

# Gute Gründe für Alumniarbeit



Ein Arbeitspapier des Expertenkreises Alumniarbeit  
im Bundesverband Deutscher Stiftungen

*Stand: Oktober 2016*

## 1. Einleitung: Alumniarbeit im Stiftungswesen

Stiftungen verfolgen in ihrem Handeln unterschiedliche Zwecke und sind sowohl fördernd als auch operativ tätig. Die meisten Stiftungen verfolgen mit ihrer Arbeit gemeinnützige Ziele und bezwecken die Förderung gesellschaftsrelevanter Themen. Viele Stiftungen tun dies, indem sie Menschen in den Mittelpunkt ihrer Projekte stellen und sie dazu befähigen, sich in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich weiterzuentwickeln, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und Veränderungen anzustoßen. Eine typische Projektstruktur dieser Art sind Stipendienprogramme von unterschiedlich langer Dauer. Hier legen Stiftungen häufig Wert darauf, dass die Geförderten auch über das Programm hinaus im Sinne der Förderziele wirken und diese als Multiplikatoren weiter verbreiten. Diese Programme sind somit auf eine mittel- bis langfristige Wirkungsperspektive ausgelegt. Aber nur in seltenen Fällen werden systematisch die langfristige Wirkung erhoben, der Verbleib der Geförderten verfolgt oder diese in späteren Lebens- und Berufsphasen im Sinne der Förderziele in die Stiftungs-Tätigkeit eingebunden. Viele ehemalige Geförderte fühlen sich „ihrem Programm“ und „ihrer“ Stiftung jedoch emotional verbunden und sehen es als ihre natürliche Aufgabe und persönliche Verpflichtung, im Sinne der Stiftung und der Stiftungsziele zu wirken oder sich zu engagieren. All diese Aspekte finden sich in der Diskussion um Alumniarbeit im Stiftungswesen wieder.

### Der Alumni-Begriff im Stiftungskontext

Der Begriff Alumnus (m; Plural: Alumni) bzw. Alumna (f; Pl: Alumnae) stammt aus dem Lateinischen und bedeutet wörtlich „der Genährte“, im übertragenen Sinne „der Zögling“. Der Begriff umschrieb ursprünglich die Zöglinge einer Institution oder Bildungseinrichtung.

Heutzutage wird der Begriff Alumni zumeist von Hochschulen, vermehrt aber auch von anderen Bildungseinrichtungen und manchen Unternehmen genutzt, um die Ehemaligen (Absolventen, Emeriti, Mitarbeiter etc.) oder andere mit der Einrichtung freundschaftlich verbundene Personen zu benennen.

Im 20. Jahrhundert gab die Entwicklung von Alumni-Vereinigungen, insbesondere in den USA und Großbritannien dem Aufbau institutionalisierter Alumniarbeit Auftrieb. Institutionalisierte Alumniarbeit widmet sich dem Beziehungsmanagement, d.h. der Kontaktpflege sowie der Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen, die Alumni als Zielgruppe haben. Die Professionalisierung der Alumniarbeit v.a. im Hochschulkontext weist dabei viele Bezüge zu Konzepten des Relationship-Marketings auf.

Die Begriffsdefinition von Alumni im Stiftungskontext kann einen engen oder weiten Kreis von Personen mit Bezug zur Stiftung einschließen. Als Alumni einer Stiftung können u.a. definiert werden:

- Personen, die eine unmittelbare materielle Unterstützung von der Stiftung erhalten haben (z.B. ehemalige Stipendiaten oder Fellows).
- Personen, die eine immaterielle Förderung erfahren haben, in Form von Teilnahme an Seminaren, Weiterbildungen, Kollegien, Mentoring-Programmen.
- Personen, die eine mittelfristige oder indirekte Förderung, z.B. im Rahmen einer Projektförderung erfahren haben.
- Personen, die aufgrund ihrer Interaktion mit der Stiftung einen persönlich-emotionalen Bezug zur Stiftung und das Bewusstsein entwickelt haben, dass die Stiftung eine Förderinstitution ist.
- Teilnehmer von kurzen Programmen wie z.B. Reise- und Recherchestipendien, Begegnungsreisen, Sommerschulen oder auch Preisträger.
- ggf. auch ehemalige Mitarbeiter, die die Verbindung und den Kontakt zur Stiftung aufrechterhalten wollen. Hierbei sollte allerdings eine klare Unterscheidung struktureller Art erfolgen, ob diese Art der Beziehungspflege Aufgabe z.B. der Geschäftsführung oder Personalabteilung einer Stiftung ist oder eingebettet in die Alumniarbeit erfolgen soll.

Alumni sind Einzelpersonen mit einem jeweils individuellen Stiftungsbezug. Alumniarbeit lässt sich daher im Allgemeinen nur im Rahmen der Zusammenarbeit mit Individuen gestalten und stützt sich weniger auf Gruppen, Einrichtungen, Organisationen oder Institutionen als Ganzes.

Nichtsdestotrotz kann es aus organisatorischen oder praktischen Gründen sinnvoll sein, die Beziehungspflege zu Alumni in die allgemeine Netzwerkarbeit mit Projektpartnern, Partnerorganisationen, ehemaligen Mitarbeitern usw., wie sie viele Stiftungen betreiben, einzubetten.

Zu beachten sind auch Strukturen, die durch Alumni selbst entwickelt und organisiert werden (z.B. Alumni-Stammtische oder -Treffen, Alumnigruppen, Alumnivereine etc.) und für welche in der stiftungseigenen Alumniarbeit keine künstlichen Doppelstrukturen aufgebaut werden sollten. Vielmehr bietet sich die Zusammenarbeit mit den Ansprechpartnern dieser Strukturen, die ebenfalls Alumni sind, an.

## 2. Cui bono - wer profitiert von der Alumniarbeit?

Alumniarbeit kann im Idealfall vielfach und für viele Seiten Mehrwerte bringen.

### Für Alumni

Zunächst einmal für die Alumni selbst, da sie langfristig mit Gleichgesinnten und zum Programm bzw. der Stiftung Kontakt halten können. Viele Alumni haben ein gesteigertes gesellschaftliches Interesse. Sie wollen etwas zurückgeben: haben oft den Wunsch ihre Erfahrungen zu teilen, sich aktiv in die Weiterentwicklung der Stiftungsprogramme und in gesellschaftliche Veränderungsprozesse einzubringen. Der Mehrwert für die Alumni reicht von einem persönlichen Nutzen für die berufliche Entwicklung, über den Wissensaustausch mit Gleichgesinnten bis hin zur Unterstützung durch die Stiftung und das Netzwerk für eigene Ideen und Vorhaben.

Eine Kontinuität in der Begleitung über das Ende der Förderung führt zu einer gesteigerten Identifikation mit der Stiftung und ihren Zielen. Dies ist insbesondere bei internationalen Alumni erkennbar, die Förderprogramme und Stiftungsaktivitäten solcher Art nicht kennen. Die Geförderten nutzen das Alumninetzwerk zum einen losgelöst vom Stiftungsinteresse für die eigene Karriereplanung und eine Professionalisierung zum Beispiel durch Titelvergabe und Nennung im Lebenslauf. Zum anderen fühlen sie sich in ihrer Rolle gewürdigt, erfahren Wertschätzung und Unterstützung durch die Stiftung und das Netzwerk bei der Verwirklichung ihres sozial-gesellschaftlichen Engagements.

### Aktuell Geförderte

Alumni verfügen über Expertise und Erfahrungen, welche sie zum Teil durch die Stiftungsförderung erlangen oder erweitern konnten. Diese Expertise und Erfahrungen sowie die Netzwerke und Kontakte von Alumni können in Begegnungsformaten wie Netzwerkveranstaltungen, Mentoring-Programmen **oder auch im „Peer-to-Peer“ Austausch** mit aktuellen Geförderten einen großen Mehrwert zusätzlich zur eigentlichen Förderung bieten.

### Die Stiftung:

Daneben kann es für die Stiftung und ihre jeweiligen Programme von Nutzen sein, wenn Alumni aktiv und nachhaltig in die Arbeit der Stiftung eingebunden werden. Alumni können nach der Förderzeit als Referenten oder Diskutanten aktiviert werden, sind authentische Empfehler und Rollenvorbilder für die Stiftungsprogramme und -ziele. Wenn die hierfür notwendige Offenheit geschaffen wird, bringen sie sich aktiv in die Weiterentwicklung der Stiftung ein oder bleiben als (externe) Mitarbeiter und Partner den Programmen weiterhin

erhalten. Sie stellen so, oft auch ehrenamtlich, zeitliche Kapazitäten sowie ihr Wissen und ihre Expertise zur Verfügung. Zur Evaluierung und stetigen Weiterentwicklung der Alumni-, aber auch der ihr vorausgehenden Projektarbeit können Verbleibstudien über die Alumni in den verschiedenen Lebensabschnitten beitragen.

Eine stiftungsweite Alumniarbeit kann somit die Evaluierung der Förderung, die Sicherung und den Transfer der Ergebnisse, einen nachhaltiger Umgang mit Fördermitteln und einen langfristigen Nutzen für die weitere Stiftungsarbeit umfassen.

Der Stiftungssektor und die Gesellschaft:

Das Gemeinwohl und damit nicht zuletzt die Gesellschaft profitieren vom Engagement der Alumni, wenn diese die Stiftungsziele fortführen. Aufgrund der engen Bindung und des Vertrauens, das die Stiftung seitens der Alumni genießt, kann sie eine koordinierende Rolle **übernehmen und Alumni zu einer „Allianz“ im Sinne einer gemeinsamen wirkungsorientierten Aktion** zusammenschließen.

Grundsätzlich sollte bedacht werden, dass sich die Interessen und Ressourcen von Alumni mit der Zeit – abhängig von der Lebens-, Ausbildungs- und Karrierephase – verschieben. Mal steht das Interesse am eigene (ehemaligen) Programm, den Mit-Stipendiaten oder dem Land, in dem z.B. ein Auslandsaufenthalt absolviert wurde, im Vordergrund. Dann wiederum sind Angebote zur fachlichen und beruflichen Qualifikation interessant. Während der Familienphase haben viele Alumni wenig Zeit, sich umfangreich zu engagieren, im Anschluss daran steht aber häufig mehr Zeit zur Verfügung usw.

### **3. Mit diesen 7 Fragekomplexen sollten Sie sich auseinandersetzen**

Alumniarbeit in einer Stiftung findet nicht im Vakuum statt. Idealerweise wird sie von Beginn eines Projektes an „mitgedacht“, das heißt mit den das Projekt durchführenden Kolleginnen und Kollegen abgesprochen und den Teilnehmern oder Geförderten im Rahmen des Projektes beizeiten vorgestellt. **Die Beratung mit Kollegen und der Austausch über „alumniträchtige“** Programme und Programmformate, die der Alumniarbeit zuträglich sind, sind von maßgeblicher Bedeutung für den Aufbau einer Alumniarbeit und von Alumnivertretern. Um Alumniarbeit von Anfang an möglichst zielgerichtet und strategisch zu betreiben und in der Stiftung sinnvoll zu verankern, ist es lohnenswert, sich vor dem Beginn der Aktivitäten einige Fragen zu stellen und diese individuell für das Haus zu beantworten.

#### 1. Wer sind die Alumni meiner Stiftung?

Jede Stiftung muss für sich zunächst die Frage beantworten, welche Geförderten, Teilnehmer etc. als Alumni betrachtet und in die Überlegungen zur Alumniarbeit einbezogen werden sollen und wer nicht.

Checkliste: Mögliche Zielgruppen der Alumniarbeit

- *ehemalige Stipendiaten (Fellows) der (langfristigen) Personenförderprogramme*
- *Teilnehmer an Seminaren, Weiterbildungen, Kollegien, Mentoring-Programmen*

- *Personen, die eine mittelfristige oder indirekte Förderung, z.B. im Rahmen einer Projektförderung erfahren haben*
- *Teilnehmer von kurzen Programmen wie z.B. Reise- und Recherchestipendien, Begegnungsreisen, Sommerschulen oder auch Preisträger*
- *Mitarbeiter der Partnerorganisationen der Stiftung*
- *ehemalige Mitarbeiter der Stiftung*

## 2. In welchen Rollen sind Alumni für die Arbeit der Stiftung interessant?

Die Geförderten können in verschiedenen Rollen in die Entwicklung der Programme und die Arbeit der Stiftung eingebunden werden. Sie sind potenzielle Partner für die Stiftung als:

- *(Stiftungs-/Projekt-)Botschafter*
- *Multiplikatoren*
- *Fürsprecher, Geber von Testimonials in der Öffentlichkeitsarbeit*
- *Netzwerker*
- *(Rollen-)Vorbilder*
- *Referenten, Moderatoren*
- *Mentoren*
- *Betreuer/Teamer*
- *Finanzielle Förderer (sofern die Stiftungssatzung dies erlaubt)*
- *Changemaker, strategische Partner und Agendasetzer*
- *Türöffner (stellen Kontakte zu Unternehmen, Politik, Institution etc. her)*
- *Impulsgeber, Sprachrohr, „Spiegel“ für die Stiftung (z.B. bei Evaluationen)*
- *Juroren, Gutachter, Beiratsmitglieder*

## 3. Wie soll Alumniarbeit in der Stiftung organisiert werden?

Alumniarbeit kann sich hausintern verschiedener Instrumente bedienen, um den Überblick über die Alumni zu behalten, mit ihnen zu kommunizieren, sie in die Stiftungstätigkeit einzubinden und somit ihre Ziele zu erreichen. Mission Statement, Datenbank, Newsletter, Website bzw. Onlineportal sind einige Instrumente, durch deren koordinierten hausweiten Einsatz sich Doppelstrukturen vermeiden lassen und die, wenn sie mit Bedacht eingesetzt werden, bestehende, erfolgreiche Ansätze auf Projektebene oder von den Ehemaligen selbst nicht einschränken.

Es handelt sich bei Alumniarbeit um Beziehungsarbeit, weshalb (häufige) Personalwechsel rund um die Alumniarbeit (kritisch zu sehen und) dem langfristigen Erfolg des Projekts ggf. abträglich sind. Bindet man die Alumniarbeit innerhalb der Stiftung auf mehreren Ebenen (im Projekt/Programm/Bereich und zentral, z.B. in einer Stabsstelle) mit festen Strukturen und Ansprechpartnern ein, kann es gelingen, sie möglichst unabhängig von einzelnen Personalwechseln und Programmlaufzeiten zu machen.

Checkliste: Strukturen der Alumniarbeit

- *Soll Alumniarbeit extern oder intern verortet sein?*
- *Gibt es eine zentrale Stelle oder erledigt jeder Projekt- oder Programm-Manager Alumniarbeit im Rahmen des regulären Projektmanagements bzw. der Betreuung z.B. von Stipendiaten?*
- *Gibt es sowohl eine zentrale Stelle mit gewissen Zuständigkeiten als auch Aspekte der Alumniarbeit, die im Projekt erledigt werden? Wenn ja, wie können zentrale Stelle und Projekt am besten zusammenarbeiten, um Widersprüche und Doppelstrukturen zu vermeiden?*
- *Wie sieht die Schnittstellenarbeit aus; insbesondere zur Kommunikation (Newsletter) und Datenpflege?*
- *Sollen Dienstleister eingebunden werden? → Eine zentrale Stelle schließt eine externe Stelle nicht aus.*
- *Soll eine Selbstorganisation durch Alumni gestärkt werden? → Welche Strukturen der Selbstorganisation (Stammtisch, informelle Gruppe, Verein) bieten sich an? Stimmen die Ziele der Stiftung mit dem Selbstverständnis der selbstorganisierten Gruppe überein? (z.B. Priorität der Vernetzung der Alumni untereinander vs. Fokus auf Mitwirkung an Stiftungsinteressen)*

4. Sind die Ziele, der Bedarf und der Mehrwert geklärt?

Der folgenden Leitfragen können bei der Klärung der Grundkonzeption der Alumniarbeit hilfreich sein:

- *Warum will die Stiftung eine langfristige Beziehungspflege zu den Alumni aufbauen?*
- *Welchen Mehrwert erhofft sich die Stiftung (die Geschäftsführung, die Bereichsleitung, die Programmleiter usw.) von den Alumni (Vgl. 2. Rollen)?*
- *Welchen Mehrwert kann die Stiftung den Alumni bieten?*
- *Warum interessieren sich Alumni nach einer Förderung für einen weiteren Kontakt mit „ihrer“ Stiftung?*
- *Welchen Nutzen versprechen sich die Geförderten von einem Alumni-Netzwerk?*
- *Sind die Alumni daran interessiert, sich aktiv für die Themen und Programme der Stiftung zu engagieren?*
- *Welche Veranstaltungsformate und Kommunikationswege passen zu „unseren“ Alumni?*

5. Finden bereits Alumni-Aktivitäten statt? Wenn ja, wie lassen sich diese in die strategische Alumniarbeit integrieren?

Wenn bereits von Alumni (oder Stiftungsmitarbeitern) selbst organisierte Strukturen existieren, könnte eine Übertragung oder Integration in neue Formen als Angriff auf das Bestehende verstanden werden.

Ein dienstleistungsorientiertes Service-Angebot, das auf dem Gebiet selbst organisierter **Strukturen und Aktivitäten „wildert“, läuft zudem Gefahr, vorhandene Eigeninitiative** auszubremsen.

Es sollte überlegt werden, auf welche Weise das aktivierende und u.U. auch innovative Potenzial der existierenden Maßnahmen für die organisierte Alumniarbeit der Stiftung genutzt und in diese eingebunden werden kann.

#### 6. Welche Kommunikationswege und Begegnungsformate mit Alumni möchte die Stiftung nutzen?

Bei der Entscheidung, welche Kommunikationswege für eine virtuelle Begegnung und Vernetzung genutzt werden (Mailinglisten, Gruppen bei Facebook, XING, LinkedIn o.ä.), sollte das tatsächlich Kommunikationsverhalten der Alumni bekannt und ausschlaggebend sein. Bei heterogenen Alumnigruppen könnte sich die Einrichtung eines Online-Portals anbieten, das von allen gemeinsam genutzt wird.

Eine erfolgreiche Alumniarbeit wird in der Regel auch die persönliche Begegnung der Alumni (spezielle Alumnitreffen, Stammtische o.ä.) sowie die weitere Förderung im Rahmen sogar eigens für Alumni ins Leben gerufener Programme umfassen.

**Doch Begegnung nur um des „Sich-treffens“ Willen reicht** i.d.R. nicht aus – weder um das Interesse der Alumni über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten, noch um den finanziellen, personellen Aufwand für ihre Organisation und Durchführung zu rechtfertigen. Ein fachlicher Input und Anknüpfung an klare Zielsetzungen sowie eine transparente Kommunikation der Erwartungshaltungen der Stiftung und der Alumni an die jeweiligen Zusammenkünfte sollten daher abgestimmt werden bzw. stattfinden.

Checkliste: Unsere Angebote

- *Alumni zu Veranstaltungen der Stiftungen einladen*
- *Alumni in unterschiedlichen Rollen (vgl. 2.) in Projekte/Programme der Stiftung einbinden*
- *Qualifikationsveranstaltungen anbieten*
- *Bildung von thematischen und regionalen Gruppen unterstützen*
- *Mentoringprogramme und Angebote zur Karriereplanung*
- *Eigene Projekte der Alumni fördern*

#### 7. Wie können wir bei Geförderten frühzeitig das Interesse für die Alumniarbeit wecken und eine positive Grundhaltung dazu befördern?

Die Bindung der Alumni an die Stiftung sollte möglichst früh beginnen, d.h. das Interesse der Stiftung am langfristigen Kontakt zu ehemaligen Geförderten sollte nicht erst nach Programm-/Förderende ausgedrückt werden, sondern von vornherein kommuniziert werden und sichtbar sein. **Mündlich oder ganz praktisch z.B. durch die Einbindung von „älteren“ Alumni in** Veranstaltungen für Stipendiaten, Fördernehmer o.ä.

Die jeweils aktiven Vertreter einer Alumnigruppe, die informellen Leader oder auch gewählten Alumnivertreter, haben eine besonders wichtige Rolle beim Aufbau eines Alumni-Netzwerks. Der Beziehungspflege zu diesen Vermittlern und Botschaftern sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Ernennung von Vertrauens-Alumni kann die Identifikation der Geförderten mit der Alumniarbeit der Stiftung erhöhen.

*Dieses Arbeitspapier ist das Ergebnis einer Arbeitsgruppe zum Thema „Alumniarbeit“ innerhalb des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Eine der Herausforderungen für die Autoren des Textes bestand darin, die sehr unterschiedlichen Zugänge der Mitglieder im Bundesverband im Bereich „Alumniarbeit“ in einem Dokument als gemeinsames und geteiltes Wissen zusammenzufassen. Der Text wurde am 9. Juni 2016 in Berlin beim Treffen der Expertenkreises Alumniarbeit im Bundesverband Deutscher Stiftungen diskutiert und am 16. November 2016 beim nächsten Treffen in Essen in der vorliegenden Fassung verabschiedet. Wir verstehen den Text als „work-in-progress“ und freuen uns auf Ihre Kommentare, Anregungen und Ergänzungen.*

*Kontakt: Ralf Krebstakies, Koordinator des Expertenkreises Alumniarbeit im Bundesverband Deutscher Stiftungen, [ralf.krebstakies@stiftungen.org](mailto:ralf.krebstakies@stiftungen.org)*