

Diversity & Mitarbeiterempfehlungen

Ein Bericht über Diversity und Inklusion bei der Rekrutierung von Mitarbeitern durch Empfehlungen und wie Sie Ihre D&I mit Ihrem Mitarbeiterempfehlungsprogramm verbessern können.



Inhalt

1.	Einleitung	<u>3</u>
2.	Der D&I-Arbeitsplatz und Mitarbeiterempfehlungen: Die größten Herausforderungen	<u>5</u>
2.1	Beschäftigungsstatistiken für Minderheitengruppen	
2.2	Die Herausforderung mit Empfehlungen & Diversity	
3.	Aussagen von Experten	<u>7</u>
3.1	Die Expertin: Joanne Lockwood	
3.2	Die Expertin: Rocki Howard	
4.	Ihre derzeitige, vielfältige Belegschaft einbinden	<u>11</u>
4.1	Gängige Initiativen zur Förderung von Diversität und Inklusion	
4.2	Bitte um vielfältige Empfehlungen	
5.	Schlussfolgerungen & Takeaways	<u>14</u>
6.	Weitere Lektüre und Quellen	<u>16</u>



Einleitung

Firstbird ist das weltweit führende digitale Mitarbeiterempfehlungsprogramm. Obwohl wir ein Technologieunternehmen sind, glauben wir, dass zwischenmenschliche Verbindungen das Herzstück unserer Arbeit sind. Unsere Mission ist es, Menschen mit den richtigen Jobs und Unternehmen weltweit mit geeigneten Kandidaten zusammenzubringen - und das alles durch die Kraft von Empfehlungen.

In der heutigen Zeit ist Diversität entscheidend für den Erfolg eines jeden Unternehmens. Ein Einstellungsprozess der Diversity fördert bringt vielfältige Talente hervor die zu Innovationen anregen, die Wissen und Know-How in Teams erhöhen und kreative Problemlösungen fördern - auch bekannt als „Medici-Effekt“. Interkulturelle, interdisziplinäre und sozioökonomische Intersektionalität führen zu radikalen Innovationen. Es ist allgemein bekannt, 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.

Angesichts der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz stellt sich unwillkürlich die Frage, ob Mitarbeiterempfehlungsprogramme das richtige Instrument für die Bildung vielfältiger Teams sind. Es ist ein bekanntes Gerücht, dass Mitarbeiterempfehlungen beim Aufbau hetero-

Vorteile einer vielfältigen Belegschaft

- Höhere **Innovationseinnahmen**: Vielfältige Managementteams erzielen 45 % höhere Innovationseinnahmen im Vergleich zu unterdurchschnittlich diversifizierte Teams (26 %).²
- 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
- Höherer **Erfolg**: 89 % der Personalverantwortlichen und Personalvermittler sagen, dass eine Belegschaft aus mehreren Generationen (Babyboomer, Generation X, Millennials und Generation Z) den Erfolg eines Unternehmens steigert.⁴

gener Teams ein Hindernis darstellen können. 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 Mitarbeiterempfehlungsprogramme 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 Mitarbeiterempfehlungsprogramme bieten.

Die Rekrutierung passiver Kandidaten ist in der Tat die beliebteste Taktik, wenn man mit der Konkurrenz Schritt halten will.⁶ Tatsächlich sind erfahrene Spezialisten und Facharbeiter die am häufigsten über Empfehlungen besetzten Stellen.⁷ Wenn es um die Herausforderungen der aufkommenden hybriden und remote Arbeitsmodelle geht und folglich um den remote Rekrutierungsprozess, den Arbeitgeber jetzt durchführen müssen, um Talente aus der ganzen Welt zu finden, sind Mitarbeiterempfehlungen eine führende Rekrutierungsstrategie.¹³

Es stellt sich die Frage: ist die Rekrutierung eines vielfältigen Talentpools durch Empfehlungen überhaupt möglich? Dazu haben wir unsere Experten für Diversity und Inklusion befragt, damit wir gemeinsam den äußerst vorteilhaften Rekrutierungskanal der Empfehlungen mit Strategien und Methoden zum Aufbau eines integrativen Arbeitsplatzes und heterogener Teams verbinden können. In diesem Whitepaper finden Sie Beispiele, Anregungen und weiterführende Informationen dazu, wie Sie eine vielfältige Belegschaft über Empfehlungen einstellen können.

Vorteile von Mitarbeiterempfehlungen

- **Besserer ROI:** 82% der Arbeitgeber bewerten Mitarbeiterempfehlungen vor allen anderen Quellen als die **beste Investitionsrendite**.⁸
- **Niedrigere Fluktuation:** Empfohlene eingestellte Mitarbeiter sind zufriedener und bleiben länger im Unternehmen - 46 % bleiben länger als 1 Jahr im Unternehmen im Vergleich zu 33 % der Bewerber, die über Karriereseiten eingestellt werden.⁹
- **Kürzere Zeit von der Bewerbung bis zur Einstellung:** 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 10-fache erweitern, indem sie die Netzwerke ihrer Mitarbeiter nutzen.¹¹
- **Niedrigere Kosten pro Einstellung:** 55 % der Unternehmen berichten von niedrigeren Einstellungskosten.¹²

Der D&I-Arbeitsplatz und Mitarbeiterempfehlungen: Die größten Herausforderungen

Es ist kein Geheimnis, dass unsere persönlichen Netzwerke homogen sind, wenn es um soziodemografische, verhaltensbezogene und zwischenmenschliche Merkmale geht.

Ungeachtet der Ähnlichkeiten, die zu Verbindungen führen, leben wir in einer komplexen, technologiegesteuerten, globalen und vernetzten Welt, in der Menschen mit unterschiedlichem sozioökonomischem, ethnischen und kulturellem Hintergrund, religiösen und politischen Überzeugungen, Bildung oder sexueller Orientierung noch nie so nah beieinander waren.

Insgesamt hat die Pandemie den Gender Gap um eine Generation, von 99,5 Jahren auf 135,6 Jahre, vergrößert.

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 und Inklusion (D&I) eingeführt. Diese Maßnahmen und Praktiken sollen sicherstellen, dass Unternehmen über vielfältige Teams verfügen und ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich jeder Mitarbeiter respektiert, geschätzt, unterstützt und vor allem akzeptiert fühlen. Wenn Sie mehr über den aktuellen Stand der Diversität in Unternehmen auf der ganzen Welt erfahren möchten, empfehlen wir Ihnen die Lektüre von „From Good Intentions to Lasting Impact - State of Diversity Hiring Report 2021“, von SmartRecruiters. Der Bericht fasst Diversity-Verpflichtungen und Recruiting Strategien von mehr als 400 Unternehmen weltweit zusammen.

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. Die “gender pay gap” hat sich aufgrund von

COVID-19 weiter vergrößert: Die für die Kinderbetreuung aufgewendeten Stunden sind von durchschnittlich 26 auf 31 Stunden pro Woche gestiegen. Insgesamt hat die Pandemie die Gender Gap um eine Generation, von 99,5 Jahren auf 135,6 Jahre, vergrößert.¹⁵

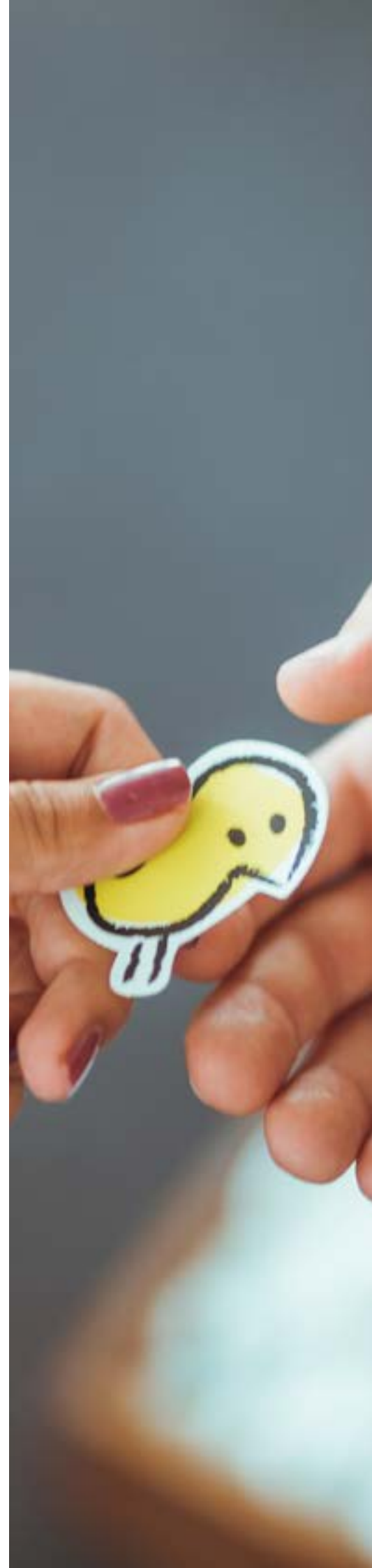
- Nur 15 % der Unterzeichner der Diversity Charta für LGBTI-Gleichstellung und -Integration haben inklusive Maßnahmen am Arbeitsplatz umgesetzt.¹⁶
- Im Jahr 2019 wiesen in der Europäischen Union im Ausland geborene Personen (im Alter von 20 bis 64 Jahren) eine höhere Arbeitslosenquote auf als im Inland geborene (12,3 % gegenüber 6,0 %). Die Quote für Personen, die anderswo in der EU geboren wurden (nicht im meldenden Mitgliedstaat), lag bei 7,3 %.¹⁷

Die Herausforderung mit Empfehlungen & Diversity

Wenn es um Empfehlungen geht, spiegelt die Neigung von Arbeitnehmern, potenzielle Kollegen 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, farbige Männer und farbige Frauen haben eine um 12 %, 26 % bzw. 35 % geringere Wahrscheinlichkeit, eine Empfehlung zu erhalten.¹⁸

Ein anschauliches Beispiel ist das Experiment von Beaman, Keleher und Magruder, in dem untersucht wurde, wie sich Männer und Frauen 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 sonderlich beeinflusst hat.¹⁹



Aussagen von Experten

Um eine Lösung für eines der größten Probleme zu finden, das Arbeitgeber bei der Rekrutierung von Mitarbeitern durch Empfehlungen haben, haben wir Experten für D&I befragt, wie man Mitarbeiterempfehlungen mit einem gleichberechtigten und integrativen Einstellungsprozess 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 eine Spezialistin für Vielfalt, Integration und Zugehörigkeit, die das Bewusstsein für Transgender fördert und mit Organisationen zusammenarbeitet, um Strategien und bewährte Verfahren zu entwickeln, die allen Menschen eine bessere Integration ermöglichen. Lockwood arbeitet häufig mit Talent Acquisitions- und HR-Teams zusammen und berät sie beim Aufbau eines integrativen Mitarbeiterlebenszyklus, von der Einstellung bis zur Pensionierung.

Gemeinsam mit Joanne Lockwood haben wir das Problem der Vorurteile bei der Einstellung von Mitarbeitern erörtert. Wie wir gelernt haben, dass der Hauptvorteil und -nachteil von Empfehlungen darin besteht, dass aktuelle Mitarbeiter ehemalige Kollegen und Bekannte empfehlen, mit denen sie gemeinsame Interessen, kulturelle, schulische oder soziale Hintergründe teilen oder mit denen sie sich einfach gut verstehen. Daher ist es nur logisch anzunehmen, dass Empfehlungen zu einer homogenen Belegschaft führen.

Joanne Lockwood erklärt, dass wenn Ihre Mitarbeiter, in der oben beschriebenen Weise Personen empfehlen, ist ihr Handeln durch ein Affinitäts-Bias geprägt. Dies ist eine der häufigsten Voreingenommenheiten bei der Personalbeschaffung. Personalverantwortliche, die dazu neigen, nach ihrem „Bauchgefühl“ einzustellen, wie Lockwood warnt, wenden eine weitere unbewusste und so genannte Voreingenommenheit an: die Bestätigungsverzerrung.

Dadurch werden sie dazu verleitet, die Bewerber nach ihren persönlichen Überzeugungen, Bestrebungen und Wünschen zu beurteilen.



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

Joanne Lockwood, Spezialistin für Diversität

Eine weitere weithin bekannte Voreingenommenheit ist die geschlechtsspezifische Voreingenommenheit, die darin besteht, dass Männer eher für eine Stelle empfohlen werden als Frauen, wie wir auf der vorherigen Seite erfahren haben.

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

Joanne Lockwood empfiehlt, Ihre Mitarbeiter zu ermutigen, Leute zu empfehlen, die sie nicht kennen, ohne sich Gedanken über deren Eignung zu machen. „Lassen Sie Ihre Mitarbeiter als Trichter fungieren und bitten Sie sie Kandidaten nicht wegen des Cultural Fit, sondern wegen des kulturellen Mehrwerts den Sie bringen zu empfehlen.“, sagt Lockwood. Schließlich sind es die Recruiter, die die Bewerbungen durchschauen und das letzte Wort bei Einstellungsentscheidungen haben. Ein anderer funktionaler Ansatz besteht darin, zu beurteilen, ob der Bewerber die Einstellungskriterien erfüllt, bevor er die Informationen über sein Geschlecht aufnimmt. So könnte man beispielsweise Lebensläufe verlangen, die keine Angaben zum Geschlecht, zur ethnischen Herkunft oder zum Alter des Bewerbers enthalten. Eine weitere Strategie könnte die Einbeziehung von Externen in Ihren Rekrutierungsprozess sein. Unsere 2021 Mitarbeiter-werden-Mitarbeiter Benchmarkstudie zeigte, dass 31 % der Unternehmen auch Externen die Möglichkeit bieten, Kandidaten für ihr Mitarbeiterempfehlungsprogramm zu empfehlen.

Deloitte baut Netzwerk mit Alumni aus

Deloitte, der weltweit führende professionelle Dienstleister, implementierte ab September 2020 das digitale Mitarbeiterempfehlungsprogramm von Firstbird in verschiedenen Niederlassungen 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 fokussierten Sie sich auf die Netzwerke ihrer Alumni, um Zugang zu einer nie endenden Pipeline an vielfältigen und talentierten Arbeitskräften für die Zukunft zu erhalten.²¹



Die Expertin: Rocki Howard

Rocki Howard ist Chief People and Equity Officer bei The Mom Project, ehemaliger 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, integrativen Kulturen. Sie wurde als HROA Global Provider Executive of the Year ausgezeichnet, und auch in der Empower-Liste der Global Top 100 Ethnic Minority Executives von Empower und in der Liste der Top 100 SHEroes Executives von Involves/Yahoo Finance aufgenommen.

Gemeinsam mit Rocki Howard erörtern wir das Problem, dass immer dieselbe Gruppe von Mitarbeitern Empfehlungen ausspricht. Diese Herausforderung wurde auch durch die Ergebnisse der diesjährigen Rocki Howard, Diversity Advocate Benchmark Survey hervorgehoben, wobei 7 von 10 Unternehmen angaben, dass nur 1 bis 5 % der Mitarbeiter 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 potenzielle Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen, ethnischen und sozialen Hintergründen empfehlen könnte.

Howard empfiehlt, zunächst einmal zu prüfen, wo Ihr Unternehmen wirklich bereit ist, Diversität zuzulassen. Wenn Sie Mitarbeiter 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 Gleichberechtigung und Eingliederung in Ihrer gesamten Unternehmenskultur vorherrschen und mit einem systematischen, geschäftsorientierten Ansatz für Diversität und Inklusion (D&I) kombiniert werden, der durch die Verantwortlichkeit der Führungskräfte gestützt wird. Der kürzlich erschienene SmartRecruiters' State of Diversity Hiring Report stellt fest, dass 51 % der Befragten bei der Festlegung von Diversity-Einstellungszielen nicht strategisch vorgehen, was darauf hindeutet, dass die Unternehmen noch viel tun können, um D&I zu verwirklichen.²²



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

Rocki Howard,
Diversity Advocate

Eine Möglichkeit, ein einladendes Umfeld für Ihre Mitarbeiter zu schaffen, ist die Förderung von Employee Resource Groups (ERGs) in Ihrem Unternehmen. Diese Gruppen dienen in erster Linie dazu, den Mitarbeitern 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, sagt Howard. Als solche können sie eine großartige Ressource für vielfältige Empfehlungen sein und die Minimierung von Voreingenommenheiten in Stellenbeschreibungen unterstützen. Des Weiteren können ihre Erfahrungen, wenn sie bereit sind, diese öffentlich zu teilen, dazu beitragen, das echte Engagement Ihrer Organisation für Diversität, Integration und Zugehörigkeit fördern.

Abschließend erinnert uns Howard daran, dass es wichtig ist, die Grundsätze der Diversity Brand Equity zu übernehmen, um Talente aus verschiedenen Dimensionen der Vielfalt anzuziehen. Diese werden angewendet indem man Schritte unternimmt, um eine geschlechtsneutrale, unkomplizierte Sprache und einen Gesamthalt verwendet, der allen potenziellen Kandidaten das Gefühl gibt, in Ihrem Unternehmen willkommen zu sein.

Also was sind Employee Resource Groups (ERG)?

Employee Resource Groups (= Mitarbeiter-Ressourcengruppen) sind freiwillige, von Mitarbeitern geleitete Gruppen, deren Ziel es ist, einen vielfältigen, inklusiven Arbeitsplatz zu fördern, der mit den Organisationen, in denen sie tätig sind, abgestimmt ist. In der Regel werden sie von Mitarbeitern geleitet, die ein bestimmtes Merkmal teilen, sei es das Geschlecht, die ethnische Zugehörigkeit, die Religionszugehörigkeit, der Lebensstil oder die Interessen. Die Gruppen sollen Unterstützung und Hilfe bei der persönlichen oder beruflichen Entwicklung bieten und einen geschützten Raum zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr ganzes Selbst einbringen können. Verbündete können auch eingeladen werden, der ERG beizutreten, um ihre Kollegen zu unterstützen.²³

Ihre derzeitige, vielfältige Belegschaft einbinden

Unsere jährliche Mitarbeiter-werden-Mitarbeiter Benchmarkstudie hat gezeigt, dass in vielen Unternehmen nur ein geringer Prozentsatz der Mitarbeiter regelmäßig, aktiv Empfehlungen ausspricht. Wir haben daher unsere Firstbird Customer Success Manager gefragt, wie man das geringe Engagement der Mitarbeiter im Rahmen eines Mitarbeiterempfehlungsprogramms steigern und die Mitarbeiter (Ihre Talent Scouts) ermutigen kann, aktiv Empfehlungen auszusprechen. Die Customer Success Manager von Firstbird glauben an die Macht der transparenten Kommunikation. Die Effektivität der Förderung eines Mitarbeiterempfehlungsprogramms hängt nicht von der Quantität oder der Häufigkeit der internen Kommunikation ab, sondern vielmehr von der Qualität und der Art der Kommunikation.

Ein guter Start mit einem Mitarbeiterempfehlungsprogramm bedeutet, dass Sie Ihre Kommunikationsstrategie strategisch festlegen, indem Sie überlegen, wer Ihre Zielgruppen im Unternehmen sind und über welche Kanäle und Botschaften sie am besten erreicht werden können. Unsere Erfahrungen und Studien haben gezeigt, dass interne Mitarbeiterveranstaltungen rund um das Mitarbeiterempfehlungsprogramm zu deutlich mehr Neueinstellungen führen.

Unser allgemeiner Tipp wäre daher, einen Weg zu finden, persönlich zu erklären, warum Mitarbeiterempfehlungen für das Unternehmen wichtig sind. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um zu betonen, warum es wichtig ist, eine vielfältige Belegschaft einzustellen, und bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Empfehlungen aus unterrepräsentierten Gruppen“, so Sabrina Schiestl.

Das Customer Success Team von Firstbird empfiehlt außerdem, mit monetären und nicht-monetären Empfehlungsanreizen zu experimentieren, um die am besten geeigneten Belohnungen zu finden, die Ihre Mitarbeiter dazu bringen, vielfältige Empfehlungen abzugeben. Beachten Sie jedoch, dass die Höhe der Geldprämie keinen wesentlichen Einfluss auf die Empfehlungs- und Bewerbungsrate hat.²⁴



Gängige Initiativen zur Förderung von Diversität und Inklusion

In der Tech-Leavers-Studie des Kapor Centers wurde untersucht, warum Mitarbeiter aus unterrepräsentierten Gruppen ihren Arbeitsplatz in technologiebezogenen Branchen oder Funktionen freiwillig verlassen. Der Hauptgrund war Unfairness oder Misshandlung am Arbeitsplatz. Die Forscher untersuchten jedoch auch fünf gängige Initiativen für Diversity und Inklusion, nämlich:

1. Einen Direktor für Diversity und Inklusion haben
2. Festlegung von ausdrücklichen Zielen für Diversity
3. Zahlung von Prämien für die Empfehlung von Kandidaten mit unterrepräsentierten Hintergrund
4. Durchführung von Schulungen zu unbewussten Vorurteilen
5. Einrichtung von Employee Resource Groups (ERGs).

Die Studie ergab, dass die Gesamterfahrungen mit Ungerechtigkeit und Misshandlung deutlich geringer waren, wenn alle fünf Initiativen zur Förderung von Diversity und Inklusion umgesetzt wurden. Darüber hinaus zeigte die Studie, dass Unternehmen statistisch signifikante Ergebnisse bei der Verringerung unfairer Behandlung und der Erhöhung der Mitarbeiterbindungsrate erzielten, wenn sie eine Belohnung für vielfältige Empfehlungen auszahlten.



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 Vertretung“ zu erreichen, das heißt Mitarbeiter einzustellen, die die Vielfalt der in der Technologiebranche beschäftigten Arbeitskräfte widerspiegeln.

Das Unternehmen investierte 300 Millionen Dollar in strategische Initiativen um das Ziel zu erreichen,

zu denen auch die Zahlung von Prämien für die Vermittlung von Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft gehörte. Intel berichtet, dass die Bonusstruktur dazu beigetragen hat, die Zahl der Einstellungen in nur einem Jahr (2015-2016) zu verdoppeln und das Ziel von 40 % Einstellungen im Bezug auf Vielfalt um 3 % zu übertreffen. Im Jahr 2015 betrug die Diversity-Lücke bei Intel 2.300 Mitarbeiter. Bis Ende 2018 hatte das Unternehmen diese Lücke auf 376 Personen verringert.²⁶

Bitte um vielfältige Empfehlungen

In einer Studie, die in Zusammenarbeit mit dem britischen Verteidigungsministerium (MOD) durchgeführt wurde, wurde in einer zweiarmligen, randomisierten, Kontrollstudie (RCT) untersucht, ob gezielte Empfehlungen die Zahl der Empfehlungen, Bewerbungen und Einstellungen von Frauen erhöhen würden. Die Mitarbeiter wurden gebeten, Empfehlungen in Bereichen des Verteidigungsministeriums abzugeben, in denen Frauen in der Vergangenheit unterrepräsentiert waren. Sie wurden nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen aufgeteilt: die Kontrollgruppe und die Interventionsgruppe. Die Interventionsgruppe wurde aufgefordert, die offene Stelle mit fünf Frauen zu teilen. Die Kontrollgruppe erhielt diese Aufforderung nicht.

Die Studie ergab, dass gezielte Empfehlungen das Geschlechtergleichgewicht unter den Empfehlungen verbessert hatten (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 einfach nach Empfehlungen von Minderheitengruppen fragt. Das ist genau das, was die Experten, die die Studie durchgeführt haben, empfehlen: Unternehmen sollten in Erwägung ziehen, ihre Mitarbeiter zu testen und zu ermutigen, Rollen mit Personen zu teilen, die sie aus einem breiteren Spektrum von unterrepräsentierten Gruppen kennen.²⁷



Pinterest verkleinert die Lücke

Um die Lücke bei der Beschäftigung von Minderheiten in technischen Berufen zu schließen, hat Pinterest seine Mitarbeiter gebeten, Frauen und potenzielle Kandidaten mit unterrepräsentierten ethnischen Hintergründen zu empfehlen. Das Unternehmen meldete einen Anstieg der Empfehlungen von Frauen um 24 % und einen 55-fachen Anstieg der Empfehlungen von Bewerbern aus unterrepräsentierten ethnischen Gruppen.²⁸

Schlussfolgerungen & Takeaways

Hier sind die wichtigsten D&I-Initiativen, die Sie umsetzen können, um die Zahl der in Ihrem Unternehmen eingehenden Empfehlungen zu erhöhen:

1. Entwickeln und implementieren Sie eine Strategie für Diversity und Inklusion, die von der Unternehmensleitung gefördert wird. Alle, vom CEO und dem Vorstand bis hin zu den Managern und Teamleitern, sollten Strategien zur Verringerung 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 D&I-Kultur zu ermitteln und dann die Vision und die Kernwerte festzulegen. Zudem vergessen Sie nicht, Ihre Mitarbeiter nach einem "kulturellen Mehrwert" zu fragen, anstatt nach „kulturellem fit“.
3. Entwickeln Sie ein faires und gleichberechtigtes Bewerbererlebnis und Personalmanagement durch die Implementierung des Diversity Toolkits für Einstellungen, sowohl während des Bewerbungsprozesses als auch in allen Phasen der Beschäftigungszeit, wie Rocki Howard vorschlägt.
4. Inklusive Praktiken beginnen mit einer nicht diskriminierenden und kulturübergreifenden Stellenbeschreibung. Ihre vielfältige Belegschaft kann Sie am besten dabei unterstützen, Stellenanzeigen zu erstellen, die eine möglichst vielfältige Zielgruppe erreichen sollen.



5. Untersuchen Sie Ihre demografischen Komponenten und gehen Sie auf Ihre Bedenken ein: Führen Sie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zu Ihrem Arbeitsumfeld durch und seien Sie transparent über die Ergebnisse. Geben Sie nie auf, Ihr Arbeitsumfeld zu verbessern.
6. Um das Engagement der Mitarbeiter zu fördern, sollten Sie die neuen Stellen in Firmenversammlungen bewerben und Ihren derzeitigen Mitarbeitern erklären, dass die Stelle ein Muss ist. In vielen Fällen geben Mitarbeiter keine Empfehlungen ab, weil sie von dem Stellenprofil nicht überzeugt sind.
7. Bemühen Sie sich um die Entwicklung eines vielfältigen Talentpools, indem Sie externe Talent Scouts in Ihr Mitarbeiterempfehlungsprogramm einbeziehen.
8. Beziehen Sie Ihre Markenbotschafter in die Werbung für Ihr Mitarbeiterempfehlungsprogramm ein. An jedem Arbeitsplatz gibt es mindestens eine Person, auf die sich die anderen Mitarbeiter verlassen und zu der sie aufschauen, jemanden, dem die Werte des Unternehmens am Herzen liegen. Laden Sie diese Person ein, eine führende Rolle bei der Vermittlung von Empfehlungen zu übernehmen!
9. Eine integrative Kultur geht Hand in Hand mit einer offenen und transparenten Kommunikation. Erläutern Sie, warum Diversität am Arbeitsplatz wichtig ist, und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, 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 Diversität 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.](#)

D&I-Arbeitsplatz & Mitarbeiterempfehlungen

- Microsoft (2021). [Work Trend Index Reports.](#)
- Beaman, L., Keleher, N., & Magruder, J. (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.](#)
- SmartRecruiters (2021). [From Good Intentions to Lasting Impact - State of Diversity Hiring Report 2021.](#)
- Firstbird (2021). [Employee Referral Benchmark Study 2021.](#)

Einbindung Ihrer aktuellen Belegschaft

- Kapor Center (2017). [The 2017 Tech Leavers Study.](#)
- Government Equalities Office (2021). [Increasing applications from women through targeted referrals.](#)

Ein Wort von den Experten

- Rocki Howard (2021). [Introduction to The Diversity Hiring Toolkit.](#)
- Joanne Lockwood's 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>

⁵ Firstbird (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-employers-will-use-social-recruiting-2012/

⁷ Firstbird (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-employers-will-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 (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-fundamental-rights/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-b3d5-587ec-cda6023/digest>

UNWomen (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 Beaman, L., Keleher, N., & Magruder, J. (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 (2021). The Deloitte Czech Republic Success Story. Retrieved from <https://www.firstbird.com/en/case-study/the-deloitte-czech-republic-success-story/>

²² SmartRecruiters (2021). From Good Intentions to Lasting Impact - State of Diversity Hiring Report 2021. Retrieved from <https://www.smartrecruiters.com/resources/diversity-hiring-report-lp/>

²³ Great Place To Work (2020). What Are Employee Resource Groups (ERGs)? Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-are-employee-resource-groups-ergs>

²⁴ Firstbird (2021). Employee Referral Benchmark Study 2021. Retrieved from <https://www.firstbird.com/en/download/employee-referral-benchmark-study-2021-dl/>

²⁵ Kapor Center (2017). The 2017 Tech Leavers Study. Retrieved from <https://www.kaporcenter.org/tech-leavers/>

²⁶ Intel (2020). Intel Global Diversity and Inclusion. Retrieved from <https://www.intel.com/content/www/us/en/diversity/diversity-at-intel.html>

²⁷ 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/>

²⁸ Pinterest (2019). Building a more diverse Pinterest. Retrieved from <https://newsroom.pinterest.com/en/post/building-a-more-diverse-pinterest>



Firstbird das digitale Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter Programm verbindet Menschen mit ihrer Berufung und Unternehmen weltweit mit passenden Kandidaten. Mit Firstbird werden Mitarbeiter zu Markenbotschaftern und Empfehlungen zum erfolgreichsten Recruitingkanal.

Erfahren Sie mehr auf: firstbird.com

Oder schreiben Sie uns ein Email an: hello@firstbird.com

