

Diversity & Mitarbeitenden-Empfehlungen

Ein Bericht über Diversity, Teilhabe, Inklusion und Zugehörigkeit bei der Rekrutierung über Mitarbeitenden-Empfehlungen und wie Sie so Ihre Diversity stärken können.





- 03 Einführung**
- 05 Der DEIB-Arbeitsplatz und Mitarbeitenden-Empfehlungen: die größten Herausforderungen**
 - Beschäftigungsstatistiken für Minderheitengruppen
 - Die Herausforderung mit Empfehlungen und Diversity
- 07 Das sagen Expertinnen**
 - Die Expertin: Joanne Lockwood
 - Die Expertin: Rocki Howard
- 11 Ihre derzeitige, vielfältige Belegschaft einbinden**
 - Gängige Initiativen zur Förderung von DEIB
 - Vielfältige Empfehlungen stärken
- 14 Schlussfolgerungen und Empfehlungen**
- 16 Weitere Lektüre und Quellen**

Einführung

Radancy ist der globale Marktführer für Recruiting-Technologie, und auch als Tech-Unternehmen liegt es uns sehr am Herzen, Verbindungen zwischen Menschen herzustellen. Unsere **Unified Platform** ergänzen wir mit angereicherten Daten und umfassendem Branchenwissen und revolutionieren so die Recruiting-Welt und die Möglichkeiten unserer Kund*innen, mit Top-Talenten ins Gespräch zu kommen und sie für sich zu gewinnen. Wir nennen das Connected Intelligence.

In der heutigen Zeit ist Diversität entscheidend für den Erfolg eines jeden Unternehmens. Ein diversity-orientierter Recruitmentprozess sorgt für eine vielfältige Kandidat*innenlandschaft. So entstehen in Ihren Teams Innovation, Wissenszuwachs und die Fähigkeit zu kreativer Problemlösung – auch bekannt als „Medici-Effekt“. Interkulturelle, interdisziplinäre und sozioökonomische Intersektionalität führen zu radikalen Innovationen. Studien belegen, dass vielfältige Teams intelligenter und innovativer sind und weniger Fehler bei der Entscheidungsfindung machen.¹ Sind Führungsteams an Bord, kann Ihr Unternehmen bessere Ergebnisse in Bezug auf höhere Innovationseinnahmen, Rentabilität und Erfolg erzielen.



Vorteile einer vielfältigen Belegschaft

Höhere Rentabilität: Unternehmen mit geschlechtergemischten Teams im obersten Quartil haben eine um 25 % höhere Wahrscheinlichkeit, eine überdurchschnittliche Rentabilität zu erzielen als Unternehmen im vierten Quartil. Was die ethnisch und kulturell vielfältigen Teams betrifft, so übertrafen die Unternehmen im obersten Quartil die im vierten Quartil um 36 % bei der Rentabilität.³

Höhere Innovationseinnahmen: Vielfältige Managementteams erzielen 45 % höhere Innovationseinnahmen im Vergleich zu unterdurchschnittlich diversifizierten Teams (26 %).²

Höherer Erfolg: 89 % der Personalverantwortlichen und Personalvermittler*innen sagen, dass eine Belegschaft aus mehreren Generationen (Babyboomer, Generation X, Millennials und Generation Z) den Erfolg eines Unternehmens steigert.⁴

Angesichts der Bedeutung von Diversity, Teilhabe, Inklusion und Zugehörigkeit am Arbeitsplatz stellt sich unwillkürlich die Frage, ob Mitarbeitenden-Empfehlungen das richtige Instrument für die Bildung vielfältiger Teams sind. Es hält sich das Gerücht, dass Mitarbeitenden-Empfehlungen hinderlich für den Aufbau heterogener Teams seien. Dennoch sind Empfehlungen der Dauerbrenner im Recruiting, und viele Unternehmen sind sich der positiven Wirkung von Empfehlungen bewusst. In einer unserer letzten Umfragen haben wir festgestellt, dass 85 % der Unternehmen Mitarbeitenden-Empfehlungen als internen Rekrutierungskanal eingeführt haben, um die Qualität ihrer Einstellungen zu verbessern.⁵ Dieser Grund ist untrennbar mit der enormen Reichweite der passiven Belegschaft verbunden, die Mitarbeitenden-Empfehlungen bieten. Die Rekrutierung passiver Kandidaten ist in der Tat die beliebteste Taktik, wenn man mit der Konkurrenz Schritt halten will.⁶ Dabei sind erfahrene Spezialisten und Facharbeiter die am häufigsten über Empfehlungen besetzten Stellen.⁷

Wenn es um die Herausforderungen der aufkommenden hybriden und remoten Arbeitsmodelle geht und folglich um den remoten Rekrutierungsprozess, den Arbeitgeber jetzt durchführen müssen, um Talente aus der ganzen Welt zu finden, sind Mitarbeitenden-Empfehlungen eine führende Rekrutierungsstrategie.¹³ Es stellt sich die Frage: Ist die Rekrutierung eines vielfältigen Talentpools durch Empfehlungen überhaupt möglich? Unsere Expert*innen für Diversity und Inklusion geben in diesem Whitepaper ihre Einschätzung ab, wie der hocheffektive Rekrutierungskanal Empfehlungen bestmöglich mit Strategien und Methoden für den Aufbau eines inklusiven Arbeitsplatzes und heterogener Teams verbunden werden kann. Sie finden Beispiele, Anregungen und weiterführende Informationen dazu, wie Sie mithilfe von Empfehlungen eine vielfältige Belegschaft aufbauen können.



Vorteile von Mitarbeitenden-Empfehlungen

Besserer ROI: 82 % der Arbeitgeber bewerten Mitarbeitenden-Empfehlungen vor allen anderen Quellen als die **beste Investitionsrendite**.⁸

Niedrigere Fluktuation: Empfohlene eingestellte Mitarbeitende sind zufriedener und bleiben länger im Unternehmen – 46 % bleiben länger als ein Jahr im Unternehmen im Vergleich zu 33 % der Bewerber*innen, die über Karriereseiten eingestellt werden.⁹

Kürzere Time-to-Hire: Bei Empfehlungen dauert es 29 Tage, bei Jobbörsen 39 Tage und bei Karriereseiten 45 Tage bis zur Einstellung.¹⁰

Breiterer Talentpool: Unternehmen können ihren Talentpool um das bis zu zehnfache erweitern, indem sie die Netzwerke ihrer Mitarbeitenden nutzen.¹¹

Niedrigere Cost-per-Hire: 55 % der Unternehmen berichten von niedrigeren Einstellungskosten.¹²

Der DEIB-Arbeitsplatz und Mitarbeitenden-Empfehlungen: die größten Herausforderungen

Unsere persönlichen Netzwerke sind oft homogen, wenn es um soziodemografische, verhaltensbezogene und zwischenmenschliche Merkmale geht. Ungeachtet der Ähnlichkeiten, die zu den Verbindungen führen, leben wir in einer komplexen, technologiegesteuerten, globalen und vernetzten Welt, in der Menschen mit unterschiedlichen sozioökonomischen, ethnischen und kulturellen Hintergründen, religiösen und politischen Überzeugungen, Bildungsständen oder sexuellen Orientierungen so nah beieinander sind wie nie zuvor.

Dennoch werden einige gesellschaftliche Gruppen nach wie vor diskriminiert, und das auch am Arbeitsplatz. Aus diesem Grund haben einige Arbeitgeber Maßnahmen zur Förderung von Diversity, Teilhabe, Inklusion und Zugehörigkeit eingeführt (auf Englisch Diversity, Equity, Inclusion and Belonging genannt, deshalb nutzen wir die Abkürzung DEIB). Sie sollen für vielfältige Teams und ein respektvolles, wertschätzendes und akzeptierendes Arbeitsumfeld sorgen.

Insgesamt hat die Pandemie den Gender Gap vergrößert.

Beschäftigungsstatistiken für Minderheitengruppen

- Frauen verdienen im Durchschnitt 14,1 % weniger pro Stunde und im Allgemeinen etwa 40 % weniger als Männer, da fast ein Drittel der Frauen in der Europäischen Union nur eine Teilzeitbeschäftigung hat. Der Gender Pay Gap hat sich aufgrund von COVID-19 weiter vergrößert: Die für die Kinderbetreuung aufgewendete Zeit ist von durchschnittlich 26 auf 31 Stunden pro Woche gestiegen. Insgesamt hat die Pandemie den Gender Gap um eine Generation, von 99,5 Jahren auf 135,6 Jahre, vergrößert.¹⁵
- Nur 15 % der Unterzeichner der Diversity Charta für LGBTI-Gleichstellung und -Integration haben inklusive Maßnahmen am Arbeitsplatz umgesetzt.¹⁶
- In der EU waren im Jahr 2019 im Ausland geborene Personen (im Alter von 20 bis 64 Jahren) häufiger arbeitslos als im Inland geborene (12,3 % gegenüber 6,0 %). Die Quote für Personen, die im EU-Ausland geboren wurden (nicht im meldenden Mitgliedstaat), lag bei 7,3 %.¹⁷

Die Herausforderung mit Empfehlungen und Diversity

Bei Empfehlungen spiegelt die Neigung von Arbeitnehmenden, potenzielle Kolleg*innen zu empfehlen, die ihnen ähnlich sind, den oben beschriebenen allgemeinen statistischen Rahmen wider. Zum Beispiel profitieren weiße Männer mehr als jede andere demografische Gruppe: Weiße Frauen, Männer of Color und Frauen of Color bekommen um 12 %, 26 % bzw. 35 % weniger wahrscheinlich eine Empfehlung.¹⁸

Ein anschauliches Beispiel ist das Experiment von Beaman, Keleher und Magruder, das untersucht, wie Männer und Frauen sich bei unterschiedlichen Anreizen und Zwängen für eine Empfehlung entscheiden. Die Studie berichtet, dass Männer tendenziell mehr männliche Bewerber empfehlen (77 %), obwohl sie qualifizierte Frauen empfehlen, wenn sie darum gebeten wurden. Frauen empfahlen auch Kolleginnen im gleichen Maße, wie sie sich selbst auf eine Stelle bewerben würden (43 %). Ein interessantes Ergebnis der Studie ist, dass die Leistung eines Kandidaten die Tendenz der Männer, nur Männer zu empfehlen, nicht besonders beeinflusst hat.¹⁹



Das sagen Expertinnen

Um eine Lösung für eines der größten Probleme zu finden, das Arbeitgeber bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden durch Empfehlungen haben, haben wir DEIB-Expertinnen befragt, wie man Mitarbeitenden-Empfehlungen mit einem gleichberechtigten und integrativen Hiring-Prozess in Einklang bringen kann. Wir sprachen mit Joanne Lockwood und Rocki Howard und zogen Lehren aus ihrem umfangreichen Fachwissen zu diesem Thema.

Die Expertin: Joanne Lockwood

Joanne Lockwood ist DEIB-Spezialistin mit einem Fokus auf Transgender-Awareness. Sie erarbeitet gemeinsam mit Organisationen Strategien und Best Practices, die ein inklusives Arbeitsumfeld für alle ermöglichen. Lockwood arbeitet oft mit Recruiting- und HR-Teams und berät sie zu einem inklusiven Employee Lifecycle – from hire to retire.

Wir haben mit Joanne Lockwood über Vorurteile im Recruiting gesprochen. Dabei haben wir gelernt, dass der Hauptvorteil und -nachteil von Empfehlungen darin besteht, dass aktuelle Mitarbeitende ehemalige Kolleg*innen und Bekannte empfehlen, mit denen sie Interessen, kulturelle, schulische oder soziale Hintergründe teilen oder mit denen sie sich einfach gut verstehen. Daher ist es nur logisch anzunehmen, dass solche Empfehlungen zu einer homogenen Belegschaft führen.

Diese Art zu Handeln ist der sogenannte Affinitäts-Bias, erklärt Joanne Lockwood. Dabei handelt es sich um die geläufigste Voreingenommenheit bei der Personalbeschaffung. Recruiter, die dazu neigen, nach ihrem „Bauchgefühl“ einzustellen, wenden außerdem eine weitere unbewusste Voreingenommenheit an, die Bestätigungsverzerrung (confirmation bias), warnt Lockwood.



“Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden als Trichter fungieren und bitten Sie sie, Kandidat*innen nicht wegen des Cultural Fit zu empfehlen, sondern wegen des kulturellen Mehrwerts, den Sie bringen.”

- JOANNE LOCKWOOD, Diversity Spezialistin

Dadurch werden sie dazu verleitet, Bewerber*innen nach ihren persönlichen Überzeugungen, Ansprüchen und Wünschen zu beurteilen. Eine weitere weithin bekannte Voreingenommenheit, die geschlechtsspezifische Voreingenommenheit, führt dazu, dass Männer eher für eine Stelle empfohlen werden als Frauen, wie oben beschrieben.

Dieselben Vorurteile gelten auch für Ihre Mitarbeitenden, wenn sie Empfehlungen aussprechen. Studien zeigen, dass sie einerseits Menschen empfehlen, die ihnen ähnlich sind, andererseits solche, die bestimmten Stereotypen oder Referenzbildern entsprechen.²⁰ Wenn diese unbewussten Vorurteile also selbst die gewissenhaftesten Personalverantwortlichen austricksen können, wie können Ihre Mitarbeitenden dann Menschen empfehlen, die anders sind als sie?

Joanne Lockwood empfiehlt, dass Sie Ihre Mitarbeitende zu ermutigen, Leute zu empfehlen, die sie nicht kennen – und zwar ohne sich Gedanken über deren Eignung zu machen. „Lassen Sie Ihre Mitarbeitende als Trichter fungieren und bitten Sie sie, Kandidat*innen nicht wegen des Cultural Fits zu empfehlen, sondern wegen des kulturellen Mehrwerts, den Sie bringen“, sagt Lockwood. Schließlich sind es die Recruiter, die die Bewerbungen durchschauen und das letzte Wort bei Einstellungsentscheidungen haben. Ein anderer funktionaler Ansatz besteht darin, Bewerber*innen mit den Einstellungskriterien abzugleichen, bevor Informationen über das Geschlecht aufgenommen werden. So könnte man beispielsweise Lebensläufe verlangen, die keine Angaben zum Geschlecht, zur ethnischen Herkunft oder zum Alter der Bewerbenden enthalten. Eine weitere Strategie könnte die Einbeziehung von Externen in Ihren Rekrutierungsprozess sein. Unsere Benchmarkstudie 2021 zu Mitarbeitenden-Empfehlungen zeigt, dass 31% der Unternehmen auch Externen die Möglichkeit zu Employee Referrals bieten.

Deloitte baut Netzwerk mit Alumni aus

Deloitte, der weltweit führende Anbieter für professionelle Dienstleistungen, implementierte ab September 2020 in verschiedenen Niederlassungen Radancys digitale Mitarbeitenden-Empfehlungen und lud eine Gruppe von 41 Alumni ein, als Talent Scouts an ihrem Programm teilzunehmen. Die Aufnahme externer Talent Scouts in das Programm gab Deloitte die Möglichkeit, eine breitere Bevölkerungsgruppe zu erreichen – in diesem Fall die Netzwerke der Alumni, die ihnen Zugang zu einer fast endlosen Pipeline an unterschiedlichsten und talentierten Arbeitskräften für die Zukunft ermöglicht.²¹

Die Expertin: Rocki Howard

Rocki Howard ist Chief People and Equity Officer bei The Mom Project, ehemalige Chief Diversity Officer bei SmartRecruiters und Moderatorin des Podcasts Voices of Diversity. Howard hat über 20 Jahre Erfahrung in der Leitung von Recruitment-Teams und der Schaffung von leistungsstarken, inklusiven Kulturen. Sie wurde als HROA Global Provider Executive of the Year ausgezeichnet und in die Empower-Liste der Global Top 100 Ethnic Minority Executives von Empower und in die Liste der Top 100 SHEroes Executives von Involves/ Yahoo Finance aufgenommen.

Wir sprachen mit Rocki Howard über das Problem, dass immer dieselbe Gruppe von Mitarbeitenden Empfehlungen ausspricht. Diese Herausforderung wurde auch in unserer diesjährigen Benchmark-Survey hervorgehoben: 7 von 10 Unternehmen gaben an, dass nur 1-5 % der Mitarbeitenden regelmäßig Empfehlungen aussprechen (z. B. mindestens einmal pro Quartal). Wenn also immer dieselben Talent Scouts aus denselben Netzwerken schöpfen, führt dies zu homogenen Empfehlungen, selbst wenn Sie über eine hohe Diversity in der Belegschaft verfügen, die theoretisch Kandidat*innen mit unterschiedlichen kulturellen, ethnischen und sozialen Hintergründen empfehlen könnte.



“Sie werden feststellen, dass viele ERG-Mitglieder die Gelegenheit nutzen, sich für die Diversität im Unternehmen einzusetzen.”

- ROCKI HOWARD, Diversity Advocate

Howard empfiehlt, zunächst einmal zu prüfen, wo Ihr Unternehmen wirklich bereit ist, Diversität zuzulassen. Wenn Sie Mitarbeitenden aus historisch ausgegrenzten Gruppen für Führungspositionen einstellen, nur um zu zeigen, dass Ihr Unternehmen Diversität begrüßt, ist das lediglich ein Vorzeigemodell. Damit Ihre vielfältige Belegschaft das Gefühl hat, wirklich dazuzugehören, muss ein authentisches Verständnis und Engagement für Teilhabe und Inklusion in Ihrer gesamten Unternehmenskultur verankert sein und mit einem systematischen, geschäftsorientierten DEIB-Ansatz kombiniert werden, der durch ein verbindliches Commitment der Führungskräfte gestützt wird.

Eine Möglichkeit, ein einladendes Umfeld für Ihre Mitarbeitenden zu schaffen, ist die Förderung von Employee Resource Groups (ERGs) in Ihrem Unternehmen. Diese Gruppen dienen in erster Linie dazu, Mitarbeitenden einen Ort zu bieten, an dem sie sich miteinander verbunden fühlen und ein starkes Unterstützungssystem aufbauen können. Sie werden feststellen, dass viele ERG-Mitglieder die Gelegenheit nutzen, sich für die Diversität im Unternehmen einzusetzen. Deshalb können ERGs auch eine großartige Ressource für vielfältige Empfehlungen sein. Wenn ERG-Mitglieder bereit sind, ihre tagtägliche Erfahrung mit einer weiteren Öffentlichkeit zu teilen, kann das ein Zeugnis Ihres DEIB-Commitments sein.

Abschließend erinnerte uns Howard daran, dass das Recruitment von Talenten aus unterschiedlichen Diversity-Dimensionen dann am besten gelingt, wenn man sich an die Diversity-Brand-Equity-Prinzipien hält. Diese umfassen beispielsweise eine geschlechtsneutrale, unkomplizierte Sprache sowie Content, der allen Bewerbenden das Gefühl gibt, im Unternehmen willkommen zu sein.

Was sind Employee Resource Groups (ERGs)?

Employee Resource Groups (Englisch für Mitarbeitenden-Ressourcengruppen) sind freiwillige, von Mitarbeitenden geleitete Gruppen, die einen vielfältigen, inklusiven Arbeitsplatz schaffen wollen, die mit den Werten des Arbeitgebers übereinstimmt. In der Regel werden sie von Mitarbeitenden geleitet, die ein Merkmal teilen, wie etwa Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religionszugehörigkeit, Lifestyle oder bestimmte Interessen. Die Gruppen sollen Unterstützung und Hilfe bei der persönlichen oder beruflichen Entwicklung bieten und einen geschützten Raum schaffen, in dem die Mitarbeitenden sie selbst sein können. Verbündete, die nicht persönlich die Interessensausrichtung der ERG teilen, sogenannte Allies, werden manchmal auch eingeladen, um die ERG-Kolleg*innen in ihrer Interessenvertretung zu unterstützen.²²

Ihre derzeitige, vielfältige Belegschaft einbinden

Unsere jährliche Benchmarkstudie zu Mitarbeitenden-Empfehlungen zeigt, dass in vielen Unternehmen nur ein geringer Prozentsatz der Mitarbeitenden regelmäßig aktiv Empfehlungen ausspricht. Wir haben daher unsere Customer Success Manager*innen gefragt, wie man das geringe Engagement steigern und die Mitarbeitenden (Ihre Talent Scouts) zu regelmäßigen Empfehlungen ermutigen kann. Die Radancy Customer Success Manager*innen glauben an die Macht der transparenten Kommunikation. Ihre internen Werbeaufrufe für eine Teilnahme an Mitarbeitenden-Empfehlungen werden nicht durch Quantität oder der Häufigkeit der internen Kommunikation erfolgreicher, sondern profitieren vielmehr, wenn Qualität und Art der Kommunikation stimmen.

„Legen Sie Ihre Kommunikationsstrategie fest, um einen guten Launch Ihrer Mitarbeitenden-Empfehlungen zu erreichen. Überlegen Sie dafür, wer Ihre Zielgruppen im Unternehmen sind und über welche Kanäle und mit welchen Messages Sie sie am besten erreichen. Unsere Erfahrungen und Studien zeigen, dass interne Mitarbeitenden-Events rund um das Thema Mitarbeitenden-Empfehlungen zu deutlich mehr Neueinstellungen führen. Unser Tipp: Finden Sie eine Möglichkeit, wie Sie Ihren Kolleg*innen persönlich erklären können, warum Mitarbeitenden-Empfehlungen für das Unternehmen von Bedeutung sind. Sprechen Sie bei dieser Gelegenheit auch darüber, warum es wichtig ist, eine vielfältige Belegschaft einzustellen, und bitten Sie Ihre Mitarbeitenden ausdrücklich um Empfehlungen aus unterrepräsentierten Gruppen“, sagt Sabrina Schiestl.

Radancys Customer Success Team empfiehlt außerdem, sowohl monetären also auch nicht-monetären Empfehlungsprämien auszuprobieren, um Prämien zu identifizieren, die am besten dazu geeignet sind, Empfehlungen mit Diversity-Fokus zu generieren. Beachten Sie dabei jedoch, dass die Höhe einer Geldprämie keinen wesentlichen Einfluss auf die Empfehlungs- und Bewerbungsrate hat.²³



Gängige Initiativen zur Förderung von DEIB

Die Tech-Leavers-Studie des Kapor Centers hat untersucht, warum Angehörige unterrepräsentierter Gruppen freiwillig ihren Job im Tech-Umfeld aufgeben. Der Hauptgrund war Ungerechtigkeit oder schlechte Behandlung am Arbeitsplatz. Die Forschenden untersuchten jedoch auch fünf gängige Initiativen für Diversity und Inklusion, nämlich:

1. Eine*n Direktor*in für Diversity- und Inklusionsthemen benennen
2. Klare Diversity-Ziele festlegen
3. Prämien für die Empfehlung von Kandidat*innen aus unterrepräsentierten Gruppen vergeben
4. Schulungen zu unbewussten Vorurteilen durchführen
5. Employee Resource Groups (ERGs) einrichten

Die Studie ergab, dass die Gesamterfahrungen bezüglich Ungerechtigkeit oder schlechte Behandlung deutlich besser waren, wenn alle fünf DEIB-Initiativen gemeinsam angewandt wurden. Darüber hinaus zeigte die Studie, dass Unternehmen, die eine Prämie vielfältige Empfehlungen vergaben, statistisch signifikante Ergebnisse bei der Verringerung ungerechter Behandlung und der Erhöhung der Retention erzielten.²⁴



Wie Intel Diversity in den Vordergrund gestellt hat

Im Jahr 2015 legte der Vorstand von Intel die Einstellung einer vielfältigen Belegschaft als eines der strategischen Leistungsziele fest. Ziel war es, bis 2020 eine „vollständige Repräsentation“ zu erreichen, das heißt Mitarbeitende einzustellen, die die Vielfalt der in der Technologiebranche beschäftigten Arbeitskräfte widerspiegeln. Das Unternehmen investierte 300 Millionen US-Dollar in strategische Initiativen, um dieses Ziel zu erreichen. Dazu gehörte auch die Zahlung von Prämien für die Vermittlung von Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunft. Intel berichtet, dass die Bonusstruktur dazu beigetragen hat, die Zahl der Diversity-Einstellungen in nur einem Jahr (2015-2016) zu verdoppeln und das Ziel von 40 % Diversity-Einstellungen um 3 Prozentpunkte zu übertreffen. Im Jahr 2015 betrug die Diversity-Lücke bei Intel 2.300 Mitarbeitende. Bis Ende 2018 hatte das Unternehmen diese Lücke auf 376 Personen verringert.²⁵

Vielfältige Empfehlungen stärken

In einem Projekt in Zusammenarbeit mit dem britischen Verteidigungsministerium, wurde in einer zwiarmigen, randomisierten Kontrollstudie (RCT) untersucht, ob gezielte Empfehlungen die Zahl der Empfehlungen, Bewerbungen und Einstellungen von Frauen erhöhen würden. Die Mitarbeitenden wurden gebeten, Empfehlungen für Abteilungen des Verteidigungsministeriums abzugeben, in denen Frauen bis dahin unterrepräsentiert waren. Sie wurden nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen aufgeteilt: die Kontrollgruppe und die Interventionsgruppe. Die Interventionsgruppe wurde aufgefordert, die zu besetzende Stelle mit fünf Frauen zu teilen. Die Kontrollgruppe erhielt diese Aufforderung nicht.

Die Studie ergab, dass gezielte Empfehlungen das Geschlechtergleichgewicht unter den Empfehlungen verbesserten (54 % Frauen), während die Empfehlungen in der Kontrollgruppe die Geschlechterzusammensetzung der Organisation widerspiegeln (40 % Frauen). Dieses Ergebnis impliziert, dass gezielte Empfehlungen bestehende Ungleichheiten ausgleichen können, indem man schlicht nach Empfehlungen aus Minderheitengruppen fragt. Genau das empfehlen auch die an der Studie beteiligten Wissenschaftler*innen: Um eine größere Diversität zu erreichen, sollten Unternehmen ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, Jobs mit Menschen aus einem breiteren Spektrum unterrepräsentierter Gruppen zu teilen.²⁶



Pinterest verkleinert die Lücke

Um die Lücke bei der Beschäftigung von Minderheiten in technischen Berufen zu schließen, hat Pinterest seine Mitarbeitenden gebeten, insbesondere Frauen und potenzielle Kandidaten mit unterrepräsentiertem ethnischen Hintergrund zu empfehlen. Das Unternehmen meldete einen Anstieg der Empfehlungen von Frauen um 24 % und einen 55-fachen Anstieg der Empfehlungen von Kandidat*innen aus unterrepräsentierten ethnischen Gruppen.²⁷

Schlussfolgerungen und Empfehlungen



Hier sind die wichtigsten DEIB-Initiativen für mehr Diversity-Empfehlungen in Ihrem Unternehmen:

1. Entwickeln und implementieren Sie eine DEIB-Strategie, die von den Führungskräften getragen wird. Alle, von CEO und Vorstand bis hin zu Manager*innen und Team Leads, sollten Ihre Strategien zur Reduzierung von Vorurteilen unterstützen und durchsetzen.
2. Wie Joanne Lockwood sagt, ist Inklusion ganzheitlich, aktiv und bewusst. Um eine integrative Unternehmenskultur zu schaffen, schlägt Lockwood vor, zunächst das „Warum“ der DEIB-Kultur zu ermitteln und dann eine Vision und Kernwerte festzulegen. Denken Sie auch daran, Ihre Mitarbeitenden um kulturellen Mehrwert zu bitten, nicht nach kultureller Passung.
3. Entwickeln Sie ein faire und gleichberechtigte Candidate Experience und ein ebensolches Personalmanagement, indem Sie Toolkits für Diversity-Einstellungen erstellen. Diese sollten sowohl den Bewerbungsprozess als auch alle Phasen des Employee Lifecycles umfassen, wie Rocki Howard vorschlägt.
4. Inklusion im Alltag beginnt mit nicht-diskriminierenden und kulturübergreifenden Job Ads. Ihre vielfältige Belegschaft kann Sie am besten dabei unterstützen, Stellenanzeigen so zu erstellen, dass sie eine möglichst vielfältige Zielgruppe erreichen.
5. Untersuchen Sie Ihre demografischen Komponenten und gehen Sie auf Ihre Bedenken ein: Führen Sie regelmäßige Employee-Surveys zum Arbeitsumfeld durch und gehen Sie transparent mit den Ergebnissen um. Bleiben Sie bei der kontinuierlichen Verbesserung Ihres Arbeitsumfelds langfristig am Ball.
6. Um das Engagement Ihrer Mitarbeitenden zu fördern, sollten Sie neu ausgeschriebene Jobs in Firmenversammlungen bewerben und Ihren Mitarbeitenden die Anforderungen des Jobprofils erklären. In vielen Fällen geben Mitarbeitende keine Empfehlungen ab, weil sie das Stellenprofil nicht verstehen.
7. Bauen Sie einen vielfältigen Talentpool auf, z. B. indem Sie externe Talent Scouts in Ihr Mitarbeitenden-Empfehlungsprogramm einbeziehen.

8. Beziehen Sie Ihre Markenbotschafter*innen mit ein, wenn Sie Werbung für Mitarbeitenden-Empfehlungen machen. In jedem Unternehmen oder Team gibt es mindestens eine Person, die die Unternehmenswerte verinnerlicht hat und auf die sich die anderen Mitarbeitende verlassen und zu ihr aufschauen. Laden Sie diese Person(en) ein, eine führende Rolle bei Diversity-Empfehlungen zu übernehmen.
9. Eine inklusive Kultur geht Hand in Hand mit offener und transparenter Kommunikation. Zeigen Sie, warum Diversität am Arbeitsplatz wichtig ist, und motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, vielfältige Empfehlungen auszusprechen.
10. Bieten Sie Anreize für Empfehlungen aus unterrepräsentierten Gruppen. Experimentieren Sie mit verschiedenen Arten von Empfehlungsprämien. Erwägen Sie auch eine Diversifizierung der Prämien für verschiedene Stellen.



Weitere Lektüre und Quellen




Weitere Lektüre

Warum Diversity wichtig ist

- Boston Consulting Group (2021) „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“
- Cristina Díaz-García, Angela González-Moreno & Francisco Jose Sáez-Martínez. (2014) „Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation“
- McKinsey & Company Report (2020) „Diversity wins: How inclusion matters“

Mitarbeitenden-Empfehlungen im DEIB-Arbeitsumfeld

- Microsoft (2021) „Work Trend Index Reports“
- Lori Beaman, Niall Keleher & Jeremy Magruder (2018) „Do job networks disadvantage women? Evidence from a recruitment experiment in Malawi.“ Journal of Labor Economics, 36(1), 121–157
- Eric Luis Uhlmann, Geoffrey L. Cohen (2005) „Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination“
-  **Verbird** (2021) „Employee Referral Benchmark Study 2021“


Einbindung Ihrer Belegschaft

- Kapor Center (2017) „The 2017 Tech Leavers Study“
- Government Equalities Office (2021) „Increasing applications from women through targeted referrals“

Ein Wort von den Expertinnen

- Rocki Howard (2021) „Introduction to The Diversity Hiring Toolkit“
- Joanne Lockwoods website: seechangehappen.co.uk
- Tackling Bias in the Recruitment Process
- Finding Your Why of D&I and the Relevance to You

Quellen

- ¹ Harvard Business Review (2016). Why Diverse Teams Are Smarter. Retrieved from <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>
- ² Boston Consulting Group. (2018). How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Cristina Díaz-García, Angela González-Moreno & Francisco Jose Sáez-Martínez (2014). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/impp.2013.15.2.149>
- ³ McKinsey & Company Report (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- ⁴ LinkedIn (2020) Global Talent Trends Report 2020. Retrieved from <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends-2020>
-  Firstbird, a Radancy Company (2021). Employee Referral Benchmark Study 2021. Retrieved from <https://www.firstbird.com/en/download/employee-referral-benchmark-study-2021-dl/>
- ⁶ Jobvite (2012). Social Recruiting Survey 2012. Retrieved from https://www.jobvite.com/news_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employerswill-use-social-recruiting-2012/
- ⁷ Firstbird, a Radancy Company (2021). Employee Referral Benchmark Study 2021. Retrieved from <https://www.firstbird.com/en/download/employee-referral-benchmark-study-2021-dl/>
- ⁸ CareerBuilder (2010). Referral Madness. Retrieved from http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr583&sd=8%2f18%2f2010&ed=12%2f31%2f2010&siteid=cbpr&sc_cmp1=cb_pr583
- ⁹ UndercoverRecruiter. How to Implement an Employee Referral Program. Retrieved from <https://theundercoverrecruiter.com/employee-referral-program/>
- ¹⁰ Jobvite (2012). Social Recruiting Survey Results. Retrieved from https://www.jobvite.com/news_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employerswill-use-social-recruiting-2012/
- ¹¹ LinkedIn (2016). The Ultimate List of Hiring Statistics. Retrieved from <https://business.linkedin.com/talent-solutions/c/15/12/top-hiring-statistics-and-benchmarks-for-2016>
- ¹² Firstbird, a Radancy Company (2021). Employee Referral Benchmark Study 2021. Retrieved from <https://www.firstbird.com/en/download/employee-referral-benchmark-study-2021-dl/>
- ¹³ Microsoft (2021). Work Trend Index Reports. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>
- ¹⁴ McPherson Miller, Lynn Smith-Lovin and James M. Cook (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2678628>

- ¹⁵ European Commission (2019-2021). The gender pay gap situation in the EU. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamentalrights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
- World Economic Forum (2021). Global Gender Gap Report 2021. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023/digest>
- UN Women (2021). Whose Time To Care? Unpaid Care and Domestic Work During COVID-19. Retrieved from <https://data.unwomen.org/publications/whose-time-care-unpaid-care-and-domestic-work-during-covid-19>
- ¹⁶ European Commission (2016). The Business Case for Diversity in the Workplace: sexual orientation and gender identity Report on good practices. Retrieved from <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/35768>
- ¹⁷ Eurostat (2020). Unemployment experienced by migrants in the EU. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200519-1>
- ¹⁸ PayScale (2017). The Impact of Job Referrals. Effects on Pay, Engagement, Diversity. Retrieved from <https://www.payscale.com/data/job-referrals>
- ¹⁹ Lori Beaman, Niall Keleher & Jeremy Magruder (2018). Do job networks disadvantage women? Evidence from a recruitment experiment in Malawi. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/693869>
- ²⁰ Eric Luis Uhlmann, Geoffrey L. Cohen (2005). Constructed Criteria:Redefining Merit to Justify Discrimination. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2005.01559.x>
- ²¹ Firstbird, a Radancy Company (2021). The Deloitte Czech Republic Success Story. Retrieved from <https://www.firstbird.com/en/case-study/the-deloitte-czech-republic-successtory/>
- ²² Great Place To Work (2020). What Are Employee Resource Groups (ERGs)? Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-areemployee-resource-groups-ergs>
- ²³ Radancy (2021). Employee Referral Benchmark Study 2021. Retrieved from <https://www.firstbird.com/en/download/employee-referral-benchmark-study-2021-dl/>
- ²⁴ Kapor Center (2017). The 2017 Tech Leavers Study. Retrieved from <https://www.kaporcenter.org/tech-leavers/>
- ²⁵ Intel (2020). Intel Global Diversity and Inclusion. Retrieved from <https://www.intel.com/content/www/us/en/diversity/diversity-at-intel.html>
- ²⁶ Government Equalities Office (2021). Increasing applications from women through targeted referrals. Retrieved from <https://www.bi.team/publications/increasing-applications-from-women-through-targeted-referrals/>
- ²⁷ Pinterest (2019). Building a more diverse Pinterest. Retrieved from <https://newsroom.pinterest.com/en/post/building-a-more-diverse-pinterest>

Radancy ist der weltweite Marktführer für Recruiting-Technologie. Wir bieten intelligente Lösungen für die dringendsten Herausforderungen von Arbeitgebern und liefern ihnen Ergebnisse, die sie stark für die Zukunft machen.

Mehr Informationen und den direkten Kontakt zu uns finden Sie auf [Radancy.de/kontaktieren-sie-uns](https://radancy.de/kontaktieren-sie-uns)

