

## 10 Jahre Deutschlandstipendium - 10 Jahre Hochschul fundraising und Stipendienkultur in Deutschland

Bauer, Matthias Johannes (Ed.); Langer, Markus F. (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bauer, M. J., & Langer, M. F. (Hrsg.). (2021). *10 Jahre Deutschlandstipendium - 10 Jahre Hochschul fundraising und Stipendienkultur in Deutschland* (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 55). München: utzverlag GmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-78524-1>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

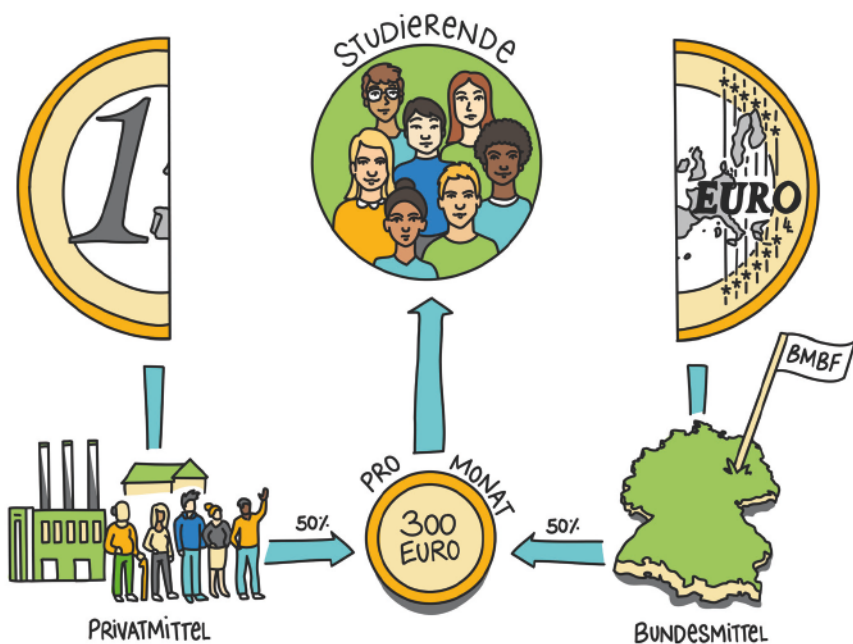
### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# 10 Jahre Deutschlandstipendium – 10 Jahre Hochschulfundraising und Stipendienkultur in Deutschland

Matthias Johannes Bauer,  
Markus F. Langer (Hrsg.)





# 10 Jahre Deutschlandstipendium – 10 Jahre Hochschulfundraising und Stipendienkultur in Deutschland

Matthias Johannes Bauer,  
Markus F. Langer (Hrsg.)  
unter Mitarbeit von  
Tom Naber und Valentina Agrello



Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Band 55



Umschlagabbildung und Illustrationen: © Lorna Schütte

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

Copyright © utzverlag GmbH • 2021

ISBN 978-3-8316-4915-0 (gebundenes Buch)

ISBN 978-3-8316-7675-0 (E-Book)

Printed in EU

utzverlag GmbH, München

089-277791-00 • [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)

# Inhalt

10 Jahre Deutschlandstipendium: Versuch einer wissenschaftlichen Bilanz <i>Die Herausgeber</i> .....	7
Matching Funds als Planungsanschub <i>Matthias Johannes Bauer</i> .....	13
10 Jahre Deutschlandstipendium <i>Alexander Tiefenbacher</i> .....	31
Beobachtungen zum Mit- und Gegeneinander verschiedener Studienfinanzierungsinstrumente <i>Ulrich Müller</i> .....	47
Der Studienfonds OWL <i>Katja Urhahne und Nikolaus Risch</i> .....	71
Der Spender*innen-Turm <i>Valentina Agrello und Markus F. Langer</i> .....	103
Gemeinsam gestärkt durch die Krise <i>Janine Janus</i> .....	121
Herausforderungen und Lösungsansätze im Aufbau und Erhalt langfristiger Förderbeziehungen in einer dezentral geführten Hochschule am Beispiel des Deutschlandstipendiums <i>Daniela Zwicker und Wolfgang Viöl</i> .....	133
Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium <i>Juliane Seip</i> .....	171



## 10 Jahre Deutschlandstipendium: Versuch einer wissenschaftlichen Bilanz

Mit dem Wintersemester 2011/12 startete in Deutschland ein neues Stipendienkonzept – das so genannte Deutschlandstipendium. Im Juni 2021 wurde das zehnjährige Bestehen im Rahmen einer Feierstunde durch das federführende Bundesministerium für Bildung und Forschung gewürdigt. Die Bilanz fiel – wie auch aus vielen Randgesprächen herauszuhören – überwiegend positiv aus. Das neue Stipendienmodell hat sich etabliert.

Wir haben dieses Jubiläum bereits Ende 2020 zum Anlass genommen, einen Sammelband zu initiieren, der diese zehn Jahre darstellen und zwischenwerten soll. Nach einer kleinen Startphase, in der vergleichsweise viel zu dem Konzept diskutiert und auch publiziert wurde, ist es über die Jahre in der wissenschaftlichen Szene still geworden. Einige wenige Beiträge sind seither erschienen (siehe Literaturliste). Umso erfreulicher ist die Resonanz auf unseren Aufruf zu werten. Wir hatten bekannte Autor\*innen angefragt und einen Call for Papers breit gestreut. Als Ergebnis können wir acht Beiträge in diesem Buch präsentieren.

Schon im März hatten wir in einem wissenschaftlichen Round-Table-Gespräch mit den Autorinnen und Autoren diskutiert. Dort waren auch noch mehr hoffnungsvolle Beiträge zu sehen und hören, die aber leider noch nicht in diesen Band aufgenommen werden konnten. Gleichwohl zieht dieser Sammelband nun in erstaunlicher Breite Resümee.

Alexander Tiefenbacher vom Servicezentrum Deutschlandstipendium fasst die 10-jährige Entwicklung des Deutschlandstipendiums aus deren Perspektive in seinem Beitrag zusammen. Er arbeitet dabei auch heraus, wie das Deutschlandstipendium zu einer weiteren wichtigen Säule in der Studienfinanzierung geworden ist.

Möglich wurde dies vor allem, weil es gelang, das innovative Modell eines Matching-Funds, also einer je hälftigen privaten und staatlichen Finanzierung der Stipendien, mit Leben zu füllen. Dieses Konstrukt beleuchtet Matthias Johannes Bauer in seinem Beitrag.



Es klang schon an: Das Deutschlandstipendium reiht sich als ein neues Studienfinanzierungsinstrument unter viele bestehende ein. Dies tut es zunehmend synergetisch, gleichwohl stellt sich die Frage nach dem Verhältnis der verschiedenen staatlichen Finanzierungsinstrumente, BAföG eingeschlossen, zueinander. Ulrich Müller analysiert die besondere Rolle des Deutschlandstipendiums im Kanon aller Finanzierungsinstrumente in seinem Beitrag.

Als das Deutschlandstipendium konzipiert wurde, standen die zu dem Zeitpunkt bereits existierenden NRW-Stipendien Pate. In Ostwestfalen-Lippe hatte sich schon vorher der Studienfonds OWL gegründet mit dem Ziel, in der Region Stipendien für Studierende der dortigen Hochschulen einzuwerben und zu vergeben. Seither hat der Studienfonds OWL eine bemerkenswerte Entwicklung genommen und kann durchaus als Blaupause für das Deutschlandstipendium gelten. Der Beitrag von Katja Urhahne und Nikolaus Risch zeichnet die Entwicklung des Studienfonds OWL nach und arbeitet dessen besondere Elemente heraus.

Mit den theoretisch-konzeptionellen Hintergründen des Fundraisings für Deutschlandstipendien befassen sich die folgenden Beiträge von Valentina Agrello und Markus F. Langer sowie von Janine Janus. Dabei fokussieren Agrello und Langer auf die Frage, was aus den Ansätzen der (allgemeinen, nicht-hochschulspezifischen) Fundraisingliteratur für das Fundraising im Deutschlandstipendienprogramm zu lernen ist. Sie entwickeln in ihrem Beitrag ein neues Sinnbild für das Fundraising von Hochschulen und ordnen das Deutschlandstipendium in diesem Gesamtkonzept ein. Janine Janus wiederum entwickelt auf Basis des Relationship-Marketings strategische Ansätze für das Deutschlandstipendien-Fundraising unter Privatleuten und stellt dies in ihrem Beitrag dar.

Eine besondere Herausforderung für das Fundraising im Allgemeinen und das Deutschlandstipendien-Fundraising im Besonderen liegt in der dezentralen Pflege von Förderndenbeziehungen. Dies gilt insbesondere für Hochschulen mit verteilten Standorten. Auf Basis einer Befragung arbeiten Daniela Zwicker und Wolfgang Viöl in deren Beitrag Lösungsansätze für diese Frage heraus.

Nach zehn Jahren wächst die Zahl der Stipendiat\*innen-Alumni. Immer häufiger kommt es vor, dass diese sich ideell und finanziell in das Programm einbringen. Die damit einhergehenden Fragestellungen hat Juliane Seip in einer Befragung unter Alumni und Programmverantwortlichen des Deutschlandstipendienprogramms bearbeitet und in ihrem Beitrag analysiert und ausgewertet.

Mit dem letztgenannten Beitrag geht der Blick der Autorin schon in das Hier und Jetzt sowie die Zukunft des Deutschlandstipendienprogramms. Andere Beiträge befassen sich mit der Ausgangssituation vor zehn Jahren, wiederum andere zeichnen die Entwicklung seither nach und diskutieren den Beitrag des Deutschlandstipendiums zur Studienfinanzierung. Weitere Artikel arbeiten das Deutschlandstipendien-Modell und das korrespondierende Fundraising konzeptionell-theoretisch auf.

Selbstverständlich ist auch mit diesem inhaltlichen Spektrum bei Weitem noch nicht alles in dem Themenfeld durchleuchtet. Gleichwohl hoffen wir, mit diesem Sammelband gleichermaßen eine Bilanz zu ziehen wie auch den Verantwortlichen in den Hochschulen und Ministerien Ideen für die künftige Entwicklung des Deutschlandstipendienprogramms zu geben.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren für ihre Beteiligung an unserem Herausgeberband. Für die Unterstützung bei der Umsetzung dieses Buches danken wir Tom Naber M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der IST-Hochschule für Management in Düsseldorf, und Valentina Agrello M.A. vom Team des Friend- & Fundraising der Stiftung Universität Hildesheim, die sich beide mit großem Engagement sowohl in das wissenschaftliche Round-Table-Gespräch als auch in die Umsetzung des dazugehörigen Herausgeberbandes eingebracht haben. Für die wunderbaren Visualisierungen einschließlich der Zeichnung auf dem Buchcover danken wir Lorna Schütte aus Berlin. Außerdem danken wir Ramona Ramtke und Sandra Ungi vom utzverlag in München für die akribische und geduldige Arbeit an Form und Inhalt des gesamten Buchs während der ganzen Zeit von der ersten Planung bis zur finalen Drucklegung.

Die Herausgeber  
Düsseldorf/Hildesheim, Juni 2021

## Deutschlandstipendium – Auswahlbibliografie

- Adams, T. (2011, April). *Quid Pro Quo oder Stiften als Gabentausch*. Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen, 121–160.
- Andersen, J. (2012). *Studierendenförderung unter besonderer Beachtung des Deutschlandstipendiums*. Unpublished Bachelor-Thesis, Department Public Management, Universität Hamburg, Hamburg.
- Bauer, M. J. (2018). *Auf den Punkt bringen. Claims auf dem Seziertisch: Die Markenführung des Deutschlandstipendiums [...]*, in: duz Wissenschaft & Management 7/2018, 28–31.
- Bauer, M. J. (2012). *Komplementäre Finanzierung von Hochschulstipendien. Das Deutschlandstipendium als Reverse Matching Funds-Konstruktion zwischen Hochschul fundraising und Public Private Partnership*. Published Masterarbeit, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück, Osnabrück.
- Beier, M. (2011). *Quo vadis Deutschlandstipendium: Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland* [elektronische Version]. Opuscula 52, 1–59.
- Beier, M. (2010). *Netzwerke stark machen. Hochschul fundraising und Deutschlandstipendium*. Wissenschaftsmanagement, 16, 27–29.
- Brümmer, F. et al. (2017). *Die Umsetzung des Deutschlandstipendiums an den Hochschulen. Analysen, Beispiele, Empfehlungen. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung*, Hamburg
- Brümmer, F.; Lücke, C.; Schoen, P. (2015). *Untersuchung der Sozialstruktur der Deutschlandstipendiatinnen und -stipendiaten sowie der Fördererstruktur des Deutschlandstipendiums* [elektronische Version]. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016). *Bericht der Bundesregierung zum Deutschlandstipendium über Ergebnisse der Evaluation nach §15 StipG und der Begleitforschung*. Retrieved March 27, 2018, from BMBF Website: [https://www.bmbf.de/pub/Bericht\\_der\\_Bundesregierung\\_zum\\_Deutschlandstipendium.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Bericht_der_Bundesregierung_zum_Deutschlandstipendium.pdf)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010). *Gesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms (Stipendienprogramm-Gesetz StipG)*. Retrieved March 27, 2018, from BMBF Website: <http://www.gesetze-im-internet.de/stipg/index.html>
- Grosse, S. (2016). *Vom Elfenbeinturm auf die Straße. Das Deutschlandstipendium als Sprungbrett für das Großspenden-Fundraising*, Fundraiser-Magazin, 1, 64

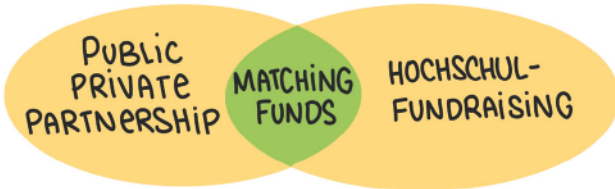
- Jansen, S. A.; Sandevski, T. (2013). *Fundraisingstruktur und Spendenkultur – eine international vergleichende Studie*. *Philanthropie & Stiftung*, 2, 6–7.
- Jansen, S.; Sandevski, T. (2010). *Kapital oder Kapitulation*. *Das Nationale Stipendienprogramm*. *Forschung & Lehre*, 06, 420.
- Jansen, S.; Sandevski, T. (2009). *Matching Funds*. *Staatliche Strategien für private Wissenschaftsförderung. Eine internationale Vergleichsstudie mit Empfehlungen für Deutschland*. Friedrichshafen: Zeppelin Universität.
- Janus, J. (2017). *Fundraising und das Deutschlandstipendium. Theorie und Praxis der Teilmarktstrategie Privatfördernde an Hochschulen*. Düsseldorf: von Ranke Verlag.
- Lackner, H. (2014a). *Deutschlandstipendium*. München: Verlag C.H. Beck.
- Lackner, H. (2014b). *Zwischenstand Deutschlandstipendium*. *Die neue Hochschule*, 1, 20–22
- Lackner, H. (2011). *Längst überfällig – die neuen Deutschlandstipendien*, *Liberal*. Vierteljahreshefte für Politik und Kultur, 12, 15–18.
- Lackner, H. (2010). *Private Stifter gesucht*. *Forschung und Lehre*, 10/2010, 718–719.
- Melcher, P.; Schneider, W.; Stich, C.; Witte, F. (2014). *1.000 Stunden Verwaltungsarbeit vermieden: Die Stipendienvergabe durch programmierten Workflow an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg*. Bonn: E-Book. Retrieved March 27, 2018, from Hochschule BRS Website: <https://pub.h-brs.de/frontdoor/index/index/docId/1515>
- Meyer auf der Heyde, A. (2011). *Das nationale Stipendienprogramm – eine Säule der Studienfinanzierung?*. *RdJB*, 3, 360–370.
- Notz, M.; Roy, P. (2011). *Deutschlandstipendium: wertvolle Impulse für das Hochschul-Fundraising*. In: *Fundraiser-Magazin* (6), 44–45.
- Pollmann, K. E. (2011). *Einwerbung ist Chefsache*. *Wissenschaftsmanagement*, 17, 13.
- Riemer, S.; Kuron, U. (2014). *Deutschlandstipendium – Umsetzung des Deutschlandstipendiums an der Hochschule Bremen und Berichte von Studierenden zum Thema „Umbrüche“*. Bremen: E-Book. Retrieved March 27, 2018, from Hochschule Bremen Website: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:46-00104136-15>
- Teufel, G. (2010). *Wir bieten mehr als das Deutschlandstipendium. Das Angebot der Studienstiftung des deutschen Volkes*. *Forschung & Lehre*, 17, 724–725.
- Tiefenbacher, A. (2012). *Das Deutschlandstipendium: eine Bestandsaufnahme zum einjährigen Bestehen*. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 41(10), 560.



viel KRITIK:  
GELD BLEIBT LIEGEN



MISSVERSTÄNDNIS IN DER  
KONSTRUKTION:  
SOLLEN GAR NICHT KOMPLETT  
AUSGESCHÖPFT WERDEN!



FINANZMITTEL

MATCHING FUNDS



KLASSISCHE VARIANTE:  
FÖRDERVEREIN  
Schiebt  
PLANUNGSANSCHUB AN UND  
MIT STAATLICHEN MITTELN  
„GEMACHT“

Reverse MATCHING FUNDS:

ANREIZ: VERDOPPLUNG DES  
GESPENDETEN

➔ DECKEL SOLL NIE ERREICHT  
WERDEN



KRITIK AM DEUTSCHLANDSTIPENDIUM

- 1. BAFÖG-KONKURRENZ!
- 2. UNERREICHBARKEIT DER HOCHSCHULEN

➔ IM VERHÄLTNISS IST  
DAS DEUTSCHLANDSTIPENDIUM  
MINIMAL

➔ 2010: 2,9 MRD. € vs. 10 Mio. €

DARF NICHT  
KOMPLETT  
AUSGESCHÖPFT  
WERDEN, UM  
ANREIZ ZU  
ERHALTEN.

# Matching Funds als Planungsanschub

Zur Konstruktion staatlicher Reverse-Matching-Funds-Programme und der Kritik daran

*Matthias Johannes Bauer<sup>1</sup>*

**Keywords: Kurzvita:**

NRW-Stipendium	Prof. Dr. Matthias Johannes Bauer ist
Deutschlandstipendium	Professor für Kommunikationsma-
staatliche Reverse Matching Funds	agement an der IST-Hochschule für
Hochschulfundraising	Management. Der volonteerte Journa-
Beschaffungsmarketing	list, Germanist und Wirtschaftswissen-
	schaftler hat auch praktische Erfah-
	rung mit dem Deutschlandstipendium:
	von 2010 bis 2012 als Projektleiter an
	der Universität Duisburg-Essen, von
	2012 bis 2014 an der Hochschule Nie-
	derrhein und jetzt als Projektleiter an
	der IST-Hochschule. Seine Forschungs-
	schwerpunkte liegen unter anderem
	im Public Marketing und NPO-Marke-
	ting.

---

<sup>1</sup> Diesem Beitrag liegen einzelne Kapitel aus meiner Studie zum Deutschlandstipendium als Reverse-Matching-Funds-Konstruktion aus dem Jahr 2012 zugrunde, die hierfür aktualisiert, um weitere Aspekte ergänzt und für diesen Herausgeberband anschlussfähig gemacht wurden; siehe Literaturverzeichnis: Bauer 2012.

### **Zusammenfassung**

Matching-Funds-Programme werden in der Forschung in zwei Typen unterschieden. Zu ‚klassischen‘ Matching Funds gehören Programme, die einen konkreten Förderbetrag als Planungsanschub in Aussicht stellen, sofern sich eine weitere Institution in mindestens gleicher Höhe beteiligt. Der zweite Typ wird als Reverse Matching Funds bezeichnet, weil er das Prinzip umkehrt: Jeder gespendete Betrag wird durch das Programm bis zu einer bestimmten Obergrenze vervielfacht, meist verdoppelt. Als staatliches Reverse-Matching-Funds-Programm war das Deutschlandstipendium von Anfang an der Kritik ausgesetzt, das Programm sei gescheitert, weil die Hochschulen die fälschlich als Zielmarken begriffenen Obergrenzen von Jahr zu Jahr nicht erreichten. Doch hierin, so zeigt der Beitrag, liegt ein großes Missverständnis: ‚Klassische‘ Matching Funds funktionieren nur, wenn das Förderziel erreicht wird und damit alle Fördermittel ausgeschöpft werden, um ein konkretes Projekt oder Vorhaben anzuschieben, umzusetzen und abzuschließen. Reverse-Matching-Funds-Programme dagegen sollen einen dauerhaften Anreiz für die Förderinnen und Förderer bieten, indem die Deckelungen solcher Programme höchstens knapp, aber nie vollständig erreicht werden, um keine Spenden liegenlassen zu müssen.

## 1 Einleitung

„Millionen Euro verfallen beim Deutschlandstipendium“, titelte der Tagespiegel Ende Februar 2017 und schlussfolgerte: „Das Deutschlandstipendium verfehlt weiter das Ziel. Über 15 Millionen gehen an das Bundesfinanzministerium zurück, weil sie nicht genutzt wurden.“ (Kühne 2017) Die Berliner Tageszeitung greift damit einen eigenen Artikel mit identischer Schlagzeile vom Juli 2015 auf, in dem noch von 17 Millionen verfallener Euro die Rede war. (Warnecke 2015) Solcherlei Schlagzeilen finden sich seit der Einführung des Deutschlandstipendiums im Jahr 2011 durchweg und massenhaft; die Kritik am Programm reißt seither nicht ab.

Aber warum wurde und wird das Deutschlandstipendienprogramm so kritisiert? Und wie gerechtfertigt ist vor allem die Kritik an seiner Konstruktion als Matching-Funds-Programm?

Um diese Fragen zu beantworten, steht im Folgenden die Konstruktion von Matching Funds im Fokus, auch in ihrer Funktion als Instrumente für den Planungsanschub. Mit dem Deutschlandstipendium, so sagt man – und so geben es sowohl Titel als auch Beiträge dieses Herausgeberbands wieder –, war damals geplant, das bis dato kaum etablierte Hochschulfundraising in Deutschland anzuschieben. Das Programm eignet sich bis heute als Einstieg in das Hochschulfundraising. (Bölling/Kluck 2016, S. 616; Grosse 2016; Janus 2017; Notz/Roy 2011)

## 2 Begriffsdefinitionen: (Hochschul-)Fundraising und (Reverse) Matching Funds

Den Begriff des (Hochschul-)Fundraisings in diesem Kontext umfassend auszurollen, ist sicherlich unnötig. Deshalb nur eine kurze Definition mit einem für das Folgende wichtigen Hinweis: Wörtlich genommen heißt Fundraising Kapital- oder besser Mittelbeschaffung (von engl. *fund*: Kapital, Vermögen, Fonds und *to raise*: etwas aufbringen, beschaffen). (Wessermann/Hohn 2017, S. 162) Nach Urselmann (2006) ist Fundraising Teil des Beschaffungsmarketings gemeinnütziger Organisationen, bei dem den beschafften Ressourcen keine marktadäquaten materiellen Gegenleistungen gegen-



überstehen. Haibach (2019) unterscheidet bei diesen Ressourcen Finanz- und Sachmittel, Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen, wengleich der Schwerpunkt sicherlich auf dem Einwerben finanzieller Mittel liegt und hierbei insbesondere auf unregelmäßigen Mitteln, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden. Diese enge Definition – darauf soll hier explizit hingewiesen werden – schließt staatliche Matching-Funds-Programme, zu denen das Deutschlandstipendium gehört, zunächst einmal aus. (vgl. Wesselmann/Hohn 2017, S. 162)

Jansen und Sandevski (2009, S.26) definieren Matching Funds oder Fonds – in den USA auch Matching-Grant(s) (Kröselberg 2008, S.335) – als „Gelder, deren Vergabe an den Empfänger mit dem Nachweis von anderen Einnahmen verknüpft ist. Grundsätzlich können sowohl Staaten als auch Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen Zuschüsse zur Verfügung stellen.“ Als Matching-Funds-Prinzip wird speziell eine Form der komplementären Finanzierungsmöglichkeit bezeichnet, die sich vornehmlich an Non-Profit-(NPO) und Non-Governmental-Organisationen (NGO) richtet. (Kröselberg 2008, S.335)

Als spezifisches Merkmal von Matching Funds erarbeiteten Jansen und Sandevski (2009, S. 12), dass im Rahmen solcher Programme die Spenden üblicherweise nach bestimmten Schlüsseln bezuschusst werden. In ihrer Studie untersuchten sie im internationalen Vergleich eine Vielzahl staatlicher Programme, die Spenden an Hochschulen nach bestimmten Schlüsseln bezuschussen. Sie wiesen folgende Gemeinsamkeiten auf:

- zeitliche Befristung,
- Bezuschussung von Spenden, die in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren eingegangen sein müssen,
- Auflage neuer Programme nach erfolgreichen Förderrunden,
- Förderung der Spenden an Hochschulen nach einem bestimmten Schlüssel, meist in den Verhältnissen 1:1 oder 1:2 von Spende zu staatlichen Matching Funds. – Möglich sind auch skalierte Bezuschussungsschlüssel, die bei steigenden Spenden den Anteil der Zuschüsse erhöhen. (Jansen/Sandevski 2009, S.28)

Kröselberg (2008) stellt zwei übliche Varianten von Matching-Funds-Konstruktionen einander gegenüber:

1. Ein größerer Förderbetrag wird in Aussicht gestellt unter der Voraussetzung, dass sich noch eine andere Person oder Institution in mindestens gleicher Höhe beteiligt, oder
2. eine Person oder Institution erklärt sich in Umkehrung des Prinzips bereit, jeden gespendeten Betrag bis zu einer bestimmten Obergrenze durch eine eigene Spende zu vervielfachen (meist zu verdoppeln). – Görsch (2001, S. 171) bezeichnet dieses spezielle Modell der Matching Funds als Reverse-Matching-Grants, angepasst für den deutschen fachsprachlichen Gebrauch dann also auch Reverse Matching Funds (siehe oben).

Im Grunde sind hier (das heißt bei ‚klassischen‘ Matching Funds beider Unterkategorien) beide Matching-Partner privater Natur; eine staatliche Beteiligung an der Finanzierung ist hier ausdrücklich nicht impliziert, denn „Matching Funds sind nicht definitivisch staatliche Programme“. (Jansen/Sandevski 2009, S. 27)

Als simpelste Form von Reverse Matching Funds stellen Pettendrup und Haunert (2016, S. 535, 536) Initiativen wie „Deutschland rundet auf“ oder vergleichbare Aktionen im stationären Einzelhandel vor. In deren Rahmen runden Menschen in vielen Geschäften beim Zahlen an der Kasse ihre Rechnung auf und generieren dadurch Spenden für die jeweiligen Partner-NPOs. Manche Handelspartner\*innen verdoppeln diese Kund\*innenspenden dann, was einen typischen Reverse Matching Fund darstellt.

### 3 Das NRW-Stipendium als staatliches Reverse-Matching-Funds-Programm

Das NRW-Stipendium war „Vorläufer“ (Beier 2010, S. 27) und Blaupause des zunächst als nationales Stipendienprogramm titulierten Deutschlandstipendiums. (siehe hierzu auch die entsprechenden Beiträge in diesem Band)

Das Finanzierungsmodell hinter dem NRW-Stipendienprogramm ist eine simple, staatliche Reverse-Matching-Funds-Konstruktion, wie oben bereits beschrieben. In diesem Fall hat das Land NRW den teilnehmenden Hochschulen zugesichert, jede von der einzelnen Hochschule eingeworbene Spende bis zu einer vom Land festgelegten Maximalzahl (Deckelung) zu verdoppeln. Jedes Stipendium umfasst ein Fördervolumen von 3.600 Euro pro Stipendiat\*innen und Jahr. Der Betrag wird jeweils zur Hälfte vom Land Nordrhein-Westfalen und zur anderen Hälfte von einem privaten Förderer bzw. einer privaten Förderin getragen. (Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen 31.03.2009)

Die öffentliche Hand als Geldgeber hat sich bereits vor dem Start zu einem quantitativen Gesamtvolumen, das heißt einer landesweiten Höchstzahl an Stipendien pro Kohorte, verpflichtet (siehe Tab. 1). Jede Kohorte umfasste eine vom damaligen Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (MIWFT) zugesicherte Gesamtlaufzeit von vier (akademischen) Jahren.

Das jährliche Gesamtvolumen jeder Kohorte wurde über einen individuellen Größenschlüssel in Abhängigkeit von den jeweiligen Studienanfänger\*innen zu einem festgelegten Stichtag auf die einzelne Hochschule heruntergerechnet (siehe Tab. 1). Kontingente, die von einzelnen Hochschulen nicht abgerufen wurden, konnten im Nachgang an diejenigen Hochschulen vergeben werden, die über ihr zugeteiltes Kontingent hinaus Mittel einwerben konnten. (Bauer 2012, S. 46–49)

Kohorte	Form der Deckelung Gesamtförderung	Form der Deckelung je Hochschule
2009–13	Absolut: 1.400 Stipendien	Relativ: prozent. Anteil an Studienanfänger*innen
2010–14	Absolut: 1.200 Stipendien	Relativ: prozent. Anteil an Studienanfänger*innen

Tab. 1: Doppelte Deckelung des Fördervolumens im Rahmen des NRW-Stipendiums (nach Bauer 2012, S. 49)

Nach Beier (2011, S. 10, 11), der im Jahr 2011 die erste umfangreichere, wissenschaftliche Studie zum Deutschlandstipendienprogramm veröffentlichte, wurde das Programm „erfolgreich umgesetzt“.

Nach der zweiten Kohorte, das heißt mit Beginn des Deutschlandstipendienprogramms im Jahr 2011 und nach einem Regierungswechsel in Nordrhein-Westfalen von einer schwarzgelben Koalition hin zu einer rot-grünen im Jahr zuvor, wurden innerhalb des Programms keine zusätzlichen Stipendien mehr vergeben, so dass das Programm im Jahr 2014 vollständig auslief. Das Programm wurde dadurch sukzessive durch das neue, bundesweite Deutschlandstipendienprogramm ersetzt. (Bauer 2012, S. 49)

#### 4 Das Deutschlandstipendium als staatliches Reverse-Matching-Funds-Programm

Zwei Merkmale sind typisch für die Konstruktion von Reverse Matching Funds als gemeinschaftliche Finanzierungsmodelle zwischen privater und öffentlicher Hand (siehe oben im Text), nämlich

- die hinsichtlich des Beteiligungsverhältnisses eindeutig geregelte, komplementäre Finanzierung, d. h. die Zusage des Staates, die eingeworbenen privaten Mittel in einem bestimmten Verhältnis aufzustocken, und
- die Deckelung der Gesamtfördersumme der öffentlichen Mittel.

Die endgültige Fassung des Stipendiengesetzes (StipG) – in dieser Form durch das erste Änderungsgesetz (1. StipGÄndG) in Kraft getreten zum 1. Januar 2011 – regelte die der Finanzierung zugrunde gelegte Matching-Funds-Konstruktion. (Lackner 2014) Der zentrale Paragraph für diese Regelung ist § 11 StipG:

- (1) Die Stipendien werden aus von den Hochschulen eingeworbenen privaten Mitteln und aus öffentlichen Mitteln finanziert.
- (2) Haben die Hochschulen von den privaten Mittelgebern pro Stipendium einen Betrag von mindestens 150 Euro monatlich eingeworben, wird dieser vom Bund pro Stipendium um einen Betrag von 150 Euro aufgestockt. Der Bund trägt sonstige Zweckausgaben der Hochschulen pau-

schal in Höhe von 7 Prozent der privaten Mittel, die zur Erreichung der jeweiligen Höchstgrenze nach § 11 Abs. 4 Satz 2 je Hochschule höchstens eingeworben werden können.

- (3) Die privaten Mittelgeber können für die von ihnen anteilig finanzierten Stipendien eine Zweckbindung für bestimmte Fachrichtungen oder Studiengänge festlegen. Die aufstockenden öffentlichen Mittel folgen dieser privaten Zweckbindung. Bis zu zwei Drittel der von den Hochschulen pro Kalenderjahr neu bewilligten Stipendien können solche sein, die die privaten Mittelgeber mit einer Zweckbindung versehen haben.
- (4) Ein Stipendium nach diesem Gesetz können höchstens 8 Prozent der Studierenden einer Hochschule erhalten. Die Erreichung dieser Höchstgrenze erfolgt schrittweise.

Das Modell der komplementären Finanzierung durch Reverse Matching Funds aus privaten und öffentlichen Mitteln für das Deutschlandstipendienprogramm ist in § 11 Abs. 1 StipG geregelt.

Wie schon beim NRW-Programm liegt die Verantwortung für die Mitteleinwerbung grundsätzlich bei den jeweiligen Hochschulen; § 11 Abs. 2 Satz 2 StipG legt hierbei fest, dass zuerst die privaten Mittel in Höhe von jeweils mindestens 150 Euro monatlich eingeworben sein müssen, bevor der Bund den Betrag verdoppelt.

## 5 Das Deutschlandstipendium: Dreifache Deckelung der staatlichen Fördermittel

Die Deckelung des Gesamtfördervolumens für das Deutschlandstipendium ist dreiteilig angelegt. Es begrenzt erstens das gesamte bundesweite, jährliche Fördervolumen, weist zweitens eine maximale Zuweisungsquote für jede einzelne Hochschule aus und regelt drittens die Begrenzung der Zahl studiengangs- oder fachgebundener Stipendien. (Bauer 2012, S. 53–57; vgl. hierzu auch Lackner 2014)

## 5.1 Deckelung des bundesweiten, jährlichen Gesamtfördervolumens

Die Höchstgrenze der staatlichen Förderung der Reverse Matching Funds im Rahmen des Deutschlandstipendienprogramms regelt § 11 Abs. 4 StipG, nämlich in einer Höhe von maximal acht Prozent der Studierenden der jeweiligen Hochschule. Damit deckelt das Gesetz langfristig das bundesweite Gesamtvolumen der öffentlichen Mittel innerhalb des Stipendienprogramms, das „schrittweise“ (§ 11 Abs. 4 Satz 2 StipG) erreicht werden soll. Ein konkreter Zeitraum ist hier nicht genannt.

## 5.2 Maximale Zuweisungsquote für die einzelnen Hochschulen

Zu diesem Zweck ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) über die Verordnungsermächtigung in § 14 Abs. 2 StipG in der Lage, die Einzelheiten zur schrittweisen Erreichung der in § 11 Abs. 4 StipG geregelten Förderhöchstgrenze durch eine Rechtsverordnung festzulegen. Eine Zustimmung des Bundesrates wird hierzu ausdrücklich nicht benötigt. (§ 14 Abs. 2 StipG)

In der Verordnung zur Durchführung des Stipendienprogramm-Gesetzes (Stipendienprogramm-Verordnung – StipV) vom 20. Dezember 2010 wurden die Einzelheiten für das „Erreichen der Höchstgrenze“ im ersten Stipendienjahr geregelt (§ 4 StipV):

- (1) Zur schrittweisen Erreichung der Höchstgrenze nach § 11 Absatz 4 Satz 1 des Gesetzes kann jede Hochschule Stipendien bis zu einer jährlichen Höchstgrenze vergeben. Die Stipendienvergabe beginnt erstmalig zum Anfang des Sommersemesters 2011. Für das Jahr 2011 beträgt die Höchstgrenze 0,45 Prozent der Studierenden an einer Hochschule.
- (2) Das Bundesministerium für Bildung und Forschung teilt den zuständigen Landesbehörden rechtzeitig die auf jede ihrer Hochschulen entfallende Zahl der Stipendien mit, die der jährlichen Höchstgrenze nach Absatz 1 entspricht. Auf jede Hochschule entfällt mindestens ein Stipendium.

Dieser Paragraph der Stipendienprogramm-Verordnung wurde durch Artikel 2 der Verordnung über die Höchstgrenze nach dem Stipendienprogramm-Gesetz für das Jahr 2012 vom 29. November 2011 (Stipendienpro-

gramm-Höchstgrenzen-Verordnung – StipHV) vollständig aufgehoben (die Verordnung trat zum 1. Januar 2012 in Kraft), denn die Höchstgrenze für das zweite Jahr des Deutschlandstipendienprogramms wurde nicht wie das NRW-Programm ergänzt oder erweitert, sondern von Grund neu festgelegt auf 1 Prozent der Studierenden der jeweiligen Hochschule (Art. 1 StipHV (2012)):

§ 1 Jährliche Höchstgrenze: Die Höchstgrenze gemäß § 11 Absatz 4 des Stipendienprogramm-Gesetzes für das Jahr 2012 beträgt 1 Prozent der Studierenden einer Hochschule.

§ 2 Verfahren: Das Bundesministerium für Bildung und Forschung teilt den nach Landesrecht zuständigen Landesbehörden rechtzeitig die auf jede ihrer Hochschulen entfallende Zahl der Stipendien mit, die der jährlichen Höchstgrenze nach § 1 entspricht. Auf jede Hochschule entfällt mindestens ein Stipendium.

In diesem Punkt war schnell eine Änderung geplant, wie über die offizielle Website des Programms mitgeteilt wurde: „Ein neues, flexibles Verteilverfahren sorgt in Kürze dafür, dass noch mehr Studierende vom Deutschlandstipendium profitieren können: Hochschulen können dann, auch wenn sie die aktuelle Höchstförderquote bereits erreicht haben, zusätzlich eingeworbene Stipendien vergeben.“ ([www.deutschland-stipendium.de/de/2222.php](http://www.deutschland-stipendium.de/de/2222.php), abgerufen am 02.08.2012)

### 5.3 „Zwei-Drittel-Regelung“ zur Begrenzung der Zahl fachgebundener Stipendien

Die dritte Regelung zur Deckelung der Staatsmittel zur komplementären Finanzierung des Stipendienprogramms ist indirekt angelegt. Den privaten Mittelgebern sollte wie schon beim Vorgängerprogramm (Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen 31.03.2009, Nr. II, 3) die Möglichkeit eingeräumt werden, die (ko-)finanzierten Stipendien mit einer „Zweckbindung für bestimmte Fachrichtungen oder Studiengänge“ (§ 11 Abs. 3 Satz 1 StipG) zu versehen. Doch beim Deutschlandstipendium begrenzt das Gesetz die Staatsmittel für solche zweckgebundenen Stipendien auf höchstens zwei Drittel der Gesamtstipendienzahl der jeweiligen Hochschule. Durch diese „Zwei-Drittel-

Regelung“, wie sie üblicherweise genannt wird (vgl. <https://www.deutschlandstipendium.de/de/haeufig-gestellte-fragen-1719.html>, „Habe ich ein Mitsprachrecht ...“, abgerufen am 25.04.2021), ergibt sich eine weitere (Teil-)Deckelung der Finanzierung durch die öffentliche Hand (siehe Tab. 2 und Abb. 1).

Jahr	Deckelung Gesamtförderung	Deckelung je Hochschule	Deckelung fachgeb. Stipendien
2011	Relativ: 0,45% der Stud.	Relativ: 0,45% der Stud.	Maximal 2/3 pro Hochschule
2012	Relativ: 1,00 % der Stud.	Relativ: 1,00% der Stud.	Maximal 2/3 pro Hochschule
...	...	...	...

Tab. 2: Deutschlandstipendium: Dreifache Deckelung des staatlichen Reverse-Matching-Funds-Programms, hier noch ohne zusätzliche Zuweisungen durch flexibles Verteilverfahren (nach Bauer 2012, S. 56)

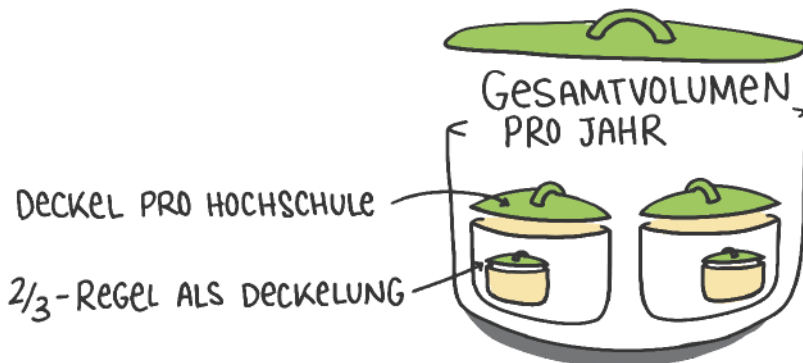


Abb. 1: Deutschlandstipendium: Dreifache Deckelung des staatlichen Reverse-Matching-Funds-Programms (Grafik: Lorna Schütte).

## 6 Exkurs: ‚Klassische‘ Matching Funds als Planungsanstoß in Deutschland

Staatliche Reverse-Matching-Funds-Programme wie das NRW- und Deutschlandstipendium sind ein Sonderfall. Üblicherweise versteht man in Deutsch-



land unter Matching Funds nach Kröselberg (2008) jenen Typus, bei dem ein größerer Förderbetrag unter der Voraussetzung, dass sich noch eine andere Person oder Institution in mindestens gleicher Höhe beteiligt, in Aussicht gestellt wird (Typ 1, siehe oben).

Im Fall von Kultur-Fördervereinen können solche ‚klassischen‘ Matching Funds vor allem einen konkreten Planungsanstoß bedeuten. Dabei ist für Außenstehende nicht immer transparent, „wer welchen Bedarf gesehen, welche Bedarfsbefriedigung kalkuliert hat, der Förderverein oder die geförderte Einrichtung. Ohne Belege mag der Eindruck entstehen, dass Fördervereine über Finanzen, Sachmittel und unentgeltliche Arbeitsleistungen konzeptionell mitwirken“ (Walz 2018, S. 148) und folglich planerisch (mit-) agieren. Unter klaren Rahmenbedingungen kann das aber durchaus Früchte tragen und Anstöße geben, die andernfalls nie zur Umsetzung gekommen wären.

Walz (2018, S. 148–150) zeigt aus der Historie unterschiedlichster Fördervereine der deutschen Museumslandschaft herausragende Beispiele auf. So sprach ein vermögendes Vereinsmitglied nach dem Tod qua Testament seine Sammlung und ein Grundstück der Stadt zu, was die Stadt gleichzeitig zu einem Museumsneubau für Verein und Museum verpflichtete. Manche Museumsgebäude wären vielleicht nie gebaut worden, wenn der zugehörige Förderverein nicht entsprechende Anschubfinanzierungen in Aussicht gestellt hätte.

Als Beispiel zur Illustration des Potenzials von Matching Funds als Planungsanstoß im Bereich der Museumsförderung dient das Freilichtmuseum Beuren, eine unselbstständige Kultureinrichtung des Landkreises Esslingen am Neckar (Baden-Württemberg). (Walz 2018, S. 148, 149; vgl. Freilichtmuseum Beuren 2004) Im ersten Jahr des Bestehens des Fördervereins greift der Verein den Plan eines Museumspädagogik-Zelts auf. Für die Realisation desselben hatte die Sparkassen-Stiftung bereits 14.000 DM zugesagt, doch der Verein plädierte für ein festes Bauwerk und stellte hierzu im Jahr 1997 weitere 6.000 DM in Aussicht. Der Landkreis schlägt zu und verpflichtet den Verein als Projektträger, dem es gelingt, das Projekt mit errechneten Gesamtkosten von 137.000 DM zu realisieren – mit Hilfe der 20.000 DM Fördersumme und unentgeltlichen Handwerksleistungen durch den Verein

in Höhe von 52.000 DM. Weil dem Verein in der Folge das Bauwerk ohne hauptamtliches Personal überdimensioniert erschien, beteiligte er sich 1998 und 1999 an den Personalkosten für eine befristete Stelle mit insgesamt 40.000 DM. Um ein historisches Bauwerk zu translozieren, bietet der Förderverein dem Landkreis im Jahr 1999 an, die Hälfte der geschätzten Baukosten zu übernehmen – der Landkreis „beißt an“. (Walz 2018, S. 148, 149; vgl. Freilichtmuseum Beuren 2004)

Die Kooperation zwischen dem Freilichtmuseum Esslingen in Trägerschaft des Landkreises (und damit der öffentlichen Hand) und dem Förderverein als gemeinnützige Körperschaft ist prototypisch dafür, wie Matching Funds zu dem ein oder anderen Planungsanschub führen können.

Um konkreter zu werden: Nach Kröselberg (2008) handelt es sich hier um Matching Funds des ersten Typus (siehe oben): Es wurden hier in allen dargestellten Projekten seitens des Fördervereins festgelegte Beträge in Aussicht gestellt unter der Voraussetzung, dass sich die Sparkassen-Stiftung und der Landkreis entsprechend beteiligen. Das Erreichen einer benötigten Fördergesamtschme zum Planungsanschub, zur Umsetzung und zum Abschluss eines konkreten Projektes bedingt den Zweck und das Konzept dieser Art von Matching Funds. – Es handelt sich also explizit nicht um Förderprogramme, bei denen sich eine Institution wie ein Förderverein bereit erklärt, jeden gespendeten Betrag bis zu einer bestimmten Obergrenze durch eine eigene Spende zu vervielfachen in der Hoffnung, einen möglichst hohen Spendenbetrag zu erreichen.

Anders als beim NRW- und Deutschlandstipendium, so lässt sich folglich resümieren, handelt es sich bei den zum Auftakt der beiden Stipendienprogramme vornehmlich bekannten und verbreiteten Matching Funds ausdrücklich nicht um (staatliche) Reverse-Matching-Funds-Programme mit den für sie üblichen Obergrenzen beziehungsweise Deckelungen. (vgl. Görsch 2001, S. 171)

Kurz gesagt: Wer damals wie heute an Matching Funds dachte oder denkt, denkt wahrscheinlich in erster Linie an den ersten Typ von Matching Funds, der eine zu erreichende Fördersumme und einen damit verbundenen Projektabschluss impliziert. – Die inzwischen so populär gewordenen Finanzie-

rungsformen wie Crowdfunding dürften diese Wahrnehmung sicher noch unterstreichen. (vgl. Günther/Riethmüller 2020; Schramm/Carstens 2014)

## 7 Einordnung und Schlussfolgerungen zur Kritik am Deutschlandstipendium

Die dargestellten Deckelungen und Obergrenzen des staatlichen Reverse-Matching-Funds-Programms, das dem Deutschlandstipendium zugrunde liegt, waren und sind zentral für die Kritik an diesem Stipendiensystem. Sie klang eingangs schlaglichhaft mit ein paar Zeitungszitaten an, aber auch Vertreter der Hochschulen äußerten sich entsprechend. (vgl. Sandevski 2010, S.31, 32) Die Herausforderung für die einzelne Hochschule schien von Anfang an groß, sollten doch nach §11 Abs. 4 StipG perspektivisch insgesamt acht Prozent der Studierenden einer Hochschule ein Deutschlandstipendium erhalten.

Die konkrete Kritik am Deutschlandstipendium war und ist nach wie vor, dass die Förderquoten für die einzelnen Hochschulen und folglich auch in Summe unerreichbar waren. Medien, Politik und Öffentlichkeit prangerten an, dass diese Töpfe auszuschöpfen unmöglich wäre, dass das Programm sein Ziel verfehle, dass Staatsmittel in Millionenhöhe verfallen würden. (vgl. Kühne 2017; Warnecke 2015) Das Projekt wäre folglich ein gewaltiger (politischer) Fehler, denn es hätte ja keine Hochschule geschafft, diese Obergrenzen zu erreichen und dauerhaft zu halten und damit die Förderquote voll auszuschöpfen. – Und hierin liegt das große Missverständnis. Es gründet auf den beiden völlig unterschiedlich gelagerten Arten von Matching-Funds-Programmen (siehe oben).

Während ‚klassische‘ Matching Funds nur funktionieren, wenn das Förderziel erreicht wird und damit alle Fördermittel ausgeschöpft werden (wie im Beurener Beispiel), sollen Reverse-Matching-Funds-Programme einen dauerhaften Anreiz für die Fördernden bieten und benötigen folglich immer ein rechnerisches Delta zwischen tatsächlichem Abruf und maximalem Abrufpotenzial (das beim Deutschlandstipendium mit perspektiven 8 Prozent der Studierenden zweifellos illusorisch hoch war!). Dieser Anreiz kann aber nur aufrechterhalten werden, solange die Fördermittel nicht voll aus-

geschöpft werden. Deshalb ist einem jeden Reverse-Matching-Funds-Programm immanent, dass Deckelungen höchstens knapp, aber nie vollständig erreichbar sind – auch wenn für solche Programme trotzdem im Haushalt die Maximalförderung als fixe Summe vorgehalten werden muss, nicht nur, aber vor allem für die staatlichen.

## Literaturverzeichnis

- Bauer, M. J. (2012): *Komplementäre Finanzierung von Hochschulstipendien. Das Deutschlandstipendium als Reverse Matching Funds-Konstruktion zwischen Hochschul fundraising und Public Private Partnership*. Masterarbeit. Hochschule Osnabrück, Osnabrück. Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter <https://opus.hs-osnabrueck.de/front-door/index/index/docId/217>.
- Beier, M. (2010): *Netzwerke stark machen. Hochschul fundraising und Deutschlandstipendium*. In: *Wissenschaftsmanagement* (6), S. 27–29.
- Beier, M. (2011): *Quo vadis Deutschlandstipendium: Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland*. In: *Opuscula* (52), S. 1–59.
- Bölling, P.; Kluck, N. (2016): *Hochschul fundraising in Deutschland*. In: *Fundraising Akademie* (Hrsg.): *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 5., vollständig aktualisierte und neu bearbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 603–622.
- Freilichtmuseum Beuren (Hg.) (2004): *10 Jahre Förderverein Freilichtmuseum Beuren. Machen Sie mit!* Beuren.
- Görsch, M. (2001): *Komplementäre Kulturfinanzierung. Das Zusammenwirken von staatlichen und privaten Zuwendungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur*. Zugl.: Leipzig, Univ., Diss., 2001. Als Ms. gedr. Berlin: dissertation.de (dissertation.de, 430).
- Grosse, S. (2016): *Vom Elfenbeinturm auf die Straße. Das Deutschlandstipendium als Sprungbrett für das Großspenden-Fundraising*. In: *Fundraiser-Magazin* (1), S. 64.
- Günther, E.; Riethmüller, T. (2020): *Einführung in das Crowdfunding. Formen, Anwendungsbereiche, Erfolgsfaktoren, rechtlicher Rahmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Haibach, M. (2019): *Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. 5., aktualisierte Auflage. Frankfurt: Campus (Finanzierung).

- Jansen, S. A.; Sandevski, T. (2009): *Matching Funds – Staatliche Strategien für private Wissenschaftsförderung. Eine internationale Vergleichsstudie mit Empfehlungen für Deutschland*. Friedrichshafen: Zeppelin Universität.
- Janus, J. (2017): *Fundraising und das Deutschlandstipendium. Theorie und Praxis der Teilmarktstrategie Privatfördernde an Hochschulen*. Düsseldorf: von Ranke Verlag.
- Kröselberg, M. (2008): *Matching Funds*. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 4., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler, S.335, 336.
- Kühne, A. (2017): *Millionen Euro verfallen beim Deutschlandstipendium*. In: Tagesspiegel Online, 28.02.2017. Online verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/wissen/studienfinanzierung-millionen-euro-verfallen-beim-deutschlandstipendium/19448724.html>, zuletzt geprüft am 24.04.2021.
- Lackner, H. (2014): *Deutschlandstipendium*. München: Verlag C.H. Beck.
- Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (31.03.2009): Richtlinie für ein nordrhein-westfälisches Stipendienprogramm.
- Notz, M.; Roy, P. (2011): *Deutschlandstipendium: wertvolle Impulse für das Hochschul-Fundraising*. In: Fundraiser-Magazin (6), S. 44–45.
- Pettendrup, H. W.; Haunert, F. (2016): *Corporate Fundraising und Unternehmenskooperationen*. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 5., vollständig aktualisierte und neu bearbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S.510–540.
- Sandevski, T. (2010): *Matching Funds als Beispiel staatlicher Strategien für private Wissenschaftsförderung. Modelle im Ausland, Lehren für Hochschulen in Deutschland. Beitrag für die Tagung „Fundraising für Hochschulen. Spenden, Sponsoring und Stiftungen in der Praxis“*, 8. bis 10. März 2010, Evangelische Akademie Bad Boll. Online verfügbar unter <https://docplayer.org/15757037-Matching-funds-als-beispiel-staatlicher-strategien-fuer-private-wissenschaftsfoerderung-modelle-im-ausland-lehren-fuer-hochschulen-in-deutschland.html>, zuletzt geprüft am 25.04.2021.
- Schramm, D. M.; Carstens, J. (2014): *Startup-Crowdfunding und Crowdinvesting: Ein Guide für Gründer: Mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen online finanzieren*. Place of publication not identified: Springer Science and

- Business Media. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=888790>.
- Urselmann, M. (2006): *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen*. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 1997. 2. Nachdr. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler-Edition Wissenschaft NPO-Management).
- Walz, M. (2018): *Fördervereine von Museen: sieben Aktionsfelder, sechs offene Fragen*. In: Hausmann, A.; Liegel, A. (Hg.): *Handbuch Förder- und Freundeskreise in der Kultur. Rahmenbedingungen, Akteure und Management*. Bielefeld: transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 141–159.
- Warnecke, T. (2015): *Millionen verfallen beim Deutschlandstipendium*. In: *Tagespiegel Online*, 07.07.2015. Online verfügbar unter <https://www.tagespiegel.de/wissen/nur-22500-studierende-gefoerdert-millionen-verfallen-beim-deutschlandstipendium/12012708.html>, zuletzt geprüft am 24.04.2021.
- Wesselmann, S.; Hohn, B. (2017): *Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor*. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.



...JETZT ETABLIERTE  
STIPENDIENKULTUR!

IN  
10 J.

28.000 STIPENDIEN  
197. Mio € DURCH  
PRIVATPERSONEN!

## WER WIRD GEFÖRDERT?



ideelle  
FÖRDERUNG

„Wir“-GEFÜHL  
UNTER ALUMNI  
UND STIPENDIAT\*INNEN

ZAHLREICHE  
POSITIVE  
BEGLEITERSCH EINUNGEN

SO HÄLT MAN DIE  
INITIATIVE AM  
LEBEN



BEGEISTERUNG

VERANSTALTUNGEN

WETTBEWERBE

GEPLANT: KOMMUNIKATIONS-  
PLATTFORM

# 10 Jahre Deutschlandstipendium

Die Entwicklung aus Sicht des Servicezentrums  
Deutschlandstipendium im Stifterverband

*Alexander Tiefenbacher*

**Keywords: Kurzvita:**

Entwicklung Netzwerke Vergabebzahlen Fördermittel Engagement Dr. Alexander Tiefenbacher ist Projektleiter des Servicezentrums Deutschlandstipendium beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Nach einer kaufmännischen Ausbildung in Hamburg, dem Studium der Philosophie, Germanistik und Psychologie an der LMU München und einer Promotion im Bereich Moralphilosophie sammelte er Berufserfahrungen im Verlagswesen und einer Strategieberatung mit dem Fokus auf Themen der Bildungs- und Hochschulförderung, bevor er im Jahr 2011 seine Arbeit im Stifterverband begann.



**Zusammenfassung**

In seinem Beitrag möchte das Servicezentrum Deutschlandstipendium einen vertieften Blick auf die Entwicklung des nationalen Stipendienprogrammes und den Aufbau von regionalen Netzwerkstrukturen aus Sicht der Hochschulen, Fördernden und Geförderten richten. Neben der Rekapitulation zentraler Zahlen und Fakten wie der Anzahl von Stipendien, die eingesetzten privaten Fördermittel sowie zentraler Erkenntnisse aus Evaluation und Begleitforschung soll auch ein Blick auf die vielen positiven Begleiterscheinungen gerichtet werden, die sich oftmals erst im Verlauf des Programmes etabliert haben und sich bis heute stetig weiterentwickeln. Dies betrifft beispielsweise die unterschiedlichen Maßnahmen ideeller Förderung in Mentoringprogrammen, Workshops, Vorträgen oder Exkursionen, das Zugrundelegen eines erweiterten Leistungsbegriffes bei Auswahlentscheidungen, der auch gesellschaftliches Engagement und persönliche Umstände von Bewerbern und Bewerberinnen verstärkt berücksichtigt, das Community Building und den Erfahrungsaustausch unter den Programmverantwortlichen.

## 1 Hintergrund

Das Deutschlandstipendium ist eine besondere Erfolgsgeschichte der Förderung von talentierten und engagierten jungen Menschen. Dies liegt vor allem daran, dass es aus langfristigen und tragfähigen Netzwerkstrukturen von Hochschulen, Fördernden und Studierenden besteht, die durch gemeinschaftliche Ziele und Überzeugungen getragen werden. Im Kern stehen Werte wie die Förderung von Talent und Leistung, Engagement und Vielfalt, die für die Zukunftsfähigkeit von Regionen sowie der Gesellschaft insgesamt von zentraler Bedeutung sind. Das Servicezentrum Deutschlandstipendium hat den Auf- und Ausbau des Nationalen Stipendienprogramms von Beginn an begleitet und aktiv gestaltet. In den letzten zehn Jahren ist im Deutschlandstipendium so viel Gutes und Spannendes passiert, auf das an dieser Stelle zurückgeblickt wird, aber ebenso wird auch ein Ausblick auf kommende Jahre und eine mögliche Entwicklung aufgezeigt.

Seit dem Jahr 2011 werden talentierte und engagierte Studierende in ganz Deutschland durch das Deutschlandstipendium gefördert. Dieses Förderinstrument hat sich fest in der Hochschulwelt etabliert und einen Beitrag dazu geleistet, an zahlreichen Hochschulen eine neue Stipendienkultur und Netzwerkstrukturen mit dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld zu etablieren: Mittlerweile vergeben die 310 teilnehmenden Hochschulen in eigener Verantwortung jährlich über 28.000 Stipendien an Studierende aller Fachrichtungen. Insgesamt konnten bislang 226 Millionen Euro von privaten Förderinnen und Förderern für Studierende eingebracht und vom Bund in gleicher Höhe kofinanziert werden. An die Geförderten wurden damit Mittel in Höhe von insgesamt 452 Millionen Euro ausgezahlt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021).<sup>1</sup> Dies sind erfreuliche Zahlen aus den letzten zehn Jahren und es darf angenommen werden, dass sich diese Entwicklung auch in den kommenden Jahren fortsetzen wird, insbesondere auch dann, wenn wachstumshemmende Effekte der Corona-Pandemie überwunden sind.

---

1 Alle Zahlen rund um die Vergabe des Deutschlandstipendiums werden alljährlich im Mai vom Statistischen Bundesamt (DESTATIS) veröffentlicht.

Dabei hat das Deutschlandstipendium auch für das Hochschulfundraising einen dynamisierenden Effekt gehabt und diesem, in Deutschland noch vergleichsweise jungen Themenfeld, viel Aufmerksamkeit und vor allem Wertschätzung verschafft: Natürlich gab es erfolgreiches Hochschulfundraising vielerorts auch schon vor dem Deutschlandstipendium, aber es war noch ein recht zartes Pflänzlein: Die Finanzierung der Hochschulen ist in Deutschland in der Mehrheit der Fälle vorrangige Aufgabe des Staates. Dies hat auch mit sich geführt, dass der Beziehungsaufbau zwischen Hochschulen und ihrem Umfeld oft noch nicht so stark ausgeprägt war, wie er es heute ist. Nicht selten wurde ein Austausch durch ideologische Gräben, Vorurteile und Skepsis zwischen den Welten der Wissenschaft und Wirtschaft erschwert.

Das Deutschlandstipendium hat hier lebendige Netzwerke geschaffen und viel gegenseitiges Interesse, Vertrauen und Respekt aufgebaut, wovon vielerorts auch andere Teile des Bildungs- und Wissenschaftssystems profitieren konnten. Dabei sind Regionen und deren Institutionen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft näher zusammengedrückt und sind gemeinsam stärker geworden, auch und insbesondere was den Verbleib von Talenten und klugen Köpfen in den jeweiligen Regionen betraf. Daran hatte auch die erfolgreiche Einführung des Matching-Funds-Systems in die Bildungsförderung einen großen Anteil (50 Prozent privat, 50 Prozent vom Staat) und es verwundert fast ein wenig, dass sich dieses Finanzierungsmodell der öffentlich-privaten Partnerschaft zwischenzeitlich nicht noch an anderen Stellen in Bildung und Wissenschaft durchgesetzt hat.

Dieser Beitrag möchte einen vertieften Blick auf die Entwicklung des nationalen Stipendienprogrammes und den Aufbau von regionalen Netzwerkstrukturen zwischen Hochschulen, Fördernden und Geförderten richten. Dabei sollen auch die vielen positiven Begleiterscheinungen beleuchtet werden, die mitunter erst im Verlauf des Programmes zu Tage getreten sind und sich bis heute stetig weiterentwickeln. Dies betrifft beispielsweise:

- die unterschiedlichen Maßnahmen ideeller Förderung in Mentoringprogrammen, Workshops, Vorträgen oder Exkursionen,
- das Zugrundelegen eines erweiterten Leistungsbegriffes bei Auswahlentscheidungen, der auch gesellschaftliches Engagement und soziale,

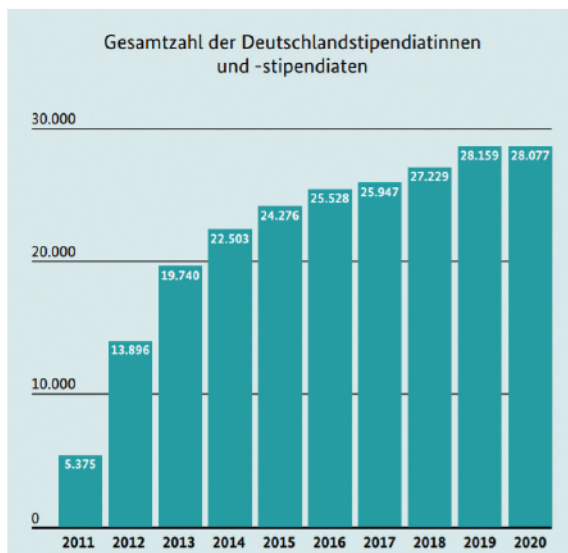
familiäre sowie persönliche Umstände von Bewerberinnen und Bewerbern berücksichtigt,

- das Community Building und der Erfahrungsaustausch unter den Programmverantwortlichen an den Hochschulen in Deutschland.

Bevor eine Zuwendung zu diesen qualitativen Fragen erfolgt, wird zunächst ein Blick auf die (Vergabe-)Zahlen des Deutschlandstipendiums gerichtet.

## 2 Die Entwicklung in Zahlen

Es ist immer schön zu sehen, wenn sich Dinge zum Positiven entwickeln, wenn sie wachsen und gedeihen und plötzlich Wirkungen erzielen, die man sich anfangs gar nicht vorstellen konnte. Das ist nicht nur bei Kindern, Blumen oder Nachhaltigkeitskennzahlen so, sondern auch und gerade die Förderung von jungen Talenten gehört hier zweifelsohne dazu. So zeigt der Blick auf die Vergabezahlen eine kontinuierlich positiv fortschreitende Entwicklung:



Quelle: Infografik des BMBF, 2021

Innerhalb von zehn Jahren hat es das Deutschlandstipendium geschafft, jährlich fast so viele junge Talente zu fördern, wie alle Begabtenförderungswerke zusammengenommen. Dabei sind zunächst die hohen Steigerungsraten zu Beginn des Deutschlandstipendiums, als es sich noch starken politischen Diskussionen ausgesetzt sah, bemerkenswert. Aber auch der kontinuierliche Aufwuchs in den reiferen Jahren verdient Anerkennung und es zeichnet sich bereits heute ab, dass diese Entwicklung nicht zu stark von der Covid-Pandemie beeinträchtigt wird. Im ersten Jahr der Pandemie (2020) konnte zumindest das Vorjahresniveau gehalten werden. Hier hat sich das Programm als krisenfest gezeigt und es ist zu hoffen, dass dies dann auch im zweiten Jahr der Pandemie (2021) der Fall sein wird. Dies wird dann im Mai 2022 ersichtlich, wenn die Vergabezahlen des Vorjahres von DESTATIS veröffentlicht werden.

Aber wer sind all diese Geförderten und durch welche sozioökonomischen Merkmale sind sie gekennzeichnet? Die im Jahr 2016 veröffentlichten Ergebnisse aus Evaluation und Begleitforschung zum Deutschlandstipendium (vgl. Rambøll, 2016, S. 14ff.) verraten uns sehr genau, wer die Geförderten sind beziehungsweise welche sozialen, persönlichen und familiären Merkmale sie auszeichnen. Dabei ist insbesondere die Frage von zentralem Interesse, ob die Geförderten des Deutschlandstipendiums eine repräsentative Teilmenge der Gesamtstudierendenschaft in Deutschland darstellen oder ob sie sich von dieser stark unterscheiden. Dazu hier noch einmal ein paar der zentralen Ergebnisse:

### **Geschlechterverteilung**

Die Geschlechterverteilung unter den Geförderten des Deutschlandstipendiums entspricht der Studierendenschaft insgesamt. Der Anteil der männlichen Geförderten liegt bei 52 Prozent, der Anteil der weiblichen Geförderten bei 48 Prozent.

### **Bildungshintergrund**

Der Anteil der Erstakademiker\*innen unter den Deutschlandstipendiat\*innen beträgt rund 50 Prozent. Innerhalb der Gesamtstudierendenschaft liegt dieser Anteil bei 48 Prozent.

## **Herkunft**

28 Prozent aller Geförderten des Deutschlandstipendiums verfügen über einen Migrationshintergrund. Innerhalb der Gesamtstudierendenschaft liegt dieser Anteil bei 23 Prozent und ist damit im Deutschlandstipendium überdurchschnittlich vertreten.

## **Finanzieller Hintergrund**

Im Jahr der Erhebung war die BAföG-Quote unter den Deutschlandstipendiat\*innen mit knapp 17 Prozent fast so hoch wie bei allen Studierenden.

Auch in Bezug auf weitere persönliche Merkmale wie Alter und Familienstand der Stipendiat\*innen orientieren sich die Zahlen an entsprechenden Werten aus der Gesamtstudierendenschaft.

Diese Zahlen belegen, dass es sich bei den Deutschlandstipendiat\*innen um eine ausgewogene Gruppe handelt, die sich an der Zusammensetzung der Gesamtstudierendenschaft orientiert. Diese Zahlen haben der weiteren Entwicklung des Deutschlandstipendiums und der Versachlichung der Debatte um dieses Programm sehr gutgetan. Sie liegen nun schon wieder ein paar Jahre zurück und es ist sicher lohnenswert, die zentralen Kennzahlen zu den sozioökonomischen Kennzahlen der Stipendiatinnen und Stipendiaten gelegentlich noch einmal zu erheben.

Des Weiteren geben Evaluation und Begleitforschung Aufschluss über ein weiteres wichtiges Profilvermerkmal der Geförderten: ihr soziales Engagement. So sind es knapp drei Viertel aller Stipendiat\*innen, die sich in ein gesellschaftlich relevantes Ehrenamt einbringen. Dies ist kaum überraschend, möchte das Deutschlandstipendium neben Talent und Leistung ja gerade auch engagierte Persönlichkeiten fördern, die sich tatkräftig und entschlossen aktuellen Herausforderungen stellen. Dabei gibt es stets genug zu tun, beispielsweise bei der Bekämpfung der Pandemie, bei der Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts, bei der Herstellung von Chancengleichheit beim Bildungszugang sowie bei vielen weiteren Projekten aus den Bereichen des sozialen, politischen oder gesundheitlichen Engagements (um dieses Engagement weiter zu befördern, hat der Stifterverband jüngst den Wettbewerb „Engagement hoch Zehn“ durchgeführt, bei dem zehn Ehren-

amtsprojekte eine besondere Würdigung und finanzielle Förderung erhalten haben).

So viel erst einmal zu den zentralen „Kennzahlen“ zu den Studierenden im Programm. Der Blick soll nun auf die Hochschulen und Fördernden gerichtet sein: Auch seitens der Anzahl der teilnehmenden Hochschulen sowie der Fördernden haben sich die Zahlen seit Beginn des Deutschlandstipendiums sehr positiv entwickelt: Waren es zu Beginn des Programmes im Jahr 2011 „erst“ knapp 220 teilnehmende Hochschulen und rund 2.200 Fördernde<sup>2</sup>, sind es im Jahr 2020 über 8.100 Fördernde<sup>3</sup> an 310 teilnehmenden Hochschulen, darunter ganz unterschiedliche Arten von Fördernden wie Unternehmen, Stiftungen, Vereine, Verbände und Privatpersonen, die sich für dieses Programm finanziell und oftmals auch ideell engagieren.

Die genannte Evaluation und Begleitforschung (vgl. Rambøll, 2016, S. 39f.) haben gezeigt, dass für 32 Prozent der privaten Fördernden das Deutschlandstipendium der Auslöser war, erstmalig eine Kooperation mit einer Hochschule zu beginnen beziehungsweise sich im Bereich der Nachwuchsförderung zu engagieren. Dies zeigt, dass das Deutschlandstipendium hier viele ungenutzte Potenziale gehoben und Kooperationsbeziehungen errichtet hat. Ebenso haben Evaluation und Begleitforschung verdeutlicht, dass der Aufbau dieser Netzwerke auch langfristig tragfähig ist. Viele der privaten Förderinnen und Förderer unterstützen das Deutschlandstipendium über einen längeren Zeitraum hinweg: 86 Prozent der einmal gewonnenen Förderinnen und Förderer wollen sich auch künftig für das Deutschlandstipendium engagieren. Dies spricht für gelebte und gelungene Netzwerkarbeit und einen nachhaltigen Nutzen des Programmes für Studierende, Hochschulen und Fördernde. Ebenso unterstreicht es den hohen Einsatz der Hochschulen für das Thema Fundraising, bei dem sich oftmals auch die Leitungsebene tatkräftig mit einbringt und Netzwerkveranstaltungen wie die Stipendienvergabefeier mit hohem Aufwand und viel Liebe zum Detail gestaltet werden.

---

2 inkl. Mehrfachzählungen von Fördernden an mehreren Hochschulen.

3 inkl. Mehrfachzählungen von Fördernden an mehreren Hochschulen.

### 3 Die qualitative Entwicklung

Ein vollständiges Gespür für die Natur und die Stärken des Programmes erhält man aus den Zahlen aber noch nicht. Dafür muss man den Blick auch auf die qualitativen Merkmale des Programmes richten. Viele der positiven Begleiterscheinungen hatte man dabei zu Beginn des Deutschlandstipendiums noch gar nicht so recht im Blick beziehungsweise standen diese anfänglich nicht so stark im Fokus: Zu Beginn war das Deutschlandstipendium in erster Linie ein Instrument zur finanziellen Begabten- und Leistungsförderung beziehungsweise ein Programm zur Abfederung der damals vielerorts noch bestehenden allgemeinen Studiengebühren.

Mit der Zeit haben sich aber Entwicklungen, wie beispielsweise die ideelle Förderung und Begleitung von Geförderten, darum herum gerankt, die anfangs vor allem an einzelnen Hochschulen entstanden, sich von dort aber rasch in die gesamte „Community“ des nationalen Stipendienprogrammes ausgebreitet haben. Heute werden diese Entwicklungen von vielen engagierten Hochschulen aktiv gestaltet und haben sich als weitere Profilm Merkmale des Deutschlandstipendiums insgesamt entwickelt. Sie liefern nun ihrerseits einen Beitrag dazu, dass sich die Netzwerke des Deutschlandstipendiums weiter ausbreiten beziehungsweise verdichten und sich auf praxisorientierte, gesellschaftlich relevante und viele weitere Themenfelder erstrecken:

#### **Ideelle Förderung**

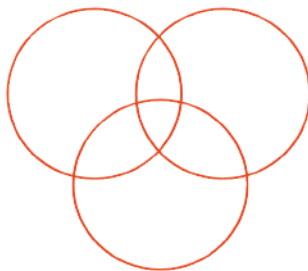
Allem voran steht dabei das große und vielschichtige Feld der ideellen Förderung. Darunter fallen alle Maßnahmen, die jenseits von der reinen Kontobewegung als finanzieller Förderung stattfinden. Auch an dieser Stelle bewährt es sich, dass das Deutschlandstipendium ein dezentrales Förderinstrument ist, das von den einzelnen Hochschulen in vielerlei Hinsicht frei gestaltet werden kann. So haben sich an den einzelnen teilnehmenden Hochschulen ganz unterschiedliche Maßnahmen der ideellen Förderung entwickelt, die oftmals in enger Zusammenarbeit von Hochschulen, Fördernden und Geförderten gestaltet werden. Im Einzelnen betrifft dies beispielsweise Mentoring- und Buddy-Programme, Workshops und Vorträge, Werks- und Arbeitsplatzbesichtigungen und vieles mehr (vgl. Schaubild).



## Maßnahmen ideeller Förderung:

### Hochschulen

- ✓ Vergabefeier
- ✓ Seminare
- ✓ Workshops
- ✓ Exkursionen
- ✓ Zusammenarbeit mit Career Service
- ✓ Alumni- und Förderverein
- ✓ Weiterbildungszentrum
- ✓ Alumniportal
- ✓ Social Media



### Fördernde

- ✓ Workshops
- ✓ Exkursionen
- ✓ Werksführungen
- ✓ Abschlussarbeiten
- ✓ Praktika
- ✓ Mentoring
- ✓ Case Studies
- ✓ Aufnahme in Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme
- ✓ Social Media

### Geförderte

- ✓ Stipendiatensprecher/-in
- ✓ Stipendiatenstammtisch
- ✓ Netzwerktreffen
- ✓ Vortragsreihen
- ✓ Diskussionsrunden
- ✓ Science Slams
- ✓ Exkursionen
- ✓ Social Media

Quelle: Stifterverband

Wie von den sich überlappenden Kreisen angedeutet, können diese Formate von den Hochschulen, Fördernden und Geförderten gemeinschaftlich konzipiert und gestaltet werden und treiben damit den Netzwerkgedanken des Deutschlandstipendiums maßgeblich voran: Hier trifft man sich, tauscht sich aus, lässt Verbindungen entstehen und wachsen. Art, Dauer und Intensität können dabei von den Teilnehmenden selbst bestimmt werden. Über allem steht dabei das Prinzip der Freiwilligkeit: Kein Geförderter darf zu einer Teilnahme verpflichtet werden. In der Mehrheit der Fälle werden die Angebote der ideellen Förderung von den Studierenden aber interessiert und dankbar angenommen und oftmals sogar von ihnen selbst aktiv initiiert und gestaltet (vgl. Schaubild).

Ein eigener Wettbewerb des Stifterverbandes hatte dabei bereits vor einiger Zeit drei vorbildliche ideelle Begleitprogramme an der Goethe-Universität Frankfurt, der Humboldt-Universität zu Berlin sowie dem Studienfonds OWL (vgl. eigenen Beitrag zum Studienfonds in diesem Band) identifiziert und ausgezeichnet. Dort wurden zu einem frühen Zeitpunkt bereits Formate wie öffentliche Vortragsreihen, Mentoringprogramme mit erfah-

renen Personen aus Wirtschaft, Kultur und Bildung, Themenklassen zur Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen, Bewerbungstrainings, Business-Knigge-Seminare, Messebesuche, Kamingsgespräche etc. erfolgreich konzipiert und durchgeführt. Zur Weiterentwicklung der prämierten Formate erhielten die Sieger ein Preisgeld von jeweils 10.000 Euro. In der Folge hat das Feld der ideellen Förderung rasch an Fahrt gewonnen und hat sich bis heute erfolgreich an zahlreichen teilnehmenden Hochschulen etabliert. Davon profitieren in erster Linie die Geförderten, doch trägt es auch dazu bei, weitere Anlässe zum Austausch und zur Netzwerkpflge für alle Beteiligten zu schaffen.

### **Erweiterter Leistungsbegriff**

Neben der Entwicklung der ideellen Förderung hat der dem Deutschlandstipendium zugrunde liegende Leistungsbegriff im Verlauf der Zeit eine Konkretisierung und Erweiterung erfahren. So fallen im Deutschlandstipendium nicht nur die in Schule und Hochschule erzielten Noten und Credits ins Gewicht, sondern auch die Berücksichtigung der persönlichen, familiären und sozialen Umstände, unter denen eine bestimmte Leistung erbracht wurde. Auf diese Weise ist es dem Deutschlandstipendium möglich, Vielfalt und soziale Ausgewogenheit herzustellen (vgl. Begleitforschung).

Um dies zu betonen und weiter anzuregen, hat der Stifterverband einen eigenen Wettbewerb mit dem Titel „Rückenwind für Hürdenläufer“ durchgeführt und Hochschulen ausgezeichnet, die bei Bewerbungs- und Fördermaßnahmen diesen erweiterten Leistungsbegriff würdigen und in der Praxis anwenden. Der Wettbewerb konnte zeigen, welchen Stellenwert auch die bildungsbiografischen Merkmale der Studierenden für die Hochschulen besitzen und wie sie mit ihnen in der Praxis umgehen. Er hat deutlich gemacht, welche Maßnahmen die Hochschulen ergreifen, um die entsprechenden Zielgruppen zu identifizieren, sie in die Förderung aufzunehmen und dort durch begleitende Initiativen zu unterstützen. Im Kern werden und sollten bildungsbiographische Hürden dabei von einem stärkenorientierten Ansatz her betrachtet werden, da ihr erfolgreiches Meistern auch auf besondere (charakterliche) Qualitäten schließen lässt.

### **Beziehungsaufbau und Community Building**

Unter den Programmverantwortlichen des Deutschlandstipendiums an den Hochschulen gab es in den letzten zehn Jahren eine erfreulich hohe Kontinuität. Dies ist auch deswegen bemerkenswert, da das Thema Hochschulfundraising keine immer ganz einfache Aufgabe ist und viel Geduld, Verständnis, strategisches Geschick und ein gutes Maß an Resilienz erfordert. Viele der Programmverantwortlichen haben im Verlauf der Jahre aber tragfähige persönliche Beziehungen untereinander aufgebaut und kennen sich von Anbeginn des Programms oder sogar noch darüber hinaus, beispielsweise aus dem Vorgänger- und Vorbildmodell des Deutschlandstipendiums, dem NRW-Stipendium, oder aus Bereichen wie Hochschulfundraising, Career Service, Alumni-Management oder Hochschulmarketing und -kommunikation.

Die Jahresveranstaltungen des Deutschlandstipendiums sind so zu einer Art Familientreffen geworden und es gibt noch weitere Veranstaltungen, auf denen viele der Programmverantwortlichen zusammenfinden, beispielsweise bei der zweijährig stattfindenden Tagung „Hochschulfundraising“ der Evangelischen Akademie in Bad Boll (eine der wenigen Konferenzen, die sich allein dem Thema Hochschulfundraising widmet), den Jahresveranstaltungen von alumni-clubs.net, dem Verband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum, sowie den zahlreichen weiteren Tagungen und Konferenzen zum Thema Fundraising.

Auf diese Weise ist unter den Programmverantwortlichen im Verlauf der letzten Jahre ein „Wir-Gefühl“ entstanden, das sie zu einer starken Gruppe macht, die sich unterstützt und austauscht. Dieser Austausch findet auch auf der Ebene einzelner Bundesländer statt, oftmals aber auch weit darüber hinaus. Die vor dem Hintergrund der Pandemie eingeführten digitalen Austauschmöglichkeiten begünstigen diese Entwicklung. Um diesen Austausch weiter zu befördern, hat auch das Servicezentrum Deutschlandstipendium eigene digitale Austauschformate für die Programmverantwortlichen auf den Weg gebracht und wird dies künftig auch weiterhin tun, um den Austausch, die Vernetzung und das Voneinander-Lernen weiter zu unterstützen.

## 4 Ausblick

Der Ausblick auf die kommenden Jahre beginnt mit denjenigen, die die Hauptpersonen dieses Programmes sind: den geförderten Studierenden. Das Deutschlandstipendium ermöglicht ihnen eine gemeinsame Identifikation und das Erreichen einer Form der Selbstbestätigung durch die Teilnahme an diesem Programm beziehungsweise durch einen Beleg für das eigene Leistungsvermögen. Die geförderten Stipendiatinnen und Stipendiaten sind Teil einer Gemeinschaft geworden und haben ein gemeinsames Zugehörigkeitsgefühl entwickelt. Die entstandenen Netzwerke werden ihnen gut durch das Leben helfen und vielerorts auch den Einstieg in das Berufsleben erleichtern, insbesondere dort, wo von Haus aus vielleicht noch keine angemessenen Unterstützungsmöglichkeiten vorliegen.

Auch und gerade die Alumni werden das Deutschlandstipendium künftig noch kräftig beleben (vgl. auch den Beitrag zum Thema Alumni in diesem Band). Sie bieten ein großes und spannendes Potenzial von ehemals Geförderten, die nun mit beiden Beinen fest im Berufsleben stehen und etwas von dem zurück- und weitergeben möchten, was sie einst erleben durften. Bereits heute hört man immer häufiger von Alumni, die sich nun als finanzielle oder/und ideelle Fördernde in dem Programm engagieren und diejenigen unterstützen, deren Lage und Perspektive sie nur allzu gut nachvollziehen können. Auf diese Weise wird nicht nur die Anzahl der finanziell Fördernden weiterwachsen, sondern sie werden auch und vor allem wertvolle inhaltliche Impulse in Richtung einer weiteren Belebung und Entwicklung des Programmes geben können. Sie kennen das Programm von Grund auf und können sich nahtlos als aktive Gestalter und Ideengeber mit einbringen.

Auch das Servicezentrum Deutschlandstipendium und der Stifterverband werden sich in bewährter Weise auch künftig in das Programm mit einbringen und es durch eigene Beiträge begleiten. Dabei sollen vor allem Formate für die Programmverantwortlichen an den Hochschulen angeboten werden, die einen Beitrag zur Vernetzung und zum Kompetenzerwerb liefern möchten. Schließlich sind es auch insbesondere die Programmverantwortlichen, auf deren Schultern nach wie vor die meiste Arbeit rund um das Deutschlandstipendium ruht. Dabei freut sich das Servicezentrum jederzeit über

thematische Anregungen aus den Reihen der Programmverantwortlichen sowie über die Mitteilung von Beispielen guter Praxis aus dem reichen Themenfeld des Deutschlandstipendiums.

Aus unserer Sicht ist es an allen beteiligten Zielgruppen des Deutschlandstipendiums, sich weiterhin tatkräftig und kreativ für dieses Programm einzusetzen, es aktiv zu gestalten und mit Leben zu füllen. Das Deutschlandstipendium wird von so vielen guten und engagierten Köpfen gestaltet, die eingeladen und aufgefordert sind, auch neue und bislang unerprobte Ideen und Formate einzubringen. Jede einzelne Hochschule, jeder einzelne Fördernde und jeder einzelne Geförderte ist eingeladen, sich aktiv einzubringen und die Geschicke des Deutschlandstipendiums auch in den kommenden Jahren selbst mitzugestalten. Das Servicezentrum Deutschlandstipendium und der Stifterverband stehen dabei sehr gerne zur Seite und warten gespannt, welche Entwicklungen sich dann zum 20-jährigen Jubiläum des Programmes bilanzieren lassen.

### Literatur/Quellen:

Infografiken zu den Vergabezahlen des Deutschlandstipendiums von der Website des BMBF, 2021: <https://www.deutschlandstipendium.de/de/infografiken-1736.html>

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2021: *Bildung und Kultur, Förderung nach dem Stipendienprogramm-Gesetz (Deutschlandstipendium) 2020*, Fachserie 11, Reihe 4.6.

Rambøll Management Consulting GmbH, 2016: *Untersuchung der Sozialstruktur der Deutschlandstipendiatinnen und -stipendiaten sowie der Fördererstruktur des Deutschlandstipendiums*.



DEUTSCHLANDSTIPENDIUM  
AUF ERFOLGSKURS



ZU VIELE  
ZIELE?

ODER GESTALTUNGS-  
SPIELRAUM?



WER WIRD (GENUG)  
GEFÖRDERT?



BAFÖG ALS  
HERZSTÜCK  
SCHWÄCHT



PROBLEM: STEIGENDE  
KONJUNKTURABHÄNGIGKEIT  
FÜR STUDIUM



DSCHUNDEL DER  
FÖRDERUNG



TRANSPARENZPROBLEM!

$\triangle + \square = ?$  KOMBINIERBARKEIT?



RÜCKZAHLUNG?



FOKUS AUF LEISTUNG?  
BEGABUNG? ...



VERWIRRENDE  
VIELFALT AN  
STAATLICHEN  
FÖRDERUNGEN

AN WEN  
WENDE ICH  
MICH?



## Resümee

1. DEUTSCHLANDSTIPENDIUM IST ERFOLG
2. BAFÖG STÄRKEN, DADURCH DEUTSCHLANDSTIPENDIUM STÄRKEN
3. KERN DES DEUTSCHLANDSTIPENDIUMS SCHÄRFEN
4. ENTWICKLUNG EINES  
ÜBERGREIFENDEN SYSTEMS FÜR STUDENT FUNDING



# Beobachtungen zum Mit- und Gegeneinander verschiedener Studienfinanzierungsinstrumente

*Ulrich Müller<sup>1</sup>*

**Keywords: Kurzvita:**

Chancengerechtigkeit  
Reformbedarf  
BAföG-Krise  
Transparenz  
Signalwirkung

Ulrich Müller ist Leiter politische Analysen im CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh. Er studierte an der Universität Bonn sowie an der Quadriga Hochschule Berlin. 1998 bis 2002 war er in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) in Bonn tätig.

---

<sup>1</sup> Stil und Duktus des mündlichen Vortrags wurden beibehalten.



### **Zusammenfassung**

Das Deutschlandstipendium hat sich längst als bedeutsames Studienfinanzierungsinstrument etabliert. Es weist inzwischen ähnliche Förderquoten auf wie alle Begabtenförderwerke insgesamt. Nimmt man allerdings das Gesamtbild staatlicher Finanzierungsinstrumente in Deutschland in den Blick, werden gravierende Probleme deutlich, die auch auf das Deutschlandstipendium abstrahlen. Zum einen existieren sehr viele Instrumente (BAföG, KfW-Studienkredit, Bildungskredit, Begabtenförderwerke, Deutschlandstipendium, Aufstiegsstipendium und Überbrückungshilfe) unverbunden nebeneinander, was Studieninteressierten die Orientierung erschwert und Anpassungen der individuellen Arrangements zu einer Herausforderung werden lässt. Zum anderen schwächelt das „Herz“ der Studienfinanzierung in Deutschland: Das BAföG erreicht 89 % der Studierenden nicht mehr; es ist stehen geblieben bei einer anachronistisch normorientierten Herangehensweise. Da das Deutschlandstipendium in gewisser Weise als „Add-On“ verstanden werden muss, bröckelt damit die Basis, auf der es steht. Nötig wäre eine kommunikative Schärfung der Ziele des Deutschlandstipendiums und eine Bündelung mindestens von BAföG, KfW-Studienkredit, Bildungskredit, neu zu etablierenden Studienbeitragsdarlehen und Überbrückungshilfe zu einer umfassenden und in sich flexiblen „Bundesstudienförderung“.

# 1 Nichts als Applaus zum Zehnjährigen?

## 1.1 Ein Jahrzehnt positiver Entwicklung

Das Deutschlandstipendium ist, nimmt man die Zahl der vergebenen Stipendien in den Blick, ohne jeden Zweifel eine Erfolgsgeschichte. Von Null auf über 5.000 Geförderte im Jahr 2011. Im darauffolgenden Jahr konnte die Zahl mehr als verdoppelt werden. Seitdem ist konstantes Wachstum zu verzeichnen. Bis 2019 wurden fast 200 Millionen Euro eingeworben. Das Deutschlandstipendium ist als ein Baustein der Studienfinanzierung „zwischen BAföG und Begabtenförderung“ (Beier 2011, S.38) nicht nur dauerhaft etabliert, sondern weiter auf Wachstumskurs.

Dass die Idee des Deutschlandstipendiums bundesweit funktioniert, war ja am Anfang trotz des überzeugenden Vorläuferprojektes in Nordrhein-Westfalen (vgl. dazu den Beitrag von Risch/Urhahne in diesem Band) alles andere als ausgemacht. Das Deutschlandstipendium war nie ein Selbstläufer, aber es hat sich durchgesetzt. Der Erfolg des Deutschlandstipendiums verdankt sich effektiver Fundraisingarbeit, sinnvoller Vernetzung, hoher Glaubwürdigkeit und überzeugender Argumente vor Ort.

Zugegeben: Die damalige Bundesministerin Annette Schavan nannte bei der Einführung noch viel höhere Zielzahlen (langfristig 8 % der Studierenden). Das war rückblickend – auch angesichts damals bereits kontinuierlich steigender Studierendenzahlen – kein sonderlich geschicktes Erwartungsmanagement. Aber auch wenn am Anfang noch höhere Erwartungen bestanden: Das Deutschlandstipendium kann auf eine Dekade positiver Entwicklung zurückblicken.

## 1.2 Eine differenziertere Bewertung ist nötig

Bleibt also nur, kräftig zu feiern? Nichts als Applaus zum Zehnjährigen? Ist das Deutschlandstipendium eine Erfolgsgeschichte ohne Wenn und Aber? Nun ja – wenn man die Zahl der Geförderten isoliert betrachtet, mag es einem so vorkommen. Diese Sichtweise wäre allerdings eine verkürzte. Das Deutschlandstipendium ist ja kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Zweck. Hinzu kommt: Es steht nicht alleine, es ist nur ein Finanzie-

rungsbaustein von vielen. In Deutschland existiert eine Vielzahl von staatlichen Studienfinanzierungsangeboten parallel, vor allem sind neben dem Deutschlandstipendium das BAföG, der KfW-Studienkredit, die Stipendien der Begabtenförderwerke, das Aufstiegsstipendium und der Bildungskredit des Bundesverwaltungsamtes zu nennen. Zusätzlich gab es 2020 und 2021 eine „Überbrückungshilfe“ angesichts der Folgen der Corona-Pandemie. (Die Förderung von Auslandsaufenthalten, etwa durch den DAAD, bleibt hier zur Komplexitätsreduktion unberücksichtigt.)

Instrument	Maximale Förderhöhe pro Monat	Rückzahlungspflichtig?	Bundesweit einheitlich?	Webadresse
<b>Aufstiegsstipendium</b>	861 € + Büchergeld in Höhe von 80 €. Bei berufsbegleitendem Studiengang 225 €	Nein	Ja	<a href="http://www.aufstiegsstipendium.de">www.aufstiegsstipendium.de</a>
<b>BAföG</b>	752 € + ggf. Zuschlag in Höhe von 109 € für Kranken- und Pflegeversicherung	Maximal hälftige Rückzahlung, höchstens 10.010 €	Ja	<a href="http://www.bafög.de">www.bafög.de</a>
<b>Begabtenförderwerke</b>	752 € (angelehnt ans BAföG) + monatliche Studienkostenpauschale („Büchergeld“) in Höhe von 300 € + ggf. Zuschlag in Höhe von 109 € für eine Kranken- und Pflegeversicherung	Nein	Ja	<a href="http://www.stipendiumplus.de">www.stipendiumplus.de</a>
<b>Bildungskredit</b>	300 €	Ja	Ja	<a href="http://www.bildungskredit.de">www.bildungskredit.de</a>
<b>Deutschlandstipendium</b>	300 €	Nein	Jein	<a href="http://www.deutschlandstipendium.de">www.deutschlandstipendium.de</a>
<b>KfW-Studienkredit</b>	650 €	Ja	Ja	<a href="http://www.kfw.de/studienkredit">www.kfw.de/studienkredit</a>
<b>Überbrückungshilfe</b>	500 €	Nein	Ja	<a href="http://www.ueberbrueckungshilfe.de/">http://www.ueberbrueckungshilfe.de/</a>

Tab. 1: Eckdaten zu staatlichen Studienfinanzierungsinstrumenten in Deutschland. Eigene Darstellung.

Schon ein allererster Blick auf die wichtigsten Rahmendaten offenbart, dass das Deutschlandstipendium im Vergleich mit den anderen Instrumenten ein ziemlich einzigartiges Tool ist. Das uneindeutige „Jein“ bei der Frage, ob der Finanzierungsbaustein bundesweit einheitlich gehandhabt wird, verdeutlicht, dass Gestaltungsspielraum besteht und dass eine heterogene dezentrale Umsetzung des an sich bundesweiten Modells möglich und erwünscht ist.

Folgende Fragen stellen sich im Zuge einer differenzierten Betrachtung: Erfüllt das Deutschlandstipendium seinen Zweck? (Ist der Zweck des Deutschlandstipendiums überhaupt im Singular zu greifen?) Gibt es ein gutes Zusammenspiel mit den anderen Finanzierungsinstrumenten? Um diese Fragen beantworten zu können, wird im Folgenden das Deutschlandstipendium in einen größeren Kontext eingebettet und das Mit- und Gegeneinander der genannten Instrumente komprimiert aufbereitet. Insbesondere rückt dabei in den Blick, ob sich das ausdifferenzierte Angebot bewährt hat und ob sich ein stimmiges oder widersprüchliches Gesamtbild ergibt.

## 2 Die Zielsetzungen verschiedener Finanzierungsbausteine

### 2.1 Viele Instrumente, heterogene Ziele

Beim Blick auf die unterschiedlichen staatlichen Finanzierungsinstrumente bietet sich ein sehr buntes Bild: Es gibt Unterstützung für Bedürftige, Stipendien für besonders Begabte und Leistungsstarke, Förderungen für „Aufstiegswillige“ bzw. unterrepräsentierte Zielgruppen und nicht zuletzt mehr oder weniger stark verzinste Darlehen.

<b>Instrument</b>	<b>Zielsetzung</b>
<b>Aufstiegsstipendium</b>	Unterstützung beruflich Qualifizierter, die in Ausbildung und Beruf ihre besonderen Begabungen bewiesen haben, bei der Aufnahme eines Studiums  Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Ausbildung  Bekämpfung des Fachkräftemangels
<b>BAföG</b>	Herstellung von Chancengleichheit  Sozialleistung, gewährt nach Bedürftigkeit, für Studierende, denen die für den Lebensunterhalt und seine Ausbildung erforderlichen Mittel anderweitig nicht zur Verfügung stehen
<b>Begabtenförderwerke</b>	Förderung von Studierenden mit herausragenden Leistungen, deren Begabung und Persönlichkeit besondere Leistungen in Studium und Beruf erwarten lassen
<b>Bildungskredit</b>	Sicherung und Beschleunigung des Hochschulabschlusses bei Finanzierungslücken in der Endphase, sofern das BAföG nicht (mehr) greift
<b>Deutschlandstipendium</b>	Anreize für herausragende Leistungen und gesellschaftliches Engagement in Richtung begabter Studierender, die hervorragende Leistungen in Studium oder Beruf erwarten lassen oder bereits erbracht haben  Stärkeres Aufgreifen unterrepräsentierter Herkunftsgruppen in der Begabtenförderung  Bekämpfung des Fachkräftemangels  Etablierung einer neuen Stipendienkultur in Deutschland  Beitrag zur Profilbildung der Hochschulen; Etablierung von Netzwerken vor Ort
<b>KfW-Studienkredit</b>	Finanzierung von Finanzierungslücken bei Lebenshaltungskosten, auch für Studierende in einem Teilzeit-/ Fern-/ Zweit- und weiterbildenden Studiengang
<b>Überbrückungshilfe</b>	Auffangen pandemiebedingter Notlagen für Studierende, die diese nicht durch Inanspruchnahme einer anderen Unterstützung überwinden können

Tab. 2: Unterschiedliche Ziele verschiedener Studienfinanzierungsinstrumente. Eigene Darstellung.

Analysiert man die Zielsetzung und Ausgestaltung der verschiedenen Finanzierungsbausteine genauer, fällt auf: Die Definitionen und Zweckbestimmungen einiger Instrumente kreisen um das BAföG. Die Höhe der Förderung bei den Begabtenförderwerken etwa orientiert sich am BAföG. Der Bildungskredit, die Überbrückungshilfe und der KfW-Studienkredit decken explizit Lücken ab, die das BAföG lässt. Das BAföG ist ganz offensichtlich

immer noch das Herz der Studienfinanzierung in Deutschland, es bildet das unbestrittene Gravitationszentrum. Die übrigen Instrumente definieren sich mehr oder weniger explizit komplementär in Ergänzung und Abgrenzung zum BAföG.

## 2.2 Heterogene Ziele auch beim Deutschlandstipendium

Die ausufernde sechste Zeile in Tabelle 2 verdeutlicht: Beim Deutschlandstipendium fällt es schwer, die Zielsetzung auf den Punkt zu bringen. Liegt der Fokus eher auf der Leistungsorientierung, also auf der Begabungsförderung? Oder doch eher auf der Anreizwirkung für unterrepräsentierte Zielgruppen? Ist die Finanzierung eines Studiums überhaupt der Hauptzweck des Deutschlandstipendiums?

Für das Deutschlandstipendium scheint insgesamt eine Position zwischen den Stühlen prägend, die Definition seines Existenzzweckes erfordert ein vielfaches „Sowohl-als-auch“: Es ist, wie eben schon angedeutet, ein bundesweites Modell mit dezentral heterogen ausgestalteter Umsetzung. Es kombiniert darüber hinaus Leistungsorientierung und Förderung unterrepräsentierter Studierender. Es legt den Schwerpunkt auf die individuelle Unterstützung einzelner Studierender, fördert aber auch die hochschulische Profilierung und Vernetzung. Nicht zuletzt ist es ein Instrument staatlicher Studienförderung, dient aber auch der Akquise zusätzlicher privater Mittel und soll eine neue Stipendienkultur in Deutschland etablieren.

Eingebettet in ein Beziehungsgeflecht vielfältiger Studienfinanzierungsbausteine ist das Deutschlandstipendium also auch in sich selbst geprägt durch ein heterogenes Zielbündel. Die vielfältigen und hohen Erwartungen, die mit dem Deutschlandstipendium verbunden sind, machen es mitunter schwer, die Stimme des Deutschlandstipendiums aus dem Chor der Studienförderinstrumente herauszuhören. Es gibt eben nicht den „einen“ Markenkern des Deutschlandstipendiums, sondern einige (gleichrangige?) Ziele parallel.

### 3 Vielfalt an Instrumenten: Positiv oder problematisch?

#### 3.1 Lücken in der Förderung

Angesichts der Vielfalt staatlicher Studienfinanzierungsinstrumente könnte man sich auf den Standpunkt stellen, das sei doch wunderbar: „Viel hilft viel – für jede denkbare Lage gibt es ein Angebot!“ So einfach ist es leider nicht.

Seltsamerweise existieren trotz der Vielfalt der existierenden Angebote noch Lücken in der Förderung. So sind über 8 Prozent der Studierenden inzwischen an einer privaten Hochschule eingeschrieben, von 2005 bis 2018 haben sich die Zahlen der privat Studierenden auf fast 250.000 verzehnfacht – Tendenz weiter steigend. Die dort fälligen Studiengebühren lassen sich jedoch nicht mit einem staatlichen Finanzierungsangebot auffangen, es bleiben somit nur wenige und teure private Anbieter von Studienkrediten und Bildungsfonds (Müller 2020b). Die ab 2006/2007 in sieben Ländern angebotenen staatlichen Studienbeitragsdarlehen (vgl. den Rückblick in Müller/Rischke 2014) waren nur für Studiengebühren an den dortigen staatlichen Hochschulen gedacht und wurden mittlerweile – nach Abschaffung der Studienbeiträge an staatlichen Hochschulen – längst wieder eingestellt. Diese Förderlücke ist ärgerlich, da längst nicht mehr wie vor 15 Jahren wenige elitäre Universitäten prägend sind für die private Hochschullandschaft, sondern in der Mehrheit niedrigschwellige private Fachhochschulen. Sie sind es, die insbesondere Bildungsaufstiege ermöglichen. Unerklärlich bleibt auch, warum das Auslands-BAföG „für nachweisbar notwendige Studiengebühren bis zu 4.600 Euro für maximal ein Jahr“ als nicht rückzahlbaren Zuschuss (!) abdeckt, im Inland eine solche Lösung aber nicht einmal als Darlehen umsetzbar erscheint.

Weitere Förderlücken, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, sind beim Auslandsstudium ohne parallele Immatrikulation in Deutschland erkennbar sowie im Bereich der Weiterbildung – hier sehen staatliche Angebote keine ausreichenden Fördersummen für nebenberuflichen Executive MBA oder ähnliche kostenintensiven Angebote vor.

### 3.2 Zersplitterung schafft Transparenzprobleme

Seit Langem existiert in Deutschland die bundeseinheitliche Notrufnummer 112 für den Rettungsdienst und 110 für die Polizei. Gäbe es stattdessen eine spezielle Nummer für Herzerkrankungen, eine für Autounfälle, eine für Unfälle im privaten Umfeld, eine für Arbeitsunfälle, eine Nummer für den Krankenwagen und eine andere für den Notarzt, wäre bei polizeilichen Aufgaben die Zuständigkeit auch noch differenziert je nach Anlass und beteiligten Personen – das wäre im Notfall ein Drama, wenn der Anrufende erst einmal herauskriegen müsste, wer überhaupt zuständig ist, wen er anrufen darf und ob er auch zwei Nummern parallel in Anspruch nehmen darf oder muss. Niemand mit wachem Verstand käme auf die Idee, so einen Ansatz nach dem Motto „für jeden Anlass eine spezielle Notrufnummer“ als bestmögliche Lösung zu bewerten. So etwas will man sich in der Praxis gar nicht vorstellen.

Genauso ein Horror-Szenario besteht aber derzeit im Bereich der Studienfinanzierung. Steckt ein Student/eine Studentin in einer finanziellen Notsituation, ist eben nicht sofort klar, wer zuständig ist, wer ihm/ihr helfen kann. Wie oben dargestellt, existiert eine Vielzahl von Angeboten – eigentlich haben alle ein Ziel: Studieninteressierten ein Studium zu ermöglichen und zu finanzieren. Sie zielen aber auf unterschiedliche Anlässe, Zielgruppen und Studienphasen. Sie schließen sich teilweise gegenseitig aus, sie sind nur eingeschränkt kombinierbar. Sie weisen unterschiedliche Altersgrenzen auf sowie unterschiedliche Zuständigkeiten und nicht zuletzt auch getrennte parallele Rückzahlungsverfahren mit verschiedenen Modalitäten.

Die staatliche Studienförderung in Deutschland ist völlig fragmentiert und zersplittert. Im Lauf der Zeit wurden, wenn zusätzlicher Bedarf wahrgenommen wurde, immer wieder neue Bausteine hinzugefügt, zuletzt 2020 die „Überbrückungshilfe“.

Das ist nicht unproblematisch. Man muss sich die Rahmenbedingungen vor Augen halten, in denen heutzutage junge Menschen ein Studium aufnehmen. Nicht nur die Studierendenschaft selbst wird immer heterogener (vom Vorwissen, von der Herkunft, vom Familienstand, vom Alter und von der Lebensphase). Auch institutionell, sozusagen auf der Anbieterseite, ist



einiges in Bewegung geraten. Es gibt Fachhochschulen, die jetzt „Hochschulen für angewandte Wissenschaft“ heißen, Universitäten und duale Hochschulen. Es gibt Exzellenzuniversitäten und seit Neuestem eine „Berufliche Hochschule“ in Hamburg. Auch die Studienformen differenzieren sich aus: Es gibt Fernstudien-Angebote, es gibt berufsbegleitende Angebote, duale Studienangebote und Orientierungsstudiengänge. Hinzu kommt die inhaltliche Differenzierung der Studienangebote; knapp 20.000 Studiengänge stehen derzeit in Deutschland zur Auswahl, darunter viele innovative Misch- und Spezialstudiengänge (Hachmeister/Grevers 2019). Das macht das Hochschulsystem zunehmend bedarfsgerecht (Hachmeister et al. 2016), aber eben auch immer komplexer. Es wird für Interessierte immer schwieriger, da den Überblick zu behalten. In der Summe kommen hier ganz viele Entscheidungsnotwendigkeiten auf Studieninteressierte zu, die damit hochgradig orientierungsbedürftig sind.

Das Allerletzte, was Studierende in dieser verwirrend ausdifferenzierten Hochschulwelt brauchen, ist zusätzlich ein undurchschaubares Bild im Bereich Studienfinanzierung. Leider ist genau das die Realität: Studierende stehen vor der Herausforderung, sich individuell und eigeninitiativ einen umsetzbaren und passenden Finanzierungsmix zusammenstellen zu müssen. Meist geht es dabei um ein Zusammenspiel von Elternförderung, Nebenjob und staatlicher Studienförderung. Das allein ist schon ein anspruchsvolles Ausbalancieren! Aber *die* staatliche Studienfinanzierung im Singular gibt es in diesem Finanzierungsdreieck leider nicht! Studierende müssen hier aus einer verwirrenden Vielfalt eigeninitiativ passende Bausteine identifizieren. Und das ist durchaus nicht trivial.

Beratungsstellen etwa der deutschen Studentenwerke stellen immer wieder fest, dass Studierende und Studieninteressierte den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen. Wo unterscheiden sich denn nun die Angebote? Welches Tool ist für welche Zielgruppe gedacht? Welchen Baustein kann man in der individuellen Situation nutzen, welchen nicht? Was muss man zurückzahlen, was nicht? Was muss man wo beantragen? Was kann man kombinieren, was schließt sich gegenseitig aus?

### 3.3 Unklare und eingeschränkte Kombinationsmöglichkeiten

Bereits eine grobe Analyse der Kombinationsmöglichkeiten der existierenden staatlichen Instrumente – die Abhängigkeit oder Unabhängigkeit vom Einkommen der Eltern bzw. vom eigenen Einkommen noch nicht einmal berücksichtigt – führt zu einem komplexen Bild (horizontal ist jeweils aus Blick eines Instruments dargestellt, ob es auch in Kombination mit den in den Spalten dargestellten Bausteinen nutzbar ist):

	Aufstiegsstipendium	BAföG	Begabtenförderwerke	Bildungskredit	Deutschlandstipendium	KW-Studienkredit	Überbrückungshilfe
Aufstiegsstipendium		nicht kombinierbar, BAföG-Anspruch verliert	nicht kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar	grundsätzlich kombinierbar
BAföG	nicht kombinierbar		nicht kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar	grundsätzlich kombinierbar
Begabtenförderwerke	nicht kombinierbar	nicht kombinierbar		kombinierbar	nicht kombinierbar	kombinierbar	grundsätzlich kombinierbar
Bildungskredit	kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar		kombinierbar	kombinierbar	grundsätzlich kombinierbar
Deutschlandstipendium	nicht kombinierbar	kombinierbar	nicht kombinierbar	kombinierbar		kombinierbar	grundsätzlich kombinierbar
KW-Studienkredit	kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar	kombinierbar		grundsätzlich kombinierbar
Überbrückungshilfe	abhängig von pandemiebedingter Notlage und vom Kontostand	abhängig von pandemiebedingter Notlage und vom Kontostand	abhängig von pandemiebedingter Notlage und vom Kontostand	abhängig von pandemiebedingter Notlage und vom Kontostand	abhängig von pandemiebedingter Notlage und vom Kontostand	abhängig von pandemiebedingter Notlage und vom Kontostand	

Abb. 1: Kombinationsmöglichkeiten staatlicher Finanzierungsinstrumente. Eigene Darstellung.

Es bleibt bezogen auf das Deutschlandstipendium festzuhalten: Es ist recht vielseitig kombinierbar – nur eben nicht mit dem Aufstiegsstipendium und den Begabtenförderwerken. Hat man verstanden, dass es bei diesen beiden Instrumenten auch – wie bei dem Deutschlandstipendium – um eine leistungsorientierte Auswahl geht und staatliche Doppelförderungen ausgeschlossen werden sollen, kann man das nachvollziehen.

Ob sich dieser Zusammenhang allerdings einem Studienanfänger oder einer Studienanfängerin intuitiv erschließt, darf bezweifelt werden. Mit etwas Beharrlichkeit bei der Online-Recherche stößt er/sie dann vielleicht auf eine zusammenfassende Übersicht im Internet (BMBF 2021), bei der das zuständige Bundesministerium in einem PDF-Dokument mit ganzen 27 Sei-

ten alle möglichen und unmöglichen Doppelförderungen in Bezug auf das Deutschlandstipendium im Detail listet.

Insgesamt kann bislang festgehalten werden: Nicht die Vielzahl an Finanzierungsbausteinen an sich ist bereits ein Gewinn für Studierende und Studieninteressierte, sondern erst deren komplementäre Gestaltung, ein zielorientiertes Zusammenspiel der einzelnen Bausteine – und ein nachvollziehbares Gesamtbild.

### 3.4 Das BAföG ist zum Problemfall geworden

Noch ein gravierendes Problem muss Berücksichtigung finden bei der Frage, ob das Deutschlandstipendium im Zusammenspiel mit den anderen Studienfinanzierungsinstrumenten seinen Zielen gerecht wird: der mittlerweile besorgniserregende Zustand des BAföG.

Ich hatte oben bereits festgehalten, dass das BAföG immer noch das Herz der Studienfinanzierung in Deutschland darstellt. Eigentlich. Die ganze Wahrheit ist: Das Herz der Studienfinanzierung schlägt nicht mehr stabil. Es hat Aussetzer. Es wird schwächer und schwächer. Die Verantwortlichen im Bundesministerium für Bildung und Forschung müssten sich eigentlich mit Sorgenfalten über Grafiken der Förderquoten (Abbildung 2) beugen wie Ärzte über ein besorgniserregendes EKG. Und dabei geht es nicht in erster Linie um Bemessungsgrenzen und Förderhöhe.

Man muss leider konstatieren: Das BAföG ist schlicht nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Die Hochschulwelt hat sich weiterentwickelt, das BAföG ist stehengeblieben. Bei den Themen Teilzeitstudium (grundsätzlich nicht förderfähig, obwohl „zeitgemäße Studienform“, vgl. HRK 2016), Regelstudienzeit (hielten nur 33,6 % ein im Jahr 2019), Studiengebühren an privaten Hochschulen (betrifft über 8 % der Studierenden, wird aber nicht mitgedacht) bietet das BAföG mit einer traditionellen Normvorstellung der Studierenden und eines Studiums Antworten von gestern auf die Fragen von heute. Innovative Studienformen wie Orientierungsangebote, weiterbildende Masterstudiengänge und boomende Zertifikatsstudiengänge passen nicht in die BAföG-Welt. Starre Altersgrenzen nehmen zu wenig Rücksicht auf sich immer mehr ausdifferenzierende Bildungsbiografien.

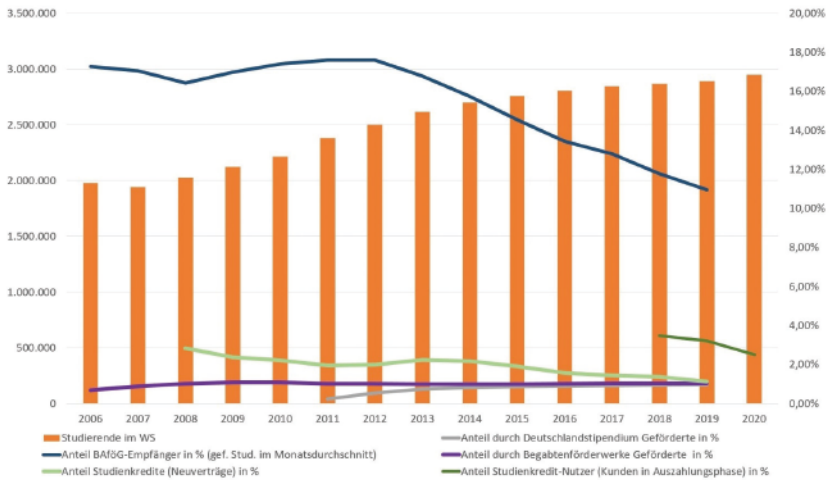


Abb. 2: Nutzungszahlen verschiedener Studienfinanzierungsangebote im Zeitverlauf. Eigene Darstellung auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes, des BMBF, des Deutschen Studentenwerks und des CHE-Studienkredit-Tests.

Die Folge sind sinkende Förderzahlen trotz stetig steigender Studierendenzahlen. Von 2012 bis 2019 stieg, wie Abbildung 2 zeigt, die Zahl der Studierenden von 2,5 auf 2,9 Millionen – die Zahl der BAFöG-Geförderten sank im gleichen Zeitraum im Monatschnitt von 440.000 auf 317.000. 2019 erhielten 89 % der Studierenden keine Förderung nach dem BAFöG (in den 70ern gab es Förderquoten von über 40 Prozent!). Immer weniger Studierende haben die Möglichkeit, BAFöG in Anspruch zu nehmen, unter anderem, weil das Haushaltseinkommen der Herkunftsfamilie über den Grenzwerten liegt oder weil die Art des Studierens zwar hochschulrechtlich, aber nicht förderrechtlich vorgesehen ist (Stichwort Teilzeitstudium).

Diese Entwicklung ist dramatisch, denn sie verdeutlicht, dass es eben *nicht* am BAFöG liegt, dass die Studierendenzahlen immer weiter steigen. BAFöG ist derzeit alles andere als ein Treiber der vielbeschworenen Bildungsrepublik Deutschland. Der Studierendenboom geschieht trotz, nicht wegen des BAFöG! Wenn junge Menschen in den letzten Jahren ein Studium aufgenommen haben, hat ihnen das die Unterstützung der Eltern ermöglicht – oder sie haben sich mit Nebenjobs selbst über Wasser gehalten. BAFöG hat damit wenig zu tun.

Auf den Punkt gebracht: Damit ist Studienfinanzierung in Deutschland stark konjunkturabhängig geworden. Das lässt sich in dieser Klarheit festhalten, da der Rückgang der BAföG-Förderzahlen in den letzten Jahren nicht über andere formalisierte Bausteine wie Studienkredite (hier sind staatliche und private Angebote berücksichtigt) oder Stipendien der Begabtenförderwerke kompensiert wurde.

Das Deutschlandstipendium hat sich zwar in den letzten Jahren wacker an die Größendimensionen der Begabtenförderwerke herangerobbt, die etablierten staatlichen Instrumente der Studienfinanzierung allerdings stagnieren (Begabtenförderwerke) oder verlieren rapide an Bedeutung (BAföG). Studienkredite sind ebenfalls rückläufig von den Nutzungszahlen, was ebenfalls vor allem am Niedergang des dominierenden Studienkredit-Angebots der KfW liegt (Müller 2020b). Andere Finanzierungsangebote fangen also nicht auf, was das BAföG nicht mehr (ausreichend) abdeckt – auch das Deutschlandstipendium nicht. Es hat möglicherweise langsam eine gewisse Sättigungsgrenze erreicht.

Insgesamt bedeutet diese Entwicklung im Umkehrschluss, dass mittlerweile studentische Jobs und familiäre Unterstützung die eigentlichen Eckpfeiler der Studienfinanzierung in Deutschland sind. Das BAföG verliert immer weiter an Relevanz; staatliche Studienfinanzierungsangebote erreichen den Großteil der Studierenden nicht mehr. Das BAföG hat damit seine Funktion, einen chancengerechten Zugang zu hochschulischen Bildungsangeboten zu ermöglichen, weitgehend verloren (vgl. Müller/von Stuckrad 2019).

Wenn Bildungsbeteiligung allerdings an Nebenjobs und elterlicher Unterstützung hängt, ist sie an positive konjunkturelle Entwicklungen gekoppelt. In goldenen Zeiten geht das vielleicht noch irgendwie gut, aber seit der COVID-19-Pandemie sind reihenweise Nebenjobs in Gefahr und Eltern häufig in Kurzarbeit. Auswirkungen auf die Chancengerechtigkeit sind zu befürchten.

Die grundlegende Krise des BAföG ist fatal und der aktuelle Zustand höchst unbefriedigend: Bildungsentscheidungen von Studienanfänger\*innen sollten unabhängig von den Vorstellungen und vor allem von den Möglichkeiten der Eltern sein. Der Bildungstrichter zeigt, dass sich die Chancen von

Kindern aus nichtakademischen Haushalten in den letzten Jahren ohnehin bereits verschlechtert haben (DZHW, 2018).

Die aktuelle Finanzierungskrise in zahlreichen studentischen Haushalten, auf die der Staat mit der Überbrückungshilfe reagiert, ist übrigens auch eine Folge mangelnder Flexibilität staatlicher Studienförderung: Die individuelle Studienfinanzierung ist staatlicherseits eben nicht so variabel angelegt, dass sie seitens der Studierenden leicht an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Übergänge zwischen verschiedenen „Arrangements“ sind komplex oder gar unmöglich (vgl. Müller 2020a).

## 4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

### 4.1 Das Deutschlandstipendium ist ein Erfolg

Das Deutschlandstipendium war tatsächlich „die größte Revolution der Studienfinanzierung seit der Einführung des BAföG“ (Wiarda 2009, S.37). In mancherlei Hinsicht ist seine Wirkung kaum zu überschätzen: Erstmals gelang es, systematisch und dauerhaft private Finanzmittel zu akquirieren. Bis dahin dominierte die Vorstellung, das Thema Studienfinanzierung sei eines, um das sich ausschließlich der Staat zu kümmern habe. Hier ist es zu einem Kulturwandel und in diesem Zug zu einer Vernetzung der teilnehmenden Hochschulen mit ihrem Umfeld gekommen.

Auch die beim Deutschlandstipendium verankerte Leistungsdefinition ist ohne jede Übertreibung schlicht als Geniestreich zu bezeichnen. Die in § 3 StipG („Neben den bisher erbrachten Leistungen und dem bisherigen persönlichen Werdegang sollen auch gesellschaftliches Engagement, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, oder besondere soziale, familiäre oder persönliche Umstände berücksichtigt werden, die sich beispielsweise aus der familiären Herkunft oder einem Migrationshintergrund ergeben.“) angelegte und in StipV § 2 konkretisierte breite Leistungsdefinition ist von bestechender Überzeugungskraft: Als „Leistung“ berücksichtigt wird auch die Überwindung besonderer biografischer Hürden, die sich aus der familiären oder kulturellen Herkunft ergeben. Dieser Ansatz sollte

Vorbild sein für andere Förderinstitutionen (vgl. den Vorschlag zur Übertragung auf die Förderpraxis der Rosa-Luxemburg-Stiftung in: Müller 2015).

Daneben können die dezentrale Entscheidungspraxis und die damit verbundene Gewährung von Gestaltungsspielraum (die Hochschulen legen Vorgaben für die Auswahlverfahren und die Kriterien für die Vergabe der Stipendien fest) als bis dahin beispielloser Schritt gewertet werden. Dieser Ansatz stärkt die unmittelbare Identifikation der Studierenden mit „ihrer“ Hochschule.

Ganz abgesehen von der Tatsache, dass das Deutschlandstipendium in den letzten zehn Jahren Tausenden von Studierenden Wertschätzung vermittelt, Türen geöffnet und Finanzierungssorgen gemildert hat, sind noch die häufig sehr inspirierenden und vernetzenden Begleitprogramme hervorzuheben.

#### 4.2 Wer das BAföG stärkt, stärkt das Deutschlandstipendium

Gerade weil die Studienfinanzierung wie oben dargestellt eben nicht alleiniges Ziel des Deutschlandstipendiums ist, muss es (im positiven Sinn) als „Add-On“ begriffen werden – die Studienfinanzierung in der Breite muss über ein anderes Instrument abgedeckt werden, das Deutschlandstipendium setzt gezielt ergänzende Akzente. Damit existiert das Deutschlandstipendium derzeit allerdings faktisch als Add-On, dem derzeit die Basis abhandenzukommen droht. Das kriselnde BAföG droht, die Akzeptanz des Deutschlandstipendiums zu schwächen.

Auch wenn die mediale Grundsatzkritik etwas abgeflaut ist, klingen Schlagzeilen vom „Förder-Flop“ (Kramer 2015), „Rohrkrepierer“ (Maisch 2015) oder die Beurteilung des Deutschlandstipendiums als „eine teure Fehlsteuerung“ (Schmidt 2014) immer noch nach. Dabei schwingt implizit die Frage mit, ob das in das Deutschlandstipendium investierte Geld nicht beim kriselnden BAföG besser aufgehoben wäre.

Die Probleme des „Sorgenkinds“ BAföG strahlen somit indirekt auf das Deutschlandstipendium aus. Jeder, der das Deutschlandstipendium sinnvoll und gut findet, sollte daher ein Interesse haben, dass das BAföG endlich

wieder auf die Beine kommt. Das Deutschlandstipendium wird langfristig nur Akzeptanz finden, wenn das BAföG endlich zeitgemäß wird und wieder große Anteile der Studierendenschaft fördert.

#### 4.3 Der Kern des Deutschlandstipendiums sollte besser herausgearbeitet werden

Die skizzierte Vielseitigkeit des Deutschlandstipendiums stellt gleichzeitig Stärke und Schwäche dar: Die Funktion dieses Finanzierungsbausteins bleibt konstruktionsbedingt auch nach zehn Jahren immer noch etwas vage in der Kommunikation – weil er eine große Anzahl an Zielen auf einmal erreichen soll und weil die dezentrale Umsetzung heterogen gestaltet ist. „Kein Angebot einer Hochschule gleicht dem einer anderen“, sagte 2015 die damalige Präsidentin der HAW Hamburg (Otten 2015). Das Motto der Plakataktion „Ein Stipendium. Viele Gesichter.“ (BMBF 2016) trifft nicht nur auf die Geförderten zu, sondern auch auf die Umsetzungsvarianten. Damit bleibt aber auch das Gesamtbild des Deutschlandstipendiums unscharf.

Geht es eher um Anreize zur Studienaufnahme oder um einen Leistungsanreiz im Studium? Besteht die Zielgruppe aus Bedürftigen oder Begabten? Geht es tatsächlich – wie dem Deutschlandstipendium oft vorgeworfen – um Elitenförderung? Oder geht es um „nur Begabte, nicht Hochbegabte“ (Beier 2011, S.38)? Oder geht es weniger darum, Leistungsstarke zu fördern, als darum, Hilfestellung bei der Überwindung von Hindernissen zu leisten? Stehen also beharrlich ihr Ziel verfolgende Kämpfernaturen aus unterrepräsentierten Herkunftshaushalten und mit biografischen Hürden im Fokus? Welchen Stellenwert hat die ideelle Förderung? Ist die Hauptfunktion des Deutschlandstipendiums die Vermittlung zukünftiger Arbeitnehmer\*innen an Sponsoren?

In der Kommunikation erfolgt derzeit naheliegenderweise eine zielgruppengerechte differenzierte Schwerpunktsetzung: So besteht die Möglichkeit, etwa bei Mittelgebern eher auf den Aspekt der Leistungsorientierung, der Vernetzung mit potenziellen Arbeitnehmer\*innen oder die Unterstützung unterrepräsentierter Zielgruppen zu fokussieren. Solch ein heterogenes Zielbündel lässt sich aber kaum zu einer einprägsamen Kernbotschaft simplifizieren.



Der weitere Erfolg des Deutschlandstipendiums hängt meines Erachtens davon ab, dass die Rolle des Deutschlandstipendiums, das heißt seine Funktion im Zusammenspiel mit den übrigen Instrumenten, bei aller regionalen Spezifizierung bundesweit klar und nachvollziehbar, das heißt simplifiziert, kommuniziert werden kann.

Möglicherweise könnte es eine naheliegende Lösung sein, die Vielstimmigkeit der Funktionen zumindest auf ein Doppelziel zurückzuführen: Die leistungsorientierte Förderung in Kombination mit einer speziellen Leistungsdefinition. Ohne eine solche oder ähnliche Zuspitzung und priorisierende Schärfung wird sich in der breiten Öffentlichkeit auch in Zukunft keine sehr konkrete Vorstellung des Deutschlandstipendiums in den Köpfen verankern.

Ein weiterer Aspekt spielt hier mit hinein: Dass die Leistungsorientierung konstitutiver Bestandteil des Deutschlandstipendiums ist, sollte selbstbewusster seitens der Geförderten herausgestellt werden. Geförderten der Studienstiftung sagt man ja nach, sie trügen die Nase stets zwei Zentimeter höher als andere – bei Geförderten des Deutschlandstipendiums haben Geförderte guten Grund, ihre Förderung stolz im Lebenslauf und bei XING zu vermerken. Sie stellt ein Qualitätsmerkmal dar und eine Prämierung besonderer Leistungen – damit kann man sich zu Recht schmücken, darauf kann man selbstbewusst verweisen!

#### 4.4 Der „große Wurf“ steht noch aus ...

Der über Jahre gepflegte Ansatz, für neu identifizierte Bedarfe stets einen neuen Finanzierungsbaustein zu etablieren (nach dem BAföG einen Studienkredit, dann Studienbeitragsdarlehen, das Deutschlandstipendium, das Aufstiegsstipendium und die Überbrückungshilfe), ist definitiv an seine Grenzen gestoßen. Nicht die Vielzahl der Bausteine ist entscheidend, sondern deren komplementäres und flexibles Zusammenspiel sowie ein überzeugender Gesamteindruck!

Mittelfristig wird es unumgänglich sein, ein zukunftsfähiges System staatlicher Studienfinanzierung zu etablieren, das als „Bundesstudienförderung“ die verschiedenen Bausteine staatlicher Studienfinanzierung zusammen-

führt (Müller/von Stuckrad 2013): ein umfassendes und in sich flexibel nutzbares Modell, das unterschiedliche Lebenslagen, Bildungsbiografien, Studienmodelle und Eventualitäten (wie etwa auch pandemische Lagen) auffangen kann. Dabei geht es darum, die Stärken der bisher separaten Instrumente beizubehalten, aber ihre verwirrende Vielfalt endlich zu beenden.

Ein entsprechendes Modell würde weiter nach Einzelfallprüfung Förderung über nicht rückzahlbaren Zuschuss vorsehen (der bisherige BAföG-Anteil), aber zusätzlich für alle die Option einer Aufstockung und Verlängerung über einen zinsgünstigen oder sogar zinslosen Kredit anbieten. Der versetzt Studierende in die Lage, ihr Budget nach Bedarf aufzustocken und könnte auch weiterbildende Studiengänge und Zweitstudiengänge sowie Studienbeiträge an privaten Hochschulen finanzieren. Als weitere Option könnten Einmalzahlungen als Darlehen für einen neuen Laptop, die Wohnungskaution etc. angeboten werden. Auch eine Nothilfe-Komponente könnte innerhalb eines solchen Gesamtsystems abgebildet werden.

Eine solche Lösung wäre aufgrund differenzierter Darlehensanteile (bei kulantem Rückzahlungsregelungen) nicht unbedingt teurer als das bisherige Modell – aber effizienter, wirkmächtiger, transparenter. Ein übergreifendes „Student-Funding-Modell“ würde Studierenden und Studieninteressierten eindeutig und unmissverständlich Finanzierungssicherheit signalisieren. Genau diese perspektivenöffnende Signalwirkung, diese klare Botschaft, diese Erwartungssicherheit und motivierende Orientierung (nach dem Motto: „Hochschulbildung lohnt sich, das neue BAföG/die Bundesstudienförderung ebnet dir den Weg“ oder „dein Studienwunsch scheitert nicht am Geld!“) gibt es derzeit nicht, die fehlt derzeit – sie geht unter in der unkoordinierten Parallelexistenz der Einzelbausteine staatlicher Studienfinanzierung!

In einem ersten Schritt könnten nach der Bundestagswahl 2021 zumindest Zahlungsströme, Abwicklung und Rückzahlung von BAföG, KfW-Studienkredit und Bildungskredit zusammengeführt werden. Langfristig sollte auch das Ziel einer elternunabhängigen Förderung in den Blick genommen werden, also eine Umwandlung der bisher indirekten Förderung (Kinder-geld, Freibeträge) in eine direkte „Grundförderung“ als drittes Element

eines „Student-Funding-Modells“ neben BAföG-ähnlichem Zuschuss und Darlehensoption.

Es bleibt spannend – wird die künftige Bundesregierung den Mut haben, den überfälligen Neuentwurf einer zeitgemäßen staatlichen Studienfinanzierung auf den Weg zu bringen? Genauso spannend ist die Frage nach der Rolle des Deutschlandstipendiums in einem solchen integrierten System. Fest steht nur: Eine Hochschullandschaft ohne Deutschlandstipendium ist nach zehn Jahren guter Erfahrungen nur sehr schwer vorstellbar.

## Literatur

- Beier, M. (2011): *Quo Vadis Deutschlandstipendium. Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-308351>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): *Riesenplakat-Aktion: Ein Stipendium. Viele Gesichter*. <https://www.deutschlandstipendium.de/de/riesenplakat-aktion-wer-macht-schon-mit-1727.html>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021): *Übersicht zur Zulässigkeit des gleichzeitigen Bezugs anderer Stipendien mit dem Deutschlandstipendium*. [https://www.deutschlandstipendium.de/files/DStip\\_Uebersicht\\_Doppelfoerderung.pdf](https://www.deutschlandstipendium.de/files/DStip_Uebersicht_Doppelfoerderung.pdf)
- DZHW (2018): *DZHW-Brief 3/2048*. [https://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_brief/dzhw\\_brief\\_03\\_2018.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/pub_brief/dzhw_brief_03_2018.pdf)
- Hachmeister, C.-D.; Grevers, J. (2019): *Im Blickpunkt: Die Vielfalt der Studiengänge 2019. Entwicklung des Studienangebotes in Deutschland zwischen 2014 und 2019*. <https://www.che.de/download/im-blickpunkt-die-vielfalt-der-studiengaenge/>
- Hachmeister, C.-D.; Müller, U.; Ziegele, F. (2016): *Zu viel Vielfalt? Warum die Ausdifferenzierung der Studiengänge kein Drama ist*. [https://www.che.de/wp-content/uploads/upload/Im\\_Blickpunkt\\_Ausdifferenzierung\\_Studiengaenge.pdf](https://www.che.de/wp-content/uploads/upload/Im_Blickpunkt_Ausdifferenzierung_Studiengaenge.pdf)
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2016): *Studieren in Teilzeit – von der Notlösung zur zeitgemäßen Studienform*. Pressemeldung vom 17.11.2016. [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/HRK\\_PM\\_Teilzeit\\_17112016.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/HRK_PM_Teilzeit_17112016.pdf)

- Kramer, B. (2015): *Regierung friert Förder-Flop ein*. SPIEGEL.de vom 7. Juli 2015. <https://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/deutschlandstipendium-floppt-a-1042275.html>
- Maisch, A. (2015): *Deutsche Bürokratie macht Eliteförderung zunichte*. DIE WELT vom 17. Februar 2015. <https://www.welt.de/137535115>
- Müller, U. (2015): „Leistung“ in der Begabtenförderung. Debatten-Beitrag zur Tagung der Vertrauensdozent(inn)en der Rosa-Luxemburg-Stiftung am 14. Februar 2015 in Berlin. CHE <https://www.che.de/download/leistung-in-der-begabtenfoerderung/>
- Müller, U. (2020a): Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Regierungsfraktionen und zu den Anträgen der Oppositionsparteien zur Unterstützung der Studierenden aufgrund der COVID-19-Pandemie für den Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages, Ausschussdrucksache 19(18)201e, S. 30–38. <https://www.bundestag.de/resource/blob/694128/576f54c48ea3c467628c596081499995/Materialzusammenstellung-data.pdf>
- Müller, U. (2020b): *CHE-Studienkredit-Test 2020 – Studienkredite, Abschlussdarlehen und Bildungsfonds im Vergleich*, Gütersloh, CHE, 2020, Arbeitspapier Nr. 229. [www.CHE-Studienkredit-Test.de](http://www.CHE-Studienkredit-Test.de)
- Müller, U.; Rischke, M. (2014): *As Dead as a Dodo? Student Fees in Germany*, in: Kelly, D.; Kohler, J.; Matei, L.; Nokkola, T.; Purser, L.; Scott, Sir P.; Teixeira, P. (Hrsg.): *Journal of the European Higher Education Area 4* | 2014, Berlin, S. 33–68.
- Müller, U.; von Stuckrad, T. (2019): Stellungnahme des CHE zur BAföG-Novelle 2019 für den Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages. Ausschussdrucksache 19(18)80j. [https://www.bundestag.de/resource/blob/641056/3804b13dba4e121c1b06e0ec0f1fd102/ADrs-19818-80-j\\_Stellungnahme\\_CHE-data.pdf](https://www.bundestag.de/resource/blob/641056/3804b13dba4e121c1b06e0ec0f1fd102/ADrs-19818-80-j_Stellungnahme_CHE-data.pdf)
- Müller, U.; von Stuckrad, T. (2013): *Bundesstudienförderung – Ein Vorschlag zur Integration von BAföG und Co. unter einem Dach*, Gütersloh, CHE. [https://www.che.de/download/ap169\\_bundesstudienfoerderung-pdf/](https://www.che.de/download/ap169_bundesstudienfoerderung-pdf/)
- Otten, J. (2015): *Statement der Präsidentin Prof. Dr. Jacqueline Otten zum Deutschlandstipendium*. Pressemeldung der HAW Hamburg vom 19.02.2015. <https://idw-online.de/de/news625730>

- Schmidt, M. (2014): *Was am Ende übrig bleibt. Viel Aufwand, viel Marketing und wenig Nutzen. Das Deutschlandstipendium muss neu aufgestellt werden.* DIE ZEIT vom 24. Juli 2014, S. 61.
- Wiarda, J.-M. (2009): *Großer Wurf. Das neue Stipendienprogramm bietet den Unis enorme Chancen.* In: DIE ZEIT vom 22.10.2009, Nr. 44, S. 37.





RUF NACH  
LEISTUNGS-  
FÖRDERUNG

AUTONOMIE  
+ STUDIENBEITRÄGE

VERTRAUEN SETZT  
IMPULSE!

ERST...

GELD FÜR LEISTUNG,  
PRAXIS-CHECKS  
CHANCE AUF BERUFSERFAHRUNG

STUDIENDE FÖRDERN,  
OWL STÄRKEN



5 HOCHSCHULEN  
GRÜNDEN INITIATIVE

2006 ALS VEREIN

ERSTES STIPENDIUM  
2007, 1000 €



2009  
GRÜNDUNG EINER STIFTUNG

JETZT FOKUS AUF  
COMMUNITY, AUSTAUSCH  
IDEELLE FÖRDERUNG

"BLAUPAUSE" FÜR  
NRW -  
& DEUTSCHLAND-  
STIPENDIUM



ICH BIN STOLZ,  
STIPENDIAT\*IN  
ZU SEIN!

SPÄTER WERDE  
ICH DANN  
FÖRDERNDE\*R!

BEST PRACTICE



POLIT-  
TALKS



EHRENAMTLICHES  
SCHLAUFUCHS-  
PROGRAMM



FIRMEN-  
VERANSTALTUNGEN



STAMM-  
TISCHE



NEUE STIPENDIEN-  
KULTUR & RÜCKBLICK  
AUF ERREICHTES

# Der Studienfonds OWL

Blaupause für das Deutschlandstipendium?

*Katja Urhahne und Nikolaus Risch*

**Keywords: Kurzvitaе:**

Almuninetzwerk	Katja Urhahne leitet seit 2006 als Ge-
Vertrauen	schäftsführerin die hochschuleigene Stif-
emotionale Bindung	tung Studienfonds OWL. Gemeinsam mit
Ideelle Förderung	Nikolaus Risch und den anderen OWL-
Stipendienkultur	Hochschulleitungen hat sie den Studien-
	fonds OWL von 2006 an aufgebaut. Sie
	studierte Internationale Beziehungen an
	der Technischen Universität Dresden und
	bringt ihre Stiftungserfahrung ehrenamt-
	lich im Vorstand der Bürgerstiftung Pader-
	born ein.

Nikolaus Risch ist Professor für Chemie und ehemaliger langjähriger Präsident der Universität Paderborn. In dieser Funktion war er Ideengeber und Mitbegründer des Studienfonds OWL. Heute ist er Ehrenvorsitzender und Kuratoriumsmitglied der Stiftung Studienfonds OWL. Zudem engagiert er sich als Vorstandsmitglied der Heinz-Nixdorf-Stiftung, ist Mitglied in einem Hochschulrat sowie in vielen Gremien und Stiftungen. Auch in der Wissenschafts- und Politikberatung ist er bundesweit aktiv.



**Zusammenfassung**

Bedeutende Köpfe dieser Republik attestieren dem Studienfonds OWL eine wesentliche Vorreiterrolle bei der Geburt des Deutschlandstipendiums und sprechen sehr bewusst von einer Blaupause. Dabei ist das Konstrukt „Fünf Hochschulen – eine Stiftung“ bislang immer noch einmalig.

Angesichts von 10 Jahren Deutschlandstipendium und 15 Jahren Studienfonds OWL soll der Versuch einer Einordnung in die sozioökonomische Startsituation im Jahr 2006 helfen, die Hintergründe zur Entwicklung der Stiftung Studienfonds OWL von 2006 bis heute besser zu verstehen und den Kontext zur Etablierung des Deutschlandstipendiums herauszuarbeiten. Erfolge und Herausforderungen werden skizziert und notwendige Rahmenbedingungen (Aufbau einer Vertrauenskultur, nachhaltige Stipendiaten-Förderer-Beziehung, ideelles Fördernetzwerk) erläutert.

Seit vielen Jahren gestalten viele lokale Initiativen und Hochschulen bundesweit die Blaupause zu einem immer bunteren Bild und es wird deutlich: Studienfinanzierung ist wichtig, aber es geht um mehr, nämlich um die Etablierung einer neuen Stipendienkultur in ganz Deutschland.

# 1 Wie alles begann: Die Einführung von Studienbeiträgen und ihre Konsequenzen

## 1.1 Ausgangssituation 2006: Stellenwert von Bildung, Autonomie der Hochschulen und Einführung von Studienbeiträgen in Deutschland

Angesichts von 10 Jahren Deutschlandstipendium und 15 Jahren Studienfonds OWL soll der vorangestellte Versuch einer Einordnung in die sozio-ökonomische Startsituation im Jahr 2006 helfen, die Hintergründe zur Entwicklung der Stiftung Studienfonds OWL von 2006 bis heute besser zu verstehen und den Kontext zur Etablierung des Deutschlandstipendiums herauszuarbeiten.

### **Zur Ausgangssituation**

Anfang 2006 war tatsächlich eine Zeit mit gänzlich anderen Rahmenbedingungen als viele das aus ihrer heutigen Sicht in Erinnerung haben. Das erste Apple Smartphone kam erst ein Jahr später auf den Markt. Bildung und insbesondere Wissenschaft hatten in der öffentlichen Wahrnehmung, in der politischen Diskussion und in der medialen Darstellung keinen wirklich großen Stellenwert und auch keine breite Lobby. Die Bedeutung von Bildung begann aber spürbarer zu werden. Signale wie deutlich steigende Studierendenzahlen und mehr Lust auf Bildung waren nicht zu übersehen. Da jedoch die Bereitschaft und auch das politische Mandat, mehr öffentliches Geld für Hochschulbildung verfügbar zu machen, nicht in Sicht waren, das bildungspolitische Dilemma aber immer deutlicher wurde, sollten alternative Lösungen gefunden werden. Dazu seien zwei hochschulpolitische Ansätze genannt, die nachhaltige Wirkung gezeigt haben, wenn auch auf sehr unterschiedliche Weise: Hochschulautonomie und Studienbeiträge.

### **Hochschulautonomie**

Die unübersehbaren, erheblichen Finanzierungslücken im Hochschulsystem durch mehr Selbstverantwortung, Eigeninitiative und tragfähige Kreativität der Hochschulen zu überbrücken, das war 2006 NRW-Minister Pinkwarts<sup>1</sup> Autonomieansatz und übrigens auch der des CHE („entfesselte Hochschu-

---

1 Von 2005 bis 2010 war Andreas Pinkwart Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie und stellvertretender NRW-Ministerpräsident.

le“) (vgl. Müller-Böling 2000). Dieses Vertrauen in die eigene Souveränität setzte in der Wissenschaft nach anfänglichem Zögern tatsächlich Motivation und Vertrauen in eigene Entscheidungsmöglichkeiten frei und erzeugte ein enormes Selbstbewusstsein bezüglich des Hochschulmanagements.

### **Studienbeiträge**

Im Januar 2005 hob das Bundesverfassungsgericht das im Hochschulrahmengesetz enthaltene Verbot der Erhebung von Studiengebühren auf. Dessen anschließende Einführung in einem Großteil der Bundesländer sorgte in der deutschen Hochschullandschaft für enorme Aufregung und politische Auseinandersetzungen. Das ist inzwischen ein wenig in Vergessenheit geraten, aber es gab hitzige Diskussionen zu Pro und Contra bis hin zu Besetzungen von Rektoraten durch aufgebrachte junge Leute.

Internationale Erfahrungen belegten schon damals, dass begleitende Stipendiensysteme in Staaten, die an ihren Hochschulen Studienbeiträge oder Studiengebühren erheben, nicht nur wichtig, sondern eine zentrale Voraussetzung sind, um Bildungsgerechtigkeit eine gewisse Chance zu geben. Dieses Wissen war den Hochschulleitungen deutschlandweit sehr bewusst. Aber eine entsprechende Stipendienkultur gab es in Deutschland nicht – Entsprechendes galt für das Fundraising (vgl. Beitrag Agrello/Langer).

Die Finanzierung von Bildung galt und gilt auch heute noch weitgehend als grundsätzliche Angelegenheit des Staates. Diese Einstellung wird durch das BAföG, das man auch als eines der weltweit größten Sozialstipendiensysteme verstehen kann, deutlich. Auf BAföG hat man, gekoppelt an die Einkommensverhältnisse der Eltern, einen Anspruch, und zwar nahezu ohne konkrete Gegenleistung. Die existierenden Stipendiensysteme (Begabtenförderungswerke; politisch oder auch religiös ausgerichtete Stiftungen) waren zwar wichtig, aber relativ speziell ausgelegt. Sie fanden zudem nur engere Zielgruppen und galten als tendenziell elitär.

Die Zeit war reif für Veränderungen und wurde zum Startpunkt, über zeitgemäße andere, zugleich in größerer Breite wertschätzende Stipendiensysteme nachzudenken. Doch wie sollte das notwendige Geld beschafft werden? Einer der Autoren selbst war zu der Zeit Rektor, später Präsident der Universität Paderborn und musste bei orientierenden und ersten Gesprä-

chen mit der Wirtschaft und privaten Dritten zu deren Förderbereitschaft schnell erkennen, ein Alleingang einer Hochschule der Region war wenig aussichtsreich. Starke Netzwerke sollten und mussten etabliert werden.

## 2 Zusammen sind wir stark: Fünf Hochschulen gründen Stipendienmodell für ihre Region

### 2.1 Erste Schritte: Konzeptentwicklung, Arbeitsgruppen und externe Partner\*innen

Die starke, mittelständisch geprägte Wirtschaftsstruktur in Ostwestfalen-Lippe (OWL) mit vielen „hidden champions“ bot grundsätzlich viele und gute Chancen, Ressourcen für Bildung und Wissenschaft freizusetzen. Aber auch in OWL gab es zu der Zeit noch wenig ernsthaftes Miteinander und „über den Tellerrand schauen“, und zwar weder in der Wirtschaft noch in der Hochschullandschaft.

Zwischen den fünf staatlichen Hochschulen in OWL (die Universität Bielefeld, die Universität Paderborn, die Fachhochschule Bielefeld, die heutige Technische Hochschule OWL und die Hochschule für Musik in Detmold) gab es zwar punktuell administrative und wissenschaftliche Kooperationen, der Konkurrenzgedanke war aber nicht zu übersehen. Um die Chancen der neuen Autonomie effizient nutzen zu können, das wurde immer deutlicher, musste sich die Wissenschaft der Region neu aufstellen und verstärkt auch in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik gemeinsam auftreten, um mehr Wirkung zu erzielen.

Auf der Basis von zunächst vorsichtigen Vier-Augen-Gesprächen auf Ebene der Hochschulleitungen wurden Ideen formuliert und erste Konzepte skizziert, wie vor dem Hintergrund der Einführung von Studienbeiträgen der Aufbau eines modernen Stipendiensystems unter starker Beteiligung der ostwestfälischen Wirtschaft aussehen könnte. Die zunächst in Teilen kontroversen Diskussionen machten sehr schnell deutlich, dass ein getrenntes Auftreten der Hochschulen – quasi als fünf konkurrierende Fundraiser für das vergleichbare Ziel – durch absehbare Mehrfachenfragen bei den Firmen eher Verwirrung als die Bereitschaft zur Unterstützung auslösen

würden („Welche Hochschule soll ich unterstützen ...?“). Derartige Fragen und auch Überlegungen zur Finanzierbarkeit der notwendigen personellen Infrastruktur förderten trotz vieler Bedenken am Ende die Bereitschaft, über den Schatten der Vergangenheit zu springen und in den einzelnen Hochschulen für ein gemeinsames Vorgehen in der Frage Stipendiensystem einzutreten. Auch wenn nicht sogleich alle Bedenken zerstreut werden konnten, einigten sich die Hochschulleitungen in Spitzengesprächen auf die Formulierung, dass ohne ein Miteinander und gemeinsames kraftvolles Agieren keine Chance auf Erfolg beim Aufbau einer neuen Stipendienkultur für OWL bestand. Es entstand Konsens, dass Studierende auf neuartige Weise gefördert und an die Region gebunden werden sollten.

## 2.2 Ziele und Visionen: ein „Drei-Säulen-Förderkonzept“ zur Förderung der Studierenden, der Region und Etablierung einer Stipendienkultur

Die fünf staatlichen Hochschulen versprachen, gemeinsam ein leistungsfähiges System zur Förderung von Studierenden aufzubauen, um sie zur Aufnahme eines Studiums in OWL zu motivieren. Durch die Einbeziehung von Unternehmen als finanzielle Fördernde sollte ein Klima der gegenseitigen Wahrnehmung und Wertschätzung von Wirtschaft und Hochschulen entstehen. Weitere Förderndengruppen wie Institutionen und Privatpersonen sollten nach und nach integriert werden.

Das Förderkonzept wurde verfeinert, Strukturen etabliert. „Studierende fördern. OWL stärken“ wurde Motto und Ziel zugleich. Vertreter aus regionaler Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wurden angefragt beim Aufbau und der Finanzierung von Stipendien zu helfen. Das Förderkonzept bestand anfänglich aus drei Fördersäulen: 1. Stipendien, 2. Praxisschecks der Wirtschaft (Praktika), 3. Studienförderliche Jobs (studentische Tätigkeiten innerhalb der Hochschule). Die Studierenden sollten während der Zeit ihres Studiums über die drei Säulen abwechselnd gefördert werden („Drei-Säulen-Förderkonzept“).

Die Versprechen „Jeder Euro kommt an“ und „Sie schaffen es mit uns gemeinsam, die Region zu stärken und fit für die Herausforderungen der Zukunft zu machen“ wurden zwar zunächst argwöhnisch betrachtet, aber in der Kombination des kontinuierlichen Vertrauensaufbaus bei den mittel-

ständischen und häufig familiengeführten Unternehmen war dies zentraler Teil des Durchbruchs. Der Satz „Man kann ja mit Professoren ganz normal reden“ wurde zum geflügelten Wort.

Eines war allen von Beginn an klar: Es galt VERTRAUEN zu schaffen, intern zwischen den Hochschulen, zwischen den handelnden Persönlichkeiten an der Spitze der Organisationen und dann gegenüber potenziellen Geldgebern. Daran wurde hart gearbeitet und am Ende erfolgreich, das war der tatsächliche Schlüssel zum Erfolg. Um die Strukturen in die Bürgergesellschaft zu tragen, wurde zusätzlich sehr erfolgreich auf herausragende Köpfe der Region gesetzt und mit den Herren Zerbe (Sport), Töpfer (Politik und Umwelt), Körfer (Gesundheit) konnten drei der zu der Zeit bekanntesten Persönlichkeiten aus OWL als weitere Gründungsmitglieder des Vereins gewonnen und mit ihnen gemeinsam Ziele und Visionen formuliert werden.

### 2.3 Vereinsgründung Studienfonds OWL: Satzung, Gremien, Finanzierung

Am Ende sogar überraschend zügig wurde es geschafft: Gemeinsam starteten die fünf staatlichen Hochschulen in Ostwestfalen-Lippe eine Initiative, um erstmalig in Deutschland ein in diesem Sinne modernes Stipendien-system aufzubauen. Es sollte als Träger ein Verein gegründet werden, in dem die Universität Bielefeld, die Universität Paderborn, die Fachhochschule Bielefeld, die heutige Technische Hochschule OWL und die Hochschule für Musik in Detmold mit ihren Rektorinnen, Rektoren, Präsidentinnen, Präsidenten ganz persönlich (also initial Top-down) als Vorstandsmitglieder die besondere Wichtigkeit und Handlungsstärke des Vereins verdeutlichen sollten. Der Name Studienfonds OWL (<https://www.studienfonds-owl.de/>) und ein Logo wurden geboren und Satzung und Finanzierung konnten mit Unterstützung Dritter auf den Weg gebracht werden. Die fünf Hochschulen verpflichteten sich, die Verwaltungskosten anteilig zu tragen und somit die eingehenden Spenden vollumfänglich für Stipendien zur Verfügung zu stellen. Zum Vorstandsvorsitzenden wurde der damalige Rektor und spätere Präsident der Universität Paderborn, Prof. Dr. Nikolaus Risch, bestellt. Er wird dem Studienfonds-Vorstand neun Jahre lang als Vorsitzender vorstehen und später zum Ehrenvorsitzenden ernannt. So entstand der Verein Studienfonds OWL e.V.

### 3 Aller Anfang ist schwer: Herausforderungen und Erfolge der ersten Jahre

#### 3.1 Einrichten der Geschäftsstelle

Der Sitz der Geschäftsstelle des Vereins Studienfonds OWL wurde an die Hochschule des 1. Vorsitzenden gelegt, denn die Nähe des Vorsitzenden zur Geschäftsstelle wurde als sehr wichtig erachtet (was sich im Nachhinein auch bestätigt hat). Darüber hinaus sollte die Infrastruktur der Hochschule für die Geschäftsstelle genutzt werden.

Die fünf Hochschulleitungen fungierten qua Satzung und Amt ehrenamtlich. Zum 1. September 2006 wurde mit Frau Katja Urhahne eine Geschäftsführerin eingestellt mit der Aufgabe, die Geschäftsstelle aufzubauen und das operative Geschäft des Studienfonds OWL in Gang zu bringen.

#### 3.2 Strukturen etablieren, Konzept konkretisieren

Damit das ganze Projekt ein Erfolg werden konnte, musste der Studienfonds OWL in die Strukturen der Hochschulen eingebunden und mit ihnen vertraut gemacht werden. Der regelmäßige Kontakt der Geschäftsführerin zur Hochschulleitung in Paderborn bzw. zum gesamten Vorstand war und ist hier ganz besonders wichtig.

Neben der Anbindung des Studienfonds an die Hochschulleitungen, der Einbindung in bestehende Hochschulstrukturen sowie dem Aufbau neuer, eigener Strukturen war eine Konkretisierung des Konzeptes und der Zielrichtung der Organisation unabdingbar. Es wurden im Vorfeld zwar die drei Säulen sowie die Ziele des Vereins herausgearbeitet, dennoch mangelte es noch an Details bezüglich der konkreten Umsetzung. Vor allem das Vergabekonzept der Stipendien bestand noch aus vielen Fragezeichen. Folgende offene Fragen wurden daher von der Geschäftsführung und dem Vorstand in den ersten Wochen geklärt:

- Wer soll per Stipendium gefördert werden?
- Nach welchen Kriterien sollen die Bewerber\*innen ausgewählt werden?  
Nach Leistung und/oder sozialen Aspekten?

- Inwiefern sollen und können so genannte Härtefälle berücksichtigt werden?
- In welcher Höhe und wie lange soll gefördert werden?
- Wie soll das Auswahlverfahren gestaltet sein, also wie und durch wen werden die Stipendiat\*innen ausgewählt?
- Wie sollen die Bewerbungsunterlagen aussehen, was ist in Bezug auf Datenschutz zu berücksichtigen?
- Soll ein Bezug zum Spender/zur Spenderin hergestellt werden?
- Werden gewidmete Spenden akzeptiert? Welchen Einfluss haben diese auf die anteilige Verteilung der Spendengelder?

Aus der Rückschau von heute betrachtet waren dies genau dieselben Fragen, die im Vorfeld der Einführung des NRW- und später auch des Deutschlandstipendienprogramms entscheidend waren und teilweise auch im Gesetz beantwortet wurden. Viele dieser Fragen spielten nicht nur vor 15 Jahren, sondern spielen auch heute noch eine immer wieder entscheidende Rolle in den jährlichen Bewerbungs- und Auswahlverfahren an den Hochschulen, die regelmäßig überprüft und an aktuelle Entwicklungen angepasst werden müssen.

Ebenfalls musste damals auch das ursprünglich für den Studienfonds OWL angedachte Konzept der „Drei-Säulen-Förderung“ über die zeitliche Abfolge von 1.) Stipendien, 2.) PraxisSchecks der Wirtschaft oder studienförderliche Jobs und 3.) wieder einem Stipendium angepasst werden.

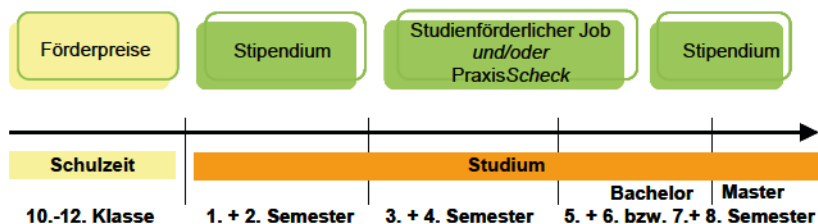


Abb. 1 Ganzheitliches Förderkonzept

Dieses ganzheitlich gedachte Konzept verband das Ziel einer kombinierten Übergangs- und Stipendienförderung gekoppelt mit einer Studienfinanzierung (vgl. Beitrag Müller). Nach einer Erprobung im ersten Jahr war jedoch



bald klar, dass nicht für alle Stipendiatinnen und Stipendiaten im Anschluss an das erste Förderjahr entweder ein Job an einer der Hochschulen (studentischer Hilfskraft-Job) oder ein Praktikumsplatz in einem der fördernden Unternehmen generiert und vermittelt werden konnte. Insofern konzentrierte man sich sehr bald auf die Fördersäule 1 „Stipendien“. Die anderen beiden Säulen wurden nach einiger Zeit komplett aus dem Förderkonzept gestrichen.

Das Förderkonzept „Stipendien“ umfasste folgende Punkte: Der Studienfonds OWL e.V. förderte Studierende, die an einer der fünf beteiligten Hochschulen im Erststudium immatrikuliert waren. Bewerben konnten sich sowohl deutsche als auch ausländische Studierende bis maximal ein Jahr vor Studienabschluss. Im Gegensatz zur damals gängigen Praxis der Begabtenförderungswerke konnten sich beim Studienfonds bereits Abiturient\*innen bzw. Studieninteressierte vor Antritt des Studiums bewerben. Hiermit sollte der „Abschreckungseffekt“ der Studienbeiträge gemildert und der Übergang Schule – Hochschule erleichtert werden.

Gefördert wurde zunächst in Höhe von 1.000 Euro pro Person und Studienjahr. Das Geld wurde den Studierenden direkt auf ihr Konto und nicht an das Immatrikulationsamt zur Begleichung der Studienbeiträge überwiesen. So sollte vermieden werden, dass das Stipendium als Kompensation der Studienbeiträge aufgenommen wird. Dies war auch für die Außenwirkung des Studienfonds OWL, besonders für die Vertreter der regionalen Wirtschaft, die sich mehrheitlich für die Einführung von Studienbeiträgen ausgesprochen hatten, in dieser Anfangszeit sehr wichtig. Zusätzlich zur materiellen Förderung sollten die Stipendiat\*innen eine ideelle Förderung erhalten, durch die sie in ein Stipendiat\*innen-Förderer/Förderinnen-Netzwerk eingebunden wurden. In der ideellen Förderung sah und sieht der Studienfonds OWL auch heute noch den Schlüssel zur Fördererbindung und Verstetigung des gesamten Programms (siehe hierzu auch Kapitel 6).

Das Förderinstrument Stipendium wurde zudem in zwei Förderlinien unterteilt: 1.) das Leistungsstipendium und 2.) das Bedürftigkeitsstipendium. Auch wenn im NRW- und später im Deutschlandstipendium nur das Leistungsstipendium übernommen wurde, so ist bis heute dem Studienfonds die Unterstützung von in finanzielle oder persönliche Not geratenen Stu-

dierenden sehr wichtig. Damals wie heute werden etwa 90 % der Stipendiat\*innen über das Leistungs- bzw. heutige Deutschlandstipendium gefördert, 10% erhalten ein (heute) Sozial-, (ehemals) Bedürftigkeitsstipendium.

Die Studierenden konnten unter Nachweis einer konstanten Leistung bzw. Bedürftigkeit bis zum Studienabschluss gefördert werden. Eine Postgraduierten-Förderung wurde ausgeschlossen. Bezüglich der Bewerbungsunterlagen orientierte man sich an den Praktiken der Begabtenförderungswerke, für das Auswahlprozedere wurden an den fünf Hochschulen professoral und teils auch studentisch besetzte Auswahlkommissionen gebildet (anfangs eine pro Hochschule, heute eine pro Fakultät/Fachbereich).

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Anfangszeit war, dass Spendengelder fast ausschließlich zweckgebunden, sozusagen „mit Widmung“, vergeben wurden. Kommunen und Bürgerstiftungen förderten „Kinder ihrer Stadt“, Service-Clubs besonders bedürftige Minderheiten, Unternehmen weitgehend fachbezogen. Gerade das Verhalten der Unternehmen war vor dem Hintergrund des bereits 2006 in Teilen der Wirtschaft vorherrschenden Fachkräftemangels und des vor allem in den 2000ern aufkommenden Konzepts der „Corporate Social Responsibility“ (CSR)<sup>2</sup> logisch und nachvollziehbar. Die Wissenschaft um CSR machte klar, dass sich soziales Engagement von Unternehmen und die Verfolgung eigennütziger Ziele nicht ausschließen, sondern im Gegenteil sogar bereichern. Fachkräftemangel und CSR sind bis heute die ausschlaggebenden Faktoren für die Beteiligung der Unternehmen am Förderprogramm (mehr dazu in Kapitel 4).

---

2 „Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) oder Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch als Unternehmerische Sozialverantwortung bezeichnet) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern)“ (aus: Corporate Social Responsibility – Wikipedia).

### 3.3 Studienfonds positionieren: Marke schaffen, Slogan formulieren



*Abb. 2 Ganzheitlicher, regionaler Förderansatz*

Die Region OWL ist eine stark vernetzte Region, heute stärker noch als 2006. Es war klar, dass der neue Verein in die bestehenden Netzwerke aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft eingebunden werden musste. Nur durch eine gute Positionierung konnte die nötige Aufmerksamkeit gewonnen werden, die für den erhofften Erfolg entscheidend war. Unabdingbar für diese Netzwerk- und Marketingarbeit war, dass eine Marke geschaffen und ein überzeugender Slogan formuliert wurde. „Studierende fördern. OWL stärken.“ wurde bis heute Slogan und Ziel zugleich: Vertreter aus regionaler Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wurden angefragt beim Aufbau und der Finanzierung von Stipendien zu helfen. Im Umkehrschluss wollte der Studienfonds OWL mit seiner Förderung und in Zusammenarbeit mit seinen Förderinnen und Förderern dazu beitragen, den jungen Menschen in OWL eine langfristige Berufs- und Lebensperspektive zu geben.

Diese neue und bis dahin einmalige Initiative der Hochschulkooperation weckte bundesweit Aufmerksamkeit: Überregionale Tageszeitungen (u.a. DIE WELT 2006, Süddeutsche Zeitung 2006, Financial Times Deutschland 2007), Magazine, Radio und TV berichteten ausführlich über den Studienfonds OWL – Hochschulen und Ministerien fragten an. Für die Idee, dass Hochschulen erstmalig Spenden für ihre Studierenden einwarben, und dies auch noch gemeinsam in einem Verbund taten, erhielt der Studienfonds OWL großen Zuspruch.

### 3.4 Der Schlüssel zum Erfolg: Kommunikation und Vertrauen

Auch wenn das mediale Interesse groß und sogar überregional war, stieß der Studienfonds OWL vor Ort durchaus auf Skepsis und auch Kritik. Erste Gespräche mit Industrie- und Handelskammern, Arbeitgeberverbänden und Branchennetzwerken verliefen zunächst nicht immer vielversprechend (vgl. hierzu auch Financial Times Deutschland, 2007). Das Instrument Stipendium wurde gerade aus Teilen der Wirtschaft als zu wenig wirksam betrachtet, gemessen an dem hehren Ziel, damit die Studierenden langfristig an die Region und die Wirtschaft vor Ort zu binden. Immer wieder wurde auch der Vergleich mit dem Dualen Studium angeführt. Diese Kritik wurde sehr ernst genommen und das Profil des Studienfonds geschärft. Die Überzeugung jedoch, dass das Konzept, nämlich der Aufbau eines für alle Seiten gewinnbringenden Stipendiat\*innen-Förderer/Förderinnen-Netzwerkes, langfristig aufgehen würde, stand. Um die vorliegenden Stärken (und Schwächen) bewusst zu machen und diese auch im Wettbewerb mit anderen Förderinstrumenten oder -initiativen vertreten zu können, wurden diese sowie Alleinstellungsmerkmale systematisch herausgearbeitet. Dabei ging es um Marktorientierung und Dienstleistungsmentalität. „Nur wer weiß, was er im Gegensatz zu anderen zu bieten hat, ist für potenzielle Förderer interessant!“ Die Stärken des Studienfonds OWL lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Anfangs bundesweit einmaliges Modell, später Vorbild für NRW- und Deutschlandstipendium
- Verknüpfung von regionaler Wissenschaft und Wirtschaft: Gut für die Hochschulen und gut für die Region, Motto: „Studierende fördern und OWL stärken.“
- Zusammenschluss der fünf Hochschulen – erleichtert potenziellen Förderinnen und Förderern ihr Engagement, da sie sich nicht für die Unterstützung nur einer Hochschule der Region entscheiden müssen. Zudem wird so vermieden, dass heute Unternehmen XY von der Hochschule A und morgen von der Hochschule B um Fördergelder angesprochen wird. Stattdessen tritt man gemeinsam auf als „Studienfonds OWL“.
- Regionale Begrenzung ermöglicht höheren Wirkungsgrad
- Netzwerk Stipendiaten – Unternehmen: Durch die Kooperation und das Netzwerk mit den fördernden Unternehmen bringt der Studienfonds

- OWL potenzielle Nachwuchskräfte mit potenziellen Arbeitgebern zusammen → Hauptargument für Unternehmen, den Studienfonds zu fördern
- Ideelles Förderprogramm in Anlehnung an die großen Begabtenförderungswerke → Fachvorträge, Unternehmensbesichtigungen, Unternehmer\*innen-Stipendiat\*innen-Kamingespräche, Besuche kultureller Veranstaltungen etc. → dient der langfristigen Netzwerkbildung und Förderndenbindung (vgl. Kapitel 6).
  - Der Kontakt zwischen Fördernden und Geförderten kann direkt hergestellt werden (Menschen wollen an und für Menschen spenden, sie wollen wissen, wofür sie gespendet haben, und das Ergebnis sehen).

Das Fundraising und die Kommunikation mit potenziellen Fördernden, hier vor allem mit Unternehmen<sup>3</sup>, in der Anfangszeit machte klar, dass eine gezielte fachliche Förderung zugelassen und das Netzwerk zwischen Stipendiat\*innen und Unternehmen institutionalisiert werden sollte, denn das Recruiting-Argument war das prominenteste, um unternehmerische Förderinnen und Förderer zu gewinnen. „Fundraising ist kein Klinkenputzen. Vielmehr muss es als ein Herstellen von Beziehungen zum gegenseitigen Vorteil unter gleichberechtigten Personen verstanden und auch in dieser Weise kommuniziert werden.“ (vgl. Berke/Klemm, 2006, S.7). Die zahlreichen Gespräche und die anschließende Berücksichtigung der Erwartungen und Wünsche der Fördernden (und hier sind nicht nur die Unternehmen, sondern alle Förderinnen und Förderer gemeint) unter Wahrung der eigenen satzungsbegründeten Werte und Ziele hat das Beziehungsmanagement zu den (potenziellen) Fördernden und auch zu den Verantwortlichen in den Hochschulen gestärkt und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Kommunikation und Vertrauen stellten sich somit schon früh als Schlüssel zum Erfolg heraus.

---

3 Der Anteil der Unternehmensstipendien liegt im Förderjahr 2020/21 bei 50%, das heißt, aktuell werden 250 Stipendien von Unternehmen finanziert, die andere Hälfte von Privatpersonen, Stiftungen und Vereinen. Der Studienfonds kann seine Stipendien sehr gerecht über alle Studienfächer verteilen, da die Stipendien von Privatpersonen, Stiftungen und Vereinen zum allergrößten Teil NICHT zweckgebunden, d. h. fachgebunden, sind, sondern höchstens individuelle Förderwünsche beinhalten.

Im Januar 2007 wurden rückwirkend zum Wintersemester 2006/2007 die ersten zehn Stipendien vergeben, zum Sommersemester 2007 folgten weitere 31. Die Auszeichnung des Studienfonds OWL im damals neuen Wettbewerb „365 Orte im Land der Ideen“ im Sommer 2007 war nicht nur ein schönes Geburtstagsgeschenk zum einjährigen Bestehen, sondern Mutmacher und Ansporn zugleich.

## 4 Vom Verein zur Stiftung: Ein Projekt für die Ewigkeit

### 4.1 Vereinsauflösung und Stiftungsgründung: Beweggründe und Ziele

Nach drei Jahren erfolgreicher Arbeit als eingetragener Verein wurde der Studienfonds OWL im Mai 2009 in eine gemeinnützige Stiftung des privaten Rechts umgewandelt. Folgende Gründe sprachen dafür: 1.) Stiftungen genießen in der Bevölkerung und somit auch bei potenziellen Stifterinnen und Stiftern/Förderinnen und Förderern ein stärkeres Vertrauen und eine höhere Reputation als Vereine, weil Stiftungen staatlicherseits stärker kontrolliert werden, 2.) Vereine können leichter aufgelöst werden, Stiftungen hingegen weniger leicht und 3.) Hochschulstiftungen waren zu jener Zeit allgemein im Kommen, teilweise sogar finanziert aus Studienbeiträgen. Letztlich ging es darum, nach außen zu zeigen, dass der Studienfonds nicht nur ein auf bestimmte Dauer begrenztes Projekt der Hochschulen war, sondern dass die Hochschulen damit die Talentförderung in der Region auf Dauer stärken und mit eigener finanzieller Beteiligung stärken wollten. Dies war ein wichtiges und deutliches Signal.

### 4.2 Umsetzung und Konstellation: Stifterinnen, Stiftungskapital, Gremien, Struktur

Gemeinsam mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Stiftungsaufsicht in Detmold wurde die Stiftungsgründung in einem etwa halbjährigen Prozess vorbereitet und schließlich umgesetzt. Die fünf staatlich finanzierten Hochschulen in Ostwestfalen-Lippe, die bereits 2006 den Verein gegründet hatten, traten fortan als Stifterinnen einer privatrechtlichen Stiftung auf. Nach dem Zusammenschluss der fünf Hochschulen im Verein Studienfonds OWL ein weiteres Novum: Erstmals gründeten fünf

Institutionen der öffentlichen Hand eine privatrechtliche Stiftung. Der Zweck des Vereins wurde im Stiftungszweck beibehalten. Das anfängliche Stiftungskapital von 100.000 Euro wurde von den Hochschulen anteilmäßig eingebracht, um das Spendenaufkommen weiterhin ausschließlich für Stipendien zu verwenden. Die Hochschulen verpflichteten sich ihrerseits vertraglich gegenüber der Stiftungsaufsicht, die Verwaltungskosten der Stiftung (Geschäftsstelle) weiterhin gemeinsam zu finanzieren. Bei einem so niedrigen Stiftungskapital war dies die unabdingbare Voraussetzung für die Anerkennung der Stiftung am 14. Mai 2009.

Während im Verein Studienfonds OWL die weiteren Gründungsmitglieder Töpfer, Körfer und Zerbe eine wichtige Bedeutung für das Vertrauen in das Förderprogramm und die Positionierung der Marke Studienfonds OWL hatten, so ist es seit Gründung der Stiftung im Jahr 2009 das Stiftungskuratorium. Dieses besteht satzungsgemäß aus 10 bis 20 Personen. Regional bekannte und vor allem anerkannte Persönlichkeiten aus den unterschiedlichsten Bereichen bringen seither ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Netzwerke zum Wohle der Stiftung und damit der Studierenden sowie der Region in die Arbeit mit ein. Dieses Gremium erweist sich immer wieder als lebendiger und kritischer Freund (*critical friend*), der sich zwar nicht in das operative Geschäft einmischt, sich aber auch nicht zu schade ist, mit Vorstand und Geschäftsführung abgestimmte Aufgaben unterstützend wahrzunehmen.

## 5 Vorbildlich für Land und Bund: NRW- und Deutschlandstipendium orientieren sich am Studienfonds OWL

### 5.1 Blaupause Studienfonds: Das NRW-Stipendium geht an den Start

Als regionaler Hochschulverbund zur Einwerbung und Vergabe von Stipendien gewann der Studienfonds OWL einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung des NRW-Stipendienprogramms, das zum Wintersemester 2009/2010 begann. Zu der Zeit hatte der Studienfonds OWL bereits insgesamt 1 Mio. Euro Spendengelder eingeworben und 275 Studierende gefördert. Schon seit 2008 hatte der damalige NRW-Wissenschaftsminister Andreas Pinkwart bei Bund und Ländern für ein nationales Stipendien-

programm geworben. Um ein Zeichen für die Ernsthaftigkeit seines Vorhabens zu setzen, ließ er Landesmittel in Höhe von 8,6 Millionen Euro für die nächsten vier Jahre in den NRW-Haushalt einstellen. Mittelfristig sollten die besten zehn Prozent der Studierenden monatlich 300 Euro als Stipendium erhalten, davon jeweils die Hälfte aus Mitteln des Landes und von der Hochschule eingeworbenen Spendenmitteln. Neu eingebracht wurde dort die Idee des Matching-Funds, allerdings gab es noch keine Akquisepauschale. Pinkwart (heutiger Wirtschaftsminister NRW) bezeichnete den Studienfonds OWL als Vorbild und Anstoß für das von ihm initiierte NRW-Stipendium (ddp 200).

## 5.2 OWL erreicht Berlin: Das Deutschlandstipendium tritt in Kraft

2011 folgte das Gesetz (StipG 2010) zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms der Bundesregierung. Damit erreichte das Modell aus OWL über NRW die Bundesebene. Das sogenannte Deutschlandstipendium war geboren. Bundesweit konnten Hochschulen ab dem Sommersemester 2011 Studierende mit einem Stipendium unterstützen, das jeweils zur Hälfte aus staatlichen und privaten Mitteln generiert wurde. Zusätzlich wurde eine Akquisepauschale zur Verfügung gestellt, ein wichtiges Anreizsystem für die Hochschulen. Die Fraktionen von CDU/CSU und FDP mit ihrer damaligen Bundesbildungsministerin Annette Schavan erklärten es als Ziel, in Deutschland eine Stipendienkultur aufzubauen, um jungen Menschen mit herausragenden Fähigkeiten den Rücken zu stärken und damit die Position Deutschlands im internationalen Wettbewerb um kluge Köpfe zu verbessern (vgl. Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU/CSU und FDP 2010). Sie hielt auf Einladung des IHC Industrie- und Handelsclubs Ostwestfalen-Lippe e.V. an der Universität Bielefeld einen Vortrag und gratulierte Stipendiatinnen und Stipendiaten der Stiftung Studienfonds OWL sowie den Hochschulen zum Erfolg.

Das Förderkonzept des Studienfonds wurde verfeinert und den Bedingungen des Deutschlandstipendiums angepasst. Die Zahl der Stipendien stieg. Parallel wurde ein sogenanntes ideelles Förderprogramm mit Unternehmensbesichtigungen, Vorträgen, Diskussionsrunden und kulturellen Veranstaltungen für die Stipendiat\*innen aufgebaut, bis dahin einmalig in dieser Form. Diese Kombination aus materieller und ideeller Förderung soll



te sowohl die Persönlichkeit und Karriereplanung der Studierenden fördern als auch die Bindung zur Region und zu regionalen Arbeitgebern stärken.

## 6 Die ideelle Förderung: Das Herzstück des Stipendiums

### 6.1 Innovativ und anders: Das Förderer/Förderinnen-Stipendiat\*innen-Netzwerk

Die Zahl der Stipendien stieg rasant an.<sup>4</sup> Erstmals organisierte die Stiftung Studienfonds OWL im April 2008 ein sogenanntes „Stipendiaten-Förderer-Treffen“ (SFT), um Stipendiat\*innen sowie Förderinnen und Förderern eine Plattform zum Austausch und Kennenlernen zu bieten. Einen Tag lang kamen Studierende und Fördernde im Heinz Nixdorf MuseumsForum, dem weltweit größten Computermuseum, in Paderborn zusammen, um sich im Rahmen von Workshops, Diskussionsrunden, Vorträgen und Gesprächen zu informieren und zu vernetzen. Inhaltlich wurde es gemeinschaftlich vorbereitet: Geförderte und Fördernde brachten Themen ein und stellten Referent\*innen und der Studienfonds OWL kümmerte sich um den organisatorischen Rahmen dazu. Dieses innovative und neue Format einer gemeinschaftlichen Organisation war so erfolgreich, dass es fortan alle zwei Jahre durchgeführt wurde und zum Highlight des ideellen Förderprogramms geworden ist.

### 6.2 Ideelle Förderung: Fundraising, Regionalförderung und Alumni-Bindung in einem

Die Idee, für die Studierenden neben der finanziellen auch eine ideelle Förderung anzubieten, war nicht neu. Besonders die großen Begabtenförderungswerke gehen hier seit Jahrzehnten mit gutem Beispiel voran und dienten auch beim Aufbau des Programms als Vorbilder. ABER: Die ideelle Förderung beim Studienfonds OWL und somit beim Deutschlandstipendium ist innovativ und anders: Während große Stiftungen Inhalte vor-

---

<sup>4</sup> Dank erster Spendeneinnahmen konnten im Förderjahr 2006/07 41 Stipendien vergeben werden, ein Förderjahr später (2007/08) stieg diese Zahl bereits auf 141 Stipendien und im Jahr 2011/12, als das Deutschlandstipendium bundesweit eingeführt wurde, förderte der Studienfonds OWL schon 335 Studierende per Stipendium.

geben und Veranstaltungen für ihre Stipendiat\*innen selbst organisieren und umsetzen, hatte und hat die kleine Geschäftsstelle des Studienfonds OWL dafür weder die finanziellen Mittel noch die personellen Ressourcen. Allerdings gab es eine sehr heterogene und breit aufgestellte Gruppe an Förderinnen und Förderern auf der einen und interessierte, wissbegierige und engagierte junge Menschen auf der anderen Seite – in Summe ein Schatz, den es zu heben galt. Mit ihren wissenschaftlichen und praktischen Vorkenntnissen aus der Corporate Social Responsibility-Forschung (u.a. bei der Bertelsmann Stiftung) baute die Geschäftsführerin ein ideelles Förderprogramm auf, in das die Fördernden partnerschaftlich eingebunden wurden. In gemeinsamer Kooperation wurde das Programm aufgebaut und umgesetzt. Selbst die Stipendiat\*innen wurden – wie das Beispiel Stipendiat\*innen-Förderer/Förderinnen-Treffen zeigt – sowohl inhaltlich als auch organisatorisch in die Veranstaltungen des ideellen Förderprogramms mit eingebunden. Regelmäßig durchgeführte Umfragen zur ideellen Förderung (Umfragen Studienfonds OWL 2015/2019, unveröffentlicht) bildeten die Basis zur Erstellung eines an den Wünschen der Geförderten orientierten Programms. Diese strategisch geschickte Einbindung aller beteiligten Akteure bringt bis heute entscheidende Vorteile mit sich, die für die langfristige Beständigkeit des Studienfonds und auch des Deutschlandstipendiums insgesamt von elementarer Bedeutung sind: Die aktive Einbindung sowohl der Fördernden als auch der Geförderten in das Programm erzeugt gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, Bindung, eine gemeinsame Identifikation und – ganz wichtig – eine Mitverantwortung für das Gelingen des Förderprogramms, und zwar auf allen Seiten.

Im Gegenzug für ihren aktiven Part und die Verantwortung, die die Förderinnen und Förderer übernehmen, erhalten sie ein Mitbestimmungsrecht an der inhaltlichen und konzeptionellen Gestaltung des Programms, über das sie wiederum die Studierenden kennenlernen und auch für die eigene Organisation gewinnen können. Dabei wird das Programm selbst, vom Einladungsmanagement bis zur Nachbereitung, durch die Geschäftsstelle des Studienfonds OWL organisiert und begleitet, was den Fördernden Aufwand spart. So entsteht eine klassische Win-win-Situation (zentrales Element des CSR-Ansatzes), welche die Motive der Förderinnen und Förderer, besonders die der Unternehmensförderer und -förderinnen, in vollem Maße bedient. Dies belegt auch eine wissenschaftliche Untersuchung der För-

derer- und Förderinnenbeziehungen aus dem Jahr 2018: Für die Mehrheit der am Studienfonds OWL beteiligten Unternehmen sind wirtschaftlicher Nutzen, Reputation und Arbeitgeberattraktivität die wichtigsten Motive für ihr gesellschaftliches Engagement. „Dass der Studienfonds Unternehmen eine Zusammenarbeit bieten kann, die einen Mehrwert in Bezug auf ihre Unternehmenstätigkeit verspricht – wie den Kontakt zu Hochschulen, Nachwuchskräften, anderen Unternehmen – und gleichzeitig ein Engagement für einen guten Zweck ermöglicht, birgt großes Potenzial, Unternehmen dauerhaft als Kooperationspartner zu gewinnen“ (Hagemann 2018, S.47, 68).

Auf Seiten der Geförderten wurde das zusätzliche Angebot der ideellen Förderung ebenfalls auf Anhieb positiv bewertet und trägt damit zur Alumni-Bindung bei. Im jährlich wiederkehrenden Bewerbungsverfahren stuft mehr als die Hälfte aller Bewerber\*innen die ideelle Förderung als mindestens gleich- oder sogar höherwertig als die finanzielle Förderung des Stipendiums ein (Umfragen Studienfonds OWL 2014/2016, unveröffentlicht). Der Austausch und die Vernetzung sowohl mit den persönlichen als auch mit allen anderen Förderinnen und Förderern sowie Mitstipendiat\*innen schafft ein Netzwerk, eine Community, die identitätsschaffend ist und eine tiefe Bindung an die Organisation, an das Stipendienprogramm, an die Region und an die in der Region beheimateten Fördernden erzeugt (vgl. Beiträge Tiefenbacher und Müller). Die Zufriedenheit der geförderten Studierenden drückt sich langfristig sogar in Spenden aus, mit denen ehemalige Stipendiatinnen und Stipendiaten dem Studienfonds dankend etwas zurückgeben (so zum ersten Mal geschehen im Jahr 2017, als ein ehemaliger Stipendiat ein ganzes Stipendium finanzierte). Auch die Alumni-Umfragen der Jahre 2014 und 2016, die im Übrigen keinen wissenschaftlichen Anspruch hatten, sondern lediglich Informationen zur Verbesserung des Programms liefern sollten, belegen eine positive Relation zwischen der ideellen Förderung und der Bereitschaft, perspektivisch den Studienfonds OWL als Spender\*in zu unterstützen (Alumni-Umfragen Studienfonds OWL 2014/2016). Um die Förderinnen und Förderer zusätzlich zu binden, werden auch diese untereinander vernetzt und regelmäßig stattfindende, teils akteursspezifische Förderinnen- und Förderer-Austausche angeboten (für Unternehmen, für Privatspender\*innen, für Stiftungen und Vereine).

Die ideelle Förderung ist ein wichtiges, wenn nicht gar das wichtigste Instrument des Fundraisings. Das belegt auch die Entwicklung in anderen Hochschulen: Fast alle, die seit der Einführung von NRW- und Deutschlandstipendienprogramm Stipendien vergeben, tun dies in sehr kreativer und erfolgreicher Verbindung von materieller und ideeller Förderung mit dem Ziel, Fördernde und Studierende/Alumni langfristig zu binden.

### 6.3 Netzwerke vernetzen: Einbindung externer Partner\*innen

Um eine große Bandbreite an unterschiedlichen Themen und Veranstaltungsorten im ideellen Förderprogramm anbieten zu können, arbeitet der Studienfonds OWL seit vielen Jahren erfolgreich mit weiteren Einrichtungen der Region zusammen. Unter dem Motto „Netzwerke vernetzen“ werden neben Förderinnen und Förderern weitere Partner\*innen gesucht, mit denen sich Win-win-Situationen erzeugen lassen. So arbeitet der Studienfonds z.B. mit der Regionalentwicklungsagentur OWL GmbH zusammen, mit dem Spitzencluster it's owl, mit den Career Services und den International Offices der fünf Hochschulen, mit dem Hochschulverbund Campus OWL und ihrem Talentscouting-Programm oder auch den Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Region.

Eine prominente Kooperation im kulturellen Bereich wird seit vielen Jahren mit dem Theater Bielefeld gepflegt. In regelmäßigen Abständen lädt das Theater die Studierenden und die Fördernden zu kostenlosen Workshops, Theaterführungen, Generalproben oder geselligen Abenden ins Theater ein. Auch bei dieser Kooperation profitieren beide Seiten: der Studienfonds von Angeboten, die er selbst seinen Geförderten und Fördernden nicht bieten könnte – das Theater umgekehrt profitiert durch langfristig steigende Zuschauer\*innenzahlen.

### 6.4 Best practice-Beispiele

Neben der Kooperation mit dem Theater Bielefeld lassen sich weitere gute Beispiele für Fördererkooperationen und „Vernetzungen der Netzwerke“ im ideellen Förderprogramm des Studienfonds OWL aufzeigen, die eine ganzheitliche Win-win-Situation für alle beteiligten Akteure erzeugen: für die Studierenden, für die Fördernden, für die Hochschulen, für die Wirt-

schaft, für die Region und somit für die Gesellschaft. Da wäre zum einen das Schlaufuchs-Programm der Carina Stiftung aus Herford, im Rahmen dessen sich Stipendiatinnen und Stipendiaten ehrenamtlich als Mentoren für 10- bis 12-jährige Schülerinnen und Schüler engagieren.

Mit den Oberbürgermeistern von Bielefeld und Paderborn finden regelmäßige Polit-Talks statt, bei denen lokalpolitische Themen offen diskutiert werden. Land- und Bundestagsabgeordnete laden Studierendengruppen regelmäßig nach Düsseldorf oder Berlin ein. Stipendiat\*innen unterstützen Projekte von regional ansässigen und fördernden Bürgerstiftungen, wirtschafts- und gesellschaftspolitische Themenabende mit den Wirtschaftsjuristen öffnen den Blick über den eigenen Tellerrand.

## 6.5 Preise und Auszeichnungen: Anerkennung von ganz oben

In den 15 Jahren seines Bestehens konnte der Studienfonds OWL erfreulicherweise schon einige Preise und Auszeichnungen gewinnen: 2007 im Wettbewerb „Land der Ideen“, 2013 und 2019 in den Wettbewerben von Stifterverband und BMBF zum Deutschlandstipendium sowie, ebenfalls im Jahr 2013, als der Studienfonds im Rahmen eines Gemeinschaftsantrags in einem weiteren Stifterverbands-Wettbewerb als eine von vier Bildungscluster-Regionen in Deutschland ausgezeichnet wurde (<https://www.studienfonds-owl.de/projekte/bildungscluster>). Die höchste Anerkennung aber wurde dem Studienfonds OWL zuteil, als der damalige Bundesaußenminister Frank-Walter Steinmeier als gebürtiger OWLer die Schirmherrschaft anlässlich des 10-jährigen Bestehens im Festjahr 2016 übernahm und die Stiftung schließlich als Bundespräsident im Oktober 2019 besuchte. Die Anzahl und Qualität der Auszeichnungen für den Studienfonds OWL fördern Motivation und Strahlkraft.

## 7 Verbindung schafft Vertrauen: Kooperationen, Stiftungsmanagement und Stipendienkultur

### 7.1 Der Studienfonds stärkt Hochschulverbund und Region: innovative Kooperationen entstehen

Nicht zuletzt durch die Gründung des Studienfonds OWL erkannte die Region vielfältige gemeinsame Interessen und durch behutsame, aber stets intensive Kommunikation entstand Nähe zwischen Strukturen und Einrichtungen, die zuvor eher misstrauisch miteinander umgegangen waren. Das gemeinsame Ziel lautete: „Aus eins plus eins mehr als zwei machen.“

Im Ergebnis war es eminent wichtig, dass deutlich näher zusammengedrückt wurde. Trotz der anfänglichen Skepsis ist tatsächlich Vertrauen zwischen den handelnden Personen entstanden, zunächst insbesondere auf Leitungsebene. Die gemeinsame Arbeit im Studienfonds erzeugte positive Erfahrungen, die ausstrahlten und deutliche Signale auch in Richtung Wissenschaft setzten. Immer mehr Bereitschaft für gemeinsame wissenschaftliche Kooperationen der Hochschulen untereinander entstand. Diese Erfahrung erreichte auch die Wirtschaft. Interessanterweise hatte sich nämlich mit einem kurzen Zeitversatz eine Initiative der OWL-Wirtschaft formiert, um ebenfalls gemeinsam mehr erreichen zu können. Federführend dabei war K.-H. Stiller, damaliger Vorstandschef von Wincor Nixdorf, der in seiner Branche als Visionär gilt („Wer keine Visionen hat, landet im Straßengraben.“). Diese beiden Initiativen sind sich nicht nur begegnet, sondern sie sind in der sich kraftvoll entwickelnden Initiative „Innovation und Wissen“ (<https://www.ostwestfalen-lippe.de/innovation-und-wissen/die-initiative-innovation-und-wissen.html>) inhaltlich strukturiert und personell eng verknüpft worden, im Sinne der Verknüpfung der Netzwerke. Regelmäßige Treffen auf hoher Leitungsebene zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und kommunalen Strukturen waren die Folge. Die Region müsse ein intelligentes Netzwerk werden und brauche die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft anstatt Kirchturmdenken, das war die klare Botschaft.

### **Ergebnisse**

Es entstand 2015 das erste Fraunhofer-Institut der Region (<https://www.iem.fraunhofer.de/>) mit großem Erfolg. 2012 beim deutschlandweiten hochkarätigen Spitzencluster-Wettbewerb hat OWL es mit „it's owl“ (<https://www.its-owl.de/home/>) auf dieser Basis geschafft, „in die Liga der besten Technologie-Regionen Deutschlands zu kommen“. Mehr als einhundert Millionen Euro sind seither über diesen Weg für Forschung und Entwicklung in der Region investiert worden.

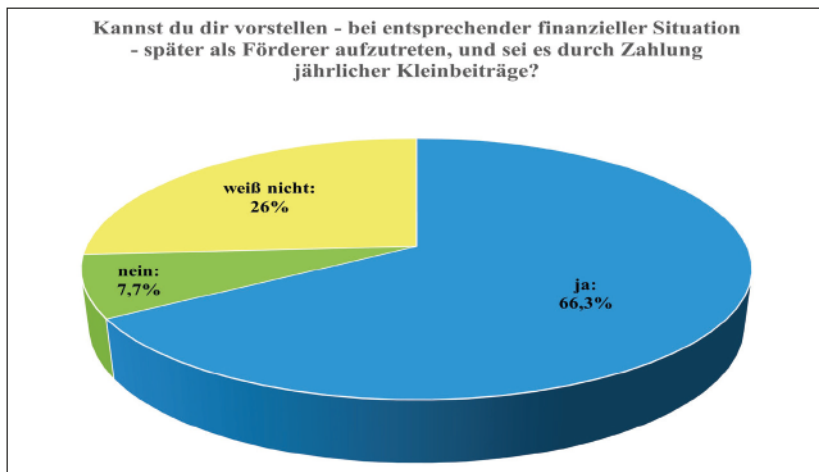
Mit dem Campus OWL (<https://www.campus-owl.eu/>) gründeten die fünf staatlichen Hochschulen 2016 einen gemeinsamen Verein, der den Rahmen für vertiefende Kooperationsprojekte und eine Plattform zur Entwicklung von Ideen zur Zusammenarbeit bildet. Der „Campus OWL“ erhöht die Sichtbarkeit der Wissenschaftsregion Ostwestfalen-Lippe.

## 7.2 Das Stiftungskonzept geht auf: Förderndenbindung, erste Vermächtnisse und Stiftungsmanagement

Während das Förderkonzept mit der Kombination aus finanzieller und ideeller Förderung im Sinne einer gewinnbringenden Vernetzung aller beteiligten Akteure aufgeht und zu einer erfreulicherweise nur sehr geringen Fluktuation unter den Förderinnen und Förderern führte, kann 15 Jahre nach Gründung des Studienfonds OWL und 12 Jahre nach Umwandlung des Vereins in eine Stiftung eine weitere sehr positive Entwicklung beobachtet werden: Aus Spender\*innen werden Erblasser\*innen. So erstmalig geschehen im Jahr 2019, als ein älteres Privatspender-Ehepaar testamentarisch sein Vermögen in Aussicht stellte. Seitdem kamen zwei weitere private Erblasser hinzu, einer von ihnen hat kürzlich einen Stiftungsfonds beim Studienfonds gegründet. Auch Anfragen für die Errichtung und Verwaltung von Treuhandstiftungen unter dem Dach des Studienfonds OWL liegen vor. Das Faszinierende daran ist, dass nur im Falle des älteren Ehepaares bereits vorher eine Beziehung zum Studienfonds bestand. Das Ehepaar war durch die Zeitung auf den Studienfonds aufmerksam geworden und hatte einige Jahre lang mehrere Stipendien finanziert, bevor es sich dann entschloss, den größten Teil seines Vermögens testamentarisch dem Studienfonds OWL zu vermachen. Die anderen Erblasser\*innen hatten den Studienfonds OWL und das Förderprogramm nur aus der Ferne beobachtet und seine Entwicklung in der Presse verfolgt. Trotzdem oder gerade deswegen haben sie ihr Vertrauen dem Studienfonds geschenkt. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, wie wichtig ein gutes Marketing, eine vertrauensvolle Kommunikation und eine verlässliche Marke im Fundraising sind (vgl. entsprechende Beiträge in diesem Band). Wenn ein Mensch bereit ist, alles, was er sich im Leben erarbeitet und erspart hat, für die Stiftung und die Förderung der jungen Menschen zu geben, dann erfüllt dies mit Demut, Hochachtung und großer Dankbarkeit.

Der Studienfonds OWL erklimmt damit die nächste Stufe und begibt sich auf ein gänzlich neues Terrain: das Stiftungs- und Vermögensmanagement.

### 7.3 Das Generationenprinzip greift: Alumni werden Fördernde



Quelle: Alumni-Umfrage des Studienfonds OWL, 2016

Im Jubiläumsjahr 2016, zum 10-jährigen Bestehen des Studienfonds OWL, das mit einer Fundraising-Kampagne unter dem Motto „10 × 10 neue Stipendien“ begleitet wurde, war es so weit: Der erste Alumnus spendete das 100ste Stipendium und läutete damit einen Generationswechsel auf Seiten der Förderinnen und Förderer ein. „Ich finde es eine großartige Möglichkeit, etwas zurückzugeben, denn ich habe damals sehr von meiner Förderung profitiert“, erklärte der ehemalige Stipendiat Michael Wabiszczewicz, zum damaligen Zeitpunkt bereits Unternehmensgründer. Damit erfüllte sich die Hoffnung, die seit Gründung des Studienfonds gehegt wurde, und mit dem Ausbau der ideellen Förderung sowie der Pflege des Förderer/Förderinnen-Stipendiat\*innen-Netzwerks und der Alumni vorangetrieben wurde (vgl. die Bedeutung von Wertschätzung, Vertrauen, Bindung, Identifikation und Mitverantwortung, auf die in Kapitel 6 eingegangen wurde). Dabei hatte sich schon früh abgezeichnet, dass der Kreislauf sich irgendwann schließen und ehemals Geförderte zu Fördernden werden würden, hatten doch etwa zwei Drittel der Alumni in den regelmäßig durchgeführten Alumni-Umfragen



stets eine generelle Spendenbereitschaft für die Zeit nach dem Studium in Aussicht gestellt.

Heute bilden die Alumni immer noch eine kleine Minderheit innerhalb der Gruppe der Förderinnen und Förderer des Studienfonds OWL, aber es werden stetig mehr.

#### 7.4 Der Studienfonds geht neue Wege: Erster Alumni-Verein im Deutschlandstipendium

Konnten man sich im Jahr des 10-jährigen Bestehens des Studienfonds OWL über das erste durch einen Alumnus finanzierte Stipendium freuen, so feierte man 2021 zum 15. Geburtstag des Studienfonds die Gründung des bundesweit ersten Alumnivereins im Deutschlandstipendium.

Die Idee, einen Alumniverein zu gründen, wurde in all den Jahren immer mal wieder diskutiert, jedes Mal aber wieder verworfen. Zu groß erschien der zusätzliche Aufwand für die Geschäftsstelle, zu klein die Gruppe derer, die sich seitens der Alumni darum kümmern würden. Dabei hatten sich schon 2013 einige engagierte Ehemalige zusammengefunden und das Alumni-Team des Studienfonds OWL gegründet. Gemeinsam organisierten die Initiatorinnen und Initiatoren lokale Stammtische und Spieleabende, bei denen die Ehemaligen auch über ihre Förderung hinaus in Kontakt bleiben konnten. Doch warum unter sich bleiben? Die Idee eines Netzwerks war geboren: Ehemalige und aktiv Geförderte treffen sich seitdem regelmäßig bei Veranstaltungen und arbeiten so an einer Kontakt- und Austauschkultur im Studienfonds OWL. Neben regelmäßigen Veranstaltungen wie dem wissenschaftlichen Kolloquium oder den thematischen Kaminabenden werden, in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle des Studienfonds OWL, stetig neue Events ins Leben gerufen. Engagierte Ehemalige und Geförderte kommen miteinander ins Gespräch und identifizieren gemeinsame Interessen und Themen, aus denen sie neue Veranstaltungs- und Projektideen entwickeln.

Im Rahmen eines von den Alumni organisierten Winterempfangs im Januar 2020 ist dann die Idee eines Alumnivereins entstanden, dessen Gründung ein engagiertes Team von Ehemaligen seitdem vorantreibt. Geschäftsstelle,

Vorstand und Kuratorium des Studienfonds OWL unterstützen und begleiten seither den Prozess. Um beide Organisationen auch institutionell miteinander zu verbinden, wird der Vorsitzende des neuen Alumnivereins fortan einen Sitz im Kuratorium der Stiftung Studienfonds OWL erhalten.



*Abb. 4 Logo des Studienfonds-Alumnivereins „Studienfonds Community e.V.“*

## 8 Der Studienfonds OWL – Blaupause für das Deutschlandstipendium?

### 8.1 Wo steht der Studienfonds OWL heute: Ziele 2006 und Erreichtes 2021

Die Erfolgsbilanz des Studienfonds OWL nach 15 Jahren ist eindrucksvoll, die Liste der erreichten Teilziele lang: über 3000 geförderte Studierende, 8,2 Mio. Euro eingenommene Spendengelder, zahlreiche bundesweite Auszeichnungen, erste Alumni-Vereinsgründung im Deutschlandstipendium, mehrere testamentarisch zugesagte Vermächtnisse. Etliche Hoffnungen der Anfangsjahre wurden übertroffen. Es ist nicht nur ein System zur finanziellen Förderung von engagierten und leistungsstarken Studierenden entstanden, sondern mit der ideellen Förderung ein wesentlicher Schritt in Richtung einer neuen Stipendienkultur geboren worden. Die Einbindung in stabile und auf Vertrauen basierende Netzwerke von Fördernden und Geförderten verspricht Nachhaltigkeit und unterscheidet sich mit seinem einzigartigen Format auch in der gelebten Realität von mächtigen Stipendensystemen wie z. B. in den USA. Aber ohne die Einführung des bundesweiten Deutschlandstipendiums und ohne das unglaubliche Engagement der vielen bundesweit mit der Entwicklung und Begleitung betrauten Menschen hätte sich der Studienfonds OWL sicherlich nicht so erfolgreich entwickeln können. Nach erheblicher anfänglicher Skepsis war ein gewisses Vertrauen sogar über ideologische Grenzen hinweg entstanden. Die sorgsam als

Kriteriensatz verstandene Kombination von Engagement, Leistungsbereitschaft und gezeigter Leistung konnte den in der Vergangenheit eng an Stipendien geknüpften und oft missverständlich gedeuteten Elitebegriff im positiven Sinne relativieren. Die Förderung des Studienfonds und auch die des Deutschlandstipendiums erreicht insgesamt erfreulich breite Zielgruppen wie etwa 50% Kinder aus Nichtakademiker-Familien und ist somit nicht nur Mutmacher, sondern auch ein Beitrag für mehr Bildungsgerechtigkeit.

Die organisatorisch autarke Stellung des Studienfonds OWL gegenüber den Hochschulen hat sich als ein großer Vorteil erwiesen. Eigenständig und losgelöst von den Verwaltungsstrukturen in den Hochschulen können Entscheidungen in der Studienfonds-Geschäftsstelle direkt und rasch getroffen werden, die Wege sind kurz. Das mittlerweile fünf Personen zählende Geschäftsstellenteam ist in höchstem Maße intrinsisch motiviert.

Die 15 Jahre seit Gründung des Studienfonds OWL haben aber auch gelehrt, dass trotz aller verständlichen und notwendigen Ungeduld manche Dinge eben auch Zeit und Ausdauer erfordern. Gute Beispiele dafür sind der aktuell stattfindende Aufbau eines Alumnivereins verbunden mit dem finanziellen Engagement der ehemals Geförderten, vor allem aber auch die positive Entwicklung im Stiftungs- und Erbschaftsbereich.

Bemerkenswert und als eminent wichtig hat es sich erwiesen, dass der inzwischen vollzogene Generationenwechsel in der Hochschulleitung und damit auch im Vorstand des Studienfonds nichts an Begeisterung für die Sache verloren hat. „Wir schaffen es immer wieder, den Staffelstab weiterzugeben, der Stellenwert des Studienfonds in der Region ist inzwischen so groß, dass es Verpflichtung und Freude ist, die Nachhaltigkeit zu garantieren.“

## 8.2 Fazit und Ausblick

Bedeutende Köpfe dieser Republik attestieren dem Studienfonds OWL eine wesentliche Vorreiterrolle bei der Geburt des Deutschlandstipendiums und sprechen sehr bewusst von einer Blaupause. Aber da möge sich jeder sein eigenes Bild machen. Ganz entscheidend ist: Die Politik nimmt ihre Verantwortung wahr, schafft rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen,

setzt einen Beirat ein, um Nachhaltigkeit zu stärken und organisiert Mut machende Veranstaltungen auf Bundesebene. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ist ein katalysierender Moderator. Viele lokale Initiativen gestalten die Blaupause zu einem immer bunteren Bild und es wird deutlich: Studienfinanzierung ist wichtig, aber es geht um mehr, nämlich um die Etablierung einer neuen Stipendienkultur in ganz Deutschland.

Es gibt gute Gründe, dass alle Akteure bereits jetzt selbstbewusst und stolz mit dem Erreichten umgehen. Wichtige Schritte auf dem herausfordernden Weg sind getan, aber es ist noch lange nicht geschafft. Alle müssen weiterhin gemeinsam unermüdlich arbeiten, aber da es um ein gesellschaftlich hochrelevantes Thema, um Wertschätzung und um hoch motivierende Ziele geht, wird Optimismus keine Utopie bleiben.

Was den Studienfonds OWL betrifft, so wäre es wünschenswert, wenn das in OWL gut funktionierende gemeinschaftliche Konstrukt von anderen Hochschulen in Deutschland übernommen würde.

Eine wichtige Lehre soll am Ende aber nicht verschwiegen werden: Trotz aller guten Vorsätze und verständlichen Ungeduld bei der Hoffnung auf Erfolg hat es doch 15 Jahre gedauert, um ein einigermaßen stabiles System aufzubauen.

Es braucht eben auch Zeit.

## Literaturverzeichnis

Berke, A.; Klemm, F. (2006): *Hochschulfundraising: Ein Baustein für zukunftsorientierte und erfolgreiche Wissenschaftsfinanzierung.*

BMBF (2018): *Die Angebote der Begabtenförderungswerke für Studierende und Promovierende*, August 2018.

ddp-Artikel (20.11.2008): erschienen in Münstersche Zeitung, Ruhr Nachrichten, idw – Informationsdienst Wissenschaft.

DIE WELT (Herbst 2006): Sonderausgabe, S. 18.

Financial Times Deutschland (21.07.2007)

Hagemann, L. (2018): *Zwischen Philanthropie und Profitstreben – Zur Kooperation von Nonprofit-Organisationen und Unternehmen am Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL*, Masterarbeit, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Müller-Böling, D. (2000): *Die entfesselte Hochschule*, Verlag Bertelsmann Stiftung.

Studienfonds OWL: Alumni-Umfragen 2014 und 2016, unveröffentlicht.

Studienfonds OWL: Umfragen zum ideellen Förderprogramm 2015 und 2019, unveröffentlicht.

Süddeutsche Zeitung (21.10.2006): Beilage Uni & Job.

#### **Websites:**

<https://www.studienfonds-owl.de/projekte/bildungscluster>

<https://www.ostwestfalen-lippe.de/innovation-und-wissen/die-initiative-innovation-und-wissen.html>

<https://www.iem.fraunhofer.de>

<https://www.its-owl.de/home/>

<https://www.campus-owl.eu/>

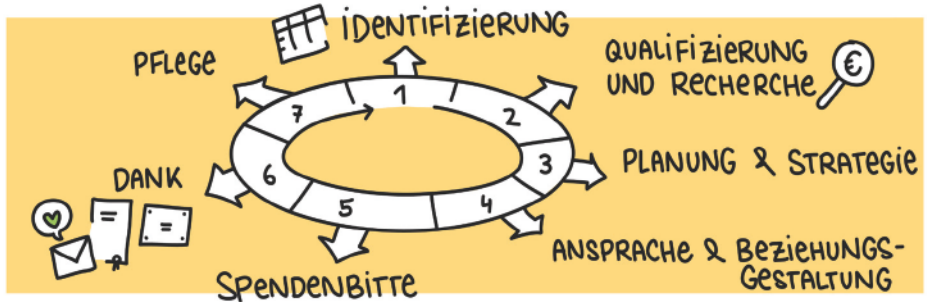
Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU/CSU und FDP, 04.05.2010: <https://dserver.bundestag.de/btd/17/015/1701552.pdf>

Wikipedia: *Begriffsdefinition von Corporate Social Responsibility (CSR)*: [https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility)

StipG (2010): *Einführung des Deutschlandstipendienprogramms*: <https://www.gesetze-im-internet.de/stipg/BJNR095700010.html#:~:text=%20Gesetz%20zur%20Schaffung%20eines%20nationalen%20Stipendienprogramms%20%28Stipendienprogramm-Gesetz,3%20Auswahlkriterien.%20Die%20Stipendien%20werden%20nach...%20More%20>



# MAJOR DONOR CYCLE VON MARITA HAIBACH



IM DEUTSCHLANDSTIPENDIUM  
STÄRKERE VERNETZUNG

- ◆ FOKUS AUF GEMEINSCHAFT
- ◆ INDIVIDUELL
- ◆ Jede\*r KANN SICH BETEILIGEN



## WIE KOMMT MAN ZU FÖRDERNDEN?



„LAI-PRINZIP“



- ➔ ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE ANSPRACHE, UM INTERESSE ZU ERHÖHEN
- ➔ ALLE INTERESSIERTEN EINLADEN, SPENDER\*INNEN UND FÖRDER\*INNEN ZUSAMMENBRINGEN

SCHRITTE SIND ZEITGLEICH, PROZESS!



WERTSCHÄTZUNG,  
VERTRAUEN &  
GEMEINSCHAFT



INTEGRITÄT  
& LOKALITÄT



# Der Spender\*innen-Turm

Eine Diskussion und Adaption von Ansätzen des Major Donor Fundraisings für das Deutschlandstipendien-Fundraising

*Valentina Agrello und Markus F. Langer*

## **Keywords** **Kurzvitae**

Fundraising	Seit 2019 ist Valentina Agrello Teil des Teams im
Deutschlandstipendium	Friend- & Fundraising der Stiftung Universität
Beziehungsmarketing	Hildesheim. Zu ihren Aufgaben gehört unter an-
Major Donor Fundraising	derem die Betreuung des Deutschlandstipendi-
Donor Journey	ums sowie der dazugehörigen Fördernden. Sie
	hat Internationales Informationsmanagement,
	Sprachwissenschaft und interkulturelle Kom-
	munikation (M.A.) an der Universität Hildes-
	heim und Mehrsprachige Kommunikation (B.A.)
	an der TH Köln studiert.

Seit 2012 leitet Markus Langer das Friend- & Fundraising an der Stiftung Universität Hildesheim. In diesem Arbeitsbereich ist auch die Betreuung des Deutschlandstipendienprogramms an der Universität Hildesheim verankert. Nach Abschluss zum Diplom-Ökonom war er am Marketing-Lehrstuhl der Universität Hannover als Projektmitarbeiter beschäftigt und verantwortete die Marktforschung einer Hannoverschen Unternehmensberatung. Von 2001 bis 2012 arbeitete er für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung und war Mitgesellschafter von CHE Consult. In dieser Zeit war er beratend für Wissenschaftsorganisationen, Ministerien und Hochschulen in Fragen des Hochschulmarketings, Hochschulfundraisings und des Alumni-managements tätig.



### **Zusammenfassung**

Das Fundraising für Deutschlandstipendien wird in diesem Beitrag als integraler Bestandteil des Hochschulfundraisings und des Großspendenfundraisings verstanden. Dabei stehen zwei zentrale Fragen im Mittelpunkt: Mit welchen Zielgruppen können welche Fundraisingziele am besten erreicht werden? Wie kann mit diesen Zielgruppen der Weg vom Prospect zum Großspender bzw. zur Großspenderin gegangen werden? Um diese Fragen zu beantworten, sollen anhand des LAI-Prinzips und des Major Donor Cycle von Haibach und Uekermann eigene Vorschläge abgeleitet werden. Anhand des LAI-Prinzips werden Personen, insbesondere für das Deutschlandstipendium, identifiziert und klassifiziert, damit eine zielgruppenadäquate Akquise-Strategie entwickelt werden kann. Zudem wird ein neues Bild vom Hochschulfundraising nebst Einordnung des Deutschlandstipendienfundraisings entwickelt, welches im Spender\*innen-Turm wiedergegeben wird. Dieser ist durch seine große Offenheit und die sich bildenden Gemeinschaften bzw. Interaktionen der Spender\*innen, Stipendiat\*innen und Hochschulangehörigen auf den unterschiedlichen Ebenen gekennzeichnet.

## 1 Stiftungsuniversität und Deutschlandstipendien – Großspendenfundraising an der Stiftung Universität Hildesheim

Die Wurzeln der heutigen Stiftung Universität Hildesheim liegen in der ehemaligen Pädagogischen Hochschule Alfeld, die unmittelbar nach Ende des zweiten Weltkriegs im Jahr 1945 durch die damalige britische Besatzung gegründet wurde. Der Gründungsauftrag lag in der Ausbildung von qualifizierten und demokratischen Lehrerinnen und Lehrern für das Nachkriegsdeutschland. Die Universität Hildesheim ist die Nachfolgerin dieser Einrichtung und sieht sich in dieser Tradition, bei der die Bildung junger Menschen im Mittelpunkt steht. Noch heute prägt das Lehramtsstudium das Fächerspektrum der Universität Hildesheim. Darüber hinaus sind Fachrichtungen wie die Kulturwissenschaften, Sprach- und Übersetzungswissenschaften, die Wirtschaftsinformatik, die Psychologie sowie eine ganze Reihe spezialisierter Fächer profilgebend und ergänzen das gegenwärtige Angebot.

Im Jahr 2003 wurde die Universität Hildesheim in die Trägerschaft der Stiftung Universität Hildesheim überführt. Unter diesem Namen tritt die Universität Hildesheim seither auf. Hildesheim – „die kleinste Großstadt“ Deutschlands – und die Region sind geprägt von mittelständischer Wirtschaftsstruktur, Kultureinrichtungen und einer ganzen Reihe größerer (Landes-)Behörden sowie Kliniken. Dies wiederum gibt die Rahmenbedingungen für das Fundraising der Stiftung Universität Hildesheim vor. Eine der größten Zielgruppen für das seit 2003 bestehende Friend- & Fundraising ist daher neben den Alumni die Hildesheimer Bürgergesellschaft.

Dem Selbstverständnis als Studierendenuniversität folgend nimmt die Stiftung Universität Hildesheim seit dem Wintersemester 2011/12 (und damit von Beginn an) am Deutschlandstipendienprogramm (vgl. BMBF 2021) teil. Waren es im ersten Jahr noch 23 Stipendien, die vergeben werden konnten, sind es mittlerweile regelmäßig deutlich über 100 Deutschlandstipendien (Stiftung Universität Hildesheim 2021). Das Fundraising für diese Deutschlandstipendien wiederum ist dabei integraler Bestandteil des Großspendenfundraisings der Stiftung Universität Hildesheim. Diese strategische Ausrichtung in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Literatur und Forschung hat systematisch zu einem besonderen, integrierten Ansatz des

Fundraisings an der Stiftung Universität Hildesheim geführt. Dieser Ansatz soll in diesem Beitrag hergeleitet, skizziert und diskutiert werden.

## 2 Einordnung: Fundraising für Deutschlandstipendien

Obschon das Fundraising im Matching-Fund-Konstrukt des Deutschlandstipendienprogramms (vgl. auch den Beitrag von Bauer in diesem Buch) eine zentrale Rolle spielt, ist es eher selten Gegenstand konzeptionell-theoretischer Betrachtungen. Eine der wenigen Ausnahmen ist die Monografie von Janus (2017) „Fundraising und das Deutschlandstipendium“. Darüber hinaus können als konzeptioneller Hintergrund Publikationen zum Hochschulfundraising, im Allgemeinen das Praxishandbuch „Hochschul-Fundraising“ von Marita Haibach (2008) oder aber allgemeine Arbeiten zum Fundraising (Urselmann 2012) oder das Werk „Großspenden-Fundraising“ von Haibach und Uekermann (2017) herangezogen werden. Für die Verortung des Fundraisings im Beziehungsmarketing sei wiederum auf Janus (2017) sowie ebenfalls auf den Beitrag von Janine Janus in diesem Buch verwiesen. Eine frühere Skizze des Relationship-Marketings als neuem Grundprinzip des Hochschulmarketings (und letztlich dann auch des Fundraisings) findet sich bei Langer/Beckmann (2010).

Wird also das Friend- & Fundraising nicht nur als Gegenstand der Fundraisingliteratur, sondern auch als Gegenstand des Marketings einer Hochschule verstanden, dann lassen sich aus den genannten Quellen vor allem folgende theoretisch-konzeptionelle Rückbindungen vornehmen:

- Fundraising stellt – nicht nur bi-, sondern multilateral – vielfältige Beziehungen her, wobei sich die Teilnehmenden – wie bspw. aus der Dienstleistungstheorie bekannt – als externen Faktor selbst in den Leistungsprozess (hier Fundraising) einbringen. Die theoretischen Ansätze des Relationship- und Dienstleistungsmarketings bilden daher einen sinnvollen Bezugsrahmen (siehe zu dieser Einschätzung ebenfalls Langer/Beckmann 2010). Gleiches gilt für weitere Ansätze der (Marketing-)Psychologie, die aber wiederum auch immer Grundlage von Ansätzen des Fundraisings sind.

- Damit ist unmittelbar die zweite theoretisch-konzeptionelle Linie des (Großspenden-)Fundraisings, z. B. das Konzept des Major Donor Cycles (Haibach/Uekermann 2017), angesprochen. Ausgehend von der Forschung zum Verhalten von Spender\*innen sind die eingangs angesprochenen und zitierten Arbeiten zum Fundraising (Urselmann 2012), zum Großspendenfundraising (Haibach/Uekermann 2017) und zum Hochschulfundraising (Haibach 2008) entstanden. Diese Arbeiten – sowie selbstverständlich viele weitere – prägen heute die Arbeit von (Hochschul-)Fundraiser\*innen und sollen für die Diskussion des Deutschlandstipendien-Fundraisings Anwendung finden.

In der Fundraising-Literatur existieren verschiedene Darstellungen, die die Entwicklung von Kleinspender\*innen zu Großspender\*innen und deren Relevanz für die empfangende Institution verdeutlichen sollen. Eine Darstellung als Spender\*innen-Pyramide findet sich beispielsweise bei Urselmann (2012, S. 25 ff.).



Diesen Gedanken greift die nebenstehende Abbildung auf. Das Fundraising für Deutschlandstipendien-Spenden ist hier als eine Stufe auf der Spendenleiter im Großspendenfundraising einer Hochschule skizziert. Kleinere Spenden bilden in diesem Modell den Ausgangspunkt für einen gemeinsamen Weg von Spender\*innen und Hochschule, der unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten der Spender\*innen bis hin zu Zustiftungen, Stiftungsprofessuren und Nachlassspenden führen kann.

Abb. 1: Das Deutschlandstipendien-Fundraising als Teil der Spender\*innen-Leiter (eigene Darstellung, in Anlehnung an Urselmann, 2012, S. 25 ff.)

Allen diesen Darstellungen – so auch dieser hier – ist allerdings gemein, dass sie einen Automatismus suggerieren, der so nicht gegeben ist. Vielmehr ist es Aufgabe des Fundraisings, den Weg auf Leitern, Treppen, Pyramiden zu erleichtern und zu begleiten. Aber diese Darstellung der Spendenleiter vermag sehr wohl zu illustrieren, dass das Fundraising für Deutschlandstipendien als integraler Bestandteil des Hochschulfundraisings zu verstehen ist.

### 3 Diskussion ausgewählter Ansätze des Major Donor Fundraisings für das Deutschlandstipendien-Fundraising

Im Fundraising für Deutschlandstipendien und damit auch im Großspendendfundraising von Hochschulen stehen nach Einschätzung von Autorin und Autor dieses Beitrags zwei Fragen im Mittelpunkt:

- Mit welchen Zielgruppen können welche Fundraisingziele am besten erreicht werden? Hier eignet sich beispielsweise das LAI-Prinzip (Linkage, Ability and Interest), welches von Haibach und Uekermann (2017, S. 193 ff.) vorgestellt wird.
- Wie kann nun mit diesen Zielgruppen der Weg vom Prospect zum Großspender bzw. zur Großspenderin gegangen werden? Für diesen Weg des Findens, Gewinnens und Bindens schlagen ebenfalls Haibach und Uekermann den Major Donor Cycle vor (2017, S. 188 ff.).

In diesem Abschnitt soll nun der Major Donor Cycle als Konzept vorgestellt, im Deutschlandstipendien-Kontext diskutiert und hinsichtlich seiner Eignung für das Deutschlandstipendien-Fundraising geprüft werden. In Verbindung mit dem LAI-Prinzip, den besonderen Zielgruppen einer Hochschule, der besonderen Community, die sich in und um eine Hochschule bildet, werden diese Ausführungen in einen weiteren Abschnitt überleiten, der nicht nur die Symbolik verändert, sondern auch die besondere Vorgehensweise im Großspendendfundraising für und mit dem Deutschlandstipendium verdeutlicht.

Die nachfolgende Darstellung gibt den von Haibach und Uekermann 2017 (S. 188ff.) verwendeten und in deren Buch ausführlich dargelegten Major Donor Cycle wieder. In Teilen ist die dahinterstehende Logik intuitiv, in

anderen Teilen aber gibt einem dieser strukturierte Angang wichtige Instrumente für die Fundraisingarbeit an die Hand. Der Ausgangspunkt ist immer die Identifikation einer größeren Zahl geeigneter Spender\*innen, aus denen dann im Rahmen von Qualifizierung und Recherche besonders geeignete Spender\*innen herausgefiltert werden, die nachfolgend in Strategie und Planung für Kultivierung und Beziehungsgestaltung vorbereitet werden. Erst dann folgt die Spendenbitte, auf die sich bei Erfolg der Dank anschließt, dem wiederum eine Phase des so genannten Stewardships nachläuft. In dieser Phase wird die Beziehung zu den Spendenden vertieft und im Idealfall eine weitere (Folge-)Spende initiiert. So eingängig einem dies erscheint, so ist die Übertragung auf das Hochschulfundraising nicht unmittelbar möglich. Neben gleich noch zu benennenden Besonderheiten des Hochschulfundraisings ist aber auch anzumerken, dass schon in dieser Darstellung deutlich wird, dass die Vorbereitung einer Folgespende einer anderen Logik folgen müsste. Die Identifikation ist bspw. schon geleistet, die Basis für Qualifizierung und Recherche ist – egal ob datenbankbasiert oder im persönlichen Dialog – eine andere.

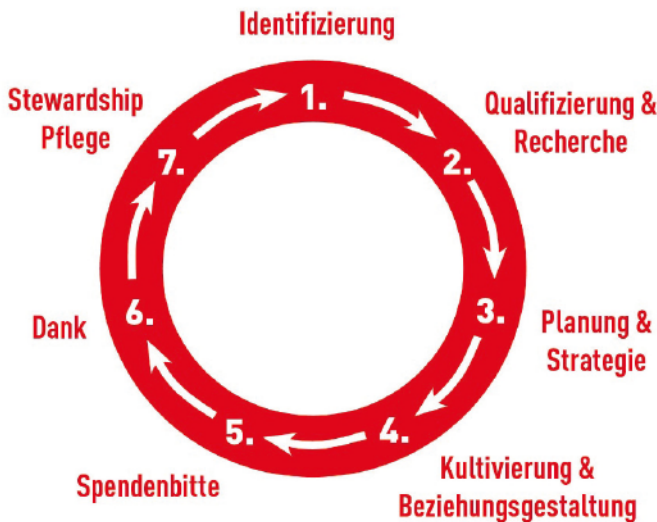


Abb. 2: Major Donor Cycle (Darstellung nach Haibach/Uekermann 2017, S. 189)

Gerade im Kontext des Hochschulfundraisings, und hier auch insbesondere im Fundraising für Deutschlandstipendien, sind nicht nur Mehrfach- und Dauerspender häufig und intendiert. Vielmehr geht auch die Erstspende häufig schon auf bestehende Kontakte zurück. „Eiskaltakquise“ kommt vor, ist aber nach den Erfahrungen an der Stiftung Universität Hildesheim eher die Ausnahme. Es sei indes angemerkt, dass bedauerlicherweise für diese Hypothese eine empirische Basis fehlt. Gleichwohl kann aber auch angenommen werden, dass Phasen wie Stewardship und Kultivierung/Beziehungsgestaltung im Hochschulfundraising teilweise zusammenfallen. Fundraising – auch für Deutschlandstipendien – ist ein ganzjähriger, wiederkehrender Prozess. Dieser Prozess nimmt dabei – auch dies ist vor allem Erfahrungswissen – sehr individuelle Verläufe an. Der strategische Ansatz des Major Donor Cycle blendet zudem die aus einer bestehenden Gemeinschaft heraus häufig eher spontan entstehenden (Deutschlandstipendien-) Spenden („Lucky-Punch“) aus.

Diese Besonderheiten im Hochschulfundraising lassen sich durchaus den Phasen des Major Donor Cycle zuordnen und sollen hier in der gebotenen Kürze dargestellt werden:

- *Identifizierung*: Auch im Hochschulfundraising kommen größere Recherchen, auch unter Nutzung von Datenbanken, vor. In aller Regel erfolgt aber schon die Identifikation in bestehenden und mitunter eng umrissenen Kontakten und Netzwerken der Hochschule. Schon dieser erste Schritt ist daher in vielen Fällen deutlich individueller und wissensbasierter.
- *Qualifizierung und Recherche*: Das wiederum bedingt auch, dass die folgende Phase eng mit der Identifizierung einhergeht. Hinzu kommt, dass hier häufig „Self-Selection“ stattfindet, das heißt, es treten vor allem Personen in Erscheinung, die bereits eine (belastbare) Verbindung zur Hochschule (mindestens aber zu Bildungsthemen) haben. Hinzu kommt im Deutschlandstipendienkontext, dass der vergleichsweise niedrige Betrag von 1800 Euro p.a. eine Recherche zur Ability meist entbehrlich erscheinen lässt. Diese Überlegung wird im Rahmen einer eher grundsätzlichen Klassifizierung verschiedener Gruppen nach dem LAI-Ansatz nachstehend noch vertieft (siehe Seite 112 ff.).

- *Planung und Strategie:* Dies sind „klassische“ Schritte im „Großprojekt-Fundraising“, erscheinen hier aber eher nachgeordnet bzw. von besonderer Relevanz in Verbindung mit größeren Institutionen im Fundraising für das Deutschlandstipendium. Es sollte eher einen übergeordneten strategischen Ansatz geben, der weniger die Einzelperson in den Blick nimmt als vielmehr verschiedenen Zielgruppen adäquate Angebote macht.
- *Kultivierung und Beziehungsgestaltung:* Diese erfolgt im Sinne eines „Friendraisings“ an Hochschulen normalerweise sowieso als dauernder Prozess und ist beispielsweise im Kontext des Alumni\*ae-Fundraisings sinnvollerweise schon während des Studiums erfolgt. Beziehungsgestaltung umfasst hier zudem nicht nur die Beziehungen zwischen Fördernden und Organisation, sondern auch die unter Fördernden (Peer-to-Peer) und – im Kontext des Deutschlandstipendiums – unter Einbezug der Stipendiat\*innen. Die Universität als „Lebensraum“ oder als „Quartier“ einer Stadt bietet vielfältige Möglichkeiten für Ansätze der Kultivierung.
- *Spendenbitte:* In aller Regel erfolgt diese im persönlichen Kontakt oder durch persönliche Ansprache, darüber hinaus aber auch unpersönlich durch Spendenaufrufe. Hier lassen sich keine besonderen Unterschiede zu anderen Fundraisingkontexten herausarbeiten.
- *Dank:* Dank erfolgt auch im Deutschlandstipendien-Fundraising mit jeder Spendenzusage und bei Spendeneingang routinemäßig. Darüber hinaus ist dies aber integraler Bestandteil einer – zumindest für die Stiftung Universität Hildesheim typischen – Dankeskultur und fließt damit in besonderer Weise in die Phase des Stewardships ein.
- *Stewardship/Pflege:* Dies ist im Hochschulfundraising – zusammen mit Kultivierung und Beziehungsgestaltung – Ausgangspunkt des ganzen Zyklus. Es ist zudem nicht nur Teil des Fundraisings, sondern auch des Friendraisings sowie ein immanenter Teil des offenen Systems einer Hochschule mit vielfältigen Partizipationsmöglichkeiten für die Beziehungen zu der (lokalen/regionalen) Umwelt.





Abb. 3: Major Donor Puzzle (Eigene Darstellung)

Aus den vorgestellten Überlegungen erfolgt zumindest für das Großspendenfundraising von Hochschulen und damit auch für das Deutschlandstipendien-Fundraising ein weniger zirkuläres Verständnis. Vielmehr erscheint – aufgrund vielfältiger Parallelprozesse sowie der engen Verschränkung der verschiedenen Phasen – das Bild eines Puzzles angemessener. Abbildung 3 greift diese Überlegung auf und fasst zudem – wie vorstehend dargelegt – die Phase der Identifizierung mit der der Qualifizierung und Recherche sowie die der Kultivierung und Beziehungsgestaltung mit der von Stewardship und Pflege zu jeweils einem Element des Hochschulgroßspenden-Fundraisings zusammen.

### Exkurs: Das LAI-Konzept

Zu Beginn dieses Abschnitts war zudem die Frage nach der Identifikation geeigneter Zielgruppen aufgeworfen worden. Mit dem „LAI-Prinzip“ (vgl. Haibach/Uekermann 2017, S. 193 ff.) existiert ein Instrument, mit dem eine Bewertung – in aller Regel von Einzelspender\*innen – mit Blick auf Eignung für die Ansprache im Rahmen von Fundraising-Aktivitäten erfolgen kann.

Dabei werden drei unterschiedliche – namensgebende – Aspekte betrachtet:

*Linkage*: Dies beschreibt und bewertet den Grad der persönlichen Verbindung zum Gegenstand der Spende und/oder zur darum bittenden Organisation.

*Ability*: Mit diesem Begriff wiederum wird die finanzielle Fähigkeit zu einer Spende, im jeweiligen Kontext, beschrieben und erfasst.

*Interest*: Damit ist der Grad der Identifikation mit dem jeweiligen Anliegen gemeint und beschrieben.

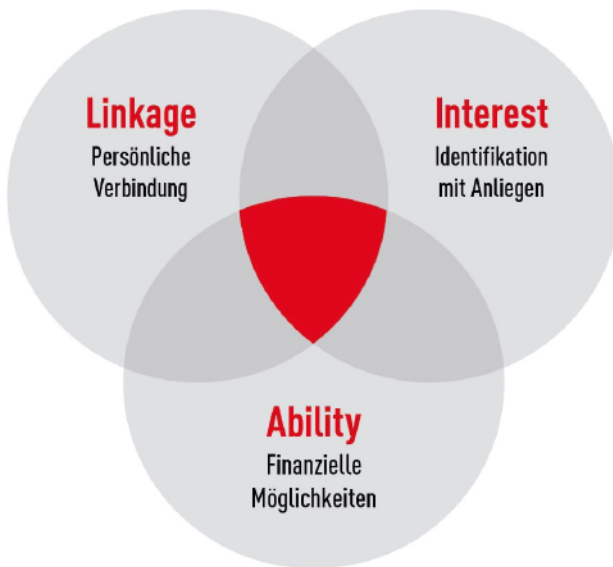


Abb. 4: Das LAI-Prinzip (Darstellung nach Haibach/Uekermann 2017, S. 195)

Die vorstehende Abbildung verdeutlicht dieses Prinzip und zeigt (siehe die rote Schnittmenge der drei Kreise), dass die Personen und Zielgruppen am interessantesten für eine Spendenbitte sind, die gleichermaßen über alle drei Aspekte verfügen.

Es soll nun vorgeschlagen werden, dass eine Verbindung dieses Prinzips mit den primären Zielgruppen im Hochschulfundraising, aber insbesondere im Deutschlandstipendien-Fundraising genutzt werden kann, um eine gruppenweise Klassifizierung und damit in der Folge eine zielgruppenadäquate Strategiebildung zu erreichen.

Als Zielgruppen im Deutschlandstipendien-Fundraising können an der Stiftung Universität Hildesheim insbesondere folgende beschrieben werden:

- *Alumni\*ae* der Universität Hildesheim und ihrer Vorgängereinrichtungen
- *Bürger\*innen* der Stadt und Region Hildesheim
- *Unternehmer\*innen* als regional verwurzelte Akteure
- *Angehörige* der Universität
- *(Klein-)Spender\*innen*, die beispielsweise über allgemeine Aufrufe erreicht werden können
- *Stiftungen* (lokal, regional)
- *Unternehmen/Organisationen* aus Stadt und Region

Wird sich an einer Bewertung über das LAI-Prinzip versucht, so könnte das Ergebnis etwa so aussehen wie in Abbildung 5 dargestellt.

Zielgruppe	Linkage	Ability	Interest
Alumni*ae	1	2	1 – 3
Bürger*innen	1 – 2	2	1 – 3
Unternehmer*innen	1 – 2	1	1 – 3
Angehörige der Universität	1	3	1 – 3
(Klein-)Spender*innen	1 – 3	?	1 – 3
Stiftungen (lokal, regional)	2	1	1 – 3
Unternehmen/Organisationen	2	2	1 – 3

Abb. 5: LAI-Interpretation für ausgewählte Zielgruppen von Hochschulen (Eigene Darstellung), 1 = in besonderem Maße gegeben, 2 = gegeben, 3 = begrenzt gegeben

Dabei ist zu beachten, dass in diesem Gedankenspiel zunächst nur Akteure aufgenommen wurden, bei denen Linkage, Ability und Interest zumindest als „begrenzt gegeben“ eingeschätzt wurden. Es handelt sich bei diesen Gruppen also bereits um eine Positivauswahl. Während das Interesse grundsätzlich immer schwer zu fassen ist, so fällt dies für bestimmte Gruppen und andere Bewertungskriterien einfacher. So kann beispielsweise für Alumni\*ae bereits von einer ausgeprägten Verbindung (Linkage) ausgegangen werden, während beispielsweise die finanziellen Möglichkeiten der Gruppe der Hochschulangehörigen als mehr oder weniger eingeschränkt anzusehen sind.

Diese Vorgehensweise kann sicherlich die Prioritätensetzung erleichtern, den genauen Blick auf den Einzelfall aber nicht vollständig ersetzen. Letztlich handelt es sich bei der vorstehend erläuterten Vorgehensweise um eine Durchschnittsbetrachtung, innerhalb derer Einzelfälle teils deutlich abweichen können. Ergänzend zu vielfältigen persönlichen Kontakten können – mit der vorgenannten Einschränkung – Aktivitäten auf Basis einer Datenbank gezielt gesteuert werden. Dabei wird in der Tabelle auch die besondere Herausforderung deutlich, die darin besteht, dass die Dimension des „Interest“ systematisch gesteuert und bearbeitet werden kann und muss.

#### 4 Zusammenführung: Der Spender\*innen-Turm im Hochschulfundraising

In diesem Beitrag wurde bisher über „Spender\*innen-Leitern“, „Spender\*innen-Pyramiden“, „Major Donor Cycles“ etc. eine ganze Reihe von Bildern bemüht, die das Fundraising über die vergangenen Jahre bewegt haben. In dieser Zusammenführung soll nun der Versuch unternommen werden, ein neues Bild vom Hochschulfundraising, nebst Einordnung des Deutschlandstipendien-Fundraisings, zu zeichnen.

Ausgangspunkt dafür ist die Überlegung, dass das Konzept des Major Donor Cycle im Hochschulkontext aus den vorstehend diskutierten Gründen nur begrenzt trägt. Insbesondere werden durch diesen Ansatz die Interaktionen der Spender\*innen untereinander sowie die Stipendiat\*innen-Kon-

takte und die Kontakte mit anderen Hochschulangehörigen vernachlässigt. Der Ansatz kennt zudem im Kern nur Spender\*innen-Fundraiser\*innen-Beziehungen. Der Major Donor Cycle ist außerdem linear angelegt, geht dann in eine „Endlosschleife“ über, deren zwingender Ausgangspunkt die Identifizierung zu sein scheint. Nicht nur an dieser Stelle wird deutlich, dass der Major Donor Cycle eine gute Handreichung ist, aber der Komplexität und Parallelität vieler Prozesse im Hochschulfundraising nicht Rechnung trägt. Zudem scheint der Ansatz stark auf individuelle Prozesse zu fokussieren.

Als neues Bild, das für viele Ansätze im Hochschulfundraising offen ist, soll hier das Bild eines Spender\*innen-Turms angeboten werden. Dieses Bild formt den Rahmen für ein Hochschulfundraising im vorstehend skizzierten Sinne. Insbesondere bringt diese Symbolik Folgendes mit sich:

- Der Turm bietet – ganz wie eine Hochschule – eine große Offenheit für alle auf der ersten Ebene. Jede Unterstützerin und jeder Unterstützer der Hochschule ist willkommen, selbst wenn die Spende „nur“ in Anerkennung und wohlwollenden Worten über die Hochschule oder in Interesse und Neugier besteht.
- Mit zunehmendem Engagement steigen Fördernde über die Treppen „auf“. Hier kommt die Selektivität des Relationship-Marketings zum Tragen. Auf allen Ebenen dieses Turms treffen sich Menschen und bilden Gemeinschaften der dort versammelten Personengruppen. Selektivität erzeugt dabei nicht nur Exklusivität, sie stellt auch sicher, dass die Spender\*innen sich in adäquaten Peer-Groups wiederfinden und auf Augenhöhe interagieren und kommunizieren können. Die Hochschule wiederum hat es in der Hand, den Zugang zu den verschiedenen Ebenen zu steuern.



Abb. 6: Der Spender\*innen-Turm im Großspendenfundraising einer Hochschule (Eigene Darstellung)

- In vorstehender Abbildung 6 sind verschiedene Ebenen dargestellt und jeweils exemplarisch mit Gruppen von Spender\*innen und korrespondierenden Angeboten seitens der Hochschule versehen worden. Die Spender\*innen im Deutschlandstipendienprogramm finden sich in dieser Darstellung auf mittlerer Ebene wieder. In der Kuppel befinden sich die außerordentlich Engagierten, im Beispiel die Stifter\*innen und Zustifter\*innen.
- Beziehungsmarketing und Fundraising erfordern Segmentierung und Priorisierung, aber Selektivität geht hier mit Wertschätzung einher. Wertschätzendes Fundraising ist die unabdingbare Leitidee eines solchen Ansatzes. Die Basis dafür bietet eine Hochschule, die offen ist für alle. Nur bestimmte Fundraising-Aktivitäten sind für ausgewählte Gruppen (Stifterempfang, President's Table) gedacht. Dieser Verweis findet sich auch bei Urselmann (2012, S.27), der für die Spenderpyramide das Pareto-Prinzip reklamiert. An der Spitze ist zwar die Spendensumme größer, „unten“ aber wird die freundschaftliche Basis gelegt – oder eben das Fundament wie im Bild des Turmes.

- Was hier theoretisch passiert, ist aus dem Dienstleistungsmarketing und dem Relationship-Marketing herzuleiten. Dieses Modell integriert die Spender\*innen selbst als „Externe Faktoren“ (und damit als aktiv Beteiligte) in den Spendenprozess. Die skizzierten Gemeinschaften, die sich auf unterschiedlichen Ebenen des Turms bilden, sind dabei vielfältig mit Hochschulangehörigen und – im Deutschlandstipendienkontext – Stipendiat\*innen durchsetzt. Es entstehen damit Gemeinschaften, die miteinander vertraut sind, die in das soziale und akademische System der Hochschule integrierend wirken und damit eine ganz besondere Form des Commitments der verschiedenen Akteure zur Hochschule schaffen. An keiner Stelle wird deutlicher als hier, dass diese Interaktionen auf allen Ebenen einen multilateralen Beziehungsaufbau gleichermaßen als Basis und zur Folge haben.

## 5 Lessons Learned: Fundraising für Deutschlandstipendium als integraler Bestandteil des Großspendenfundraisings einer Hochschule

Zusammenfassend können die Erkenntnisse aus den Ausführungen in diesem Beitrag wie folgt dargestellt werden:

- Das Deutschlandstipendien-Fundraising ist wesentliches Element des Hochschulfundraisings (strategisch, konzeptionell, organisatorisch).
- Das Finden, Gewinnen und Binden von Großspender\*innen folgt im Hochschulfundraising keinem Zyklus, sondern verlangt eine zeitgleiche und andauernde Verfolgung der Teilschritte.
- Es ist möglich und sinnvoll, Zielgruppen zu bilden und jeweils „Basisstrategien“ zu entwickeln.
- Stipendiat\*innen, Hochschulangehörige sowie andere Fördernde sind (potenzielle) Erfolgsfaktoren im Beziehungsmanagement des Deutschlandstipendien-Fundraisings, da nur so eine wirkungsvolle Integration in das soziale und akademische System einer Hochschule gelingt.
- Segmentierung und Priorisierung sind Grundprinzipien sowohl im Hochschul- als auch im Deutschlandstipendien-Fundraising, wobei Wertschätzung für alle unabdingbar ist.

- Dieses „Community-Building“ kann als wesentliche Basis des Deutschlandstipendien-Fundraisings (Erst-, Einfach-, Mehrfach-, Dauerspender\*innen) angesehen werden, da es multilaterale – und damit stabilere – Beziehungsmuster für das Hochschulfundraising erzeugt. Derartige Gemeinschaften sind – auch in Krisenzeiten – beständiger und verlässlicher.

Insofern erscheint es sinnvoll, sich das Bild des Turms immer wieder zu verinnerlichen. Der Spender\*innen-Turm ist zunächst offen für alle, er hat eine breite Basis und Durchlässigkeit. Es mag nicht für alle möglich sein, diesen zu erklimmen, aber es gibt gleiche Chancen und vor allem Anerkennung für alle. So lässt es sich abschließend auf diese Formel bringen: Exklusivität für einige, aber Wertschätzung für alle – und immer zum Wohl der Hochschule.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021): 10 Jahre Deutschlandstipendium. Online verfügbar unter <https://www.deutschlandstipendium.de/index.html>, zuletzt geprüft am 17.06.2021.
- Haibach, M. (2008): Hochschul-Fundraising: Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Haibach, M.; Uekermann, J. (2017): Großspenden-Fundraising – Wege zu mehr Philanthropie: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung. Dresden: Fundraiser-Magazin.
- Janus, J. (2017): Fundraising und das Deutschlandstipendium. Theorie und Praxis der Teilmakstrategie Privatfördernde an Hochschulen. Düsseldorf: von Ranke Verlag.
- Langer, M. F.; Beckmann, J. (2010): Relationship-Marketing von Hochschulen – ein Paradigmenwechsel. In: Ulrich, G.; Voss, R. (Hrsg.): Hochschul Relationship Marketing. Lohmar und Köln: Josef Eul Verlag, S. 1–44.
- Stiftung Universität Hildesheim (2021): Deutschlandstipendium. Online verfügbar unter <https://www.uni-hildesheim.de/deutschlandstipendium>, zuletzt geprüft am 17.06.2021.
- Urselmann, M. (2012): Fundraising: professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen. 5., überarb. und ergänzte Auflage. Bern: Haupt.



EHER UNPOPULÄRE  
ZIELGRUPPE

IM VERGLEICH ZU  
UNTERNEHMENSFÖRDERNDEN  
KRISENSICHER



## GEFÜHLSEBENEN DER FÖRDERNDEN

VERTRAUEN INVOLVEMENT COMMITMENT ZUFRIEDENHEIT

Bedingen sich

➔ TEILHABE, NETZWERK, ERLEBEN



VERANSTALTUNGEN  
IM TYPISCHEN JAHRES-  
ZYKLUS DES  
DEUTSCHLANDSTIPENDIUMS  
GUT PLANBAR



GEMEINSAM STARK  
IN DER KRISE

➔ DISZIPLINIERUNG

➔ WETTBEWERB UNTER  
FÖRDERNDEN

12 JAHRE ERFAHRUNG +  
PORTFOLIO FÜR  
WEITERE MITTEL



Z.B. NACHHALTIGKEIT

TYPISCH: 10-20 STIPENDIEN  
GEFÖRDERT

ABER JEDE  
EINZELSPENDE  
HILFT!



# Gemeinsam gestärkt durch die Krise

Das Deutschlandstipendium und Relationship-Fundraising für Privatpersonen mit philanthropischem Engagement

*Janine Janus*

## **Keywords** **Kurzvita**

<p>Relationship-Fundraising Privatpersonen mit philanthropischem Engagement Planungssicherheit für das Deutschlandstipendium Akquise Pflege von Fördernden</p>	<p>Janine Janus, M.A., MBA ist Germanistin, Politikwissenschaftlerin und Hochschulmanagerin. Seit mehr als 11 Jahren leitet sie die „Zentrale Universitätsförderung der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf“ und verantwortet die Geschäftsfelder Fundraising und Nachwuchsförderung. Zuvor war sie 17 Jahre in der Universitätsverwaltung der HHU und im Bereich Wissenschaftskommunikation für die konzeptionelle Gestaltung und Durchführung von Veranstaltungen zur Wissenschaftskommunikation und zum Wissenstransfer mit Bürgerbeteiligung tätig.</p>
--	---

Janine Janus ist bis heute stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte und Senatorin der HHU. 2019/20 agierte Janine Janus als Koordinatorin der „Senats-AG Nachhaltigkeit“, welche neue Strukturen der HHU zur Nachhaltigkeit gestaltete. 2021 wurde sie in den Nachhaltigkeitsrat der HHU berufen.

### Zusammenfassung

Das Deutschlandstipendium fördert mittels seines Public-Private-Partnership-Ansatzes die Professionalisierung des Fundraisings für Hochschulen und die Gewinnung von neuen Finanzpartnerschaften. Die Fundraising-Zielgruppe „Privatpersonen mit philanthropischem Engagement“ ist ein stabilisierender Faktor für das Fundraising zum Deutschlandstipendium. Vermögende Privatfördernde agieren in der Regel unabhängiger von der akuten wirtschaftlichen Lage als z. B. Unternehmen und können so zuverlässige Finanzpartner\*innen auch in der Krise sein. Ein Relationship-Fundraising-Ansatz für die systematische Anwerbung und Pflege von vermögenden Privatpersonen hat außer der Erhöhung des Mittelzuflusses auch die Zielperspektive, dauerhaftere Förderpartnerschaften zu etablieren, um die finanzielle Planungssicherheit für die Hochschule zu erhöhen. Die Zielperspektive *langfristige Spender\*innenbindung* hat bei begrenztem Mitteleinsatz zudem den Vorteil, effizienter als Neuaquise zu sein.

Doch welche Maßnahmen bewegen Privatfördernde dazu, sich langfristig für die Unterstützung einer Organisation zu entscheiden? Zu dem komplexen Zusammenspiel von emotionalen Faktoren und Motiven, dem Zusammenwirken von Input der Organisation und den verhaltensbildenden psychologischen Effekten auf die Gruppe der Privatfördernden gibt es viele offene Forschungsfragen. Der vorliegende Artikel beschreibt die grundsätzliche Eignung des Deutschlandstipendiums als Teilmarktstrategie des Relationship-Fundraisings zur Gewinnung von privaten Förderern und Förderinnen für Hochschulen. Insbesondere dem Aspekt der langfristigen Bindung der Privatfördernden wird dabei ein hoher Stellenwert zugeordnet. Der Beitrag gibt einen Überblick über Zielperspektiven, Fragestellungen und das Instrumentarium zur Erarbeitung eines Relationship-Fundraising-Konzeptes für Hochschulen mit dem Deutschlandstipendium.

## 1 Die Zielgruppe „Privatpersonen mit philanthropischem Engagement“ ist ein stabilisierender Faktor für das Fundraising zum Deutschlandstipendium

Das Hochschul-Fundraising in Deutschland fokussiert bis heute vorrangig auf die Zielgruppen Unternehmen oder Stiftungen. Die These von Ruzicka und Reetz (2016), *Privatpersonen stellen (abgesehen von Alumni) nur dann eine ökonomisch relevante Zielgruppe dar, wenn es gelingt, die wenigen interessierten Personen für eine möglichst große Spende zu gewinnen*, kann durch eine Relationship-Managementplanung<sup>1</sup> relativiert werden, die gezielt nach den Bedürfnissen privater Spender\*innen ausgerichtet ist. Das Deutschlandstipendium ist mittels seines Public-Private-Partnership-Ansatzes ein optimales Relationship-Fundraising-Instrument, um die Teilmarktstrategie Privatstiftende in Hochschulen effizient einzuführen und alle Stufen der Fundraising-Pyramide zu pflegen. Das Deutschlandstipendienprogramm wird mit einem planbaren Aufwand für die Hochschule in strukturierten Prozessen vollzogen und erzeugt dabei vielfältige positive Effekte für das Fundraising. Damit fördert es die Professionalisierung des Fundraisings für Hochschulen und die Gewinnung von neuen Finanzpartnerschaften.

Ein Relationship-Fundraising-Ansatz<sup>2</sup> für die systematische Anwerbung und Pflege von vermögenden Privatpersonen für Non-Profit-Organisationen zielt auf eine Erhöhung des Mittelzuflusses ab. Eine wichtige Teilziel-Pers-

- 
- 1 Der Begriff Relationship-Fundraising ist 1992 erstmalig von Burnett gebraucht worden, der es als strategischen Ansatz des Beziehungsaufbaus und der Beziehungspflege einer Organisation beschreibt. Bennett verzeichnet 2004, dass in englischen Einrichtungen der Relationship-Marketing-Ansatz bereits in den drei Bereichen „*relationship advertising, direct marketing and two-way marketing contacts*“ breit angewandt wird, das Qualitätsmanagement jedoch noch unzureichend eingeführt ist, und führt fünf Qualitätskriterien ein: *message relevance, interactive engagement, and the arousal of feelings of commitment, benevolence and trust*. Anhand der definierten Qualitätskriterien wird deutlich, dass der Bezugspunkt für die Bewertung der Aktivitäten der Organisation – also des Produktes – der/die Stiftende und die in ihm/ihr erzeugten Empfindungen sind.
  - 2 Gabler Wirtschaftslexikon, *Relationship-Fundraising*: 1. Bezeichnung für Aufbau und Pflege einer dauerhaften, langfristigen und möglichst individuellen Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Spendern. 2. *Merkmale*: Durch die zentrale Ausrichtung auf die Beziehung zum Spender werden im Rahmen des Relationship Fundraising insbesondere Ziele wie Spenderzufriedenheit, Spenderbindung, Spenderidentifikation, Spenderrückgewinnung oder auch die Steigerung des Donor Lifetime Value (dt.: Spenderlebenswert) verfolgt.

pektive ist dabei, langfristige Spender\*innenbindungen zu etablieren. Die Kennzahl für eine erfolgreiche Spender\*innenbeziehung ist der Donor Lifetime Value (DLV)<sup>3</sup>. Ein Faktor des DLV ist die Dauer der Spendenbeziehung mit einer Organisation. Eine langfristige Förderpartnerschaft erhöht die finanzielle Planungssicherheit für die Hochschule. Somit sind langfristige Spender\*innenbindungen eine wichtige Erfolgsgröße für die Fundraisingplanungen einer Hochschule. Vermögende Privatfördernde agieren in der Regel unabhängiger von der akuten wirtschaftlichen Lage als z.B. Unternehmen und können zuverlässige Finanzpartner\*innen auch in einer Krise – wie z.B. aktuell in der Pandemie – sein. Die Zielperspektive *langfristige Spender\*innenbindung* hat bei begrenztem Mitteleinsatz zudem den Vorteil, effizienter als Neuakquise zu sein.

Die Customer-Relationship-Forschung (insbesondere Corporate-Volunteering-Forschung), die Service-Management-Forschung sowie die Fundraising-Relationship-Forschung beschäftigen sich mit den komplexen psychologischen Prozessen rund um das Spenden bzw. Zeitspenden. Die Bedürfnisse der Spendenden werden entschlüsselt, um sie erfüllbar zu machen und langfristige Spender\*innenbindungen an einer Hochschule zu generieren. Im Folgenden wird aufgezeigt, in welcher Form ein gut geplanter Managementprozess für das Deutschlandstipendium die Spendemotive von privaten Förderinnen und Förderern bedienen kann und somit mittelbar die Verweildauer von Spender\*innen an der Hochschule positiv beeinflusst.

## 2 Warum spenden private Spender\*innen?

Der Handlungsakt des Spendens steht als einseitiger Ressourcenaustausch im Widerspruch zur Rationalität und sämtlichen darauf begründeten Theorien. Den Fundraisingprozess charakterisiert insbesondere, dass anstelle der materiellen Gegenleistung eine immaterielle Entsprechung als Produkt entwickelt wird, um den Stiftenden bzw. die Stiftende dazu zu bewegen,

---

3 Gabler Wirtschaftslexikon, *Donor Lifetime-Value*: Der Donor Lifetime Value (Spenderlebenswert) ist ein Erfolgsmaß für das Relationship Fundraising einer Nonprofit-Organisation (NPO), mit dem der zukünftige monetäre Wert der Spender für die NPO ermittelt werden kann.

der Organisation seine/ihre Ressourcen freiwillig zu übereignen. Diese immaterielle Entsprechung wird in der Fundraisingforschung in Bezug auf ihre soziale Dimension häufig mit dem Oberbegriff Philanthropie umschrieben (vgl. Janus 2017, S. 37).

Verschiedene Forschungsstudien beschäftigen sich mit den komplexen psychologischen Effekten des Spendenaktes, mit der Bewertung der Motive zum Spenden, den dahinterliegenden Emotionen und der Klassifizierung von Verhalten der Stiftenden: Studien zu Zufriedenheit und Loyalität von Spender\*innen (Sen/Bhattacharya 2001), Studien zu Kund\*innenzufriedenheit und Kund\*innenidentifikation (Homburg et al. 2009). Dabei hat sich die Motivforschung zur Spender\*innenbindung von der Motivforschung zur Spender\*innengewinnung differenziert: Sargeant führte 2001 und 2008 empirische Untersuchungen zum Thema Spender\*innenbindung aus. Er verzeichnet, dass sich die zu berücksichtigenden Motive für die Spender\*innengewinnung von den Motiven für eine langfristige Spender\*innenbindung unterscheiden (vgl. Sargeant/Hartsook 2008, S. 2). „**Motive** können als aktivierende psychische Prozesse verstanden werden. Es handelt sich also um menschliche Antriebskräfte und Beweggründe“ (Selle 2020, S. 36).

Naskrent/Siebelt (2010) haben vier Konstrukte als Wirkungskomplexe und Determinanten der Spender\*innenentscheidungen herausgearbeitet: 1. Vertrauen, 2. Involvement, 3. Commitment und 4. Zufriedenheit, welche in ihren Wirkungsbeziehungen partiell bereits empirisch untersucht wurden. Im deutschsprachigen Raum untersuchen Boenigk und Helmig den Einfluss von beziehungsorientierten Faktoren wie Commitment, Vertrauen, wahrgenommene Beziehungsqualität und Involvement auf das Verhalten der Spendenden (Vgl. Boenigk und Helmig (2012) und (2013)).

Determinante	Definition
<b>Commitment</b>	Commitment des/der Spendenden ist seine/ihre psychisch bedingte Verbundenheit mit bzw. Verpflichtung gegenüber der von ihm/ihr unterstützten NPO, die sich in seiner/ihrer Wertschätzung der Beziehung und seinem/ihrer nachhaltigen Willen, sich für die Kontinuität der Beziehung mit der NPO anzustrengen, äußert (Naskret/Siebelt 2010, S.385). Unterschieden werden 3 Formen: 1. normatives Commitment (sie sollten es tun), 2. kalkulatives Commitment (weil sie es benötigen) 3. affektives Commitment (weil sie es wollen)
<b>Vertrauen</b>	Spender*innenvertrauen ist eine auf Zutrauen und Verlass basierende Einstellung des Spenders bzw. der Spenderin gegenüber der von ihm/ihr unterstützten NPO, dass diese trotz seiner/ihrer fehlenden Kontrolle seine/ihre zukunftsbezogene Erwartungen erfüllt (Naskret/Siebelt 2010, S.387).
<b>Wahrgenommene Beziehungsqualität (Zufriedenheit)</b>	Zufriedenheit ist eine affektive Reaktion auf eine in einem komplexen kognitiven Vergleichsprozess zwischen „Ex ante“-Erwartungen und subjektiven Erfahrungen auftretende (Dis-)Konfirmation (Naskret/Siebelt 2010, S.387).
<b>Involvement</b>	Spender*inneninvolvement ist das dauerhafte Interesse des/der Spendenden an der NPO und die von ihm/ihr wahrgenommene persönliche Relevanz der NPO, welche sich in einer emotionalen Aktivierung und Motivation des Spenders bzw. der Spenderin äußert (Naskret/Siebelt 2010, S.389).

Tab. 1: Quelle: eigene Darstellung nach Naskret/Siebelt (2010) (vgl. Janus 2017, S. 60)

Die Determinanten der Spender\*innenentscheidungen lösen psychologische Prozesse aus. Die Verfasserin hat eine zusätzliche Determinante entwickelt: Die *Selbstreferenzialität des Tuns* (vgl. Janus 2017, S.125) als Kategorie unterscheidet sich von den anderen vier Determinanten durch einen intrinsischen Faktor. Die Befriedigung des immateriellen Gegenwertes des Spendens erfolgt in dem Spender bzw. der Spenderin selbst, ohne dass die Organisation dies aktiv beeinflussen muss oder kann. Die Selbstreferenzialität des Tuns legt zugrunde, dass die ausgelöste Gefühlsbewegung dann am stärksten und somit am wirkungsvollsten für den Prozess des Spendens ist, wenn die Spendenden eine deutliche Wirkung des eigenen Tuns erleben oder sich die Wirkung des Tuns auch nur imaginieren lässt, da das Ziel der Handlung ebenfalls ein Konstrukt ist, das nicht eindeutig einzugrenzen ist und Imagination zulässt.

Das Relationship-Fundraising zielt auf die Generierung eines immateriellen Mehrwertes für die Spender\*innen. Die beziehungsorientierten Motive

privater Stiftenden werden angesprochen. Auf der psychologischen Ebene erzeugt der ideelle Mehrwert die Erfüllung der Bedürfnisse rund um das Spenden. Mit der Erfüllung der Bedürfnisse über einen längeren Zeitraum entwickelt sich eine Identifikation mit der Organisation, die idealerweise in ein loyales Verhalten gegenüber der Organisation mündet.

Die magische Formel für eine ideale Donor Journey



Abb. 1: Eigene Darstellung

Gelingt es der Organisation, die psychologischen Bedürfnisse der Spender\*innen rund um das Spenden zu erfüllen, wird die Zielperspektive *dauerhafte Förderpartnerschaften* bedient, denn zufriedene Spender\*innen haben in der Regel wenig Wechselbereitschaft und weisen – wie oben dargestellt – häufiger ein loyales Verhalten auf.

### 3 Das Deutschlandstipendium als effizientes Instrument zur expliziten Gestaltung eines strategischen Beziehungsmarketings

Das Deutschlandstipendium erlaubt es der Hochschule, wesentliche Aspekte der Spendenmotive und Determinanten zu bedienen, um loyales Verhalten auszulösen. Das Deutschlandstipendium bietet bei entsprechender programmatischer Aufbereitung eine Reihe von immateriellen Entsprechungen für Spender\*innen wie beispielsweise ein gemeinsames Erleben mit begabten Studierenden, die Teilhabe an der Institution Hochschule oder eine Teilhabe an der Wissenschaft als Lösung zu den Problemen der Zukunft über Veranstaltungen der Hochschule. Die Hochschule gewährt einen kanalisierten Zutritt zu emotionalen Themen und involviert die Spendenden in ausgewählte Prozesse und Veranstaltungen. *Das Deutschlandstipendium bringt Spendenden neues und vertieftes Wissen über die Hochschule und bildet somit Vertrauen aus* (Janus 2017, S. 127). Die Hochschule etabliert regelmä-



ßige Prozesse für eine Dankeskultur und die Spendenadministration, so dass eine verlässliche Betreuung gegeben ist. Die Managementplanung der Prozesse deckt die Bedürfnisse der privaten Spender\*innen des Deutschlandstipendiums in einem verlässlichen Jahresrhythmus ab.

Über die finanzielle Förderung hinaus unterstützt das Deutschlandstipendium die Etablierung einer Anerkennungskultur für die Stipendiaten und Stipendiatinnen und die Spendenden. Es werden regelmäßig Kontaktpunkte für alle Beteiligten angeboten, auf denen öffentlich Anerkennung gezollt wird. Die Hochschule generiert damit auf mehreren Ebenen einen ideellen Mehrwert. Das Deutschlandstipendium bündelt die Emotionen von Fördernden und Geförderten in erlebbare Highlights, so dass eine Win-win-Situation für alle Beteiligten entsteht. Die Stipendiat\*innen werden zu „Botschafter\*innen“ für das Programm und für die Institution.

Das Deutschlandstipendium diszipliniert die Fundraisingabteilung zu einer regelmäßigen Pflege der bestehenden Förderpartnerschaften. Die Prozesse werden von der Hochschule geplant und zuverlässig durchgeführt. Die sich wiederholenden Prozesse kanalisieren ebenfalls die Ansprüche der Spender\*innen, da eine Gruppendynamik entsteht, die dazu animiert, sich gemäß den eingespielten Prozessen zu verhalten. Die durch die regelmäßige Betreuung wachsende Solidarität der Förderinnen und Förderer kann langfristig auch zum Upgrade ihres finanziellen Engagements führen und den Output an privaten Spenden für Hochschulen weiter erhöhen, so dass das Deutschlandstipendium eine Strahlwirkung für das Fundraising einer Hochschule hat.

Die persönlichen Kontaktpunkte zwischen Spendenden, den Stipendiat\*innen und Vertreter\*innen der Hochschule im Rahmen der Veranstaltungen zum Deutschlandstipendium erhöhen die Verbindlichkeit und das Involvement zu der Institution. Der Informationsgewinn und insbesondere auch der direkte Kontakt haben Auswirkungen auf das Involvement und das Commitment. *Die Unmittelbarkeit der Kontakte ist somit ein wichtiges Element der Pflege* (vgl. Janus 2017, S. 128). Im Ergebnis ist die Zielperspektive *langfristige Spender\*innenbindung* bei erfolgreichem Verlauf der Donor Lifetime an der Hochschule erfüllt und führt zu einem loyalen Verhalten der Spender\*innen. In einer Krisensituation wie der Pandemie bedeutet der Faktor

Loyalität eine größere finanzielle Planungssicherheit für die Institution, denn im Fundraising gilt nach wie vor der bereits von Burnett (2002) propagierte Grundsatz: *People give to People*.

## 4 Ausblick

Welche Verhaltenswirkung von Maßnahmen des Deutschlandstipendiums stärken die beziehungsorientierten Motive privater Spender\*innen mit der Zielperspektive *dauerhafte Förderpartnerschaften* an der Hochschule? Welche beziehungsorientierten Motive privater Spender\*innen werden durch das Deutschlandstipendium angesprochen? Welche Maßnahmen bewegen Privatfördernde dazu, sich langfristig für die Unterstützung einer Organisation zu entscheiden? Dieser Artikel hat einige Aspekte dieser Forschungsfragen aufgegriffen. Implikationen für künftige Forschungsfelder gibt es jedoch viele in dem komplexen Zusammenspiel von emotionalen Faktoren und Motiven, dem Zusammenwirken von Input der Organisation und den verhaltensbildenden psychologischen Effekten auf die Gruppe der Privatfördernden. Es wäre sinnvoll, die in diesem Artikel aus der Forschung abgeleiteten Thesen zu Verhaltensmustern in Bezug auf die Förderdauer in einer Feldstudie zu untersuchen.

## Literaturverzeichnis

- Bennett, Roger/Savani, Sharmila: *Sources of new ideas for charity fundraising: an empirical study*. In: *Creativity & Innovation Management*. Jun 2011, Vol. 20 Issue 2, p121–138. 18p. – Oxford [u.a.] URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2011.00591.x/epdf>. (besucht März 2021).
- Boenigk, S.; Helmig, B. (2013): *Why Do Donors Donate? Examining the Effects of Organizational Identification and Identity Salience on the Relationships among Satisfaction, Loyalty, and Donation Behavior*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670513486169>vice Research (besucht 1. Mai 2021).
- Burnett, K. (2002): *Relationship Fundraising. A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money*. San Francisco.

- Gabler Wirtschaftslexikon: *Donor Lifetime Value*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/donor-lifetime-value-53768> (besucht 1. Mai 2021).
- Gabler Wirtschaftslexikon: *Realtionship Fundraising*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/relationship-fundraising-51320> (besucht 1. Mai 2021).
- Helmig, B.; Boenigk, S. (2012): *Nonprofit Management*. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 1. Auflage, S. 141. München.
- Homburg, Ch.; Wieseke, J.; Hoyer, W. (2009): *Social Identity and the Service-Profit Chain*. *Journal of Marketing*; JM 73(2). S. 38–54.
- Janus, J. (2017): *Fundraising und das Deutschlandstipendium. Theorie und Praxis der Teilmarktstrategie Privatfördernde an Hochschulen*. Düsseldorf: von Ranke Verlag.
- Naskrent, J.; Siebelt, P. (2010): *Spenderbindung – Behavioristische Einflussgrößen und Implikationen für Nonprofit-Organisationen*. In: Schulz-Nieswandt, F.; Lenk, T., Mühlkamp, H.; Pielow, J. Ch.; Tscheulin, D. K. (Hrsg.): *Zeitschrift für öffentliche und gemeinschaftliche Unternehmen (ZögU)* 4/2010
- Ruzicka, J.; Reetz, K. (2016): *Fundraising für Hochschulen*. In: Urselmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Fundraising*, Springer Reference Wirtschaft, DOI 10.1007/978-3-658-08461-5\_13–2.
- Sargeant, A.; Hartsook, R. F. (2008): *Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?* [https://www.researchgate.net/publication/228589318\\_Donor\\_Retention\\_What\\_Do\\_We\\_Know\\_and\\_What\\_Can\\_We\\_Do\\_About\\_It](https://www.researchgate.net/publication/228589318_Donor_Retention_What_Do_We_Know_and_What_Can_We_Do_About_It) (besucht Mai 2021).
- Selle, J. (2020): *Der effektive Altruismus als neue Größe auf dem deutschen Spendenmarkt: Analyse von Spendermotivation und Leistungsmerkmalen von Nichtregierungsorganisationen (NRO) auf das Spenderverhalten; eine Handlungsempfehlung für klassische NRO*. (Opuscula, 137). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67950-4>.
- Sen, S.; Bhattacharya, C. (2001): *Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility*. *Journal of Marketing Research*. 38(2), S. 225–243. doi:10.1509/jmkr.38.2.225.18838 (besucht 01. Mai 2021)



SPENDEN  
MAXIMIEREN,  
ZUFRIEDENHEIT  
STÄRKEN

2

ABWANDERUNG  
REDUZIEREN



ZU VIELE  
ANSPRACHEN  
AN  
FÖRDERNDE

## DEUTSCHLANDSTIPENDIUM AN DER HAWK



ZENTRAL 2 DEZENTRAL ORGANISIERTE STRUKTUREN



ZIELE DES DEUTSCHLANDSTIPENDIUMS STEHEN IN  
SPANNUNG MIT HOCHSCHULSTRUKTUREN

UNTERSUCHEN:

KOMMUNIKATION +  
INFORMATIONSFÜSSE



LITERATUR-  
ARBEIT

+



MITARBEITER-  
BEFRAGUNG

ERSTE  
ERGEBNISSE



DEUTSCHLANDSTIPENDIUM BEKANNT



VIELE KONTAKTE SIND VORHANDEN



ACH STIMMT,  
ICH HAB JA  
NOCH KONTAKTE,  
DIE INTERESSE  
HABEN KÖNNTEN!



KONTAKTE  
WEITER-  
GEBEN?

# Herausforderungen und Lösungsansätze im Aufbau und Erhalt langfristiger Förderbeziehungen in einer dezentral geführten Hochschule am Beispiel des Deutschlandstipendiums

*Daniela Zwicker und Wolfgang Viöl*

**Keywords: Kurzvitaе:**

<p>Hochschul-Fundraising Customer Relationship Marketing Hochschulstrukturen Kommunikationsstrategien tätigkeitsübergreifende Zusammenarbeit</p>	<p>Seit 1994 ist Wolfgang Viöl Professor an der HAWK und seit 2011 Vizepräsident für Forschung und Transfer und zuständig für das Deutschlandstipendium. Er wurde unter anderem im Jahr 2007 mit dem Niedersächsischen Wissenschaftspreis, im Jahr 2004 mit dem Kooperationspreis des Landes Niedersachsen und 2015 mit dem Joseph-von-Fraunhofer-Preis Technik für den Menschen ausgezeichnet.</p>
--	---

Daniela Zwicker leitet seit 2017 die Stelle für Fundraising und Alumniarbeit mit der Koordination für das Deutschlandstipendium. Mit ihren Kenntnissen aus der Sozialen Arbeit, des Community Managements und der Alumniarbeit der USA hat sie die beiden Bereiche an der HAWK etabliert und ausgebaut. Mit der Zertifizierung zur Referentin im Alumnimanagement kann sie ihr Profil in diesem Bereich schärfen.

### **Zusammenfassung**

Die Untersuchung geht der Frage nach, wie Förderbeziehungen langfristig aufgebaut und erhalten werden in einer dezentral geführten Hochschule am Beispiel des Deutschlandstipendiums. Dabei wird geschaut, wie am Beispiel der HAWK Kommunikations- und Informationsflüsse für zentrale/dezentrale Organisationsstrukturen von Hochschulen gestaltet werden. Dafür wurden Mitarbeiter\*innen befragt, um einen Ist-Stand zum Deutschlandstipendium sowie zum Aufbau von Firmenkontakten zu ermitteln. Die Befragung hat ergeben, dass das Deutschlandstipendium nach 10 Jahren als bekanntes Programm in der HAWK etabliert ist. Für das Erreichen der Ziele des Deutschlandstipendiums sind in der Statusgruppe Professor\*innen Schlüsselfiguren mit Potenzialen durch große Netzwerke mit Firmen und eigenen Funktionslogiken der Zusammenarbeit zu finden. Als zentrale Maßnahme ist mit dem Customer Relationship Marketing-Ansatz ein optimaler Verlauf erarbeitet. Darin ist das Fundraising in zentrale Strukturen der HAWK fest eingebunden und die Kommunikation zu Firmen/Organisationen ist abgestimmt. Das Fundraising hat eine Servicerolle für Beratung und Unterstützung inne. Für Fundraiser\*innen, für Leitungsebenen und für Professor\*innen zeigt die Untersuchung, wie strukturell eingeordnete und festgelegte Informations- und Kommunikationsflüsse, Netzwerke mit Firmen gewinnbringend ausgebaut und die Einnahmen der Hochschule insgesamt erhöht werden können.

## 1 Einleitung

Das Deutschlandstipendium wurde 2011 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung entwickelt. Somit ist das Deutschlandstipendium das erste Programm in Deutschland, welches das professionelle Fundraising in fast alle deutschen Hochschulen brachte und diesem somit einen neuen Stellenwert gegeben hat. Neben dem Ziel einer neuen Form von finanzieller Unterstützung für Studierende und der Vermittlung von Fachkräften verfolgt es auch das Ziel, eine neue Spendenkultur in Deutschland zu entwickeln. Es geht darum, nachhaltige Bindungen zu Förderinnen und Förderern aufzubauen und zu erhalten. Die niedersächsische Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst in Hildesheim, Holzminden und Göttingen (HAWK) beteiligt sich seit Beginn im Jahr 2011 am Programm. Seitdem verfolgt die HAWK das Ziel, Beziehungen zu ihren Förderinnen und Förderern aufzubauen, nachhaltige emotionale Bindungen herzustellen und Abbrüche bzw. Abwanderungen von Förderinnen und Förderern unter 10 % zu halten. Besonders unzufriedene und frustrierte Abwanderer und Abwanderinnen werden vermieden, denn das macht die Rückgewinnung nach Hunziker (2016) fast unmöglich. Damit wird angestrebt, die Stipendienzahl jährlich zu halten bzw. zu maximieren. Mit der Einführung der Stelle „Fundraising und Alumniarbeit“ in 2017 konnten die Aufgaben des Deutschlandstipendiums an der HAWK intensiviert werden. Dies bedeutet, dass sich die administrativen mit marketingorientierten Aufgaben erweitert haben. Damit ist es möglich, das Einwerben von Stipendien strategisch und nachhaltig zu planen. Ebenso können Förderbeziehungen mit einem Begleitprogramm ausgebaut und differenziert gestaltet werden. Viele Indikatoren wie steigende Stipendienzahlen, zweistellige Gruppen von Dauerspender\*innen oder jährlich neu hinzukommende Förderinnen und Förderer zeigen, dass die Stelle und die damit erweiterten Aufgaben sich positiv auf die Spendenkultur und Beziehungen auswirken. Das Ziel dieser Untersuchung ist es, Maßnahmen und Lösungen für Organisationsstrukturen in Hochschulen für den Aufbau und Erhalt langfristiger Förderbeziehungen am Beispiel der HAWK abzuleiten. Dabei richtet sich der Blick auf das Relationship Marketing, welches sich dem Auf- und Ausbau langfristiger Kund\*innenbeziehungen widmet.



Ein Instrument des Relationship Marketing ist der Customer Relationship Marketing (CRM)-Ansatz. Ziel ist es, mit dem CRM-Ansatz Prozesse der langfristigen Kund\*innenbindung in Bezug auf Fördernde des Deutschlandstipendiums zu entwickeln. Denn es ist zu beobachten, dass die Organisationsstrukturen der HAWK in Spannung stehen mit den Zielen des Deutschlandstipendiums. Dies wird deutlich bei der Analyse von Gründen der Abwanderung von Fördernden, bei Ansprachen von Fördernden und der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen bzw. Mitarbeitenden der HAWK. In der Vergangenheit kam es öfter zu Abwanderung von Förderinnen und Förderern aufgrund von Unzufriedenheit in Kommunikationsabläufen und Doppelansprachen mit Fördernden. Es zeigt sich, dass die Zusammenarbeit zwischen der Stelle „Fundraising und Alumniarbeit“ und Mitarbeitenden unterschiedlich gestaltet und gesucht wird. Durch diese Gründe konnte Unzufriedenheit bei den Fördernden festgestellt wie auch Downgrading von Förderzielen erlebt werden. Besonders die Einbindung in Kommunikationsabläufe zwischen Fördernden des Deutschlandstipendiums und Mitarbeitenden ist seit der Einführung der Stelle nicht umfangreich gelungen. Gerade diese Einbindung vermeidet Unzufriedenheit und Doppelansprachen und ermöglicht die Gewinnung potenzieller Förderinnen und Förderer. Diese Beobachtungen gaben den Anlass, der Frage nachzugehen, wie Kommunikations- und Informationsflüsse für zentrale/dezentrale Organisationsstrukturen von Hochschulen gestaltet werden können.

## 2 Organisationsstrukturen von Hochschulen und die Einordnung der HAWK

Nach Nickel (2012) sind Hochschulen klassisch in drei Organisationsbereiche gegliedert: Lehre, Forschung und Verwaltung, die sich in ihrer Funktionslogik stark voneinander unterscheiden. Forschung und Lehre bilden die Kernarbeitsbereiche mit dem Ziel, Wissen zu schaffen. Diese beiden Bereiche sind häufig intern gut vernetzt und kooperieren aufgrund vieler gemeinsamer Interessen. Ebenso haben sie auch erkannt, dass sie ihre Interessen besser gemeinsam realisieren können als alleine. Die Kooperationsbeziehungen sind lose und flexibel. Ebenso schließen sie sich häufiger selbstorganisiert zusammen. Professor\*innen und Wissenschaftler\*innen genießen dabei das Recht der Freiheit von Forschung und Lehre. Die Funk-

tionslogik im Bereich der Verwaltung ist jedoch eine andere. Denn diese arbeitet weisungsgebunden innerhalb klarer arbeitsteiliger Strukturen und Abläufe. Verwaltung muss sich häufiger an formalisierte Verhaltensregeln und bürokratische Prozesse binden. Ebenso unterstehen sie meist einer übergeordneten Instanz, das heißt einem Kanzler, Rektorat oder Präsidium. Auch sind die Positionen innerhalb der Verwaltung nicht gleichrangig, sondern sie übernehmen unterschiedliche Aufgaben mit abgegrenzten Zuständigkeiten. Diese Aufgaben sind hierarchisch gegliedert. Im Vergleich zur Wirtschaft, die einer Logik folgt und in der alle Organisationsteile gemeinsam ein Ziel erreichen möchten – nämlich möglichst viel zu erwirtschaften –, muss eine Hochschule alle drei Organisationsteile unter einem Dach vereinen. Die Gefahr, dass Koordinierungs- und Abstimmungsprobleme entstehen, ist groß. Mit zentralen und dezentralen Strukturen haben Hochschulen einen Lösungsansatz gefunden. Denn damit sind die Bereiche strukturell distanziert. Organisationsinterne Spannungen aufgrund der unterschiedlichen Funktionslogiken können so weitestgehend minimiert werden. Häufig ist die zentrale Ebene in Hochschulen definiert durch das Präsidium und die Verwaltung. Die dezentrale Ebene sind die Fakultäten bzw. Fachbereiche, in der Lehre und Forschung als Bereiche verankert sind.

Aufgrund veränderter Bildungsanforderungen haben sich neben traditionellen Universitäten Hochschultypen mit einer ausgeprägten Anwendungsorientierung ausdifferenziert. Der Zweck dieser Typen ist stärker durch die Lehre als durch die Forschung bestimmt. Mit der Intensivierung der Forschung an den anwendungsorientierten Hochschultypen hat sich der Kontakt zur regionalen Wirtschaft ausgeweitet. Jedoch war das Einwerben von Drittmitteln vor 20 Jahren noch vollkommen ungeübt. Auch hat sich die sogenannte „Elfenbeinforschung“ an Universitäten, wie es vor 20 Jahren noch typisch war, verändert. Denn auch Universitäten bewegen sich zunehmend auf Unternehmen zu. Dennoch wird in vielen Disziplinen der größte Teil der Forschung unabhängig von Unternehmen durchgeführt (z. B. durch eine DFG-Förderung). Besonders das Zugehen auf die Wirtschaft wurde mit dem Beginn des Deutschlandstipendiums in 2011 neu aufgestellt, z. B. mit Erweiterung von Aufgabenfeldern in der Verwaltung oder mit der Schaffung neuer Stellen mit dem Ziel, Kontakte zur Wirtschaft herzustellen und diese zu halten.

Die HAWK ist eine anwendungsorientierte Hochschule mit drei verschiedenen Standorten (Hildesheim, Holzminden und Göttingen) in Niedersachsen. Der zentrale Verwaltungssitz ist am Standort Hildesheim angesiedelt. Die HAWK gliedert ihre Organisationsbereiche zentral und dezentral. Auf der zentralen Ebene befindet sich das Präsidium und die zentralen Organe, welche sich in Stabsstellen/-abteilungen und Zentrale Einrichtungen einteilen. Das Präsidium setzt sich zusammen aus dem Präsidenten, dem hauptberuflichen Vizepräsidenten, einem Vizepräsidenten für Lehre und Studium und einem Vizepräsidenten für Forschung und Transfer. Die Aufgabe des Präsidiums ist die Zuständigkeit aller Angelegenheiten, die nicht durch das Gesetz einem anderen Organ übertragen worden sind. Es leitet die Hochschule und fördert unter Beteiligung des Hochschulrates und des Senats gemeinsam mit den Fakultäten sowie den Mitgliedern und Angehörigen der Hochschule die innere und äußere Entwicklung der Hochschule. Die Stelle „Fundraising und Alumniarbeit“ ist beim Vizepräsidenten für Forschung und Transfer angegliedert. Zentrale Organe sind u.a. die Stabsstellen Marketing, Presse und CD/CI, welche auch für das Fundraising wichtige Partner sind.

Die dezentrale Ebene bilden die sechs Fakultäten, welche in unterschiedlichen Jahren gegründet worden sind. Am Standort Hildesheim befinden sich drei Fakultäten, am Standort Göttingen sind zwei Fakultäten und am Standort Holzminden ist eine Fakultät. Für die zentrale Stabsstelle Marketing sind zusätzlich dezentral Marketingbeauftragte an den jeweiligen Fakultäten vertreten. Die Stelle Fundraising und Alumniarbeit an der HAWK gibt es seit 2017. Die Stelle ist bisher noch nicht in die Kommunikations- und Informationsflüsse der zentralen sowie dezentralen Ebene vollständig eingebunden in Form einer Abteilung oder Stabsstelle. Nach Hirschfeld (2018) ist die Einbindung des Fundraisings in die Organisationsstruktur nicht eindeutig definiert. Mit dieser wissenschaftlichen Untersuchung soll für die HAWK die Einbindung in die Organisationsstrukturen geklärt werden.

### 3 Interaktionen an der HAWK mit Fördernden des Deutschlandstipendiums

Wie oben bereits aufgeführt, hat das Deutschlandstipendium den Zugang zur Wirtschaft neu definiert und über die 10 Jahre gute Beziehungen zur Wirtschaft geschaffen. Für die Erreichung der Ziele des Deutschlandstipendiums ist der persönliche Kontakt zu den Fördernden maßgebend. Deshalb ist für die Untersuchung zunächst wichtig zu wissen, welche Personengruppen bzw. Abteilungen der HAWK im direkten oder indirekten Kontakt mit Förderinnen und Förderern des Deutschlandstipendiums stehen und wie stark die Interaktionen frequentieren. Abbildung 1 zeigt die Personengruppen bzw. Abteilungen, von denen seitens der Stelle „Fundraising und Alumniarbeit“ bekannt ist, dass sie direkt bzw. indirekt in einer hohen (täglich bis wöchentlich) bzw. niedrigen Frequenz mit den Förderinnen und Förderern des Deutschlandstipendiums interagieren. Basierend auf den Beobachtungen lässt sich vermuten (rotes Fragezeichen), dass in den Feldern weitere Personengruppen mit den Fördernden im direkten sowie im häufigen (hoch) Kontakt stehen. Das Sichtbar-Werden dieser Personengruppen ist ein wesentlicher Bestandteil des Ziels der wissenschaftlichen Untersuchung. Denn je mehr Personengruppen der HAWK in Interaktion mit Förderinnen und Förderern bekannt sind, umso besser können Informationsflüsse zwischen allen Beteiligten gestaltet werden. Je mehr bekannt ist, wer mit wem warum in Kontakt steht, umso strategischer können Maßnahmen und Lösungen für Organisationsstrukturen in Hochschulen für den Aufbau und Erhalt langfristiger Förderbeziehungen abgeleitet werden.

Interaktion mit Fördernden des Deutschlandstipendiums				
Frequenz der Interaktion		Direkt	Indirekt	
		Hoch	Abteilung Fundraising ?	Marketing- und Presseabteilung Fakultäten
		Niedrig	Stipendiat*innen ?	Präsidium Finanzbuchhaltung

Abb. 1: Interagierende Personen bzw. Abteilungen der HAWK mit Fördernden des Deutschlandstipendiums im Zusammenhang der Frequenz der Interaktion

## 4 Stand der Forschung

### 4.1 Reform im New Public Management

Mit Blick in die Literatur wird schnell deutlich, dass bisher noch Uneinigkeit darüber herrscht, wie Fundraising in die Organisationsstrukturen von Hochschulen eingebettet werden soll (Hirschfeld 2018). Die Gründe dafür sind vielseitig und hängen laut Nickel (2012, S.279–291) primär mit der Reform des öffentlichen Sektors zusammen. Diese Reform unter dem Oberbegriff „New Public Management“ (NPM) hat eine verändernde Wirkung auf das Organisationsgefüge von Hochschulen hinterlassen. Das wird vor allem in den Bereichen der Managementinstrumente und -verfahren deutlich. Der Markt und die finanziellen Rahmenbedingungen ändern sich, da Komplexität und Wettbewerb zugenommen haben. Mit dem Modernisierungsprozess des NPM wird Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Leistungen im Managementbereich angestrebt. Dadurch sind Hochschulen gefordert, sich zunehmend als eigenverantwortliche, korporative Akteure neu zu formieren und ihre „bottom-heavy“- oder „loosely coupled“-Strukturen durch Allianzen, Steuerungen und neue Denkweisen (Koschatzky et al. 2016) zu ersetzen.

Der Prozess des NPM hat somit zu Veränderung des traditionellen Organisationsgefüges geführt: Die Rolle der Leitung und Verwaltung hat sich verändert. Ihre Tätigkeiten sind zum einen darauf ausgerichtet, Rahmenbedingungen für die Durchführung der wissenschaftlichen Arbeitsprozesse sicherzustellen und dadurch die Kernarbeitsbereiche bei der Erfüllung des Organisationszwecks zu unterstützen (vgl. Nickel 2012, S.286). Zum anderen sollen Verwaltungsmitarbeiter\*innen „aktive Mitgestalter, Kooperationspartner und unterstützende Kooperationspartner für Forschende und Lehrende sowie Dienstleister für die Leitung“ (ebd., S.287) sein. Dies führt dazu, dass Wissenschaft und Verwaltung enger zusammenrücken und Schnittstellen zugenommen haben. Des Weiteren ist Management zu einer Querschnittsaufgabe in Hochschulorganisationen geworden, die sich durch alle personellen Ebenen von Wissenschaft und Verwaltung zieht.

Auf der Verwaltungsebene sind neue Berufsbilder entstanden, wie z.B. Studiengangsmanager\*in oder Qualitätsmanager\*in, und diese Schnittstellenpositionen werden als Chance und Aufwertung in den Tätigkeiten wahrgenommen (vgl. ebd.). Jedoch erleben Professor\*innen oder Wissenschaftler\*innen eine Erweiterung ihrer Aufgaben um einen größeren administrativen Anteil von Organisations- und Finanzierungsfragen, der sie von ihren eigentlichen Aufgaben abhält. Diese Entwicklung schafft neue Herausforderungen, die das vorhandene Potenzial von Zusammenarbeit, von Öffnung nach außen, von Durchbrechen alter Muster und von Weiterentwicklung blockiert und zusätzliche Bürokratisierung schafft (vgl. ebd., S.288–289).

Das Fundraising gehört zu neuen Berufsbildern, die in Hochschulen eingesetzt sind. Mit Kommunikations- und Managementaufgaben übernimmt das Fundraising Querschnittsaufgaben und ist an Schnittstellen zwischen Verwaltung und Wissenschaft angesiedelt. Für die Erreichung der Ziele des Fundraisings ist es auf Prozesse der Zusammenarbeit und neue Denkweisen der Mitarbeitenden angewiesen.

#### 4.2 Fundraising und die Einordnung in die Organisationsstrukturen

Im Kern steht Fundraising für das Management der Ressourcenquellen (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen oder öffentliche Mittel) und -arten

(Geld, Sachspenden, Ehrenamt) (vgl. Hirschfeld 2018, S. 7). Dafür steht beim Fundraising der „erfolgreiche Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Verbesserung von Beziehungen zu allen relevanten Bezugsgruppen und Personen unter Berücksichtigung der Ziele aller beteiligten Parteien“ (Luthe 2004, S. 10, 11) im Zentrum. Es handelt sich beim Fundraising um eine Austauschbeziehung mit Servicecharakter gegenüber den Zielgruppen und den Mittelpunkt stellt die Beziehung dar. Durch die Beziehungen verfolgt das Fundraising das Ziel, über einen längeren Zeitraum kontinuierliche Erträge für die Hochschule zu erwirtschaften. Dafür verbindet das Fundraising dieses Ziel mit Kommunikations- und Managementaufgaben und mit Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit.

Für den Erfolg des Fundraisings ist es wichtig, dass es in Abläufe integriert ist, Akzeptanz der Mitarbeitenden erfährt und mit Aktivitäten eng verzahnt ist. Ebenso bedarf es informeller Vernetzung und eines guten Zugangs zur Leitungsebene und zu anderen Abteilungen für kurzfristige Abstimmungen (vgl. Hirschfeld 2018). Der Erfolg für langfristige Bindungen und kontinuierliche Spendeneinnahmen ist der Aufbau von Vertrauen. Deshalb spielt die Beziehung zwischen Spender\*innen und Fundraiser\*in eine besondere Bedeutung und daher sollte der Aufbau und die Pflege der Beziehung zu den Spender\*innen ureigene Aufgabe des Fundraisers bzw. der Fundraiserin sein (vgl. ebd.).

Weiter ist für den Erfolg wichtig, die Unterschiedlichkeit der Zielgruppen und -märkte und die dafür differenzierte Art der Kommunikation zu berücksichtigen (vgl. Haibach 2012) sowie sich konsequent am Spendenmarkt zu orientieren (vgl. Hirschfeld 2018). Hirschfeld (2018) empfiehlt dafür einen strategischen Ansatz, bei dem langfristige Beziehungen das Ziel sind, die dauerhaft an die Hochschule gebunden werden. Dafür braucht es aber eine Einigkeit, wie Fundraising in die Organisationsstrukturen eingebettet werden soll. Damit das Einwerben von Spenden- oder Sponsorengeldern nicht dem Zufall oder dem Druck einer drohenden finanziellen Krise überlassen wird, bedarf es eines Fundraisingkonzeptes mit Strategien und Maßnahmen, welche in Organisationsstrukturen eingebettet sind. Jedoch fällt es Hochschulen meist schwer, die Einführung des Fundraisings systematisch in die historisch gewachsenen Strukturen zu integrieren.

Es ist weiter wichtig, das Spannungsfeld zentral-dezentral zu bedenken (vgl. Haibach 2008, S.18). Jedoch ist es für erfolgreiches Fundraising notwendig, dass die Bedeutung von Institutional Readiness vorhanden und als Voraussetzung bekannt ist (vgl. Hirschfeld 2018). Nach Haibach (2012) soll die Hochschulstruktur entweder eine Abteilung für Fundraising etablieren oder eine Stabstelle mit dem direkten Zugang zur Hochschulleitung vorsehen. Notz & Roy (2008, S. 123) empfehlen das Fundraising auf der zentralen Ebene mit einer Doppelrolle auszustatten: Rolle 1 hat die Verantwortung für die zentrale Steuerung und Koordination einer hochschulweiten Angebotsstruktur und Kampagne inne. Rolle 2 übernimmt eine Servicefunktion gegenüber dezentralen Einheiten als beratende und unterstützende Abteilung für deren Themen. Das Engagement und das Knowhow von Mitarbeitenden auf dezentraler Ebene können wichtige Impulse für den Ausbau des zentralen Fundraisings sein (vgl. Haibach 2008). Dies ist gerade wichtig, weil regionale Interaktionen häufig von einzelnen Forschergruppen, einzelnen Wissenschaftlern oder Institutsleitern getragen werden. Diese sollten für das Fundraising genutzt werden. Nach Haibach (2008) ist dafür Transparenz notwendig und das Fundraising muss über Kontakte mit potenziellen und aktuellen Förderinnen und Förderern informiert werden. Deshalb ist eine enge Abstimmung zwischen diesen Beteiligten erforderlich.

Mit einer Abteilung kann der Fundraiser bzw. die Fundraiserin in die Rolle „des Brückenschlägers, des exzellenten Kommunikators, Motivators und Katalysators“ (Haibach 1997, S. 134) kommen, der unmittelbar als Person für die Organisation steht und die Beziehung zum Spender bzw. zur Spenderin auf der Ebene von Maßnahmen und Emotionen gestaltet (vgl. Hirschfeld 2018). Denn mit Profis und Serviceleistungen auf der zentralen Ebene und Kontakten durch die dezentrale Ebene werden die Förderbeträge Einzelner maximiert und die Einnahmen der Hochschule insgesamt erhöht. Jedoch ist es für eine erfolgreiche Einführung notwendig, dass Fundraiser\*innen Zugang zu allen Bereichen haben und auf diese Bereiche Einfluss nehmen können (vgl. Wallmeyer 2008).

#### 4.3 Customer Relationship Marketing (CRM) und Fundraising

Für langfristige Erfolge steht die Beziehung zwischen Hochschule und ihren Förderinnen und Förderern im Vordergrund und nicht die Spende (vgl. Klee



2000). Fundraising ist „strategisches Beziehungsmanagement“ (Hirschfeld 2018, S.10) mit dem Ziel, die gewonnenen Spender\*innen an die Hochschule dauerhaft zu binden und die Spender\*innen somit zu Dauerspender\*innen, Großspender\*innen oder Testamentsspender\*innen aufsteigen zu lassen (vgl. Hirschfeld 2018). Für die Umsetzung des Ziels, Fördernde an die Hochschule zu binden, braucht es Managementstrategien. Mit den Strategien des CRM werden Beziehungen systematisch gestaltet. In der einschlägigen Literatur (Weinmann 2007; Bruhn et al. 2002) ist CRM eng mit den Begriffen Kund\*innenorientierung, Kund\*innenzufriedenheit und Kund\*innenbindung verbunden. Für Wehrmeister (2001, S. 16) ist der Kern des CRM die „systematische Gestaltung und Pflege der Kundenbeziehung, welche auf das Ziel der Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist“. Dabei geht es möglichst um persönliche Kund\*innenbeziehungen und darum, diese zum Vorteil für beide Seiten zu nutzen. Mit Instrumenten des Kund\*innenbeziehungsmanagements, die strukturelle und organisatorische Voraussetzungen für ein systematisches Beziehungsmanagement erfüllen, kann das Vertrauen der Spender\*innen auf die Hochschule übertragen werden. Jedoch kann das Vertrauen nicht ohne Weiteres auf andere Personen übertragen werden (vgl. Hirschfeld 2018). Strategisches Fundraising mit dem Ziel, langfristige Beziehungen aufzubauen und regelmäßige Spendeneinnahmen zu erzielen, braucht systematische und kontinuierliche Maßnahmen zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen sowie interne Kommunikation auf vertrauensvoller Basis, die auf Grundlage einer funktionalen formalen Kommunikation geschieht (vgl. ebd.).

Mit dem CRM werden Kund\*innenbeziehungen betrachtet. Dabei geht es besonders um aktuelle, potenzielle und verlorene Kund\*innen. Mit verschiedenen Maßnahmen geht es darum, aktuelle Kund\*innen zu binden, potenzielle zu gewinnen und verlorene zurückzugewinnen. Die „Kund\*innen“ von Hochschulen sind nicht mehr allein die Studierenden, denn die Erhöhung der Zahl der Studienanfänger\*innen ist nicht mehr allein die Garantie für langfristige Erfolge. Der Kund\*innenkreis hat sich erweitert. Basierend auf Müller-Böling (2007, S. 272) sind die Kund\*innen der Hochschule demzufolge „die Hochschule selbst, gesellschaftliche Anspruchsgruppen, potentielle und aktuelle Studierende sowie Unternehmen, Behörden und andere Hochschulen“. Demnach benötigen Hochschulen verschiedene Leistungen, die sich an verschiedene Kund\*innengruppen richten. Denn die Ziele des Unter-

nehmens bzw. einer Hochschule können gesamtwirtschaftlich durch dauerhafte Befriedigung der Kund\*innenbedürfnisse verwirklicht werden. Diese Zielgruppenorientierung als Handlungsmaxime hat die Herausforderung, dies einer möglichst großen Zahl von Hochschulangehörigen zu vermitteln. Dabei ist es wichtig, dass die Hochschulangehörigen ein Verständnis für das Ziel und die Aufgabe haben und aufgeschlossen übergreifender Zusammenarbeit gegenüberstehen. Dieses Umdenken ist notwendig: Denn wer heute noch Studierender ist, kann morgen schon ein interessanter Arbeitgeber\*innenkontakt, ein Fördernder des Deutschlandstipendiums oder Spender\*in sein. Somit ist es zwingend, Beziehungen zu etablieren und zu pflegen und diese in den Mittelpunkt von Hochschulmarketing und Fundraising zu stellen. Um die genannten Anforderungen und Kriterien des CRM zu erreichen, gibt es nach Hippner/Wilde (2002, S. 14) drei Ansätze: kommunikatives bzw. kollaboratives, operatives und analytisches CRM.

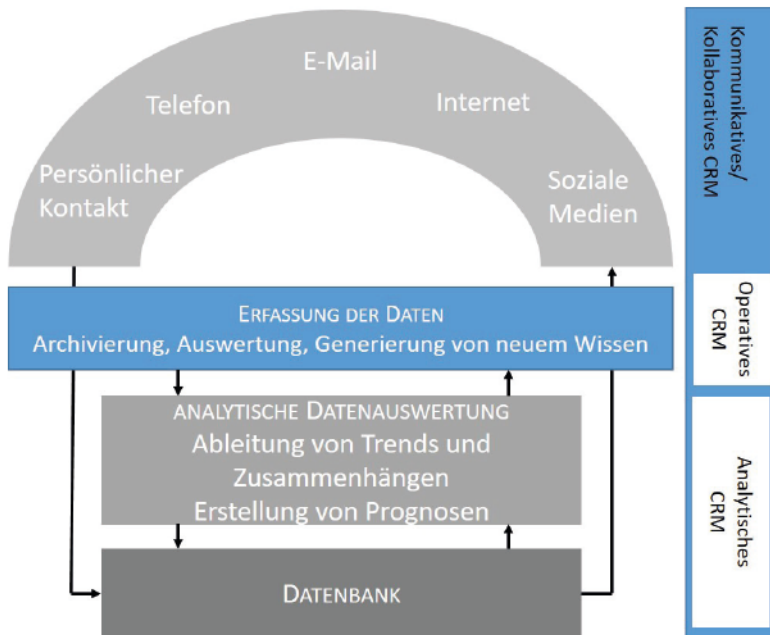


Abb. 2: Komponenten einer CRM-Lösung in Anlehnung an Hippner/Wilde (2002, S. 14)

Abbildung 2 zeigt diese drei Ansätze des CRM. Im *kommunikativen bzw. kollaborativen CRM* werden alle Interaktionen mit den Kund\*innen über alle Kontaktkanäle ermittelt, welche Mitarbeiter\*innen innerhalb der Organisation nutzen, um mit dem Kunden bzw. der Kundin in Kontakt zu treten. Dabei wird auch die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation einbezogen, die notwendig ist, um einen einheitlichen Wissensstand über den Kunden bzw. die Kundin zu haben. Im *operativen CRM* werden die gewonnenen Informationen aus den Interaktionen erfasst, archiviert und ausgewertet. Dadurch wird neues Wissen generiert und werden Maßnahmen abgeleitet, wie z. B. Gestaltung zukünftiger Interaktionen mit dem Kunden bzw. der Kundin. Diese Informationen werden in einer gemeinsamen *Datenbank* erfasst. Im *analytischen CRM* werden diese Daten so ausgewertet, dass Trends, Zusammenhänge oder Prognosen erfasst werden. Dadurch entsteht eine differenzierte Betreuung der Kund\*innen, welche strategische Kund\*innenansprache ermöglicht und Kund\*innenbindung steigert. Mit diesen drei Ansätzen ergibt sich das strategische CRM, das darauf ausgerichtet ist, langfristige Kund\*innenbindung zu schaffen und differenzierte Kund\*innenbedürfnisse kontinuierlich zu verbessern (vgl. Weinmann 2007, S. 42). Für das Deutschlandstipendium bedeutet es, dass innerhalb einer Hochschule Informationsfluss und Zusammenarbeit aller Beteiligten, die in Interaktion mit Kund\*innen stehen, gewährleistet werden muss, um den dargestellten Kreislauf in Abb. 2 nicht zu unterbrechen.

Somit lässt sich laut Hirschfeld (2018) festhalten, dass die Implementierung und Professionalisierung von Fundraising mit spezifischen Anforderungen an die Hochschule gekoppelt sind. Diese müssen kulturelle, strukturelle und organisatorische Veränderungen beinhalten.

## 5 Methodik

### 5.1 Online-Mitarbeiter\*innenbefragung

Die einschlägige Literatur weist keine Untersuchungen und empirischen Erhebungen zu den Herausforderungen bei der Umsetzung der Ziele des Fundraisings unter dezentraler Organisationsstruktur auf. Diese Lücke wird durch eine interne Mitarbeiter\*innenbefragung an der HAWK geschlossen.

Ziel ist es, über die Befragung den Ist-Stand bei den Mitarbeitenden der HAWK zu folgenden Schwerpunkten zu ermitteln:

- Informationsstand über Kontakte und Inhalte des Deutschlandstipendiums
- Aufbau und organisatorische Gestaltung von Firmenkontakten
- Gliederung der Firmenkontakte nach Statusgruppe und
- hochschulförderliche Ergebnisse beim Aufbau und Erhalt von Firmenkontakten.

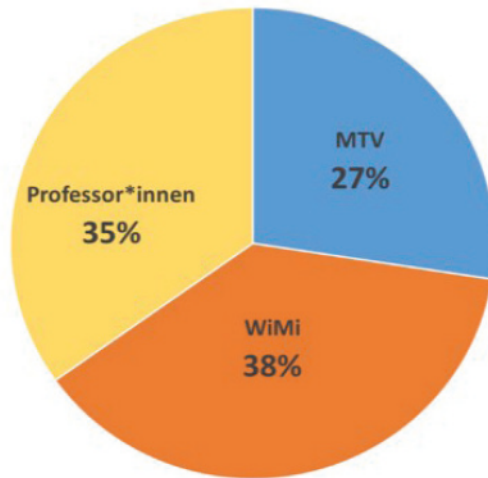
Des Weiteren dient die Befragung als Instrument der Qualitätssicherung zur verbesserten Koordinierung der Netzwerke und Zusammenarbeit.

In der Befragung wurden drei Status-Personengruppen befragt: Professor\*innen, wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen (WiMi) und Mitarbeiter\*innen für Technik und Verwaltung (MTV).

Im Erhebungszeitraum Februar 2021 nahmen 175 Mitarbeiter\*innen (von 467 angefragten) an der Befragung teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 37,5 % und einer Fehlerspanne von 6 % bei einem Konfidenzniveau von 95 % (vgl. Tab. 1). Die Befragung weist somit eine statistische Signifikanz für die Betrachtung der gesamten Mitarbeitenden auf. Zur einheitlichen visuellen Zuordnung wird folgendes Farbschema in den Abbildungen verwendet: Professor\*innen (gelb), WiMi (orange), MTV (blau), gesamte Mitarbeiter\*innen (grün).

Einbezogene Personengruppe	angeschrieben	Rücklauf	Fehlerspanne
MTV	97	48	10%
WiMi	173	66	10%
Professor*innen	197	61	10%

Tab. 1: Übersicht zu Personengruppe, Rücklauf und Fehlerspanne der Befragung



*Abb. 3: Verteilung der teilgenommenen Statusgruppen*

Abbildung 3 zeigt die Verteilung der teilgenommenen Statusgruppen. Die drei Statusgruppen sind hierbei prozentual gleich verteilt, wodurch eine gute Aussageschärfe und Signifikanz des Fragebogens auf die oben genannten Schwerpunkte erzielt werden kann.

## 5.2 Befragungsergebnisse zum Fragenkomplex „Stellenwert des Deutschlandstipendiums an der HAWK“

Abbildung 4 zeigt das Ergebnis über die Bekanntheit des Deutschlandstipendiums an der HAWK. 91% der 175 Befragten Mitarbeiter\*innen kennen das Deutschlandstipendium und 65% davon sind die Ansprechpersonen bekannt. Weiterhin sind 54% bereits mit dem Deutschlandstipendium in Berührung gekommen.

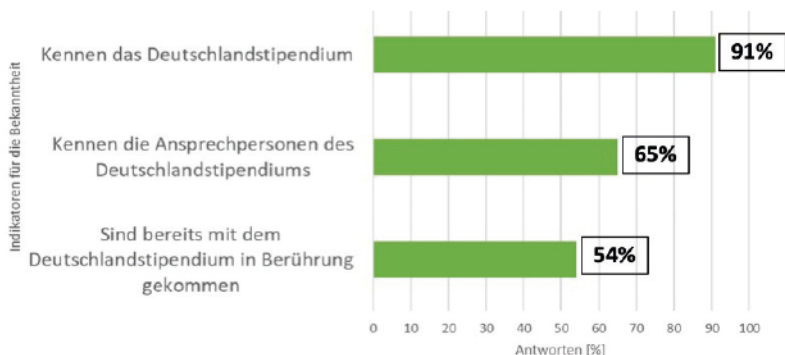


Abb. 4: Untersuchung der Bekanntheit des Deutschlandstipendiums an der HAWK

Professor\*innen sind mit 70% der 61 Befragten am häufigsten mit dem Deutschlandstipendium in Berührung gekommen. Fast alle, die das Deutschlandstipendium kennen, wissen auch, dass die Verantwortung und Koordination dafür beim zentralen Fundraising liegt. Weiter zeigt sich, dass mit 56% „Kolleg\*innen“ der HAWK die Hauptinformationsquelle zum Deutschlandstipendium sind. Ebenso tragen „Mitarbeitende des Fundraisings“ und „Studierende“ der HAWK wesentlich zur Bekanntheit bei. Die Teilnehmenden sind hauptsächlich mit dem Deutschlandstipendium in Berührung gekommen, da sie Studierende beraten und sie potenzielle Förderinnen und Förderer für das Deutschlandstipendium vermittelt haben. Alle Befragten tragen zur Vermittlung von potenziellen Fördernden bei. Dabei stechen die Professor\*innen hervor. Dadurch zeigt sich, dass Professor\*innen für die Vermittlung von potenziellen Fördernden hilfreich sind. Die Befragung ergab weiter, dass 15% der 175 Teilnehmenden im Kontakt mit Förderinnen und Förderern des Deutschlandstipendiums stehen. Bei dieser Frage zeigt sich, dass Professor\*innen mehr im Kontakt stehen als die anderen Gruppen. Dafür geben sie folgende Gründe an, gerankt basierend auf den Antworten:

1. Kontakt zum Aufbau von Netzwerken,
2. Kontakt über Inhalte für die Lehre,
3. Kontakt über Spenden für Projekte, Stipendien oder Sachmittel,
4. Kontakt über Drittmittelprojekte.

Die Gründe lassen vermuten, dass Fördernde für die Professor\*innen eine hilfreiche Gruppe sind, da diese bereits Teil eines Netzwerkes sind und mit ihrer Förderung starkes Interesse zur HAWK und zur Zielgruppe der Studierenden bekunden.

Zusammenfassend zeigt sich für den Frageteil zum Deutschlandstipendium, dass ein Großteil der Teilnehmenden das Deutschlandstipendium kennt, über die Hälfte mit dem Deutschlandstipendium in Berührung gekommen ist und dass Kolleg\*innen sowie Studierende zur Bekanntheit des Deutschlandstipendiums sehr förderlich sind. Es wurde deutlich, dass Professor\*innen sich als Gruppe hervorheben. Sie scheinen für das Deutschlandstipendium eine wichtige Gruppe zu sein. Dies wurde ebenso deutlich, da sie mehr mit dem Stipendium in Berührung gekommen sind als die anderen Statusgruppen. Gerade durch die Vermittlung von potenziellen Förderinnen und Förderern, da sie mehr selbst Fördernde sind und dazu beitragen, dass Studierende sich für das Deutschlandstipendium bewerben.

### 5.3 Befragungsergebnisse zum Fragenkomplex „Kontakt zu und Pflege von Firmen-/Organisationskontakten“

Abbildung 5 zeigt den Zusammenhang zwischen Firmenkontakten und dem Wissen über die Einbindung der Kontakte in andere Projekte oder Finanzierungen. Es ist zu erkennen, dass 69% der 175 Teilnehmenden mit Firmen in Kontakt stehen (grüner Balken). Davon stehen Professor\*innen mit 92% der 56 Befragten deutlich mehr in Kontakt als andere. Von den 120 „Befragten mit Firmenkontakt“, wissen 58% der Teilnehmenden nicht, ob der Kontakt in andere Finanzierungen bzw. Projekte eingebunden ist. Die Abbildung 6 verdeutlicht, dass Professor\*innen und MTV weniger Kenntnis darüber haben, ob der Kontakt in das Netzwerk der HAWK eingebunden ist. Die Gruppe der WiMi hat jedoch eine fundiertere Kenntnis über die Einbindung des Kontaktes. Wie bereits oben erwähnt, sind Professor\*innen mehr in „Kontakt mit Fördernden des Deutschlandstipendiums“ und in „Kontakt mit Firmen bzw. Organisationen“. Die Hauptgründe dafür sind der Netzwerkaufbau und die Gewinnung von Finanzierungen. Somit sind Professor\*innen eine relevante Gruppe für die Ziele „Vermeidung von Abwanderung“, „Steuerung der Ansprachen“ und „Ausbau der Stipendienzahlen“.

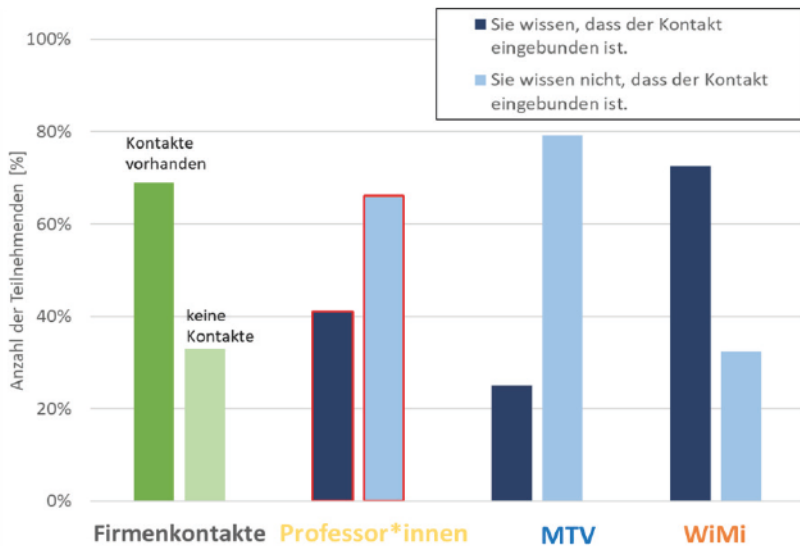


Abb. 5: Kontakt zu Firmen und das Wissen über die weitere Einbindung des Kontaktes in andere Projekte/Finanzierungen je nach Statusgruppe

Das Ergebnis, dass Professor\*innen mehr als andere Statusgruppen in Kontakt mit Firmen stehen und dass Professor\*innen auch weniger über die weitere Einbindung des Kontaktes wissen, ist problematisch. Denn der Fragenkomplex zum Deutschlandstipendium hat ergeben, dass 69% der 61 befragten Professor\*innen mit dem Kriterium „Für ein Stipendium wird die Hälfte des Geldes von Einzelpersonen oder Unternehmen benötigt.“ vertraut sind. Dieses Kriterium zeigt, wie wichtig Firmenkontakte für ein Stipendium sind und wie wichtig es ist, dass Professor\*innen wissen, ob der Kontakt bereits für das Deutschlandstipendium genutzt wird oder nicht.

Als Gründe für den Kontakt wurden von 120 Befragten hauptsächlich Betreuung und Vermittlung von Praktika und Abschlussarbeiten, Entstehung von Drittmittelprojekten und Entstehung von Inhalten für Lehre angegeben. Die Gründe sind für WiMi und Professor\*innen mehr relevant als für die MTV. Professor\*innen verfolgen hauptsächlich mit den Kontakten die Ziele: Betreuung und Vermittlung von Praktika und Abschlussarbeiten, Entstehung von Drittmittelprojekten und Entstehung von Inhalten für Lehre.



Aus den Kontakten konnten hauptsächlich folgende Ergebnisse für alle Statusgruppen mit folgendem Ranking basierend auf den Antworten erzielt werden:

1. Schaffung von Netzwerken mit Firmenkontakten für Abschlussarbeiten/Praktika,
2. Entstehung neuer Lehrinhalte,
3. Entstehung neuer Drittmittelprojekte (mit Mittelfluss),
4. Entstehung neuer Forschungsprojekte.

Die Befragungsergebnisse ergeben, dass Professor\*innen die oben genannten Ergebnisse mehr erreicht haben als die anderen Gruppen.

Die Befragung zeigt weiter, dass 30% der 172 Befragten in den letzten drei Jahren keinen Kontakt gepflegt haben. Die Gruppen WiMi und Professor\*innen pflegen mehr Kontakte als die Gruppe MTV. Jedoch ist die Gruppe MTV auch die Gruppe mit weniger Firmenkontakten. Wenn mehr als 5 Kontakte gepflegt wurden, heben sich die Professor\*innen von den anderen ab. Die Anzahl der Kontakte der letzten drei Jahre zeigt, dass bei 34% der 164 Befragten Kontakte und bei 66% der Befragten keine Kontakte zu einem Mittelfluss in den HAWK-Haushalt geführt haben. Aus dem Jahr 2020 ergibt sich, dass 23% aller HAWK-Professor\*innen Drittmittel generiert haben. Jeder vierte „Kontakt mit Pflege“ hat zum Mittelfluss in den HAWK-Haushalt geführt. Somit können sich für das Fundraising 125 Kontakte ergeben, die bereits in die Zusammenarbeit mit der HAWK investieren und damit einen starken Bezug zur Hochschule ausdrücken. Die Statusgruppen WiMi und Professor\*innen führen mehr Kontakte in den Haushalt und tendieren stärker dazu, mehr als einen Kontakt in den Haushalt zu führen. Die Gruppe MTV scheint mehr Kontakte zu pflegen, ohne dass dies zu einem Mittelfluss in den Haushalt führt.

Der Aufbau und die Pflege von Firmenkontakten gehören für 81% der Befragten nicht zu ihrer Tätigkeit. Besonders auffallend ist, dass ein Großteil der Professor\*innen dies nicht als seine Tätigkeit sieht. Es ist deshalb auffallend, weil gerade Professor\*innen zum einen viele Kontakte durch Praktika und Abschlussarbeiten haben. Zum anderen geben Professor\*innen an,

Kontakte zu Firmen zu suchen, um Netzwerke für Abschlussarbeiten/Praktika und Drittmittel zu schaffen (siehe oben „Gründe für Kontakte“).

#### 5.4 Befragungsergebnisse zum Fragenkomplex „Fakultäts-/tätigkeitsübergreifende Zusammenarbeit mit Firmen außerhalb der HAWK“

In Abbildung 6 ist der Zusammenhang zwischen interner Zusammenarbeit und interner Einbindung von Abteilungen oder Personen bei Firmenkontakten dargestellt. Es ist zu erkennen, dass 67% der 175 Teilnehmenden (grüne Balken mit rotem Rahmen) keine fakultäts-/tätigkeitsübergreifenden Zusammenarbeiten mit Firmen außerhalb der HAWK haben. Des Weiteren zeigt die Abbildung, dass 36% der 120 „Befragten mit Firmenkontakten“ interne Abteilungen oder Personen einbeziehen. Von „Professor\*innen mit Firmenkontakten“ beziehen 34% interne Abteilungen oder Personen ein. Wie bereits oben erwähnt, stellen Professor\*innen unter den Statusgruppen die stärkste Gruppe mit Firmenkontakten dar. Dadurch nehmen sie für die Ziele des Deutschlandstipendiums die wichtigste Rolle unter den Statusgruppen ein.

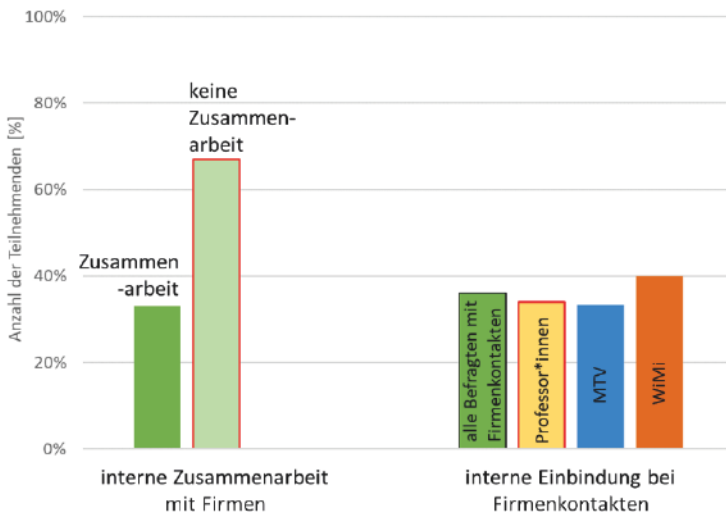


Abb. 6: Zusammenhang zwischen interner Zusammenarbeit und interner Einbindung weiterer Mitarbeitenden oder zentraler Abteilungen bei Firmenkontakten

Professor\*innen sind mit 41% der 61 Teilgenommenen mehr vernetzt, um mit Firmen zusammenzuarbeiten. Dabei ist die Gruppe MTV weniger vernetzt als die anderen Gruppen. Aus den Zusammenarbeiten konnten hauptsächlich im Ranking der Antworten für alle Statusgruppen folgende Ziele erreicht werden:

1. Schaffung von Netzwerken mit Firmenkontakten für Abschlussarbeiten/Praktika
2. Entstehung neuer Forschungsprojekte
3. Entstehung neuer Lehrinhalte
4. Entstehung neuer Drittmittelprojekte (mit Mittelfluss).

Professor\*innen konnten die oben genannten Ziele tendenziell mehr erreichen als die anderen Statusgruppen. Es kann auch festgestellt werden, dass zum einen tätigkeitsübergreifende Zusammenarbeit zu Ergebnissen führt und zum anderen die Ergebnisse in ihrem Ranking abweichen im Vergleich zu „ohne Zusammenarbeit“. Wenn Firmenkontakte entstanden sind, beziehen Professor\*innen mehr das Dekanat und Kolleg\*innen ein, während WiMi mehr Vorgesetzte einbeziehen. MTV beziehen mehr die zentrale Fundraisingstelle ein. Professor\*innen und MTV, die die zentrale Fundraisingstelle einbeziehen, stehen auch in Kontakt mit Förderinnen und Förderern. Die zentralen Stellen wie Marketing, CD/CI, Presse und Fundraising werden insgesamt weniger einbezogen. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass es ein Defizit zwischen Wissen und Anwendung gibt. Wie oben in Abschnitt „Stellenwert des Deutschlandstipendiums“ bereits erwähnt wurde, kennen fast alle Befragten die dazugehörigen Voraussetzungen für ein Stipendium und fast alle wissen, dass die Verantwortung des Deutschlandstipendiums beim zentralen Fundraising liegt. Besonders problematisch ist, dass Professor\*innen ihre Vielzahl an Kontakten nicht mit dem zentralen Fundraising austauschen. Nach Nickel (2012) kann dieses Defizit in der strukturellen Distanz zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung begründet sein. Eine zusätzliche Ursache kann die fehlende Einbindung des zentralen Fundraisings in die Organisationsstruktur der HAWK sein.

## 5.5 Befragungsergebnisse zum Fragenkomplex „Methoden der Ansprache und Pflege von Firmenkontakten“

Es zeigt sich, dass über 80% der 175 Teilnehmenden Basismethoden wie die persönliche Ansprache, E-Mail und das Telefon zur Kontaktaufnahme wählen. Die persönliche Ansprache wird häufiger von Professor\*innen gewählt. Premiummethoden wie öffentliche Erwähnungen durch Website oder Presse, Briefaktionen oder Gestaltung von Benefizaktionen oder Kampagnen werden weniger genutzt und wenn, dann mehr von den Professor\*innen. Zur Aufrechterhaltung von Firmenkontakten nutzen die 155 Teilnehmenden mit 89% am meisten die Erreichbarkeit via E-Mail und Telefon. Die Methoden Events, Ehrungen und öffentliche Erwähnungen werden von allen Statusgruppen kaum genutzt (siehe Abb. 7).

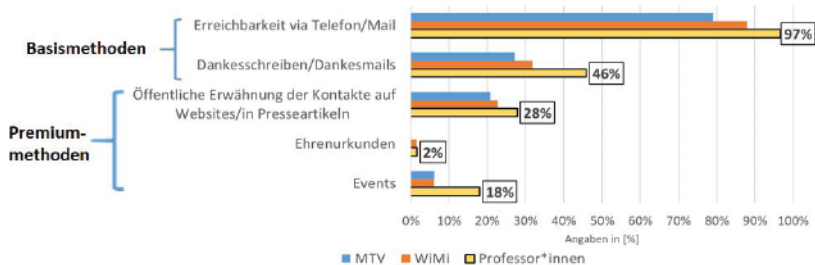


Abb. 7: Methoden zur Pflege der Kontakte bei allen Teilnehmenden

Ein Mix aus Basis- und Premiummethoden wie Dankeschreiben und öffentliche Erwähnungen in Presseartikeln und auf Webseiten werden tendenziell häufiger von den Gruppen WiMi und Professor\*innen genutzt. WiMi und Professor\*innen sind auch die Gruppen mit den meisten Firmenkontakten, welche mehr pflegen und die Kontakte in den HAWK-Haushalt geführt haben. Die Methode „Events“ wird häufiger von Professor\*innen genutzt als von den anderen Statusgruppen. Die Ergebnisse zeigen, dass Professor\*innen die Basismethoden der Kontaktaufnahmen und -pflege anwenden. Jedoch ist ersichtlich, dass es häufiger nicht darüber hinausgeht. Die Literatur (Luthe 2004, Haibach & Hirschfeld 2018) bestätigt, dass für erfolgreiches Fundraising Beziehungspflege die Grundvoraussetzung ist. Dafür ist ein Mix aus Marketingmaßnahmen, wie die oben in Abbildung 8 aufgeführten, förderlich. Denn diese Maßnahmen zwischen persönlicher Ebene und öf-

fentlicher Ebene schaffen Bindung, Außenwerbung und Reputationssteigerung der Hochschule.

## 6 Auswertung und Handlungsempfehlungen

Die Befragung bestätigt, dass die angewendeten Maßnahmen der HAWK das Deutschlandstipendium als Programm mit ihren Ansprechpersonen und den Rahmenbedingungen innerhalb der Hochschule bekannt gemacht haben. Viele der Mitarbeitenden sind bereits mit dem Deutschlandstipendium durch Kolleg\*innen und Studierende in Berührung gekommen. Auch die Fördernden sind über die Jahre für die Mitarbeitenden eine wahrgenommene und hilfreiche Zielgruppe für den Aufbau von Netzwerken, für finanzielle Unterstützung von Projekten und für die Bereicherung von Lehrinhalten geworden. Seit 2011 gibt es das Deutschlandstipendium an der HAWK und diese kann seitdem auf 771 Stipendien zurückblicken. Ebenso veranstaltet die HAWK seit der Einführung beginnend mit jeder Förderperiode eine Feier, um die Stipendiat\*innen und Förderinnen bzw. Förderer zu ehren und um ein Kennenlernen zwischen Hochschule, Stipendiat\*innen und Fördernden zu ermöglichen. Jährlich veröffentlicht die Presseabteilung der HAWK Artikel zur Feier und zu Erfolgen zum Deutschlandstipendium. Des Weiteren konnte die HAWK über die 10 Jahre 16 Fördernde als Dauerspender\*innen gewinnen, die sich seit Beginn der Initiative am Stipendium jährlich beteiligen. Mit der Einführung der Stelle „Fundraising und Alumniarbeit“ 2017 konnten interne Zusammenarbeiten ausgebaut und interne Kommunikationsabläufe zwischen zentralen und dezentralen Ebenen begonnen werden. Mit der Stelle sind neue Ressourcen geschaffen worden, wodurch ein Begleitprogramm in die Förderperiode zusätzlich etabliert wurde. Dieses ermöglicht den Austausch und das Kennenlernen zwischen Fördernden, Stipendiat\*innen und Hochschulvertreter\*innen während der Förderung. Ebenso können dadurch regelmäßige Infoveranstaltungen für Bewerber\*innen stattfinden, um gezielt Studierende auf das Deutschlandstipendium aufmerksam zu machen. Ganz besonders konnte mit der Stelle strategisches Fundraising das Ziel, langfristige Beziehungen aufzubauen, kontinuierlich umgesetzt werden. Weiter hat die Befragung gezeigt, dass es viele Kontakte zu Firmen/Organisationen gibt, welche für die Gewinnung neuer Fördernden genutzt werden können, und dass diese auch gepflegt

werden. Außerdem wurde deutlich, dass besonders Professor\*innen für die Vermittlung von potenziellen Förderinnen und Förderern sehr hilfreich sind. Dennoch wurde ersichtlich, dass diesen positiven Entwicklungen Probleme der Transparenz, Abstimmung und Bereitschaft gegenüberstehen. Denn die Befragungsergebnisse haben verdeutlicht, dass besonders die Gruppe der Professor\*innen Stakeholder für das strategische Fundraising und somit für die Ziele des Deutschlandstipendiums darstellen. Professor\*innen haben mit ihren Eigenschaften das Potenzial:

- das Netzwerk des Deutschlandstipendiums durch ihre Kontakte auszubauen,
- mit den bereits entstandenen Kontakten die Ansprache für das Deutschlandstipendium vorzubereiten,
- im Kontaktaufbau und der -pflege die Nutzung von Basis- und Premiummethoden strategisch einzusetzen.

Die Frage, wie Kommunikations- und Informationsflüsse für zentrale/dezentrale Organisationsstrukturen von Hochschulen gestaltet werden können, ist mit der Literatur und der empirischen Untersuchung wie folgt beantwortet:

- Das Fundraising braucht eine zentrale sichtbare Einbindung in die Organisationsstrukturen mit Zugang zur Leitungsebene und zentralen Abteilungen.
- Das Fundraising übernimmt die Rollen der zentralen Steuerung und Koordination einer hochschulweiten Angebotsstruktur und Kampagne sowie der Servicefunktion gegenüber dezentralen Einheiten als beratende und unterstützende Abteilung für deren Themen.
- Das Fundraising arbeitet eng mit der dezentralen Ebene zusammen, denn diese ist durch regionale Verankerung mit den dort ansässigen Firmen bzw. Organisationen verbunden.
- Die dezentrale Ebene mit den Professor\*innen ist wichtig für die Kontaktgewinnung durch die regionale Vernetzung. Ebenso schaffen ihre Netzwerke für Praktika oder Abschlussarbeiten einen bereits entstandenen Kontakt und dadurch einen Zugang mit Erstkontakt.
- Die Vernetzung innerhalb des Hochschulsystems mit Schnittstellenabteilungen wie Marketing, Presse und CD/CI-Team wird ausgebaut. Somit

werden Kompetenzen gebündelt und die Akquise sowie die Pflege von Kontakten optimiert.

- Durch Transparenz der Kontakte gelingt es, Vertrauen gegenüber den Firmen aufzubauen, weil mit abgestimmter Kommunikation gezielt Bedürfnisse ermittelt und durch Maßnahmen bedient werden können. Damit werden langfristige Beziehungen ermöglicht.
- Mit dem Ansatz des CRM werden Informationsflüsse gebündelt (zentral). Damit lassen sich von zentral zu dezentral Maßnahmen ableiten, von denen zentrale wie auch dezentrale Ebenen profitieren. Mit den Maßnahmen wird die Beziehung in den Mittelpunkt gestellt und Service für die Zielgruppen ermöglicht.

Ebenso hat die Literatur (Haibach; Hirschfeld 2018; Notz/Roy 2008) bestätigt, dass es für die Ziele des Fundraisings gesteuerte Informationsflüsse und abgestimmte Kommunikationen zwischen der zentralen und dezentralen Ebene braucht. Abbildung 8 zeigt den angestrebten Verlauf für die Gewinnung von Förderinnen und Förderern und die Zusammenarbeit zwischen Professor\*innen und dem Fundraising mit Ansätzen des CRM. Dieser Verlauf mit dem CRM-Ansatz trägt dazu bei, die ermittelten Baustellen durch die Befragung zu beheben, Informationsflüsse zu steuern und Kommunikation nach außen und innen abzustimmen.

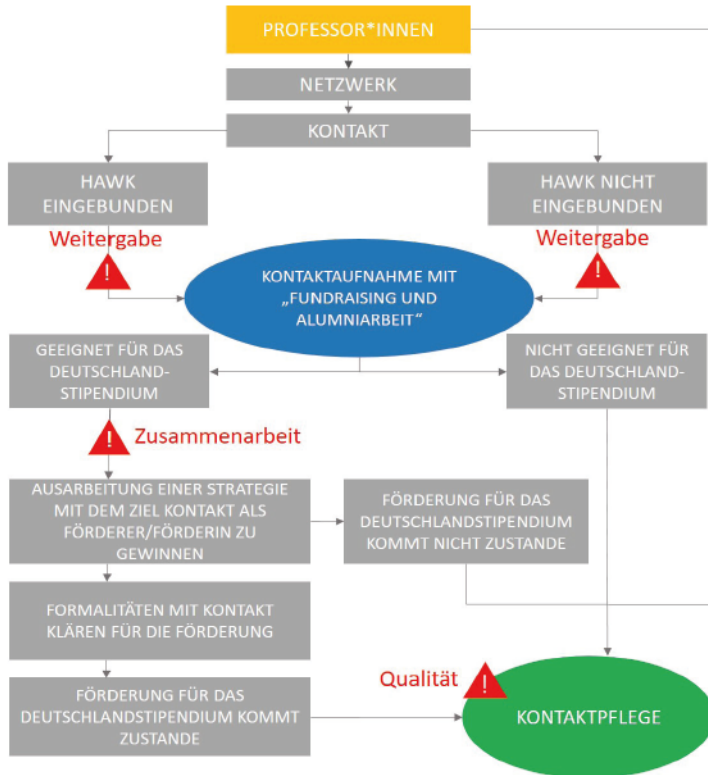


Abb. 8: Angestrebter Verlauf für die Ziele des Deutschlandstipendiums in der Zusammenarbeit zwischen Professor\*innen und dem Fundraising mit Ansätzen des CRM (und für die Vermeidung der ermittelten Baustellen)

In dem dargestellten Verlauf verfolgen Professor\*innen und die Stelle „Fundraising und Alumniarbeit“ das gemeinsame Ziel, die vorhandenen Kontakte auch für die Initiative des Deutschlandstipendiums zu gewinnen. Mit den Ansätzen des CRM, wie oben in Abbildung 2 beschrieben, zeigt der Verlauf, dass ein Informationsfluss und die Zusammenarbeit zwischen Professor\*innen und dem Fundraising und somit zwischen zentraler und dezentraler Ebene gewährleistet sind. Der *kommunikative bzw. kollaborative Ansatz* verbindet die zentrale und dezentrale Ebene. Dabei wird „Kontakt“ aus dem „Netzwerk“ der Professor\*innen der Stelle Fundraising bekannt gemacht. Denn Professor\*innen haben bedingt durch ihre Tätigkeit Zugriff



auf ein Netzwerk bestehend aus Unternehmen oder Organisationen. Dieses Netzwerk stellt für beide Seiten eine wichtige Kund\*innengruppe dar: Für die Seite des Fundraisings beinhaltet die Kund\*innengruppe potenzielle Fördernde und für die Seite der Professor\*innen fördert die Gruppe die Erfüllung ihres Auftrages im Rahmen des §3, Abs. 1 Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG):

- die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung voraussetzen,
- die Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,
- die Förderung des Wissens- und Technologietransfers sowie von Unternehmensgründungen aus der Hochschule heraus.

Das *operative CRM* findet seine Umsetzung auf der zentralen Ebene, beim Fundraising. Dort wird „Kontakt“ erfasst, archiviert und ausgewertet. Das *analytische CRM* verbindet wieder die zentrale und dezentrale Ebene. Mit der Bekanntmachung von „Kontakt“ wird in Zusammenarbeit beider Ebenen „Kontakt“ gezielt und strategisch angesprochen, um zu prüfen, ob „Kontakt“ an der Initiative des Deutschlandstipendiums interessiert ist. Im Schritt „Ausarbeitung einer Strategie“ wird gemeinsam überlegt, wer mit welchem Mehrwert an den „Kontakt“ herantritt und das Deutschlandstipendium als Angebot unterbreitet.

Im Schritt „Formalitäten klären“ ist der „Kontakt“ an einer Förderung interessiert und das Fundraising kümmert sich im Austausch mit „Kontakt“ um die nächsten formellen Schritte (z.B. Fördervereinbarung, Zeitplan der Förderperiode zusenden etc.). Das Interesse für eine Förderung ist entweder durch die vorbereitete Ansprache entstanden oder ist im Kontakt mit den Professor\*innen bereits hervorgegangen. Im Punkt der „Kontaktpflege“ geht es darum, Bedürfnisse von „Kontakt“ differenziert zu gestalten. Das heißt, es wird geprüft, wie „Kontakt“ und von wem „Kontakt“ gepflegt wird. Die Verantwortung und Methodik sieht dabei wie folgt aus:

- „Kontakt“, der ein Stipendium fördert, wird auch im Rahmen dieser Förderung vom Fundraising betreut. „Kontakt“ wird in der Datenbank der Förderinnen und Förderer aufgenommen, als „Fördernder“ markiert

und der Weg der Kontaktvermittlung erfasst. Weiter pflegen auch Professor\*innen „Kontakt“, da dieser auch an anderen Angeboten interessiert ist. Professor\*innen und das Fundraising bleiben dazu weiter in Kontakt.

- „Kontakt“, der an keinem Stipendium aktuell interessiert, aber für das Deutschlandstipendium geeignet ist, wird hauptsächlich weiter von Professor\*innen gepflegt. Jedoch wird dieser Kontakt auch vom Fundraising in der Datenbank als „möglicher Fördernder“ mit dem Erstkontakt (in diesem Fall Professor\*in XY) erfasst. In jeder Förderperiode wird „Kontakt“ als potenzieller Fördernder verwendet und in Zusammenarbeit mit dem Erstkontakt eine Strategie der Ansprache vorbereitet.
- „Kontakt“, der für das Deutschlandstipendium nicht geeignet ist, wird weiterhin von Professor\*innen gepflegt, da „Kontakt“ für andere Angebote der HAWK interessant ist. Ebenso kann sich durch die Pflege eine Zusammenarbeit entwickeln, auch mit Relevanz für das Deutschlandstipendium. Denn jeder gut gepflegte „Kontakt“ kann Botschafter\*in für das Deutschlandstipendium sein, aus dem mittel- bis langfristig auch eine Förderin bzw. ein Förderer hervorgehen kann.

Abbildung 8 verdeutlicht ebenso die Baustellen des angestrebten Verlaufes einer Zusammenarbeit, die durch die Befragung ermittelt wurden:

Baustelle *Weitergabe*: Professor\*innen haben durch ihre Tätigkeit viele Kontakte. Basierend auf den Ergebnissen, wie viele Kontakte in den letzten drei Jahren gepflegt und in den HAWK-Haushalt geführt wurden, ist zu erkennen, dass potenziell ca. 500 Kontakte durch Pflege für das Deutschlandstipendium zur Verfügung stehen.

Baustelle *Weitergabe*: Sehr häufig wissen Professor\*innen nicht, ob „Kontakt“ bereits in die HAWK eingebunden ist oder nicht. So wissen sie z.B. weniger, ob „Kontakt“ schon beim Fundraising bekannt und ein Förderer bzw. eine Förderin des Deutschlandstipendiums ist. Dadurch entstehen Doppelsprachen von beiden Seiten: Professor\*innen fragen „Kontakt“ für ihre Ziele an und das Fundraising für seine. Die Gefahr fehlender Absprachen, weniger erfolgreicher Zielerreichung und irritierter Außenwahrnehmung ist dadurch gegeben.

Baustelle *Weitergabe*: Durch das fehlende Netzwerkportal wird „Kontakt“ dem Fundraising selten bzw. gar nicht übermittelt.

Baustelle *Zusammenarbeit*: Wenn „Kontakt“ dem Fundraising bekannt ist, kommt es selten zu einer Zusammenarbeit im Sinne einer Erarbeitung von Strategien, wie „Kontakt“ gezielt und gesteuert angesprochen und für das Deutschlandstipendium gewonnen werden kann. Die Befragung hat die Eigenschaften „binden weniger andere mit ein“ und „arbeiten weniger zusammen“ ermittelt, welche häufiger bei der Statusgruppe Professor\*innen auftreten. Häufig wird „Kontakt“ vom Fundraising durch Kaltakquise ermittelt, was länger für die Gewinnung braucht und öfter zu Misserfolgen führt.

Baustelle *Qualität*: Für den Schritt der „Kontaktpflege“ hat die Befragung gezeigt, dass die Premiummethoden wie Events, Ehrungen oder öffentliche Erwähnungen von Professor\*innen keine wiederkehrende Anwendung finden. Häufiger sind es Basismethoden wie Telefon, E-Mail oder Dankeschreiben, welche mehr die persönliche Bindung fördern und weniger die Außenwahrnehmung steigern. Jedoch spielt das Level der Qualität bei der Kontaktpflege für die Gewinnung langfristiger Beziehungen eine große Rolle, auch bei nicht aktiven Kontakten. Denn je höher das Level und je regelmäßiger die Pflege, umso intensiver die Bindung. Dafür braucht es für „Kontaktpflege“ auch eine differenzierte Betrachtung: Art des Kontakts, Dauer des Kontakts oder Interesse des Kontakts. Durch die Eigenschaften „binden weniger andere mit ein“ oder „arbeiten weniger zusammen“ kommt es häufiger zu Alleingängen bei der Kontaktpflege, was das Qualitätslevel mindert und die Abstimmung erschwert.

Diese Baustellen stellen Konflikte für die Ziele des Deutschlandstipendiums und somit für das strategische Fundraising dar. Denn diese Konflikte schaffen ein Transparenz- und Organisationsproblem, welches wie bereits erwähnt zu Doppelsprachen und Unzufriedenheit der Fördernden führt.

Mit den Ansätzen des CRM ergeben sich für die genannten Baustellen folgende Lösungsansätze:

In Anlehnung an Haibach (2012) ist die Stelle „Fundraising und Alumniarbeit“ als zentrales Organ auf der zentralen Ebene angegliedert mit Zugang

zur Leitung und anderen Abteilungen für kurze Abstimmungen. Dort laufen Firmenkontakte zusammen und werden strategisch für weitere Vorgehen genutzt.

*Baustelle Weitergabe und Zusammenarbeit:* Die Lösung ist eine gemeinsame Datenbank, die Daten erfasst, archiviert, auswertet und neues Wissen generiert. Mit der Datenbank werden Daten analytisch ausgewertet und an alle Beteiligten weitergegeben, um aus den Aktivitäten Maßnahmen abzuleiten. Professor\*innen und Fundraising haben Zugang zu dieser Datenbank. Dort werden Kontakte und Aktivitäten erfasst. Zudem wird das Fundraising zu Beginn jeder Akquisephase für die neue Förderperiode eine Abfrage bei den Professor\*innen machen, indem es eine Übersicht mit den ermittelten Kontakten mit der Frage „Wer hat bereits Kontakt mit ...?“ versendet. Diese Abfrage ermöglicht auch, dass Professor\*innen weitere Kontakte in die Übersicht eintragen können. Nach Abschluss einer jeden Akquisephase versendet das Fundraising eine Übersicht inkl. der Art der Förderung (Zweckbindung, Länge der Förderung) der gewonnenen Fördernden an die Professor\*innen mit dem Hinweis, dass diese Kontakte genutzt werden können, aber nur in Abstimmung mit dem Fundraising. Die Übersicht zeigt dann auch, wie „Kontakt“ gewonnen werden konnte. Damit können zum einen Ansprachen abgestimmt und strategisch vorbereitet und zum anderen die Transparenz, wer mit wem in Kontakt steht sowie wie Kontakte entstehen, gewahrt werden. Diese Übersicht wird ebenso in die Datenbank mit der Markierung „Fördernder des Deutschlandstipendiums“ eingetragen. Dies schafft eine ständige Erweiterung des Netzwerkes und somit können alle Beteiligten auf verschiedene Kontakte für unterschiedliche Ziele zugreifen. Außerdem schafft die Datenbank eine Übersicht der Aktivitäten aller Kontakte, woraus Bedürfnisse sichtbar werden. Damit können gezielt Maßnahmen wie Newsletter, Einladungen zu Veranstaltungen, Projekte, Fundraisingkampagnen oder Forschungsvorhaben an „Kontakt“ herangetragen werden.

*Baustelle Qualität:* Alle Professor\*innen werden zu einem speziellen Workshop zum Thema „Kontaktpflege“ eingeladen, bei dem Best-Practice-Beispiele mit der Unterstützung eines theoretischen Inputs gesammelt werden. Aus dem Workshop entsteht eine Art „Netiquette“ mit Best-Practice-Beispielen für die Pflege mit „Kontakt“. Ebenso wird aus dem Workshop

eine Kontaktpflege-Strategie entstehen, für welchen Kontakt mit welcher Aktivität welches Qualitätslevel angewendet wird.

Mit diesen Lösungsansätzen können zukünftig folgende Ziele erreicht werden:

1. Abwanderung aufgrund von Unzufriedenheit verhindern,
2. unabgestimmte Doppelsprachen vermeiden und
3. Fortsetzung bzw. Steigerung der Stipendienzahle aufgrund von gesteuerter Zusammenarbeit erreichen.

## 7 Zusammenfassung

Das Ziel der Untersuchung war es, Maßnahmen und Lösungen für Organisationsstrukturen in Hochschulen für den Aufbau und Erhalt langfristiger Förderbeziehungen mit dem CRM-Ansatz am Beispiel der HAWK abzuleiten. Mit der Verknüpfung der einschlägigen Literatur und der empirischen Erhebung einer internen Mitarbeiterbefragung ist das Ziel erreicht worden. Die Herausforderung von zentralen vs. dezentralen Organisationsstrukturen am Beispiel der HAWK sind sichtbar gemacht.

Durch die Mitarbeiterbefragung können folgende Erkenntnisse festgehalten werden:

1. Nach 10 Jahren Deutschlandstipendium an der HAWK ist die Initiative als festes Projekt eingezogen und bei den Mitarbeitenden bekannt.
2. Die Fördernden werden für Netzwerkaufbau, Spendenanfragen, Drittmittelprojekte und neue Lehrinhalte genutzt.
3. An der HAWK gibt es ca. 500 Kontakte zu Firmen aus den Gründen des Netzwerkaufbaus für Praktika/Abschlussarbeiten, Drittmittel- und Forschungsprojekte und Lehrinhalte, welche als potenzielle Förderinnen und Förderer des Deutschlandstipendiums genutzt werden können.
4. Es gibt 125 Kontakte zu Firmen an der HAWK, die auch zum Mittelfluss in den HAWK-Haushalt geführt haben.
5. An der HAWK gibt es wenig Wissen über die Einbindung der Kontakte in andere Projekte/Finanzierungen der HAWK.
6. Viele Mitarbeitende sehen Aufbau und Pflege nicht als ihre Tätigkeit.

7. Es gibt selten interne Zusammenarbeiten bei der Entstehung von Firmenkontakten.
8. Viele Mitarbeitende nutzen vorrangig Basismethoden zum Aufbau und zur Pflege von Firmenkontakten.

Aus der Untersuchung ist hervorgegangen, dass Professor\*innen wesentliche Stakeholder sind. Damit konnte das rote Fragezeichen in Abbildung 1 beantwortet werden: Professor\*innen stehen in Kontakt mit Fördernden und Fördernde sind für Professor\*innen eine hilfreiche Gruppe zur Erreichung ihrer Ziele für Firmenkontakte. Ebenso spielen Professor\*innen für die Erreichung der Ziele des Deutschlandstipendiums eine wesentliche Rolle, weil sie zum einen über ein großes Netzwerk durch Praktika und Abschlussarbeiten verfügen und zum anderen selten Kontakte weitergeben und weniger zusammenarbeiten.

Mit den Erkenntnissen der Befragung und der Literatur sind Maßnahmen abgeleitet, wie das Fundraising zukünftig in die Organisationsstrukturen eingebettet wird und wie zukünftig Informationsflüsse gestaltet werden:

1. Das Fundraising muss zentral sichtbar verankert werden mit Zugang zum Präsidium und Schnittstellenabteilungen wie Marketing, Presse und CD/CI-Team, damit Kompetenzen gebündelt und die Akquise sowie die Pflege von Kontakten optimiert werden.
2. Mit dem CRM-Ansatz werden Informationsflüsse gesteuert und die Kommunikation wird abgestimmt.
3. Mit einer IT-Lösung werden Kontakte in einer Datenbank erfasst, die mit verschiedenen Maßnahmen als Kund\*innen gebunden, gewonnen oder zurückgewonnen werden.
4. Das Fundraising übernimmt eine Servicefunktion gegenüber Professor\*innen als beratende und unterstützende Abteilung für deren Themen. Mit der strukturellen Annäherung (Expertise auf der zentralen Ebene und Kontakte durch die dezentrale Ebene) werden die Förderbeträge Einzelner maximiert und die Einnahmen der Hochschule insgesamt erhöht.

Mit den Maßnahmen werden die Spannungen zwischen den Organisationsstrukturen der HAWK und den Zielen des Deutschlandstipendiums aufgehoben.

ben. Die Maßnahmen tragen die Potenziale in sich, dass Stipendienzahlen gesteigert bzw. gehalten werden, Abwanderung von Fördernden vermieden wird und unabgestimmte Doppelansprachen verhindert werden.

## 8 Ausblick

Die oben genannten Maßnahmen sind erste Lösungsansätze, um die strukturellen Herausforderungen zu beheben. Jedoch sind für die Umsetzung Prozesse zu finden, so dass die Leitungsebene und die zentralen Abteilungen kontinuierlich eingebunden und die Lösungsansätze fest in die Strukturen integriert sind. Ebenso ist für die Umsetzung zu prüfen, ob z. B. das Forschungsinformationssystem (FIS) der HAWK ein geeignetes Tool für den operativen CRM-Ansatz ist. Die größte Herausforderung für die Umsetzung wird die Einbindung der Professor\*innen in den CRM-Ansatz sein. Sie sind die Schlüsselfiguren für die Lösungsansätze mit viel Potenzial, aber sie sind auch die Personen mit anderen Funktionslogiken, Arbeitsweisen und Arbeitszielen. Deshalb ist es wichtig, Professor\*innen von Anfang an gut mitzunehmen, das heißt, ihre Bedürfnisse und Ziele im CRM-Ansatz zu berücksichtigen. Es braucht demnach Handlungsschritte, die weiter Autonomie berücksichtigen, wenig Bürokratie beinhalten und den Arbeitsaufwand gering halten. Das Ziel muss es sein, eine Win-win-Situation zu gestalten. Denn ohne die Akzeptanz und Mitwirkung von Präsidium, Schnittstellenabteilungen und Professor\*innen werden die Maßnahmen wenig Erfolg haben.

Wichtige Schritte sind mit der vorliegenden Untersuchung gemacht worden. Es sind bekannte Probleme und unbekanntes Potenzial analysiert und daraus Maßnahmen mit Erfolgsfaktoren entwickelt worden. Das Deutschlandstipendium feiert 10 Jahre und hat seither viele neue Möglichkeiten im Fundraising für Hochschulen eröffnet.

## Literaturverzeichnis

- Bruhn, M.; Hennig-Thurau, T.; Hadwich, K. (2004): *Markenführung und Relationship Marketing*. In: M. Bruhn, Handbuch Markenführung (S. 391–420). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haibach, M. (1997): *Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen: Ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Haibach, M. (2008): *Entwicklung und Perspektiven des Hochschul-Fundraisings*. Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3/30, S. 10–36.
- Haibach, M. (2012): *Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. Frankfurt/Main: Campus (Business 2012).
- Hippner, H.; Wilde, K. D. (2002): *CRM – Ein Überblick*. In: S. Helmke, M. Uebel, W. Dangelmaier, Effektives Customer Relationship Management, S. 3–37. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hirschfeld, S. (2018): *Fundraising zwischen Ökonomisierung und Mitmenschlichkeit: Emotionale, soziale, organisationale Herausforderungen und Chancen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hunziker, B. (2016): *Abwanderung und Rückgewinnung von Spendern*. In: M. Urselmann, Handbuch Fundraising (S. 90). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klee, A. (2000): *Strategisches Beziehungsmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Steuerung der Qualität von Geschäftsbeziehungen auf industriellen Märkten*. Aachen: Shaker.
- Koschatzky, K.; Kroll, H.; Schubert, T. (2016): *Wie können Universitätsleitungen die regionale Verankerung von Hochschulen stärken? Die Rolle dezentraler und zentraler Entscheidungsprozesse*. In: Pasternack, P. (Hrsg.): *Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung* 25, S. 32–39.
- Luthe, D. (2004): *Fundraising. Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing: Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen*. Univ., Diss. Bremen: Maro-Verlag.
- Müller-Böling, D. (2007): *Marketing von Hochschulen – Ein Rück- und Ausblick*. In: M. Bruhn, M. Kirchgorg, J. Meier, Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel (S. 261–281). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nickel, S. (2012): *Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen*. In:



- U. Wilkesmann, C. J. Schmid, Hochschule als Organisation (S. 279–291). Wiesbaden: Springer VS.
- Notz, M.; Roy, P. (2008): *Fundraising-Konzepte für Hochschulen mit professioneller Unterstützung – Notwendigkeit, Struktur, Herausforderungen*. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3/30, S. 106–127.
- Wallmeyer, G. (2008): *Strategische Positionierung des Fundraisings*. In Fundraising-Akademie (Hrsg.), *Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (S. 101–109). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wehrmeister, D. (2001): *Customer Relationship Management*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Weinmann, D. (2007): *Student Relationship Management – Grundlagen und ein Systementwurf nach ARIS für ein Studierendenbeziehungsmanagement an deutschen Hochschulen*. <https://doi.org/10.11588/heidok.00008891> (abgerufen am 13.08.2021)



# ALUMNI-ARBEIT IM DEUTSCHLANDSTIPENDIUM: WÜNSCHE & MAßNAHMEN



UMFRAGE (LÄUFT NOCH)

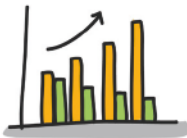
- ➔ AN EHEMALIGE STIPENDIAT\*INNEN
- ➔ AN PROGRAMMVERANTWORTLICHE

ALUMNI-PROGRAMM?



KEINE KONTAKT-  
MÖGLICHKEIT MEHR → FRÜH  
KOMMUNIZIEREN!  
(U. A. DATENSCHUTZ)

## ERSTE ERGEBNISSE



LÄNGER GEFÖRDERT?  
EHER INTERESSE, SELBST  
ZU FÖRDERN



ES GIBT EINE  
BEREITSCHAFT  
ZU FÖRDERN,  
UNABHÄNGIG  
VON EIGENEM  
EINKOMMEN



ZUFRIEDEN?  
EHER WEITER  
FÖRDERN

WUNSCH FÜR ZUKUNFT



BEDÜRFTIGE FÖRDERN &  
SOZIALES ENGAGEMENT

## POTENTIAL VON ALUMNI FÜR DAS DEUTSCHLANDSTIPENDIUM



DAS STIPENDIUM  
IST TOLL, WEIL ...

ALS  
BOTSCHAFTER\*IN



IDEELLE UNTERSTÜTZUNG  
ALS MENTOR\*IN



ICH STEH' MIT  
RAT ZUR SEITE!

[... UND VIELLEICHT SPÄTER ALS FÖRDERNDE?]

# Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium

Umfrage unter Programmverantwortlichen und  
ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen

*Juliane Seip*

**Keywords: Kurzvita:**

Umfrage Erfahrungen ehemaliger Stipendiat\*innen Förderbereitschaft Alumni-Arbeit Programmverantwortliche Akquise

Juliane Seip ist seit August 2021 Referentin für das Alumni- & Beziehungsmanagement an der Universität Potsdam. Zuvor war sie dort für das Deutschlandstipendienprogramm zuständig. Sie hat Sozialwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin (M.A.) und der Justus-Liebig-Universität Gießen (B.A.) studiert.

### **Zusammenfassung**

Den Fokus dieser Arbeit bildet die explorative Erforschung der Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium aus Sicht der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen und der Programmverantwortlichen der Hochschulen. Im Rahmen dieser repräsentativen Erhebung wird gezeigt, dass die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium zum jetzigen Zeitpunkt noch keine große Rolle an den Hochschulen gespielt hat. Eine professionelle Alumni-Arbeit ist jedoch notwendig, um die Beziehung zu den Ehemaligen zu pflegen und damit auch die Bereitschaft zu erzeugen, selbst einmal etwas an die Hochschule zurückzugeben. Die Studie hat zudem gezeigt, dass eine hohe Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium auch die Bereitschaft steigern lässt, selbst zu fördern. Die Zufriedenheit mit dem Stipendienprogramm ist außerdem von der Länge der Förderung abhängig, sodass es sich lohnt, eine langfristige und nachhaltige Förderdauer zu ermöglichen. Doch auch wenn die Ehemaligen nicht in der Lage sind, selbst große Summen für das Deutschlandstipendium bereitzustellen, so können sie durchaus als wichtige Türöffner\*innen und Botschafter\*innen in Unternehmen und Stiftungen auftreten. Besonders hier ist das Potenzial groß und sollte trotz relativ hohem Aufwand genutzt werden. Wesentlich hierbei ist, dass der Kontakt nicht erst nach Beendigung des Stipendiums, sondern bereits während der Förderung aktiv gepflegt wird, sodass eine emotionale Bindung entstehen kann.

## 1 Einleitung und Forschungsfragen

Von 2011 bis einschließlich 2019 wurden bundesweit 192.653 Deutschlandstipendien vergeben (vgl. BMBF 2021a). Auch wenn die Zahl der Stipendien nicht genau der gesamten Zahl der Stipendiat\*innen entspricht, zeigt sie dennoch, dass es seit dem zehnjährigen Bestehen des Deutschlandstipendiums eine sehr große Zahl von ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen gibt. Vor allem da das Deutschlandstipendium besonders leistungsstarke und engagierte Studierende fördert und diese durch das Programm direkten Kontakt zu Unternehmen, Stiftungen oder anderen Netzwerken bekommen, besteht die Annahme, dass diese ehemaligen Stipendiat\*innen nach ihrem Studium gute Jobs und im Durchschnitt höhere Positionen im Arbeitsmarkt einnehmen könnten. Zudem könnte davon ausgegangen werden, dass Personen, die eine Förderung erhalten haben, selbst zu einem späteren Zeitpunkt eher dazu bereit sind zu fördern als Personen, die selbst keine Förderung erhalten haben. Nach diesen Annahmen stellt die Gruppe der Deutschlandstipendium-Alumni – als Untergruppe der gesamten Alumni einer Hochschule – eine besondere Gruppe von potenziellen Förderinnen und Förderern<sup>1</sup> für das Deutschlandstipendium dar. Die Bedeutung der Alumni-Arbeit wurde auch in Deutschland in den letzten Jahren immer mehr erkannt und das Alumni Relationship Management hat Einzug in fast jede Hochschule gehalten. Inwiefern die Gruppe der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen explizit bei der Alumni-Arbeit mitgedacht wird, ist jedoch unklar.

Diese Arbeit soll daher einen Beitrag für ein noch unerforschtes Gebiet leisten und die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium explorativ erfassen. Hierbei soll folgenden Fragen nachgegangen werden:

1. Welche Erfahrungen haben ehemalige Stipendiat\*innen mit dem Deutschlandstipendium gemacht?
2. Wie nehmen Ehemalige die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium wahr?

---

1 Die Begriffe Fördernde sowie Förderer und Förderin beziehen sich nicht ausschließlich auf Privatpersonen, sondern auch auf Unternehmen, Stiftungen und Vereine.

3. Inwiefern besteht bei den Ehemaligen die Bereitschaft, selbst zu fördern?
4. Welche Rolle spielt die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium an den Hochschulen?
5. Inwiefern kommen ehemalige Stipendiat\*innen für das Fundraising des Deutschlandstipendiums aus Sicht der Programmverantwortlichen infrage?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde anhand von Online-Fragebögen 1. eine Umfrage unter ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen durchgeführt und es wurden 2. die Programmverantwortlichen des Deutschlandstipendiums befragt.

Der vorliegende Beitrag wurde nicht institutionell gefördert, sondern entstand auf Initiative des Sammelbands und aufgrund des Interesses und der Vorkenntnisse der Autorin.

## 2 Theoretischer Hintergrund zur Alumni-Arbeit

### **Begriffsbestimmung**

Die Begriffe Alumni (Mehrzahl zu Alumnus [männlich]) und Alumnae (Mehrzahl zu Alumna [weiblich]) gehen auf den lateinischen Begriff *alere* für ernähren zurück und bedeuten Zögling, „der Erleuchtete“ oder „der mit Wissen genährte“ (vgl. Haibach 2008, S. 172). Personen beziehungsweise die Zöglinge, die von ihrer Alma Mater (lateinisch für nährenden Mutter) mit Wissen genährt wurden, wurden folglich Alumni genannt. Diese Bedeutung wurde für Studierende auch im wörtlichen Sinne übernommen, da sie ursprünglich von den Lehrenden auch oft mit gemeinsamen Mahlzeiten versorgt wurden (Haibach 2008, S. 172). Insbesondere durch die Gründung der ersten Alumni-Organisation 1792 an der Yale University wurde der Alumni-Begriff für Personen, die an ihrer Hochschule einen akademischen Grad erworben haben, gebräuchlich (vgl. Kurth 1992, S. 40). Ziel der Alumni-Organisation der Yale University war es, den regelmäßigen Kontakt zu den Mitgliedern der Abschlussklassen der Universität zu halten (vgl. Kurth 1992, S. 40). Kurze Zeit später etablierten sich nach diesem Vorbild viele weitere Alumni-Organisationen an den privaten Hochschulen und auch

anderen ähnlichen Institutionen in den USA (vgl. Kurth 1992, S. 40). In der Praxis, je nach Hochschule, wird der Begriff Alumni in unterschiedlicher Weise genutzt. So werden Alumni einer Hochschule auch meist als Ehemalige bezeichnet. Dies können ehemalige Studierende, Promovierende, Habilitierende, Mitarbeitende, Lehrende und Forschende sein, wobei auch Studierende ohne Abschluss dazugezählt werden können (vgl. Rohlmann/Wömpener 2009, S. 475; Haibach 2008, S. 172). In dieser Arbeit wird jedoch nur auf die Ehemaligen Bezug genommen, die mit dem Deutschlandstipendium gefördert wurden.

### **Ziele und Strategien des Alumni Relationship Managements**

Die Gruppe der Alumni zählt unter anderem zu den wichtigsten finanziellen Einnahmequellen für die privaten Hochschulen in den USA (vgl. Haibach 2008, S. 172). Zwischen 2017 und 2019 haben 55 Prozent aller Ehemaligen der Princeton University für ihre Alma Mater gespendet, womit diese den Spitzenplatz in den Alumni-Spenden einnimmt (vgl. Moody 2020). Das Spendenaufkommen von Alumni belief sich 2005 an amerikanischen Hochschulen auf 7,1 Mrd. USD (vgl. Rohlmann/Wömpener 2009, S. 474). Bei den deutschen Hochschulen sieht dies etwas anders aus. Da deutsche Hochschulen bis auf wenige Ausnahmen staatlich finanziert sind, hat die staatliche Hochschule „als Ganze eine Bestandsgarantie“ (Kurth 1992, S. 39). Zuwendungen von Alumni an ihre Alma Mater in Deutschland sind daher vergleichsweise gering. Lediglich elf Hochschulen gaben 2007 in der CHE-Studie überhaupt an, Spenden von Alumni zu erhalten, welche durchweg unter zehn Prozent der Gesamtspenden lagen (vgl. Haibach 2008, S. 173). Langfristiges Ziel der Alumni-Arbeit ist es, Alumni zu binden und diese somit als potenzielle finanzielle, aber auch als ideelle Unterstützer\*innen für die jeweilige Hochschule zu gewinnen.

Dass Alumni wertvolle Kontakte sind, hat sich seit etwa Mitte der Neunzigerjahre auch in Deutschland durchgesetzt, wodurch zahlreiche Alumni-Organisationen gegründet wurden und damit die Alumni-Arbeit „zu einem professionellen Aufgabenfeld entwickelt [wurde]“ (Haibach 2008, S. 171, 176). Im Verband der Alumni-Organisationen, dem alumni-clubs.net, sind derzeit „über 300 Mitglieds-Organisationen zum aktiven Erfahrungsaustausch“ (alumni-clubs.net 2020) registriert.



Die professionelle Alumni-Arbeit in Deutschland – das Alumni Relationship Management – zielt zwar auch langfristig auf die finanzielle Unterstützung der Ehemaligen ab, verfolgt aber in erster Linie das Ziel eines funktionierenden Beziehungsnetzwerks, wobei beide Seiten von diesem Netzwerk profitieren können (vgl. Rohlmann/Wömpener 2009, S. 476). Insbesondere da die Beziehungspflege zu den Alumni über Jahrzehnte hinweg im deutschsprachigen Raum vernachlässigt wurde, stellt dies ein langfristiges und anspruchsvolles Unterfangen dar (vgl. Haibach 2008, S. 176). Ein erfolgreiches Alumni Relationship Management wird in erster Linie von der emotionalen Bindung der Studierenden an ihre Bildungseinrichtung bestimmt, welche wiederum hauptsächlich von der Qualität der Lehre sowie der allgemeinen Betreuung durch das ganze Studium hinweg abhängt (vgl. Hennig-Thurau et al. 2001, S. 331, 341).

Um eine gute Bindung der Alumni zu ihrer Alma Mater zu erreichen, greift das Alumni Relationship Management die Bedürfnisse der Alumni auf (vgl. Rohlmann/Wömpener 2009, S. 476). Hochschulen interagieren mit ihren Ehemaligen auf unterschiedliche Weise, wie beispielsweise durch Internetplattformen, Adress-Datenbanken, Newsletter, Jahrestreffen, Abschlussfeiern, Regionalstammtische, Weiterbildungsangebote, Mentoring, Absolventenjahrbücher, Mehrwertangebote, Print-Produkte und Preisverleihungen (vgl. Rohlmann/Wömpener 2009, S. 496, 497). Von besonderer Wichtigkeit bei den Aktivitäten und Maßnahmen ist „der Wiederholungseffekt und die kontinuierliche, aber zugleich unaufdringliche Information über aktuelle Entwicklungen an der Hochschule (vgl. Haibach 2008, S. 171).

Bei hinreichender Akzeptanz und Qualität können diese Aktivitäten die Bedürfnisse der Alumni befriedigen, was wiederum den Erfolg des Alumni Relationship Managements bedingt (vgl. Rohlmann/Wömpener 2009, S. 476). Rohlmann und Wömpener halten in ihrer Studie fest, dass die Unterstützung durch die Hochschulleitung und die interne Zusammenarbeit elementar für eine erfolgreiche Alumni-Arbeit sind. Ebenso bedeutend sind ein „bedarfsorientiertes Leistungskonzept und institutionalisierte, professionalisierte interne Strukturen und Prozesse [...], die durch ein online-basiertes Alumni-Portal unterstützt werden“ (Rohlmann/Wömpener 2009, S. 492).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein erfolgreiches Alumni Relationship Management, welches nicht erst nach dem Verlassen der Hochschule ansetzt, einen wertvollen Beitrag zur Hochschule und auch damit zu ihrer Reputation leisten kann: So können Alumni für das Fundraising und die Qualitätssicherung relevant sein, glaubwürdige Berater\*innen und Referent\*innen sein sowie als authentische Botschafter\*innen und Kooperationspartner\*innen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft auftreten.

Die genannten Möglichkeiten und Vorteile, die sich durch die Alumni-Arbeit ergeben können, wirken sich wiederum mittel- und unmittelbar auf die angebotenen Aktivitäten an der Hochschule selbst aus. Somit ist „der Erfolg des sozialen Beziehungsnetzwerks auch stets eine Komponente des Erfolgs der gesamten Hochschule“ (Rohlmann/Wömpener 2009, S. 476).

Dieser hier skizzierte theoretische Hintergrund bezieht sich auf die gesamte Alumni-Arbeit einer Hochschule, welche sich jedoch ebenso auf die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium übertragen lässt. So stellen die ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen eine ganz besondere Subgruppe der Ehemaligen einer Hochschule dar, da sie durch das Stipendienprogramm ihrer Hochschule in besonderem Maße gefördert wurden und daher die Bindung und Identifikation mit ihrer Alma Mater noch stärker sein könnte als bei anderen Ehemaligen.

### 3 Erhebungsmethode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden zwei Umfragen durchgeführt, eine unter den Programmverantwortlichen des Deutschlandstipendiums an den Hochschulen und die zweite Umfrage unter ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen aller Hochschulen. Die Umfragen erfolgten mithilfe zweier standardisierter Online-Fragebögen, welche vom 21. Januar 2021 bis zum 28. Februar 2021 freigeschaltet waren.

Um an die Kontaktdaten aller Programmverantwortlichen zu gelangen, wurden deren E-Mail-Adressen von der Webseite des Deutschlandstipendiums des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gesammelt (vgl. BMBF 2021b). 290 Hochschulen, die an dem Deutschlandstipendium beteiligt

sind, waren dort aufgelistet. Am 21. Januar 2021 wurde die E-Mail mit den Zugangslinks zu beiden Umfragen an 278 Hochschulen beziehungsweise deren Programmverantwortliche für das Deutschlandstipendium versendet. Die Programmverantwortlichen fungierten als „Gatekeeper“ und wurden gebeten die Umfrage an die ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen ihrer Hochschulen weiterzuleiten.

An dieser Stelle muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass es einige Rückmeldungen von den Programmverantwortlichen gab mit dem Hinweis, dass sie die Umfrage aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht an die ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen weiterleiten dürfen, da der derzeitige Datenschutz es nicht ohne Einverständnis erlaubt, Studierende nach ihrem Studienabschluss zu kontaktieren.

Den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen wurde die Umfrage als eine Erfassung der Erfahrungen mit dem Deutschlandstipendium vorgestellt. Daraus ergaben sich 2012 gültige Datensätze, wovon 1688 Fragebögen vollständig abgeschlossen wurden. Die Umfrage gilt damit bei einem Konfidenzniveau von 95 Prozent und einer Fehlerspanne von drei Prozent als repräsentativ.

Die Umfrage für die Programmverantwortlichen wurde als Umfrage zur Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium angekündigt. Die Umfrage unter den Programmverantwortlichen ergab 146 gültige Datensätze, wovon 106 Fragebögen vollständig abgeschlossen wurden. Damit gilt die Umfrage unter den Programmverantwortlichen bei einem Konfidenzniveau von 95 Prozent und einer Fehlerspanne von sechs Prozent, beziehungsweise von acht Prozent, als repräsentativ.

### **Fragebogenaufbau**

Den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen wurden insgesamt 36 Fragen gestellt, die thematisch folgendermaßen aufgebaut waren: Zu Beginn wurden allgemeine Fragen zum Studium gestellt. Anschließend wurden die Erfahrungen mit dem Deutschlandstipendium und dem Kontakt mit den Förderinnen und Förderern erfasst. In einem nächsten Teil sollten, sofern vorhanden, Angaben zu Angeboten des Alumni-Programms für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen gemacht werden. Zudem wurden die Interes-

sen und Wünsche für ein Alumni-Programm abgefragt. Anschließend wurde danach gefragt, inwiefern ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen bereits selbst an der Förderung von Studierenden durch das Deutschlandstipendium beteiligt sind oder ob und unter welchen Bedingungen ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen zukünftig bereit wären, dies zu tun. Zum Abschluss konnten die Befragten noch Angaben zu ihrem sozioökonomischen Hintergrund machen.

Den Programmverantwortlichen des Deutschlandstipendiums wurden insgesamt 13 Fragen gestellt, die thematisch folgendermaßen aufgebaut waren: Zu Beginn wurde die Anzahl der bisher vergebenen Stipendien sowie die Arbeitsverhältnisse der Programmverantwortlichen (Stellenumfang und Befristung) abgefragt. Anschließend wurde danach gefragt, ob es an der jeweiligen Hochschule ein Alumni-Programm für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen gibt und welche Angebote gemacht werden. Zum Schluss wurden Fragen bezüglich der Akquise von Stipendien bei ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen gestellt.

Um erste explorative Erkenntnisse über die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium und das Potenzial von ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen für die Akquise gewinnen zu können, wurden für diese Arbeit univariate sowie bivariate deskriptive Statistiken mit SPSS berechnet. Außerdem wurden die in Freifeldern gemachten qualitativen Angaben codiert, kategorisiert und zusammengefasst.

## 4 Ergebnisse der Umfrage unter ehemaligen Stipendiat\*innen

### 4.1 Sozioökonomische Daten, Bildungsdaten sowie Ort und Länge der Förderung

Im Folgenden werden die wesentlichen soziodemografischen Daten, die Bildungsdaten, Daten zum Beruf sowie die Daten zu Ort und Länge der Förderung durch das Deutschlandstipendium zusammengefasst. Die genauen Ergebnisse der Häufigkeitsverteilungen finden sich im Anhang in den Abbildungen 19, 20, 21 und 22.

Bei der Befragung der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen wurden 990 weibliche und 696 männliche sowie neun Personen erfasst, die sich als divers einordnen. Im Vergleich zu der Geschlechterverteilung aller Stipendiat\*innen des Deutschlandstipendiums der letzten zehn Jahre ist der Anteil der Stipendiatinnen in dieser Umfrage zehn Prozent höher (vgl. Tiefenbacher in diesem Band). Die meisten der Befragten sind zwischen 26 und 30 Jahre alt (42,8 Prozent). Die Befragten mit Migrationshintergrund sind mit 16,4 Prozent, im Vergleich zu 28 Prozent der Gesamtheit der Stipendiat\*innen des Deutschlandstipendiums, unterdurchschnittlich vertreten (vgl. Tiefenbacher in diesem Band). Der Anteil der Erstakademiker\*innen unter den Befragten beträgt wie bei der Grundgesamtheit rund 50 Prozent.

Rund die Hälfte der Befragten geben an einen Masterabschluss zu haben, 19,7 Prozent haben einen Bachelorabschluss, 7,2 Prozent ein Staatsexamen und weitere 17,1 Prozent haben eine Promotion abgeschlossen. Bei den Studienfächern liegen der Bereich der Ingenieurwissenschaften mit 23,6 Prozent, die Bereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) mit 21,3 Prozent und die Wirtschaftswissenschaften mit 15,9 Prozent an der Spitze. Etwas mehr als die Hälfte aller Befragten haben im Jahr 2020 ihren Studienabschluss gemacht oder machen diesen noch innerhalb der nächsten zwei Jahre. 34,4 Prozent der Befragten gaben an, ihren Studienabschluss zwischen 2014 und 2019 gemacht zu haben.

Die Angaben zur beruflichen Situation der Befragten zeigen, dass fast die Hälfte der Befragten Angestellte sind (46,1 Prozent) und sich in etwa der andere Teil noch im Studium befindet (39,9 Prozent). Die „Top 3“ der eingeschlagenen Berufsbranchen sind Wissenschaft & Forschung (22,3 Prozent), IT, Informatik & Elektrotechnik (12,9 Prozent) sowie Medizin, Pflege & Gesundheit (9,7 Prozent). Dabei gaben 29,6 Prozent der Befragten an, ein monatliches Nettoeinkommen zwischen 2000 Euro und unter 3000 Euro zur Verfügung zu haben. Ansonsten verteilt sich das Nettoeinkommen bei allen restlichen Befragten zwischen 250 Euro und 4.000 Euro relativ gleichmäßig.

Ebenfalls wurde danach gefragt, an welcher Hochschule die Befragten mit dem Deutschlandstipendium gefördert wurden. Dabei wurden 88 verschiedene Hochschulen in Deutschland angegeben, wobei bei 45 Hochschulen

weniger als fünf Fälle zu verzeichnen sind. Folgende zehn Hochschulen wurden am häufigsten genannt: Technische Universität München (166 Nennungen), Technische Universität Dresden (143), Julius-Maximilians-Universität Würzburg (114), Westfälische Hochschule Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen (107), Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (106), Universität Bielefeld (92), Universität Leipzig (72), Universität zu Köln (70), Universität Paderborn (70), Technische Hochschule Köln (60).

Außerdem wurden die meisten Befragten (40,4 Prozent) ein Jahr lang mit dem Deutschlandstipendium gefördert. Zwei Jahre lang wurden 24,5 Prozent und drei Jahre 10,8 Prozent der Befragten gefördert. Bei mehr als einem Drittel der Befragten liegt die Erstförderung durch das Deutschlandstipendium zwischen drei Jahren und einem Jahr zurück. Etwa ein Drittel der Befragten wurden zwischen 2015 und 2017 erstmals gefördert und ein weiteres Drittel zwischen 2011 und 2014.

#### 4.2 Allgemeine Erfahrungen mit dem Deutschlandstipendium

Um die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium und das Potenzial von ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen für die Akquise neuer Stipendien bewerten zu können, ist es zunächst erforderlich, auf die Erfahrungen der Ehemaligen mit dem Deutschlandstipendium während ihrer Förderung einzugehen. Wie sich später zeigen wird, spielen diese Erfahrungen bei der Bereitschaft, etwas an das Stipendienprogramm zurückzugeben, eine große Rolle. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel zusammengefasst, wie die Befragten ihre Förderung durch das Deutschlandstipendium bewerten.

##### **Bewertung des Deutschlandstipendiums**

Zur Erfassung der Bewertung des Deutschlandstipendiums durch die Ehemaligen wurden verschiedene zentrale Aspekte des Programms abgefragt. Abbildung 1 zeigt die Bewertungen dieser einzelnen Aspekte in Prozentangaben. Die Kumulation der Zustimmungswerte zeigt deutlich, dass die finanzielle Entlastung durch das Stipendium mit insgesamt 98,4 Prozent Zustimmung als eher gut oder sehr gut bewertet wird und damit für die ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen den am positivsten bewerteten Aspekt des Stipendienprogramms darstellt. 89,5 Prozent der Befragten bewerten das Deutschlandstipendium als eher oder sehr guten Anreiz für

herausragende Studienleistungen. Außerdem bewerten 82,9 Prozent der Befragten den Beitrag zu Chancengleichheit durch das Deutschlandstipendium als eher oder sehr gut. Die Ermöglichung von ehrenamtlichem Engagement sehen 80,5 Prozent der Befragten als eher oder sehr gut gegeben. 74 Prozent bewerten den Kontakt zu den Programmverantwortlichen als eher oder sehr gut. Die Möglichkeiten für den beruflichen Werdegang durch das Deutschlandstipendium bewerten 61,2 Prozent als eher oder sehr gut. 58,6 Prozent der Befragten bewerten das Netzwerk des Deutschlandstipendiums als eher oder sehr gut. Die ideellen Aktivitäten werden von 56 Prozent der Befragten als eher oder sehr gut bewertet. Die geringste Zustimmung erhält der Aspekt „Kontakt zum Förderer<sup>2</sup>“, dieser wird nur von 40 Prozent der Befragten als eher oder sehr gut bewertet.

<i>n</i> <sup>3</sup> ~ 1760				
Wie bewerten Sie die einzelnen Aspekte des Deutschlandstipendiums aus Ihrer Erfahrung?	sehr schlecht	eher schlecht	eher gut	sehr gut
Kontakt zum Förderer	20,9%	39,2%	27,9%	12,0%
Kontakt zu den Programmverantwortlichen	5,6%	20,3%	44,1%	29,9%
Finanzielle Entlastung durch das Stipendium	0,4%	1,2%	20,8%	77,6%
Netzwerk durch das Deutschlandstipendium	9,1%	32,3%	41,8%	16,8%
Möglichkeiten für den beruflichen Werdegang	9,0%	29,7%	45,3%	15,9%
Beitrag zur Chancengleichheit	3,7%	13,5%	53,1%	29,8%
Ideelle Aktivitäten rund um das Programm	10,8%	33,3%	36,7%	19,2%
Anreiz für herausragende Studienleistungen	1,5%	9,0%	37,6%	51,9%
Ermöglichung von ehrenamtlichem Engagement	4,0%	15,5%	42,8%	37,8%

Abb. 1: Bewertung Deutschlandstipendium (Quelle: Eigene Darstellung)

- 2 Aus Gründen der Lesbarkeit wurde bei dem Begriff Förderer in der Umfrage nur die männliche Form verwendet, wobei jedoch alle Geschlechter mitgemeint sind.
- 3 Mit „n“ wird die Anzahl der gültigen Fälle der jeweiligen Frage bezeichnet.

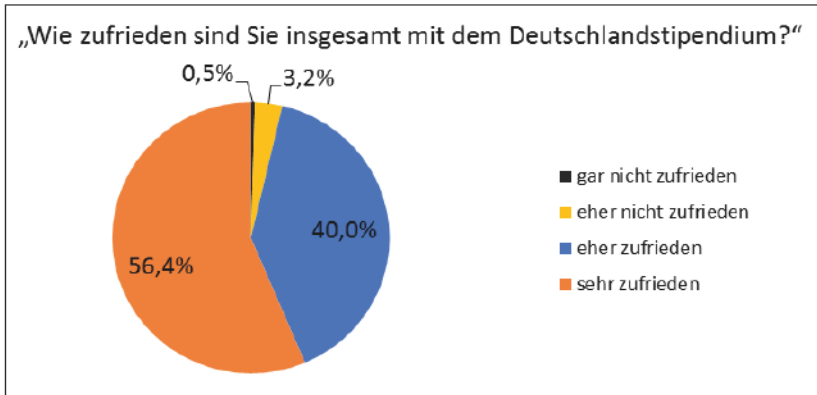


Abb. 2: Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium; n=1769 (Quelle: Eigene Darstellung)

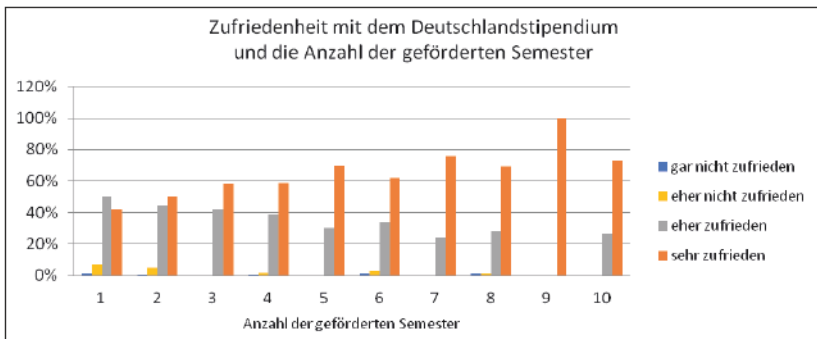


Abb. 3: Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium und die Anzahl der geförderten Semester (Quelle: Eigene Darstellung)

Neben der Bewertung der einzelnen Aspekte des Deutschlandstipendiums zeigt die Abbildung 2 auch sehr deutlich, dass die ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen mit dem Programm durchaus zufrieden sind. Insgesamt 96,4 Prozent der Befragten geben an, dass sie eher oder sehr zufrieden sind. Dagegen sind nur 3,7 Prozent der Befragten eher oder gar nicht zufrieden mit dem Deutschlandstipendienprogramm an ihrer Hochschule.

In einem nächsten Schritt werden die Variablen Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium und die Anzahl der geförderten Semester der Be-



fragten gemeinsam herangezogen und in Abbildung 3 dargestellt. Hierbei soll ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium und der Anzahl der geförderten Semester geprüft werden.

Abbildung 3 zeigt zunächst erneut, dass die Antwortmöglichkeiten „gar nicht zufrieden“ oder „eher nicht zufrieden“ nur sehr selten vorkommen. Bei der Anzahl der Fördersemester wurden nur die Fälle bis zu zehn Fördersemester herangezogen und die oberen Ausreißer aufgrund zu geringer Fälle nicht mit in die Auswertung einbezogen. Eine gewisse Tendenz lässt sich bereits aus der Abbildung ablesen: Die Antwortmöglichkeit „sehr zufrieden“ nimmt mit zunehmender Anzahl der Fördersemester zu, wobei die Antwortmöglichkeit „eher zufrieden“ (d. h. in diesem Fall die „skeptischen“ Fälle) abnimmt. Auch der statistische Chi-Quadrat-Test nach Pearson bestätigt, dass die Verteilung der beiden Variablen nicht zufällig ist und ein Zusammenhang besteht. Die Richtung und die Stärke der Abhängigkeit kann jedoch damit statistisch nicht bewertet werden.

### **Kontakt zum Fördernden**

Das Deutschlandstipendium wird zur einen Hälfte vom Bund und zur anderen Hälfte von privaten Geldgeber\*innen (Unternehmen, Stiftungen, Vereinen, Privatpersonen) finanziert. Neben der finanziellen Unterstützung steht der Kontakt zwischen Fördernden und Geförderten somit im Mittelpunkt. Wie Abbildung 1 gezeigt hat, ist jedoch der Kontakt zu den Förderern der am schlechtesten bewertete Aspekt des Deutschlandstipendiums. Auf diesen Aspekt soll an dieser Stelle daher genauer eingegangen werden. Dazu wurde in der Umfrage untersucht, wie viel Kontakt zum Förderer bestand und was den Studierenden dieser Kontakt gebracht hat.

Von den Befragten wurden rund die Hälfte von einem Unternehmen gefördert, 29 Prozent von einer Stiftung, zehn Prozent von einem Verein oder Club und acht Prozent von einer Privatperson. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse zu der Frage „Wie viel Kontakt bestand zu Ihrem Förderer?“. Dabei zeigt sich, dass die Hälfte aller Befragten nur wenig Kontakt zum Förderer hatte. 32 Prozent geben sogar an, gar keinen Kontakt zum Förderer gehabt zu haben. Lediglich 13,7 Prozent gaben an, dass sie viel Kontakt und 3,4 Prozent sehr viel Kontakt zum Förderer des Deutschlandstipendiums hatten.

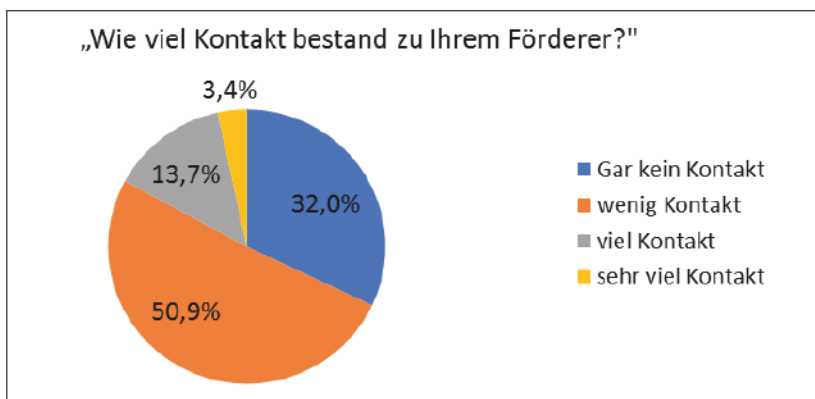


Abb. 4: Kontakt zum Förderer; n = 1829 (Quelle: Eigene Darstellung)

	Gültige Fälle	Absolute Zahlen	In Prozent
Was hat Ihnen der Kontakt zum Förderer gebracht?	1238		
Mentoring		123	9,9%
Persönliche Beratung		191	15,4%
Praktikum		117	9,5%
Job während des Studiums		66	5,3%
Job nach dem Studium		30	2,4%
Nichts		492	39,7%
Sonstiges, und zwar:	219		
Abschlussarbeit		16	7,3%
Austausch und Informationsveranstaltungen		38	17,4%
Ehrenamt		10	4,6%
Einblick in das Unternehmen		57	26,0%
Exkursionen & Kulturveranstaltungen		16	7,3%
Fortbildungen		26	11,9%
Mentale Unterstützung		6	2,7%

Abb. 5: Ermöglichung durch Förderer; Mehrfachantworten möglich (Quelle: Eigene Darstellung)

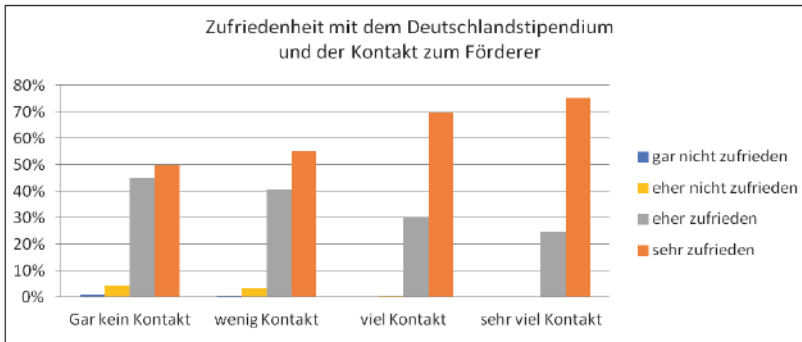


Abb. 6: Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium und der Kontakt zum Förderer  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Da diese Zahlen nicht besonders viel über die Qualität des Kontakts und den Nutzen für die ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen aussagen, wurde in einem nächsten Schritt genauer danach gefragt, was der Kontakt zum Förderer gebracht hat. Dazu konnten die Befragten zum einen zwischen vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auswählen, wobei Mehrfachantworten möglich waren. Außerdem konnten in einem Freifeld weitere offene Angaben gemacht werden.

Die Ergebnisse werden in Abbildung 5 dargestellt. 191 Personen gaben an, dass ihnen der Kontakt zum Förderer persönliche Beratung gebracht hat. 123 Personen gaben an, von einem Mentoring profitiert zu haben. 117 Befragten wurde ein Praktikum sowie weitere 96 Personen wurden ein Job während des Studiums oder nach dem Studium beim Förderer ermöglicht. Die Umfrage zeigt aber auch, dass 492 Personen der Meinung sind, dass sich durch den Kontakt zum Förderer nichts dergleichen ergeben hat.

Daneben hat ein großer Teil der Befragten (169 Personen) im Freifeld „Sonstiges“ entsprechende Angaben gemacht. Diese Angaben wurden qualitativ codiert und kategorisiert. Dabei zeigte sich, dass sehr häufig der Einblick in das Unternehmen durch verschiedene Veranstaltungen und Besichtigungen des Unternehmens genannt wurde (47 Nennungen). Außerdem wurden der generelle Austausch und Informationsveranstaltungen 38-mal genannt. 26 Personen nannten zudem Fortbildung, 16 Personen Exkursionen und Kulturveranstaltungen, ebenfalls 16 Personen gaben die Ermöglichung von Ab-

schlussarbeiten an, 10 Personen nannten die Möglichkeit eines Ehrenamts in dem fördernden Verein oder der Stiftung sowie 6 Personen gaben an, dass der Fördernde eine mentale Unterstützung geboten hat.

Betrachtet man in Abbildung 6 die beiden Variablen Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium und die Häufigkeit des Kontakts zum Förderer gemeinsam, ergibt sich ein ähnliches Bild wie bereits in Abbildung drei. Die Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium steigt, je mehr Kontakt zwischen geförderten und fördernden Personen bestand. Umgekehrt zeigt sich: Je mehr Kontakt besteht, desto geringer wird die Anzahl derjenigen Teilnehmenden, die gar nicht, eher nicht oder lediglich eher (d. h., die gewisse Vorbehalte zu haben scheinen) mit dem Stipendienprogramm zufrieden sind. Auch der Pearson Chi-Quadrat-Test bestätigt, dass es zwischen den beiden Variablen einen Zusammenhang gibt.

#### 4.3 Erfahrungen und Wünsche an das Alumni-Programm

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage zum Thema Alumni-Programm für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen dargestellt. Zu Beginn dieses Abschnittes im Fragebogen wurde darüber informiert, dass die folgenden Fragen sich auf das Ehemaligen/Alumni-Programm des Deutschlandstipendiums der jeweiligen Hochschule und nicht auf das allgemeine Alumni-Programm der Hochschule beziehen.

Zunächst wurde als Ausgangsfrage danach gefragt, ob es ein Alumni-Programm oder Angebote für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen an der Hochschule gibt, an der sie gefördert wurden. Wie in Abbildung 7 deutlich wird, gibt der größte Anteil der Befragten an, dies nicht zu wissen (59 Prozent). 26 Prozent der Befragten beantworten diese Frage mit „Ja“ und 15 Prozent sind der Meinung, dass es kein Alumni-Programm oder Angebote für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen gibt.

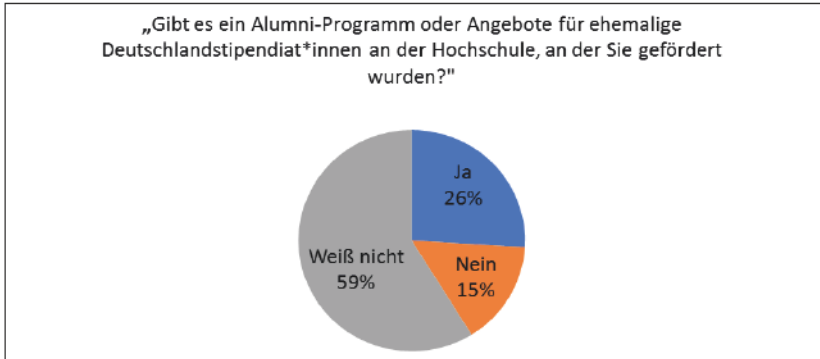


Abb. 7: Alumni-Programm/Angebote für Ehemalige; n = 1752 (Quelle: Eigene Darstellung)

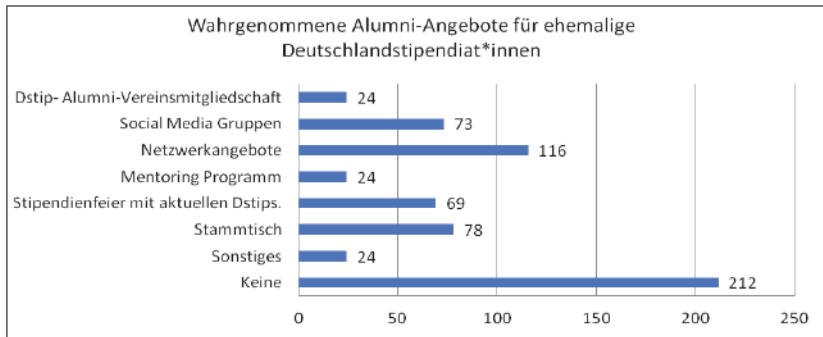


Abb. 8: Wahrgenommene Alumni-Angebote; n = 449 (Quelle: Eigene Darstellung)

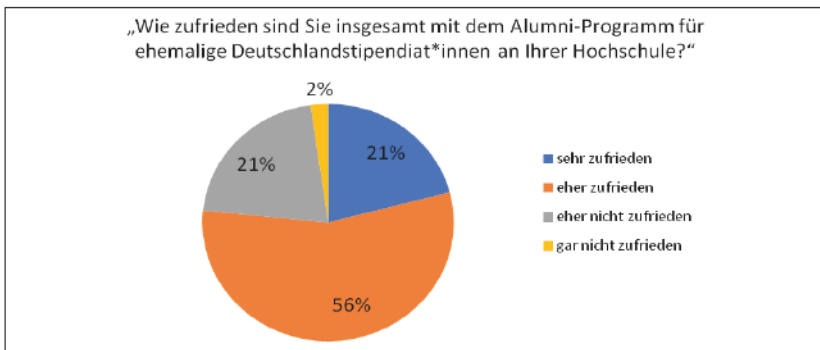


Abb. 9: Zufriedenheit Alumni-Programm für Deutschlandstipendiat\*innen; n = 402 (Quelle: Eigene Darstellung)

Um noch etwas mehr über die Alumni-Programme für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen zu erfahren, wurden den Befragten, die bei der Ausgangsfrage „Ja“ angegeben haben, weitere Fragen zum Alumni-Programm gestellt. So wurde danach gefragt, welche Alumni-Angebote für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen wahrgenommen wurden. Hierzu wurden acht Antwortmöglichkeiten vorgegeben, wobei eine Mehrfachauswahl möglich war. Wie in Abbildung 8 gezeigt wird, haben die meisten der hier Befragten keine Angebote des Alumni-Programms für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen wahrgenommen. Betrachtet man die Abbildungen 7 und 8 gemeinsam, so lässt sich festhalten, dass insgesamt nur etwa 14 Prozent aller Ehemaligen an Angeboten des Deutschlandstipendiums nach ihrer Förderung teilgenommen haben. Neben der Auswahl „Keine“ wurden allgemeine Netzwerkangebote am häufigsten genannt, gefolgt von Stammtischtreffen, Social-Media-Gruppen, Stipendienfeiern, Mentoring-Programmen und Mitgliedschaften in einem Deutschlandstipendium-Alumni-Verein. Unter Sonstiges wurden außerdem diverse Veranstaltungen wie Lesungen, Vorträge, Workshops, Exkursionen zum Förderer und Besichtigungen des Unternehmens sowie Kaminabende, Kolloquien, Spendenaufrufe/Spenden sammeln für Deutschlandstipendien und der E-Mail-Newsletter genannt.

Die Personen, die von einem Alumni-Programm für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen wussten (402 gültige Fälle), wurden in der Umfrage ebenfalls zu ihrer Zufriedenheit mit dem Alumni-Programm befragt. Das Ergebnis wird in Abbildung 9 dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass der Großteil mit 56 Prozent eher zufrieden ist und dass 21 Prozent sogar sehr zufrieden sind mit dem Alumni-Angebot. Lediglich 21 Prozent sind eher nicht zufrieden damit, sowie 2 Prozent gar nicht zufrieden.

Die Personen, die nichts von einem Alumni-Programm wussten, wurden hingegen danach gefragt, ob sie Interesse an einem Alumni-Programm für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen hätten. Etwas mehr als ein Drittel dieser Befragten (33,5 Prozent) geben an, Interesse daran zu haben. 18 Prozent der Befragten entschieden sich für „Weiß nicht“ und 11,9 Prozent gaben an, kein Interesse an einem Alumni-Programm zu haben.

### **Wünsche an ein Alumni-Programm**

Zum Abschluss wurden die Wünsche der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen abgefragt, indem sie Angaben in einem Freifeld dazu machen konnten („Was würden Sie sich vom Alumni-Programm für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen an Ihrer Hochschule wünschen?“). 421 Personen haben an dieser Stelle Angaben gemacht, insgesamt konnten darauf 573 Wünsche für ein Alumni-Programm für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen codiert werden. Die Antworten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Fast 70 Prozent aller codierten Wünsche für ein Alumni-Programm lassen sich dem Austausch und der Vernetzung zuordnen. Die Hälfte dieser Angaben wurde jedoch nicht weiter spezifiziert. Die andere Hälfte thematisiert an dieser Stelle den Austausch mit anderen ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen und auch mit aktuellen Stipendiat\*innen („*Veranstaltungen, um in Kontakt mit anderen Alumni oder auch aktuellen Stipendiaten zu kommen*“). Einige Befragte haben hier noch einmal eine Spezifizierung vorgenommen: So wird sich der Austausch mit Gruppen aus derselben Region gewünscht, mit anderen aus demselben Fach oder aber auch mit interdisziplinären Fachgruppen. Mentoring-Programme für ehemalige und aktuelle Deutschlandstipendiat\*innen werden ebenso genannt. Der Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen in Bezug auf berufliche Möglichkeiten und Werdegänge scheint dabei sehr wichtig zu sein. Ein paar Wünsche wurden dahingehend geäußert, dass das Alumni-Programm dafür genutzt werden könnte, dass Ehemalige gemeinsam etwas zum Deutschlandstipendium beitragen können, sei es ideell oder finanziell.

Neben dem Austausch mit anderen aktuellen und ehemaligen Stipendiat\*innen kann auch der Wunsch nach Vernetzung mit den Fördernden des Deutschlandstipendiums sowie der Kontakt zu Professor\*innen und anderen Mitarbeitenden der jeweiligen Hochschule festgehalten werden. So könne der Kontakt zum geförderten Unternehmen bei dem beruflichen Werdegang oder der Kontakt zu den Hochschullehrenden beispielsweise bei Forschungsprojekten oder der möglichen Promotion hilfreich sein. Die Hilfe bei der beruflichen Perspektive und der Weiterbildung in Bezug auf die Karriere scheint insgesamt als sehr wichtig. So wünschen sich die Befragten

karrierebezogene Angebote, wie fach- oder themenspezifische Workshops oder Vorträge.

Außerdem wünschen sich einige Ehemalige mit relevanten Informationen per Mail oder Newsletter auf dem Laufenden gehalten zu werden, wie beispielsweise mit Informationen zu interessanten Veranstaltungen, Weiterbildungsangeboten oder Jobmöglichkeiten. Zudem seien eine digitale Plattform oder die sozialen Medien zum Austausch und zur Vernetzung nötig. Für einige kann ein Alumni-Programm für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen auch die Möglichkeit bieten, sich darin ehrenamtlich zu engagieren oder gemeinsam mit anderen Ehemaligen ein ehrenamtliches Projekt zu verfolgen. Trotzdem soll für viele der Spaß nicht zu kurz kommen, so wurden Stammtische oder Jahrestreffen und verschiedenste Unternehmungen und Ausflüge genannt. Folgendes Beispiel fasst die Wünsche gut zusammen: *„Ich würde mich über Workshops freuen, in denen man tolle neue Inhalte kennenlernt, vielleicht auch neue Projekte der derzeit Geförderten. Leckeres Essen, tolle Gespräche. Vielleicht auch Fördernde, die Job-Angebote haben.“*

#### 4.4 Ehemalige Stipendiat\*innen als potenzielle Fördernde

Dieses Kapitel soll einen Überblick darüber geben, wie viele Förderinnen und Förderer es bereits unter den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen gibt und wie viele Stipendien ermöglicht werden konnten. Außerdem steht hier die generelle Bereitschaft, selbst Deutschlandstipendien zu fördern, im Mittelpunkt des Interesses. Dabei spielt nicht nur eine Rolle, ob es eine Bereitschaft gibt, sondern auch, welche Aspekte bei der Förderung für die Ehemaligen wichtig wären. Außerdem wird zum Schluss anhand qualitativer Daten darauf eingegangen, welche Gründe aus Sicht der Befragten gegen eine Förderung des Deutschlandstipendiums sprechen.

Die Umfrage zeigt, dass lediglich fünf Prozent aller befragten Ehemaligen (84 Personen) bereits selbst privat, beruflich oder im Rahmen einer anderen Tätigkeit an der Förderung von Deutschlandstipendien beteiligt waren. Fast alle dieser Befragten würden diese Förderung auch an andere weiterempfehlen. Von den übrigen 95 Prozent der Befragten geben 85 Prozent zudem an, dass sie noch nie aktiv danach gefragt wurden, ob sie fördern möchten.



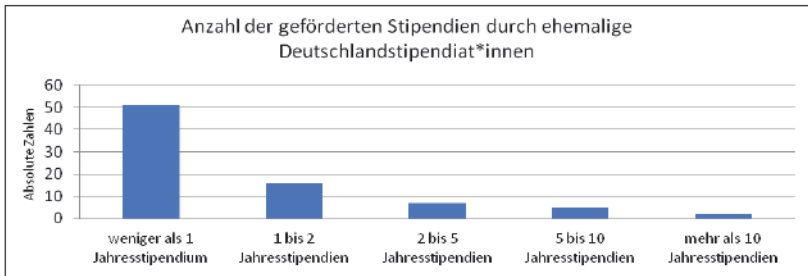


Abb. 10: Anzahl der geförderten Stipendien pro Person; n=81 (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Umfrage zeigt allerdings auch, dass mehr als die Hälfte (63 Prozent) der bereits fördernden Ehemaligen, weniger als ein ganzes Jahresstipendium ermöglicht haben (siehe Abbildung 10). 20 Prozent geben an, dass sie ein bis zwei Jahresstipendien ermöglicht haben und die übrigen 17 Prozent verteilen sich zwischen zwei und zehn Jahresstipendien.

### Bereitschaft, selbst Deutschlandstipendien zu fördern

Um das Potenzial von ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen für das Fundraising des Deutschlandstipendiums einschätzen zu können, ist es für diese Arbeit zentral, die generelle Bereitschaft der Ehemaligen für eine Förderung zu erfassen. Dahingehend zeigt Abbildung 11 ein klares Bild. Von 1605 befragten ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen können sich 67 Prozent (eher) vorstellen jetzt oder in der Zukunft selbst Studierende zu fördern. Ein Drittel der Befragten kann sich eine Förderung jedoch (eher) nicht vorstellen.

In einem nächsten Schritt wurden diese Ergebnisse der Variable „Bereitschaft, selbst zu fördern“ gemeinsam mit der Variable „Anzahl der geförderten Semester“ betrachtet. In Abbildung 12 lässt sich erkennen, dass es eine leichte Tendenz geben könnte, die dafür spricht, dass die Bereitschaft bei den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen, selbst zu fördern, steigt, je länger sie selbst gefördert wurden. Jedoch lässt sich dies bloß als Tendenz festhalten, statistisch konnte hier kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden.

Hingegen zeigt sich bei den Variablen „Bereitschaft, selbst zu fördern“ und „Nettoeinkommen der Ehemaligen“ definitiv kein Zusammenhang. Hier konnte auch keine Tendenz festgestellt werden. Das Nettoeinkommen hat somit bei der generellen Bereitschaft zur Förderung keinen Einfluss. Später wird sich jedoch zeigen, dass die finanziellen Mittel bei der tatsächlichen Umsetzung dennoch eine Rolle spielen.

Insgesamt weniger überraschend – aber deutlich – ist der Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, selbst zu fördern, und der Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium. Wie in Abbildung 13 deutlich sichtbar wird, steigt die Bereitschaft, selbst zu fördern, mit der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium stark an. Auch der Pearson Chi-Quadrat-Test bestätigt diesen signifikanten Zusammenhang.

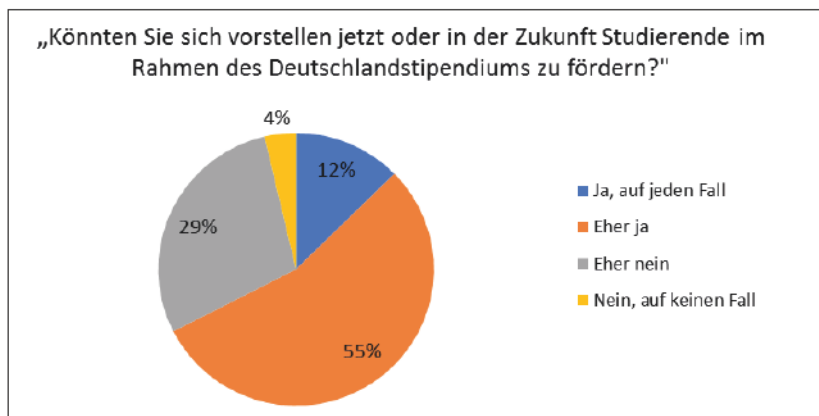


Abb. 11: Bereitschaft, selbst zu fördern;  $n = 1605$  (Quelle: Eigene Darstellung)

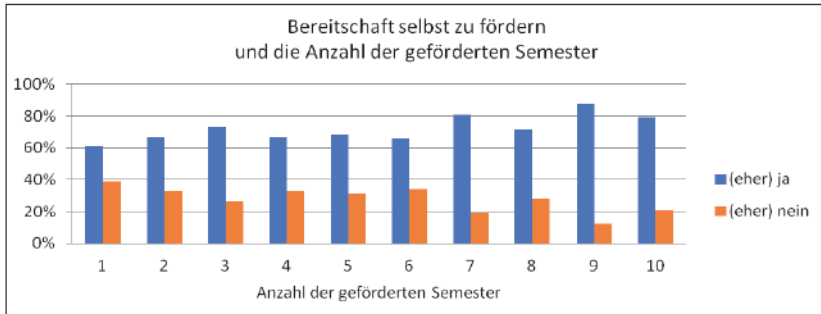


Abb. 12: Anzahl der geförderten Semester im Zusammenhang mit Bereitschaft, selbst zu fördern;  $n=1592$  (Quelle: Eigene Darstellung)

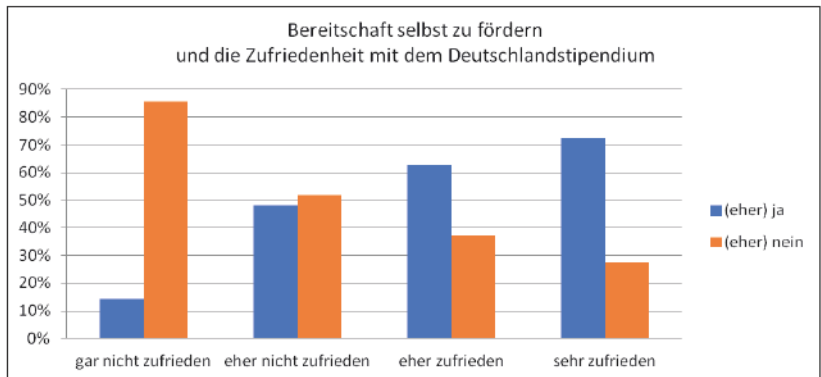


Abb. 13: Bereitschaft, selbst zu fördern, im Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium;  $n=1601$  (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen ebenso, welche Aspekte für die Befragten bei der Förderung des Deutschlandstipendiums wichtig sind oder wären. Hier konnten die Ehemaligen neun verschiedene Aspekte des Deutschlandstipendiums nach ihrer Wichtigkeit bewerten. Abbildung 14 fasst diese Ergebnisse zusammen.

Insgesamt zeigt sich hier, dass von den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen die Förderung von finanziell bedürftigen Studierenden sowie die Würdigung von sozialem Engagement als am wichtigsten erachtet werden. Als am wenigsten wichtig werden die Förderung eines bestimmten Studienfachs sowie die Förderung von internationalen Studierenden angesehen.

Laut Bundesgesetz ist das Deutschlandstipendium in erster Linie ein Leistungsstipendium. Der Aspekt, leistungsstarke Studierende zu fördern, ist den Befragten zwar auch wichtig, tritt aber bei den hier abgefragten Aspekten erst an vierter Stelle auf und ist nur einer von vielen Aspekten der Förderung.

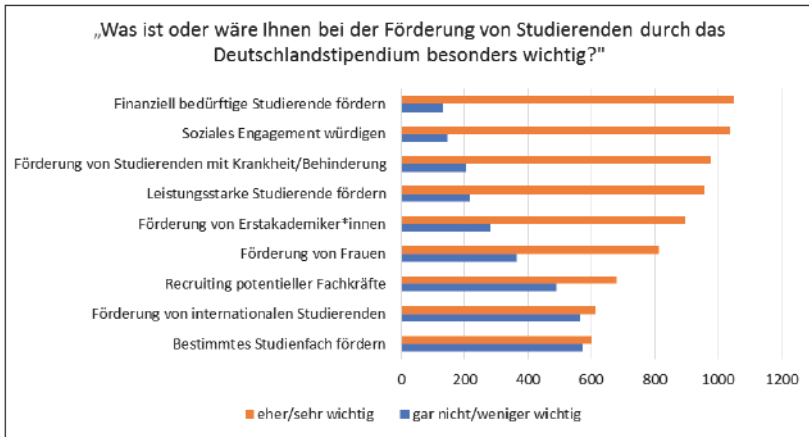


Abb. 14: Motive für die Förderung; n~1180 (Quelle: Eigene Darstellung)

### Gründe gegen eine Förderung

Wie oben (Abbildung 11) gezeigt wurde, besteht bei dem Großteil (67 Prozent) der ehemaligen Stipendiat\*innen durchaus die Bereitschaft, selbst einmal Deutschlandstipendien zu fördern. Welche Gründe aus Sicht der übrigen 33 Prozent der Befragten gegen eine (derzeitige) Förderung von Deutschlandstipendien sprechen, wurde auf Basis von 276 codierten Freifeld-Angaben folgend zusammengefasst.

Mit fast 40 Prozent aller Angaben in diesem Feld gilt die finanzielle Situation der Befragten als meistgenannter Grund. Viele ehemalige Stipendiat\*innen sehen sich nicht in der Lage, selbst ein Stipendium finanzieren zu können („Ich glaube nicht, dass ich jemals so viel Geld verdienen werde.“). Allerdings ist hierbei anzumerken, dass mehr als ein Drittel der Personen hinzufügen, dass sich deren finanzielle Situation langfristig bessern könnte und dann eine Förderung durchaus in Betracht kommt („Aktuell bin ich selbst noch im Studium, danach werde ich vermutlich promovieren und werde selbst mittelfristig nicht die finanziellen Mittel haben, Studierende zu fördern. Langfristig

könnte dies anders aussehen.“). Einen weiteren Grund stellt, mit etwa 10 Prozent der Angaben, die Tatsache dar, dass bereits an andere gemeinnützige Organisationen gespendet wird oder diese für zukünftige Spenden präferiert werden. Weitere 10 Prozent der Angaben zeigen, dass die fehlende geographische Nähe für einige ehemalige Stipendiat\*innen gegen eine Förderung des Deutschlandstipendiums spricht („*Da ich nicht mehr in [Ortsangabe] arbeite und wohne.*“). Einige der Befragten sehen die Förderung des Deutschlandstipendiums nicht im persönlichen Zuständigkeitsbereich und empfinden das Fördern daher nicht als private Aufgabe. Außerdem würden zeitliche Ressourcen fehlen, um sich um die Förderung zu kümmern. Insbesondere sei dies für die ideelle Förderung des Deutschlandstipendiums schwierig. Deutlich wird jedoch an dieser Stelle auch, dass sich viele die private Förderung von Deutschlandstipendien nicht vorstellen können. Dennoch könnten sich viele vorstellen, als Mitglied einer Organisation oder eines Unternehmens die Stipendienfinanzierung dort anzuregen, wenn sie sich in einer entsprechenden Position im Unternehmen befinden („*Eine Empfehlung an das Unternehmen, in dem ich arbeite, an dem Programm teilzunehmen, würde von mir gemacht. Als Privatperson würde mir aktuell nicht in den Sinn kommen, eine Förderung auf mich zu nehmen.*“). Etwa fünf Prozent der Gründe, die gegen eine Förderung des Deutschlandstipendiums aus Sicht der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen sprechen, sind politischer Natur. So sei es beispielweise Aufgabe des Staates, für Bildungsgerechtigkeit zu sorgen, und Bildung dürfe nicht von privaten Geldspenden abhängig sein. Etwa 14 Prozent der Gründe, die gegen eine Förderung sprechen, werden in dem Deutschlandstipendienprogramm selbst verortet. 17-mal wurde der Auswahlprozess des Deutschlandstipendiums als kritisch betrachtet, hier wurde beispielsweise das Leistungskriterium oder die „intransparente Vergabe“ der Stipendien genannt. Zudem wurde elfmal Kritik an der ideellen und/oder organisatorischen Ausgestaltung und Umsetzung des Stipendiums geäußert, wie beispielweise die fehlende ideelle Förderung oder der fehlende persönliche Kontakt zum Förderer. Als ein weiterer und letzter Grund wird hier die „fehlende“ Bedürftigkeit und Chancengleichheit genannt („*Oft kommen diejenigen mit guten (Schul-)Noten aus einem guten Elternhaus und haben diese Förderung gar nicht so sehr nötig. Die Leistung und nicht die Bedürftigkeit zählt hier am meisten.*“)

## 5 Ergebnisse der Umfrage unter den Programmverantwortlichen

### 5.1 Programm-Beginn, Anzahl der Stipendien, Stellenumfang, Befristung

Zunächst werden an dieser Stelle einige Hintergrundinformationen zum Deutschlandstipendium an den verschiedenen Hochschulen skizziert. Detaillierte Informationen zu den Umfrageergebnissen unter den Programmverantwortlichen finden sich in Abbildung 23 und 24 im Anhang.

Die Umfrage unter den Programmverantwortlichen zeigt, dass mit circa 80 Prozent der Großteil der Hochschulen das Deutschlandstipendium bereits seit Beginn des Programms (2011 bzw. 2012) anbietet. Zum letzten Vergabezeitpunkt wurden bei etwa 26 Prozent der Hochschulen zwischen einem und 20 Deutschlandstipendien vergeben. Rund 40 Prozent der Hochschulen haben zuletzt zwischen 20 und 80 Stipendien vergeben können. Aber auch etwas mehr als 20 Prozent der Hochschulen konnten über 140 Deutschlandstipendien vergeben.

Bei der aufgewendeten Arbeitszeit für das Deutschlandstipendienprogramm zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der befragten Programmverantwortlichen sich lediglich mit weniger als 50 Prozent ihrer Arbeitszeit um das Deutschlandstipendium kümmern. Knapp jede dritte Person kümmert sich mit 50 bis 100 Prozent der Arbeitszeit um die Aufgaben des Deutschlandstipendienprogramms. Mit 62 Prozent befinden sich die meisten der Programmverantwortlichen in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis an den Hochschulen.

### 5.2 Alumni-Programm und Akquise bei ehemaligen Stipendiat\*innen

Ein wesentliches Ziel dieser Arbeit war es auch zu erforschen, ob Hochschulen sich bereits explizit um die Alumni-Arbeit mit ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen kümmern. Hierzu wurden die Programmverantwortlichen danach gefragt, ob das Kontakthalten zu den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen eine (strategische) Aufgabe der Deutschlandstipendium-Koordination an der jeweiligen Hochschule ist.

Abbildung 15 fasst die Ergebnisse zusammen: Von 113 befragten Programmverantwortlichen des Deutschlandstipendiums geben nur zehn Personen an, dass das Kontakthalten mit ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen als (strategische) Aufgabe verfolgt wird. Die Hälfte aller Befragten geben an, dass sie keinen Kontakt zu den Ehemaligen pflegen. Die übrigen 41 Prozent geben auch an, dass sie den Kontakt zu den Ehemaligen nicht pflegen, dies aber in Planung sei.

Die zehn Personen, die an dieser Stelle angeben, dass sie das Kontakthalten mit den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen als strategische Aufgabe angenommen haben, wurden außerdem danach gefragt, auf welche Art und Weise beziehungsweise mit welchen Mitteln dieser Kontakt gepflegt wird. Fast alle der hier befragten Programmverantwortlichen geben an, dass sie eine Adressdatenbank mit den Ehemaligen des Deutschlandstipendiums pflegen. Außerdem werden die Ehemaligen auch zu der zentralen Stipendienfeier eingeladen. Um den Kontakt zu den Ehemaligen halten zu können und diese mit aktuellen Informationen zu versorgen, versenden einige Programmverantwortliche regelmäßige Newsletter an die ehemaligen Stipendiat\*innen. Neben sonstigen Einladungen zu Veranstaltungen an den Hochschulen werden Stammtische organisiert, die Ehemaligen für Spendenaktionen gewonnen sowie Deutschlandstipendium-Gruppen in den Alumni-Vereinen der Hochschulen aufgebaut.

Ebenfalls für diese Forschung von großem Interesse war es herauszufinden, ob die Hochschulen bereits Fundraising bei den ehemaligen Stipendiat\*innen für das Deutschlandstipendium gemacht haben. Die Ergebnisse in Abbildung 16 zeigen, dass ein Viertel der befragten Programmverantwortlichen bereits aktive Akquise bei deren ehemaligen Stipendiat\*innen betrieben haben. 44 Prozent der Befragten geben an, dass sie dies nicht gemacht haben und etwas weniger als 30 Prozent geben an, dass sie dies noch nicht gemacht haben, es aber in Planung ist.

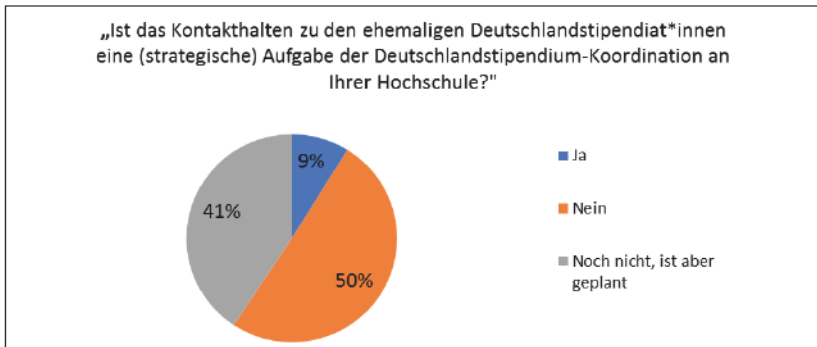


Abb. 15: Kontakt mit ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen als strategische Aufgabe; n = 113 (Quelle: Eigene Darstellung)

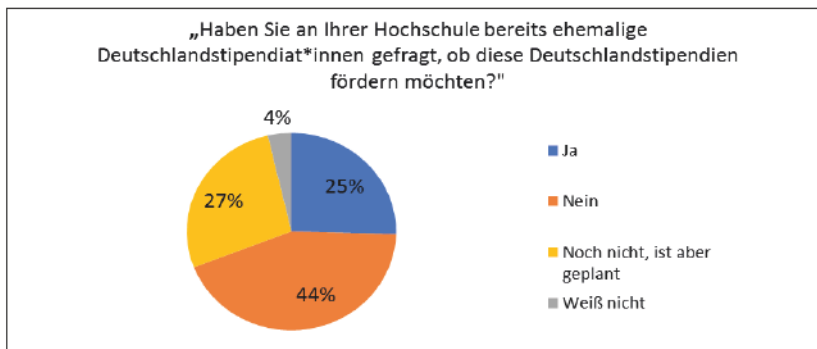


Abb. 16: Akquise bei ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen; n = 110 (Quelle: Eigene Darstellung)

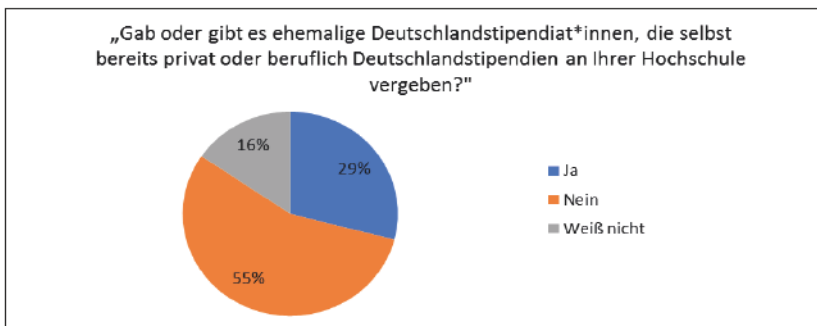


Abb. 17: Ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen als Fördernde; n = 110 (Quelle: Eigene Darstellung)



Bei der Art und Weise der Akquise bei den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen wird deutlich, dass dafür hauptsächlich die persönliche Ansprache genutzt wurde. Als zweithäufigstes Mittel wurde hierzu der persönliche Brief herangezogen. Als weitere Mittel wurden der Serienbrief-Versand, der Newsletter sowie die Social-Media- und Crowdfunding-Kampagne genutzt. Ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen wurden aber auch in einigen Fällen zu Akquise-Veranstaltungen des Deutschlandstipendiums eingeladen.

Wie in Abbildung 17 erkennbar ist, haben fast 30 Prozent der Befragten angegeben, dass es bereits ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen gab oder gibt, die selbst privat oder beruflich Deutschlandstipendien an der jeweiligen Hochschule vergeben. Bei etwas mehr als der Hälfte der befragten Hochschulen gibt es dies noch nicht und 16 Prozent geben an, keine Kenntnisse darüber zu haben. Tatsächlich ist hiermit der Anteil der Hochschulen, die bereits Fördernde aus dem Kreis der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen verzeichnen können, höher als der Anteil derer, die bereits Fundraising bei den Ehemaligen gemacht haben. So ist davon auszugehen, dass einige der fördernden ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen von selbst auf die Hochschulen zugegangen sind oder die Förderung in dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, selbstständig vorangetrieben haben.

Aber auch hier zeigt sich, vergleichbar wie in Abbildung 10, dass die Anzahl der insgesamt vergebenen Deutschlandstipendien von Ehemaligen eher gering ist und im Durchschnitt nicht mehr als zwei Stipendien an den Hochschulen ermöglicht werden konnten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Alumni-Arbeit und die Akquise bei ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen noch keine besonders große Rolle an den Hochschulen spielt. Dennoch deuten die Zahlen auch darauf hin, dass dies in Zukunft mehr in den Fokus rücken könnte. Auch wenn bereits Akquise bei Ehemaligen gemacht wurde und sogar etwas weniger als ein Drittel der Hochschulen diese für eine Förderung gewinnen konnten, blieb die Anzahl der zu vergebenen Stipendien durch ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen eher gering. Um die Gründe hierfür näher erfassen zu können, lohnt sich ein Blick auf die im Fragebogen gemachten qualitativen Angaben der Programmverantwortlichen. Im folgenden Kapitel wird daher genauer darauf eingegangen.

### 5.3 Ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen als Fördernde?

Die Meinungen der befragten Programmverantwortlichen des Deutschlandstipendiums an den Hochschulen spielen eine große Rolle bei der Bewertung des Potenzials ehemaliger Deutschlandstipendiat\*innen für die Akquise. Aus diesem Grund wurde in der Umfrage danach gefragt, wie die Programmverantwortlichen das Potenzial von ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen bewerten, um diese als Förderer von Deutschlandstipendien gewinnen zu können (Abbildung 18). Die Umfrage hat ergeben, dass über 50 Prozent der Befragten etwas Potenzial darin sehen und 23 Prozent sogar großes Potenzial. Lediglich rund ein Viertel der Befragten sehen darin kaum Potenzial, Ehemalige als Förderer für das Deutschlandstipendium zu gewinnen.

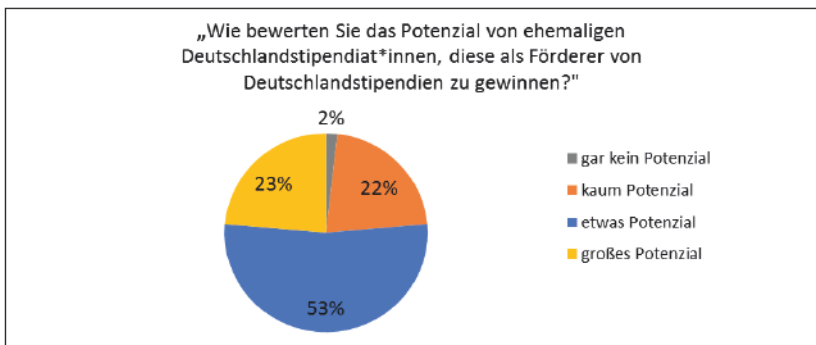


Abb. 18: Bewertung Potenzial Ehemalige als Förderer;  $n=110$  (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese quantitative Abfrage sagt jedoch noch nicht sehr viel über die genaue Bedeutung dessen aus. Außerdem muss hierbei angemerkt werden, dass in der Frage nicht zwischen der Förderung als Privatperson und der Förderung im beruflichen Rahmen unterschieden wurde.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten Programmverantwortlichen haben ihre in Abbildung 18 gemachten Angaben in einem Freifeld näher erläutert. Diese Angaben bieten weitere wichtige Hinweise, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Insgesamt konnten hier 58 Antworten codiert werden, welche im Folgenden zusammengefasst werden:

Insgesamt sehen die Programmverantwortlichen – dies lässt sich auch aus den in den Freifeldangaben gemachten Antworten herauslesen – ein großes bis mittelgroßes Potenzial, dass ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen selbst einmal zu Förderern werden könnten (wie auch in Abbildung 18). Allerdings hängt dies von vielen wichtigen Aspekten ab. Zentral wurde hier die derzeitige finanzielle Lage der ehemaligen Stipendiat\*innen genannt. So ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht davon auszugehen, dass die Ehemaligen bereits selbst über entsprechende Mittel verfügen, sodass eine Förderung eines Stipendiums möglich wäre. Außerdem liegen die Prioritäten der ehemaligen Geförderten, insbesondere direkt nach dem Studium, eher im eigenen beruflichen Werdegang oder aber im privaten Bereich, wie beispielweise der Familiengründung. Besonders ehemalige Stipendiat\*innen, die ein Studium im künstlerischen oder kulturellen Bereich gemacht haben, verfügen später nicht über die nötigen finanziellen Mittel, um selbst zu fördern. Bei dem Aspekt der finanziellen Möglichkeiten fügen die Programmverantwortlichen jedoch hinzu, dass sich diese Situation langfristig ändern kann und sich auf lange Sicht damit größeres Potenzial ergibt (*„Unmittelbar nach Studienende sind die Interessen sicher erst einmal andere. Aber mit der beruflichen Karriere verbessern sich die Möglichkeiten und bei einem guten Kontakt gelingt es sicher, einige der Ehemaligen zu einer Spende zu bewegen.“*). Wesentlich dafür ist, dass die ehemaligen Stipendiat\*innen eine gewisse Zeit brauchen, um eine bestimmte Stellung im Unternehmen einnehmen zu können, die es finanziell erlaubt, selbst zu fördern. Als besonders herausfordernd wird hierbei betrachtet, dass das Kontakthalten zu den ehemaligen Stipendiat\*innen über diese lange Zeit hinweg schwierig ist. Zentrales Argument ist hier zum einen der Datenschutz, der es erschwert, Absolvent\*innen zu kontaktieren. Zum anderen muss ein relativ hoher Aufwand betrieben werden, wobei hierzu der Stellenumfang zu gering ist und oft die finanziellen Mittel fehlen, welche für die Alumni-Arbeit mit ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen jedoch gebraucht werden (*„Für die Aufrechterhaltung der Kontakte zu den Ehemaligen reicht der Umfang der Stelle nicht aus. Darüber hinaus gestaltet sich, auch auf Grund von Datenschutzbestimmungen, die Datenaktualisierung als eher problematisch.“*). Es wird jedoch betont, dass für ein erfolgreiches Fundraising bei Ehemaligen der Aufbau eines Alumni-Programms dringend notwendig ist, da nur so auf lange Sicht eine emotionale Bindung zur Hochschule und zum Deutschlandstipendienprogramm bestehen bleiben kann. Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass ein ideelles Rahmenprogramm

nicht erst nach der Förderung beginnen darf, sondern die Bindung bereits während der Förderung aufgebaut werden muss. Denn nur wenn der Kontakt während der Förderung bereits gut war, kann auch nach der Förderung auf diesen Kontakt zurückgegriffen und darauf aufgebaut werden. Andernfalls werden Angebote für Ehemalige nur wenig angenommen. Einige der Befragten machen zudem deutlich, dass die nötige emotionale Bindung mit dem Deutschlandstipendienprogramm nur aufgebaut werden kann, wenn die Förderdauer sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. So ist eine Verbundenheit mit nur einem Förderjahr nur schwierig herzustellen. Gibt es bereits während der Förderung neben der finanziellen Förderung auch ein ideelles Rahmenprogramm, welches sich über die Förderung in einem Alumni-Programm ausweitet, sodass eine enge Bindung entstehen kann, dann ist das Potenzial groß, auch Ehemalige als Förderer für Deutschlandstipendien zu gewinnen. Doch deutlich wird, dass sich Ehemalige als Privatpersonen eher zu Teil- oder Kleinspenden bewegen lassen. Viel größeres Potenzial liegt darin, dass die Ehemaligen als Multiplikatoren und „Türöffner“ für Unternehmen, Stiftungen und Vereine auftreten (*„Die positive Erfahrung, die man als Stipendiat\*in mitnimmt, bewegt einen hoffentlich auch dazu, später ‚etwas davon‘ zurückzugeben. Vielleicht nicht direkt als privater Mittelgeber, aber im Rahmen von Empfehlungen des Deutschlandstipendiums beim späteren Arbeitgeber.“*). Auch sind die Ehemaligen aufgrund der eigenen erfahrenen Unterstützung durch das Stipendienprogramm bereit, ihre Dankbarkeit in Form von ideeller Unterstützung zu zeigen. So kann man Ehemalige beispielsweise aktiv in die Gestaltung des ideellen Rahmenprogramms der aktuellen Stipendiat\*innen einbinden, beispielsweise durch besondere fachliche Expertise oder bei der Jobvermittlung.

## 6 Zusammenfassung und Fazit

Den Fokus dieser Arbeit bildete die explorative Erforschung der Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium aus Sicht der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen und der Programmverantwortlichen der Hochschulen. Im Rahmen dieser Erhebung konnten mittels Online-Fragebögen zwischen dem 21. Januar 2021 und dem 28. Februar 2021 insgesamt 2012 ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen sowie 146 Programmverantwortliche befragt werden. Eine bundesweite Erhebung dieser Art ist bisher ausgeblieben.

Damit stellt diese repräsentative Studie einen sehr wichtigen Beitrag dar, die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium und die Erfahrungen der ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen und der Programmverantwortlichen für das Deutschlandstipendium an Hochschulen erstmalig zu erfassen. Außerdem hat diese Studie zum Ziel, das Potenzial der Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium für die Hochschulen sichtbar zu machen und dafür zu sensibilisieren, dass die Deutschlandstipendium-Alumni eine besondere Subgruppe der gesamten Alumni einer Hochschule bilden, welche sich lohnt etwas genauer in den Blick zu nehmen.

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln alle Ergebnisse anhand von Zahlen und Abbildungen dargestellt worden sind, sollen diese nun im Fazit zusammenfassend diskutiert werden und die eingangs gestellten Fragen beantwortet werden. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen dieser Studie die Unterschiede zwischen den einzelnen Hochschulen nicht dargestellt werden konnten. Vielmehr liegt der Sinn der Studie darin, ein erstes bundesweites Gesamtbild erfassen zu können. Sicherlich kann jedoch davon ausgegangen werden, dass es je nach Hochschule und auch nach Förderin bzw. Förderer Unterschiede gibt.

### *1. Welche Erfahrungen haben ehemalige Stipendiat\*innen mit dem Deutschlandstipendium gemacht?*

Es lässt sich festhalten, dass die befragten Ehemaligen im Allgemeinen sehr zufrieden mit dem Deutschlandstipendium sind. Die finanzielle Entlastung durch das Stipendium trägt hier in besonderem Maße zur Zufriedenheit bei. Außerdem konnte festgestellt werden, dass zwischen der Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium und der Länge der Förderung ein Zusammenhang besteht. So steigt die allgemeine Zufriedenheit mit dem Stipendienprogramm mit der Anzahl der geförderten Semester an. Aber auch ein guter Kontakt zum Förderer wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit dem Deutschlandstipendium aus. Auch wenn fast alle Befragten mit der Förderung zufrieden sind, zeigte sich, dass der Kontakt zu den Förderern sowie das ideelle Begleitprogramm an vielen Stellen noch ausbaufähig sind. Nachhaltige Förderung, die über das klassische Jahresstipendium hinausgeht, lohnt sich. Daher sollten die Hochschulen darum bemüht sein, den Stipendiat\*innen Verlängerungen anzubieten, sofern die Mittel dafür da sind.

## *2. Wie nehmen Ehemalige die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium wahr?*

Die Arbeit konnte zeigen, dass der Großteil der ehemaligen Stipendiat\*innen keine Angebote für ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen kennt oder wahrgenommen hat. Nur etwa 14 Prozent aller Ehemaligen haben an Angeboten des Deutschlandstipendiums nach ihrer Förderung teilgenommen, welche auch relativ zufrieden mit diesen Angeboten waren.

Außerdem wünscht sich mehr als ein Drittel ein Alumni-Programm im Deutschlandstipendium. Allerdings gibt es hier mit 18 Prozent auch eine relativ hohe Zahl an Unentschlossenen. Hier könnte davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung und der Sinn eines solchen Programms nicht ohne weitere Erklärung zu erfassen sind. Insbesondere dann, wenn es bereits während der Förderung keine oder kaum ideelle Angebote gab, ist man einem Alumni-Programm nach der Förderung gegenüber eventuell eher skeptisch eingestellt. Die Studie konnte außerdem Einblicke in die Wünsche der Ehemaligen für ein Alumni-Programm geben. Insgesamt sind die Wünsche jedoch so vielfältig wie die Stipendiat\*innen selbst, wobei stets der Netzwerkgedanke und die berufliche Weiterentwicklung im Vordergrund stehen.

## *3. Inwiefern besteht bei den Ehemaligen die Bereitschaft, selbst zu fördern?*

In der Studie wurde erkennbar, dass es bereits Ehemalige gibt, die selbst fördern. Insgesamt ist diese Zahl aber noch recht gering und die fördernden Ehemaligen stellen eher die Ausnahme dar. Auch die Anzahl der geförderten Stipendien pro Person ist eher gering.

Generell zeigen die ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen aber eine große Bereitschaft, selbst, insbesondere in der Zukunft, zu fördern. Dabei konnte nachgewiesen werden, dass gerade die, die sehr zufrieden waren mit ihrer eigenen Förderung, auch eher bereit sind, einmal etwas an ihre Hochschule und das Deutschlandstipendium zurückzugeben. Auch wenn kein direkter Zusammenhang zwischen der Förderbereitschaft und der Länge der Förderung nachgewiesen werden konnte, besteht sehr wohl ein starker Zusammenhang zwischen der Förderbereitschaft und der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Stipendium, welche wiederum in signifikantem Zusammenhang mit der Länge der Förderung steht. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Einkommen der Ehemaligen und der generellen

Förderbereitschaft konnte nicht nachgewiesen werden. Dennoch hat sich auch gezeigt, dass die finanzielle Situation der Ehemaligen der Hauptgrund ist, welcher gegen eine Förderung spricht. Hierdurch wird auch deutlich, dass die Bereitschaft nicht bedeutet, dass diese unmittelbar in die Tat umgesetzt werden kann. Bei den Wünschen der Ehemaligen hat sich gezeigt, dass es ihnen besonders wichtig wäre, finanziell bedürftige Studierende zu fördern. Um in Zukunft eventuell mehr ehemalige Deutschlandstipendiat\*innen für eine Förderung von Stipendien gewinnen zu können, wäre es beispielsweise möglich, bei der Auswahl der Deutschlandstipendiat\*innen, neben den Studienleistungen und neben dem sozialen Engagement, verstärkt auf die finanzielle Bedürftigkeit der Bewerber\*innen zu schauen.

#### *4. Welche Rolle spielt die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium an den Hochschulen?*

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium bei der Hälfte der Hochschulen keine Rolle spielt. Zumindest bei etwa 40 Prozent der Hochschulen ist diese jedoch geplant. So deuten die Zahlen klar darauf hin, dass die Alumni-Arbeit in Zukunft mehr in den Fokus rücken könnte. Neun Prozent hingegen pflegen bereits aktiv den Kontakt zu den ehemaligen Stipendiat\*innen. Um ehemalige Stipendiat\*innen für die Förderung von Deutschlandstipendien zu gewinnen, wurde hauptsächlich die persönliche Ansprache genutzt. Fast ein Drittel der befragten Hochschulen können bereits von ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen berichten, die selbst privat oder beruflich Deutschlandstipendien vergeben. Für weitere Untersuchungen empfiehlt es sich sicherlich, hier genauer zwischen der Förderung als Privatperson oder im Rahmen des Berufs zu unterscheiden.

#### *5. Inwiefern kommen ehemalige Stipendiat\*innen für das Fundraising des Deutschlandstipendiums aus Sicht der Programmverantwortlichen infrage?*

Die befragten Programmverantwortlichen bringen als Expert\*innen zahlreiche Erfahrungen aus ihrem Arbeitsalltag mit, die zur Beantwortung der Forschungsfrage einen wertvollen Beitrag leisten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Hälfte der befragten Programmverantwortlichen etwas Potenzial darin sehen, ehemalige Stipendiat\*innen für das Fundraising des Deutschlandstipendiums gewinnen zu können. 23 Prozent erkennen hierbei sogar ein großes Potenzial. Welche Bedeutung hinter diesen Zahlen steckt, kann-

te durch die Erfassung qualitativer Daten im Fragebogen ergänzt werden. Hierdurch wurde deutlich, dass ein solches Potenzial von vielen verschiedenen Faktoren abhängig ist. Zentral wurde hier die finanzielle Situation der Ehemaligen genannt, wobei sich diese langfristig ändern kann und das Fundraising damit erst auf lange Sicht mehr Bedeutung erhält. Somit wurde deutlich, dass das Potenzial eher darin liegt, dass sich die ehemaligen Stipendiat\*innen als Botschafter\*innen für das Deutschlandstipendium in Unternehmen und Stiftungen engagieren. Trotzdem bedarf es auch hier einer gewissen Zeit, bis diese eine gewisse Stellung im Unternehmen einnehmen, um überhaupt Einfluss nehmen zu können. Auch wenn hier das Potenzial der Ehemaligen erkannt wird, so wird dies aufgrund des langfristigen und hohen Aufwands bei zu geringen Mitteln bisher gar nicht oder nur zum Teil genutzt.

### **Abschließende Überlegungen**

Inwiefern ehemalige Stipendiat\*innen einen Beitrag zum Deutschlandstipendienprogramm leisten können, ist auch von der Qualität der Alumni-Arbeit abhängig. Häufig leidet diese Qualität aufgrund verschiedener Herausforderungen, insbesondere aufgrund der Datenverfügbarkeit oder des relativ hohen Aufwands bei relativ niedriger finanzieller Ausstattung. Dass sich der Aufwand der Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium lohnen kann, hat die oben dargestellte Beteiligungsbereitschaft der Ehemaligen gezeigt.

Auch in Zukunft werden die Unternehmen und Stiftungen bei der Förderung von Deutschlandstipendien überwiegen. Doch auch wenn die Ehemaligen derzeit noch nicht in der Lage sind, selbst große Summen für das Deutschlandstipendium bereitzustellen, so können sie durchaus als wichtige Türöffner\*innen und Botschafter\*innen in Unternehmen und Stiftungen auftreten. Dieses große Potenzial gilt es zu nutzen. Um den Aufwand der Beziehungspflege in Grenzen zu halten, lohnt es sich sicherlich, die Stipendiat\*innen und Ehemaligen in die Gestaltung und Organisation des ideellen Rahmenprogramms und der Alumni-Arbeit aktiv einzubinden. Die Alumni-Arbeit im Deutschlandstipendium kann aber auch nur dann erfolgreich sein, wenn bereits während der Förderung durch kontinuierlichen Kontakt die emotionale Bindung aufgebaut wurde. Bei erfolgreicher Beziehungsarbeit könnte mit den ehemaligen Deutschlandstipendiat\*innen somit eine neue,



engagierte Fördergemeinschaft entstehen, die eine besondere Verbundenheit mit ihrer Alma Mater hat. Diese Gemeinschaft kann der Hochschule nicht nur finanziell, sondern auch ideell etwas zurückgeben und sich für diese engagieren. Insgesamt können eine langfristige und nachhaltige Förderung und Alumni-Arbeit folglich nicht nur für das Deutschlandstipendium und für die Ehemaligen selbst, sondern auch für die gesamte Reputation einer Hochschule positive Auswirkungen haben.

## Literaturverzeichnis

- alumni-clubs.net (2020): *Mitglieder*. Verfügbar unter: <https://www.alumni-clubs.net/mitglieder> (zuletzt aufgerufen am 20.12.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021a): *Infografik 1: Entwicklung des Deutschlandstipendiums seit 2011*. Verfügbar unter: <https://www.deutschlandstipendium.de/de/infografiken-1736.html> (abgerufen am 15. Januar 2021).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021b): *Wir machen mit – welche Hochschulen das Deutschlandstipendium anbieten*. Online Verfügbar unter: <https://www.deutschlandstipendium.de/de/wir-machen-mit-1709.php?V=list#map> (abgerufen am 15. Januar 2021).
- Haibach, M. (2008): *Hochschul-Fundraising. Ein Handbuch für die Praxis*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hennig-Thurau, T.; Langer, M. F.; Hansen, U. (2001): *Modeling and Managing Student Loyalty. An Approach Based on the Concept of Relationship Quality*. In: *Journal of Service Research*, Volume 3, No. 4, S.331–344.
- Kurth, M. (1992): *Die amerikanischen Universitäten und ihre Ehemaligen*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. Verfügbar unter: <https://www.bzh.bayern.de/en/archiv/artikelarchiv/artikeldetail/alumni-die-amerikanischen-universitaeten-und-ihre-ehemaligen> (abgerufen am 20. Dezember 2020).
- Moody, J. (2020): *10 Colleges Where the Most Alumni Donate*. In: *U.S.News*. Verfügbar unter: <https://www.usnews.com/education/best-colleges/the-short-list-college/articles/universities-where-the-most-alumni-donate> (abgerufen am 20. Dezember 2020).

Rohlmann, A.; Wömpener, A. (2009): *Alumni Relationship Management als Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Hochschulen*. ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft 79, S.473–501.

## Anhang

	<b>Gültige Fälle</b>	<b>Absolute Zahlen</b>	<b>In Prozent</b>
<b>Geschlechtsidentität</b>	1695		
weiblich		990	58%
männlich		696	41%
divers		9	1%
<b>Alter</b>	1678		
20 Jahre und jünger		38	2,3%
21 bis 25 Jahre		485	28,9%
26 bis 30 Jahre		719	42,8%
31 bis 35 Jahre		355	21,2%
36 bis 40 Jahre		60	3,6%
41 Jahre oder älter		21	1,3%
<b>Migrationshintergrund</b>	1694		
Ja		277	16,4%
Nein		1417	83,6%
<b>Erstakademiker*in</b>	1697		
Beide Eltern mit Hochschulabschluss		399	23,6%
Ein Elternteil mit Hochschulabschluss		438	25,9%
Kein Elternteil mit Hochschulabschluss		860	50,8%

Abb. 19: Soziodemografie (Quelle: Eigene Darstellung)

	<b>Gültige Fälle</b>	<b>Absolute Zahlen</b>	<b>In Prozent</b>
<b>Studienabschluss</b>	1989		
Bachelor		391	19,7%
Master		998	50,2%
Staatsexamen		143	7,2%
Promotion		340	17,1%
Diplom		95	4,8%
Anderer Abschluss		22	1,1%
<b>Studienfach</b>	1990		
Lehramt		94	4,7%
Gesellschafts- und Sozialwissenschaften		140	7,0%
Rechtswissenschaften		66	3,3%
Wirtschaftswissenschaften		316	15,9%
Geistes-, Sprach- und Kulturwissenschaften, Kunst und Gestaltung		160	8,0%
Medizin und Gesundheitswesen		152	7,6%
Agrar- und Forstwissenschaften		66	3,3%
MINT-Fächer		423	21,3%
Ingenieurwissenschaften		469	23,6%
Sonstiges		104	5,2%
<b>Abschlussjahr</b>	1904		
zwischen 2011 und 2013		67	3,5%
zwischen 2014 und 2016		208	10,9%
zwischen 2017 und 2019		448	23,5%
zwischen 2020 und voraussichtlich 2022		984	51,7%
voraussichtlich 2023 oder später		197	10,3%

Abb. 20: Akademische Daten (Quelle: Eigene Darstellung)

	<b>Gültige Fälle</b>	<b>Absolute Zahlen</b>	<b>In Prozent</b>
<b>Beschäftigung</b>	1697		
In Ausbildung		16	0,9%
Student*in		677	39,9%
Angestellte*r		783	46,1%
Beamte*r		37	2,2%
Selbstständig		30	1,8%
Arbeitslos/Arbeit suchend		28	1,6%
Sonstiges		126	7,4%
<b>Berufsbranche</b>	1602		
Bau, Architektur & Vermessung		100	6,2%
Chemie, Biologie & Ernährung		107	6,7%
Design & Mode		10	0,6%
Games, Film & TV		5	0,3%
Handwerk, Holz & Produktion		11	0,7%
Hotel, Tourismus & Gastronomie		19	1,2%
IT, Informatik & Elektrotechnik		207	12,9%
Kaufmännisches, Handel & Vertrieb		85	5,3%
Landwirtschaft & Natur		56	3,5%
Logistik, Transport & Verkehr		24	1,5%
Medien, Verlag & Druck		24	1,5%
Medizin, Pflege & Gesundheit		156	9,7%
Musik & Kunst		28	1,7%
Ordnung, Schutz & Sicherheit		4	0,2%
Sport, Bildung, Pädagogik & Sprachen		134	8,4%
Technik, Metall & Maschinenbau		129	8,1%
Verwaltung, Öffentlicher Dienst & Recht		146	9,1%
Wissenschaft & Forschung		357	22,3%

<b>Monatliches Netto-Einkommen</b>	1580		
weniger als 250 Euro		105	6,6%
250 Euro bis unter 500 Euro		174	11,0%
500 Euro bis unter 1000 Euro		234	14,8%
1000 Euro bis unter 1500 Euro		162	10,3%
1500 Euro bis unter 2000 Euro		201	12,7%
2000 Euro bis unter 3000 Euro		468	29,6%
3000 Euro bis unter 4000 Euro		168	10,6%
4000 Euro bis unter 5000 Euro		43	2,7%
5000 Euro und mehr		25	1,6%

Abb. 21: Berufliche Daten (Quelle: Eigene Darstellung)

	<b>Gültige Fälle</b>	<b>Absolute Zahlen</b>	<b>In Prozent</b>
<b>Jahr der Erstförderung</b>	1839		
2011		118	6,4%
2012		120	6,5%
2013		132	7,2%
2014		154	8,4%
2015		184	10,0%
2016		201	10,9%
2017		218	11,9%
2018		274	14,9%
2019		311	16,9%
2020		127	6,9%
<b>Anzahl Fördersemester</b>	1844		
1		105	5,7%
2		744	40,4%
3		102	5,5%
4		452	24,5%
5		72	3,9%

6		199	10,8%
7		31	1,7%
8		86	4,7%
9		9	0,5%
10		32	1,7%
11		2	0,1%
12		8	0,4%
16		1	0,1%
18		1	0,1%

Abb. 22: Förderung Deutschlandstipendium (Quelle: Eigene Darstellung)

	Gültige Fälle	Absolute Zahlen	In Prozent
<b>Seit wann wird das Deutschlandstipendium an Ihrer Hochschule vergeben?</b>	135		
2011		92	68,1%
2012		17	12,6%
2013		9	6,7%
2015		2	1,5%
2016		5	3,7%
2017		4	3%
2018		2	1,5%
2019		4	3%
<b>Wie viele Deutschlandstipendien wurden zum letzten Vergabezeitpunkt an Ihrer Hochschule vergeben?</b>	135		
1 bis 20 Deutschlandstipendien		36	26,7%
21 bis 40 Deutschlandstipendien		21	15,6%
41 bis 60 Deutschlandstipendien		21	15,6%
61 bis 80 Deutschlandstipendien		14	10,4%
81 bis 100 Deutschlandstipendien		3	2,2%
101 bis 120 Deutschlandstipendien		9	6,7%

121 bis 140 Deutschlandstipendien		3	2,2
mehr als 140 Deutschlandstipendien		28	20,7
<b>Mit wie viel Prozent der regulären Arbeitszeit (40h pro Woche) wird sich an Ihrer Hochschule um das Deutschlandstipendium gekümmert?</b>	130		
weniger als 50%		71	54,6
zwischen 50% und 100%		34	26,2
100%		6	4,6
zwischen 100% und 150%		11	8,5
150%		1	0,8
zwischen 150% und 200%		3	2,3
mehr als 200%		4	3,1
<b>Ist die Deutschlandstipendium-Koordinationsstelle befristet/unbefristet?</b>			
sachgrundlose Befristung		10	8%
Befristung mit Sachgrund		14	11%
unbefristet		79	62%
Sonstiges (Teilaufgabe einer anderen Stelle)		24	19%

Abb. 23: Hintergrundinformationen Programmverantwortliche Deutschlandstipendium (Quelle: Eigene Darstellung)

	Gültige Fälle	Absolute Zahlen	In Prozent
<b>Wie viele Deutschlandstipendien (Jahresstipendien) wurden insgesamt an Ihrer Hochschule vergeben (abzüglich der aktuellen Deutschlandstipendien)?</b>	107		
weniger als 50		19	17,8%
50 bis 250		27	25,2%
250 bis 500		19	17,8%
500 bis 1000		24	22,4%
zwischen 1000 und 2000		12	11,2%
zwischen 2000 und 5000		4	3,7%
mehr als 5000		2	1,9%

Abb. 24: Anzahl bereits vergabener Deutschlandstipendien (Quelle: Eigene Darstellung)

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

- Band 55: Matthias Johannes Bauer, Markus F. Langer (Hrsg.), Tom Naber, Valentina Agrello (Mitarbeit): **10 Jahre Deutschlandstipendium – 10 Jahre Hochschul fundraising und Stipendienkultur in Deutschland**  
2021 · 218 Seiten · ISBN 978-3-8316-4915-0
- Band 54: Dietrich Arbenz: **Vom Trommelwähler zu Optiset E – Die Geschichte der drahtgebundenen Telefone für die Wählnebenstellenanlagen von Siemens · Großer Ergänzungsband**  
2021 · 164 Seiten · ISBN 978-3-8316-4896-2
- Band 53: Christoph Weithas: **Aufschließen zur wissenschaftlichen Weltspitze – Internationalisierungsstrategien chinesischer Universitäten im Kontext hochschulpolitischer Vorgaben**  
2021 · 402 Seiten · ISBN 978-3-8316-4930-3
- Band 52: Iris Siara: **Werteorientierte Führung in der Wirtschaft · Neuere führungsethische Ansätze: theoretische Grundlagen und theologische Aspekte**  
2015 · 302 Seiten · ISBN 978-3-8316-4517-6
- Band 51: André Hajek: **Der Einfluss von Armut und Reichtum auf die Lebenszufriedenheit · Eine empirische Analyse mit dem SOEP unter besonderer Berücksichtigung des Capability Approach**  
2013 · 438 Seiten · ISBN 978-3-8316-4305-9
- Band 50: Marc Arens: **Bankinternes Rating leistungswirtschaftlicher Risiken bei kleinen und mittleren Unternehmen · Eine theoretische und empirische Analyse**  
2009 · 320 Seiten · ISBN 978-3-8316-0895-9
- Band 49: Peter Alavi Dehkordi: **Die Entwicklung des genossenschaftlichen Prüfungswesens von der ersten gesetzlichen Regelung im Jahre 1889 bis zur Gegenwart**  
2009 · 248 Seiten · ISBN 978-3-8316-0873-7
- Band 48: Tobias Bartholomäus Hirzinger: **Auswirkungen der EU-Gentechnikgesetzgebung auf die Lebensmittelindustrie in Deutschland – eine ökonomische Analyse**  
2008 · 235 Seiten · ISBN 978-3-8316-0802-7
- Band 47: Ricardo Schäfer: **Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China**  
2008 · 404 Seiten · ISBN 978-3-8316-0777-8
- Band 45: Eva Spiro: **Ältere Menschen und Personalcomputer · Motive, besondere Probleme und Auswirkungen des Erstkontaktes mit dem PC im Nacherwerbsalter**  
2005 · 512 Seiten · ISBN 978-3-8316-0520-0
- Band 44: Hjalmar Böhm: **Investition und Unsicherheit von Nachfrage und Wechselkursen**  
2005 · 112 Seiten · ISBN 978-3-8316-0519-4
- Band 43: Michael Sachtler: **Prognosemodelle und Handelsansätze für Implizite Volatilitäten**  
2004 · 170 Seiten · ISBN 978-3-8316-0442-5
- Band 42: Vladislav Savin: **Multipolare Weltordnung und Chinas Vorstellungen Kooperationsabsichten der chinesischen Welt (insbesondere Chinas) in Bezug auf das Vereinte Europa (insbesondere Deutschland) und Nordasien (insbesondere Russland) · mit besonderer Berücksichtigung der sozial-wirtschaftlichen funktionalen Subsysteme**  
2004 · 70 Seiten · ISBN 978-3-8316-0328-2
- Band 41: Branislava Laux: **Die Frau in der Hindugesellschaft zwischen Tradition und Moderne · Eine Untersuchung zu ihrer sozialen und politischen Stellung · 3., inhaltlich unveränderte Auflage**  
2004 · 224 Seiten · ISBN 978-3-8316-0318-3



- Band 40: Rolf Wetzler: **Quantitative Handelsmodelle**  
2004 · 202 Seiten · ISBN 978-3-8316-0309-1
- Band 39: Dirk Michael Kuntscher: **Effektivität unternehmensinterner Kommunikation** · Analyse interner Kommunikationswirkungen – dargestellt am Beispiel von Beratungsanbietern in Deutschland  
2003 · 548 Seiten · ISBN 978-3-8316-0301-5
- Band 34: Veronika Eisenrieder: **Von Enten, Vampiren und Marsmenschen – Von Männlein, Weiblein und dem »Anderen«** · Soziologische Annäherungen an Identität, Geschlecht und Körper in den Weiten des Cyberspace  
2003 · 246 Seiten · ISBN 978-3-8316-0196-7
- Band 33: Rudolf Stumberger: **Fernsehen und sozialstruktureller Wandel – eine theoretisch-historische Untersuchung zur Bedeutung eines Mediums im Modernisierungsprozess 1945 bis Mitte der 1970er Jahre unter besonderer Berücksichtigung der sozialen Klasse der Arbeiter**  
2002 · 251 Seiten · ISBN 978-3-8316-0170-7
- Band 32: Diana Maria Scharf: **Direkte Konsumsteuer und aggregiertes Risiko**  
2002 · 110 Seiten · ISBN 978-3-8316-0163-9
- Band 31: Susanne Schäfer-Walkmann: **Zeitverwendung und Zeitressourcen für pflegerische Tätigkeit in stationären Pflegeeinrichtungen der Altenhilfe** · Eine theoretische und empirische Untersuchung · frühere Ausgabe: ISBN 978-3-8316-0160-8 · 2., unveränderte Auflage  
2014 · 376 Seiten · ISBN 978-3-8316-8032-0
- Band 30: Walter Buchner: **Gesundheitsreform und Kurwesen – eine ökonomische Analyse am Beispiel der niederbayerischen Heilbäder**  
2002 · 397 Seiten · ISBN 978-3-8316-0104-2
- Band 28: Nicholas D. Boone: **Vernetzung dezentraler Lagersysteme im Großhandel** · Service- und Kostenoptimierung im Lagerverbund  
2002 · 242 Seiten · ISBN 978-3-8316-0063-2
- Band 27: Josephine Bollinger-Kanne: **Die Institutionalisierung der Russischen Zentralbank** · Eine transformationstheoretische Analyse  
2001 · 230 Seiten · ISBN 978-3-8316-0047-2
- Band 25: Ralf Prinzler: **Value-at-Risk-Schätzung mit Gauß'schen Mischverteilungen und künstlichen neuronalen Netzen**  
2001 · 293 Seiten · ISBN 978-3-8316-0011-3
- Band 24: Jong Hun Lim: **Die Weiterentwicklung der Gemeinsamen Aussen- und Sicherheitspolitik der Europäischen Union unter besonderer Berücksichtigung der Haltung der Bundesrepublik Deutschland (1995–1999)**  
2000 · 295 Seiten · ISBN 978-3-89675-863-7
- Band 23: Christoph Rojahn: **Militärische Antiterrorereinheiten als Antwort auf die Bedrohung des internationalen Terrorismus und Instrument nationaler Sicherheitspolitik – das Beispiel Amerika**  
2000 · 182 Seiten · ISBN 978-3-89675-841-5

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:  
utzverlag GmbH, München  
089-277791-00 · info@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 3000 lieferbaren Titeln: [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)



