

FERDINAND PORSCHE



# **Personalbeschaffung über MitarbeiterInnenempfehlungen**

Nutzen und Rahmenbedingungen von MitarbeiterInnenempfehlungen  
aus Sicht der ArbeitgeberInnen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“  
an der Ferdinand Porsche FernFH

Alexandra Auer, B.A.

1310683003

Begutachterin: Magistra (FH), Magistra Astrid Russ

Wien, 20. September 2015



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

20. September 2015

Unterschrift

## **Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
CV	Curriculum Vitae
et al.	und andere
etc.	et cetera
i.d.R.	in der Regel
HR	Human Resources
MEP	MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## **Zusammenfassung**

Soziale Netzwerke und persönliche Beziehungen stellen am österreichischen, europäischen aber auch globalen Arbeitsmarkt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar, wenn es darum geht, Unternehmen und BewerberInnen zusammenzubringen. Aufgrund der Tatsache, dass mittlerweile immer mehr Unternehmen auf MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung setzen, und die Unternehmen zum Teil sogar eigene MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme dafür initiiert haben, scheint dieses Thema in der Arbeitswelt an Bedeutung zu gewinnen.

Die vorliegende Masterarbeit untersucht anhand von leitfadengestützten Interviews mit Personalverantwortlichen das Thema MitarbeiterInnenempfehlungen in der Personalbeschaffung. Aus der Untersuchung geht hervor, dass eine gezielte Vertiefung zu dem Thema wichtig ist, um eine erfolgreiche Personalbeschaffung zu fördern, bei der das Anforderungsprofil mit dem Bewerber bzw. der Bewerberin bestmöglich übereinstimmt. Empfehlungen haben einen wesentlichen Einfluss vor, während und nach dem Personalbeschaffungsprozess und daher sollte diesem Thema verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Schlüsselbegriffe: Personalbeschaffung, MitarbeiterInnenempfehlungen, soziale Netzwerke, persönliche Beziehungen, Networking.

## **Abstract**

Social networks and personal relationships are often seen as a key success factor when it comes to companies and their recruiting process. Due to the fact, that more and more companies are using employee referral programs in their recruitment, this topic seems to be gaining importance in the world of work.

This masterthesis analyses through semi-structured interviews with human resources managers the topic of employee referrals in the recruitment process. The analysis shows, that a well-directed concentration of this topic is important in order to promote a successful recruitment, in which the required profile with the candidates matches best to the company and its specific positions. Employee referrals have a significant impact before, during and after the recruiting process and therefore, this topic should be given increasing attention.

Keywords: Recruiting, employee referral, social networks, personal relationships, networking.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangspunkt .....	1
1.2	Problemstellung und Forschungsfragen .....	2
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>4</b>
2.1	Einführung und Begriffserklärungen .....	4
2.1.1	Soziales Kapital .....	4
2.1.2	Soziale Netzwerke .....	8
2.1.3	Soziale Beziehungen .....	9
2.1.4	Networking .....	10
2.2	Die Effekte sozialer Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt .....	11
2.2.1	Die Effekte sozialer Netzwerke vor der Personalbeschaffung .....	18
2.2.2	Die Effekte sozialer Netzwerke bei der Personalbeschaffung .....	20
2.2.3	Die Effekte sozialer Netzwerke nach der Personalbeschaffung .....	24
2.2.4	2.4 Überblick über die Effekte von sozialen Netzwerken in den drei Phasen der Personalbeschaffung .....	28
2.3	Der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen .....	30
2.3.1	Zielsetzung .....	31
2.3.2	Funktionsweise .....	31
2.3.3	Voraussetzung .....	31
2.3.4	Gestaltungsmöglichkeiten .....	32
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil</b> .....	<b>35</b>
3.1	Hypothesen .....	35
3.2	Planung und Qualitätssicherung der Interviews .....	39
3.3	Erstellung des Interviewleitfadens .....	40
3.4	Stichprobe und Auswahl des Untersuchungsfeldes .....	41
3.5	Durchführung der Interviews .....	44

3.6	Transkription und Auswertungsverfahren .....	45
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>46</b>
4.1	Menge an Bewerbungen .....	46
4.2	Geeignete Bewerbungen .....	48
4.3	Zuverlässiges Instrument zur Personalbeschaffung.....	49
4.4	Einsparungspotenziale .....	52
4.5	ArbeitgeberInnenmarke .....	55
4.6	Einsatz für bestimmte Positionen .....	57
4.7	Unberechtigter Vorzug.....	59
4.8	Ablehnung einer Empfehlung .....	61
4.9	Finanzieller Anreiz .....	63
4.10	Kommunikation und Kontaktaufnahme .....	65
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Diskussion .....</b>	<b>68</b>
5.1	Prüfung und Interpretation der Hypothesen .....	68
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen .....	73
5.2.1	Unterfragen .....	73
5.2.2	Forschungsfrage .....	76
5.3	Kritik und Würdigung der Studie .....	77
5.4	Resümee und Ausblick.....	78
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangspunkt

Die Existenz von sozialen Netzwerken sowie familiären Bindungen stellen für Individuen eine wichtige Handlungsressource dar und bilden als soziales Kapital das Fundament für gesellschaftlichen Zusammenhalt. Viele Untersuchungen belegen, dass soziale Netzwerke beziehungsweise soziales Kapital eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Lebenserfahrungen und Herausforderungen spielen, und dass soziales Kapital sowohl für das individuelle Wohlergehen als auch für eine positive gesellschaftliche Entwicklung eine wichtige Ressource darstellt. Diese Aussage trifft auf unterschiedliche Kontexte zu, z.B. in Hinblick auf Partnerschaft, Familie und Beruf (Diewald, 2003, S. 213ff; Hollstein, 2003, S. 153ff).

Die Begriffe „Netzwerk“ und „netzwerken“ haben meist eine metaphorische Bedeutung und Anwendung. Die umgangssprachliche Bedeutung von Netz, bzw. die alltägliche Nutzung (Einkaufsnetz, Ballnetz, Fischernetz, etc.) bieten unterschiedliche Interpretationen und Anwendungsmöglichkeiten (Franke, 2004, S. 19). Barnes (1972) hat den Begriff zur Differenzierung von zwischenmenschlichen Beziehungen in einem System eingeführt und beschreibt demnach einen Verbund von Individuen, Gruppen, Institutionen oder Organisationen. Reinhold definiert hingegen soziale Netzwerke als Geflechte sozialer Beziehungen, die verschiedene Formen annehmen können, und oft komplex und undurchsichtig miteinander verflochten sind (Reinhold, 2000, S. 576). Dass das Verb „networking“ Eingang in die Alltagssprache gefunden hat (Flap & Boxman, 2001, S. 159) und heutzutage Thema diverser Karriere-Ratgeber geworden ist, scheint ein sicheres Indiz für die wahrgenommene Relevanz von sozialen Netzwerken im Berufsleben zu sein. Häufig wird argumentiert, dass die soziale Einbettung in Netzwerke hilfreich für die Stellenfindung sei. Anhand einer Schweizer HochschulabsolventInnen-Studie konnten Franzen und Hangartner (2005, 2006) zeigen, dass die Unterstützung durch soziale Beziehungen einer der zentralen Wege bei der Jobfindung von HochschulabsolventInnen ist.

Auch aus Unternehmenssicht gewinnen Netzwerke zunehmend an Bedeutung: eine große Informationsflut, gepaart mit komplexen und dynamischen Arbeitszusammenhängen, erfordert neue Formen zwischen- und innerbetrieblicher Koordination. Seit geraumer Zeit gewinnen für diese Herausforderungen formelle und informelle Netzwerke an Bedeutung. Granovetter (2005) setzt in seinem Artikel „The Impact of Social



Structure on Economic Outcomes“ einen richtungsweisenden Ansatz in der Erforschung sozialer Netzwerke und Einstellungen aufgrund von Empfehlungen unternehmenseigener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Demnach wirken sich soziale Netzwerke wesentlich auf die Qualität und den Fluss von Informationen aus. Eine große Menge an Information ist schwierig zu verarbeiten und zu filtern, daher vertrauen Menschen unbekanntem Quellen weniger und verlassen sich lieber auf Informationen von Menschen, die sie kennen.

Dass Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermutigen, ihre Freunde und Bekannte als potenzielle Bewerberin oder potenziellen Bewerber für offene Positionen zu empfehlen, wird heutzutage immer mehr gelebt. Vorteile von MitarbeiterInnenempfehlungen sind Kosteneffizienz (Morehart, 2001, S. 3f.), aber auch qualitative Vorteile wie eine bessere MitarbeiterInnenintegration ins Unternehmen (Mencken & Winfield, 1998, S. 140). Zum Beispiel haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die durch eine persönliche Kontaktperson ins Unternehmen eingetreten sind, eine durchschnittlich längere Beschäftigungsdauer (Breaugh, 1981, S. 142ff.), erzielen eine bessere Performance (Kirnan et al., 1989, S. 293ff.), weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf (Breaugh, 1992), haben eine geringere Fluktuationsrate und verfügen vor Unternehmensentritt über ein besseres Vorwissen, welches die Sozialisierung und Integration vereinfacht (Williams, Labig & Stone, 1992, S. 163ff.). Diese positiven Aspekte wirken von der Phase vor dem Rekrutierungsprozess bis weit in das bestehende Dienstverhältnis hinein (Shinnar et al., 2004, S. 271).

Das MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm gilt als mächtiges Instrument der aktiven Personalbeschaffung. Das Prinzip ist relativ einfach: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter empfiehlt eine Person außerhalb des Unternehmens, etwa eine Bekannte oder einen Bekannten, frühere Kollegin bzw. früheren Kollegen oder Kommilitonen. Wenn es aufgrund der Empfehlung zu einer erfolgreichen Einstellung kommt, erhält die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter, die oder der die Empfehlung ausgesprochen hat, einen Bonus, eine Belohnung oder andere Art von Anerkennung. Diese Programme scheinen erfolgreich zu sein und werden von immer mehr Unternehmen aktiv genutzt (Granovetter, 1995, S. 36f.; Ullman, 1966, S.30f.).

## **1.2 Problemstellung und Forschungsfragen**

Wie bereits erläutert, gewinnen soziale Netzwerke und MitarbeiterInnenempfehlungen für Unternehmen immer mehr an Bedeutung und Relevanz. Aufgrund der Tatsache, dass mittlerweile immer mehr Unternehmen auf MitarbeiterInnenempfehlungen bei der

Personalbeschaffung setzen, und die Unternehmen zum Teil sogar eigene Programme dafür initiiert haben, scheint dieses Thema in der Arbeitswelt sehr bedeutend zu sein (Weitzel et al. 2014, S. 57). Wo es Chancen gibt, kann es jedoch auch Risiken oder Herausforderungen geben. Deshalb soll diese Art der Personalbeschaffung genauer untersucht werden.

### **Forschungsfrage:**

Welchen Nutzen erwarten sich Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung und welche Rahmenbedingungen braucht es, damit MitarbeiterInnenempfehlungen funktionieren können?

Unterfragen:

- 1) Welche Vorteile erwarten sich Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung?
- 2) Welche ökonomischen Faktoren sind bei dem Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen maßgeblich?
- 3) Für welche Positionen eignet sich der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen?
- 4) Welche möglichen Bedenken haben Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen?
- 5) Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit MitarbeiterInnenempfehlungen funktionieren und die Unternehmen davon profitieren können?

## **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Das Ziel dieser Masterarbeit ist daher die Auseinandersetzung mit den Erwartungshaltungen und den unterschiedlichen Erfahrungswerten, die Unternehmen mit dem Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung haben. Es werden sowohl positive Erwartungen als auch mögliche Bedenken mit verbundenen Erfahrungen von Unternehmen erkundet. Im Zuge dessen werden die notwendigen Rahmenbedingungen ermittelt, welche für einen sinnvollen Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen gegeben sein sollen, damit sie auch entsprechend funktionieren und die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber davon profitieren können.

Nach der Darstellung der Themenrelevanz und Einleitung in Kapitel 1, folgt der theoretische Hintergrund in Kapitel 2, in dem die relevanten Begriffserklärungen und Definitionen, die Effekte sozialer Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt und Gestaltungsmöglichkei-

ten von MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen zusammenfassend dargestellt werden. Dies stellt die Basis für den empirischen Teil dar.

Im ersten Teil des Theorieteils werden zunächst die wichtigsten Begriffe definiert (2.1). Aufgrund der unterschiedlichen wissenschaftlichen Kontexte werden die Begriffe Soziales Kapital, Soziale Netzwerke, Beziehungen und Networking erklärt. Danach werden die unterschiedlichen Effekte von sozialen Netzwerken auf den Arbeitsmarkt aufgezeigt (2.2). Am Ende des Theorieteils werden MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme genauer untersucht und mögliche Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt (2.3).

Das dargestellte Ziel dieser Arbeit soll im empirischen Teil (Kapitel 3) mittels einer qualitativen Befragung von Personalverantwortlichen in Form von ExpertInneninterviews erreicht werden. Es wird hier nicht primär auf eine objektive Darstellung der Situation in Unternehmen abgezielt, sondern auf die subjektive Wahrnehmung und die individuellen Präferenzen und Erfahrungswerte beim Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung. Den Interviews liegt ein Leitfaden zugrunde, der sich im Anhang dieser Arbeit befindet. Das Kapitel 3 gibt einen Überblick über die Durchführung der Datenerhebung.

Nach einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse der Befragung (Kapitel 4) folgt die Interpretation der Ergebnisse, um anschließend die Hypothesen zu prüfen und die Forschungsfragen in Kapitel 5 beantworten zu können. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse, eine Kritik und Würdigung der Studie sowie ein Ausblick für weitere mögliche Forschungsarbeiten

## **2 Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Einführung und Begriffserklärungen**

Bei der Erforschung von sozialen Netzwerken gibt es aufgrund der vielen unterschiedlichen wissenschaftlichen Kontexte uneinheitliche Ausdrucksweisen und Verständnis über deren Definitionen. Dies macht es daher erforderlich, zunächst die zentralen Begrifflichkeiten zu erklären, sie in Beziehung zu setzen und dadurch voneinander abzugrenzen.

#### **2.1.1 Soziales Kapital**

Der Begriff des Sozialen Kapitals erfreut sich steigender Popularität und gilt als grundlegendes Konzept in der Netzwerkforschung, welches das Verständnis über Funktion

und Wirkung sozialer Netzwerke erhöhen soll (Ibarra et al. 2005, S. 5; Inkpen & Tsang, 2005, S. 146; Flap, 2004, S. 5). Politologen, Soziologen und Ökonomen verwenden den Begriff Sozialkapital in Bezug auf Familien, Nachbarschaften, Regierungsformen und Gesellschaften und erklären damit beispielsweise Bildungseffekte, soziale Ungleichheit und wirtschaftlichen Erfolg. Der Begriff des sozialen Kapitals wurde anfangs zur Beschreibung der Vorteile zwischenmenschlicher Beziehungen in der Entwicklung von Individuen und Gemeinschaften verwendet (Jacobs, 1961, S. 138; Loury, 1977, S. 176; Burt, 1992, S. 9). Die beiden Autoren Bourdieu und Coleman entwickelten das Konzept in der modernen Soziologie. Bourdieu und Wacquant definierten Soziales Kapital als „the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalised relationships of mutual acquaintance or recognition“ (Bourdieu & Wacquant, 1992, S. 119), also als Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines beständigen Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verknüpft sind.

Coleman definierte den Begriff hingegen durch dessen Funktion als „a variety of different entities, with two elements in common: they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors – whether persons or corporate actors – within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that in its absence would not be possible“ (Colemann, 1990, S. 98).

Heute wird Soziales Kapital als Ressource von Personen, Unternehmen, Gesellschaften oder Organisationen gesehen. Der Begriff kann sich demnach auf all jene Faktoren beziehen, die in einer Gruppe Vertrauen schaffen und funktional äquivalent Erwartungssicherheit und Sanktionsmechanismen erzeugen (Hermann-Pillath & Lies, 2001, S. 362).

Das Konzept des Sozialen Kapitals fand auch in der Organisationstheorie Anerkennung und erklärte organisationale Phänomene, wie zum Beispiel individuellen Karriereerfolg und Entlohnung (Burt, 1992; Podolny & Baron, 1997; Belliveau, O'Reilly & Wade, 1996), organisationalen Erfolg und Misserfolg (Pennings, Lee & van Witteloostikom, 1998; Liebeskind & Oliver, 1998; Leenders & Gabbay, 1999; Baum, Calabrese & Silverman, 2000), organisationalem Ressourcenaustausch (Tsai & Ghoshal, 1998), der Generierung von intellektuellem Kapital (Nahapiet & Ghoshal, 1998), Formierung von Netzwerken (Walker, Kogut & Shan, 1997) und der Führung von Lieferantenbeziehungen (Baker, 1990). In der Organisationstheorie wurde durch die Verwendung des Be-

griffs intra- als auch interorganisationalen Beziehungen von Organisationen beschrieben und analysiert (Yli-Renko, 1999).

Um den Wert, bzw. Effekt der Wertschöpfung von Sozialem Kapital zu beschreiben, kann der Begriff als individuelle Ressource oder öffentliches Gut wirken. Einzelne Personen oder Gruppen können durch den vorteilhaften Zugang von aktuellen oder potenziellen Ressourcen, die durch individuelle oder unternehmensspezifische Netzwerkbeziehungen entstehen, profitieren. Durch das gezielte Schaffen und die ressourcenorientierte Nutzung von interorganisationalen Netzwerkbeziehungen können auch Unternehmen einen komparativen Konkurrenzvorteil ziehen (Nathapiet & Ghoshal, 1998). Der Begriff basiert auf der Annahme, dass Kontaktnetzwerke eine wertvolle Ressource darstellen, durch die Handlungen erleichtert werden (Coleman, 1988, S. 95ff). Das aktivierbare Sozialkapital hängt nach Bordieu von der Reichweite des Netzes von Beziehungen, als auch vom Umfang des (ökonomischen, kulturellen oder symbolischen) Kapitals, das die Personen besitzen, mit denen man in einer Beziehung steht, ab.

Nach Bordieu kann man Kapital nach drei grundlegenden Arten unterscheiden: das *ökonomische Kapital*, welches unmittelbar und direkt in Geld konvertierbar ist; das *kulturelle Kapital*, das sich z.B. nach Bildung oder Erziehung orientiert, und das *soziale Kapital*. Eine nähere Beschreibung der Kapitalarten nach Bordieu ist in dieser Arbeit nicht vorgesehen. Im Vergleich zu anderen Kapitalarten bedarf Soziales Kapital einer laufenden Pflege (Hirschmann, 1989, S. 238ff). Wie auch bei anderen Kapitalarten stellt Sozialkapital eine Ressource dar, in welche investiert wird, um in Zukunft Erträge erwarten zu können. Durch die Schaffung und Erhaltung von Beziehungen in sozialen Netzwerken wird Sozialkapital generiert, es fallen dabei keine finanziellen Kosten für den Aufbau des Kapitals an. Soziales Kapital stellt allerdings keine Selbstverständlichkeit dar. Es entsteht und vergeht in sozialen Beziehungen und es erfordert Investition in Aufbau und Pflege, um diese Ressource aufrechtzuerhalten (Katzmair & Mahrer, 2011, S. 88). Bordieu betont, dass Sozialkapitalbeziehungen in der Praxis nur auf Grundlage von materiellen und/oder symbolischen Tauschbeziehungen existieren, zu deren Aufrechterhaltung die Akteurinnen und Akteure beitragen (Bordieu, 1983, S. 190). Bei diesen Austauschbeziehungen sind materielle und symbolische Aspekte untrennbar miteinander verknüpft und können nur aktiviert und bewahrt werden, wenn diese Verknüpfung erkennbar bleibt. Daher lassen sich Austauschbeziehungen niemals ganz auf objektiver physischer oder ökonomischer und sozialer Nähe reduzieren.

Folgende Tabelle 1 gibt zunächst einen Überblick über ausgewählte Definitionen. Durch vielfältige Definitionen des Sozialkapitalbegriffs soll die Entstehung und Entwicklung chronologisch nachvollziehbar sein:

**Tabelle 1:** Überblick über ausgewählte Definitionen zum Sozialen Kapital

<b>Quelle</b>	<b>Definition</b>
Hanifan (1920, S. 78)	„Social capital (...) refers to (...) those tangible assets that count for most in the daily lives of people, namely goodwill, fellowship, sympathy and social intercourse among the individuals and families who make up a social unit.“
Jacobs (1961, S. 138)	„These [neighborhood, A.I.] networks are a city’s irreplaceable social capital. Whenever the capital is lost, from whatever cause, the income from it disappears, never to return until and unless new capital is slowly and chancily accumulated.“
Loury (1977, S. 176)	„It may thus be useful to employ a concept of 'social capital' to represent the consequences of social position in facilitating acquisition of the standard human capital characteristics.“
Bourdieu (1983, S. 190)	„Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; (...) es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen.“
Flap & De Graaf (1986, S. 146)	„Social capital consists of the expected value of future support. (...) it is the resultant of the following three factors: 1) the number of persons willing to grant assistance, 2) the resources provided in this indirect manner and 3) the degree to which the other persons are obligated to help the individual.“
Coleman (1990, S. 302)	„Social capital is defined by its function. It is not a single entity, but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence.“
Burt (1992, S. 9)	„[Social Capital, A.I.] is a thing owned jointly by the parties to a relationship. (...) Social capital concerns rate of return in the market production equation. Through relations with colleagues,

	friends, and clients come the opportunities to transform financial and human capital into profit.“
Putnam (1993, S. 36)	„By analogy with notions of physical capital and human capital – tools and training that enhance individual productivity – ‘social capital’ refers to features of social organizations such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefits. Social capital enhances the benefits of investment in physical and human capital.“
Nahapiet & Ghoshal (1998, S. 243)	„We (...) define (...) social capital as the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or a social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network.“
Portes (1998, S. 6)	„Social capital stands for the ability of actors to secure benefits by virtue of membership in social networks or other social structures. (...). We must distinguish among: (a) the possessors of social capital (those making claims); (b) the sources of social capital (those agreeing to those demands); (c) the resources themselves.“
Lin (2001, S. 43)	„We define (...) social capital as those resources accessible through social connections. Social capital contains resources (e.g., wealth, power, and reputation, as well as social networks) of other individual actors to whom an individual actor can gain access through direct or indirect social ties.“
Adler & Kwon (2002, S. 23)	„Social capital is the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor’s social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actors.“

Quelle: Eigene Darstellung nach Iseke, 2007, S. 30ff

### 2.1.2 Soziale Netzwerke

Der Begriff „Netzwerk“ gilt als Sammelbegriff und wird grundsätzlich durch zwei Elemente charakterisiert: Knoten und Verbindungen zwischen diesen Knoten. Bei einem sozialen Netzwerk werden diese Knoten durch Menschen und die Verbindungen durch

jeweils bilaterale soziale Beziehungen repräsentiert. Soziale Netzwerke werden als spezifische Konstellationen von Kontaktnetzwerken verstanden, die den Zugriff auf wertvolle Ressourcen (z.B. zentrale Informationen, Vertrauen, Solidarität, Vorhersagbarkeit) ermöglichen und damit Handlungen erleichtern (Wolff & Moser, 2006, S. 161; Volkmann & Tokarski, 2006, S. 466). Dabei handelt es sich um Austauschprozesse, die zur Optimierung gemeinsamer Vorteile dienen (Wolff & Moser, 2006, S. 161).

Die Netzwerkanalyse ist eine Methode, die soziale Beziehungen abgrenzen, beschreiben und analysieren kann (Lang, 1997, S. 1). Es ist die Aufgabe der Netzwerkanalyse, die bestehenden Beziehungsmuster innerhalb einer Gruppe oder zwischen Gruppen zu untersuchen. Barnes hat den Begriff „Netzwerk“ im Jahr 1954 geprägt (zit. In Laireiter, 1993, S. 88). Ein Netzwerk wird formal definiert als „ein Graph aus einer endlichen Menge Knoten und den Kanten zwischen ihnen. Ein soziales Netzwerk ist dann ein Netzwerk, dessen Knoten soziale Akteurinnen und Akteure (Personen, Gruppen) sind und dessen Kanten die Verhältnisse der Akteurinnen und Akteure zueinander abbilden“ (Kecskes & Wolf, 1996, S. 34). Aus psychologisch geprägter Sichtweise bietet sich z.B. die Definition von Keul (1993, S. 53) an, nach der zufolge soziale Netzwerke als Systeme von interpersonalen Beziehungen zu begreifen sind. Der Autor diskutiert auch die Zusammenhänge zwischen sozialer Unterstützung und sozialen Netzwerken und grenzt die Konstrukte von „social networks“ zu „social support networks“ in der englischsprachigen Literatur voneinander ab.

Üblicherweise gehören zu einem sozialen Netzwerk Personen oder Gruppen, deren Beziehungen und Interaktionen die Eigenschaften des Netzwerks bestimmen. Die Mitglieder einer netzwerkverbundenen Gruppe werden meist als „Akteure“ bzw. „Akteurinnen“ bezeichnet und beschreiben somit die Beteiligten als handelnde Individuen oder Gruppen, wodurch Konzeptualisierungen von Einfluss und Macht innerhalb des Netzwerks möglich werden.

### **2.1.3 Soziale Beziehungen**

Soziale Beziehungen (oder auch „zwischenmenschliche Beziehungen“) werden in der Soziologie als eine Beziehung von zwei oder mehreren Personen bzw. Gruppen bezeichnet, bei denen ihr Denken, Handeln oder Fühlen gegenseitig aufeinander bezogen ist. Für Menschen sind soziale Beziehungen eine elementare Voraussetzung, um gesellschaftlich erfolgreich zu leben.

Soziale Beziehungen können sowohl positive als auch negative Qualitäten haben. Beziehungen, welche positive Auswirkungen haben, werden auch als Ressourcen von Individuen angesehen.



Allgemein bezeichnet eine soziale Beziehung nach Weber (1976, S. 35) „(...) ein seinem Sinngehalt nach aufeinander gegenseitig eingestelltes und dadurch orientiertes Sichverhalten mehrerer (...)“ also tatsächliches Verhalten bzw. beobachtbare soziale Interaktionen. Bei diesem Verhaltensaspekt sind jedoch auch die Aspekte der in einer Beziehung involvierten Emotionen und Kognitionen eingeschlossen. Soziale Beziehungen sind dann solche Beziehungen, die nicht ausschließlich über von außen gesetzte Anforderungen formaler Organisationen und Arbeitsformen bestimmt sind, sondern Elemente einer „persönlichen Stellungnahme zum anderen“ beinhalten (Watzlawick et. al. 1982, S. 53).

Der Begriff „Soziales Netzwerk“ beschreibt daher die Kontakte und Beziehungen als einen systematischen Aufbau der Kontakte und Beziehungen, während sich der Begriff „Soziale Beziehung“ näher auf die Verhaltensweisen und soziale Interaktionen der Akteurinnen und Akteure bezieht.

#### **2.1.4 Networking**

Networking ist zu einem modernen Wort der letzten Jahre herangereift, obwohl die dahinterstehenden Strategien jahrtausendealt sind. Speziell bei wirtschaftlich agierenden Akteurinnen und Akteuren ist der Begriff des Networking mit einem klaren Verständnis belegt und führt als zielgerichtetes Handeln zum Aufbau von sozialem Kapital mit der eventuellen Erweiterung um dessen Nutzung. Scheddin definiert Networking als Beziehungsmanagement von mindestens zwei Beteiligten gleichzeitig, welche die Beziehung freiwillig aufrechterhalten. In Hinblick auf den Beruf, wird Networking als schnellstes und effektivstes Instrument angesehen, um gewünschte Informationen zu erhalten (Scheddin, 2012, S. 11).

Die beiden Autoren Wolff und Moser beschreiben Networking als „Syndrom von Verhaltensweisen, die Personen zum Aufbau, zur Pflege und Nutzung sozialer Beziehungen im beruflichen Kontext zeigen“. Sie sehen in Networking einen positiven Einfluss, der sich vor allem auf beruflichen Erfolg ausübt (Wolff & Moser, 2006, S. 161). Scheler deutet darauf hin, dass durch die bloße Kontaktpflege innerhalb eines natürlichen Geflechts von Beziehungen zu anderen Menschen, noch nicht von Networking gesprochen werden kann. Er definiert Networking eher als eine systematische und methodische Art der Beziehungspflege, die durch offene Absicht geschieht und auf gegenseitige Förderung und Austausch und Schaffung von persönlichen Vorteil abzielt (Scheler, 2000, S. 21f). Wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, basiert der Begriff des Sozialen Kapitals auf der Annahme, dass Kontaktnetzwerke eine wertvolle Ressource darstellen, die Handlungen erleichtert. Beim Networking wird dabei die Beziehung zwischen Personen

anhand der Verbindung des Erhalts von Ressourcen (Soziales Kapital), den Qualitätsmerkmalen (z.B. Beziehungsstärke) und der Größe bzw. Dichte von Netzwerken untersucht. Networking kann somit als Faktor von sozialem Kapital betrachtet werden und umfasst Verhaltensweisen, die zu nützlichen Kontakten oder günstigen Netzwerkstrukturen führen (Wolff & Moser, 2006, S. 162).

Networking wird in der heutigen Zeit, aufgrund eines ständig steigenden Wettbewerbs, immer wichtiger. Networking schafft ein Netz aus Beziehungen, das Sicherheit bietet. Um beruflichen Erfolg zukünftig erreichen zu können, sehen Lutz und Rüping eine große Notwendigkeit des Networkings (Lutz & Rüping, 2009, S. 7f).

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen von Networking, doch alle haben etwas gemeinsam: Networking findet immer auf freiwilliger Basis mit mindestens zwei Beteiligten statt. Der Begriff des Networkings umschreibt sowohl die Beziehungspflege, den Aufbau als auch die Nutzung der Beziehung. Der Sinn und Zweck sind meist ein gemeinsamer persönlicher Nutzen der Beteiligten.

## **2.2 Die Effekte sozialer Netzwerke auf dem Arbeitsmarkt**

Die Annahme, dass die Jobsuche mit Hilfe von sozialen Netzwerken mit höheren beruflichen Renditen verbunden ist, geht auf die Arbeiten von Granovetter (1973, 1974) zurück. Er veröffentlichte im Jahr 1973 diverse Studien zu sozialen Netzwerken. Zu seinen bekanntesten Werken zählen „The Strength of Weak Ties“ (1973) und „Getting a Job“ (1974). In seinem Konzept zur Stärke schwacher Beziehungen macht er den Begriff der Beziehungsstärke von folgenden vier Faktoren abhängig: die gemeinsam verbrachte Zeit der Beteiligten, die emotionale Intensität, die Intimität (Vertrauen bzw. Verständnis) und die Reziprozität (Gegenseitigkeit).

Aufbauend auf seiner Studie „The Strength of Weak Ties“ versucht Granovetter in der Studie „Getting a Job“ die Bedeutung der persönlichen Kontakte für das Finden einer neuen Arbeitsstelle, zu erforschen. Er möchte dabei herausfinden, ob eher starke oder schwache Beziehungen geeignet sind, um von der Existenz eines Jobangebotes zu erfahren. Mit starken Beziehungen sind Netzwerke aus Menschen gemeint, die eng miteinander verbunden sind, wie beispielsweise enge Freundschaften. Kontakte aus schwachen Bindungen sind sich nach Granovetter eher oberflächlich bekannt, wie beispielsweise Bekannte über Freunde, die man seltener trifft.

Granovetter befragte dazu 300 Personen und kam zu dem Ergebnis, dass eher die schwachen („oberflächlichen“) Beziehungen den Arbeitssuchenden zu einem neuen

Job verhalfen (Haffner & Gondani, 2007, S. 3f). Der Autor erkannte das Potenzial von schwachen Beziehungen. Denn vor allem schwache Beziehungen können eine Brücke zu anderen Personen sein und so zum Informationsaustausch beitragen. Seine Studien sind weltweit bekannt und wurden sehr häufig zitiert. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Studien zum Thema Networking, die auf Granovetters Erkenntnissen aufbauen. Dennoch wird oftmals kritisiert, dass sich persönliche Beziehungen wegen deren Komplexität und Vielschichtigkeit nicht rein auf starke und schwache Beziehungen beschränken lassen, denn innerhalb von Beziehungen sind erhebliche Bandbreiten möglich (Stegbauer, 2007, S. 12f).

Granovetter geht aber grundsätzlich davon aus, dass soziale Kontakte die Suche auf dem Arbeitsmarkt erleichtert, da die Suchkosten deutlich verringert werden. Häufig findet eine Vielzahl von Personen ihren Job über soziale Kontakte, ohne dabei zwangsläufig auf der aktiven Suche gewesen zu sein. Bewerberinnen und Bewerber sind nach Granovetter durch die Nutzung sozialer Netzwerke in der Lage, mit geringem Aufwand an Informationen über verfügbare Arbeitsmöglichkeiten und ihre spezifischen Merkmale zu gelangen. Eigenschaften eines Jobs, wie z.B. Aufstiegschancen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Betriebsklima, sind für Bewerberinnen und Bewerber normalerweise nicht unmittelbar beobachtbar und ersichtlich, und können daher nur durch das Wissen von Personen, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind – oder waren, vermittelt werden. Durch diesen Informationsvorteil können Jobsuchende mit Hilfe von Netzwerken zu besseren Positionen am Arbeitsmarkt gelangen, und zum Teil auch höhere Arbeitsmarktrenditen (z.B. Einkommen, berufliche Prestige) erzielen (Granovetter, 1995; Lin, 1999, S. 467f). Insgesamt gibt es jedoch wenig haltbare Studien dafür, dass sich die Suche über soziale Netzwerke tatsächlich auf das Lohnniveau oder den beruflichen Status auswirkt (Bridges & Villemez, 1986, S. 574; De Graaf & Flap, 1988, S. 453; Lin, 1999, S. 475).

Soziale Kontakte, insbesondere über andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bieten allerdings nicht nur Informationen über eine offene Stelle; sie erhöhen womöglich auch direkt die Chancen, zu bestimmten Positionen Zugang zu erhalten, indem sie zu Empfehlungen führen und positiven Einfluss auf die Entscheidung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber nehmen können (Fernandez et al. 2000; S. 1288ff). Ob der Zugang aber tatsächlich ermöglicht wird, hängt stark von der Zusammensetzung des sozialen Netzwerks und den Ressourcen, die davon zugänglich sind, ab. Aufgrund unterschiedlichen Forschungsergebnissen und Studien geht man davon aus, dass die Nutzung von sozialen Kontakten bei der Arbeitsstellensuche nicht direkt höhere Renditen gene-

rieren, sondern dass es vielmehr von der Qualität und Quantität der sozialen Ressource abhängt, die durch die Kontakte zugänglich sind.

Esser verdeutlicht, dass soziales Kapital nicht nur ein Kapital ist, „... das sich in Einsamkeit, Freiheit und Autonomie grundsätzlich nicht erzeugen und ansammeln lässt, sondern auch eines, das in einem besonders ausgeprägten Maße an einen bestimmten sozialen Kontext gebunden ist und daher ein nicht fungibles und somit sehr spezifisches Gut darstellt“ (Esser, 2000, S. 238). Daraus lässt sich ableiten, dass es nicht in jedem sozialen Netzwerk gleichermaßen möglich ist, interessante und wertvolle Informationen über die Eigenschaften eines Jobs zu bekommen, beziehungsweise direkte Kontakte zu Unternehmen zu mobilisieren, die tatsächlich Vorteile verschaffen. Ob ein soziales Netzwerk also tatsächlichen beruflichen Erfolg verspricht, hängt in hohem Maße von den Ressourcen ab, welche über das Netzwerk zugänglich sind (z.B. Art von Tätigkeiten und Informationen).

Je nachdem, welche Ressourcen im Netzwerk zur Verfügung stehen und im Findungsprozess der Arbeitsstelle genutzt werden, spielt auch die soziale Herkunft eine bedeutende Rolle. Ein anschauliches Beispiel ist das Netzwerk der Eltern. Dieses Netzwerk, welches nicht frei wählbar ist, kann sich in seiner qualitativen Ressourcenausstattung stark zwischen den Akteurinnen und Akteuren unterscheiden. Diese Problematik beinhaltet die Debatte der sozialen Schichten. Es scheint also durchaus plausibel, dass die Netzwerkressourcen von Eltern, die einen Hochschulabschluss haben, von den Eltern, die keinen haben, unterscheiden. Akademikereltern haben durch ihr Studium oder ihr späteres Erwerbsleben Kontakte zu anderen Akademikerinnen und Akademikern geknüpft, die insbesondere auch für die Stellensuche für HochschulabsolventInnen hilfreich sein können. Eltern, die keinen akademischen Abschluss haben, haben vermutlich weniger adäquate Kontakte für Hochschulabsolventinnen und -Absolventen. Breen sieht elterliche Netzwerke als möglichen Erklärungsfaktor für die intergenerationale soziale Ungleichheit (Breen, 1998, S. 292).

Für den Karriereverlauf ist also neben dem Humankapital (dazu zählen z.B. die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrung) vor allem das Sozialkapital ausschlaggebend, welches aktuelle und potenzielle Ressourcen umfasst, und welche den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisationen durch direkte oder indirekte Beziehungen zur Verfügung stehen (Spurk, Volmer & Abele, 2013, S. 3). Die Beziehungen reichen von Kommunikations- und Informationsflüssen, über strategischen Allianzen und Kollaborationen zu Freundschafts- und Unterstützungsbeziehungen (Sauer & Kauffeld, 2013, S. 26ff). Der Fokus liegt demnach weniger auf den individuellen Merkmalen der einzelnen Personen, sondern eher auf der Position und Einbettung der Akteurinnen

und Akteure in dem jeweiligen Netzwerk. Somit stellt die Position im organisationalen Netzwerk wie auch die Gesamtstruktur des Netzwerks einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar, und hat einen entscheidenden Einfluss auf den Karriereerfolg (z.B. Einstieg, Beförderung). Zentrale Netzwerkstrukturen, welche positiven Einfluss auf den Laufbahnerfolg haben können, sind die Größe, Spannweite und Dichte des Netzwerks (Dobrow et al., 2012, S. 210ff). Demnach hat die Anzahl an Kontakten positive Auswirkungen, denn ein großes Netzwerk mit hoher Spannweite an Kontakten aus verschiedenen sozialen Kontexten, führt zu einem vielfältigen Spektrum an neuen Informationen (Kirchmeyer, 2005, S. 637ff). Im Gegensatz dazu hat ein dichtes Karrierenetzwerk (ein Netzwerk bei dem einzelne Kontakte eng miteinander in Beziehung stehen) eine entgegengesetzte Wirkung. Aufgrund der hohen Dichte erhält die Akteurin oder der Akteur meist redundante Informationen. Dies führt zu einer Reduktion an Rollenvorbildern und führt demnach zu einer unklaren professionellen Identität.

Durch die Beziehungen entstehen Synergien, die Schindlbeck wie folgt beschreibt: „Wer alleine arbeitet, addiert – wer zusammenarbeitet, multipliziert“ (Schindlbeck in Scheddin, 2012, S. 21). Im Rahmen von Networking ist Soziales Kapital als Determinante am Erfolg beteiligt. Aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Netzwerk erhält man auf die Ressource des Sozial Kapitals Zugriff. Das Soziale Kapital bezeichnet somit die Qualität der Beziehung innerhalb eines Netzwerkes, durch die Vorteile für Personen oder das Unternehmen gezogen werden können.

Nach Scheddin lassen sich für die Akteurinnen und Akteure unterschiedliche Vorteile aus dem Networking ziehen, z.B. in der Aufwertung des Images, in der Knüpfung, der Pflege und dem Ausbau von Kontakten, in der Akquisition von Geschäften, im Austausch von Marktinformationen und im Lernen von anderen.

Vor allem der Austausch von Marktinformationen sind für den zukünftigen Berufserfolg wichtig, denn dadurch erhält die Person oder die Organisation relevante Informationen, bevor es andere (z.B. Konkurrenten, Mitbewerber) erfahren. Dadurch ist man einen Schritt voraus und die Akquisition von Neuaufträgen wird erheblich erleichtert.

Die Bedeutung sozialer Netzwerke bei der Jobsuche ist erheblich. Gute Kontakte können demnach ein klarer Vorteil auf dem Arbeitsmarkt sein (Mouw, 2003, S. 891). Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ist es daher interessant, welchen Wert soziale Kontakte und Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Ein Blick in die Statistik der Statistik Austria veranschaulicht, in welchem Ausmaß junge Erwachsene (15- bis 34-Jährige) ihre sozialen Netzwerke zur gezielten Jobfindung nutzen: Abbil-

dung 1 vergleicht die Wege zur Stellenbesetzung in Österreich im Jahr 2010. Der Einsatz persönlicher Kontakte erreicht die höchsten Werte. So fanden junge Erwachsene am häufigsten ihren Job durch persönliche Kontakte. Wie die Studie „Eintritt junger Menschen am Arbeitsmarkt“ von der Statistik Austria belegt, erweisen sich soziale Netzwerke im Familien- und Bekanntenkreis für knapp ein Drittel (30%) der Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger als die wichtigste Zugangsmöglichkeit in die erste stabile Beschäftigung. An zweiter Stelle mit 23% steht – bedeutend vor allem für diejenigen Personen, die einen Lehrabschluss gemacht haben – die frühere Tätigkeit in derselben Lehrausbildungs-Firma. In etwas geringerem Umfang erfolgt der Arbeitsmarkteintritt über Inserate in Zeitung oder Internet (18%) sowie über Direkt- oder Initiativbewerbungen (17%). Über das Arbeitsmarktservice (AMS) finden 5% der jungen Erwachsenen ihre erste stabile – die länger als drei Monate andauernde – Tätigkeit.

Unter Personen mit höchstens einem Pflichtschulabschluss sind Familie, Freunde oder Bekannte als Eintrittsweg in den Arbeitsmarkt besonders relevant (54%), und unter Lehrabsolventinnen und –Absolventen die frühere Tätigkeit in demselben Unternehmen (39%). Für Personen mit Studienabschluss bilden Stelleninserate in Zeitungen und im Internet (36%) die wichtigste Zugangsvariante in den ersten stabilen Job, Netzwerke über Familie und Bekannte (23%) sind aber auch hier die zweitwichtigste Verbindung in den Arbeitsmarkt.

**Tabelle 2:** Personen (15 bis 34 Jahre alt) mit erster Anstellung nach Methode, wie die erste Anstellung gefunden wurde, soziodemographischen Merkmalen und Geschlecht (Quelle: [http://www.statistik.at/web\\_de/presse/053304](http://www.statistik.at/web_de/presse/053304))

	Methode, mit der der erste Job gefunden wurde									
	Insgesamt	Stellenanzeigen in Zeitungen oder Internet	Arbeitsamt (AMS)	Direkt- oder Blindbewerbung	Familie, Freunde und Bekannte	über eine frühere Tätigkeit in der selben Firma	Bildungseinrichtung, z.B. Schule, Universität	Gründung einer eigenen Firma, Firmenübernahme	Sonstiges	
	in %									
<b>Insgesamt</b>	<b>1.229,1</b>	<b>17,6</b>	<b>5,1</b>	<b>17,3</b>	<b>30,2</b>	<b>22,6</b>	<b>3,2</b>	<b>1,4</b>	<b>2,6</b>	
Geschlecht										
Männer	616,9	14,7	4,5	14,2	32,7	27,0	2,5	(1,5)	2,9	
Frauen	612,3	20,5	5,8	20,3	27,7	18,2	4,0	(1,2)	2,3	
<b>Staatsangehörigkeit</b>										
Österreich	1.052,3	17,8	5,1	17,3	28,0	24,4	3,5	(1,2)	2,7	
Nicht-Österreich	176,8	16,3	(5,1)	16,8	43,2	12,2	(x)	(x)	(x)	
EU 27 (ohne Österreich)	76,5	19,3	(x)	(14,8)	39,3	(12,5)	(x)	(x)	(x)	
Ehem. Jugoslawien (o. Slowenien)	57,0	(10,5)	(x)	(16,9)	48,4	(15,5)	(x)	(x)	(x)	
Türkei	22,7	(x)	(x)	(x)	(52,0)	(x)	(x)	(x)	(x)	
Sonstige	20,6	(26,9)	(x)	(x)	(33,7)	(x)	(x)	(x)	(x)	
<b>Migrationshintergrund</b>										
Ohne Migrationshintergrund	966,7	17,8	5,2	17,4	27,2	24,9	3,6	(1,2)	2,7	
Mit Migrationshintergrund	242,4	16,8	(5,0)	16,7	42,3	13,2	(x)	(x)	(2,3)	
Erste Generation	200,8	15,6	(5,2)	16,6	43,8	12,8	(x)	(x)	(x)	
Zweite Generation	41,7	(22,5)	(x)	(17,4)	34,8	(15,4)	(x)	(x)	(x)	
<b>Höchste abgeschlossene Schulbildung</b>										
Pflichtschule	126,4	14,4	(9,0)	17,0	54,0	(x)	(x)	(x)	(x)	
Lehre	565,3	11,3	5,6	14,4	25,6	38,7	(1,8)	(1,1)	(1,6)	
BMS	162,5	19,6	(5,6)	22,9	30,1	12,9	(5,2)	(x)	(x)	
Höhere Schule	224,3	28,1	(4,2)	19,5	33,5	7,6	(3,2)	(x)	(2,8)	
AHS	55,2	(24,4)	(x)	(19,3)	38,4	(x)	(x)	(x)	(x)	
BHS	169,1	29,3	(4,6)	19,5	31,8	8,5	(3,2)	(x)	(x)	
Hochschulverw. LA., Universität, Hochschule	150,6	26,4	(x)	18,9	22,8	12,0	(8,8)	(3,6)	(6,6)	

Diese Statistik verdeutlicht die hohe Bedeutung sozialer Netzwerke bei der Besetzung offener Stellen. Die enorme Relevanz sozialer Netzwerke bei der Personalbeschaffung bemerkte auch Breough in seiner Studie bereits im Jahr 1981. „Newspapers and college placement offices were, in general, poorer sources of employees than journal/convention advertisements and self-initiated contacts“ (Breough, 1981, S. 142). Im Jahr 2005 bestimmten Rafaeli, Hadomi und Simons in ihrer Studie über die Effekte ausgewählter Methoden der Personalgewinnung den Anteil von eingestellten Bewerberinnen und Bewerbern eines Rekrutierungsweges im Verhältnis zum Gesamtpool an Bewerbern (*yield ratio*). Das Ergebnis ist auch hier deutlich: Den höchsten *yield ratio* besitzt die Personalbeschaffung über soziale Netzwerke. Außerdem stellt dieser Weg der Personalbeschaffung auch die kostengünstigste aller untersuchten Methoden dar (Rafaeli et al. 2005, S. 361). Ein weiteres Argument für die Nutzung sozialer Netzwerke bei der Personalbeschaffung steht somit auch der Aspekt der geringen Kosten (Rafaeli et al. 2005, S. 361).

Untersucht man die Rolle sozialer Netzwerke in der Literatur, so kann man beim Prozess der Personalbeschaffung traditionell zwischen zwei Arten unterscheiden. Früher differenzierte man noch zwischen formellen und informellen Personalbeschaffungsquellen, so werden heute mittlerweile die Methoden der Personalbeschaffung in interne und externe Quellen unterteilt. „Als intern werden solche Rekrutierungswege bezeichnet, die es Bewerberinnen und Bewerbern ermöglichen, interne Informationen zu erlangen, welche anderen Bewerberinnen und Bewerbern nicht zugänglich sind“ (Moser, 1995, S. 106). Personalbeschaffung über persönliche Kontakte und Beziehungen aber auch interne Stellenausschreibungen und die Wiedereinstellung zuvor Beschäftigter werden ebenfalls zu dieser Kategorie gezählt. Über externe Quellen gelangt man hingegen zu deutlich weniger Informationen über die entsprechende Tätigkeit. Als Beispiele hierfür gelten zum Beispiel Online- und Zeitungsinserate oder die Beauftragung eines Personalberaters bzw. einer Vermittlungsagentur (DeVaro, 2002, S. 3). Initiativbewerbungen nehmen in dieser Hinsicht einen Sonderstatus ein, da sich an ihnen nicht immer gleich erkennen lässt, ob sie auf persönliche Netzwerke zurückzuführen sind oder nicht. Argumente lassen sich sowohl für eine Eingliederung in die Kategorie der internen sowie in die Kategorie der externen Quellen finden (Breough et al., 2003; S. 2280).

Einige betriebswirtschaftliche und soziologische Studien heben vor allem die geringen Kosten hervor, die Unternehmen bei der Personalbeschaffung über interne Quellen bieten (Mencken & Winfield, 1998, S. 136). Tatsächlich ist die Personalbeschaffung über interne Quellen auf den ersten Blick oft kostengünstiger. Dabei bleibt jedoch die



Frage nach der Qualität interner Quellen beim Einstellungsprozess manches Mal unzureichend berücksichtigt. Die folgenden Abschnitte analysieren daher explizit die Qualität und Effekte sozialer Netzwerke vor, während und nach dem Beschaffungsprozess.

### **2.2.1 Die Effekte sozialer Netzwerke vor der Personalbeschaffung**

Die richtige Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens eine große Bedeutung und kann langfristig eine verlässliche Leistungserbringung gewährleisten (Moser, 1995, S. 105). Die Personalbeschaffung ist daher eine der wichtigsten Funktionen des Personalmanagements. Sie hat das Ziel, „die richtige Zahl von Mitarbeitern mit der passenden Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt und für den richtigen Zeitraum am richtigen Ort bereitzustellen“ - das heißt, es geht hier vor allem um die Beschaffung der bedarfsgerechten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit den passenden Kenntnissen und Fähigkeiten (Nicolai, 2009, S. 48).

Verschiedene Wege der Personalbeschaffung liefern unterschiedlichen Erfolg, verursachen unterschiedlichen Aufwand und verschieden hohe Kosten (Breaugh et al. 2003, S. 2267). Die Unternehmensziele und die Ziele der aktuellen und potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter decken sich auch nicht immer (Nicolai, 2009, S. 50). Im Personalbeschaffungsprozess sind oft verschiedene Gruppen involviert, die in der Regel physisch voneinander getrennt sind. Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stehen auf der einen Seite, auf der anderen Seite stehen die Bewerberinnen und Bewerber. Die gegenüberstehenden Parteien haben meist nur eine geringe Kenntnis über das, was der oder die Andere weiß, denkt und erwartet. Die Annahmen und Erwartungen über die Position im Unternehmen bzw. die Fähigkeiten der Bewerberin oder des Bewerbers treffen aufeinander und können sich oft deutlich unterscheiden. Dadurch können beim Personalbeschaffungsprozess Missverständnisse oder Fehleinschätzungen vorkommen. Die Personalbeschaffung kann daher als bedeutsamster aber auch gleichzeitig missverständlichster Prozess zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn sein. „The hiring process is perhaps the single most important but least understood part of the employment relationship“ (Petersen et al. 2000, S. 763). Die Frage nach der effektivsten oder effizientesten Methode der Personalbeschaffung kann daher nicht eindeutig genannt werden (Zottoli & Wanous, 2000, S. 353).

Wie eingangs schon erwähnt, lässt sich zwischen interner und externer Personalbeschaffung unterscheiden. Für die Auswahl der Beschaffungsarten und –Wege sind vor allem die Faktoren Qualifikationsprofil, Zeitpunkt und Dauer der benötigten Arbeitsleistung sowie der Ort der Leistungserbringung bestimmend (Nicolai, 2009, S. 52). Die

Entscheidung, ob auf die interne oder externe Personalbeschaffung zurückgegriffen wird, hängt letztlich davon ab, wovon sich Unternehmen den größeren Erfolg versprechen. Häufig werden auch beide Arten der Personalbeschaffung gleichzeitig nebeneinander eingesetzt, um eine bestmögliche Besetzung der offenen Position zu erreichen. Jedoch herrschen in vielen Unternehmen personalpolitische Grundsätze, wonach zunächst die interne Personalbeschaffung zum Zug kommt (Nicolai, 2009, S. 52). In vielen Studien wird den internen Quellen große Effektivität zugesprochen. So kann die Personalbeschaffung über soziale Netzwerke Missverständnisse eher entgegenwirken. „Interpersonal network ties in the form of employee referrals may help reduce uncertainty in the hiring process and lead to positive hiring outcomes“ (Williamson & Cable, 2003, S. 250). Auch Granovetter hebt drei relevante Gründe hervor, weshalb persönliche Kontakte positive Auswirkungen auf den Prozess haben. Einerseits gewährleisten soziale Netzwerke den Fluss und die Qualität von Informationen und haben so eine fundamentale Bedeutung für den Arbeitsmarkt (Granovetter, 2005, S. 33). Ein Überfluss an Informationen ist schwer zu verifizieren, demnach verlassen sich Akteurinnen und Akteure eher weniger auf unpersönliche Quellen, sondern bevorzugen eher Informationen von Personen, die sie selbst kennen. Auch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Bewerberinnen und Bewerber präferieren Informationen übereinander von Quellen, denen sie auch vertrauen (Aguilera, 2002, S. 854). Persönliche Kontakte können andererseits auch als Instanz von Belohnung und Bestrafung fungieren. Granovetter hebt als dritten Punkt hervor, dass Mitgliederinnen und Mitglieder sozialer Netzwerke darauf vertrauen, dass der jeweils andere bei einer Empfehlung oder Informationsweitergabe das Richtige tut (Granovetter, 2005, S. 33).

Die positiven Auswirkungen sozialer Netzwerke bei der Personalbeschaffung machen sich bereits vor der Einstellung der Bewerberin bzw. des Bewerbers bemerkbar. So werden über persönliche Netzwerke Bewerbungen generiert, die ohne Kontakte vielleicht auch nie zustande gekommen wären (Fernandez et al. 2000, S. 1291). Die Bereitschaft, sich für eine interessante Position auch tatsächlich zu bewerben, hängt außerdem davon ab, wie man von der Vakanz erfahren hat. Insbesondere können nahe stehende Personen die Motivation und das Commitment für eine Bewerbung erzeugen (Lup & Yakubovich, 2006, S. 5). Demnach kann davon ausgegangen werden, dass interne Quellen sowohl die Menge, als auch die Wahrscheinlichkeit einer hohen Qualität und Passung der jeweiligen Bewerberin bzw. Bewerbers erhöhen.

### **2.2.2 Die Effekte sozialer Netzwerke bei der Personalbeschaffung**

Die Auswirkungen des größeren Pools an Bewerberinnen und Bewerbern, aber auch die hohe Qualität der Personenprofile, reichen bis in den Prozess der Personalbeschaffung hinein. Ein hochwertiger Pool an Bewerberinnen und Bewerbern verlangt durch eine höhere Qualität einen geringeren Aufwand durch die Recruiting-Instanz des Unternehmens. Da bereits durch die Kontaktperson eine Vorauswahl der Kandidatin bzw. des Kandidaten getroffen wurde, kann die entsprechende Prüfung bzw. Selektion durch die Personalabteilung wegfallen (Mencken & Winfield, 1998, S. 137). Da bei der Personalbeschaffung zeitliche Ressourcen wertvoll sind, können durch den verminderten Zeitaufwand Kosten gespart werden, die für eine mehrstufige Selektion der Bewerberinnen und Bewerber hätten investiert werden müssen (Fernandez et al. 2000, S. 1292). Viele Studien haben bereits gezeigt, dass sich Unternehmen bei der Suche nach geeignetem Personal aufgrund der geringeren Kosten häufig für die Wahl interner Quellen entscheiden. Russo, Hassink und Gorter haben in ihrer Studie belegt, dass die Kosten für die Personalbeschaffung über persönliche Kontakte weitaus geringer sind, als über herkömmliche Methoden (Russo et al. 2005, S. 1602).

Teilweise wird in der Literatur jedoch argumentiert, dass bei den Kosten für eine erfolgreiche Stellenbesetzung auch die Zeit mit einschließt, während der die Position unbesetzt bleibt. Bei einem spontanen und dringenden Bedarf an Arbeitskraft eignet sich die Personalbeschaffung über soziale Netzwerke eher weniger (Mencken & Winfield, 1998, S. 137). Die Personalbeschaffung über persönliche Kontakte gilt daher eher als eine langsame Methode der Rekrutierung (DeVaro, 2002, S. 9). Allerdings muss auch erwähnt werden, dass eine schnellere Personaleinstellung nicht unbedingt geringere Kosten verursacht. Externe Quellen können in kurzer Zeit zwar mehr potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten generieren, allerdings muss auch die Zeit und der Personalaufwand mit eingerechnet werden, in der die Kandidatinnen und Kandidaten auf ihre soziale und berufliche Eignung zum Unternehmen überprüft werden (DeVaro, 2002, S. 14). Die Prüfung über das geeignete Profil der Kandidatin oder der Kandidaten übernimmt hingegen die Kontaktperson. So werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann Personen vorschlagen, wenn sie sie bereits auf ihre soziale und berufliche Passung überprüft haben. Zudem werden die KandidatInnen von ihren EmpfehlungsgeberInnen mit Insider-Informationen versorgt, die auch den Bedarfsausmaß an Personal beinhalten. Dies kann daher auch zu einer Veränderung des Bewerbungsverhalten der Kandidatin oder des Kandidaten führen. Die Kandidatin bzw. der Kandidat würde sich dann zu jenem Zeitpunkt bewerben, wenn sie oder er die eigenen Chancen auf eine Einstellung am Größten schätzt. Für Unternehmen bringt dies den Vorteil, dass auch in

Zeiten des spontanen oder großen Personalbedarfes eine entsprechende Auswahl an potenziellen Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung steht (Fernandez et al. 2000, S. 1294). Selbst bei einem kurzfristigen und spontanen Bedarf an Arbeitskräften muss die Personalbeschaffung über externe Quellen daher nicht zwingend geeigneter sein.

Unternehmen können sich den Informationsvorteil interner Bewerbungsquellen auch insofern zu Nutze machen, als er sich von der Empfehlungsgeberin bzw. des Empfehlungsgebers zusätzliche Informationen über die Fertigkeiten und Wertevorstellungen der Kandidatin bzw. des Kandidaten versorgen lässt. Im Gegensatz dazu verfügen Unternehmen bei der Personalbeschaffung über externe Quellen nur über Informationen, die durch die Bewerbungsunterlagen und durch das Bewerbungsgespräch zugänglich sind. Einerseits wird die Aussagekraft von Bewerbungsunterlagen in ihrer hohen Bedeutung eher angezweifelt (Castilla, 2005, S. 1254). Andererseits kann auch die Qualität von Bewerbungsgesprächen als effiziente Methode der Personalbeschaffung in Frage gestellt werden. Die Auswahl an aussagekräftigen Informationen über die Persönlichkeit und Fertigkeiten der Bewerberin oder des Bewerbers ist zu klein (Werbel & Landau, 1996, S. 1338). Die internen Informationsquellen bieten den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern hingegen qualitativ und quantitativ bessere Grundlagen über die potenzielle Bewerberin bzw. den potenziellen Bewerber.

Auch auf Seite der Bewerberin bzw. des Bewerbers kann der oder die EmpfehlungsgeberIn spezielle Informationen über das Unternehmen übermitteln. Die Kandidatin bzw. der Kandidat weiß daher besser, worauf sie oder er sich einlässt und ob es sich lohnt, den Bewerbungsprozess anzutreten bzw. fortzusetzen, und in welchem Ausmaß die offene Position ihren oder seinen Interessen und Bedürfnissen entspricht. Auf Basis der Informationen kann die Kandidatin bzw. der Kandidat daher besser erkennen, ob ihre oder seine Fertigkeiten für die offene Position ausreichen und in Frage kommen. Die zusätzlichen detaillierten Informationen über den Job und den Arbeitsplatz verhelfen der potenziellen Bewerberin bzw. dem potenziellen Bewerber zu einer besseren Einschätzung. Wenn die Kandidatin oder der Kandidat überzeugt ist, dass die offene Stelle den eigenen Interessen und Fähigkeiten entspricht, kann die Motivation gestärkt werden, den Bewerbungsprozess erfolgreich durchlaufen zu wollen (Lup & Yakubovich, 2006, S. 11). Würde der Kandidatin oder dem Kandidaten die geforderten Qualifikationen fehlen, käme es wohl weniger zu einer Bewerbung (Montgomery, 2001, S. 1410). Hier kann vom Prozess der Selbstselektion gesprochen werden (Moser, 1995, S. 106).

Der Informationsvorteil ermöglicht sowohl der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber, als auch der Bewerberin bzw. dem Bewerber, eine Entscheidung zu treffen, die auf einem größeren Informationsumfang beruht (Fernandez et al. 2000, S. 1293). Man kann davon ausgehen, dass die empfohlene Kandidatin bzw. der empfohlene Kandidat besser informiert ist, als andere Bewerberinnen und Bewerber, die über keine interne Informationsquelle zum Unternehmen verfügen (Mencken & Winfield, 1998, S. 137). Aufgrund dieser vorhandenen Informationen können Unklarheiten zwischen beiden Seiten vermindert werden. In der Literatur wird dieser Mechanismus „Better Match“ genannt (Fernandez et al. 2000, S. 1293). Damit ist gemeint, dass eine größere Passung zwischen den Fähigkeiten und Eigenschaften der Bewerberin bzw. des Bewerbers und den Positionsanforderung aufgrund der höheren Informationsmenge und bewussten Entscheidung der beiden Seiten vorherrscht (Sicilian, 1995, S. 515). Auch DeVaro konnte in seiner Studie eine bessere Passung bei der Personalbeschaffung über interne Quellen bestätigen (DeVaro, 2002, S. 14).

Diese positiven Effekte sind nicht nur auf den Einstellungsprozess begrenzt, sondern reichen bis in das Angestelltenverhältnis hinein (Datcher, 1983, S. 492). Denn die umfangreichen und hochwertigen Informationen sorgen dafür, dass die Bewerberin bzw. der Bewerber bereits im Vorfeld weiß, ob die Tätigkeiten ihr bzw. ihm gefallen können. So können Enttäuschungen bei Arbeitsbeginn weitgehend ausgeschlossen werden. Zudem verfügen empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Anfang der Tätigkeit meist über eine höhere Zufriedenheit als andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Zotoli & Wanous, 2000, S. 357). Datcher konnte schon im Jahr 1983 nachweisen, dass empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine größere Zufriedenheit nachweisen, da ihre Qualifikationen im Vergleich zu den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zum Anforderungsprofil und Tätigkeit passten (Datcher, 1983, S. 495).

Sicilian schreibt denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die über interne Quellen ins Unternehmen gekommen sind, eine geringere Fluktuationsrate zu Arbeitsbeginn zu. „The probability of quitting in nine months is 32 percent lower for workers found through informal networks“ (Sicilian, 1995, S. 524). Dies gründet laut Sicilian auf die realistischeren Erwartungen, die die Empfohlene bzw. der Empfohlene aufgrund der Vielzahl an Insider-Informationen hatte. Daraus schließt sich, dass es seltener negative Überraschungen gibt, die zu einem frühzeitigen Verlassen des Unternehmens führen könnten (Sicilian, 1995, S. 517). Castilla kam ebenfalls in seiner Studie darauf, dass empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öfters die Probezeit überstehen als andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Castilla, 2005, S. 1263). Aufgrund der Vielzahl an Informationen bei Arbeitsbeginn, besitzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über per-

sönliche Netzwerk ins Unternehmen kamen, realistischere Erwartungshaltungen, kamen mit ihren Arbeitsaufgaben besser zurecht und wiesen daher eine geringere Fluktuationsrate als ihre Kolleginnen und Kollegen auf (Saks, 1994, S. 639). Mit der Aussage „The better the person-job fit, the longer the employee will remain with the organization“ machen Werbel und Landau die Länge der Bindung an das Unternehmen mit der Passgenauigkeit zwischen BewerberIn und Tätigkeit abhängig (Werbel & Landau, 1996, S. 1338).

Zottoli und Wanous konnten ebenfalls in ihrer Studie belegen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über Kontakte ins Unternehmen kamen, deutlich seltener im ersten Jahr den Job wieder wechselten als andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Zottoli & Wanous, 2000, S. 364). Die beiden Autoren untersuchen anhand großer Franchise-Organisationen die finanziellen Folgen dieses unterschiedlichen Verhaltens. Demnach bedarf es bei einem geschätzten Einstellungsbedarf von 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwa 200.000 Einstellungen über externe Quellen, um bei einer Kündigungsquote von etwa 50% den Bedarf an 100.000 Stellen gedeckt zu haben. Diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über interne Quellen ins Unternehmen kamen, war die Kündigungsquote mit etwa 30% deutlich geringer. Demnach läge der Personalbedarf hier bei nur 169.495 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die 100.000 offenen Stellen nach einem Jahr besetzt zu haben. Berechnet man hier den potenziellen Kostenvorteil der Personalbeschaffung über interne Quellen, würden bei den geschätzten Einstellungskosten von etwa 300 Dollar pro MitarbeiterIn ein gesamtes Kostenersparnis von 9.152.400 Dollar pro Jahr erzielt werden können (Zottoli & Wanous, 2000, S. 364f).

Durch die realistischeren Erwartungen, das klarere Verständnis über die Jobanforderungen und die bessere Passung zwischen Job und BewerberIn würden einer Vielzahl von Studien zufolge auch eine bessere Arbeitsleistung der empfohlenen Mitarbeiterin bzw. des empfohlenen Mitarbeiters hervorrufen. Nach Durchsicht der Literatur lässt sich der Begriff Arbeitsleistung aber oft nur ungenau messen. Beispielsweise zogen Simon und Warner im Jahr 1992 für die Qualität der Arbeitsleistung die Gehaltsentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heran (Simon & Warner, 1992). Sicilian hingegen nahm die Fluktuationsrate als Indikator für die Qualität der Arbeitsleistung (Sicilian, 1995). Breugh analysierte hingegen die Fehlquoten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die subjektive MitarbeiterInnenbeurteilungen (Breugh, 1981). Castilla machte eine objektive Messung der Arbeitsleistung in seiner Studie in Call-Centern, wonach er die Arbeitsleistung anhand der Anzahl der durchschnittlich bewältigten telefonischen Anfragen pro Stunde in einem ausgewählten Monat maß. Castilla bestätigte

in seiner Studie, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über soziale Netzwerke ins Unternehmen kamen, zu Arbeitsbeginn eine deutlich bessere Arbeitsleistung zeigten, denn sie konnten mehr Telefonate bewältigen (Castilla, 2005, S. 1262). Castilla begründete die bessere Arbeitsleistung mit dem Wissensvorsprung, den diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber den anderen zu Beginn des Dienstverhältnisses hatten. Die sozialen Beziehungen sorgten außerdem für den Austausch von relevanten Informationen, die ein schnelleres Einarbeiten und Erlernen des Arbeitsinhaltes unterstützten. Zudem sorgten die Empfehlungsgeberinnen und -Geber durch ihre eigene Vorauswahl bereits für eine höhere Qualität von geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Castilla, 2005, S. 1244). Granovetter lieferte ein weiteres Argument, wonach gute Kontakte zu den neuen Kolleginnen und Kollegen bei Unternehmenseintritt als Grundlage für eine höhere Produktivität dienen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch eine Kontaktperson ins Unternehmen kamen, besitzen mehrere Kontakte im Unternehmen, als andere neu eingestellte MitarbeiterInnen. „Because good relations with others are the key, those entering a firm through personal contacts have a head start in appearing and being more productive and avoiding errors that might set back outsiders“ (Granovetter, 1995, S. 41).

### **2.2.3 Die Effekte sozialer Netzwerke nach der Personalbeschaffung**

Dass die Effekte sozialer Netzwerke vor und während der Personalbeschaffung auch bis in die Phase des Tätigkeitsbeginns hinreichen, zeigen Ausführungen und Studien. Doch es stellt sich auch die Frage, wie weit der Einfluss sozialer Kontakte nach der Einstellung geht. Fernandez und Castilla haben in ihrer Studie über die Netzwerke von Bewerberinnen und Bewerbern herausgefunden, dass der Einfluss von persönlichen Beziehungen und Kontakte bis weit nach der Einstellung gültig ist. Es wurden eine Reihe von positiven Auswirkungen gefunden, die mit einer großen Bedeutung sozialer Netzwerke verbunden ist (Fernandez & Castilla, 2001, S. 86).

Der Mechanismus, der das Arbeitsverhalten einer empfohlenen Mitarbeiterin bzw. eines empfohlenen Mitarbeiters nach Eintritt in das Unternehmen beeinflusst, wird von Castilla als „social enrichment“ bezeichnet (Castilla, 2005, S. 1248). Bei diesem Mechanismus werden die sozialen Prozesse hervorgehoben, welche nach der Personaleinstellung erfolgen. Geht es nach dieser Theorie, bereichert die soziale Interaktion zwischen der Empfohlenen bzw. des Empfohlenen und der oder dem EmpfehlungsgeberIn die Arbeitsplatzqualität. Demnach profitiert eine erfahrene Mitarbeiterin bzw. ein erfahrener Mitarbeiter von der reichen Erfahrung der Kontaktpersonen. Diese bietet

sich als Hilfe an, Fragen zu beantworten und Feedback zu geben. In seinen Untersuchungen zeigte schon Skolnik im Jahr 1987, dass empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon berichten, mehr Hilfe am Arbeitsplatz zu erhalten wie ihre Kolleginnen und Kollegen (Skolnik, 1987, S. 17). So können die Empfehlungsgeberinnen und Empfehlungsgeber schon von Beginn als informelle Mentorinnen und Mentoren dienen (Castilla, 2005, S. 1249). In seiner Studie zeigte Castilla außerdem, wie die empfohlenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre Kontaktperson betreut, angeleitet und gefördert werden. Dies kann zu einer positiveren Arbeitshaltung, höheren Arbeitszufriedenheit, längerfristigen Bindung an das Unternehmen und somit auch zu einer geringeren Fluktuationsrate der empfohlenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen (Montgomery, 2001, S. 1413). Auch Moser stellte in seiner Studie heraus, dass bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die über interne Quellen den Weg in die Organisation fanden, ein höheres Commitment aufweisen konnten (Moser, 1995, S. 107). Moser begründet dies damit, dass die empfohlenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es als Art Einladung empfinden, in die Organisation zu kommen. Dieses Empfinden tritt nach Salancik zufolge nicht ein, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über externe Personalbeschaffungswege eingestellt werden (Salancik, 1977, S. 46). Auch Zottoli und Wanous kamen in ihrer Studie zu der Erkenntnis, dass empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger in einem Unternehmen verbleiben (Zottoli & Wanous, 2000, S. 356). Castilla konnte zudem feststellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch interne Quellen in das Unternehmen kamen, deutlich geringere Fehlzeiten haben, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen eine Kontaktperson zu Beginn im Unternehmen fehlt (Castilla, 2005, S. 1248). Mit diesen positiven Auswirkungen ergeben sich immense Vorteile für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber (Fernandez & Castilla, 2001, S. 86).

Geht es nach der Social-Enrichment-Theorie, so kann die enge Bindung zur Kontaktperson der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter stets zu weiteren Informationen verhelfen, die es ihr oder ihm erlaubt, die Tätigkeitsanforderungen zu erfüllen und von der Erfahrung der Empfehlungsgeberin bzw. des Empfehlungsgebers zu profitieren. Empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können von einer fortlaufenden Betreuung durch die Kontaktperson die Ausübung ihrer Tätigkeit verbessern, und so auch ihre Arbeitsleistung kontinuierlich steigern (Castilla, 2001, S. 3). Es wird auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer Kontaktperson im Unternehmen schneller gelingen, Verbindungen und Beziehungen zu anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen (Lup & Yakubovich, 2006, S. 185). Es kann also davon ausgegangen werden, dass



aufgrund der sozialen Unterstützung im Unternehmen die Arbeitsleistung auch auf lange Sicht von höherer Qualität ist (Castilla, 2005, S. 1249).

Das Unternehmen kann von solchen sozialen Verbindungen profitieren. Durch die individuelle Betreuung der Kontaktperson können soziale Verbindungen erzeugt werden und das Arbeitsverhalten der oder des Empfohlenen positiv beeinflussen. Nicht nur der Aspekt der Arbeitsleistung kann von dem Sozialisierungsprozess profitieren, sondern auch die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters an das Unternehmen. Dass soziale Netzwerke positive Auswirkungen haben können und bis in die Zeit weit nach der Einstellung hineinreichen haben Fernandez, Castilla und Moore in ihrer Studie belegt (Fernandez et al. 2000, S. 1297).

Auch wenn der Mechanismus des „Social Enrichments“ für das Unternehmen meist Vorteile bringt, kann es jedoch passieren, dass sich auch Effekte gegen die Interessen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber richten. Zu viele intensive Kontakte können in manchen Fällen auch kontraproduktiv sein. Blau konnte in einer Studie über die Arbeitsleistung von Krankenschwestern zeigen, dass jene, die sozial stärker integriert waren, mehr Fehlzeiten aufwiesen als ihre Kolleginnen (Blau, 1985, S. 448). Dieses Ergebnis interpretierte Blau als eine Neigung dazu, zwischen eng verbundenen Kolleginnen und Kollegen füreinander einzustehen. Solch starke soziale Bindungen zwischen empfohlenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Kontaktperson können auch der Produktivität schaden. Enge soziale Beziehungen weisen eine schwach ausgeprägte Kritikfähigkeit auf. Jedoch ist diese im Lernprozess einer neu eingestellten Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters notwendig, um Arbeitsinhalte besser zu erlernen (Granovetter, 2005, S. 44). Ein anderes Beispiel, welches gegen die ArbeitgeberInneninteressen spricht, lieferten Bailey und Waldinger. In ihrer Studie zeigte sich, dass empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Arbeitsangelegenheiten unterstützt wurden, Nicht-Empfohlene erfuhren allerdings das exakte Gegenteil, denn ihnen wurde Betreuung und Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen verweigert (Bailey & Waldinger, 1991, S. 440).

Selbst das Verhalten einer Empfehlungsgeberin bzw. eines Empfehlungsgebers hat nicht immer ausschließlich positive Auswirkungen. So kann die Produktivität der empfohlenen Mitarbeiterin bzw. des empfohlenen Mitarbeiters durch eine schlechte Arbeitsleistung der Kontaktperson negativ beeinflusst werden (Castilla, 2005, S. 1250). Jones konnte ebenfalls zeigen, dass sich die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters verschlechtert, wenn ihr oder sein EmpfehlungsgeberIn eine schlechte Arbeitsleistung erbringt (Jones, 1990, S. 186). Entschließt sich die Kontaktperson, das Dienstverhältnis zu kündigen, kann dies auch die empfohlene Mitarbeiterin bzw. den empfoh-

lenen Mitarbeiter dazu bewegen, ihr oder sein Dienstverhältnis und ihre bzw. seine Arbeitssituation neu zu überdenken. Diese Auseinandersetzung mit der beruflichen Situation kann die Bindung zum Unternehmen schwächen und somit eine schlechtere Arbeitsleistung hervorrufen (Castilla, 2005, S. 1249). Durch den Verlust der Kollegin oder des Kollegen kann es sein, dass die Arbeitsplatzqualität für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter stark abnimmt. Daraus kann eine Senkung der Arbeitsproduktivität folgen und die verbliebene empfohlene Mitarbeiterin bzw. empfohlene Mitarbeiter könnte eine Kündigung in Betracht ziehen. Mit dem Ausscheiden der Kollegin oder des Kollegen kann auch die Verpflichtung für die empfohlene Mitarbeiterin bzw. für den empfohlenen Mitarbeiter wegfallen, stets eine ausgezeichnete Arbeitsleistung zu erbringen. Auch wenn die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters nicht beeinträchtigt wird, könnte dennoch eine Neigung zur Kündigung entstehen. Kontaktpersonen, die das Unternehmen verlassen haben, können Informationen über offene Stellen im neuen Unternehmen an ihre Freunde, Bekannte und ehemalige Kolleginnen und Kollegen übermitteln, und somit einen weiteren Kündigungsgrund eröffnen (Castilla, 2005, S. 1249). Auch Castilla fand in seiner Studie über die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Call-Center einen Beleg dafür, dass die Leistungskurve abnimmt, wenn die Empfehlungsgeberin bzw. der Empfehlungsgeber die Organisation verlässt (Castilla, 2005, S. 1272). Diese Erkenntnisse stützen die Theorie, dass die Verbindungen sozialer Netzwerke Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben und bis weit in das Anstellungsverhältnis hineinreichen können.

In der Studie von Fernandez, Castilla und Moore fehlte jedoch die Untersuchung, ob eine Kündigung der Kontaktperson eventuell auch positive Auswirkungen auf die empfohlene Mitarbeiterin bzw. auf den empfohlenen Mitarbeiter hatte. Krackhardt und Porter fanden in ihrer Studie über Fast-Food-Restaurants heraus, dass empfohlene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Kündigung ihrer Kontaktperson eine größere Arbeitszufriedenheit aufweisen (Krackhardt & Porter, 1985, S. 242). Dieser positive Effekt wurde so gerechtfertigt, dass die zurückgebliebene Mitarbeiterin bzw. der zurückgebliebene Mitarbeiter durch die Entscheidung für den Verbleib im Unternehmen eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen entwickelt. Es ist auch möglich, dass sich die verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Ausscheiden ihrer Kontaktperson nicht mehr verpflichtet fühlen, ihre eigene Einstellung durch positive Arbeitsleistungen rechtfertigen zu müssen und in der Folge zufriedener werden.

Ein weiteres Argument, welches Krackhardt und Porter feststellen konnten, war die Quelle negativer Informationen. Die ausgeschiedene Kontaktperson stellte die Arbeits-

stelle und das Unternehmen im Allgemeinen negativ dar, was die Zufriedenheit der Verbleibenden negativ beeinflusst. So hören die Verbliebenen Klagen über den Arbeitsplatz und von besseren Bedingungen andernorts. Nach dem Verlassen des Unternehmens waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solchen Klagen und solcher Kritik nicht länger ausgesetzt und ihre Arbeitszufriedenheit wurde nicht weiter negativ beeinträchtigt. Durch die Effekte der Social-Enrichment-Theorie können viele positive Auswirkungen, von denen das Unternehmen profitiert, erörtert werden. Soziale Beziehungen in Unternehmen sorgen vor allem für eine qualitative Anhebung des Arbeitsverhaltens (Lup & Yakubovich, 2006, S. 2). Zahlreiche Studien können diesem Mechanismus positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und die Motivation bescheinigen. Als Folge der sozialen Integration kann auch der Arbeitsleistung eine Verbesserung zugesprochen werden. Allerdings zeigt sich auch, dass durch soziale Kontakte unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Risiken für die ArbeitgeberInneninteressen verbunden sein können.

## 2.2.4 2.4 Überblick über die Effekte von sozialen Netzwerken in den drei Phasen der Personalbeschaffung

Nachfolgend wird nun ein Überblick über die Effekte von sozialen Netzwerken gegeben, die vor, während und nach dem Personalbeschaffungsprozesses auftreten können. Wichtig ist hier zu beachten, dass diese Effekte nicht immer zwingend auftreten, sondern aufgrund der Analyse von hervorgegangen Studien lediglich möglich sind.

**Tabelle 3:** Überblick über die Effekte von sozialen Netzwerken in den drei Phasen der Personalbeschaffung

Phase der Personalbeschaffung	Effekte und wesentliche Erkenntnisse
Vor der Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missverständnisse im Vorhinein entgegenwirken können</li> <li>• Fluss und Qualität von Informationen kann stärker sein</li> <li>• Auf Informationen von Personen vertrauen, die man selbst kennt</li> <li>• Generation von Bewerbungen, die ohne Kontakte vielleicht nicht zustande gekommen wären</li> <li>• Motivation und Commitment zur Bewerbung durch die nahestehende Kontaktperson</li> <li>• Wahrscheinlichkeit einer hohen Qualität und Passung der BewerberInnen</li> </ul>

<p>Während der Personalbeschaffung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit eines größeren BewerberInnenpools</li> <li>• Möglichkeit einer höheren Qualität der Personenprofile</li> <li>• Geringerer Recruiting-Aufwand des Unternehmens möglich</li> <li>• Durch Vorauswahl der Kontaktperson kann eine Phase der Prüfung und der Selektion im Unternehmen wegfallen</li> <li>• Verminderter Zeitaufwand und/oder geringere Kosten im Recruitingprozess möglich</li> <li>• Zusätzliche Informationsquelle über die Fertigkeiten und Wertevorstellungen der empfohlenen KandidatInnen für das Unternehmen durch die Kontaktperson</li> <li>• Zusätzliche Informationsquelle über das Unternehmen bzw. offene Position für die KandidatInnen durch deren Kontaktperson</li> <li>• Durch Insiderinformationen der Kontaktperson haben KandidatInnen die Möglichkeit zur Selbstselektion</li> <li>• Enttäuschungen können aufgrund der Informationsvielfalt vor Arbeitsbeginn eher ausgeschlossen werden, da sie z.T. realistischere Erwartungshaltungen haben</li> <li>• Geringere Fluktuationsrate</li> <li>• Zu Arbeitsbeginn bessere Arbeitsleistung aufgrund von Wissensvorsprung möglich</li> <li>• Schnellerer Zugang und Integration im Team durch Kontaktperson möglich</li> </ul>
<p>Nach der Personalbeschaffung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Unterstützung am Arbeitsplatz durch die Kontaktperson</li> <li>• Kontaktpersonen können von Beginn an als informelle MentorInnen dienen</li> <li>• Möglichkeit einer positiveren Arbeitshaltung, höheren Arbeitszufriedenheit, längerfristigen Bindung, geringere Fluktuationsrate der empfohlenen MitarbeiterInnen</li> <li>• Kontinuierliche Verbesserung der Tätigkeitsausübung aufgrund weiterer Informationen durch Kontaktperson möglich</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfacheres Aufbauen von Verbindungen und Beziehungen zu anderen MitarbeiterInnen möglich</li> <li>• Jedoch auch Möglichkeit von Kontraproduktivität aufgrund zu intensiver Kontakte</li> <li>• Soziale Beziehungen können schwache Kritikfähigkeit zwischen den Personen bewirken</li> <li>• Arbeitsleistung der empfohlenen MitarbeiterInnen kann sich verschlechtern, wenn sich auch die Leistung der Kontaktperson verschlechtert oder sie aus dem Unternehmen austritt</li> </ul>
--	---

### **2.3 Der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen**

Der strukturierte Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen in Form von entsprechenden Programmen ist in vielen Unternehmen gängige Praxis sein (Weitzel et al., 2014, S. 57). Ein Unternehmen setzt für die Personalbeschaffung dann ein MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm ein, wenn eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Basis eines strukturierten Verfahrens die Möglichkeit erhalten, Freunde, Bekannte, ehemalige Kollegen oder Verwandte zu benennen, die für das Unternehmen als potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter infrage kommen. Davon abzugrenzen sind Programme zur Personalbeschaffung über soziale Netzwerke im Internet. Auch wenn dabei ein persönliches Netzwerk als Basis dient, spielt der direkte persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den empfohlenen Bewerberinnen und Bewerbern eine untergeordnete Rolle. Aufgrund dem sinkenden Angebot an qualifizierten Arbeitskräften steigt die Notwendigkeit, möglichst vielfältige Rekrutierungswege zu beschreiten (Scholz, 2000, S. 137ff.) und daher sollten neben den klassischen Wegen der Personalbeschaffung auch innovative Rekrutierungsmöglichkeiten wie der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen erprobt und genutzt werden.

Neben den Vorteilen von der geringen Rekrutierungskosten und der Vermittlung der jeweiligen Unternehmenskultur, sollte das MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm allerdings nicht als alleiniges Instrument zur Personalbeschaffung eingesetzt werden, da sie sich nur auf die bestehenden Kontakte aktueller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stützen. Die Reichweite dieses Personalbeschaffungsinstrumentes ist daher begrenzt, sodass es nur in Ergänzung zu anderen Instrumenten wertvoll ist.

### **2.3.1 Zielsetzung**

MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme verfolgen das Ziel, mittels geringem Aufwand geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt zu identifizieren und für das Unternehmen zu gewinnen. Insofern erfolgt eine gezielte Nutzung der sozialen Netzwerke aktueller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Man nimmt an, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt werden, loyaler sind und besser zur Unternehmenskultur passen als MitarbeiterInnen, die über traditionelle Wege rekrutiert wurden. Insbesondere im Zusammenhang mit aggressiveren Formen von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen verfolgen Unternehmen auch das Ziel, Mitbewerber systematisch durch Abwerbung der besten MitarbeiterInnen zu schwächen.

### **2.3.2 Funktionsweise**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aufgefordert, Personen (Freunde, Bekannte, Alumni, ehemalige KollegInnen) zu benennen, von denen sie wissen, dass sie für das Unternehmen potenziell wertvoll sein könnten. Die empfohlenen Personen werden sodann (meist von einer dritten Instanz, z. B. der Personalabteilung) angesprochen und auf das Unternehmen aufmerksam gemacht. Kommt es schließlich zu einer Einstellung erhält die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, der die Empfehlung ausgesprochen hat, einen Bonus, eine Prämie oder eine andere Art von Wertschätzung oder Anerkennung.

### **2.3.3 Voraussetzung**

Bei der Frage, ob ein MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm im Unternehmen eingesetzt werden kann und soll, müssen unterschiedliche Anforderungskriterien geklärt werden. Die Anforderungskriterien an die Einsetzbarkeit eines Instruments der Personalbeschaffung sind seine Informations-, Aktions- und Selektionsfunktion (Holtbrügge, 2005, S. 86). Diese drei Funktionen sollte ein Instrument generell erfüllen, damit es seine gewünschte Wirkung entfalten kann. Die Implementierung eines MitarbeiterInnenempfehlungsprogramms muss derart gestaltet sein, dass eine ausreichend hohe Zahl an Kandidatinnen und Kandidaten zu einer Bewerbung motiviert werden und diese potenziell auf die zu besetzenden Positionen passen.

Die Informationsfunktion wird dann erfüllt, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zu einer Person aus ihrem oder seinem privaten Netzwerk Kontakt aufnimmt und die ausgewählte Person über die Vakanzen im Unternehmen informiert. Dabei dürfte es in Unternehmen keine Besonderheiten geben, die einen derartigen Informationsaustausch verhindern. Puck versteht unter dieser Informationsaufgabe vor allem die Per-

sonalwerbung, wonach Informationen über das Unternehmen und die jeweiligen Positionen so zielgruppenbezogen dargestellt werden soll, dass potenzielle Bewerberinnen und Bewerber Interesse am Unternehmen und der offenen Arbeitsstelle entwickeln und aufrechterhalten (Puck, 2002, S. 10).

Die Aktionsfunktion wird dem Verständnis Holtbrüggens (2005, S. 95) folgend dann erfüllt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, eine ausreichend hohe Anzahl an Bewerbungen zu veranlassen. Zwar scheint diese Bedingung bei MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen nicht haltbar, da einerseits der fokussierte Personenkreis eingeschränkt ist und andererseits 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. Hierbei ist aber vor allem interessant, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ausreichend für die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen. MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme haben auch eine ausreichende Selektionsfunktion. Die aktuellen Mitarbeiterinnen und 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat zu bewerten, doch dies ist auch nicht die Aufgabe eines Instruments der Personalbeschaffung in einem derart frühen Stadium eines Rekrutierungsverfahrens, sondern Aufgabe von Instrumenten der Personalauswahl (Berthel & Becker, 2010, S. 262ff.).

### **2.3.4 Gestaltungsmöglichkeiten**

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 (Barnard, 1938; March & Simon, 1976) muss ein Unternehmen Anreize schaffen, damit MitarbeiterInnenempfehlungen von den aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv unterstützt werden.

Anreize können vielfältiger Natur sein (Ringlstetter & Kaiser, 2008, S. 170). Die materiellen Anreize scheinen hierzu zunächst naheliegend, da sie anders als nichtmonetäre Anreize leichter zu steuern und zu überwachen sind. Zum Beispiel kommen Geld- oder Sachprämien in Frage, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine erfolgreiche Vermittlung von neuem Personal 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 Kandidatinnen und 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 MitarbeiterInnenempfehlungsprogramms zu erreichen, scheint fraglich, denn insbesondere eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, also deren emotionale Bindung an das Unternehmen und deren Loyalität gegenüber diesem über die Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag hinaus (Allen & Meyer, 1990, S. 15). Arbeitszufriedenheit wiederum gilt es differenziert zu fördern. So weisen Herzberg et al. (1959) in der Zwei-Faktoren-Theorie darauf hin, dass Arbeitszufriedenheit nur dann entstehen kann, wenn sowohl Hygienefaktoren als auch die Motivationsfaktoren stimmen. Als Hygienefaktoren können dabei etwa das Gehalt, die Arbeitsbedingungen oder die Arbeitsplatzsicherheit betrachtet werden, Motivationsfaktoren sind zum Beispiel die Leistung und der Erfolg, die Anerkennung für die eigene Leistung oder berufliche Perspektive im Unternehmen (Schanz, 2000, S. 156). Manchmal kann erst die Kombination aus monetären Anreizen für die Empfehlung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Zufriedenheit der etablierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit werden folglich zur Unterstützung von MitarbeiterInnenempfehlungen führen.

Allerdings können auch negative Auswirkungen solcher monetären Anreizsysteme entstehen. Zum Beispiel kann bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein kontraproduktiver Wettbewerb entstehen, der Teamgedanke bzw. der gewünschte Synergieeffekt innerhalb der Teams kann behindert werden oder einzelne Personalkategorien (wie z.B. die Personalabteilung oder Führungskräfte, die im Personalauswahlprozess involviert sind) können sich gar diskriminiert fühlen, wenn sie von dem monetären Anreizsystem ausgeschlossen werden. Zudem kann es dazu kommen, dass die intrinsische Motivation – also die Freude daran, gute Bekannte in das Unternehmen zu bringen – durch den monetären Anreiz verdrängt werden (Berthel & Becker, 2010, S. 457ff.).

Weiters gilt bei der Gestaltung von MitarbeiterInnenempfehlungen zu berücksichtigen, welche Personen eine Empfehlung aussprechen können. In vielen MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen haben nur die eigenen MitarbeiterInnen die Möglichkeit,



Empfehlungen auszusprechen. Aber gerade auch ehemalige MitarbeiterInnen und KandidatInnen aus dem Talentepool stehen dem Unternehmen nahe genug, um qualitativ hochwertige Empfehlungen aussprechen zu können. Sollte ein Unternehmen daher über ein Alumni-Netzwerk oder einen Talentepool verfügen, können diese ebenfalls für das MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm einbezogen werden. Um eine noch höhere Reichweite zu erzielen, können auch Empfehlungen von Bekannten und Verwandten der MitarbeiterInnen, sowie Kunden- und Partnerunternehmen zugelassen werden.

Als Teil des Onboarding-Prozesses sollten neue MitarbeiterInnen mit dem MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm vertraut gemacht werden. Dafür ist es notwendig, alle nötigen Informationen zum Ablauf des Programms zur Verfügung zu stellen und direkt nach Empfehlungen für potenzielle KandidatInnen nachzufragen. Wichtig ist, dass der Stellenwert des MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammes für die Unternehmenskultur verdeutlicht wird und dass MitarbeiterInnenempfehlungen erwünscht sind.

Nach Trost (2012, S. 89) sollten sich Unternehmen bei der Gestaltung von MitarbeiterInnenempfehlungsprogrammen folgende Fragen stellen:

- Ist die Empfehlung Auslöser des Prozesses oder wird ex post geprüft, ob im Falle einer Einstellung eine Empfehlung vorlag?
- Wie hoch ist der Anreiz oder Bonus? Gibt es einen einheitlichen Bonus oder hängt dieser von der Art der zu besetzenden Stelle oder anderen Faktoren ab?
- Ist die Teilnahme am MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm freiwillig oder verpflichtend?
- Welche MitarbeiterInnen dürfen an dem MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm teilnehmen – alle oder nur ausgewählte MitarbeiterInnen?
- Wird das MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm für alle Positionen verwendet oder nur für ausgewählte Stellen?
- Von wem werden empfohlene Kandidaten angesprochen?
- Wann wird der Bonus ausgezahlt?

Diese und noch weitere Faktoren gilt es bei der Planung und dem Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen zu berücksichtigen.

### 3 Empirischer Teil

Es ist Ziel dieser Forschungsarbeit, sich mit den Erwartungshaltungen und Erfahrungswerten, die Unternehmen mit dem Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung haben, auseinanderzusetzen. Dazu sollen die nachfolgenden, aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen beantwortet werden.

#### 3.1 Hypothesen

Die Vorteile sozialer Beziehungen bei der Personalbeschaffung machen sich bereits vor der Einstellung der Bewerberin bzw. des Bewerbers bemerkbar. So werden über soziale Beziehungen BewerberInnen generiert, die sich ohne diese Kontakte vermutlich nie beworben hätten (Fernandez et al., 2000, S. 1291). Daraus lässt sich die erste Hypothese herleiten:

- **Hypothese 1 (F1):** Unternehmen erwarten sich durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen eine höhere Anzahl an potenziellen BewerberInnen.

Ein entscheidender Grund für den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen liegt in der wissenschaftlich fundierten Annahme, wonach gute Leute gute Leute kennen. Menschen suchen sich Freunde unter anderem danach aus, ob diese einen vergleichbaren Lebensstil pflegen, ähnliche Werte vertreten und sich auf einem vergleichbaren Leistungsniveau befinden (Yakubovich & Lup, 2006, S. 6). Unternehmen könnten davon ausgehen, dass die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Menschen kennen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf gewisse Weise ähnlich sind. Wenn das Personal im Unternehmen zu Beginn sorgfältig ausgewählt und für geeignet befunden wurde, und dieses immer noch im Unternehmen arbeitet, kann man davon ausgehen, dass es sich auf einem zumindest akzeptablen Leistungsniveau befindet (Yakubovich & Lup, 2006, S. 7). Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 2 (F2):** Unternehmen erwarten sich durch die Empfehlungen ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Trefferquote bei der Beschaffung von geeignetem Personal, welches dem Anforderungsprofil gerecht wird.

Ein weiterer Grund, der für den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen spricht, ist die Zuverlässigkeit persönlicher Empfehlungen. Fernandez und Castilla argumentieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann eine Empfehlung aussprechen, wenn sie überzeugt sind, dass die oder der Empfohlene auch die Anforderungen an die Posi-

tion erfüllen kann (Fernandez & Castilla, 2001, S. 87). Kaum jemand kennt die Bedingungen der Tätigkeit besser als eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter derselben Organisation (Mencken & Winfield, 1998, S. 137). Zudem ist es möglich, dass die Empfehlungsgeberin bzw. der Empfehlungsgeber bereits in derselben Position gearbeitet hat, die es zu besetzen gilt und daher die Leistungsfähigkeit der oder des Empfohlenen noch besser einzuschätzen vermag (Castilla, 2001, S. 10). In der Konsequenz lässt sich schlussfolgern, dass der Pool an Bewerberinnen und Bewerbern interner Quellen eine sehr hohe Qualität besitzt, da er bereits von den entsprechenden Kontaktpersonen auf die Positionsanforderungen überprüft wurde (Montgomery 2001, S. 1409). Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 3 (F1):** Unternehmen erwarten sich durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen ein zuverlässiges Personalbeschaffungsinstrument, mit dem die Kandidatinnen und Kandidaten eher dem gewünschten Anforderungsprofil entsprechen und Fehlbesetzungen minimiert werden.

Da MitarbeiterInnenempfehlungen als informelles Instrument der Personalbeschaffung angesehen werden kann (Nicolai, 2009, S. 57), können zum Teil Kosten und Zeit eingespart werden, wie z.B. das Inserieren von Stellenanzeigen, die Beauftragung eines Headhunters, das Führen mehrerer Interviews, etc. Da eine Vorauswahl der Kandidatin bzw. des Kandidaten bereits von der empfehlenden Person getroffen wurde, kann die entsprechende Prüfstufe durch die Personalabteilung wegfallen (Mencken & Winfield, 1998, S.137). Da Zeit und Ressourcen bei der Personalbeschaffung wertvoll sind, lassen sich in der Folge durch den verminderten Aufwand Kosten und Zeit sparen, die für eine mehrstufige Prüfung der Bewerberin bzw. des Bewerbers hätten investiert werden müssen (Fernandez et al., 2000, S. 1292). Verschiedene Studien zeigen, dass sich Unternehmen bei der Personalbeschaffung aufgrund der geringen finanziellen Ausgaben häufig für die Wahl von MitarbeiterInnenempfehlungen entscheiden. So belegen Russo, Hassink und Gorter in ihrer empirischen Studie, dass die Kosten für die Personalbeschaffung über Empfehlungen weitaus geringer sind als über herkömmliche Methoden (Russo et al., 2005, S. 1602). Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 4 (F2):** Unternehmen erwarten sich durch MitarbeiterInnenempfehlungen Einsparungspotenziale hinsichtlich Kosten oder Zeit.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Kommunikationskanäle, wenn es um den Aspekt der BewerberInnenüberzeugung geht. Nicht nur vor dem Hintergrund der Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber, die sie erreichen, sondern auch

vor dem Hintergrund des Einflusses, den sie auf Interessierte und damit auf die Bewerbungsentscheidung ausüben können. In Zeiten digitaler sozialer Netzwerke, in denen Beziehungen leicht einsehbar sind und der Austausch sehr einfach möglich ist, wird dies umso ausschlaggebender. Im Gegensatz zu ArbeitgeberInnenbewertungsportalen geht es hier um den nicht dokumentierten, i.d.R. informellen Austausch zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Interessenten, der nur begrenzt beeinflussbar ist. Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 5 (F1):** Unternehmen erwarten sich durch MitarbeiterInnenempfehlungen eine Steigerung der ArbeitgeberInnenmarke.

Eine Gestaltungsoption bezieht sich auf die Position, für die MitarbeiterInnenempfehlungen genutzt werden. Sie lassen sich entweder für die Besetzung aller Stellen einsetzen, oder nur für solche, von denen man annimmt oder aus Erfahrung weiß, dass sie schwer zu besetzen sind. Seit den letzten Jahren gibt es vermehrt Arbeitsmärkte und Branchen, in denen der Mangel an qualifiziertem Personal dramatische Formen angenommen hat, sodass Unternehmen bereit sind, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Empfehlungen zu motivieren (Troost, 2012, S. 92). Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 6 (F3):** Unternehmen setzen MitarbeiterInnenempfehlungen hauptsächlich für Positionen ein, bei denen ein Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern vorherrscht.

Ein häufig vorgebrachter Kritikpunkt ist, dass es sich bei MitarbeiterInnenempfehlungen um eine Form der Vetternwirtschaft („Nepotismus“) handelt. In der Tat haben Freunde, Bekannte und Verwandte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine höhere Chance, durch Empfehlungen bei der Personalbeschaffung berücksichtigt zu werden, als wie Personen, die keine Kontaktperson zum Unternehmen haben. Die Gefahr des Nepotismus besteht vor allem dann, wenn Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugt werden, weil sie durch eine Empfehlung berücksichtigt werden, und nicht z.B. aufgrund ihrer Qualifikationen oder Persönlichkeit (Troost, 2012, S. 96). Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

- **Hypothese 7 (F4):** Unternehmen befürchten durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen den (unberechtigten) Vorzug von Bewerberinnen und Bewerbern, welche eher aufgrund einer Empfehlung und nicht aufgrund der Qualifikation oder Persönlichkeit bei der Personalbeschaffung berücksichtigt wurden.

Es besteht durchaus auch die Gefahr, dass die für die Personalbeschaffung verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im HR und in den Fachabteilungen die empfehlende Mitarbeiterin bzw. den empfehlenden Mitarbeiter nicht vor den Kopf stoßen wollen, indem sie ihre bzw. seine Kandidatin oder Kandidaten ablehnen. Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 8 (F4):** Unternehmen befürchten durch die Ablehnung einer potenziellen Bewerberin oder eines potenziellen Bewerbers die Gefahr, dass die empfehlende Mitarbeiterin bzw. der empfehlende Mitarbeiter enttäuscht oder demotiviert wird.

Trost kam im Jahr 2012 in seiner Studie zu dem Ergebnis, dass die finanziellen Anreize bei MitarbeiterInnenempfehlungen wichtig sind. Erst durch die Verbindung mit einer Prämie kommen Empfehlungen eher in Gange. Der Grund dafür ist, dass für eine Empfehlung Zeit investiert, sowie das eigene Netzwerk gepflegt und gesichtet werden muss. Daher lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 9 (F5):** Bei MitarbeiterInnenempfehlungen spielt der Einsatz von finanziellen Anreizen eine bedeutendere Rolle, als die intrinsische Motivation der Empfehlungsgeberin bzw. des Empfehlungsgebers.

Bei der konzeptionellen Gestaltung von MitarbeiterInnenempfehlungen gibt es sehr unterschiedliche Möglichkeiten und Gestaltungsdimensionen. In seiner Studie kam Trost zu dem Ergebnis, dass Unternehmen eher dazu tendieren, MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme für alle Positionen zuzulassen, als diese nur auf ausgewählte Positionen zu beschränken (Trost, 2012, S. 6). Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 10 (F5):** Unternehmen tendieren dazu, MitarbeiterInnenempfehlungen für alle Positionen zuzulassen, als diese nur auf ausgewählte Positionen zu beschränken.

Weiters kam Trost zu dem Ergebnis, dass Unternehmen die empfohlene Kandidatin bzw. den empfohlenen Kandidaten direkt selbst kontaktieren. Externe Agenturen oder PersonalberaterInnen werden eher selten involviert (Trost, 2012, S. 14). Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 11 (F5):** Unternehmen tendieren dazu, empfohlene Kandidatinnen und Kandidaten direkt anzusprechen, anstatt Dritte in den Kommunikationsprozess zu involvieren.

In der Studie von Trost hat sich gezeigt, dass Unternehmen die Möglichkeit von MitarbeiterInnenempfehlungen offen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren und zum Teil Technologien wie Newsletter, Intranet oder Aussendungen via E-Mail nutzen (Trost, 2012, S. 15). Daraus lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- **Hypothese 12 (F5):** Unternehmen tendieren dazu, die Möglichkeit über den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen offen zu kommunizieren.

### 3.2 Planung und Qualitätssicherung der Interviews

Die Komplexität der Untersuchungsmaterie erfordert einerseits die Einbeziehung theoretischer Ansätze, um ein breites Vorwissen zu erlangen und andererseits einen offenen Zugang in der Betrachtung neuer Erkenntnisse und unterschiedlicher Sichtweisen durch subjekt- und situationsspezifische Äußerungen (Flick, 2010, S. 26).

Für die Wahl der Forschungsmethode ist es notwendig, die Anforderungen und Inhalte der Forschungsfragen zu analysieren und in Folge mit den Zielen und Möglichkeit dieser Forschungsarbeit abzustimmen. Möchte man sondieren, welche Erwartungshaltungen Unternehmen an den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen haben und welche positiven und negativen Erfahrungen sie bereits gemacht haben, eignen sich explorative ExpertInneninterviews, um Vermutungen, Tendenzen oder relevante Themen herauszufiltern. Vorrangig geht es in der qualitativen Forschung nicht darum, Ergebnisse zu messen oder zu überprüfen, wie in der quantitativen Forschung, sondern darum, Inhalte zu verstehen (Mayring, 2002, S. 12).

Im ersten Schritt wurden bereits aus der erfassten Theorie die Forschungsfragen und Hypothesen hergeleitet. Als weitere Folge wurden die Forschungsfragen und Hypothesen durch das qualitative Forschungsverfahren in Form von teilstrukturierten Interviews beantwortet, wobei am Anfang von der Interviewerin inhaltsbezogene Themencluster und Fragestellungen in zusammengefasster Form eines Leitfadens definiert wurden.

Die Fragen im Leitfaden zielen darauf ab, die personalverantwortlichen Personen aus Unternehmen zu Themen, Inhalten, Situationen und Erfahrungswerten zu befragen, die sich aus ihrem beruflichen Alltag ergeben. Dies entspricht Mayrings viertem Postulat, die Subjekte in ihrem alltäglichen (Berufs-)Umfeld zu untersuchen (ebd. S. 23). Die

Verallgemeinerbarkeit als sein fünftes Postulat stellt in der qualitativen Forschung aufgrund der häufig vorkommenden kleinen Stichproben einen diffizilen Sachverhalt dar. Allerdings würden sich Verallgemeinerungen auch durch repräsentative Stichproben nicht zwangsläufig ergeben, da die Ergebnisse immer im persönlichen Kontext zu sehen sind, der wiederum durch die persönliche Geschichte und die subjektive inhaltliche Bedeutung für die Befragten geprägt ist (ebd., S. 23f.). Im vorliegenden Forschungsformat werden daher die Begründungen, die allgemeingültige Tendenzen aufzeigen sollen, mit Bedacht formuliert und kritisch hinterfragt.

Durch die Auswahl dieser Instrumentenform wurde die wissenschaftlich geforderte Flexibilität beibehalten, sodass die Antworten der interviewten Personen offener ausfallen konnten. Durch den Einsatz der Interviews konnten praxisnahe Erkenntnisse erlangt werden, die das Sozialverhalten in Alltagssituationen retrospektiv schildern (Kanning, 2009, S. 73). Es ist somit möglich, komplexe Wissensbestände zu rekonstruieren, das Erfahrungswissen aus dem Berufsalltag und das Wissen aus innovativen Projekten, die noch nicht publiziert bzw. veröffentlicht wurden, zu erheben. Wesentlich ist es auch, dass Expertinnen und Experten häufig systemische Fehler und Strukturen erkennen und benennen können, die das Implementieren neuer Inhalte beeinflussen. Sowohl in qualitativen als auch in quantitativen Forschungsarbeiten können Interviews mit Expertinnen und Experten der Orientierungen in thematisch neuen oder unübersichtlichen Feldern dienen.

Die Autorin hat die Expertinnen und Experten persönlich in einem Vier-Augen-Gespräch interviewt. Bei persönlichen Interviews kann nicht ganz ausgeschlossen werden, dass eine mögliche Antwortverfälschung durch die Einwirkung der sozialen Erwünschtheit zustande kommt. Durch das persönliche Versprechen über die Bewahrung der Anonymität der Befragten, sowie durch den Einsatz einer entsprechenden Herangehensweise in der Befragung, sollte diesem Gesichtspunkt positiv entgegengewirkt werden. Daher wurde neben der Bewahrung der Anonymität darauf geachtet, in der Fragenformulierung wertende Begriffe zu umgehen, um keine etwaigen Andeutungen der sozialen Erwünschtheit zu senden (Kirchhoff, Kuhnt, Lipp & Schlawin, 2001, S. 19f).

### **3.3 Erstellung des Interviewleitfadens**

Für die Interviews wurde ein Leitfaden vorbereitet und eingesetzt, der ergänzende Fragen und Antworten im Gesprächsverlauf zuließ, um die Interviewerin und die interviewten Personen in ihrem Redefluss nicht zu stören oder zu behindern. Leitfadeninter-

views können Informationen und Daten sammeln, Hypothesen oder Theorien beleuchten, sowie gegenstandsbezogene Theorien generieren (Friebertshäuser, 2003, S. 376). Vorformulierte Fragen geben Themenkomplexe vor, grenzen Themenbereiche ein bzw. strukturieren diese. Sie lassen sich erst auf Basis fundierter theoretischer oder empirischer Kenntnisse erstellen (ebd., S. 371). Eine gewisse Feldkompetenz erleichtert dabei die Auswahl der forschungsrelevanten Themen und die Formulierung von Fragen, die dazu geeignet sind, die Befragten zu ausführlichen Antworten zu animieren, aus denen möglichst viele Daten erhoben werden, welche die Beantwortung der Forschungsfragen unterstützen können. Die Anwendung von Leitfäden erleichtert die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und lässt die Interviewenden kompetenter erscheinen als bei konzeptlosen Befragungen (Friebertshäuser, 2003, S. 375; Meuser & Nagel, 2009, S. 52; Bogner & Menz, 2009, S. 64). Vor allem bei ExpertInneninterviews ist dies von großem Vorteil, da es die Wahrnehmung des oder der Interviewenden seitens der befragten Expertinnen und Experten beeinflusst.

Die inhaltliche Entwicklung des Leitfadens basierte auf den recherchierten theoretischen Ansätzen des Forschungsgegenstandes sowie auf den definierten Forschungsfragen und Hypothesen.

Der Leitfaden entspricht keinesfalls einem Frage- und Antwortkatalog, der darauf abzielt zügig abgearbeitet zu werden, da sich so die Relevanzstruktur nicht entfalten kann und zu wenig Raum für eigene Themen der Interviewten bleibt (Helfferich, 2005, S. 160). Besonders diese offene Interviewsituation ermöglicht es, die Befragten dazu zu veranlassen, funktionsbezogene Relevanzen preiszugeben, indem sie Inhalte erläutern, Beispiele geben, extemporieren und fortfahren. So ergibt sich eine Gesprächsform, die durch einen thematischen Leitfaden, der im Gespräch flexibel gehandhabt werden soll, gestützt wird, in der Expertinnen und Experten im besten Fall „den Vorhang“ heben und Einblicke in ihre Sichtweisen und Handlungsmuster gewähren (Meuser & Nagel, 2003, S. 487). Der Leitfaden wird im Anhang dieser Masterarbeit angeführt.

### **3.4 Stichprobe und Auswahl des Untersuchungsfeldes**

Weil es nicht möglich ist, alle Personen der relevanten Grundgesamtheit zu befragen, wird eine Stichprobe gebildet. Dabei soll eine gezielte Auswahl der ProbandInnen anhand bestimmter Merkmale vorgenommen werden (Mayer, 2009, S. 38). Die Kriterien, die in der vorliegenden Untersuchung Personen als Expertinnen und Experten definieren, sind neben ihrem vermuteten Wissen ihre praktische Erfahrung im Einsatz von



MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung und nicht zuletzt ihre Verfügbarkeit. Entscheidend ist, dass alle potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer relevantes Spezialwissen bzw. Erfahrungen zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern. Die Kriterien sollen gewährleistet werden, dass die Befragten im Feld enthaltenen Unterschiedlichkeiten widerspiegeln (Mayer, S. 38). Es sollen Personalverantwortliche von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen befragt werden. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche hatte bei dieser Auswahl keine Bedeutung, da die Probanden nicht als Vertreterinnen oder Vertreter einer Branche, sondern aufgrund ihrer Funktion als Personalverantwortliche befragt wurden. Die Experten wurden über soziale Netzwerke, wie z.B. Xing oder LinkedIn, durch E-Mail oder durch Nutzung von Kontakten Dritter rekrutiert. Die erste Kontaktaufnahme mit den potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern erfolgte via Anschreiben, gefolgt von einem telefonischen Gespräch, wobei kurz abgeklärt wurde, inwieweit das Thema der Untersuchung dem Probanden vertraut sei.

Die vorliegende Untersuchung umfasst eine Gesamtstichprobe von  $n = 10$  Personalverantwortlichen. Ein bestimmtes Alter und Geschlecht der InterviewpartnerInnen wurde nicht festgesetzt.

Die Branchen, in denen die Expertinnen und Experten tätig waren, umfassten Gastgewerbe, Unternehmensberatung, Verkehrswesen, Automobilzulieferung, Universität/Bildung, Banken, Baugewerbe/Bauindustrie, IT und Dienstleistung. Davon waren alle InterviewpartnerInnen in der Personalabteilung tätig und somit auch in den Recruitingprozessen involviert. Darüber hinaus war es für den Zugang zur Forschung der Autorin bedeutsam, dass in den Unternehmen MitarbeiterInnenempfehlungen regelmäßig (mindestens einmal pro Halbjahr) entweder in strukturierter oder unstrukturierter Form zum Einsatz kamen.

In der nachfolgenden Tabelle 4 werden die Merkmale der Unternehmen strukturiert dargestellt und in der Tabelle 5 werden die Merkmale zu den Expertinnen und Experten aufgezeigt, um einen verständlichen Überblick über die Stichprobe zu erhalten. Durch die entsprechende Interviewnummer in der ersten Spalte lassen sich die allgemeinen Merkmale zu den jeweiligen Unternehmen aus der Tabelle 4 mit den entsprechenden Merkmalen der Expertinnen und Experten aus der Tabelle 5 zusammenführen. Um das Verständnis und die Lesbarkeit zu unterstützen, wird im Ergebnisteil bei den Zitaten und Aussagen auf die interviewten ExpertInnen durch die Anführung der jeweiligen Branche hingewiesen.

**Tabelle 4: Merkmale zu den Unternehmen der interviewten ExpertInnen**

Nr.	Branche	Anzahl MitarbeiterInnen im Unternehmen in Österreich	Empfehlungsprämie oder MEP vorhanden?
1	Gastgewerbe	2.300	Nein
2	Unternehmensberatung	70	Ja
3	Verkehrswesen	120	Nein
4	Automobilzulieferer	120	Ja
5	Universität/Bildung	2.100	Nein
6	Bank	3.000	Ja
7	Baugewerbe/Bauindustrie	13.000	Nein
8	IT und Dienstleistung	100	Ja
9	Regionalbank	220	Nein
10	Gastgewerbe	260	Nein

**Tabelle 5: Merkmale der interviewten ExpertInnen**

Nr.	Geschlecht	Positionsbezeichnung	Betriebszugehörigkeit	Interviewdauer in Minuten
1	Weiblich	HR Business Partner	1 Jahr	58
2	Weiblich	HR Generalist	8 Jahre	47
3	Weiblich	HR Generalist	4 Jahre	32
4	Weiblich	Leitung Finanzen/Personal	4 Jahre	51
5	Weiblich	Personalistin	3 Jahre	36
6	Weiblich	Personalrecruiting/Recht	23 Jahre	62
7	Weiblich	Fachexpertin Personalentwicklung	3,5 Jahre	41
8	Weiblich	HR Generalist mit Fokus auf Recruiting	1 Jahr	39
9	Weiblich	HR Manager (Recruiting & Personalentwicklung)	4 Jahre	45
10	Weiblich	Mitarbeiterin Personal	2,5 Jahre	47

### 3.5 Durchführung der Interviews

Die forschende Methode wurde teilstrukturiert in Form von Leitfaden-Interviews mit Personalverantwortlichen von Unternehmen durchgeführt. Das Forschungsdesign basierte dabei auf den Kriterien einer Querschnittstudie: eine zeitnahe Untersuchung von Exposition und Outcome, eine einmalige Untersuchung bzw. Untersuchungszeitraum sowie Befragung unterschiedlicher Personen ohne Auswahl nach Status oder anderen Kriterien. Der explorative Charakter des Forschungsformates und der mögliche Zeitaufwand lassen eine Befragungsgröße von zehn Interviews sinnvoll und durchführbar erscheinen. Wesentlich für die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -Partner ist es, die Organisationsstruktur, die Kompetenzverteilungen und die Einsatzbereiche der in Frage kommenden Personalverantwortlichen zu kennen. Persönliche Erfahrungen beim Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen in der Personalbeschaffung waren dabei maßgeblich. Dies gelingt umso leichter, da auch die Interviewerin aus einem sehr ähnlichen Kontext stammt.

Die Akquise der Expertinnen und Experten erfolgte persönlich, telefonisch, per E-Mail oder über digitale soziale Netzwerke. Im selben Schritt wurde von der Interviewerin auf den Studienzweig, das Thema der Forschungsarbeit, die Kriterien der Stichprobe, die voraussichtliche Dauer des Interviews und die Anonymität bzw. Vertraulichkeit hingewiesen. Nachdem sich die jeweiligen Personalverantwortlichen bereit erklärt hatten, wurden die Interviewtermine vereinbart und für den Zeitraum Juni bis Juli 2015 koordiniert.

Darüber hinaus wurden in diesem Schritt auch die Unternehmensmerkmale erfasst, die im Kapitel 3.6 näher dargestellt sind. Der Interviewleitfaden wurde bereits im Vorhinein übermittelt, damit sich die Interviewpartnerinnen und -Partner noch im Vorhinein entscheiden konnten, ob Sie sich für die Befragung zur Verfügung stellen möchten und sich vorab über die Inhalte Gedanken machen konnten. Die Teilnahme der Interviewpartnerinnen und -Partner beruhte auf einer freiwilligen Basis. Die Gesprächsdauer pro Interview lag bei 30 bis 70 Minuten.

Die Örtlichkeiten für die Interviews wurden flexibel nach den Vorlieben sowie der Verfügbarkeit der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gestaltet und fanden entweder direkt am Arbeitsplatz (sofern zeitlich und örtlich möglich und aus Sicht der Unternehmen erlaubt) oder an einem ungestörten privaten Ort statt. Ein für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner angenehmer Ort ist ohne Zweifel der Bereitschaft zur Mitteilung der eigenen Meinung zuträglich.

Es wurde eine digitale Tonbandaufnahme jedes Interviews einzeln angefertigt, damit sich die Interviewerin auf die InterviewpartnerInnen konzentrieren kann und keine Informationen beim Mitschreiben verloren gehen.

### **3.6 Transkription und Auswertungsverfahren**

Die Aufbereitung des Datenmaterials, als Teil qualitativen Handelns, liegt zwischen Erhebung und Auswertung und ermöglicht es, den Forschungsgegenstand exakt zu beschreiben.

Die Interviews wurden mittels Tonband aufgezeichnet und durch wörtliche Transkription, übersetzt in Schriftsprache, für die Auswertung vorbereitet. Die Auswertung der Daten erfolgte durch Vergleich der Transkripte und Analysen, ob erkennbare Tendenzen gegeben sind. Im nächsten Schritt wurden die Daten interpretiert und miteinander verglichen, ob sie die vordefinierten Hypothesen unterstützen oder nicht. Danach wurden die Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen.

Die Auswertung erfolgte nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz et al., welche besonders auf die Möglichkeit abzielt, die wörtliche Transkription grammatikalisch anzupassen. Äußerungen und Kommentare, welche die Aussagen nicht unterstützten, wurden demnach nicht transkribiert (Kuckartz et al., 2008, S. 27 f).

Von den Verfahren zur qualitativen Inhaltsanalyse (Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung) wird die Strukturierung als für diese Arbeit zielführend erachtet. Hierbei steht das Herausfiltern einer Struktur aus dem Ausgangsmaterial in Vordergrund, um die Aussagen mittels Einteilung in ein Kategoriensystem vergleichbar zu machen.

Es kam das Verfahren der deduktiven und induktiven Kategorienanwendung zur Anwendung, im Zuge dessen die Ergebnisse der Interviews zur Schaffung der Kategorien für die einzelnen Fragen herangezogen wurden. Dadurch wurde zuerst das Datenmaterial der jeweiligen Interviews einer Kategorisierung ausgerichtet und in einer stärkeren systematischen Maßnahme als beim Kodieren einem Ober- und Unterkategoriensystem eingeteilt (Hussy et al., 2013, S. 255). Die Kategorisierungen wurden sowohl deduktiv als auch induktiv aufgebaut (Flick, 2010, S. 213), da diese Herangehensweise eine geeignete Form zur Prüfung der Hypothesen darstellt und eine zumindest nahekommende Möglichkeit des Vergleichs aller Interviewinhalte bietet (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 256).

Die Schritte der Auswertung sahen dabei vor, dass die Textanalyse jedes einzelnen

Interviews nach den zuvor definierten Themenkategorisierungen, welche sich an den Interviewleitfragen anlehnten, erfolgte und im weiteren Schritt wurden ganze Sinninhalte und Absätze durch Explikation und Strukturierung zu einer Grundgesamtheit zusammengefasst, bevor deren wesentliche Inhalte anschließend überschaubar reduziert und paraphrasiert wurden. Das Resultat dieser Methode schaffte einen Überblick und wurde in einem letzten Schritt erneut kontrolliert, bevor die Forschungsfragen beantwortet wurden (Mayring, 2002, S. 114ff.).

## **4 Ergebnisse**

Nun werden in diesem Kapitel die Ergebnisse aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten vorgestellt. Diese Ergebnisse wurden aus dem Datenmaterial durch die Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse gewonnen. Anschließend werden die Resultate zusammengefasst und interpretiert, sowie die Fragestellungen und Hypothesen beantwortet. Im Rahmen der Untersuchung ergaben sich auch neue interessante Perspektiven für die Praxis.

### **4.1 Menge an Bewerbungen**

Grundsätzlich war interessant zu erfahren, ob die Expertinnen und Experten durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen eine höhere Anzahl an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern erwarten und inwiefern das Pool dadurch vergrößert werden kann.

Demnach erwähnten fast alle InterviewpartnerInnen, dass das BewerberInnenpool durch MitarbeiterInnenempfehlungen nicht spürbar vergrößert wird. In den meisten Unternehmen, die im Zuge dieser Masterarbeit untersucht wurden, sind Empfehlungen durch MitarbeiterInnen nichts Alltägliches sondern kommen meist unwillkürlich und in unregelmäßigen Abständen vor. Die meisten interviewten Personen sind der Ansicht, dass durch die Empfehlungen aber vor allem Bewerbungen von Personen entstehen können, die eigentlich nicht gerade auf Jobsuche sind, und sich ohne dem Kontakt zum Mitarbeiter bzw. zur Mitarbeiterin, gar nicht beworben hätten. Eine Interviewerin aus der Gastronomie-Branche hat dazu folgendes gesagt:

„Ich glaube, deutlich mehr Bewerbungen entstehen nicht, aber ich glaube dafür mehr Passende! Man sucht vielleicht jemanden, findet aber keinen Kandidaten und dann kommt ein Mitarbeiter und meint, dass da jemand aus seinem Bekanntenkreis vielleicht passen könnte. Dann kann das gerade für spezifische Positionen, wo man auch oft als Recruiter in einer Sackgasse steht und das Pool an Bewerbern sehr klein ist, auf jeden Fall eine gute Chance sein, jemand Passenden zu finden. Also wie schon gesagt – durch die Empfehlun-

gen werden dann vielleicht Bewerbungen von Personen generiert, die gerade eigentlich nicht aktiv auf Stellensuche sind, aber trotzdem gut geeignet sind und passen könnten.“

Eine andere Interviewpartnerin aus der Unternehmensberatung meinte, dass Empfehlungen eine andere, aber eine sehr gute Art der Unternehmenswerbung bietet. Sie ist der Ansicht, dass aufgrund der nur fallweisen Empfehlungen das Bewerbungspool kaum vergrößert wird, aber die Auswirkungen auf potenzielle KandidatInnen, die nicht aktiv auf Stellesuche sind, entsprechend groß sind.

„Die Auswirkungen von Mitarbeiterempfehlungen sind sicher groß, denn so sind KandidatInnen, die nicht aktiv auf der Suche sind, eher bereit zu wechseln, als wenn sie auf eine andere Art und Weise angesprochen werden. Durch das Employer Branding des Bekannten wird das Unternehmen meist sehr attraktiv gemacht, welches man mittels einer anderen Werbung nicht schaffen könnte.“

Eine HR-Verantwortliche eines IT-Unternehmens spürt zwar keine deutliche Vergrößerung des Bewerbungspools, allerdings hat sie durch Empfehlungen bereits wertvolle KandidatInnen gewinnen können.

„In meinem jetzigen Unternehmen spüre ich nicht wirklich große Auswirkungen, da es sich meist um Spezialisten in der IT Branche handelt und die Mitarbeiterempfehlungen nicht so oft vorkommen. Aber wenn es zu Empfehlungen kommt, sind es sehr gute Kandidaten die auch meistens genommen werden und über ein halbes Jahr bleiben. Es sind zwar wenige aber dafür wertvolle Kontakte.“

Sie verdeutlichte auch, dass die Größe des Bewerbungspools nicht wichtig ist, sondern die Kontakte, die dadurch überhaupt entstehen:

„Wenn es vom Unternehmen richtig eingesetzt wird, ist es nicht wichtig, dass der Bewerberpool riesig ist, sondern die Kontakte die drinnen sind und auch wertvoll sind“

Eine andere Interviewpartnerin aus der Bankenbranche, deren HR-Abteilung gezielt MitarbeiterInnenempfehlungen in der Personalbeschaffung anwendet, und auf sogenannte Programme setzt, sieht jedoch sehr wohl Chancen, das BewerberInnenpool zu vergrößern.

„Ich denke schon, dass durch die Mitarbeiterempfehlungen der Bewerberpool größer wird. Es gibt einen größeren Streueffekt. Und es kommen durchaus Personen mit speziellen Skills, die weniger Standard sind und der CV nicht so schlüssig ist, aber der trotzdem seine Expertise im Bereich hat und das man mehr buntgemischte Profile bekommt und seinen Evidenzpool sehr wohl erweitern kann. Und, dass so Bewerbungen generiert werden, die ohne Empfehlung sich vielleicht gar nicht beworben hätten.“

Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen durch MitarbeiterInnenempfehlungen keinen deutlich größeren Bewerbungspool generieren können, dafür aber die

Chancen erhöhen, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten anzusprechen, die momentan nicht aktiv auf Stellensuche sind oder sich im Unternehmen ohne ihrer Kontaktperson nicht beworben hätten.

## 4.2 Geeignete Bewerbungen

In diesem Teil werden die Ergebnisse der InterviewpartnerInnen auf die Frage analysiert, inwiefern die Empfehlungen ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Trefferquote bei der Beschaffung von geeignetem Personal, welches dem Anforderungsprofil gerecht wird, erzielen kann.

Der Großteil der Befragten sah dieser Frage positiv entgegen. Prinzipiell teilen alle die Meinung, dass die eigenen MitarbeiterInnen das Unternehmen gut kennen und dadurch wissen, welches Profil gesucht wird.

Eine Interviewpartnerin aus der Bauindustrie machte allerdings deutlich, dass die Passung durch eine Empfehlung häufig davon abhängt, welcher Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeiterin die Empfehlung ausgesprochen hat, und wie lange diese bereits im Unternehmen ist:

„Dies hängt auch sehr stark von dem Mitarbeiter ab, der die Empfehlung abgibt. Ist dieser bereits lange im Konzern und kennt die Person gut, wirkt sich eine Mitarbeiterempfehlung sicher positiv auf die Passung aus. Oft passiert es aber auch, dass Mitarbeiter, die erst kurz im Unternehmen sind, Empfehlungen abgeben; in diesem Fall ist die Passung meist nicht gegeben.“

Eine andere Interviewpartnerin hat ebenfalls bereits die Erfahrung gemacht, dass die Empfehlungen von bestimmten MitarbeiterInnen im Unternehmen sehr wertvoll sein können und dadurch eine hohe Verlässlichkeit gegeben ist. Sie ist jedoch auch der Meinung, dass immer ein gewisses Risiko der Subjektivität besteht.

„Mit der Zeit lernt man, von welchem Mitarbeiter die Empfehlungen wertvoll sind und man sich auf die Einschätzung des Mitarbeiters über den Kandidaten verlassen kann. Ganzheitlich betrachtet ist es ein wertvolles Instrument der Personalbeschaffung, das zusätzlich mit der externen aktiven Personalbeschaffung wie z.B. der Website und diversen Jobportalen unterstützend wirken kann (...). Allerdings herrscht das Problem der Subjektivität; man kann Gefahr laufen auf die subjektive Meinung des Mitarbeiters, der den Kandidaten empfohlen hat, zu vertrauen.“

Eine der befragten InterviewpartnerInnen, die bei einem Automobilzulieferer beschäftigt ist, merkt ebenfalls keinen Vergrößerungseffekt des BewerberInnenpools, dafür schätzt sie jedoch die Qualität der empfohlenen KandidatInnen und die größere Chance, dass der oder die KandidatIn auch persönlich zum Unternehmen passt:

„Nein, Empfehlungen erhöhen die Anzahl der BewerberInnen maximal um ein oder zwei zusätzliche Bewerbungen. Dafür sind diese BewerberInnen meist qualitativ besser; sie passen besser von der Persönlichkeit, vom Arbeitseinsatz und der Qualifikation. Die Bewerber bringen wahrscheinlich menschlich die gewünschten Erfordernisse mit. Die fachliche Qualifikation ist meist gleich gut oder schlechter. Aber der jetzige Mitarbeiter weiß ungefähr, welche Leute ins Unternehmen passen.“

Eine befragte Expertin, welche im Personalbereich einer Universität tätig ist, sieht ebenfalls eine erhöhte Chance, dass durch Empfehlungen KandidatInnen gefunden werden können, welche von der Persönlichkeit gut ins Unternehmen passen.

„Die eigenen Mitarbeiter wissen besser, welche fachlichen und persönlichen Eigenschaften das Unternehmen sucht, als man es beispielsweise in einem Inserat vermitteln kann, und sie wissen auch, was ihre Empfehlung an Qualifikationen mitbringt. Außerdem kennt der oder die MitarbeiterIn die Persönlichkeit der Empfehlung und kann so abschätzen, ob die Person gut ins Team passen würde. Das entspricht einer gewissen Art von Vorauswahl.“

Zusammenfassend kann aus der Interviewanalyse entnommen werden, dass durch MitarbeiterInnenempfehlungen vor allem positive Auswirkungen in Hinblick auf das Persönlichkeitsprofil der KandidatInnen gewonnen werden können. Die MitarbeiterInnen, welche Empfehlungen abgeben, kennen die empfohlene Person gut und können abschätzen, ob der oder die KandidatIn auch tatsächlich zur Unternehmenskultur und ins Team passen könnte. Dieser Aspekt scheint sehr wichtig zu sein, denn bei externem Recruiting fällt die Prüfung bzw. Vorselektion der Persönlichkeit weg, bzw. könnte eher erst bei einem kosten- und zeitaufwendigen Assessmentcenter näher untersucht werden.

### **4.3 Zuverlässiges Instrument zur Personalbeschaffung**

Im Zentrum dieses Abschnitts stehen relevante Aspekte in der Zuverlässigkeit des Instruments zur Personalbeschaffung aus Sicht der Personalverantwortlichen. Es sollen hierzu positive und negative Eindrücke und Erlebnisse näher interpretiert werden. Zusätzlich ist es aufschlussreich zu erfahren, ob die interviewten ExpertInnen dem Instrument der Personalbeschaffung einen hohen Stellenwert und Nutzen im Recruiting zuschreiben.

Prinzipiell sehen die meisten interviewten Personen die Möglichkeit, zusätzlich qualifiziertes Personal zu beschaffen. Allerdings würden sie MitarbeiterInnenempfehlungen selten bzw. niemals als alleiniges Instrument zur Personalbeschaffung einsetzen, sondern nur in Kombination zu anderen Recruitingmethoden.

Eine Interviewpartnerin aus der Bauindustrie verdeutlichte dies mit folgender Aussage:



„Mitarbeiter-Empfehlungen sind keine Alternative zu den klassischen Personalbeschaffungsmethoden, aber eine Erweiterung oder eine Zusatzmethode. Bei Mitarbeitern, die bereits lange im Unternehmen sind und dieses gut kennen, kann man sich meist auch auf die Empfehlung verlassen.“

Eine andere interviewte Expertin, die bei einem Automobilzulieferer tätig ist, sieht in Empfehlungen ein wesentlich verlässliches Instrument der Personalbeschaffung.

„Ich schreibe dieser Art der Personalbeschaffung eine hohe Verlässlichkeit zu, da mit der Empfehlung der Empfehlende bereits eine gewisse Garantie abgibt, dass der Empfohlene auch zum Unternehmen passt. Es herrscht von Anfang an eine Vertrauensbasis. Empfohlene Mitarbeiter zeigen auch vermehrten Einsatz, weil sie den Empfehler nicht enttäuschen wollen.“

Eine der ExpertInnen aus der Unternehmensberatung verdeutlichte im Interview, dass sie allein auf Empfehlungen nicht vertrauen würde, und es immer wichtig ist, dass alle weiteren Instanzen das Profil und die Persönlichkeit auf Eignung prüfen.

„Der Nutzen ist durchaus gut. Natürlich muss im Gespräch oder Assessment Center letztlich mit der Führungskraft entschieden werden, ob der Kandidat auch wirklich passt.“

Eine andere Expertin, die an einer Universität tätig ist, unterstreicht mit ihrer Aussage, dass Empfehlungen nicht als alleiniges Personalbeschaffungsinstrument eingesetzt werden sollte:

„Ich denke, sie sind eine Bereicherung der Personalbeschaffung, ich würde sie allerdings aufgrund der geringen Reichweite nicht als einziges Instrument einsetzen.“

Bei einer der interviewten ExpertInnen aus der Bankenbranche konnte man heraushören, dass sie das Instrument nur bedingt verlässlich findet. Es entstehen oft Bewerbungen, die gar nicht passen, und für die eher nur ein zusätzlicher Aufwand entsteht:

„Zur Verlässlichkeit würde ich nicht sagen voll und ganz. Es ist natürlich auch der Fall, dass wir Anfragen oder Profile bekommen – ich kenne ihn gut, gibt es eine Möglichkeit – der aber wirklich für keine Position tatsächlich in Frage kommt. Das sind oft auch gar nicht ausgeschriebene Positionen, wo die Profile dann entsprechend schwierig einzuordnen sind.“

Eine der zehn befragten ExpertInnen, die in der Gastronomiebranche tätig ist, sieht MitarbeiterInnenempfehlungen als gar nicht verlässliches Instrument der Personalbeschaffung an:

„Also ich denke, verlässlich ist es überhaupt nicht. Weil natürlich viel persönliche Meinung mit einfließt; mag ich den Menschen oder mag ich ihn nicht. Da ist einfach keine Objektivität gegeben. Als verlässliches Tool würde ich es niemals nutzen, ich privat beziehungswei-

se beruflich nutze es wirklich nur, wenn ich in einer Sackgasse bin und die Position so speziell ist, dass ich auch wirklich jemanden aus meinem privaten Kreis und Umfeld fragen würde. Aber ich würde es niemals in unserer HR Strategie gezielt einsetzen.“

Im Zuge nach der Frage der Verlässlichkeit dieses Recruiting-Instruments wurden die ExpertInnen befragt, ob sie durch den Einsatz von Empfehlungen auch schon einmal Fehlbesetzungen erlebt haben. Keine der zehn interviewten Personen haben dies erlebt, oder können sich bewusst an eine Fehlbesetzung erinnern.

Eine Expertin gab an, dass empfohlene KandidatInnen den gleichen Recruitingprozess durchlaufen wie externe Personen, und daher Fehlbesetzungen minimiert werden können und sollen:

„Soweit mir bekannt ist wurden keine Fehlbesetzungen bisher gemacht; dies wird dadurch verhindert, dass der Kandidat trotz der Empfehlung durch einen Mitarbeiter den normalen Recruiting-Prozess durchlaufen muss und wir den Kandidaten genauso genau anschauen wie alle anderen Kandidaten.“

Eine andere Expertin aus der Bankenbranche erzählte ebenso, dass in ihrem Unternehmen alle KandidatInnen – egal ob empfohlen oder nicht – den gleichen Recruitingprozess durchlaufen müssen und Fehlbesetzungen dadurch nicht passieren:

„Nein eigentlich nicht, weil wir eben empfohlene Kandidaten auch nicht anders behandeln wie externe Bewerber. Deshalb kann ich das mit einem klaren Nein beantworten.“

Nur eine Person erzählte von einem negativen Erlebnis im Zuge einer Empfehlung. Doch dieses Ereignis hätte wohl durchaus bei einer externen Kandidatin bzw. externen Kandidaten passieren können:

„Nicht direkt, allerdings habe ich mitbekommen, dass eine empfohlene Bewerberin, die ausgewählt wurde und auch schon den Vertrag unterschrieben hatte, dann kurz vor Arbeitsbeginn einen Rückzieher gemacht hat. Für die Abteilung war das natürlich eine Katastrophe, da sie den Prozess noch einmal komplett neu starten mussten und eine wichtige Stelle relativ lange unbesetzt geblieben ist.“

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass MitarbeiterInnenempfehlungen zwar durchaus verlässlich sind, weil sie einen zusätzlichen Faktor der persönlichen Absicherung bieten können. Keine der interviewten Personen würde Empfehlungen allerdings als alleiniges Instrument zur Personalbeschaffung einsetzen. Der Recruitingprozess verläuft meist sowohl für interne als auch externe KandidatInnen gleich bzw. sehr ähnlich ab, somit können Fehlbesetzungen stark minimiert werden.

## 4.4 Einsparungspotenziale

In diesem Abschnitt ist es interessant zu betrachten, ob aus Sicht der Personalverantwortlichen durch MitarbeiterInnenempfehlungen Einsparungspotenziale entstehen, oder ob dieses Instrument der Personalbeschaffung eher zusätzliche Kostenfaktoren hinsichtlich Zeit und Geld verursachen.

Der überwiegende Teil der Befragten erwähnte in diesem Zusammenhang, dass meist größere Einsparungspotenziale hinsichtlich Zeit und Geld gegeben sind und nur selten höhere Kostenfaktoren oder Zeitfaktoren entstehen.

Eine der interviewten ExpertInnen aus der Bankenbranche sprach sich sehr für mögliche Einsparungspotenziale durch die Nutzung von MitarbeiterInnenempfehlungen aus:

„Es kann natürlich sein, dass wenn man auf den Zeitfaktor sieht, dass der Recruitingprozess stark verkürzt wird. Denn wenn ich passende Profile erhalte, bin ich nicht mehr auf meine anderen Suchkanäle angewiesen und muss am Arbeitsmarkt nicht auf Suche gehen. Das heißt, Zeit wird reduziert und dadurch allein auch die Kosten, weil ich in weiterer Folge einen kürzeren Prozess habe und die Position wieder rasch besetzt werden kann. Also auf jeden Fall einen Nutzen. Die Prämie die ausgezahlt wird, die habe ich natürlich, aber die sehe ich so, dass sich die auf jeden Fall rentiert, wenn ich dafür einen neuen geeigneten Mitarbeiter gewinne und auch der Mitarbeiter, der empfiehlt, weiterhin motiviert wird.“

Eine der befragten ExpertInnen aus der Unternehmensberatung gab an, dass sie weder Zusatzkosten, noch Einsparungspotenziale spürt.

„Weder noch. Wenn man ausschließlich über Empfehlungen rekrutieren kann, könnten Einsparungen vorgenommen werden, da dies aber meiner Meinung nach nicht ausreicht können keine Kosten reduziert werden. Bestimmt sind aber Mitarbeiter-Empfehlungen günstiger als Personalberater.“

Dieselbe Person sieht in Hinsicht auf den Zeitfaktor einen Mehraufwand, da zusätzliche Bewerbungsgespräche geführt werden müssen. In ihrem Unternehmen wird gelebt, dass (prinzipiell) fast alle Empfehlungen persönlich angesehen werden, um auch dem Empfehlungsgeber bzw. der Empfehlungsgeberin eine Chance zu geben bzw. Wertschätzung entgegenzubringen:

„Sicherlich ein gewisser Mehraufwand, der sich aber rentiert. Natürlich ist die Erstellung dieser Empfehlung ein gewisser Aufwand, aber da dies ein einmaliger Prozess ist, hält sich das in Grenzen. Ich handhabe es so, dass ich mit jedem Kandidaten der empfohlen wird, ein Gespräch führe, was natürlich ein gewisser Mehraufwand ist, aber wichtig für die Wertschätzung des Mitarbeiters, welcher diesen empfohlen hat, ist.“

Eine andere Interviewpartnerin aus dem Verkehrswesen bestätigt ebenfalls einen geringen zeitlichen Mehraufwand, da auch sie im Unternehmen prinzipiell jede Empfehlung persönlich kennenlernt:

„Eventuell ein Interview mehr, das man in Kauf nimmt. Die nächsten Schritte sind bei unserem Recruiting aber die gleichen; also auch ein empfohlener Mitarbeiter muss sich in etwa zwei Gesprächen persönlich und fachlich beweisen. Ich denke halt, wenn jemand empfohlen wird, wird er auf jeden Fall angeschaut, auch wenn ich ihn sonst nicht eingeladen hätte.“

Eine andere Interviewpartnerin aus der Gastronomiebranche ist der Ansicht, dass der Recruitingprozess durch Empfehlungen sehr wohl schneller abläuft, allerdings im zweiten Teil des Recruitingprozesses meist mehr Zeit in Anspruch genommen wird:

„Also ich glaube hinsichtlich Zeit kann es schon Vorteile bringen, weil man eben durch eine Empfehlung dann schnell einen Kandidaten hat, der vielleicht passen könnte. Beim externen Recruiting dauert das länger. Wir sind auf Messen, machen Werbung, wir sichten ein paar Mal die Woche Online-Bewerbungen (...); von der Ansprache bis zur Terminfindung und einem persönlichen Kennenlernen können da schon mehrere Tage oder Wochen vergehen. Man hat einen passenden Kandidaten durch die Empfehlung zwar schneller, dafür glaube ich dass der Recruitingprozess im zweiten Stadium – also vom Gespräch bis zum tatsächlichen ersten Arbeitstag - länger dauern kann also bei Bewerbern, die von extern kommen. Man muss bei dem empfohlenen Kandidaten einfach noch mehr Aspekte beachten. Wenn es nämlich eine externe und neutrale Person ist, die ich nicht kenne, bin ich unvoreingenommen. Wenn ich durch eine empfohlene Person aber schon Dinge oder Vorkommnisse gehört habe und kenne, überlegt man einfach noch länger und denkt alle Szenarien durch.“

Beide Personen, die sich jede empfohlene Kandidatin bzw. empfohlenen Kandidaten persönlich ansehen, arbeiten in einem klein- oder mittelständischen Unternehmen mit maximal 120 MitarbeiterInnen. Diejenigen Personen, die sich nicht jede Empfehlung auch tatsächlich persönlich ansehen, arbeiten in größeren Unternehmen bzw. Großunternehmen.

Eine interviewte Personalverantwortliche eines Automobilzulieferers, die eine Prämie für erfolgreiche Stellenbesetzungen durch Empfehlungen ausbezahlt, sieht dennoch deutliche Kostenersparnisse:

„Ein klarer Vorteil sind geringere Kosten für die Personalsuche wie zum Beispiel Inserate oder Headhunter, sowie ein geringerer Zeitaufwand, da nicht so viele Kandidaten interviewt werden müssen. Ein Nachteil kann sein, dass jemand von extern nicht genommen werden konnte, dessen Qualifikationen besser sind sowie natürlich die Kopf-Prämie für die erfolgreiche Vermittlung, die entsteht inklusive administrativer interner Aufwand. Die Kostener-

sparnis überwiegt aber für mich. Wir bezahlen derzeit EUR 1.000,- wenn der Mitarbeiter nach 12 Monaten noch im Unternehmen ist. Die Ersparnis der Inseratkosten wiegt die Prämie auf, denn die Kosten sind etwa gleich hoch. Zusätzlich kommen die Kosten für die Zeit für die Interviews von externen Kandidaten. Wenn nur ein Kandidat interviewt wird, jeweils ca. 2 Stunden, sind das bei beispielsweise 5 Kandidaten im Durchschnitt  $x 2h = 10h$  mit Stundensatz von EUR 80,- = EUR 800. Wenn ein Personalberater engagiert wird, gibt es sogar eine Ersparnis von mind. EUR 5000,-. Die ökonomischen Einsparungen sind allerdings für uns nicht so wichtig, wichtiger ist es, motivierte und engagierte Mitarbeiter zu finden.“

Eine interviewte Personalverantwortliche, die an einer Universität arbeitet, sieht die Vorteile von MitarbeiterInnenempfehlungen in der Verkürzung des Recruitingprozesses und durch eine kürzere Einarbeitungszeit des Kandidaten bzw. der Kandidatin, wodurch ebenfalls Ersparnisse an Zeit und Geld verbunden sind. Da interne Empfehlungen an der jeweiligen Universität allerdings nicht (ausschließlich) eingesetzt werden dürfen, sieht sie in ihrem Fall weder Ersparnisse noch anfallende Zusatzkosten hinsichtlich Zeit und Geld:

„In unserem Fall weder noch. Da wir an der Uni aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen nicht ausschließlich mit MitarbeiterInnenempfehlungen arbeiten können – dies würde in unserem Fall Diskriminierung bedeuten - können wir es nur zusätzlich zu den anderen Methoden anbieten.“

Dieselbe interviewte Person sieht aber dennoch einen Kostendruck im HR-Bereich, daher sieht sie Empfehlungen über persönliche Kontakte als Einsparungspotenzial im Hinblick auf den Einarbeitungsprozess des jeweiligen Kandidaten bzw. der jeweiligen Kandidatin:

„Da unsere Departments, Institute und Organisationseinheiten für die Personalbeschaffung kein unbegrenztes Budget zur Verfügung haben, sind Kosteneinsparungen auf jeden Fall ein Thema. Zeiteinsparungen sind beim Recruitingprozess eher von geringer Bedeutung, werden aber in der Anfangsphase des Arbeitsverhältnisses wieder wirksam, wenn die Person beispielsweise wesentlich schneller voll eingesetzt werden kann.“

Eine der wenigen interviewten Personen aus der Bauindustrie sieht keine Unterschiede bei den ökonomischen Faktoren hinsichtlich Zeit und Geld. Dies liegt voraussichtlich daran, dass Empfehlungen in ihrem Unternehmen nicht so häufig gemacht werden, da dies im Gegensatz zu manch anderen Unternehmen auch nicht extra forciert wird:

„Da wir im Konzern nicht so viele Empfehlungen von Mitarbeitern bekommen – wir fördern dies jedoch auch nicht aktiv – würde ich weder einen Nutzen noch einen Verlust sehen. Die Kandidaten müssen sich trotzdem offiziell bewerben und werden – bei angemessenen Qualifikationen – zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Es wird eventuell etwas

mehr benötigt, da man mit dem empfehlenden Mitarbeiter spricht, um noch Details zu erfahren, dies fällt aber kaum ins Gewicht.“

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass zum Teil geringe bis hohe Einsparungspotenziale hinsichtlich Zeit und Kosten entstehen und hingegen Zusatzkosten in den untersuchten Unternehmen kaum anfallen.

## **4.5 ArbeitgeberInnenmarke**

Dieser Abschnitt analysiert die Sichtweise der befragten Expertinnen und Experten zur ArbeitgeberInnenmarke. Interessant sind hierbei die Ansichten, dass MitarbeiterInnenempfehlungen überwiegend positive Auswirkungen auf das Image des Unternehmens haben.

Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass grundsätzlich mehrere Beteiligte davon profitieren, wenn Empfehlungen von MitarbeiterInnen ausgesprochen werden. Eine der interviewten Expertinnen von einer Unternehmensberatung hat dies wie folgt ausgedrückt:

„Ich spüre große Auswirkungen, denn Mitarbeiter sind die wichtigsten Testimonials im Unternehmen. Wenn Mitarbeiter Freunde und Bekannte empfehlen, ist dies ein besonderes Zeichen denn jemanden, den man gut kennt, würde man kein schlechtes Unternehmen empfehlen.“

Daraus lässt sich schließen, dass Empfehlungen für Unternehmen ein gutes Feedback der eigenen MitarbeiterInnen sind. Eine andere Interviewpartnerin, die an einer Universität arbeitet, hat folgende Aussage zu diesem Thema getätigt:

„Ich denke, MitarbeiterInnenempfehlungen können sich positiv auf die ArbeitgeberInnenmarke auswirken. Eine Empfehlung wird nur dann passieren, wenn ein Mitarbeiter mit seiner bzw. ihrer Arbeit zufrieden ist und sich im Unternehmen wohlfühlt.“

Eine andere Expertin, welche als Personalverantwortliche in der Bankenbranche arbeitet, sieht ebenfalls MitarbeiterInnenempfehlungen als große Chance mit starken Auswirkungen, und zugleich auch die Möglichkeit einer kostenlosen Werbemaßnahme:

„Ich glaube, Empfehlungen haben einen großen Einfluss und die auch ganz wichtig sind, weil natürlich, wenn ich einen Mitarbeiter habe, der sagt ‚Komm zu uns, es ist super, wir haben dieses und jenes‘, dann ist das eine absolute beste Werbung für das Unternehmen und gratis. Aber diese Werbung auch ganz anders gesehen wird, weil es von einem Mitarbeiter aus dem Unternehmen kommt. Authentischer geht es gar nicht und dadurch hat es ein starkes Gewicht.“

Dieselbe Interviewpartnerin verdeutlichte auch die „Win-Win“-Situation für mehrere Seiten. Einerseits sind MitarbeiterInnenempfehlungen ein Beweis dafür, dass der oder die MitarbeiterIn gerne im Unternehmen arbeitet. Andererseits würde diese Mitarbeiterin bzw. dieser Mitarbeiter niemanden empfehlen, von dem er oder sie nicht selbst überzeugt ist, denn damit ist auch der eigene Ruf und das Image im Unternehmen verbunden, und von dieser Sichtweise können wiederum die Unternehmen profitieren:

„Also ich glaube, das Eigenmarketing spielt da stark mit. Denn wenn ein Mitarbeiter einem Bekannten etc. das Unternehmen empfiehlt, dann zeigt das schon, dass das ein guter Job ist und er sich ihn gut vorstellen kann. Ich denke, das ist so eine Doppelseitigkeit, denn einerseits empfiehlt man niemanden, von dem man nicht wirklich überzeugt ist, dass er ins Unternehmen passen könnte, und andererseits empfiehlt man einem guten Bekannten auch kein Unternehmen, für das man auch nicht selbst dahinter steht und gerne dafür arbeitet. Es ist sozusagen für beide Seiten eine absolute ‚Win Win‘ Situation. Und wenn ein Mitarbeiter jemanden empfiehlt, dann tut er das aufgrund des eigenen Rufes, wo er auch Vorteile für sein Image erzielen kann, indem er gute Leute bringt.“

Eine andere befragte Expertin aus der Bauindustrie sieht durch Empfehlungen auch die Motivation der MitarbeiterInnen, positive Eindrücke außerhalb des Unternehmens mit ihren Freunden oder Bekannte zu teilen:

„Hier wirken sich Mitarbeiterempfehlungen sicherlich sehr positiv aus, da die Mitarbeiter das Unternehmen aktiv empfehlen. Dadurch werden Mitarbeiter auch motiviert, mehr über Positives zu sprechen; über Negatives spricht man normalerweise viel leichter.“

Eine befragte Personalverantwortliche aus einem IT-Unternehmen sieht die Auswirkungen auf die ArbeitgeberInnenmarke mit gemischten Gefühlen:

„Schwer zu sagen. Einerseits kann es positiv betrachtet werden, dass man die eigenen Mitarbeiter in die Personalsuche mit einbezieht und sie somit einen aktiven Beitrag zum Personalerfolg beitragen können. Zusätzlich werden sie dafür auch monetär belohnt, was zusätzlich ein Anreiz sein kann. Andererseits ist es möglich, dass Außenstehende den Eindruck bekommen, dass die Mitarbeiter ohnehin nur durch Beziehungen ins Unternehmen kommen und somit die Seriosität des Unternehmens in Frage gestellt wird.“

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass Unternehmen durch MitarbeiterInnenempfehlungen sehr wohl positive Auswirkungen auf das Image und die ArbeitgeberInnenmarke spüren und einen großen Vorteil durch authentische und kostenfreie Werbung sehen.

## 4.6 Einsatz für bestimmte Positionen

Dieser Abschnitt analysiert die Sichtweise der befragten ExpertInnen über den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen für bestimmte Positionen in deren Unternehmen. Es galt in diesem Teil herauszufinden, ob der Einsatz dieses Personalbeschaffungsinstrumentes für alle Positionen sinnvoll ist und angewandt wird, oder ob manche Positionen in den Unternehmen gezielt ausgeschlossen werden bzw. ob bestimmte Positionen für MitarbeiterInnenempfehlungen gar gefördert werden. In der Analyse zeigen sich Unterschiede in der Anwendung von MitarbeiterInnenempfehlungen.

Eine HR-Mitarbeiterin aus einer Unternehmensberatung nutzt Empfehlungen durch MitarbeiterInnenempfehlungen für alle geschalteten Positionen, außer für Managementpositionen:

„Für alle Positionen die geschaltet werden. Meiner Meinung nach eignen sich alle Positionen außer das Management.“

Eine andere Interviewpartnerin, die im Verkehrswesen tätig ist, schließt ebenfalls nur eine Personengruppe bei MitarbeiterInnenempfehlungen aus:

„In unserem Unternehmen wird es bei allen Positionen eingesetzt, außer bei Lehrlingen; da möchten wir wirklich faire und einheitliche Chancen bieten. Der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen ist - denke ich - aber vor allem bei Positionen im mittleren Management sinnvoll. Diese sind oft die Stütze des Unternehmens und sind daher sehr wichtig.“

Eine HR-Mitarbeiterin eines Automobilzulieferers sieht den Einsatz von Empfehlungen für fast alle Positionen gleich sinnvoll:

„Wir setzen Mitarbeiterempfehlungen für alle Positionen ein. Ich denke Empfehlungen sind in allen Positionen hilfreich, unwahrscheinlich wäre allerdings eine Empfehlung für den Geschäftsführer, sonst gab es bereits auf allen Ebenen Einstellungen aufgrund einer Empfehlung.“

Eine Interviewpartnerin, die an einer Universität im Personalbereich tätig ist, sieht Empfehlungen vor allem für erfolgskritische Positionen sinnvoll:

„Ich würde MitarbeiterInnenempfehlungen für erfolgskritische Positionen einsetzen, für Positionen, die relativ schnell besetzt werden müssen bzw. für Positionen bei denen es schwierig ist, passende BewerberInnen zu finden. Da wir MitarbeiterInnenempfehlungen nicht als offizielles Instrument nutzen können, gibt es hier keine Einschränkung. Passiert eine Empfehlung, wird sie in den normalen Recruitingprozess aufgenommen.“

Eine andere Interviewpartnerin, die im Personalbereich einer großen Bank arbeitet, setzt MitarbeiterInnenempfehlungen ebenfalls für fast alle Positionen ein. Allerdings



werden Positionen ausgeschlossen, die selbst im Entscheidungsprozess beim Recruiting involviert sind:

„Also alle Positionen sind mit einbezogen, vom Low-Profile bis nach oben gibt es keine Einschränkung. Das einzige sind vielleicht Studentenpraktika, die nur befristet geführt sind für einige Monate. Da fällt es weg, weil das für uns keine fixen Mitarbeiter sind. Lehrlinge und Trainees sind aber sehr wohl eingeschlossen. (...) Wir haben allerdings schon gewisse Richtlinien, z.B. wird eine Führungskraft, die aktiv im Recruitingprozess beteiligt ist, ausgeschlossen. Und wir HR-Mitarbeiter sind auch ausgeschlossen, zumindest wenn wir aktiv im Entscheidungsprozess mit eingeschlossen sind. Mehr Richtlinien gibt es eigentlich auch gar nicht.“

Eine Interviewpartnerin, die in der Personalabteilung eines IT-Unternehmens tätig ist, lässt MitarbeiterInnenempfehlungen für alle Positionen in allen Ebenen zu und schließt keinen Unternehmensbereich oder Abteilung aus. Für sie sind allerdings die SpezialistInnenpositionen von größtem Interesse:

„Wir haben Empfehlungen in allen Hierarchieebenen und es werden keine Bereiche oder Positionen ausgeschlossen. Da wir in der IT-Branche tätig sind, werden uns Empfehlungen hauptsächlich bei IT-Spezialisten gegeben. Da sich in dieser Branche die Entwickler meist untereinander kennen, sind Mitarbeiterempfehlungen sehr wichtig. Keinen Sinn, würde ich für keine Position sagen, da wir auch in niedrigen Hierarchieebenen wie z.B. Praktikanten wertvolle Mitarbeiter für unser Unternehmen gewinnen konnten, die wir dann auch langfristig übernommen haben.“

Eine andere Mitarbeiterin, die im Personalbereich in einer Regionalbank tätig ist, sieht den Einsatz von Empfehlungen differenzierter:

„Da wir dies nicht im Vordergrund fokussieren, schließen wir es nicht aus. Bei gewissen Positionen ist es jedoch fast notwendig, auf Empfehlungen zu bauen, z.B. Firmenkundenbetreuer. Aber auch für das Private Banking, bei Spezialisten und Führungskräfte machen Empfehlungen Sinn, denn diese Personen haben gute Netzwerke, ein fundiertes Know-How und meist die notwendige Praxiserfahrung. Weniger Sinn macht es für Schulabgänger in Einstiegspositionen, da diese jungen Menschen sehr ähnliche Lebensläufe haben, und Empfehlungen meist nur durch flüchtige Bekanntschaft kommen. Dies gibt zu wenig Auskunft über die tatsächliche Qualität.“

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass prinzipiell für alle Positionen – bis auf ein paar Ausnahmen - Empfehlungen im Unternehmen ausgesprochen werden können. Ausnahmen werden hauptsächlich für Positionen im Management oder Führungskräfte, die im jeweiligen Recruitingprozess involviert sind, gemacht und sind somit ausgeschlossen. Eine der befragten InterviewpartnerInnen gab auch an, dass die Personalabteilung explizit ausgeschlossen wird, wenn es darum geht, MitarbeiterInnenempfehlungen

lungen abzugeben. Bei Empfehlungen von jungen Erwachsenen gehen die Meinungen auseinander. Manche Unternehmen konnten durch Empfehlungen auch BerufseinsteigerInnen und PraktikantInnen längerfristig gewinnen, andere HR-Verantwortliche schließen Lehrlinge, PraktikantInnen und BerufseinsteigerInnen allerdings aus verschiedenen Gründen aus.

## 4.7 Unberechtigter Vorzug

In diesem Abschnitt wird auf die Erfahrungen und möglichen Befürchtungen der interviewten ExpertInnen eingegangen, inwieweit es durch MitarbeiterInnenempfehlungen zu einem unberechtigten Vorzug von BewerberInnen kommen kann. Es wird eruiert, ob es bei den InterviewpartnerInnen schon zu Personaleinstellungen gekommen ist, obwohl das gewünschte Anforderungsprofil mit den Qualifikationen oder der Persönlichkeit der jeweiligen KandidatInnen nicht übereingestimmt hat.

Grundsätzlich erzählten die Befragten mehrheitlich davon, dass es bisher zu keinen Personaleinstellungen allein aufgrund einer Empfehlung kam, auch wenn das Anforderungsprofil nicht gedeckt wurde. Einige ExpertInnen erwähnten, dass der Recruitingprozess bei empfohlenen KandidatInnen annähernd gleich abläuft, wie bei Bewerberinnen und Bewerbern, die sich extern bewerben.

Eine interviewte HR-Verantwortliche einer Unternehmensberatung gab an, dass sie bisher noch keinen empfohlenen Kandidaten bzw. empfohlene Kandidatin unberechtigt vorgezogen hat, es sei denn, der Qualifikationsunterschied war sehr gering:

„Nein, ich habe bisher noch keine empfohlenen Kandidaten vorgezogen, außer es ging um eine Kleinigkeit, die die andere Person in kürzester Zeit aufholen hätte können.“

Die Frage, ob sich dieselbe interviewte Person einen unberechtigten Vorzug einer Empfehlung vorstellen könnte, wurde klar verneint:

„Nein – es entscheiden ja mindestens zwei Instanzen – die HR sowie die Abteilungsleitung – und keiner lässt sich durch eine Empfehlung falsch beeinflussen. Außerdem wollen alle die Positionen bestmöglich besetzen. Das könnte sich ja keiner leisten, irgendwen einzustellen.“

Eine andere Interviewpartnerin, die bei einem Automobilzulieferer tätig ist, hat selbst noch keine empfohlenen KandidatInnen vorgezogen, könnte sich jedoch durchaus vorstellen, dass dies passieren könnte:

„Ja, das könnte passieren, wenn der empfehlende Mitarbeiter ein enger Vertrauter ist und bzw. oder man seine Meinung sehr schätzt.“

Eine Interviewpartnerin, die an einer Universität tätig ist, hat ebenfalls noch keinen unberechtigten Vorzug von empfohlenen KandidatInnen erlebt, könnte es sich aber unter bestimmten Umständen vorstellen:

„Ich denke nur dann, wenn mich die Persönlichkeit überzeugt und ich der Meinung bin, die Person passt gut ins Team. Fachliches kann man sich aneignen.“

Eine interviewte HR-Verantwortliche aus der Bankenbranche, die ein MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm gezielt in der Personalbeschaffung einsetzt, sieht aufgrund des identen Recruitingprozesses keine Chance für einen unberechtigten Vorzug von empfohlenen KandidatInnen:

„Also der Recruitingprozess unterscheidet sich kaum. Bei einer Empfehlung bekommen wir die Unterlagen halt öfters per Mail geschickt oder der Bewerber bewirbt sich über das Onlinetool und bezieht sich in seinem Schreiben auf eine Empfehlung. Das ist individuell – aber Empfehlungen passieren ja doch nicht so häufig und regelmäßig, daher bleibt es überschaubar. Aber der weitere Recruitingprozess ist für alle gleich. Wir laden auch nicht alle empfohlenen Kandidaten ein; es kann gut sein dass sie auch schon vor dem Kennenlernen eine Absage bekommen, wenn wir sehen, das Profil passt einfach nicht.“

Eine Interviewpartnerin, welche in der Bauindustrie tätig ist, könnte sich den unberechtigten Vorzug von empfohlenen KandidatInnen keinesfalls vorstellen:

„Nein, dies würde nicht unserem internen Kodex entsprechen; wir wollen die besten Mitarbeiter, egal ob sie im Konzern jemanden kennen oder nicht.“

Eine befragte HR-Verantwortliche, die in der IT-Dienstleistungs-Branche tätig ist, hat allerdings schon Personaleinstellungen erlebt, welche eher aufgrund von Empfehlungen und nicht aufgrund des gedeckten Anforderungsprofils, gemacht wurden:

„Ja, ich habe schon Bevorzugungen erlebt, aber meist durch die Entscheidung von höheren Ebenen. Es kann durchaus sein, dass durch Entscheidungen der Management-Ebene Kandidaten genommen werden, die ich als Recruiter abgelehnt hätte. Das passiert dann eher in Fällen, in denen die Geschäftsebene im ganzen Recruiting-Prozess involviert werden möchte.“

Eine andere Interviewpartnerin, die in einer Regionalbank für Recruitingagenden zuständig ist, hat bisher noch keine empfohlenen KandidatInnen vorgezogen, könnte sich dies aber unter gegebenen Umständen vorstellen:

„Nein, das widerspricht meiner Recruiting-Leitlinie. Ich könnte mir aber einen möglichen unberechtigten Vorzug dann vorstellen, wenn von der Geschäftsführung der Einfluss zu stark ist.“

Zusammenfassend entsteht der Eindruck, dass darauf geachtet wird, keine Personal-einstellungen unberechtigt vorzunehmen, wenn sich das gewünschte Anforderungsprofil mit der Person nicht deckt. Die interviewten Personalverantwortlichen aus den analysierten Unternehmen legen einen großen Wert darauf, die besten MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu finden, egal ob sie von intern oder extern kommen.

Die meisten befragten ExpertInnen können sich einen unberechtigten Vorzug nur dann vorstellen, wenn die Entscheidung von der Führungs- oder Geschäftsebene kommt und welche das letzte Wort im Recruitingprozess haben.

## **4.8 Ablehnung einer Empfehlung**

Im nachfolgenden Teil wird betrachtet, welche Konsequenzen eine Ablehnung einer MitarbeiterInnenempfehlung hat. Dazu war es interessant zu erfahren, wie MitarbeiterInnen damit umgehen, wenn ihre empfohlenen KandidatInnen abgelehnt werden und welche Relevanz die damit verbundene Kommunikation und das Feedback der Personalabteilungen hat.

Eine interviewte HR-Verantwortliche aus der Unternehmensberatung hat bisher noch keine spürbaren Auswirkungen auf eine Ablehnung erlebt. Sie kann sich allerdings vorstellen, dass Auswirkungen auftreten können:

„Ich glaube, dass dies ganz auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters ankommt und nicht pauschal gesagt werden kann, ob Auswirkungen entstehen. Aber natürlich kann es zu Frustration kommen und der Mitarbeiter wird vielleicht nicht mehr jemanden empfehlen“.

Eine andere Interviewpartnerin, welche im Verkehrswesen beschäftigt ist, hat in ihrer bisherigen Laufbahn auch noch keine nennenswerten Enttäuschungen oder Auswirkungen im Zuge einer Ablehnung erlebt. Sie sieht dabei das Feedback als wichtig an:

„Wir führen auch ein offenes Gespräch mit dem Mitarbeiter und erklären ihm grob, warum seine Empfehlung die Stelle nicht bekommen hat.“

Eine befragte Expertin, welche bei einem Automobilzulieferer arbeitet, konnte die Frage nach möglichen Auswirkungen weder mit einem deutlichen „Ja“ noch „Nein“ beantworten:

„Jein, es herrscht am Anfang Enttäuschung, aber wenn man die Entscheidung gut begründen kann, dann war das meist kein Thema.“

Eine befragte Personalverantwortliche an der Universität verhindert Enttäuschungen oder negative Auswirkungen beim Empfehlungsgeber bzw. bei der Empfehlungsgeberin durch ehrliches Feedback:

„In diesem Fall hat es keine Auswirkungen gehabt, da ja bei uns von Anfang an klar gemacht wird, dass eine Empfehlung nicht bevorzugt behandelt werden kann und den normalen Prozess durchläuft, also durchaus mit einer Absage rechnen muss. Der Mitarbeiter hat in diesem Fall mit Verständnis reagiert, da auch von Anfang an nicht die Erwartung da war, dass aus der Empfehlung definitiv ein Arbeitsverhältnis entstehen wird. Generell kann ich mir schon vorstellen, dass ein Mitarbeiter eine Ablehnung einer Empfehlung persönlich nehmen kann und das in weiterer Folge dann zu Demotivation in der Arbeit führt und der Mitarbeiter das negative Empfinden gegenüber dem Unternehmen auch nach außen trägt. Darum ist es meiner Meinung nach wichtig, von Anfang an offen zu kommunizieren und keine nicht erfüllbaren Erwartungen zu produzieren.“

Eine Personalmitarbeiterin der Bankenbranche setzt ebenfalls auf die Wichtigkeit eines ehrlichen und transparentes Feedbacks:

„Ich habe bis jetzt eigentlich keine Auswirkungen gespürt; aber das liegt daran, dass wir uns die Mühe machen, ein ausführliches und ehrliches Feedback zur Bewerbung zu geben und auch auf den Mitarbeiter zugehen und sagen, dass wir uns wieder auf weitere Empfehlungen freuen.“

Eine andere interviewte HR-Mitarbeiterin, die ebenfalls in der Bankenbranche tätig ist und gezielt MitarbeiterInnenempfehlungen einsetzt, legt ebenfalls einen hohen Wert auf Feedback und die richtige Art der Kommunikation:

„Natürlich muss man immer aufpassen wie man mit den Bewerbern umgeht. Der Empfohlene will natürlich wissen, warum und wieso nicht und deshalb binden wir dann immer noch eine zweite Person ein, damit man gutes Feedback geben kann und richtig kommunizieren kann, weshalb es eben nicht passt oder was wir eher suchen. Es ist wichtig, eine Erklärung abzugeben, damit nicht eine Demotivation entsteht und sich die Leute denken, dass sie keine Mitarbeiterempfehlung mehr abgeben, weil es eh nichts wird. Also die ehrliche Kommunikation ist ganz wichtig, damit unser Mitarbeiterempfehlungsprogramm auch keinen schlechten Ruf bekommt. Also kommt es immer wieder vor, dass Kandidaten abgelehnt werden, weil die empfohlenen Kandidaten nicht anders behandelt werden als externe Bewerber. Das Profil muss einfach passen. Mit empfohlenen Kandidaten ist genauso kein Muss, dass wir sie einladen.“

Eine andere Interviewpartnerin, welche in der IT-Branche tätig ist und regelmäßig auf Mitarbeiterempfehlungen setzt, sieht ebenfalls eine große Notwendigkeit für ehrliches Feedback und hat dadurch noch keine spürbaren negativen Auswirkungen bei EmpfehlungsgeberInnen gespürt:

„Meistens sind bei den Empfehlungen tolle Kandidaten dabei, aber manchmal scheidert es einfach daran, dass die empfohlene Person einfach nicht ins Team passen würde. Vom Recruiter wird auch immer ehrlich Feedback gegeben; somit gab es nie Probleme diesbe-

zöglich, bzw. ich habe es nicht anders in meiner bisherigen Laufbahn erlebt. Ich habe auch weiterhin Empfehlungen für andere Positionen erhalten von denselben Mitarbeitern, also hat sie die Ablehnung nicht abgeschreckt.“

Auf die Frage, ob sie sich mögliche negative Auswirkungen bei einer Ablehnung vorstellen könnte, nannte die Interviewpartnerin aus der IT-Branche folgende Faktoren:

„Mitarbeiter könnten davor abgeschreckt werden, weitere Empfehlungen zu geben, da sie Angst vor einer weiteren Ablehnung hätten und somit Angst in weiterer Folge, dass die HR-Abteilung an ihrer Kompetenz und Einschätzung zweifelt und dies zur Geschäftsebene durchdringt. Aber wie bereits erwähnt, ist dies bei uns nicht der Fall.“

Zusammenfassend kann in diesem Abschnitt gesagt werden, dass alle analysierten Unternehmen noch keine bzw. keine spürbaren negativen Auswirkungen bei EmpfehlungsgeberInnen gespürt haben, bei denen es zu einer Absage kam. Alle der interviewten ExpertInnen gaben allerdings an, dass das dem ehrlichen und transparenten Feedback zu verdanken ist und somit einen hohen Erfolgsfaktor darstellt, wenn es darum geht, die eigenen MitarbeiterInnen nicht zu enttäuschen oder zu demotivieren.

## **4.9 Finanzieller Anreiz**

Grundsätzlich war interessant zu erfahren, ob den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den analysierten Unternehmen ein finanzieller Anreiz geboten wird, um sie für Empfehlungen von geeigneten KandidatInnen zu motivieren.

Exakt die Hälfte der befragten ExpertInnen, also fünf von zehn Personen, gaben an, dass sie finanzielle Prämien bei einer erfolgreichen Personalvermittlung aufgrund einer Mitarbeiterempfehlung ausbezahlen. Die Ausbezahlung der Prämie ist in den analysierten Unternehmen an gewisse Rahmenbedingungen gebunden.

Eine HR-Mitarbeiterin aus der Unternehmensberatung findet den finanziellen Bonus bei MitarbeiterInnenempfehlungen äußerst wichtig:

„Bei uns im Unternehmen erhalten die MitarbeiterInnen bei Empfehlungen eine Prämie von 500 Euro, aber nur wenn die Positionen durch die jeweiligen KandidatInnen besetzt werden und sie sechs Monate im Unternehmen sind. Ich glaube, dass diese Prämie sehr wichtig ist um Wertschätzung zu zeigen und eine Motivation zu setzen, dass Mitarbeiter auch wirklich empfehlen, denn wenn man selbst eine Prämie bekommt wird man engagierter beim Empfehlen sein.“

Die befragte HR-Verantwortliche des Automobilzulieferer-Unternehmens setzt ebenfalls eine Prämienauszahlung ein, allerdings erst, wenn der bzw. die empfohlene MitarbeiterIn nach einem Jahr noch im Unternehmen ist:

„Wir bezahlen pro Empfehlung 1000,- Euro wenn der empfohlene Mitarbeiter nach 12 Monaten noch im Unternehmen ist. Die Prämie sollte angemessen hoch, aber auch nicht zu hoch sein, sie sollte Mitarbeiter motivieren, jemanden zu empfehlen, den sie für vertrauenswürdig halten, jedoch niedrig genug, damit es nicht nur um die Prämie geht. Wir erwähnen das auch noch in der internen Vorstellung, dass jemand eine Empfehlung ist, denn dies beseitigt Gerüchte im Vorhinein.“

Eine der befragten ExpertInnen aus der Bankenbranche setzt ebenfalls Prämien bei einer erfolgreichen MitarbeiterInnenempfehlung ein:

„Wenn eine Empfehlung über einen Mitarbeiter kommt, und dieser Kandidat dann aufgenommen wird und eine bestimmte Zeit im Unternehmen ist, bekommt der Mitarbeiter der ihn geworben hat, eine Prämie. Egal welche Position, es sind immer sechs Monate. Und dann wird eine Prämie von 1.500,- Euro gezahlt, das passiert automatisch und ist in unserem System vorgemerkt.“

Die befragte HR-Verantwortliche des IT-Unternehmens setzt ebenfalls auf den Einsatz von Empfehlungsprämien:

„Ja, wir bezahlen einen monetären Bonus. Ein kleinerer Betrag von 50 Euro wenn der Mitarbeiter zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird und dann nochmals ein höherer Betrag von 750 Euro, wenn der Mitarbeiter mehr als sechs Monate im Unternehmen bleibt. Ich denke, es ist sehr wichtig, den bestehenden Mitarbeitern einen Anreiz zu geben und sich bei ihnen auf diese Weise zu bedanken. Dadurch werden die Mitarbeiter auch angeregt, Kandidaten vorzustellen.“

Alle anderen befragten Personalverantwortlichen der analysierten Unternehmen, welche keine Prämien oder Boni bei einer erfolgreichen Personalvermittlung aufgrund von Empfehlungen ausbezahlen, würden dennoch einen finanziellen Anreiz als sinnvoll erachten, um mehr Empfehlungen generieren zu können. Allerdings setzen diese Unternehmen keine Prämien oder Boni ein, da sie MitarbeiterInnenempfehlungen nicht offiziell im Unternehmen forcieren, sondern Empfehlungen nur unwillkürlich oder beiläufig gemacht werden. Nur eine der befragten Personalverantwortlichen, welche keine Prämien in ihrem Unternehmen einsetzt, sieht diese Art des Anreizes weniger sinnvoll:

„Da wir dies nicht offiziell forcieren und die Empfehlungen eher aufgrund der Bekanntschaften erfolgen und nicht per Aufruf der Personalabteilung, gibt es keine gesonderte Anerkennung. Bei gewissen Positionen, ich denke da eher an den technischen, oder Forschungsbereich, kann es sinnvoll sein, auch den Mitarbeitern Boni auszuzahlen, die einen qualifizierten Mitarbeiter empfehlen und dieser auch genommen wird, bzw. nach einer Bewährungsfrist dann eine weitere Bonus-Zahlung ausgeschüttet wird. Ob die Wertschöpfung tatsächlich gesteigert wird bezweifle ich; ich denke, dass die Mitarbeiter dann stärker daran

interessiert sind, jemanden zu empfehlen, weil sie selbst auch noch davon profitieren und nicht nur, weil sie an die Qualität des Bewerbers glauben.“

Durch die Analyse der Unternehmen entsteht der Eindruck, dass diejenigen Unternehmen einen Wert auf finanzielle Anreize und Belohnungen legen, die vermehrt Spezialistinnen und Spezialisten im Unternehmen benötigen, und dadurch die eigenen MitarbeiterInnen zu hilfreichen Kontaktempfehlungen motivieren möchten.

Aber auch die anderen Unternehmen, welche keine Prämien oder Boni bei MitarbeiterInnenempfehlungen auszahlen, stehen dieser Idee größtenteils positiv gegenüber und würden den Einsatz von solchen Belohnungen durchaus sinnvoll finden.

#### **4.10 Kommunikation und Kontaktaufnahme**

Dieser Abschnitt analysiert die Sichtweise der befragten ExpertInnen zur Kommunikation und Kontaktaufnahme bei MitarbeiterInnenempfehlungen im Unternehmen. Interessant ist hierbei der öffentliche Umgang mit Informationen über die Möglichkeit, Empfehlungen von geeigneten KandidatInnen im Unternehmen auszusprechen und in weiterer Folge, wie die Unternehmen mit den empfohlenen KandidatInnen Kontakt aufnehmen und mit ihnen kommunizieren.

Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass diejenigen Unternehmen, welche die Möglichkeit von MitarbeiterInnenempfehlungen offiziell forcieren bzw. gar gezielt Empfehlungsprogramme einsetzen, im Intranet oder in Newslettern öffentlich Werbung darüber machen und dadurch zu Empfehlungen motivieren.

Eine interviewte Personalverantwortliche einer Unternehmensberatung kommuniziert über die Möglichkeit von Empfehlungen auf mehreren Kanälen:

„Wenn es MitarbeiterInnenempfehlungen im Unternehmen gibt, sollten diese auch kommuniziert werden, sonst wird der Nutzen nicht recht hoch sein. Wir kommunizieren dies über das Intranet, Mitarbeiter-Zeitungen und das Mitarbeiterhandbuch. (...) Wenn dann ein Mitarbeiter auf uns zukommt und eine Person aus seinem Bekanntenkreis empfiehlt, nimmt immer die Personalabteilung den Kontakt auf.“

Eine befragte Expertin, welche als Personalmitarbeiterin bei einem Autozulieferer-Unternehmen arbeitet, nutzt ebenfalls das Intranet als Werbemaßnahme. Die Kontaktaufnahme zu den empfohlenen KandidatInnen übernimmt jedoch dann die jeweilige Führungskraft des Fachbereiches bzw. der Abteilung:

„Wir kommunizieren über die Möglichkeit im Intranet, es gibt eine eigene Seite für Mitarbeiter-News, da erscheint das in regelmäßigen Abständen. Die Personen, welche empfohlen werden, werden dann von der jeweiligen Führungskraft kontaktiert.“



Eine der befragten ExpertInnen, welche im Personalbereich einer großen Bank arbeitet, kommuniziert ebenfalls das MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm über mehrere Kanäle. Für die SpezialistInnen-Positionen, welche (fast) immer gesucht werden, hat sich die Personalabteilung zusätzlich eine eigene Software überlegt und mitentwickelt, um die Empfehlungen noch spielerischer zu gestalten, die MitarbeiterInnen zusätzlich zu motivieren und um den Streueffekt der Kommunikation zu vergrößern:

„Es wird regelmäßig bei uns im Intranet kommuniziert, es steht auch in unserer Policy, die auch im Intranet veröffentlicht ist. Und mit dem Piloten-Programm – also der Software – wo auch nochmal die Kommunikation sehr aktiv betrieben wird. Diese Software wird aber nur für bestimmte Positionen eingesetzt und haben wir im Zuge eines Pilotprogrammes gestartet. Hier sind IT und Vertrieb involviert, weil das Bereiche sind, wo wir sehr viel suchen und da auch immer wieder Empfehlungen durch das Netzwerk kommen. Wir haben diese Positionen bewusst ausgewählt. Das ist ein spezielles Programm, wo die Positionen im Programm eingespielt werden und dann ausgeschrieben werden, und die Mitarbeiter haben dann über den Link die Möglichkeit über die Social Media Kanäle die Position zu teilen und sehr einfach weiterzuleiten. Damit das noch weiter gestreut werden kann wird das Ganze noch spielerischer gestaltet, wo man Punkte sammeln kann etc. Es ist ganz nett, aber wir machen es eben nur für diese zwei Bereiche, weil da fast immer ein Bedarf an Mitarbeitern ist und weil da die persönlichen Netzwerke wirklich groß sind. Die Prämie ist genauso gleich hoch wie für die anderen Empfehlungen. Der einzige Unterschied ist eine interne Schnittstelle zu unserer internen Bewerberdatenbank, damit wir nicht noch mehr Aufwand haben, was die Verwaltung der Bewerbungen angeht und wir alles trotzdem weiterhin in einer Datenbank gesammelt haben. Im Intranet stehen dann natürlich die Kontaktdaten und der Ablauf und wir kommunizieren, wie wichtig uns das ist, wenn Mitarbeiter empfohlen werden und dass sie in den Suchprozess aufgenommen werden und dass sie ein wichtiger Bestandteil für uns sind. Es wird auch die Höhe der Prämie angegeben.“

Eine befragte Expertin, welche als Recruiterin in der IT-Branche tätig ist, kommuniziert über das MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm bereits beim Unternehmenseintritt neuer MitarbeiterInnen, versendet aber auch noch zusätzlich Newsletter um laufend alle MitarbeiterInnen über offene Position informieren zu können:

„Wenn die Mitarbeiter bei uns starten, bekommen sie ein Welcome Bag, welches sie darüber informiert. Weiters sendet die HR-Abteilung bei Bedarf Newsletter aus, in denen nochmal erinnert wird, dass es die Möglichkeit gibt. Parallel werden im Newsletter auch die derzeit offenen Positionen im Unternehmen mitgeschickt. Dies ist für ein positives Employer Branding sehr wichtig, die Mitarbeiter in diesen Prozess zu involvieren und ihnen zu ermöglichen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Wenn es dann tatsächlich zu einer Empfehlung kommt, übernimmt immer der Recruiter bzw. die Personalabteilung die weitere Kontaktaufnahme.“

Eine befragte HR-Mitarbeiterin, welche im Verkehrswesen tätig ist, setzt im Unternehmen zwar keine Empfehlungsprogramme oder Prämienmodelle gezielt ein, fordert im Intranet die MitarbeiterInnen aber dennoch auf, offene Stelleninserate an Freunde oder Bekannte weiterzuleiten:

„Im Intranet wird die Stellenbeschreibung hochgeladen und die Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, das Inserat weiterzuleiten bzw. Bekannte auf das Inserat, welches auch immer auf unserer Homepage steht, aufmerksam zu machen. Bekommen wir dann tatsächlich Empfehlungen von unseren Mitarbeitern, geht alles Weitere über die HR.“

Alle anderen analysierten Unternehmen, welche MitarbeiterInnenempfehlungen zwar ebenfalls nutzen und Empfehlungen annehmen, jedoch nicht öffentlich darüber kommunizieren oder bestimmte Programme gezielt dafür einsetzen, legen keinen Wert auf eine eigene Werbemaßnahme dafür, beziehungsweise sie wollen diese Empfehlungsmöglichkeit auch gar nicht gezielt bewerben.

Eine der befragten ExpertInnen, welche in der Personalabteilung eines Gastronomieunternehmens arbeitet, macht weder gezielt Werbung, noch ein Geheimnis über MitarbeiterInnenempfehlungen im Unternehmen:

„Ich weiß gar nicht, wie sehr es kommuniziert wird. Ich glaube nicht, dass es irgendwo veröffentlicht wird, aber es wird auch kein Geheimnis daraus gemacht, denn es kommt bei Mitarbeitern aus allen unterschiedlichen Abteilungen und Positionen vor. Es wird nicht unter vorgehaltener Hand gemacht, aber auch nicht im Intranet veröffentlicht. Man tut es einfach und keiner schämt sich. Wir haben aber eine interne Klausel, dass keine Verwandten ins Unternehmen gebracht werden dürfen. Es wird halt geprüft, inwiefern sie womöglich verwandt sind und welche Abteilungen es betrifft, denn es gibt immer Ausnahmen. Aber prinzipiell ist dies absolut nicht gewünscht. Wenn Empfehlungen passieren ist die Kontaktaufnahme dann immer unterschiedlich; entweder HR kommt auf den Kandidaten zu oder die Führungskraft tritt selbst mit dem Kandidaten in Kontakt. HR wird aber immer spätestens bei der Personalaufnahme eingebunden.“

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine grundsätzliche Kommunikation über MitarbeiterInnenempfehlungen nur dann vorherrscht, wenn Unternehmen Empfehlungen auch gezielt unterstützen und fördern wollen, und in Folge dessen auch Prämien oder Boni ausbezahlen.

Diejenigen Unternehmen, die weder Empfehlungsprogramme noch Empfehlungsprämien einsetzen, forcieren auch nicht aktiv solche Empfehlungsmöglichkeiten im Unternehmen und wollen dies meist auch gar nicht öffentlich unterstützen. Empfehlungen geschehen in diesen Unternehmen meist unwillkürlich und es entsteht der Eindruck,

dass diese Unternehmen eine Vetternwirtschaft vermeiden bzw. dadurch nicht unterstützen möchten.

Kommt es zu MitarbeiterInnenempfehlungen im Unternehmen, dann treten in den meisten analysierten Unternehmen die Personalabteilung direkt mit den empfohlenen KandidatInnen in Kontakt, in manchen Fällen aber auch die Führungskraft. Dies scheint von der jeweiligen Position oder der Unternehmensorganisation abhängig zu sein.

## 5 Zusammenfassung und Diskussion

Im nachfolgenden Kapitel werden die aus der aufgearbeiteten Theorie abgeleiteten Hypothesen mit den qualitativen Forschungsergebnissen zusammengeführt und mit Fokus auf die Forschungsfragen beantwortet:

- 1) Welche Vorteile erwarten sich Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung?
- 2) Welche ökonomischen Faktoren sind bei dem Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen maßgeblich?
- 3) Für welche Positionen eignet sich der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen?
- 4) Welche möglichen Bedenken haben Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen?
- 5) Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit MitarbeiterInnenempfehlungen funktionieren und die Unternehmen davon profitieren können?

### 5.1 Prüfung und Interpretation der Hypothesen

- **Hypothese 1:** Unternehmen erwarten sich durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen eine höhere Anzahl an potenziellen BewerberInnen.

Nach einer Untersuchung über die Auswirkungen auf die Größe des BewerberInnenpools kann die erste Hypothese verworfen werden. Die empirische Forschung hat ergeben, dass Unternehmen durch den Zugang zu MitarbeiterInnenempfehlungen nicht spürbar den Pool an Bewerbungen vergrößern können. MitarbeiterInnenempfehlungen passieren in den meisten analysierten Unternehmen unregelmäßig und unwillkürlich und dadurch spüren sie keine nennenswerten Auswirkungen. Allerdings generieren Empfehlungen sehr wohl Bewerbungen von Kandidatinnen und Kandidaten, welche nicht aktiv auf Jobsuche sind, bzw. welche sich ohne Kontaktperson womöglich nicht

für das Unternehmen beworben hätten. Somit wird der Bewerbungspool zwar nicht vergrößert, aber zumindest eine Nische an Personen angesprochen.

- **Hypothese 2:** Unternehmen erwarten sich durch die Empfehlungen ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Trefferquote bei der Beschaffung von geeignetem Personal, welches dem Anforderungsprofil gerecht wird.

Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die Hypothese, dass passendes bzw. geeignetes Personal durch Empfehlungen gefunden werden kann, beibehalten werden kann. Analog zur Literatur nach *Castilla*, 2001, besitzt der Bewerbungspool interner Quellen eine sehr hohe Qualität, da kaum jemand die Bedingungen der Tätigkeit besser kennt, als eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter derselben Organisation und die KandidatInnen bereits von der entsprechenden Kontaktperson auf die Positionsanforderungen überprüft werden. Allerdings wurde in der Befragung vor allem der besondere „Personal Fit“ – also die Passung zwischen Person und Unternehmen - hervorgehoben.

- **Hypothese 3:** Unternehmen erwarten sich durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen ein zuverlässiges Personalbeschaffungsinstrument, mit dem die Kandidatinnen und Kandidaten eher dem gewünschten Anforderungsprofil entsprechen und Fehlbesetzungen minimiert werden.

Diese Hypothese kann weder eindeutig beibehalten noch verworfen werden. Für eine definitive Antwort bedürfe es rückwirkend zusätzlicher Fragen im Interview. Alle ExpertInnen sind der Ansicht, dass durch MitarbeiterInnenempfehlung eine Möglichkeit besteht, sich über die Eignung und Passung der Bewerberin bzw. des Bewerbers zusätzlich abzusichern. Keine der befragten ExpertInnen würde MitarbeiterInnenempfehlungen als alleiniges Personalbeschaffungsinstrument einsetzen, sondern nur in Kombination mit anderen Recruitingkanälen und -Instrumenten.

- **Hypothese 4:** Unternehmen erwarten sich durch MitarbeiterInnenempfehlungen Einsparungspotenziale hinsichtlich Kosten oder Zeit.

Diese Hypothese wird von den Ergebnissen der Befragung grundsätzlich unterstützt. Größtenteils gaben die befragten ExpertInnen an, dass durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen Einsparungspotenziale bei Kosten- und Zeitfaktoren vorhanden sind. Vor allem beim Zeitfaktor entstehen spürbare Einsparungspotenziale, da Bewerbungen durch persönliche Kontakte schneller generiert werden können, als wenn durch externe Kanäle gesucht werden muss. Durch eine Empfehlung eines Mitarbei-

ters bzw. einer Mitarbeiterin kann eine weitere Prüfungsinstanz der Personalabteilung wegfallen. Auch diejenigen Unternehmen, die auf Prämienauszahlungen bei einer positiven Empfehlung setzen, sehen dadurch keinen finanziellen Verlust, sondern dennoch einen Gewinn aufgrund der Ersparnis von Zeit, den Verzicht von Personalvermittlern oder Inseratschaltungen. Keiner der befragten ExpertInnen hat den Eindruck, dass durch Empfehlungen spürbare Zusatzkosten bei den Faktoren Zeit und Geld entstehen können.

- **Hypothese 5:** Unternehmen erwarten sich durch MitarbeiterInnenempfehlungen eine Steigerung der ArbeitgeberInnenmarke.

Diese Hypothese wird vom Ergebnis der Interviews unterstützt. Die analysierten Unternehmen erwarten sich durch MitarbeiterInnenempfehlungen sehr wohl positive Auswirkungen auf das Image und die ArbeitgeberInnenmarke und spüren einen großen Vorteil durch authentische und kostenfreie Werbung.

- **Hypothese 6:** Unternehmen setzen MitarbeiterInnenempfehlungen hauptsächlich für Positionen ein, bei denen ein Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern vorherrscht.

Die Ergebnisse der Befragung unterstützen diese Hypothese nicht. Die analysierten Unternehmen lassen Empfehlungen prinzipiell für alle Positionen zu. Es bestehen lediglich ein paar Ausnahmen, vor allem wenn es um Personen geht, die im Personalauswahlprozess involviert sind (z.B. Personalabteilung, Führungskräfte). Bei Positionen von BerufseinsteigerInnen (z.B. Lehrlinge, PraktikantInnen, SchulabsolventInnen) bestehen ebenfalls unterschiedliche Auffassungen; manche Unternehmen involvieren diese Positionen bzw. Personengruppen in den Empfehlungsprozess, manche Unternehmen schließen diese Positionen oder Personengruppen gezielt von Empfehlungen aus. Grundsätzlich entsteht der Eindruck, dass sich Unternehmen durch MitarbeiterInnenempfehlungen Bewerbungen von SpezialistInnen und Fachkräften erhoffen, die sie diese ohne Kontakte schwieriger gewinnen können, allerdings besteht genauso auch für andere Positionen das Interesse, passende KandidatInnen gewinnen zu können.

- **Hypothese 7:** Unternehmen befürchten durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen den (unberechtigten) Vorzug von Bewerberinnen und Bewerbern, welche eher aufgrund einer Empfehlung und nicht aufgrund der Qualifikation oder Persönlichkeit bei der Personalbeschaffung bevorzugt wurden.

Die Ergebnisse der Befragung unterstützen diese Hypothese nicht. Bei den analysierten Unternehmen wird sehr darauf geachtet, keine unberechtigten Personaleinstellungen vorzunehmen, wenn sich das gewünschte Anforderungsprofil mit der Person nicht deckt. Die interviewten Personalverantwortlichen aus den analysierten Unternehmen legen einen großen Wert darauf, die besten MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu akquirieren. Durch interne Recruiting-Policies wird der unberechtigte Vorzug von empfohlenen KandidatInnen zum Teil daher streng vermieden.

- **Hypothese 8:** Unternehmen befürchten durch die Ablehnung einer potenziellen Bewerberin oder eines potenziellen Bewerbers die Gefahr, dass die empfehlende Mitarbeiterin bzw. der empfehlende Mitarbeiter enttäuscht oder demotiviert wird.

Die meisten befragten ExpertInnen erwähnten, dass sie während des Recruitingprozesses und danach bei empfohlenen KandidatInnen die EmpfehlungsgeberInnen einbinden und transparentes Feedback über die Bewerbungen geben. Passt eine empfohlene Kandidatin bzw. ein empfohlener Kandidat nicht zur Position und erhält dadurch eine Absage, wird dem Empfehlungsgeber bzw. der Empfehlungsgeberin der Grund für die Ablehnung erklärt. Die Personalverantwortlichen motivieren den jeweiligen Mitarbeiter bzw. die jeweilige Mitarbeiterin aber dazu, weiterhin Empfehlungen auszusprechen. Diese Hypothese, dass die Unternehmen Enttäuschung oder Demotivation fürchten, ist daher zu verwerfen.

- **Hypothese 9:** Bei MitarbeiterInnenempfehlungen spielt der Einsatz von finanziellen Anreizen eine bedeutendere Rolle, als die intrinsische Motivation der Empfehlungsgeberin bzw. des Empfehlungsgebers.

Diese Hypothese lässt sich mit den vorliegenden Daten schwer analysieren, und kann nicht mit einem klaren „Ja“ oder „Nein“ kommentiert werden. Die Ergebnisse der Befragungen erwecken den Eindruck, dass vor allem diejenigen Unternehmen einen finanziellen Anreiz als wichtig empfinden, die einen größeren Bedarf an SpezialistInnen und Fachkräften haben. Die jeweiligen analysierten Unternehmen, die keine Boni oder Prämien einsetzen, stehen einem finanziellen Anreiz dennoch positiv gegenüber. Ob der finanzielle Anreiz jedoch einen bedeutenden Motivationsfaktor darstellt, lässt sich im Zuge dieser Untersuchung nicht eindeutig beantworten. Für eine definitive Antwort bedürfte es rückwirkend der Befragung von MitarbeiterInnen in Unternehmen, die selbst Empfehlungen regelmäßig aussprechen.

- **Hypothese 10:** Unternehmen tendieren dazu, MitarbeiterInnenempfehlungen für alle Positionen zuzulassen, als diese nur auf ausgewählte Positionen zu beschränken.

Diese Hypothese wird aufgrund der Befragungsergebnisse unterstützt. Die analysierten Unternehmen lassen Empfehlungen grundsätzlich für alle Positionen zu. Es bestehen lediglich Ausnahmen bei Personen, die selbst im Entscheidungsprozess involviert sind.

- **Hypothese 11:** Unternehmen tendieren dazu, empfohlene Kandidatinnen und Kandidaten direkt anzusprechen, anstatt Dritte in den Kommunikationsprozess zu involvieren.

Die Ergebnisse der Befragung unterstützen diese Hypothese. In fast allen der analysierten Unternehmen übernimmt die Personalabteilung die Kontaktaufnahme zu den empfohlenen KandidatInnen. In seltenen Fällen tritt auch die Führungskraft mit den empfohlenen KandidatInnen in Kontakt – dies hängt scheinbar von der Struktur und Organisationsform der jeweiligen Unternehmen ab.

- **Hypothese 12:** Unternehmen tendieren dazu, die Möglichkeit über den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen offen zu kommunizieren.

Diese Hypothese kann nur teilweise unterstützt werden. Die öffentliche Kommunikation über die Möglichkeit von MitarbeiterInnenempfehlungen hängt davon ab, ob Unternehmen gezielt fördernde Empfehlungsprogramme oder Prämien einsetzen, oder ob Empfehlungen in den Unternehmen unwillkürlich entstehen. Diejenigen Unternehmen, die ein klares Empfehlungsprogramm entwickelt haben, kommunizieren darüber regelmäßig und aktiv – z.B. über das Intranet, über Mitarbeiterhandbücher, Newsletter, Policies, etc. Diejenigen Unternehmen, die MitarbeiterInnenempfehlungen nicht aktiv fördern wollen, aber Empfehlungen dennoch zulassen, kommunizieren nicht öffentlich darüber.

## **5.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

### **5.2.1 Unterfragen**

#### **1. Welche Vorteile erwarten sich Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung?**

Gesamt betrachtet wollen Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen Erfolge in der Personalbeschaffung erzielen. Sie erwarten sich vor allem dahingehend einen Nutzen, passende Persönlichkeiten für das eigene Unternehmen mit der jeweiligen Unternehmenskultur und für das bestehende Team zu finden. Es wurde zwar keine Evidenz dafür gefunden, dass sich die Arbeitsleistung von empfohlenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von denjenigen, die nicht empfohlen wurden, deutlich unterscheidet, auch nicht in einem negativen Sinne. Allerdings kann der Schluss gezogen werden, dass empfohlene Kandidatinnen und Kandidaten eine Persönlichkeit besitzen, die sich in der Regel mit der gelebten Unternehmenskultur verträgt.

Durch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren persönliche Netzwerke und Kontakte erwarten sich Unternehmen zudem die zusätzliche Möglichkeit, SpezialistInnen und Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Durch MitarbeiterInnenempfehlungen kann es zu zusätzlichen Bewerbungen kommen, die ohne den Empfehlungen durch Freunde und Bekannte nicht zustande gekommen wären. Durch das Vertrauen auf ihre z.T. langjährigen MitarbeiterInnen kann für die Personalabteilung zudem eine Prüfstelle wegfallen, wenn es um die Überprüfung der Persönlichkeit und Motivation der jeweiligen empfohlenen KandidatInnen geht. Bei externen BewerberInnen könnte die Eignung der Persönlichkeit nur in einem zeit- und kostenintensiven Assessment Center oder einer Potentialanalyse näher geprüft werden. Dadurch sehen Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen in der Personalbeschaffung auch Einsparungspotenziale hinsichtlich Kosten oder Zeit.

Zusätzlich ergibt sich durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen die Steigerung der ArbeitgeberInnenmarke. Die Personalverantwortlichen in Unternehmen können durch Empfehlungen der eigenen MitarbeiterInnen feststellen, wer dem Unternehmen loyal und positiv gegenübersteht und es Freunden und Bekannten weiterempfiehlt. Zudem werden die eigenen MitarbeiterInnen laufend motiviert, da sie selbst zum Unternehmenserfolg beitragen können und ihr Engagement gefragt ist und welches gegebenenfalls sogar belohnt wird. Aber auch für die externe ArbeitgeberInnenmarke



entstehen positive Auswirkungen. Für Unternehmen stellen die eigenen MitarbeiterInnen eine kostengünstige und sehr authentische Möglichkeit von Personalmarketing dar.

## **2. Welche ökonomischen Faktoren sind bei dem Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen maßgeblich?**

Die ökonomischen Faktoren stellen für Unternehmen keinen allzu großen Stellenwert dar. Sie freuen sich zwar über mögliche Einsparungen hinsichtlich Kosten und Zeit, dies ist aber nicht der ausschlaggebende Grund, weshalb sie auf MitarbeiterInnenempfehlungen in der Personalbeschaffung zurückgreifen. Aus den Erfahrungswerten der untersuchten Unternehmen lässt sich schließen, dass Empfehlungen nicht immer zwingend zu Einsparungen führen. Es hängt oft von der Position und dem Aufwand des jeweiligen Recruiting-Prozesses ab, ob ökonomische Einsparungen erzielt werden können. Es lässt sich durch die Untersuchungen der jeweiligen Unternehmen annehmen, dass trotz dem monetären Einsatz von Empfehlungsprämien mancher Unternehmen die Kosten der Aufwendungen jedoch geringer gehalten werden können und sich die Geldprämien demnach rentieren.

## **3. Für welche Positionen eignet sich der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen?**

Im Bezug zum Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen für bestimmte Positionen, machen die Unternehmen in der Personalbeschaffung keine großen Unterschiede. Prinzipiell stehen sie MitarbeiterInnenempfehlungen offen gegenüber und wollen alle Abteilungen und Hierarchieebenen dabei fördern. Es gibt lediglich Positionen, für welche sie MitarbeiterInnenempfehlungen weniger sinnvoll finden und deshalb zum Teil sogar bei der Personalbeschaffung ausschließen. In manchen Unternehmen werden zum Beispiel MitarbeiterInnenempfehlungen für Lehrlingsstellen oder Ferialpraktika nicht zugelassen, ebenso wird Vorsicht bei Führungskräften und Personalverantwortlichen geboten, die selbst im Recruiting-Prozess involviert sind.

## **4. Welche möglichen Bedenken haben Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen?**

Die Unternehmen haben durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen keine großen Bedenken, wenn es um eine faire Personaleinstellung geht, bei der interne KandidatInnen und externe BewerberInnen gleich behandelt werden und keine der

beiden Seite unberechtigt bevorzugt wird. Aufgrund von ehrlichem Feedback und eines einheitlichen Recruiting-Prozesses können mögliche negative Auswirkungen meist minimiert werden. Jedoch sollte auf die Kommunikation außerhalb des Unternehmens Acht genommen werden, damit bei BewerberInnen am externen Arbeitsmarkt nicht der Eindruck entsteht, dass in den Unternehmen Personen mit persönlichen Kontakten bevorzugt werden.

Wenige Personalabteilungen der untersuchten Unternehmen haben allerdings auch schon negative Erfahrungen dabei gemacht, dass persönliche Kontakte von Führungskräften oder der Geschäftsführung bevorzugt wurden, obwohl andere (externe) BewerberInnen eher überzeugt haben. Möchte die Führungskraft oder Geschäftsführung das letzte Wort bei der Entscheidung im Recruiting-Prozess haben, können die Personalabteilungen daher nicht immer eine hundertprozentige Fairness sicherstellen.

#### **5. Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit MitarbeiterInnenempfehlungen funktionieren und die Unternehmen davon profitieren können?**

Prämien werden als Motivationsfaktor gesehen, um Empfehlungen durch die eigenen MitarbeiterInnen zu fördern. Allerdings erhalten auch Unternehmen, die keine Prämien einsetzen, regelmäßig Empfehlungen durch eigene MitarbeiterInnen. Daraus lässt sich schließen, dass Prämien kein allzu großer Wert zugeschrieben werden sollten. Durch MitarbeiterInnenempfehlungen erhalten die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, selbst zum Unternehmenserfolg beizutragen und ihr eigenes Image im Unternehmen aufzuwerten, wenn die empfohlene Mitarbeiterin bzw. der empfohlene Mitarbeiter gute Leistungen im Unternehmen erzielt oder gut ins Team passt. Zudem besteht für die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihre privaten Kontakte zu pflegen und Freunden und Bekannten einen Gefallen zu machen, indem sie einen Job in ihrem Unternehmen empfehlen.

Damit MitarbeiterInnenempfehlungen funktionieren und Unternehmen keine negativen Auswirkungen fürchten müssen, ist eine transparente Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens notwendig. Es kann leicht passieren, dass am BewerberInnenmarkt außerhalb des Unternehmens der Eindruck entsteht, man komme nur durch persönliche Kontakte zu Jobs im Unternehmen. Auch innerhalb des Unternehmens ist es unumgänglich, den EmpfehlungsgeberInnen ehrliches Feedback zu geben, wenn es nicht zur Einstellung einer Empfehlung gereicht hat. Nur so kann die Motivation und der Selbstwert der eigenen MitarbeiterInnen, die Empfehlungen geben, erhalten bleiben.

Die untersuchten Unternehmen setzen zum Teil Newsletter oder Informationen im Intranet oder im MitarbeiterInnenhandbuch ein, um über die Möglichkeit von MitarbeiterInnenempfehlungen zu informieren und gelegentlich darüber zu erinnern. Allerdings kommen diese Kommunikationsinstrumente nur zum Einsatz, wenn Unternehmen MitarbeiterInnenempfehlungen auch aktiv fördern möchten oder ein entsprechendes MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm initiiert haben.

### **5.2.2 Forschungsfrage**

**Welchen Nutzen erwarten sich Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung und welche Rahmenbedingungen braucht es, damit MitarbeiterInnenempfehlungen funktionieren können?**

Zur Beantwortung dieser Frage empfiehlt sich eine genauere Betrachtung der Ansichten und Erfahrungswerte der interviewten Personalverantwortlichen der analysierten Unternehmen. Da die Unterfragen bereits detailliert beantwortet wurden, wird hier letztendlich kurz zusammengefasst, um einen guten Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse zu erhalten.

Die Unternehmen erwarten sich durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung:

- Persönlichkeiten für das Unternehmen finden, die zur Unternehmenskultur und in das jeweilige Team passen
- Bewerbungen durch die Netzwerke der eigenen MitarbeiterInnen generieren, welche ohne Empfehlungen vielleicht nicht zustande kommen würden
- Eine weitere Prüfstelle durch die Personalabteilung kann wegfallen (zum Beispiel ein aufwendiges Assessment Center oder Einsatz von Potenzialanalysen), da auf die persönliche Meinung auf vertrauensvolle oder langjährige MitarbeiterInnen zurückgegriffen werden kann
- Steigerung der internen ArbeitgeberInnenmarke und die Möglichkeit, mehr über das Commitment und Zufriedenheit der eigenen MitarbeiterInnen zu erfahren
- Mögliche Einsparungspotenziale bei Kosten- oder Zeitaufwand
- Motivation der eigenen MitarbeiterInnen, da sie durch MitarbeiterInnenempfehlungen auch selbst zum Unternehmenserfolg beitragen können
- Kostengünstiges und authentisches Personalmarketing am externen Arbeitsmarkt

Folgende Rahmenbedingungen sind bei den untersuchten Unternehmen notwendig, damit MitarbeiterInnenempfehlungen funktionieren können:

- (Geld-)Prämien können zu mehr MitarbeiterInnenempfehlungen verhelfen, allerdings wird ihnen kein allzu großer Stellenwert zugeschrieben
- Transparente Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens notwendig
- Ehrliches Feedback an die EmpfehlungsgeberInnen notwendig, wenn es nicht für eine Einstellung gereicht hat und die Entscheidung über einen empfohlenen Kandidaten bzw. über eine empfohlene Kandidatin negativ ausgefallen ist. Damit kann die Motivation und der Selbstwert der eigenen MitarbeiterInnen erhalten werden und sichergestellt werden, dass der oder die MitarbeiterIn weiterhin Empfehlungen abgibt
- Transparente Kommunikation ist auch außerhalb des Unternehmens notwendig, damit am externen Arbeitsmarkt nicht der Eindruck entsteht, dass man nur durch persönliche Kontakte zu einem Job im Unternehmen kommt
- Kommunikationsinstrumente wie z.B. Newsletter, Informationen im Intranet oder im MitarbeiterInnenhandbuch können dabei helfen, MitarbeiterInnen über die Möglichkeit von Empfehlungen zu erinnern bzw. zu informieren und somit proaktiv zu fördern

### **5.3 Kritik und Würdigung der Studie**

Nachfolgend wird auf kritische Aspekte und Stärken dieser Forschungsarbeit eingegangen.

Grundsätzlich sind die Themen Networking und persönliche Beziehungen in der Personalbeschaffung sehr tief in der österreichischen, sowie in der europäischen und globalen Arbeitswelt verankert. Demnach sind zu dem Thema relativ viele Studien vorhanden, welche die Wichtigkeit von persönlichen Beziehungen im Berufsleben hervorheben.

Im Rahmen des Forschungszugangs stellt der Kreis an befragten ExpertInnen aus dem Personalbereich eine bestimmte Relevanz dar. Die kleine Stichprobe aus der Region Wien/Österreich bietet nur eine geringe Vergleichsmöglichkeit. Demnach kann aufgrund dieses Standpunktes nur von einem Versuch gesprochen werden, Feststellungen und Erhebungen über die Ansichten von Personalverantwortlichen zu erzielen.

Darüber hinaus waren auch die Branche, Unternehmensgröße und Organisationsform der interviewten ExpertInnen relevant, da es sich manchmal als schwierig zeigte, sinn-

volle Vergleiche zu einem bestimmten Forschungsthema zu erlangen, da jedes Unternehmen andere Positionen und Suchprofile abgedeckt und dadurch unterschiedliche Herausforderungen bewältigt werden müssen. So war es der Autorin nicht möglich, nähere Erhebungen zu erzielen, ob MitarbeiterInnenempfehlungen grundsätzlich als ein zuverlässiges Personalbeschaffungsinstrument angesehen werden können.

Auch konnte keine klare Antwort auf die Frage gegeben werden, ob ein finanzieller Anreiz eine große Rolle bei MitarbeiterInnenempfehlungen spielt. Dafür wäre es notwendig gewesen, die Meinungen und Erfahrungen der MitarbeiterInnen eines Unternehmens zu befragen, anstatt die Personalverantwortlichen, da diese wahrscheinlich eher sagen können, ob ein finanzieller Anreiz ein wichtiger Motivationsfaktor für sie darstellt.

Die Vielschichtigkeit der Dimensionen des Themas „Idealprofil“ führt zu Überlappungen der beschriebenen Rahmenbedingungen. Dadurch konnte die Autorin teilweise keine genauen Abgrenzungen in der Auswertung ziehen, ab wann ein Idealprofil erreicht und erfüllt ist, oder ab wann ein Kandidat bzw. eine Kandidatin nicht dem Anforderungsprofil gerecht wird. Gerade in der Hinsicht auf die Persönlichkeit von KandidatInnen können immer subjektive Meinungen und unterschiedliche Sympathien entstehen. Daher hätten die Ergebnisse wohl auch anders ausfallen können, wenn andere ExpertInnen befragt worden wären.

Generell betrachtet hat die Autorin keine Praxiserfahrung in der Durchführung von Studien, dies zeigte sich auch in der Interviewführung, da nicht alle Fragestellungen in derselben Abfolge gestellt werden konnten und somit auch die Auswertung der Analyse erschwert war. Trotzdem hat dieser offene Zugang in der Befragung auch dazu beigetragen, neue Erkenntnisse aus den Perspektiven der ExpertInnen zu erfassen.

Schlussendlich sei noch erwähnt, dass der Nutzen dieser Forschungsarbeit darin liegt, die Bedeutung von MitarbeiterInnenempfehlungen, die Erwartungen und Erfahrungswerte von Unternehmen zu verstehen. Die Resultate sollen in diesem Zusammenhang zu weiteren Studien anregen und eine Möglichkeit der Verknüpfung bieten.

## **5.4 Resümee und Ausblick**

Im Vergleich und der Gegenüberstellung von Theorie und Praxis zum Thema MitarbeiterInnenempfehlungen in der Personalbeschaffung konnten sowohl das bestehende Wissen unterlegt werden als auch neue Erkenntnisse und Blickwinkel für die Praxis gewonnen werden.

Das Ergebnis der Untersuchung ist, dass die gezielte Auseinandersetzung mit persönlichen Kontakten in der Personalbeschaffung relevant ist, um geeignete KandidatInnen für das Unternehmen zu gewinnen, die vor allem die persönliche Passung zur jeweiligen Unternehmenskultur erfüllen. Besonders relevant erscheint die Sichtweise, dass sich Unternehmen durch eine Empfehlung der eigenen MitarbeiterInnen zusätzlich absichern können, wenn es um die persönliche Eignung zwischen KandidatIn und Unternehmen geht. Diese persönliche Prüfungsinstanz fällt bei externem Recruiting weg, oder müsste mit einem zeit- und kostenaufwendigen Assessment Center oder Einsatz von Potenzialanalysen zusätzlich geprüft werden.

Zusätzlich ergibt sich durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen die Steigerung der ArbeitgeberInnenmarke. Die Personalverantwortlichen in Unternehmen können durch Empfehlungen der eigenen MitarbeiterInnen feststellen, wer dem Unternehmen loyal und positiv gegenübersteht und es Freunden und Bekannten weiterempfiehlt. Zudem werden die eigenen MitarbeiterInnen laufend motiviert, da sie selbst zum Unternehmenserfolg beitragen können und ihr Engagement gefragt ist und welches gegebenenfalls sogar (monetär) belohnt wird. Aber auch für die externe ArbeitgeberInnenmarke entstehen positive Auswirkungen. Für Unternehmen stellen die eigenen MitarbeiterInnen eine kostengünstige und sehr authentische Möglichkeit von Personalmarketing dar.

Es wäre nun interessant zu erforschen, welche Meinungen und Erfahrungen die andere Seite des Unternehmens – also die eigenen MitarbeiterInnen – durch Empfehlungen haben. Im Detail wäre hierbei zu eruieren, aus welchen Gründen die MitarbeiterInnen Empfehlungen tätigen, was sie sich erwarten und ob eventuell Befürchtungen damit einhergehen.

Zusätzlich stellt sich die Frage zum Umgang von Unternehmen mit der Kommunikation in Bezug auf MitarbeiterInnenempfehlungsprogramme. Heutzutage wird extern viel über virtuelle soziale Netzwerke kommuniziert. Gerade diese technologischen Entwicklungen wie Social Media bringen Chancen und Gefahren für die ArbeitgeberInnenmarke mit, da über diese virtuellen Wege ein Meinungs austausch stattfindet, die von außen Einfluss auf das Image eines Unternehmens haben. Es könnten kritische Meinungen und Äußerungen entstehen, die MitarbeiterInnenempfehlungen als unfair empfinden und der Vetternwirtschaft zusprechen. Gerade externe Bewerberinnen und Bewerber, die keine Kontaktperson zum Unternehmen haben, könnten frustriert werden. Daher wäre es in einem weiteren Forschungszugang interessant, die Sichtweise von BewerberInnen außerhalb des Unternehmens zu untersuchen.

Schließlich sollen die Resultate dieser Studie einen Anstoß für neue Forschungsarbeiten in Zusammenhang mit der Personalbeschaffung durch MitarbeiterInnenempfehlungen bieten.

## Literaturverzeichnis

- Adler, Paul S./Kwon, Seok-Woo (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Aguilera, Michael B. (2002). The Impact of Social Capital on Labor Force Participation: Evidence from the 2000 Social Capital Benchmark Survey. *Social Science Quarterly*, 83, 853-874.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization; in: *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- Bailey, Thomas/Waldinger, Roger (1991). Primary, secondary, and enclave labor markets: A training systems approach.”, *American Sociological Review*, 56, 432-445.
- Baker, Wayne E. (1990). Market Networks and Corporate Behaviour. In *American Journal of Sociology*, 96, 589-625.
- Baum, Joel A. C./Calabrese, Tony/Silverman, Brian S. (2000). Don't Go it Alone: Alliance Networks and Startup Performance in Canadian Biotechnology. In *Strategic Management Journal*, 21/3, 267-294.
- Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Barnes, John A. (1972). *Social Networks*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Belliveau, Maura/O'Reilly, Charles A./Wade, James B. (1996). Social capital at the top: the effects of social similarity and status on CEO compensation. In *Academy of Management Journal*, 39, 1538-68.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2010): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blau, Gary J. (1985). The measurement of prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 440-451.
- Bogner, Alexander/Menz, Beate (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview. Ergebnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & B. Menz (Hrsg.). *Experteninterviews*. (S. 61- 98). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.



- Bourdieu, Pierre (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In Reinhard Kreckel (Hrsg.). Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband (2), S. 183-198. Göttingen: Schwartz.
- Bourdieu, Pierre/Wacquant, Loic J.D. (1992). An Invitation to Reflexive Sociology. Chicago: University of Chicago Press.
- Breaugh, James A. (1981). Relationships between Recruiting Sources and Employee Performance, Absenteeism, and Work Attitudes. *Academy of Management Journal*, 24, 142-147.
- Breaugh, James A. (1992). Recruitment: Science and practice. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Breaugh, James A./Greising, Leslie A./Taggart, James W./Chen, Helen (2003). The Relationship of Recruiting Sources and Pre-Hire Outcomes: Examination of Yield Ratios and Applicant Quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2267-2287.
- Breen, Richard (1998). The Persistence of Class Origin Inequalities among School Leavers in the Republic of Ireland, 1984-1993. *British Journal of Sociology*, 49, 275-298.
- Bridges, William P./Villemez, Wayne J. (1986). Informal Hiring and Income in the Labor Market. *American Sociological Review*, 51, 574-582.
- Burt, Ronald S./Michael, J. Minor (1983). Applied Network Analysis: A Methodological Introduction. Beverly Hills: Sage Publications.
- Burt, Ronald S. (1992). Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge and London: Harvard University Press.
- Castilla, Emilio J. (2001). Working Hard or Hardly Working? The Impact of Social Networks on Employees' Performance. May 2001 Workshop of the Program on the Corporation as a Social Institution, SSRC.
- Castilla, Emilio J. (2005). Social Networks and Employee Performance in a Call Center. *American Journal of Sociology*, 110, 1243-1283.
- Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. In *American Journal of Sociology*, 86, 984-1014.
- Coleman, James S. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Datcher, Linda (1983). The Impact of Informal Networks on Quit Behaviour. *The Review of Economics and Statistics*, 65, 491-495.

- DeVaro, Jed (2002). The Effect of Employer Recruitment Strategies on Job Placements and Match Quality. Dissertation. Ithaca, New York: Cornell University.
- Dobrow, Shoshana R./Chandler, Dawn E./Murphy, Wendy M./Kram, Kathy E. (2012). A Review of Developmental Networks Incorporating a Mutuality Perspective, *Journal of Management*, 38(1), 210-242.
- Esser, Hartmut (2000). *Soziologie – Spezielle Grundlagen. Band 4: Opportunitäten und Restriktionen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Fernandez, Roberto M./Castilla Emilio J. (2001). How Much Is That Network Worth? Social Capital in Employee Referral Networks. *Social Capital: Theory and Research*, 85-104.
- Fernandez, Roberto M./Castilla, Emilio J./Moore, Paul (2000). Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. *American Journal of Sociology*, 105, 1288-1356.
- Fernandez, Roberto M./Weinberg, Nancy (1997). Shifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank. *American Sociological Review*, 62, 883-902.
- Flap, Henk/De Graaf, Nan D. (1986). Social Capital and Attained Occupational Status. *The Netherlands Journal of Sociology*, 22, 145-161.
- Flick, Uwe (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 3. Auflage. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friebertshäuser, Barbara (2003). Interviewtechniken – ein Überblick. In Barbara Friebertshäuser/Annedore Prengel (Hrsg). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 371-395). Weinheim und München: Juventa.
- Granovetter, Mark (1973). The Strength of Weak Ties. In *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, Mark (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 33-50.
- Haffner, Yvonne/Gondani, Bahareh (2007). *Workshop zur Analyse sozialer Netzwerke – Konzepte, Methoden und Praxis*. Technische Universität Darmstadt.
- Helferich, Cornelia (2005). *Die Qualität qualitativer Arbeiten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herrmann-Pillath, Carsten/Lies, Jan (2001). Sozialkapital, Begriffsbestimmung, Messung, Bereitstellung. In *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 7, 362-366.

- Hirschmann, Albert O. (1989). *Entwicklung, Markt und Moral. Abweichende Betrachtungen*. München: Hanser.
- Holtbrügge, Dirk (2005). *Personalmanagement*, 2. Auflage, Berlin: Springer.
- Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2013). *Forschungsmethoden*. In *Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2. überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Ibarra, Herminia/Kilduff, Martin/Tsai, Wenpin (2005). Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of Organizational Networks Research. *Organization Science*, 16, 359-371.
- Inkpen, Andrew C./Tsang, Eric W. L. (2005). Social capital networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Iseke, Anja (2007). *Sozialkapitalbildung in Organisationen. Empirische Persona- und Organisationsforschung*. München: Rainer Hampp.
- Jacobs, Jane (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.
- Kanning, Uwe Peter (2009). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. 2. aktualisierte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Katzmair, Harald/Mahrer, Harald (2011). *Die Formel der Macht*. Salzburg: Ecowin Verlag.
- Kecskes, Robert/Wolf, Christof (1996). *Konfession, Religion und soziale Netzwerke: Zur Bedeutung christlicher Religiosität in personalen Beziehungen*. Opladen: Leske+Budrich.
- Keul, Alexander (1993). Soziales Netzwerk – System ohne Theorie. In Anton Laireiter (Hrsg.), *Soziales Netzwerk und Soziale Unterstützung: Konzepte, Methoden und Befunde* (S. 45-54). Bern: Huber.
- Kirchhoff, Sabine/Kuhnt, Sonja/Lipp, Peter/Schlawin, Siegfried (2010). *Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kirchmeyer, Catherine (2005). The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives, *Human Relations*, 58, 637-660.

- Kirnan, Jean P./Farley, John A./Geisinger, Kurt F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42, 293-308.
- Krackhardt, David M./Porter, Lyman W. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 30, 242-261.
- Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2. aktualisierte Auflage.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leenders, Roger T./Gabbay, Shaul M. (1999). *Corporate Social Capital and Liability.* Boston: Kluwer Academic.
- Laireiter, Anton (1993). Begriffe und Methoden der Netzwerk- und Unterstützungsforschung. In Anton Laireiter (Hrsg.). *Soziales Netzwerk und soziale Unterstützung: Konzepte, Methoden und Befunde* (S. 15-42). Göttingen: Huber.
- Lang, Stefanie (1997). Einleitung: Soziale Netzwerke, Kognition und kulturelle Identität. In Stefanie Lang (Hrsg.). *Kulturelle Identität, soziale Netzwerke und Kognition: Berichte ethnologischer Forschungen aus Köln* (S. 1-10). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Lin, Nan (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Liebeskind, Julia/Oliver, Amalya L. (1998). From Handshake to Contract: Intellectual Property, Trust, and the Social Structure of Academic Research. In Cristel Lane/Reinhard Bachmann (Hrsg.). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (S. 118-145). Oxford and New York, Oxford University Press.
- Loury, Glenn C. (1977). A Dynamic Theory of Racial Income Differences. In Wallace, P.A./La Mond, A. (Hrsg.). *Woman, Minorities, and Employment Discrimination.* Lexington, Mass: Heath, 153–186.
- Lup, Dana/Yakubovich, Valery (2006). *Hiring on the Internet: Do Social Networks Matter.* Working Paper. The University of Chicago.
- Lutz, Andreas/Rüping, Cornelia (2009). *Praxisbuch Networking. Von Adressmanagement bis XING.com* (2. Ausgabe). Wien: Linde Verlag.

- March, James G./Simon, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum, Wiesbaden: Gabler.
- Mayer, Horst Otto. (2009). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Mayring, Phillip. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, Phillip. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mencken, Carson F./Winfield, Idee (1998). In Search of the "Right Stuff": The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labor Markets. *American Journal of Economics and Sociology*, 57, 135-154.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2003). Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In Barbara Friebertshäuser/Annedore Prengel (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 481- 491). Weinheim und München: Juventa.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hrsg.). *Experteninterviews*. (S. 35-60). 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Montgomery, James D. (2001). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, 81, 1408-1418.
- Morehart, Kerri K. (2001). How to create an employee referral program that really works. *HR Focus*, January, 3–5.
- Moser, Klaus (1995). Vergleich unterschiedlicher Wege der Gewinnung neuer Mitarbeiter. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 105-114.
- Mouw, Ted (2003). Social Capital and Finding a Job: Do Contacts Matter? *American Sociological Reviews*, 68, 868-898.
- Nahapiet, Janine/Ghoshal, Sumantra (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. In *Academy of Management Review*, 23/2, 242-266.
- Nicolai, Christiana (2009). *Personalmanagement* (2. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Pennings, Johannes M./Lee, Kyungmook/van Witteloostuijn, Arjen (1998). Human capital, social capital and firm dissolution. In *Academic Management Journal*, 41, 425-440.
- Petersen, Trond/Saporta, Ishak/Seidel, Marc-David L. (2000). Offering a Job: Meritocracy and Social Networks. *American Journal of Sociology*, 106, 763-816.
- Podolny, Joel M./Baron James N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. In *American Sociological Review*, 62/5, 673-693.
- Portes, Alejandro (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Puck, Jonas F. (2002). Personalrekrutierung über die Personalhomepage. Eine empirische Untersuchung der Umwelteinflüsse auf Einsatz und Einsatzform im europäischen Vergleich. Stuttgart: Ibidem.
- Putnam Robert D. (1993). The Prosperous Community. *The American Prospect*, 13, 35-42.
- Rafaeli, Anat/Hadomi, Ori/Simons, Tal (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effect of geographic focus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 355-366.
- Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan (2008). *Humanressourcen-Management*. München: Oldenbourg.
- Russo, Giovanni/Hassink, Wolter H. J./Gorter, Cees (2005). Filling Vacancies: An empirical analysis of the cost and the benefit of search in the labour market. *Applied Economics*, 1597-1606.
- Saks, Alan (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 639-654.
- Saks, Alan M./Ashfort, Blake E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Salancik, Gerald (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*, 1-54. Chicago: St. Clair Press.

- Sauer, Nils C./Kauffeld, Simone (2013). Meetings as Networks: Applying Social Network Analysis to Team Interaction. *Communication Methods and Measures*, 7(1), 26-47.
- Schanz, Günther (2000): Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, München: Vahlen.
- Scheddin, Monika (2012). Erfolgsstrategie Networking. Business-Kontakte knüpfen, organisieren und pflegen (4. Ausgabe). München: Allitera Verlag
- Scheler, Uwe (2000). Erfolgsfaktor Networking. Mit Beziehungsintelligenz die richtigen Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Scholz, Christian (2000). Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenensorientierte Grundlagen, 5. Auflage, München: Vahlen.
- Shinnar, Rachel S./Young, Cheri A./Meana, Marta (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. *Journal of Business and Psychology*, 19, 271-283.
- Sicilian, Paul (1995). Employer Search and Worker-Firm Match Quality: The Quarterly Review of Economics and finance, 35, 515-532.
- Simon, Curtis J./Warner, John T. (1992). Matchmaker, Matchmaker: The Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings, and Tenure. *Journal of Labor Economics*, 10(3), 306-330.
- Skolnik, Merrill L. (1987). State control of degree-granting: the establishment of a public monopoly in Canada. In C. Watson (Ed.), *Governments and higher education: The legitimacy of intervention* (S. 56-83). Toronto: ON: Higher Education Group, Ontario Institute for Studies in Education.
- Spurk, Daniel/Volmer, Judith/Abele, Andrea E. (2013). Prognose von Berufserfolg: Überblick und aktuelle Trends. In Jörg-Peter Pahl (Hrsg.). *Handbuch Berufliche Entwicklungen*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Stegbauer, Christian (2007). *Weak and Strong Ties – Freundschaft aus netzwerktheoretischer Perspektive*. Frankfurt: Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt.
- Trost, Armin (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin: Springer.
- Trost, Armin. (2012). *Mitarbeiterempfehlungsprogramme in Deutschland*. Furtwangen: Hochschule Furtwangen University (HFU).
- Tsai, Wenpin/Ghoshal, Sumantra (1998). Social capital and value creation: The role of intra-firm networks. In *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.

- Ullman, Joseph (1966). Employee referrals: A prime tool for recruiting workers, *Personnel*, 43, 30-35.
- Volkman, Christine/Tokarski, Kim O. (2006). *Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Walker, Gordon/Kogut, Bruce/Shan, Weijian (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. In *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1982). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (6. Auflage). Bern: Huber.
- Weber, Max (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Revidierte Auflage, Studienausgabe. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Weitzel, Tim/Eckhardt, Andreas/Laumer, Sven/von Stetten, Alexander/Maier, Christian/Weinert, Christoph (2014). *Recruiting Trends 2014*. Empirische Untersuchung, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS), Universität Frankfurt am Main.
- Werbel, James D./Landau, Jacqueline (1996). The Effectiveness of Different Recruitment Sources: A Mediating Variable Analysis. *Journal Applied Social Psychology*, 26, 1337-1350.
- Williams, Chuck R./Labig, Chalmer E./Stone, Thomas H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 78, 163–172.
- Williamson, Ian O./Cable, Daniel M. (2003). Organizational Hiring Patterns, Interfirm Network Ties, and Interorganizational Imitation. *Academy of Management Journal*. 349-358.
- Wolff, Hans-Georg/Moser, Klaus (2008). Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. In L. D. Papers (Hrsg.). American Psychological Association, Paper 24.
- Yakubovich, Valery (2006). *Weak Ties, Information, and Influence: How Workers find Jobs in a Local Russian Labor Market*. Dissertation. The University of Chicago.
- Yli-Renko, Helena K. (1999). Dependence, Social Capital and Learning in Key Customer Relationships: Effects on the Performance of Technology-Based New Firms. In *Industrial Management and Business Administration Series*, Finnish Academy of Technology.



Zottoli, Michael A./Wanous, John P. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *Human Resources Management Review*, 10, 353-382.

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Überblick über ausgewählte Definitionen des Sozialen Kapitals

Tabelle 2: Personen (15 bis 34 Jahre) mit erstem Job nach Methode, wie der erste Job gefunden wurde, soziodemographischen Merkmalen und Geschlecht

Tabelle 3: Überblick über die Effekte von sozialen Netzwerken in den drei Phasen der Personalbeschaffung

Tabelle 4: Merkmale zu den Unternehmen der interviewten ExpertInnen

Tabelle 5: Merkmale zu den interviewten ExpertInnen

# Anhang

## Interview-Leitfaden

### Fragen zur Person, Tätigkeit, Handlungs- und Entscheidungsspielraum:

„Ice breaker“:

*Wie lange sind Sie schon im Unternehmen?*

*Welche Position haben Sie derzeit inne?*

*Welche Methoden der Personalbeschaffung wenden Sie regelmäßig (mindestens einmal im Halbjahr) an?*

### Fragen zum Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen:

Erzählen Sie über Ihre Erfahrungen und Ihre Einschätzungen zu MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung. Ich werde dazu nun ein paar Fragen stellen, um näher auf bestimmte Bereiche einzugehen.

(Hypothese 1):

- *Welchen Nutzen glauben Sie hat Ihr Unternehmen durch den Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen?*
- *Welche Auswirkungen haben Ihrer Meinung nach MitarbeiterInnenempfehlungen auf die Größe des potenziellen BewerberInnenpools?*
- *Welche Auswirkungen haben Ihrer Meinung nach MitarbeiterInnenempfehlungen auf potenzielle KandidatInnen, die nicht aktiv auf Stellensuche sind?*
- *Glauben Sie, dass Sie durch MitarbeiterInnenempfehlungen die Anzahl an Bewerberinnen und Bewerbern spürbar vergrößern können?*

(Hypothese 2):

- *Welche Auswirkungen haben Ihrer Meinung nach MitarbeiterInnenempfehlungen auf die Passung des gewünschten Anforderungsprofils von potenziellen Bewerberinnen und Bewerber?*

(Hypothese 3):

- *Wie verlässlich schätzen Sie MitarbeiterInnenempfehlungen als Instrument der Personalbeschaffung ein, um Positionen richtig zu besetzen?*
- *Haben Sie durch MitarbeiterInnenempfehlungen schon einmal Fehlbesetzungen erlebt?*

(Hypothese 4):

- *Welchen ökonomischen Nutzen oder ökonomischen Verlust (z.B. hinsichtlich Zeit/Geld) würden Sie dem Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen zuschreiben?*
- *Haben Sie das Gefühl, dass für die Personalbeschaffung durch MitarbeiterInnenempfehlungen höhere Kosten entstehen, oder Kosten eher eingespart werden können?*
- *Wie viel Prozent schätzen Sie, dass Sie mehr oder weniger Geld investieren müssen?*
- *Haben Sie das Gefühl, dass für die Personalbeschaffung durch MitarbeiterInnenempfehlungen mehr oder weniger Zeit investiert werden muss, als ohne dem Einsatz von Empfehlungen?*
- *Wie viel Prozent schätzen Sie, dass Sie mehr oder weniger Zeit investieren müssen?*
- *Wie wichtig ist für Sie bzw. Ihr Unternehmen, ökonomische Einsparungen (z.B. Zeit/Kosten) mittels MitarbeiterInnenempfehlung zu erzielen?*

(Hypothese 5):

- *Welche Auswirkungen könnten Ihrer Meinung nach MitarbeiterInnenempfehlungen auf die ArbeitgeberInnenmarke außerhalb des Unternehmens haben?*
- *Glauben Sie, dass sich der Einsatz von MitarbeiterInnenempfehlungen positiv oder negativ auf empfohlene Kandidatinnen und Kandidaten auswirkt?*

(Hypothese 6):

- *Für welche Positionen setzen Sie MitarbeiterInnenempfehlungen bei der Personalbeschaffung ein, bzw. würden Sie einsetzen?*
- *Setzen Sie MitarbeiterInnenempfehlungen für alle Positionen ein, oder nutzen Sie es bevorzugt für bestimmte Positionen bzw. schließen Sie Positionen gar aus? (Schließen Sie diese Positionen dabei absichtlich aus?)*
- *Für welche Positionen würde es Ihrer Meinung nach Sinn machen, MitarbeiterInnenempfehlungen gezielt einzusetzen? Für welche Positionen macht es weniger bzw. gar keinen Sinn? Warum?*

(Hypothese 7):

- *Welche negative Folgen oder Auswirkungen können MitarbeiterInnenempfehlung bei der Personalbeschaffung Ihrer Meinung nach haben?*
- *Haben Sie jemals eine empfohlene Kandidatin bzw. einen empfohlenen Kandidaten bei der Personalbeschaffung vorgezogen, obwohl Sie eine „externe“ Kandidatin bzw. einen Kandidaten ohne Kontakte zum Unternehmen eher überzeugt hätte?*
- *Haben Sie eine empfohlene Kandidatin bzw. einen empfohlenen Kandidaten bei der Personalbeschaffung vorgezogen, obwohl Sie von der Person nicht überzeugt waren?*
- *Falls ja, weshalb haben Sie sich dann für diese Kandidatin bzw. diesen Kandidat trotzdem entschieden?*
- *Falls nein, könnten Sie sich vorstellen, dass dieser Fall einmal eintreten könnte?*

(Hypothese 8):

- *Ist es bei Ihnen schon einmal vorgekommen, dass Sie eine empfohlene Kandidatin bzw. einen empfohlenen Kandidaten abgelehnt haben?*
- *Falls ja, hatte dies Auswirkungen auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter, die oder der die Empfehlung gemacht hat?*
- *Wie hat die oder der Mitarbeiter des Unternehmens auf die Ablehnung reagiert?*
- *Welche Auswirkungen haben Sie bei ihr oder ihm erlebt?*
- *Falls nein, glauben Sie, dass eine Ablehnung Auswirkungen auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter hat, die oder der die Empfehlung gemacht hat?*

- *Welche Auswirkungen könnten Ihrer Meinung nach bei der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter eintreten?*

(Hypothese 9):

- *Erhalten die MitarbeiterInnen, die eine Empfehlung aussprechen, einen Bonus/Prämie/Geschenk oder andere Art von Anerkennung? Falls ja, glauben Sie, dass dies wichtig ist? Falls nein, glauben Sie dass ein Bonus die Wertschöpfung beim Einsatz von ME steigern könnte?*

(Hypothese 10):

- *Öffnen Sie die Teilnahme an MitarbeiterInnenempfehlungen für alle MitarbeiterInnen des Unternehmens?*
- *Schließen Sie bestimmte MitarbeiterInnengruppen aus? (Personalabteilung, Führungskräfte, ...)*

(Hypothese 11):

- *Von welcher Person werden die empfohlenen KandidatInnen kontaktiert? (FK, Personalabteilung, externer Personalberater...)*

(Hypothese 12):

- *Wird über die Möglichkeit des Einsatzes von MitarbeiterInnenempfehlungen offen kommuniziert? Falls ja, wie erfahren die MitarbeiterInnen davon?*