

*Redigiert erschienen in der FAZ, Ressort Beruf und Chance, unter dem Titel „Praktikanten sind die besten Botschafter“, am 30./31. August 2008*

## **Botschafter der Unternehmenskultur**

Praktikanten, Diplomanden und Doktoranden sind eine wichtige Zielgruppe für die Unternehmen. Doch nicht nur als zukünftige Mitarbeiter, sondern wegen ihrer Mundpropaganda auch als Multiplikatoren für die Arbeitgebermarke.

„Wenn mir ein Arbeitgeber gefällt, dann empfehle ich ihn natürlich gerne weiter“, sagt Bülent Balkan. Er ist momentan im IT-Bereich bei einer Großbank in Zürich angestellt und schreibt nebenbei seine Masterarbeit im Studiengang Personalentwicklung. Letztlich sei er ein Teil des jeweiligen Unternehmens, in dem er arbeite oder ein Praktikum mache, meint der Kölner. Also könne er Bekannten, aber natürlich auch Freunden gegenüber eine gewisse repräsentative Funktion einnehmen, indem er von seinen Erfahrungen berichte. Ähnlich sieht es die Studentin Manuela Haller, die mit ihren 24 Jahren bereits bei Unternehmen wie Audi, Siemens und Allianz Praktika gemacht hat als auch als Werkstudentin gearbeitet hat. „Wenn ich von einem Unternehmen als Arbeitgeber überzeugt bin, dann erzähle ich das in meinem Umfeld“, sagt sie.

Man nennt dies auch Mundpropaganda; für Marketingexperten ein Bestandteil von viralem Marketing – Werbung, die sich wie ein Virus verbreitet. Eine Kommunikationsform, welche von Seiten der Unternehmen kaum gezielt zu initiieren und in ihrem Verlauf nicht wirklich zu kontrollieren ist. Viel zu verschieden sind die Akteure, viel zu informell oft die Gespräche. Aber Mundpropaganda ist gerade auch deshalb besonders wirkungsvoll, um das Unternehmensimage nach außen zu tragen. Und das nicht nur um ein Produkt an den Mann oder die Frau zu bringen. Auch um die Besten als Mitarbeiter zu gewinnen. Zumindest sieht man das bei BMW so, dem bei Hochschulabsolventen und Young Professionals beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands. Die Gruppe der Praktikanten, Diplomanden und Doktoranden sei eines der besten Rekrutierungsmittel, meint Ernst Baumann, Mitglied des Vorstands des bayrischen Automobilkonzerns mit Zuständigkeit für das Personal- und Sozialwesen. Er nennt sie kurz „Pradidos“ (Praktikanten, Diplomanden, Doktoranden) und findet: „Die Pradidos genauso wie die Young Professionals sind die besten Botschafter der Unternehmenskultur.“ Denn sie seien die Glaubwürdigsten überhaupt. Sie arbeiteten noch nicht fest bei einem Unternehmen, dem gegenüber sie sich verpflichtet fühlen könnten. Was sie also ihren Studienkollegen oder Freunden erzählten, welches ja ebenso eventuell zukünftige Mitarbeiter seien, werde deswegen selten von diesen in den Zweifel gezogen. „Tue das Richtige und lasse andere darüber reden. Das ist die beste Kommunikation nach außen“, ist Baumann überzeugt. Den Plausch über die Situation am Arbeitsplatz nach Feierabend über Skype oder samstags in der Bar lässt sich in Hinblick auf erfolgreiches Rekrutings also durch kaum etwas ersetzen.

Gerhard Rübling, Personalgeschäftsführer bei dem mittelständisch geprägten Familienunternehmen Trumpf im schwäbischen Ditzingen kann dem nur voll zu stimmen. Allerdings die Praktikanten oder Diplomanden als Botschafter zu bezeichnen, geht ihm etwas weit. Schließlich hätten diese keinen repräsentativen Auftrag. Eher sieht er die festen Mitarbeiter in dieser Rolle. Indem sie von ihrem Arbeitsalltag berichteten, trügen sie immer auch eine Botschaft raus. Wenn auch gerade die Hochschulabsolventen hervorragend in

verschiedenen Bereichen vernetzt seien. „Das darf man keinesfalls unterschätzen“, sagt Rübbling.

Ähnlich sieht es Ulrich Jordan, Personalvorstand der Citibank. „Praktikanten wechseln schneller und haben so Zugang zu mehr Netzwerken. Aber alle Mitarbeiter sind natürlich Botschafter“, meint er. Werden von Citibank-Mitarbeitern empfohlene Personen eingestellt, bekommen die werbenden Mitarbeiter sogar eine Prämie in Höhe von 1 500 Euro Netto. Bei der Bank führt dieser Weg inzwischen zu über 40 Prozent der Rekrutierungen und ist somit der erfolgreichste. Mundpropaganda sieht Jordan dennoch nur als einen Faktor bei der Gewinnung von neuem Personal an. Zum Beispiel seien Auszeichnungen zur Arbeitgeberqualität ebenfalls sehr wirksam. Klassische Personalmarketing-Kampagnen hingegen würden oft überschätzt, sie hätten eine tendenziell geringe Wirkung, meint Jordan.

Jochen Pett, Markenstrategie von der Deutschen Employer-Branding Akademie in Berlin bestätigt dies. Vor allem nur auf klassische Anzeigen als einzige Maßnahme zu setzen, könnte sich als fatal erweisen. „Da packt man dann den Solgan rein: Wir sind die Tollsten – glaubt das! Keine Chance, dass das wirklich funktioniert“, sagt er. Die Hochschulabsolventen heutzutage betrachteten solche Anwerbungen zu sehr mit Skepsis. Anders komme man an mögliche Mitarbeiter, wenn sie von einer Vertrauensperson erfahren, wie großartig es sei bei einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten. Eben über ein direktes Gespräch, nicht über das Pop-Up-Fenster im Internet. Die Pradidos sieht Pett allerdings weniger als Botschafter der Unternehmenskultur an; eher als Nagelprobe dafür, wie gut das Unternehmen tatsächlich seine Mitarbeiter behandelt und das kommunizieren kann.

Nur auf Mundpropaganda zu bauen, genüge jedoch meist nicht. Man müsse den richtigen Medienmix finden, betont Pett. Alles müsse möglichst genau mit dem Unternehmensprofil abgestimmt sein. Voraussetzung für das richtige Vorgehen sei deswegen genau zu wissen, für was das Unternehmen denn stehe. Es seien ganz grundsätzlich Dinge, die man sich fragen müsse: „Was ist das Besondere an uns? Was versprechen wir? Und vor allem: Welche Persönlichkeiten passen zu unserer Unternehmenskultur? Welche Kompetenzen brauchen wir?“, zählt er die wichtigsten Fragen auf. Erst dann könne man zu dem kommen, was man brauche, um sich erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren: eine Strategie eine Arbeitgebermarke zu werden. Auf Neudeutsch wird dies auch Employer-Branding genannt.

Das aber fehle bei vielen Unternehmen. Zwar seien die meisten sich bewusst, dass Talent eine immer knapper werdende Ressource sei und engagierten sich mit Nachwuchsförderprogrammen und Hochschulkooperationen, um ins Gespräch der Zielgruppe zu gelangen. „Um möglich früh in die Vorauswahl der möglichen Arbeitgeber zu kommen und dort auch zu bleiben“, erklärt Pett. Aber viele machten Hochschulmarketing einfach, weil alle es täten. Ob dahinter wirklich eine Strategie stecke, die auch einen solchen Namen verdiene, sei fraglich. Punktuelle Maßnahmen reichten nicht aus. Vor allem müsse eine Unternehmensführung, die an ihrem Bild nach außen arbeiten wolle, eine vorhergehende Projekt- und Analysezeit einrechnen. Erst dann könne man einen genauen Plan entwerfen. Wichtig bei diesem Prozess sei es außerdem interdisziplinär zu arbeiten. Nur die Personal- oder nur die Marketingabteilung könne die Strategie nicht entwerfen. Sie sei immer ein kreativer Akt, der von oben angestoßen werden müsse. Also eindeutig Chefsache. Nur so könne auch Mundpropaganda gezielter im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden.

Das weiß man zum Beispiel bei BMW. Nicht, dass der Automobilhersteller es nötig hätte, sich Sorgen über zu wenig Bewerber machen zu müssen. Doch Ernst Baumann sieht sein Unternehmen nichtsdestotrotz im ständigen Wettbewerb nicht nur mit den unmittelbaren Konkurrenzunternehmen, sondern auch mit denen in anderen Branchen. Den jungen Leuten wie den langjährigen Mitarbeitern müsse man durchaus etwas bieten. Und das sei

Arbeitsqualität. Ob der Alltag überzeuge oder nicht, sei letztlich entscheidend, ob die Pradidos positiv über das Unternehmen berichteten. Der Personalvorstand erkennt dabei das Ziel nicht darin, dass die Mitarbeiter seines Unternehmens jeden Tag in höchster Dankbarkeit schwelgen, weil sie bei BMW arbeiten dürften. Das sei sowieso nicht möglich. Der Arbeitsalltag sei natürlich oft auch einfach hart. Aber dass die Mitarbeiter sich fair behandelt fühlten, Entscheidungen des Managements nachvollziehen könnten, sei sehr wichtig. Die Verantwortung dafür müsse die Konzernleitung übernehmen. Nur von oben nach unten könne ein Unternehmen mit weltweit 107 000 Mitarbeitern es erreichen, abteilungs- und standortsübergreifend ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, meint Baumann. Eine zentrale Rolle dabei spielten bei BMW regelmäßig stattfindende Mitarbeiter-Befragungen. In ihnen könnte jeder beurteilen, wie er seine Möglichkeiten im Unternehmen einschätzt und seine Vorgesetzten beurteilen. Diese wiederum würden stark an diesen Leistungseinschätzungen ihrer Mitarbeiter beurteilt. Natürlich ein Anreiz besonders auf eine gute Führung zu achten. Diese erlebten dann die Pradidos im Idealfall kennen und berichteten anderen darüber.

Vielleicht für den Kasten:

Stimmt das Arbeitgeberimage, spart das Unternehmen Geld: Die Unternehmensberatung Corporate Leadership Council hat in einer Studie von 2006 zu Talentmanagement erhoben, dass bei Arbeitsplatzwechsel ein beliebtes Unternehmen bis zu 4 Prozent weniger Lohnerhöhung zahlen muss. Wenn es ein Arbeitgeber mit schlechtem Ruf ist, muss hingegen fast doppelt so viel drauf gezahlt werden, damit ein begehrter Mitarbeiter sich verpflichten lässt.

Hier dazu der Originaltext, vielleicht für eine kleine Grafik? –

In most situations, employers have to pay a compensation increase to get an employee to switch companies -- an average 16% increase over their current level of compensation. However, when that employee perceives that the organization has a good employment value proposition (or brand), that increase is only 11%. And when they are perceived to have a bad employment value proposition, the compensation increase required to get them to switch employers is 21%."

The analysis is based on a global survey of more than 70,000 employees from more than 90 organizations. Survey respondents were from more than 20 industries and 40 countries. **"Attracting and Retaining Critical Talent Segments"**, Corporate Leadership Council, 2006