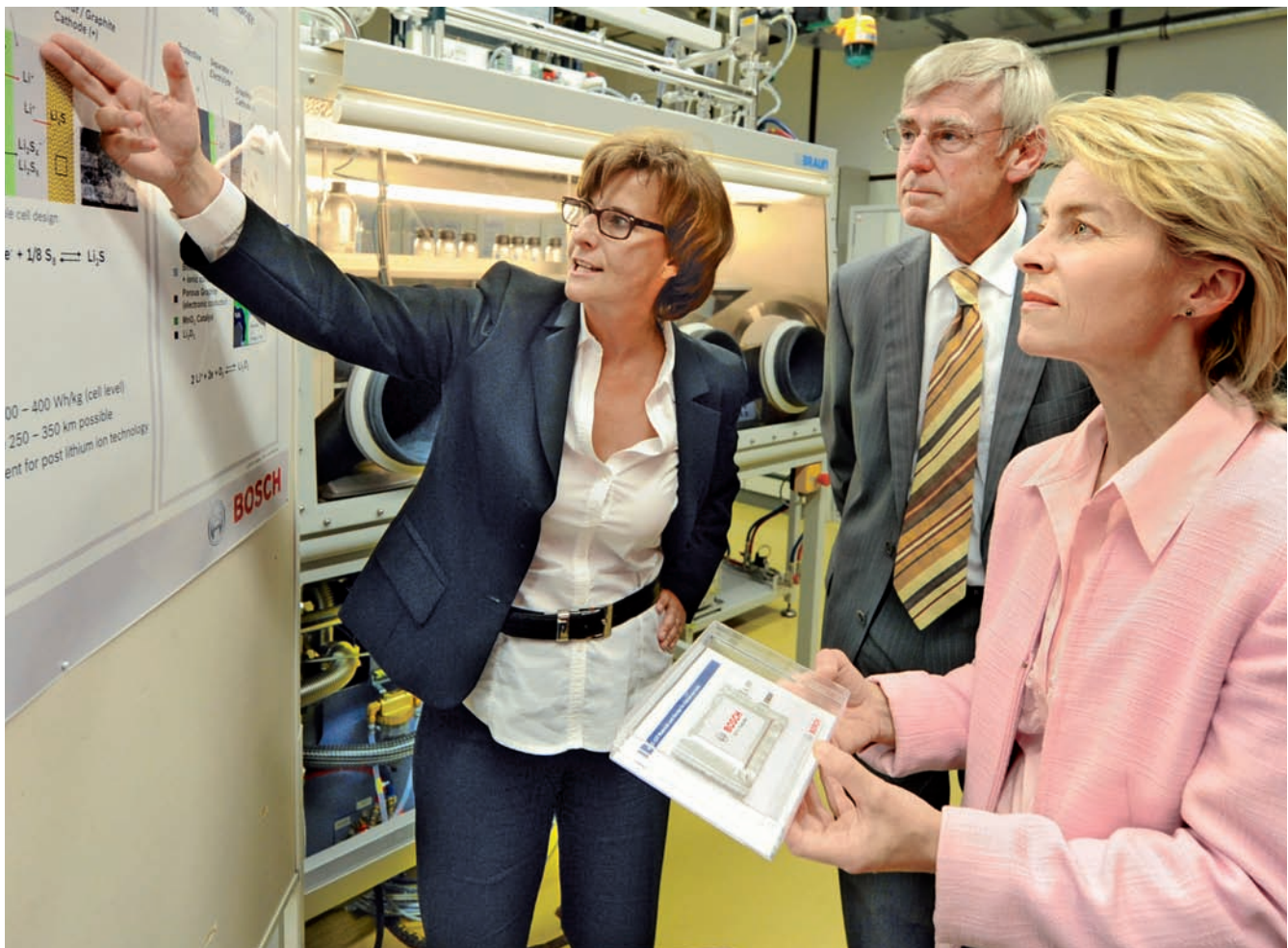


Bringt eure Freunde mit! Mitarbeiterempfehlungsprogramme

Angesichts des Fachkräftemangels sind unterschiedliche Instrumente nötig, um qualifiziertes Personal zu finden. Die Empfehlungen von Freunden und Bekannten durch Mitarbeiter können dabei ein Weg sein. Manche Unternehmen haben dazu eigens Programme aufgelegt. Die erweisen sich in der Regel als effektiv und erfolgreich.



Was tun gegen den Fachkräftemangel? Das war auch Thema bei einem Besuch von Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen in einem Labor der Robert Bosch GmbH in Gerlingen. Mit im Bild: Bosch-Abteilungsleiterin Friederike Lindner und Personalchef Wolfgang Malchow.

Refer a Friend!“ – Der Flyer mit dieser Aufforderung an die eigenen Mitarbeiter ist im Deloitte-Intranet zu finden. Mitarbeiter des Prüfungs- und Beratungsunternehmens können Freunde und Bekannte als potenzielle Mitarbeiter vorstellen, wenn sie denken, dass die gut auf ausgeschriebene Stellen passen. Christina de Bakker, Leiterin Personalmarketing und Recruiting in Düsseldorf, erklärt: „Im Jahr 2007 hatten wir enormen Einstellungsbedarf und fragten uns: Wie kommen wir an gute Leute?“. Seitdem können Mitarbeiter (ausgeschlossen sind Partner, Direktoren und HR-Mitarbeiter) Bekannte vorschlagen. Das Programm hat Erfolg: „Wir bewerben das Programm nicht. Es hat sich jedoch als sehr effektive Maßnahme erwiesen“, sagt de Bakker.

Zum einen kann der Werbende ‚seinem‘ Kandidaten authentisch aus und von dem Unternehmen berichten, andererseits kann er abschätzen, ob der Kandidat die notwendigen Qualifikationen und persönlichen Kompetenzen mitbringt. In einem Fragebogen begründet er seine Empfehlung, nennt relevante Punkte zur Berufs- und Praxiserfahrung des Bewerbers und schreibt, woher und wie gut er ihn kennt. Der muss nach der Empfehlung den normalen Bewerbungsprozess durchlaufen. Für jede erfolgreiche Vermittlung erhalten die Mitarbeiter bei unbefristeter Einstellung 2 500 Euro. Momentan überlegt man bei Deloitte, das Programm auch auf Praktikanten auszuweiten.

VORTEILE FÜR BEIDE SEITEN

Viele Unternehmungen greifen inzwischen auf Kontakte und Empfehlungen von Mitarbeitern zurück, schreibt der Erlanger Professor Dr. Dirk Holtbrügge in seinem Buch „Personalmanagement“. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Mitarbeiter kennen sowohl das Unternehmen als auch ihre Freunde und Bekannte, kennen die Anforderungen der einen Seite und die Fähigkeiten der anderen. Außerdem streben sie nach dem Wohl beider Seiten. Sie sind daher die

perfekten Vermittler. Laut Holtbrügge, Professor für Internationales Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, steigt durch diesen Selektionseffekt die Wahrscheinlichkeit, dass der empfohlene Kandidat das Stellenangebot annimmt und sich schnell in die Unternehmung integriert. Auch Betriebsbefragungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung belegen, dass die informelle Suche die größte Bedeutung bei der Einstellung neuen Personals hat. So wurde 2006 jeder dritte neu Eingestellte über persönliche Kontakte oder Empfehlungen von Mitarbeitern gefunden.

Christoph Athanas, Geschäftsführer der metaHR Unternehmensberatung in Berlin, sieht in dieser Form der Mitarbeitergewinnung außerdem auch einen psychologischen Effekt: „Die Mitarbeiter erhalten Teilhabe an der Personalauswahl, sie können indirekt mitentscheiden, wer ins Team kommt.“ Die Empfehlung an sich drücke darüber hinaus schon die positive Einstellung des Mitarbeiters zum Unternehmen aus. Athanas empfiehlt aber auch: Ist die Empfehlung einmal ausgesprochen, sollten die zuständigen Personaler einen direkten Kontakt zum Bewerber aufbauen, möglichst ohne Zwischenstationen. Die persönliche Kommunikation vonseiten des Unternehmens erhöhe noch einmal den Stellenwert der Empfehlung, bereits an dieser Schnittstelle fange die Bindung des potenziellen Mitarbeiters an.

Eine weitere Möglichkeit für Mitarbeiterempfehlungen sieht Athanas in sozialen Netzwerken. Unternehmen könnten etwa zu besetzende Stellen auf Facebook veröffentlichen. Diese können dann von den Nutzern über einen Button auf der Webseite einfach an Freunde und Bekannte weitergeleitet werden. Applikationen dazu gibt es bereits, auch solche, die Verbindungen zu anderen Netzwerken herstellen.

DER AUTOR



CHRISTOPH BERGER ►
freier Journalist in Berlin



Jeder kennt jemanden, irgendwo... Mitarbeiterempfehlungen sind zwar zufällig, funktionieren aber dennoch. Foto: Griechische Ingenieure beim Bau einer U-Bahn-Station in Athen.

MITARBEITER HABEN GUTES GESPÜR

Auch bei dem amerikanischen IT-Unternehmen Salesforce, das gerade für die Expansion in Deutschland auf Personalsuche ist, gehört ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm seit Langem zu einem fest etablierten Rekrutierungsinstrument. Mani Pirouz, Principal und verantwortlich für das Produktmarketing in Deutschland, sagt: „Für uns ist die Unternehmenskultur sehr wichtig. Gerade unsere Mitarbeiter haben in Bezug auf die Soft Skills ein sehr gutes Gespür bei potenziellen Kandidaten.“ Berufserfahrung und technische Skills werden dann im mehrstufigen Bewerbungsprozess durch die Personaler und Fachbereiche getestet. Das Empfehlungsverfahren findet über ein Online-System im Intranet statt. „Die Empfehlung braucht jedoch den direkten Bezug zu einer Stelle, Initiativempfehlungen sind nicht möglich“, sagt Pirouz.

Allerdings können Kandidaten für alle Hierarchieebenen empfohlen werden, gesucht wird vor allem im Vertrieb und in den Bereichen Forschung und Entwicklung. Auch Salesforce honoriert die erfolgreiche Einstellung mit einem Bonus: 2 000 US-Dollar werden überwiesen, sobald die Probezeit des Kandidaten abgelaufen ist. Eine Deckelung für Empfehlungen gibt es keine. Bei speziellen Unternehmensereignissen gibt es außerdem immer mal wieder Sonderaktionen. So kann zum Beispiel bei dem jährlichen Treffen sämtlicher Vertriebsleute des Unternehmens in den USA derjenige einen Preis gewinnen, der innerhalb eines festgelegten Zeitraums die meisten Lebensläufe einreicht.

Wolfgang Brickwedde, Inhaber des Institute for Competitive Recruiting in Heidelberg, sieht gerade in der Honorierung durch Sachpreise einen weiteren Vorteil: Sie können als Employer-Branding-Maßnahme nutzbar gemacht werden. „Eine Kreuzfahrt bleibt viel stärker bei dem Empfänger hängen als eine Prämie, die neben

dem Gehalt ausgezahlt wird. Außerdem kann man seinen Freunden erzählen: Die Reise hat mir meine Firma geschenkt, weil ich einen guten neuen Mitarbeiter empfohlen habe“, sagt Brickwedde. Aus Erfahrung weiß auch er, dass die Qualität der über Mitarbeiter zustande gekommenen Bewerbungen deutlich besser ist, als wenn sie über andere Kanäle kommen: „Der Culture-Fit-Check ist bereits gemacht. Die Mitarbeiter haben sich Gedanken darüber gemacht, ob der ins Auge gefasste Kandidat tatsächlich zum Unternehmen passt.“ Brickwedde ist zudem davon überzeugt, dass diese Form der Personalsuche für jedes Unternehmen geeignet ist und dass sie sich nicht nur für schwer zu besetzende Vakanzen anbietet.

RECHTLICH AUF DER SICHEREN SEITE

Betrachtet man Mitarbeiterempfehlungsprogramme von juristischer Seite, ist diese Form der Personalsuche prinzipiell rechts- und datenschutzkonform. Dr. Flemming Moos, Rechtsanwalt in Hamburg bei der internationalen Anwaltskanzlei Norton Rose, sieht bei dem Verfahren jedoch drei Aspekte, die Unternehmen beachten sollten. Sind die Daten des Bekannten an den Arbeitgeber weitergegeben, sollte der nächste Schritt von dem Empfohlenen ausgehen, etwa über ein Bewerbungsschreiben, in dem er sich auf die Empfehlung bezieht. „Das liegt sicher auch im Interesse des potenziellen Kandidaten. Anrufe vonseiten des Unternehmen könnten, wie bei Produkten, eventuell als unzulässige Werbung ausgelegt werden“, erklärt Moos.

Zweitens sei zu klären, ob die weitergegebenen Daten des Empfohlenen bereits zur Kategorie der Bewerberdaten gehören. Falls ja, unterlägen sie an dieser Stelle bereits dem Beschäftigtendatenschutz. Sie müssten dann direkt bei dem jeweiligen Betroffenen erhoben werden. Dies ist jedoch unwahrscheinlich. Auf der sicheren Seite sind aber diejenigen Unternehmen, die die Einwilligung des Betroffenen ein-

geholt haben. Und drittens sollte man sich bei der Datenerhebung an den Erforderlichkeitsgrundsatz halten. „Erheben Sie nur Daten, die für den Vorgang der Prämierung der Empfehlung relevant sind. Dazu reicht der Name, die Anschrift, gegebenenfalls das Geburtsdatum, der Empfehlende und die Stelle, auf die sich beworben wird“, erklärt Moos. Sollen die Empfehlenden im Rahmen der Datenerhebung auch Begründungen abgeben, zum Beispiel darüber, warum sie einen Bekannten empfehlen, spricht viel dafür, dass diese Informationen auch im Rahmen der Bewerberauswahl Berücksichtigung finden. Dies dürfte nach den derzeit als Entwurf vorliegenden Neuregelungen zum Beschäftigtendatenschutz unzulässig sein.

STEUERLICHE IMPLIKATIONEN BEACHTEN

Die Vergabe von Sachprämien ist hingegen unproblematisch. Auch eine Höchstgrenze gibt es dabei nicht. „Allenfalls wären die steuerrechtlichen Implikationen zu berücksichtigen: Der Mitarbeiter hätte den Sachbezug als geldwerten Vorteil in der Lohnsteuer mit zu versteuern“, sagt Moos. Der Arbeitgeber muss bedenken, dass er auf diese Leistungen an den Mitarbeiter Umsatzsteuer abführen muss.

Gefahr für das Diversity Management durch Mitarbeiterempfehlungsprogramme sehen weder Deloitte-Personalerin de Bakker noch Salesforce-Produktmanager Pirouz. De Bakker sagt: „Wir bewegen uns in einem so engen Markt, da sind wir über jeden zusätzlichen Kanal froh, über den wir Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualifikationen erreichen können.“ Und Pirouz sagt: „Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm ist eine Maßnahme neben anderen.“ Beide freuen sich zudem über das Einsparpotenzial. Im Vergleich zu anderen Rekrutierungsmaßnahmen, zum Beispiel der Suche über Personaldienstleister, ist die Mitarbeiterempfehlung eine sehr kostengünstige Variante. ●