

Eine Untersuchung an der FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management beschreibt die Erwartungen, die Unternehmen in Netzwerkkontakte setzen.

Netzwerke und Rekrutierung

Trotz der gegenwärtig schwierigen konjunkturellen Lage rechnen laut der aktuellen CEO-Studie von PricewaterhouseCoopers nur 17 Prozent der Unternehmen in Deutschland mit einem Stellenabbau, 36 Prozent der Firmen wollen sogar mehr Personal einstellen. Dabei werden neue Mitarbeiter nicht nur über Stellenanzeigen oder Personalvermittler angeworben, sondern häufig auf Basis von Mitarbeiterempfehlungen oder persönlicher Kontakte eingestellt. In Anbetracht des latenten Fach- und Führungskräftemangels kommt dem Aufbau und der Pflege von Kontakten zur Ergänzung klassischer Personalbeschaffungsstrategien also eine besondere Bedeutung zu.

Was das konkret bedeutet, wurde in dem Projekt „Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken“ analysiert, das an der FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management in Essen durchgeführt und vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration Nordrhein-Westfalen (MGFFI) gefördert wurde. Im Rahmen einer Unternehmensbefragung wurde untersucht, ob und aus welchen Gründen Netzwerkkontakte die Effizienz des Personalbeschaffungsprozesses tatsächlich erhöhen

Tab.: Bekanntheit und Nutzung von Netzwerken

Ausrichtung	Bekanntheitsgrad in Prozent	Nutzung in Prozent		
		regelmäßig	anlassbezogen	gesamt
gesellschaftspolitisch (z.B. Stiftungen, Begabtenförderwerke, Wohltätigkeitsorganisationen)	91	3	28	31
berufsorientiert (z.B. Berufsverbände, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften)	100	44	25	69
Alumniverband	69	22	19	41
internetbasiert (z.B. Xing, Performers-Circle, linkedIn, stayfriends, StudiVZ)	66	19	31	50
frauendominiert (z.B. Connecta, Business and Professional Women)	28	0	9	9
männerdominiert (z.B. Deutsche Burschenschaft)	53	0	3	3
informell (z.B. Kontakte zu Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern anderer Unternehmen, Bekannten, Freunden, Familie)	100	66	25	91

können. Die Vorteilhaftigkeit von Karrierenetzwerken soll daran gemessen werden, inwieweit sie dazu beitragen, in Anbetracht von Umweltunsicherheit und ungleich verteilten Informationen Personalbeschaffungsaktivitäten kostengünstiger und anforderungsgerechter zu organisieren. Dabei musste zuerst erfasst werden, ob Karrierenetzwerke den Entscheidungsträgern überhaupt bekannt sind und in welchem Ausmaß sie genutzt werden. Anschließend wurde erhoben, welche Vorteile die Nutzung von Kontakten den Unternehmen eröffnen kann. Dazu wurden standardisierte telefonische Interviews mit Personalverantwortlichen nordrhein-westfälischer Firmen durchgeführt. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass die Nutzung von Netzwerkkontakten für die Personalbeschaffung stark von der Art des jeweiligen Netzwerkes abhängig ist. Während den Unternehmen viele unterschiedliche Netzwerke bekannt sind, wird nur ein kleiner Ausschnitt davon bei Rekrutierungsentscheidungen genutzt. Regelmäßig kontaktieren die befragten Personalleiter vor allem informelle und berufsorientierte Netzwerke. Auf

Informations- und Unterstützungsleistungen internetbasierter und gesellschaftspolitischer Netzwerke greifen die Personalverantwortlichen eher anlassbezogen zurück. Alumniverbände werden in geringem Umfang genutzt. Geschlechtsspezifische Netzwerke spielen dagegen kaum eine Rolle. (Tab.) Befragt nach den Vorteilen des Netzwerkes für die Personalbeschaffung im Allgemeinen, beurteilten die Personalverantwortlichen die Nutzung von Kontakten vor allem für die Stellenbesetzung und die gezielte Beeinflussung des Arbeitgeberimages als sehr positiv. Zudem war ein starker Zusammenhang zwischen der (eingeschätzten) Nützlichkeit und der erfassten (tatsächlichen) Nutzungsintensität nachweisbar. Geht es konkret um die Besetzung einer offenen Stelle, wird ein hoher Zusatznutzen im Vergleich zur Stellenausschreibung ohne Rückgriff auf Netzwerke vor allem für die Verbesserung der Beurteilung des Bewerber-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Rekrutierungswege
- Auswahlentscheidungen
- Effizienzsteigerungspotenzial



*Bianca Krol,
Dozentin, FOM
Fachhochschule
für Oekonomie
& Management/
Geschäftsführerin,
inomic GmbH*

Kontakt: bianca.krol@inomic.org



*Dr. Dana Vosberg,
Consultant,
inomic GmbH*

*Kontakt:
dana.vosberg@
inomic.org*

Abb. 1: Zusatznutzen von Netzwerkkontakten bei der Stellenbesetzung

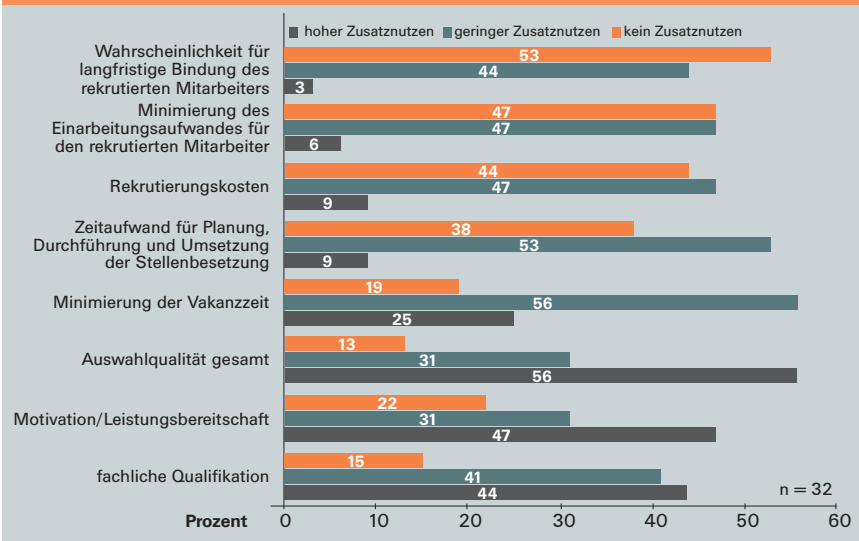


Abb. 2: Netzwerknutzung in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau

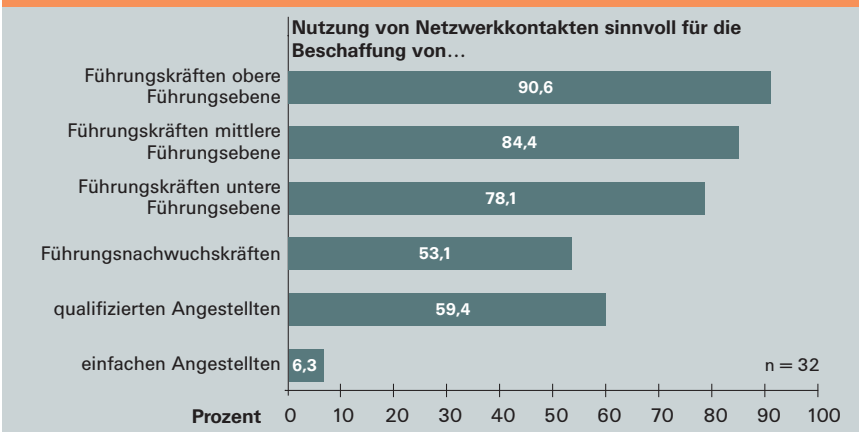
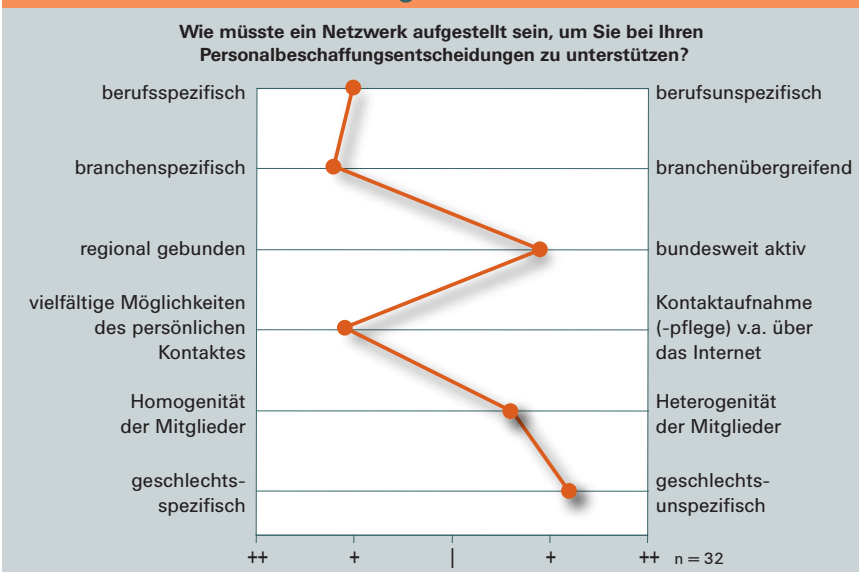


Abb. 3: Ausrichtung eines Idealnetzwerkes zur Personalbeschaffung



bers attestiert. So gaben die befragten Personalverantwortlichen an, auf Basis von Netzwerkinformationen die fachlichen Qualifikationen eines Kandidaten, seine Leistungsbereitschaft sowie die Passgenauigkeit insgesamt deutlich besser einschätzen zu können. Eine leichte Verbesserung versprechen sich die Unternehmen auch für die Abwicklung des Personalbeschaffungsprozesses. Mögliche Kostenersparnisse durch die Verringerung der Vakanzzeit oder der Rekrutierungskosten werden als weniger wahrscheinlich eingestuft. Trotzdem erwarten mehr als die Hälfte der Befragten einen Zusatznutzen von Netzwerkkontakten für fast alle abgefragten Teilbereiche der Besetzung einer offenen Stelle. (Abb. 1)

Insgesamt wurde deutlich, dass Netzwerkkontakte aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen zur Verbesserung der Informationsgrundlagen und der Verfügbarkeit geeigneter Bewerber beitragen und damit die Entscheidungsfindung bei der Stellenbesetzung unterstützen. Dabei steigt die Bedeutung von Netzwerkkontakten für die Personalauswahl mit zunehmender Qualifikation der Bewerber. Da mit zunehmendem Qualifikationsniveau auch die Kosten einer Fehlentscheidung steigen, gewinnen also neben den klassischen Anhaltspunkten für die Beurteilung eines Bewerbers wie Lebenslauf oder Zeugnisse auch Zusatzinformationen durch die Bekanntheit eines Bewerbers oder aufgrund von Empfehlungen durch eine Kontaktperson an Bedeutung. (Abb. 2)

Aus den Untersuchungsergebnissen geht hervor, dass Netzwerkkontakte mittelfristig weiter an Bedeutung gewinnen werden. So gaben 53 Prozent der Personalleiter an, zukünftig verstärkt auf Netzwerkkontakte zurückgreifen zu wollen. Um Netzwerke für die Personalbeschaffung möglichst gut nutzen zu können, sollten sie nach Ansicht der befragten Personalverantwortlichen eher berufs- und branchenspezifisch ausgerichtet sowie eher bundesweit als regional orientiert sein. Auch die Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme und -pflege ist aus Sicht der Personalverantwortlichen ausschlaggebend

für die potenzielle Nutzung eines Netzwerks. Als weniger wichtig wird eine homogene oder geschlechtsspezifisch geprägte Zusammensetzung der Netzwerkmitglieder angesehen. (Abb. 3)

Das breite Interesse an der verstärkten zukünftigen Netzwerknutzung besteht unabhängig von der Ist-Nutzung und der Einschätzung der Nützlichkeit von Netzwerkkontakten. Ein Großteil der befragten Unternehmen sieht also eine gewisse Notwendigkeit, über die zunehmende Nutzung von Netzwerkkontakten die Breite und Intensität der Rekrutierungswege zu erweitern, um den Personalbedarf optimal decken zu können.

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass die befragten Unternehmen die Nützlichkeit von Netzwerkkontakten zur Verbesserung von Personalbeschaffungsentscheidungen im Wesentlichen positiv beurteilen. Dennoch besteht zum Teil eine gewisse Diskrepanz zwischen den Vorteilen, die von Netzwerkkontakten grund-

sätzlich erwartet werden und deren tatsächlicher Realisierung. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die zur Verfügung stehenden Netzwerkinformationen oftmals nicht die gewünschte Qualität aufweisen. Zudem besteht bei einem Teil der befragten Personalleiter die Befürchtung, durch Rückgriff auf Netzwerkinformationen den eigenen Entscheidungsspielraum zu beschneiden.

Auf Basis der vorgestellten Untersuchungsergebnisse lassen sich Handlungsempfehlungen für Personalverantwortliche ableiten:

- stärkere Investition in Netzwerke zur Verbesserung der Informationsqualität (Vertrauenswürdigkeit)
- stärkere Investition in verschiedene Netzwerke zur besseren Streuung potenzieller Informations- und Unterstützungsleistungen
- Zusatznutzen von Netzwerkkontakten für einzelne Personalentscheidungen gezielter abrufen
- Netzwerkkontakte nicht als Einengung, sondern als Erweiterung des

Entscheidungsspielraumes wahrnehmen

- Nutzung von Netzwerkkontakten zur Vergrößerung des Kandidatenpools
- Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass Netzwerkkontakte im Rahmen von Personalbeschaffungsentscheidungen eine bedeutende Rolle spielen. Sie werden häufiger genutzt als Zeitungsinserate, Jobbörsen, Personalberater oder die Arbeitsagentur. Sie dienen einerseits der zielgruppenspezifischen Vergrößerung des Kandidatenpools und andererseits der Validierung von Auswahlentscheidungen. Die tatsächliche Nutzung und das Effizienzsteigerungspotenzial sind von der Qualität der Netzwerkkontakte abhängig und steigen mit den Qualifikationsanforderungen der zu besetzenden Stelle. Aufgrund des auch für die Zukunft absehbaren Mangels an Fach- und Führungskräften planen mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen in den nächsten Jahren eine intensivere Netzwerknutzung.