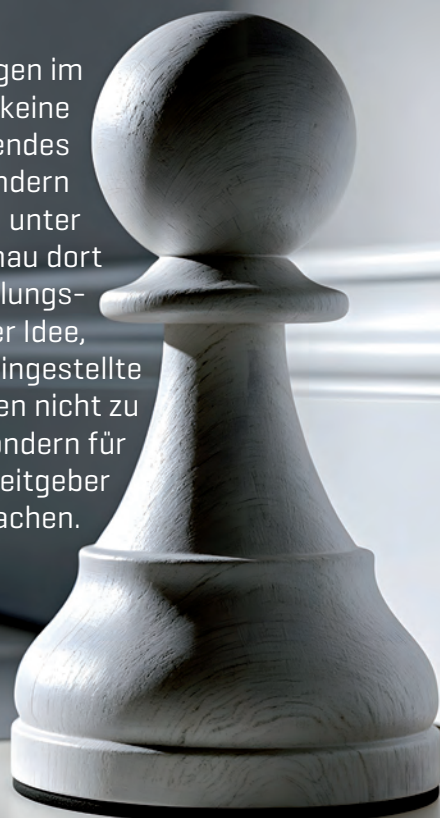


Zweite Chance trotz Absage

Kooperatives Recruiting –
Unternehmen teilen sich den Talentpool

Viele Absagen im Recruiting sind keine Urteile über fehlendes Potenzial, sondern Entscheidungen unter Unsicherheit. Genau dort setzt der Empfehlungsbund an: mit der Idee, gute, aber nicht eingestellte Kandidat*innen nicht zu verlieren, sondern für andere Arbeitgeber nutzbar zu machen.



Unternehmen investieren viel Geld in die Personalgewinnung, klagen über knappe Fachkräfte und steigenden Besetzungsdruck. Zugleich erhalten jedes Jahr qualifizierte Bewerber*innen Absagen. Nicht weil sie ungeeignet wären, sondern weil am Ende oft nur eine Person eingestellt wird. Angesichts dieses Widerspruchs erscheint es sinnvoll, gutes Potenzial nach einer Absage nicht zu verwerfen, sondern berufliche Anschlusschancen zu eröffnen.

Das Netzwerk Empfehlungsbund verfolgt damit einen einfachen, im Markt aber noch immer ungewöhnlichen Ansatz: Unternehmen, häufig sogar direkte Wettbewerber, empfehlen sich gegenseitig Bewerber*innen, die sie selbst nicht einstellen konnten. Dazu zählen nicht nur externe Kandidat*innen, sondern auch nicht übernommene Nachwuchskräfte oder betriebsbedingt freizusetzende Mitarbeitende. „Eine Absage einer guten Bewerbung darf nicht einfach das Ende sein“, sagt Dr. Jörg Klukas, Professor für Human Resources Management an der FOM Hochschule und Gründer des Empfehlungsbunds. „Sie sollte Türen öffnen und damit berufliche Anschlusschancen ermöglichen.“

Damit verändert sich der Blick auf die Absage. In vielen Unternehmen ist sie vor allem ein administrativer Abschluss. Im kooperativen Recruiting wird sie zu einem strategischen Übergangspunkt. Denn wer in einem Auswahlverfahren überzeugt hat, aber knapp nicht ausgewählt wurde, bleibt häufig für andere Rollen oder andere Arbeitgeber interessant. Der Empfehlungsbund schafft dafür eine genossenschaftliche Infrastruktur für Unternehmen, die regionale Kreisläufe stärkt und Kooperation nicht als Gegensatz, sondern als Ergänzung zum Wettbewerb versteht.

Auswahl ist Prognose, keine Gewissheit

Ein wissenschaftlicher Aspekt wird in der Praxis immer unterschätzt: Personalauswahl ist eine Prognoseentscheidung unter Unsicherheit. Neuere internationale Metaanalysen zeigen, dass selbst etablierte Auswahlverfahren späteren Berufserfolg nur begrenzt vorhersagen. Das bedeutet nicht, dass Auswahlverfahren wertlos sind. Es bedeutet, dass Auswahl nie mit Gewissheit verwechselt werden darf.

Deshalb produziert jede Auswahl auch Fehlentscheidungen. Dazu gehören nicht nur falsch positive Entscheidungen, also Einstellungen, die sich später nicht bewähren. Es gibt ebenso falsch negative Entscheidungen: Menschen mit realem Potenzial, die abgelehnt werden. „Wer eine Absage automatisch mit mangelnder Eignung verwechselt, überschätzt die Präzision von Auswahlverfahren“, sagt Klukas. Genau deshalb steckt in vielen Absagen mehr Potenzial, als Unternehmen vermuten.

Hier beginnt die eigentliche Logik kooperativen Recruitings. Wenn Auswahl nur begrenzt treffsicher ist, dann ist es ökonomisch wie personell wenig sinnvoll, gutes, bereits geprüftes Potenzial nach einer Absage aus dem System zu verlieren. Kooperatives Recruiting versucht, die unvermeidlichen Grenzen der Auswahl nicht zu ignorieren, sondern produktiv mit ihnen umzugehen.

Aus Auswahlaufwand wird Wert im Netzwerk

Der Empfehlungsbund übersetzt diesen Gedanken in ein praktisches Modell. Unternehmen investieren bereits heute Zeit und Expertise in Sichtung, Interviews und

Beurteilungen. In klassischen Prozessen endet dieses Wissen meist mit der Besetzung einer Stelle. Andere gute Kandidat*innen verschwinden aus dem System.

Kooperatives Recruiting nutzt diesen bereits entstandenen Auswahlaufwand weiter. Wer in einem Verfahren positiv aufgefallen ist, kann datenschutzkonform für andere Arbeitgeber anschlussfähig werden. So entsteht aus individueller Auswahl ein gemeinsamer Nutzen. Das passt zu neueren Befunden aus der Forschung zu Strategien gegen Fachkräftemangel: Kooperationsformate erleichtern den Austausch von Informationen, Ressourcen, Fähigkeiten und Fachwissen, bündeln Anstrengungen zur Fachkräftesicherung und schaffen Synergien. „Wir behandeln Eignung nicht als Wegwerfprodukt“, sagt Klukas. „Wenn ein Unternehmen mit Aufwand und Kosten Potenzial erkannt hat, sollte dieses teure Signal nicht einfach verloren gehen.“

Dass diese Idee tragfähig ist, zeigt die Entwicklung des Netzwerks. Nach Angaben von Klukas haben sich inzwischen mehr als 400 Organisationen beteiligt. Seit dem Start wurden mehr als 30 000 Empfehlungen ausgesprochen. Allein diese Zahlen belegen jedoch nicht die eigentliche Innovation. Neu und für viele HR-Bereiche relevant ist die organisatorische Konsequenz daraus: Recruiting wird nicht nur als Wettbewerb um knappe Profile verstanden, sondern auch als kooperative Infrastruktur mit Kosten- und Effizienzvorteilen.

Besonders wichtig in volatilen Zeiten

Gerade in einem wechselhaften Arbeitsmarkt gewinnt dieser Ansatz an Bedeutung. Manche Unternehmen stellen vorsichtiger ein,

Zehn Unternehmen bilden eine Community

Der Empfehlungsbund arbeitet in regionalen und branchenspezifischen Communitys. Die Mitglieder teilen sich die Kosten des Betriebs nach Anzahl beschäftigter Mitarbeitender. Existiert für eine Region oder Branche noch keine Community, können etwa zehn Unternehmen gemeinsam mit der vorhandenen Infrastruktur und dem Community-Management des Empfehlungsbunds eine neue aufbauen. Grundlage dafür ist die Erfahrung aus 26 erfolgreich entwickelten regionalen und branchenspezifischen Communitys in Deutschland.

beratung@empfehlungsbund.de



andere wachsen schnell, wieder andere suchen spezialisierte Profile. Unternehmen erleben heute unterschiedliche Engpasslagen. Einige erhalten kaum Bewerbungen und sind froh über jede Empfehlung ohne die hohen Kosten für Personaldienstleister. Andere haben viele Bewerbungseingänge und damit einen hohen Aufwand an Selektion. In beiden Fällen hilft die Empfehlung von Branchenkollegen mit einer Form sozialer Validierung: Ein anderer Arbeitgeber hat sich bereits intensiv mit der Person beschäftigt und sie grundsätzlich als einstellbar angesehen.

Hier ergänzt kooperatives Recruiting den Markt um eine zweite Logik. Neben die Suche nach neuen Bewerbungen tritt die intelligente Weitervermittlung vorhandener Potenziale. Das spart Zeit, reduziert Streuverluste und verbessert die Candidate Experience. Zugleich sinken die Kosten der Personalgewinnung dauerhaft, weil Unternehmen unmittelbarer miteinander zusammenarbeiten und weniger auf Intermediäre wie Jobbörsen, Headhunting oder Personaldienstleister angewiesen sind.

Auch für Employer Branding relevant

Der Ansatz wirkt nicht nur auf Effizienz, sondern auch auf die Arbeitgebermarke. Bewerber*innen erinnern sich daran, wie sie behandelt wurden. Wer wertschätzend absagt und sogar weitere Perspektiven eröffnet, sendet ein starkes Signal über Kultur und Professionalität. „Jede Kandidat*in, die wir kennengelernt haben und nicht nehmen, muss sagen: Schade, dass es nicht geklappt hat. Das ist ein klasse Unternehmen, und danke für die Empfehlung“, sagt Klukas.

Das gilt besonders in regionalen Arbeitsmärkten. Wenn gute Fachkräfte nach einer Absage frustriert abwandern, verliert nicht nur ein Unternehmen, sondern oft ein ganzer Standort. Nicht selten bewerben sich Kandidat*innen später erneut, wenn die Candidate Experience positiv war. In der Zwischenzeit entwickeln sie sich bei Partnerunternehmen weiter. Netzwerke wie der Empfehlungsbund helfen damit, Talente in Regionen und Branchen zu halten, statt sie durch Einzelentscheidungen zu verlieren.

Fazit

Die Zukunft des Recruiting wird nicht allein daran gemessen werden, wie viele Bewerbungen erzeugt werden. Entscheidend wird sein, wie intelligent Unternehmen mit bereits erkanntem Potenzial umgehen. Der Empfehlungsbund steht für ein Personalmanagement, das über die eigene Vakanz hinausdenkt. „Der Arbeitsmarkt wird nicht besser, wenn jeder nur für sich selbst optimiert“, sagt Klukas. „Er wird besser, wenn gute Arbeitgeber gute Leute nicht einfach fallen lassen und gemeinsam neue kreative Ideen entwickeln.“

Dreimal im Jahr treffen sich die Mitglieder und entwickeln gemeinsam den Empfehlungsbund weiter. Darin liegt die Perspektive des Modells: In einem Arbeitsmarkt, in dem Unsicherheit, Spezialisierung und Fachkräfteengpässe gleichzeitig zunehmen, reicht es nicht mehr, Recruiting nur als individuelle Besetzung einzelner Vakanzen zu begreifen. Zukunftsfähige Personalarbeit wird stärker in Netzwerken, Übergängen und gemeinsam nutzbaren Signalen denken müssen.

Die aktuelle Innovation des Modells liegt heute in der neu skalierten Infrastruktur: Sie erlaubt es Unternehmen, mit Branchennetzwerken oder auch konzernintern eigene Empfehlungsnetzwerke aufzubauen.

red