



Wen kannst Du mir empfehlen?

In unserer digitalisierten und durch Social Media geprägten Zeit, in der sich die Unternehmen bei den besten Talenten bewerben müssen, ist ein professionelles Mitarbeiterempfehlungsmanagement bei der Bewerbersuche unumgänglich. Denn zufriedene Mitarbeiter sind die besten Recruiter.

Nicht Stellenanzeigen, Hochglanzbroschüren und sonstige Anwerbeversuche, sondern enthusiastische Mitarbeiter, engagierte Fürsprecher und glaubwürdige Empfehler sind die wirksamsten Recruiter. Sie haben die höchste Überzeugungskraft – und die geringsten Streuverluste. Denn sie kontaktieren ganz gezielt genau die Personen, die sich für eine bestimmte Stelle und die Mitarbeit im Team tatsächlich eignen. Das tun sie nicht nur kostenlos, sondern auch mit beachtlichen Abschlussquoten.

Warum das so ist? Empfehler, egal ob man sie persönlich kennt oder ihnen als Unbekannte online begegnet, sorgen für Orientierung im Dschungel der Möglichkeiten. Sie ersetzen mangelndes Wissen durch Vertrauen, sie verkürzen Entscheidungsprozesse und verringern das Risiko einer bedrohlichen Fehlentscheidung. Sie schaffen Sicherheit und sie helfen, eine Menge Zeit zu sparen. Aus all diesen Gründen folgen wir Empfehlern oft nahezu blind. Und dies passiert nicht nur an

der Kundenfront, sondern verstärkt auch im Recruiting-Bereich.

Was Mitarbeiterempfehlungen so erfolgreich macht

Diverse Untersuchungen zeigen, dass die durch eine Empfehlung gewonnenen Mitarbeiter meist die wertvollsten sind: Sie kommen schneller an Bord, sie passen besser, sie integrieren sich reibungsloser, sie bleiben länger, sie arbeiten engagierter, sie sind produktiver und sie werden selbst eher als Empfehler aktiv. Untersuchungen zeigen auch: Empfehlungen von Topleuten bringen ebensolche Mitarbeiter: hoch engagiert, loyal, hoch effizient. Empfehlungen von guten bis mittelprächtigen Mitarbeitern bringen gute bis mittelprächtige Mitarbeiter, und Empfehlungen von Mitarbeitern, die enttäuschen, ebensolche. Ergo sollten vor allem die Topleute zum Empfehlen angeregt werden. Interne Erfolgszahlen lassen sich durch folgende Fragen ermitteln:

- Wie hoch ist die Bewerberterminquote bei Mitarbeiterempfehlungen und bei den sonstigen Aktivitäten?
- Wie lange dauert es bis zur Vertragsunterzeichnung bei Mitarbeiterempfehlungen und bei den sonstigen Aktivitäten?
- Wie hoch ist die Abschlussquote bei Mitarbeiterempfehlungen und bei den sonstigen Aktivitäten?
- Wie teuer ist ein neu gewonnener Mitarbeiter, wenn er aufgrund einer Empfehlung kommt? Und wie teuer ist er im Fall anderer Recruiting-Maßnahmen?
- Wie hoch ist der Anteil der Empfohlenen, die die Probezeit erfolgreich beenden? Und wie hoch ist dieser Anteil bei den nicht Empfohlenen?
- Wie hoch sind Bleibedauer, Fluktuationsrate und weitere relevante Kennzahlen bei den Empfohlenen? Und bei den nicht Empfohlenen?
- Mit welcher Wahrscheinlichkeit werden Empfohlene, die Mitarbeiter geworden sind, selbst als Empfehler aktiv?
- Welche Mitarbeiter in welchen Abteilungen empfehlen am ehesten weiter? Mit welchem Erfolg? Und wie hoch ist die jeweilige Qualität?
- Gibt es geschlechterspezifische, kultu-

„Nicht Stellenanzeigen, Hochglanzbroschüren und sonstige Anwerbeversuche, sondern enthusiastische Mitarbeiter, engagierte Fürsprecher und glaubwürdige Empfehler sind die wirksamsten Recruiter.“

relle, regionale oder nationale Unterschiede? Gibt es Unterschiede in verschiedenen Geschäftsbereichen oder Niederlassungen?

- Wer oder was wird am stärksten weiterempfohlen? Und was nicht?

Mithilfe solcher Analysen lassen sich Erfolgsmuster erkennen und konkrete Maßnahmen ableiten, um das derzeitige Empfehlungsvolumen und die sich daraus ergebende Bewerberqualität weiter zu steigern.

Nur wer empfehlenswert ist, wird auch weiterempfohlen

Laut einer für Monster.at durchgeführten Studie unter den österreichischen Top-500-Arbeitgebern halten acht von zehn Firmen ihre Mitarbeiter dazu an, offene Stellen in ihrem privaten Umfeld weiterzuempfehlen. Erfolgreiche Mitarbeiterempfehlungen werden in über einem Fünftel der Unternehmen entlohnt. 45,5 Prozent davon zahlen für eine erfolgreiche Einstellung bis zu 500 Euro in Geld- oder Sachwerten. Ebenfalls 45,5 Prozent zahlen bis zu 1000 Euro, der Rest liegt darüber.

Doch funktioniert Geld immer, um hausinterne Empfehler zu aktivieren? Nein, natürlich nicht. In einem Fall hatte die Firmenleitung ein volles Monatsgehalt als „Kopfprämie“ ausgelobt. Dennoch gingen keine Bewerbungen ein. Der Grund? Das auf der Karriereseite so hochgelobte gute Betriebsklima gab es nicht. Ganz im Gegenteil. Die Führungskultur dort war ziemlich mies. Wer will seinen Freunden sowas antun?

Und funktioniert ausschließlich Geld, um den Tatendrang seiner Leute zu schüren? Auch hier ein klares Nein. Denn das wahre Erfolgsgeheimnis des Empfehlens basiert auf Freiwilligkeit. Erfährt der Empfehlungsempfänger, dass Geld geflossen ist, können darunter Glaubwürdigkeit

und Vertrauen leiden. Dies schärft den kritischen Blick, die Sache wird intensiver geprüft und unter die Lupe genommen. Man entwickelt Vorbehalte und folgt dem nicht ganz uneigennütigen Rat am Ende dann doch lieber nicht. Die größten Vorteile des Weiterempfehlens sind somit dahin.

Die uneigennützig ausgesprochenen Tipps sind also die besten. Diese dann im Nachhinein zu belohnen, das steht auf einem ganz anderen Blatt. „Natürlich mobilisieren Geschenke, Prämien und Vergünstigungen das Belohnungssystem im Gehirn, am besten allerdings dann, wenn sie nicht angekündigt und nicht erwartet werden. Feldexperimente haben gezeigt, dass durch überraschende Geschenke die Produktivität der Mitarbeiter um mehr als zehn Prozent gesteigert werden kann“, schreibt Christian Elger in seinem Buch „Neuroleadership“.

Wie Mitarbeiterempfehlungsprogramme funktionieren

Bei den gängigen Programmen werden Offline- und Online-Aktivitäten miteinander verknüpft. Meist gibt es einen Flyer, der alles Notwendige erklärt. Zusätzlich stehen die Infos über das Empfehlungsprogramm im Social Intranet. Definieren Sie die Zielgruppen, die an dem Programm teilnehmen sollen, damit Sie keine unangebrachten Empfehlungen erhalten. Halten Sie den Papierkram so einfach wie möglich. Bieten Sie zusätzlich kleine „Wie werde ich ein Power-Empfehler“-Trainings an. Richten Sie einen Blog ein, in dem die Empfehler die besten Tipps miteinander teilen können. Stellen Sie einen speziellen Ansprechpartner bereit. Informieren Sie zeitnah über alle offenen Stellen. Installieren Sie ein Status-Programm für laufende Empfehlungen. Berichten Sie regelmäßig und begeistert über Erfolge. Ehren Sie die besten Emp-

fehler. Und: Lassen Sie auch Externe zu diesem Programm zu.

Jede Empfehlung, die einen passenden Bewerber bringt, ist eingespartes Recruitingbudget. Aber: Nicht nur an Geld und Gutscheine denken. Appellieren Sie auch an den Sammeltrieb, so dass man über ein Punktesystem an größere Goodies herankommen kann. Nichtmonetäre Belohnungen sollten immer frei wählbar sein. Staffeln Sie die Prämien je nach Verweildauer des neuen Mitarbeiters. Bieten Sie außergewöhnliche Weiterbildungsangebote an. Oder eine Möglichkeit, sinnvoll zu spenden. Finden Sie Dinge, die man sich für Geld nicht kaufen kann: freie Urlaubstage, den kostenlosen Firmenparkplatz in der ersten Reihe, die Verlosung einer Traumreise, ein Fest für alle Empfehler. Oder schicken Sie mal ganz spontan die großen Chefs auf Empfehler-Dankeschön-Tour. Das wird einen bleibenden Eindruck hinterlassen - und die Leute zu noch größeren Taten anspornen.

Lassen Sie die Belegschaft ein solches Programm mitgestalten. Und ganz unabhängig vom schließlichen Bewerbungserfolg: Geben Sie dem Empfehler eine Rückmeldung darüber, was aus seiner Empfehlung geworden ist. Wertschätzen Sie dabei die Person, die Sie durch ihn kennengelernt haben. Das kann sich zum Beispiel so anhören: „Ich muss schon sagen, Sie kennen interessante, angenehme, profilierte Leute.“ Solche Momente des kleinen Glücks sind es, die wir Menschen besonders wertvoll finden. Und mehr noch: Wer solchen „Sternenstaub“ geschenkt bekommt, fühlt sich dem Geber verpflichtet. Soziologen nennen das den Reziprozitätseffekt. So wird aus einem Erstempfehler mit etwas Glück ein Power-Empfehler und Supermultiplikator.

Arbeitgeberbewertungsportale: Noten für den Chef

In der Stellenanzeige klingt alles noch vielversprechend: „Es erwarten Sie nette Kollegen, ein hochmodernes Arbeitsumfeld, eine abwechslungsreiche Tätigkeit sowie attraktive Karriere- und Entwick-

„Funktioniert ausschließlich Geld, um den Tatendrang seiner Leute zu schüren? Ein klares Nein. Denn das wahre Erfolgsgeheimnis des Empfehlens basiert auf Freiwilligkeit.“

lungsmöglichkeiten.“ Doch gibt man den Namen der Firma auf einem Arbeitgeberbewertungsportal ein, liest man ganz andere Töne: „Vorstand und HR-Leitung optimieren KPIs auf Kosten der Mitarbeiter, damit sie selbst maximale Tantiemen bekommen. Rufen dann zu Spenden auf. Das ist mir erst auf Hinweis eines Kollegen aufgefallen: Die 3000 Euro kommen nicht von denen privat, sondern von der Firma, also UNS.“ Dieser Punkt wird in weiteren Einträgen aufgegriffen. Auch andere Verfehlungen werden sehr rabiatisch diskutiert. In einem der Einträge heißt es schließlich: „Allerdings würde ich für einen neuen Vorstand spenden.“ Nachzulesen auf Kununu. Als ich den Fall sondierte, hatte dieser Arbeitgeber, eine renommierte Unternehmensberatung, insgesamt 286 Bewertungen erhalten, die 231 993 Mal aufgerufen worden waren. Bei einer Google-Abfrage mit dem Namen der Firma und des Vorstands erschien der obige Text auf der Trefferliste schon an zweiter Stelle. Und das ist kein Einzelfall. Wer bei Google den Namen eines Unternehmens als Arbeitgeber eingibt, dem wird an oberster Stelle meist nicht die Website des gesuchten Unternehmens angezeigt, sondern Einträge auf Bewertungs- und Meinungsportalen. Woran man sieht: Selbst Suchmaschinen-Algorithmen favorisieren das, was die Menschen über ein Unternehmen sagen. Was man dann liest, ist bisweilen erschütternd. Das Delta zwischen den in Leitbildern vorgegaukelten Ambitionen und der gelebten Wirklichkeit könnte größer nicht sein.

Auf Meinungsplattformen treiben sich nur Frustrierte, Minderbemittelte und rachsüchtige Ehemalige herum? Weit gefehlt! Inzwischen gibt es auf den meisten Portalen zumindest von den grö-

„ Wenn Mitarbeiterloyalität, Motivation und Engagement stimmen, macht es Sinn, die Belegschaft einzuladen, eine Firma auf Kununu & Co. zu bewerten. Aber nur dann.

ßeren Unternehmen schon genügend Erfahrungsberichte, die ein aktuelles Stimmungsbild zeigen – gespickt mit Hinweisen, was die Führungsleute ändern könnten. Außerdem sind geübte Leser nicht dumm. Die Intention eines Bewerbers und seine Seriosität schimmern schnell durch. Zudem gibt es Regeln für die Wortwahl. Konkrete Namen dürfen zum Beispiel nicht genannt werden.

Bewertungen ernst nehmen

Das sind nur Einzelmeinungen? Jede Meinung ist wertvoll, wenn sie differenziert und detailliert ist und wenn sie die bewerteten Aspekte ausführlich beschreibt. Selbst dann, wenn die Eintragungen sehr subjektiv sind: Dank solcher Arbeitgeberportale können sich potenzielle Bewerber nun endlich im Vorfeld ein erstes Bild vom Betriebsklima einer Firma machen. Und einen Eindruck davon gewinnen, ob das Unternehmen zu ihnen passt oder nicht.

Viele Meinungen sind manipuliert? Die guten Portale haben Sicherheits- und Kontrollsoftware, über die alle Bewertungen vor der Freischaltung laufen. Danach werden noch manuelle Checks durchgeführt. Schließlich gibt es eine Meldefunktion, sodass entlarvte Fälschungen zügig entfernt werden können. „Aktuell entsprechen rund 90 Prozent der einlangenden Bewertungen unseren Richtlinien. Bei den übrigen bitten wir die User, ihre Erfahrungsberichte an unsere Richtlinien anzupassen. Ein Großteil kommt dieser Aufforderung gerne nach. Zudem darf man nicht vergessen, dass gefakte Bewertungen nur von kurzem Erfolg sind. Sollte ein vermeintlicher Top-Arbeitgeber nicht das halten können, was veröffentlicht wird, kommt das umgehend vom enttäuschten Mitarbeiter ans Tageslicht“, sagt Tamara Frast, Social Media Managerin bei Kununu.

Der Hype um die Arbeitgeberbewertungsportale legt sich bald? Das bezweifle ich sehr. Diese gehören wie selbstverständlich zur Lebenswelt der Gen Y, die ihre Meinungen, Hinweise und Ratschläge auf einschlägigen Websites mit anderen teilen will. Dies ist ihre Art, Anerkennung zu gewinnen und sich in ihrem sozialen Umfeld Reputation aufzubauen.

Wie Sie Mitarbeiter aktiv zu einer Bewertung einladen

Wenn Mitarbeiterloyalität, Motivation und Mitarbeiterengagement stimmen, macht es Sinn, die Belegschaft einzuladen, Ihre Firma auf Kununu & Co. zu bewerten. Geben Sie eine plausible Begründung, warum das wichtig ist, dies erhöht Ihre Chancen beträchtlich. Unser Hirn liebt Begründungen, damit es weiß, weshalb es überhaupt aktiv werden soll. Schreiben Sie also zum Beispiel: „Wir brauchen dringend noch weitere Talente, um unser bestehendes Hochleistungsteam zu komplettieren. Und weil die Besten sich im Web vorinformieren, können ein paar weitere anregende Bewertungen auf ... uns allen sehr helfen. Wenn Sie also mögen, dann ...“ Nun folgt eine Kurzbeschreibung, wie das funktioniert, damit das Ganze für jeden so einfach wie möglich ist. Bieten Sie aber niemals Geld oder Goodies für gute Bewertungen an. Sogar gelangt meist sehr schnell an die Öffentlichkeit. Und dann ist der Ärger vorprogrammiert. Ein Shitstorm ist nicht selten die Folge.

Mehr zum Thema

Schüller, Anne M.: **Das Touchpoint-Unternehmen, Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt**, Gabal, Offenbach. 2014.



Autorin
Anne M. Schüller,
Business-Coach, Autorin,
Key Note Speaker, München,
info@anneschueller.de