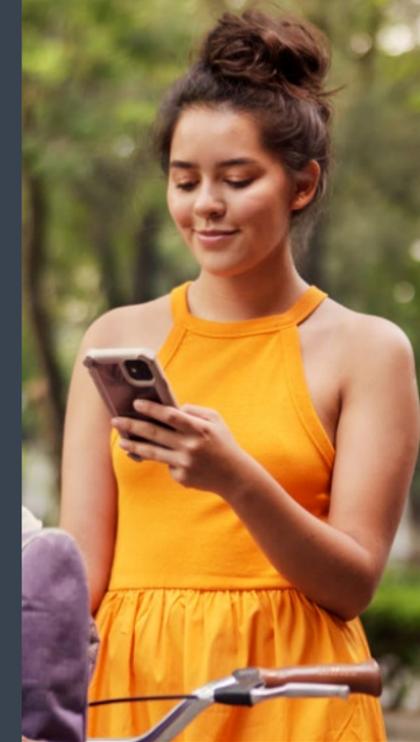
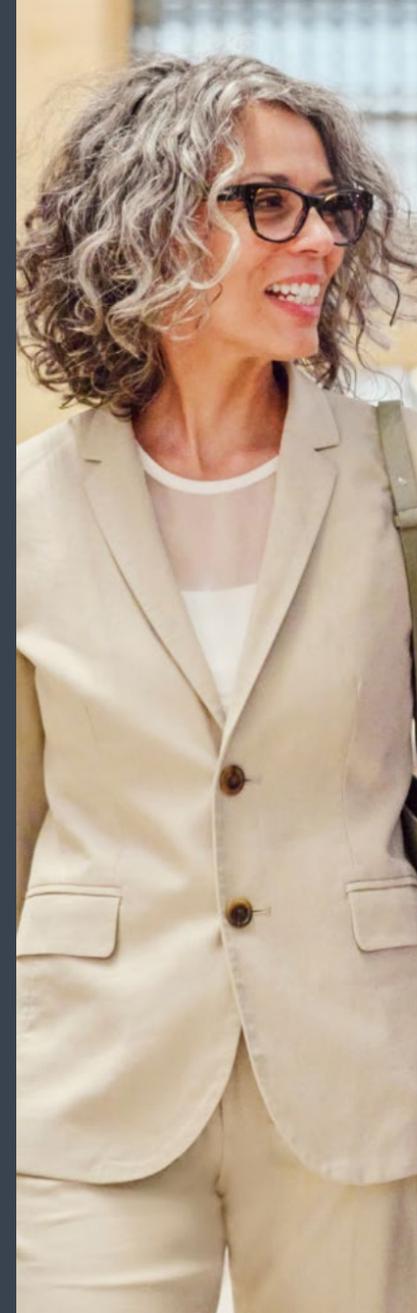
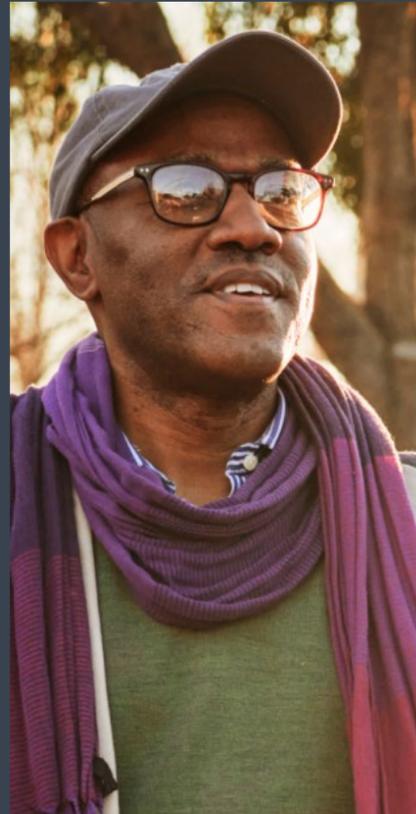


Die Zukunft des Recruitings 2023

Deutschland, Österreich und
Schweiz

LinkedIn Talent Solutions



Einleitung

Die Zukunft des Recruitings 2023 – Deutschland, Österreich und Schweiz

Wir können die Zukunft nicht vorhersehen, doch wir können sie gestalten.

Personalentscheider:innen stehen derzeit vor großen Herausforderungen. Während die wirtschaftliche Lage unsicher bleibt und neue Trends die Arbeitswelt beeinflussen, haben sie die Möglichkeit, in ihrem Unternehmen wichtige Veränderungen anzustoßen.

Dazu benötigen sie effektive Strategien, Anpassungsfähigkeit und ein gutes Verständnis ihrer Mitarbeiter:innen und Kandidat:innen: Welche Ziele haben sie? Über welche Kompetenzen verfügen sie? Wie können sie sich im Unternehmen weiterentwickeln?

Für diesen Report haben wir Interviews mit Personalentscheider:innen aus aller Welt geführt und LinkedIn Datenpunkte analysiert. Basierend auf unseren Erkenntnissen konnten wir 17 Prognosen zur Zukunft des Recruitings aufstellen.

17 Prognosen zu
folgenden Themen:

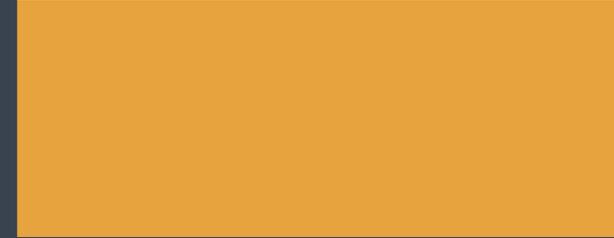
Online-Report

[Globaler Report](#)

[Regionale Reports](#)



Die Rolle des Recruitings



Personalteams werden entscheidende Veränderungen anstoßen

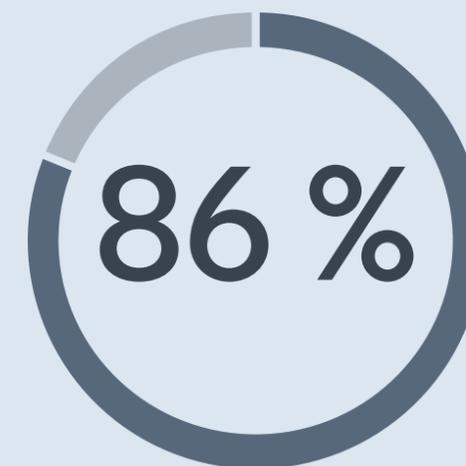
Die Auswirkungen der Pandemie und der damit einhergehenden Umstrukturierungen sind auch in der Personalgewinnung zu spüren. Personalteams in Deutschland, Österreich und der Schweiz gehen heute definitiv strategischer vor. **59% der Befragten bestätigen, dass ihr Team Einfluss auf die Entscheidungen der Unternehmensführung hat.**

Brett Baumuel von Microsoft zufolge sind leitende Personaler:innen heute sogar in der Position, grundlegende strategische Veränderungen zu bewirken.

Sie arbeiten immer enger mit der Unternehmensführung zusammen, um gemeinsam mit ihrem:ihrer CFO, CMO und CLO über Gehälter zu verhandeln, an der Arbeitgebermarke zu feilen oder Wege zu finden, kritische Kompetenzlücken zu schließen.

„**Personaler:innen haben heute mehr Einfluss denn je.** Früher hörte man von ihnen Aussagen wie: ‚Die von mir eingestellten Mitarbeiter:innen haben unser Unternehmen vorangebracht.‘ Heute klingt das so: **Ich habe strukturelle Veränderungen angestoßen, ein neues Arbeitsmodell eingeführt, neue Kriterien für die Personalsuche eingebracht und unseren Personalgewinnungsprozess optimiert.**“

 **Brett Baumuel**, VP of Global TA, Engineering bei Microsoft



86% der Recruitingexpert:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz geben an, dass ihre Rolle im vergangenen Jahr strategischer geworden ist.

Recruiter:innen erhalten mehr Mitspracherecht bei Gehaltsfragen

Die Inflationsrate steigt, die Reallöhne stagnieren und der Arbeitsmarkt bleibt stark umkämpft. Bedenkt man zusätzlich, dass das Gehalt aktuell für Jobsuchende in Deutschland oberste Priorität hat, wird klar, wie dringend sich etwas ändern muss.

Recruitingteams, Finanzentscheider:innen und DEI-Beauftragte müssen sich enger abstimmen und Gehaltsfragen gemeinsam klären – auch deshalb, [weil Gehälter immer transparenter werden](#). Personalentscheider:innen, die das jetzt thematisieren, können ihren Unternehmen damit einen entscheidenden Vorsprung verschaffen.

Leitende Personaler:innen haben die umfassendsten Einblicke in die Prioritäten ihrer Kandidat:innen, die Dynamik des Arbeitsmarkts und die aktuelle Performance ihrer Personalgewinnungsstrategie. Damit sind sie in der besten Position, um die Diskussion über Gehälter und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen anzustoßen – etwa indem sie sich für neue Vergütungsmodelle auf Kompetenzbasis einsetzen oder sich für Gehaltserhöhungen zum Ausgleich der Inflation stark machen und so die Abwanderung ihrer besten Mitarbeiter:innen verhindern.

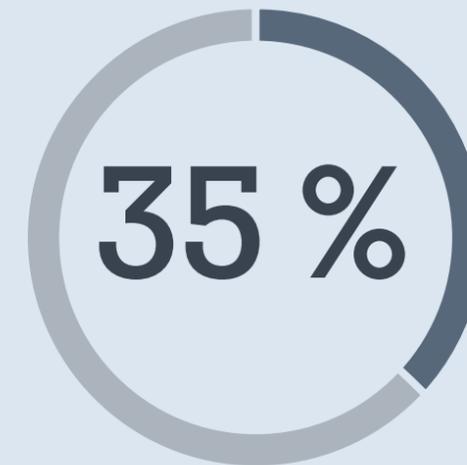
Zu den Prognosen zur wirtschaftlichen Unsicherheit →



Trotz der derzeitigen wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen besteht immer noch das Ziel, im Recruiting die besten Kandidat:innen zu den bestmöglichen Konditionen einzustellen. Unternehmen sollten dabei berücksichtigen, dass das **Gehalt ein wichtiger Faktor** für die Gewinnung von Top-Talenten ist, und bedenken, welche Risiken sie eingehen, wenn sie aufgrund unrealistischer Budgetvorgaben auf Top-Talente verzichten. Daneben spielen aber auch Aspekte wie **Unternehmenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielraum** eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund ist es wichtig, die verschiedenen Aspekte zu berücksichtigen und die Ziele von Unternehmen und Kandidat:innen sorgfältig abzuwägen und aufeinander abzustimmen.“



Ugur Erdem, Head of Talent Acquisition bei Mister Spex



Nur 35 % der Recruitingprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind der Meinung, dass Gehälter in ihrem Unternehmen ausreichend erhöht wurden, um mit der Inflation Schritt zu halten.



Recruiter:innen werden dem erhöhten Druck durch Jobsuchende mit Investitionen in das Employer Branding begegnen

Personalentscheider:innen sind sich der Tatsache bewusst, dass der Arbeitsmarkt trotz des Rückgangs an Neueinstellungen nach wie vor stark umkämpft ist. Während ein solcher Rückgang normalerweise die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer:innen schwächt, gehen Recruiter:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz davon aus, dass sich diese Dynamik künftig in die entgegengesetzte Richtung bewegen wird: **76 % erwarten, dass in den kommenden fünf Jahren nicht die Arbeitgeber, sondern Kandidat:innen und Mitarbeiter:innen den Ton angeben werden.**

Auch deshalb ist ein attraktives und klar kommuniziertes Arbeitgeberversprechen heute wichtiger denn je. Während allgemein mit schrumpfenden oder stagnierenden Recruitingbudgets gerechnet wird, bleibt ein Aspekt, für den die Mehrheit der Personaler:innen steigende Investitionen erwartet: das Employer Branding. Damit diese Investitionen Früchte tragen, sind jedoch zwei Voraussetzungen zu erfüllen. Sie müssen die Prioritäten ihrer Kandidat:innen kennen und auf authentische Weise auf sie eingehen.

[Zu den Prognosen zum Employer Branding →](#)



Eine Arbeitgebermarke sollte nicht nur ein Schlagwort während Rekrutierungspräsentationen sein, sondern ein **fester und wesentlicher Bestandteil der Geschäftspolitik** des Unternehmens werden. Um dies zu erreichen, muss die **Arbeitgebermarke dieselbe Bedeutung und Aufmerksamkeit wie andere wichtige Geschäftsstrategien** erhalten. Wir integrieren sie in unsere gesamte Recruitingstrategie und darüber hinaus. Sie spielt heute für uns eine bedeutende Rolle bei der Anwerbung und Bindung von Spitztalenten, die wir brauchen.



Antonio Gniel, Global Director of Talent Attraction and Acquisition bei Lidl International



46 % 

der fest angestellten Personaler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz gehen von einer Senkung bzw. Stagnation des Recruitingbudgets in diesem Jahr aus.

70 % 

Gleichzeitig prognostizieren 70 % der fest angestellten Recruiter:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz für dieses Jahr mehr Investitionen in das Employer Branding. Damit stellt dieses Thema eine klare Priorität in Deutschland, Österreich und der Schweiz dar, denn dieser Wert ist 10 % höher als im internationalen Vergleich und der höchste in den betrachteten Ländern im EMEA-Raum.



Soft Skills: Recruiter:innen werden neue strategische Kompetenzen benötigen

Die Kompetenzanforderungen von Unternehmen ändern sich schnell. [Ryan Roslansky, CEO von LinkedIn](#), bringt es auf den Punkt: „Selbst wenn Sie im gleichen Job bleiben, bleibt dieser wahrscheinlich nicht der gleiche.“ Das gilt auch für Recruitingteams.

Anpassungsfähigkeit, Sozial- und Problemlösungskompetenzen sind drei der fünf Soft Skills, die für Personaler:innen künftig am wichtigsten sein werden. Die zunehmend strategische Rolle von Personalentscheider:innen verlangt von ihnen, sich flexibel anzupassen und ihre eigene Vorgehensweise an den übergeordneten Unternehmenszielen auszurichten.

Zudem erfordert ein neuer Fokus auf kompetenzbasiertes Recruiting, dass sich Personalteams mit der Frage befassen, welche Kenntnisse derzeit am gefragtsten sind – im Unternehmen insgesamt und auch in ihrem Team.

[Zu den Prognosen zum kompetenzbasierten Recruiting →](#)



„Personaler:innen müssen **Fragen stellen können** und **genau verstehen**, was von ihnen erwartet wird und in welchem Zusammenhang das mit den übergeordneten Unternehmenszielen steht.“



Lars Schmidt, Gründer von Amplify



Diese Soft Skills brauchen Personaler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zukünftig:

1. Kommunikation 76 %

2. Sozialkompetenzen 70 %

3. Empathie 68 %

4. Problemlösungskompetenzen 57 %

5. Anpassungsfähigkeit 56 %

2,1-mal

In Deutschland werden Recruiter:innen, die über eine oder mehrere dieser wichtigen Soft Skills verfügen, 2,1-mal häufiger befördert als ihre Kolleg:innen.



Recruitingteams werden enger mit Personalentwicklungsteams zusammenarbeiten

Die Grenzen zwischen den einst getrennten Bereichen Recruiting und Personalentwicklung werden durchlässiger. Während 53 % der Recruiter:innen sich bereits eng mit ihren Kolleg:innen aus der Personalentwicklung abstimmen, sind 73 % der Ansicht, dass ihre Zusammenarbeit noch nicht eng genug ist.

Angesichts neuer Schwerpunkte bei der Personalgewinnung – seien es interne Mobilität, kompetenzbasiertes Recruiting oder die Stärkung der Personalbindung – brauchen leitende Recruiter:innen die Unterstützung der Personalentwicklungsteams, um Mitarbeiter:innen effektiv auf neue Rollen vorbereiten, Kompetenzlücken identifizieren und Beschäftigten eine persönliche und berufliche Weiterentwicklung ermöglichen zu können.

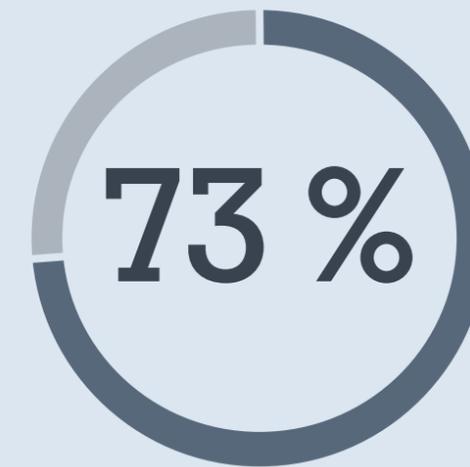
Das deckt sich mit den Aussagen von Personalentwickler:innen weltweit: 43% geben an, dieses Jahr intensiver mit Recruiter:innen zusammenzuarbeiten, so die Erkenntnisse des [Workplace Learning Reports 2023](#) von LinkedIn Learning. Außerdem hat für sie dieses Jahr **Priorität, Mitarbeiter:innen bei Veränderungsprozessen im Unternehmen zu begleiten**. Hier kann ihnen das Recruitingteam dabei helfen, die Kompetenzen zu identifizieren, die gerade am dringendsten benötigt werden.

[Zu den Prognosen zur internen Mobilität und Weiterbildung →](#)

”

„Recruiting und Personalentwicklung berichten beide an mich. So stellen wir sicher, dass das eine Team weiß, was das andere tut. Zudem tauschen sich die Verantwortlichen beider Abteilungen regelmäßig aus und stimmen sich darüber ab, welche Kompetenzen wir extern suchen und welche wir intern aufbauen.“

 **Chris Louie**, Head of Future of Work and Talent Strategy bei Thomson Reuters



der befragten Recruiter:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz geben an, **dass die Personalentwicklung für sie an Bedeutung gewinnt.**



Dank generativer KI werden sich Recruiter:innen stärker auf persönliche Aspekte konzentrieren können

Generative KI, also Tools wie ChatGPT, die selbstständig Content erstellen können, ist eine faszinierende neue Technologie, die auch für das Recruiting großes Potenzial verspricht. Viele Personalprofis sind davon überzeugt, dass ihnen generative KI dabei helfen kann, zeitaufwendige Aufgaben, wie das Formulieren von Jobbeschreibungen oder personalisierten Nachrichten, zu beschleunigen.

Während **zwei Drittel (68 %) der im Februar 2023 global befragten Recruiter:innen* angaben, den Vorteilen generativer KI für das Recruiting „sehr optimistisch“ oder „verhalten optimistisch“ gegenüberzustehen**, stuft sich Recruiting-Influencer Glen Cathey sogar als „verhalten begeistert“ ein. Er ist davon überzeugt, dass Recruiter:innen mithilfe generativer KI sehr viel Zeit sparen und sich auf die persönlichen Aspekte ihres Jobs konzentrieren können – also darauf, Kandidat:innen zuzuhören, ihre Bedürfnisse zu verstehen und ihnen dabei zu helfen, geeignete neue Jobs zu finden.

Während generative KI zwar bei der Erstellung von Inhalten helfen kann, brauchen wir weiterhin Personen mit der richtigen Expertise, die diese Inhalte sorgfältig überprüfen und den Feinschliff vornehmen. Glen Cathey zieht einen Vergleich zum autonomen Fahren und sagt, man müsse „weiterhin die Hände am Steuer lassen“. „Wir sind noch nicht in der Phase angekommen, in der wir das Lenkrad loslassen können, und wir sind ganz sicher noch nicht an den Punkt gekommen, dass wir hinter dem Steuer kurz einmal die Augen schließen können.“



„In absehbarer Zeit werden Recruiter:innen unverzichtbar bleiben. Menschlichkeit ist und bleibt ein wichtiger Faktor, gerade im Fall schwer zu besetzender Positionen, und im Mittelpunkt steht dabei vor allem Empathie. Gute Recruiter:innen präsentieren Jobs und **Unternehmen auf so überzeugende Weise, dass Jobsuchende sich dort arbeiten sehen können**. Sie vermitteln mehr als eine Website oder Jobbeschreibung je kommunizieren könnten.“

 **Glen Cathey**, SVP, Workforce Advisory & Digital Strategy bei Randstad



Vorteile, die sich Personalprofis von generativer KI erhoffen

Prozentsatz der weltweit befragten Personaler:innen, die sich folgende Vorteile von der Integration generativer KI in den Personalgewinnungsprozess erhoffen:

74 % Repetitive Aktivitäten automatisieren, um strategische Aufgaben priorisieren zu können:

67 % Die Personalsuche beschleunigen/vereinfachen

59 % Die Kontaktaufnahme zu Kandidat:innen beschleunigen/vereinfachen

*Hinweis: Diese Ergebnisse stammen aus einer kleineren Umfrage, die sich von den übrigen Umfrageergebnissen in diesem Report unterscheidet. An dieser kleineren Umfrage haben mehr als 225 Personalverantwortliche in den USA teilgenommen. Aufgrund der geringeren Stichprobengröße sollten diese Ergebnisse als Richtwerte verstanden werden.

Wirtschaftliche Unsicherheit



Trotz Rückgängen bei Neueinstellungen werden Arbeitgeber auf die Förderung einer diversen Belegschaft setzen

In Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen wäre fast zu erwarten, dass die Bemühungen zur [Diversifizierung der Belegschaft](#) seitens der Arbeitgeber nachlassen. Glücklicherweise ist das nicht der Fall.

Obwohl Personaler:innen mehrheitlich bestätigen, dass die Neueinstellungen aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage zurückgegangen sind, sagen drei von vier Befragten, dass dies keine Depriorisierung ihrer DEI-Initiativen bedeutet. **Tatsächlich gaben in Deutschland, Österreich und der Schweiz fast 20 % der Befragten an, dass diese für ihr Unternehmen sogar noch wichtiger geworden sind.**

Während die Förderung von DEI bereits seit Jahrzehnten thematisiert wird, kam 2020 Bewegung in die Debatte, als [zahlreiche Unternehmen verkündeten, Fortschritte in Bezug auf Diversität machen zu wollen](#). Inwiefern tatsächlich auf diese Ziele hingearbeitet wird, ist derzeit noch offen, und eine gewisse Skepsis gegenüber diesen Umfrageergebnissen ist sicherlich nachvollziehbar. Doch Arbeitnehmer:innen, Kandidat:innen und Verbraucher:innen werden [Unternehmen in diesem Punkt zur Verantwortung ziehen](#).

”

Für die nächste Generation an Arbeitnehmer:innen haben Diversity, Equity und Inclusion Priorität. Sie erwarten, dass sie sich mit ihren Vorgesetzten identifizieren können und sich ihr Unternehmen langfristig für DEI einsetzt, nicht nur in Zeiten einer gesellschaftlichen Krise.“

 Dr. Tana Session, DEI-Strategin

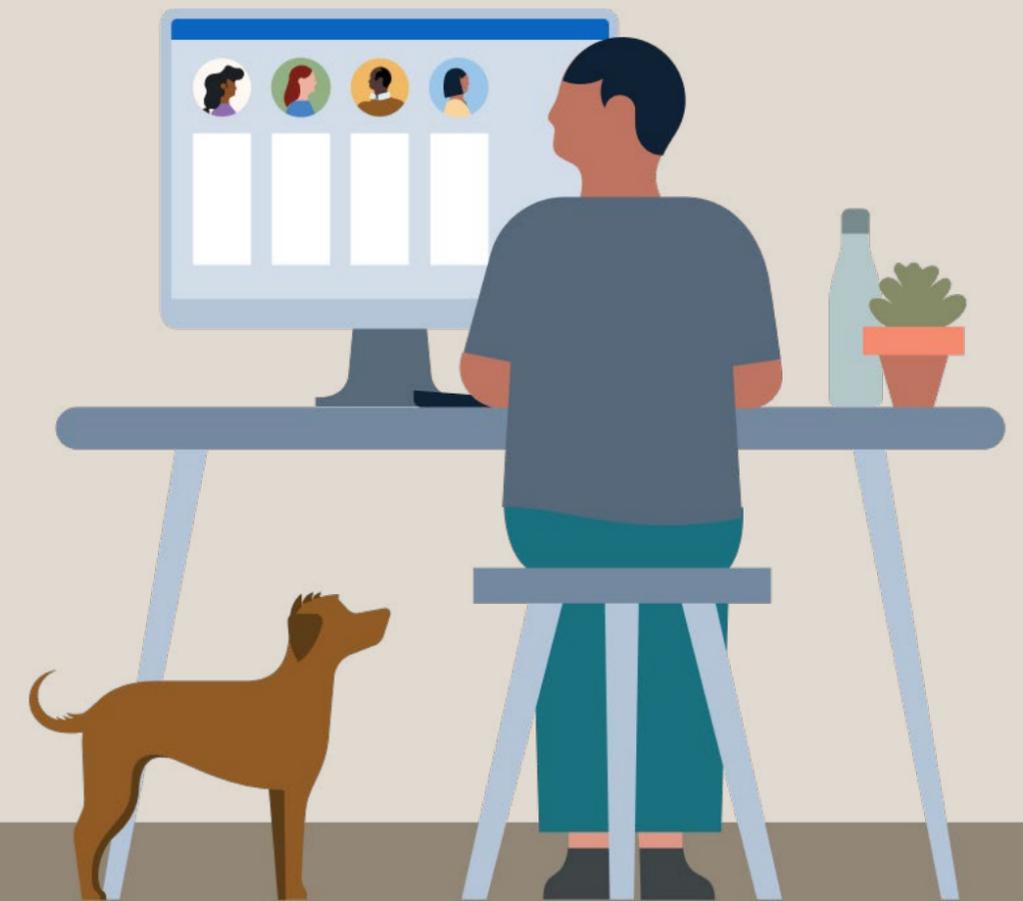


77 % 

der Recruitingprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz geben an, dass sich die Wirtschaftslage negativ auf ihre Arbeit auswirkt. Das sind mehr als im internationalen Vergleich.

67 % 

der befragten Recruiter:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sagen, dass Diversity, Equity und Inclusion (DEI) im Recruiting eine Priorität bleibt.



Arbeitgeber werden aus Gründen der Absicherung vermehrt freie Mitarbeiter:innen einstellen

Die zunehmende wirtschaftliche Ungewissheit erfordert von Unternehmen, dass sie agiler werden und schneller auf unerwartete Marktveränderungen reagieren können. Deshalb werden Arbeitgeber möglicherweise stärker auf flexible Beschäftigungsformen wie freie Mitarbeit oder Zeitarbeit setzen, um bedarfsbasiert auf Arbeitskräfte zugreifen zu können.

Diese Dynamik lässt sich auch in Recruitingteams selbst beobachten, wobei das Verhältnis hier ausgewogener zu sein scheint: **23 % der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz rechnen dieses Jahr mit steigenden Ausgaben für fest angestellte Recruiter:innen, während 33 % höhere Ausgaben für externe Personaldienstleister erwarten.**



Für Personalentscheider:innen bedeutet ein **Mangel an flexiblen Beschäftigungsverhältnissen aktuell, dass sie zusätzlichen Risiken ausgesetzt sind** – ganz gleich, ob die Zukunft positive oder negative Entwicklungen bereithält. Unternehmen müssen über eine gewisse Flexibilität verfügen, **damit sie bedarfsorientiert entscheiden können.**



Stephen Lochhead, SVP of Global Talent Acquisition bei Expedia



Employer Branding



Unternehmen werden die Prioritäten von Kandidat:innen stärker berücksichtigen

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt bleibt angespannt und es ist zu erwarten, dass Kandidat:innen über die kommenden fünf Jahre hinweg die Oberhand behalten werden. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, werden Unternehmen daher am Employer Branding ansetzen und dieses auf die Bedürfnisse der Kandidat:innen abstimmen müssen.

LinkedIn fragt monatlich 20.000 Mitglieder weltweit, von welchen Faktoren sie derzeit einen Jobwechsel abhängig machen würden.

An erster Stelle steht für Jobsuchende in Deutschland dabei die Vergütung, gefolgt von flexiblen Arbeitsmodellen, einer guten Work-Life-Balance, einer sinnstiftenden Tätigkeit und Arbeitsplatzsicherheit. Es überrascht nicht, dass Vergütung und Weiterbildungsmöglichkeiten im Vergleich zum Vorjahr die am schnellsten wachsenden Prioritäten darstellen.

Attraktives Employer Branding zeichnet sich sicherlich durch mehr aus als durch angemessene Vergütung und flexible Arbeitsmodelle. Doch auch wenn Sie sich damit vielleicht keinen Wettbewerbsvorteil sichern können, sollten Sie das Gewicht, das diese zwei Faktoren für Kandidat:innen haben, nicht unterschätzen.

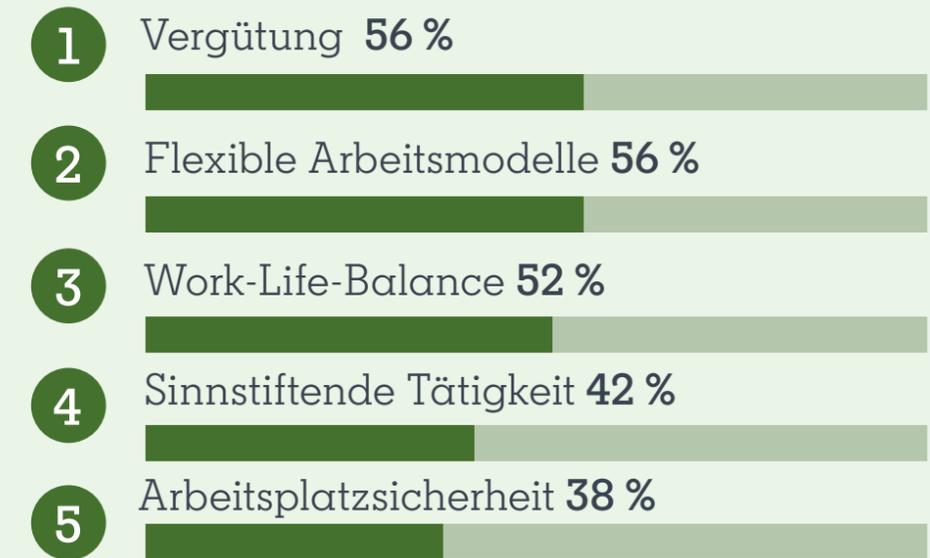


Ein gutes Gehalt, eine ausgewogene Work-Life-Balance und Flexibilität – das sind wichtige Bedürfnisse, die wir selbstverständlich erfüllen. Doch das ist nicht das, was wir in unserem Employer Branding hervorheben. Schließlich sind das heute Grundvoraussetzungen, die jedes Unternehmen bieten sollte.“

 **Michaela Schütt**, Head of Global Talent Acquisition bei Siemens

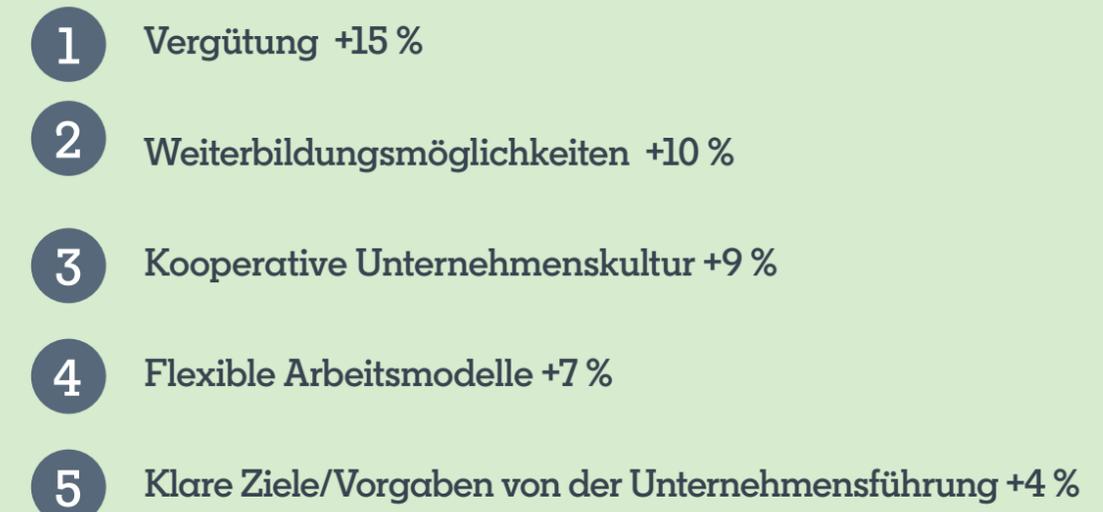


Wichtigste Prioritäten der Kandidat:innen in Deutschland insgesamt:



Umfragedaten: Weltweite LinkedIn Umfrage „Talent Drivers“, Stand: Dezember 2022

Am schnellsten wachsende Prioritäten der Kandidat:innen in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr:



Quelle: Weltweite LinkedIn Umfrage „Talent Drivers“, Stand: Januar 2023

Personaler:innen werden offene Stellen künftig anders präsentieren

Wir wissen nun, was sich Kandidat:innen von Arbeitgebern wünschen. Doch deckt sich das auch mit dem Bild, das diese von ihren Kandidat:innen haben?

Um das in Erfahrung zu bringen, haben wir 2.000 Personaler:innen weltweit dieselbe Frage gestellt, die uns zuvor 20.000 Kandidat:innen beantwortet haben. Wir fragten sie nach den wichtigsten Prioritäten von Jobsuchenden. Beim Vergleich der Antworten zeigten sich einige interessante Unterschiede.

Recruiter:innen tendieren dazu, sich auf die wichtigsten Prioritäten zu konzentrieren und darüber weniger wichtige, aber dennoch entscheidende Faktoren zu vernachlässigen. Tatsächlich sind die Präferenzen von Kandidat:innen vielfältiger und gleichmäßiger verteilt, als eine einfache Rangliste vermuten lässt.

Statt sich auf die Details Ihres flexiblen Arbeitsmodells zu versteifen, sollten Sie sich somit vielmehr auf Ihr übergeordnetes Ziel – glückliche und motivierte Mitarbeiter:innen – konzentrieren und andere Aspekte Ihrer Unternehmenskultur nicht vernachlässigen, die diese Zufriedenheit stärken können. Zeigen Sie Kandidat:innen außerdem nicht nur, wie sie innerhalb Ihres Unternehmens aufsteigen können, sondern wie die [Weiterbildungsmöglichkeiten](#), die Sie ihnen bieten, sie beruflich voranbringen – sei es in Ihrem oder in einem anderen Unternehmen.



Wenn sich die Wirtschaft erholt, **wird der Wettbewerb um die besten Talente schnell wieder anziehen**. Bis dahin sollten Unternehmen geklärt haben, **wie sie ihre Arbeitgebermarke positionieren und, wichtiger noch, wie sie sie nach außen tragen möchten.**

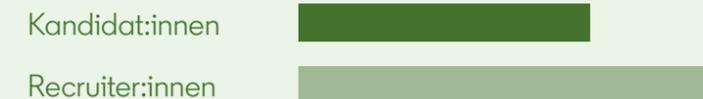
 **Marc-Etienne Julien**, Chief Learning Officer bei Randstad Global



Die folgenden Bereiche werden in Deutschland, Österreich und der Schweiz oft ...

überbewertet:

Flexible Arbeitsmodelle



Aufstiegschancen

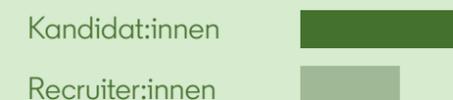


unterbewertet:

Mitarbeiterzufriedenheit



Weiterbildungsmöglichkeiten



Die Generation Z wird es zu Arbeitgebern ziehen, die Weiterentwicklung und Diversität großschreiben

Arbeitnehmer:innen, die nach 1996 geboren sind und somit der Generation Z angehören, machen bereits einen wichtigen Teil der Arbeitnehmerschaft aus. Viele stehen noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn und das spiegelt sich in ihren Prioritäten wider.

Diese unterscheiden sich deutlich von jenen ihrer Eltern, der Generation X. In Deutschland legen Angehörige der Generation Z sehr viel Wert auf ihre **berufliche Weiterentwicklung und ein integratives Arbeitsumfeld**: Die Wahrscheinlichkeit, dass ihnen diese Faktoren wichtig sind, liegt bei ihnen rund **66 %** höher als bei der Generation ihrer Eltern.

Zudem ist ihnen wichtig, neue, gefragte Kompetenzen zu erlangen.



Fast 50 % unserer Belegschaft gehören der Generation Z an und wir haben gelernt, ihre Arbeitsweisen zu respektieren und uns an sie anzupassen. **Diese Generation lebt nicht, um zu arbeiten, sie hält nichts von Unternehmensjargon und erwartet faire Gehälter.**

 **Ruben Santos**, HR Strategy & Program Lead for HR Europe & Indonesia bei Ahold Delhaize



Wie unterscheiden sich die Prioritäten der Gen Z in Deutschland von denen älterer Generationen?

Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens

92 % häufiger priorisiert als von der Gen X (24 % vs. 13 %)

Gen Z 

Gen X 

Integratives Arbeitsumfeld für Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Begabungen

41 % häufiger priorisiert als von der Gen X (14 % vs. 10 %)

Gen Z 

Gen X 

Möglichkeiten, neue, sehr gefragte Kompetenzen zu erlangen

40 % häufiger priorisiert als von der Gen X (43 % vs. 31 %)

Gen Z 

Gen X 

Quelle: Weltweite LinkedIn Umfrage „Talent Drivers“, Stand: Januar 2023

Kompetenzbasiertes Recruiting



Kompetenzbasiertes Recruiting wird zur Norm werden

Langsam, aber sicher gehen immer mehr Arbeitgeber zu dieser Art des Recruitings über. Das bedeutet, dass sie neue Mitarbeiter:innen aufgrund ihrer Kenntnisse einstellen und nicht, weil sie an einer namhaften Universität studiert oder zuvor für ein bekanntes Unternehmen gearbeitet haben

Die Zukunft der Personalgewinnung scheint im kompetenzbasierten Recruiting zu liegen. Knapp drei Viertel der Personaler:innen geben an, dass dies eine der Prioritäten ihres Unternehmens sein wird. Gleichzeitig fühlen sich derzeit **nur 54% der befragten Personaler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Stande, die Kompetenzen von Kandidat:innen richtig einzuschätzen.** Offensichtlich haben Unternehmen hier in den kommenden Jahren **noch einiges aufzuholen.**



Wie werden wir besser darin, gezielt Talente mit den benötigten Kompetenzen zu suchen?

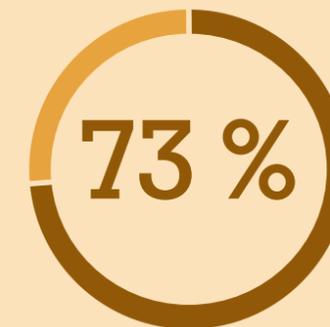
Für Personaler:innen zählte bisher vor allem, offene Stellen schnell zu besetzen. Sie kopierten Stellenbeschreibungen, ohne wirklich zu prüfen, was der Job umfasst und welche Kenntnisse er erfordert. **Das ändert sich nun.**

 **Jennifer Paylor**, VP, Head of Global Talent Innovation & Skills Transformation bei Capgemini



Global betrachtet orientieren sich Recruiter:innen, die LinkedIn zur Personalgewinnung nutzen, **25% häufiger an Kompetenzen als vor drei Jahren und 50% häufiger an Kompetenzen als an Jahren an Berufserfahrung.**

Quelle: Weltweite LinkedIn Daten, Stand: Januar 2023



In Deutschland, Österreich und der Schweiz gehen 73 % der Personaler:innen davon aus, dass kompetenzbasiertes Recruiting in den kommenden 18 Monaten zu einer Priorität für ihr Unternehmen wird.

Mit kompetenzbasiertem Recruiting lassen sich auch Talente finden, die andernfalls übersehen werden

Falls Sie noch Zweifel haben sollten, sehen Sie es einmal so: Indem Sie offener gegenüber Kandidat:innen werden, die nicht die vorausgesetzte Schulbildung vorweisen können, bringen Sie automatisch deutlich mehr Diversität in Ihre Belegschaft.

Immer mehr Expert:innen sind der Ansicht, dass dies eine der effektivsten Möglichkeiten für die Förderung von Diversität am Arbeitsplatz darstellt. Angehörige von Minderheiten haben tendenziell **weniger Chancen auf Bildung**. Das heißt aber nicht, dass sie nicht **über die erforderlichen Kenntnisse oder über Potenzial verfügen**. Studien zeigen, dass Arbeitnehmer:innen, die zwar nicht über die erforderlichen Qualifikationen, dafür aber über Berufserfahrung verfügen, bei wichtigen Kennzahlen wie **Produktivität** fast genauso gut abschneiden.

In den USA wird heute in einer von fünf Stellenanzeigen keine vierjährige College-Ausbildung mehr gefordert. Expert:innen gehen davon aus, dass diese Zahl weiter steigen wird. Schließlich legen immer mehr Arbeitgeber Wert auf eine diverse Belegschaft, deren Mitglieder unterschiedlichste Perspektiven in das Unternehmen einbringen können.

” Kandidat:innen mit weniger geradlinigen Lebensläufen können vielleicht keine Stationen bei namhaften Institutionen vorweisen. **Doch auch staatliche Tech-Colleges bringen vielversprechende Nachwuchstalente hervor** und diese werden von großen Unternehmen schlichtweg ignoriert.“

 **Clyde Seepersad**, SVP & GM, Training & Certification
bei The Linux Foundation



Kein Studienabschluss? Immer seltener ein Thema.

20 % der Stellenanzeigen auf LinkedIn in den USA erfordern keinen Studienabschluss.

Der Anteil dieser Stellen ist in den letzten 6 Monaten **um 30 %** gestiegen.

Quelle: US-amerikanische LinkedIn Daten, Juni 2022 vs. Dez. 2022



Das Erfassen von Kompetenzen und Kompetenzlücken wird wichtiger

Heute ist es entscheidend, dass Unternehmen einen genauen Überblick darüber gewinnen, über welche Kompetenzen ihre Mitarbeiter:innen verfügen und wo es Lücken zu füllen gilt. Zukunftsorientierte Arbeitgeber halten fest, über welche Kompetenzen ihre Mitarbeiter:innen verfügen und welche für bestimmte Positionen erforderlich sind.

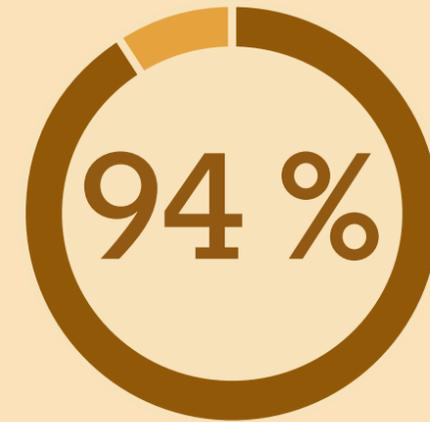
Ganze 94 % der befragten Personaler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sehen Einblicke in die Kenntnisse von Beschäftigten als Voraussetzung für fundierte Personalentscheidungen. Dennoch gaben nur **80 %** an, dass dies **derzeit eine Priorität in ihrem Unternehmen ist**.

Je besser Sie die Kompetenzen Ihrer Belegschaft kennen, desto präziser können Sie etwaige Lücken bestimmen. Außerdem wird es Ihnen leichter fallen, passende interne Kandidat:innen für offene Stellen zu finden. Und umgekehrt können Ihre Mitarbeiter:innen besser beurteilen, inwiefern sie für eine bestimmte Position qualifiziert sind. Zudem haben sie die Möglichkeit, neue Kompetenzen zu erwerben, um in Zukunft bei der Besetzung ihres Wunschjobs berücksichtigt zu werden.

Dafür muss allerdings klar dokumentiert werden, welche Kompetenzen als Voraussetzung für eine Rolle gelten und welche optional sind.

” Eine kompetenzbasierte Strategie zu verfolgen, bedeutet auch, sich nicht allein auf die Personalsuche zu konzentrieren, sondern das große Ganze im Blick zu haben. Dazu gilt es zunächst, den Kompetenzbedarf **Ihres Unternehmens zu bestimmen**. Als Nächstes prüfen Sie, über welche Kompetenzen Ihre Beschäftigten bereits verfügen, welche sie sich aneignen können und für welche Aufgaben Sie neue Mitarbeiter:innen einstellen müssen. **Darauf basierend bauen Sie dann Ihre Personalstrategie auf.**“

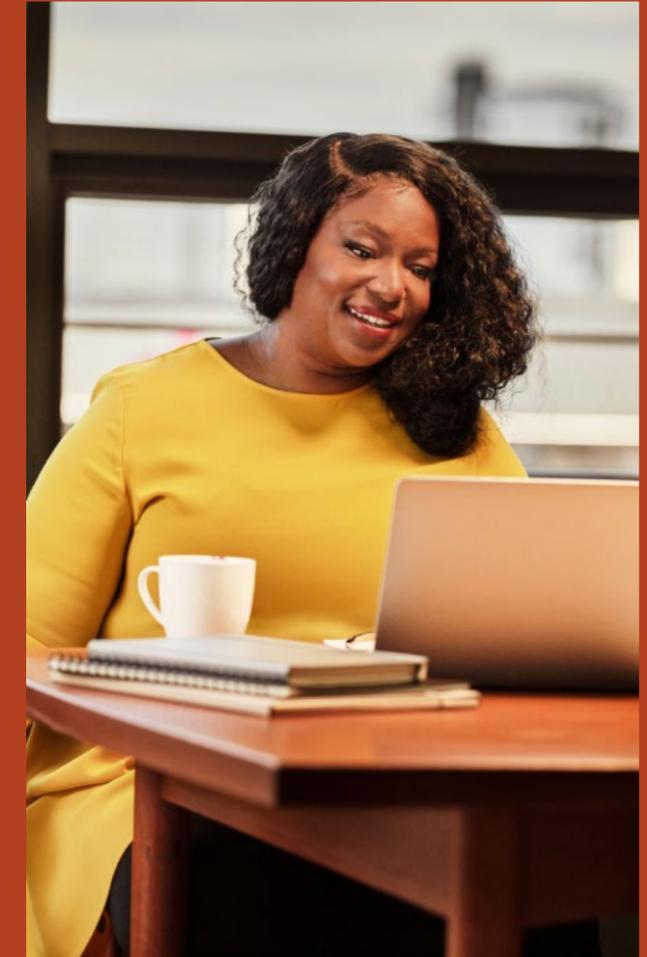
 **Jennifer Shappley**, VP, Global Talent Acquisition bei LinkedIn



der Recruitingprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind sich einig, dass es für fundierte Talententscheidungen wichtig ist zu wissen, über welche **Kompetenzen Mitarbeiter:innen verfügen bzw. nicht verfügen**.



Interne Mobilität und Weiterbildung



Die Besetzung offener Stellen mit internen Talenten gewinnt an Bedeutung

Ihr nächstes neues Teammitglied arbeitet vielleicht bereits für Ihr Unternehmen. Schließlich führt die unsichere wirtschaftliche Lage dazu, dass offene Stellen verstärkt intern besetzt werden müssen. 76 % der Personaler:innen im EMEA-Raum gehen davon aus, dass die interne Personalgewinnung in den kommenden fünf Jahren eine entscheidende Rolle im Recruiting spielen wird.

Interne Mobilität bringt große Vorteile mit sich. Sie stärkt zum Beispiel die Personalbindung. LinkedIn Daten zeigen, dass in Deutschland Mitarbeiter:innen von Unternehmen mit hoher interner Mobilität **fast doppelt so lange bei ihrem Arbeitgeber bleiben**.

Gleichzeitig lassen die Zahlen vermuten, dass die Förderung der internen Mobilität den Personalteams übertragen wird. Personaler:innen kennen den Kompetenzbedarf ihres Unternehmens, sie sind darin ausgebildet, Kandidat:innen mit den passenden Kenntnissen zu finden, diese zu bewerten und Kontakt zu ihnen aufzunehmen. Damit sind sie in der besten Position, um sich dieser Aufgabe anzunehmen.



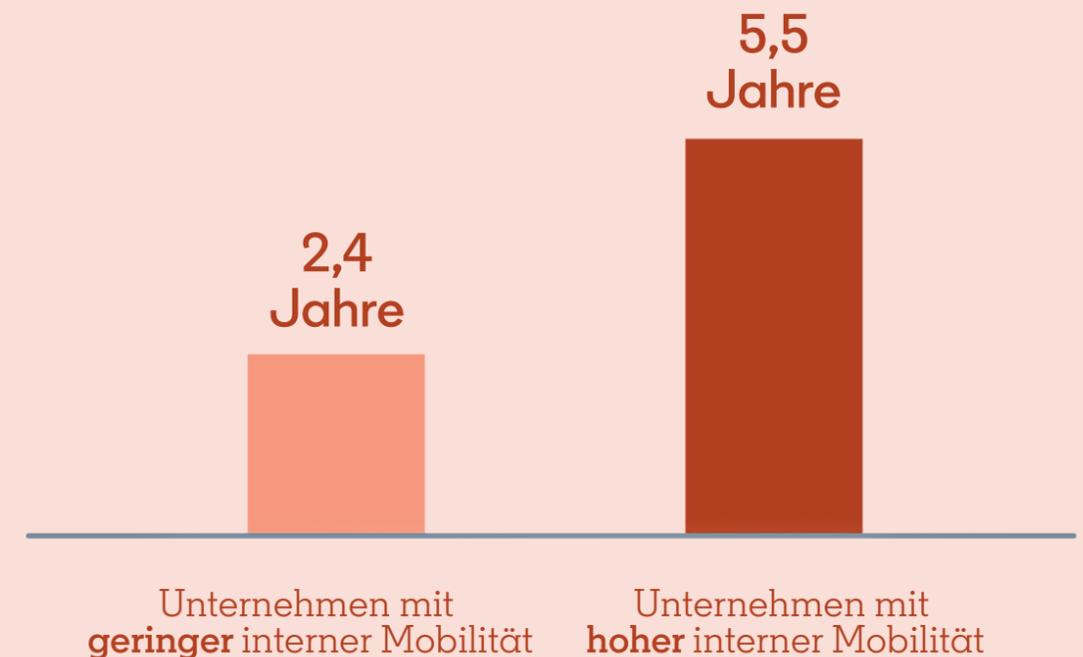
In vielen Unternehmen wird es **mehrere Jahre dauern, bis sie ihre Ziele für die interne Mobilität erreichen**. Auf dem Weg dahin werden sie aber bereits wichtige Meilensteine passieren. **Eines dieser kurzfristigen Ziele** besteht zum Beispiel darin, ihre internen Richtlinien zu überarbeiten und auf ihre neuen Mobilitätsziele auszurichten.“

 **Jennifer Shappley**, VP Global Talent Acquisition bei LinkedIn



In Deutschland bleiben Mitarbeiter:innen in Unternehmen mit hoher interner Mobilität ihrem Arbeitgeber mehr als doppelt so lange treu wie Mitarbeiter:innen in Unternehmen mit geringer interner Mobilität. (Das ist 16 % länger als in allen anderen untersuchten Ländern).

Mittlere Betriebszugehörigkeit im obersten und untersten Quartil der internen Mobilität.



Quelle: Weltweite LinkedIn Daten, Stand: Januar 2023



Weiterbildungsmöglichkeiten werden zur Voraussetzung für eine diverse Belegschaft

Angesichts signifikanter Kompetenzlücken überrascht es nicht, dass 84 % der Personaler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz davon ausgehen, dass die Weiterbildung und Umschulung von Mitarbeiter:innen in den kommenden fünf Jahren eine entscheidende Rolle in der Personalgewinnung spielen wird.

Es gibt aber noch einen weiteren Grund für den zunehmenden Fokus auf diese Bereiche: Arbeitgebern ist bewusst, wie entscheidend Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu Diversity und Inclusion beitragen.

Wir haben 20.000 LinkedIn Mitglieder gefragt, auf welche Weise Unternehmen ihrer Meinung nach unterrepräsentierte Personengruppen besser integrieren sollten. In vielen Ländern, darunter Indien, Brasilien, Italien, Mexiko und Japan, sprachen sich die Mitglieder dabei vor allem für „mehr Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung“ aus.



Früher waren hauptsächlich Qualifikationen ausschlaggebend. **Heute legen wir deutlich mehr Wert auf Kompetenzen und Berufserfahrung.** Der Fokus verlagert sich. Das ist eine sehr positive Entwicklung und der erste Schritt in Richtung effektiverer und vielfältigerer Teams. **Von Unternehmen wird heute erwartet, dass sie ein diverses, inklusives Arbeitsumfeld schaffen, das ihren Kundenstamm widerspiegelt.** So lassen sich neue Mitarbeiter:innen gewinnen und bestehende halten. Unternehmen bleibt gar keine Wahl – sie müssen ihren Fokus verlagern.“

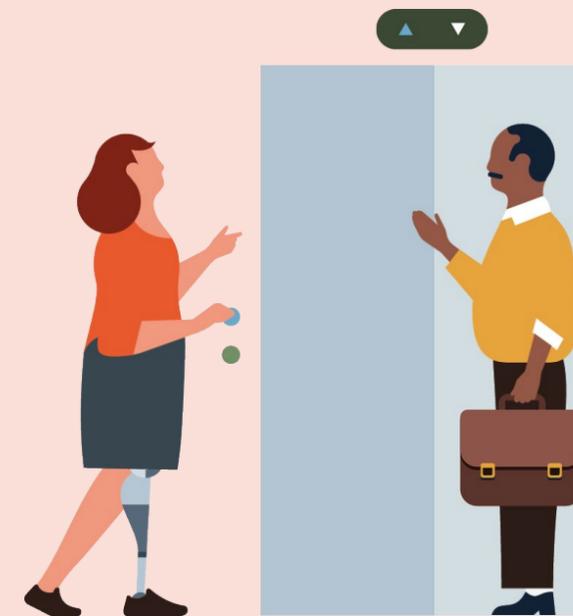
 **Alex Fleming**, Regional President of Northern Europe bei Adecco



LinkedIn Mitglieder wollen, dass Arbeitgeber unterrepräsentierte Gruppen wie folgt stärker miteinbeziehen:

LinkedIn „Talent Drivers“-Umfrageergebnisse für Indien, Stand: Januar 2023

- 1 Gleiche Entlohnung unabhängig vom Background: 60 %
- 2 Unterstützung aller Mitarbeiter:innen: 48 %
- 3 Weiterbildungsangebote und Wertschätzung diverser Erfahrungen: 42 %



Weiterbildung wird auch für Kandidat:innen zum entscheidenden Faktor, nicht nur für Mitarbeiter:innen

Wird mich Ihr Unternehmen dabei unterstützen, neue Kenntnisse zu erwerben? Bieten Sie mir transparente Aufstiegschancen? Unterstützen Sie mich auch bei meiner Weiterentwicklung, wenn ich nur wenige Jahre in Ihrem Unternehmen bleibe?

Das ist die Art von Fragen, die Kandidat:innen heute stellen – und die sie in Zukunft wahrscheinlich noch stärker beschäftigen werden. Kandidat:innen werden künftig mehr Wert darauf legen, sich in einem Unternehmen weiterentwickeln zu können. Das gilt insbesondere für die Generation Z, wobei sich dieser Fokus auch in der gesamten Arbeitnehmerschaft beobachten lässt: Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten stellen für die Befragten die viert- bzw. fünftwichtigste Priorität dar.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass eine Kultur des Lernens und interne Mobilität künftig nicht nur ausschlaggebend dafür sein werden, Mitarbeiter:innen zu halten. Sie werden auch über den Erfolg Ihrer Personalgewinnungsstrategie entscheiden. Weitere Informationen zu aktuellen Weiterbildungstrends finden Sie im [Workplace Learning Report 2023](#) von LinkedIn Learning.

Wichtigste Prioritäten der Kandidat:innen in Deutschland insgesamt:

- 1 Vergütung
- 2 Flexible Arbeitsmodelle
- 3 Work-Life-Balance
- 4 Sinnstiftende Tätigkeit
- 5 Arbeitsplatzsicherheit

Quelle: Weltweite LinkedIn Umfrage „Talent Drivers“, Stand: Januar 2023



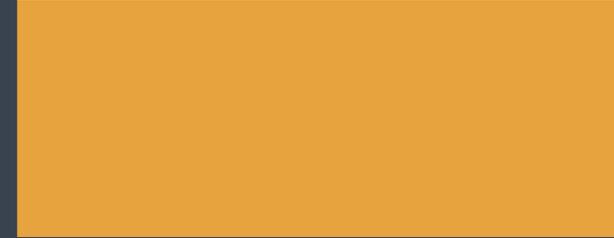
Unternehmen müssen mehr bieten als ein angenehmes Arbeitsumfeld. Sie müssen ihre **Mitarbeiter:innen auch beim Erwerb neuer Kompetenzen unterstützen.**



Jade Shiyu, Employer Branding Manager bei Alibaba



FAZIT



FAZIT

Die vergangenen Jahre haben uns gezeigt, wie wichtig es ist, auf das Unerwartete vorbereitet zu sein. Manche unserer Prognosen werden vielleicht nicht exakt so zutreffen, wie hier beschrieben. Doch wenn Sie jetzt mit der Vorbereitung beginnen, sind Sie für die anstehenden Veränderungen bestens aufgestellt.

Die Personalgewinnung wird sich verändern und Sie können diesen Wandel mittragen. Personalentscheider:innen sind in der besonderen Position, unsere Arbeitsweisen mitgestalten zu können – und positive Veränderungen für alle anzustoßen.

Die Zukunft des Recruitings gehört denjenigen, die bereit sind, sie zu gestalten.

Regionale Reports

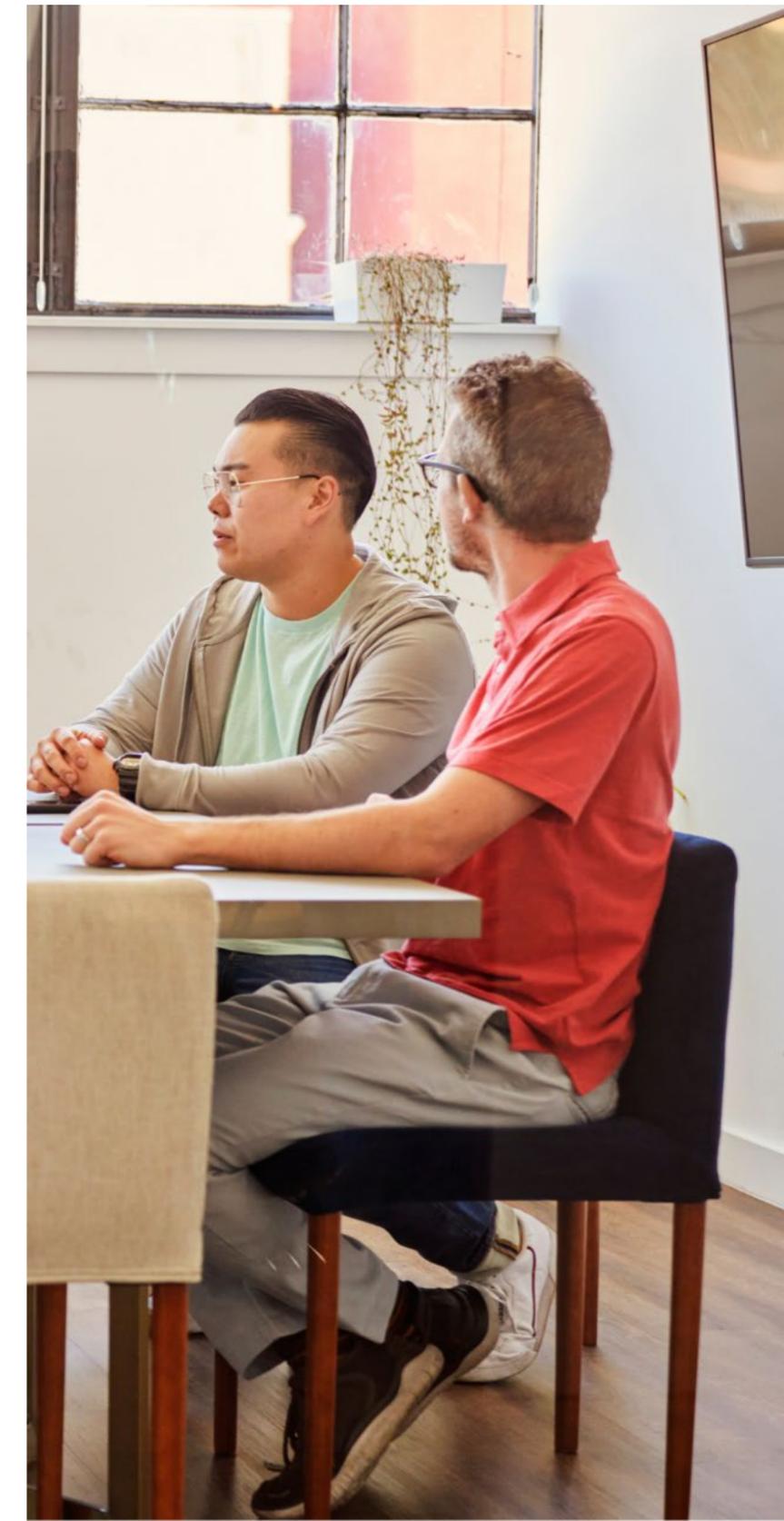
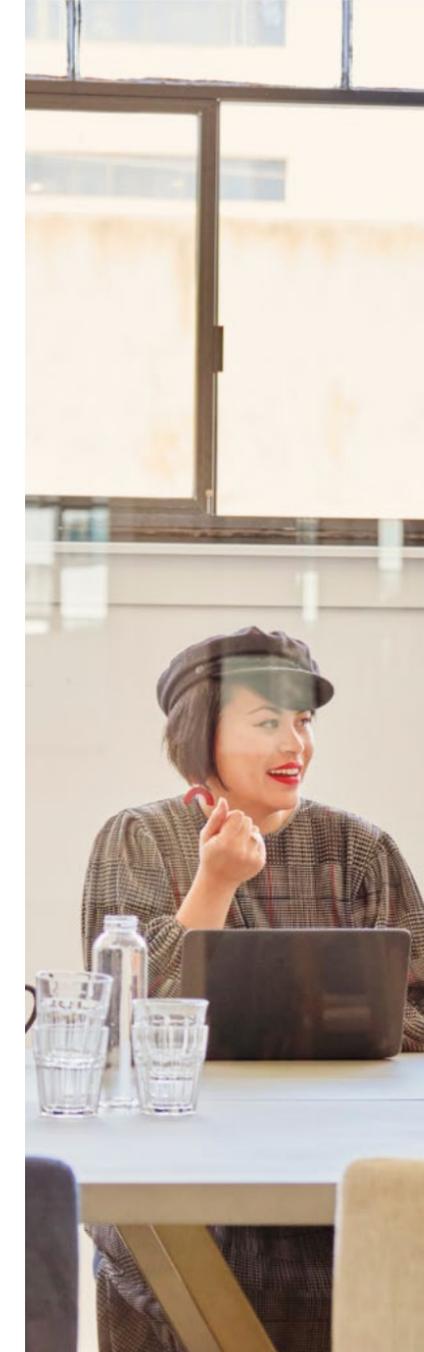
[Australien und Neuseeland](#) | [Belgien, Niederlande, Luxemburg](#) | [Brasilien](#) | [Frankreich](#) |
[Deutschland, Österreich, Schweiz](#) | [Indien](#) | [Mexiko](#) | [Nahe Osten und Nordafrika](#) |
[Südostasien](#) | [Vereinigtes Königreich](#)

Branchenspezifische Reports (auf Englisch)

[Gesundheitswesen](#) | [Personalberatung](#)

Übersetzte globale Reports

[Französisch](#) | [Niederländisch](#) | [Italienisch](#) | [Japanisch](#) | [Portugiesisch](#) | [Spanisch](#) |
[Spanisch \(Lateinamerika\)](#)



METHODIK

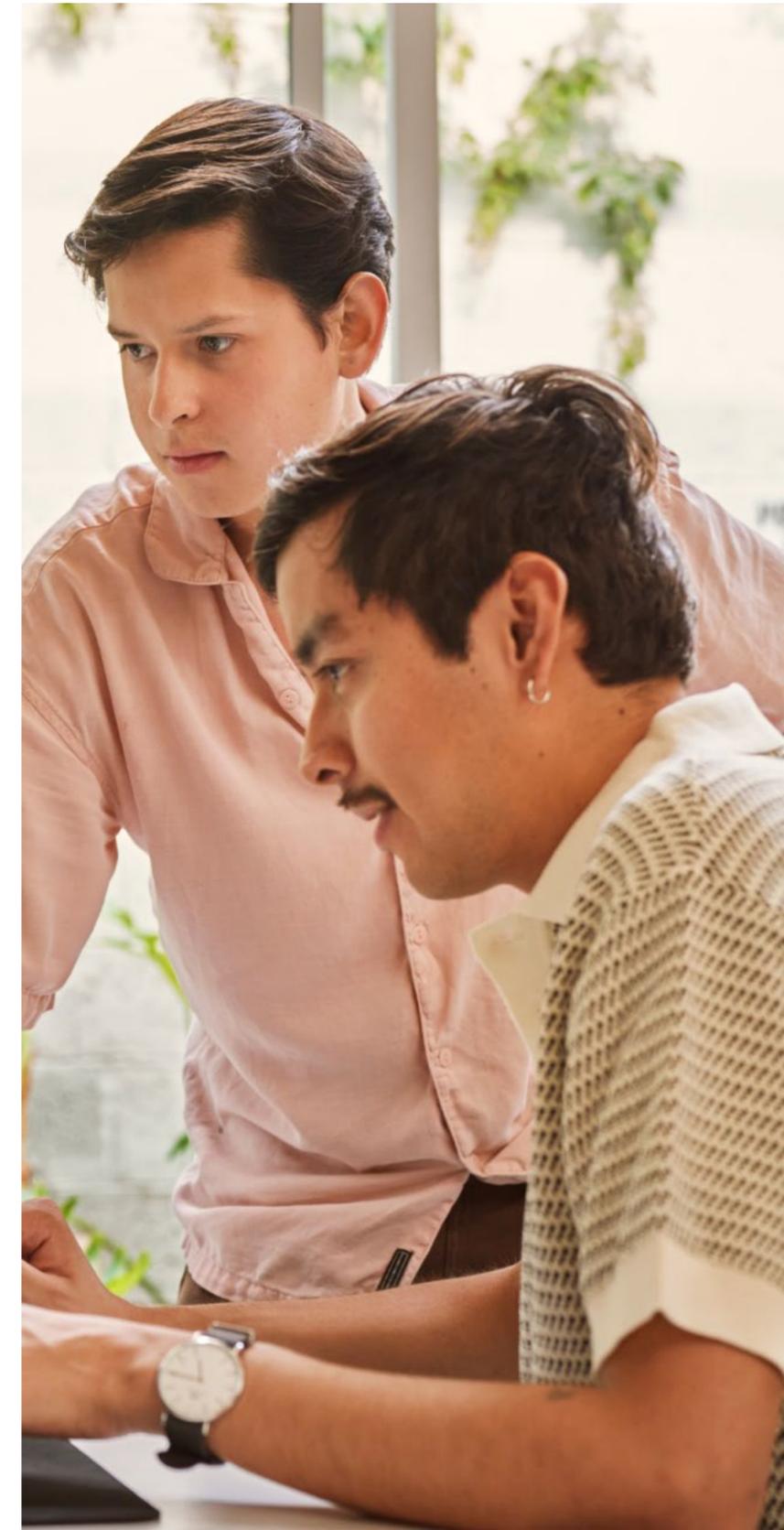
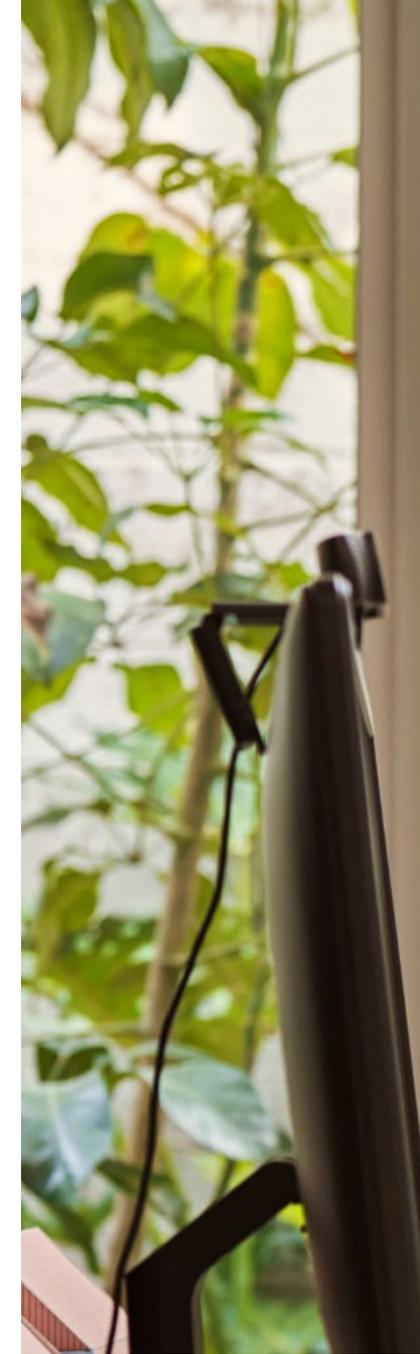
Umfragedaten

LinkedIn Research hat 1.611 Personaler:innen auf Managementebene und höher (1.216 Personaler:innen in Unternehmen, 395 Personaler:innen in Personalagenturen) und 403 Personalentscheider:innen befragt. Bei diesen Teilnehmer:innen handelt es sich um LinkedIn Mitglieder, die anhand der Informationen in ihren LinkedIn Profilen ausgewählt und basierend auf ihren Umfrageantworten qualifiziert wurden. Die Umfrage wurde im Oktober und November 2022 in 20 Ländern und sechs Sprachen durchgeführt.

Daten zu den Prioritäten von Kandidat:innen sowie ihrer Einstellung zum Thema Inclusion basieren auf der monatlich unter Mitgliedern weltweit durchgeführten Talent Drivers-Umfrage, für die LinkedIn unter anderem im Dezember 2022 20.396 Mitglieder befragt hat. Zur Bestimmung der Prioritäten von Kandidat:innen wurden die Teilnehmer:innen gebeten, „die Faktoren auszuwählen, die ihnen bei der Jobsuche am wichtigsten sind“ und aus einer Liste mit 15 Arbeitgeberversprechen bis zu fünf auszuwählen. Als die Prioritäten, die am deutlichsten an Bedeutung gewonnen haben, wurden jene eingestuft, für die im Zeitraum zwischen Dezember 2021 und Dezember 2022 der größte prozentuale Anstieg verzeichnet wurde.

Insights

Die für diesen Report erhobenen LinkedIn Daten wurden aus Milliarden Datenpunkten der mehr als 900 Millionen LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert. Sofern nicht anders angegeben, spiegeln alle Daten die Gesamtaktivitäten der LinkedIn Mitglieder ab 1. Januar 2023 wider. Die Nachfrage nach Personaler:innen wurde basierend auf der Anzahl gesponserter Stellenanzeigen auf LinkedIn für Recruiter:innen weltweit gemessen.



DANKSAGUNG

Leitende Personaler:innen aus aller Welt haben mit informativen Interviews einen wertvollen Beitrag zu diesem Report geleistet. Unser besonderer Dank gilt:

- **Naif AlGhamdi**, Almarai
- **Andrew Barnes**, 4 Day Week Global
- **Brett Baumuel**, Microsoft
- **Antonio Gniel**, Lidl
- **Ugur Erdem**, Mister Spex
- **Alex Fleming**, Adecco
- **Pragashini Fox**, Thomson Reuters
- **John Graham Jr.**, Shaker Recruitment Marketing
- **Andy Headworth**, HMRC
- **Marc-Etienne Julien**, Randstad
- **Stephen Lochhead**, Expedia
- **Chris Louie**, Thomson Reuters
- **Bjorn Luijters**, Ahold Delhaize
- **Kelly Metcalf**, Fujitsu
- **Jennifer Paylor**, Capgemini
- **Gemma Leigh Roberts**, The Resilience Edge
- **Ruben Santos**, Ahold Delhaize
- **Dan Schawbel**, Workplace Intelligence
- **Lars Schmidt**, Amplify
- **Michaela Schütt**, Siemens
- **Clyde Seepersad**, The Linux Foundation
- **Tana M. Session**, TanaMSession.com
- **Jennifer Shappley**, LinkedIn
- **Jaishree Sharma**, Jubilant Pharmova Limited
- **Jade Shi**, Alibaba
- **John Vlastelica**, Recruiting Toolbox
- **Sophie Wade**, Flexcel Network
- **Andrew White**, Microsoft
- **Elsa Zambrano**, NXP Semiconductors

Umfrageergebnisse

- **Stephanie Scalise**
- **Meng Zhao**
- **Megan Leonard**

LinkedIn Daten

- **Cesar Zulaica**
- **Shonali Bose**
- **Jamila Smith-Dell**
- **Adriana Zurbano**
- **Caroline Liongosari**
- **Brian Xu**

Redaktion und Produktion

- **Greg Lewis**
- **Sheila Azadan**
- **Alia Cousins**
- **Phyllis Furman**
- **Melissa Mangini**
- **Grace Nurre**
- **Becki Murphy**

