

Nach dem Abschied eng verbunden

TIPP. Mitarbeiter, die den Betrieb verlassen haben, sind eine wichtige Stakeholder-Gruppe. Mit einer Alumniorganisation lässt sich ihr Potenzial nutzen.



© GOODLUZ | SHUTTERSTOCK.COM

Diese Situation macht den Arbeitsmarkt immer mehr zu einem Arbeitnehmermarkt. Daher wird es in Zukunft für die Unternehmen mehr als bisher darauf ankommen, neben der vertraglichen Bindung zum Mitarbeiter auch eine innere Bindung aufzubauen. Dazu haben Unternehmen heutzutage eine große Bandbreite von Instrumenten wie Mitarbeiterbindungsprogramme oder Retentionsmaßnahmen entwickelt.

Doch was passiert, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen? Wissen, Kontakte, Erfahrungen, die in ihrer Komplexität nicht in

zial, das in ihren Ehemaligen liegt, zu heben. Wenige Firmen nehmen sich die Zeit, den Kontakt langfristig zu pflegen – die Mitarbeiteradressen veralten und der Kontakt geht verloren. Dabei sind 90 Prozent aller Befragten der Studie „Bewerbungspraxis 2010“ interessiert daran, mit dem ehemaligen Arbeitgeber und seinen Mitarbeitern weiter in Kontakt zu bleiben, und 44 Prozent der Befragten möchten in ein Alumninetzwerk eines Unternehmens aufgenommen werden, so haben das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main und Monster ermittelt.

Ehemalige als Stakeholder

Alumni sind eine ganz besondere Gruppe von Stakeholdern eines Unternehmens. Außer den Mitarbeitern kennt keiner das Unternehmen so gut wie sie, und keine anderen Stakeholder kennen das Unternehmen so gut wie die Ehemaligen. Sie sind auch die heterogenste Stakeholder-Gruppe, mit den unterschiedlichsten Erwartungen gegenüber dem Unternehmen, denn sie sind oft zudem Aktionäre, Wettbewerber, Lieferanten, Jobsuchende, Multiplikatoren und Imageträger, mit denen das Unternehmen üblicherweise über Investor Relations, Public Relations, Marketing, Werbung, Vertrieb, Einkauf, Personal in Kontakt ist. Über eine Alumniorganisation hat ein Unternehmen jederzeit die Möglichkeit, mit seinen Ehemaligen in ihren unterschiedlichen Rollen gezielt zu kommunizieren und sich auszutauschen. Das Management der Alumniorganisation ist als eine

Keiner kennt das Unternehmen so gut wie ehemalige Mitarbeiter.

Von **Susanne Ransweiler**

Wir stehen vor einschneidenden Veränderungen: Durch die Globalisierung verschärfen sich sowohl der unternehmerische Wettbewerb als auch der internationale Standortwettbewerb um die besten Köpfe. Zudem werden im Jahr 2020 in Deutschland laut einer Studie von McKinsey 6,1 Millionen Arbeitskräfte fehlen, davon 1,2 Millionen Akademiker. In manchen Branchen und Unternehmen ist jetzt schon die Wettbewerbsfähigkeit durch den Fachkräftemangel, vor allem bei Informatikern und Ingenieuren, gefährdet.

Computern zu speichern sind, stehen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung. Alle Investitionen in diese Mitarbeiter gehen verloren und es müssen neue Investitionen in neue Mitarbeiter getätigt werden, die erst noch unter hohem Rekrutierungsaufwand gefunden werden müssen. Mitarbeiter sind außerdem Markenbotschafter. Wenn sie das Haus im Frust oder im Streit verlassen, scheiden diese Ehemaligen als positive Imageträger für den Arbeitgeber aus. Das kann sich ein Unternehmen heutzutage nicht mehr leisten. Doch noch legen viele Firmen keinen großen Wert auf die Gestaltung des Exit-Prozesses und lassen so die Chance ungenutzt, das Poten-

Art Client Relationshipmanagement die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und den Alumni. Es sorgt für eine effiziente Vernetzung der Alumniorganisation mit den einzelnen Unternehmens-einheiten, der Kontakt wird professionell gepflegt und das Wissen und die Kontakte der Ehemaligen aktiv und gezielt weiterhin für das Unternehmen genutzt und in Wettbewerbsvorteile umgesetzt. Damit entsteht für alle Beteiligten eine Win-win-Situation.

Aufbau der Alumniorganisation

Durch den Aufbau einer Alumniorganisation kann die Personalabteilung zeigen, dass sie ein wertschöpfender Unternehmensbereich ist, der vertriebsorientiert agiert und zum Umsatz und damit zum Geschäftserfolg einen nachweisbaren Beitrag leistet. Das ist messbar – zum Beispiel mittels des über die Alumniorganisation initiierten Geschäftsvolumens (Betrag, Anzahl der Transaktionen), mittels Anzahl und Aktivität der Mitglieder, mittels der öffentlichen Positionierung in den entsprechenden Rankings als „preferred employer“/„employer of choice“ oder mittels der eingesparten Rekrutierungskosten. Ein solcher Beitrag von HR kann auch dafür sorgen, dass die Abteilung stärker in die Planung strategisch wichtiger Aktivitäten involviert wird.

Wer kommt als Alumni in Betracht? Dies sind vor allem Fach- und Führungskräfte, die, abgesehen von Ausnahmen, ihre berufliche Karriere bei Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbern fortsetzen. Sie stehen mitten im Leben und in ihrer Karriere und bieten die größte Chance für gemeinsame geschäftliche Transaktionen. Nicht umsonst pflegt McKinsey seit vielen Jahren systematisch sein Alumninetzwerk, denn die Ehemaligen sind künftige Auftraggeber im Rahmen ihrer neuen, meist sehr verantwortlichen Position. Auch Pensionäre, die sich gerne noch einbringen wollen, aber nicht mehr in der klassischen Unternehmenshierarchie, gehören dazu. Die Kinder sind aus dem Haus, die Finanzen sind gesichert,

NETZWERKSTRUKTUR

Möglichkeiten eines Alumninetzwerks

- Zugang zu teils hochkarätigen Multiplikatoren und ihren Netzwerken und darüber mögliches Geschäftspotenzial
- Internationaler Austausch und Empfehlungen über Jobangebote zwischen den Alumni und gegebenenfalls Rückkehr zum ehemaligen Arbeitgeber
- Wissenstransfer und -austausch im Netzwerk und mit dem Unternehmen und damit die Möglichkeit, sich fachlich weiterzuentwickeln
- Gelegenheit, sich über den ehemaligen Arbeitgeber sinnstiftend und persönlich befriedigend in die Gesellschaft einzubringen durch Beteiligung des Netzwerks am sozialen und gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens (Corporate Volunteering)
- Zugehörigkeitsgefühl – nach dem Motto „Zukunft braucht Herkunft“ (Odo Marquard). Das Netzwerk gibt Struktur, Identität und steigert die individuelle Resilienz

man sucht eine interessante, zeitlich jeweils eher befristete Herausforderung, beispielsweise im Rahmen von Projektarbeit. Ein weitere Gruppe sind ehemaligen Praktikanten. Dann sind da noch die Mitarbeiter in Elternzeit, die im Laufe der Zeit möglicherweise die Bindung zum Arbeitgeber verlieren und nicht zurückkommen oder ihr Know-how nicht weiterentwickeln. Auf diese Weise gehen den Unternehmen hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter verloren – und es wird schwieriger, „gender-balanced Leadership“ zu realisieren.

In Deutschland noch am Anfang

Wo wurde der Trend schon erkannt und aufgenommen? Es waren zuerst die Hochschulen in den USA, zum Beispiel in Form der Harvard Alumni Association (HAA), welche die Vorteile von Alumninetzwerken erkannten – für die Imagebildung, für eine größere Attraktivität für neue Studierende, fürs Fundraising und für den Wissenstransfer. Diese Idee griffen dann Unternehmens- und Steuerberatungen auf, zum Beispiel McKinsey. Industrieunternehmen wie IBM folgten. Inzwischen haben auch Finanzdienstleister wie J.P. Morgan ihre eigenen Alumninetzwerke.

Auch in Deutschland findet man an einigen Hochschulen wie etwa der

Universität Mannheim (Absolventum Mannheim) und an Forschungseinrichtungen wie dem Fraunhofer-Institut funktionierende Alumniorganisationen. Darüber hinaus gibt es bei Roland Berger und Bertelsmann Alumninetzwerke für ehemalige Mitarbeiter und in einzelnen Unternehmen Ansätze – zum Beispiel Netzwerke ausgesuchter ehemaliger Praktikanten (BMW-„Fastlane“ oder HVB-Student-Network), um mit diesen als künftigen Leistungsträgern in Kontakt zu bleiben. Bei vielen deutschen Arbeitgebern gibt es traditionell eine Pensionärsbetreuung. Einige wenige gehen darüber hinaus, wie die Bosch Management Support GmbH (BMS), die 1999 gegründet wurde, um Beratung durch Bosch-Pensionäre anzubieten. Aber das sind alles eindimensionale Ansätze, die nicht die Gesamtheit des Potenzials von Alumniorganisationen realisieren.

Vorteile des Netzwerks

Als Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotentiale eines Alumninetzwerks für ein Unternehmen lassen sich nennen:

- Nutzung des Geschäftspotenzials durch Pflege der Verbindung zu den Topalumni – direkt als Kunden, Aktionäre, Kooperationspartner, zum Beispiel im Vertrieb, oder indirekt als Multiplikatoren und Empfehlungsgeber.

- Gestärkte Position im Wettbewerb um die besten Köpfe, Stärkung des Employer Branding, „Boomerang Hiring“ oder „Re-Hiring“ und „passgenaue Rekrutierung Dritter über die Alumni
 - Wissensplattform und -austausch zwischen und mit den Alumni, beispielsweise in Forschungsk Kooperationen und über Alumnipaneln
 - Imagestärkung des Unternehmens durch einen glaubwürdigen Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmenspolitik und Corporate Social Responsibility
- Gelingt es dem Unternehmen, positive Emotionen bei seinen Mitarbeitern zu bewirken, entwickeln diese Ressourcen, die sie kompetenter und belastbarer werden lassen und damit langfristig das

Unternehmen erfolgreich machen. Dies sollte auch auf ehemalige Mitarbeiter übertragen werden, indem eine Alumniorganisation ihren Mitgliedern die entsprechenden Angebote macht. Viele Unternehmen wiegen sich in Sicherheit, da sie eine niedrige Fluktuation oder einen gut positionierten Namen haben. Doch das kann sich ändern – oder wird möglicherweise nicht mehr ausreichen.

Organisation des Netzwerks

Wie organisiert das Management einer Alumniorganisation das Netzwerk? Das erfolgt am besten über eine soziale, internetbasierte Plattform. Der Zusammenhalt zwischen den Alumni und die Identifikation mit dem Unternehmen

wird zwar besonders stark durch persönliche Kontakte etwa bei Veranstaltungen gepflegt, doch darüber hinaus muss die virtuelle Vernetzung aller Beteiligten stattfinden – eben über die neuen sozialen Medien. Die Internetplattform fungiert dabei als eine Art Turbolader für das Alumninetzwerk, welcher die Schnelligkeit, Qualität, Quantität und Relevanz der Kontakte und Informationen erhöht. ■



Susanne Ransweiler

ist Unternehmensberaterin „We Me“ Corporate Social Networks.

MISSGESCHICKE PASSIEREN SCHNELL.

➤ALPHABET.

FUHRPARK INDIVIDUELL ABGESICHERT.

ALLES REGELT SICH.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B C D E F G H I J K L M N
O P Q R S T U V W X Y Z **A L P H A C O V E R** B C D E F G H I J K L M N O P Q R S
T U V W X Y Z A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B C D E F G H

Da kann kommen, was will: Mit dem Versicherungsservice AlphaCover von Alphabet sind Sie und Ihre Flotte in jeder Situation perfekt abgesichert – und zudem an 365 Tagen im Jahr durch maximale Prozessentlastung von zusätzlichen Sorgen befreit.

- **Umfassend:** maßgeschneiderter Versicherungsschutz auf individueller Basis
- **Optimiert:** beste Konditionen, deutlich weniger Verwaltungsaufwand
- **Sinnvoll:** in Kombination mit AlphaAccident Management garantiert Alphabet absolute Transparenz und ermöglicht Ihnen eine nachhaltige Reduktion der Schaden- und Schadenfolgekosten

AlphaCover – die perfekte Lösung für Ihren Fuhrpark. Mehr Informationen unter alphabet.de/alphacover

