eine engere Vernetzung zwischen Theorie und Praxis hergestellt werden. Durch zusätzliche Lehrkräfte wird die Qualität der Ausbildung gesteigert, wodurch die Berufschancen der Absolventen erhöht werden. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Forschung können Qualität und Quantität der Ergebnisse erhöhen. Wenn Forscher und Absolventen in den Medien und der Wirtschaft gefragt sind, befindet sich demzufolge die Hochschule ebenfalls im Fokus der Öffentlichkeit. Dieses kann das Image der Bildungseinrichtung erhöhen, welches wiederum die Attraktivität der Alumni auf dem Arbeitsmarkt und in anderen gesellschaftlichen Bereichen steigert. Eine ausgezeichnete Reputation der Hochschule nutzt auch den ehemaligen Studierenden dieser Institution.²⁴¹

Der Staat belohnt Zuwendungen dadurch, indem die Alumni diese von der Steuer absetzen können.²⁴² Ehemalige können sich sogar eine dauerhafte Erinnerung schaffen, indem sie Hörsäle, Sportanlagen oder andere universitäre Einrichtungen finanzieren, die dann nach ihnen benannt werden.²⁴³ Ihr Selbstwertgefühl wird gesteigert, ihr Prestige sichtbar, ihr Image gestärkt, ihr Verantwortungsgefühl und Dankbarkeitsempfinden befriedigt.

²³⁸ Vgl. Niebergall, C.; Leinert, A. (2004), S. 18.

²³⁹ Vgl. Zech, C. (2002), S. 82 f.

²⁴⁰ Siehe Kap. 3.2.

²⁴¹ Vgl. Padberg, S. (2002), Gespräch.

²⁴² Vgl. Einkommensteuergesetz, § 10b; Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz, § 13.

²⁴³ Die Universität Mannheim ist in diesem Bereich u. a. aktiv. Vgl. Fischer, A. (2002), S. 1.

Weitere Bedürfnisse, die erfüllt werden, sind die nach Geselligkeit, Bewunderung, Dominanz²⁴⁴, Liebe und Verständnis.²⁴⁵ Nehmen Alumni beispielsweise an Veranstaltungen der Ehemaligen-Organisation teil, treffen sie dort auf bekannte Personen und können durch diese wiederum neue kennen lernen. Vielleicht erhalten Alumni aufgrund ihrer erbrachten Arbeitsleistungen, Eigenschaften und Güter Bewunderung und können andere dadurch beeinflussen. Einen Lebenspartner mit ähnlicher Ausbildung und Lebenslage zu finden kann auch ein Grund sein, Mitglied in einer Ehemaligen-Vereinigung zu werden.

Nutzen für Studierende (zukünftige Alumni)

Studierende erhalten durch Alumni eine Orientierung im Studentenleben, indem diese ihnen Tipps zum Fachgebiet und Studentenleben geben.²⁴⁶ Ebenso kann der Bildungshorizont durch Gastvorträge, Mentoring²⁴⁷ und Praktika, die von Mitgliedern der Alumni-Organisation organisiert und durchgeführt werden, erweitert werden.²⁴⁸ Ehemaligen-Vereinigungen unterstützen Studierende beim Berufseinstieg, indem Veranstaltungen zu den Themenkomplexen „Erstellung einer Bewerbungsmappe“ oder „Teilnahme an einem Assessment-Center“ organisiert werden.²⁴⁹

Durch die Mitarbeit in einer Alumni-Organisation erweitern Studierende ihre soziale Kompetenz. Bei Problemen fungieren andere Mitglieder des Ehemaligen-Netzwerkes als Ansprechpartner. Durch die Alumni-Vereinigung können Kontakte zu verschiedensten Personenkreisen geknüpft und neue Freunde oder auch Lebenspartner gefunden werden.

²⁴⁴ Als Dominanz wird der Wunsch eines Akteurs, andere Akteure beeinflussen und kontrollieren zu können, bezeichnet. Statt vom Bedürfnis nach Dominanz wird auch vom Machtmotiv gesprochen. Vgl. Muray, H. A. (1938) zitiert nach Friedman, H. S.; Schustack, M. W. (2004), S. 366 f., S. 448 f.

²⁴⁵ Neben den beiden allgemeinen Bedürfnissen „soziale Wertschätzung“ und „physisches Wohlbefinden“ gibt es zahlreiche andere Bedürfnisse, die sich jedoch auf diese zwei grundlegenden Bedürfnisse zuordnen lassen. Das Bedürfnis nach Bewunderung kann beispielsweise zum Bedürfnis der „sozialen Wertschätzung“ gezählt werden, das Bedürfnis nach Geselligkeit zum „physischen Wohlbefinden“. Siehe auch Kap. 2.1.

²⁴⁶ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (1997), Absatz III; Singer, T. S.; Hughey, A. W. (2002), S. 54.

²⁴⁷ Mentoring bezeichnet einen Prozess, indem eine erfahrene Person (Mentor) eine andere unerfahrene Person (Mentee) unterstützt. Durch die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen soll der Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung gefördert werden. Vgl. Schell-Kiehl, I. (2007), S. 18 f.

²⁴⁸ Vgl. Niebergall, C.; Leinert, A. (2004), S. 19; Singer, T. S.; Hughey, A. W. (2002), S. 59-64.

²⁴⁹ Vgl. Padberg, S. (2002), Gespräch.

Ebenso werden – wie auch schon bei der Zielgruppe der Alumni – das Verlangen nach Geselligkeit, Bewunderung, Verständnis usw. befriedigt und somit Nutzen für das eigene Wohlbefinden geschaffen.

Nutzen für assoziierte Alumni

Nutzen für Verwandte, Freunde und Bekannte der Alumni und Studierenden

Durch die zumeist finanzielle Unterstützung von Verwandten, Freunden und Bekannten der Alumni und Studierenden kann die Qualität der Lehre erhöht werden, welches dann z. B. durch verbesserte Betreuungsleistung auch ihren Angehörigen zugute kommt. Des Weiteren wird durch die Finanzierung bestimmter Forschungsprojekte, sofern sie im Abschluss erfolgreich sind, das Renommee der Hochschule gesteigert. Letzteres erhöht den „Wert“ ihres Angehörigen auf dem Arbeitsmarkt und verhilft ihm zu besseren Berufschancen und gegebenenfalls zu mehr Einkünften. Auch können Kontakte, die für die Verwandten, Bekannten und Freunde der Alumni und Studierenden nützlich sind, hergestellt werden.²⁵⁰ Die Angebote der Ehemaligen-Organisation, wie kostenfreie Zeitschriften und Kreditkarten, können ebenfalls genutzt werden.

Nutzen für Unternehmen

Unternehmen erhöhen ihren Bekanntheitsgrad und verbessern ihr Image, indem sie sich als Sponsoren, aktive Mitgestalter an Vorlesungen, attraktive Arbeitgeber oder Anbieter von Produkten auszeichnen. Weiterhin kann eine Alumni-Vereinigung ein geeigneter Ansprechpartner für eine Personalrekrutierung sein. Dies ist vor allem von Nutzen, wenn Engpässe auf dem Arbeitsmarkt bestehen und qualifizierte Absolventen angeworben werden sollen. Nicht zu vergessen ist die Kostenersparnis, die sich durch die Vermittlung der Ehemaligen-Organisation erreichen lässt.²⁵¹

²⁵⁰ Siehe Nutzen für Alumni.

²⁵¹ Vgl. Niebergall, C.; Leinert, A. (2004), S. 19 f.

Ein in der letzten Zeit immer bedeutsamer Aspekt betrifft die Zusammenarbeit der Unternehmen mit Hochschulen bei der Entwicklung von innovativen Gütern. Deutsche Hochschulen betreiben Grundlagenforschung, aus deren Erkenntnissen Unternehmen kommerzielle Anwendungen entwickeln können. Bei der Lösung von Fragestellungen, die Produkte und Verfahren von Unternehmen betreffen, wird Hochschulpersonal beratend hinzugezogen. Unternehmen und Hochschulen haben erkannt, dass eine Verzahnung beider Organisationen für alle Beteiligten Vorteile erbringen kann.²⁵² Um eine Kontaktherstellung und -vertiefung zwischen Unternehmen und Hochschulen zu erreichen, können Angebote von Absolventen-Organisationen genutzt werden.²⁵³

Nutzen für gemeinnützige Organisationen und staatliche Einrichtungen

Gemeinnützige Organisationen erreichen durch eine Alumni-Vereinigung Personen und Organisationen, an die sie sonst nicht oder nur sehr schwer herankommen würden. Ebenso können durch eine Mitgliedschaft der gemeinnützigen Organisation in einer Ehemaligen-Vereinigung neue Mitglieder angeworben werden. Beispiele aus der Praxis sollen die Aussagen verdeutlichen. So gibt es einen Verein, dessen Zielgruppe Ökonomen sind. Der Verband ist Mitglied in mehreren Alumni-Organisationen, die wiederum Wirtschaftswissenschaftler als Mitglieder haben.²⁵⁴ Dadurch kann der Verein gezielt Ökonomen für sich anwerben, des Weiteren seine Ziele einer größeren Personengruppe vorstellen und eine höhere Resonanz erzielen.

Zu verweisen ist auch auf die Fördervereine, die an vielen Hochschulen parallel zu den Absolventen-Organisationen existieren.²⁵⁵ Diese erhalten durch eine Doppelmitgliedschaft ebenso zusätzliche Mitglieder.²⁵⁶ Gemeinsame Projekte, aus denen die Beteiligten Vorteile erzielen, können durchgeführt werden. Bei Veranstaltungen werden Kosten eingespart, eine größere Teilnehmerzahl erreicht und ein höherer Bekanntheitsgrad erlangt. Darüber hinaus sind zwischen den Organisationen Informations- und Erfahrungsaustausche, beispielsweise hinsichtlich Mitgliederwerbung, möglich.

²⁵² Vgl. Hagen, P.; Krüger, A. (2006), S. 9.

²⁵³ Vgl. Niebergall, C.; Leinert, A. (2004), S. 19 f.; Bruhn, M. (2003), S. 232.

²⁵⁴ Vgl. Bundesverband der deutschen Volks- und Betriebswirte e. V. (2007), S. 1.

²⁵⁵ Siehe Kap. 2.1.

²⁵⁶ Vgl. WTALumni. e. V; Gesellschaft der Freunde der Bergischen Universität e. V. (2004), S. 1.

Natürlich wollen neben Unternehmen auch gemeinnützige Organisationen und staatliche Einrichtungen die besten Arbeitskräfte für sich gewinnen. Durch Ehemaligen-Vereinigungen haben sie die Möglichkeit, da diese über ein breites Spektrum an Altersstufen, beruflichen Tätigkeitsfeldern und gesellschaftlichen Positionen ihrer Mitglieder verfügen. Insofern können bei Fragestellungen, die bestimmte staatliche Arbeitsbereiche, aber auch die gesellschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland betreffen, über die verschiedensten Zielgruppen der Alumni-Organisationen Informationen zu bestehenden Meinungen und Interessenlagen eingeholt werden.

Nutzen für andere interessierte Personen

Ein bedeutender Vorteil der Mitgliedschaft in einer Ehemaligen-Vereinigung ist das Kennenlernen bestimmter Personen und Personenkreise. Zwischen den Akteuren können Informationen und Erfahrungen ausgetauscht, Geschäftsabschlüsse angebahnt, Lobbying betrieben und weitere Kontakte geknüpft werden. Die Nutzung von Angeboten, die die Organisation ihren Mitgliedern ermöglicht, ist ein weiterer Aspekt, der für eine Mitgliedschaft in einem Alumni-Netzwerk spricht. Die Verstärkung sozialer Kontakte oder der Erhalt von Wertschätzung sind – wie auch schon bei den Alumni und Studierenden – Beispiele für Bedürfnisse, die erfüllt werden können.

Nutzen für die Hochschule

Als materielle und immaterielle Unterstützung kann der Nutzen für die Hochschule auftreten. Die Bedeutung der Unterstützungsleistungen nimmt nicht nur durch die Abnahme der staatlichen Finanzausstattung, sondern vor allem aufgrund der Zunahme des Wettbewerbs unter den Bildungseinrichtungen zu.²⁵⁷ Eine materielle Unterstützung erfolgt durch Fundraising und Sponsoring, die sich z. B. als ungebundene oder projektbezogene Geld- und Sachmittel darstellen. Gefördert werden u. a. Studienplätze, Lehrstühle und

²⁵⁷ Vgl. Trogele, U. (1997), S. 3; S. 39.

Baumaßnahmen.²⁵⁸ Die Übertragung von Vermögen zu Lebzeiten oder im Nachlass ist in amerikanischen Hochschulen eine nicht zu unterschätzende Einnahmequelle.²⁵⁹

Einnahmen der Hochschule können erhöht werden, indem ehemalige Studierende als zahlende Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen gewonnen werden.²⁶⁰ Natürlich generieren auch andere Teilnehmer an diesen kostenpflichtigen Weiterbildungsangeboten Einnahmen, jedoch dürfte deren Akquirierung zeitaufwändiger und kostenintensiver sein. Da Hochschulabsolventen an Weiterbildung besonders interessiert sind und sich der Anteil der „Hoch“qualifizierten an der Gesamtbevölkerung zukünftig erhöht,²⁶¹ haben Hochschulen damit von vornherein einen großen Kundenstamm und können eine wachsende Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten von ehemaligen Studierenden befriedigen. Somit verfügen sie über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bildungseinrichtungen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass sie mit ihren Alumni fortwährend in Kontakt stehen und deren Erwartungen erfüllen. Eine Absolventen-Organisation übernimmt diese Aufgabe der Bindung, d. h. der Kontaktpflege.

Akteure von Ehemaligen-Vereinigungen können nicht nur Kunden von Weiterbildungsangeboten der Hochschule sein, sondern auch als Ansprechpartner zur Bedarfsermittlung sowie als Vermittler und „Mit-Träger“ von Weiterbildungsmaßnahmen fungieren.²⁶² Eine weitere immaterielle Unterstützung erfolgt beispielsweise durch die Mitarbeit von Angehörigen der Alumni-Organisation in den Gremien der Hochschule.²⁶³ Erfahrungen der Alumni, die in anderen Bereichen arbeiten, können bei Entscheidungen genutzt werden.²⁶⁴

Mitglieder werben Studierende für die Hochschule an.²⁶⁵ Eine Erhöhung der Studierendenzahl, die beispielsweise Auswirkung auf die Bereitstellung von Finanzmitteln hat, ist damit möglich. Außerdem geben Alumni den Studienbewerbern und -anfängern eine

²⁵⁸ Vgl. Okunade, A. A. (1996), S. 214.

²⁵⁹ Vgl. Kuchenbecker, A. (2005), Workshop.

²⁶⁰ Vgl. Müller-Bölling, D. (2001), S. 13; Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006c), o. S.

²⁶¹ Vgl. Willich, J.; Minks, K.-H. (2004), S. 4.

²⁶² Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (1997), Absatz III.

²⁶³ Vgl. Ewers, H.-J. (2001), S. 25.

²⁶⁴ Vgl. Barrett, S. L. (1989), S. 25-32; Miller, J. (1989), S. 33-37; Roszell, S. W. (1989), S. 38-44.

²⁶⁵ Vgl. Ewers, H.-J. (2001), S. 24.

wertvolle Orientierung²⁶⁶ und ersparen dadurch der Hochschule das Erbringen von Betreuungsleistungen. Das Personal wird somit entlastet, kann anderweitig eingesetzt oder sogar eingespart werden.

Ebenfalls wird die Außendarstellung der Hochschule im In- und Ausland gestärkt, da Mitglieder von Ehemaligen-Vereinigungen Multiplikatoren sein können, deren beruflicher Erfolg Rückschlüsse auf die Qualität der Ausbildung ermöglicht. Auch eine Fürsprache der Alumni bei Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik erleichtert die Arbeit der Hochschule und verbessert ihre Stellung.²⁶⁷

Durch Alumni-Arbeit begegnen sich Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft. Die Durchführung gemeinsamer Projekte kann die Forschung befruchten. Zahlreiche universitäre Firmenausgründungen, die sich erfolgreich am Markt behaupten, bezeugen das.²⁶⁸ Gastvorträge von Alumni dienen der Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis im Lehrbetrieb.²⁶⁹ Durch einen ständigen Dialog kann die Akzeptanz des Lehrangebots,²⁷⁰ der Studiengänge und der Abschlüsse überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Auch bei der Evaluation der Lehre sind Alumni und Studierende imstande mitzuwirken.²⁷¹ Insofern können Akteure einer Absolventen-Organisation durch die Teilnahme an Befragungen zur Hochschule helfen, sich in dem sich stets ändernden Umfeld ein einzigartiges Profil zu geben, zu erhalten und zu vermarkten.²⁷²

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Akteure von Alumni-Organisationen als Fürsprecher, Spender, Sponsoren, Kunden, Berater, Rekrutierer und Werber die Hochschule vielfach unterstützen und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern können.

²⁶⁶ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (1997), Absatz III.

²⁶⁷ Vgl. Barrett, S. L. (1989), S. 25-32; Miller, J. (1989), S. 33-37; Roszell, S. W. (1989), S. 38-44.

²⁶⁸ Vgl. Pocsay, A. (2007), S. 201 f., S. 206; Moog, P. (2002), S. 166, S. 170 f.; Isfan, K.; Moog, P. (2003), S. 75-81.

Moog und Isfan stellen einige Hochschulkonzepte und deren Unternehmensausgründungen vor. Ein zentraler Bestandteil dieser Konzepte ist ein ausgeprägtes Alumniwesen, welches jedoch in Deutschland kaum existiert. Vgl. Isfan, K.; Moog, P. (2003), S. 79.

²⁶⁹ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (1997), Absatz III.

²⁷⁰ Vgl. Zech, C. (2002), S. 81.

²⁷¹ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (1997), Absatz III.

²⁷² Vgl. Trogele, U. (1997), S. 158.

3.3.3.2 *Strukturierung der Beitrittsgründe*

Weitere Motive, die ein Individuum oder eine Organisation zu einem Zutritt animieren, können durch eine Strukturierung der Beitrittsgründe entdeckt werden. Des Weiteren wird damit einem Mangel in der Alumni-Literatur entgegengewirkt, denn oftmals werden nur Teilaspekte anhand möglicher Zielgruppen und deren Gründe für ein Interesse an Alumni-Organisationen aufgeführt.²⁷³

Nutzen wird durch die Erfüllung der beiden Bedürfnisse „soziale Wertschätzung“ und „physisches Wohlbefinden“ produziert.²⁷⁴ Von diesen allgemeinen Bedürfnissen ausgehend, die für das Funktionieren des Organismus entscheidend sind, kann ein Strukturierungsraster entwickelt werden. Die beiden grundlegenden Bedürfnisse werden nur befriedigt, wenn die Akteure bestimmte Eigenschaften aufweisen, Arbeitsleistungen erbringen oder Ressourcen besitzen, die sie selbst und andere als interessant und aner kennenswert empfinden.²⁷⁵ Insofern können die Gründe für ein Interesse an einer Ehemaligen-Vereinigung und gegebenenfalls anschließendem Beitritt in eine solche nach den Punkten:

- Verbesserung von Eigenschaften
- Erbringung von Arbeitsleistungen
- Erhalt von Ressourcen

gegliedert werden.

Zu den Eigenschaften zählen Fähigkeit und Eignung. Die Fähigkeit bezeichnet die augenblickliche Leistungsgüte, währenddessen die Eignung die Leistungsgüte nach einem bestimmten Training benennt.²⁷⁶ Fähigkeiten sind beispielsweise analytisches Denken, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Gewissenhaftigkeit, Zielstrebigkeit, Kritikfähigkeit und Kreativität.²⁷⁷ Dementsprechend können Angebote für die verschiedenen Zielgruppen offeriert und Nutzen erzielt werden. Von den aufgeführten Eigenschaften kann etwa das

²⁷³ Beispiele für eine Skizzierung der Beitrittsgründe sind u. a. in Zech, C. (2002), S. 58; Vintz, A.-K. (2003), S. 23-38, Thomas, D. (2003), S. 25-28 zu finden.

²⁷⁴ Siehe Kap. 2.1.

²⁷⁵ Angelehnt an Esser, H. (1999), S. 97 f.

²⁷⁶ Vgl. Krohne, H. W. (1995), S. 195.

²⁷⁷ Vgl. Friedman, H. S.; Schustack, M. W. (2004), S. 373 ff.

Angebot eines Diskussionsabends abgeleitet werden. Durch die Teilnahme lernen Studierende und Alumni, sich in einer bestimmten Art und Weise zu äußern, Kritik zu ertragen oder aktiv zuzuhören.²⁷⁸

Respekt erhält ein Akteur einer Ehemaligen-Vereinigung bewusst oder unbewusst, wenn eine Arbeitsleistung erbracht wurde, die andere Mitglieder als herausragend ansehen. Die Leistung kann bewusst, d. h. aus Nutzenerwägungen heraus, erfolgt sein, aber auch unbewusst, d. h., ohne an den Erhalt eines Vorteiles zu denken. Nachdem die Leistung gewürdigt ist, kann sie neben der sozialen Anerkennung auch physisches Wohlbefinden hervorrufen.

Für den Entschluss zum Beitritt in eine Alumni-Organisation dürfte der Erhalt von Ressourcen eine bedeutende Rolle spielen, da durch sie wiederum Eigenschaften verbessert und Arbeitsleistungen effizienter erbracht werden können. Diese Schlussfolgerung kann nach der Auswertung der Literatur vorerst getroffen werden und wird durch die im Teil II der Arbeit dargestellte Befragung von Mitgliedern einer Ehemaligen-Vereinigung gestützt oder verworfen. Ressourcen können in die Klassen „Güter“, „Informationen“, „Status“, „Geld“, „Emotionen“ und „Dienstleistungen“ eingeteilt werden.²⁷⁹

Die im vorigen Kapitel genannten Vorteile lassen sich den einzelnen Kategorien zuordnen. Ein Wiedersehen kann Freude auslösen. Freude ist eine Emotion. Die gegenseitige Freude beim Treffen ist ein Beispiel für den Austausch von Emotionen. Anerkennung und Bewunderung (Ressourcentyp Status) erhalten Akteure nicht nur wegen bestimmter Fähigkeiten und für erbrachte Leistungen, sondern auch für den Besitz von Gütern, Informationen und Geld.²⁸⁰ Ein Angehöriger einer Alumni-Organisation kann seine soziale Wertschätzung steigern, indem er Informationen weitergibt und Geld einsetzt. Die Weitergabe von Jobangeboten, Praktikaplätzen und Diplomarbeitsthemen durch Alumni an Studierende ist beispielsweise eine Dienstleistung, die bei Annahme beiden Akteuren nützen kann.

²⁷⁸ Alumni-Verantwortliche können durch die Ermittlung von Eigenschaften, die z. B. in der Arbeitswelt gefordert werden, Angebote entwickeln und diese als Vorteile für Angehörige der Ehemaligen-Organisation verkaufen.

²⁷⁹ Siehe Kap. 3.1.

²⁸⁰ Güter sind Produkte, Objekte und Materialien. Unter Informationen werden Ratschläge, Meinungen, Anweisungen und Aufklärungen verstanden. Geld beinhaltet alle finanziellen Mittel. Siehe Kap. 3.1.

Abschließend kann konstatiert werden, dass ein Akteur durch eine Mitgliedschaft in einer Ehemaligen-Vereinigung neue, interessante Personen kennenlernt und als Folge daraus vielfältige Vorteile entstehen. Diese Vorzüge dienen der Bedürfnisbefriedigung und tragen zum inneren Funktionieren des Organismus des Akteurs und des Alumni-Netzwerkes bei. Ein solches Netzwerk funktioniert aber nur, wenn die Erwartungen der Mitglieder erfüllt werden. Das Arbeiten in und an einem Netzwerk ist wiederum Voraussetzung für seine dauerhafte Existenz.

3.3.4 Struktur und Ergebnisse von Alumni-Netzwerken

Die Struktur eines Netzwerkes lässt sich durch die Stellung der Akteure in ihm beschreiben. Sie hängt – wie schon im Kap. 3.1 dargestellt – von der Art und Anzahl der Beziehungen zu anderen Akteuren ab. Vermutet wird, dass Vorstands- und Beiratsmitglieder, Geschäftsführer von Absolventen-Organisationen, Dekane bzw. Rektoren von Hochschulen zum Kern des Netzwerkes gezählt werden können, da sie aufgrund ihrer Funktionen häufige und intensive Kontakte zu anderen Akteuren besitzen. Die Struktur eines Alumni-Netzwerkes wird anhand einer Befragung von Mitgliedern einer Ehemaligen-Vereinigung im Kap. 7.1 näher betrachtet, indem die Beziehungen der Mitglieder zueinander untersucht werden.

Die Erfüllung der Gründe, die im vorigen Kapitel beschrieben wurden, sind aus Sicht der Zielgruppen die Ergebnisse, die das Netzwerk erbringen soll. Für Manager von Alumni-Organisationen bedeutet das, dass sie die Gründe der einzelnen Zielgruppen kennen und dafür Angebote erstellen müssen. Werden die Erwartungen bzw. Bedürfnisse der Angehörigen des Netzwerkes nicht erfüllt, d. h. kein Nutzen produziert, wenden sie sich ab und die Existenz der Ehemaligen-Vereinigung ist bedroht. Mit Hilfe von sozialem, ökonomischem und kulturellem Kapital können die Bedürfnisse gestillt werden. Durch das Ehemaligen-Netzwerk hat ein Akteur einer Alumni-Organisation Zugang zu einem ganz bestimmten Adressatenkreis und kann die Verbindungen gebrauchen.²⁸¹ Durch das soziale Kapital kann er ökonomisches und kulturelles Kapital generieren. Das folgende Beispiel verdeutlicht die Aussage. Möchte ein Alumnus ein hochwertiges Gut verkaufen, kann er die Alumni kontaktieren. Alumni sind aufgrund ihrer Ausbildung oftmals in gut bezahlten Positionen zu finden, somit finanziell gut gestellt und dadurch geeignete Ansprechpartner

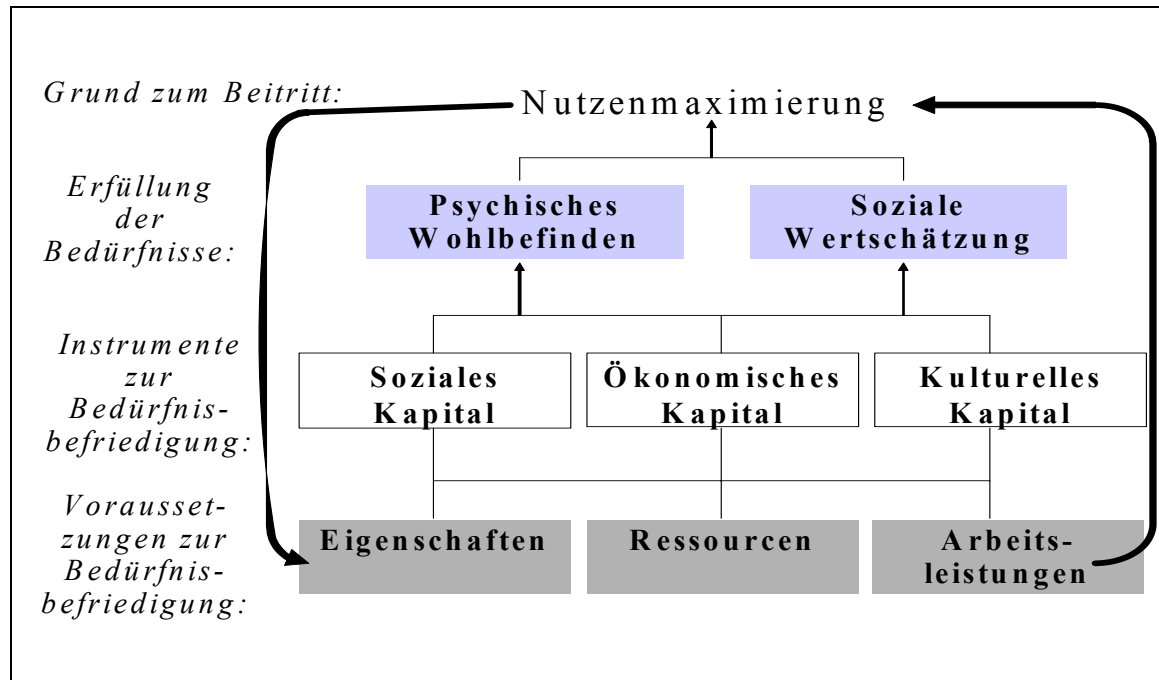
²⁸¹ Siehe Kap. 3.2.3.

für solche Käufe. Kommt ein Verkauf zustande, hat der Alumnus durch sein soziales Kapital ökonomisches Kapital erworben. Ein anderes Beispiel wäre der Austausch von Informationen. Durch die Weitergabe von Wissen eines Mitgliedes der Ehemaligen-Vereinigung kann ein anderer Akteur Informationen erhalten und diese nutzbringend verwerten.

Fazit:

Die bisherigen theoretischen Konzepte und Ausführungen zu Alumni-Organisationen zusammenfassend, kann folgender Kreislauf skizziert werden: Ein Akteur einer Ehemaligen-Vereinigung wird Mitglied in dieser, weil er seinen Nutzen maximieren möchte. Seinen Nutzen maximiert der Akteur, indem er seine Bedürfnisse nach „physischem Wohlbefinden“ und „sozialer Wertschätzung“ erfüllt. Um diese Bedürfnisse zu erlangen, muss er bestimmte Eigenschaften besitzen, Arbeitsleistungen erbringen und Ressourcen einsetzen. Durch den Aufbau und Gebrauch von Beziehungen kann er seine Eigenschaften, insbesondere seine Fähigkeiten fördern, seine Arbeitsleistungen steigern und Ressourcen erhalten. Aus der Mitgliedschaft in einem Alumni-Netzwerk entsteht als Ergebnis Kapital, welches gleichzeitig wiederum eine Ressource darstellen kann. Soziales, ökonomisches und kulturelles Kapital zu erhalten bedeutet, Vorteile erzielen zu können und seinen Nutzen zu maximieren.

Wird dieser Kreislauf durchbrochen, d. h., die Erwartungen des Akteurs werden nicht erfüllt und es entsteht für diesen keine positive Konsequenz, verliert er sein Interesse an der Ehemaligen-Organisation und wird sich nicht (mehr) einbringen. Passive Mitglieder und eine sinkende Anzahl von Akteuren schwächen jedoch das soziale Netzwerk. Folge ist, dass die Nutzenproduktion abnimmt und sich letztlich das Netzwerk auflöst. Eine grafische Zusammenfassung des eben beschriebenen Kreislaufes bietet Abbildung 7.

Abbildung 7: Netzwerk-Kreislauf

Quelle: Eigene Darstellung

Bisher wurden Alumni-Vereinigungen als Aggregate betrachtet, die Inputs erhalten und Outputs erstellen. Im Folgenden wird die Binnenstruktur der Organisationen genauer untersucht. Das lässt sich mit dem Wertkettenansatz beschreiben, den Porter zur Analyse betrieblicher Leistungsprozesse entwickelt hat.

4 Alumni-Organisationen als eigenständige Wertnetze

4.1 Die Wertkette nach Porter als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Wertnetzen

4.1.1 Einordnung und Darstellung des Wertkettenkonzepts

Um Quellen für Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu ermitteln, entwickelte Porter mit Hilfe von Kollegen²⁸² das Konzept der Wertkette. Aus den nachfolgenden Ausführungen wird ersichtlich, dass die Wertkette ein Analyseinstrument für die unternehmerische Planung ist und zudem als Kontrollinstrument eingesetzt werden kann. Das Konzept kann jedoch auch auf andere Organisationen übertragen werden. Ehemaligen Vereinigungen können durch Analyse und andauernde Kontrolle ihrer Leistungsprozesse ihre Arbeit verbessern und somit Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Organisationen erzielen. Aus diesen Gründen wurde das Konzept für die Arbeit ausgewählt.

Porter hat ein Schema der betrieblichen Aktivitäten und deren Abfolge bzw. Zusammenwirken entwickelt. Dabei greift er auf Gliederungen der betriebswirtschaftlichen Funktionen, welche schon vorher z. B. von Kosiol²⁸³, Henzel²⁸⁴, Schäfer²⁸⁵ und Bratschitsch²⁸⁶ aufgestellt wurden, zurück. Das Wertkettenkonzept von Porter bezieht sich jedoch nur auf Unternehmen, die sich am Markt behaupten müssen. Gemeinnützige und staatliche Organisationen bleiben beispielsweise unberücksichtigt.

Das Buch „Competitive Advantage“, in dem Porter sein Konzept darlegt, erschien 1985, erweiterte und überarbeitete Auflagen folgten 1989 und 1998. Das Konzept der Wertkette baut auf das Gedankengut von Gluck (1980) und Buaron (1981) auf. Gluck kritisiert die verschiedenen Portfolio-Ansätze, die als Analyseinstrument eingesetzt werden, und hebt stattdessen das „Business System“ hervor, welches die betrieblichen Funktionen wie Technologie, Design, Produktion, Verteilung, Verkauf und Service aufweist. Er stellt vor

²⁸² Vgl. Porter, M. E. (1998), S. xxii ff.

²⁸³ Vgl. Kosiol, E. (1968), S. 83 ff.

²⁸⁴ Vgl. Henzel, F. (1932), S. 193-202.

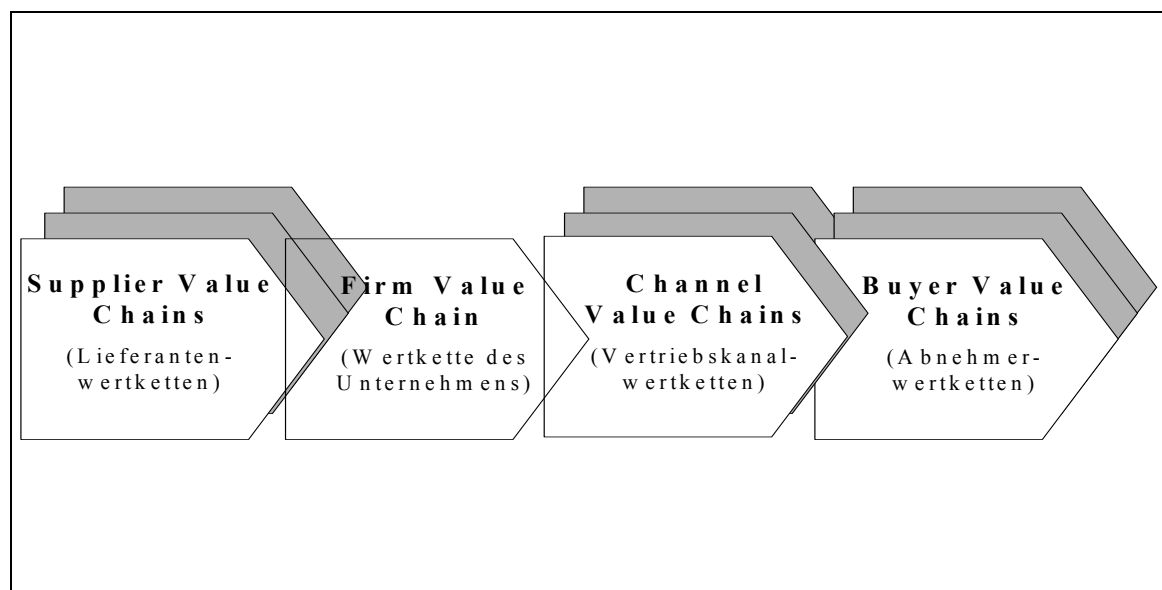
²⁸⁵ Vgl. Schäfer, E. (1991), S. 131-138.

²⁸⁶ Vgl. Bratschitsch, R. (1974), Sp. 1597 ff.

allein die Suche nach Vorteilen aus der Auswertung von Konkurrentenanalysen in den Vordergrund. Am Ende zeigt Gluck, dass auch Strategiefindung und -umsetzung mit in dieses Denken einbezogen werden müssen. Genau auf diesen Tatbestand baut Buaron auf. Er erweitert die Einbindung der Strategie und verknüpft sie mit den betrieblichen Prozessen und dem Erwerb von Wettbewerbsvorteilen. Dabei arbeitet Buaron schon mit der Darstellungsform der „Kette“. ²⁸⁷ Porter verfeinert die Erkenntnisse von Buaron und Gluck und verfestigt den Zusammenhang, der zwischen der Strategie eines Unternehmens, den betrieblichen Abläufen und den dadurch zu erringenden Wettbewerbsvorteilen entsteht.

Die Wertkette eines Unternehmens wird in ein „Wertsystem“ eingebettet, das die Wertketten anderer Unternehmen enthält, die an Herstellung, Vertrieb und Verkauf eines Gutes beteiligt sind (Abbildung 8).²⁸⁸ Auch Alumni-Organisationen sind ein Element eines Wertsystems. Näheres dazu folgt in Kap. 5.2.

Abbildung 8: Wertsystem



Quelle: Porter, M. E. (1998), S. 35

Für die Herstellung eines Gutes werden Rohstoffe, Informationen und sonstige Dienstleistungen benötigt. Unternehmen, die die Ressourcen nicht besitzen, müssen sie erwerben.

²⁸⁷ Vgl. Gluck, F. W. (1980), S. 22-33; Buaron, R. (1981), S. 8-17.

²⁸⁸ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 33 ff. Die Wertkette wird nach der Erläuterung des Wertsystems ausführlich aufgezeigt.

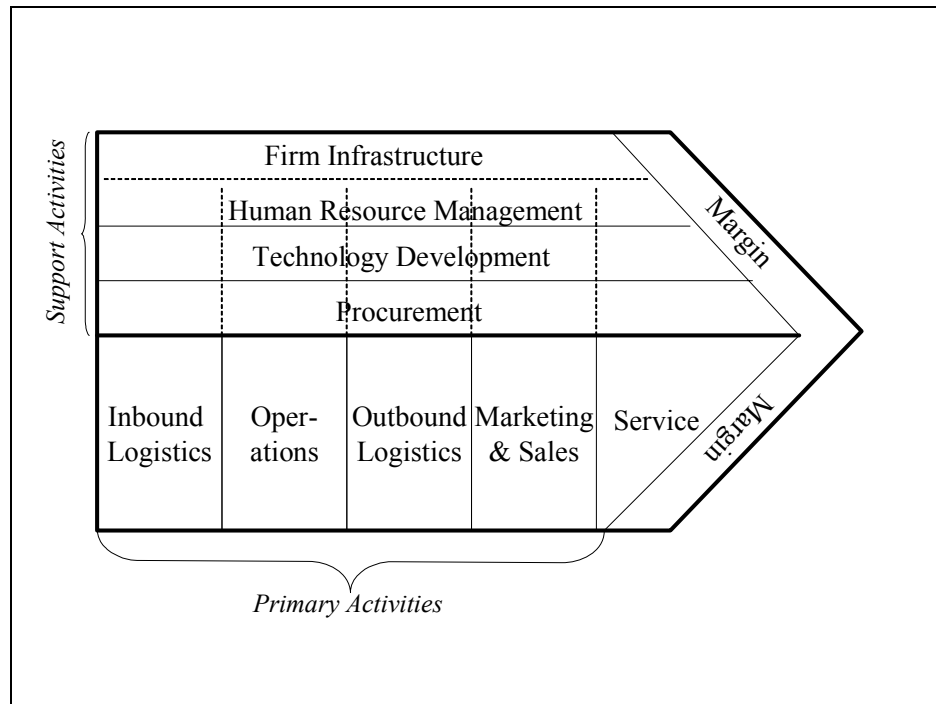
Porter nennt das den Zukauf von Inputs. Die Inputs erzeugen und liefern Unternehmen, welche wiederum eigenständige Wertketten haben. Porter bezeichnet sie als Lieferantwertketten. Diese können die Wertkette des Unternehmens beeinflussen. Nachdem die Inputs im Unternehmen zur Herstellung von Produkten eingesetzt wurden, werden die Produkte durch verschiedene Unternehmen verkauft und verteilt. Die Vertriebsunternehmen können in ihren Vertriebskanalwertketten zusätzliche Leistungen erbringen, die sich auf die Tätigkeit des Unternehmens und auf den Abnehmer auswirken. Letztendlich gelangt das Gut zum Abnehmer (Abnehmerwertketten). Wettbewerbsvorteile erhalten Unternehmen, wenn sie ihre und die Wertkette aller anderen beteiligten Unternehmen verstehen und in das Wertnetz einpassen können.²⁸⁹

Alle Tätigkeiten, die ein Unternehmen durchführt, um ein Produkt zu entwerfen, herzustellen, zu verkaufen und auszuliefern, titulierte Porter als Wertaktivitäten: „Value activities are the physically and technologically distinct activities a firm performs.“²⁹⁰ Bei der eben genannten Definition der „Wertaktivitäten“ werden jedoch geistige Tätigkeiten nicht berücksichtigt, die allerdings – wie physische und technologische Aktivitäten – in den Leistungsprozessen eines Unternehmens stattfinden. Bei der anschließenden ausführlicheren Beschreibung der Wertaktivitäten erwähnt Porter die geistigen Tätigkeiten.

Die Wertaktivitäten eines Unternehmens teilt Porter in neun Kategorien ein und zeigt deren Verknüpfungen auf (Abbildung 9).

²⁸⁹ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 33 ff.

²⁹⁰ Porter, M. E. (1998), S. 38.

Abbildung 9: Wertkette eines Unternehmens

Quelle: Porter, M. E. (1998), S. 37

Porter gliedert die Wertaktivitäten in primäre und unterstützende Aktivitäten. Primäre Aktivitäten beziehen sich auf die physische Herstellung, den Verkauf und den Vertrieb des Gutes sowie auf die Serviceleistungen. Porter unterscheidet fünf Typen.²⁹¹

- Inbound Logistics (Eingangslogistik)
- Operations (Operationen)
- Outbound Logistics (Ausgangslogistik)
- Marketing & Sales (Marketing & Verkauf)²⁹²
- Service (Serviceleistungen)

In der Eingangslogistik werden Aktivitäten des Empfangs, der Lagerung und Verteilung von Betriebsmitteln für das Gut ausgeübt. Die Kategorie Operationen umfasst alle Tätigkeiten, welche die Umwandlung der Güter in das Produkt beinhalten. In der

²⁹¹ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 36-48.

²⁹² In der deutschen Übersetzung von Porters Buch wird statt von Verkauf von Vertrieb gesprochen, welches unglücklich formuliert ist, da der Vertrieb die Ausgangslogistik ist. Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 66, 71. Porter meint unter „Sales“ nicht den Vertrieb der Produkte, sondern das Durchführen von verkaufsfördernden Aktivitäten, die Pflege der Vertriebswege, Preisfestsetzungen etc. Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 40.

Ausgangslogistik werden Tätigkeiten der Sammlung, Lagerung und physischen Distribution des Gutes an die Abnehmer vollzogen. Der Bereich „Marketing & Verkauf“ enthält alle Aktivitäten, die dazu dienen, das Produkt zu verkaufen. Dazu gehören beispielsweise die Werbung, die Verkaufsförderung und -verwaltung sowie Tätigkeiten des Außendienstes. Arbeiten, die zur Förderung der Werterhaltung des Gutes dienen, zählen zu den Serviceleistungen.²⁹³ Je nach Branche werden die Wertaktivitäten²⁹⁴ unterschiedlich gewichtet sein.²⁹⁵

Die unterstützenden Aktivitäten betreffen die gesamte Wertkette, sie entfallen nicht notwendigerweise auf einzelne primäre Aktivitäten. Porter unterteilt diese in vier Kategorien:²⁹⁶

- Procurement (Beschaffung)
- Technology Development (Technologieentwicklung)
- Human Resource Management (Personal-Management)
- Firm Infrastructure (Unternehmensinfrastruktur)

Die „Beschaffung“ bezieht sich auf die Funktion des Einkaufs von Gütern. Damit ist nicht die physische Bereitstellung der Inputs gemeint, denn diese Tätigkeit ist in der „Eingangslogistik“ wiederzufinden, sondern die Managementfunktion der Beschaffung. Zur Technologieentwicklung zählen alle Aktivitäten, die der Verbesserung bestehender Technologien dienen und die zur Erforschung und Entwicklung neuer durchgeführt werden. Verbesserung, Erforschung und Entwicklung von Technologien sind aber nicht nur auf das herzustellende Gut beschränkt, sondern umfassen alle betrieblichen Prozesse. Zum Personal-Management gehören Tätigkeiten wie Rekrutierung, Einstellung, Ausbildung, Entwicklung und Entschädigung des Personals. Aktivitäten, welche zur Kategorie

²⁹³ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 36-48.

²⁹⁴ In der „älteren“ Literatur sind diese Funktionen unter den Namen Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Verkauf und Zusatzleistungen bekannt, wobei Porters Beschreibung umfangreicher gedacht und ebenso angelegt ist. Vgl. Henzel, F. (1932), S. 193-202; Schäfer, E. (1991), S. 131-138; Bratschitsch, R. (1974), Sp. 1597 ff.; Gluck, F. W. (1980), S. 22-33; Buaron, R. (1981), S. 8-17; Porter, M. E. (1998), S. 33-53.

²⁹⁵ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 34.

²⁹⁶ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 40 ff.

„Unternehmensinfrastruktur“ zählen, sind z. B. die Bereiche Geschäftsführung, Planung, Finanzierung, Rechnungswesen, Rechtsfragen, staatliche Angelegenheiten und Qualitätskontrollen. Tätigkeiten, die der Unternehmensinfrastruktur zugeordnet werden, beziehen sich in der Regel auf die gesamte Wertkette und nicht auf einzelne -aktivitäten.

Die Wertaktivitäten können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern sie sind miteinander verknüpft.²⁹⁷ Um z. B. einem Kunden das Produkt pünktlich liefern zu können, sind Abstimmungen in den Bereichen Eingangslogistik, Operationen und Ausgangslogistik notwendig.²⁹⁸ Durch Optimierung und Koordination dieser Verbindungen können sich Wettbewerbsvorteile ergeben. Eine zeitliche Abstimmung von Werbemaßnahmen kann beispielsweise zu einer effektiveren Auslastung der Produktion beitragen. Verknüpfungen sind nicht nur innerhalb der Tätigkeiten der Wertkette existent, sondern auch mit anderen beteiligten Unternehmenseinheiten, Unternehmen und deren Wertketten.²⁹⁹ Verbindungen sind zahllos und werden oftmals nicht erkannt, da sie sehr fein strukturiert sein können. Porter unterscheidet explizit Verbindungen von einzelnen Wertaktivitäten innerhalb einer Wertkette und von der Wertkette eines Unternehmens zu einem anderen Unternehmen.

Die augenscheinlichsten Verknüpfungen bestehen zwischen den primären und unterstützenden Aktivitäten innerhalb einer Wertkette.³⁰⁰ Verbindungen zwischen der Wertkette eines Unternehmens und der von Lieferanten- und Vertriebsunternehmen (siehe Abbildung 8) bezeichnet Porter als „vertikale Verbindungen“.³⁰¹ Diese Verknüpfungen ähneln denen innerhalb der Wertkette eines Unternehmens. Die Art, wie Anbieter und Händler Aktivitäten umsetzen, wirkt sich auf Kosten und Leistung des anderen Unternehmens aus. Auch werden diese Verbindungen oftmals nicht registriert, und wenn sie doch bemerkt werden, kann es sein, dass sie nicht berücksichtigt werden. Porter nennt als Gründe einerseits die Unabhängigkeit der Zuliefer- und Vertriebsunternehmen und andererseits die Qualität der Beziehungen zwischen den Beteiligten.³⁰²

²⁹⁷ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 48.

²⁹⁸ Beispiele dafür sind bei der Darstellung des Alumni-Wertnetzes in Kap. 4.2.2 zu finden.

²⁹⁹ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 48-52.

³⁰⁰ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 48 ff. Zahlreiche Beispiele nennt Porter in anschließenden Kapiteln. Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 76 ff.

³⁰¹ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 48.

³⁰² Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 50 ff. Auch für diese Art der Verbindung werden weitere praktische Beispiele bei Porter aufgeführt. Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 76 ff.

Der Abnehmer misst dem Produkt einen individuellen Wert bei. Wert definiert Porter wie folgt: „... value is the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them.“³⁰³ Durch den Kauf eines Gutes entsteht für den Abnehmer ein Wert, denn er kann damit seine Bedürfnisse befriedigen und somit eine höhere Zufriedenheit erreichen.³⁰⁴ Der Wert für das Unternehmen ist nach Porter der Gesamtertrag. Dieser zeigt sich in den erzielten Preisen und den verkauften Stückzahlen. Liegt die Wertschöpfung, nach Porter definiert als Differenz aus Verkaufspreis des Gutes und Einkaufspreis der Rohstoffe³⁰⁵, über den Kosten, erzielt das Unternehmen einen Gewinn.³⁰⁶

Resümierend kann festgehalten werden, dass die Funktion der Wertkette darin besteht, Wertaktivitäten und deren Beziehungen zueinander zu identifizieren und zu analysieren mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Sie dient zur Planung von betrieblichen Leistungsprozessen in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt und ist somit ein Instrument zur Strategiefindung und -bildung. Die Wertkette kann ebenfalls in der operativen Umsetzung von betrieblichen Zielen eingesetzt werden. Somit ist sie ein Instrument mit dem Prozesse analysiert und gestaltet werden können. Bevor eine Übertragung des Wertketten-Konzeptes auf Alumni-Organisationen erfolgt, muss sich mit diesem Ansatz kritisch auseinander gesetzt werden. Deshalb wird im Folgenden die am Konzept geäußerte Kritik dargestellt.

4.1.2 Beurteilung von Porters Wertkettenkonzept

Porters Konzept wurde in Wissenschaft und Wirtschaft intensiv diskutiert. Einige Aussagen sollen die Vorteile, die dieses Konzept hervorgebracht hat, verdeutlichen:

- Porters Wertkettenkonzept ist ein in sich abgestimmter und in sich geschlossener Ansatz. Dadurch ist nicht nur eine Diagnose von Wettbewerbsvorteilen möglich,

³⁰³ Porter, M. E. (1998), S. 38.

³⁰⁴ Vgl. auch Porter, M. E. (1998), S. 132.

³⁰⁵ Korrekterweise müsste anstelle von Rohstoffen der Begriff „Inputs“ verwendet werden. Inputs sind nach Porter Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe etc. Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 68. Jedoch zählen auch menschliche Ressourcen zum Input, Arbeitskraft wird auch zur Leistungserbringung benötigt. Die Personalkosten sind ein Kostenfaktor und bei der Errechnung des Gewinnes zu berücksichtigen. Der Begriff „Inputs“ ist somit umfassender.

³⁰⁶ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 38.

sondern auch andere Problemfelder können mit Hilfe dieses Ansatzes bearbeitet werden.³⁰⁷

- Durch die Modellierung der Wertkette wurde die Überschaubarkeit der Planung verbessert. Komplexe Zusammenhänge der kosten- und nutzenbestimmenden Wettbewerbsvorteile werden somit transparent gemacht.
- Die Wertkette entspricht dem Erfordernis der langfristigen Orientierung der Planung.³⁰⁸
- Den Leistungsprozess zum Gegenstand strategischer Überlegungen zu machen und die Prozesse der Wertkette als Quellen für Kosten- oder Differenzierungsvorteile gegenüber Wettbewerbern zu betrachten ist das Neue am Konzept der Wertkette.³⁰⁹
- Durch die Wertkette werden die Wichtigkeit des Verständnisses und die Bedeutung der Beziehungen zwischen den Wertaktivitäten aufgezeigt.³¹⁰

Die unternehmensübergreifende Neuordnung von betrieblichen Tätigkeiten und die Prozessorientierung des Konzeptes werden besonders hervorgehoben.³¹¹

Auf die zentralen Aussagen reduziert, kann festgestellt werden, dass die analytische Bedeutung der Wertkette darin liegt,

- Verbindungen zwischen den einzelnen unternehmerischen Tätigkeiten als wichtigen Faktor zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen ins Blickfeld gerückt zu haben
- eine höhere Transparenz und Übersichtlichkeit (in der Planung) zu erreichen
- die Erkenntnisse aus der Analyse der Prozesse zur Strategiebildung nutzbar gemacht zu haben

³⁰⁷ Vgl. Gutschelhofer, A. (1996), S. 374.

³⁰⁸ Vgl. Meffert, H. (1989), S. 276.

³⁰⁹ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 113.

³¹⁰ Vgl. Ensign, P. C. (2001), S. 22.

³¹¹ Vgl. Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005), S. 207; S. 211; Hermanns, A.; Flory, M. (1995), S. 50 f.

4.1.3 Einige kritische Bemerkungen zu Porters Wertkettenkonzept

Porters Wertkettenkonzept hat nicht nur Stärken, sondern auch Schwächen. Ihm werden konzeptionelle Mängel nachgesagt,³¹² welche in vier Bereiche eingeteilt werden können:

- Der Begriff „Wert“
- Zusammenstellung, Einteilung und Abgrenzung der Wertaktivitäten und deren Verbindungen
- Darstellungsform der Wertkette und Wortwahl
- Probleme mit der Analyse von Tätigkeiten und deren Messbarkeit

4.1.3.1 Der Begriff „Wert“

Nach der Definition von Porter – Wert ist das, was der Käufer gewillt ist, für das Gut zu zahlen –³¹³ kann sich dieser nur aus messbaren Größen zusammensetzen. Der Käufer wird also gezwungen, seine Wünsche und Vorstellungen zu bewerten, und das Ergebnis mit dem von den Händlern oder Unternehmen festgelegten Preis zu vergleichen. Alle Güter, die nicht messbar sind und in Geldeinheiten ausgedrückt werden können, haben daher keinen Wert. Das soziale Kapital beispielsweise ist nach Porters Definition wertlos, da der Zugriff auf Beziehungen und damit auf Ressourcen nicht in Geldeinheiten ausgedrückt und dementsprechend „gezahlt“ werden kann.

Wenn kein Käufer für das bereitgestellte Gut gefunden wird, entsteht nach Porter kein Wert – weder für das Unternehmen noch für den potenziellen Abnehmer. Das Unternehmen erhält keinen Ertrag und der potenzielle Abnehmer kann keinen Nutzen haben, da er das Gut nicht gekauft hat und gebraucht. Aber was passiert mit den hergestellten Gütern? Sollte das Gut verschenkt werden, hat der Abnehmer trotzdem einen Nutzen, obwohl kein Wert, d. h. kein Gewinn, für das Unternehmen entsteht und der Abnehmer keinen Preis zahlt. Ein Abnehmerwert kann somit unabhängig davon entstehen, ob das Unternehmen aus dem Verkauf einen Gewinn oder einen Verlust erzielt hat. Auch kann das Unternehmen durch die Geschenke eine Imageverbesserung erhalten, was auch Wert hätte. Dieser Wert ist nicht direkt in Geldeinheiten messbar, aber doch vorhanden.

³¹² Vgl. Volck, S. (1997), S. 2.

³¹³ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 38.

Porter gerät u. a. in Konflikt mit seiner Definition, wenn er die Abnehmerwertkette eines Individuums aufzeigen will. Er räumt ein, dass es schwierig ist, für den einzelnen privaten Haushalt eine solche zu erstellen.³¹⁴ Porter gesteht, dass ein Messbarkeitsproblem vorliegen könnte, wobei er eine Nicht-Messbarkeit ablehnt.³¹⁵ Er erläutert zwar die Abnehmerwertkette, nutzt zu ihrer Darstellung jedoch die öffentlichen Haushalte bzw. Unternehmenshaushalte.

Porter verwendet den Begriff „Wert“ mehrdeutig. Aus dem Blickwinkel eines Unternehmens definiert er „Wert“ anders als aus der Sicht eines Abnehmers. Letztlich ist es verwunderlich, dass Porter „Wert“ so einengend definiert, obwohl es gerade seine Leistung ist, die Wichtigkeit der Berücksichtigung der vielfältigen Verbindungen aufgezeigt zu haben. Erklärt werden kann dieses eventuell damit, dass Porter ein Konzept für Unternehmen schaffen wollte, die Gewinne erzielen möchten und die Gewinne durch die erzielten Preise abzüglich Ausgaben in Geldeinheiten ausgedrückt werden.

4.1.3.2 Zusammenstellung, Einteilung und Anordnung der Wertaktivitäten und deren Verbindungen

Einerseits wird in der Literatur behauptet, dass die Zusammenstellung der einzelnen Wertaktivitäten wenig einleuchtend ist. Andererseits wird kritisiert, dass die Aktivitäten zu stark an den klassischen betrieblichen Funktionen ausgerichtet sind.³¹⁶ Die Informations- und Kommunikationstechnologie findet beispielsweise kaum Berücksichtigung.³¹⁷

Die Einteilung der einzelnen Wertaktivitäten in primäre und unterstützende Funktionen wird bemängelt. Die „Unternehmensinfrastruktur“ hat nach Porter nur eine unterstützende Funktion. Andere Autoren weisen der Unternehmensinfrastruktur eine eigenständige Rolle zu.³¹⁸ Aber nicht nur der Fall der Unternehmensinfrastruktur lässt eine Unterteilung in primäre und unterstützende Tätigkeiten als wenig geeignet erscheinen. Ohne ein Personal-

³¹⁴ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 132.

³¹⁵ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 132.

³¹⁶ Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 113 f.

³¹⁷ Vgl. Hermanns, A.; Flory, M. (1995), S. 51.

³¹⁸ Vgl. Hermanns, A.; Flory, M. (1995), S. 52; Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 114.

Management findet beispielsweise keine Logistik des Einkaufs statt, denn Arbeitskräfte werden benötigt, um die gekauften Güter entgegenzunehmen, zu verteilen und aufzubewahren.³¹⁹

Kritisiert wird auch die Anordnung der Wertaktivitäten innerhalb der Wertkette. Bei einer prozessorientierten Ausrichtung müssten z. B. einige Aktivitäten des Marketings am Anfang der Wertkette stehen³²⁰ und andere Marketingtätigkeiten vor oder nach der Leistungserstellung angeordnet werden.³²¹

Porter unterstreicht die Wichtigkeit der Analyse und Berücksichtigung der Beziehungen der einzelnen unternehmerischen Wertaktivitäten zueinander. Aber er zeigt kein umfassendes System auf, welches die Arten der Verbindungen darstellt. Eine Erkenntnis darüber wäre aber zentral, wenn daraus Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen.³²²

Verknüpfungen, die zwischen der Wertkette eines Unternehmens und eines anderen Unternehmens bestehen, nennt Porter „vertical linkages“. Vertikal gibt aber nur eine Möglichkeit an, horizontal eine andere. Nicht nur Verbindungen von vor- und nachgelagerten Unternehmen interessieren (vertikal), sondern auch die Verknüpfungen zu nebengelagerten Wertketten (horizontal). Bei der Entwicklung des „Wertsystems Bildung“ in Kap. 5.2.2 wird das beispielsweise deutlich. Insofern erscheint die Begrifflichkeit „vertical linkages“ für die Beschreibung der Verknüpfungen von Wertketten ungeeignet und wird nicht weiter verwendet.

Ebenso kann es innerhalb einer Wertaktivität, und nicht nur zwischen Wertaktivitäten, zu Verknüpfungen kommen. Richtung und Stärke der Interdependenz können unterschiedlich sein. All diese Aspekte bleiben bei Porter unberücksichtigt.

³¹⁹ Weitere Begründungen erfolgen in Kap. 4.2.

³²⁰ Dazu gehören Tätigkeiten wie die Ermittlung des Kundenbedarfs, Wahl der Vertriebswege, Werbung.

³²¹ Vgl. Hermanns, A.; Flory, M. (1995), S. 52.

³²² Vgl. Ensign, P. C. (2001), S. 25. Ensign vertieft und erweitert Porters Einteilung der Verknüpfungen.

4.1.3.3 *Darstellungsform und Wortwahl*

Die Darstellungsform, die Porter für das Wertsystem, d. h. den gesamten Leistungsprozess zur Herstellung eines Gutes, verwendet (siehe Abbildung 8), suggeriert eine hintereinander stehende Anordnung von Wertketten.³²³ Das ist aber nicht der Fall. Viele Prozesse laufen in der heutigen Zeit neben- und nicht hintereinander ab. Bestimmte Aktivitäten werden vor- oder nachgelagert oder finden parallel statt.³²⁴ Insofern liegt für ein Wertsystem eher ein netzwerkartiger Aufbau vor.

Wie in Kap. 4.1.1 ausgeführt, sind die Wertaktivitäten in einer Wertkette größtenteils nicht unabhängig voneinander, deshalb müssten die Trennlinien zwischen den einzelnen primären Bereichen durchlässig gestaltet werden, ebenso die Trennlinie zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten.

In Kürze zusammengefasst: Eine Zusammenarbeit kann durch Zeit und Raum beschrieben werden. Dadurch ergeben sich vielfältige Möglichkeiten zur zeitlichen und räumlichen Durchführung von Tätigkeiten. Wertgenerierende Aktivitäten dürften eher wie ein Spinnennetz oder ein dreidimensionales Netzwerk strukturiert sein als einer Kette gleichen.³²⁵ Inzwischen benutzt Porter auch – anstelle der Wertkette – eine „Kartendarstellung“ (activity-system maps).³²⁶

4.1.3.4 *Probleme mit der Analyse von Tätigkeiten und deren Messbarkeit*

Um strategisch relevante Tätigkeiten herauszufinden, müssen die einzelnen Aktivitäten detailliert erfasst und protokolliert werden. Dazu müssen die gewünschten Informationen vorliegen, d. h., die Daten verfügbar und messbar sein. Dies stellt an die Erhebungsmethode hohe Anforderungen.³²⁷ Bisher scheint es keine ausreichende methodische Unterstützung für eine Objektivierung der Wertkette zu geben. Dadurch kann ein erheblicher Interpretationsspielraum entstehen, der seinerseits dazu führen kann, dass Aussagen zur strate-

³²³ Vgl. auch Boxler, O. R. (2000), S. 27.

³²⁴ Siehe Kap. 3.1.

³²⁵ Vgl. Ensign, P. C. (2001), S. 21; Armistead, C. G.; Clark, G. (1993), S. 225 ff.

³²⁶ Vgl. Porter, M. E. (1996), S. 70-75.

³²⁷ Vgl. Baur, C.; Kluge, J. (2000), S. 138.

gischen Planung nur beschränkt und im schlimmsten Fall gar nicht möglich sind.³²⁸ Um Porters Konzept in der Praxis umsetzen zu können, ist deshalb die Anpassung von betrieblichen Informationssystemen – vor allem in der Kostenrechnung – notwendig.³²⁹

Werden die kritischen Anmerkungen berücksichtigt, so verringert sich die Anwendbarkeit von Porters Konzept. Ebenfalls ist durch die Ausführungen ersichtlich geworden, dass sein Ansatz auf einem hohen Niveau der Allgemeinheit verbleibt. Dennoch ist seine analytische Bedeutung unbestreitbar. Es lenkt die Aufmerksamkeit weg von einer reinen Kostenbetrachtung hin zu den Spezifika der betrieblichen Leistungserstellung, die dem Unternehmen einen Vorteil im Urteil des Abnehmers verschafft. Deshalb kann – trotz der kritischen Einwürfe – das Konzept als ein Instrument zur Beschreibung und Analyse von Alumni-Organisationen eingesetzt werden. Zuvor wird jedoch der Unterschied zwischen Wertkette und Wertschöpfungskette aufgezeigt.

4.1.4 Abgrenzung Wertkette und Wertschöpfungskette

Wertschöpfungs- und Wertkette sind nicht identisch, obwohl das oftmals in der Literatur behauptet wird.³³⁰ Tatsächlich handelt es sich um unterschiedliche Konzepte und diese haben dementsprechend auch verschiedene Bedeutung und Aufgaben. Porter (1998) erläutert auch, warum Wertkette und Wertschöpfungskette nicht gleich gesetzt werden können.³³¹ Die Wertschöpfungskette basiert auf dem Konzept der Wertschöpfung,³³² welches erstmals 1913 von englischen Statistikern im Bereich der Volkswirtschaftslehre verwendet wurde. Die Wertschöpfung umfasst in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung die in einzelnen Wirtschaftseinheiten, -bereichen beziehungsweise der Gesamtwirtschaft erbrachten und bezahlten Leistungen, die in Geldeinheiten ausgedrückt werden. Unterschieden wird zwischen Brutto- und Nettowertschöpfung.

³²⁸ Vgl. Volck, S. (1997), S. 2.

³²⁹ Vgl. Meffert, H. (1989), S. 276 f.

³³⁰ Identisch werden die Begriffe z. B. bei Dietl, H. M.; Royer, S. (2003), S. 409; Heinen, E. (1991), S. 51; Hermanns, A.; Flor, M. (1995), S. 49; Baur, C.; Kluge, J. (2000), S. 135; Schwarzer, B. (1994), S. 44 verwendet.

³³¹ Vgl. Porter, M. E. (1998) S. 39.

³³² Die Entstehungsgeschichte des Wertschöpfungsbegriffs hat Schäfer, E. (1951), S. 450 ff. detailliert geschildert.

Von der Gesamtleistung ausgehend werden die Vorleistungen abgezogen. Vorleistungen sind alle Käufe bei anderen Organisationen, die notwendig sind, um die gewünschte Leistung erbringen zu können. Aus der Subtraktion ergibt sich die Bruttowertschöpfung. Der Betrag der Bruttowertschöpfung wird anschließend vermindert um den Betrag der Finanzdienstleistungen. Danach werden die nicht abziehbare Umsatzsteuer und Einfuhrabgaben addiert. Die Summe ergibt das Bruttoinlandsprodukt, welches sich um die Erwerbs- und Vermögenseinkommen zwischen Inland und Ausland erhöht. Das Ergebnis wird Bruttosozialprodukt genannt. Vom Bruttosozialprodukt werden Abschreibungen und indirekte Steuern subtrahiert sowie Subventionen dazu addiert. Erhalten wird der Betrag der Nettowertschöpfung, welcher auch als Volkseinkommen bezeichnet wird.³³³

Der Begriff „Wertschöpfung“ wurde später in die Betriebswirtschaftslehre und in das Rechnungswesen von Unternehmen übernommen.³³⁴ Bei Unternehmen ist – vereinfacht ausgedrückt – die Wertschöpfung die in Geldeinheiten ausgedrückte Differenz aus Umsatz und Kosten für fremdbezogene Güter. Die Wertschöpfung kann sich auf ein einzelnes Gut oder auf die gesamte Leistung eines Unternehmens in einer vorher bestimmten Periode beziehen. Die Wertschöpfungskette berücksichtigt aber nur den Wert, den das Unternehmen erzielt. Die mögliche Verbesserung der Koordinierung und Optimierung von Verknüpfungen der einzelnen Tätigkeiten zu den Aktivitäten der vor- und nachgelagerten Unternehmen wird nicht mit einbezogen. Innerhalb der Wertschöpfungskette werden nicht messbare Größen vernachlässigt. Aufteilung sowie die Analyse nach verschiedenen Schwerpunkten der Aktivitäten entfallen. Ebenfalls unterbleibt das Aufzeigen von Verknüpfungen der Tätigkeiten bei der Wertschöpfungskette. Die Kette dient nicht zur Findung einer Strategie, sondern sie stellt ein auf Geldeinheiten bezogenes Kontroll- und Erfassungsinstrument dar. Auch zur Planung ist sie nur beschränkt einsetzbar. Aktivitäten, die nicht messbar sind, wie beispielsweise Ideen, werden weder in der Wertschöpfungskette noch in der Wertkette berücksichtigt.³³⁵

Abschließend kann konstatiert werden, dass die Wertschöpfungskette ein auf gemeldete Zahlen basierendes Konzept zur Ermittlung von rechnerischen Größen ist, dem hingegen

³³³ Vgl. Siebert, H.; Lorz, O. (2007), S. 222; Stobbe, A. (1994), S. 452.

³³⁴ Vgl. z. B. Lehmann, M. R. (1954), S. 10 ff.; S. 102 ff.; Adam, D. (1997), S. 104.

³³⁵ Siehe Kap. 4.1.3.

die Wertkette die ablaufenden Prozesse und deren Verbindungen untersucht und gegebenenfalls optimiert.

4.2 Entwicklung eines Wertnetzes für Alumni-Organisationen

4.2.1 Von der Wertkette zum Wertnetz

Im Kap. 4.1 ist der Wertkettenansatz vorgestellt, analysiert und kritisiert worden. Abgesehen von der Darstellungsform, Zusammenstellung, An- und Einordnung wird die inhaltliche Ausfüllung der Wertaktivitäten übernommen.³³⁶ Die Einteilung in primäre und unterstützende Wertaktivitäten kann in dieser Arbeit entfallen, da sie nicht notwendig ist und nur irritiert. Die Aktivitäten bedingen sich, wenn sie das nicht täten, könnten sie weggelassen werden. Insofern ist es müßig zu diskutieren, welche primär und welche sekundär sind. Vielmehr ist es relevant nachzuforschen, ob die Vernetzung der Aktivitäten sinnvoll geschieht und effizient erfolgt. Die Wertaktivitäten sind außerdem nicht strikt voneinander getrennt, sondern sie können sich überschneiden. Die Verflechtungen inner- und außerhalb der Wertkette müssen deshalb als solche gekennzeichnet werden.³³⁷ Damit sind Darstellungsform und Begrifflichkeit der „Kette“ hinfällig, denn es liegen vielmals netzartige Strukturen vor, in denen Prozesse nicht notwendigerweise hintereinander ablaufen. Insofern wird der Begriff „Wertkette“ durch den Begriff „Wertnetz“ ersetzt, der die vielfältigen Verbindungen, die zwischen den Wertaktivitäten bestehen, auch begrifflich ausdrückt.

Porter nennt das Ergebnis, welches durch die Wertaktivitäten geschaffen wird, aus Sicht des Unternehmens Gewinn. Da das Ergebnis nicht nur dem Unternehmen dient, sondern auch den Abnehmern, ist der Begriff Gewinn ungünstig.³³⁸ Außerdem erhält das Unternehmen aufgrund der Vernetzung der einzelnen Wertaktivitäten der eigenen und fremden Organisationen³³⁹ anderweitig Vorteile, die sich nicht in Geldeinheiten ausdrücken lassen. Insofern muss überlegt werden, was durch den Leistungsprozess erreicht werden soll.

³³⁶ Siehe Kap. 4.1.3.2 und 4.1.3.3.

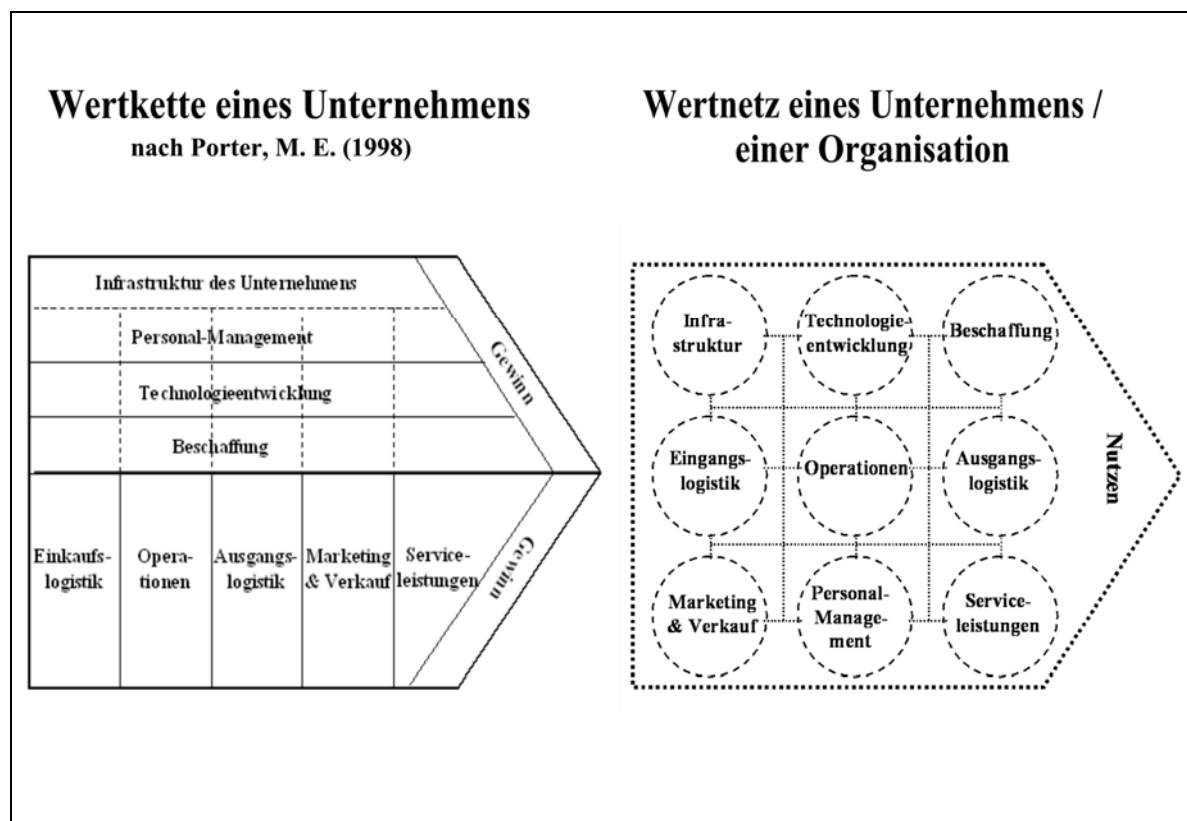
³³⁷ Siehe auch Kap. 4.1.3.

³³⁸ Siehe Kap. 4.1.3.1.

³³⁹ Diejenigen, die zur Herstellung eines Gutes beitragen, müssen nicht zwangsweise Unternehmen sein.

Durch den Prozess soll für alle daran Beteiligten ein Nutzen entstehen.³⁴⁰ Mittels sozialem, kulturellem und ökonomischem Kapital werden die Grundbedürfnisse „soziale Wertschätzung“ und „physisches Wohlbefinden“ erfüllt und dadurch das Erlebnis der Zuträglichkeit des Organismus – hier des Unternehmens und dessen Anspruchsgruppen – erreicht.³⁴¹ Das Resultat aus den Leistungsprozessen ist demgemäß der Nutzen, welcher die Bedeutung des Wertbegriffs von Porter enthält. Die Veränderungen werden durch Abbildung 10 dargestellt.

Abbildung 10: Von der Wertkette zum Wertnetz



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 10 zeigt auch, dass das Wertnetz ebenso als Netzwerk, welches in Kap. 3.1 beschrieben wurde, interpretiert werden könnte. Die Wertaktivitäten wären die Knoten und die Kanten, die Verbindungen, die zwischen diesen bestehen. Jedoch wird aufgrund der

³⁴⁰ In Kap. 2.1 wurden der Nutzenbegriff, die beiden allgemeinen Bedürfnisse „soziale Wertschätzung“ und „physisches Wohlbefinden“ etc. eingeführt.

³⁴¹ Siehe Kap. 3.2.3.5.

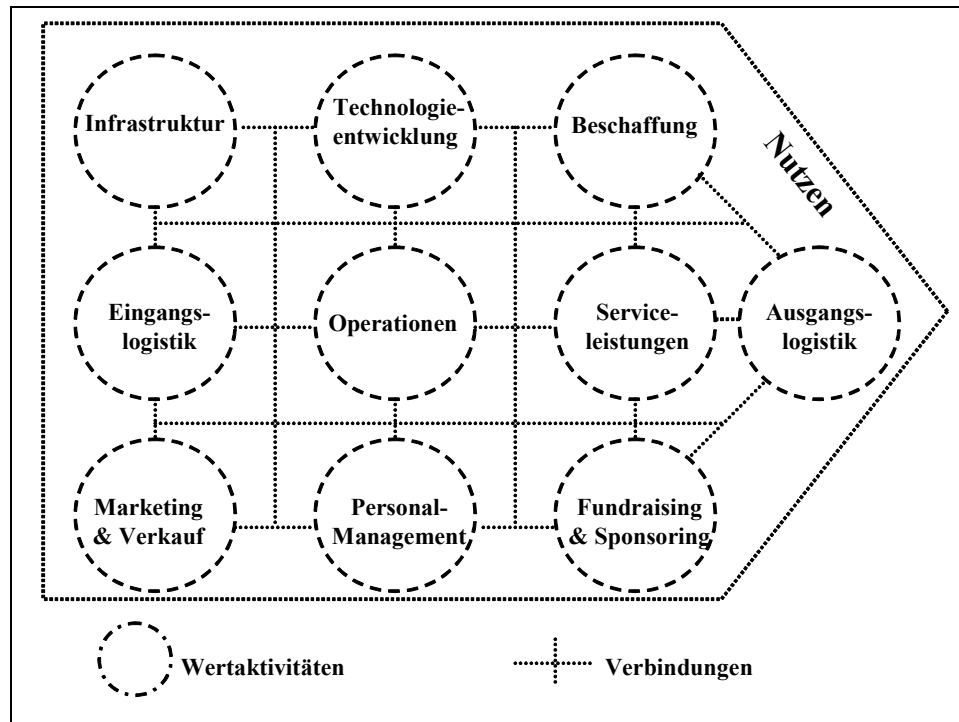
Vermeidung von Verwirrungen mit dem „Alumni-Netzwerk“ dieser Aspekt nicht weiter verfolgt.

Das auf das Unternehmen gerichtete Wertnetz kann auch auf andere Organisationen übertragen werden. Die von Porter genannten Wertaktivitäten bleiben bestehen, denn sie sind Funktionen eines Leistungsprozesses.³⁴² Natürlich werden einzelne Wertaktivitäten bei der einen Organisation u. a. aufgrund der Ziele und der Art der Institution anders gewichtet sein als bei einer anderen. Ein Unternehmen, welches ein tangibles Gut produziert, wird die Wertaktivitäten anders akzentuieren als eine Organisation, die Beratungsleistungen anbietet. Ebenfalls können aufgrund der Ziele weitere Wertaktivitäten gebildet werden. Gemeinnützige Einrichtungen haben beispielsweise die Einwerbung von Sach- und Geldzuwendungen als Aufgabe, um ihre Ziele erfüllen zu können. Infolgedessen spielen in gemeinnützigen Organisationen Fundraising und Sponsoring eine entscheidende Rolle. Deshalb können auch diese Tätigkeiten in einer neuen Wertaktivität „Fundraising & Sponsoring“ gebündelt und in das Wertnetz integriert werden (siehe Abbildung 11).³⁴³

Im Gegensatz zu der Wertkette von Porter sind das Wertnetz selbst und die -aktivitäten im Wertnetz durchlässig gestaltet, so dass die vielfältigen Verknüpfungen, die im Leistungsprozess zwischen den einzelnen Aktivitäten innerhalb der Organisation und mit anderen Organisationen bestehen, deutlich werden.

³⁴² Siehe auch Kap. 4.1.1.

³⁴³ Die Einbringung von weiteren Wertaktivitäten wird z. B. am Wertnetz einer Alumni-Vereinigung und einer Hochschule in den Kap. 4.2.2.1 und 5.1.3.1 aufgezeigt.

Abbildung 11: Wertnetz einer gemeinnützigen Organisation

Quelle: Eigene Darstellung

Wird das Wertnetz nicht nur auf Unternehmen übertragen, sondern auch auf andere Organisationen, muss der Begriff Gewinn ersetzt werden. Gemeinnützige Organisationen und Regierungsorganisationen wollen beispielsweise keinen Gewinn als Ergebnis aus dem Zusammenwirken der Wertaktivitäten erzielen. Aus dem Leistungsprozess entsteht nichtsdestotrotz *ein Nutzen*, der für die Zielgruppen Vorteile erbringt. Durch eine Beachtung der Verbindungen zwischen den Wertaktivitäten innerhalb eines Wertnetzes, aber auch zu den Wertaktivitäten anderer Wertnetze, können die Qualität und Quantität des Nutzens gesteigert und das Ziel der Nutzenmaximierung erreicht werden. Mehr Spendengelder in einer gemeinnützigen Organisation, ein höherer Unternehmensgewinn, ein in der Qualität verbessertes Gut oder eine zeitliche Verkürzung eines Prozesses sind Beispiele dafür. In dem Begriff „Nutzen“ ist Porters Leistung, nämlich der Erhalt von Wettbewerbsvorteilen durch die Einbeziehung der Vernetzung der Wertaktivitäten innerhalb eines Wertnetzes und zu Wertnetzen von anderen Organisationen in das Prozessmanagement, berücksichtigt.

Kein Wertnetz einer Organisation ist identisch mit dem Wertnetz einer anderen, denn die inhaltliche Beschreibung der Wertaktivitäten und deren Verbindungen zueinander sind von

Organisation zu Organisation verschieden. Insofern sind die dargestellten und erläuterten Wertnetze in dieser Arbeit Modelle, welche an die jeweiligen Organisationen angepasst werden müssen.

4.2.2 Übertragung auf Alumni-Organisationen

Nachdem ein Wertnetz von Organisationen skizziert wurde, werden – analog zur Vorstellung der Wertkette – Wertaktivitäten eines Wertnetzes (Kap. 4.2.2.1), Verbindungen zwischen den Wertaktivitäten im Wertnetz einer Ehemaligen-Vereinigung (Kap. 4.2.2.2), Verbindungen eines Alumni-Wertnetzes³⁴⁴ zu anderen Wertnetzen (Kap. 4.2.2.3) und die Ergebnisse aus den Leistungsprozessen (Kap. 4.2.2.4) dargestellt.

4.2.2.1 Wertaktivitäten einer Alumni-Organisation

Vom Modell des Wertnetzes einer gemeinnützigen Organisation ausgehend, wird ein Wertnetz einer Absolventen-Vereinigung entwickelt.³⁴⁵ Für Ehemaligen-Organisationen kann nur ein grob vereinfachtes, allgemeines Modell eines Wertnetzes aufgezeigt werden, denn Ziele, finanzielle und personelle Ausstattung der Alumni-Vereinigungen etc. sind verschieden. Je nach Angliederung der Ehemaligen-Organisation können beispielsweise die Inhalte der Wertaktivitäten abweichen, da die Aufgaben unterschiedlich sind.³⁴⁶ Eine zentrale Alumni-Vereinigung hat oftmals eine Leitungs- und Koordinationsfunktion zwischen den verschiedenen dezentralen Organisationen zu erfüllen. Diese Tätigkeit wird somit im Wertnetz der zentralen Vereinigungen ein wichtiger Bestandteil sein und einen großen Raum der Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Bei dezentralen Alumni-Organisationen hingegen kommen zwar auch Abstimmungsprozesse mit anderen Ehemaligen-Vereinigungen vor, jedoch dürfte das Ausmaß dieser Aktivitäten deutlich geringer ausfallen als bei zentralen Absolventen-Organisationen.

³⁴⁴ Da der Begriff „Wertnetz einer Alumni-Organisation“ sehr lang ist, soll vereinfachend der Begriff „Alumni-Wertnetz“ verwendet werden.

³⁴⁵ Dabei hilft die jahrelange Erfahrung der Autorin, die auf diesem Gebiet gearbeitet und geforscht hat.

³⁴⁶ Siehe Kap. 2.2.

Aufgrund der Vielgestaltigkeit der Ehemaligen-Vereinigungen kann eine bis ins Detail gehende Beschreibung der Wertaktivitäten nicht erfolgen.³⁴⁷ Da die dezentrale Absolventen-Organisation in der Realität am häufigsten vorkommt, wird für diesen Typ im Folgenden ein Wertnetz entwickelt. Die Eingangslogistik stellt zum einen die Aufnahme von Alumni, assoziierten Alumni und Studierenden dar. Das kann durch Beantragung der Mitgliedschaft in einem Ehemaligen-Verein oder auch durch eine automatische Aufnahme in der von einer Hochschule geschaffenen Alumni-Organisation bei der Einschreibung erfolgen. Zum anderen gehören aber auch Tätigkeiten wie Entgegennahme, Aufbewahrung und Verteilung von Inputs, die zur Herstellung des Nutzens benötigt werden, zu der Wertaktivität „Eingangslogistik“. Im Gegensatz zu Porter wird bei dem Wertnetz für Absolventen-Organisationen in der Wertaktivität „Eingangslogistik“ auf zwei Ebenen agiert:

- der subjektiven (Aufnahme von Individuen und Organisationen als Mitglieder von Ehemaligen-Vereinigungen)
- der objektiven (Aufnahme, Aufbewahrung und Verteilung von Inputs)

Die Wertaktivität „Operationen“ ist vielfältig und abhängig von den Zielen und Aufgaben³⁴⁸, die eine Alumni-Organisation aufgrund der Nutzenerwägungen³⁴⁹ erfüllen soll. Zu den Operationen einer dezentralen Ehemaligen-Vereinigung gehören z. B. Fachvorträge organisieren, Informationen für die Mitglieder über Neues aus dem Fachbereich und der Hochschule zusammentragen, Absolventenfeiern planen sowie Mitgliederverzeichnisse erstellen, damit ein reger Austausch zwischen den Angehörigen der Alumni-Organisation stattfindet.³⁵⁰ Diese Aktivitäten erzeugen Nutzen, indem sie z. B. aus Sicht des Fachbereiches Bindungen zu ihrer Institution schaffen und dadurch auf ein Engagement zugunsten des Fachbereiches gehofft werden kann.

³⁴⁷ Übrigens, auch Porter schneidet einzelne Aufgabengebiete nur an und erklärt nicht alle Einzelheiten. Letzteres ist auch nicht notwendig, da es sich um ein allgemeines Modell handelt und das Ausfüllen und somit die Verfeinerung des Wertnetzes jede Organisation selbst durchführen muss.

³⁴⁸ Siehe Kap. 2.2.

³⁴⁹ Siehe Kap. 3.3.3.

³⁵⁰ Vgl. Niebergall, C.; Leiner, A. (2004), S. 24-35.

Serviceleistungen sind Leistungen, die nicht zu den generellen und zentralen Aufgaben der Ehemaligen-Vereinigung zählen, aber trotzdem den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden.³⁵¹ Ein Beispiel wäre, Fotografen für bestimmte Anlässe zu bestellen.

Die Wertaktivität „Marketing & Verkauf“ ist für Alumni-Organisationen von immenser Bedeutung, denn ohne Werbung finden sich einerseits nur schwerlich Mitglieder und andererseits können Aktivitäten wie Stammtische, Wochenendreisen usw. aufgrund von geringen Teilnehmerzahlen gegebenenfalls nicht durchgeführt werden. Bei einer automatischen Zwangsmitgliedschaft in einer Ehemaligen-Vereinigung entfällt die Werbung. Dafür müssen andere Aktivitäten verstärkt getätigt und somit umworben werden, um eine Bindung an die Absolventen-Organisation und die Hochschule zu erreichen.³⁵² Tätigkeiten der Wertaktivität „Marketing & Verkauf“ sind z. B., Plakate zu entwerfen und Eintrittskarten für Veranstaltungen zu verkaufen.

Eine Ehemaligen-Vereinigung hat eine Infrastruktur (Büroausstattung und -mittel etc.) sowie Personal.³⁵³ Zur Wertaktivität „Infrastruktur“ gehören u. a. alle Aufgaben, die zu einer Leitung einer Alumni-Organisation durch einen geschäftsführenden Vorstand oder Geschäftsführer nötig sind, beispielsweise die ordnungsgemäße Erstellung einer Einnahme-Überschussrechnung und die Abführung von Steuern. Ebenso zählen Arbeiten wie Klärung von Rechtsfragen, Aktualisierung und Einarbeitung von (gesetzlichen) Änderungen zur „Infrastruktur“.

Zu der Wertaktivität „Technologieentwicklung“ gehören Tätigkeiten wie Aufbau, Pflege und Verbesserung eines Kommunikationsnetzwerkes und die Aktualisierung von bisher verwendeten Methoden in allen Bereichen der Ehemaligen-Vereinigung (z. B. Aktualisierung und Erweiterung der Mitgliederdatenbank, der Finanzsoftware).

³⁵¹ Je nach Zielen und den daraus ableitbaren Aufgaben kann eine Aktivität eine Operation oder eine Serviceleistung sein. Insofern ist daran noch einmal deutlich zu erkennen, dass es, im Detail betrachtet, nicht nur ein Wertnetz für alle Ehemaligen-Organisationen geben kann.

³⁵² Diese Art der Mitgliedschaft findet wenig Zustimmung bei den Alumni-Managern und den Hochschulen. Außerdem liegen oftmals Schwierigkeiten mit dem Datenschutz vor. Vgl. Regionaltreffen der nordrhein-westfälischen Alumni-Manager (2006), Diskussion.

³⁵³ Zurzeit wird noch oftmals ehrenamtlich gearbeitet und die Aktiven aus der Reihe der Alumni gewonnen. Eine Veränderung ist mittlerweile erkennbar, da auch Stellen an Hochschulen geschaffen werden.

Die Wertaktivität „Beschaffung“ beinhaltet für eine Absolventen-Vereinigung, einen effizienten Einsatz von finanziellen Mitteln zum Kauf von Gütern zu planen und durchzuführen, indem beispielsweise Einkaufsrichtlinien erstellt und -methoden überprüft und gegebenenfalls verbessert werden. Ebenso werden dort Güter, die von allen Wertaktivitäten benötigt werden, z. B. Gas und Strom, gekauft. Die Aufgaben des Personal-Managements sind u. a. Einstellung, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern.

Eine zentrale Aufgabe von Alumni-Organisationen sind Friendraising-, Fundraising- und Sponsoringaktivitäten.³⁵⁴ Unter dem Begriff „Friendraising“ wird das Schaffen von Vertrauen verstanden.³⁵⁵ Das Vorhandensein von Vertrauen ist eine notwendige Bedingung für die Existenz von Ehemaligen-Vereinigungen.³⁵⁶ Mitglieder haben der Organisation schon einen Vertrauensvorschuss gegeben. Dieses Vertrauen darf nicht enttäuscht, sondern muss erhalten und verstärkt werden. Durch Fundraising und Sponsoring wird die Absolventen-Vereinigung in ihren Aufgaben und der Erreichung ihrer Ziele materiell und immateriell unterstützt.

Zu prüfen ist nun, ob Friendraising, Fundraising und Sponsoring eigenständige Wertaktivitäten sind und damit in das Alumni-Wertnetz integriert werden müssen. Bevor eine eigenständige Wertaktivität eingeführt wird, muss jedoch ermittelt werden, ob diese nicht schon einer existierenden zugeordnet werden kann. Die Wertaktivität „Marketing & Verkauf“ scheint von allen, die zutreffendste zu sein. Ist Friendraising in dieser enthalten? Marketing dient dazu, Kunden – in diesem Falle die Zielgruppen der Absolventen-Organisation – zu gewinnen und zu halten. Bei Ehemaligen-Vereinigungen geht das, wie bei anderen Organisationen auch, am besten mit der Herstellung von Vertrauen. Insofern sind das Erzeugen und die Stabilisierung von Vertrauen zu jetzigen und potenziellen Alumni Aufgaben des Marketings, womit eine eigenständige Wertaktivität „Friendraising“ nicht geschaffen werden muss.

Wie auch schon beim Friendraising muss überprüft werden, ob Fundraising und Sponsoring nicht einer bestehenden Wertaktivität zugeordnet werden können. Werden Porters Be-

³⁵⁴ Die Begriffe „Fundraising“ und „Sponsoring“ wurden im Kap. 2.1 erläutert.

³⁵⁵ Vgl. Zech, C. (2002), S. 94 f.; Padberg, S. (2002), Gespräch.

³⁵⁶ Siehe Kap. 3.2.

schreibung der einzelnen Wertaktivitäten und die gemachte Anpassung an ein Wertnetz einer Alumni-Organisation zugrunde gelegt, so kommen drei Wertaktivitäten in Betracht, nämlich

- Eingangslogistik
- Operationen
- Infrastruktur

Die *Eingangslogistik* scheidet aus, denn Alumni, assoziierte Alumni und Studierende als zukünftige Alumni sind hier das „Produkt“, das vernetzt und gebunden werden soll. Natürlich werden die eingeworbenen Mittel später in die Eingangslogistik als Input eingebracht, jedoch die Tätigkeiten zur Erzielung dieser Unterstützungsleistungen sind nicht Bestandteil der Wertaktivität Eingangslogistik.

Die Einbeziehung von Fundraising- und Sponsoringaktivitäten in die Wertaktivität *Operationen* eignet sich auch nicht, denn die Operationen sind die Tätigkeiten, die zur Nutzenerzielung der Zielgruppen einer Ehemaligen-Vereinigung ausgeübt werden. Geld- und Sachmittel, Rechte sowie Arbeits- und Dienstleistungen, die durch Fundraising- und Sponsoringaktivitäten erzielt wurden, dienen nur diesem Zweck.

Fundraising und Sponsoring könnten zur *Infrastruktur* gehören, wenn die Tätigkeiten von der Leitungsebene der Alumni-Organisation ausgeübt werden und die Vereinigung nur als Ganzes gefördert wird. Werden die Tätigkeiten jedoch auch von Mitgliedern der Absolventen-Vereinigung zu bestimmten Projekten ausgeführt, die dann anderen Wertaktivitäten, z. B. Operationen und Serviceleistungen, zuzuordnen sind, so können Fundraising und Sponsoring auch als eigenständige Wertaktivität angesehen werden. Porter schreibt: „... die Infrastruktur trägt gewöhnlich die ganze Kette und nicht einzelne Aktivitäten.“³⁵⁷ Gerade bei Fundraising und Sponsoring ist es in der Praxis üblich, erstmals und vor allem einzelne Aktivitäten zu unterstützen. Insofern ist es alleine aus dieser Tatsache ungünstig, Fundraising und Sponsoring der Wertaktivität „Infrastruktur“ zuzuordnen. Des Weiteren werden nicht nur von Mitgliedern der Alumni-Organisation Fundraising und Sponsoring betrieben, sondern auch von den mit ihnen verbundenen Hochschulen, Fördervereinen und anderen gemeinnützigen Organisationen. Um eine effiziente Koordination zwischen Hochschule,

³⁵⁷ Vgl. Porter, M. E. (1998), S. 43.

Fördervereinen und anderen gemeinnützigen Organisationen sowie zu den Unternehmen als Sponsoren zu schaffen, muss es eine eigenständige Ansprechstelle geben. Diese Koordinationsleistung ist ein weiterer Grund, eine separate Wertaktivität zu installieren. Ein drittes Argument für eine Einrichtung einer Wertaktivität „Fundraising & Sponsoring“ ist die Vernetzung mit den Wertaktivitäten „Marketing & Verkauf“ und „Operationen“. Oftmals bedingen sich diese Aktivitäten sogar gegenseitig. Aufgrund der angeführten Argumente und außerordentlichen Bedeutung von Fundraising und Sponsoring für eine Ehemaligen-Vereinigung wird eine eigenständige Wertaktivität „Fundraising & Sponsoring“ in das Alumni-Wertnetz implementiert.

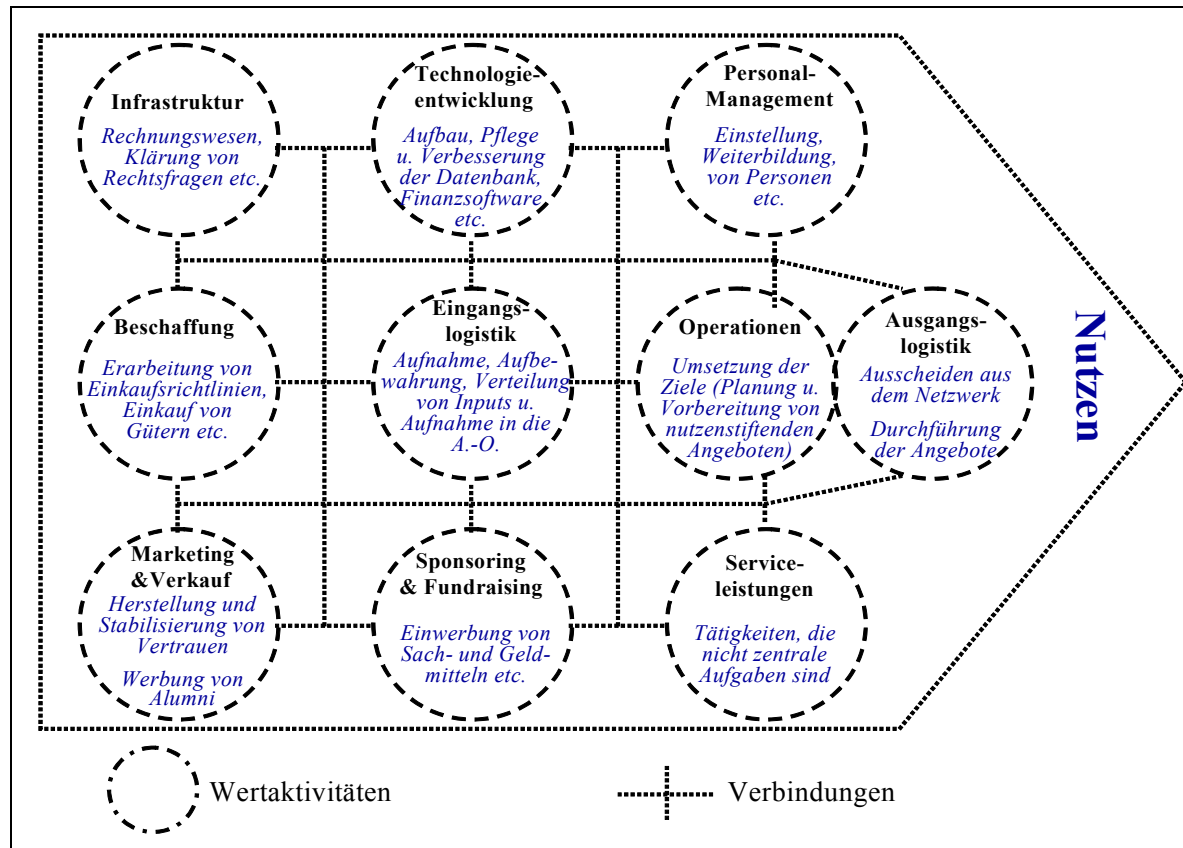
Wie bei der Eingangslogistik wird in der Wertaktivität „Ausgangslogistik“ auf zwei Ebenen agiert:

- der subjektiven (Austritt von Mitgliedern)
- der objektiven (Durchführung und Vertrieb der organisierten Operationen)

Porter versteht unter Ausgangslogistik den Vertrieb der fertigen Produkte. Bei Ehemaligen-Vereinigungen treten an diese Stelle Durchführung und Vertrieb der organisierten Operationen. Zwei Beispiele sollen den Sachverhalt verdeutlichen. Informationen zusammentragen und einen Newsletter zu erstellen, sind Tätigkeiten der Wertaktivität Operationen. Der Versand des Newsletters und das Herausfinden von aktuellen Anschriften bei Nichterreicherung eines Adressaten gehören zu den Aufgaben der Ausgangslogistik. Planung und Vorbereitung einer Veranstaltung zählen zur Wertaktivität Operationen. Der Versand der Einladung zu dieser Veranstaltung und die Organisation des Ablaufes des Ereignisses am Veranstaltungstag ist der Ausgangslogistik zuzurechnen.

Das zweite Tätigkeitsfeld der Ausgangslogistik beinhaltet alle Verrichtungen, die durch ein Ausscheiden eines Mitgliedes aus der Alumni-Organisation entstehen. Abbildung 12 stellt ein Schema der hier angenommenen Wertaktivitäten in einem Wertnetz einer dezentralen Ehemaligen-Vereinigung dar.

Abbildung 12: Wertnetz einer dezentralen Alumni-Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 12 zeigt, dass alle Wertaktivitäten miteinander vernetzt sind. Diejenigen, von denen zu vermuten ist, dass sie eng miteinander verknüpft sind, wurden nebeneinander positioniert. Positionierung und Beziehungen der einzelnen Wertaktivitäten werden durch die Darstellung der Verbindungen, die zwischen ihnen bestehen, im nachfolgenden Kapitel näher erläutert. Das Kennen und Nutzen der Verknüpfungen ist für eine Absolventen-Vereinigung wichtig, denn durch sie können Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Organisationen erzeugt werden.

4.2.2.2 Verbindungen der Wertaktivitäten im Wertnetz einer Alumni-Organisation

Alle Tätigkeiten aufzuführen und darzustellen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb werden wesentliche bzw. leicht zu verallgemeinernde Aktivitäten ausgewählt. Die ausgesuchten Aufgaben werden als Prozess beschrieben, und die Vernetzung der Wertaktivitäten wird skizziert. Die Tätigkeiten werden immer von Personen ausgeführt. Hiervon wird im Folgenden abstrahiert, da das Augenmerk auf die Wertaktivitäten als solche und auf deren Vernetzung gelegt wird.

Ein ehemaliger Student wird Mitglied in einer dezentralen Alumni-Organisation

Die Wertaktivitäten Infrastruktur, Beschaffung, Personal-Management, Technologieentwicklung und Eingangslogistik sind durch diesen Vorgang, der der Wertaktivität „Eingangslogistik“ zugerechnet wird, berührt. Eine Infrastruktur muss vorhanden sein, dazu zählen beispielsweise eine Satzung, Büroräume und -geräte. Zum anderen werden Arbeitskräfte zur Ausübung von Tätigkeiten gebraucht. Mitarbeiter müssen angestellt oder Freiwillige gewonnen werden (Personal-Management). Büromaterial muss vorhanden sein (Beschaffung), damit die Beitrittserklärung ausgedruckt und ausgegeben werden kann (Technologieentwicklung, Infrastruktur, Eingangslogistik). Der Absolvent füllt den Mitgliedsantrag aus und lässt ihn der Vereinigung zukommen. Dort werden die Angaben in die Alumni-Datenbank übertragen (Eingangslogistik). Eine andere Gewichtung erhalten die Aktivitäten, wenn ein Ehemaliger den Antrag online ausfüllt. Die Bedeutung der Wertaktivität „Technologieentwicklung“ nimmt da beispielsweise zu.

Ohne Infrastruktur, Personal-Management und Beschaffung kann keine Eingangslogistik vorgenommen werden, da diese Wertaktivitäten sich bedingen. Wenn eine Ehemaligen-Vereinigung aufgebaut wird, wird zuerst eine Infrastruktur errichtet. Das geschieht mit Hilfe von Tätigkeiten der Wertaktivität „Beschaffung“. Ohne den Einsatz von Personal kann ebenso keine Infrastruktur geschaffen werden. Somit müssen die Wertaktivitäten im Wertnetz als durchlässig beschrieben und gestaltet werden. An den eben gemachten Ausführungen ist auch die Schwierigkeit der Trennung der einzelnen Aktivitäten zu erkennen. Durch das nächste Beispiel wird die Verbundenheit der einzelnen Wertaktivitäten deutlicher dargestellt.

Feierliche Verabschiedung der Absolventen

Bei der Operation „Organisation der Absolventenfeier“ werden außer der Wertaktivität „Operationen“ die von „Personal-Management“, „Marketing & Verkauf“, „Infrastruktur“, „Beschaffung“, „Fundraising & Sponsoring“ sowie „Technologieentwicklung“ benötigt. Ziel der Operation ist es, einerseits Mitglieder für die Alumni-Organisation zu werben und andererseits Bindung zum Fachbereich herzustellen bzw. zu stärken.

Um die Operation ausführen zu können, werden Wertnetze anderer Organisationen gebraucht. Beispielsweise ist das der Ehemaligen-Vereinigung eng mit dem des Fachbereichs bzw. der Hochschule³⁵⁸ verbunden und berührt weitere Wertnetze wie die der Unternehmen und der Hochschulfördervereine. Auf die Verbindungen zu den anderen Wertnetzen wird an späterer Stelle dieser Arbeit eingegangen.

Zuerst werden Anschreiben an die Absolventen entworfen. Bei der Konzeption der Einladungsschreiben werden Methoden des Marketings eingesetzt. Miet- und Kaufverträge werden abgeschlossen, ein Ablaufprogramm erstellt.³⁵⁹ Dazu werden Datenbanken und Kommunikationsmittel verwendet. Bei diesen Tätigkeiten sind die Wertaktivitäten „Infrastruktur“, „Beschaffung“ und „Personal-Management“ „Technologieentwicklung“ und „Ausgangslogistik“ vernetzt. Finanziert werden die benötigten Gegenstände und Dienstleistungen durch Mitgliedsbeiträge der Alumni-Organisation und/oder durch Fundraising- und Sponsoringmittel. Bei letzterem müssen Kontakte zu anderen Organisationen oder Privatpersonen hergestellt bzw. genutzt werden. Die Operation und das damit verbundene Ziel ist die Begründung, warum eine Finanzierung von außerhalb notwendig ist und nicht nur durch die Organisation erfolgen kann. Um Fundraising und Sponsoring überhaupt betreiben zu können, sind die Wertaktivitäten „Operationen“, „Personal-Management“, „Technologieentwicklung“, „Marketing & Verkauf“ und „Infrastruktur“ erforderlich.

³⁵⁸ Ein Wertnetz einer Hochschule wird im Kap. 5.1.3 entwickelt.

³⁵⁹ Ein Raum muss angemietet, Getränke geordert, Geschenke für die Absolventen besorgt, Künstler bestellt werden usw.

Fachvortrag

Gründe, in eine Ehemaligen-Vereinigung einzutreten bzw. eine Alumni-Organisation aufzubauen, bestehen u. a. darin, Informationen über das eigene und angrenzende Fachgebiete sowie Einblicke in fremde Arbeitsbereiche zu erhalten. Durch diese neuen Informationen können Entwicklungen erkannt und dementsprechend darauf reagiert werden. Insofern ist die Operation „Organisation eines Fachvortrages“ eine wichtige Wertaktivität einer Absolventen-Vereinigung, denn sie bringt den Mitgliedern Nutzen.³⁶⁰ Auch hier werden die Wertaktivitäten „Infrastruktur“, „Personal-Management“, „Beschaffung“, „Marketing & Verkauf“ „Technologieentwicklung“ sowie „Ausgangslogistik“ in Anspruch genommen. Ein Thema, welches Alumni, assoziierte Alumni und Studierende bewegt und sie somit ansprechen könnte, muss gefunden werden. Dazu müssen ein oder mehrere Referenten eingeladen werden. Der Vortrag oder die Gesprächsrunde ist zu bewerben, wozu Methoden des Marketings eingesetzt werden (Marketing & Verkauf, Personal-Management). Die Vortragstechnik ist zu ermitteln, bereitzustellen und einsatzbereit zu machen (Technologieentwicklung). Können die finanziellen Mittel nicht aus den vorhandenen Mitgliedsbeiträgen und Spenden gedeckt werden, müssen weitere durch Fundraising- und Sponsoringaktivitäten eingeworben werden. Wie schon am vorigen Beispiel erläutert, erfordert das ein effektives Zusammenspiel mehrerer der bekannten Wertaktivitäten.

Anhand von drei Beispielen wurden Verbindungen der Wertaktivitäten in einem Wertnetz einer dezentralen Ehemaligen-Vereinigung aufgezeigt. Besonders die enge Zusammenarbeit zwischen den Wertaktivitäten „Operationen“ und „Ausgangslogistik“ wurde bei dieser Art von Dienstleistung, die bei Alumni-Organisationen häufig vorkommt, dargestellt. Bei anderen Dienstleistungen, wie z. B. Wäsche mangeln oder Fernseher reparieren, können die Operationen mit der Ausgangslogistik sauberer voneinander getrennt werden. Die Herstellung des Gutes – in den vom Kunden gewünschten Zustand – zählt zu den Operationen. Die Rückgabe des Gutes gehört zur Ausgangslogistik. Verständlicher ist jetzt auch die Kritik von Autoren, die vor allem beim Produkt „Dienstleistung“ die Einteilung, Anordnung und Zusammenstellung der Wertaktivitäten bei Porter kritisiert hatten.³⁶¹

³⁶⁰ Siehe Kap. 3.3.3.1.

³⁶¹ Siehe Kap. 4.1.3.2.

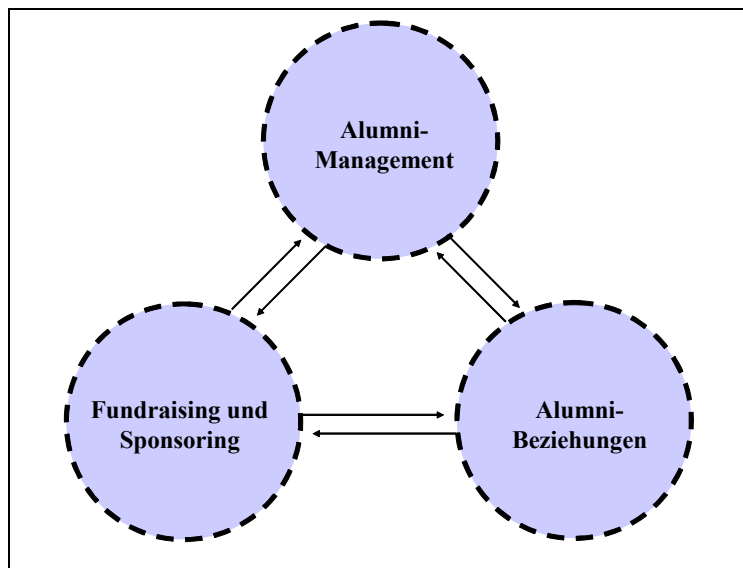
Exkurs

Eine andere, abstraktere Möglichkeit, die Prozesse, die in einer Ehemaligen-Vereinigung ablaufen, darzustellen, besteht darin, die in Kap. 2.3 aufgezeigten Untersuchungsfelder und Arbeitsbereiche:

- Alumni-Management
- Alumni-Beziehungen
- Fundraising und Sponsoring

als „Wertaktivitäten“ zu definieren und zu vernetzen (Abbildung 13).³⁶² Das Untersuchungsfeld „Auswirkungen durch Alumni-Organisationen“ ist keine Wertaktivität. Vielmehr sind die Auswirkungen Ergebnisse, die aus dem Zusammenspiel der drei Aktivitäten entstehen.

Abbildung 13: Vernetzung der Wertaktivitäten innerhalb eines Wertnetzes anhand der Arbeitsbereiche



Quelle: Eigene Darstellung

Die in Abbildung 13 dargestellten Wertaktivitäten sind wie folgt miteinander verknüpft:

Alumni-Management – Alumni-Beziehungen

Das Alumni-Management entwickelt für die Zielgruppen der Vereinigung nutzenstiftende Angebote wie z. B. Fachvorträge. Dadurch hält und wirbt es Mitglieder für die Orga-

³⁶² Um Übersichtlichkeit zu wahren, wurden die Unterkategorien (siehe Abbildung 3) nicht explizit aufgeführt.

nisation. Aufgrund der Nutzenerwägung der Zielgruppen benötigt eine Absolventen-Vereinigung aktive Mitglieder oder angestellte Mitarbeiter, die diese Erwartungen erfüllen und Vertrauen aufbauen oder stabilisieren.

Alumni-Beziehungen – Fundraising und Sponsoring

Durch den Aufbau von Alumni-Beziehungen und deren Intensivierung durch die Erzeugung von nutzenstiftenden Angeboten, wie eine feierliche Verabschiedung der Absolventen, erhoffen sich die Initiatoren materielle und immaterielle Unterstützungsleistungen. Die Erträge aus Fundraising- und Sponsoringaktivitäten können wiederum für die Herstellung und Pflege von Alumni-Beziehungen verwendet werden.

Alumni-Management – Fundraising und Sponsoring

Die akquirierten finanziellen Mittel können für die Bezahlung von Praktikanten und fest angestellten Mitarbeitern verwendet werden. Andererseits sind ohne die Mitarbeit von Alumni-Managern und aktiven Mitgliedern der Ehemaligen-Organisation keine Fundraising- und Sponsoringmaßnahmen umsetzbar.

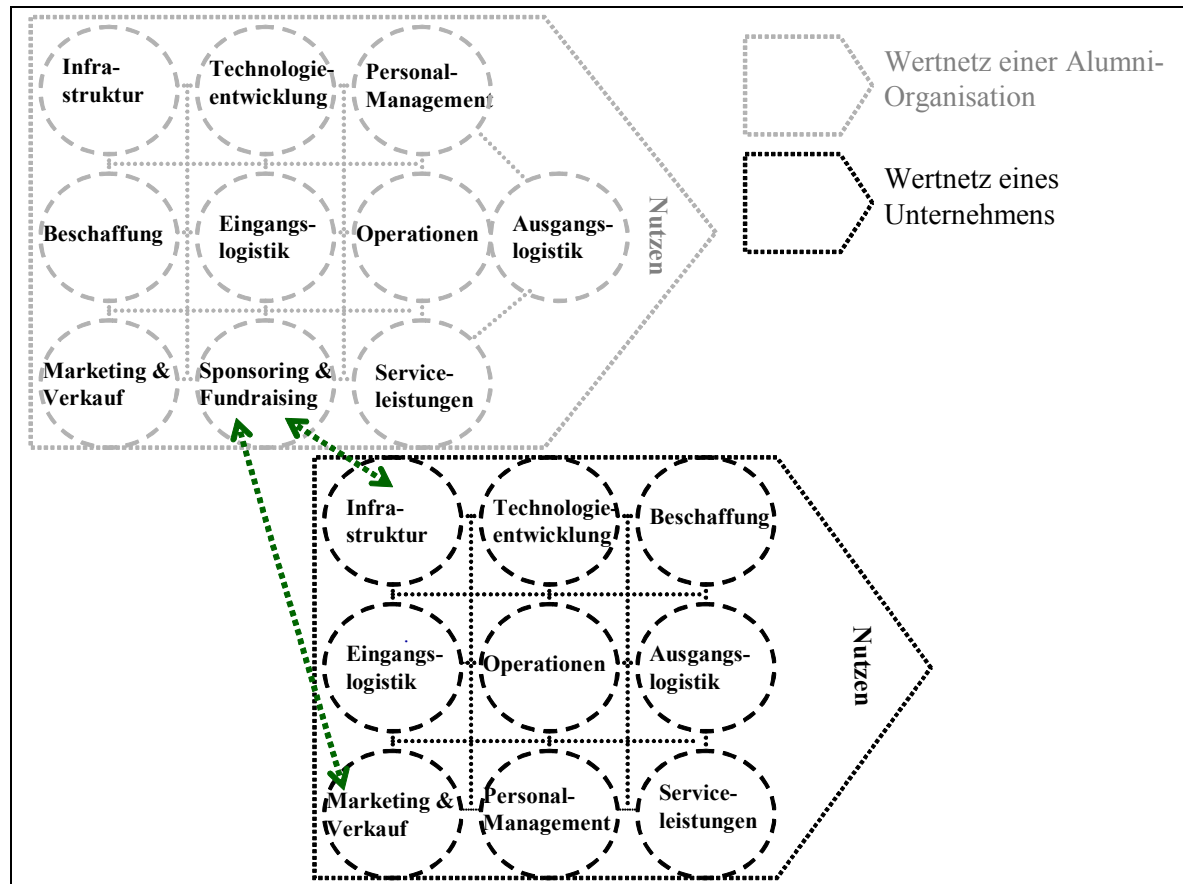
Festzuhalten ist, dass ein Arbeitsprozess immer mehrere Wertaktivitäten benötigt. Insofern ist es sinnvoll, das auch begrifflich und bildlich zu dokumentieren, wie es in Kap. 4.2 gezeigt wurde. Eine Absolventen-Vereinigung, die um die Vernetzung ihrer Wertaktivitäten weiß und daraufhin ihre Prozesse durchleuchtet und gegebenenfalls Verbesserungen vornimmt, hat gegenüber anderen Organisationen Vorteile, da z. B. die mit der Ehemaligen-Vereinigung in Kontakt stehenden Alumni und Unternehmen diese Professionalität erkennen und zu würdigen wissen.

4.2.2.3 Verbindungen der Wertaktivitäten eines Alumni-Wertnetzes zu Wertaktivitäten anderer Wertnetze

Natürlich können nicht nur die Prozesse, die innerhalb eines Wertnetzes ablaufen, optimiert werden, sondern auch die Leistungsprozesse, die andere Wertnetze berühren. Solche Verbindungen werden jetzt skizziert.³⁶³

Wie im Kap. 4.2.2.2 schon angedeutet wurde, können Wertaktivitäten einer Absolventen-Vereinigung mit denen eines Wertnetzes einer anderen Organisation verbunden sein. Vor allem trifft das auf die Wertaktivitäten „Operationen“, „Infrastruktur“, „Marketing & Verkauf“ sowie „Fundraising & Sponsoring“ zu. Die Wertaktivität „Operationen“ kann die Einbeziehung von Wertaktivitäten anderer Wertnetze erforderlich machen. Vom Ziel der Operation hängt es ab, in welchem Umfang die anderen Wertaktivitäten benötigt werden. Bei der Vereinbarung von Sponsoringleistungen beispielsweise sind die Aktivitäten „Infrastruktur“ (Vertragsunterzeichnung, Geldbewegung usw.), „Marketing & Verkauf“ (Verwendung des Logos etc.) und „Fundraising & Sponsoring“ (Art und Umfang der Leistungserbringung, Kontrolle usw.) verbunden (siehe Abbildung 14). In welchem Ausmaß die jeweiligen Wertaktivitäten der Wertnetze der Organisationen untereinander aktiv werden, oder ob eine Wertaktivität eines Wertnetzes – im angeführten Beispiel die Wertaktivität „Fundraising & Sponsoring“ – die Verbindung zu dem anderen Wertnetz aufrecht erhält, hängen von Dauer und Eigenart der Operation ab.

³⁶³ Siehe Kap. 4.1.1.

Abbildung 14: Verbindung einer Alumni-Organisation zu einem Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Person, die Sponsoring- und Fundraisingtätigkeiten der Ehemaligen-Vereinigung ausübt, übernimmt (siehe Abbildung 14) die Koordination der gegenseitigen Arbeitsleistungen. Zu Beginn werden beispielsweise die Mitarbeiter, die für die betreffenden Wertaktivitäten des Wertnetzes des Unternehmens zuständig sind, kontaktiert.

Werden die im vorherigen Kapitel genannten Beispiele betrachtet, ergeben sich u. a. folgende Verbindungen: Bei der Organisation eines Fachvortrages sind die Wertaktivitäten der Alumni-Vereinigung zumeist mit denen des Wertnetzes einer Hochschule verknüpft, werden doch oftmals Räume, Gerätschaften und Datenbanken in Zusammenarbeit mit der Hochschule genutzt. Bei der Abschlussfeier für die Absolventen können Wertaktivitäten befreundeter, gemeinnütziger Organisationen mit denen der Ehemaligen-Vereinigung verbunden sein. Zum Beispiel kann Personal durch einen gemeinnützigen Verein kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Als Gegenleistung wird dessen Logo werbewirksam auf Plakaten und im Internet präsentiert. Aber auch der Erhalt finanzieller Mittel von einer

nicht gewinnorientierten Organisation zum Kauf von Geschenken oder zur Finanzierung der Raummiete zeigt die Verbundenheit der Wertaktivitäten des Wertnetzes der Alumni-Vereinigung zu Wertaktivitäten anderer Wertnetze.³⁶⁴

Anhand der genannten Beispiele ist deutlich geworden, dass Wertaktivitäten innerhalb des Wertnetzes und auch mit denen anderer Netze verknüpft sind. Was nicht erkennbar ist, ob diese Verbindungen immer auf Gegenseitigkeit beruhen, welche Intensität diese Verknüpfungen aufweisen und ob bei einem Prozess immer alle Wertaktivitäten gebraucht werden. Deshalb wurden in den vorherigen Abbildungen Ideale von Wertnetzen aufgezeigt: Jede Wertaktivität ist mit jeder anderen vernetzt. Auf Richtungspfeile und eine grafische Verdeutlichung der Stärke der Verbindungen wurde aufgrund der Verschiedenheit der Ehemaligen-Organisationen verzichtet. Wird eine Alumni-Vereinigung empirisch untersucht, so können die Verknüpfungen natürlich beleuchtet werden.³⁶⁵

4.2.2.4 Nutzen – das Ergebnis aus den Leistungsprozessen

Nachdem die Wertaktivitäten einer Ehemaligen-Organisation und deren Vernetzung aufgezeigt wurden, kann nun das Ziel dieser Prozesse benannt werden. Das Ergebnis für die Beteiligten ist der in Kap. 3.3.3 dargestellte Nutzen. Der Nutzen in Form des Erhalts von ökonomischem, kulturellem und sozialem Kapital wird für die Mitglieder der Absolventen-Vereinigung durch verschiedene Operationen geschaffen. Bei einer fachbereichsbezogenen Organisation kann das beispielsweise das Durchführen von Projekten mit der Wirtschaft, für Studierende die Vermittlung von Praktika und für Alumni der Erfahrungsaustausch sein. Einer der bedeutendsten Vorteile für die Mitglieder ist die Möglichkeit, bei Bedarf auf Ressourcen zurückgreifen zu können und aufgrund dessen Nutzen zu erzielen.

Durch das Erkennen des Zusammenwirkens der verschiedenen Wertaktivitäten können Prozesse effizienter gestaltet werden. Es ergeben sich Vorteile dadurch, dass u. a. Prozesse in kürzerer Zeit ablaufen.

³⁶⁴ Die aufgeführten Beispiele sind Tätigkeiten und Methoden, die in der Praxis realisiert und angewendet wurden.

³⁶⁵ Siehe auch Kap. 7.

5 Alumni-Organisationen als Bestandteile von über- und nebengeordneten Wertnetzen

5.1 Alumni-Organisationen als Bestandteile der Wertnetze von Hochschulen

Um An- und Einbindungsmöglichkeiten einer Ehemaligen-Vereinigung vollständig aufzeigen zu können,³⁶⁶ muss das Wertnetz einer Hochschule entwickelt werden. Um es erstellen zu können, müssen jedoch zuvor Aufgaben und Strukturen der Hochschule dargestellt werden. Wenn nach dem Sinn einer Hochschule gefragt wird, liegt der Begriff „Bildung“ nahe. Da Bildung außerdem eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung des Wertnetzes einer Hochschule spielt, wird er nachfolgend eingehender erläutert.

5.1.1 Der Begriff Bildung im historischen Kontext

Eine im deutschsprachigen Raum existierende Definition, welche bestimmt, was Bildung genau heißt, so dass sie von Fachleuten anerkannt wird, gibt es nicht.³⁶⁷ Das Wort „Bildung“ scheint sich einer eindeutigen Begriffsbestimmung zu entziehen. Als Gründe werden u. a. Vieldeutigkeit und Vermengung deskriptiv-analytischer, normativ-ethischer und handlungsanleitender Elemente angegeben. Aus den genannten Gründen konnten auch empirische Forschungen nicht weiterhelfen.³⁶⁸ In den letzten Jahren wurden als Ursache für die Schwierigkeit einer exakten und ausführlichen Begriffsbestimmung die Veränderungen von Bedingungen der Menschen, die im Zeitablauf vor sich gehen, angeführt.

Die Abhängigkeit des Verständnisses des Wortes „Bildung“ durch Veränderungen, die Menschen erleben, soll Anlass geben, einen kurzen, geschichtlichen Überblick über den Bildungsbegriff zu skizzieren.³⁶⁹ Dadurch kann geprüft werden, ob die Begriffsbestimmung von Bildung tatsächlich schwer definierbar ist. Ebenso ist die Darstellung der

³⁶⁶ Siehe Kap. 2.2.

³⁶⁷ Vgl. Menze, C. (1992), S. 350 f.

³⁶⁸ Vgl. Menze, C. (1992), S. 355.

³⁶⁹ Eine ausführliche Darstellung des historischen Kontexts ist in dieser Arbeit nicht möglich und nicht notwendig. Als weiterführende und inhaltlich sehr ergiebige Literaturquellen sind zu nennen: Ballauff, T.; Schaller, K. (1969); Ballauff, T.; Schaller, K. (1970); Ballauff, T.; Schaller, K. (1973) sowie Dohmen, G. (1964); Dohmen, G. (1965). Auch wenn diese Literatur älteren Datums ist, so verweisen doch die neuere Quellen häufig auf diese zurück.

unterschiedlichen Bedeutung, die dieser Begriff zu den verschiedensten Zeiten hatte, eine Möglichkeit, sich den Bedeutungsinhalten von Bildung zu nähern. Anhand der Gegenüberstellung von Begriffsbestimmungen wird versucht, Gemeinsamkeiten zu ermitteln, um daraus eine allgemeine für diese Arbeit geeignete Definition abzuleiten.

„Die erste systematische Grundlegung menschlicher Bildung“³⁷⁰ liegen in Platons „Politeia“ und „Nomoi“ vor. Ungebildete Menschen sind solche „die von Kindheit an“ in einer Höhle, mit dem Gesicht zum Höhleninneren, gefesselt sind. Diese Personen leben somit in einer Welt bloßen Schattens. Gebildet ist der Mensch, wenn er sich aus diesem Zustand befreit hat und durch Wahrnehmung, Erfahrung und Erkenntnis Zugang zur Wirklichkeit, zur sogenannten „Wahrheit“, gefunden hat.³⁷¹

„Im Mittelalter wird das Wort ‚Bildung‘ ganz vom christlichen Gott her begriffen.“³⁷² Die Entbindung des Menschen von allem Kreatürlichen, die Erlangung des „Wieder gebildet werden in Gott“ durch ein „Über gebildet werden durch Gott“ sind das Ziel.³⁷³ Somit lassen sich zwei Ansichten, die das Bild des Menschen ausmachen, bestimmen. Erstens ist da die Vorstellung von der Gottesebenbildlichkeit und zweitens die Vorstellung des Menschen, sich in eine Gottesebenbildlichkeit verwandeln zu können.³⁷⁴ Eine Formung des Menschen durch sich selbst heraus, ist mit der mystischen Bildungslehre nicht vereinbar.³⁷⁵

Ein Wandel in Bezug auf das Verständnis des Menschen zu sich selbst fand um 1500 statt. „Nicht das mystische ‚Einbilden auf Gott‘ wurde gesucht, sondern die Entfaltung natürlicher innerer Anlagen des Einzelnen, die – zwar nicht gänzlich ohne Gottes Schöpfung gedacht – nun aber mehr als Teilkräfte der Natur begriffen wurden.“³⁷⁶ Dadurch stand nicht mehr nur die Bildung der Seele des Menschen im Vordergrund, sondern der Mensch wurde mit seinen inneren Kräften und deren Entfaltung in seiner Beziehung zu Gott und zur realen Welt gesehen.

³⁷⁰ Wehners, F.-J. (2001), S. 280.

³⁷¹ Vgl. Wehners, F.-J. (2001), S. 280; Dohmen, G. (1964), S. 48 ff., S. 64 ff. und dort angegebene Literatur.

³⁷² Wehners, F.-J. (2001), S. 277.

³⁷³ Vgl. Wehners, F.-J. (2001), S. 277; Schaub, H.; Zenke, K. G. (2006), S. 74.

³⁷⁴ Vgl. Langewand, A. (2002), S. 70.

³⁷⁵ Vgl. Dohmen, G. (1964), S. 53.

³⁷⁶ Vgl. Wehners, F.-J. (2001), S. 281.

Ebenfalls um 1500 tauchte noch eine andere Konzeption des Verständnisses vom Menschen und dessen Bildung auf.³⁷⁷ Diese besagt, dass der Mensch sich durch seinen eigenen freien Willen zum Menschen bildet.³⁷⁸ Der Mensch „nimmt den Umweg über sich selbst, er kehrt immer zu sich selbst zurück. Alles dient zu seiner Selbstentfaltung und Selbstgestaltung“³⁷⁹. Die Reflexivität ist somit ein fester Bestandteil der „neuen Bildung“ geworden.³⁸⁰ An diesen Gedanken knüpften später die Vertreter des Neuhumanismus wie Pestalozzi, Kant und Humboldt an.³⁸¹

In der Zeit der Aufklärung wird der Mensch als Vernunftwesen begriffen. Das bislang als unveränderbar Geltende wird als prinzipiell veränderbar erkannt.³⁸² Der Mensch ist damit nicht mehr bloße Funktion zufälliger Verhältnisse.³⁸³ Bildung ist danach Aufklärung und Aufgeklärtheit des Menschen über seine eigene Kraft. Als gebildet gelten solche Personen, die nach den zurzeit geltenden Werten und Normen zu handeln vermögen.³⁸⁴

In Verbindung mit der humanistischen Bildungskonzeption beinhaltet der Begriff Bildung zum ersten Mal pädagogische Züge. Lernen, jetzt geplant und rational, hat das Ziel, tüchtige und zufriedene Menschen hervorzubringen. Dieses zielbestimmte und -gerichtete Lernen wird zur Aufgabe der Schulen, welche dadurch an Bedeutung gewinnen.³⁸⁵

Die genannten Konzeptionen fließen in die um 1800 entstehenden Konstruktionen des Bildungsbegriffes ein. Kant, Schiller, Herder, Pestalozzi, Hegel und Humboldt sind Vertreter dieser Epoche.³⁸⁶ Im Gegensatz zum vorher erläuterten theologisch-mystischen Bildungsbegriff, welcher Bildung im Sinne der Gestaltung des Menschen nach einem vorweg gefassten Bild versteht, beinhaltet der „klassische Bildungsbegriff“ die Selbstbildung des Menschen.³⁸⁷ Durch kritische Auseinandersetzung und nicht durch Anpassung, durch

³⁷⁷ Vgl. Ballauff, T.; Schaller, K. (1969), S. 507 ff.

³⁷⁸ Vgl. Buck, A. (1960), S. 62 ff.

³⁷⁹ Ballauff, T.; Schaller, K. (1969), S. 511.

³⁸⁰ Vgl. Ballauff, T.; Schaller, K. (1969), S. 511.

³⁸¹ Vgl. Wehners, F.-J. (2001), S. 281.

³⁸² Vgl. Menze, C. (1992), S. 351.

³⁸³ Vgl. Menze, C. (1992), S. 351.

³⁸⁴ Vgl. Wehners, F.-J. (2001), S. 261.

³⁸⁵ Vgl. Wehners, F.-J. (2001), S. 281.

³⁸⁶ Vgl. Wehners, F.-J. (2001), S. 281.

³⁸⁷ Vgl. Koch, L. (1999), S. 79.

eigene Gestaltung des Lebens und nicht nur durch Reaktion, zeichnen sich die Menschen aus. Es wird nicht auf einen speziellen Zweck hin gelernt und ausgebildet, sondern die allgemeine Bildung dient als Vorbildung für jeden Beruf und ist Grundlage für die Selbstentfaltung jedes Einzelnen.³⁸⁸ Somit versteht sich Bildung als Freisetzung des Individuums zu sich selbst.³⁸⁹

Im 18. Jahrhundert wird Bildung noch allgemeingültig und losgelöst von gesellschaftlichen Bedingungen definiert. Im darauf folgenden 19. Jahrhundert heißt „gebildet sein“, sich eine Vielzahl von vorgeschriebenen Kenntnissen anzueignen und zu beherrschen. Diese Kenntnisvermittlung, welche eine Sachbildung zum Ziel hat, ersetzt eine Ausbildung, die dazu diente, alle Kräfte zu nutzen, um die Freisetzung des Individuums zu sich selbst zu erreichen. Musik, Literatur und Theologie treten in den Vordergrund der Wissensvermittlung. Neue Wirkungsbereiche dagegen wie Wirtschaft, Politik und Technik werden nicht gelehrt. Die kritische Auseinandersetzung mit sich selbst und der eigenen Umwelt wird nicht mehr gefördert, opportunistischer Konformismus wird verlangt und auch betrieben.³⁹⁰ Ebenso wird während der Herausbildung des Bürgertums Bildung zum Privileg einer Geisteselite, welche sich mittels ihres Wissens eine Vorrangstellung zu sichern sucht. Somit wird Bildung zu einem Statussymbol.³⁹¹ In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gelangen Wissenschaftler zur Erkenntnis, dass eine inhaltlich abgegrenzte und beschränkte Vermittlung von Kenntnissen sich nicht gegen die sich veränderten gesellschaftlichen Bedingungen behaupten kann.³⁹² Neue Entwürfe, wie die „polytechnische“ Bildung von Marx³⁹³ werden konzipiert.³⁹⁴

Nach dem Zweiten Weltkrieg werden bisher vernachlässigte Bereiche wie Politik und Technik in den Kenntniserwerb aufgenommen. Auch wird der Bildungsbegriff nur noch „für das, was mit Schule zu tun hat“³⁹⁵, verwendet. Zu bemerken ist, dass Bildung erst durch die zunehmende Bedeutung der Schulen von den anderen formenden Erlebnissen und Veran-

³⁸⁸ Vgl. Menze, C. (1992), S. 352.

³⁸⁹ Vgl. Menze, C. (1992), S. 351.

³⁹⁰ Vgl. Menze, C. (1992), S. 353 f.

³⁹¹ Vgl. Koch, L. (1999), S. 82; Wehners, F.-J. (2001), S. 284.

³⁹² Vgl. Menze, C. (1992), S. 352 f.

³⁹³ Vgl. Ballauff, T.; Schaller, K. (1973), S. 593 ff.

³⁹⁴ Vgl. Kron, F. W. (2001), S. 73 ff.; Menze, C. (1992), S. 354.

³⁹⁵ Hentig, H. von (1997), S. 26.

staltungen getrennt worden ist. Vorher war sie immer darauf gerichtet, dass die ältere Generation der jüngeren eine Orientierung in der Fülle der möglichen Erfahrungen, Erkenntnisse und eine Einführung in die gemeinsam geltenden Werte und Normen gibt.³⁹⁶

Mitte der 1960er Jahre wurde festgestellt, dass eine eindeutige Definition des Bildungsbegriffs nicht gelingen kann.³⁹⁷ Anfang der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts wird wieder verstärkt über Begriffsdeutung, -inhalt und Ausgestaltung der Allgemeinbildung sowie der Ausbildung in Bezug auf den zu vermittelnden Kenntnissen und Fähigkeiten in den Bildungsinstitutionen nachgedacht. In der Diskussion wird oftmals übersehen, dass Bildung – wie auch Lernen – nicht nur auf Lebensabschnitte und Berufe beschränkt ist. Das Individuum soll sich durch verantwortliches Denken und Handeln während seines gesamten Lebens gegenüber Natur und Gesellschaft behaupten.³⁹⁸ Dieses Ziel der Bildung erreicht der Mensch, indem er seine Fähigkeit zur Reflexion anwendet. Dadurch unterscheidet sich der Mensch u. a. von der Tierwelt. Das Individuum reflektiert nicht immer und verbessert nicht unbedingt diese Fähigkeit, aber der Mensch kann sich nach dem Grad der Reflexion, dem Grad der Selbsterkenntnis und der Selbststeuerung beurteilen und von anderen bewertet werden.³⁹⁹ Cube drückt es so aus:

„Der Gebildete wäre demnach derjenige, der sich weder von seinem Trieb- und Instinktsystem ‚bedenkenlos‘ steuern lässt, noch sich ohne Reflexion auf traditionelle Normen und Moral⁴⁰⁰ verlässt. Er wäre derjenige, der aufgrund reflektierten Denkens und Verstehens seine (!) Entscheidungen trifft und verantwortet.“⁴⁰¹

³⁹⁶ Vgl. Hentig, H. von (1997), S. 28.

³⁹⁷ Vgl. Hentig, H. von (1997), S. 26.

³⁹⁸ Angelehnt an Wehners, F.-J. (2001), S. 291.

³⁹⁹ Vgl. Cube, F. von (2001), S. 320.

⁴⁰⁰ Unter Moral werden die tatsächlich angewandten Sitten, Gebräuche, Gewohnheiten und Charakteristiken menschlichen Handelns, welche als verbindlich vom Einzelnen und von der Gesellschaft akzeptiert sind, verstanden. Vgl. Müller-Koch, U. (2006), o. S.

⁴⁰¹ Cube, F. von (2001), S. 320.

Werden die Begriffsdefinitionen verglichen, so enthalten sie meistens einen gemeinsamen Kern, der sich folgendermaßen beschreiben lässt: *Unter Bildung wird die Entwicklung der geistigen und körperlichen Anlagen eines Menschen durch verantwortungsvolles, reflektiertes Denken und Handeln verstanden.*

Bildung ist Prozess und Resultat zugleich. Diese Aussage wird durch die Definition des „kulturellen Kapitals“ von Bourdieu gestützt.⁴⁰² Der Prozess der Bildung ist inkorporiertes Kapital. Objektives Kulturkapital wie Bücher, Gemälde, Instrumente sind Mittel, die zum Bildungserwerb eingesetzt werden. Schulische Abschlüsse und akademische Titel als Ergebnisse von Bildung bezeichnet Bourdieu als institutionelles Kapital. Bildung bedeutet damit Erwerb und Besitz von Kapital. Der Prozess und dadurch auch die Ergebnisse von Bildung sind abhängig von ökonomischen, politischen, rechtlichen und sozialen Bedingungen.

Charakteristisch für den genannten Bildungsbegriff ist, dass er sich nicht nach Bildungsstufen, d. h. nach primärer, sekundärer oder tertiärer, nicht nach Ort und Status von bildungsvermittelnden Institutionen, nicht zwischen Allgemeinbildung und beruflicher Bildung und zwischen Aus- und Weiterbildung unterscheiden lässt. Dieses lässt sich dadurch erklären, dass berücksichtigt wurde,

- dass Bildungsvorgaben und -inhalte sich ständig ändern (können)
- dass Bildung ein Resultat haben kann bzw. hervorbringt
- dass das Individuum mit der Bildung nie „fertig“ wird, d. h., der Prozess der Bildung ein Leben lang verläuft

Nachdem für die Entwicklung des Wertnetzes einer Hochschule der benötigte Begriff der Bildung definiert ist, werden weitere Elemente, die zur Erarbeitung eines Hochschulwertnetzes notwendig sind, dargestellt.

⁴⁰² Siehe Kap. 3.2.3.4.

5.1.2 Einbettung, Aufgaben und Strukturen deutscher Hochschulen

5.1.2.1 Einbettung und Aufgaben von Hochschulen

Hochschulen gehören zu den Bildungseinrichtungen und sind im Bildungssystem⁴⁰³ der Bundesrepublik Deutschland verankert. Sie sollen das „Recht auf Bildung“, welches in verschiedenen internationalen und nationalen Vereinbarungen und Gesetzen artikuliert ist, realisieren.⁴⁰⁴ Die Bundesrepublik Deutschland ist ein föderaler Staat, und daraus ergibt sich, dass die einzelnen Bundesländer Rechte besitzen und Pflichten erfüllen müssen.⁴⁰⁵ Durch diese Einbindung haben die Länder auch im Hochschulbereich gesetzgebende und administrative Kompetenzen. Jedoch werden durch die Artikel 70 bis 74 des Grundgesetzes Ausnahmeregelungen geschaffen.⁴⁰⁶ Für die – dem Bund verbleibenden – Aufgabebereiche ist primär das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie zuständig. Die Bundesländer haben wiederum eigene Ministerien für Bildung und Erziehung.

Die generellen Aufgaben der Hochschulen sind im Hochschulrahmengesetz,⁴⁰⁷ welches vom Bund erlassen wird, festgeschrieben. Weitere finden sich gegebenenfalls in den Hochschulgesetzen der Länder und den Regelwerken⁴⁰⁸ der Hochschulen. Aufgaben sind unter anderem:⁴⁰⁹

- Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung
- Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern

⁴⁰³ Das Bildungssystem ist die Gesamtheit aller Bildungseinrichtungen.

⁴⁰⁴ Vgl. Universal Declaration of Human Rights. Artikel 26, 10. Dezember 1948, S. 5; International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. Artikel 13, 16. Dezember 1966, S. 5; Vertrag über eine Verfassung für Europa. Artikel II-74, 16.12.2004, S. 44f.; Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Artikel 23; 28.08.2006, S. 10.

⁴⁰⁵ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Artikel 30; 28.08.2006, S. 13.

⁴⁰⁶ Vgl. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Artikel 70 bis 74; 28.08.2006, S. 22-26.

⁴⁰⁷ Vgl. Hochschulrahmengesetz (2005), § 2.

⁴⁰⁸ Jede Hochschule hat ein Regelwerk. Bei den Hochschulen von Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern und Niedersachsen heißt dieses beispielsweise „Grundordnung“.

⁴⁰⁹ Vgl. Hochschulrahmengesetz (2005), § 2.

- Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses
- Förderung des Wissens- und Technologietransfers

In den „neuen“⁴¹⁰ Hochschulgesetzen von Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen ist die Betreuung von ehemaligen Studierenden ebenfalls eine Aufgabe der Hochschule und gesetzlich verankert worden.⁴¹¹ Nordrhein-Westfalen hingegen überlässt seinen Hochschulen, ob und wie weit sie einen Umgang mit ihren Alumni in Zukunft pflegen wollen.⁴¹² Dagegen schreibt das Land Hessen ausdrücklich die Aufrechterhaltung der Verbindung zu den Absolventen und die Förderung von Vereinigungen Ehemaliger vor.⁴¹³ Die unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen können bewirken, dass die Alumni-Arbeit verschiedenartig in den Hochschulen bewertet und dementsprechend berücksichtigt wird.⁴¹⁴

5.1.2.2 *Strukturen im Umbruch*

In der jetzigen Zeit aktuelle Strukturen der Hochschulen aufzuzeigen ist fast unmöglich, da diese sich gerade in einem bis dahin nicht da gewesenen Umstrukturierungsprozess befinden.⁴¹⁵ Viele Bundesländer haben in den letzten Jahren ihre Hochschulgesetze geändert. Einen aktuellen Überblick gibt der Hochschulverband.⁴¹⁶ Insofern kann an dieser Stelle nur eine Skizzierung der Veränderungen stattfinden, die sich hier auf die relevanten Bereiche:

- rechtliche Organisationsform
- Finanzierung und Finanzierungssystem
- Personal und Gremien der Hochschule

konzentrieren.⁴¹⁷

⁴¹⁰ Siehe ebenso nächstes Kapitel.

⁴¹¹ Vgl. Zweites Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (2005), § 2; Bayerisches Hochschulgesetz (2006), Art. 2; Niedersächsisches Hochschulgesetz (2005), § 17.

⁴¹² In den Grundordnungen der Hochschulen kann die Pflege des Kontaktes zu Alumni als eine Aufgabe definiert werden.

⁴¹³ Vgl. Hessisches Hochschulgesetz (2004), § 5.

⁴¹⁴ Nähere Informationen und weitere Bezüge zum Thema dieser Arbeit sind im Kap. 5.1.3 zu finden.

⁴¹⁵ Vgl. Weiler, H. N. (2005), S. 134.

⁴¹⁶ Vgl. Hochschulverband (2006), S. 1.

⁴¹⁷ Veränderungen der Hochschullandschaft zu analysieren und zu beschreiben sind eigenständige Themen einer Dissertation (siehe auch nachfolgende Literaturangaben).

Rechtliche Organisationsform, Finanzierung, Personal und Gremien der Hochschule sind die Verbindungsstränge zu einem Alumni-Wertnetz und zeigen mit den Aufgaben der Hochschulen deren Positionierung zur Hochschule und zum Bildungssystem auf.⁴¹⁸

Auch wird die Auswertung der drei zu untersuchenden Kriterien auf die Länder:

- Nordrhein-Westfalen – Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2006)
- Niedersachsen – Niedersächsisches Hochschulgesetz (2005)
- Hessen – Hessisches Hochschulgesetz (2004)
- Bayern – Bayerisches Hochschulgesetz (2006)
- Baden-Württemberg – Zweites Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (2005)

beschränkt. Die fünf Bundesländer wurden ausgewählt, weil sie ihre Gesetze deutlich änderten, indem sie die Erfordernisse einer Wettbewerbsfähigkeit ihrer Hochschulen erkannten und daraufhin die Rahmenbedingungen modifizierten.

Um das Erfordernis nach Änderung der Hochschulstrukturen erklären zu können, wird zunächst auf Gründe für den Strukturwandel eingegangen. Anlässe für den Umbau der Hochschulen sind Veränderungen der technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Vor allem die Güter, die aus den Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen, ermöglichen Änderungen der Prozesse in Forschung, Lehre und in der Verwaltung von Hochschulen.⁴¹⁹ Die Verschuldung des Bundes und der Länder führt zu einer angespannten Finanzsituation, von der auch die Hochschulen nicht unberührt bleiben.⁴²⁰ Mittelkürzungen für die Hochschulen mit Ausnahme der bayerischen und die Forderung nach einer verstärkten Einwerbung von Drittmitteln durch die Hochschulen sind die Folgen.⁴²¹ Neben dem Bereich der Forschung, der schon immer in Konkurrenz um Forschungsmittel und Reputation zu anderen Organisationen stand, gilt dies nun auch für die Lehre. Hochschulen konkurrieren dabei mit lokalen, nationalen und internationalen Bildungsanbietern.⁴²² Damit sie dieser Situation

⁴¹⁸ Näheres dazu siehe Kap. 5.1.3 und 5.2.3.

⁴¹⁹ Vgl. u. a. Trogele, U. (1997), S. 34-46 und dort angegebene Literatur.

⁴²⁰ Vgl. Wagner, E. (2001), S. 2 f.

⁴²¹ Vgl. Spaenle, L.; Klinger, G. (2006), S. 27 f.

⁴²² Vgl. Wagner, E. (2001), S. 2 f.

gewachsen sind, ändern die Bundesländer die Rahmenbedingungen. Hemmende Regularien und überflüssige Vorschriften werden abgeschafft und den Hochschulen mehr Verantwortung und Autonomie übertragen. Vor allem erhalten sie von den einzelnen Bundesländern Kompetenzen in der Wahl der rechtlichen Organisationsform sowie in Finanz- und Personalentscheidungen.⁴²³

Hochschulen waren bisher staatliche Einrichtungen – das ändert sich. Hochschulen in Hessen und Niedersachsen konvertierten beispielsweise zu Stiftungen. Bayern bestimmte, dass Hochschulen in eine andere Rechtsform umgewandelt werden können. Baden-Württemberg sieht eine Änderung der Rechtsform zur Erprobung vor. Die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalens sind ab 2007 selbstständige Körperschaften des öffentlichen Rechts.⁴²⁴ Demzufolge können die Hochschulen aus NRW in Zukunft Aktiengesellschaften, Stiftungen etc. werden. Konkret bedeutet das, dass die Hochschulen ihre Organisationsform und -struktur sowie die Finanzierung selbst festlegen. Die Umgestaltung hat natürlich auch Auswirkungen auf bestehende und neu zu gründende Alumni-Organisationen.⁴²⁵

Alle Hochschulen Deutschlands verbleiben – trotz gegebenenfalls verändertem rechtlichem Status – in der Trägerschaft der Länder und werden durch diese auch hauptsächlich finanziert. In Vereinbarungen oder per Gesetz sicherten die Bundesländer den Hochschulen finanzielle Mittel für einen bestimmten Zeitraum zu, damit sie über Planungssicherheit verfügen.⁴²⁶ Jede Hochschule erhält einen Mindestbetrag (Grundfinanzierung). Er erhöht sich, wenn bestimmte Kriterien (leistungsorientierte Mittelvergabe) erfüllt sind. Konkrete Beispiele für solche Kriterien sind Anzahl der Promovenden, Absolventenquote innerhalb der Regelzeit und Höhe der eingeworbenen Drittmittel. Die inhaltliche Ausgestaltung dieser Indikatoren findet sich in Zielvereinbarungen wieder, ebenso in Vereinbarungen zur Evaluierung von Lehre und Forschung, in der Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten, in

⁴²³ Vgl. Hartwig, L. (2006), S. 6-24; Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2006), Begründung. A., S. 101.

⁴²⁴ Vgl. Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2006), § 2; Hessisches Hochschulgesetz (2004), § 1; Niedersächsisches Hochschulgesetz (2005), § 1; Bayerisches Hochschulgesetz (2006), Art. 11; Zweites Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (2005), § 8.

⁴²⁵ In den nächsten Kapiteln wird darauf ausführlicher eingegangen.

⁴²⁶ Vgl. Zweites Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (2005), § 13; Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2006), § 2; Hessisches Hochschulgesetz (2004), §§ 88, 89, 92; Niedersächsisches Hochschulgesetz (2005), §§ 1, 49; Bayerisches Hochschulgesetz (2006), Art. 5, Art. 15; Hartwig, L. (2006), S. 6-24.

Internationalisierungsvorhaben und Absichtsbekundungen zur Profilbildung der Hochschule.⁴²⁷

Weitere Einnahmequellen sollen durch Friendraising-, Fundraising- und Sponsoringaktivitäten sowie Allianzen mit anderen Organisationen (private public partnership) und Verkauf von Hochschulleistungen (z. B. Weiterbildungsangebote) erzielt werden.⁴²⁸ Ein Mittel, weitere Einnahmequellen zu generieren und somit gesetzte Kriterien und Zielvereinbarungen zu erfüllen, besteht darin, eine Bindung zu ehemaligen Studierenden aufzubauen und dauerhaft zu halten. Einzelpersonen, das sind auch Alumni, bilden das wichtigste Segment im Spendenmarkt.⁴²⁹ Neben diesem Grund sind Alumni auch aus anderen, in Kap. 2.2. genannten, Gründen geeignete Ansprechpartner für Fundraisingmaßnahmen. Bildungseinrichtungen erhielten im Jahre 2006 vom gesamten Spendenvolumen nur drei Prozent.⁴³⁰ Das mag auch daran liegen, dass die gemeinnützigen Organisationen, die die meisten Spendengelder 2005 erhalten haben, über ein professionelles Fundraising verfügen.⁴³¹ Diese Vereine haben die für ein professionelles Fundraising benötigten Finanzmittel und Kapazitäten bereit- sowie Personal eingestellt.

Neben dem Fundraising spielt auch das Sponsoring eine immer größere Rolle. Auch da ist ein positiver Trend für die Hochschulen festzustellen, geben doch Unternehmen mehr Geld für Sponsoring aus. Dieses Geld fließt stärker als bisher dem Bildungs- und Wissenschaftsbereich zu.⁴³² Bei einer Umfrage im Jahre 2001 wurde ermittelt, dass bei der Bevölkerung Hochschulsponsoring zu den am meisten akzeptierten Sponsoringarten gehört. Vor allem die Alumni befürworten Hochschulsponsoring.⁴³³ Die Hochschulen haben dessen ungeachtet Berührungängste, fürchten sie doch um die Freiheit in Forschung und Lehre.⁴³⁴

Neben Änderungen der Organisationsform und der Finanzierungsprozesse und -möglichkeiten wurden den Hochschulen im Bundesland Nordrhein-Westfalen die Dienstherren- und

⁴²⁷ Vgl. Hartwig, L. (2006), S. 6-24.

⁴²⁸ Vgl. Wieseler, A. (2005), S. 13; Leffers, J. (2006), o. S.; Padberg, S. (2006), Gespräch.

⁴²⁹ Vgl. Haibach, M. (2006), S. 163. Siehe auch Kap. 2.2.

⁴³⁰ Vgl. TNS Infratest (2006), S. 8.

⁴³¹ Vgl. Haibach, M. (2006), S. 158.

⁴³² Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 24 f.; S. 228. Siehe auch Kap. 2.2.

⁴³³ Vgl. Ipsos Deutschland GmbH/new business (2001), S. 3; Ernenputsch, M.; Birzele, H.-J. u. a. (2003), S. 19 f.

⁴³⁴ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 237.

Arbeitgebertätigkeiten übertragen.⁴³⁵ Sie können infolgedessen ihr Personal auswählen und die Anzahl der Mitarbeiter und deren Verteilung auf die Abteilungen selbstständig festlegen. Wenn die Betreuung der Alumni als Aufgabe der Hochschule konstituiert ist, kann sie somit über den Einsatz von finanziellen Mitteln und deren Ausgabe für entsprechende Personalstellen entscheiden. Aber auch Art und Zusammensetzung der Hochschulgremien verändern sich. So soll die Anzahl der nicht zur Hochschule zählenden Angehörigen – der Externen – erhöht werden. Meistens sollen sie der Hochschule beratend zur Seite stehen. In Nordrhein-Westfalen, Bayern und Hessen können Externe bei gegebener Eignung sogar eine Leitungsfunktion übernehmen.⁴³⁶ Nachdem alle Informationen, die zur Entwicklung des Wertnetzes einer Hochschule gebraucht werden, vorhanden sind, wird mit dem Bestandteil „Wertaktivitäten“ begonnen.

5.1.3 Wertnetz Hochschule

5.1.3.1 Wertaktivitäten einer Hochschule

Wird das Wertnetz von Organisationen auf Hochschulen bezogen,⁴³⁷ ergibt sich, dass die dort genannten Wertaktivitäten auch in diesen existieren. Wie auch schon bei der Entwicklung des Wertnetzes von Ehemaligen-Vereinigungen werden anhand von Beispielen die Aktivitäten auf Hochschulen übertragen und somit näher erläutert. Eine bis ins Detail gehende Beschreibung erfolgt nicht.⁴³⁸

Alle Aufgaben, die zur Leitung einer Hochschule nötig sind, beispielsweise eine Erstellung und Implementierung von neuen Studiengängen, um sich im Wettbewerb eine „unique selling proposition“ aneignen zu können, zählen zur der Wertaktivität „Infrastruktur“. Die Einarbeitung von weiteren rechtlichen Bestimmungen und Änderungen, wie Anpassung von Prüfungsordnungen an die gegenwärtigen Gegebenheiten und inhaltliche und

⁴³⁵ Vgl. Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2006), § 2.

⁴³⁶ Vgl. Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2006), §§ 14-22; Hessisches Hochschulgesetz (2004), §§ 45, 48; Niedersächsisches Hochschulgesetz (2005), §§ 52, 60; Bayerisches Hochschulgesetz (2006), Art. 21, Art. 23, Art. 26; Zweites Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (2005), § 20.

⁴³⁷ Siehe Kap. 4.2.1.

⁴³⁸ Siehe Begründung in Kap. 4.2.2.

strukturelle Vernetzung der Fachbereiche, sind ebenso Aktivitäten, die der Infrastruktur zugerechnet werden.

Die Wertaktivität „Beschaffung“ beinhaltet die Planung und Durchführung eines effizienten Einsatzes von finanziellen Mitteln zum Kauf von Gütern, indem beispielsweise Einkaufsrichtlinien erstellt und -methoden überprüft und gegebenenfalls verbessert werden.

Zu der Wertaktivität „Technologieentwicklung“ zählen Tätigkeiten wie Aufbau, Pflege und Verbesserung eines Kommunikationsnetzwerkes und die Aktualisierung von bisher verwendeten Methoden in allen Bereichen der Hochschule. Derzeitige Beispiele wären die Bereitstellung und Aktualisierung von Hard- und Software für E-Learning und die Implementierung der neuen Software für die doppelte Buchführung, die zumeist die kameralistische ersetzt.

Die Mitarbeiter der Personalabteilung sind für die Einstellung von wissenschaftlichem und nicht wissenschaftlichem Personal und dessen Weiterbildung zuständig. Außerdem müssen sie mit anderen Organisationen wie Krankenkassen und Rentenversicherungen zusammenarbeiten.

Die Wertaktivität „Eingangslogistik“ beinhaltet u. a., Studierende zu immatrikulieren, Studiengebühren einzuziehen sowie Forschungsaufträge einzuwerben. Ebenso werden Güter, die von der Beschaffung eingekauft wurden, in der Eingangslogistik aufgenommen, aufbewahrt und verteilt. Wie schon bei der Wertaktivität „Eingangslogistik“ vom Alumni-Wertnetz wird hier auf zwei Ebenen agiert, der subjektiven und objektiven.⁴³⁹

Als Operationen sind die Aufgabenfelder Planung und Vorbereitung von Bildungs- und Forschungstätigkeiten festzulegen, die sich aus den Zielen und daraus folgend den Aufgaben von Hochschulen ableiten lassen.⁴⁴⁰ Hochschulangebote zu erstellen, wie Vorlesungen, Seminare und Projekte für Studierende und andere zahlende Kunden, gehört zur Wertaktivität „Operationen“ (Bereich Bildung). Themen für Seminare und Projekte werden herausgesucht, Vorlesungsskripte entwickelt und Klausurfragen erstellt. Forschungslücken aufzuspüren, Hypothesen zu bilden, Theorien aufzustellen und Skripte zur Vorgehensweise

⁴³⁹ Siehe Kap. 4.2.2.1.

⁴⁴⁰ Siehe Kap. 5.1.2.1.

einer empirischen Untersuchung zu entwickeln sind ebenfalls Tätigkeiten der Wertaktivität Operationen (Bereich Forschung).

Die Durchführung der angebotenen Veranstaltungen und die aktive Teilnahme der Studierenden, die Überprüfung der Hypothesen und Theorien, die Änderung bestehender Prozesse sind Tätigkeiten der Ausgangslogistik. Aktivitäten, die als Ergebnis des Bildungsprozesses entstehen können, sind ebenfalls der Ausgangslogistik zuzuordnen. Solche Aktivitäten sind z. B. Zeugnisse und Urkunden an Absolventen und Promovierte zu überreichen, wissenschaftliche Erkenntnisse und Entdeckungen in den Medien zu publizieren, Patente anzumelden und hochschuleigene Organisationen zu gründen. Wie auch schon beim Wertnetz von Absolventen-Organisationen, Planung und Organisation – hier – von Bildungs- und Forschungsvorhaben gehören zur Wertaktivität Operationen. Die Durchführung der Vorhaben zählt jedoch zur Ausgangslogistik. Auch wenn der Studierende keinen Abschluss erreicht, hat er sich doch gebildet, und der Forscher, der seine Hypothese widerlegt und somit keine Innovationen verkünden kann, hat doch geforscht. Für die Ausgangslogistik des Wertnetzes einer Hochschule gilt das gleiche wie für die des Alumni-Wertnetzes. Die objektive Ebene ist die Durchführung und der Vertrieb der organisierten Operation, die subjektive der Austritt von Hochschulangehörigen aus der Institution.⁴⁴¹

Die „Serviceleistungen“ beinhalten Aufgaben wie Unterstützung von Studierenden bei auftretenden Problemen, Beratung zukünftiger Studierender und die Herstellung von Kontakten zu anderen Organisationen.

Das Image der Hochschule zu pflegen und eine einheitliche Corporate Identity aufzubauen sind Tätigkeiten der Wertaktivität „Marketing & Verkauf“. Das Schaffen von Vertrauen zu jetzigen und potenziellen Studierenden sowie zu hochqualifizierten Arbeitskräften ist eine weitere Aufgabe, denn Marketing dient – in diesem Falle – dazu, Studierende sowie wissenschaftliches und nicht wissenschaftliches Personal zu gewinnen und zu halten!⁴⁴²

Da Hochschulen verstärkt dem Wettbewerb ausgesetzt sind, wird es von Bedeutung sein, zu den Studierenden, deren Eltern und anderen Anspruchsgruppen, wie Kreditgebern, Vertrauen aufzubauen. Financiers werden einer Hochschule, die keine entsprechende

⁴⁴¹ Siehe Kap. 4.2.2.1.

⁴⁴² Siehe auch Erläuterungen in Kap. 4.2.2.1.

Leistung vorweisen und kommunizieren kann, nur ungern Geld geben und wenn, dann zu ungünstigen Konditionen. Eine fehlende Reputation der Hochschule kann Auswirkungen auf die Nachfrage der Studierenden haben, die – wird letztes Beispiel weiter verfolgt – ebenso kein Geld bzw. zu schlechteren Konditionen von Banken erhalten könnten und sich daher in eine andere Bildungseinrichtung einschreiben.

Für Hochschulen müssen weitere Aktivitäten genannt und nach einer Prüfung gegebenenfalls als eigenständige Wertaktivität in das Wertnetz integriert werden. Diese Tätigkeiten sind, wie auch schon bei Alumni-Organisationen, Fundraising und Sponsoring. Aufgrund der derzeitigen Situation, insbesondere der Personal- und Organisationsstruktur im Hochschulwesen der Bundesrepublik Deutschland, erscheint es nicht zweckmäßig, die Bereiche Fundraising und Sponsoring einzeln zu handhaben,⁴⁴³ obwohl vor allem im Rechnungswesen Unterschiede in der Verfahrensweise festzustellen sind.⁴⁴⁴ Wird das Wertnetz einer Organisation zugrunde gelegt, so kommen für eine Zuordnung zu bestehenden Wertaktivitäten nur zwei in Betracht, nämlich:

- die Wertaktivität Eingangslogistik
- die Wertaktivität Infrastruktur

Die *Eingangslogistik* scheidet aus, denn nicht materielle und immaterielle Güter, sondern Studierende, Lehrende und Forscher sind hier das „Produkt“, das sich bilden soll. Die eingeworbenen Leistungen werden zu einem späteren Zeitpunkt in die Eingangslogistik eingeführt, die Tätigkeiten zur Erzielung der Unterstützungsleistungen sind jedoch kein Bestandteil der Wertaktivität Eingangslogistik.

Fundraising und Sponsoring können zur *Infrastruktur* gehören, wenn die Tätigkeiten von der Leitungsebene der Hochschule ausgeübt werden und die Hochschule als Ganzes gefördert wird. Werden aber die Fundraising- und Sponsoringmaßnahmen auch von Lehrkräften zu bestimmten Projekten ausgeführt, so können die beiden Bereiche ebenso als eigenständige Wertaktivität angesehen werden.⁴⁴⁵

⁴⁴³ Siehe Kap. 5.1.2.2.

⁴⁴⁴ Siehe Kap. 2.1.

⁴⁴⁵ Siehe auch Erläuterungen im Kap. 4.2.2.1.

Fundraising und Sponsoring werden nicht nur von Hochschulen betrieben, sondern auch von den mit ihnen verbundenen Fördervereinen⁴⁴⁶ oder Ehemaligen-Vereinigungen. Um eine effiziente Koordination zwischen Hochschule, Unternehmen, Alumni-Organisation und Fördervereinen zu schaffen, wird eine Ansprechstelle erwartet. Aufgrund dieser Vernetzung und der zunehmenden Bedeutung von Fundraising und Sponsoring im Hochschulwesen wird eine eigenständige Wertaktivität „Fundraising & Sponsoring“ installiert.

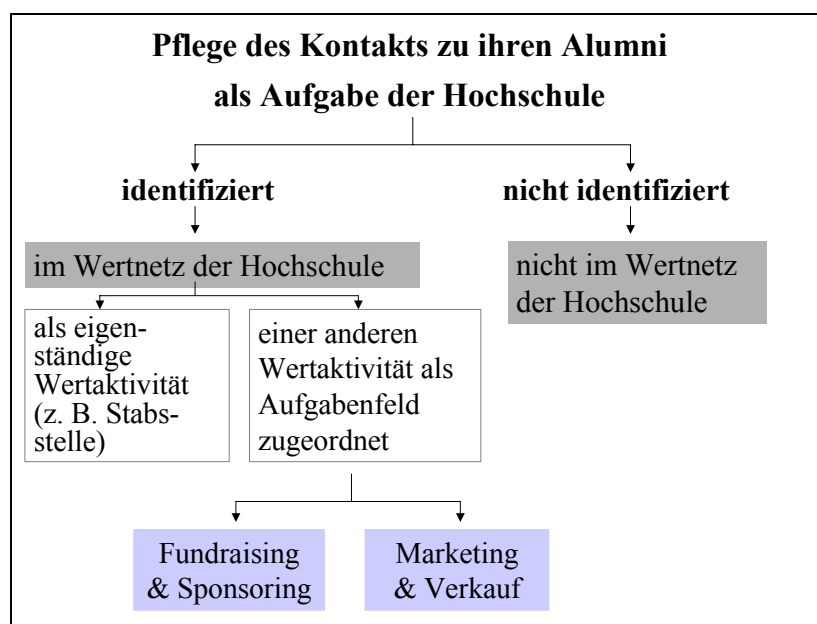
In der Realität werden immer mehr Fundraising- und Sponsoringmaßnahmen entwickelt und durchgeführt.⁴⁴⁷ Mitarbeiter, die ausschließlich für Fundraising und Sponsoring zuständig sind, gibt es jedoch in der deutschen Hochschullandschaft noch selten. Die Tätigkeiten der Wertaktivität „Fundraising & Sponsoring“ werden überwiegend zentral organisiert. Der Bereich ist dementsprechend vorwiegend als Stabsstelle im Rektorat angebunden. Zwei Hochschulen haben Fundraising und Sponsoring – zusätzlich zu der Stabsstelle im Rektorat – sogar in einer GmbH angesiedelt.⁴⁴⁸

Werden Kontaktpflege zu Alumni und Förderung von Ehemaligen-Vereinigungen als eine Aufgabe der Hochschule identifiziert, so müssen diese Tätigkeiten auch im Wertnetz verankert sein. Zu welchen Wertaktivitäten im Einzelnen Alumni-Arbeit gehört oder ob eine eigenständige geschaffen wird, ist vom Stellenwert, den die Hochschule dieser zumisst, abhängig. In der Praxis sind zwei Formen der Einbindung in ein Wertnetz Hochschule zu finden (siehe Abbildung 15).

⁴⁴⁶ Siehe Kap. 2.1.

⁴⁴⁷ Vgl. Naoumi, N. (2007), S. 73.

⁴⁴⁸ Vgl. Giebisch, P.; Langer, M. (2005), S. 3-6.

Abbildung 15: Einordnung der Alumni-Arbeit in das Wertnetz der Hochschule

Quelle: Eigene Darstellung

Die Technische Universität München und die Universität Siegen haben beispielsweise eine Stabsstelle für Alumni-Arbeit eingerichtet,⁴⁴⁹ die nur dem Rektor untersteht und somit – im Sinne des Konzepts – eine eigenständige Wertaktivität geschaffen.

Bei anderen Hochschulen erledigen die Marketingabteilungen (auch als „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ bekannt) die Aufgaben.⁴⁵⁰ Schwieriger zu beurteilen ist, ob Alumni-Arbeit auch von den Fundraising- und Sponsoring-Stellen ausgeübt wird. Nach der Studie von Giebisch und Langer kann es vermutet werden. Dort werden Fundraising und Sponsoring zwar nicht als Aufgabe von zentralen Alumni-Vereinigungen gesehen, jedoch Mitarbeiter, die dafür ausschließlich zuständig sind, gibt es nur an wenigen deutschen Hochschulen.⁴⁵¹ Wenn Angestellte nicht nur für Fundraising und Sponsoring zuständig sind, können diese auch Alumni-Aktivitäten ausüben. Insofern ist anzunehmen, dass oft-

⁴⁴⁹ Vgl. Herrmann, W. A. (2005), S. 25; Padberg, S.; Zech, S.; Helmolt, S. v.; Mattheus, D.; Niebergall, C. u. a. (2004), Workshop B.

⁴⁵⁰ Vgl. Padberg, S.; Zech, S.; Helmolt, S. v.; Mattheus, D.; Niebergall, C. (2004) u. a., Workshop B.

⁴⁵¹ Vgl. Giebisch, P.; Langer, M. (2005), S. 5 f.

mals – schon der Sache wegen – Alumni-, Fundraising- und Sponsoringtätigkeiten nicht getrennt, sondern von Mitarbeitern der Wertaktivität „Fundraising & Sponsoring“ ausgeführt werden.

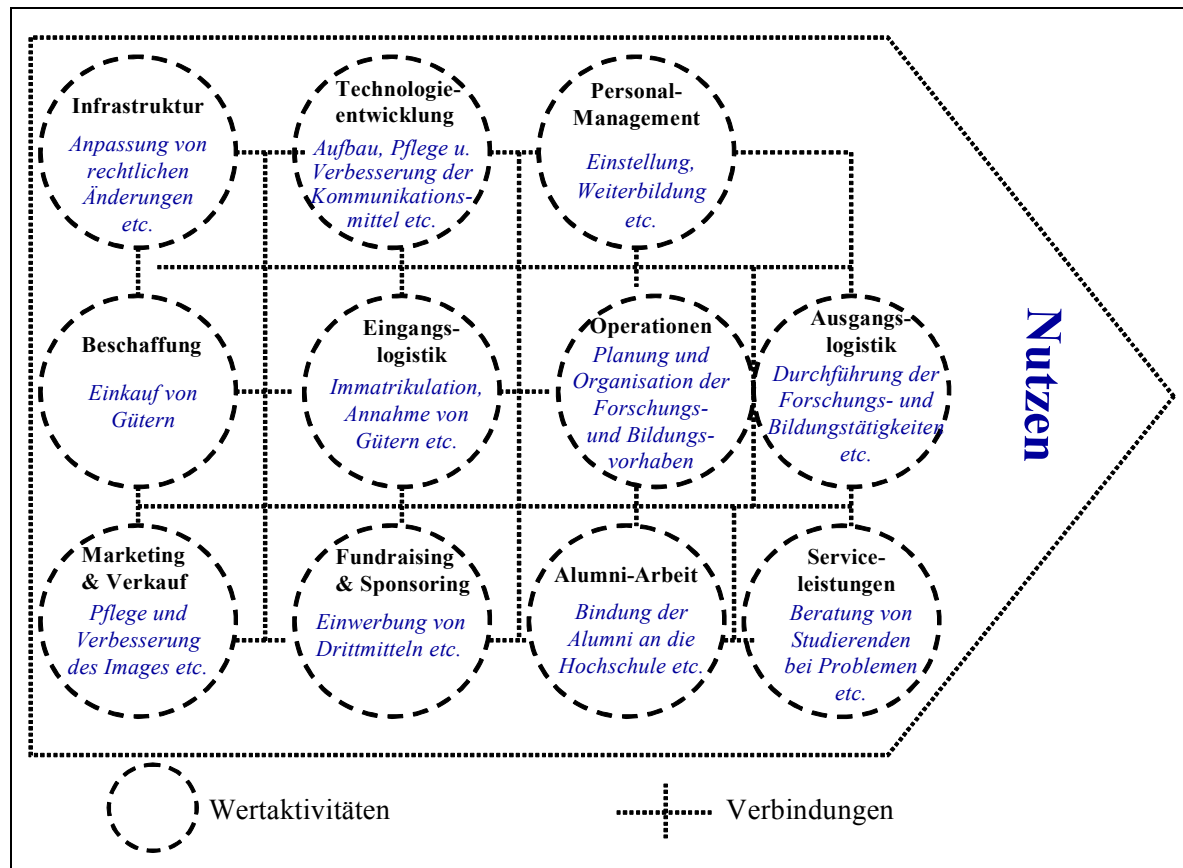
Da Alumni-Arbeit von den Hochschulleitungen immer mehr als bedeutend angesehen wird und das auch ihren Niederschlag in der Einrichtung von Alumni-Stellen findet, wird eine eigenständige Wertaktivität „Alumni-Arbeit“ installiert.⁴⁵² In der Praxis wird die Wertaktivität „Alumni-Arbeit“ manchmal auch mit den Tätigkeiten eines Career Centers verknüpft.⁴⁵³ Das bietet sich insofern an, da die Aufgaben eines Career Centers auch Ziele einer Ehemaligen-Organisation sein können.⁴⁵⁴ Überwiegend werden die Leistungen eines Career Centers – sofern diese überhaupt angeboten werden – noch von der Studienberatung (Wertaktivität Serviceleistungen) ausgeübt und deshalb an dieser Stelle nicht berücksichtigt. Die nachfolgende Abbildung zeigt schematisch das Dargelegte.

⁴⁵² Letzteres kann unter anderem an der steigenden Teilnehmerzahl an Kongressen, Tagungen und Seminaren zur Thematik „Alumni-Arbeit“ festgestellt werden. Beispielsweise musste bei den alumni-clubs.net. Konferenzen 2005 und 2006 Interessierten abgesagt werden, beim Alumni-Managertreffen von NRW wird demnächst eine Teilnehmerbeschränkung eingeführt. Vgl. Padberg, S. (2006), Gespräch. Diese Aussage wird auch durch die Studie von Naoumi gestützt, an der alle Teilnehmer angaben, Alumni-Arbeit zu leisten. Vgl. Naoumi, N. (2007), S. 70.

⁴⁵³ Dieses ist z. B. bei der Bucerius Law School in Hamburg so. Vgl. Bärwinkel, A. (2005), Gespräch.

⁴⁵⁴ Siehe Kap. 2.2.

Abbildung 16: Wertnetz einer Hochschule



Quelle: Eigene Darstellung

Wie schon erwähnt, ist für eine Einbindung der Wertaktivität „Alumni-Arbeit“ in das Wertnetz einer Hochschule nicht relevant, ob eine rechtlich selbstständige Absolventen-Organisation besteht oder nicht. Auf den Wirtschaftsbereich übertragen, wäre die Ehemaligen-Vereinigung dann eine Geschäftseinheit („Tochterunternehmen“) der Hochschule. Entscheidend jedoch ist die Abhängigkeit oder Unabhängigkeit der Alumni-Vereinigung von der Hochschule. Nur abhängige Absolventen-Organisationen sind in einem Wertnetz der Bildungseinrichtung zu finden, da unabhängige keine finanziellen Mittel von den Hochschulen benötigen, nicht unter ihrem Einfluss stehen und dadurch selbstständig handeln. Ehemaligen-Vereinigungen als rechtlich eigenständige und unabhängige Organisationen haben jedoch – bis auf einzelne Ausnahmen – Verbindungen zum Wertnetz Hochschule. Darauf wird im Kapitel 0 eingegangen.

Nachdem die Wertaktivitäten behandelt worden sind, werden im nächsten Kapitel deren Verbindungen zueinander analysiert. Durch die Untersuchung dieser Vernetzungen können Leistungsprozesse optimiert werden. Die Verbesserung der Prozesse dient wiederum der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Hochschulen und Ehemaligen-Vereinigungen.

5.1.3.2 Verbindungen der Wertaktivitäten im Wertnetz einer Hochschule

Auch in einer Hochschule sind alle Tätigkeiten vielfältig miteinander verflochten. Beispiele, die aus dem aktuellen Tagesgeschehen herausgegriffen sind, belegen dieses. Die Wertaktivität „Eingangslogistik“ ist mit der von „Alumni-Arbeit“ verbunden, indem z. B. Immatrikulationsdaten an Alumni-Verantwortliche weitergegeben werden. Studierende können dadurch zu Beginn des Semesters von einem Alumnus begrüßt, umworben und in die „Hochschulfamilie“ aufgenommen werden.

Die Wertaktivitäten „Fundraising & Sponsoring“ und „Alumni-Arbeit“ sind ebenfalls vernetzt. Sollen finanzielle Mittel eingeworben werden, so sind die ehemaligen Studierenden eine Zielgruppe.⁴⁵⁵ Werden für Forschungstätigkeiten (Operationen) spezifische Unternehmenskontakte gesucht, so kann in der Datenbank der Ehemaligen-Organisation (Alumni-Arbeit) nach passenden Ansprechpartnern gesucht und diese gegebenenfalls kontaktiert werden.

Als Externe in den verschiedenen Gremien der Hochschule (Infrastruktur) eignen sich besonders die Absolventen, da sie die Stärken und Schwächen ihrer Hochschule kennen. Beim Finden der passenden Ehemaligen helfen Alumni-Beauftragte (Alumni-Arbeit), verfügen diese doch über Informationen, die den beruflichen Werdegang, eingenommene Positionen und aktuelle Daten des möglichen Kandidaten betreffen.

Bestanden Studierende ihre Abschlussprüfung, kann der Sachverhalt der zentralen Absolventen-Organisation mitgeteilt werden (Ausgangslogistik, Alumni-Arbeit). Die Vereinigung kann z. B. diese Absolventen zur Abschlussfeier einladen und so weiterhin die Bindung der „neuen“ Alumni zur Hochschule durch vielfältige Aktivitäten erhalten.

⁴⁵⁵ Siehe Kap. 3.3.3.1.

Anhand genannter Beispiele wird ersichtlich, dass Wertaktivitäten vernetzt sind. Nicht zu erkennen ist, welche Intensität die Verknüpfungen aufweisen. Die Verbindung von einer Wertaktivität zu einer anderen kann einseitig, aber auch wechselseitig sein. Das hängt von der Art der Aufgabe, die zu erfüllen ist, ab. Deshalb wurde in der Abbildung 16 auf eine Kennzeichnung der Stärke sowie auf Richtungspfeile verzichtet und das Ideal eines Wertnetzes einer Hochschule aufgezeigt: Jede Wertaktivität ist mit jeder verbunden.

Als Erkenntnis bleibt festzuhalten, dass zuerst die Verknüpfungen zwischen den einzelnen Wertaktivitäten erkannt werden müssen und danach für eine reibungslose Vernetzung gesorgt werden muss. Je besser die Verbindungen funktionieren, desto effizienter laufen die gewünschten Prozesse ab, umso schneller und einfacher können Ziele erreicht und Nutzen-erwartungen der Beteiligten erfüllt werden.

5.1.3.3 Verbindungen eines Hochschul-Wertnetzes zu Alumni-Wertnetzen

Bestehen rechtlich eigenständige und von der Hochschule unabhängige Ehemaligen-Organisationen, sind diese oft mit der Hochschule vernetzt. Manche der Vereinigungen haben Kooperationsverträge, in denen Rechte und Pflichten festgelegt sind. Andere haben keine vertraglichen Regelungen, sind dennoch durch ihre Ziele, die zumeist eine Förderung der Hochschule beinhalten, mit ihr verbunden. Der Grad der Verknüpfung kann von verschieden sein.⁴⁵⁶

Folgendes Beispiel zeigt eine mögliche Verbindung zwischen Wertaktivitäten der beiden Wertnetze auf. Übernimmt die Hochschule keine Aufgaben, die auf eine Bindung der Absolventen abzielen, kann sie doch an diesen interessiert sein. Interesse wird z. B. bekundet, indem die Mitarbeiter der Wertaktivität „Eingangslogistik“ der Hochschule mit den Ausführenden der Wertaktivität „Eingangslogistik“ der Alumni-Organisation zusammenarbeiten. So kann bei der Ausgabe der Immatrikulationsbescheinigung auf die Vereinigung hingewiesen werden oder der Studierende bei der Einschreibung gefragt werden, ob seine Daten an die Organisation weitergegeben werden dürfen.⁴⁵⁷ Andere Beispiele, die die

⁴⁵⁶ Vgl. Padberg, S.; Zech, S.; Helmolt, S. v.; Mattheus, D.; Niebergall, C. u. a. (2004), Workshop B.

⁴⁵⁷ Eine mündliche Befragung reicht nicht aus, deshalb werden in der praktischen Umsetzung von den Studierenden gegebenenfalls Einverständniserklärungen unterschrieben. Dadurch wird das Datenschutzgesetz eingehalten.

Verknüpfungen zwischen den Wertnetzen Hochschule und Ehemaligen-Organisation aufzuzeigen, wurden in Kap. 4.2.2.3 skizziert.

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Wertaktivitäten und deren Verbindungen herausgearbeitet wurden, erklärt das nächste Kapitel, warum diese Prozesse ablaufen und welche Ergebnisse sie hervorbringen (sollen).

5.1.3.4 Ergebnisse der Bildungs- und Forschungstätigkeiten

Eine Hochschule hat bestimmte Aufgaben zu erfüllen, als generelle sind „Forschung“ und „Bildung“ zu nennen.⁴⁵⁸ Forschungstätigkeiten ergeben einen Erkenntnisgewinn. Bestenfalls werden neue – für den Menschen lebenserhaltende und die Lebensqualität erhöhende – Güter entwickelt. Forschungstätigkeiten produzieren Nutzen. Die Ergebnisse von Bildung bringen den einzelnen Individuen und der Gesellschaft Nutzen und sind erwünscht.⁴⁵⁹ Diese Aussage wird durch Beispiele erläutert.

Wenn Studierende ein Seminar besuchten, haben sie sich gebildet, sofern sie das Dargebotene annehmen und reflektieren.⁴⁶⁰ Sie nehmen Inhalte auf, diskutieren darüber und entwickeln neue Gedanken zu der Thematik. Des Weiteren beschäftigen sie sich mit Darstellungsformen von Inhalten. Außerdem lernen sie sich durch das Seminar kennen und knüpfen Kontakte, die sie für andere Vorhaben nutzen können. Ferner können Studierende ihre Sprachkenntnisse vertiefen und weitere Sprachen lernen. Dadurch haben sie nach Abschluss der Sprachkurse bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt und können sich auch im Urlaub in einem fremden Land verständigen. Die Studierenden haben durch den Besuch einer Hochschule Nutzen erzielt, der sich in der Realität auf vielfältige Art äußern kann.

Die Gesellschaft möchte, dass sich die Menschen bilden, um Wohlstand zu schaffen. Wohlstand kann durch wirtschaftliches Wachstum, d. h. durch technologischen Fortschritt und dessen Verbreitung, entstehen. Letzteres benötigt gut ausgebildetes und qualifiziertes

⁴⁵⁸ Siehe Kap. 5.1.2.1 und 5.1.3.1.

⁴⁵⁹ Siehe Kap. 3.1 und 5.1.1 sowie OECD (2006), S. 135-177, S. 221.

⁴⁶⁰ Siehe Kap. 5.1.1.

Personal. Um das zu erhalten, ist Bildung notwendig.⁴⁶¹ Konkret bedeutet dies, dass enge Wechselbeziehungen zwischen Bildung, Wirtschaft und Wohlstand bestehen.⁴⁶² In dem Maße, wie diese Beziehungen immer enger werden, wird es zu einer immer wichtigeren Aufgabe, Menschen einen aussichtsreichen Bildungsweg und einen gelungenen Übergang in das Erwerbsleben zu ermöglichen. Aufgrund steigender Anforderungen an Kenntnissen und Fähigkeiten sind Erstausbildung und Weiterbildung ein Muss für einen erfolgreichen Eintritt in den Arbeitsmarkt und der Behauptung in ihm. Hochschulen können die Mitglieder von Ehemaligen-Vereinigungen in diesem Prozess der Bildung begleiten.

5.2 Alumni-Organisationen als Bestandteile des Wertsystems Bildung

Modelle von Wertnetzen einer Absolventen-Organisation und einer Hochschule wurden entwickelt und deren Verknüpfung dargestellt. Vernetzungen zeigen die Bedeutung der Einbindung von Prozessen innerhalb und außerhalb einer Organisation auf und dienen somit zur Prozessoptimierung der Alumni-Arbeit. Ehemaligen-Vereinigungen sind nicht nur mit Hochschulen verbunden, sondern auch mit anderen Bildungsinstitutionen wie Gymnasien und Berufskollegs.⁴⁶³ Alumni-Organisationen, unabhängig von der Art der zu unterstützenden Bildungseinrichtung, befinden sich in einem komplexen Umfeld. Durch die Skizzierung der Position von Ehemaligen-Vereinigungen im Umfeld „Bildungssystem“ können weitere Vernetzungsmöglichkeiten angegeben und Vorschläge zur Verbesserung der Alumni-Arbeit geäußert werden. Um die genannten Ziele zu erreichen, wird Porters „Wertsystem“, welches den Herstellungsprozess eines Gutes optimieren soll (Kap. 4.1.1), auf den Leistungsprozess Bildung übertragen. Nachdem das „Wertsystem Bildung“ realisiert wurde, wird die Stellung von Absolventen-Organisationen darin aufgezeigt. Um jedoch das „Wertsystem Bildung“ entwickeln zu können, müssen zuerst die Bildungseinrichtungen genannt und deren Position im Bildungssystem skizziert werden.

⁴⁶¹ In den letzten Jahren sind vermehrt Forschungsarbeiten entstanden, die das Verhältnis zwischen Bildung und Wachstum untersuchen. Ergebnisse der Studien sind, dass sich Bildung positiv auf das Wirtschaftswachstum auswirkt. Vgl. u. a. OECD (2004), S. 195; OECD (2006), S. 221.

⁴⁶² Vgl. OECD (2004), S. 376; OECD (2006), S. 167-177.

⁴⁶³ Vgl. u. a. Berufskolleg am Haspel (2005a), o. S.; Verein der ehemaligen Schüler und Schülerinnen des Carl-Fuhlrott-Gymnasiums e.V. (2005), o. S.

5.2.1 Struktur und derzeitige Situation des deutschen Bildungssystems

5.2.1.1 Struktur des Bildungssystems im Überblick

Bildungsprozesse finden in Bildungsinstitutionen statt.⁴⁶⁴ Da für eine Einordnung von Ehemaligen-Vereinigungen im Wertnetz „Bildung“ die Darstellung der Geschichte der Bildungseinrichtungen nicht notwendig ist, wird sie nicht behandelt.⁴⁶⁵ Vielmehr wird die existierende Struktur des Bildungswesen erläutert, da das Wissen um diese zur Entwicklung des „Wertsystems Bildung“ notwendig ist.

Das zurzeit existierende deutsche Bildungssystem lässt sich gliedern in:⁴⁶⁶

- Elementarbereich
- Primarbereich
- Sekundarbereich
- Tertiärbereich

Zum Elementarbereich zählen die vorschulischen Einrichtungen⁴⁶⁷, zum Primarbereich die Grund- und Sonderschulen. Der Sekundarbereich wird noch einmal unterteilt in Sekundarbereich I und II. Zum Sekundarbereich I gehören die Haupt-, Real-, Sonder- und Gesamtschulen, Gymnasien sowie Schulen mit mehreren Bildungsgängen. Sonderschulen, berufliche Bildungsinstitutionen und die gymnasiale Oberstufe bilden den Sekundarbereich II. Darauf baut sich der tertiäre Bereich mit den wissenschaftlichen Hochschulen, den Fachhochschulen und anderen Bildungseinrichtungen auf. Abbildung 17 visualisiert das eben Geschriebene.

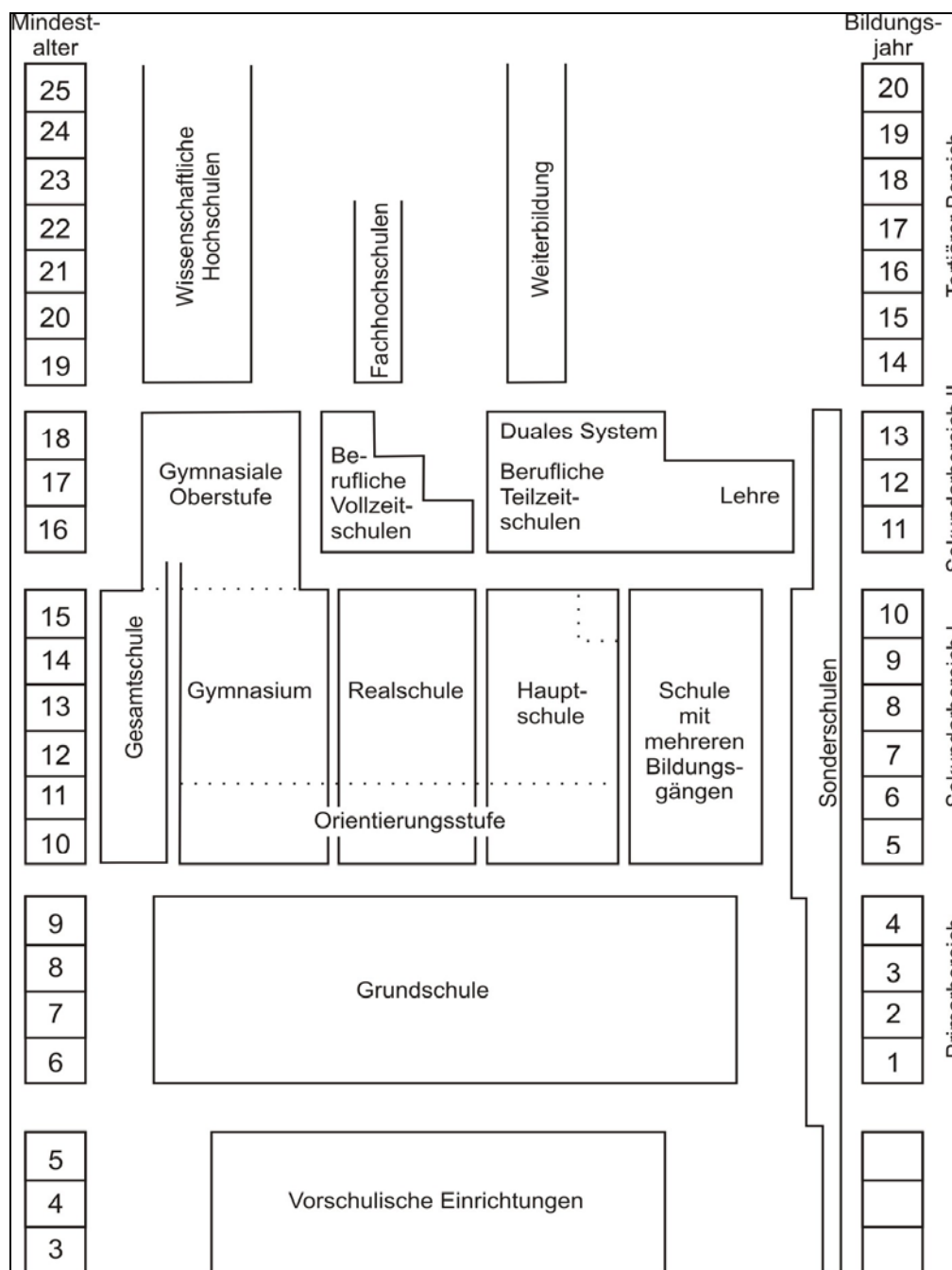
⁴⁶⁴ Siehe Kap. 5.1.1.

⁴⁶⁵ Ausführlich kann in dem „Handbuch der deutschen Bildungsgeschichte“, Bd. I bis VI (verschiedene Herausgeber und Veröffentlichungszeitpunkte) München nachgelesen werden.

⁴⁶⁶ Vgl. Leschinsky, A.; Cortina, K. S. (2005), S. 23; Döbert, H. (2002), S. 102 ff.

⁴⁶⁷ Vorschulische Einrichtungen sind alle Bildungsinstitutionen (z. B. Kinderkrippen, Kindergärten und Tagesmütter/-väter), die ein Kind von Geburt bis zur Einschulung besuchen kann. Vgl. Roßbach, H.-G. (2005), S. 252.

Abbildung 17: Institutioneller Aufbau des Bildungssystems der BRD



Quelle: In Anlehnung an Leschinsky, A.; Cortina, K. S. (2005), S. 23

In den einzelnen Bundesländern wird von dieser Struktur geringfügig abgewichen. Das ist möglich, da die Verantwortlichkeiten auf verschiedenen (politischen) Ebenen aufgeteilt sind.⁴⁶⁸ Die Änderungen im Aufbau des Bildungssystems innerhalb der einzelnen Bundes-

⁴⁶⁸ Siehe Kap. 5.1.2.1.

länder sind für diese Arbeit nicht von eminenter Bedeutung und werden deshalb auch nicht berücksichtigt.⁴⁶⁹ Relevant ist aber, dass ein Kind zumindest ab dem 3. Lebensjahr in einer Bildungseinrichtung betreut werden kann und sich darauf weitere Institutionen bis zum Lebensende eines Individuums aufbauen.

5.2.1.2 *Derzeitige Situation des Bildungssystems*

Eine diesbezügliche Erläuterung ist hier notwendig, um die Einordnung und Bedeutung von Alumni-Organisationen für die Gesellschaft im Kontext „Bildungssystem“ darzustellen. Dabei wird sich auf die für diese Arbeit erforderlichen Bereiche: rechtliche Ausgestaltung, Leistungsqualität, Finanzierung und Stellenwert des Bildungswesens der Bundesrepublik Deutschland konzentriert. Erschöpfend die derzeitige Situation zu beschreiben, ist einerseits in diesem Rahmen nicht möglich und andererseits auch nicht notwendig.

Für den Vorschulbereich (Elementarbereich) ist die Bundesebene zuständig. Die Länder sind jedoch aufgefordert, die vorhandenen Gesetze durch ihre eigenen Gesetze inhaltlich zu verfeinern und zu vertiefen. Grundlagen für den Primar- und Sekundarbereich sind im Grundgesetz und in den Länderverfassungen zu finden.⁴⁷⁰ Im Hochschulbereich bilden das Hochschulrahmengesetz, welches vom Bund erlassen wird, und die Hochschulgesetzgebung der Länder den rechtlichen Rahmen.⁴⁷¹ Um eine gewisse Einheitlichkeit im gesamtdeutschen Bildungswesen und Einigkeit in der Gestaltung der Bildungseinrichtungen zu gewährleisten, wurden verschiedene Gremien installiert. Auf die Vielfalt von Instanzen und Gremien und deren Beziehungen wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, da sie hier nicht relevant sind.⁴⁷²

Im Schulwesen (Primar- und Sekundarbereich) ist festzustellen, dass sich die Schülerzahl von Jahr zu Jahr verringert,⁴⁷³ wobei die der ausländischen Schüler kontinuierlich steigt.⁴⁷⁴

⁴⁶⁹ Es interessiert beispielsweise nicht, ob das Kind erst mit 6 oder 7 Jahren eingeschult wird oder zu welcher Zeit der Schritt zu der nächst höheren Bildungsinstitution erfolgt.

⁴⁷⁰ Vgl. Döbert, H. (2002), S. 95.

⁴⁷¹ Siehe auch Kap. 5.1.2.

⁴⁷² Nachgelesen werden können diese bei Leschinsky, A. (2005), S. 161-172.

⁴⁷³ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2005), o. S.

⁴⁷⁴ Erhebungszeitraum Mai 2003. Vgl. Statistisches Bundesamt, Gruppe VI E (2004), S. 55.

Die daraus resultierenden Anforderungen nach Integration von ausländischen Schülern können Schulen oftmals nicht erfüllen. Dadurch kann es zu Spannungen zwischen den Schülern, in den Schulen und im Schulsystem kommen. In verschiedenen internationalen Leistungsvergleichen wurde festgestellt, dass deutsche Schüler nicht mehr zur Spitzengruppe gehören, sondern im Mittelbereich zu finden sind.⁴⁷⁵ Die berufliche Ausbildung (Sekundarbereich II) erfolgt über das duale System oder schulische Ausbildungsgänge. Das duale System, die vorherrschende Organisationsform der beruflichen Ausbildung,⁴⁷⁶ bisher immer als herausragend empfunden,⁴⁷⁷ steht in der Kritik.⁴⁷⁸ Bemängelt werden u. a. die Diskrepanz zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofilen im Beschäftigungs- und Berufsausbildungssystem, die betriebliche und schulische Ausbildungsqualität sowie die Heterogenität der Bildungsgänge.⁴⁷⁹

Da die Situation der Hochschulen in Kap. 5.1.1 geschildert wurde, wird nur noch auf die Weiterbildung (tertiärer Bereich) eingegangen. Intentionale Lernprozesse, die nach einer ersten Bildungsphase im Erwachsenenalter stattfinden, werden als Weiterbildung bezeichnet. Nicht in dieser Definition enthalten ist das Lernen aufgrund der Weitergabe von Erfahrungen.⁴⁸⁰ Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich zu qualifizieren, indem beispielsweise Kurse und Seminare besucht, Fach- und Sachbücher gelesen und Lernangebote im Internet genutzt werden. Der Besuch von Fachmessen, Tagungen und Kongressen ist eine weitere Möglichkeit, sich zu bilden.⁴⁸¹ Wird die Anzahl der Teilnehmer von Weiterbildungsveranstaltungen im Zeitraum von 1997 bis 2003 verglichen, ist eine sinkende Zahl festzustellen.⁴⁸² Das heißt jetzt nicht unbedingt, dass sich nicht mehr so viele Menschen

⁴⁷⁵ Zu nennen wären da beispielsweise die PISA- und IGLU-Untersuchungen.

IGLU-Studien: Vgl. Bos, W.; Lankes, E.-M.; Valtin, R. u. a. (2003), S. 101-137; Valtin, R.; Badel, I. u. a. (2003), S. 257 ff.; Walther, G.; Geiser, H. u. a. (2003), S. 211-223; Prenzel, M.; Geiser, H. u. a. (2003), S. 181.

PISA-Studien: Vgl. Stanat, P.; Artelt, C.; Baumert, J. (2003), S. 52 (Gesamtübersicht); Einzelbetrachtungen: vgl. Artelt, C.; Stanat, P. u. a. (2001), S.101-113 (Lesekompetenz); Klieme, E.; Neubrand, M.; Lüdtke, O. (2001), S. 173 ff. (mathematische Kompetenz); Prenzel, M.; Rost, J. u. a. (2001), S. 227-231 (naturwissenschaftliche Kompetenz).

⁴⁷⁶ Vgl. Zedler, R. (1999), zitiert nach Niederal, M. (2004), S. 23.

⁴⁷⁷ Vgl. Regierungspräsidium Tübingen (2006), o. S.; Wolff, K.; Schavan, A.; Hohlmeier, M.; Wiesheu, O. (2003), S. 1 f.

⁴⁷⁸ Vgl. Döring, O.; Sailmann, G. (2005), S. 1.

⁴⁷⁹ Vgl. Berner, K. (2003), S. 28-34 und dort angegebene Literatur.

⁴⁸⁰ Vgl. Kuwan, H.; Bilker, F.; Gnahs, D.; Seidel, S. (2006), S. 216.

⁴⁸¹ Vgl. Kuwan, H.; Bilker, F.; Gnahs, D.; Seidel, S. (2006), S. 218.

⁴⁸² Vgl. Kuwan, H.; Bilker, F.; Gnahs, D.; Seidel, S. (2006), S. 47 f.

weiterbilden wie bisher. Wahrscheinlicher ist, dass andere Mittel und Methoden verwendet werden, um sich zu bilden.⁴⁸³ Auch ist eine Qualitätsbeurteilung der Angebote durch Lernwillige problematisch. Oftmals können nur noch Fachleute die Qualität der Angebote beurteilen.⁴⁸⁴ Um Interessierten die Auswahl zu erleichtern und um sie zu schützen, werden Zertifikate, Qualitäts- und Gütesiegel, die bestimmte Standards beinhalten, generiert und vergeben.⁴⁸⁵

Die Bildungsinstitutionen der Bundesrepublik Deutschland werden überwiegend durch direkte Zuwendungen aus dem öffentlichen Haushalt finanziert. Ein geringer Teil des Budgets wird durch Kinderkrippen-, Kindergarten-, Schul- und Studiengebühren erlangt. Tertiäre Bildungseinrichtungen erhalten einen größeren Teil ihres Etats aus privaten Mitteln als Institutionen des Primar- und Sekundarbereiches.⁴⁸⁶ Allen Bildungsorganisationen ist gemein, dass versucht wird, weitere Finanzierungsquellen zu erschließen. Gründung und Etablierung von Ehemaligen-Organisationen werden als eine entsprechende Möglichkeit gesehen.

Eine Kennzahl, die zeigt, welchen Stellenwert Bildung in einem Land genießt, ist das Verhältnis der Bildungsausgaben zum Bruttoinlandsprodukt.⁴⁸⁷ Werden die Werte der Jahre 2001 und 2003 in Tabelle 1 verglichen, ist festzustellen, dass die BRD dem Bildungsbereich weniger finanzielle Mittel überlässt als die aufgeführten Länder. Während andere Länder die Ausgaben für Bildungseinrichtungen erhöhen, stagnieren diese in Deutschland. Anscheinend hat die Bildung in der Bundesrepublik einen geringeren Stellenwert als in den erwähnten Ländern.

⁴⁸³ Vgl. Kuwan, H.; Bilker, F.; Gnahs, D.; Seidel, S. (2006), S. 197-216; Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006a), o. S.; Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006b), o. S.

⁴⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006b), o. S.

⁴⁸⁵ Vgl. Kuwan, H.; Bilker, F.; Gnahs, D.; Seidel, S. (2006), S. 425; Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006b), o. S.

⁴⁸⁶ Vgl. OECD (2004), S. 249; Döbert, H. (2002), S. 98.

⁴⁸⁷ Vgl. OECD (2004), S. 246.

Tabelle 1: Ausgaben für Bildungseinrichtungen in den Jahren 2001 und 2003

| Länder | Verhältnis der Bildungsausgaben zum Bruttoinlandsprodukt in % | | | | | | | |
|--------------------|---|------|-----------------------------|------|----------------|------|-----------------------|------------|
| | Elementarbereich | | Primar- und Sekundarbereich | | Tertiärbereich | | Alle Bildungsbereiche | |
| | 2001 | 2003 | 2001 | 2003 | 2001 | 2003 | 2001 | 2003 |
| Finnland | 0,4 | 0,4 | 3,7 | 4,0 | 1,7 | 1,8 | 5,8 | 6,2 |
| Frankreich | 0,7 | 0,7 | 4,2 | 4,2 | 1,1 | 1,4 | 6,0 | 6,3 |
| BRD | 0,6 | 0,5 | 3,6 | 3,6 | 1,1 | 1,2 | 5,3 | 5,3 |
| USA ⁴⁸⁸ | 0,5 | 0,4 | 4,1 | 4,2 | 2,7 | 2,9 | 7,3 | 7,5 |

Quelle: OECD (2004), S. 246; OECD (2006), S. 233

Die derzeitige Situation des Bildungssystems ist zusammenfassend als verbesserungswürdig zu bezeichnen. Es gibt in der Wissenschaft zahlreiche Theorien und Modelle, die zur Beschreibung, Erklärung und Lösungsfindung beitragen können. In vorliegender Arbeit ist diesbezüglich das Konzept von Porter vorgestellt worden. Das Wertnetz ist geeignet, eine Optimierung von Bildungsprozessen aufzuzeigen und die Bedeutung von Absolventen-Vereinigungen in diesem Zusammenhang darzulegen.

5.2.2 Wertsystem Bildung

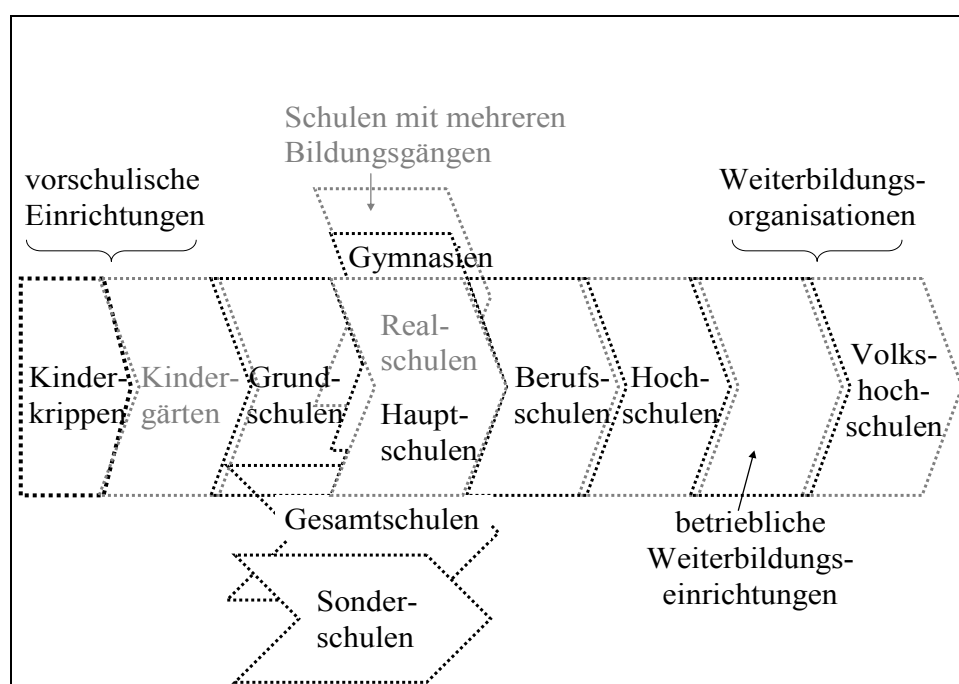
Porter beschreibt nicht nur die Wertkette, sondern auch das Wertsystem eines Unternehmens (Abbildung 8).⁴⁸⁹ Wird anstelle eines Unternehmens eine Bildungseinrichtung gewählt, können auch für sie, sofern vorhanden, vor-, neben- und nachgelagerte Wertnetze anderer Organisationen ausgewiesen werden (siehe Abbildung 18). Wird ein Kindergarten als Ausgangspunkt genommen, so sind z. B. die Kinderkrippe die vorgelagerte und die Grundschule die nachgelagerte Institution. Alle Bildungseinrichtungen können als Wert-

⁴⁸⁸ Nur öffentliche und unabhängige private Bildungseinrichtungen.

⁴⁸⁹ Siehe Kap. 4.1.

netze dargestellt werden.⁴⁹⁰ Die Anordnung der Bildungsorganisationen erfolgt in der Abbildung 18 auf einer Zeitachse. Sie werden als Pfeile abgebildet, da dadurch die Aneinanderreihung der Institutionen im Lebenslauf von Individuen deutlich hervortritt. Die Bildungseinrichtungen verändern sich durch innere und äußere Einflüsse.⁴⁹¹ Um den Organisationswandel – bedingt durch ihre Umwelt – grafisch zu zeigen, wurden die Pfeilränder gestrichelt und damit die Bildungseinrichtung als „durchlässig“ gezeichnet.

Abbildung 18: Skizzierung des Wertsystems Bildung



Quelle: Eigene Darstellung

Um Bildungsprozesse zu optimieren, müssen – wie bei Unternehmen auch – die vor-, neben- und nachgelagerten Einrichtungen miteinander verbunden sein. Eine Vernetzung ist deshalb nicht nur wünschenswert, sondern aus ökonomischen und gesellschaftlichen Gründen notwendig. Wenn nämlich Bildung Wachstum und somit Wohlstand schafft,⁴⁹² haben die Verantwortlichen Sorge zu tragen, dass Bildungserwerb ohne Reibungsverluste

⁴⁹⁰ Siehe Kap. 4.2.1. In den Kap. 4.2 und 5.1.3 wurden beispielsweise Wertnetze von Ehemaligen-Vereinigungen und Hochschulen entwickelt. Die gleiche Vorgehensweise kann auch bei anderen Bildungseinrichtungen angewandt werden, so dass für jede Organisation ein eigenes Wertnetz das Ergebnis ist.

⁴⁹¹ Veränderungen der technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen betreffen nicht nur Hochschulen sondern ebenso andere Bildungseinrichtungen. Deshalb wird darauf an dieser Stelle nicht noch einmal eingegangen. Siehe Kap. 5.1.2.2.

⁴⁹² Siehe Kap. 5.1.3.4.

abläuft. Wenn – das genannte Beispiel aufgreifend – Kindergärtner mit Personal von Kinderkrippen und Lehrkräften von Grundschulen häufiger kommunizieren als bisher, kann jeweils ein wirksamerer Übergang stattfinden. Dasselbe gilt für den Übergang von Grundschulen zu Realschulen, Hauptschulen, Gymnasien etc. Durch die stärkere Einbindung von Unternehmen in den Schulalltag kann mehr Praxisbezug hergestellt werden. Die Anforderungen an die Schulabgänger werden deutlich, Schüler und Lehrer können darauf entsprechend reagieren. Dadurch können Defizite, die im vorigen Kapitel beschrieben wurden, behoben werden. Auch Hochschulen müssen demnach engeren Kontakt zu Gymnasien oder Schulen, die auf das Abitur vorbereiten, pflegen. Einerseits können sie somit ein etwa gleiches „Wissensniveau“ der Studienanfänger erreichen und andererseits Begabte als potenzielle Studierende umwerben und schon frühzeitig fördern. Bildungseinrichtungen haben schon Schritte in Richtung „Vernetzung“ getan.⁴⁹³

Alle Bildungsinstitutionen ergeben das „Wertsystem Bildung“. Durch das Wertnetz jeder einzelnen Einrichtung entsteht ein Nutzen für das Individuum und für die Gesellschaft.⁴⁹⁴ Ein optimaler Übergang von einer Bildungseinrichtung zu einer anderen ermöglicht dem Einzelnen schneller für den Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stehen. Für die Gesellschaft bedeutet dies, dass das Individuum eher Steuern zahlt und infolgedessen schneller zum Wohlstand der Volkswirtschaft beiträgt. Die Person an sich erhält zu einem früheren Zeitpunkt finanzielle Mittel und kann sich damit seine Bedürfnisse erfüllen.⁴⁹⁵

Durch das „Wertsystem Bildung“ wird die Notwendigkeit einer Vernetzung bestimmter Organisationen zur Optimierung des Bildungsprozesses ersichtlich. Nachdem das Modell „Wertsystems Bildung“ ein Weg zur Verbesserung der gegenwärtigen Situation des Bildungssystems aufzeigt, wird nun die Rolle der Alumni-Organisationen darin beleuchtet.

⁴⁹³ An dieser Stelle können nur vereinzelte Beispiele erwähnt werden. Siehe z. B. Gemeinschaftsgrundschule Haselrain (2005), o. S.; Städtische Gemeinschaftsgrundschule Reichsgrafenstrasse (2005), o. S.; Berufskolleg am Haspel (2005a), o. S.; Verein der ehemaligen Schüler und Schülerinnen des Carl-Fuhlrott-Gymnasiums e.V. (2005), o. S.

⁴⁹⁴ Siehe Kap. 4.2.2.4 und 5.1.3.4.

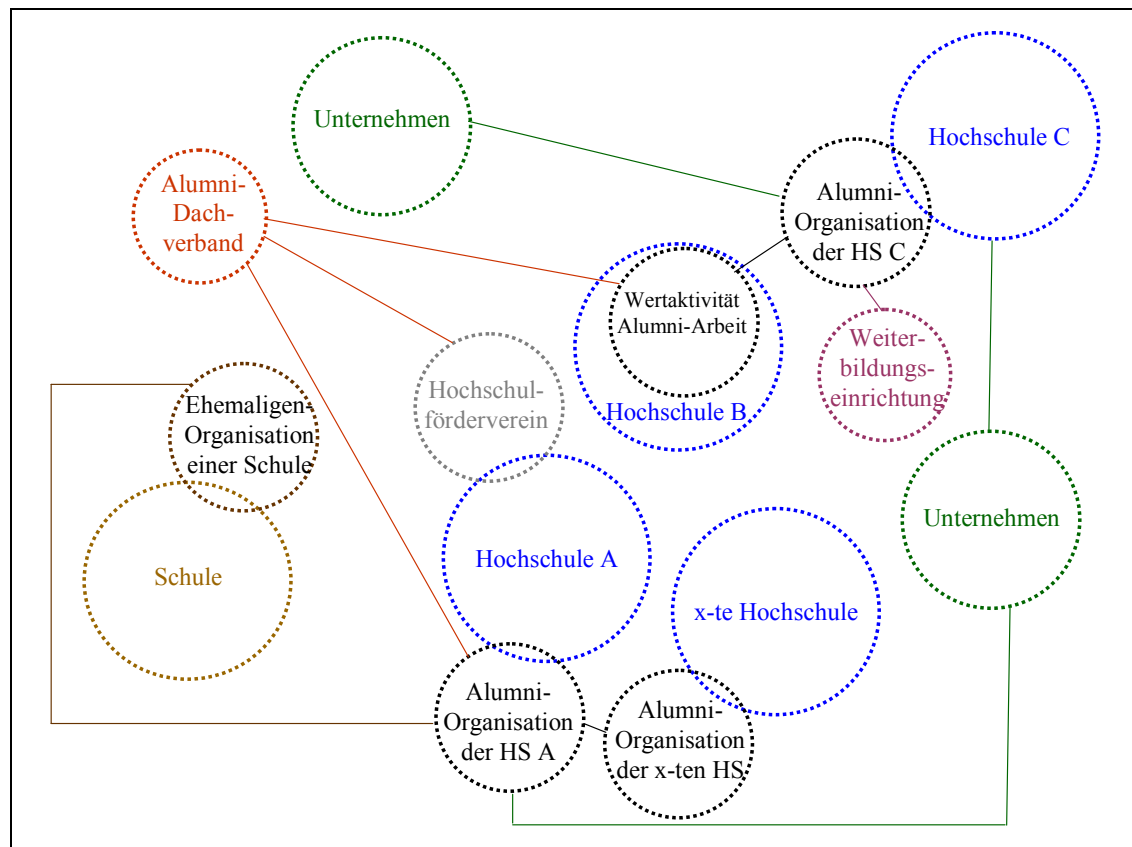
⁴⁹⁵ Insofern ist das Wertsystem „Bildung“ ebenfalls ein Wertnetz. Auch dort sind Wertaktivitäten – das sind in diesem Falle die einzelnen Organisationen mit ihren Leistungsprozessen – verknüpft mit dem Ziel, Bildungsprozesse zu optimieren und dadurch Nutzen für alle daran Beteiligten zu erreichen.

5.2.3 Alumni-Organisationen im Wertsystem Bildung

Alumni-Vereinigungen sind nicht nur im Hochschul-, sondern auch im Schul- und Weiterbildungsbereich zu finden. Die Ziele dieser Ehemaligen-Organisationen ähneln sich.⁴⁹⁶ In den vorhergehenden Kapiteln wurde erklärt, dass Absolventen-Vereinigungen mit verschiedensten Organisationen verbunden sind.

Abbildung 19 zeigt beispielhaft ihre Verankerung im Wertsystem Bildung auf. Die Organisationen werden als Kreise dargestellt. Da sie keine geschlossenen Systeme sind, muss der Kreisrand als durchlässig skizziert werden.⁴⁹⁷

Abbildung 19: Alumni-Organisationen im Wertsystem Bildung



Quelle: Eigene Darstellung

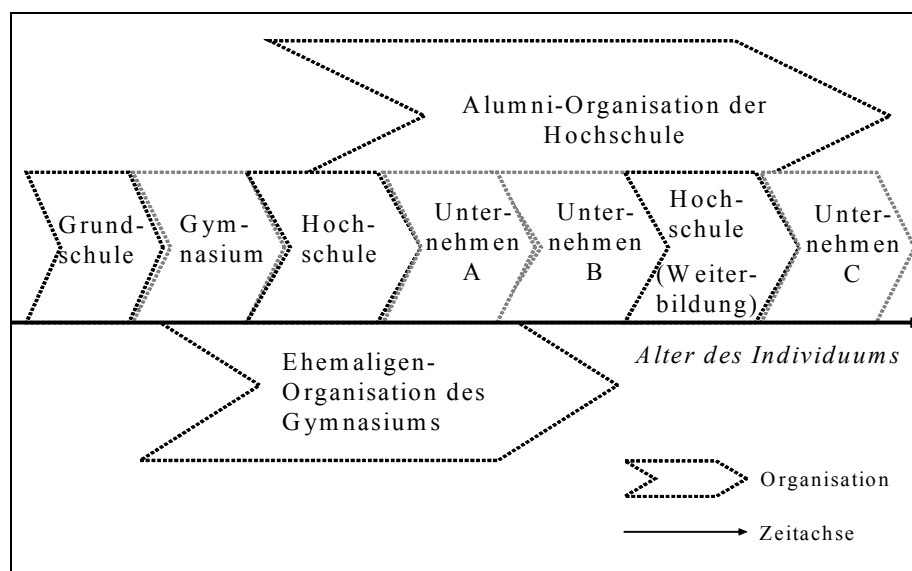
⁴⁹⁶ Vgl. u. a. Verein der ehemaligen Schüler und Schülerinnen des Carl-Fuhlrott-Gymnasiums e.V. (2005), o. S.; Unsere alte Penne (2005), o. S.; Berufskolleg am Haspel (2005b), o. S.

⁴⁹⁷ Ausführlichere Erläuterungen zur grafischen Darstellung erfolgten bei der vorhergehenden Abbildung.

Die Einbindung einer Ehemaligen-Vereinigung in das Wertsystem Bildung hängt von ihrer rechtlichen Organisationsform und Struktur (Entscheidungsfreiheit und finanzielle Unabhängigkeit) ab. Nur eine rechtlich selbstständige und unabhängige Absolventen-Vereinigung ist im Wertnetz Bildung als eigenständiger Bestandteil zu finden (z. B. Alumni-Organisation der Hochschule A in der Abbildung 19). Die Vereinigung und deren Mitglieder sind auf vielfältige Art mit ihrer Bildungsinstitution verbunden.⁴⁹⁸ Diese enge Verzahnung wurde in der Grafik durch die Überlappung der Kreise verdeutlicht. Ein unabhängiger Ehemaligen-Verein, eine finanziell abhängige GmbH oder eine entscheidungsunfreie Alumni-Stiftung sind dagegen im Wertnetz der Hochschule verankert (siehe Hochschule B in der Abbildung 19). Das Gleiche gilt für Ehemaligen-Vereinigungen von Schulen und anderen Weiterbildungseinrichtungen.

Neben der institutionellen Betrachtung von Absolventen-Organisationen im Bildungssystem kann die Verankerung auch am Beispiel eines individuellen Lebenslaufes aufgezeigt werden (siehe Abbildung 20)⁴⁹⁹. Die Darstellung ist besonders für diese Arbeit relevant, da Studierende und Alumni die wichtigsten Zielgruppen von Ehemaligen-Vereinigungen sind.

Abbildung 20: Einordnung von Alumni-Organisationen im Wertsystem Bildung anhand des Lebenslaufs eines Individuums



Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁹⁸ Siehe u. a. Kap. 3.3.3.1 und 4.2.2.3.

⁴⁹⁹ Da der Zeitaspekt betont werden soll, wird die gleiche Darstellungsform wie in Abbildung 18 gewählt. Dort sind auch die Erklärungen zur Darstellungsform angeführt.

In den vorherigen Abbildungen wird die Bedeutung von Alumni-Organisationen für das Individuum, die Bildungseinrichtung und für die Gesellschaft ersichtlich: Ehemaligen-Vereinigungen sind mit mehreren anderen Organisationen einerseits durch ihre Angehörigen, andererseits durch sie selbst vernetzt. Dadurch entstehen für die Bildungsinstitutionen Vorteile. Beispielsweise können Ehemaligen-Organisationen von Schulen bei der Verknüpfung von Arbeits- und Schulwelt als Verbindungsglied eine Rolle spielen. Erfolgreiche Immigranten zeigen durch ihren Lebenslauf Schülern, dass diese Perspektiven haben. Pensionierte Ehemalige unterstützen gegenwärtige Schüler, deren Sprachschwierigkeiten zu beseitigen. Dadurch können Migrationsprobleme beseitigt werden. Alumni⁵⁰⁰ bewirken viel, dieses gilt auch für die Ehemaligen von Schulen.⁵⁰¹

Absolventen-Organisationen, die Hochschulen verbunden sind, können entweder eine Weiterbildungsstätte sein und/oder Ansprechpartner für Bildungssuchende. Alumni tauschen sich aus über Anforderungen der Arbeits- und Lebenswelt und über Strategien, diesen gewachsen zu sein. Insofern wird über Qualifizierungsangebote, geeignete -institutionen und entsprechende -zertifizierungen gesprochen. Auf weitere Verknüpfungsmöglichkeiten wird an dieser Stelle nicht eingegangen werden, da sie u. a. im Kap. 5.1.3 dargestellt sind.

⁵⁰⁰ In diesem Kontext sind alle Alumni, d. h. mit und ohne akademischen Grad sowie assoziierte Alumni, gemeint. Siehe Kap. 2.1.

⁵⁰¹ Siehe Kap. 3.3.3.1.

Teil II EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

6 Ziel, Vorgehensweise, Methodik, Resonanz und Repräsentativität der empirischen Untersuchung

6.1 Ziel und Vorgehensweise

Nachdem die in Kap. 1 aufgeworfenen Fragestellungen mit Hilfe theoretischer Konzepte behandelt worden sind (Teil I), werden im Teil II dieser Arbeit einige Fragenkomplexe empirisch untersucht. Die Erhebung umfassten drei Ebenen:

1. Die Mitglieder einer dezentralen Absolventen-Vereinigung wurden in Form einer Fragebogenaktion interviewt.
2. Bei den Managern von Alumni-Organisationen wurde ebenfalls eine schriftliche Befragung durchgeführt.
3. Nach der Auswertung dieser Umfragen wurde eine Reihe mündlicher Experteninterviews geführt.

Die Zielsetzung der empirischen Studie bestand darin, Annahmen und Aspekte des Netzwerkansatzes einschließlich der Tauschtheorien und des Konzepts des sozialen Kapitals (Kap. 3) sowie die Fruchtbarkeit des in Kap. 4 und 5 modellierten Konzepts der Wertnetze zu überprüfen.

Im Kapitel 6.2 wird die Methodik der Untersuchung skizziert. Resonanz und Repräsentativität sind im Kap. 6.3 dargestellt. Dabei werden die Zusammensetzungen der Mitglieder einer dezentralen Vereinigung und die der befragten Alumni-Organisationen beschrieben.

Im Kapitel 7.1.1 wird die Annahme geprüft, ob Ehemaligen-Vereinigungen Netzwerke sind. Der Nachweis erfolgt durch das Aufzeigen der Existenz der Bestandteile von Netzwerken, den „Knoten“ und „Kanten“. Eine Beschreibung der Struktur und der Ergebnisse von Netzwerken geschieht an dieser Stelle nicht, da weitere Erkenntnisse, die sich aus der empirischen Überprüfung der zweiten Hypothese „Alumni-Organisationen sind soziale Netzwerke“ ergeben, eingebunden werden sollen. Auch werden dadurch inhaltliche Doppelungen vermieden.

Das Kapitel 7.1.2 zeigt auf, ob Ehemaligen-Vereinigungen auch soziale Netzwerke sind. Analog Kap. 7.1.1.1 werden in Kap. 7.1.2.1 die Merkmale der Mitglieder einer dezentralen Absolventen-Organisation angegeben und überprüft, ob sie *Akteure* eines Netzwerkes sein können. Ziel eines Netzwerkes ist es, Vorteile für alle Beteiligten zu schaffen. Deshalb werden die *Gründe* für einen Beitritt in eine Vereinigung untersucht – einerseits aus dem Blickwinkel der Mitglieder und andererseits aus dem der Manager von Alumni-Organisationen. Nachdem die Akteure und die Motive für die Mitgliedschaft in einem Alumni-Netzwerk benannt wurden, werden in Kap. 7.1.2.2 die *Beziehungen der Akteure* untersucht. Es werden den Mitgliedern der Ehemaligen-Vereinigung verschiedene Fragen zu Inhalt und Form der Beziehungen gestellt.⁵⁰² Um die Tiefe der Beziehungen auszuloten, wird nach den drei wichtigsten Personen der Akteure gefragt. Zum Austausch von Ressourcen und der Bildung von sozialem Kapital werden sowohl die Mitglieder der untersuchten Absolventen-Organisation befragt als auch die Experten.

Voraussetzung für das Bestehen von sozialen Netzwerken ist, dass die Erwartungen der Mitglieder erfüllt werden. Deshalb wurden die Mitglieder nach ihren Erwartungen befragt und danach, wie weit diese ihrer Ansicht nach eingelöst wurden. Bei den Managern sind Angaben zu Art und Umfang der Aktivitäten ihrer Organisationen sowie zu den Kommunikationsstrukturen erhoben worden. Mit den Experten schließlich wurden Fragen des Controllings solcher Prozesse diskutiert. Weitere Voraussetzungen für das Funktionieren eines Netzwerkes sind die Einhaltung der Regeln und die Sanktionen im Falle von Verletzungen. Zu diesem Komplex wurden ebenfalls Experten befragt (Kap. 7.1.2.3). Für die untersuchte Vereinigung wird schließlich die *Struktur* des Netzwerkes skizziert. Die empirisch ermittelten Ergebnisse werden zum Schluss der Überprüfung des Netzwerkansatzes dargestellt (Kap. 7.1.2.4).

Das Wertnetz einer Ehemaligen-Organisation und das Wertsystem Bildung beschreiben *Anbindung und Verankerung* sowie *Verbindungen und Vernetzung* von Absolventen-Vereinigungen in bzw. mit anderen Organisationen. Verbindungen der Ehemaligen-Vereinigung können einerseits durch die Akteure einer Alumni-Organisation ent- und bestehen und

⁵⁰² Zum Schutz der Mitglieder der befragten dezentralen Organisation und auf Bitte der Ehemaligen-Vereinigung wurde die Befragung anonymisiert und dem Einzelnen auch keine Kennzeichnung zugewiesen. Als Folge daraus konnten beispielsweise keine direkten Verbindungen zwischen den einzelnen Mitgliedern festgestellt werden, sondern nur ob und zu wie vielen Mitgliedern Kontakte bestehen.

andererseits durch die Organisation selbst. Deshalb wurden die Akteure einer dezentralen Vereinigung zu möglichen Verbindungen zu anderen Personen und Organisationen, welche nicht Mitglieder in der untersuchten Vereinigung sind, befragt.

Die Manager von Absolventen-Organisationen sollten Verbindungen ihrer Vereinigung zu anderen Organisationen angeben. Dabei wurden vor allem solche zu Bildungseinrichtungen abgefragt. Tabelle 2 stellt die Vorgehensweise zur Untersuchung möglicher Verbindungen von Ehemaligen-Vereinigungen dar.

Nachdem die theoretischen Ausführungen überprüft wurden, können daraus im Kap. 7.3 Einschätzungen zur aktuellen und potenziellen Bedeutung von Alumni-Organisationen für Individuen, den Hochschulbereich, das Bildungssystem und die Gesellschaft gegeben werden.

Tabelle 2: Vorgehensweise der Untersuchung der Verbindungen von Alumni-Organisationen

| Ermittlung von Verbindungen durch | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|-------------------------|--|--|----------------------------------|------------------|----------------------|------------|-----------------------|---|------------------------------------|-----------------|
| die Mitgliedschaft von Akteuren der untersuchten A.-O. in | | | | die Alumni-Organisation als Institution | | | | | | | | | | | |
| anderen A.-O. | anderen Hochschul-förder-vereinen | sonstigen Organisa-tionen im Bildungs-bereich | sonstigen gemein-nützigen Orga-nisationen | zur eigenen Hoch-schule | zu anderen Hoch-schulen | zum Hoch-schul-förder-verein der eigenen Hoch-schule | zu Hoch-schul-förder-vereinen anderer Hoch-schulen | zu A.-O. der eigenen Hoch-schule | zu anderen A.-O. | zu A.-O. von Schulen | zu Schulen | zu Volks-hoch-schulen | zu anderen noch nicht ge-nannten Bil-dungs-einrich-tungen | zum Dach-verband alumni-clubs. net | zu Unter-nehmen |
| Ziel: Gewinnung von Erkenntnissen über Verankerung, Vernetzung und Bedeutung von Alumni-Organisationen | | | | | | | | | | | | | | | |
| im Lebenslauf eines Individuums | | | | im Wertnetz Hochschule | | | | | | | | | | | |
| im Wertnetz Hochschule | | | | im Wertsystem Bildung | | | | | | | | | | | |
| im Wertsystem Bildung | | | | in der gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaft | | | | | | | | | | | |
| in der gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaft | | | | | | | | | | | | | | | |

Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Methodik

Die Analyse einer Alumni-Organisation kann meistens nur partiell erfolgen. Auch wenn die „Netz-Strukturen“ von Ehemaligen-Vereinigungen untersucht werden, kann das oftmals nur auszugsweise geschehen.⁵⁰³ In der Praxis wird deshalb eine Eingrenzung der Analyseeinheit vorgenommen. Die kleinst mögliche Einheit der Netzwerkanalyse ist die Dyade, welche aus zwei Akteuren und deren Beziehungen zueinander besteht. Auf die Dyade folgt die Triade, also ein Netzwerk mit drei Akteuren und deren Beziehungen. Hat eine Organisation mehr als drei Akteure, kann die Methode der ego-zentrierten Netzwerkanalyse angewandt werden. Die Untersuchung von Gruppen innerhalb eines Netzwerkes ist eine weitere Analyseebene bzw. -einheit.⁵⁰⁴ Eine letzte Möglichkeit der Analyse eines Netzwerkes ist die Befragung aller Akteure.⁵⁰⁵ Die Durchführbarkeit hängt stark von der Anzahl der Akteure, der verfügbaren Zeit des Forschers und den gegebenen finanziellen Mitteln ab.⁵⁰⁶

Da die Autorin weder über die benötigte Zeit, die eine Analyse des Gesamtnetzwerkes benötigt, noch über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, wird in dieser Arbeit die ego-zentrierte Netzwerkanalyse angewandt. Ein Mitglied/Manager/Experte einer Ehemaligen-Vereinigung (Ego) wird zu Beziehungen zu anderen Mitgliedern und Organisationen (Alteri) befragt. Zuerst werden absolute Merkmale des Ego ermittelt, bevor relationale und komparative untersucht werden. Aus den Angaben der Egos lassen sich dann wiederum Aussagen zu analytischen und strukturellen Merkmalen der Absolventen-Organisation treffen. Im Folgenden wird eben Gesagtes näher erläutert.

Zur Analyse von Ehemaligen-Vereinigungen kann das Konzept von Lazarsfeld und Menzel angewandt werden. Beide unterscheiden zwischen individuellen und kollektiven Merkmalen und deren Beziehungen. Dazu werden, der Analogie des Netzwerkansatzes folgend, die Akteure differenziert in:⁵⁰⁷

⁵⁰³ Vgl. Runia, P. (2002), S. 31.

⁵⁰⁴ Vgl. Wasserman, S.; Faust, K. (2007), S. 18 ff.; Jansen, D. (2006), S. 58-67.

⁵⁰⁵ Vgl. Jansen, D. (2006), S. 65 ff.

⁵⁰⁶ Vgl. Jansen, D. (2006), S. 70.

⁵⁰⁷ Vgl. Lazarsfeld, P. F.; Menzel, H. (1980) S. 508-521.

- ein Individuum als Mitglied im Netzwerk
- Elemente von Kollektiven als Mitglieder des Netzwerks
- Kollektive

Ein Kollektiv ist eine klar abgegrenzte Gruppe von Personen.⁵⁰⁸ Ein Kollektiv, welches Ziele verfolgt und in dem bestimmte Rechte und Pflichten gelten, kann somit auch als Organisation bezeichnet werden.

Bei *Individuen oder Elementen von Kollektiven* kann unterschieden zwischen:

- absoluten
- relationalen
- komparativen
- kontextuellen

Merkmale

bei *Kollektiven* zwischen

- analytischen
- strukturellen
- globalen

Merkmale

Absolute Merkmale von Individuen und Elementen sind u. a. Alter, Geschlecht, Ausbildung, Höhe des Einkommens. Die Beziehung eines Merkmalsträgers zu anderen wird als relationales Merkmal klassifiziert. Dazu zählen die Art, die Stärke und die Gerichtetheit der Beziehung. Relationale Merkmale können nur zwischen zwei oder mehreren Individuen bzw. Elementen von Kollektiven bestehen. Ein absolutes oder relatives Merkmal eines Individuums/Elementes im Vergleich zur Verteilung des Merkmals in einem Kollektiv wird als komparatives Merkmal definiert.

Kontextuelle Merkmale beschreiben Eigenschaften von Kollektiven.⁵⁰⁹ Absolventen z. B., deren Bildungseinrichtung eine hohe Reputation besitzt, bekommen leichter eine Lehrstelle/einen Arbeitsplatz als solche einer Bildungsinstitution, welche nur ein geringes

⁵⁰⁸ Vgl. Lazarsfeld, P. F.; Menzel, H. (1980), S. 509.

⁵⁰⁹ Vgl. Lazarsfeld, P. F.; Menzel, H. (1980), S. 513 f.; Beispiele von C. N.

Ansehen nachweisen kann. Übertragen bedeutet das: Die Elemente, hier Absolventen des Kollektivs A (Bildungsorganisation mit hoher Reputation), werden verglichen mit den Elementen (Absolventen) des Kollektivs B (Bildungsorganisation mit niedriger Reputation). Der Absolvent des Kollektivs A kann beschrieben werden als ein Absolvent einer Bildungseinrichtung, der aufgrund der höheren Reputation leichter eine Arbeits- bzw. Lehrstelle erhält.

Analytische Merkmale von Kollektiven lassen sich aus den absoluten und strukturelle aus den relationalen Merkmalen der Kollektivmitglieder berechnen. Durch eine analytische Merkmalerfassung lässt sich beispielsweise die Altersstruktur eines Kollektivs feststellen. Ein strukturelles Merkmal ist z. B. eine Freundschaftsbeziehung in einer Alumni-Organisation. Merkmale von Kollektiven, die nicht auf Merkmale der Mitglieder beruhen, werden als globale Merkmale bezeichnet.⁵¹⁰

Inhalte von Beziehungen können aufgrund der Ressourcenvielfalt reichhaltig sein. In der Literatur werden in Bezug auf die Inhalte der Beziehungen zwei Arten von Netzwerken unterschieden: Unterstützungs- und Austauschnetzwerke. Unterstützungsnetzwerke werden oftmals über den Burt-Generator, Austauschnetzwerke über den Fischer-Generator erfasst. Da Ehemaligen-Vereinigungen ihren Mitgliedern Austausch und Unterstützung anbieten,⁵¹¹ werden bei der Befragung der Burt- sowie der Fischer-Generator eingesetzt.⁵¹²

⁵¹⁰ Vgl. Lazarsfeld, P. F.; Menzel, H. (1980), S. 510 ff.; Beispiele von C. N.

⁵¹¹ Siehe Kap. 3.3.3.

⁵¹² Burt- und Fischer-Generator wurden im Kap. 3.2.3.3 erläutert.

6.3 Resonanz und Repräsentativität der empirischen Studie

Bei der Befragung von Mitgliedern einer dezentralen Alumni-Organisation wurden alle 208 angeschrieben. Es antworteten 38 Personen (18 %). In der Auswertung werden die Förderprofessoren und die sonstigen Mitglieder zu einer Gruppe „Förderer“ zusammengefasst.⁵¹³ Für die dann verbleibenden drei Gruppen ergeben sich unterschiedliche Grade der Repräsentation, siehe Tabelle 3. Überpräsentiert sind die Förderer (48 %), eine nur geringe Rücklaufquote ergab sich bei den Studierenden (9 %).

Tabelle 3: Teilnehmerstruktur der untersuchten dezentralen Alumni-Organisation

| Status der Befragten | Angeschriebene Mitglieder | Studien- teilnehmer (n) | in % |
|----------------------|---------------------------|----------------------------|-----------|
| Studierende | 91 | 8 | 9 |
| Alumni | 95 | 19 | 20 |
| Förderprofessoren | 19 | 9 | 47 |
| Unternehmen | 2 | 0 | 0 |
| Sonstige Mitglieder | 2 | 2 | 100 |
| | } 23 | } 11 | } 48 |
| Σ | 209 | 38 | 18 |

Quelle: Eigene Erhebung

Aufgrund der zu geringen Teilnehmerzahl und der unterschiedlichen Antwortquoten liegt keine empirische Studie mit repräsentativem Charakter vor. Auf eine Gewichtung der einzelnen Mitgliedergruppen kann jedoch wegen der geringen Teilnehmerzahl verzichtet werden, da die Auswertung weitgehend nach Statusgruppen erfolgt.

Die zweite Befragung richtete sich an Manager von zentralen und dezentralen Ehemaligen-Vereinigungen des Hochschulbereichs der Bundesrepublik Deutschland. Von den 373 angeschriebenen Organisationen antworteten 25 Manager (7 %).

⁵¹³ Die Erläuterung für diese Vorgehensweise erfolgt im Kapitel 7.1.1.1.

Tabelle 4: Stichprobe und Grundgesamtheit der Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

| Verbundenheit der Alumni-Organisationen | Angeschriebene Organisationen (Grundgesamtheit) | Teilnehmende Organisationen (Rücklauf) | in % |
|--|--|---|-------------|
| Lehrstuhl | 17 | 3 | 18 |
| Fachbereich | 217 | 5 | 2 |
| Hochschule ⁵¹⁴ | 100 | 11 | 11 |
| Institut | 26 | 3 | 12 |
| Sonstiges | 13 | 3 | 23 |
| Σ | 373 | 25 | 7 |

Quelle: Eigene Erhebung

Durch die Verschiedenheit der Teilnehmergruppe zu der Grundgesamtheit, kann keine Aggregation vorgenommen werden (siehe Tabelle 4). Durch die geringe Teilnehmerzahl lohnt sich ebenso nicht, eine Gewichtung durchzuführen. Insofern handelt es sich bei dieser Untersuchung um keine repräsentative Studie. Aus den Antworten der beiden Studien können deshalb nur Plausibilitätsargumente gefunden werden. Aus methodischen Gründen werden auch Auswertungen dargestellt, bei denen die geringen Fallzahlen eine inhaltliche Interpretation nicht ermöglichen.

Aufgrund der geringen Resonanz auf die beiden Fragebögen wurden zusätzlich Experteninterviews durchgeführt. Mit Hilfe eines Leitfadens wurden sechs ausgewählte Manager von dezentralen und zentralen Absolventen-Vereinigungen kontaktiert. Fünf Experten nahmen letztendlich an den Telefoninterviews teil.

Weitere Informationen zur Vorgehensweise, zu angewandten Methoden und zur Resonanz befinden sich im Anhang 1 (Befragung der Mitglieder einer Alumni-Organisation), Anhang 2 (Befragung der Manager von Ehemaligen-Vereinigungen) und Anhang 3 (Experteninterviews).

⁵¹⁴ Unter dem Begriff der Hochschule gehören alle Abteilungen der Hochschulverwaltung. Von den Befragten wurden beispielsweise das Rektorat, die Öffentlichkeitsarbeitsstellen oder das Career Center genannt.

7 Ergebnisse

7.1 Empirische Überprüfung der Übertragbarkeit des Netzwerkansatzes

7.1.1 Alumni-Organisationen als Netzwerke

7.1.1.1 Mitglieder als Knoten von Alumni-Netzwerken

Nach der abgeleiteten Hypothese, dass Alumni-Organisationen Netzwerke sind,⁵¹⁵ erfolgt nunmehr die empirische Überprüfung. Zunächst werden in einer dezentralen Ehemaligen-Vereinigung die Knoten und anschließend die Kanten ermittelt (Befragung der Mitglieder einer Absolventen-Organisation). Da Personen oder Organisationen als Knoten definiert werden, sind in der untersuchten dezentralen Ehemaligen-Vereinigung die 209 Mitglieder die Knoten. Diese 209 Knoten teilen sich in verschiedene Gruppen auf:

- Studierende
- Alumni
- Förderprofessoren
- sonstige Mitglieder
- Unternehmen

Werden diese der in Kap. 2.1 vorgenommenen Gruppierung zugeordnet, gehören die Studierenden zu den „zukünftigen Alumni“, die Alumni zu den „Alumni mit akademischem Grad“ und die Förderprofessoren, sonstigen Mitglieder und Unternehmen zu den „assozierten Alumni“.⁵¹⁶ Aufgrund besserer Verständlichkeit wird im Folgenden jedoch anstelle von „zukünftigen Alumni“ von *Studierenden*, von „assozierten Alumni“ von *Förderern* und von „Alumni mit und ohne akademischen Grad“ von *Alumni* gesprochen.

⁵¹⁵ Siehe Kap. 3.3.

⁵¹⁶ Die Förderprofessoren besitzen zwar einen akademischen Titel und könnten somit auch zu den „Alumni mit akademischem Grad“ gezählt werden, jedoch haben sie nicht an der Hochschule studiert bzw. promoviert.

An der Befragung haben 38 Mitglieder teilgenommen (siehe Tabelle 3). Diese Personen repräsentieren in dem Netzwerk die Knoten, welche durch die absoluten Merkmale „Mitgliedsstatus“ und „Beitrittsjahr“ beschrieben werden können (Tabelle 5).

Tabelle 5: Merkmale der Knoten der untersuchten dezentralen Alumni-Organisation

| Status der Befragten | n | Beitrittsjahr | | |
|--|-----|---------------|------|------|
| | | 2003 | 2004 | 2005 |
| Studierende | 8 | 5 | 3 | |
| Alumni | 19 | 12 | 6 | 1 |
| Förderer | 11 | 10 | 1 | |
| Anzahl der Befragten in absoluten Zahlen | 38 | 27 | 10 | 1 |
| Anzahl der Befragten in % | 100 | 71 | 26 | 3 |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Die Mitglieder, die seit der Gründungsphase der Vereinigung angehören, haben eher den Fragebogen ausgefüllt (71 %) als jene, die erst später Mitglied geworden sind.⁵¹⁷ Die Mitgliedsgruppe der Förderer nimmt in Relation zur Gesamtzahl (vgl. Tabelle 3) am stärksten an der Studie teil (48 %). Danach folgen die Alumni (20 %) und die Studierenden (9 %).

7.1.1.2 Kontakte als Kanten von Alumni-Netzwerken

Kanten sind Verbindungen zwischen Knoten in einem Netzwerk.⁵¹⁸ In Kap. 3.3.2 wurden in Bezug auf Ehemaligen-Vereinigungen Kontakte als Kanten definiert. Voraussetzung für das Knüpfen von Kontakten ist jedoch, dass sich die Mitglieder kennen. Dabei wird unterschieden zwischen einem „Kennen vom Hören-Sagen“, dem „persönlichen Kennen“ und dem „engen persönlichen Kontakt“. Bei ersterem besteht die Möglichkeit einer Kontaktaufnahme, bei der zweiten ist der Kontakt schon vorhanden. Die Frage nach engen persönlichen Kontakten dient dazu, die Intensität der Kanten zu beschreiben.

⁵¹⁷ Die Mitgliederzahlen des Jahres 2005 verändern sich noch, da die Datenentnahme im Mai geschah.

⁵¹⁸ Siehe Kap. 3.1.

95 % der Befragten kennen andere Mitglieder vom „Hören-Sagen“. Zwei Alumni (5 %) kennen niemanden. Jeweils 34 % der Studienteilnehmer sind mit 1 bis 10 oder 11 bis 20 Mitgliedern der Ehemaligen-Organisation persönlich bekannt. Drei Befragte (8 %) haben keinen persönlichen Kontakt zu anderen Mitgliedern. Auf die Frage nach einem engen persönlichen Kontakt sagen 26 % der Befragten, dass sie zu keinem Mitglied einen engen Kontakt pflegen. Mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmer unterhalten jedoch enge Kontakte zu anderen Mitgliedern. Tabelle 6 zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 6: Häufigkeit und Intensität des Kontaktes

| Arten des Kennens/ Kontaktintensität | n | Anzahl der Mitglieder, Angaben in % | | | | | Σ |
|--|----|-------------------------------------|----------|-----------|-----------|---------|------|
| | | 0 | 1 bis 10 | 11 bis 20 | 21 bis 40 | über 40 | |
| Kennen vom Hören-Sagen (Kontaktmöglichkeit) | 38 | 5 | 18 | 24 | 34 | 18 | 100* |
| Persönliches Kennen (Persönlicher Kontakt) | 38 | 8 | 34 | 34 | 18 | 5 | 100* |
| Enger persönlicher Kontakt | 38 | 26 | 63 | 5 | 5 | 0 | 100* |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

* Additionsdifferenzen bei den Prozentangaben entstehen durch Rundungen.

Festzuhalten ist, dass die Anzahl der bekannten Mitglieder mit zunehmender Intensität der Kontakte abnimmt und dass einige Personen nur geringe oder keine Kontakte zu anderen Mitgliedern haben. Insofern hat das Netz „Löcher“, kann jedoch als solches akzeptiert werden. Alumni-Organisationen sind somit Netzwerke. Im nächsten Kapitel wird überprüft, ob Ehemaligen-Vereinigungen auch soziale Netzwerke sind.

7.1.2 Alumni-Organisationen als soziale Netzwerke

7.1.2.1 Mitglieder als Akteure und deren Gründe für einen Eintritt in eine Alumni-Organisation

Ein soziales Netzwerk ist ein Gebilde aus einer endlichen Menge von Individuen, Gruppen von Personen und Organisationen, die wechselseitige Beziehungen untereinander halten.⁵¹⁹

Da die Knoten des untersuchten Alumni-Netzwerkes Personen und Organisationen sind, sind diese ebenso die Akteure des sozialen Netzwerkes.

Soziale Netzwerke werden, wie in Kap. 3.1 beschrieben, aus Vorteilserwägungen gegründet. Für die Existenz eines solchen ist die Erfüllung der Erwartungen der Mitglieder wesentlich.⁵²⁰ Deshalb wurden Mitglieder einer Ehemaligen-Vereinigung nach den Gründen für einen Beitritt befragt.⁵²¹ Einen Überblick über die Gründe und deren Bedeutung für die Mitglieder gibt Tabelle 7. Die Antworten wurden aus einer vorgegebenen Liste ausgewählt.⁵²²

Als besonders wichtig wird der Austausch von beruflichen Erfahrungen und Informationen empfunden, gefolgt von den Kontaktmöglichkeiten zu anderen Alumni und Hochschullehrern sowie der Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hochschule und des Fachbereiches. Diese fünf erstgenannten Gründe dienen vor allem dazu, berufliche Vorteile zu erzielen. Die starke Betonung dieser Punkte gibt Hinweise für die Gestaltung der Alumni-Arbeit. So kann aus diesen Ergebnissen abgeleitet werden, dass es wichtig ist, Treffen zu organisieren, auf denen berufliche Erfahrungen und Informationen ausgetauscht werden können. Am anderen Ende der Bedeutungsskala liegen Antworten wie „Hilfe im privaten Bereich“ und „Stärkung des Selbstbewusstseins“. Der Austausch von privaten Informationen und Erfahrungen wird durchaus gewollt, nicht jedoch Hilfe im privaten Bereich, weder in finanzieller Hinsicht noch in anderen Angelegenheiten. Ähnliches gilt für das berufliche Gebiet. Der Austausch von fachlichen Informationen und Erfahrungen steht an erster Stelle, die Hilfe im geschäftlichen Bereich rangiert dagegen im Mittelfeld.

⁵¹⁹ Siehe Kap. 3.1.

⁵²⁰ Siehe Kap. 3.2 und 3.3.

⁵²¹ Siehe Kap. 2.3.

⁵²² Mehr Informationen dazu sind im Anhang 1, Erstellung des Fragebogens, aufgeführt.

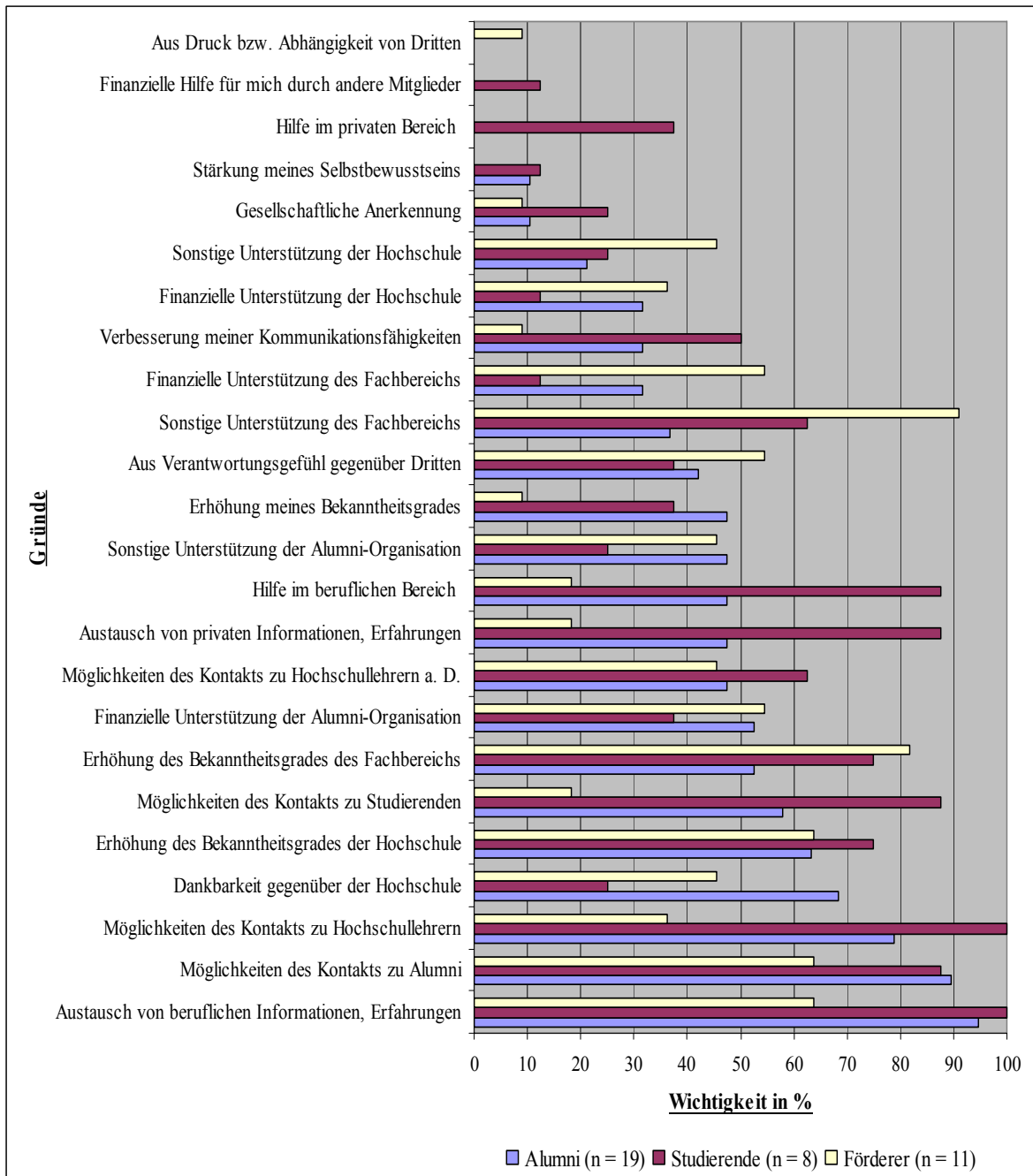
Tabelle 7: Gründe für den Beitritt in die Alumni-Organisation

| Gründe für den Beitritt in die Ehemaligen-Vereinigung | Angaben in % |
|--|---------------------|
| Austausch von beruflichen Informationen, Erfahrungen | 89 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Alumni | 84 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Hochschullehrern | 75 |
| Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Fachbereichs | 68 |
| Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hochschule | 68 |
| Sonstige Unterstützung des Fachbereichs | 59 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Studierenden | 56 |
| Dankbarkeit gegenüber der Universität | 54 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Hochschullehrern a. D. | 53 |
| Finanzielle Unterstützung der Alumni-Organisation | 50 |
| Austausch von privaten Informationen, Erfahrungen | 49 |
| Hilfe im beruflichen Bereich | 49 |
| Aus Verantwortungsgefühl gegenüber Dritten | 46 |
| Sonstige Unterstützung der Alumni-Organisation | 44 |
| Erhöhung meines Bekanntheitsgrades | 35 |
| Finanzielle Unterstützung des Fachbereichs | 35 |
| Sonstige Unterstützung der Hochschule | 31 |
| Verbesserung meiner Kommunikationsfähigkeit | 30 |
| Finanzielle Unterstützung der Hochschule | 30 |
| Gesellschaftliche Anerkennung | 14 |
| Hilfe im privaten Bereich | 8 |
| Stärkung meines Selbstbewusstseins | 8 |
| Finanzielle Hilfe für mich durch Mitglieder | 3 |
| Aus Druck bzw. Abhängigkeit von Dritten | 3 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Mehrfachnennungen möglich, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Da die vorliegende Arbeit zum Ziel hat, Alumni-Arbeit zu verbessern und Ehemaligen-Vereinigungen im Wettbewerb besser zu positionieren, werden die Gründe, die zu einem Beitritt führen, nach Mitgliedergruppen analysiert. Anhand der Angaben kann, sofern sich Differenzen ergeben, individueller auf die Zielgruppen der Absolventen-Organisation eingegangen und damit für diese Nutzen geschaffen werden (Abbildung 21).

Abbildung 21: Beitrittsgründe nach Mitgliedergruppen



Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Die Alumni, wichtigste Zielgruppe der Ehemaligen-Vereinigung, nannten als Hauptgrund für einen Beitritt den Austausch von Informationen und Erfahrungen im Bereich des Berufslebens.⁵²³ Die nachfolgenden Beweggründe sind die Kontaktmöglichkeiten zu

⁵²³ Die Auswertung der einzelnen Mitgliedergruppen nach absoluten Zahlen ist im Anhang 1, Tabelle 10 dargestellt.

anderen Alumni (94 %) und zu aktiven Professoren (88 %) sowie Dankbarkeit gegenüber der Hochschule (72 %). Als Fünftes wird die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hochschule angeführt (63 %). Unterstützung im finanziellen und privaten Bereich sowie die Ausübung von Druck seitens von Dritten wie Arbeitgeber, Hochschule oder Doktorvater/-mutter sind für Alumni kein Motiv, um in ein Absolventen-Netzwerk einzutreten.

Alle Studierenden gaben an, dass ihnen der Austausch von beruflichen Informationen und der Kontakt zu Hochschullehrern sehr wichtig sind. Danach folgen der Austausch von privaten Informationen, der Gedankenaustausch zwischen Kommilitonen und Alumni sowie Unterstützung im beruflichen Bereich. Nicht relevant für einen Eintritt ist die Ausübung von Druck durch Dritte, und auch die finanzielle Unterstützung von Fachbereich, Hochschule und Alumni-Organisation hat kaum Gewicht. Da Studierende kein Abhängigkeitsverhältnis zur Hochschule und oftmals geringe finanzielle Mittel besitzen, sind die gemachten Angaben nachzuvollziehen. Ebenso verständlich sind die angegebenen Motive, die für einen Beitritt sprechen. Studierende wollen sich auf ihr Berufsfeld und ihr Arbeitsleben vorbereiten.

Für die Förderer sind die immaterielle Unterstützung des Fachbereichs (91 %) und die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Fachbereiches (82 %) am bedeutsamsten. Darauf folgen die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hochschule, die Knüpfung bzw. Pflege von Kontakten zu Alumni und der Austausch von beruflichen Informationen und Erfahrungen (je 64 %). Ebenso – wie bei den Alumni – haben die Erwartungen von finanziellen Leistungen und Hilfe im privaten Bereich keinen Einfluss auf die Beitrittsentscheidung. Auch die Stärkung des Selbstbewusstseins spielt bei den Förderern für eine Mitgliedschaft keine Rolle.⁵²⁴

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass sich die Bedeutung der Gründe für einen Beitritt in ein Alumni-Netzwerk zwischen den Mitgliedergruppen unterscheidet. Um eine dauerhafte Existenz der Ehemaligen-Organisation zu erreichen, besteht somit die Aufgabe, auf die verschiedenen Bedürfnisse der Zielgruppen einzugehen.

⁵²⁴ Siehe Kap. 3.3.3.2.

Auf die speziellen Schlussfolgerungen, die die untersuchte Vereinigung betreffen, wird an dieser Stelle nicht eingegangen. Ziel war es zu ermitteln, ob die Gründe der Mitglieder bzw. Mitgliedergruppen identisch, ähnlich oder verschieden sind. *Als Ergebnis steht fest, dass sie teilweise stark voneinander abweichen können und es für jede Alumni-Organisation zweckmäßig ist, die Mitglieder nach ihren Erwartungen zu befragen.*

Wie ausgeführt, ist das Wissen um die Beweggründe von Akteuren, Mitglied in Ehemaligen-Vereinigungen zu werden, wichtig für das Management dieser. Deshalb wurden Alumni-Manager gefragt, welche Gründe sie für eine Mitgliedschaft ihrer Akteure vermuten. Vereinfacht wurden die Gründe in drei Kategorien abgefragt: in Geldeinheiten messbarer Nutzen, nicht in Geldeinheiten messbarer Nutzen und Altruismus (Tabelle 8).⁵²⁵

⁵²⁵ Die drei Kategorien wurden anhand von Begriffsdefinitionen und Beispielen erklärt, siehe Anhang 2, Fragebogen.

Tabelle 8: Gründe für einen Beitritt in eine Alumni-Organisation aus Sicht der Alumni-Manager

| Befragte Manager | Altruismus in % | messbarer Nutzen in % | nicht messbarer Nutzen in % |
|------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 80 | 5 | 15 |
| 2 | 25 | 15 | 60 |
| 3 | 60 | 0 | 40 |
| 4 | 0 | 10 | 90 |
| 5 | 50 | 10 | 40 |
| 6 | 0 | 30 | 70 |
| 7 | 10 | 0 | 90 |
| 8 | 20 | 10 | 70 |
| 9 | 80 | 0 | 20 |
| 10 | 50 | 0 | 50 |
| 11 | 10 | 0 | 90 |
| 12 | 10 | 60 | 30 |
| 13 | 10 | 20 | 70 |
| 14 | 40 | 20 | 40 |
| 15 | 0 | 20 | 80 |
| 16 | 45 | 5 | 50 |
| 17 | 10 | 5 | 85 |
| 18 | 10 | 5 | 85 |
| 19 | 0 | 25 | 75 |
| 20 | 80 | 10 | 10 |
| 21 | 10 | 0 | 90 |
| 22 | K. A. | K. A. | 99 |
| 23 | 35 | 15 | 50 |
| 24 | 30 | 30 | 40 |
| 25 | 30 | 30 | 40 |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Die Angaben der Manager sind sehr unterschiedlich und eine Klassifizierung kann deshalb nicht vorgenommen werden. Aufgrund der vielfältigen Antworten lässt sich folgern, dass Bedarf an weiteren Informationen besteht. In den Experteninterviews kam zum Ausdruck, dass eine Befragung der Mitglieder hinsichtlich der Gründe für den Beitritt bzw. deren Erwartungen an die Vereinigungen zumeist unterbleibt. Jedoch wird das als sinnvoll und notwendig angesehen und für die Zukunft geplant.

7.1.2.2 Form und Inhalt der Beziehungen

Soziale Netzwerke beruhen auf Akteure, die Beziehungen zu anderen unterhalten. Beziehungen wurden in Kap. 3.1 als wechselseitiger Tausch von Ressourcen zwischen zwei oder mehreren Akteuren beschrieben. Dass zwischen den meisten Akteuren Kontakte bestehen und dadurch auch die Voraussetzung zum Tausch gegeben ist, wurde im Kap. 7.1.1.2 aufgezeigt. Um einerseits die Gegenseitigkeit des Tausches nachzuweisen und andererseits weitere Informationen zu Form und Inhalt der Beziehungen zu erhalten, wurde eine Fokussierung vorgenommen. Die Befragten wurden gebeten, die für sie drei wichtigsten Personen im Alumni-Netzwerk zu nennen. Die Beziehung zu diesen Akteuren wird nun näher betrachtet. Zuerst wird untersucht, welcher Mitgliedergruppe diese drei Personen angehören (Tabelle 9). Daraufhin können Aussagen getätigt werden, mit wem der Befragte in Kontakt steht und so mögliche Tauschpartner angeführt werden.⁵²⁶

Tabelle 9: Die drei wichtigsten Personen der Befragten im Alumni-Netzwerk

| Status der Befragten | n | Status der drei wichtigsten Personen (in %) | | | Σ |
|----------------------|----|---|-----------|-----------|-----|
| | | Studierende | Alumni | Förderer | |
| Studierende | 8 | 71 | 18 | 12 | 100 |
| Alumni | 19 | 8 | 75 | 17 | 100 |
| Förderer | 11 | 12 | 24 | 64 | 100 |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Als wichtige Mitglieder werden vor allem solche genannt, die der eigenen Statusgruppe angehören. Eine Begründung hierfür mag das Vorhandensein ähnlicher Lebenslagen sein. Aber die Befragten haben auch Mitglieder anderer Gruppen als wichtige Personen genannt.

Vor allem die Förderer verfügen über Kontakte zu den anderen Gruppen in der untersuchten Organisation. Deshalb nehmen sie in dem untersuchten Netzwerk eine besondere Funktion – die der Multiplikatoren – ein. Dies hängt damit zusammen, dass Professoren als Förderer eine zentrale Funktion der Bildungsorganisation „Hochschule“ wahrnehmen. Die

⁵²⁶ Nicht alle Beteiligten konnten drei wichtige Personen nennen und nicht jeder wusste die Gruppenzugehörigkeit seiner wichtigen Personen. Die Detailangaben befinden sich im Anhang 1, Tabelle 5.

Lehrtätigkeit der Professoren verbindet diese mit den Studierenden. Außerdem stehen Alumni in Kontakt mit Professoren aus bestimmten Anlässen wie laufenden Promotionsverfahren.

Beziehungen, die Personen unterhalten, unterscheiden sich durch ihre Stärke. Vermutet werden kann, dass Beziehungen enger sind, wenn zwischen den Akteuren ein verwandt- oder freundschaftliches Verhältnis besteht. In der untersuchten Gruppe ist niemand mit anderen Akteuren verwandt. Befreundet mit den als wichtig bezeichneten Personen ist fast die Hälfte der Befragten. Jedoch gibt es beachtliche Unterschiede zwischen den Mitgliedergruppen. Tabelle 10 gibt einen Überblick:

Tabelle 10: Grad der Bekanntheit

| Status der Befragten | n | Befragte, die mit den drei wichtigsten Personen befreundet sind | | |
|----------------------|----|---|--------------------------------|-----------------|
| | | Mögliche Antworten in absoluten Zahlen | Befreundet in absoluten Zahlen | Befreundet in % |
| Studierende | 8 | 24 | 19 | 79 |
| Alumni | 19 | 57 | 28 | 49 |
| Förderer | 11 | 33 | 9 | 27 |
| Σ | 38 | 114 | 56 | 49 |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Vor allem bei den Studierenden überwiegen freundschaftliche Beziehungen, während diese bei den Alumni und den Förderern abnehmen. Bei den Förderern können die Angaben darauf beruhen, dass die „wichtigsten Personen“ verschiedenen Mitgliedergruppen angehören (vgl. Tabelle 9). So ist wenig wahrscheinlich, dass Professoren mit Studierenden befreundet sind. Auch wenn Kollegen als wichtige Personen genannt werden, muss es sich nicht um Freundschaften handeln. Eher weisen die Angaben darauf hin, dass das Netzwerk nicht als Freundschaftsnetzwerk gesehen wird, sondern als Zwecknetzwerk, um eigene Ziele zu erreichen. Dies gilt tendenziell sicher auch für die Alumni.

Auch aus der Kontakthäufigkeit können Aussagen zur Form der Beziehung abgeleitet werden (siehe Tabelle 11).⁵²⁷ Dabei wird unterschieden zwischen

- häufigen Kontakten
- regelmäßigen Kontakten
- unregelmäßigen Kontakten
- und gar keinem Kontakt⁵²⁸

Tabelle 11: Kontakthäufigkeit der Befragten mit den drei wichtigsten Personen

| Status der Befragten | n | Kontakthäufigkeit (in %) | | | | K. A. | Σ |
|----------------------|----|--------------------------|------------|--------------|------------|-------|------|
| | | Häufig | Regelmäßig | Unregelmäßig | Nicht mehr | | |
| Studierende | 8 | 54 | 29 | 4 | | 13 | 100 |
| Alumni | 19 | 12 | 19 | 44 | 2 | 23 | 100 |
| Förderer | 11 | 42 | 30 | 24 | | 3 | 100* |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

* Additionsdifferenzen bei den Prozentangaben entstehen durch Rundungen.

Es liegt nahe, dass die Kontakthäufigkeit hoch ist, wenn Tätigkeiten gemeinsam ausgeübt werden. So sehen Studierende und Förderer ihre wichtigsten Personen am häufigsten.⁵²⁹ Die Gründe für die hohe Kontakthäufigkeit der Studierenden mit den drei wichtigsten Personen können in der Zugehörigkeit zur gleichen Gruppe (siehe Tabelle 9) und in den zwischen ihnen bestehenden freundschaftlichen Beziehungen (siehe Tabelle 10) liegen. Bei der Gruppe der Förderer, die zumeist aus Professoren besteht, ist vermutlich aufgrund der Arbeit die Kontakthäufigkeit hoch. Die befragten Alumni kommunizieren weniger. Gründe hierfür können sein,

- dass die Alumni zeitlich stark durch den Beruf und die Familie in Anspruch genommen sind
- dass sich die Lebensbereiche nicht so stark berühren
- dass die Wichtigkeit der Person nicht in Zusammenhang mit einer hohen Kontakthäufigkeit stehen muss. Gerade wenn eine Person als wichtig angesehen wird, will

⁵²⁷ Siehe auch Kap. 3.1.

⁵²⁸ Die Arten der Kontakthäufigkeit werden im Anhang 1, Tabelle 6 beschrieben.

⁵²⁹ Die detaillierte Auswertung in absoluten Zahlen befindet sich Anhang 1, Tabelle 6.

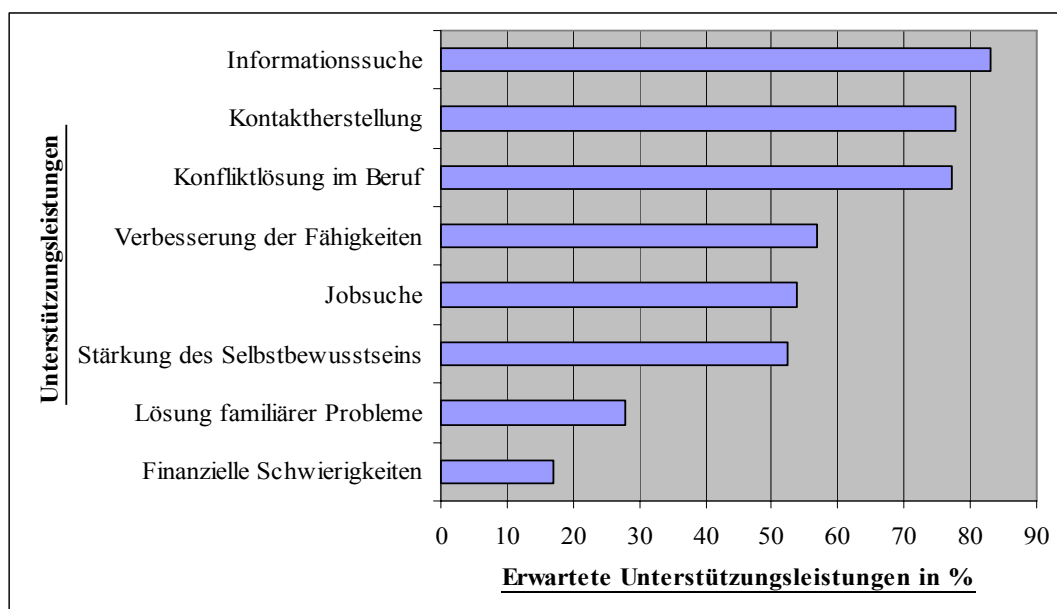
der Befragte mit dieser nicht öfter kommunizieren, um bei einem „Notfall“ diesen dann ohne Bedenken kontaktieren zu können

Nachdem im vorangegangenen Teil aufgezeigt wurde, dass zwischen Mitgliedern der untersuchten Vereinigung Beziehungen unterschiedlicher Art, dargestellt an den Merkmalen der Form „Stärke“ und „Häufigkeit“, bestehen, wird nun ihr Inhalt untersucht. Gegenstand der Beziehung ist der Ressourcentausch zum Zweck der Nutzenmaximierung. Die Mitglieder erwarten Austausch mit und Unterstützung von anderen Akteuren der Alumni-Organisation. Dementsprechend wurde nachgefragt,

- ob die Befragten bereits von anderen Mitgliedern unterstützt worden sind
- und in welchen Bereichen die Studienteilnehmer vermuten, dass ihnen andere Mitglieder helfen

Ihren Nutzen maximieren können die Akteure von Absolventen-Vereinigungen dadurch, dass sie über bestimmte Arbeitsleistungen, Ressourcen und Eigenschaften verfügen.⁵³⁰ Im Gegenzug erwarten sie Unterstützung bei der Lösung eigener Angelegenheiten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 22 dargestellt.

Abbildung 22: Erwartete Unterstützung von den „drei wichtigsten Personen“



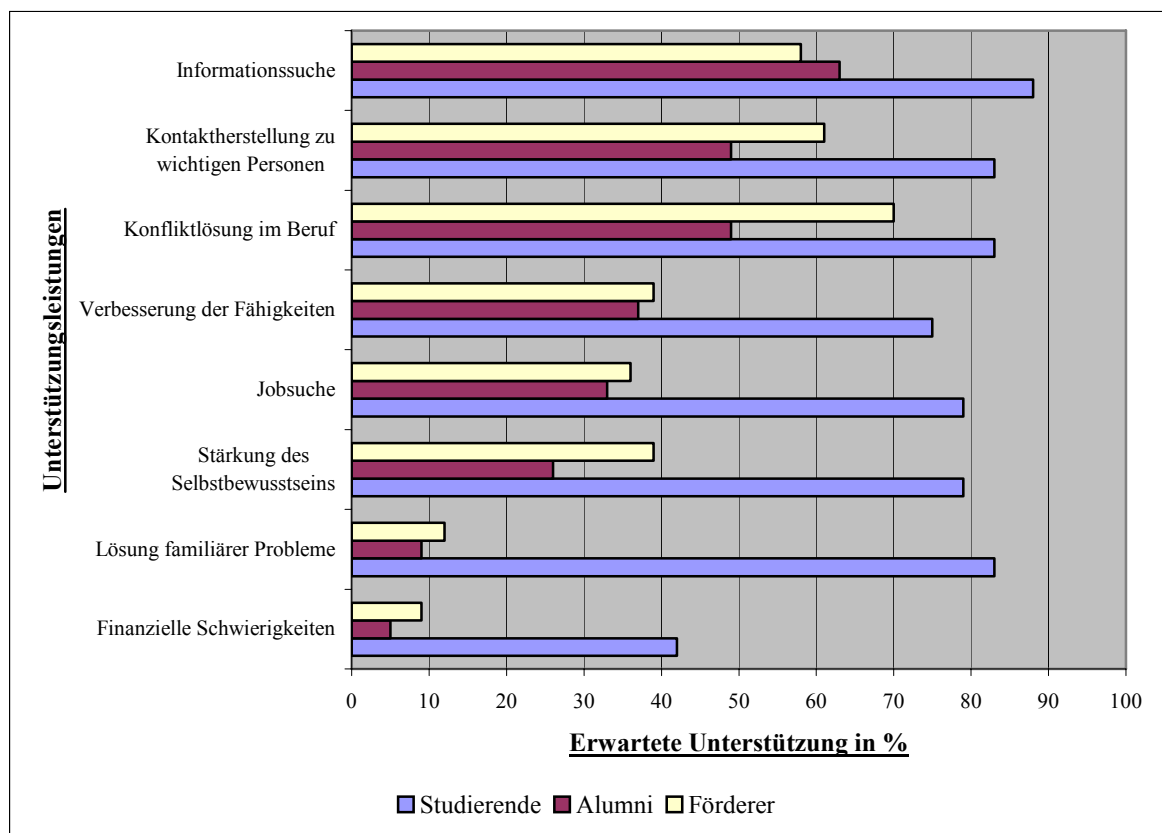
Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

⁵³⁰ Siehe Kap. 3.3.3.

Über drei Viertel der Befragten erwarten, dass ihre wichtigsten Personen sie bei der Informationsbeschaffung (83 %), Kontaktherstellung zu einer wichtigen Person (78 %) und Konfliktlösung im Beruf (77 %) unterstützen werden. Ihnen finanzielle Mittel zur Verfügung stellen würden – in der Einschätzung der Befragten – nur wenige ihrer wichtigsten Personen (17 %).

Werden die Erwartungen der Befragten zur Erbringung von Unterstützung ihrer drei wichtigsten Personen zusammengefasst ausgewertet, so ergibt sich, dass diese – insgesamt gesehen – nicht sehr stark ausgeprägt ist. Nur 56 % der Studienteilnehmer gaben an, dass sie glauben, dass die drei wichtigsten Personen sie unterstützen würden. Für ein Alumni-Netzwerk, welches für Austausch und Unterstützung stehen soll, ist dieser Wert nicht zufrieden stellend. Jedoch verschiebt sich die Bedeutung dieser Aussage, wenn die Ergebnisse der einzelnen Mitgliedergruppen und die erfragten Hilfeleistungen separat ausgewertet werden (siehe Abbildung 23).

Abbildung 23: Erwartete Unterstützung gegliedert nach den Mitgliedergruppen



Quelle: Eigene Erstellung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Die Studierenden glauben, dass ihre drei wichtigsten Personen sie in fast allen Bereichen bei Bedarf unterstützen werden. Am geringsten ausgeprägt sind die Erwartungen auf die Bereitstellung von finanziellen Mitteln. Im Vergleich zu den anderen Mitgliedergruppen, haben die Studierenden die „positivste Meinung“ von ihren drei wichtigsten Personen. Das mag daran liegen, dass über drei Viertel der Studierenden mit ihren wichtigsten Personen befreundet sind (siehe Tabelle 9) und diese überwiegend ebenfalls der Gruppe der Studierenden angehören (siehe Tabelle 10). Daher gibt es viele gemeinsame Interessen und Ziele sowie ähnliche Lebenssituationen. Aufgrund ihres Alters dürften sie noch nicht so häufig negative Erfahrungen mit anderen Personen gemacht haben wie ältere Mitglieder. Ebenso sind Studierende gerade in einer Lebensphase, in der sie verstärkt unterstützt werden. Beispielsweise finanzieren die Eltern das Studium, es wird gemeinsam für eine Klausur gelernt oder ein Referat erarbeitet. Dieses Verhalten wird registriert, übernommen und auch von anderen erwartet.

Bei der Mitgliedergruppe der Alumni sind die Erwartungen auf Unterstützung beträchtlich geschrumpft. Auf durchgängige Unterstützung durch die drei Personen hoffen die Alumni nicht. Hilfe bei finanziellen Schwierigkeiten erwarten nur drei der Befragten und nur ein Drittel glaubt, die drei wichtigsten Personen würden ihnen bei der Lösung familiärer Probleme mit Rat und Tat zur Seite stehen. Auch bei der Stärkung des Selbstbewusstseins sehen sie zumeist keine Unterstützung. 40 % der Alumni gaben an, dass die drei wichtigsten Personen ihnen nicht bei der Jobsuche behilflich sein würden. Letzteres ist für eine Ehemaligen-Organisation von Bedeutung, wirbt sie doch damit, dass ihre Mitglieder bei der Suche nach einer Arbeitsstelle behilflich sind! Gründe für diese Aussage könnten sein,

- dass die wichtigsten Personen arbeitslos sind und erst einmal für sich einen Arbeitsplatz sichern würden
- dass die Befragten annehmen, die drei wichtigsten Personen würden dieses Wissen für ihre Verwandten und engen Freunde verwenden
- dass die Alumni glauben, diese Personen könnten ihnen hierbei nicht helfen

Gründe für eine geringe erwartete Hilfsbereitschaft der Alumni im Vergleich zu den Studierenden können sein: Alumni sind nicht so oft mit ihren „wichtigsten Personen“ befreundet (siehe Tabelle 10), sie kontaktieren diese nicht so häufig (siehe Tabelle 11) und sie befinden sich in verschiedenen Lebenssituationen (Alter, Tätigkeit, Familienstand).

Die Förderer mutmaßen, dass die „wichtigsten Personen“ ihnen bei einer Konfliktsituation im beruflichen Umfeld (70 %), der Herstellung von Kontakten (61 %) und der Informationssuche (58 %) helfen würden. Keine Unterstützung, so meinen die Förderer, würden diese bei finanziellen Schwierigkeiten (61 %) und bei familiären Problemen (53 %) leisten. Dass die Förderer, die größtenteils Professoren sind, die zu erwartende Hilfsbereitschaft nicht hoch einschätzen, mag in dem zumeist herrschenden kollegialen Verhältnis begründet sein (siehe Tabelle 10). Kollegen unterstützen sich in beruflichen Dingen und beraten sich auch bei Konflikten im Arbeitsbereich. Bei privaten Angelegenheiten besteht jedoch größere Zurückhaltung. Die Förderer sind kaum mit ihren drei wichtigsten Personen befreundet (siehe Tabelle 10). Das Alumni-Netzwerk könnte von Förderern und Alumni eher als Mittel zu bestimmten Zwecken, d. h. rationaler, gesehen werden, während bei den Studierenden eher emotionale Faktoren eine Rolle spielen.

Festgehalten werden kann, dass die Befragten glauben, die „wichtigsten Personen“ würden sie bei solchen Leistungen unterstützen, die kein tiefgehendes Engagement beanspruchen. Solche Unterstützungsleistungen sind z. B. die Suche nach Informationen oder die Hilfe bei einer Konfliktlösung im Beruf, die zwar Zeitaufwand, aber keinen Geldeinsatz erfordern. Bei jenen, die einen finanziellen Verlust nach sich ziehen könnten oder die einen „intimeren“ Charakter haben (z. B. Lösung familiärer Probleme), nehmen die Befragten aufgrund der Lebenserfahrung eine größere Zurückhaltung an. Die Erwartungen an die drei „wichtigsten Personen“ resultieren auch aus der Einschätzung des eigenen Verhaltensmusters. Für Absolventen-Organisationen bedeutet das, diese unterschiedlichen Erwartungen zu berücksichtigen und dahingehend Angebote zu schaffen.

Die untersuchte Ehemaligen-Vereinigung ist ein soziales Netzwerk, wenn es zu einem – nur durch das Netzwerk – bedingten gegenseitigen Austausch von Ressourcen kommt. Fünf Mitglieder haben ihre „wichtigsten Personen“ durch die Alumni-Organisation kennen gelernt. Von diesen fünf sind drei unterstützt worden. Die Unterstützer gehören einer anderen Mitgliedergruppe an, sofern diese bekannt ist.

Um weitere Aussagen zum Vorhandensein von wechselseitigen Tauschakten zu erhalten, wurden fünf Experten zu Austausch und Unterstützung zwischen ihren Mitgliedern befragt. Der überwiegende Teil der Befragten konnte dazu keine konkreten Angaben machen. Eine Expertin gab an, dass ein Austausch zwischen Mitgliedern stattfindet. Als Beispiele nannte

sie das gegenseitige Korrekturlesen von Dissertationen, Unterstützung beim Wohnungswechsel zu Beginn des Referendariats und das Vermitteln von Jobangeboten von Alumni für Studierende. Letztgenannte Leistung wurde auch von anderen Experten genannt, wobei keine Erkenntnisse über die Annahme von Jobangeboten durch die Akteure vorlagen und so die Gegenseitigkeit des Tauschaktes gegenwärtig nicht nachzuweisen ist. *Insofern können Ehemaligen-Vereinigungen soziale Netzwerke sein, müssen es aber nicht notwendigerweise.* Mitglieder können Vorteile durch die Arbeit einer Alumni-Organisation erhalten; diese müssen aber nicht den direkten gegenseitigen Austausch von Leistungen zwischen Mitgliedern einschließen.⁵³¹

7.1.2.3 Bedingungen für das Funktionieren von Alumni-Netzwerken

In den Ausführungen zu sozialen Netzwerken wurden Bedingungen für das Funktionieren von Alumni-Netzwerken genannt.⁵³² Das Vorhandensein von Vertrauen, Regeln und Sanktionen sind solche Bedingungen.

Grundlage von sozialen Netzwerken sind Beziehungen bzw. Tauschakte. Voraussetzung des Tausches ist das Vorhandensein von Vertrauen. Um jedoch Vertrauen aufzubauen und zu halten, muss regelmäßig kommuniziert werden.⁵³³ Insofern spielen Kommunikationsmöglichkeiten und -mittel in Alumni-Netzwerken eine entscheidende Rolle. Vertrauen zu der Ehemaligen-Vereinigung und zu den Mitgliedern kann durch den Besuch von Veranstaltungen aufgebaut und gefestigt werden. Deshalb wurden die Manager von Absolventen-Organisationen nach ihren Aktivitäten befragt (Tabelle 12).

⁵³¹ Beispiele sollen den Sachverhalt erläutern. Eine Vergünstigung bei einem Autoverleiher, Versicherungsunternehmen etc. kann ein Mitglied aufgrund der Größe und Relevanz der Absolventen-Vereinigung für den Anbieter dieser Leistung erhalten. Ein gegenseitiger Austausch von Mitglied zu Mitglied liegt hierbei nicht notwendigerweise vor. Durch die Zusendung eines Newsletters erhält ein Akteur Informationen, die für ihn nützlich sein können. Der Newsletter kann aber von Angestellten der Ehemaligen-Vereinigung erstellt sein, welche nicht Mitglieder sind. Auch hier ist der Geber des Vorteils die Alumni-Organisation als solches. Die Ehemaligen-Vereinigung ist aber kein Akteur des Netzwerkes, sondern das Netzwerk selbst (siehe Kap. 3.3).

⁵³² Siehe Kap. 3.2.3.2.

⁵³³ Siehe Kap. 3.

Tabelle 12: Veranstaltungstypen und deren Verwendung

| Veranstaltungstypen | n | Ja | Nein | helfen mit | in Vorbereitung/ geplant | keine Angaben/weiß nicht | Ja in Prozent |
|-------------------------------|----|----|------|------------|-----------------------------|--------------------------|---------------|
| Ehemaligentreffen | 25 | 24 | 0 | 0 | 0 | 1 | 96 |
| Absolventenfeiern | 25 | 19 | 5 | 0 | 0 | 1 | 76 |
| Weiterbildungsveranstaltungen | 25 | 17 | 5 | 0 | 2 | 1 | 68 |
| Stammtische | 25 | 15 | 7 | 0 | 1 | 2 | 60 |
| Sonstige Treffen | 25 | 10 | 7 | 0 | 0 | 8 | 40 |
| Universitätsbälle | 25 | 5 | 15 | 1 | 0 | 4 | 20 |
| Mentorenveranstaltungen | 25 | 5 | 14 | 0 | 1 | 5 | 20 |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Fast alle Vereinigungen haben ein Ehemaligentreffen im Programm. Danach folgen Absolventenfeiern (76 %), Weiterbildungsveranstaltungen (68 %) und Stammtische (60 %). Einige führen für ihre Zielgruppen auch Universitätsbälle und Mentoring durch. Weiterhin bieten sie den Akteuren Ausflüge verbunden mit fachlichen Themen, Regionalgruppen- und Semestertreffen an.⁵³⁴ Der größte Teil der Ehemaligen-Organisationen organisiert zwischen drei und fünf Veranstaltungstypen (Tabelle 13).

Tabelle 13: Häufigkeit des Gebrauchs der Veranstaltungstypen

| Anzahl der Veranstaltungstypen | Anzahl der Alumni-Organisationen | |
|--------------------------------|----------------------------------|------|
| | in absoluten Zahlen | in % |
| 1 | 1 | 4 |
| 2 | 3 | 12 |
| 3 | 5 | 20 |
| 4 | 7 | 28 |
| 5 | 7 | 28 |
| 6 | 2 | 8 |
| Σ | 25 | 100 |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

⁵³⁴ Siehe ausführliche Darstellung im Anhang 2, Tabelle 7.

Kontaktmöglichkeiten bestehen somit und Vertrauen kann gefestigt werden. Für die Existenz von Absolventen-Vereinigungen spielen nicht nur die Arten der Aktivitäten, organisiert nach Zielgruppen, sondern auch deren Häufigkeit eine Rolle. Je öfter den Mitgliedern Aktivitäten angeboten werden, umso besser können diese sich kennen lernen und vernetzen. In der Tabelle 14 werden die verschiedenen Veranstaltungsarten in Verbindung mit der Häufigkeit ihrer Durchführung vorgestellt.

Tabelle 14: Häufigkeit der durchgeführten Veranstaltungen

| Veranstaltungen | n | 1x im Jahr | 1 bis 2x im Jahr | 2x im Jahr | 3x im Jahr | 4 bis 6x im Jahr | 7 bis 24x im Jahr | Mehrmals im Jahr | 1x alle 2 Jahre | Alle 3 bis 5 Jahre | Σ der Befragten, die Angaben tätigten |
|-------------------------------|----|------------|------------------|------------|------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------------|
| Ehemaligentreffen | 25 | 13 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 22 |
| Absolventenfeiern | 25 | 9 | 1 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 17 |
| Weiterbildungsveranstaltungen | 25 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 14 |
| Stammtische | 25 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| Sonstige Treffen | 25 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| Universitätsball | 25 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| Mentorenveranstaltungen | 25 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Σ der Veranstaltungen | | 36 | 8 | 13 | 2 | 9 | 3 | 2 | 4 | 1 | 78 |

Quelle: Eigene Erhebung, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Fast die Hälfte aller Veranstaltungen findet ein Mal im Jahr statt. Die Ehemaligentreffen sind die am meisten organisierten, gefolgt von Absolventenfeiern und Weiterbildungsveranstaltungen. Häufig werden auch Stammtische eingerichtet. Die Ehemaligentreffen als Kernstück der Veranstaltungen bieten Alumni, Studierenden und Förderern Möglichkeiten eines persönlichen Kennenlernens und des damit verbundenen Austauschs von Informationen. Weiterbildungsveranstaltungen und Stammtische dienen dem Erfahrungsaustausch und der Aufnahme neuer Informationen. Insofern werden von den Alumni-Organisationen Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen, die den Erwartungen der Zielgruppen entsprechen (vgl. Tabelle 7). Der Veranstaltungstyp „Absolventenfeiern“ ist außerdem ein Werbe- und Bindungsinstrument für zukünftige Alumni.

Die Bedingungen „Regeln“ und „Sanktionen“ wurden mit Hilfe der Experteninterviews untersucht. Ehemaligen-Vereinigungen, die als Verein konstituiert sind, benennen durch ihre Satzung deutlicher ihre Regeln und verfügen über eine höhere Anzahl als Alumni-Organisationen, die Einheiten ihrer Hochschule sind. Der Schutz der Mitgliedsdaten gegenüber Dritten und das Verbot einer Weitergabe von Daten an Dritte ist beispielsweise ein Grundsatz, die alle Absolventen-Vereinigungen besitzen.

Weitere Regeln betreffen den Zugang zu Alumni-Organisationen. Dabei wird unterschieden zwischen „Wer hat Zutritt?“ und „Wie erfolgt der Zutritt?“ Bei einigen Vereinigungen kann nicht jeder Interessent Mitglied werden, wobei bei Bedarf Ausnahmen geschaffen werden. Bei allen untersuchten Organisationen können Interessierte einen Antrag auf Mitgliedschaft stellen. Zumeist kann der Antrag online gesendet werden. Verschiedene Ehemaligen-Vereinigungen machen die Aufnahme neuer Mitglieder von dem positiven Votum eines Altmitgliedes abhängig. Eine Mitgliedschaft auf Empfehlung ist eine weitere Möglichkeit, den Zugang zu steuern. Ob ein Alumni an der Hochschule tatsächlich studiert hat, wird bei den meisten Absolventen-Organisationen nicht überprüft und ist somit offenbar kein stringentes Kriterium.

Ein Verstoß gegen Regeln ist den meisten Experten nicht bekannt. Jedoch gibt es einen Fall, wo ein Mitglied aufgrund mehrmaliger Verletzung einer bestimmten Regel, trotz Bitte, dieses zu unterlassen, aus dem Netzwerk ausgeschlossen werden musste. Den Ausschluss als größtmögliche Sanktion behalten sich alle Ehemaligen-Organisationen vor.

7.1.2.4 Struktur und Ergebnisse von Alumni-Netzwerken

Nunmehr wird die Struktur des untersuchten dezentralen Alumni-Netzwerkes ansatzweise dargestellt. Sie kann durch die Aussagen zum Kontaktverhalten skizziert werden. Für die grafische Darstellung (Abbildung 24) werden die Angaben zum persönlichen Kontakt zu anderen Akteuren des Netzwerkes verwendet (siehe Tabelle 15).

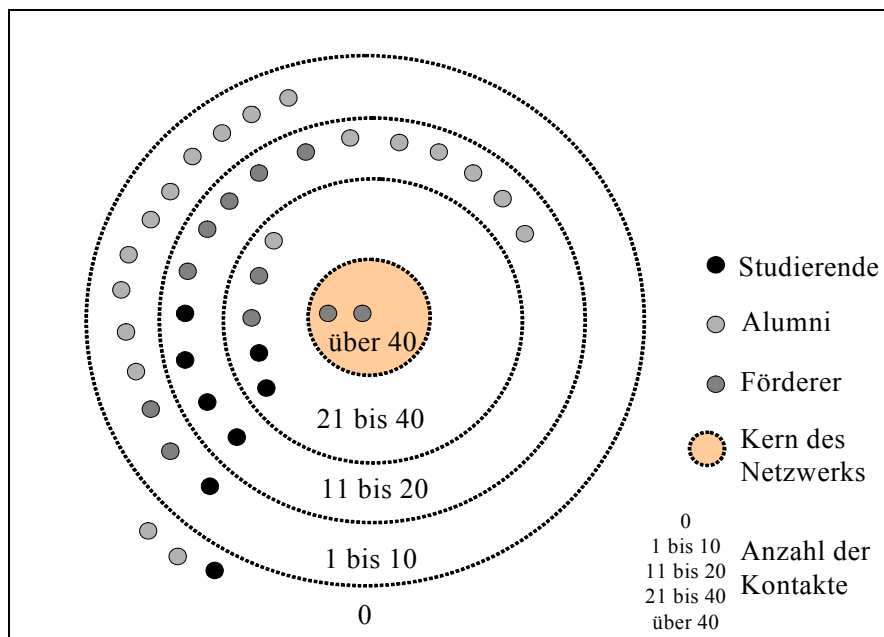
Tabelle 15: Vorhandensein persönlicher Kontakte

| Status der Befragten | n | Anzahl persönlicher Kontakte | | | | |
|----------------------|----|------------------------------|----------|-----------|-----------|---------|
| | | 0 | 1 bis 10 | 11 bis 20 | 21 bis 40 | über 40 |
| Studierende | 8 | 1 | 1 | 4 | 2 | |
| Alumni | 19 | 2 | 10 | 6 | 1 | |
| Förderer | 11 | | 2 | 3 | 4 | 2 |
| Σ | 38 | 3 | 13 | 13 | 7 | 2 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Den Kern eines Netzwerkes bilden Akteure, die über viele persönliche Kontakte zu anderen Akteuren verfügen. Von den 38 Studienteilnehmern kennen zwei Förderer über 40 Mitglieder persönlich (Abbildung 24). Sie stellen deshalb die Multiplikatoren des Netzwerkes dar. Je näher die Mitglieder dem Kern sind, umso mehr Kontakte besitzen sie.

Abbildung 24: Stellung der 38 befragten Akteure der untersuchten Alumni-Organisation



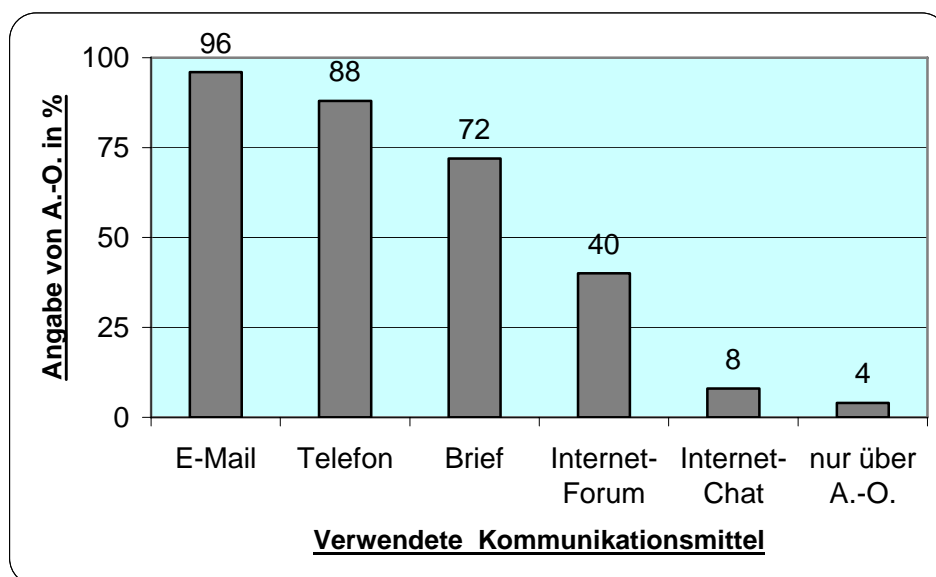
Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Die Möglichkeit einer Vernetzung zwischen den Mitgliedergruppen besteht, denn von jeder Gruppe gibt es Personen die – mehr oder weniger – andere Mitglieder kennen. Eine aus-

fürliche Erläuterung erfolgt an dieser Stelle nicht, denn sie wurden bereits in den Kapiteln 7.1.1, 7.1.2.1 und 7.1.2.2 gegeben.

Ergebnisse von Netzwerken sind der Erhalt von ökonomischem, sozialem und kulturellem Kapital, das letztendlich der Nutzenmaximierung der Akteure dient. Der Zugang zu sozialem Kapital und dessen Gebrauch wurde deswegen eingehender untersucht. Bei der untersuchten dezentralen Organisation kann jedes Mitglied einen anderen Akteur kontaktieren. Im internen Mitgliederbereich des Online-Auftrittes der Ehemaligen-Vereinigung befinden sich Kontaktdaten zu jedem Mitglied. Aber auch die Mitarbeiter der Organisation geben nach Rücksprache mit dem Mitglied weitere Daten an andere Akteure des Netzwerkes weiter. Die Experten äußerten, dass ihre Mitglieder direkt oder aber durch Vermittlung der Vereinigung miteinander in Kontakt treten können. Die Befragung der 25 Alumni-Manager ergab, dass sich fast alle Akteure des Netzwerkes untereinander per E-Mail und Telefon erreichen können (Abbildung 25). Die Adressen der anderen Mitglieder sind bei 72 % der Vereinigungen einsehbar. Internet-Forum und -Chat werden von den Organisationen nicht so häufig angeboten. Nur bei einer Absolventen-Vereinigung müssen sich die Akteure erst an die Organisation wenden, ehe sie ein Mitglied kontaktieren können.

Abbildung 25: Verwendete Kommunikationsmittel der Mitglieder von Alumni-Organisationen



Quelle: Eigene Erhebung, n = 25, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Für den größten Teil der Mitglieder von Ehemaligen-Vereinigungen ist es somit möglich, in kurzer Zeit untereinander Kontakt aufzunehmen. Jedoch verfügen nur wenige Alumni-Organisationen über die „neuen“ Kommunikationsformen wie Internet-Forum und -Chat, die zum Kontaktaufbau förderlich sind. Gerade diese Werkzeuge sind es aber, die Online-Netzwerke wie „StayFriends“, „StudiVZ“ und „XING“ ihren Nutzern als Treffpunkte anbieten.⁵³⁵ Als Grund für das Einstellen solcher Angebote wird die mangelnde Teilnahme(bereitschaft) angegeben.⁵³⁶ Offenbar verfügen viele Vereinigungen nicht über genügend aktive Mitglieder, die solche Angebote voraussetzen.⁵³⁷

Der Gebrauch von sozialem Kapital wurde durch die Befragung der Mitglieder einer Absolventen-Organisation und der Experten erhoben. Die Ergebnisse wurden schon bei dem Nachweis des gegenseitigen Tausches beschrieben und werden deshalb nur kurz erwähnt.⁵³⁸ Die Mitglieder der Ehemaligen-Vereinigungen gaben an, dass ihre drei „wichtigsten Personen“ mehr oder weniger den Gebrauch bestimmter Güter ermöglichen würden. Auch wurden die Ressourcen der „wichtigsten Personen“ von den Befragten schon genutzt. Informationen und Erfahrungen wurden beispielsweise bei Wohnungs- und Stellensuche sowie Kontrolle von ausgeführten Arbeiten verwendet.

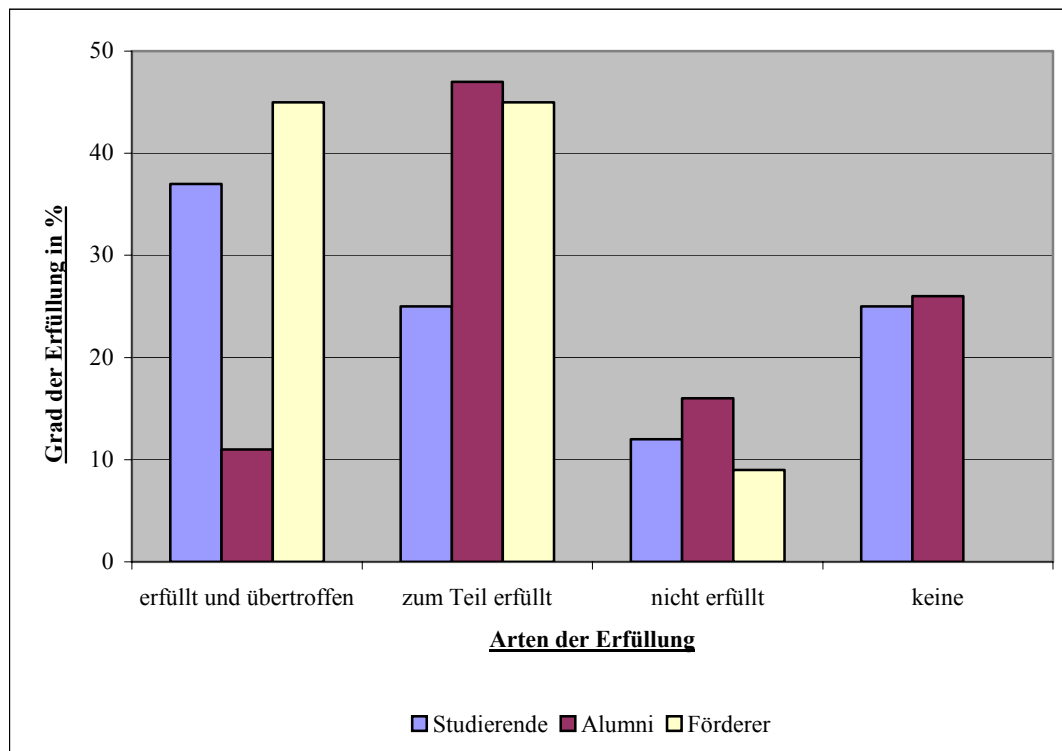
Maßgeblich für den Erfolg eines Netzwerkes ist jedoch, inwieweit die Erwartungen der einzelnen Akteure erfüllt wurden. Die Mitglieder der dezentralen Alumni-Organisation wurden hierzu befragt. Nur bei einem Teilnehmer wurden die Erwartungen übertroffen. Dass diese erfüllt wurden, gaben 24 % an. Der größte Teil (46 %) meinte, dass ihre Erwartungen partiell erfüllt wurden. 13 % der Befragten sahen sie als nicht erfüllt an. Sieben Teilnehmer (8 %) hatten keine Erwartungen an die Organisation. Die Ergebnisse – aufgeschlüsselt nach Mitgliedergruppen – sind in der Abbildung 26 dargestellt.

⁵³⁵ Vgl. StayFriends GmbH (2007), o. S.; StudiVZ Ltd. (2007), o. S.; XING AG (2007), o. S.

⁵³⁶ Vgl. Schäfer, R. u. a. (2003) Workshop.

⁵³⁷ Erst die Aktivität und die Vernetzung einer größeren Personenmenge erzeugen in Internet-Foren und -Chats Nutzen.

⁵³⁸ Siehe Kap. 7.1.2.2.

Abbildung 26: Erfüllung der Erwartungen nach Mitgliedergruppen

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Das Ergebnis ist für die untersuchte Ehemaligen-Organisation sicherlich nicht zufriedenstellend. Die Zahl derer, die mit den Leistungen und somit der Nutzenproduktion einverstanden sind, sollte deutlich höher sein. Vor allem die Alumni – als wichtigste Gruppe – sind nicht zufrieden. Hier wird eine Schwäche des untersuchten Netzwerkes ersichtlich, die es zu beheben gilt. Zum Abbau dieses Defizits könnten an der konkreten Benennung der Vorteile, die Mitglieder bisher sehen und erlebt haben, angesetzt werden (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16: Vorteile einer Alumni-Organisation aus der Sicht der befragten Mitglieder

| Status | Vorteile |
|--------------------|--|
| Studierende | <ul style="list-style-type: none"> ● Kontakte knüpfen ● Erfahrungen von Berufstätigen sammeln ● Jährliches Treffen beim Universitätsball ● Unterstützung in Studienfragen ● Unterstützung bei der Wohnungssuche ● Stärken des eigenen Bekanntheitsgrades ● Persönliches Einbringen in die untersuchte Alumni-Organisation |
| Alumni | <ul style="list-style-type: none"> ● Möglichkeit des Zugangs als Unternehmer zu studentischen Ressourcen ● Informeller Kontakt zur Weiterentwicklung der Universität ● Erfahrungs- und Informationsaustausch ● Besuch von Veranstaltungen (z. B. Treffen mit Ehemaligen, Universitätsball) ● Ein Jahr Mitgliedschaft frei ● Erhalt des Newsletter |
| Förderer | <ul style="list-style-type: none"> ● Kontakte ● Informationserhalt ● Förderung des Fachbereichs ● Universitätsball ● Informationen über die Entwicklung des Fachbereichs und der Hochschule ● Verbesserung der universitären Kommunikation ● Wesentliches Element der Fachbereichsentwicklung ● Stärkung der Reputation des Fachbereichs |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Als wichtige Formen des Nutzens einer Ehemaligen-Vereinigung wurden genannt: Herstellung und Erhalt von Kontakten zu Hochschule, Fachbereich und einzelnen Mitgliedergruppen, Informationserhalt und Erfahrungsaustausch, positive Entwicklung und Stärkung der Reputation des Fachbereichs, Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades sowie das Ausrichten eines Universitätsballs. Wird die Rangfolge bei der Nennung der erzielten Vorteile beachtet, stehen an vorderster Stelle: Knüpfen von Kontakten (insbesondere zu Ehemaligen) und Erfahrungs- und Informationsaustausch. Dieses Ergebnis deckt sich mit

Angabe der Wichtigkeit der einzelnen Gründe für einen Beitritt.⁵³⁹ Interessant ist, dass die Durchführung eines Universitätsballs bei den Mitgliedern – aus den unterschiedlichsten Zielgruppen kommend – hohen Zuspruch findet. Andere Absolventen-Organisationen können sich dadurch zur Nachahmung ermutigt fühlen.

Geprüft wurde ebenfalls, ob ein Zusammenhang zwischen den gehegten Erwartungen und dem realisierten Nutzen besteht. Das Ergebnis, wie wenig gesichert es angesichts der geringen Fallzahlen ist, scheint dies anzudeuten. Diejenigen, die keine Erwartungen besaßen und bei denen sie nicht erfüllt wurden, stellten auch keinen Nutzen fest (Tabelle 17). Bei den Befragten, die ihre Erwartungen zum Teil erfüllt sehen, gaben 56 % an, keinen Nutzen erhalten zu haben. Zwei Mitglieder der untersuchten Organisation sagten, dass die Erwartungen erfüllt wurden, obwohl sie keine Vorteile bekamen.

Tabelle 17: Nutzen und Erwartungen

| Erwartungen | Nutzenerhalt | | Σ |
|-------------------------|--------------|-----------|----------|
| | Ja | Nein | |
| Übertroffen und erfüllt | 8 | 2 | 10 |
| Teils, teils erfüllt | 7 | 9 | 16 |
| Nicht erfüllt | 0 | 7 | 7 |
| Keine | 0 | 5 | 5 |
| | 15 | 23 | 38 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Besteht zwischen der Wahrnehmung eines Nutzens *und* der Anzahl und Intensität der Kontakte ein Zusammenhang? Sind die Befragten mit der Nutzenproduktion zufriedener, je mehr sie andere Mitglieder vom Hören-Sagen oder persönlich kennen? Wird beachtet, dass Nutzen nicht nur durch die Akteure von Ehemaligen-Organisationen entsteht, sondern auch durch die Alumni-Vereinigung selbst,⁵⁴⁰ können nachfolgende Aussagen getroffen werden:

Je mehr Akteure vom „Hören-Sagen“ bekannt sind, umso größer ist der Nutzen für das Mitglied (Tabelle 18). Die Befragten, die den Nutzenerhalt bejahten, verfügen über viele

⁵³⁹ Siehe Kap. 7.1.2.1.

⁵⁴⁰ Siehe Kap. 3.3.3.

Kontakte zu anderen Mitgliedern der Alumni-Organisation. Die Akteure, die einen Nutzerverhalt verneinten, haben überwiegend wenige Kontakte.

Tabelle 18: Zusammenhang zwischen Nutzenerhalt und Kontaktintensität „Hören-Sagen“

| Anzahl der Kontakte | Nutzenerhalt (in %) | | Σ |
|---------------------------------|---------------------|------|-----|
| | Ja | Nein | |
| Gar keine und wenige (0 bis 20) | 33 | 67 | 100 |
| Viele (über 20) | 45 | 55 | 100 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Wird ein Vergleich zwischen dem Erhalt von Nutzen und der Anzahl der persönlichen Kontakte der Akteure vorgenommen, ergibt sich, dass 81 % der Befragten, die wenig Kontakte zu anderen Mitgliedern halten, angaben, keinen Nutzen zu haben (Tabelle 19). Diejenigen, die viele besitzen, nahmen in der Mehrzahl auch Nutzen wahr. Ein positiver Zusammenhang zwischen registriertem Nutzen und Anzahl der persönlichen Kontakte liegt somit vor.

Tabelle 19: Zusammenhang zwischen Nutzenerhalt und Kontaktintensität „Persönlicher Kontakt“

| Anzahl der Kontakte | Nutzenerhalt (in %) | | Σ |
|---------------------------------|---------------------|------|-----|
| | Ja | Nein | |
| Gar keine und wenige (0 bis 20) | 19 | 81 | 100 |
| Viele (über 20) | 55 | 45 | 100 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Dieses gilt auch für den Zusammenhang zwischen der Anzahl der engen persönlichen Kontakte und der Nutzenproduktion (siehe Tabelle 20). Auch wenn die Befragten zumeist aussagen, keinen Vorteil aus dem engen persönlichen Kontakt der anderen Mitglieder zu erhalten, ist jedoch zu erkennen, dass diejenigen, die über mehr Kontakte verfügen, verstärkt angeben, auch Nutzen zu erzielen.

Tabelle 20: Zusammenhang zwischen Nutzenerhalt und Kontaktintensität „Enger persönlicher Kontakt“

| Anzahl der Kontakte | Nutzenerhalt (in %) | | Σ |
|---------------------|---------------------|------|-----|
| | Ja | Nein | |
| Keine | 20 | 80 | 100 |
| Wenige | 46 | 54 | 100 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Insgesamt bleibt deshalb festzuhalten: Je kommunikativer sich ein Akteur einbringt, umso positiver fällt die Einschätzung der Mitgliedschaft aus. Die Förderung der Kommunikation stellt somit einen wichtigen Erfolgsfaktor für Ehemaligen-Vereinigungen dar.

In den Kap. 6 und 7.1 wurden die in Kap. 3 dargestellten Theorien unter Verwendung verschiedener empirischer Befragungen auf Absolventen-Organisationen bezogen und auf ihre Ergiebigkeit untersucht. Dabei wurden die Strukturen der Ehemaligen-Vereinigungen, die Beziehungen der Akteure zueinander, aber auch zu der Organisation selbst ermittelt und dargestellt. Als Ergebnisse lassen sich festhalten, dass Alumni-Organisationen Netzwerke sind, auch soziale Netzwerke sein können und soziales Kapital entsteht.

Ein weiterer Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Verankerung und Bedeutung von Ehemaligen-Vereinigungen in der Gegenwart und Zukunft, da Kenntnisse darüber auch die Wettbewerbsfähigkeit dieser fördern können. Die theoretischen Grundlagen dafür wurden in Kap. 4 und 5 entwickelt. Mit Hilfe der weiteren Auswertung der Fragebögen und der Experteninterviews werden die genannten Sachverhalte untersucht.

7.2 Empirische Überprüfung: Alumni-Organisationen als Wertnetze im Wertsystem Bildung

7.2.1 Aufbau eines Wertnetzes

Im Kap. 4.2 wurde ausgehend vom Porterschen Konzept der Wertkette ein Wertnetz einer Absolventen-Organisation entwickelt. In diesem Kapitel wird das Modell fragmentarisch überprüft. Dazu dient die untersuchte dezentrale Ehemaligen-Organisation, indem die Autorin tätig ist, als Anschauungsobjekt. Die zehn Wertaktivitäten:

- Infrastruktur
- Personal-Management
- Technologieentwicklung
- Beschaffung
- Eingangslogistik
- Operationen
- Ausgangslogistik
- Marketing & Verkauf
- Fundraising & Sponsoring
- Serviceleistungen

können in dieser Organisation identifiziert werden.

Die Wertaktivität „Infrastruktur“ ist z. B. durch das Vorhandensein einer Satzung und das Bestehen einer Geschäftsstelle gegeben. Ein „Personal-Management“ besteht, zählen fest angestellte Mitarbeiter und je nach Aktivitäten mehrere Helfer zum „Personal“ der Ehemaligen-Vereinigung. Die zumeist ehrenamtlichen Helfer müssen gesucht und eingearbeitet werden. Natürlich besitzt die untersuchte Organisation technische Geräte wie Telefon, Fax und Computer. Software-Programme der Alumni-Vereinigung wie Acrobat PDF Writer und die Buchhaltungssoftware müssen installiert bzw. gepflegt werden. Das sind Tätigkeiten der Wertaktivität „Technologieentwicklung“. Bevor jedoch beispielsweise die Buchhaltungssoftware aktualisiert werden kann, muss das Update gekauft werden. Diesen Vorgang hat die „Beschaffung“ zum Inhalt.

Das Vorhandensein und die Vernetzung der Wertaktivitäten „Eingangslogistik“, „Operationen“, „Ausgangslogistik“, „Marketing & Verkauf“, „Fundraising & Sponsoring“ und „Serviceleistungen“ werden ebenso anhand eines realen Beispiels dargestellt. In der Befragung wurde oftmals der Universitätsball, welcher auch als Ehemaligentreffen fungiert, als wünschenswerte Aktivität genannt.⁵⁴¹ Die Operation ist die Organisation eines solchen Balles. Zuerst muss ein Konzept erarbeitet und anschließend Zeit-, Finanz- und Arbeitspläne aufgestellt werden. Betroffen sind davon die Wertaktivitäten „Operationen“, und „Infrastruktur“. Weiterhin muss die Veranstaltung bekannt gemacht werden („Marketing & Verkauf“); Sponsoren müssen angeworben und Eintrittskarten verkauft werden („Fundraising & Sponsoring“, „Marketing & Verkauf“). Die Verbuchung der Einnahmen, die aus Eintrittskartenverkauf und Sponsoring stammen, ist z. B. eine Aktivität der „Eingangslogistik“ in Verbindung mit „Infrastruktur“. Babysitter und Fotografen können vorgehalten werden („Serviceleistungen“). Die Organisation eines reibungslosen Ablaufes des Balles am Veranstaltungstag gehört zur „Ausgangslogistik“. Nachdem exemplarisch aufgezeigt wurde, dass Netzstrukturen im Aufbau und im Prozessablauf von Alumni-Organisationen zu finden sind, kann das im Kap. 4.2.2 entwickelte allgemeine Modell eines Wertnetzes einer Ehemaligen-Vereinigung bestätigt werden.

7.2.2 Zuordnung und Verankerung von Alumni-Organisationen

In den Kapiteln 2.2, 4.2 und 5 wurden Ein- und Anbindungs- sowie Verankerungsmöglichkeiten von Alumni-Organisationen beschrieben. Aus den Zielen der untersuchten Vereinigungen geht hervor, dass alle ihre Hochschule bzw. deren Organisationseinheiten materiel und/oder immateriell unterstützen.⁵⁴² Damit sind sie an die Hochschule angebunden.

Eingebunden in die Organisationseinheiten der Hochschule sind nur abhängige Absolventen-Organisationen. Wie die Auswertung der Bögen der Manager und die Expertenbefragungen ergeben haben, können Ehemaligen-Vereinigungen in Lehrstuhl, Fachbereich, zentralen Stellen der Hochschulverwaltung und Instituten eingebunden sein (Tabelle 21).

⁵⁴¹ Siehe Kap. 7.1.2.1 und 7.1.2.4.

⁵⁴² Siehe Anhang 2, Tabelle 2.

Tabelle 21: Zuordnung der untersuchten Alumni-Organisationen

| Kennziffer der Befragten | Einbindungsort | Verankerung | Gremien | Finanzielle Mittel |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------|--------------------|
| 11 | Fachbereich | im Wertnetz der Hochschule | Nein | Ja |
| 15 | Fachbereich | | Nein | Ja |
| 24 | Fachbereich | | Nein | Ja |
| 19 | Fachbereich/Öffentlichkeitsstelle | | Nein | Ja |
| 9 | Öffentlichkeitsstelle | | Nein | Ja |
| 12 | Fachbereich/Rektorat | | Ja | Ja |
| 13 | Rektorat | | Ja | Ja |
| 14 | Rektorat | | Ja | Ja |
| 18 | Rektorat | | Nein | Ja |
| 22 | Rektorat | | Nein | Ja |
| 16 | Career Center | | Ja | Ja |
| 7 | Verwaltung | | Nein | Ja |
| 4 | Fort- und Weiterbildungsstelle | | Nein | Nein |
| 3 | Institut | | Ja | Ja |
| 6 | Institut | | Nein | Nein |
| 1 | Lehrstuhl | | Nein | Nein |
| 2 | Lehrstuhl | Nein | Nein | |
| 8 | Lehrstuhl | Nein | Nein | |
| 5 | Unabhängig | direkt im Wertsystem „Bildung“ | Ja | Nein |
| 17 | Unabhängig | | Ja | Nein |
| 20 | Unabhängig | | Ja | Nein |
| 21 | Unabhängig | | Ja | Nein |
| 23 | Unabhängig | | Ja | Nein |
| 10 | Unabhängig | | Nein | Nein |
| 25 | Unabhängig | | Nein | Nein |

Quelle: Eigene Erstellung, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Sieben von 25 Managern gaben an, dass ihre Vereinigungen nicht von der Hochschule abhängig sind, sondern finanziell unabhängige und rechtlich eigenständige Organisationen darstellen (Tabelle 21). Dadurch ergeben sich bei der Zuordnung von Ehemaligen-Vereinigungen in das Wertsystem „Bildung“ Unterschiede (vgl. Kap. 4.2.2). Eine abhängige Organisation gehört zum Wertnetz einer Hochschule, welches wiederum ein Bestandteil des Wertsystems „Bildung“ ist. Unabhängige Absolventen-Vereinigungen gehören direkt dem Wertsystem „Bildung“ an.

Der „Einbindungsort“ kann angeben, zu welcher Wertaktivität die Alumni-Organisation dem Wertnetz „Hochschule“ zugeordnet werden kann (siehe Tabelle 21).⁵⁴³ Anhand der Daten ist festzustellen, dass Alumni-Arbeit der Wertaktivität „Marketing & Verkauf“ zugeordnet wird. Aber auch die Wertaktivitäten „Operationen“ (Fort- und Weiterbildung) und „Serviceleistungen“ (Career Center) übernehmen Alumni-Arbeit. Nachdem geschildert wurde, wo Ehemaligen-Vereinigungen sich in der Praxis befinden, wird im nächsten Kapitel dargestellt, mit wem sie verbunden sind.

7.2.3 Verbindungen und Vernetzungen von Alumni-Organisationen

Im Kap. 5 wurden Alumni-Organisationen als Bestandteile von über- und nebengeordneten Wertnetzen beschrieben. Ob Ehemaligen-Vereinigungen Bestandteile von individuellen Wertnetzen, von Wertnetzen anderer Organisationen und des Wertsystems Bildung sind, kann durch eine Untersuchung der Verbindungen und Vernetzungen dieser festgestellt werden. Ein weiterer Grund Verknüpfungen von Absolventen-Organisationen zu anderen Personen und Organisationen zu ermitteln, ist die Erkenntnis des Zusammenhanges der Kontakthäufigkeit, -intensität und dem Nutzenerhalt.⁵⁴⁴ Übertragen auf Alumni-Vereinigungen bedeutet dies, je mehr Kontakte existieren, umso mehr Vorteile können für den Einzelnen, die Hochschule, die Gesellschaft und die Organisation selbst entstehen. Die Vorgehensweise der Untersuchung wurde in Kap. 6.1, die Methodik – die ego-zentrierte Netzwerkanalyse – in Kap. 6.2 skizziert.

Eine mögliche Verbindung kann darin bestehen, dass Akteure von Alumni-Netzwerken in mehreren Organisationen Mitglied sind und dadurch Kontakte hergestellt und verwendet werden können. Deswegen wurden die Mitglieder der dezentralen Alumni-Vereinigung befragt, ob sie Mitglied in anderen Organisationen, vor allem solche aus dem Bildungsbereich, sind.

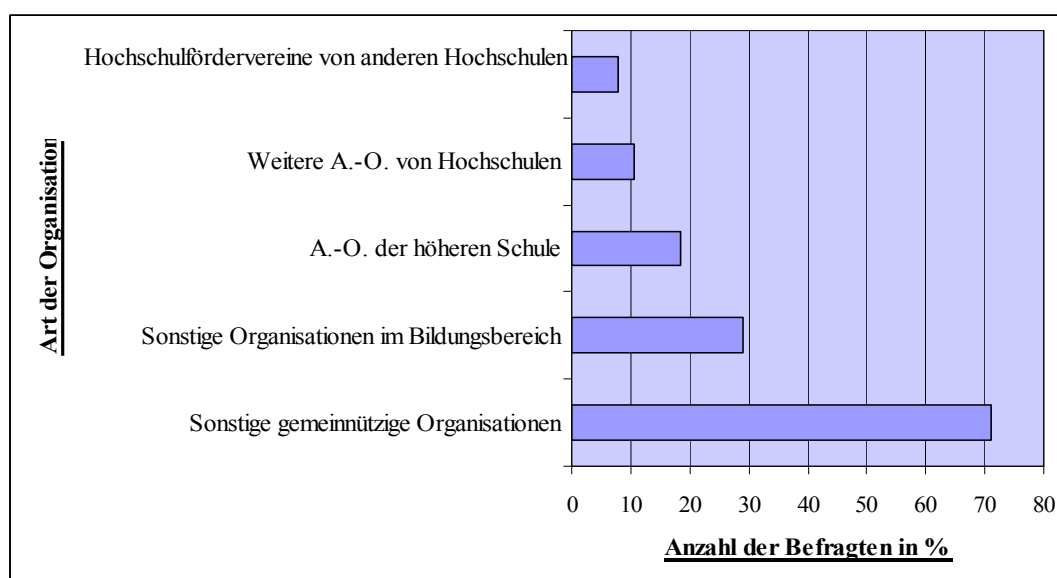
Verbindungen zu anderen Alumni-Vereinigungen ergeben sich z. B., wenn die Befragten auch Mitglied in Ehemaligen-Organisationen der höheren Schule und anderer Hochschulen sind. Aus der Mitgliederbefragung ergibt sich, dass 29 % der Befragten Mitglied in anderen

⁵⁴³ Siehe u. a. Kap. 2.2 und 4.2.2.

⁵⁴⁴ Siehe Kap. 7.1.2.4.

Alumni-Vereinigungen und 8 % der Befragten Mitglieder in Hochschulfördervereinen (Gesellschaften der Freunde und Förderer) sind. Weiteren Bildungsorganisationen gehören 29 % der Studienteilnehmer an. Von den Befragten sind 71 % Mitglied von gemeinnützigen Organisationen (Abbildung 27).

Abbildung 27: Mitgliedschaft der Studienteilnehmer in anderen Organisationen



Quelle: Eigene Erhebung,

n = 38, Mehrfachnennungen möglich, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Die Alumni der untersuchten Organisation arbeiten mehrheitlich in Unternehmen, insofern bestehen auch zu diesen Vernetzungsmöglichkeiten. Aufgrund der vorhandenen Daten wurde die Verknüpfung nicht näher untersucht.⁵⁴⁵

Nachdem ermittelt wurde, zu welchen Organisationen Verbindungen geknüpft werden können, wird jetzt dargestellt, wer über diese Kontakte verfügt und somit Vernetzungen schaffen kann. Die Werte der Tabelle 22 zeigen, dass vor allem die Alumni, gefolgt von den Förderern, Verbindungen herstellen können.

⁵⁴⁵ Die Entnahme der Mitgliederliste aus der Datenbank der untersuchten dezentralen Alumni-Organisation erfolgte am 09. Mai 2005.

Tabelle 22: Mitgliedschaft der Befragten

| Status der Befragten | Art der Organisation | | | | |
|----------------------|---|---|--|--|---------------------------------------|
| | Hochschul-fördervereine anderer Hochschulen | Alumni-Organisation einer Hochschule (außer der untersuchten) | Ehemaligen-Organisation der höheren Schule | Sonstige Organisationen im Bildungsbereich (außer der untersuchten und des Hochschul-fördervereines) | Sonstige gemeinnützige Organisationen |
| Studierende | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| Alumni | 1 | 1 | 3 | 5 | 15 |
| Förderer | 2 | 3 | 2 | 6 | 9 |
| Σ | 3 | 4 | 7 | 11 | 27 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Im Wertsystem „Bildung“ spielen nicht nur andere Ehemaligen-Vereinigungen, Hochschulfördervereine und Unternehmen eine Rolle,⁵⁴⁶ sondern auch weitere Bildungsinstitutionen. Deshalb wurde nachgeforscht, in welchen Bildungsorganisationen die Studienteilnehmer sind. Die Antworten stehen zusammengefasst in Tabelle 23.

Genannt wurden Fördervereine, Berufsverbände und Wissenschaftsorganisationen. Diese Organisationen sind Bestandteil des Wertsystems „Bildung“ und können – nur sehr bedingt – dabei helfen, die Ziele der Absolventen-Vereinigung und deren Mitglieder zu erfüllen. Der Verband der Hochschullehrer könnte beispielsweise über aktuelle Entwicklungen in der Forschung berichten. Bei den Angaben der Gründe für die Mitgliedschaft in den Bildungsorganisationen wurden oftmals die gleichen, wie die für eine Mitgliedschaft in Ehemaligen-Vereinigungen, genannt: Herstellung von Kontakten und Austausch von fachlichen Informationen.⁵⁴⁷ Insofern bestehen nicht nur Vernetzungsmöglichkeiten für Alumni-Organisationen der Hochschulen, sondern auch Konkurrenzsituationen.

⁵⁴⁶ Siehe Kap. 0.

⁵⁴⁷ Siehe Anhang 1, Tabelle 12.

Tabelle 23: Spezifizierung der Art der Bildungsorganisation

| Status der Befragten | Spezifizierung der Art der Bildungsinstitution |
|----------------------|---|
| Alumni | <ul style="list-style-type: none"> • Förderverein für den Kindergarten • Förderverein für die Grundschule • Förderverein für die Gesamtschule |
| Förderer | <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulverband • Verein für Socialpolitik • Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre • Seminar-Hilfsverein • Humanistenverein • Erich Gutenberg AG • Humboldt Gesellschaft • Fachwissenschaftliche Vereinigung |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 38, Befragung der Mitglieder einer dezentralen Alumni-Organisation

Geklärt wurde, dass solche Vernetzungsmöglichkeiten bestehen. Halten aber die Befragten eine Vernetzung für sinnvoll? Nur wenn sie diese Frage bejahen, werden sie auch ihre Kontakte nutzen. Die Mehrheit der Studienteilnehmer der befragten Ehemaligen-Vereinigung (54 %) gibt an, dass eine Vernetzung sinnvoll erscheint. Eine Verbindung zu anderen Organisationen halten 11 % der Befragten nicht für notwendig und 35 % haben das Kästchen „Weiß nicht“ markiert. Diejenigen, die eine Vernetzung als zweckmäßig erachten, nennen folgende Beweggründe:

- Erfahrungsaustausch
- Informationsaustausch
- Erhalt von Synergieeffekten
- Neue Kontaktmöglichkeiten
- Ausrichtung von gemeinsamen Veranstaltungen

Studienteilnehmer, die eine Vernetzung nicht als sinnvoll angesehen haben, geben als Gründe Konkurrenz, Leistungsminderung und Machtkonzentration bei fehlender Inte-

gration und noch bestehender fehlender Festigung der untersuchten Vereinigung an. Letzgenannter Grund dürfte entfallen, sofern die Organisation länger existiert und sich ein eigenes Selbstbewusstsein aufgebaut hat.

Insgesamt betrachtet ist die Vernetzungsdichte der untersuchten Ehemaligen-Organisation eher klein. Gründe dafür sind die wenigen Mitglieder, die Kontakte zu mehreren Organisationen besitzen, und das Einschätzen der Vernetzung als bedeutender Faktor für die Alumni-Vereinigung.

Aufgrund der Mitgliedschaft des Akteurs in der untersuchten Ehemaligen-Organisation ist die Organisation Bestandteil des individuellen Wertnetzes (siehe Abbildung 20). Allerdings ist der Nutzen, der aus der Mitgliedschaft erzeugt wird, noch steigerungsfähig. Helfen können da die zahlreichen Verbindungen zu gemeinnützigen Vereinen, sofern diese für die Zwecke der Absolventen-Vereinigung und deren Mitglieder geeignet sind.

Eine weitere Möglichkeit, Verbindungen von Ehemaligen-Organisationen zu überprüfen und damit Anhaltspunkte für den Stellenwert – vor allem im Wertsystem „Bildung“ – zu erhalten, ist von der Alumni-Vereinigung selbst auszugehen. Die 25 Manager wurden zu Verknüpfungen ihrer Organisationen befragt. Ergebnis ist, dass der größte Teil der Alumni-Vereinigungen nicht mit vielen anderen Bildungsorganisationen zusammenarbeitet oder einen Kontakt pflegt (siehe Tabelle 24).

Am meisten halten die 25 Organisationen Kontakt zu ihrer Hochschule und zum Dachverband „alumni-clubs.net“ – gefolgt von Unternehmen und Fördervereinen der eigenen Hochschule. Kaum Verbindungen bestehen zwischen Ehemaligen-Vereinigungen von Schulen, Fördervereinen anderer Hochschulen und Volkshochschulen.

Tabelle 24: Anzahl der Kontakte der Ehemaligen-Vereinigungen zu anderen Organisationen

| Art der Organisation | Anzahl der Kontakte | |
|--|---------------------|------------|
| | in absoluten Zahlen | in Prozent |
| Eigene Hochschule | 19 | 76 |
| Dachverband der Alumni-Organisationen | 19 | 76 |
| Hochschulförderverein (Gesellschaft der Freunde und Förderer) der eigenen Hochschule | 16 | 64 |
| Unternehmen | 16 | 64 |
| Alumni-Organisationen der eigenen Hochschule | 14 | 56 |
| Alumni-Organisationen von anderen Hochschulen | 11 | 44 |
| Weiterbildungseinrichtungen | 11 | 44 |
| Andere Hochschulen | 9 | 36 |
| Schulen | 6 | 24 |
| Sonstiges: Studentenverbindung, Kammer, Verband | 3 | 12 |
| Ehemaligen-Organisationen von Schulen | 2 | 8 |
| Hochschulfördervereine von anderen Hochschulen | 2 | 8 |
| Volkshochschulen | 2 | 8 |
| Andere Bildungseinrichtungen | 2 | 8 |

Quelle: Eigene Erhebung

n = 25, Mehrfachnennungen möglich, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Nachdem gezeigt wurde, zu welchen Organisationen Kontakte bestehen, wird die Intensität dieser Verbindungen skizziert. Denn Kontakte zu haben, sagt noch nichts über deren Qualität aus. Die Intensität des Kontaktes zur eigenen Hochschule wird beispielsweise überwiegend mit „hoch“ angegeben, die des Kontaktes zum Dachverband größtenteils mit „mittel“ (Tabelle 25). Auffallend ist, je geringer die Anzahl der Verknüpfungen zu den einzelnen Organisationen wird, desto geringer wird auch die Intensität zu diesen.

Tabelle 25: Intensität der Verbindungen von Alumni-Organisationen zu anderen Organisationen

| Art der Organisation | Anzahl der Kontakte | K. A. | Hoch | Mittel | Niedrig |
|--|---------------------|-------|------|--------|---------|
| Eigene Hochschule | 16 | 3 | 9 | 6 | 1 |
| Dachverband der Alumni-Organisationen | 17 | 2 | 3 | 8 | 6 |
| Hochschulförderverein (Gesellschaft der Freunde und Förderer) der eigenen Hochschule | 16 | | 6 | 5 | 5 |
| Unternehmen | 15 | 1 | 4 | 5 | 6 |
| Alumni-Organisationen der eigenen Hochschule | 20* | | 7 | 7 | 6 |
| Alumni-Organisationen von anderen Hochschulen | 10 | 1 | | 6 | 4 |
| Weiterbildungseinrichtungen | 10 | 1 | 1 | 2 | 7 |
| Andere Hochschulen | 8 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| Schulen | 6 | | 3 | 1 | 2 |
| Sonstiges: Studentenverbindung, Kammer, Verband | 4* | | 2 | | 2 |
| Ehemaligen-Organisationen von Schulen | 2 | | | | 2 |
| Hochschulfördervereine von anderen Hochschulen | 2 | | | | 2 |
| Volkshochschulen | 2 | | | 1 | 1 |
| Andere Bildungseinrichtungen | 2 | | | 1 | 1 |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 25, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

*Die Befragten gaben Kontakte zu mehreren Organisationen innerhalb eines Typs an und bewerteten deren Intensität.

Um mehr über die Intensität der Verbindung zu erfahren und somit ein Wertesystem „Bildung“ skizzieren zu können, sind die Befragten gebeten worden, bei Nennung einer hohen Intensität Gründe anzugeben. Tabelle 26 zeigt die am häufigsten genannten Argumente für eine hohe Intensität mit der jeweiligen Organisation auf.

Tabelle 26: Gründe für eine hohe Intensität der Verbindungen zu anderen Organisationen

| Art der Institution | Gründe |
|--|---|
| <i>Eigene Hochschule</i> (von 9 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsaustausch ▪ Enger Kontakt zu derzeitig Studierenden, da potenzielle Alumni ▪ Enger Kontakt zum Fachbereich (sind näher an Alumni dran) ▪ Ist Dach für Alumni-Vereine in den Fakultäten ▪ Ist Kommunikations- und Marketingplattform ▪ Bedarf an Unterstützung (u. a. Finanzierung) ▪ Absprache über Aktivitäten ▪ Förderung des Bekanntheitsgrades ▪ Nachwuchs gewinnen |
| <i>Hochschulfördervereine</i> (von 5 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzierung ▪ Unterstützung von Aktivitäten ▪ Gemeinsame Projekte ▪ Hilfe bei der Gründung von Alumni-Organisationen |
| <i>Unternehmen</i> (von 4 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzahnung Hochschule und Wirtschaft ▪ Persönliche Kontakte ▪ Erhalt von Jobangeboten bzw. Vermittlung zukünftiger Mitarbeiter ▪ Fundraising ▪ Drittmittelakquisition |
| <i>Alumni-Organisation der eigenen Hochschule</i> (von 3 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrungs- und Informationsaustausch ▪ Zusammenarbeit bei Veranstaltungen ▪ Gemeinsames Netzwerk (Datenbank, Ziele) ▪ Vorbereitung einer hochschulinternen Dachorganisation |
| <i>Dachverband der Alumni-Organisationen</i> (von 3 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrungs- und Informationsaustausch ▪ Kontaktaufbau ▪ Vereinsarbeit |
| <i>Schulen</i> (von 2 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Information für zukünftig Studierende ▪ Rekrutierung von qualifizierten Schülern ▪ Erfahrungsaustausch mit Lehrenden |
| <i>Andere Hochschulen</i> (von einem Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bi- und trinationaler Studiengang ▪ Kooperationen im Forschungsbetrieb ▪ Erfahrungsaustausch |
| <i>Weiterbildungseinrichtungen</i> (von einem Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumni sind potenzielles Klientel für Weiterbildungsangebote ▪ Ansiedlung der Organisation an Fort- und Weiterbildung ▪ Interesse der Alumni an Fortbildung |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 25, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Eine Vielzahl von unterschiedlichsten Gründen spricht für eine Vernetzung. Bei den Gründen für eine hohe Intensität des Kontaktes der Ehemaligen-Vereinigung zu den Hochschulfördervereinen und zum Dachverband der Alumni-Organisationen ist eine große Übereinstimmung festzustellen. Darauf aufbauend ist gefragt worden, mit welchen Organisationen die Vereinigungen noch gerne Kontakt hätten und warum. Auch hier werden nur die Antworten zusammengefasst wiedergegeben (Tabelle 27).

Tabelle 27: Gewünschter Kontakt zu weiteren Organisationen mit Angabe der Gründe

| Art der Institution | Gründe |
|---|---|
| <i>Alumni-Organisationen</i> (von 9 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachlicher Austausch ▪ Gemeinsame Aktivitäten ▪ Gemeinsame Finanzierung von Projekten |
| <i>Unternehmen</i> (von 7 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Unterstützung ▪ Jobvermittlung ▪ Intensivierung der Forschungsarbeiten ▪ Fachlicher Austausch ▪ Mentoring |
| <i>Hochschulfördervereine</i> (von 2 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Projekte ▪ Finanzielle Unterstützung |
| <i>Schulen</i> (von 2 Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zukünftiges Potenzial entdecken ▪ Nachwuchsförderung |
| <i>Behörden</i> (von einem Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adressenpool ▪ Finanzierung |
| <i>Weiterbildungseinrichtungen</i> (von einem Befragten genannt) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildungsprogramm für Alumni einbauen |

Quelle: Eigene Erhebung, n = 25, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Die Manager nennen überwiegend Finanzierungsmöglichkeiten als Grund für die Kontaktaufnahme mit anderen Organisationen. Das ist natürlich nur ein Ziel, jedoch kann eine Ehemaligen-Vereinigung, wie in Kap. 3.3.3 dargestellt, viel mehr bewirken.

Werden die Antworten der Alumni-Verantwortlichen analysiert, ergibt sich die Fragestellung, ob die „Wunsch-Organisationen“ den Absolventen-Vereinigungen finanzielle Mittel geben sollen, und welchen Nutzen diese aus dem Engagement haben. Das Eingehen der Vernetzung von Organisationen und hier speziell der Erhalt von finanziellen Mitteln setzt,

wie in Kap. 3 theoretisch begründet, zumeist ein Tauschgeschäft voraus. Deshalb wurden die Experten befragt, was sie als Tauschleistungen anderen Organisationen anzubieten hätten. Besonders der Zugang zu ihren Mitgliedern (beispielsweise zur Kundengewinnung, Anwerbung von Personal), gefolgt in der Bereitstellung von Know-how wurden als Tauschmittel genannt.

Fazit: Eine Ehemaligen-Vereinigung ist vor allem mit ihrer Hochschule, dem Dachverband der Alumni-Organisationen, mit Unternehmen und anderen Absolventen-Vereinigungen vernetzt. Eine stärkere Verbindung als bisher wird zu anderen Alumni-Organisationen und Unternehmen gewünscht. Zu weiteren Institutionen bestehen zwar Kontakte, die sind aber oftmals schwach ausgeprägt. Die genannten Verknüpfungen sind somit auch im Wertsystem „Bildung“, welches in Kap. 5.2.2 entwickelt wurde, zu finden. Akteure von Alumni-Netzwerken, können aufgrund ihrer Mitgliedschaft in anderen Organisationen, Kontakte zu diesen herstellen, sofern sie für die Ehemaligen-Vereinigung nützlich sind und die Vernetzungen von den Mitgliedern auch als sinnvoll angesehen werden.

Nachdem dargestellt wurde,

- mit wem Absolventen-Organisationen vernetzt sind
- mit wem sie sich wünschen, vernetzt zu sein
- wer von den Mitgliedern Kontakte zu wem schaffen könnte

kann nun die Stellung von Alumni-Organisationen skizziert werden.

7.3 Empirische Untersuchung: Bedeutung von Alumni-Organisationen und gegenwärtiger Stand von Alumni-Arbeit

Nachdem der theoretische Bezugsrahmen in den Kap. 7.1 und 7.2 überprüft wurde, werden Aussagen zur Bedeutung, d. h. zum Stellenwert von Ehemaligen-Vereinigungen (Kap. 7.3.1) und zum Stand der Alumni-Arbeit (Kap. 7.3.2), getroffen. Um Angaben dazu tätigen zu können, werden vor allem die Hinweise der Experten in den Interviews, aber auch die Ergebnisse aus den beiden Befragungen verwendet.

7.3.1 Bedeutung von Alumni-Organisationen in Gegenwart und Zukunft

Die Bedeutung einer Ehemaligen-Vereinigung kann aus der Verankerung und den Verbindungen innerhalb der Organisation und dem ihr umgebenden System hergeleitet werden. Die Expertenbefragung gibt weitere Anhaltspunkte für den gegenwärtigen und zukünftigen Stellenwert der jeweils untersuchten Organisation. Dabei wird die Bedeutung der Absolventen-Vereinigung für Individuen, die zu unterstützende Organisation und die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland skizziert.

Die meisten Alumni-Vereinigungen unterstützen primär die Hochschule und deren Organisationseinheiten.⁵⁴⁸ Zu Beginn der Gründung der Ehemaligen-Organisation wird diese Förderung nicht finanzielle Mittel beinhalten, sondern die Herstellung von Kontakten zu Unternehmen und der damit verbundene Informationsaustausch zwischen Hochschule und Wirtschaft. Erst nachdem sich die Absolventen-Vereinigung etabliert und materielle Werte angesammelt hat, kann auch eine finanzielle Unterstützung folgen.⁵⁴⁹ Welche Bedeutung die Ehemaligen-Organisation gegenwärtig für die deutsche Hochschule hat, kann nicht nur durch die Leistungen der Vereinigung an die Hochschule,⁵⁵⁰ sondern auch durch die Einbindung in Hochschulgremien und die Finanzierung der Alumni-Organisation skizziert werden. Gerade an der Bereitstellung von Sach- und Geldmittel durch die Hochschule zu Gründungsbeginn und in den ersten Jahren danach ist zu erkennen, ob eine Ehemaligen-Vereinigung

- als ein Marketinginstrument der Hochschule angelegt wurde
- oder ob sie eine rechtlich eigenständige und finanziell unabhängige Organisation ist

Bei letzterem spielt die Mitarbeit der Absolventen-Vereinigung in Gremien der Hochschule eine besonders große Rolle, denn sie zeigt, welche Bedeutung die Organisation dort einnimmt. Wird die Vereinigung nur als finanzieller Geber gewertet oder wird sie als eine vielfältig die Hochschule unterstützende Organisation angesehen?

Im Folgenden wird die Finanzierung der Ehemaligen-Vereinigung durch die Hochschule untersucht. Dabei spielt die Verankerung der Organisation eine Rolle.⁵⁵¹ Alumni-Vereini-

⁵⁴⁸ Siehe Kap. 2.2 und Kap. 3.3.3.

⁵⁴⁹ Siehe Kap. 2.2.

⁵⁵⁰ Siehe Kap. 3.3.3.

⁵⁵¹ Siehe Kap. 4.2.2, Kap. 5.1.3 und Kap. 5.2.

gungen, die in der Hochschule verankert sind, werden zumeist finanziell unterstützt (vgl. Tabelle 21). Der Umfang der Unterstützungsleistung kann jedoch sehr unterschiedlich ausfallen.⁵⁵² Insofern wird die Relevanz der Ehemaligen-Organisation unterschiedlich eingeschätzt. Diese Aussage wird auch durch die Angaben der Experten nach der Bedeutung ihrer Organisation für die Hochschule gestützt. Auch ist aufgefallen, dass Absolventen-Vereinigungen, die einem Fachbereich angegliedert sind, zwar einen hohen Stellenwert für den Bereich haben können, jedoch für die Hochschule als Ganzes eine geringere Bedeutung aufweisen.

Bei abhängigen Ehemaligen-Organisationen ist festzustellen, dass die Akteure von diesen oftmals nicht in den Gremien der Hochschulen mitarbeiten. Letzteres ist nicht verwunderlich, da die Mitarbeiter der Hochschule, die Alumni-Arbeit leisten, durch ihre Stellung in ihrer Abteilung häufig gestalterisch nach innen und außen tätig sein können. Von den sieben rechtlich eigenständigen und finanziell unabhängigen Ehemaligen-Vereinigungen (vgl. Tabelle 21) verfügen fünf über einen Sitz in Gremien der Hochschule (siehe Tabelle 28). Alle besitzen sie darin ein Informationsrecht. Drei von den fünf Gremieninhabern haben auch ein Mitspracherecht erhalten.

Tabelle 28: Stellung von unabhängigen Alumni-Organisationen in Hochschulgremien

| Kennziffer der Befragten | 1. Gremium | 2. Gremium | Informationsrecht | Mitspracherecht | Weisungsrecht |
|--------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 5 | Stiftungsrat | nicht lesbar | Ja | Ja | Nein |
| 17 | Fakultätsrat | Dekanat | Ja | Nein | Nein |
| 20 | Kuratorium | | Ja | Nein | Nein |
| 21 | Alumni-Arbeitskreis | Förderverein | Ja | Ja | Nein |
| 23 | Strategiekommission | Jour Fixe mit Hochschulleitung | Ja | Ja | Nein |

Quelle: Eigene Erstellung, n = 25, Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

⁵⁵² Letztere Aussagen können durch Bemerkungen, die zu der Frage aufgezeigt worden sind, getroffen werden.

Nachdem die Hochschulen verstärkt verpflichtet werden, auch externe Berater für ihre Gremien zu gewinnen,⁵⁵³ dürften sich die Zusammenarbeit und die Rechte zwischen Mitgliedern der Absolventen-Organisation und der Hochschule merklich verändern. Die Bedeutung der Vereinigung für die Hochschule könnte somit zunehmen. Diese Vermutung wurde – natürlich auch aus anderen Gründen wie in Kap. 3.3.3.1 geschildert – von Experten bestätigt. Alle gaben an, dass die Alumni-Organisationen für die Hochschulen in der Zukunft eine sehr hohe Bedeutung erlangen werden.

Der Stellenwert der Ehemaligen-Vereinigung für die befragten Experten – als Individuen, als Manager und oft auch Mitglied der Organisation – ist zumeist sehr hoch. Die Experten identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und glauben, durch diese ihre Hochschule voran bringen zu können. Dieser individuell hohe Stellenwert ist bei vielen Managern zu finden, wobei bei einigen aufgrund der geringen Unterstützung der Hochschule Resignation auftritt.⁵⁵⁴ Absolventen-Vereinigungen haben jedoch nicht nur eine Relevanz für die Manager als „Macher und Gestalter“, sondern auch für das einzelne Individuum. Begründet werden kann die Aussage wie folgt: Wenn ein Individuum der Alumni-Organisation nicht eine bestimmte Bedeutung zugemessen hätte, wäre es nicht Mitglied dieser geworden. Der Stellenwert mag unterschiedlich sein, Messungen liegen hierzu nicht vor. Anzunehmen ist jedoch, dass ein Mitglied, welches durch das Netzwerk schon Vorteile erhalten hat, der Organisation eine größere Bedeutung zugestehen wird als ein Akteur, der noch keinen Nutzen aus seiner Mitgliedschaft ziehen konnte.

Auf die Frage nach der Bedeutung von Ehemaligen-Vereinigungen auf gesellschaftlicher Ebene, sagten die Experten, dass diese gegenwärtig gering sei, in Zukunft aber etwas steigen würde. Als Begründung nannten sie, dass

- die Gesellschaft darauf angewiesen ist, dass private Förderer die Bildung unterstützen
- die Vorteile, die sich aus einer Vernetzung ergeben, nicht mehr heruntergespielt werden müssen. Dass beispielsweise jemand eine Arbeitsstelle durch sein Alumni-Netzwerk erhalten hat, wird bald kein Problem mehr sein, laut zu äußern. Dadurch

⁵⁵³ Siehe Kap. 5.1.2.

⁵⁵⁴ Durch zahlreiche Gespräche mit Managern auf den Alumni-Kongressen in Wien (2002), Geisenheim (2003), Paderborn (2004) und München (2005), auf den Regionaltreffen der nordrhein-westfälischen Manager in Witten-Herdecke (2005) und Münster (2006) sowie weiteren Telefongesprächen kann diese Aussage getroffen werden.

gelangen Ehemaligen-Organisationen mehr ins Blickfeld und ihre Bedeutung wird somit sichtbar und ausgebaut werden

- soziale Netzwerke an Bedeutung gewinnen werden, wobei sich die Gesellschaft erst noch auf diese Strukturen vorbereiten muss

7.3.2 Gegenwärtiger Stand von Alumni-Arbeit

Um realistische und praxisnahe Handlungsempfehlungen im Kap. 8 geben zu können, wurden die Experten gebeten, Stärken ihrer Alumni-Organisation in der Gegenwart und Handlungsfelder in der Zukunft zu benennen.

Als Stärken werden genannt:

- Das Konzept zum Aufbau der Ehemaligen-Vereinigung und die Organisation der Alumni-Arbeit an sich haben sich in der Praxis und im Wettbewerb bewährt.
- Alle Mitglieder des Netzwerkes können kostenfrei fachübergreifend kommunizieren und Kontakte knüpfen.
- Bei der Hochschulleitung, den Mitarbeitern und den Studierenden besteht eine hohe Akzeptanz.
- Die Studierenden werden während des Studiums durch die Alumni-Organisation betreut.
- Die Verbindungen der Ehemaligen-Vereinigung zu Organisationseinheiten der Hochschule wie z. B. Career Center sind fruchtbar.
- Die Organisation verfügt über eine große Zahl an Ehrenamtlichen, die die verschiedenen Bereiche (siehe Wertaktivitäten, C. N.) abdecken.
- Die Ehemaligen-Vereinigung besitzt eine homogene Mitgliederstruktur. (Es handelt sich um eine dezentrale Organisation, deren Mitglieder sich einem Fachbereich verbunden fühlen.)
- Die Professoren des Fachbereichs akzeptieren und unterstützen die Vereinigung.
- Die Organisation verfügt über eine passable räumliche und personelle Ausstattung.
- Den Mitgliedern werden verschiedene Aktivitäten angeboten, die ihnen Nutzen stiften sollen.
- Die Vereinigung bietet ihren Mitgliedern gut ausgebaute Serviceleistungen. Die Datenbank und das Online-Portal sind einfach zu bedienen und pflegeleicht.

Die Aussage, dass die Alumni-Organisation von Seiten der Hochschulangehörigen akzeptiert wird, trafen alle Experten. Ansonsten wurden unterschiedliche Angaben gemacht. Die Antworten können dazu dienen, anderen Absolventen-Organisationen Hinweise auf ihre Stärken oder Schwächen zu geben.

Bei der Nennung der gegenwärtigen Aufgaben wurden oftmals ähnliche Antworten geäußert. Am häufigsten wurde die Optimierung der Kommunikation angeführt. Kommunikationsstrukturen und -strategien müssen verbessert und ausgebaut werden. Bei zentralen Alumni-Vereinigungen wird sich beispielsweise nur eine Datenbank gewünscht, in der auch die Daten der fachbereichsbezogenen Organisationen enthalten sind. Die Integration der Alumni-Arbeit in die Hochschule muss verbessert werden. Die Hochschule muss z. B. die Pflege des Kontaktes zu ihren Ehemaligen als Aufgabe begreifen und ihre Alumni dementsprechend als Angehörige dieser definieren. Dadurch wird die Arbeit der zentralen und dezentralen Organisationen erleichtert und effizienter.

Als weiteres Aufgabengebiet wurde die Ausweitung der Aktivitäten für die Mitglieder von mehreren Experten angeführt. Dazu gehören beispielsweise die Erweiterung der Stammtische auf andere Orte und Länder sowie die Organisation von Veranstaltungen, auf denen Hochschulangehörige, (assoziierte) Alumni und Unternehmensvertreter Informationen austauschen können.

Schwierigkeiten bestehen bei der Bindung der Studierenden an die Hochschule, da sie viel Informationsmaterial auch ohne Zugehörigkeit zu der Absolventen-Vereinigung erhalten. Dieses Hindernis zu lösen und einen Beitritt der Studierenden in die Ehemaligen-Organisation zu erreichen ist eine andere Aufgabe. Alumni zu mobilisieren und eine gewisse Kontinuität herzustellen, wenn die Vereinigung nicht über fest angestelltes Personal verfügt, sind weitere Arbeitsschwerpunkte.

Nach Auswertung der Interviews lassen sich drei Schwerpunkte als Handlungsfelder der Zukunft ermitteln:

- Regionalisierung und Internationalisierung der Ehemaligen-Organisation
- Einbindung der Alumni, der Hochschulangehörigen und anderer Organisationen in die Alumni-Arbeit
- der Beginn oder die Ausdehnung von Fundraising- und Sponsoringaktivitäten

Die Regionalisierung wird durch den Ausbau von regionalen Stammtischen und der Gründung von Alumni-Netzwerken in Unternehmen vorangetrieben. Kommunikationsstrukturen und -aktivitäten in anderen Ländern aufzubauen und ausländische Studierende, die an einer Hochschule studieren in diesen Strukturen zu integrieren, sind Tätigkeiten, die die Internationalisierungsstrategie beinhalten. Alumni sollen verstärkt auf ehrenamtlicher Basis gewonnen werden, um Aktivitäten wie Mentorenprogramme und Schülertage mit ihrer Unterstützung anzubieten. Aber auch als Referenten oder als Mitglied des Hochschulrates soll die fachliche Qualifikation der Alumni genutzt werden. Ebenso ist die Kooperation mit anderen Vereinen geplant. Die Hochschullehrer sollen mehr in die Alumni-Arbeit einbezogen werden, da sie schneller engere Verbindungen zu den künftigen Alumni knüpfen können. Der Beginn oder der Ausbau der Fundraising-Aktivitäten wurde von fast allen Experten erwähnt und auch von den befragten Alumni-Managern als Grund für die Verbindung zu bestimmten Organisationen genannt (siehe Tabelle 26 und Tabelle 27).

Da Netzwerke, vor allem auf Online-Basis,⁵⁵⁵ vermehrt entstehen und anscheinend auch erfolgreich agieren, wird vermutet, dass Absolventen-Vereinigungen sich in naher Zukunft verstärkt in einem Wettbewerb um Gelder und Mitglieder befinden. Aber nicht nur Netzwerke im Internet führen zu starker Konkurrenz, sondern auch die Möglichkeit von Studierenden und Alumni, sich an mehreren Hochschulen zu bilden. Das wird auch genutzt. Beispielsweise haben 38.464 Studierende im Jahre 1994 sich im Ausland gebildet, im Jahre 2004 waren es 68.292.⁵⁵⁶ Alumni, die an mehreren Hochschulen, sei es im Inland oder Ausland, studierten, können sich u. a. bei Online-Weiterbildungsangeboten der Hochschulen die für sich geeignete herausuchen. Jede der Hochschulen kann eine Alumni-Organisation besitzen und somit ist zwischen diesen Vereinigungen Wettbewerb zu erwarten.⁵⁵⁷

Weiterhin werden die Individuen Mitgliedschaft in mehreren Organisationen vorweisen. Diese Aussage wird durch die empirische Untersuchung – siehe Tabelle 22 – gestützt. Jedes Individuum hat jedoch nur eine begrenzte Menge an Ressourcen, die es für sich am

⁵⁵⁵ Z. B. XING AG (2007), o. S.; StudiVZ Ltd. (2007), o. S.; StayFriends GmbH (2007), o. S.

⁵⁵⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 7, S. 16.

⁵⁵⁷ Da es dazu noch keine statistischen Erhebungen gibt, kann die Verfasserin nur sich selbst als Beispiel nennen. Die Autorin hat an zwei inländischen und einer ausländischen Hochschule studiert. Sie ist Mitglied in den Alumni-Organisationen beider inländischer Hochschulen und nimmt an ausgesuchten Weiterbildungsangeboten der jeweiligen Hochschule und an Aktivitäten der Ehemaligen-Vereinigungen teil.

effizientesten einsetzen will. Um die Annahme eines zunehmenden Konkurrenzkampfes zu überprüfen, wurden die Experten befragt. Einer von fünf bejahte das Vorliegen der Konkurrenzsituation. Er meinte, dass aufgrund der patchwork-ähnlichen Ausbildung und anderer Netzwerke wie „OpenBC“⁵⁵⁸ und „StayFriends“ sich Ehemaligen-Organisationen einem großen Konkurrenzdruck ausgesetzt sehen werden. Als Antwort auf diese Herausforderung wird inhaltlich hervorragende Arbeit geleistet werden. Nicht nur die Studenten sollen einen beitragsfreien Zugang zu dem Netzwerk erhalten, auch die anderen Mitglieder. Die beitragsfreie Mitgliedschaft wäre dann die Standardmitgliedschaft. Demgegenüber soll eine Premiummitgliedschaft entwickelt werden, die beitragspflichtig ist, dafür aber mehr Leistungen dieser Gruppe eröffnet. Ein weiteres Handlungsfeld könnte damit sein, sich der Konkurrenz bewusst zu werden und „Verteidigungsstrategien“ zu entwickeln. Gleiches kann auch als Handlungsempfehlung gelten, weitere werden im nächsten Kapitel erörtert.

⁵⁵⁸ Die OpenBC AG hat sich als „XING AG“ umfirmiert.

8 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden ableitend aus den bisherigen Ausführungen ausgewählte Handlungsempfehlungen gegeben, die in drei Komplexe eingeteilt werden:

- Berücksichtigung der Erwartungen der Mitglieder und Messung der Zufriedenheit der Netzwerkakteure
- Aufbau und Erweiterung von Kommunikationsstrukturen
- Globale Vernetzung

8.1 Berücksichtigung der Erwartungen und Messung der Zufriedenheit der Akteure von Alumni-Organisationen

Um ein erfolgreiches Management von Ehemaligen-Vereinigungen zu betreiben, müssen die Erwartungen der Mitglieder bekannt sein.⁵⁵⁹ Nach Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung ist dieses aber häufig nur unzureichend der Fall.⁵⁶⁰ Die Experten wissen um die Notwendigkeit solcher Befragungen und wollen Schritte zur Nutzenmessung einleiten oder taten es bereits schon.

In der Mitgliederbefragung wurde festgestellt, dass sich die Gründe für den Beitritt in eine Alumni-Organisation je nach den verschiedenen Lebens- und Interessenlagen unterscheiden. Deshalb müssen separate Angebote für die jeweiligen Zielgruppen bereitgestellt werden. Im Vordergrund sollten aber gemeinsame Aktivitäten unternommen werden, da vor allem durch gruppenübergreifende Kontakte soziales Kapital entsteht.⁵⁶¹

Bei der Planung von Aktivitäten sind solche zu bevorzugen, welche ein direktes persönliches Kennenlernen ermöglichen.⁵⁶² Diese Form wird von den Mitgliedern der untersuchten Absolventen-Organisation gewünscht, da die Kontaktherstellung schnell und unkompliziert geschehen kann. Die Studie hat auch gezeigt, dass mehr Vorteile für Akteure

⁵⁵⁹ Siehe Kap. 3.2 und 3.3.

⁵⁶⁰ Siehe Kap. 7.1.2.

⁵⁶¹ Siehe Kap. 7.1.2.

⁵⁶² Die Art der persönlichen Kontaktaufnahme auf Veranstaltungen, also face to face, wird immer noch gegenüber anderen Kommunikationsmitteln bevorzugt. Vgl. Schädiger, D. (2007), S. 5.

entstehen, je mehr Personen diese kennen.⁵⁶³ Zu empfehlen sind deshalb solche Veranstaltungstypen, auf denen viele Akteure aus den verschiedensten Mitgliedergruppen miteinander ins Gespräch kommen können.

Aber nicht nur die Erwartungen der Mitglieder von Alumni-Vereinigungen müssen bekannt sein und erfüllt werden, es sollte auch eine regelmäßige Messung der Zufriedenheit der Mitglieder stattfinden. Erwartungen ändern sich bekanntlich. Manager von Ehemaligen-Organisation müssen diese Wandlungen erfassen und berücksichtigen.

Neben der Messung der Zufriedenheit können die Mitglieder zu gerade durchgeführten Aktivitäten befragt werden. Nach Auskünften der Experten werden solche Untersuchungen zum Teil vorgenommen. Bei den „Abschlussbeurteilungen“ werden jedoch nur die Mitglieder kontaktiert, die daran teilgenommen haben. Andere, die Interesse hatten, aber verhindert waren, werden nicht erreicht, ebenso wenig diejenigen, die dem Angebot der Absolventen-Organisation aus bestimmten Gründen reserviert gegenüberstanden. Eine umfassende Befragung, die auch die Beurteilung vergangener Aktivitäten einbezieht, ist deshalb zu empfehlen. Dadurch können bestehende Tätigkeiten hinterfragt, neue Aktivitäten herausgefunden und andere Problemfelder erkannt sowie Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten erzielt werden.

8.2 Aufbau und Erweiterung von Kommunikationsstrukturen

Um Mitglieder zu gewinnen und zu erreichen, sind effiziente Kommunikationsstrukturen notwendig.⁵⁶⁴ Aus der Befragung der Manager und Experten und aus langjähriger eigener Erfahrung ist bekannt, dass aber gerade dieser Bereich Schwierigkeiten verursacht. Drei „Problemfelder“ werden an dieser Stelle skizziert und Lösungsvorschläge unterbreitet:

- Art des Zugangs zum Netzwerk
- Datenaktualisierung und -erweiterung
- Integration und Ausschluss von Tätigkeitsbereichen in der „Alumni-Software“ und gleichzeitiges Arbeiten mit der Software

⁵⁶³ Siehe Kap. 7.1.

⁵⁶⁴ Siehe Kap. 3.3.

Ehemaligen-Vereinigungen haben den Zutritt zu ihrem Netzwerk nach bestimmten Kriterien geregelt. Ein solches ist beispielsweise der Mitgliederstatus. Häufig sollen die Antragsteller angeben, ob sie zukünftige Alumni (Studierende), Alumni oder assoziierte Alumni (Förderer) sind.⁵⁶⁵ Diese Gruppeneinteilung ist zu befürworten, denn dadurch können – der eben genannten Empfehlung folgend – den Mitgliedern zielgruppenspezifische Angebote unterbreitet, unterschiedliche Beitragssätze erhoben und spezielle auf die Gruppen bezogene Fundraisingmaßnahmen entwickelt werden. Wie kann aber überprüft werden, wer wer ist? Der Nachweis, ob der Antragsteller Alumni, Studierender oder Förderer ist, wird oftmals nicht geführt.

Eine effektive Lösung (zeit- und kostensparend) ist, dass der Antragsteller ein Dokument beilegt. Bei Studierenden kann das eine Kopie des Studentenausweises sein, bei Alumni die Diplomurkunde. Alle anderen potenziellen Mitglieder würden automatisch als assoziierte Alumni eingestuft werden, sofern die Vereinigung eine Aufnahme solcher Personen oder Organisationen vorsieht. Der Nachweis kann per Brief, Fax, Mail oder auf dem Wege der Online-Anmeldung versandt werden. Durch diese Verfahrensweise wird einerseits die Exklusivität der Absolventen-Organisation mit zum Ausdruck gebracht und andererseits werden Schwierigkeiten mit dem Datenschutz oder nicht vorliegenden elektronischen Akten im Prüfungsamt vermieden.

Um Mitglieder zu werben, bieten manche Alumni-Vereinigungen den Studierenden eine kostenfreie Mitgliedschaft an. Es ist ratsam, diese Zeitdauer konkret zu benennen, z. B. einjährige kostenfreie Mitgliedschaft. Damit entfällt die Überprüfung des aktuellen Status. Ob der Student im Grund- oder im Hauptstudium ist, interessiert somit nicht (mehr). Probleme mit dem Datenschutz werden bei Ehemaligen-Organisationen, die als Vereine konstituiert sind, so vermieden.

Eine sehr zeitraubende und ressourcenbindende Angelegenheit ist die Aktualisierung der Mitgliederdaten. Eine Lösung besteht darin, die Pflege der Daten den Mitgliedern zu überlassen. Mittlerweile gibt es preiswerte Datenbank-Software zu kaufen. Die Softwarepakete sind auf die Bedürfnisse von Alumni-Vereinigungen zugeschnitten und beinhalten eine Möglichkeit der Online-Datenaktualisierung durch die Mitglieder. Häufig bieten die

⁵⁶⁵ Siehe Kap. 6.1.

Anbieter drei Variationen zum Kauf an: Grundausstattung, mittlere Ausstattung und sehr hohe Ausstattung.⁵⁶⁶ Ein schneller Überblick über die gegenwärtigen Softwarelösungen kann beispielsweise auf dem jährlich stattfindenden Kongress von „alumni-clubs.net“ gewonnen werden, da viele Anbieter ihre Produkte dort vorstellen. Informationen zu Datenbanklösungen befinden sich ebenfalls auf der Homepage des Dachverbandes. Im internen Mitgliederbereich des Online-Auftrittes können Erfahrungen ausgetauscht oder Informationen abgefragt werden.⁵⁶⁷ Eventuell auftretende Probleme mit dem Datenschutz können umgangen werden,⁵⁶⁸ indem Unternehmen, die die Softwareprogramme erstellen, schriftlich verpflichtet werden, den Datenschutz einzuhalten. Außerdem sollten die Mitglieder entscheiden, ob sie ihre Daten freigeben und welche Angaben sie wem zugänglich machen wollen. Selbstverständlich kann auch die eigene Datenbank-Software so verändert werden, dass eine Aktualisierung und Erweiterung der Daten durch die Mitglieder online vorgenommen werden kann.

Wie eben schon angedeutet wurde, ist der Inhalt des Alumni-Softwarepaketes sehr verschieden „befüllbar“. Bei der *Adressdatenbank* ist einerseits zu überlegen, welche Informationen die Mitglieder voneinander haben wollen, andererseits welche Informationen die Ehemaligen-Organisation benötigt. Bei ersterem empfiehlt es sich, die Mitglieder zu befragen. Dadurch sehen die Akteure des Netzwerkes, dass ihre Meinung gebraucht wird und Angebote für sie geschaffen werden. Da die Organisation die Entscheidung der Veröffentlichung der Daten ihren Mitgliedern überlässt, werden – so ist zumindest anzunehmen – keine Konflikte entstehen.

Jetzige Softwaremodelle unterstützen *Fundraising- und Sponsoringtätigkeiten*. Manche Alumni-Softwarepakete enthalten beispielsweise Spendenmonitore,⁵⁶⁹ andere können durch ihre Buchhaltungssoftware die Prozesse abbilden.⁵⁷⁰ Es gibt aber auch spezielle Fund-

⁵⁶⁶ Vgl. CAS Software AG (2007a), o. S.; umantis AG (2007), o. S.; Netenviron GmbH (2007), o. S.; Implemens GmbH (2007a), o. S.

⁵⁶⁷ Vgl. alumni-clubs.net (2007c), o. S.

⁵⁶⁸ F. Koch beschreibt in seinem Handbuch „Software und Datenbank-Recht“ indirekt, worauf Organisationen beim Kauf von Datenbanken und anderweitiger Software zu achten haben. Außerdem gibt er Hinweise zur Lösung von Datenschutzproblemen. Koch schreibt aus der Perspektive eines Softwareherstellers und -verkäufers. Die Informationen können jedoch auch Alumni-Manager für ihre Organisation nutzen. Vgl. Koch, F. (2003), S. 830-879; S. 910-968.

⁵⁶⁹ Vgl. Implemens GmbH (2007b), o. S.

⁵⁷⁰ Vgl. u. a. Lexware GmbH & Co. KG (2006), CD-ROM.

raisingsoftware.⁵⁷¹ Am günstigsten ist ein solches Model das exakt aufzeigt, wer mit wem über was, wann und womit gesprochen und wer wie viel, wann und wofür gegeben hat.

Die *Buchhaltungssoftware* sollte separat von der der Datenbank installiert werden. Alumni-Softwarepakete mit einer hohen Ausstattung haben die komplette Buchführung integriert.⁵⁷² Sicherheitsbedenken und Ausfälle des Alumni-Softwarepaketes sind Gründe, die für einen Ausschluss aus dem Paket sprechen.

Das *Event-Management* als ein weiterer Tätigkeitsbereich des Alumni-Netzwerkes sollte hingegen in das Softwarepaket integriert sein. Softwarepakete, die auf dem Markt zu kaufen sind, sind so konstruiert, dass mehrere Aktive der Ehemaligen-Organisation an dieser arbeiten können, ohne sich gegenseitig zu behindern und den Verlust von Änderungen befürchten zu müssen.⁵⁷³ Gerade bei der Planung und Durchführung von Aktivitäten ist eine Software, die ein Veranstaltungs-Management beinhaltet, geeignet. Jeder kann sich – sofern er dazu berechtigt wurde – einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Aktion in kurzer Zeit verschaffen. Änderungen können verfolgt und noch vorhandene Defizite behoben werden. Akteure können sich ohne großen Zeit- und Kostenaufwand über den Mitgliederbereich, welcher Forum und Chat beinhalten kann, über laufende Aktivitäten informieren. Außerdem können sie sich untereinander austauschen und vernetzen.

Natürlich werden Ressourcen, insbesondere finanzielle Mittel für den Kauf oder die Umstrukturierung des eigenen Softwarepaketes, benötigt, jedoch zahlt sich die Investition durch Zeiteinsparung aus. Die heutigen Softwarelösungen schaffen vor allem eines: Netzstrukturbildung zu vereinfachen, indem Aktivitäten unkomplizierter, durchschaubarer und effizienter ausgeführt und überprüft werden können! Die „gewonnene“ Zeit kann genutzt werden, um für die Akteure Aktivitäten zu organisieren, damit Vernetzungen zu fördern und Fundraising zu betreiben.

⁵⁷¹ Vgl. Fundraising Akademie gGmbH (2007), o. S.

⁵⁷² Vgl. u. a. umantis AG (2005), S. 2.

⁵⁷³ Bei Softwareprodukten von den Unternehmen umantis AG und CAS Software AG ist diese Arbeitsteilung möglich. Vgl. umantis AG (2005), S. 5 und CAS Software AG (2007b), Gespräch.

8.3 Globale Vernetzungen

Alumni-Organisationen sind Netze und Akteure zugleich.⁵⁷⁴ Netzstrukturen aufzubauen und zu erweitern ist das ständige Bemühen der Alumni-Manager.⁵⁷⁵ Auf den nächsten Seiten werden Vernetzungsmöglichkeiten vorgeschlagen, die in drei Felder eingeteilt werden können:

- Vernetzungen mit Hochschuleinheiten
- Regionalisierung
- Internationalisierung

Aus den Studien- und Expertenbefragungen und aus eigener Erfahrung ist bekannt, dass Ehemaligen-Vereinigungen mit ihren Hochschulen zusammenarbeiten, jedoch oftmals nur fragmentarisch und auf einige wenige Hochschuleinheiten beschränkt. Alumni-Arbeit bedeutet aber, auf jede Hochschuleinheit bei Bedarf zugreifen zu können. Insofern sollten Kontaktmöglichkeiten insbesondere zu anderen Fachbereichen, Weiterbildungseinrichtungen, Sprachinstituten oder Career Center aufgebaut werden. Die eben genannten Hochschuleinheiten können in Zusammenarbeit mit der Absolventen-Organisation für die Akteure des Alumni-Netzwerkes nutzenstiftende Angebote produzieren. Die untersuchte dezentrale Vereinigung hat beispielsweise Austauschmöglichkeiten zum Career Center der Hochschule geschaffen. Die Alumni und Förderer können Angebote wie „English CV“ oder „English Presentations“ wahrnehmen, sofern die Plätze nicht an Studierende vergeben sind. Im Gegenzug werden dem Career Center Anzeigen für Diplomarbeitsthemen und Jobangebote für Studierende anderer Fachrichtungen weitergeleitet. Ehemaligen-Vereinigungen müssen nicht alles selber organisieren, sondern Kooperationsmöglichkeiten nutzen. Durch fairen Umgang können alle Beteiligten Vorteile erhalten. Die dezentrale Alumni-Organisation hat beispielsweise das „Business Breakfast“ mit dem Hochschulsozialwerk und dem Medienzentrum der Hochschule durchgeführt. An diesem Tag trafen sich 220 Unternehmer, Selbstständige, Hochschulangehörige aus verschiedenen Einheiten und Vertreter der Stadt, um über die Intensivierung des Kontaktes zwischen Hochschule und Unternehmen sowie anderer Organisationen in der Region zu sprechen und sogleich Kontakte zu knüpfen oder wieder zubeleben.

⁵⁷⁴ Siehe Kap. 3; Kap. 4.2.1 und 7.2.3.

⁵⁷⁵ Siehe Kap. 7.

Die Alumni als wichtigste Zielgruppe der Ehemaligen-Organisation wurden im eben dargestellten Beispiel als Netzwerker in die Veranstaltung „integriert“. Eine weitere Möglichkeit, die Vernetzungen der Alumni mit der Hochschule voranzubringen, besteht darin, die Ehemaligen als Angehörige der Hochschule zu definieren und/oder als Mitglieder von Hochschulgremien zu berufen.⁵⁷⁶

Aber nicht nur Vernetzungen mit Hochschuleinheiten, sondern auch mit anderen Organisationen der Region sind anzuregen. Dabei sollten nicht nur Unternehmen in Betracht gezogen werden! Andere Organisationen wie fachbezogene oder fachübergreifende Vereine, Industrie- und Handelskammern bieten sich für eine Zusammenarbeit in verschiedenster Hinsicht an. Natürlich ist nicht jede Organisation für eine Kooperation geeignet, doch oftmals bestehen mehrere Möglichkeiten, die bisher ungenutzt geblieben sind.⁵⁷⁷ Vor allem sollte der Kontakt zu Ehemaligen-Vereinigungen von Gymnasien ausgebaut werden, sollen doch die besten Schüler für die Hochschule gewonnen und später durch deren Leistungen das Renommee der Hochschule gesteigert werden. Alumni bewegen da mehr als Hochschulangehörige. Jede Bildungseinrichtung sagt von sich, sie ist gut; aber die Alumni geben die Bestätigung der Aussage durch ihren Lebenslauf! Und wer hat die besten Kontakte zu den Alumni – natürlich die Absolventen-Organisation!

Der Aufbau von Alumni-Netzwerken innerhalb von Unternehmen ist eine weitere Möglichkeit, die Akteure zu verbinden. Gerade bei großen Konzernen, wo viele Alumni (der unterschiedlichsten Fachrichtungen einer Hochschule) tätig sind, lohnt es sich, ein solches Netz aufzubauen. Unternehmen sind nach Aussage einer Expertin von der Idee angetan und befürworten die Entstehung dieses „Alumni-Netzes“.

Ehemaligen-Organisationen dürfen nicht nur regional agieren, ihre Akteure handeln schließlich auch nicht so. Alumni-Vereinigungen sollten eine Internationalisierungsstrategie entwickeln und verfolgen. Inhaltliche Ausgestaltungsmöglichkeiten sind z. B. die Integration ausländischer Studierender und späterer Alumni in das Netzwerk durch gezieltes Anwerben und vor allem die Einbindung in die Aktivitäten der Organisation. Studierende, Alumni und Förderer, die sich im Ausland aufhalten, können beispielsweise

⁵⁷⁶ Siehe Kap. 5.1.2.2.

⁵⁷⁷ U. a. wurden in den Kap. 4.2.2.3 und 7.2.3 einige Beispiele gegeben.

durch die Organisation von Stammtischen vor Ort, Videoübertragungen von Vorträgen, der Erstellung von Podcasts oder durch Aktivitäten des internen Online-Bereiches das Leben des Netzwerkes bereichern.

Alumni-Netzwerke werden im näheren Umfeld verstärkt wahrgenommen, müssen aber auf regionaler und internationaler Ebene, wie eben beschrieben, noch Aufbauarbeit leisten. Medien unterstützen diesen Prozess. Insofern ist es wichtig, sie in die Arbeit einzubeziehen. Jenes dürfte doch kein Problem sein, denn es gibt bestimmt mindestens ein Alumnus, der in oder mit der Medienwelt vernetzt ist!

Resümierend ist als eine „komplexe“ Handlungsempfehlung zu nennen: Alumni-Organisationen beinhalten nicht nur Netzstrukturen, sondern sie müssen auch fortlaufend neue Netzstrukturen und Netze nach innen und nach außen schaffen. Nur dadurch können sie ihre Ziele in einer sich ständig wandelnden Gesellschaft erfüllen.

9 Zusammenfassung

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die zentrale Frage aufgeworfen: Wie kann die Arbeit von Alumni-Organisationen effizient gestaltet und verbessert werden? Um die Frage zu beantworten, wurden Ehemaligen-Vereinigungen mit Hilfe von theoretischen Konzepten, Umfragen und Experteninterviews dargestellt und bewertet. Die dabei verwendeten Konzepte stellten sich als geeignet heraus. Durch den Netzwerkansatz, die Austauschtheorien und das Konzept des sozialen Kapitals konnten der Aufbau und die Existenz von Absolventen-Vereinigungen anhand ihrer Akteure, d. h. Personen und Organisationen, beschrieben werden. Die eben genannten theoretischen Ansätze erklären, *warum* und *was* für Prozesse in Gang gebracht werden müssen, um solche Organisationen erfolgreich zu führen.⁵⁷⁸ Das modifizierte Konzept des Wertnetzes hingegen beschreibt die Ablaufprozesse (*wie* sie effizient stattfinden sollten) und zeigt Netzstrukturen innerhalb und im umgebenden System der Alumni-Vereinigungen auf.⁵⁷⁹

Ergebnisse der Arbeit sind, dass Ehemaligen-Organisationen Netzwerke sind und soziales Kapital entstehen kann. Alumni-Netzwerke sind eher Austausch- statt Unterstützungsnetzwerke, wobei jedoch die Gegenseitigkeit des Tausches bisher nicht immer gegeben ist. Insofern ist mit der Behauptung, dass Absolventen-Vereinigungen soziale Netzwerke sind, (noch) vorsichtig umzugehen.⁵⁸⁰ Ehemaligen-Organisationen sind in dem ihr umgebenden System präsent, allerdings sind die Verbindungen zu anderen Organisationen noch nicht stark ausgeprägt.⁵⁸¹ Die Bedeutung von Alumni-Netzwerken wird in der Zukunft steigen, nicht nur für die Hochschulen, sondern ebenfalls für die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – wenn auch auf für letztere in einem geringen Maße.⁵⁸²

Durch ein effizientes Kommunikationssystem sowie die Planung und Durchführung zahlreicher Aktivitäten kann die Arbeit von Alumni-Netzwerken verbessert werden. Dabei dürfen nicht irgendwelche Aktivitäten angeboten werden. Ein Einblick in die gewünschten Arten der Veranstaltungen wurde in der vorliegenden Arbeit anhand einer Befragung von

⁵⁷⁸ Siehe Kap. 3.

⁵⁷⁹ Siehe Kap. 4 und 5.

⁵⁸⁰ Siehe Kap. 7.1.

⁵⁸¹ Siehe Kap. 7.2.3.

⁵⁸² Siehe Kap. 7.3.

Mitgliedern einer dezentralen Organisation gegeben. Festgestellt wurde, dass die gewünschten Aktivitäten sich je nach Zielgruppe unterscheiden, jedoch soziales Kapital vor allem durch zielgruppenübergreifende Kontakte entsteht. Vor allem effiziente Kommunikationsstrukturen und -prozesse dienen der Arbeit und den Mitgliedern von Ehemaligen-Vereinigungen.⁵⁸³

Managern von Alumni-Netzwerken sollte bewusst werden, dass sich ihre Organisation in Konkurrenz zu anderen Organisationen befindet. Deshalb, wie mehrfach in der Arbeit erwähnt, müssen sie Nutzen für ihre Mitglieder schaffen. Eine Antwort auf die zentrale Frage lautet somit: Die Alumni-Arbeit kann durch das Erkennen, den Gebrauch und die Verbesserung der Netzstrukturen in und um die Absolventen-Organisation effizient gestaltet werden.⁵⁸⁴

Nachdem ein theoretisches Konzept für Alumni-Organisationen entwickelt wurde, sollten weitere Forschungen folgen. Untersuchungen zu Inhalt und Form der Beziehungen zwischen Akteuren innerhalb und außerhalb eines sozialen Alumni-Netzwerkes wären wünschenswert. Wenn Ehemaligen-Vereinigungen und ihre Mitglieder „stärker und selbstbewusster“ sind, können dazu vertiefende Forschungen betrieben werden, ohne befürchten zu müssen, die befragte(n) Organisation(en) zu schädigen.⁵⁸⁵ Ein anderes Forschungsfeld ist der Themenkomplex „Friendraising, Fundraising und Sponsoring“ von und für Alumni-Netzwerke in der Bundesrepublik. Ab wann gibt wer was und wodurch wird es ausgelöst?, wäre z. B. eine Forschungsfrage. Während im anglo-amerikanischen Raum Studien – vor allem zu Fundraisingtätigkeiten von Absolventen-Vereinigungen – stattfanden und finden, beginnt in Deutschland die Forschung in diesem Bereich gerade.⁵⁸⁶

Der Zeitraum, in dem Individuen Angehörige von den jeweiligen Bildungseinrichtungen sind, ist zumeist kürzer als deren Mitgliedschaft in Ehemaligen-Organisationen, sofern diese die Bedingungen, die die Zielgruppen an sie stellen, erfüllen.⁵⁸⁷ Auf Grund dessen kann sich eine langfristige Beziehung, d. h. eine emotionale Verbundenheit zur Absol-

⁵⁸³ Siehe Kap. 7 und 8.

⁵⁸⁴ Siehe Kap. 8.

⁵⁸⁵ Siehe Kap. 6.1.

⁵⁸⁶ Siehe Kap. 2.3.

⁵⁸⁷ Siehe Kap. 3.3.

venten-Vereinigung und deren Ziele,⁵⁸⁸ bilden. Letzteres kommt wieder den Bildungsinstitutionen zugute, denn es ist doch zumeist Ziel der Ehemaligen-Organisation, Bildung und Forschung zu unterstützen. Finanzielle Einschränkungen und solche Internationalisierungsprozesse, die eine Änderung der Anforderungen an die Lebens- und Arbeitswelt mit sich bringen, erfordern von Bildungseinrichtungen und jedem Individuum, über Wege nachzudenken, diese Änderungen zu meistern.⁵⁸⁹ Absolventen-Vereinigungen stellen einen Weg dar, diese Veränderungen mitzugestalten. Alumni-Verantwortliche, die um die vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten wissen, können spezielle Angebote für die Zielgruppen schaffen, Prozesse aufzeigen und optimieren und damit die Stellung der Ehemaligen-Organisation im Bewusstsein eines Individuums, in der Hochschule und in der Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland stärken.

⁵⁸⁸ Siehe Kap. 2.2.

⁵⁸⁹ Siehe u. a. Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (2006), Begründung. A., S. 101-104.

Anhang

Anhang 1: Befragung von Mitgliedern einer Alumni-Organisation

Erhebungsmethode

Aufgrund von Zeit- und Kostenersparnis wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. Aber auch aus Gründen „ehrlicherer“ Beantwortung einiger Fragen ohne Anwesenheit eines Interviewers, der damit verbundenen Anonymität der Befragten sowie der Bestimmung des Zeitpunktes und -raumes zur Beantwortung durch das Mitglied, ist die schriftliche Form gewählt worden. Der Nachteil einer geringeren Rücksendequote als bei einer mündlichen Befragung muss dabei in Kauf genommen werden.⁵⁹⁰

Eine Kennung der Fragebögen vor dem Versand erfolgte nicht, um die zugesagte Anonymität zu gewährleisten. Ein Pretest ist aufgrund der geringen Grundgesamtheit nicht vorgenommen worden. Da es sich bei der Befragung meistens um Themengebiete handelt, die im deutschsprachigen Raum noch nicht empirisch untersucht und veröffentlicht wurden, hat die Verfasserin drei Personen gebeten, inhaltliche und formale Hinweise zum Fragebogen zu geben.⁵⁹¹ Daraufhin wurde der Bogen gekürzt und ein Teil der offenen Fragen durch schon vorgegebene Antwortmöglichkeiten ersetzt.

Versand und Resonanz

Der Fragebogen und die Namensliste der Mitglieder wurden am 06.06.2005 verschickt. Die dezentrale Alumni-Organisation hatte zum Zeitpunkt des Versandes 209 Mitglieder,⁵⁹² wovon zwei weder postalisch noch per Mail zu erreichen waren. Von den 207 Mitgliedern haben 38 an der Befragung teilgenommen.

⁵⁹⁰ Vgl. Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2005), S. 359.

⁵⁹¹ Alle drei Testpersonen sind mit der Arbeit von Ehemaligen-Vereinigungen vertraut.

⁵⁹² Die Autorin dieser Arbeit ist Mitglied der untersuchten Absolventen-Organisation, jedoch nahm sie nicht an der Befragung teil.

Fragebogen

Der Name der Ehemaligen-Vereinigung wurde für die Arbeit aus dem Fragebogen entfernt und, sofern dies notwendig war, durch den Begriff „Alumni-Organisation“ ersetzt.



Fax: 0202/439-2319

Bergische Universität Wuppertal
 Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
 Claudia Niebergall, niebergall@wiwi.uni-wuppertal.de
 M.11.01., Gaußstr. 20, 42119 Wuppertal
 Tel. 0202/439-2473

A. Allgemeine Angaben zur Person

A. 1. **Mitglied seit:** 2003 2004 2005

A. 2. **Status:** Junior
 Studierende/r
 Alumna/us
 Förderprofessor
 Unternehmen
 Sonstiges Mitglied

B. Anzahl und Intensität der Kontakte

B. 1. **Wie viele Mitglieder von der Alumni-Organisation kennen Sie vom „Hören-Sagen“? (Namensliste liegt bei.)**

0 1-10 11-20 21-40 41-60 61-100 über 100

B. 2. **Mit wie vielen Mitgliedern haben und hatten Sie bisher persönlichen Kontakt?**

0 1-5 6-10 11-20 21-40 41-60 über 60

B. 3. **Mit wie vielen Mitgliedern haben Sie engen persönlichen Kontakt?**

0 1-5 6-10 11-20 21-30 31-40 über 40

B. 4. Denken Sie bitte an die für Sie 3 wichtigsten Personen im Alumni-Netzwerk!**B. 4. 1. Welchen Status haben diese 3 Personen?**

| | <u>1. Person</u> | <u>2. Person</u> | <u>3. Person</u> |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Junior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Student/in | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Förderprofessor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alumna/us | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges Mitglied | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unternehmen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weiß nicht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. 4. 2. Sind Sie mit diesen 3 Personen (Mehrfachnennungen möglich)

| | <u>1. Person</u> | <u>2. Person</u> | <u>3. Person</u> |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| verwandt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| befreundet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. 4. 3. Wie oft haben Sie mit diesen 3 Personen Kontakt?

| | <u>1. Person</u> | <u>2. Person</u> | <u>3. Person</u> |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Täglich | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mehrmals pro Woche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ein Mal pro Woche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mehrmals pro Monat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ein Mal pro Monat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mehrmals im Jahr | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ein Mal im Jahr | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. 4. 4. Würden diese 3 Personen Ihnen helfen bei ...?

| | <u>1. Person</u> | | <u>2. Person</u> | | <u>3. Person</u> | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Ja</i> | <i>Nein</i> | <i>Ja</i> | <i>Nein</i> | <i>Ja</i> | <i>Nein</i> |
| a) einer Konfliktlösung, die Ihre berufliche Arbeit betrifft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) der Verbesserung Ihrer Fähigkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) finanziellen Schwierigkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) der Suche nach Informationen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) der Jobsuche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) der Herstellung von Kontakten zu für Sie wichtigen Personen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) der Lösung von familiären Problemen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) der Stärkung Ihres Selbstbewusstseins | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. 4. 5. Haben Sie diese 3 Personen durch die Alumni-Organisation kennen gelernt?

| | <u>1. Person</u> | <u>2. Person</u> | <u>3. Person</u> |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. 4. 6. Haben Sie von diesen 3 Personen schon Unterstützung erhalten?

| | <u>1. Person</u> | <u>2. Person</u> | <u>3. Person</u> |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Gründe für einen Beitritt

Zur Verbesserung unserer Ehemaligen-Arbeit möchten wir danach fragen, was Sie bewogen hat, Mitglied in der Alumni-Organisation zu werden. Was erhoffen bzw. erwarten Sie?

| | <i>Sehr wichtig</i> | <i>Wichtig</i> | <i>Weniger wichtig</i> | <i>Gar nicht wichtig</i> |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|
| 1. Austausch von privaten Informationen, Erfahrungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Austausch von beruflichen Informationen, Erfahrungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Möglichkeiten des Kontaktes zu | | | | |
| jetzigen Angehörigen der Hochschule | | | | |
| a) Studierende | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Hochschullehrer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ehemaligen Angehörigen der Hochschule | | | | |
| c) Alumni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Hochschullehrer a. D. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Finanzielle Hilfe für mich durch die Mitglieder der Alumni-Organisation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Hilfe im privaten Bereich (Wohnungssuche etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Hilfe im beruflichen Bereich (Jobsuche etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Verbesserung meiner Kommunikationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Stärkung meines Selbstbewusstseins | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Erhöhung meines Bekanntheitsgrades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Gesellschaftliche Anerkennung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Aus Druck bzw. Abhängigkeit von Dritten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Finanzielle Unterstützung der Alumni-Organisation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Sonstige Unterstützung der Alumni-Organisation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Finanzielle Unterstützung des Fachbereichs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Fachbereichs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Sonstige Unterstützung des Fachbereichs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Dankbarkeit gegenüber der Hochschule | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Finanzielle Unterstützung der Hochschule | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Sonstige Unterstützung der Hochschule | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hochschule | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Aus Verantwortungsgefühl gegenüber Dritten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Sonstiges _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Mitgliedschaft in anderen gemeinnützigen Organisationen und Gründe für den Eintritt in diese Organisationen

Meistens sind Individuen mehreren gemeinnützigen Organisationen verbunden. Durch Erfassen der Mitgliedschaft soll versucht werden zu klären, warum Personen Mitgliedschaft in gemeinnützigen Organisationen anstreben und ob ein Bildungsnetzwerk vorliegen kann oder im Entstehen begriffen ist.

D. 1. Sind Sie Mitglied auch in anderen gemeinnützigen Organisationen?

| | <i>Ja</i> | <i>Nein</i> | <i>Nicht vorhanden</i> | <i>Existenz nicht bekannt</i> |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| a) Ehemaligenverein Ihrer ehemaligen Grundschule | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Ehemaligenverein Ihrer ehemaligen höheren Schule (Realschule, Gymnasium etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Ehemaligenorganisation einer Hochschule außer der untersuchten Alumni-Organisation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Gesellschaften der Freunde und Förderer von Hochschulen außer der Gesellschaft der Freunde der eigenen Universität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Sonstige Organisationen im Bildungsbereich außer der untersuchten A.-O. und der Gesellschaft der Freunde der eigenen Universität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Sonstige gemeinnützige Organisationen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

D. 2. Falls Sie Mitglied in einer o. g. Organisation a) bis e) sind, welche Gründe veranlassen Sie, Mitglied in dieser Vereinigung zu werden?

Bitte nennen Sie max. 3 Organisationen mit jeweils max. 3 Gründen. Danke!

Art der Institution: _____

Gründe:

Art der Institution: _____

Gründe:

Art der Institution: _____

Gründe:

E. Nutzen aus der Mitgliedschaft

E. 1. Profitieren Sie von Ihrer Mitgliedschaft in der Alumni-Organisation, d. h. haben Sie schon Unterstützung erfahren und für Sie interessante Informationen erhalten?

- Ja Nein

E. 2. Wenn Sie die Frage mit „Ja“ beantwortet haben, welchen Nutzen haben Sie aus der Mitgliedschaft?

Bitte nennen Sie, wenn möglich, die drei wichtigsten Vorteile in Rangfolge.

- 1.
- 2.
- 3.

E. 3. Haben sich Ihre Erwartungen hinsichtlich einer Mitgliedschaft in der Alumni-Organisation erfüllt?

- Die Erwartungen sind übertroffen worden.
 Die Erwartungen sind erfüllt.
 Die Erwartungen haben sich zum Teil erfüllt.
 Die Erwartungen sind nicht erfüllt worden.
 Ich hatte keine Erwartungen.
-

F. Vernetzungen zwischen Ehemaligen-Organisationen im Bildungsbereich

In diesem Bereich soll geklärt werden, ob Vernetzungen zwischen Ehemaligen-Organisationen auf allen Bildungsebenen (Schule, Hochschule etc.) vorhanden sind, angestrebt werden sollen oder nicht.

F. 1. Würden Sie es für sinnvoll halten, wenn Ehemaligen-Organisationen in Kontakt mit anderen Ehemaligen-Organisationen und Bildungsorganisationen treten?

- Ja Nein Weiß nicht

F. 1. 1. Wenn Sie mit „Ja“ geantwortet haben, was erwarten Sie von einer Verknüpfung?

F. 1. 2. Wenn Sie mit „Nein“ geantwortet haben, warum halten Sie die Vernetzung nicht für sinnvoll?

F. 2. Sind Ihnen generell existierende Verknüpfungen zwischen Ehemaligen-Organisationen und anderen Organisationen, die im Bildungsbereich tätig sind, bekannt?

Z. B. Austausch zwischen einer Ehemaligen-Organisation einer Schule und einer Alumni-Organisation einer Hochschule oder Ehemaligen-Organisation einer (Hoch)schule und einer anderen Alumni-Organisation einer (Hoch)schule

Nein Ja Art der Organisationen:

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Erläuterung der Erstellung des Fragebogens für die Mitglieder

Fragenkomplex A: Allgemeine Angaben zur Person

Um für die Studienteilnehmer einen nahe liegenden Zugang anzubieten, wurden zuerst allgemeine Angaben abgefragt. Die Angaben zum Status der Mitglieder und Zeitpunkt des Eintritts sind für eine Verknüpfung bestimmter Aussagen notwendig. Auf die Abfragen nach Geschlecht und Alter wurde verzichtet, da sie für diese Arbeit nicht benötigt werden. Eine geschlechts- und altersspezifische Untersuchung könnte jedoch für zukünftige Forschungsprojekte interessant sein. Wird zum Beispiel an Spendenbereitschaft und Spendenhöhe gedacht, könnten Unterschiede im -verhalten bestehen. Um den Befragten ein schnelles Ausfüllen zu ermöglichen, sind die benötigten Daten vorgegeben worden.

Fragenkomplex B: Anzahl und Intensität der Kontakte

Durch die empirische Untersuchung wird der theoretische Bezugsrahmen überprüft. Wenn Alumni-Organisationen Netzwerke sind, muss eine endliche Menge von Knoten existent und diese miteinander auf irgendeine Art und Weise verbunden sein.⁵⁹³ Diese Verbindungen (Kanten) werden in der Studie als „Kontakte“ definiert. Deshalb wird untersucht, ob die Mitglieder der Ehemaligen-Vereinigung andere Akteure kennen. Dabei wird unterschieden zwischen einem „Kennen vom Hören-Sagen“, dem „persönlichen Kontakt“ und dem „engen persönlichen Kontakt“.

Damit die Befragten überprüfen können, wie viele Mitglieder sie kennen, wird eine Namensliste beigelegt. Als quantitatives Messschema ist eine Ratioskala gewählt worden. Die Zahleneinteilung (Items) erfolgte anhand des Wissens der Mitgliederzahl und eigener Schätzungen. Spätere empirische Untersuchungen können aufgrund der gewonnenen Ergebnisse eine Verfeinerung der Zahleneinteilung vornehmen.

Um nachweisen zu können, dass die Absolventen-Organisation auch ein soziales Netzwerk ist, müssen die Beziehungen genauer betrachtet werden. Vor allem ist zu untersuchen, ob

⁵⁹³ Siehe Kap. 3.

sie auf Wechselseitigkeit durch Tauschakte beruhen. Um Genaueres über den Inhalt und die Form (Stärke, Dauer, Richtung) der Beziehungen herauszufinden, ist nach den drei wichtigsten Personen in der Ehemaligen-Organisation gefragt worden. Eine Einschränkung der Personenzahl erfolgte, da nicht bekannt ist, wie viele Teilnehmer diese Untersuchung hat und wie viele Kontakte die einzelnen Befragten haben.

Neben der Abfrage der Wichtigkeit von Austausch- und Unterstützungsleistungen wird weiterhin ermittelt, ob soziales Kapital in und durch eine Alumni-Organisation entstehen kann. Hierfür wird einerseits der Bereich des Zugangs, d. h., die Möglichkeit auf Ressourcen durch den „Alter“ Zugriff zu nehmen, untersucht, und andererseits nach dem Gebrauch, d. h. der Nutzung von Ressourcen durch den „Ego“ zum entsprechenden Alter gefragt. Dabei ist zu beachten, ob die Personen sich schon vor dem Beitritt in die Vereinigung kannten. Der Zeitpunkt ist entscheidend, denn durch Absolventen-Organisationen soll schließlich soziales Kapital entstehen! Freundschaften und Bekanntschaften, die vorher schon existierten, können bereits solches entwickelt haben. Dieser Tatbestand ist für diese Untersuchung aber nicht relevant. Deshalb ist nachgefragt worden, ob Ego Alter durch die Vereinigung kennen gelernt hat. Wenn ein Befragter antwortet, dass er die Person durch die Organisation kennen gelernt hat, von dieser unterstützt wurde und auch die Möglichkeit hat, bei bestimmten Sachverhalten Alter zu kontaktieren, ist soziales Kapital entstanden. Ein soziales Netzwerk würde damit bestehen.

Auf die Knappheit der Zeit der Befragten wird geachtet, indem die Antworten als „Ankreuzmöglichkeit“ konstruiert werden. Da der Mitgliederstatus nicht bekannt sein könnte, ist eine „Weiß nicht“-Kategorie eingeführt worden.

Fragenkomplex C: Gründe für den Beitritt

Im Kap. 3 wurde ausgeführt, dass Netzwerke Nutzen für alle Akteure erbringen sollen. Vorteile für die Akteure eines Alumni-Netzwerkes können jedoch nur erzielt werden, wenn die Gründe, die den Akteur bewegen, in die Ehemaligen-Organisation einzutreten, bekannt sind. Deshalb wird danach gefragt.

Aus einer eigenen Klassifizierung der Gründe (siehe Kap. 3.3.3.2) sind aus den Klassen „Ressourcen“ und „Eigenschaften“ einige mögliche Tauschakte ausgewählt worden.⁵⁹⁴

Oftmals werden bei Fragebögen die Aussagen unsortiert vorgegeben. Zwei Testpersonen haben der Verfasserin jedoch den Rat gegeben, aufgrund der gewählten Probandengruppe diese Mischung nicht anzuwenden. Die Befragten werden gebeten, eine Gewichtung vorzunehmen. Hintergrund ist nachzuweisen, welche Gründe die Mitglieder hauptsächlich bewogen haben, der Absolventen-Vereinigung beizutreten. Aus den Angaben können dann Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Zur Beantwortung der Frage nach den Gründen zum Beitritt wurde das Skalierungsverfahren von Rensis Likert angewandt. Eine gerade Zahl von Antwortkategorien wird gewählt, da der Befragte zu einem positiven oder negativen Urteil kommen soll. Eine neutrale Antwort kann somit nicht gegeben werden. Konkret gesagt, entweder der Beweggrund für einen Eintritt in eine Ehemaligen-Organisation ist für den Befragten wichtig oder nicht. Da durchaus die Möglichkeit besteht, nicht alle Gründe erfasst zu haben, ist eine „Sonstige“-Kategorie eingeführt worden. Die Rating-Skala wird auf vier Antwortkategorien beschränkt, da die Gefahr von bimodalen Verteilungen bei mehr als fünf oder sechs Kategorien verhindert werden soll. Die Items sind so gewählt, dass sie für jeden Studienteilnehmer verständlich und nicht verletzend sind.

Fragenkomplexe D und F: Mitgliedschaft in anderen Organisationen und Verbindungen zwischen Alumni-Vereinigungen

Im Kap. 5 wurden Absolventen-Organisationen als Bestandteile von über- und nebengeordneten Wertnetzen beschrieben. Ob diese Bestandteile von individuellen Wertnetzen, von Wertnetzen anderer Organisationen und des Wertsystems Bildung sind, kann durch eine Untersuchung der Verankerung und Verbindungen der Alumni-Vereinigungen festgestellt werden. Eine mögliche Vernetzung kann damit begründet werden, dass Akteure von Alumni-Netzwerken in mehreren Organisationen Mitglied sind und somit Kontakte her-

⁵⁹⁴ Aus dem Ressourcentyp „Geld“ wird z. B. das Kriterium „Finanzielle Unterstützung“ abgeleitet. Der Austausch von Informationen und Erfahrungen gehört z. B. zum Ressourcentyp „Information“.

gestellt werden können. Voraussetzung dafür ist, dass die Mitglieder eine Notwendigkeit zur Vernetzung von verschiedenen Organisationen sehen.

Fragenkomplex E: Nutzen aus der Mitgliedschaft

Um den Studienteilnehmer abzulenken und somit keine Verfälschung der Angaben zu erhalten, ist der Fragenkomplex D zur Thematik „Verankerung und Vernetzung von Alumni-Vereinigungen“ vor der Beantwortung der Fragen nach der Erfüllung der Erwartungen, die zu einem Beitritt geführt haben, eingearbeitet worden.

Voraussetzung für die Entstehung eines sozialen Netzwerkes und von sozialem Kapital ist die Wechselseitigkeit der Beziehungen, d. h. der Tauschakte. Deshalb wird – nicht nur auf die drei wichtigsten Personen bezogen – eine konkrete Frage nach schon erhaltenem Austausch und erfahrener Unterstützung den Studienteilnehmern gestellt. Nachfolgende Frage beschäftigt sich mit der Art des Vorteils. Einerseits kann aus den Antworten der Befragten abgeleitet werden, welche Tauschakte in der Realität schon stattfanden. Andererseits ist dadurch nachweisbar, welche stattgefundenen Tauschakte für Mitglieder der Ehemaligen-Organisation wichtig und welche weniger wichtig waren. Die Ergebnisse können für eine Gestaltung zukünftiger Aktivitäten verwertet werden. In der Frage nach den Gründen einer Mitgliedschaft ist auch angedeutet worden, dass Erwartungen mit einer Mitgliedschaft verbunden sein könnten bzw. sind. Eine für Alumni-Arbeit entscheidende Frage ist: Wurden die Erwartungen erfüllt? Aus dem Resultat kann abgeleitet werden, ob die untersuchte Institution in dieser Form mit diesen Inhalten eine Zukunft hat.

Auswertung der Fragen an Mitglieder einer Alumni-Organisation

Um den Aussagegehalt zu erhöhen, werden bei der Auswertung einiger Fragen – je nach Zweckmäßigkeit – Aggregationen vorgenommen. Wegen der geringen Teilnehmerzahl wird auf eine Gewichtung verzichtet.

Fragenkomplex A – Allgemeine Angaben zur Person

Anhang 1, Tabelle 1: Teilnehmerkreis der Befragung

| Mitgliederstatus | Anzahl der Befragten (n) |
|-------------------------|---------------------------------|
| Junior | 1 |
| Studierende/r | 7 |
| Alumna/Alumnus | 19 |
| Förderprofessor | 9 |
| Unternehmen | 0 |
| Sonstiges Mitglied | 2 |

Aufgrund der geringen Anzahl der Rückmeldungen und der Ähnlichkeit der Zielgruppen werden der einzelne Junior (Student im Grundstudium) zu den Studierenden im Hauptstudium sowie die sonstigen Mitglieder zu den Förderprofessoren als „Förderer“ hinzugenommen.

Fragenkomplex B – Anzahl und Intensität der Kontakte

Um im Anschluss die drei Kontaktintensitäten vergleichen zu können, wird eine einheitliche Gruppeneinteilung eingeführt.

Anhang 1, Tabelle 2: Kennen der Mitglieder vom „Hören-Sagen“

| Status der Befragten | n | Anzahl der Kontakte | | | | |
|-----------------------------|----------|----------------------------|-------------|--------------|--------------|----------------|
| | | 0 | 1-10 | 11-20 | 21-40 | über 40 |
| Studierende | 8 | | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Alumni | 19 | 2 | 5 | 5 | 6 | 1 |
| Förderer | 11 | | 1 | 1 | 6 | 3 |
| Σ | 38 | 2 | 7 | 9 | 13 | 7 |
| Σ in % | 100* | 5 | 18 | 24 | 34 | 14 |

* Additionsdifferenzen bei den Prozentangaben entstehen durch Rundungen.

Anhang 1, Tabelle 3: Bestehen eines persönlichen Kontaktes

| Status der Befragten | n | Anzahl der Kontakte | | | | |
|----------------------|-----|---------------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| | | 0 | 1-10 | 11-20 | 21-40 | über 40 |
| Studierende | 8 | 1 | 1 | 4 | 2 | |
| Alumni | 19 | 2 | 10 | 6 | 1 | |
| Förderer | 11 | | 2 | 3 | 4 | 2 |
| Σ | 38 | 3 | 13 | 13 | 7 | 2 |
| Σ in % | 100 | 8 | 34 | 34 | 18 | 5 |

Anhang 1, Tabelle 4: Bestehen eines engen persönlichen Kontaktes

| Status der Befragten | n | Anzahl der Kontakte | | | | |
|----------------------|-----|---------------------|-----------|----------|----------|---------|
| | | 0 | 1-10 | 11-20 | 21-40 | über 40 |
| Studierende | 8 | 1 | 5 | 1 | 1 | |
| Alumni | 19 | 8 | 11 | | | |
| Förderer | 11 | 1 | 8 | 1 | 1 | |
| Σ | 38 | 10 | 24 | 2 | 2 | |
| Σ in % | 100 | 26 | 63 | 5 | 5 | |

Anhang 1, Tabelle 5: Status der Befragten und der drei wichtigsten Personen

| Status der Befragten | Status der 3 wichtigsten Personen | | | Σ der Antworten | Weiß nicht | K. A. | Σ der Befragten |
|--|-----------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------|-------|------------------------|
| | Studierende | Alumni | Förderer | | | | |
| Studierende | 12 | 3 | 2 | 17 | 6 | | 23 |
| Alumni | 3 | 27 | 6 | 36 | 11 | 8 | 55 |
| Förderer | 4 | 8 | 21 | 33 | 3 | | 36 |
| Σ | 19 | 38 | 29 | 86 | 20 | 8 | 114** |
| Σ in % zur Σ der Antworten | 22 | 44 | 34 | 100 | | | |

** Die Summe ergibt sich, weil jeder Teilnehmer die Möglichkeit hatte, drei Personen zu nennen.

Da keine Relation zwischen den drei Personen besteht, wird auf eine detaillierte Darstellung der Auswertung der 1., 2. und 3. Person verzichtet. Bei Bedarf kann sie zugeschickt werden.

Anhang 1, Tabelle 6: Kontakthäufigkeit der Befragten mit den drei wichtigsten Personen

| Status der Befragten | Kontakthäufigkeit | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------|---------------------------|
| | Häufiger Kontakt | | | Regelmäßiger Kontakt | | Unregelmäßiger Kontakt | | Σ der Antworten | Gar kein Kontakt mehr | K. A. | Σ der möglichen Antworten |
| | Täglich | Mehrmals pro Woche | Ein Mal pro Woche | Mehrmals pro Monat | Ein Mal pro Monat | Mehrmals im Jahr | Ein Mal im Jahr | | | | |
| Studierende | 4 | 7 | 2 | 5 | 2 | 1 | | 21 | | 3 | 24 |
| Alumni | 0 | 3 | 4 | 3 | 8 | 17 | 8 | 43 | 1 | 13 | 57 |
| Förderer | 1 | 8 | 5 | 9 | 1 | 6 | 2 | 32 | | 1 | 33 |
| Σ | 5 | 18 | 11 | 17 | 11 | 24 | 10 | 96 | 1 | 17 | 114 |
| Σ in % (ausgehend von 96) | 5 | 19 | 11 | 18 | 11 | 25 | 10 | 100* | | | |

Anhang 1, Tabelle 7: Unterstützungsleistungen, die die Befragten vermuten, von ihren drei wichtigsten Personen zu erhalten

| Status der Befragten | Unterstützungsleistungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|------|-------|-----|------------------------------|------|-------|-----|-----------------------------|------|-------|-----|-------------------|------|-------|-----|----------|------|-------|-----|--|------|-------|-----|----------------------------|------|-------|-----|---------------------------------|----|----|-----|
| | Konfliktlösung im Beruf | | | | Verbesserung der Fähigkeiten | | | | Finanzielle Schwierigkeiten | | | | Informationssuche | | | | Jobsuche | | | | Kontaktherstellung zu wichtigen Personen | | | | Lösung familiärer Probleme | | | | Stärkung des Selbstbewusstseins | | | |
| | Ja | Nein | K. A. | Σ | Ja | Nein | K. A. | Σ | Ja | Nein | K. A. | Σ | Ja | Nein | K. A. | Σ | Ja | Nein | K. A. | Σ | Ja | Nein | K. A. | Σ | Ja | Nein | K. A. | Σ | | | | |
| Studierende | 20 | 1 | 3 | 24 | 18 | 3 | 3 | 24 | 10 | 9 | 5 | 24 | 21 | 0 | 3 | 24 | 19 | 2 | 3 | 24 | 20 | 1 | 3 | 24 | 20 | 1 | 3 | 24 | 19 | 2 | 3 | 24 |
| Alumni | 28 | 15 | 14 | 57 | 21 | 23 | 13 | 57 | 3 | 40 | 14 | 57 | 36 | 7 | 14 | 57 | 19 | 23 | 15 | 57 | 28 | 14 | 15 | 57 | 5 | 39 | 13 | 57 | 15 | 26 | 16 | 57 |
| Förderer | 23 | 4 | 6 | 33 | 13 | 11 | 9 | 33 | 3 | 21 | 9 | 33 | 19 | 8 | 6 | 33 | 12 | 10 | 11 | 33 | 20 | 5 | 8 | 33 | 4 | 20 | 9 | 33 | 13 | 12 | 8 | 33 |
| Σ | 71 | 20 | 23 | 114 | 52 | 37 | 25 | 114 | 16 | 70 | 28 | 114 | 76 | 15 | 23 | 114 | 50 | 35 | 29 | 114 | 68 | 20 | 26 | 114 | 29 | 60 | 25 | 114 | 47 | 40 | 27 | 114 |

Anhang 1, Tabelle 8: Erhalt von Unterstützungsleistungen

| Befragter Nr. | 2 | Befragter Nr. | 29 |
|--------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|
| Status des Befragten: | Studierender | Status des Befragten: | Förderer |
| Durch die A.-O.kennen gelernt: | Ja | Durch die A.-O.kennen gelernt: | Ja |
| Status der wichtigen Person: | Alumnus | Status der wichtigen Person: | Förderer |
| Befreundet: | Nein | Befreundet: | Nein |
| Unterstützung erhalten: | Ja | Unterstützung erhalten: | Nein |
| Unterstützung vermutet: | Ja | Unterstützung vermutet: | Ja |
| Befragter Nr. | 10 | Befragter Nr. | 14 |
| Status des Befragten: | Alumnus | Status des Befragten: | Alumnus |
| Durch die A.-O.kennen gelernt: | Ja | Durch die A.-O.kennen gelernt: | Ja |
| Status der wichtigen Person: | Weiß nicht | Status der wichtigen Person: | Förderer |
| Befreundet: | Nein | Befreundet: | Nein |
| Unterstützung erhalten: | Ja | Unterstützung erhalten: | Nein |
| Unterstützung vermutet: | Ja | Unterstützung vermutet: | Nein |
| Befragter Nr. | 13 | | |
| Status des Befragten: | Alumnus | | |
| Durch die A.-O.kennen gelernt: | Ja | | |
| Status der wichtigen Person: | Förderer | | |
| Befreundet: | Nein | | |
| Unterstützung erhalten: | Ja | | |
| Unterstützung vermutet: | Ja | | |

Fragenkomplex C – Gründe für einen Beitritt

Anhang 1, Tabelle 9: Auswertung der Angaben aller 38 Befragten

| Unterstützungsleistungen | Grad der Wichtigkeit für die Befragten | | | | K. A. | n |
|--|--|---------|-----------------|-------------------|----------|----|
| | Sehr wichtig | Wichtig | Weniger wichtig | Gar nicht wichtig | | |
| Austausch von privaten Informationen, Erfahrungen | 2 | 16 | 11 | 8 | 1 | 38 |
| Austausch von beruflichen Informationen, Erfahrungen | 6 | 27 | 2 | 2 | 1 | 38 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Studierenden | 6 | 14 | 10 | 6 | 2 | 38 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Hochschullehrern | 8 | 19 | 6 | 3 | 2 | 38 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Alumni | 12 | 19 | 4 | 2 | 1 | 38 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Hochschullehrern a. D. | 2 | 17 | 12 | 5 | 2 | 38 |
| Finanzielle Hilfe für mich durch andere Mitglieder | 0 | 1 | 4 | 32 | 1 | 38 |
| Hilfe im privaten Bereich | 1 | 2 | 10 | 24 | 1 | 38 |
| Hilfe im beruflichen Bereich | 4 | 14 | 7 | 12 | 1 | 38 |
| Verbesserung meiner Kommunikationsfähigkeit | 2 | 9 | 11 | 15 | 1 | 38 |
| Stärkung meines Selbstbewusstseins | 0 | 3 | 9 | 25 | 1 | 38 |
| Erhöhung meines Bekanntheitsgrades | 3 | 10 | 11 | 13 | 1 | 38 |
| Gesellschaftliche Anerkennung | 0 | 5 | 16 | 16 | 1 | 38 |
| Aus Druck bzw. Abhängigkeit von Dritten | 0 | 1 | 6 | 30 | 1 | 38 |
| Finanzielle Unterstützung der Alumni-Organisation | 2 | 17 | 7 | 12 | | 38 |
| Sonstige Unterstützung der Alumni-Organisation | 3 | 13 | 13 | 7 | 2 | 38 |
| Finanzielle Unterstützung des Fachbereichs | 4 | 9 | 13 | 11 | 1 | 38 |
| Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Fachbereichs | 6 | 19 | 7 | 5 | 1 | 38 |
| Sonstige Unterstützung des Fachbereichs | 5 | 17 | 9 | 6 | 1 | 38 |
| Dankbarkeit gegenüber der Hochschule | 3 | 17 | 12 | 5 | 1 | 38 |
| Finanzielle Unterstützung der Hochschule | 1 | 10 | 15 | 11 | 1 | 38 |
| Sonstige Unterstützung der Hochschule | 2 | 9 | 19 | 6 | 2 | 38 |
| Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hochschule | 8 | 17 | 6 | 6 | 1 | 38 |
| Aus Verantwortungsgefühl gegenüber Dritten | 3 | 14 | 10 | 10 | 1 | 38 |
| Sonstiges | 4 | 1 | | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Sonstiges: Studierende | | |
| Spaß | 1 | |
| Corporate Identity | 1 | |
| Sonstiges: Alumni | | |
| Um an Einladung für den Uniball zu kommen | 1 | |
| In Kontakt bleiben | | 1 |
| Kontakt zur Uni | 1 | |

Anhang 1, Tabelle 10: Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen in absoluten Zahlen – sortiert nach Alumni**

| Unterstützungsleistungen | Status der Befragten | | | Gesamt |
|--|----------------------|-------------|----------|--------|
| | Alumni | Studierende | Förderer | |
| Austausch von beruflichen Informationen, Erfahrungen | 18 | 8 | 7 | 33 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Alumni | 17 | 7 | 7 | 31 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Hochschullehrern | 15 | 8 | 4 | 27 |
| Dankbarkeit gegenüber der Hochschule | 13 | 2 | 5 | 20 |
| Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Hochschule | 12 | 6 | 7 | 25 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Studierenden | 11 | 7 | 2 | 20 |
| Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Fachbereichs | 10 | 6 | 9 | 25 |
| Finanzielle Unterstützung der Alumni-Organisation | 10 | 3 | 6 | 19 |
| Möglichkeiten des Kontakts zu Hochschullehrern a. D. | 9 | 5 | 5 | 19 |
| Austausch von privaten Informationen, Erfahrungen | 9 | 7 | 2 | 18 |
| Hilfe im beruflichen Bereich | 9 | 7 | 2 | 18 |
| Sonstige Unterstützung der Alumni-Organisation | 9 | 2 | 5 | 16 |
| Erhöhung meines Bekanntheitsgrades | 9 | 3 | 1 | 13 |
| Aus Verantwortungsgefühl gegenüber Dritten | 8 | 3 | 6 | 17 |
| Sonstige Unterstützung des Fachbereichs | 7 | 5 | 10 | 22 |
| Finanzielle Unterstützung des Fachbereichs | 6 | 1 | 6 | 13 |
| Verbesserung meiner Kommunikationsfähigkeit | 6 | 4 | 1 | 11 |
| Finanzielle Unterstützung der Hochschule | 6 | 1 | 4 | 11 |
| Sonstige Unterstützung der Hochschule | 4 | 2 | 5 | 11 |
| Gesellschaftliche Anerkennung | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Stärkung meines Selbstbewusstseins | 2 | 1 | 0 | 3 |
| Hilfe im privaten Bereich | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Finanzielle Hilfe für mich durch andere Mitglieder | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Aus Druck bzw. Abhängigkeit von Dritten | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Absolute Gesamtzahl | 19 | 8 | 11 | |

** Der Grad der Wichtigkeit ergibt sich aus der Summe der Antworten von „sehr wichtig“ und „wichtig“.

D. Mitgliedschaft in anderen gemeinnützigen Organisationen und Gründe für den Eintritt in diese Organisationen

Anhang 1, Tabelle 11: Mitgliedschaft in anderen gemeinnützigen Organisationen

| Status der Befragten | n | Art der Organisation | | | | | | | | | |
|----------------------|----|-------------------------------------|----|---|----|---|----|--|----|-------------------------------------|-----------|
| | | Ehemaligenverein der höheren Schule | | Ehemaligen-Organisation einer Hochschule (außer der untersuchten) | | Gesellschaft der Freunde und Förderer von anderen Hochschulen | | Sonstige Organisation im Bildungsbereich (außer der untersuchten und der Gesellschaft der Freunde) | | Sonstige gemeinnützige Organisation | |
| | | Ja | % | Ja | % | Ja | % | Ja | % | Ja | % |
| Studierende | 8 | 2 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 38 |
| Alumni | 19 | 3 | 16 | 1 | 5 | 2 | 11 | 5 | 26 | 15 | 79 |
| Förderer | 11 | 2 | 18 | 3 | 27 | 4 | 36 | 6 | 55 | 9 | 82 |

Anhang 1, Tabelle 12: Gründe für die Mitgliedschaft in anderen Organisationen

| Status der Befragten | Art der Institution | Spezifizierung der Art der Institution | Gründe |
|-----------------------------|---|--|--|
| Studierende | Ehemaligenverein der höheren Schule | Ehemaligennetzwerk Gymnasium | Kontakt zu Mitschülern |
| Alumni | Ehemaligenverein der höheren Schule | Alumni-Verein Gymnasium | Förderung der Schule, Förderung der Jugend |
| | Angabe nicht möglich | K. A. | Förderung der eigenen Hochschule |
| | Ehemaligen-Organisation einer anderen Hochschule | Förderverein der Fachhochschule | |
| | Angabe nicht möglich | K. A. | Gesellschaftliche Verantwortung |
| Förderer | Sonstige Organisationen im Bildungsbereich außer der untersuchten Organisation und der Gesellschaft der Freunde | Seminar-Hilfsverein, Humanistenverein | Kontaktpflege und Dankbarkeit, Interesse |
| | Sonstige Organisationen im Bildungsbereich außer der untersuchten Organisation und der Gesellschaft der Freunde | Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Erich Gutenberg AG | Fachbezug Fachbezug und Gutenberg Doktor |
| | Sonstige Organisationen im Bildungsbereich außer der untersuchten Organisation und der Gesellschaft der Freunde | Humboldt Gesellschaft, Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre | Kontakt mit Wissenschaftlern anderer Fachdisziplinen; wichtige berufliche Kontakte und Informationen |
| | Sonstige Organisationen im Bildungsbereich außer der untersuchten Organisation und der Gesellschaft der Freunde | Fachwissenschaftliche Vereinigung | Kontakte zu Fachkollegen, Teilnahme an Fachkongressen |
| | Sonstige Organisationen im Bildungsbereich außer der untersuchten Organisation und der Gesellschaft der Freunde | Hochschulverband, Verein für Socialpolitik | Interessenvertretung, Wissenschaftsförderung und Kontakte |
| | Sonstige Organisationen im Bildungsbereich außer der untersuchten Organisation und der Gesellschaft der Freunde | Hochschulverband, Verein für Socialpolitik, Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre | Wissenschaftliches Interesse, Networking, Karriere |

E. Nutzen der Mitgliedschaft

Anhang 1, Tabelle 13: Erhalt von Vorteilen

| Status der Befragten | n | Erhalt von Vorteilen | | |
|----------------------|----|----------------------|------|----------|
| | | Ja | Nein | Σ |
| Studierende | 8 | 3 | 5 | 8 |
| Alumni | 19 | 6 | 13 | 19 |
| Förderer | 11 | 6 | 5 | 11 |
| Σ | | 15 | 23 | 38 |

Anhang 1, Tabelle 14: Erhalt von Vorteilen in %

| Status der Befragten | n | Erhalt von Vorteilen in % | | |
|----------------------|----|---------------------------|------|----------|
| | | Ja | Nein | Σ |
| Studierende | 8 | 38 | 62 | 100 |
| Alumni | 19 | 32 | 68 | 100 |
| Förderer | 11 | 55 | 45 | 100 |
| Σ | | 39 | 61 | 100 |

Anhang 1, Tabelle 15: Erfüllung der Erwartungen

| Status der Befragten | n | Erfüllung der Erwartungen in absoluten Zahlen | | | |
|----------------------|------|---|------------------|---------------|-------|
| | | Erfüllt und übertroffen | Zum Teil erfüllt | Nicht erfüllt | Keine |
| Studierende | 8 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| Alumni | 19 | 2 | 9 | 3 | 5 |
| Förderer | 11 | 5 | 5 | 1 | |
| Σ | 38 | 10 | 16 | 5 | 7 |
| Σ in % | 100* | 26 | 42 | 13 | 18 |

* Additionsdifferenzen bei den Prozentangaben entstehen durch Rundungen.

Anhang 1, Tabelle 16: Zusammenhang Kontaktintensität „Hören-Sagen“ und Nutzenerhalt

| Kontakte | Nutzen | | Σ |
|-----------------------------------|--------|------|----|
| | Ja | Nein | |
| Gar keine und wenig (0 bis 20) | 6 | 12 | 18 |
| Viele (über 20) | 9 | 11 | 20 |
| Σ | 15 | 23 | 38 |

Anhang 1, Tabelle 17: Zusammenhang Kontaktintensität „persönlicher Kontakt“ und Nutzenerhalt

| Kontakte | Nutzen | | Σ |
|-----------------------------------|--------|------|----|
| | Ja | Nein | |
| Gar keine und wenig (0 bis 10) | 3 | 13 | 16 |
| Viele (über 10) | 12 | 10 | 22 |
| Σ | 15 | 23 | 38 |

Anhang 1, Tabelle 18: Zusammenhang Kontaktintensität „enger persönlicher Kontakt“ und Nutzenerhalt

| Kontakte | Nutzen | | Σ |
|----------|--------|------|----|
| | Ja | Nein | |
| Keine | 2 | 8 | 10 |
| Wenig | 13 | 15 | 28 |
| Σ | 15 | 23 | 38 |

F. Vernetzungen zwischen Ehemaligen-Organisationen im Bildungsbereich

Anhang 1, Tabelle 19: Kontaktwunsch zu anderen Organisationen im Bildungsbereich

| Status der Befragten | n | Kontaktwunsch | | |
|----------------------|----|---------------|------|------------|
| | | Ja | Nein | Weiß nicht |
| Studierende | 8 | 6 | | 2 |
| Alumni | 19 | 7 | 3 | 9 |
| Förderer | 11 | 8 | 1 | 2 |
| Σ | 38 | 21 | 4 | 13 |
| in % | | 54 | 11 | 35 |

Anhang 1, Tabelle 20: Bekanntheit von bestehenden Vernetzungen zu anderen Organisationen im Bildungsbereich

| Status der Befragten | Bekanntheit von Vernetzungen | | |
|----------------------|------------------------------|------|----------|
| | Ja | Nein | Σ |
| Studierende | 2 | 6 | 8 |
| Alumni | 3 | 16 | 19 |
| Förderer | 1 | 10 | 11 |
| Σ | 6 | 32 | 38 |
| in % | 16 | 84 | 100 |

Anhang 2: Befragung der Manager von Alumni-Organisationen

Erhebungsmethode, Versand und Resonanz

Die Erhebungsmethode wird an dieser Stelle nicht ausführlich beschrieben, da die gleichen Verfahren wie bei der Befragung der Mitglieder einer Alumni-Organisation angewandt wurden. Bei der Untersuchung ist auf ein Pretest verzichtet worden, da Erfahrungen aus früheren Fragebogenauswertungen gezeigt haben, dass nur wenige Ehemaligen-Vereinigungen auf Befragungen reagieren. Jedoch werden wiederum drei Personen gebeten, den Fragebogen-Entwurf zu kommentieren. Die Erkenntnisse daraus werden in den Bogen eingearbeitet.

Der Geschäftsführer von alumni-clubs.net hat im August 2005 drei Mails verschickt an:

- Mitglieder des Dachverbandes
- Organisationen, die mit alumni-clubs.net verbunden sind
- Ehemaligen-Vereinigungen, die an Veranstaltungen, ausgerichtet von alumni-clubs.net, teilgenommen haben

Insgesamt wurden 582 Organisationen kontaktiert. Eine Filterung ist vor dem Versand aus Zeitgründen von alumni-clubs.net nicht vorgenommen worden. Nach Erhalt der genutzten Quellen wurden die Daten von der Autorin sortiert und bereinigt.⁵⁹⁵ Die Angaben sind nach Absolventen-Vereinigungen und Hochschulen sortiert gewesen. Da in dieser Untersuchung nur die Alumni-Organisationen befragt werden, scheiden somit 155 Datensätze, nämlich die der Hochschulen, aus. Die Studie bezieht sich nur auf Ehemaligen-Vereinigungen in Deutschland, deshalb verringert sich die Grundgesamtheit auf 406 Datensätze. In diesen sind auch Absolventen-Organisationen von Berufsakademien, Business Schools, anderen Weiterbildungseinrichtungen, Stiftungen sowie themenspezifische und überregionale Organisationen zu finden. Von den 406 Organisationen beziehen sich 373 auf Institutionen, die im Hochschulbereich tätig oder mit diesem verbunden sind.

Von den 373 Ehemaligen-Vereinigungen haben 25 geantwortet. Bei einer Rücklaufquote von sieben Prozent kann von einer repräsentativen empirischen Studie nicht gesprochen

⁵⁹⁵ Für dieses Vertrauen möchte ich mich nochmals herzlich bedanken.

werden. Beim Versand des Fragebogens ist angeboten worden, die Erkenntnisse aus der Untersuchung Interessierten kostenlos zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse der Befragung wollten 30 Personen geschickt bekommen.

Bei Betrachtung des an der Studie teilnehmenden Kreises fällt auf, dass besonders im Aufbau befindliche Alumni-Organisationen die Fragen beantwortet haben. Die Bögen sind deshalb zum großen Teil nicht komplett ausgefüllt worden.

Anhang 2, Tabelle 1: Teilnehmerkreis

| Verbundenheit der A.-O. | Mitgliederzahlen | | | | | Σ | % |
|----------------------------|------------------|----------|-----------|----------|--|----|-----|
| | 0-500 | 501-1000 | 1001-6000 | K. A. | | | |
| Lehrstuhl | 3 | | | | | 3 | 12 |
| Fachbereich | 4 | | | 1 | | 5 | 20 |
| Hochschule | 3 | 2 | 5 | 1 | | 11 | 44 |
| Institut | 2 | 1 | | | | 3 | 12 |
| Sonstiges | 1 | 2 | | | | 3 | 12 |
| Σ | 13 | 5 | 5 | 2 | | 25 | 100 |

Fragebogen



Fax: 0202/439-2319

Bergische Universität Wuppertal
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Claudia Niebergall, niebergall@wiwi.uni-wuppertal.de
M. 11.01, Gaußstr. 20, 42119 Wuppertal
Tel. 0202/439-2473

Fragebogen zu Alumni-Organisationen

A. Allgemeine Fragen

A. 1. **Wie viele Mitglieder hat Ihre Ehemaligen-Organisation zurzeit?** _____

A. 2. **Welche drei Hauptziele verfolgt Ihre Alumni-Organisation?**

Bitte geben Sie die Ziele in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für Sie an.

- 1.)
- 2.)
- 3.)

B. Fragen zur institutionellen Einbindung

In diesem Fragenkomplex soll herausgefunden werden, welchen Stellenwert Ehemaligen-Organisationen zur und in der Bildungsinstitution haben, der sie verbunden sind.

B. 1. **Sind Mitglieder Ihrer Alumni-Organisation als Vertreter Ihrer Ehemaligen-Organisation in Gremien Ihrer Hochschule eingebunden?**

Ja Nein

Wenn ja,

– sind diese Vertreter zurzeit Angehörige der Bildungsinstitution? Ja Nein

– in welchen Gremien arbeiten sie mit? _____

– welche Rechte hat Ihre Organisation in diesen Gremien?

Informationsrecht Mitspracherecht Weisungsrecht

B. 2. Wo bzw. bei wem ist Ihre Ehemaligen-Organisation angesiedelt?

- Lehrstuhl: Ja Nein
 Fachbereich: Ja Nein
 Rektorat: Ja Nein
 Sonstiges: _____

B. 3. Werden finanzielle Mittel von der Bildungseinrichtung bereitgestellt?

- Ja Nein

C. Fragen zu Aktivitäten, Kommunikationsmöglichkeiten und -mitteln der Alumni-Organisation

Durch diesen Fragenkomplex soll herausgefunden werden, in welchem Maße eine Ehemaligen-Organisation selbst ein Netzwerk darstellt und wie Beziehungen der Mitglieder untereinander entstehen können.

C. 1. Welche Aktivitäten üben Sie wie häufig aus? Mehrfachantworten sind möglich.

- | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Ehemaligentreffen | <input type="checkbox"/> Ja | ___ im Jahr | <input type="checkbox"/> Nein |
| Absolventenfeiern | <input type="checkbox"/> Ja | ___ im Jahr | <input type="checkbox"/> Nein |
| Universitätsbälle | <input type="checkbox"/> Ja | ___ im Jahr od. alle 2 Jahre | <input type="checkbox"/> Nein |
| Stammtische | <input type="checkbox"/> Ja | ___ im Jahr | <input type="checkbox"/> Nein |
| Mentorenveranstaltungen | <input type="checkbox"/> Ja | ___ im Jahr | <input type="checkbox"/> Nein |
| Weiterbildungsveranstaltungen | <input type="checkbox"/> Ja | ___ im Jahr | <input type="checkbox"/> Nein |
| Sonstige Treffen _____ | <input type="checkbox"/> Ja | ___ im Jahr | <input type="checkbox"/> Nein |

C. 2. Wie können Mitglieder kurzfristig in Kontakt treten? Mehrfachantworten sind möglich.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> E-Mail-Versand | <input type="checkbox"/> Briefverkehr |
| <input type="checkbox"/> Telefonkontakt | <input type="checkbox"/> Nur über Alumni-Organisation als Vermittler |
| <input type="checkbox"/> Internet-Forum | <input type="checkbox"/> Internet-Chat |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ | |

D. Gründe für einen Beitritt in Ihre Alumni-Organisation

Welche Gründe haben Interessierte nach Ihrer Einschätzung, Mitglied in Ihrer Organisation zu werden? Bitte gewichten Sie die Gründe in Prozent, so dass sich die Prozentpunkte auf 100 ergänzen.

a) Altruismus: %

(z. B. Unterstützung der Hochschule, Dankbarkeit gegenüber der Bildungseinrichtung, aus Verantwortungsgefühl gegenüber Dritten)

b) Persönlicher in Geldeinheiten messbarer Nutzen: %

(z. B. Eintrittsermäßigung bei Veranstaltungen, kostenfreier bzw. ermäßigter Bezug von Zeitschriften/Zeitungen o. Ä.; Preisgeld für hervorragende Leistungen)

c) Persönlicher nicht in Geldeinheiten messbarer Nutzen: %

(z. B. Informationsaustausch, gesellschaftliche Anerkennung, Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, Kontaktaufbau für Jobsuche)

E. Fragen zu Vernetzungen mit anderen Organisationen

In diesem Fragenkomplex soll untersucht werden, welchen Stellenwert Ehemaligen-Organisationen im Bildungssystem haben. Sind sie beispielsweise Bestandteil eines Bildungsnetzwerkes, sofern solch ein Netzwerk existiert?

E. 1. Zu welchen anderen Organisationen hat Ihre Alumni-Organisation Kontakt und wie intensiv ist dieser? Mehrfachantworten sind möglich.

| Organisation | <u>Anzahl</u> | <u>Intensität</u> | | | <u>Kontakt</u> kein |
|--|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | hoch | mittel | niedrig | |
| <i>Beispiel: Schulen</i> | 7 | 2 x | 1 x | 4 x | <input type="checkbox"/> |
| a) Schulen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Ehemaligen-Organisationen von Schulen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Eigene Hochschule | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Andere Hochschulen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Alumni-Organisationen der eigenen Hochschule | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Alumni-Organisationen von anderen Hochschulen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Gesellschaft der Freunde und Förderer der eigenen Hochschule, sofern existent | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| h) Gesellschaft der Freunde und Förderer von anderen Hochschulen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Volkshochschulen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Weiterbildungseinrichtungen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) Andere Bildungseinrichtungen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) Unternehmen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) Dachverband der Alumni-Organisa- tionen | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) Sonstiges: _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E. 2. Falls Sie eine hohe Kontaktintensität angekreuzt haben, was sind die Gründe für diesen engen Kontakt?

Bitte geben Sie für maximal 3 Institutionen mit hoher Kontaktintensität die (drei) wichtigsten Gründe in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für Sie an.

Art der Institution: _____

- Gründe: 1.
2.
3.

Art der Institution: _____

- Gründe: 1.
2.
3.

Art der Institution: _____

- Gründe: 1.
2.
3.

- E. 3. **Zu welchen genannten Organisationen hätten Sie und Ihre Ehemaligen-Organisation noch gerne Kontakt und warum?** (Gründe für eine Kontaktabahnung könnten sein: fachlicher Austausch, Nachwuchsförderung, Planung und Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen, Vernetzung von bildungs- und kommunalpolitischen Aktivitäten, gemeinsame Finanzierung von Projekten, zukünftiges Potenzial entdecken und für die eigene Organisation und somit deren verbundenen Bildungseinrichtung gewinnen)

Bitte wählen Sie zwei Institutionen aus, geben jeweils (drei) Gründe an und ordnen diese in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für Sie.

Art der Institution: _____

- Gründe: 1.
 2.
 3.

Art der Institution: _____

- Gründe: 1.
 2.
 3.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Erläuterung der Erstellung des Fragebogens für die Alumni-Manager

Fragenkomplex A: Allgemeine Fragen

Der Name der Organisation wird aufgrund der Sensibilität bestimmter Fragen nicht erhoben. Wie beim vorhergehenden Bogen sind allgemeine Fragen zum leichten Einstieg gewählt worden. Mitgliederanzahl und Ziele der Organisation sollen genannt werden. Die Ziele von Ehemaligen-Vereinigungen, die im Kap. 2.2 dargestellt sind, können somit überprüft und gegebenenfalls ergänzt werden. Außerdem werden die Manager gebeten, die Ziele zu gewichten. Dadurch kann ermittelt werden, ob andere Organisationen sie auch in dieser Reihenfolge genannt haben und Aussagen zu Anbindung und Stellenwert der Ehemaligen-Vereinigungen – aus dem Blickfeld der Manager – getroffen werden.

Fragenkomplex B: Fragen zur institutionellen Einbindung

Zielstellung der vorliegenden Arbeit ist, Alumni-Arbeit zu verbessern. Sie kann optimiert werden, wenn Klarheit darüber herrscht, wie Absolventen-Vereinigungen verankert und vernetzt sind (siehe Kap. 4 und 5). Anhand der Ansiedelung und der Finanzierung von Ehemaligen-Organisationen zeigt sich, ob diese unabhängig oder abhängig sind. Dadurch lässt sich bestimmen, ob die Vereinigung Bestandteil des Wertnetzes Hochschule oder ein eigenständiges ist. Die Mitarbeit in Gremien gibt Auskunft über die Bedeutung der Absolventen-Organisation im „Wertnetz“ Hochschule.

Bei der Bildung der „Ansiedelungsorte“ ist auf das Gliederungsschema (Abbildung 2) zurückgegriffen worden. Der Bereich der Hochschule wird aufgrund der möglichen Doppeldeutigkeit nicht so benannt, sondern als Rektorat beschrieben. Da Ehemaligen-Vereinigungen nicht nur am Rektorat, sondern auch an anderen Stellen in der Verwaltung angesiedelt sein können, wird eine „Sonstige“-Kategorie eingeführt. Ebenso soll dadurch ermöglicht werden, dass die Studienteilnehmer noch andere, die Verankerung betreffende, Bemerkungen vornehmen können.

Fragenkomplex C: Fragen zu Aktivitäten, Kommunikationsmöglichkeiten und -mitteln der Alumni-Organisationen

Die Antworten aus dem Fragenkomplex helfen, den Nachweis zu führen, ob Ehemaligen-Vereinigungen Netzwerke sind. Ob Beziehungen zu den Akteuren innerhalb eines Netzwerkes entstehen können, hängt vor allem davon ab, auf welchem Wege die Mitglieder in Kontakt treten können. Auf die Möglichkeit eines kurzfristigen Kontaktes ist Wert gelegt worden, da bestimmte Tauschakte einer schnellen Handlung bedürfen könnten. Die angebotenen Aktivitäten der Absolventen-Organisation bieten ebenfalls die Möglichkeit, Kontakte aufzubauen und somit Austausch und Unterstützung zu generieren. Bei der Auswahl der Geschäftigkeiten wurde sich auf solche, die ein persönliches Kennenlernen ermöglichen, beschränkt. Die Veranstaltungstypen werden vorgegeben, um den Befragten ein schnelles und unkompliziertes Beantworten der Fragen zu ermöglichen. Die Kategorie „Sonstige Treffen“ wird eingeführt, weil damit überprüft werden kann, ob noch andere Veranstaltungen organisiert werden. Diese Aktivitäten sind damit einem größeren Personenkreis zugänglich und können in die Alumni-Arbeit aufgenommen werden.

Fragenkomplex D: Gründe für den Beitritt in die Alumni-Organisation

Das Wissen um die Gründe, die jemanden zu einem Eintritt in die Vereinigung veranlassen, ist entscheidend, da von der Erfüllung dieser die Existenz der Organisation abhängt.⁵⁹⁶ Interessant ist, die Gründe für einen Beitritt von den Mitgliedern eines Netzwerkes zu ermitteln und sie dann den angenommenen Werten derjenigen gegenüberzustellen, die die Arbeit für die Absolventen-Vereinigung ausführen.

Fragenkomplex E: Fragen zu Vernetzungen mit anderen Organisationen

In den Kap. 4.2.2 und 5 wurden Verankerung und Vernetzung von Alumni-Organisationen beschrieben. An dieser Stelle wird überprüft, inwieweit die theoretischen Annahmen in der Praxis zu finden sind. Dafür werden bereits bestehende und gewünschte Vernetzungen mit anderen Organisationen abgefragt und die Stellung von Ehemaligen-Vereinigungen im Wertsystem Bildung aufgezeigt.

⁵⁹⁶ Siehe Kap. 3.

Auswertung des Fragebogens**A. Allgemeines****Anhang 2, Tabelle 2: Ziele der untersuchten Alumni-Organisationen**

| Kennziffer der Befragten | 1. Ziel | 2. Ziel | 3. Ziel |
|---------------------------------|--|---|--|
| 1 | Förderung des Instituts | Networking Studierende/Alumni | K. A. |
| 2 | Erhöhung der Bekanntheit des Studienganges | Unterstützung von Studierenden und Projekten | Kontaktpflege |
| 3 | Bindung von Alumni an das Institut | Ansprechpartner für Förderer sein | Aus Spendenmitteln Aktivitäten fördern |
| 4 | Bindung von Alumni an die Hochschule | Kontaktaufbau zu Firmen | Verstärkung Identifikation mit der Hochschule |
| 5 | Stärkung der Fachhochschule | Networking Studierende/Alumni | Anlässe zum Weiterbilden anbieten |
| 6 | Networking | Akquisition | Sourcing (Referenten, Praktikanten usw.) |
| 7 | Networking | Bindung an Hochschule | Fundraising |
| 8 | Förderung der Lehre im Marketing-Bereich | Förderung der Forschung im Marketing-Bereich | Pflege Theorie und Praxis/Kontakt |
| 9 | Bindung an die Hochschule | Netzwerkbildung | Weiterbildungsplattform schaffen |
| 10 | Noch nicht bekannt | Noch nicht bekannt | Noch nicht bekannt |
| 11 | Förderung von Wissenschaft und Lehre im Bereich der praxisbezogenen Ausbildung von Psychologen | Kontakte zwischen Absolventen und Studierenden | Gemeinsame Weiterbildung |
| 12 | Aufbau eines Netzwerkes | Bereitstellung einer Kommunikations- und Aktionsplattform | Intensivierung der Verzahnung von Theorie – Praxis |
| 13 | K. A. | K. A. | K. A. |

| Kennziffer der Befragten | 1. Ziel | 2. Ziel | 3. Ziel |
|--------------------------|---|---|---|
| 14 | Kontaktpflege zwischen Absolventen/Networking | Informationsaustausch mit Fakultät | Informationsaustausch der Absolventen untereinander |
| 15 | Pflege und Ausbau des Netzwerkes zwischen Ehemaligen, Studierenden und Lehrenden Friendraising | Wissenstransfer zwischen Lehre/Forschung und Praxis Brainraising | Fundraising Hauptziel: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule und ihrer Alumni |
| 16 | Bildung eines Netzwerkes | Beratung der Hochschule aus Sicht der Absolventen | Organisation fachlicher und gesellschaftlicher Veranstaltungen |
| 17 | Förderung der Kontakte zwischen Studierenden und Absolventen der Fakultät | Unterstützung bei der Verbesserung von Studienbedingungen und Ausbildungsqualität | Förderung von Wissenschaft und Forschung der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät |
| 18 | Friendraising, Netzwerkbildung | Brainraising; Mentorenprogramm | Fundraising |
| 19 | Beziehungspflege zwischen Alumni, mit Lehrstuhl, Universität | Austausch Wissenschaft, Praxis; insbesondere Wissenstransfer | Imagetransfer |
| 20 | Förderung aktiver Studierender durch Preise | Kontakte der Alumni untereinander | Information von Schülern |
| 21 | Pflege der Verbundenheit und fachlicher Gedankenaustausch | Verbindung zu den Studierenden | Verbindung zum Rektorat und zu den technischen Fachbereichen |
| 22 | Kommunikation und Erfahrungsaustausch mit Absolventen | Praxisorientierte Ausbildung | Know-how-Transfer in die Wirtschaft |
| 23 | Kontakt zwischen Absolventen, Studenten und Hochschule | Erfahrungsaustausch zwischen Absolventen | Förderung von Wissenschaft und Forschung der Hochschule |
| 24 | Kontakt zwischen Absolventen und Fakultät | Kontakt zwischen Absolventen (Networking) | Förderung und Unterstützung studentischer Aktivitäten |
| 25 | Stärkung des Bewusstseins einer gemeinsamen Identität | Kontakt zwischen Absolventen und Studierenden (Networking) | Fort- und Weiterbildung |

B. Institutionelle Einbindung und Verankerung

Anhang 2, Tabelle 3: Einbindung der Vertreter von Alumni-Vereinigungen in Hochschulgremien

| Anzahl der Organisationen | Einbindung der Vertreter | | |
|---------------------------|--------------------------|------|----------|
| | Ja | Nein | Σ |
| in absoluten Zahlen | 10 | 15 | 25 |
| in % | 40 | 60 | 100 |

Anhang 2, Tabelle 4: Vertreter von Ehemaligen-Organisationen, die Angehörige der Bildungsinstitution sind

| Anzahl der Organisationen | Angehörige der Bildungsinstitutionen | | |
|---------------------------|--------------------------------------|------|----------|
| | Ja | Nein | Σ |
| in absoluten Zahlen | 4 | 6 | 10 |
| in % | 40 | 60 | 100 |

Anhang 2, Tabelle 5: Abhängige und unabhängige Organisationen

| Anzahl der Organisationen | Ort der Einbindung | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-------------|-------------------------------|----------|------------------------|----------|
| | Lehrstuhl | Fachbereich | Rektorat, Hochschulverwaltung | Institut | Sonstiges (unabhängig) | Σ |
| in absoluten Zahlen | 3 | 7 | 6 | 2 | 7 | 25 |
| in % | 12 | 28 | 24 | 8 | 28 | 100 |

Anhang 2, Tabelle 6: Bereitstellung von finanziellen Mitteln

| Anzahl der Organisationen | Angehörige der Bildungsinstitutionen | | |
|---------------------------|--------------------------------------|------|----------|
| | Ja | Nein | Σ |
| in absoluten Zahlen | 13 | 12 | 25 |
| in % | 52 | 48 | 100 |

C. Aktivitäten, Kommunikationsmöglichkeiten und -mittel der A.-O.**Anhang 2, Tabelle 7: Ausgeübte Aktivitäten**

| Aktivitäten | Ja | Nein | Helfen mit | In Vorbereitung/ geplant | Ja-Befragte in % | K. A., weiß nicht | n |
|-------------------------------|----|------|------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------|----|
| Ehemaligentreffen | 24 | 0 | 0 | 0 | 96 | 1 | 25 |
| Absolventenfeiern | 19 | 5 | 0 | 0 | 76 | 1 | 25 |
| Weiterbildungsveranstaltungen | 17 | 5 | 0 | 2 | 68 | 1 | 25 |
| Stammtische | 15 | 7 | 0 | 1 | 60 | 2 | 25 |
| Sonstige Treffen | 10 | 7 | 0 | 0 | 40 | 8 | 25 |
| Universitätsbälle | 5 | 15 | 1 | 0 | 20 | 4 | 25 |
| Mentorenveranstaltungen | 5 | 14 | 0 | 1 | 20 | 5 | 25 |

Anhang 2, Tabelle 8: Art und Anzahl der Kommunikationsmittel

| Summe der A.-O. | Art des verwendeten Kommunikationsmittels | | | | | |
|------------------------|---|---------|--------------------|-------|--------------------|-------------------|
| | E-Mail | Telefon | Internet- Forum | Brief | nur über A.- O. | Internet- Chat |
| in absoluten Zahlen | 24 | 22 | 10 | 18 | 1 | 2 |
| in % | 96 | 88 | 40 | 72 | 4 | 8 |

Anhang 2, Tabelle 9: Häufigkeit der Verwendung von Kommunikationsmitteln

| Summe der A.-O. | Anzahl der Kommunikationsmittel | | | | |
|---------------------|---------------------------------|----|----|----|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| in absoluten Zahlen | 2 | 5 | 7 | 8 | 2 |
| in % | 8 | 20 | 28 | 32 | 8 |

Anhang 3: Experteninterviews

Interviewleitfaden

- Wie viele Mitglieder hat Ihre Alumni-Organisation?
- Ist Ihre Ehemaligen-Vereinigung zentral (Hochschulverwaltung) oder dezentral (Fachbereich, Fakultät) angesiedelt?
- Was sind die Stärken Ihrer Organisation, was sind die Schwächen?
- Wollen Sie die Stärken ausbauen, wenn ja – womit? Wollen Sie die Schwächen abbauen, wenn ja – wodurch?
- Wo sehen Sie neue (weitere) Handlungsfelder für Ihre Organisation?
- Kennen Sie Beispiele für den gegenseitigen Austausch von Ressourcen (Informationen, Produkte) zwischen Mitgliedern Ihrer Organisation?
- Was unternehmen Sie konkret, wenn ein Mitglied gegen die Regeln Ihres Netzwerkes verstößt? Hat ein Mitglied schon einmal Normen gebrochen?
- Haben Sie Ihre Mitglieder zu deren Erwartungen und zur Erfüllung dieser befragt? Wenn ja, führen Sie die Befragung in regelmäßigen Abständen durch?
- In einer schriftlichen Befragung von Alumni-Organisationen haben die Manager gesagt, dass sie aus einer Vernetzung mit anderen Organisationen (Unternehmen, Fachverbände) vor allem hoffen, finanzielle Mittel zu erhalten. Was gibt Ihre Vereinigung der anderen Organisation dafür?
- Welche Bedeutung (Stellenwert) besitzt Ihre Alumni-Organisation **gegenwärtig** für
 - Sie selbst – als Mitglied dieser Organisation?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| sehr niedrig | niedrig | mittel | hoch | sehr hoch |
 - die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| sehr niedrig | niedrig | mittel | hoch | sehr hoch |

○ Ihre Hochschule oder Fachbereich/Fakultät?

sehr niedrig niedrig mittel hoch sehr hoch

• Welche Bedeutung erhält Ihre Alumni-Organisation **in Zukunft** für

○ Sie selbst – als Mitglied dieser Organisation?

sehr niedrig niedrig mittel hoch sehr hoch

○ die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland?

sehr niedrig niedrig mittel hoch sehr hoch

○ Ihre Hochschule oder Fachbereich/Fakultät?

sehr niedrig niedrig mittel hoch sehr hoch

und warum?

- Sehen Sie für Ihre Ehemaligen-Vereinigung eine Konkurrenzsituation vorliegen?
- Wenn ja, mit wem? Was unternehmen Sie gegen diesen Konkurrenzdruck?

Literaturverzeichnis

Adam, D. (1997): Philosophie der Kostenrechnung. Stuttgart

Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, New York, S. 267-299

Alba, R. D. (1982): Taking Stock of Network Analysis: A Decade's Result. In: Bacharach, S. B. (Hrsg.): Research in the Sociology of Organizations, Vol. 1, Greenwich, S. 39-74

Alberti, E. (2001): Sponsoring im Steuerrecht. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe 2. Rechtswissenschaft. Bd. 3283, Frankfurt am Main

alumni-clubs.net (2007a): Verzeichnis der Alumni-Organisationen nach Staaten/Orten/Postleitzahlen. In: www.alumni-clubs.net/Verzeichnis.267.0.html, Auszug vom 25.10.2007

alumni-clubs.net (2007b): Publikationen und Verlag. Gesamtübersicht. In: <http://www.alumni-clubs.net/Publikationen.313.0.html>, o. S., Auszug vom 01.03.2006

alumni-clubs.net (2007c): alumni-clubs.net e. V. Mitgliederbereich. In: <https://acn.umantis.com/SelfService>, o. S., Auszug vom 02.06.2007

Arbeitsgruppe Soziologie (1996): Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie. Eine Einführung. 12. Aufl., Frankfurt am Main

Armistead, C. G.; Clark, G. (1993): Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy. In: Service Industries Journal, Vol. 13, No. 4, S. 221-239

Arndt, O. (2001): Innovative Netzwerke als Determinante betrieblicher Innovationstätigkeit. Das Beispiel Süd-Wales/UK. In: Gläßer, E.; Sternberg, R.; Voppel, G. (Hrsg.): Kölner Forschungen zur Wirtschafts- und Sozialgeographie, Bd. 51, Köln

Artelt, C.; Stanat, P. u. a. (2001): Lesekompetenz: Testkonzeption und Ergebnisse. In: Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.): PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich, Opladen, S. 69-137

Ballauff, T.; Schaller, K. (1969): Pädagogik. Eine Geschichte der Bildung und Erziehung. Bd. I, München

Ballauff, T.; Schaller, K. (1970): Pädagogik. Eine Geschichte der Bildung und Erziehung. Bd. II, München

Ballauff, T.; Schaller, K. (1973): Pädagogik. Eine Geschichte der Bildung und Erziehung. Bd. III, München

Barnes, J. A. (1954): Class Committees in a Norwegian Island Parish. In: Human Relation, No. 7, S. 39-58

Barrett, S. L. (1989): Alumni as Advocates for Your Institution. In: Webb, C. (Hrsg.): Handbook for Alumni Administration, New York, S. 25-32

Barthold, H.-M. (2001): Freunde fürs Leben. Alumni-Vereine: Wertvolle Netzwerke für Absolventen und Hochschulen. Helfer bei der Rekrutierung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 59, 10.03.2001, S. 67

Bärwinkel, A. (2005): Gespräch auf der 10. Konferenz der Alumni-Organisationen vom 29. April bis 1. Mai 2005. Gespräch am 29. April, München

Baur, C.; Kluge, J. (2000): Die Wertkette als Instrument der strategischen Analyse. In: Welge, M. K.; Al-Laham, A.; Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des Strategischen Management. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden, S. 135-146

Bundesverband der deutschen Volks- und Betriebswirte e. V. (2007): Partner. Alumni-Clubs. In: www.bdvb.de/index.php?mapid=325, Auszug vom 10.01.2007

Bea, F. X.; Haas, J. (2005): Strategisches Management. 4. Aufl., Stuttgart

Berner, K. (2003): Die Zukunft der dualen Berufsausbildung in der Wissensgesellschaft unter besonderer Berücksichtigung des Handwerks. In: www.handwerk-be.de/fileadmin/gruppe_publicationen/datei_upload/FBH_ZukunftdualeBerufsausb_Wissensges.pdf, Auszug vom 24.09.2006

Berufskolleg am Haspel (2005a): Berufskolleg am Haspel. In: www.berufskolleg-am-haspel.de, Auszug vom 25.04.2005

Berufskolleg am Haspel (2005b): Berufskolleg am Haspel. In: www.berufskolleg-am-haspel.de/verein.htm, Auszug vom 25.04.2005

Bierhoff, H.-W. (2006): Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch. 6. Aufl., Stuttgart

Blau, P. M. (1964): Exchange and Power in Social Life. New York

Bos, W.; Lankes, E.-M.; Valtin, R. u. a. (2003): IV. Lesekompetenzen deutscher Grundschülerinnen und Grundschüler am Ende der vierten Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich. In: Lankes, E.-M.; Bos, W. u. a. (Hrsg.): Erste Ergebnisse aus IGLU. Schülerleistungen am Ende der vierten Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich, München, S. 69-142

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt, Sonderband 2, übersetzt von R. Kreckel, Göttingen, S. 183-198

Boxler, O. R. (2000): Value Chain versus Value Constellation – Wertschöpfung mit der Unterstützung von Informations- und Kommunikationstechnologien in interorganisationalen Geschäftsprozessen. Mikrochip

Bratschitsch, R. (1974): Funktionen, betriebliche. In: Grochla, E.; Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 1596-1603

Bröning, M. (2002): 007 lässt grüßen. Burschenschaften auf amerikanisch: Fraternities – geheime Studentenverbindungen in den USA. In: Unicum. Das Hochschulmagazin, 20. Jg., Nr. 7, S. 14-15

Bruggink, T. H.; Siddiqui, K. (1995): An Econometric Model of Alumni Giving: a Case Study for a Liberal Arts College. In: The American Economist, Vol. 39, No. 2, S. 53-60

Bruhn, M. (2003): Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. 4. Aufl., Frankfurt am Main

Buaron, R. (1981): How to Win the Market-Share Game? Try Changing the Rules. In: Management Review, January 1981, S. 8-17

Buck, A. (1960): Die Rangstellung des Menschen in der Renaissance: dignitas et miseria hominis. In: Grundmann, H. (Hrsg.): Archiv für Kulturgeschichte, 42. Bd., Nr. 1, S. 61-75

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006a): Datengrundlagen – Das Panel zum Lebenslangen Lernen. In: www.bmbf.de/de/495.php, Auszug vom 24.09.2006

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006b): Qualität in der Weiterbildung. In: www.bmbf.de/de/195.php, Auszug vom 24.09.2006

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006c): Weiterbildung an Hochschulen. In: www.bmbf.de/de/349.php, Auszug vom 24.09.2006

Burt, R. S. (1980): Models of Network Structures. In: Annual Review of Sociology, Vol. 6, S. 79-141

Burt, R. S. (1992): Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge

CAS Software AG (2007a): CAS Alumni. Einfach Beziehungen nutzen. In: www.cas.de/Produkte/Alumni/Alumni.asp, Auszug vom 10.05.2007

CAS Software AG (2007b): Betrachtung der Software. Telefonkonferenz am 04.04.2007, Teilnehmer: S. Schwab, B. Halbfas, C. Niebergall, M. Trumann

CASE (2006a): Publications. In: www.case.org/Publications, Auszug vom 01.03.2006

CASE (2006b): Related Resources. In: www.case.org/IndexBrowser.cfm?indexEntryID=9, Auszug vom 01.03.2006

CASE (2006c): Online Communications. In: www.case.org/IndexBrowser.cfm?indexEntryID=18, Auszug vom 01.03.2006

CASE (2006d): Communications Issues. In: www.case.org/IndexBrowser.cfm?indexEntryID=6, Auszug vom 01.03.2006

Clausen, L. (1995): Netzwerk, soziales. In: Fuchs-Heinritz, W.; Lautmann, R. u. a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, S. 463

Clotfelter, C. T. (2003): Alumni Giving to Elite Private Colleges and Universities. In: *Economics of Education Review*, No. 22, S. 109-120

Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology*. Supplement, No. 94, S. S95-120

Coleman, J. S. (1994): *Foundation of Social Theory*. Cambridge

Copulsky J. R.; Wolf M. J. (1990): Relationship Marketing: Positioning for the Future. In: *Journal of Business Strategy*, Vol. 11, No. 4, S. 16-20

Cube, F. von (2001): Informationsgesellschaft, Qualifikation und Bildung – eine kritische Analyse. In: Roth, L. (Hrsg.): *Pädagogik. Handbuch für Studium und Praxis*, 2. Aufl., München, S. 312-322

Dahme, H.-J.; Wohlfahrt, N. (2000): *Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor*. Berlin

Detsch, R. (2006): Objekt (Philosophie). In: Microsoft Corporation (Hrsg.): Microsoft Encarta Enzyklopädie 2006, DVD-ROM, o. O.

Deutsche Burschenschaft (2006a): Kurzporträt der Deutschen Burschenschaften. In: www.burschenschaften.de/portrait/portrait.htm, Auszug vom 17.05.2006

Deutsche Burschenschaft (2006b): Presse-Informationen der Deutschen Burschenschaften. In: www.burschenschaften.de/presse/presse.htm, Auszug vom 17.05.2006

Dietl, H. M.; Royer, S. (2003): Indirekte Netzwerkeffekte und Wertschöpfungsorganisationen. Eine Untersuchung der zugrunde liegenden Effizienz- und Strategiedeterminanten am Beispiel der Videospiegelbranche. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 73. Jg., Nr. 4, S. 407-429

Diewald, M. (1991): Soziale Beziehungen: Verlust oder Liberalisierung? Soziale Unterstützung in informellen Netzwerken. Berlin

Dijkstra, A. B.; Veenstra, R.; Peschar, J. (2004): Social Capital in Education. Functional Communities around High Schools in the Netherlands. In: Flap, H.; Völker, B. (2004): Creation and Returns of Social Capital. A New Research Program, London, S. 119-144

Döbert, H. (2002): Deutschland. In: Döbert, H.; Hörner, W. u. a. (Hrsg.): Die Schulsysteme Europas. Grundlagen der Schulpädagogik, Bd. 46, Hohengehren

Dohmen, G. (1964): Bildung und Schule. Die Entstehung des deutschen Bildungsbegriffs und die Entwicklung seines Verhältnisses zur Schule. Bd. 1, Weinheim

Dohmen, G. (1965): Bildung und Schule. Die Entstehung des deutschen Bildungsbegriffs und die Entwicklung seines Verhältnisses zur Schule. Bd. 2, Weinheim

Döring, O.; Sailmann, G. (2005): Bewährtes Qualitätsprodukt. Berufsbildung als Faktor internationaler Standortkonkurrenz. In: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (Hrsg.): www.f-bb.de/fbb/fachartikel/pdfs/050624_Unternehmermagazin_OD.pdf, Auszug vom 24.05.2007

eBay International AG (2007): Sicher handeln bei ebay. In: <http://pages.ebay.de/sicherheitsportal/index.html>, Ausdruck vom 10.08.2007

Eckardstein, D. v.; Zauner, A. (2007): Veränderungsmanagement in NPOs: In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management, 4. Aufl., S. 478-499

Ensign, P. C. (2001): Value Chain Analysis and Competitive Advantage. In: Journal of General Management, Vol. 27, No. 1, S. 18-42

Erdmann, J. (2006): Wert (Wirtschaft). In: Microsoft Corporation (Hrsg.): Microsoft Encarta Enzyklopädie 2006, DVD-ROM, o. O.

Erickson, B. H. (2004): Distribution of Gendered Social Capital in Canada. In: Flap, H.; Völker, B. (Hrsg.): Creation and Returns of Social Capital. A New Research Program, London, S. 28-50

Ernenputsch, M.; Birzele, H.-J. u. a. (2003): Hochschulsponsoring: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Schriftenreihe des Fachbereiches Wirtschaft Sankt Augustin der FH Bonn-Rhein-Sieg, Band 4, Sankt Augustin

Esser, H. (1999): Band 1: Situationslogik und Handeln. In: Esser, H. (Hrsg.): Soziologie. Spezielle Grundlagen, Frankfurt am Main

Esser, H. (2000a): Band 3: Soziales Handeln. In: Esser, H. (Hrsg.): Soziologie. Spezielle Grundlagen, Frankfurt am Main

Esser, H. (2000b): Band 4: Opportunitäten und Restriktionen. In: Esser, H. (Hrsg.): Soziologie. Spezielle Grundlagen, Frankfurt am Main

Ewers, H.-J. (2001): Alumni-Arbeit braucht Kooperation und Konkurrenz. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (Hrsg.): Alumni Netzwerke – Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Essen, S. 24-35

Fabisch, N. (2006): Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr ..., 2. Aufl., München

Feldman, P. H. (1988): Recruiting an Elite: Admission to Harvard College. New York

Fischer, A. (2002): Pressemitteilung vom 17.01.2002. Einweihung des KPMG-Hörsaals.

In: http://www.uni-mannheim.de/pressestelle/DW_Ionas/pressemitteilungen/2002/2002_01/2002_pm_05.html, Ausdruck vom 10.01.2006

Fischer, C. S. (1982): To dwell among friends. Chicago

Fischer, C. S.; Gerson, K.; Stueve, C. A. (1977): Attachment to Place. In: Fischer, C. S.; Gerson, K.; Stueve, C. A. u. a. (Hrsg.): Networks and Places. Social Relations in the Urban Setting, New York, S. 139-161

Flap, H. D. (1988): Conflict, Loyalty, and Violence. The Effects of Social Networks on Behaviour. In: Büschege, G.; Daheim, H.: Beiträge zur Gesellschaftsforschung. Bd. 4, Frankfurt am Main

Flanagan, J. (2002): Successful Fundraising. How to Raise Money in Your Community. 2. Aufl., Chicago

Foa, U. G. (1971): Interpersonal and Economic Resources. In: Science, Vol. 171, S. 345-351

Foa, E. B.; Foa, U. G. (1974): Societal Structure of Mind. Springfield

Foa, E. B.; Foa, U. G. (1976): Resource Theory of Social Exchange. In: Thibaut, J. W.; Spence, J. T.; Carson, R. C. (Hrsg.): Contemporary Topics in Social Psychology, Morristown, S. 99-134

Foa, E. B.; Foa, U. G. (1980): Resource Theory. Interpersonal Behavior as Exchange. In: Gergen, K. J.; Greenberg, M. S., Willis, R. H. (Hrsg.): Social Exchange, New York, S. 77-94

Forman, R. (1989): Alumni-Relations – A Perspective. In: Webb, C. (Hrsg.): Handbook for Alumni Administration, New York, S. 5-11

Foster, J. (1968): Alumni. Ornienses. The Members of the University of Oxford, 1715 – 1886: Their Parentage, Birthplace, and Year of Birth, with a Record of Their Degrees, Nendeln/Liechtenstein

Freeman, L. C. (1984): Turning a Profit from Mathematics: The Case of Social Networks. In: Journal of Mathematical Sociology, Vol. 10, No. 3-4, S. 343-360

Friedman, H. S.; Schustack, M. W. (2004): Persönlichkeitspsychologie und Differentielle Psychologie. 2. Aufl., München

Fuchs-Heinritz, W.; Göbel, M. (1995): Organisation. In: Fuchs-Heinritz, W.; Lautmann, R. u. a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, S. 478-478

Fundraising Akademie gGmbH (2007): Fundraising-Software. In: <http://fundraising-praxis.de/software.html>, Auszug vom 10.11.2007

Gaier, S. E. (2001): Increasing Alumni Involvement and Alumni Financial Support through a Student Alumni Association. Report: ED451767. In: www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/16/f1/7d.pdf, Auszug vom 25.04.2005

Geiger, R. L. (1986): To Advance Knowledge. The Growth of American Research Universities. 1990-1940, New York

Gemeinschaftsgrundschule Haselrain (2005): GGS Haselrain Network – Vernetzte, kooperative Schule im Stadtteil Wichlinghausen! In: www.grundschule-haselrain.de/partner.html, Auszug vom 25.04.2005

Gergen, K. J.; Greenberg, M. S.; Willis, R. H. (1980): Preface. In: Gergen, K. J.; Greenberg, M. S.; Willis, R. H. (Hrsg.): Social Exchange, New York, S. vii-xi

Giebisch, P.; Langer, M. (2005): Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland. Arbeitspapier Nr. 68. Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Gluck, F. W. (1980): Strategic Choice and Resource Allocation. In: The McKinsey Quarterly, Winter 1980, S. 22-33

Gomboz, I. (2001): Alumni-Beziehungen – eine Frage der Kultur? In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (Hrsg.): Alumni Netzwerke – Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Essen, S. 14-23

Google Germany GmbH (2006): Google Scholar Beta. Resource U. G. Foa 2006. In: <http://scholar.google.de/scholar?hl=de&lr=&q=resource+U.G.+Foa+2006&btnG=Suche&lr=>, Auszug vom 02.01.2007

Gudjons, H. (2001): Pädagogisches Grundwissen. Überblick – Kompendium – Studienbuch. 7. Aufl., Bad Heilbrunn

Gutschelhofer, A. (1996): Die Ausrichtung der Funktionalstrategie – Personal an der Ko-evolution von Wertkette und Kernfähigkeiten. In: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg., Nr. 4, S. 372-384

Hagen, P.; Krüger, A. (2006): Vorteile für Hochschulen und Wirtschaft. In: Financial Times Deutschland, 25.05.2006, S. 9

Haibach, M. (2006): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt am Main

Handlin, O.; Handlin, M. F. (1970): The American College and American Culture. Socialization as a Function of Higher Education. New York

Harrison, W. B.; Mitchell, S. K.; Peterson, S. P. (1995): Alumni Donations and Colleges' Development Expenditures: Does Spending Matter? In: American Journal of Economics and Sociology, Vol. 54, No. 4, S. 397-412

Harsanyi, J. C. (1974a): The Tracing Procedure: A Bayesian Approach to Defining a Solution for n-Person Noncooperative Games. Part I. Working Papers. Institute of Mathematical Economics, Nr. 15, Universität Bielefeld

Harsanyi, J. C. (1974b): The Tracing Procedure: A Bayesian Approach to Defining a Solution for n-Person Noncooperative Games. Part II, Working Papers. Institute of Mathematical Economics, Nr. 16, Universität Bielefeld

Harsanyi, J. C.; Selten, R. (1992): A General Theory of Equilibrium Selection in Games. 2. Aufl., Cambridge

Hartman, D. E.; Schmidt, S. L. (1995): Understanding Student / Alumni Satisfaction from a Consumer's Perspective: The Effects of Institutional Performance and Program Outcomes. In: Research in Higher Education, Vol. 36, No. 2, S. 197-217

Hartwig, L. (2006): Neue Finanzierungs- und Steuerungsinstrumente und ihre Auswirkungen auf die Universitäten. Zur Situation in vier Bundesländern. In: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulforschung, 28. Jg., Nr. 1, S. 6-25

Hasebrook, J. (2006): Sozialstruktur. In: Microsoft Corporation (Hrsg.): Microsoft Encarta Enzyklopädie 2006, DVD-ROM, o. O.

Haug, S. (1997): Soziales Kapital. Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand. In: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (Hrsg.): Arbeitspapiere Arbeitsbereich II / Nr. 15, Mannheim

Heckman, R.; Guskey, A. (1998): The Relationship between Alumni and University: Toward a Theory of Discretionary Collaborative Behavior. In: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 6, Issue 2, S. 97-112

Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung. In: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. 9. Aufl., Wiesbaden, S. 1-71

Hentig, H. von (1997): Über die Bildung/Eine Rede an die Gebildeten unter ihren Verächtern. In: Olbertz, J. H. (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Traditionen. Themen. Perspektiven, Opladen, S. 15-38

Henzel, F. (1932): Die Funktionseinteilung in der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 9. Jg., Nr. 2, S. 192-209

Hermanns, A.; Flory, M. (1995): Typologisierung der Wertschöpfungsstrukturen im Investitionsgütermarketing. Eine Ausdifferenzierung der traditionellen Wertkette zur Systematisierung von Einsatzpotentialen der Informations- und Kommunikationstechnik für die Gestaltung von Kundenbeziehungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 65. Jg., Nr. 1, S. 49-67

Herrmann, D. P. (1990): Freunde und Förderer. Ein Beitrag zur Geschichte der privaten Hochschul- und Wissenschaftsförderung in Deutschland. Bonn

Herrmann, W. A. (2005): 7. Alumni und Career Service an der TU München – Konzept und Praxis. In: alumni-clubs.net (Hrsg.): 10. Konferenz der Alumni-Organisationen. 29. April bis 1. Mai 2005. Dokumentation, Alumni-Schriftenreihe 15, Siegen

Hochschulrektorenkonferenz (1997): Zur Rolle der Absolventenvereinigungen. Stellungnahme des 183. Plenums vom 10. November 1997. In: www.hrk.de/de/beschluesse/109_463.php, Auszug vom 04.05.2007

Hochschulverband (2006): Hochschulgesetze des Bundes und der Länder. In: www.hochschulverband.de/cms/index.php?id=100, Auszug vom 17.06.2006

Hohlstein, M.; Sperber, H. u. a. (2004a): Nutzen. In: Lexikon der Volkswirtschaft. Über 2200 Begriffe mit wichtigen Wirtschaftsgesetzen, CD-ROM

Hohlstein, M.; Sperber, H. u. a. (2004b): Nutzenfunktion. In: Lexikon der Volkswirtschaft. Über 2200 Begriffe mit wichtigen Wirtschaftsgesetzen, CD-ROM

Hohlstein, M.; Sperber, H. u. a. (2004c): Nutzenmaximierung. In: Lexikon der Volkswirtschaft. Über 2200 Begriffe mit wichtigen Wirtschaftsgesetzen, CD-ROM

Homans, G. C. (1961): Social Behavior: Its Elementary Forms. New York

Horowitz, H. L. (1987): Campus Life. Undergraduate Cultures From the End of the Eighteenth Century to the Present, New York

Hosotani, M.; Urasaka, J. (1997): Alumni Network Effects on the Labor Market for Graduates. A Case Study of the Relationship between R-university and Firms. In: Osaka City University Economic Review, Vol. 32, No. 1-2, S. 37-49

Implemens GmbH (2007a): Herzlich willkommen bei implemens. In: www.implemens.de, Auszug vom 10.05.2007

Implemens GmbH (2007b): Intralumni für Hochschulen. In: <http://www.implemens.de/Intralumni-University.84.0.html>, Auszug vom 10.05.2007

Ipsos Deutschland GmbH/new business (2001): Hochschul-Sponsoring 2001. In Zusammenarbeit mit der ESB (Europäischen Sponsoring Börse). Hamburg

Isfan, K.; Moog, P. (2003): Deutsche Hochschulen als Gründungsinkubatoren. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 100 NF, Wiesbaden

Jackson, R. M.; Fischer, C. S.; McCallister J. L. (1997): The Dimension of Social Networks. In: Fischer, C. S.; Gerson, K.; Stueve, C. A. u. a. (Hrsg.): Networks and Places. Social Relations in the Urban Setting, New York, S. 39-58

Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 3. Aufl., Wiesbaden

Kappelhoff, P. (1993): Soziale Tauschsysteme. Strukturelle und dynamische Erweiterung des Marktmodells. München

Kappelhoff, P. (2000): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Wiesbaden, S. 25-57

Kelley, H. H.; Thibaut, J. W. (1978): Interpersonal Relations. A Theory of Interdependence. Toronto

Klieme, E.; Neubrand, M.; Lüdtke, O. (2001): Mathematische Grundbildung: Testkonzeption und Ergebnisse. In: Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.): PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich, Opladen, S. 139-190

Knoke, D.; Kuklinski, J. (1982): Network Analysis. In: Sullivan, J. L., Niemi, R. G. (Hrsg.): Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 07-028, Beverly Hills

Koch, F. (2003): Handbuch. Software- und Datenbank-Recht. Mit CD-ROM. Heidelberg

Koch, L. (1999): Bildung. In: Reinhold, G.; Pollak, G.; Heim, H. (Hrsg.): Pädagogik-Lexikon, München, S. 78-84

Kotler, P.; Keller, K. L.; Bliemel, F. (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Aufl., München

Kosiol, E. (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Wiesbaden

König, E. (2001): Werte und Normen in der Erziehung. In: Roth, L. (Hrsg.): Pädagogik. Handbuch für Studium und Praxis, 2. Aufl., München, S. 255-265

Korvas, R. J. (1984): The Relationship of Selected Alumni Characteristics and Attitudes to Alumni Financial Support at a Private College. Kansas City

Kraemer, K. (1995): Kapital, kulturelles. In: Fuchs-Heinritz, W.; Lautmann, R. u. a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, S. 325-326

Krohne, H. W. (1995): In: Fuchs-Heinritz, W.; Lautmann, R. u. a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, S. 195

Kron, F. W. (2001): Grundwissen Pädagogik. 6. Aufl., München

Krumbein, W. (1994): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Beiträge aus der internationalen Debatte. In: Blanke, B.; Krumbein, W.; Widmaier, U. (Hrsg.): Politik und Ökonomie. Bd. 1, Münster

Kuchenbecker, A. (2005): Workshop A: Alumni Relations und Fundraising an amerikanischen Hochschulen. Können wir von der „Galionsfigur“ lernen? 10. Konferenz der Alumni-Organisationen. 29.April bis 01.Mai 2005, Referentin, 30.05.2005, München

Kuwan, H.; Bilker, F.; Gnahs, D.; Seidel, S. (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_9.pdf, Auszug vom 24.09.2006

Langewand, A. (2002): Bildung. In: Lenzen, D. (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs, 5. Aufl., Reinbek, S. 69-98

Lautmann, R. (1971): Wert und Norm. Begriffsanalysen für die Soziologie. 2. Aufl., Opladen

Lautmann, R. (1995): Nutzen. In: Fuchs-Heinritz, W.; Lautmann, R. u. a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, S. 469

Lazarsfeld, P. F.; Menzel, H. (1980): On the Relation between Individual and Collective Properties. In: Etzioni, A.; Lehmann, E. W. (Hrsg.): A Sociological Reader on Complex Organisations, 3. Aufl., Montreal, S. 508-521

Leffers, J. (2006): Klamme Unis. Zu schüchtern beim Bildungsbetteln. In: SPIEGELnet GmbH (Hrsg.): SPIEGEL ONLINE. UniSPIEGEL, 02. Januar 2006, www.spiegel.de/uni-spiegel/studium/0,1518,392867,00.html, Auszug vom 10.06.2006

Lehmann, M. R. (1954): Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung. Essen

Leschinsky, A. (2005): Der institutionelle Rahmen des Bildungswesens. In: Cortina, K. S.; Baumert, J. u. a. (Hrsg.): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick. Reinbeck bei Hamburg, 2. Aufl., S. 149-213

Leschinsky, A.; Cortina, K. S. (2005): Zur sozialen Einbettung bildungspolitischer Trends in der Bundesrepublik. In: Cortina, K. S.; Baumert, J. u. a. (Hrsg.): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick, Reinbeck bei Hamburg, 2. Aufl., S. 20-51

Levie, J.; Brown, W.; Galloway, L. (2004): How Entrepreneurial Are University Alumni? A Scottish and International Comparison. In: Jones, M. V.; Dimitratos, P. (Hrsg.): Emerging Paradigmas in International Entrepreneurship. Northampton, S. 342-364

Lexware GmbH & Co. KG (2006): Lexware buchhalter plus. CD-ROM

Lin, N. (2003): Social capital. A Theory of Social Structure and Action. 2. Aufl., Cambridge

Lin, N.; Dumin, M. (1986): Access to Occupations through Social Ties. In: Social Networks, Vol. 8, Issue 4, S. 365-385

Lönnecker, H. (2006): Ziele und Höhe der Mitgliedsbeiträge von Burschen- und Schwesternschaften. Telefongespräch am 09.03.2006, Wuppertal

Mael, F.; Ashforth, B. E. (1992): Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, S. 103-123

Malinowski, B. (1922): Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea. In: The Director of London School of Economics and Political Science (Hrsg.): Studies in Economics and Political Science, No. 65, London

Malinowski, B. (1949a): Funktionaltheorie. In: Reiwald, P. (Hrsg.): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur und andere Aufsätze. Internationale Bibliothek für Psychologie und Soziologie, Bd. VIII, Zürich, S. 20-44

Malinowski, B. (1949b): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur. In: Reiwald, P. (Hrsg.): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur und andere Aufsätze. Internationale Bibliothek für Psychologie und Soziologie, Bd. VIII, Zürich, S. 45-170

Marbach, J. H. (1994): Tauschbeziehungen zwischen Generationen: Kommunikation, Dienstleistungen und finanzielle Unterstützungen in Dreigenerationenfamilien. In: Bien, W. (Hrsg.): Eigeninteresse oder Solidarität. Beziehungen in modernen Mehrgenerationenfamilien. DJI: Familien-Survey, Bd. 2, Opladen, S. 77-111

Marr, K. A.; Mullin, C. H.; Siegfried, J. J. (2005): Undergraduate Financial Aid and Subsequent Alumni Giving Behavior. In: The Quarterly Review of Economics and Finance, Vol. 45, Issue 1, S. 123-143

Matiaske, W. (1999): Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie. In: Weber, W.; Niehnüser, W. u. a. (Hrsg.): Empirische Personal- und Organisationsforschung, Bd. 12, München

Mauss, M. (1968): Die Gabe. Form und Funktion des Austausches in archaischen Gesellschaften, Frankfurt am Main

Meer, J.; Rosen, H. S. (2007): Altruism and the Child-Cycle of Alumni Giving. Working Paper 13152. In: National Bureau of Economic Research (Hrsg.): NBER Working Paper Series, Cambridge

Meffert, H. (1989): Die Wertkette als Instrument einer integrierten Unternehmensplanung: In: Delfmann, W. (Hrsg.): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre. Helmut Koch zum 70. Geburtstag, Wiesbaden, S. 255-278

Melchiori, G. S. (1988): Alumni Research. An Introduction. In: Association for Institutional Research (Hrsg.): Alumni Research: Methods and Applications. New Directions for Institutional Research, no. 60, Volume XV, Number 4, San Francisco

Menze, C. (1992): Bildung. In: Lenzen, D.; Mollenhauer, K. (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaften. Theorien und Grundbegriffe der Erziehung und Bildung, Bd. 1, Stuttgart, S. 350-356

Miller, J. (1989): The Role of Alumni in Academe and Governance. In: Webb, C. (Hrsg.): Handbook for Alumni Administration, New York, S. 33-37

Mitchell, J. C. (1969): The Concept and Use of Social Networks. In: Mitchell, J. C. (Hrsg.): Social Networks in Urban Situations. Analysis of Personal Relationships in Central Africa Towns, Manchester, S. 1-50

Moog, P. (2002): Human Capital and its Influence on Entrepreneur Success. In: Historical Social Research, Vol. 27, Nr. 4, S. 157-180

Mückl, N. (2007): Sponsoring und Schenkungssteuer. Marburg

Müller-Bölling, D. (2001): Identität und Strategie. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (Hrsg.): Alumni Netzwerke – Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Essen, S. 10-13

Müller-Koch, U. (2006): Moral. In: Microsoft Corporation (Hrsg.): Microsoft Encarta Enzyklopädie 2006, DVD-ROM, o. O.

Naoumi, N. (2007): Hochschulfundraising – unter besonderer Berücksichtigung der Annual Giving Kampagne in Großbritannien und Deutschland. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Aachen

Nash, J. F. (1950): Non-cooperative games. In: www.princeton.edu/mudd/news/faq/topics/Non-Cooperative_Games_Nash.pdf, Auszug vom 20.08.2007

Neumann, v. J.; Morgenstern, O. (1944): Theory of Games and Economic Behavior. Princeton

Netenviron GmbH (2007): Alumni Lösungen für Hochschulen. In: www.netenviron.com/pages-de/products_and_services/alumni/, Auszug vom 10.05.2007

Niebergall, C.; Leiner, A. (2004): Konzept für den Aufbau einer Alumni-Organisation am Beispiel des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal. In: alumni-clubs.net e. V. (Hrsg.): Alumni-Schriftenreihe, Bd. 9, Mannheim

Niederalt, M. (2004): Zur ökonomischen Analyse betrieblicher Lehrstellenangebote in der Bundesrepublik Deutschland. In: Europäische Hochschulschriften. Reihe V. Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3082, Frankfurt am Main

Ockenfels, A. (1999): Fairness, Reziprozität und Eigennutz. Ökonomische Theorie und experimentelle Evidenz. In: Homann, K. (Hrsg.): Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 108, Tübingen

OECD (2004): Bildung auf einen Blick. OECD-Indikatoren 2004. Übersetzung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Deutschland. Paris

OECD (2006): Bildung auf einen Blick. OECD-Indikatoren 2006. Übersetzung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Deutschland. Paris

Okunade, A. A. (1996): Graduate School Alumni Donations to Academic Funds: Microdata Evidence. In: American Journal of Economics & Sociology, Vol. 55, No. 2, S. 213-229

Oren, D. A. (1985): Joing the Club. A History of Jews and Yale. New Haven

o. V. (2001): Gesellschaft. In: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG (Hrsg.): Der Brockhaus. Multimedial 2002, DVD-ROM. Mannheim

o. V. (2005-2007a): Wert. In: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG (Hrsg.): Brockhaus – Die Enzyklopädie: in 30 Bänden, 21. Aufl., Mannheim, Online-Fassung: http://lexika.tanto.de/artikel.php?TANTO_SID=2f5144b696d9b5559333f85243c64e57&TANTO_KID=digibib26&TANTO_AGR=133821&shortname=b24&artikel_id=24008117, o. S.; Auszug vom 13.07.2007

o. V. (2005-2007b): Nutzen. In: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG (Hrsg.): Brockhaus – Die Enzyklopädie: in 30 Bänden, 21. Aufl., Mannheim, Online-Fassung: http://lexika.tanto.de/artikel.php?TANTO_SID=2f5144b696d9b5559333f85243c64e57&TANTO_KID=digibib26&TANTO_AGR=133821&shortname=b24&artikel_id=16005113, o. S.; Auszug vom 13.07.2007

o. V. (2005-2007c): Sponsoring. In: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG (Hrsg.): Brockhaus – Die Enzyklopädie: in 30 Bänden, 21. Aufl., Mannheim, Online-Fassung: http://lexika.tanto.de/artikel.php?TANTO_SID=2f5144b696d9b5559333f85243c64e57&TANTO_KID=digibib26&TANTO_AGR=133821&shortname=b24&artikel_id=20068708, o. S.; Auszug vom 13.07.2007

o. V. (2006): Gesellschaft. In: Microsoft Corporation (Hrsg.): Microsoft Encarta. Enzyklopädie 2006, DVD-ROM, o. O.

Padberg, S. (2000): Netz der Netze. Absolventen – Universität – Alumni-Organisationen vernetzen. In: Rektor der Universität Siegen (Hrsg.): Uni Siegen aktuell 3/2000, S. 9-11

Padberg, S. (2002): Gespräch auf der 7. Konferenz der Alumni-Organisationen vom 03. bis 05. Mai 2002, Gespräch am 04. Mai, Wien

Padberg, S. (2006): Gespräch auf dem Regionaltreffen der nordrhein-westfälischen Alumni-Manager am 29. März 2006, Münster

Padberg, S.; Zech, S.; Helmolt, S. v.; Mattheus, D.; Niebergall, C. u. a. (2004): Workshop B: Alumni-Arbeit an Hochschulen: Organisationsformen, strukturelle Einbindung und Strategien. 9. Konferenz der Alumni-Organisationen. 14. bis 16. Mai 2004, Referenten, 15. Mai 2004, Paderborn

Pappi, F. U. (1987): Die Netzwerkanalyse aus soziologischer Perspektive. In: Pappi, F. U. (Hrsg.): Methoden der Netzwerkanalyse. Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, S. 11-37

Pocsay, A. (2007): Innovation als Wachstumsmotor. In: Loss, P.; Krcmar, H. (Hrsg.): Architekturen und Prozesse. Strukturen und Dynamik in Forschung und Unternehmen, S. 193-208

Porter, M. E. (1996): What Is Strategy? In: Harvard Business Review. Nov./Dec., 64. Jg., No. 6, S. 61-78

Porter, M. E. (1998): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. With a New Introduction. 2. Aufl., New York

Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Deutsche Übersetzung von Angelika Jaeger und Michael Schickerling. 6. Aufl., Frankfurt am Main

Pray, F. C. (1981): Contents. In: Pray, F. C. (Hrsg.): Handbook for Educational Fund Raising. A Guide to Successful Principles and Practices for Colleges, Universities, and Schools, San Francisco, S. xvii-xxviii

Prenzel, M.; Geiser, H. u. a. (2003): V. Das naturwissenschaftliche Verständnis am Ende der Grundschule. In: Lankes, E.-M.; Bos, W. u. a. (Hrsg.): Erste Ergebnisse aus IGLU. Schülerleistungen am Ende der vierten Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich, München, S. 143-187

Prenzel, M.; Rost, J. u. a. (2001): Naturwissenschaftliche Grundbildung. Testkonzeption und Ergebnisse. In: Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.): PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich, Opladen, S. 191-248

Putnam, R. D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton

Regierungspräsidium Tübingen (2006): Pressemitteilung 13.09.2006. In: www.rp.baden-wuerttemberg.de/servlet/PB/menu/1194001/index.htm, Auszug vom 24.09.2006

Regionaltreffen der nordrhein-westfälischen Alumni-Manager (2005): Austauschforum Alumni-Arbeit an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. Diskussion. 28. September 2005, Witten-Herdecke

Regionaltreffen der nordrhein-westfälischen Alumni-Manager (2006): Austauschforum Alumni-Arbeit an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. Diskussion. 29. März 2006, Münster

Ricardo, D. (1817): On the Principles of Political Economy and Taxations. London

Risch, S. (1995): Willkommen im Club. In: *manager magazin*, Nr. 11, S. 319-325

Rippe, W. (1981): Problem der Transferökonomie. Eine empirische Studie. Baden-Baden

Robertson, D. A. (1928): The American College. In: Robertson, D. A. (Hrsg.): *American Universities and Colleges*, New York, S. 9-53

Roßbach, H.-G. (2005): Vorschulische Erziehung. In: Cortina, K. S.; Baumert, J. u. a. (Hrsg.): *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick*, Reinbeck bei Hamburg, 2. Aufl., S. 252-284

Roszell, S. W. (1989): Alumni as an Essential Resource for Development. In: Webb, C. (Hrsg.): *Handbook for Alumni Administration*, New York, S. 38-44

Rowland, A. W. (1990): Contents. In: Rowland, A. W. (Hrsg.): *Handbook of Institutional Advancement*, 2. Aufl., New York, S. xvii-xxiii

Runia, P. (2002): Das soziale Kapital auf dem Arbeitsmarkt. Beziehungen in Stellensuche, Personalrekrutierung und Beförderung. In: *Europäische Hochschulschriften, Reihe 22, Soziologie*, Bd. 366, Frankfurt am Main

Schädiger, D. (2007): Auf Augenhöhe ... In: Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. v. (Hrsg.): bdbv-aktuell, Ausgabe 96, April bis Juni 2007

Schäfer, E. (1951): Vom Mehrwert zur Wertschöpfung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21. Jg., Nr. 2, S. 449-459

Schäfer, E. (1991): Die Unternehmung. 10. Aufl., Wiesbaden

Schäfer, R. u. a. (2003): Workshop E: Datenmanagement & IT-Lösungen. 8. Konferenz der Alumni-Organisationen. 23. bis 25. Mai 2003, Referenten, 24. Mai 2003, Kloster Eberbach

Schäffter, O. (2001): Bibliographie zum Thema „Soziale Netzwerke und Netzwerktheorie“ In: www.treffpunkt-ethik.de/download/KFT_Bibliographie_Netzwerke.pdf, Auszug vom 10.03.2006

Schaub, H.; Zenke, K. G. (2006): Wörterbuch Pädagogik. 6. Aufl., München

Schell-Kiehl, I. (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. In: Schlüter, A. (Hrsg.): Weiterbildung und Biographie, Bd. 4, Bielefeld

Schenk, M. (1984): Soziale Netzwerke und Kommunikation. In: Mühlmann, W. E., Reimann, H. (Hrsg.): Heidelberger Sociologica, Bd. 20, Tübingen

Schlee, W. (2004): Einführung in die Spieltheorie. Mit Beispielen und Aufgaben. Wiesbaden

Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München, S. 359

Schwarzer, B. (1994): Prozessorientiertes Informationsmanagement in multinationalen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung in der Pharmaindustrie. Wiesbaden

Selten, R. (1974): Reexamination of the Perfectness Concept for Equilibrium Points in Extensive Games. Nr. 23, o. O.

Siebert, H.; Lorz, O. (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre. 15. Aufl., Stuttgart

Singer, T. S.; Hughey, A. W. (2002): The Role of the Alumni Association in Student Life. In: New Directions for Student Services, No. 100, Winter 2002, S. 51-66

Smith, A. (1791a): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Vol. 1, 4. Aufl., o. O., gedruckt für J. J. Tournaisen

Smith, A. (1791b): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Vol. 2, 4. Aufl., o. O., gedruckt für J. J. Tournaisen

Snijders, T. A. B. (1999): Prologue to the Measurement of Social Capital. In: La Revue Tocqueville/The Tocqueville Review, Vol. XX, No. 1, S. 27-44

Spaenle, L.; Klinger, G. (2006): Neue Finanzierungs- und Steuerungsinstrumente und ihre Auswirkungen auf die Hochschulen aus Sicht der Politik. In: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulforschung, 28. Jg., Nr. 1, S. 26-33

Städtische Gemeinschaftsgrundschule Reichsgrafenstrasse (2005): Zusammenarbeit mit anderen Schulen, Gruppen oder Arbeitskreisen. In: www.reichsgrafenstrasse.de/zus_schule.htm, Auszug vom 25.04.2005

Stanat, P.; Artelt, C.; Baumert, J. (2003): PISA und PISA-E: Zusammenfassung der bereits vorliegenden Befunde. In: Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.): PISA 2000. Ein differenzierter Blick auf die Länder der Bundesrepublik Deutschland, Opladen, S. 51-75

Stangl, W. (2004): Theoretische Grundlagen zum Test der persönlichen Wunschvorstellungen. In: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/TEST/PW/theorie.shtml>, Ausdruck vom 27.10.2006

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2005): Bildung – Allgemein bildende Schulen, Schüler/innen insgesamt. In: www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb04_Jahrtab25sch.asp, Auszug vom 24.09.2006

Statistisches Bundesamt, Gruppe VI E (2004): Bildung im Zahlenspiegel. Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2006): Deutsche Studierende im Ausland. Statistischer Überblick 1994 bis 2004. Ausgabe 2006. Wiesbaden. In: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=001000010003Roa9rJF6ap2719730544&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1019133>, Auszug vom 10.12.2006

StayFriends GmbH (2007): StayFriends. Hier sind Ihre Schulfreunde. In: www.stayfriends.de/, Auszug vom 25.04.2007

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6. Aufl., Wiesbaden

Stobbe, A. (1994): Volkswirtschaftliches Rechnungswesen. 8. Aufl., Heidelberg

StudiVZ Ltd. (2007): Studiverzeichnis. Bist Du schon drin? In: www.studivz.net/, Auszug vom 10.05.2007

Sydow, J. (2005): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. 1. Aufl., Wiesbaden

Sydow, J.; Möllering, G. (2004): Produktion in Netzwerken. Make, Buy Cooperate. München

Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. (1959): The Social Psychology of Groups. New York

Thomas, D. (2003): 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. In: alumni-clubs.net e. V. (Hrsg.): Alumni-Schriftenreihe, Bd. 5, Mannheim

Thurnwald, R. (1957): Grundfragen menschlicher Gesellung. Ausgewählte Schriften. In: Thurnwald, H. (Hrsg.): Forschungen zur Ethnologie und Sozialpsychologie, Bd. 2, Berlin

TNS Infratest (2006): 12 Jahre Deutscher Spendenmonitor – Fakten und Trends. In: www.tns-infratest.com/pdf/finanz-energie/12%20Jahre%20Deutscher%20Spendenmonitor%20-%20Fakten%20und%20Trends.pdf, Auszug vom 24.07.2007

Trappmann, M.; Hummell, H. J.; Sodeur, W. (2005): Strukturanalyse sozialer Netzwerke. Konzepte, Modelle, Methoden. Wiesbaden

Trogele, U. (1997): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten. In: Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1761, 2. Aufl., Berlin

umantis AG (2005): Angebot für das Alumni-Management der Bergischen Universität Wuppertal (WTALumni e. V.), erstellt am 01. Dezember 2005 von Bahador Azad, keine Veröffentlichung

umantis AG (2007): Alumni-Management. Kontakte Ehemaliger gewinnbringend nutzen. In: www.umantis.com/ger/loesungen/alumni_management/, Auszug vom 10.05.2007

Unsere alte Penne (2005): Unsere alte Penne. Förderverein des Gymnasiums Sedanstraße. In: www.w.shuttle.de/w/sedanstrasse/1.htm, Auszug vom 25.04.2005

Urselmann, M. (2002): Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen. Wien

Valtin, R.; Badel, I. u. a. (2003): Orthographische Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern der vierten Klasse. In: Lankes, E.-M.; Bos, W. u. a. (Hrsg.): Erste Ergebnisse aus IGLU. Schülerleistungen am Ende der vierten Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich. München, S. 227-264

Van der Gaag, M. P. J.; Snijders, T. A. B. (2004): Proposals for the Measurement of Individual Social Capital. In: Flap, H.; Völker, B. (2004): Creation and Returns of Social Capital. A New Research Program, London, S. 199-218

Van der Gaag, M. P. J.; Snijders, T. A. B. (2005): The Resource Generator: Social Capital Quantification with Concrete Items. In: Social Networks, No. 27, S. 1-29

Verein der ehemaligen Schüler und Schülerinnen des Carl-Fuhlrott-Gymnasiums e.V. (2005): Satzung. In: www.cfg-forever.de/, Menüpunkt Satzung, Auszug vom 25.04.2005

Vintz, A.-K. (2003): Alumni-Arbeit in den USA. Vorbild für die American Studies Alumni-Association e. V. in Leipzig? In: alumni-clubs.net e. V. (Hrsg.): Alumni-Schriftenreihe 7, Siegen

Volck, S. (1997): Die Wertkette im prozessorientierten Controlling. Wiesbaden

Wagner, E. (2001): Universitäten im Wettbewerb. Strategisches Management von Qualifizierungsdienstleistungen. Wiesbaden

Wahrig-Burfeind, R. (2004): Fremdwörterlexikon. 6. Aufl., München

Walther, G.; Geiser, H. u. a. (2003): VI. Mathematische Kompetenzen am Ende der vierten Jahrgangsstufe. In: Lankes, E.-M.; Bos, W. u. a. (Hrsg.): Erste Ergebnisse aus IGLU. Schülerleistungen am Ende der vierten Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich, München, S. 189-226

Wasserman, S.; Faust, K. (2007): Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge

Webb, C. H. (1989): Introduction. In: Webb, C. H. (Hrsg.): Handbook for Alumni Administration, New York, S. 1-2

Weber, M. (1922): Grundriss der Sozialökonomik. III. Abteilung. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen

Wehners, F.-J. (2001): Theorien der Bildung – Bildung als historisches und aktuelles Problem. In: Roth, L. (Hrsg.): Pädagogik. Handbuch für Studium und Praxis, 2. Aufl., München, S. 277-292

Weiler, H. N. (2005): Schools-Kollegs-Zentren. Alternative Organisationsstrukturen für deutsche Hochschulen. In: Cremer-Renz, C.; Donner, H. (Hrsg.): Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule Nordostniedersachsen und Universität Lüneburg, Bielefeld, S. 123-140

Weyer, J. (2000): Soziale Netzwerke. München

Wieseler, A. (2005): Reform der Finanzierung von Hochschulbildung. Eine finanzwissenschaftliche Analyse. Wiesbaden

Willich, J.; Minks, K.-H. (2004): Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Absolventen. In: www.bmfb.de/pub/his_projektbericht_11_04.pdf, Auszug vom 24.09.2006

Wolff, K.; Schavan, A.; Hohlmeier, M.; Wiesheu, O. (2003): Pressemitteilung Nr. 288 vom 17. September 2003. In: www.km.bayern.de/km/asps/presse/presse_anzeigen.asp?index=471, Auszug vom 24.09.2006

Wunnava, P. V.; Lauze, M. A. (2001): Alumni Giving at a Small Liberal Arts College: Evidence from Consistent and Occasional Donors. In: *Economics of Education Review*, Vol. 20. Issue 6, Dezember 2001, S. 533-543

XING AG (2007): XING. In: <http://corporate.xing.com/>, Auszug vom 25.04.2005

Zech, C. (2002): Hochschulen und ihre Alumni. Entwicklungen, Strukturen und Best Practice der Absolventenkontaktpflege in Deutschland sowie weiterführende Ansätze zum Bindungs-Management. In: alumni-clubs.net e. V. (Hrsg.): Alumni-Schriftenreihe, Bd. 4, Mannheim

Zimbardo, P. G.; Gerrig, R. J. (2003): Psychologie. 7. Aufl., Heidelberg

Gesetze, Richtlinien, Verordnungen, Vereinbarungen

Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23. Mai 2006. In: Bayerisches Gesetz- und Verordnungsblatt Nr. 10/2006, S. 245-284

Einkommensteuergesetz (EstG) vom 16. Oktober 1934 (RBG I 1005), zuletzt geändert durch Art. 1 G vom 18.4.2006 I 1095. In: www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/estg/gesamt.pdf, o. S., Auszug vom 20.04.2007

Vertrag über eine Verfassung für Europa (16.12.2004). Europäische Union (Hrsg.) In: Amtsblatt der Europäischen Union, 47. Jg. C 310, S. 1-202

Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz (ErbStG) vom 17. April 1974 (BGBl I 1974, 993), zuletzt geändert durch Art. 13 G vom 29.12.2003 I 3076). In: www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/erbstg_1974/gesamt.pdf, o. S., Auszug vom 20.06.2006

Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz –HG–) vom 31.10.2006. In: www.hochschulverband.de/cms/fileadmin/pdf/hsg/nrw.pdf, o. S., Auszug vom 17.01.2007

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl S. 1), zuletzt geändert durch Gesetz vom 28.08.2006 (BGBl. I S. 2034). In: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf>, S. 1-60, Auszug vom 17.10.2007

Hessisches Hochschulgesetz vom 20. Dezember 2004 (GVBl I S. 466). Nichtamtliche Neufassung unter Berücksichtigung des Dritten Gesetzes zur Änderung des Hessischen Hochschulgesetzes und anderer Gesetze. In: www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?uid=9e660823-b038-9901-44b9-461bf5aa60.pdf, o. S., Auszug vom 17.06.2006

Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 19. Januar 1999 (BGBl I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 27. Dezember 2004 (BGBl I S. 3835) unter Berücksichtigung der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 26. Januar 2005 (2 BvF 1/03). In: www.bmbf.de/pub/HRG_20050126.pdf, o. S., Auszug vom 09.07.2006

International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966. Vereinte Nationen (Hrsg.) In: <http://ohchr.org/english/law/cescr.htm>, S. 1-10, Auszug vom 17.05.2007,

Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) vom 24. Juni 2002 (Nds. GVBl. S. 286 - VORIS 22210 -) zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 16. September 2004 (Nds. GVBl S. 351) – (in der vom 01.01.2005 an geltenden Fassung; s. hierzu: Art. 4 Abs. 1 Satz 2 des Änderungsgesetzes). In: www.hochschulverband.de/cms/fileadmin/pdf/hsg/niedersachsen.pdf, o. S., Auszug vom 09.07.2006

Universal Declaration of Human Rights. Adopted and proclaimed by General Assembly resolution 217 A (III) of 10 December 1948. Vereinte Nationen (Hrsg.) In: www.un.org/Overview/rights.html, S. 1-6, Auszug vom 17.05.2007

Zweites Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (Zweites Hochschulrechtsänderungsgesetz – 2. HRÄG vom 01. Januar 2005. In: Gesetzblatt für Baden-Württemberg. Mittwoch, 5. Januar 2005, Nr. 1, 2005, S. 1-75