

Niemals geht man so ganz

Viele Unternehmen erkennen das Potential von Alumni-Netzwerken. Ihre Hoffnung: Ein guter Draht zu früheren Angestellten bringt Aufträge und ein positives Image. Auch die Rückkehr ist nicht tabu.

Von Martin Dommer



23. August 2011

Aus den Augen, aus dem Sinn? Gerade im Beruf ist das oft nicht mehr erwünscht. Mit etwas Abstand erinnern sich viele gerne an ihre ehemalige Firma und die alten Kollegen, gerade dann, wenn sie sich eine berufliche Neuorientierung wünschen. Diese Sehnsucht stößt bei Unternehmen vermehrt auf Gegenliebe. Die gerade von den Universitäten Bamberg und Frankfurt mit dem Online-Stellenmarkt Monster erstellte Studie „Bewerbungspraxis“ ergab: Vier von zehn Arbeitnehmern in Deutschland (44 Prozent) möchten nach ihrem Ausscheiden bei einem Unternehmen in ein Netzwerk von ehemaligen Mitarbeitern (Alumni) aufgenommen werden. Befragt wurden rund 10.000 Bewerber.

„Die Beziehungspflege zu diesen Alumni ist häufig Teil des ‚talent management‘, bei dem ein Kandidatenpool aufgebaut wird, der einem Unternehmen helfen soll, näher an möglichen Mitarbeitern zu sein als seine Konkurrenten“, sagt Studienautor Tim Weitzel, Professor am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik der Universität Bamberg. Wie viele Personalmanager spricht Weitzel von sogenannten „Boomerang- oder Re-hires“, bei denen Firmen ehemalige Mitarbeiter wieder einstellen. Bislang verwenden sie dafür regelmäßige mehr oder weniger professionell gestaltete Online-Plattformen, auf denen sie in Foren Informationen bereitstellen, Bilder von Firmenfeiern aus

der Vergangenheit oder Stellenausschreibungen. Wer angemeldet ist, kann sich auf den neuesten Stand bringen, was in seiner alten Firma aktuell passiert, welche Veranstaltungen für ihn interessant sein könnten oder wie er mit früheren Kollegen Kontakt aufnehmen kann. Bei den Mitarbeitern stoßen solche Angebote ihres Arbeitgebers meist auf reges Interesse.

Beziehungen schaden nur dem, der sie nicht hat

Für Susanne Ransweiler war das einer der Gründe, sich im vergangenen Jahr als Unternehmensberaterin selbständig zu machen. Seitdem berät sie Unternehmen beim Aufbau online-gestützter Alumni-Organisationen. Diese böten „enormes Geschäftspotential, darüber hinaus aber auch Vorteile mit Blick auf Imagepflege, Rekrutierung sowie das Personal- und Wissensmanagement“, sagt Ransweiler. Ehemalige Fach- und Führungskräfte würden in ihren neuen Positionen häufig zu Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbern, mit denen der ehemalige Arbeitgeber Geschäfte mache. Wer im Guten gehe, spreche zudem in der Regel positiv über seine alte Firma. „Das sind Multiplikatoren, Imageträger nach außen, die mein Label, meine Marke repräsentieren. Wer ist schon glaubhafter als Ehemalige?“ Dazu könne das Wiedereinstellen in Zeiten von Fachkräftengpässen ein kostengünstiger Weg sein, um gute Mitarbeiter zu gewinnen. „Denkbar ist natürlich auch eine Rekrutierung Dritter über das Netzwerk“, argumentiert Ransweiler, „damit sinken die Kosten.“

Wirklich neu ist die Idee von Alumni-Netzwerken zwar nicht. Verbreitet ist sie in Deutschland indes allenfalls an den Hochschulen. „Das Interesse ist in erster Linie bei denjenigen gegeben, die als Berater arbeiten, weil dort die Fluktuation sehr hoch ist“, sagt Jens Hohensee, Personalberater von Kienbaum in Hamburg. Die stark angelsächsisch geprägte Branche der Unternehmensberater habe die Idee der Ehemaligen-Netzwerke schließlich aus Akquise-Gründen auf die Wirtschaft übertragen. Das Motto: Beziehungen schaden nur dem, der sie nicht hat.

Ehemaligentreffen einmal im Jahr

Ursprünglich stammt der Begriff Alumni aus den Klöstern des Mittelalters. Dort ließ man Schülern und Novizen nicht nur Bildung, sondern auch Nahrung und Unterkunft angedeihen. In diesen Alumnataten sollte den Lernenden unabhängig von ihrer finanziellen Ausstattung eine solide Ausbildung ermöglicht werden. In diesem „altruistischen Sinne“ möchte auch Martin Koehler, Senior Partner bei der Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG) und verantwortlich für das Alumni-Management, das Netzwerk des Unternehmens verstanden wissen. In Deutschland umfasst es rund 2000 Ehemalige. „Wir möchten, dass unsere Alumni erfolgreich sind, auch nachdem sie BCG verlassen haben“, sagt er. Ein beruflicher Wiedereinstieg ergebe sich jedoch nur in Ausnahmefällen.

Für die professionelle Kontaktpflege beschäftigt BCG in der deutschen Alumni-Sektion drei Mitarbeiter. Dabei gebe es „zwei Arten von Kommunikation“, erläutert Manager Koehler. Das eine sind Neuigkeiten über die Firma, Personalien, neue Büros oder die Geschäftsentwicklung. Der zweite Teil besteht aus inhaltlichen Dingen, etwa aktuellen Studien. Jeder entscheide selbst, mit welchen Informationen er sich versorgen lassen wolle. „Um ein solches Netzwerk am Leben zu halten, müssen Sie einen emotionalen Mehrwert schaffen, der über den kommerziellen Nutzen

hinausgeht“, sagt Koehler. Deshalb lade das Unternehmen einmal im Jahr alle Ehemaligen zu einem großen Treffen ein.

Steigerung von 60 Prozent

Wolfgang Jäger, Professor für Personal- und Unternehmensführung an der Hochschule Rhein-Main, untersucht schon seit mehr als 15 Jahren die multimedialen Bindungskonzepte in der Wirtschaftsberatung. Altruismus kann er dabei allenfalls am Rande erkennen: Bei klassischen, also von der Firma gemanagten Alumni-Netzwerken stehe immer das Unternehmensinteresse im Vordergrund, sagt der Betriebswirtschaftler. „Es geht darum, Business-Kontakte zu erhalten, Markenbotschafter für das eigene Unternehmen auszusenden und für die Personalrekrutierung über Re-hiring zusätzliche Optionen zu eröffnen.“

Allerdings habe mit Aufkommen der Social-Media-Idee durch Facebook, Twitter oder Google Plus auch bei den Alumni-Netzwerken ein neuer Geist Einzug gehalten. „Ein Trend ist, dass ehemalige Mitarbeiter immer häufiger dazu übergehen, solche Netzwerke selbst aufzubauen“, sagt Jäger, „weil es ihnen vor allem um die sozialen Beziehungen, weniger um die damit verfolgten Ziele ihrer Arbeitgeber geht.“ Dem ehemaligen Arbeitgeber falle dabei bestenfalls eine moderierende Rolle zu. Von dieser Entwicklung profitieren derzeit vor allem Internet-Dienstleister wie etwa die Business-Plattform Xing. Nach Angaben von Marketingdirektor Stefan Schmidt Grell existieren derzeit mehr als 3000 Firmengruppen. „Das entspricht einer Steigerung von mehr als 60 Prozent im Vergleich zu 2008.“ Seit Jahren betreibt das Hamburger Unternehmen ein Business-Netzwerk im deutschsprachigen Raum, zu dem Konzerne wie IBM, Metro oder Bertelsmann zählen, aber auch Kunden wie die IHK München, der Verband Deutscher Ingenieure oder das Familienunternehmen Haniel. „Ein eigenes soziales Netzwerk aufzubauen und zu betreiben, bringt hohe Kosten und viel Aufwand mit sich“, erklärt Schmidt Grell und verweist auf die Vorteile, die Netzwerk-Dienstleister wie Xing, LinkedIn oder Plaxo den Kunden böten: „Die Infrastruktur ist schon vorhanden. Viele Mitarbeiter sind schon da, Sie müssen sie nicht erst mühsam einsammeln.“

Zum Abschied klare Worte

„Junge, komm bald wieder“ - das wird, wer in einem Unternehmen kündigt, wohl kaum zum Abschied aus der Personalabteilung zu hören bekommen. Vielleicht aber manche Frage, die ihm eine spätere Rückkehr offenlässt. Wer dezent von der Bühne tritt, statt das Finale furioso aufzuführen, kann später im Vorteil sein. Denn in Deutschland nutzen immer mehr Unternehmen das Instrument der „Exit-Interviews“, wie Austrittsgespräche mit Mitarbeitern in der Personalsprache heißen. Wer dem Reiz widersteht, mit dem unfähigen Chef oder den faulen Kollegen abzurechnen, und sich stattdessen auf konstruktive Kritik einlässt, kann nicht nur den verbleibenden Mitarbeitern einen Gefallen tun, sondern auch sich selbst. Zahlreiche Unternehmen schätzen mittlerweile die Chance, durch Interviews wertvolle Informationen darüber zu erhalten, wie der Arbeitsalltag ihrer Belegschaft aussieht. Wer sich Kritik gefallen lässt, signalisiert, dass er die Sorgen und Nöte der Belegschaft ernst nimmt.

In den Interviews fragen meist Personalreferenten - neutrale Personen also, nicht die bisherigen Vorgesetzten - einen standardisierten Katalog ab. Aus welchem Grund der Mitarbeiter gekündigt hat, unter welchen Umständen er sich vorstellen kann zu bleiben und ob er eine Rückkehr für möglich hält. Die Interviews sind freiwillig und werden auf Wunsch anonymisiert. „Exit-Interviews“ sind jedoch kein Instrument, um den scheidenden Mitarbeiter im letzten Moment umzustimmen. In den meisten Fällen ist das Zeugnis zum Zeitpunkt des Interviews schon übergeben. Man möchte schließlich ehrliche Antworten. (aley.)

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: Cyprian Koscielniak

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2011.

Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte erwerben

Verlagsinformation

Mit Ihrem Job-Messenger von FAZjob.NET verpassen Sie kein Stellenangebot. Wir informieren Sie in „realtime“, täglich oder wöchentlich über neue Stellenangebote, die zu Ihrem Suchprofil passen. Jetzt kostenlos registrieren!

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001 - 2011

Dies ist ein Ausdruck aus www.faz.net.