

Mitarbeiterempfehlungsprogramme im Mittelstand Mit den besten Empfehlungen...

Der strukturierte Einsatz von Mitarbeiterempfehlungen in Form von entsprechenden Programmen ist in vielen Unternehmen gängige Praxis, nur nicht im Mittelstand. Die Autoren fragen, welche Gründe es dafür gibt und ob diese gerechtfertigt sind.

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter über persönliche Empfehlungen von Beschäftigten findet bereits in bis zu 40 Prozent aller Unternehmen in Deutschland statt (vgl. Kettner / Spitznagel 2005, 5). Umso erstaunlicher sind die Ergebnisse unserer empirischen Erhebung zur Verwendung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen (MEP). In dieser Untersuchung wurden insgesamt 365 Unternehmen, deren Mitarbeiterzahl zwischen 51 und 500 und deren Umsatz zwischen 2,5 und 50 Millionen Euro lag, anhand eines standardisierten elektronischen Fragebogens befragt. Die Rücklaufquote lag bei 11,5 Prozent. Während drei Viertel der Unternehmen angaben, schon einmal Mitarbeiterempfehlungen von eigenen Beschäftigten erhalten zu haben, gaben weniger als zehn Prozent an, ein MEP zu verwenden. Angesichts dessen drängt sich die Frage auf, ob dieses Instrument tatsächlich für den Mittelstand ungeeignet ist.

Kyra Luthe absolvierte ihren Bachelor in Betriebswirtschaftslehre berufsbegleitend an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Sie ist Consultant für Permanent Placement bei der Manpower GmbH und Co. KG in Bremen.



Prof. Dr. Nils Schulenburg lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung, an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Bremen und ist Berater für Unternehmens- und Strategieentwicklung.

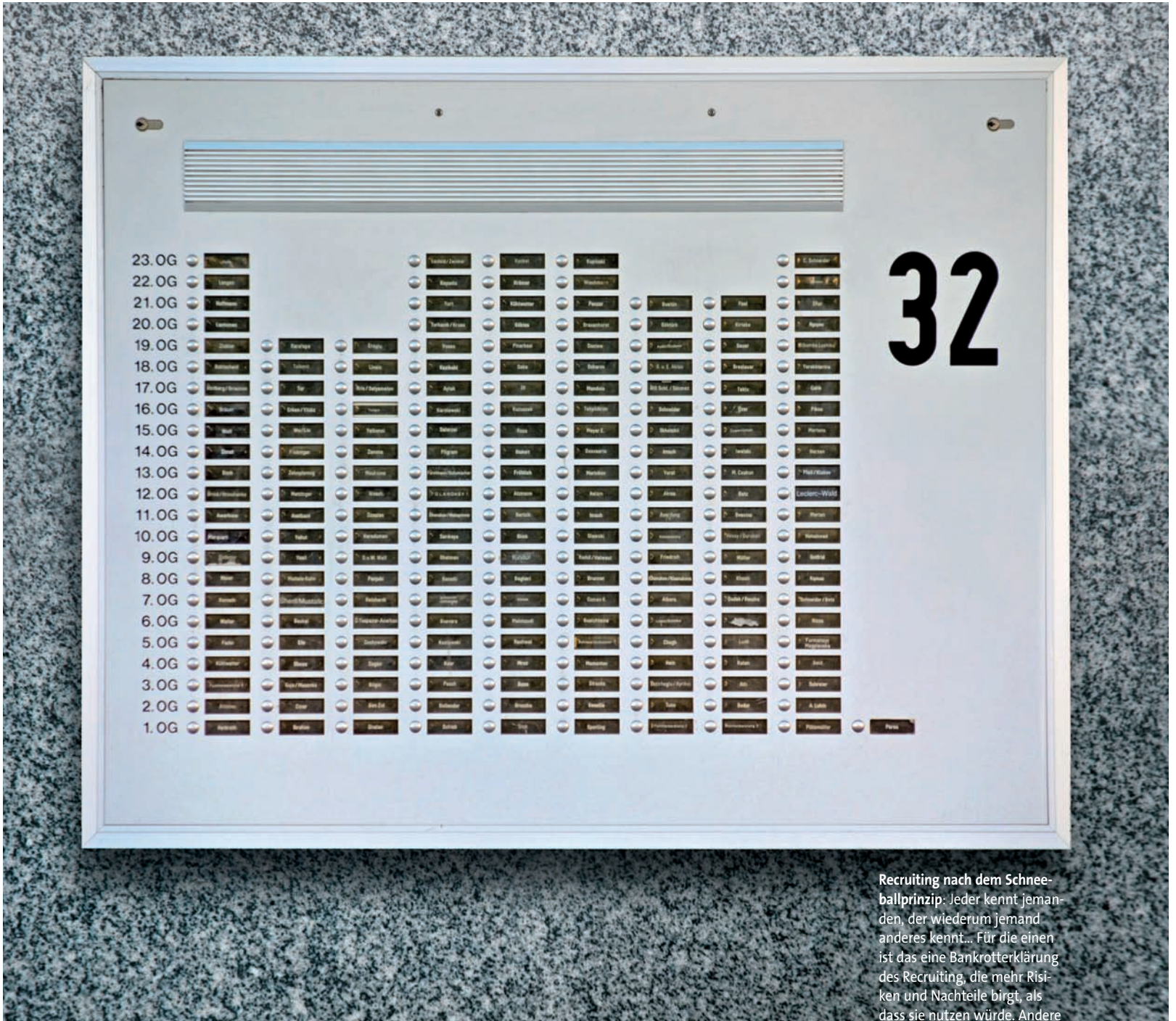


Alle Wege nutzen

Die geringe Verbreitung von MEP ist zunächst wenig nachvollziehbar, denn in allen Unternehmen steigt die Notwendigkeit, möglichst vielfältige Rekrutierungswege zu beschreiten. Der Mittelstand ist hiervon nicht ausgenommen. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang der demografische Wandel, der zu einem sinkenden Angebot an qualifizierten Arbeitskräften führen wird. Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage wird sich bei Stellen für höher qualifizierte Arbeitnehmer weiter zugunsten der Bewerber verschieben. Neben den klassischen Wegen der Personalbeschaffung (vgl. Scholz 2000, 137 ff.) sollten zunehmend innovative Rekrutierungsmöglichkeiten erprobt und genutzt werden. Doch allein die Notwendigkeit der Verwendung eines bestimmten Instruments kann dessen Einsatz nicht legitimieren. Vielmehr muss auch geprüft werden, ob überhaupt die Möglichkeit besteht, es einzusetzen.

MEP: Definition und Vorteile

Ein Unternehmen setzt für die Rekrutierung von Personal dann ein MEP ein, wenn eigene Mitarbeiter auf Basis eines strukturierten Verfahrens die Möglichkeit erhalten, Freunde, Bekannte, ehemalige Kollegen oder Verwandte zu benennen,



Recruiting nach dem Schneeballprinzip: Jeder kennt jemanden, der wiederum jemand anderes kennt... Für die einen ist das eine Bankrotterklärung des Recruiting, die mehr Risiken und Nachteile birgt, als dass sie nutzen würde. Andere finden die Idee genial und haben weniger Hemmungen, gleichsam in der Cloud nach Talenten zu fischen.

die für das Unternehmen als potenzielle Mitarbeiter infrage kommen. Oft werden solche Programme unter dem Titel „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ geführt. Davon abzugrenzen sind Programme zur Rekrutierung von Mitarbeitern über soziale Netzwerke im Internet. Auch wenn hier ein persönliches Netzwerk als Basis dient, spielt der direkte persönliche Kontakt zwischen Mitarbeitern und empfohlenen Bewerbern eine untergeordnete Rolle.

Die Verwendung von MEP hat im Kern zwei Vorteile: Erstens sind die Rekrutierungskosten pro Kandidat relativ gering, da eine gezielte Ansprache über die etablierten Mitarbeiter erfolgt. Zweitens besteht über die eher informelle Art der Kommunikation in privaten Netzwerken die Möglichkeit, Besonderheiten der jeweiligen Unternehmenskultur zu vermitteln. Damit wird ein Teil des Kennenlernens des Unternehmens vorweggenommen, wodurch die Gefahr einer mitarbeiterseitigen kulturbedingten Kündigung während der Probezeit tendenziell abnehmen dürfte.

Als alleiniges Instrument können MEP indes nicht eingesetzt werden, da sie sich nur auf die bestehenden Kontakte aktueller Mitarbeiter stützen. Die Reichweite dieses Instruments ist also begrenzt, sodass es nur in Ergänzung zu anderen Instrumenten der Personalbeschaffung wertvoll ist.

Voraussetzungen

Der Frage, ob ein MEP auch in mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden kann, muss sich aus zwei Richtungen genähert werden. Zum einen geht es darum, ob der Mittelstand im Allgemeinen trotz seiner Spezifika das

Instrument MEP überhaupt nutzen kann. Um diese Frage zu klären, muss die Erfüllung von Anforderungskriterien zum Einsatz von MEP zunächst sukzessive überprüft werden. Zum anderen geht es darum, wie eine tagtägliche Unterstützung von MEP durch Mitarbeiter konkret erreicht werden kann (vgl. Abb. S. 51).

Funktionserfüllung Anforderungskriterien an die Einsetzbarkeit eines Instruments der Personalbeschaffung sind seine Informations-, Aktions- und Selektionsfunktion (Holbrügge 2005, 86). Diese drei Funktionen muss ein Instrument erfüllen, damit es seine gewünschte Wirkung (theoretisch) überhaupt entfalten kann. MEP müssen also in mittelständischen Unternehmen derart implementiert werden, dass potenzielle Kandidaten über die zu besetzenden Stellen informiert werden, eine ausreichend hohe Zahl an Kandidaten zu einer Bewerbung motiviert wird und diese potenziell auf die zu besetzenden Positionen passen.

Die Informationsfunktion wird dann erfüllt, wenn ein Mitarbeiter zu einer Person aus seinem privaten Netzwerk Kontakt aufnimmt und sie über Vakanzen unterrichtet. Dabei dürfte es in mittelständischen Unternehmen keine Besonderheiten geben, die einen derartigen Informationsaustausch verhindern.

Die Aktionsfunktion wird dem Verständnis Holbrügges (2005) folgend dann erfüllt, wenn Mitarbeiter in der Lage sind, eine ausreichend hohe Anzahl an Bewerbungen zu veranlassen. Zwar scheint diese Bedingung bei MEP nicht haltbar, da einerseits der fokussierte Personenkreis eingeschränkt ist und andererseits ex ante nicht objektiv feststellbar ist, wie viele Bewerbungen für die erfolgreiche

Besetzung einer Stelle notwendig sind. Grundsätzlich ist es bei einer einzigen Bewerbung möglich, die Stelle mit einer adäquat qualifizierten Person zu besetzen. Ebenso wie bei der Informationsfunktion scheinen damit aber auch bei der Aktionsfunktion nicht die Spezifika des Mittelstandes ausschlaggebend dafür zu sein, ob diese erfüllt werden kann oder nicht. Vielmehr ist hierbei relevant, ob Mitarbeiter sich ausreichend für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter einsetzen. Diese Frage muss separat behandelt werden. Die Aktionsfunktion ist somit – relativ gesehen – ebenfalls erfüllt.

MEP haben auch eine ausreichende Selektionsfunktion. Die aktuellen Mitarbeiter fungieren als Gate Keeper. Sie entscheiden, welche Personen ihres privaten Netzwerks sie auf Vakanzen hinweisen und welche nicht, und treffen damit eine Vorauswahl. Durch ihre spezifischen Kenntnisse des Unternehmens dürften sie in der Lage sein, eine qualitativ gute Selektion vorzunehmen. Zwar wird es ihnen nicht bis ins letzte Detail möglich sein, alle Kompetenzen potenziell neuer Mitarbeiter adäquat zu bewerten. Das ist jedoch auch nicht Aufgabe eines Instruments der Personalbeschaffung in einem derart frühen Stadium eines Rekrutierungsverfahrens, sondern Aufgabe von Instrumenten der Personalauswahl (vgl. hierzu z. B. Berthel / Becker 2007, 262 ff.).

Praktische Umsetzung Neben der grundsätzlichen Eignung muss ein Instrument in der Praxis ausreichend Unterstützung erfahren, damit es seine Wirkung möglichst gut entfalten kann. Ausgehend von der Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Barnard 1938; March / Simon 1976) muss ein mittelständisches Unternehmen Anreize schaffen,



damit MEP von den aktuellen Mitarbeitern aktiv unterstützt werden.

Anreize können vielfältiger Natur sein (vgl. Ringlstetter / Kaiser 2008, 170). Die materiellen scheinen hierzu zunächst naheliegend, da sie anders als nichtmonetäre Anreize leichter zu steuern und zu überwachen sind. Infrage kommen etwa Geld- oder Sachprämien für Mitarbeiter, denen eine (erfolgreiche) Vermittlung von neuen Mitarbeitern gelungen ist. Auch ein Punktesystem, das eine differenzierte Bewertung von Vermittlungsbemühungen berücksichtigt, scheint denkbar, etwa in der Form, dass die reine Benennung von potenziell geeigneten Kandidaten eine bestimmte Anzahl an Punkten, jede Etappe im Bewerbungsprozess weitere und der erfolgreiche Vertragsabschluss schließlich ebenfalls Punkte bringen. Diese können dann am Jahresende nach spezifischen Schlüsseln in Geld- oder Sachprämien umgerechnet werden.

Ob die Schaffung monetärer Anreize jedoch ausreicht, um eine breite Unterstützung eines MEP zu erreichen, scheint fraglich, denn insbesondere eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter dürfte deren Bereitschaft, das eigene Unternehmen an Personen aus dem privaten Netzwerk weiterzuempfehlen, positiv beeinflussen. Eine hohe Arbeitszufriedenheit steigert das sogenannte affektive Commitment

von Mitarbeitern, also deren emotionale Bindung an das Unternehmen und deren Loyalität gegenüber diesem über die Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag hinaus (vgl. Allen / Meyer 1990).

Arbeitszufriedenheit wiederum gilt es differenziert zu fördern. So weisen Herzberg et al. (1959) anhand ihrer Zwei-Faktoren-Theorie darauf hin, dass Arbeitszufriedenheit nur dann entstehen kann, wenn sowohl Hygienefaktoren als auch die Motivatoren stimmen. Als Hygienefaktoren können dabei etwa das Gehalt, die Arbeitsbedingungen oder die Arbeitsplatzsicherheit betrachtet werden, Motivatoren sind zum Beispiel die Leistung und der Erfolg, die Anerkennung für die eigene Leistung oder berufliche Perspektive im Unternehmen (vgl. Schanz 2000, 156). Erst die Kombination aus monetären Anreizen für die Empfehlung neuer Mitarbeiter und die Zufriedenheit der etablierten Mitarbeiter mit ihrer Arbeit werden folglich zur Unterstützung von MEP führen.

MEP zu Unrecht abgelehnt

MEP sind nicht nur grundsätzlich im Mittelstand einsetzbar, sondern unter bestimmten Bedingungen (monetäre Anreize, Arbeitszufriedenheit) auch sehr hilfreich. Ihre Nichtverwendung durch eine Vielzahl mit-

telständischer Unternehmen ist darum nicht nachvollziehbar. Um im härter werdenden Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte langfristig erfolgreich sein zu können, stellen MEP eine sinnvolle Ergänzung zu den bewährten Rekrutierungsinstrumenten dar.

Summary

With the Best Recommendations...

It is common practice in many companies that new staff are found and appointed as a result of recommendation by other staff. However, the structured use of staff recommendations in the form of appropriate programs appears to still be neglected in particular in medium-sized companies. The authors check whether this is justified and highlight the benefits of staff recommendation programs.

Literatur

- Allen, N. J. / Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization; in: *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18
- Barnard, C. I. (1938): *Functions of the executive*, Massachusetts
- Berthel, J. / Becker, F. G. (2007): *Personal-Management*, Stuttgart
- Hentze, J. (1991): *Personalwirtschaftslehre 2 – Personalerhaltung und Leistungssimulation, Personalfreistellung und Personalinformationssysteme*, Bern
- Herzberg, F. / Mausner, B. / Snyderman, B. B. (1959): *The motivation to work*, New York
- Jung, H. (2008): *Personalwirtschaft*, München
- Kettner, A. / Spitznagel, E. (2005): *IAB Kurzbericht*, Roggentin
- March, J. G. / Simon, H. A. (1976): *Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in Organisationen*, Wiesbaden
- Ringlstetter, M. / Kaiser, S. (2008): *Humanresources-Management*, München
- Schanz, G. (2000): *Personalwirtschaftslehre*, München
- Scholz, C. (2000): *Personalmanagement*, München