

Die Kontakte spielen lassen

Auf der Suche nach Fachkräften versäumen viele Unternehmen es immer noch, eine ergiebige Quelle anzuzapfen: ihre ehemaligen Praktikanten. Sie für künftige Stellenbesetzungen systematisch im Blick zu behalten, kann sich auf verschiedenen Ebenen günstig auswirken. Auch für Mittelständler.

Der Fachkräftemangel stellt Personaler vor immer größere Herausforderungen. Durch die positive Entwicklung der deutschen Wirtschaft muss nicht nur die natürliche Fluktuation in den Betrieben kompensiert, sondern zusätzlich auch der Personalstamm weiter ausgebaut werden. Die Unternehmen spüren den Fachkräftemangel direkt durch steigende Marktvergütung, längere Besetzungsdauern und die sinkende Zahl an qualifizierten Bewerbungen. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) rechnen deswegen mit Problemen bei der Besetzung von Stellen. Bis zu jede zehnte Position kann schon heute nicht mit ausreichend qualifizierten Mitarbeitern oder gar nicht besetzt werden. Es zeigt sich: Der Mittelstand hat bei Nachwuchskräften vor allem in puncto Arbeitgeberattraktivität oftmals das Nachsehen gegenüber Konzernen, die in der Öffentlichkeit mehr wahrgenommen werden. Große Arbeitgeberkampagnen, wie man sie von Lufthansa und BASF kennt, sind für den Mittelstand häufig mit zu hohem Aufwand verbunden. Mittelständische Unternehmen erscheinen deswegen oftmals gar nicht auf dem Arbeitgeber-Radar von Hochschulabsolventen.

Mittelständler werden unterschätzt

Dabei steht dem Mittelstand eine Quelle für qualifizierte Nachwuchskräfte zur Verfügung, die fatalerweise oftmals vernachlässigt wird. Der Praktikantenspiegel 2014 – eine Studie der Clevis GmbH zum Thema „Arbeitgeberqualität und Markenimage“ – zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen

die Chance ungenutzt lässt, Praktikanten, die das Unternehmen bereits kennen, langfristig zu binden oder zumindest den Kontakt zu halten. Obwohl drei Viertel der befragten Praktikanten angeben, dass sie sich erneut bei dem Praktikumsunternehmen bewerben würden, hat knapp die Hälfte der Praktikanten nur noch privaten Kontakt zum Unternehmen und bei einem Viertel ist überhaupt kein Kontakt mehr vorhanden. Das mögliche Einsparpotenzial im HR-Management ist allerdings immens, wenn Absolventen, die bereits während ihres Studiums ein Praktikum im Unternehmen absolviert haben, für offene Stellen in Erwägung gezogen werden. Sowohl im Recruiting selbst, als auch im Onboarding des Mitarbeiters könnten Zeit und Geld gespart werden, ohne dass dies durch Qualitätseinbußen zu Lasten des Unternehmens oder des Mitarbeiters geht.

Effizient: Netzwerke als Recruiting-Kanal

Bereits vor dem ersten Arbeitstag kann ein Einsparpotenzial von bis zu 70 Prozent verwirklicht werden: Bei der Besetzung einer Stelle für Berufseinsteiger muss durchschnittlich mit Personalbeschaffungskosten in Höhe des drei- bis vierfachen des Monatsgehalts für diese Stelle ausgegangen werden. Dabei fallen externe Personalbeschaffungskosten für Stellenanzeigen, Reisekostenerstattungen für die Bewerber, Auftritte bei Jobmessen et cetera an. Intern müssen Aufwände für den gesamten Recruiting-Prozess veranschlagt werden. Beispielsweise entsteht Aufwand im Rahmen der Personal-

bedarfsplanung und bei der Erstellung sowie der Anpassung des Anforderungsprofils einer Stelle. Die höchsten internen Kosten fallen jedoch für das Bewerberscreening und die Auswahl eines geeigneten Bewerbers an. Die Durchführung von Vorstellungsgesprächen sowie die Vor- und Nachbereitung dieser, die Koordination von Terminen und Absagen bis es zur tatsächlichen Vertragsunterschrift kommt kosten Zeit im HR-Management und in den Fachabteilungen. Ein Teil dieser Kosten und des Aufwands kann durch die Einstellung eines ehemaligen Praktikanten bereits vor der Vertragsunterschrift eingespart werden. So entfällt unter anderem die Bewerberansprache ganz oder teilweise. Weiterhin ist das Bewerbermanagement weit weniger aufwendig als passende Kandidaten den vollständigen Bewerbungsprozess durchlaufen zu lassen. Zwar kann auf ein Vorstellungsgespräch nicht gänzlich verzichtet werden, jedoch kann der Aufwand für Fach- und Personalabteilungen deutlich minimiert werden (siehe Abbildung).

Vorteil: Niedrigeres Trennungsrisiko

Neben den Einsparungen im Recruiting-Prozess können Unternehmen auch nach dem ersten Arbeitstag von weiteren Vorteilen durch die Einstellung von Praktikanten profitieren. Wird ein ehemaliger Praktikant nach Beendigung des Studiums im Unternehmen angestellt, hat dies positive Effekte auf wesentliche Kennzahlen der Mitarbeiterarbeit.

Bei Mitarbeitern, die über einen internen Recruiting-Kanal wie Empfehlungen oder

Kostensenkung im Recruiting von Young Professionals

Abbildung

	Rekrutierungskosten	Externe Rekrutierung	Kosten pro Einstellung bei externer Rekrutierung	Rekrutierung ehemaliger Praktikanten	Kosten pro Einstellung bei Rekrutierung ehemaliger Praktikanten
Personalplanungsbedarf	• Ermittlung des Personalbedarfs	✓	840 €	✓	560 €
	• Erstellung eines Anforderungsprofils	✓	420 €	✓	420 €
Personalplanungsbedarf	• Kosten der Anzeigenschaltung	✓	1000 €	-	
	• Publizierung und Administration der Anzeigenschaltung	✓	840 €	-	
	• Abgleich mit Talentpool	✓	280 €	✓	
	• Direct Search	✓	280 €	-	280 €
Bewerbscreening	• Bewerbermanagement (Analyse von Bewerbungsunterlagen et cetera)	✓	420 €	-	
	• Koordination von Zu- und Absagen	✓	420 €	-	
Auswahlverfahren	• Entscheidungsfindung durch Vorstellungsgespräche, Tests, Assessment Center et cetera und Nachbereitung	✓	6500 €	✓	2100 €
	• Abstimmung mit Fachseite	✓	560 €	✓	560 €
	• Reisekosten	✓	1000 €	✓	100 €
			gesamt 12 560 €		gesamt 4020 €

Beispielrechnung für Besetzung einer Position in einem mittelständischen Unternehmen durch einen ehemaligen Praktikanten. Annahmen: interner Verrechnungssatz für HR circa 70 Euro pro Stunde, Bewerbungseingang: circa 40 Bewerbungen, zehn Einladungen zum Telefoninterview, fünf Einladungen zum Bewerbungsgespräch und Assessment Center, eine daraus resultierende Einstellung.

ein früheres Praktikum in das Unternehmen gekommen sind, ist das Trennungsrisiko im ersten Jahr signifikant niedriger als bei Mitarbeitern, die über einen externen Recruiting-Kanal wie Stellenausschreibungen auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind. Die Erwartungen beider Seiten – des Arbeitgebers an den Mitarbeiter und des Arbeitnehmers an die Stelle und das Unternehmen – sind von vornherein klar. Werte und Normen des Arbeitgebers sind bekannt und können bereits vor dem Antritt der Festanstellung mit den eigenen abgeglichen werden. Der Mitarbeiter kann seinen zukünftigen Arbeitsalltag realistischer einschätzen, da er bestenfalls die Fachabteilung, Kollegen, Kultur, Prozess, Organisation oder sogar die konkreten Aufgaben kennt.

Für das Unternehmen sind Arbeitsweise und Qualifikation des Mitarbeiters nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis bekannt. Außerdem ist der Mensch hinter dem Lebenslauf bereits bekannt. So kann ein höherer Person-Job-Fit erreicht werden, da der Organisation bereits im Vorhinein die

kognitiven Fähigkeiten und spezifische Aspekte der Hochschulausbildung bekannt sind. Die Motivation und das Engagement des Mitarbeiters sind signifikant höher.

Best Practice: Beratungen machen es vor

Besonders Unternehmensberatungen und Konzerne binden ehemalige Praktikanten an sich. Ein viel genutztes Werkzeug ist die Vergabe von Stipendien für den weiteren Studienverlauf oder Auslandsaufenthalte, wie es etwa die MAN Studienförderung macht. Aber auch nicht-monetäre Förderungen wie ein Mentor, der als Coach für den weiteren Karriereverlauf zur Verfügung steht, werden oft angeboten. Darüber hinaus werden Seminare zur Weiterentwicklung von Soft Skills und Networking-Veranstaltungen angeboten. Best-Practice-Beispiele sind hier McKinsey College, BCG Fast Forward und das Keep-in-Touch-Programm der Allianz Group, die durch ihre Alumni-Netzwerke Kontakt zu engagierten Praktikanten halten.

Der Prozess läuft bei diesen Programmen immer ähnlich ab. Zum Ende eines Prakti-

kums kann ein Fachbetreuer basierend auf der Performance und der Potenzialeinschätzung eines Praktikanten diesen für die Aufnahme in das Bindungsprogramm empfehlen. Nach einer positiven Entscheidung über die Aufnahme werden Kontaktdaten, Daten zum Studienverlauf sowie Merkmale, die für das Matching mit unbesetzten Stellen notwendig sind, im Talentpool hinterlegt. Das Talent soll aber nicht nur in einer Datenbank getrackt werden, sondern darüber hinaus auch emotional an das Unternehmen gebunden werden. Dies geschieht in der Regel durch den Versand von Newslettern, die Einladung zu Soft-Skill-Seminaren mit Bezug zum Arbeitsumfeld und die Bereitstellung finanzieller Fördermittel. Weiterhin wird oftmals – besonders im Beratungsumfeld – ein Mentor zur Verfügung gestellt, der die Anforderungen und die Erwartungen an das Berufsfeld im Vorhinein klären soll. Um den Networking-Charakter zu erhöhen, bieten viele Großunternehmen auch interaktive Talent Communities an, in denen die Talente ihre Profile selbst pflegen und in Foren diskutieren können.

Es ist nachvollziehbar, dass mittelständische Unternehmen zumeist keine so umfangreichen Alumni-Programme anbieten können, wie es in Konzernen der Fall ist. Trotzdem sollten die Möglichkeiten, die Praktikanten als Recruiting-Kanal bieten, nicht ungenutzt bleiben. Der Verlust einer qualifizierten Ressource an einen Mitbewerber auf dem Arbeitgebermarkt kann für das Unternehmen weitaus teurer sein als ein Bindungsprogramm im kleinen oder mittleren Stil. Durch einfache Aktivitäten wie Ehemaligen-Stammtische oder vierteljährliche Newsletter an Alumni mit Informationen zur Entwicklung des Unternehmens, offenen Stellen, der Einladung zu Messeauftritten oder zu internen Firmen-Events kann der Praktikant vergleichsweise einfach an das Unternehmen gebunden werden. Kontaktaufnahmen durch den vorherigen Vorgesetzten, wie durch eine E-Mail einige Monate vor dem zu erwartenden Studienende, können

eine ähnliche Wirkung entfalten. Als positiver Nebeneffekt können die so Gebundenen auch noch als Markenbotschafter einen Mehrwert leisten und die Bekanntheit des Unternehmens als Arbeitgeber unterstützen.

Trotz Aufwand – der Nutzen überwiegt

Trotzdem darf der Ressourcenaufwand nicht unterschätzt werden. Zwar kann bei einem einfachen Praktikantenbindungsprogramm die Rolle des Recruiters um die Administration und Pflege des Praktikantenbindungsprogramms erweitert werden, allerdings wird, sobald die Fachseite aktiv in den Prozess involviert werden soll, der Aufwand höher. Das Commitment und die Aussteuerung der Fachseite zur aktiven Unterstützung des Praktikantenbindungsprogramms können ressourcenintensiv sein und die Hälfte des Aufwands ausmachen. Sollte das

Praktikantenbindungsprogramm zusätzlich das Angebot von Events, wie bspw. Weiterbildungsseminaren für die potenziellen Nachwuchskräfte, vorsehen, muss weiterer Aufwand berücksichtigt werden, der sowohl zu Lasten von HR-Ressourcen als auch Trainingsressourcen gehen kann. Nichtsdestotrotz wird die Kosten-Nutzen-Rechnung immer zu Gunsten des Bindungsprogramms ausfallen.



Autorin
Kristina Bierer,
Senior Consultant,
CLEVIS GmbH, München,
k.bierer@clevis.de



Autor
Matthias Höfer,
Geschäftsführer,
CLEVIS GmbH, München,
m.hoefer@clevis.de