

# Das Rennen um die *besten Köpfe*

Wenn gute Bewerber rar sind und der Wettbewerb um die besten Talente tobt, ist ein professionelles Mitarbeiter-Empfehlungsmanagement unumgänglich. Was dabei zu beachten ist.

Text: Anne M. Schüller



Mehrere 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 - hochengagiert, loyal, hocheffizient. Empfehlungen von guten bis mittelprächtigen Mitarbeiter bringen gute bis mittelprächtige Mitarbeiter, und Empfehlungen von Mitarbeitern, die enttäuschen, bringen meist auch enttäuschende Bewerber. Daher sollten vor allem die Topleute zum Empfehlen angeregt werden.

## Erfolgskontrolle: Die Zahlen sprechen für sich

Wie wirksam ein Empfehlungsprogramm ist, ermittelt man durch folgende Fragen:

» Wie hoch ist die Bewerberterminquote bei Mitarbeiter-Empfehlun-

gen? Und bei den sonstigen Aktivitäten?

» Wie lange dauert es bis zur Vertragsunterzeichnung bei Mitarbeiter-Empfehlungen? Und bei den sonstigen Aktivitäten?

» Wie hoch ist die „Abschlussquote“ bei Mitarbeiter-Empfehlungen? 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 wurden, 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, kulturelle, regionale oder nationale Unterschiede? Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen oder Niederlassungen?

» Wer oder was wird am stärksten weiterempfohlen? Und was gar 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.

## Sind Belohnungen das ausschlaggebende Kriterium?

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. Weitere

45,5 Prozent zahlen bis zu 1.000 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: 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 unbezahlten Tipps sind immer die besten. Ob man diese dann im Nachhinein belohnt, steht auf einem ganz anderen Blatt.

### Wie Empfehlungsprogramme gut funktionieren

Bei gut funktionierenden Mitarbeiter-Empfehlungsprogrammen werden Offline- und Online-Aktivitäten miteinander verknüpft. Meist gibt es einen Flyer, der alles Notwendige erklärt. Und

natürlich sollten die Infos über das Programm im Social Intranet stehen.

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 ein 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 Empfehler. Und: Lassen Sie auch Externe zu diesem Programm zu.

### Was bei der Konstruktion außerdem zu beachten ist

Lassen Sie die Belegschaft ein solches Programm mitgestalten. Und beim Konstruieren nicht nur an Geld und Gutscheine denken! Appellieren Sie auch an den Sammeltrieb, so dass man über ein Punktesystem an größere Goodies herankommen kann. Und Achtung: 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 kos-

tenlosen Firmenparkplatz in der ersten Reihe, die Verlosung einer Traumreise, ein Fest für alle Empfehler.

Oder gehen Sie als Chef einmal ganz spontan auf „Empfehler-Dankeschön-Tour“. Das wird einen bleibenden Eindruck hinterlassen - und die Leute zu noch größeren Taten anspornen. Denn persönliche Aufmerksamkeiten der Oberen zählen besonders.

### Jede Empfehlung ist eingespartes Recruiting-Geld

Unabhängig vom Einstellungserfolg: Geben Sie dem Empfehler eine Rückmeldung darüber, was aus seiner Empfehlung geworden ist. Wertschätzen Sie dabei die Person, die Sie durch ihn kennen gelernt haben. Das kann sich 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 sie verpflichten. Soziologen nennen das den Reziprozitätseffekt. So wird aus einem Erstempfehler mit etwas Glück ein Power-Multiplikator. Und jede Empfehlung, die einen passenden Bewerber bringt, schon das Recruiting-Budget.

Ein zusätzlicher Nebeneffekt: Die Performance derjenigen, die ein Unternehmen mit Inbrunst und Leidenschaft weiterempfehlen, wird wachsen. Und ihre Loyalität wird steigen. So kommt man schließlich zu Mitarbeiter-Fans mit quasi eingebauter Bleibe-Garantie. ■



Das Buch zum Thema  
Anne M. Schüller

### Das Management-Buch des Jahres

Gabal Verlag  
368 Seiten  
29,90 Euro  
ISBN: 978-3-86936-550-3

Auch als Hörbuch erhältlich



### Über die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint-Institut bildet auch zertifizierte Touchpoint-Manager aus.

[www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)