



Jürgen Bühler

Auf den folgenden Seiten möchte der Verfasser Hilfestellung zur effizienten und erfolgreichen Rekrutierung und Bindung von Praktikanten geben. Vielen Lesern werden die Maßnahmen zur Suche und Einstellung von Praktikanten geläufig sein. Aus unseren Gesprächen mit Unternehmensvertretern wissen wir aber auch, dass vielfach Aufklärungsbedarf für eine effiziente Praktikantenrekrutierung und Beschäftigung im Unternehmen besteht.

Top-Praktikanten finden und binden

Jürgen Bühler, Gesellschafter und Mitgründer der alma mater AG. Er ist Prokurist des Unternehmens und für die Bereiche Vertrieb und Marketing verantwortlich.

Warum Praktikanten?

Es sprechen viele Aspekte für den Einsatz von Praktikanten im Unternehmen. Zum einen ist die Beschäftigung von Praktikanten imagewirksam. Ein Unternehmen kann sich „live“ von seiner besten Seite zeigen. Praktikanten werden die gesammelten Erfahrungen an Kommilitonen weitergeben. Auch kleine Unternehmen steigern so ihren Bekanntheitsgrad in ihrer Bewerberzielgruppe. Besonders bedeutsam ist dieser Effekt in Zeiten schwacher Konjunktur. Firmen, die in Stellenmärkten wenig präsent sind, können durch Praktika weiterhin Kontakt zum Nachwuchs halten. Studierende sind Talente, die sich in Unternehmen einbringen möchten. Hochschulpraktikanten sind eine gute Möglichkeit, personell klamme Fachabteilungen über das Jahr mit vergleichsweise günstigen Arbeitskräften zu besetzen. Richtige Vorbereitung und Betreuung vorausgesetzt, können Routineaufgaben sehr gut an Praktikanten übergeben werden.

Die Beschäftigung von Praktikan-

ten hat aber auch Schattenseiten: Sie möchten betreut werden und stellen viele Fragen. Im Vergleich mit den Vorteilen treten diese Nachteile jedoch weit in den Hintergrund.

Wenngleich es sich bei Praktikanten um befristete Mitarbeiter handelt, benötigt ein Unternehmen einen Managementprozess (vgl. Abb. 1), um den größtmöglichen Nutzen aus der Beschäftigung von Praktikanten zu ziehen. In den wenigsten Unternehmen ist ein solcher Prozess bereits implementiert.

Praktikantenstellen planen

Viele Firmen veröffentlichen auf Ihrer Internetseite, dass sie Praktika anbieten. Interessenten können sich dann direkt bei der Personal-

Stichworte in diesem Beitrag:

- Praktikanten
- Rekrutierung
- Nachwuchsarbeit
- Candidate Relationship Management

abteilung für ein Praktikum bewerben. Das Unternehmen erzielt so Initiativbewerbungen und prüft, ob die Fachabteilungen Verwendung für die Kandidaten haben. Eine konkrete Stellenplanung für Praktikanten existiert in vielen Unternehmen nicht. Wenngleich die Einstellungsabsicht ehrenwert ist – dieser Rekrutierungsweg ist optimierungsfähig. Wer passende Praktikanten – und nur diese – gewinnen möchte, findet in diesem Beitrag möglicherweise wertvolle Anregungen.

Planlose Stellensuche – ein Vergleich: Stellen Sie sich die Stellenanzeige in der FAZ vor: „Wir suchen Mitarbeiter! Wenn Sie studiert haben und gerne bei uns arbeiten möchten, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.“ Dass über die beschriebene Ausschreibung kein gezielter Bewerbungseingang zu erwarten ist, muss nicht weiter erläutert werden. Mehr als 200.000 Absolventen eines Jahres fühlen sich hier angesprochen. Effiziente Stellenanzeigen sollten deshalb auf Basis von Anforderungsprofilen erstellt werden. Die gewünschte Bewerberzielgruppe wird mittels Inhalt, Layout und graphischer Gestaltung angesprochen. Nur die passenden Bewerber sollen sich bewerben. Die Anzeige soll selektiv wirken. Genau so sollten auch Praktika angeboten werden, denn für die stellenorientierte Ausschreibung sprechen gleich mehrere Punkte:

- **Bewerberselektion:** Interessenten erkennen auf Anhieb, ob sie angesprochen werden oder nicht und bewerben sich – oder nicht.
- **Kostenersparnis:** Der auf passende Bewerber verringerte Bewerbungseingang spart dem Unternehmen Arbeitsaufwand und damit Kosten.
- **Imagegewinn:** Weniger ungeeignete Bewerber bedeuten weniger Absagebriefe. Wem gefällt schon eine Absage?
- **Professionalität:** Stellenorientierte Ausschreibungen vermitteln den Bewerbern den Eindruck, dass Unternehmen professionell ausschreiben. Der Rückschluss auf

die Qualität des Praktikums und des Unternehmens als Arbeitgeber liegt nahe.

Für die Schaltung der Praktikantenstellenangebote bietet sich zunächst die eigene Firmenhomepage an. Firmen mit geringem Bekanntheitsgrad sollten Praktikantenbörsen im Internet nutzen. Professionelle Anbieter wie alma mater bieten zusätzlich zur Anzeigenschaltung wertvolle Zusatzleistungen wie Direktansprache von pas-

Zeiträume sind in den meisten Fällen mit der Studienplanung der Studenten nicht vereinbar, kürzere Zeiträume sind oft für die Unternehmen nicht interessant. Als Einsatzzeit kommen für ein Betriebspraktikum die Semesterferien und die Praxissemester (nur an Fachhochschulen) in Frage. Die Semesterferien laufen bundesweit in der Regel von Februar bis April und von Juli bis Oktober. Die Vorlesungen beginnen an den Universitäten

Abb.1: Praktikanten Managementprozess



senden Bewerbern, aktive Mailings und Bewerbermanagement. So können Praktika auch kurzfristig beworben und zielgerichtet besetzt werden.

Praktikanten rechtzeitig ausschreiben

Gute Praktikanten sind nützliche Mitarbeiter und eine wertvolle Unterstützung für Fachabteilungen. Erfahrene Praktikantenarbeitgeber planen deshalb Praktikanten bewusst in die Mitarbeiterstruktur von Abteilungen ein und sind in der Lage, das ganze Jahr über Praktikanten in den Abteilungen zu beschäftigen. Gute Praktikanten fallen nicht vom Himmel. Bei der Rekrutierung sind Regeln zu berücksichtigen.

Vorab ist zu klären, für welche Zeiddauer das Praktikum geplant werden soll. Je nach Aufgabenstellung und Einsatzgebiet liegen die Einsatzzeiträume zwischen sechs Wochen und sechs Monaten. Längere

meist wieder Mitte April und Mitte Oktober. An den Fachhochschulen startet das Semester zwei Wochen früher.

An Fachhochschulen sind Studierende verpflichtet, im Rahmen des Studiums ein oder zwei Praxissemester in Unternehmen abzuleisten. Das erste Praxissemester findet im Grundstudium statt, das zweite Praxissemester im Hauptstudium. Studenten der Fachhochschulen suchen Praktika, bei denen Sie entweder im März/April oder September/Oktober in Unternehmen eintreten können. Die Praxissemester dauern ein ganzes Semester lang. Für beide Industriepraktika stehen den Fachhochschulstudenten somit jeweils fünf bis sechs Monate zur Verfügung. Für Universitätsstudenten ist eine so lange Praktikumsdauer mit der Studienplanung oft nicht vereinbar, es sei denn sie beantragen ein Urlaubssemester. Dieses verlängert jedoch die Studiendauer.

Die zeitlichen Restriktionen machen es notwendig, Praktikanten

rechtzeitig zu suchen. Gerade Fachhochschüler gehen frühzeitig auf die Suche nach einem interessanten Arbeitgeber. Kurz vor Beginn der Praxissemester haben die interessanten Bewerber längst einen Arbeitsvertrag unterschrieben. Erfolgreiche Praktikantenarbeitgeber schreiben die Praktika eher sechs als drei Monate vor Einsatzbeginn aus.

gilt, dass Leistung auch entlohnt werden sollte. Wenngleich die Personalkosten für den Praktikanteneinsatz äußerst günstig sind, ist der Praktikanteneinsatz mit Aufwand verbunden: Praktikanten brauchen einen Arbeitsplatz, eine Bezugsperson im Unternehmen und vor allem brauchen sie sinnvolle Aufgaben. Immer wieder ist die Rede davon, dass Praktikanten meh-

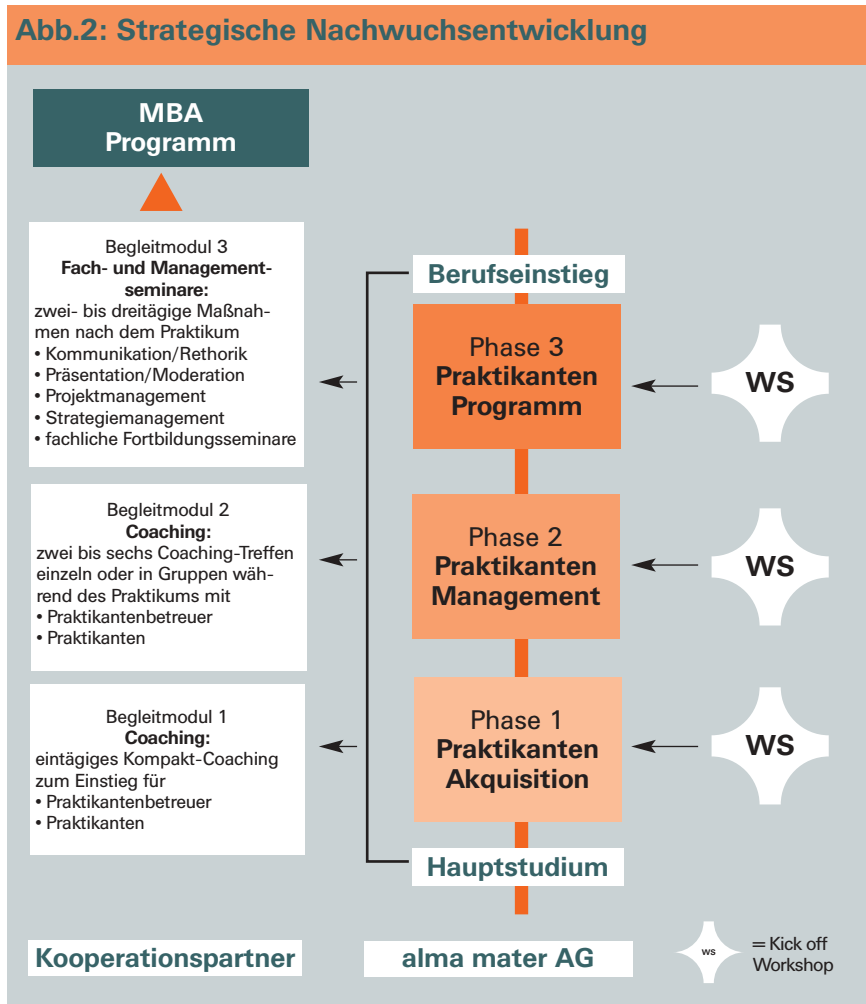
Wie bei einer festen Stelle sollte für jede Praktikantenstelle eine Tätigkeitsbeschreibung vorliegen. Ferner ist ein Einarbeitungsplan wichtig, der dem Arbeitgeber und dem Praktikanten den zeitlichen Ablauf der Einarbeitungsphase zeigt. Über die Definition von Meilensteinen kann die Entwicklung des Praktikanten überprüft werden. An diesen Terminen wird geprüft, ob der Praktikant „reif“ für weitere Aufgaben ist. Gerade bei längerfristigen Praktika sollte der Arbeitgeber darauf achten, auch Perspektiven für den Praktikanten zu entwickeln.

Jeder Praktikant sollte eine Bezugsperson im Unternehmen haben, an die er sich bei Fragen und Problemen wenden kann. Bewährt haben sich „Frageminuten“ an regelmäßigen wöchentlichen Terminen. Ideen, Anregungen und Wünsche können dann abseits vom Tagesgeschäft in Ruhe diskutiert werden. Nicht zu vergessen sind auch Motivations- und Korrektorgespräche. Praktikanten sind das geordnete Arbeiten in Unternehmen nicht gewohnt und oft auch übermotiviert. Sie möchten in der kurzen Zeit des Praktikums viel erreichen und neigen dazu, Routineaufgaben als langatmig zu empfinden. Erste Ermüdungserscheinungen treten schon innerhalb des ersten Monats zutage. Es ist wichtig, hier den Anfängen zu wehren und umgehend mit dem Praktikanten ein klärendes Gespräch zu führen. Praktikanten sind im Unternehmen, um die tägliche Arbeit in einem Wirtschaftsunternehmen kennen zu lernen. Ausdauer und Fleiß sind entscheidende Bausteine einer Karriere. Es muss dem Praktikanten klargemacht werden, dass man sich in einem Unternehmen nicht monatlich neue Betätigungsfelder suchen kann. Eine solche Aussprache wirkt in den meisten Fällen Wunder. Die Praktikanten arbeiten dann motivierter und messen wichtigen Routineaufgaben mehr Wert zu.

Die wichtigsten Regeln noch einmal in Kürze:

- Genaue Tätigkeitsbeschreibung vor dem Arbeitsantritt.

Abb.2: Strategische Nachwuchsentwicklung



Praktikanten richtig betreuen

Praktikanten sind, wie eingangs beschrieben günstige Arbeitskräfte für Unternehmen. Die Monatsgehälter liegen in der Regel zwischen 250 und 1.000 Euro. Manche Unternehmen bezahlen für Praktika überhaupt kein Gehalt. Diese Vorgehensweise können sich aber nur die ganz attraktiven Unternehmen leisten. Wie bei festen Positionen

rere Monate als Kopier- und Kaffeeküchenhilfen missbraucht werden. Firmen, die so handeln verschwenden wertvolle Ressourcen und schaden ihrem Image, denn Praktikanten können mehr für ein Unternehmen leisten und mehr von ihrem Praktikum erwarten. Oft ist mangelnde Vorbereitung der Mentoren und Fachabteilungen der Grund für einen ineffektiven Einsatz der Praktikanten.

- Feste Bezugsperson in der Abteilung.
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Feedback zur Qualität und zum Ergebnis der ausgeführten Arbeiten.
- Sofortige Reaktion auf Motivationsabfall und Korrektur des Verhaltens.
- Gute Einarbeitung ist Grundlage für schnelles eigenständiges Arbeiten

Tipp: Eine clevere Einsatzplanung und Praktikantenrekrutierung ermöglicht kurzfristige Überdeckungen von ein bis zwei Wochen, in denen die erfahrenen Praktikanten die Neulinge einarbeiten. So kann der Einarbeitungsaufwand in der Fachabteilung stark gesenkt werden. Die Erfahrung zeigt auch, dass es den Praktikanten viel Freude bereitet, die Anfänger auszubilden. In dieser frühen Phase des Praktikums wird so ein Gefühl des Zusammenhalts erzeugt.

(Ex-)Praktikanten binden

Ehemalige Praktikanten sind auch später als Absolventen für die Festanstellung interessant. Es gibt Unternehmen, die 70 Prozent der Nachwuchskräfte aus ehemaligen Praktikanten rekrutieren können. Ein Praktikant, der das Unternehmen schon kennt, weil er schon mehrere Monate in einer Abteilung mitgearbeitet hat, weist gegenüber einem „externen“ Bewerber mehrere Vorteile auf. Er hat oft bereits Netzwerke im Mitarbeiterumfeld geknüpft, kennt die Branche und die Produkte und hatte möglicherweise schon erste Kundenkontakte. Ein großer Vorteil ist auch, dass sich Bewerber und Arbeitgeber schon einmal mehrere Monate kennen gelernt haben. Fehlgänge in der Rekrutierung sind hier eher selten. Man weiß, mit wem man es zu tun hat.

Es klingt logisch, dass man bestehende Kontakte pflegen sollte, um die ehemaligen Praktikanten zu binden. Das bringt nicht nur mehr Sicherheit in den Rekrutierungsprozess, sondern reduziert auch die

Kosten für die Personalsuche erheblich. Es ist erstaunlich, dass nur wenige Unternehmen ein professionelles Kontaktmanagement mit den Ehemaligen betreiben. Vermutlich scheuen viele Unternehmen den Aufwand zur Implementierung eines solchen Systems.

Dienstleister wie alma mater verfügen über die Technologie und die Erfahrung, für Kunden jeder Größenordnung ein professionelles Kontaktmanagement zu den ehemaligen Praktikanten aufzubauen und zu betreiben. Aufwändige Technologie wird so auch für einzelne Unternehmen wirtschaftlich erschwinglich. alma mater passt Bindungsprogramme gezielt auf die Kundenbedürfnisse an. Das so genannte Post-Praktikanten-Programm weist zwei Stufen auf, die Firmen nutzen können: Die Informationsebene und die Stipendienebene (vgl. Abb. 2).

Verschiedene Inhalte und Kommunikationsinstrumente stehen zur Verfügung: Persönliche Geburtstags- und Ostergrüße per E-Mail oder SMS, News aus dem Unternehmen, Übersendung der Firmenzeitung, Einladung zu Firmenevents und Workshops, Einbeziehung in interne Personalentwicklungsmaßnahmen, Vergabe von Studienarbeiten und kleinere Projektarbeiten in Heimarbeit, Auslandspraktika. Viele weitere Dinge sind denkbar – der Phantasie sind (fast) keine Grenzen gesetzt.

Da die Maßnahmen unterschiedlich aufwändig sind, berücksichtigen professionelle Praktikantenprogramme mit dem Ziel der Praktikantenbindung die Wertigkeit der einzelnen Kontakte für das Unternehmen im Hinblick auf die Kriterien Wirtschaftlichkeit und Nutzen. Natürlich werden die besonders aufwändigen Bindungsinstrumente nur für besonders vielversprechende Praktikanten verwendet. In Analogie zur ABC-Kundenklassifizierung in Vertrieb und Marketing

wird jeder Ex-Praktikant einer Potenzialklasse zugeordnet. Die besonders Qualifizierten oder Interessierten der Klasse A, gute Praktikanten der Klasse B, „Normal-Performer“ der Klasse C und so weiter. Klasse-A-Kandidaten sind High Potentials, die unter allen Umständen ans Unternehmen gebunden werden sollen – Klasse-C-Kandidaten gibt man die Zeit zum Reifen und hält einfach Kontakt. In Abhängigkeit der Klassenzugehörigkeit werden Kandidaten zum Beispiel auf der Informationsebene oder Stipendiatenebene betreut. Auf der Stipendiatenebene erhält jeder Bewerber Unterstützung während der weiteren Studierphase und die Möglichkeit, sich im Unternehmen weiter-

zubilden. Interne und externe Personalentwicklungsmaßnahmen und Workshops sind hierfür eine Möglichkeit. Empfehlenswert sind Programme mit der Maßgabe „Fördern und Fordern“. Nur Kandidaten, die sich für das Unternehmen einsetzen und beispielsweise je Semester eine praktische Semesterarbeit zu einer für das Unternehmen relevanten Themenstellung verfassen, werden weiter gefördert. Das Prinzip des „do-ut-des“ sorgt für einen beiderseitigen Einsatz und erhöht den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen und im Ergebnis die Bindung des Praktikanten an das Unternehmen.

Autorenkontakt:
info@aw-u.de

Kurzfassung

Der Beitrag gibt eine Hilfestellung zur effizienten und erfolgreichen Rekrutierung und Bindung von Praktikanten. Er zeigt in der Praxis geläufige Maßnahmen zur Suche und Einstellung von Praktikanten auf, die aber immer noch Erklärungsbedarf haben.