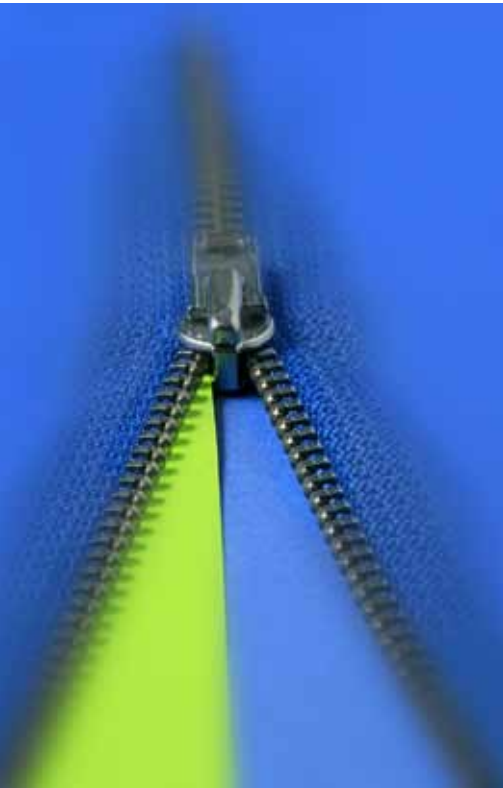


Ulrich Hommel

Wenn unternehmerisches Hochschulmarketing versagt

Typische Fehler, ihre Auswirkungen und Lösungsansätze



Unternehmen dürfen Hochschulkooperationen nicht nur als Rekrutierungspool nutzen, sondern müssen auch selbst einen wesentlichen Beitrag zum Ausbildungserfolg ihrer zukünftigen Mitarbeiter leisten.

Foto: Rainer Sturm/Pixelio

In der heutigen Wissensgesellschaft stellt der Zugang zu hochqualifiziertem Humankapital eine zunehmend wichtige Determinante für den unternehmerischen Erfolg dar. Formale Hochschulkooperationen, nicht selten verbunden mit der finanziellen Förderung der jeweiligen Bildungseinrichtung, dienen Unternehmen dabei häufig als Vehikel für den Zugang zu attraktiven Absolventen-Pools. Insbesondere beratungsfokussierte Dienstleistungsunternehmen präferieren diesen Weg der Nachwuchsrekrutierung und versuchen mittels einer kontinuierlichen Campuspräsenz die Top-Absolventen eines jeden Jahrgangs für sich zu gewinnen. Eine nähere Betrachtung der Praxis des unternehmerischen Hochschulmarketings zeigt allerdings, dass der realisierte Nutzen von Hochschulkooperationen häufig hinter den Erwartungen zurückbleibt und viele Unternehmen ihr Rekrutierungspotenzial nicht annähernd ausschöpfen. Dieser Beitrag stellt die typischen Ursachen im Überblick vor und diskutiert deren Auswirkungen sowie mögliche Handlungsalternativen. Der Fokus wird dabei auf die Kooperation zwischen Unternehmen und betriebswirtschaftlichen Fakultäten bzw. Business Schools gelegt.

Vorbei sind die Zeiten, in denen Unternehmen undifferenziert eine Vielzahl von Hochschulpartnerschaften aufrecht erhalten haben, um mit generischen Rekrutierungsmaßnahmen neue Mitarbeiter anzuwerben. Selektivität und die Betonung des Investitionsgedankens sind zwei Attribute, die heutzutage für viele Unternehmen im Vordergrund stehen. Hochschulrankings und internationale Akkreditierungssiegel dienen dabei zunehmend als Auswahlkriterien, während eigene Analysen oder die aktive Beteiligung an der Weiterentwicklung universitärer Ausbildungsprogramme eher die Ausnahme darstellen. Hochschulkooperationen werden daher allzu häufig als einseitige Partnerschaften konzipiert, die Hochschulen auf die Erbringung rekrutierungsrelevanter Dienstleistungen reduzieren.

Unabhängiges Agieren der HR-Manager ist kontraproduktiv

Misserfolge im unternehmerischen Hochschulmarketing sind in vielen Fällen das Ergebnis einer zu großen Unabhängigkeit der HR-Funktion innerhalb der Unternehmensorganisation. Dies kann in der Konsequenz zu Verhaltensweisen führen, die dem Service-Center-Gedanken widersprechen und auf die Emanzipierung der Einstellungspolitik von den Einflüssen anderer Ressorts abzielen. Hochschulkooperationen werden häufig von Seiten des Vorstands oder einzelner Geschäftsbereiche initiiert und die damit verbundene Rekrutierungsverantwortung anschließend an die HR-Stabsfunktion übergeben. Sie können als Nebenprodukt anderweitiger Kooperationsformen entstehen (Auftragsforschung, Weiterbildung, Einbindung von Unternehmensvertretern in die Lehre) oder sind das unmittelbare Resultat einer funktionspezifischen Bedarfsanalyse. Ausgeprägtes Unabhängigkeitsstreben der HR-Verantwortlichen kann in diesem Kontext zu einer Verweigerung der Prozessverantwortung („not invented here syndrom“) oder zu einer suboptimalen Anpassung der Hochschulzusammenarbeit an bestehende Kooperationsmuster führen. Rigide arbeitsvertragliche Regelungen, die nicht die Bedürfnisse und Konventionen des jewei-

ligen Geschäftsbereichs widerspiegeln bzw. nicht die Erwartungen der Bewerber erfüllen, sind häufig eine weitere Folge dieses Missstands, die eine vertragliche Einigung mit prinzipiell willigen Absolventen verhindert.

Erfolgreiches Hochschulmarketing erfordert folglich eine enge Abstimmung zwischen HR und den unternehmensinternen Abnehmern neuer Mitarbeiter. Als besonders effektiv erweist sich hierbei oftmals die Wahrnehmung der „Origination“-Funktion (die eigentliche Anwerbung der neuen Mitarbeiter) durch die Vertreter der Geschäftsbereiche und die Delegation der „Execution“-Funktion (die Vertragsschließung) an HR, verbunden mit einem engmaschig definierten Reporting an den „Originator“. Erfahrungsgemäß lassen sich Studenten zudem am besten durch „potenzielle Mentoren“ aus den Geschäftsbereichen für das Unternehmen begeistern. Demgegenüber führt die sterile Darstellung der Karrierechancen durch Personalverantwortliche eher zu einem Rückgang des Bewerberinteresses.

Gezielte Steuerung der eigenen Reputation wesentlich

Mangelhaftes Management der generationenübergreifenden Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber ist ein weiterer Problembereich. Es gibt erfahrungsgemäß kaum ein effektiveres Rekrutierungsinstrument als zufriedene Mitarbeiter der gleichen Alma Mater. Vertreter des letzten Absolventenjahrgangs sind aufgrund ihrer sozialen Vernetzung mit der aktuellen Bewerberkohorte dabei die idealen Werbeträger. Hochschulkooperationen sollten folglich langfristig angelegt werden und auf kontinuierliche Rekrutierungserfolge abzielen. Viele Unternehmen handeln jedoch nicht nach dieser Logik und verhalten sich ausgesprochen prozyklisch. Im Extremfall lassen sie Hochschulkooperationen in konjunkturellen Hochphasen aufleben und beenden sie genauso konsequent mit der Ankunft der nächsten Baisse. Völlig außer Acht gelassen wird dabei, dass Campuspräsenz (Gastvorträge, Lehraufträge, Unterstützung von Studenteninitiativen etc.) das unternehmerische Reputationskapital in der Studentenschaft wesentlich beeinflusst und damit erst die Grundlage für erfolgreiche Absolventenrekrutierung schafft. Werden Campusaktivitäten in Krisenzeiten deutlich reduziert, dann führt dies zu einer Erosion des bestehenden Reputationskapitals. Aufgrund dessen geringer Halbwertszeit können mehrjährige Pausen sogar bedeuten, dass Hochschulmarketing letztendlich wieder am Nullpunkt ansetzen muss.

Weitere Facetten fehlerhaften Reputationsmanagements sind die ungenügende Koordination von Rekrutierung und Mitarbeiterbindung, der mangelnde Fit des Absolventenpools mit den sich im Unternehmen bietenden Karrieremöglichkeiten sowie fehlerhafte Auswahlprozesse bei der Identifikation von Jobkandidaten. Die ersten beiden Aspekte sind unmittelbar miteinander verknüpft und führen in der Konsequenz sowohl zu einer kurz- als auch mittelfristigen Minderung des Hochschulmarketingerfolgs. Wenn Top-Absolventen nach kurzer Zeit wieder das Unternehmen verlassen, dann stehen sie auch nicht mehr als Werbeträger für Campusaktivitäten zur Verfügung. Als frustrierte Ex-Mitarbeiter verbreiten sie zudem potenziell Negativbotschaften in der Studentenschaft. Typische Ursachen sind beispielsweise inflexible Beförderungsregelungen oder ein ungenügender Fokus auf die Mitarbeiterentwicklung in den ersten Jahren nach dem Unternehmenseintritt. Dieses Problem tritt insbesondere dann auf, wenn die Qualität des Absolventenpools von dem Anforderungsprofil der Einstiegspositionen systematisch abweicht. Wenig sinnvoll ist daher, wenn Unternehmensvorstände aufgrund allgemeiner Reputationsüberlegungen oder aus persönlichen Motiven die Partnerschaft mit einer Top-Hochschule forcieren, aber strukturelle Barrieren die Realisierung eines angemessenen Nutzens auf HR-Seite verhindern.

Häufig lassen HR-Verantwortliche außer Acht, dass bereits die Auswahl der Bewerber die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber nachhaltig prägen kann. Je kleiner und elitärer der

” **Es gibt erfahrungsgemäß kaum ein effektiveres Rekrutierungsinstrument als zufriedene Mitarbeiter der gleichen Alma Mater. Vertreter des letzten Absolventenjahrgangs sind aufgrund ihrer sozialen Vernetzung mit der aktuellen Bewerberkohorte dabei die idealen Werbeträger. Hochschulkooperationen sollten folglich langfristig angelegt werden und auf kontinuierliche Rekrutierungserfolge abzielen.**

Stichwörter

Hochschulen

Rekrutierung

Absolventenvermittlung

Unternehmerische Hochschulkooperationen

Absolventenpool, desto größer ist auch die „Peer Pressure“ innerhalb der Studentenschaft von einem reputierlichen Unternehmen ein Angebot zu erhalten. Wenn Unternehmen in einem solchen Umfeld über einen längeren Zeitraum nur unterdurchschnittliche Studenten zu Interviews einladen oder die besseren Studenten systematisch im Interviewprozess aussortieren, dann werden sie in der Wahrnehmung der Studenten über kurz oder lang als die schlechtere Karriereoption eingestuft. Allerdings ist dies nicht per se ein Indikator für schlechtes Hochschulmarketing. Manche Unternehmen sollten sich sogar unter Berücksichtigung ihrer Marktpositionierung und der unternehmensinternen Karrierepfade auf das untere Ende der Jahrgangsverteilung als ihre natürliche Rekrutierungsdomäne fokussieren.

Wichtig ist auch das Timing der Hochschulmarketingmaßnahmen. Viele Unternehmen sind in den letzten Jahren dazu übergegangen aus ihren eigenen Praktikanten-Pools zu rekrutieren, d.h. Praktikanten werden in das letzte Studienjahr mit bindenden Vertragsangeboten entlassen. Folglich betrachten Studenten des Abschlussjahrgangs die eigentliche Rekrutierungsaison vermehrt als Chance für das Einholen von Vergleichsangeboten. Unternehmen, die auf diese Form der Nachwuchswerbung verzichten, sehen sich mit einem Rückgang der durchschnittlichen Absolventenqualität konfrontiert und müssen eventuell höhere Ressourcen für die Überwindung bestehender Bindungen an andere Unternehmen aufwenden.

Fachliche Kompetenzvermittlung als Instrument des Hochschulmarketings

Erfolgreiches Hochschulmarketing erfordert notwendigerweise die Differenzierung von anderen Unternehmenspartnern der Hochschule, insbesondere den Vertretern der eigenen Branche. Konkret geht es um die glaubwürdige Vermittlung von Karrierevorteilen im direkten Vergleich zu Konkurrenzunternehmen. Mangelnde Sorgfalt kann dabei ungewollt zu negativen Rekrutierungseffekten führen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise eine Firmenpräsentation durch einen schlecht vorbereiteten und unengagierten Junior Consultant eher kontraproduktiv, wenn parallel ein Senior Partner des Wettbewerbers zu einem Impulsreferat über die Zukunft der Beratungsbranche einlädt.

Während des Studiums suchen die Studenten nach Richtungsimpulsen für die eigene Karriere. In diesem Zusammenhang ermöglichen Beiträge zur universitären Lehre eine frühe Prägung der Studenten durch die pro-aktive Darstellung von Unternehmenskompetenzen und Qualifizierungschancen für zukünftige Mitarbeiter. Im Regelfall wird zudem eine direkte Konkurrenzsituation mit anderen Hochschulpartnern vermieden. Die Vorteile des exklusiven Studentenzugangs auf fachlicher Ebene werden allerdings häufig durch die limitierten Didaktikfähigkeiten der Unternehmensvertreter negiert, wobei unterentwickelte Feedback-Strukturen typischerweise die zeitnahe Identifikation von Performance-Problemen zusätzlich erschweren. Wesentlich unproblematischer erscheint demgegenüber die Beteiligung an „Action-Learning“/„Work Place Learning“-Modulen, die eine enge Verzahnung mit dem unternehmerischen Tagesgeschäft vorsehen. Allerdings bedarf es auch hier adäquater Anreizstrukturen, die verhindern, dass Betreuer ihrer Rolle als Mentoren nicht gerecht werden und Studenten lediglich als billige Arbeitsressource betrachten.

Summary

Corporate recruiting on university campuses nowadays still suffers from major structural and behavioural deficiencies. The article outlines the major deficiencies, their consequences and potential remedies. It proposes the establishment of full-fledged learning partnerships between companies and universities as an alternative means for improving placement results as well as for enhancing the corporate relevance of academic degree programs.

Inhaltsbezogenes Hochschulmarketing ist nur dann erfolgreich, wenn die fachlichen Andockpunkte den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Allzu häufig entstehen Fakultätskontakte jedoch ad hoc und werden erst anschließend in eine formale Kooperationsstruktur überführt. So kann die Situation entstehen, dass Unternehmen sich de facto in funktionalen/thematischen Nischen aufhalten und nicht von den eigentlichen Kernkompetenzen einer Hochschule profitieren. Generell problematisch ist die künstliche Verengung der fachlichen Anbindung auf einen Lehrstuhl bzw. ein Department, da damit unter Umständen nicht mehr die potenzielle

Vielfalt des Personalbedarfs abgedeckt werden kann. Hochschulen könnten dem zwar proaktiv entgegen wirken, was aber häufig durch Budgetkonkurrenz zwischen Hochschuleinheiten und durch das fehlende ganzheitliche Management eines Unternehmenskontakts verhindert wird.

Kooperationsverantwortlichkeiten wechseln innerhalb eines Unternehmens mitunter häufig und nicht immer unter Wahrung der fachlichen Kompatibilität. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn die Budgetverantwortung für Hochschulkooperationen bei HR angesiedelt ist und Hochschulbetreuer aus den Fachabteilungen lediglich Leistungen zuliefern. Hochschulkooperationen werden in diesem Fall auf fachlicher Seite nur verwaltet und deren Nutzen folglich nicht maximiert.

Leitprinzipien für die Realisierung des Kooperationspotenzials

In der Summe weisen Hochschulkooperationen teilweise fundamentale Schwächen auf, die auf Defizite in der Professionalisierung des Hochschulmarketings, in der unternehmensinternen Incentivierung und in der Ausgestaltung der eigentlichen Kooperationsbeziehung zurückzuführen sind. Nachfolgend werden sechs Leitprinzipien entwickelt, die diese Fehlerquellen strukturell eliminieren und eine gegenseitig befruchtende Zusammenarbeit mit Hochschulen gewährleisten.

Leitprinzip 1: Hochschulkooperationen als Lernpartnerschaften definieren

Praxisrelevanz ist ein zentrales Qualitätsmerkmal der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Studenten erwerben während ihres Studium u.a. analytische Problemlösungsfähigkeiten und entwickeln ein Verständnis für deren Einsatz am Arbeitsplatz. Hierzu bedarf es gemäß Mokyr des Erwerbs zweier Wissensformen, „propositional knowledge“ (das „Was“, basierend auf allgemeinen Gesetzmäßigkeiten und Modellen) und „prescriptive knowledge“ (das „Wie“, basierend auf der Erfahrung im Umgang mit typischen Praxisproblemen) (Mokyr 2002, S. 4ff.; Lorange 2008, S. 7f.). Beide Formen der Wissensvermittlung treffen im Hörsaal aufeinander und bedingen aufgrund der fehlenden Praxiserfahrung moderner Fakultäten die Einbindung von Unternehmensvertretern in der Lehre. Wissenschaftler und Praktiker lernen voneinander und Studenten partizipieren unmittelbar an diesem Prozess. Lorange bezeichnet dies als gegenseitiges Lernen nach dem Prinzip „Lead and Be Led“ (2008, S. 2). Die Priorisierung der fachlich-inhaltlichen Dimension einer Hochschulkooperation lässt sich daher grundsätzlich begründen. Sie zwingt Unternehmen aus ihrer passiven Haltung als Dienstleistungsnehmer und steigert unmittelbar die Qualität der universitären Ausbildung. Die grundsätzliche Bereitschaft von Hochschulen, sich solchen Lernprozessen zu öffnen, sollte folglich als wesentliches Selektionskriterium für die Partnerwahl herangezogen werden.

Leitprinzip 2: Aktive Beteiligung an der akademischen Governance

Im Rahmen ihres Stakeholder-Managements kann von Hochschulen erwartet werden, dass sie ihre Unternehmenspartner in die Governance der universitären Lehre einbinden, z. B. durch die Einrichtung von studiengangsspezifischen Beiräten. Unternehmen erhalten dadurch die Gelegenheit, die Rahmenbedingungen der Lernpartnerschaften mitzugestalten und die inhaltliche Ausrichtung der Programme in beratender Funktion zu beeinflussen. Hochschulen missbrauchen Beiräte allerdings häufig als Vehikel für die eigene Netzwerkpflege und geben nur widerwillig Kontrollrechte auf. Hier auf der Arbeitsebene mehr Partizipation einzufordern, ist letztendlich Aufgabe der Unternehmensvertreter in diesen Gremien.

Leitprinzip 3: Verzahnung von universitärer Ausbildung und unternehmensinterner Weiterbildung

Unternehmen sollten analog ihre Hochschulpartner in die Durchführung und Weiterentwicklung interner Weiterbildungsmaßnahmen einbinden und dies nicht nur als Zulieferer von Ausbildungs-



Prof. Ulrich Hommel, Ph.D., ist Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Unternehmensfinanzierung und Kapitalmärkte und Direktor des Strategic Finance Institute (SFI) an der EBS, Wiesbaden. Er ist ebenfalls als Associate Director Quality Services für die European Foundation for Management Development (EFMD) in Brüssel tätig.

Keywords
 universities
 recruiting
 student placement
 business-university
 partnerships

Literatur:

Bennis, W. G./O'Toole, J., „How Business Schools Lost Their Way“, in: Harvard Business Review 83 (2005), 5, S. 96-104.

Durand, T./Dameron S., The Future of Business Schools: Scenarios and Strategies for 2020. New York, 2008.

Lorange, P., Thought Leadership Meets Business: How Business Schools Can Become More Successful, Cambridge, 2008.

Mokyr, J., The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy, Princeton, NJ, 2002.

Starkey, K./Tiratsoo, N., The Business School and the Bottom Line. Cambridge, 2007.

inhalten. Dadurch wird zum einen die Komplementarität der universitären und praxisbasierten Ausbildungsphasen erhöht und zum anderen der Wissenstransfer von Wissenschaft zu Praxis befördert. Deutsche Unternehmen haben sich allerdings bisher dieser Form der Zusammenarbeit überwiegend verweigert, was potenziell ein Indiz für fundamentalere Berührungängste sowie eine grundlegende Skepsis des Nutzens einer solchen Kooperation darstellt (Bennis/O'Toole 2005; Starkey/Tiratsoo 2007, S. 50 ff.; Durand/Dameron 2008, S. 45ff.).

Leitprinzip 4: Schaffung effektiver Steuerungsstrukturen

Unternehmen sollten von Hochschulen entsprechend dem eigenen Anforderungsprofil eine ausreichende Zahl von Andockpunkten einfordern und diese mit Hilfe formaler Steuerungsstrukturen aktiv managen. Dadurch wird verhindert, dass sich Kooperationskanäle künstlich verengen und Partikularinteressen die Zusammenarbeit prägen. Die Implementierung derartiger Managementstrukturen erfordert einen fundamentalen Bruch mit der aktuellen Praxis, die Unternehmen willentlich auf die Rolle als Einkäufer von Dienstleistungen reduziert und keine für beide Seiten transparente Performance-Analyse zulässt.

Leitprinzip 5: Differenziertes Management des Kooperations-Portfolios

Unternehmen unterhalten zur Deckung ihres Personalbedarfs im Regelfall eine Vielzahl von Hochschulkooperationen und nicht alle sollten mit der gleichen Intensität gemanagt werden. Während Absolventen mit „Commodity“-Charakter mit einem Passiv-Ansatz rekrutiert werden können, müssen High Potentials eher auf Basis des in diesem Beitrag entwickelten Ansatzes für das Unternehmen gewonnen werden. Hochschulkooperationen müssen dabei zwingend periodisch auf den Prüfstand gestellt und die Intensität der Zusammenarbeit mit Blick auf den institutionellen Entwicklungspfad der Hochschule angepasst werden.

Leitprinzip 6: Adäquate Incentivierung

Hochschulkooperationen in der in diesem Beitrag beschriebenen Form können nur erfolgreich sein, wenn engagierte und kompetente Mitarbeiter sich für ihren Erfolg einsetzen. Diese Aussage ist trotz ihrer offensichtlichen Banalität von hoher praktischer Relevanz. Mitarbeiteranreize müssen so gesetzt werden, dass die Unternehmensvertreter auch ihrer Botschafterfunktion gerecht werden. Die reine „Abwicklung“ von Campusaktivitäten verbessert letztendlich nur den Rekrutierungserfolg der Konkurrenz.

Fazit

Die Praxis des unternehmerischen Hochschulmarketings weist heutzutage immer noch schwerwiegende Defizite auf. Der Dienstleistungsgedanke steht dabei oft im Vordergrund, was dazu führt, dass viele Facetten einer Hochschulkooperation entweder nicht explizit gemanagt oder sogar komplett ausgeklammert werden. Allzu häufig beschränkt sich die Performance-Messung auf die Anzahl der für das Unternehmen gewonnenen Mitarbeiter sowie deren durchschnittliche Beschäftigungsdauer, die Anzahl der angestellten Praktikanten und die Bewerbererfolgsquote. Mit der Qualität der universitären Lehre setzen sich Unternehmen in der Regel nur oberflächlich auseinander und verkennen dadurch, dass sie selbst einen wesentlichen Beitrag zum Ausbildungserfolg ihrer zukünftigen Mitarbeiter leisten müssen. Die in diesem Beitrag vorgestellten Leitprinzipien für die Ausgestaltung von Hochschulkooperationen stellen Eckpunkte dar, die dieses Problem adressieren.

Kontakt:

Ulrich Hommel
Strategic Finance Institute (SFI)
European Business School (EBS)
International University
Schloss Reichartshausen
65375 Oestrich-Winkel
Tel.: +49 6723-602716
E-Mail: ulrich.hommel@ebs.edu

Der Inhalt dieses Beitrags stellt keine offizielle Position der EBS oder der EFMD dar.