



**University of
Zurich** ^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2004

Filteranlagen für Humankapital

Franck, E

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-2655>
Newspaper Article

Originally published at:

Franck, E. Filteranlagen für Humankapital. In: Neue Zürcher Zeitung, 137, 16 June 2004, 71.

Auf ein Wort

«Filteranlagen für Humankapital»

Herr Prof. Franck, Alumni-Organisationen stehen bei Universitäten in den USA seit langem hoch im Kurs. Was hat ein Student davon, wenn er sich auch nach Studienabschluss weiter für seine Alma Mater interessiert?

Bildungsmärkte neigen dazu, sich zu hierarchisieren, wenn sie dereguliert werden. Es ist – wie man in den USA sehen kann – eben nicht mehr der Abschluss jeder Universität gleich wertvoll, wenn die Hochschulen über längere Zeiträume frei von staatlichen Regulierungen auf Input- und Output-Märkten konkurrieren und so Studierende und Lehrpersonal frei auswählen und Studienangebote frei gestalten können. Ein Absolvent erhält in den USA über seinen Abschluss an einer Hochschule – bildlich gesprochen – ein Zertifikat, dessen Wert auf dem Arbeitsmarkt jederzeit davon abhängt, wie die Reputation seiner früheren Alma Mater sich entwickelt. Weil er auf diese Weise aber ein Leben lang vom Ruf seiner Alma Mater betroffen ist, hat er etwas davon, sich aktiv als Ehemaliger mit Geld sowie mit Rat und Tat zu engagieren. – In dem Masse, wie das Bildungssystem auch in der Schweiz und im deutschsprachigen Raum in Richtung Deregulierung und mehr Wettbewerb geht, ist auch hier eine weitere Verstärkung des Alumni-Wesens zu erwarten.

Nicht nur die Hochschulen, sondern auch eine wachsende Anzahl an Unternehmen setzt sich zunehmend mit den ehemaligen Mitarbeitenden auseinander. Die Motive der Firmen sind aber andere als jene der Universitäten. Welche Überlegungen spielen dabei Ihrer Meinung nach eine Rolle?

Mir sind vor allem Alumni-Projekte aus Firmen bekannt, die man den sogenannten «high trust»-Branchen zurechnet. Diese Firmen stellen sogenannte Vertrauensgüter her, deren Qualität ihre Kunden auch nach längerer Zeit nicht oder kaum beurteilen können. Denken Sie etwa an eine Strategieberatung, deren Ergebnisse sich erst sehr langfristig und verfälscht von vielerlei Dritteinflüssen materialisieren. Anbieter solcher Vertrauensgüter kommunizieren die Qualität ihrer Dienste vielfach über Ersatzindikatoren. So hat der Anbieter von Strategieberatung schon viel gewonnen, wenn er seine Kunden überzeugen kann,

dass er nur herausragende Mitarbeiter beschäftigt.

Ich übertreibe jetzt etwas: Um ihre Dienste verkaufen zu können, waren Beratungsunternehmen wie McKinsey daher als «Filteranlagen» für Humankapital aufgebaut, die permanent und so öffentlich wie möglich Rekrutierungskampagnen und Bestenauswahl betrieben. Eine solche «Filteranlage» muss ständig laufen, d. h., «lebenslange Beschäftigung für alle» passt nicht zum Geschäftskonzept. Alumni werden hier automatisch produziert, denn gezieltes Outplacement auf allen Stufen der Hierarchie macht Plätze für neue Kandidaten frei. Die Ehemaligen haben das Zertifikat, eine oder einige Stufen der Bestenauswahl von McKinsey überstanden zu haben. Auch sie haben Anreize, als Alumni den guten Ruf von McKinsey und den Wert ihres Zertifikats zu sichern. Netzwerkeffekte sind hier von grosser Bedeutung. Der Alumni-Verband verbessert in diesem Vertrauensgutmarkt die Grundlagen der Projektakquisition und die Möglichkeiten des Outplacements.

Alumni-Organisationen von Unternehmen sind ein Netzwerk wie ein anderes auch, etwa die Rotarier, das Militär oder eine Partei. Welche besonderen Vorteile verspricht sich ein Arbeitnehmer, wenn er sich vom früheren Arbeitgeber zu irgendwelchen Nachessen und Vorträgen einladen lässt?

Ich bin skeptisch, dass Alumni-Organisationen bei Unternehmen ausserhalb der «high trust»-Sektoren funktionieren. Dazu fehlen auf beiden Seiten die Anreize. Nehmen wir einen Autohersteller als Beispiel. Er muss für seine Kunden keine Botschaft darüber produzieren, wie er den Entwicklungsingenieur rekrutiert hat. Die Kunden kaufen bei ihm Autos. Deren Qualität offenbart sich bei Gebrauch. Dazu kann der Hersteller Garantien gewähren usw. Niemand interessiert sich eigentlich für die Personalpolitik des Autoherstellers. Weil er sich anders als das besprochene Beratungsunternehmen nicht als Dauerfilteranlage für Humankapital positionieren muss, produziert der Autohersteller auch nicht systematisch Alumni. Er hat kein Outplacement-Problem, wenn er prosperiert. Und er hat auch kein Projektakquisitionsproblem, das er über das Alumni-Netzwerk entschärfen könnte. Weil der Autohersteller weniger als eine Filteranlage für Humankapital aufgestellt ist, können auch die Alumni nicht gross damit angeben, dass sie auf dem Karriereweg auch gerade von ihm selektiert wurden. Sie haben kein Zertifikat, dessen Wert unmittelbar vom Ruf des ehemaligen Arbeitgebers abhängt.

Interview: Jan Mühlethaler

Prof. Egon Franck ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre
an der Universität Zürich.

Egon Franck (Bild roy.)