

Deutschland, Österreich und Schweiz

Deutschland Die Zukunft des Recruitings 2024

LinkedIn Talent Solutions



Einleitung

Die Zukunft des Recruitings

Unser neuer Ratgeber

Die Arbeitswelt in Deutschland, Österreich und der Schweiz verändert sich in einer Weise, die wir uns noch vor einem Jahr nicht hätten vorstellen können. Der Vormarsch generativer KI (GKI), eine deutliche Zunahme von Return-to-Office-Mandaten, makroökonomische Unsicherheit und der zunehmende Wettbewerb um Talente mit gefragten Kompetenzen verändern den Arbeitsmarkt.

Während die Einstellungsraten in Deutschland, Österreich und der Schweiz weiter zurückgehen, konzentrieren sich Arbeitgeber zunehmend darauf, Spitzenkräfte einzustellen. Viele sprechen dabei eine neue Generation von Arbeitnehmer:innen an, was jedoch neue Herausforderungen mit sich bringt. Unternehmen fällt es häufig schwer, den Erwartungen dieser Generation gerecht zu werden.

Die Personalbranche spielt eine entscheidende Rolle dabei, Arbeitgeber bei der Bewältigung dieser und weiterer Herausforderungen zu unterstützen. Angesichts der aktuellen Entwicklungen werden bisherige Recruitingratgeber schon bald der Vergangenheit angehören. Während sich die Prioritäten der Arbeitgeber verschieben, brauchen Personalexpert:innen neue Tools und Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit, um trotz dieser Veränderungen Top-Talente zu gewinnen, einzustellen und an Unternehmen zu binden.

Wir haben Tausende von Personalprofis befragt, mit führenden Personalentscheider:innen gesprochen und Milliarden von LinkedIn Datenpunkten analysiert, um die Zukunft des Recruitings besser einschätzen zu können. Im Folgenden finden Sie sechs Prognosen, mit denen Personalexpert:innen die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt meistern können.



Inhalt

1. Prognose	KI wird die Personalgewinnung deutlich verbessern.	4
2. Prognose	Personalverantwortliche bilden die qualifizierten Arbeitskräfte der Zukunft aus.	10
3. Prognose	Die Qualität der Neueinstellungen hat Priorität.	15
4. Prognose	Anpassungsfähigkeit – ein Muss für Recruitingteams.	20
5. Prognose	Recruitingteams werden sich für flexible Arbeitsmodelle einsetzen.	25
6. Prognose	Um die Generation Z erfolgreich anzusprechen, ist ein neues Konzept erforderlich.	30
Fazit	Methodik	38
	Danksagungen	39



1. Prognose

KI wird die
Personalgewinnung
deutlich verbessern.

1. Prognose | KI wird die Personalgewinnung deutlich verbessern

Als wir Personalentscheider:innen gebeten haben, die wichtigsten Recruitingtrends des kommenden Jahres zu prognostizieren, waren sich viele unter ihnen einig, dass generative künstliche Intelligenz eine zentrale Rolle spielen wird.

Während nur 5 % der von LinkedIn in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragten Personalprofis angeben, dass sie KI bereits aktiv nutzen, sind 65 % in Bezug darauf, was KI im Recruiting leisten kann, optimistisch. Die Zahl der Personalverantwortlichen weltweit, die ihrem Profil KI-Kompetenzen hinzugefügt haben, ist im vergangenen Jahr um 14 % gestiegen.

“ Es ist das erste Mal seit Jahren, **dass wir eine grundlegende Veränderung in der Personalgewinnung beobachten. Diese Veränderung wird durch KI und Automatisierung ermöglicht.**“



John Vlastelica
CEO, Recruiting Toolbox

 **65 %**

der Personalprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz **sind optimistisch in Bezug darauf, was KI im Recruiting leisten kann.**

Quelle: LinkedIn Daten, DACH-Region, März 2023

 **14 %**

mehr Personalverantwortliche weltweit, die im Jahr 2023 KI-Kompetenzen in ihren LinkedIn Profilen angegeben haben.

Quelle: Weltweit erfasste LinkedIn Daten, Stand: 2022 vs. 2023

Generative KI kann zur Optimierung von Recruitingaufgaben beitragen und zu einer verbesserten Produktivität führen

Der größte Vorteil für Recruitingprofis liegt jedoch darin, dass Stellenbeschreibungen schneller und einfacher erstellt werden können. Da mithilfe von KI-Tools tägliche Routineaufgaben automatisiert werden können, gewinnen Personalverantwortliche Zeit, die sie für wichtigere Aufgaben nutzen können – was mehr Produktivität zur Folge hat und eine effektivere Kommunikation mit Kandidat:innen ermöglicht.

Personalentscheider:innen gehen davon aus, dass die Akzeptanz von generativer KI im kommenden Jahr und darüber hinaus zunehmen wird, da Recruitingteams ein besseres Verständnis dafür entwickeln, **wie vielfältig sie eingesetzt werden kann** – von der Personalsuche über **eine personalisierte Ansprache** bis zum Abgleich interner Kandidat:innen mit offenen Stellen.

„Generative KI erweist sich schon jetzt als unschätzbare Ressource für Personalprofis“, sagt **Ajay Patel**, Vice President, Global Head of Talent Acquisition bei **Straumann Group**.

Viele Unternehmen haben bereits damit begonnen, generative KI in ihre Recruiting- und Schulungsprozesse zu integrieren. **Stephanie Sule**, Global Talent Acquisition bei **United Nations World Food Programme**, erläutert, wie Ihr Unternehmen Recruitingprozesse optimiert, indem es die Effizienz von generativer KI mit der menschlichen Komponente verbindet: „Ich sehe generative KI als einen Wendepunkt in der Personalgewinnung. Diese Technologie stellt eine zusätzliche Hilfe dar, um ansprechendere Stellenanzeigen zu verfassen und unsere Kontaktaufnahme zu optimieren. Natürlich kann sie Menschen nicht ersetzen, besonders wenn es darum geht, die Qualitäten potenzieller Kandidat:innen einzuschätzen.“

Die wichtigsten Vorteile generativer KI-Tools für Personalverantwortliche in EMEA (Europa, Naher Osten, Afrika)

Prozentualer Anteil der Personalprofis, die folgende positive Erfahrungen mit generativen KI-Tools gemacht haben:



Die Rolle der Personalgewinnung wird weiterentwickelt

Personalentscheider:innen sind davon überzeugt, dass der zunehmende Einfluss generativer KI im Laufe der Zeit nicht nur Recruitingprozesse verändern, sondern auch die Rolle von Personalprofis in Unternehmen aufwerten wird. Personalverantwortliche haben die Chance, Unternehmen maßgeblich dabei zu unterstützen, KI-Kompetenzen zu integrieren. Dazu zählt, entsprechende Schulungsprogramme zu entwickeln, um Mitarbeiter:innen zu trainieren, sowie Führungskräften zu helfen, die Auswirkungen von KI auf die Arbeitswelt zu verstehen.

Ein weiterer Vorteil generativer KI könnte sein, dass Personalverantwortliche mehr Zeit für die Beratung in anderen strategischen Bereichen hätten, beispielsweise, um kompetenzbasierte Ansätze für Personal- und DEI-Initiativen zu entwickeln. „Die Art und Weise, wie wir arbeiten, wird sich grundlegend ändern. Dies hat zur Folge, dass Personalverantwortliche in der Wertschöpfungskette nach oben rücken“, sagt **Gregory Karanastasis**, Global Head of Talent Acquisition, Onboarding and Career Transitions bei **Accenture**.

Wie Personalteams in Deutschland, Österreich und der Schweiz GKI integrieren:



Menschliche Kompetenzen – das Markenzeichen großartiger Personalprofis

Obwohl generative KI viele Aufgaben automatisieren kann, bleibt die menschliche Komponente unverzichtbar. Personalprofis werden sich in Bereichen auszeichnen, in denen KI nichts beitragen kann. Dazu zählt beispielsweise, tragfähige Beziehungen aufzubauen und eine positive Kandidatenerfahrung zu ermöglichen. Menschliche Kompetenzen werden aus diesem Grund also noch wichtiger werden.



Personalteams müssen stets am Puls des Geschehens in Unternehmen bleiben und dabei **den Arbeitsmarkt im Auge behalten**. Die Personalbranche sieht sich ständig neuen Anforderungen gegenüber – und die Erwartungen der Kandidat:innen entwickeln sich weiter.“



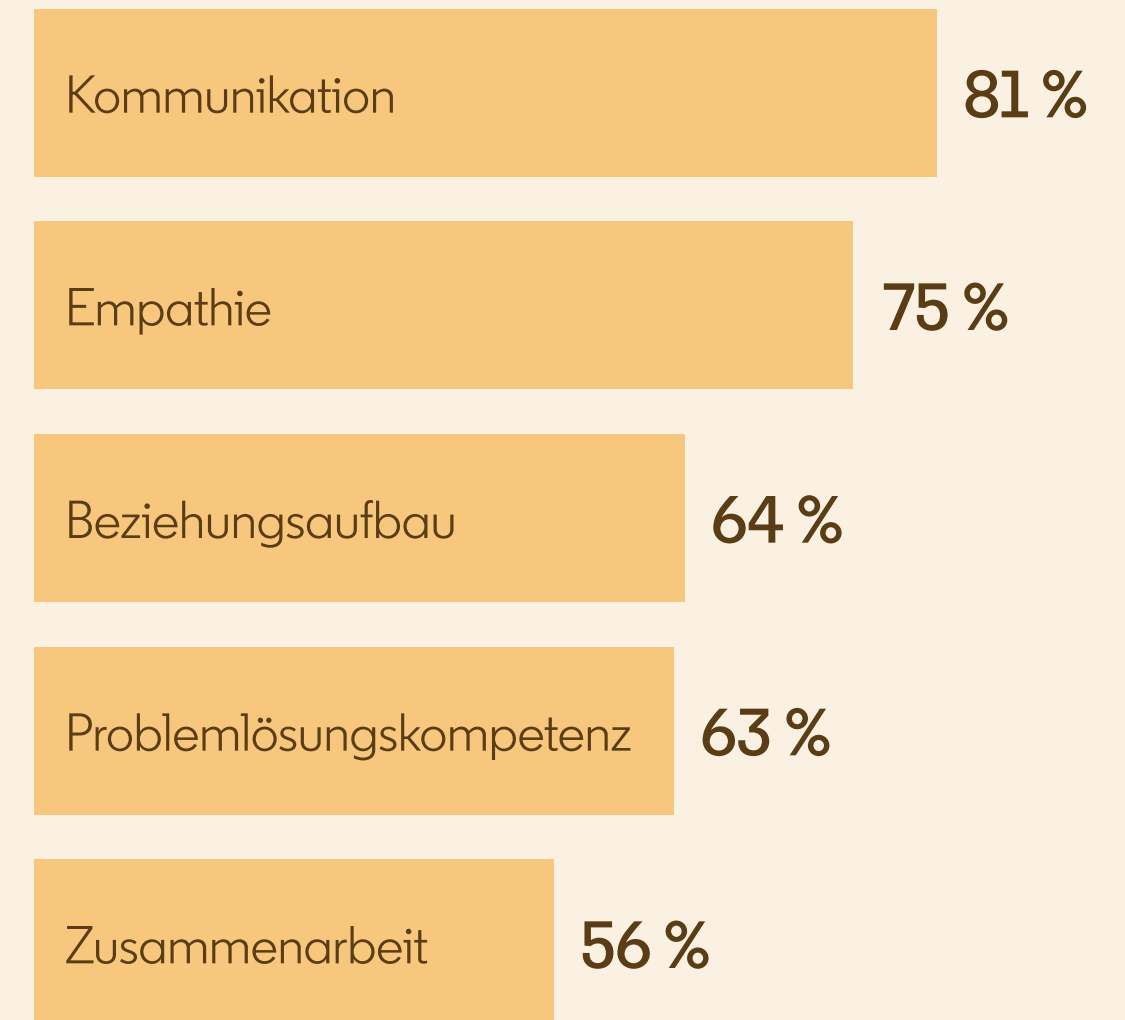
Kathrin Kammer

Senior Vice President HR bei **Roland Berger**

In der LinkedIn Umfrage haben Personalverantwortliche in Deutschland, Österreich und der Schweiz folgende drei menschliche Kompetenzen als besonders relevant für die Zukunft angegeben: Kommunikation, Empathie und Beziehungsaufbau. Anpassungsfähigkeit und eine Bereitschaft zur Weiterentwicklung sind für Personalprofis, die KI-gestützte Recruitingtools nutzen, unerlässlich.

Soft Skills, die Personalprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz zukünftig benötigen

Prozentualer Anteil der Personalprofis, die folgende Soft Skills in den nächsten fünf Jahren als entscheidend für ihre Tätigkeit betrachten:



Tipps und Strategien



Personalverantwortliche ermutigen, mit KI zu experimentieren

Bieten Sie **Kurse** an, um diese Kompetenzen zu optimieren. „Ich motiviere mein Team, aktiv mit KI-Tools zu experimentieren, um unsere Einstellungsprozesse zu optimieren“, sagt **Nicky Valletly**, Talent Acquisition Leader bei **Google DeepMind**. „Es ist überaus wichtig, in diesem dynamischen Markt stets einen Schritt voraus zu sein.“



KI verantwortungsbewusst nutzen

Machen Sie sich unbedingt damit vertraut, was die Richtlinien Ihres Unternehmens in Bezug auf die Nutzung von KI vorgeben. Außerdem sollten Sie Ihre eigenen Leitprinzipien entwickeln, um zu gewährleisten, dass Sie und Ihr Team KI stets unter Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte einsetzen. In den **Richtlinien** von LinkedIn wird beispielsweise betont, dass KI-Technologien wirtschaftliche Chancen fördern, Vertrauen gewährleisten, Fairness und Inclusion unterstützen, für Transparenz sorgen und Verantwortlichkeit demonstrieren müssen.



Über rechtliche Entwicklungen auf dem Laufenden bleiben

Gesetzliche Bestimmungen bezüglich künstlicher Intelligenz werden fortlaufend weiterentwickelt. Personalprofis müssen informiert bleiben und eng mit ihrer Rechtsabteilung zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass ihre KI-Tools stets den aktuellen Vorschriften entsprechen.



2. Prognose

Personalverantwortliche bilden die qualifizierten Arbeitskräfte der Zukunft aus.

2. Prognose | Personalverantwortliche bilden die qualifizierten Arbeitskräfte der Zukunft aus

Arbeitgeber haben inzwischen erkannt, dass ein kompetenzbasierter Ansatz bei der Gewinnung und Entwicklung von Talenten entscheidend ist. Damit können Unternehmen ihre Talent Pools erweitern und geeignete Arbeitskräfte finden, die sie in der Vergangenheit vielleicht übersehen hätten.

Welche Qualifikationen Unternehmen in Kandidat:innen suchen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, ändert sich mit der Zeit. Personalprofis spielen eine wichtige Rolle, um mit diesen Anforderungen Schritt zu halten. Sie müssen kompetenzbasierte Recruiting-, Weiterbildungs- und interne Mobilitätsprogramme entwickeln, damit Unternehmen anpassungsfähig bleiben.

“ Wir müssen Führungskräften helfen, in dieser Hinsicht aufgeschlossener zu werden. Natürlich ist die Frage der Ausbildung nach wie vor wichtig. Aber ein:e Wunschkandidat:in lässt sich nicht mehr auf dieser Basis allein ermitteln. Was zählt, ist Expertise.“



Angela Benjamin

Diversity Talent Acquisition Strategy beim Luftfahrtunternehmen **Delta**

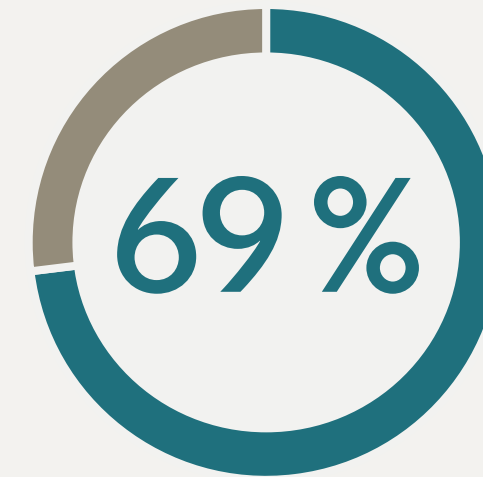


Mehr Diversity durch eine kompetenzbasierte Personalgewinnung

Nachdem wir lange Zeit Ausbildungen und Abschlüsse priorisiert haben, stellt kompetenzbasiertes Recruiting für viele Unternehmen noch eine Herausforderung dar. Die Führungskräfte, mit denen wir gesprochen haben, versprechen sich jedoch enorme Vorteile davon.

Eine kompetenzbasierte Personalgewinnung hilft Unternehmen nicht nur dabei, die qualifiziertesten Talente zu ermitteln, sondern spricht Kandidat:innen aus historisch marginalisierten Gruppen an. Dies können beispielsweise Menschen sein, die keine Ausbildung abgeschlossen haben. Der kompetenzbasierte Ansatz öffnet einer Vielfalt von Kandidat:innen Türen und ermöglicht eine diversity-gerechtere Kandidaten-Pipeline. LinkedIn Daten im Wirtschaftsraum Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) zeigen, dass ein Fokus auf Kompetenzen **Kandidatenpools 10,3-mal vergrößern** kann. 73 % der befragten Personalverantwortlichen in Deutschland, Österreich und der Schweiz geben an, dass sich ihr Unternehmen für den Aufbau einer vielfältigeren Belegschaft einsetzt. Kompetenzbasiertes Recruiting wird in Zukunft also weiter an Bedeutung gewinnen.

Viele Unternehmen nutzen diesen Ansatz bereits, indem sie Abschlüsse als erforderliche Voraussetzung aus ihren Stellenbeschreibungen streichen. Wir konnten beobachten, dass die Zahl der weltweit auf LinkedIn ausgeschriebenen Stellen, die keinen **erforderlichen Abschluss** spezifizieren, zwischen 2019 und 2022 um 36 % gestiegen ist.



der Personalprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz sagen, dass sie **kompetenzbasiertes Recruiting bevorzugen.**



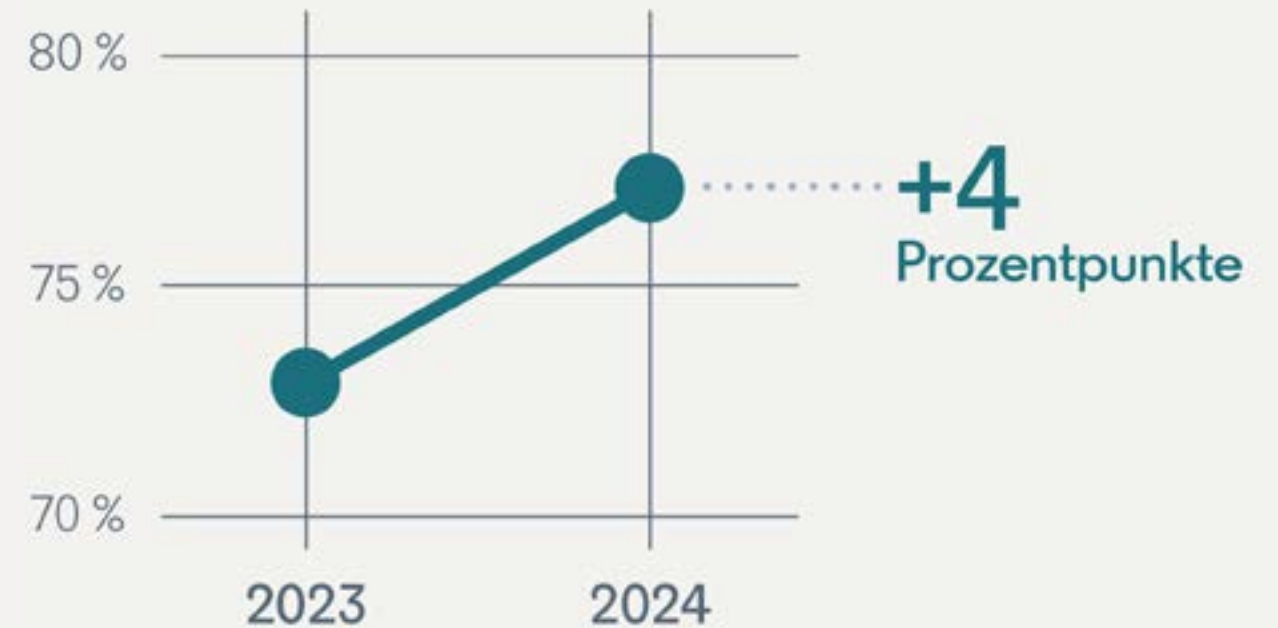
Fachkräftemangel mit Weiterbildung entgegenwirken

Arbeitgeber sind zunehmend bemüht, Kompetenzlücken zu schließen, was insbesondere auf Bereiche wie generative KI zutrifft. Ein Drittel der Recruitingprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt an, dass ihr Unternehmen daran interessiert ist, die nötigen Talente und Kompetenzen zu ermitteln, um mit dem Vormarsch von generativer KI Schritt halten zu können. Indem Arbeitgeber ihren Mitarbeiter:innen Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, können sie kritische Kompetenzlücken schließen und die Mitarbeiterbindung verbessern.

„Es gibt bisher nur einen äußerst kleinen Talent Pool, der [generative] KI-Kompetenzen aufweist“, sagt **Erin Scruggs**, VP, Head of Global Talent Acquisition bei LinkedIn. „Wir müssen eng mit unserem Management zusammenarbeiten und Strategien entwickeln, wie wir interne Talente motivieren können, neue Skills zu erlernen und eine KI-Expertise zu entwickeln, anstatt zu versuchen, die derzeit enorm begrenzte Gruppe von Expert:innen auf dem externen Markt zu gewinnen.“

Personalentscheider:innen müssen eine Beratungsfunktion einnehmen und gemeinsam mit der Personalentwicklung (L&D) geeignete Programme zur Weiterbildung und internen Mobilität in ihren Unternehmen anbieten, um diesem Personalbedarf gerecht zu werden. Accenture hat sich beispielsweise dazu verpflichtet, die Zahl der Mitarbeiter:innen im Unternehmen, die über KI-Kompetenzen verfügen, durch Neueinstellungen, Übernahmen und Schulungen auf 80.000 zu verdoppeln. „Dieses Ziel kann nur durch eine ‚enge Zusammenarbeit‘ von Personalentscheider:innen und der Personalentwicklung erreicht werden“, sagt Gregory Karanastasis, Global Head of Talent Acquisition, Onboarding & Career Transitions bei Accenture. „Wir fragen uns täglich, welche Kompetenzlücken wir schließen müssen und wie wir dies gemeinsam erreichen können.“

Personalprofis in der DACH-Region, die finden, die Personalgewinnung und -entwicklung sollten enger zusammenarbeiten



Tipps und Strategien



Einen Business-Case für kompetenzbasiertes Recruiting formulieren

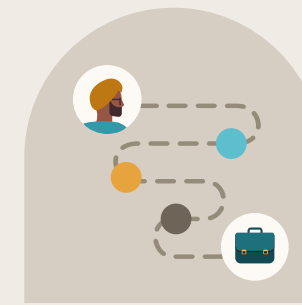
Besprechen Sie mit Ihrer Unternehmensleitung, wie kompetenzbasiertes Recruiting geschäftliche Zielvorgaben unterstützen kann, und bekräftigen Sie Ihre Argumentation mit Daten und Storytelling.

Vereinbaren Sie Meetings mit Personalentscheider:innen, um zu ermitteln, über welche Kompetenzen Kandidat:innen bereits verfügen sollten und welche sie sich aneignen können, nachdem sie die Stelle angetreten haben. Hinterfragen Sie Anforderungen, die nicht essenziell sind – wie Abschlüsse oder Jahre an Berufserfahrung – und qualifizierte Talente von einer Bewerbung abhalten könnten.



Suchen auf Kompetenzen basieren

Recruitingtools bieten viele Vorteile. Dank der aktuellen Fortschritte in generativer KI können Personalverantwortliche nun effektiver Kandidat:innen **suchen und herausfiltern**, die erforderliche Kompetenzen mitbringen. Globale LinkedIn Daten zeigen, dass Personalprofis mit den meisten kompetenzbasierten Suchen eine 24 % höhere InMail-Akzeptanzquote verzeichnen als jene mit den wenigsten kompetenzbasierten Suchen.



Fokus auf Weiterbildung und interne Mobilitätsprogramme

Damit sich Unternehmen an veränderte Marktbedingungen anpassen können, sollten Personalverantwortliche sie bei der Entwicklung von Weiterbildungs- und internen Mobilitätsprogrammen unterstützen. „Mein Team setzt sich aktiv für interne Mobilitäts- und Weiterbildungsinitiativen ein“, gibt **Nicky Valletly**, Talent Acquisition Leader bei **Google DeepMind**, an. „Ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur ist kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung. Wir unterstützen die Mitglieder unseres bestehenden Talent Pools dabei, ihre Kompetenzen auszubauen, um unserem zukünftigen Geschäftsbedarf gerecht zu werden.“ Weiterbildungsprogramme ermöglichen Arbeitnehmer:innen außerdem, Positionen einzunehmen, für die sie bisher nicht qualifiziert genug waren. Delta hat **innovative Weiterbildungsprogramme** ins Leben gerufen, die darauf ausgerichtet sind, Mitarbeiter:innen ohne Abschlüsse in zentrale Positionen im Unternehmen zu versetzen.



3. Prognose

Die Qualität der
Neueinstellungen
hat Priorität.

3. Prognose | Die Qualität der Neueinstellungen hat Priorität

Die Einstellungsraten in Deutschland, Österreich und der Schweiz gehen **weiter zurück**. Arbeitgeber werden sich angesichts dieser Entwicklung zunehmend darauf konzentrieren, Spitzenkräfte einzustellen.

„Wenn Ihr Unternehmenswachstum im kommenden Jahr begrenzt ist, sollten Sie sich auf Ihr Team verlassen können“, sagt **Amy Schultz**, Global Head of Talent Acquisition bei **Canva**. Recruitingprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz bestätigen, dass die Gewinnung von Top-Talenten im Jahr 2024 ihr vorrangiges Ziel ist.

Die Zukunft des Recruitings: Top-Themen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Prozentualer Anteil der Personalverantwortlichen, die glauben, dass folgende Themen das Recruiting in den kommenden fünf Jahren beeinflussen:

- 1 Qualität der Neueinstellungen **76 %**
- 2 Employer Branding **74 %**
- 3 Mitarbeiterbindung **64 %**
- 4 Starke Kandidaten-Pipeline **61 %**
- 5 Optimierte Receruitingprozesse **44 %**



Die „Quality-of-Hire“ messen

Obwohl die Qualität der Neueinstellungen zunehmend an Bedeutung gewinnt, fällt es Unternehmen schwer, diese zu erfassen und messen. Arbeitgeber sollten zunächst festlegen, was sie unter Qualität verstehen, und darauf basierend die zu messenden Variablen auswählen. Im Folgenden finden Sie einige Kriterien, die Personalentscheider:innen nach eigenen Angaben berücksichtigen:

- **Performance:** Inwieweit erfüllt oder übertrifft das neue Teammitglied bestimmte Zielvorgaben?
- **Integration ins Team:** Trägt die Neueinstellung zu einer verbesserten Flexibilität des Teams bei? Wird das Team produktiver?
- **Unternehmenskultur:** Einige Arbeitgeber achten darauf, ob die Werte neuer Mitarbeiter:innen mit denen des Unternehmens übereinstimmen und einen Gewinn für die Unternehmenskultur darstellen.
- **Produktivität:** Erreicht die Person ihre Produktivitätsziele?
- **Mitarbeiterbindung:** Wie lange jemand bei einem Unternehmen gearbeitet hat, kann ein wichtiger Indikator für kompetente Kandidat:innen sein, auch wenn unterschiedliche Faktoren diesen Aspekt beeinflussen.

Generative KI erzeugt auch hier einen gewissen Optimismus, da diese Technologie Analysen zur Qualität von Neueinstellungen unterstützen könnte. „Ich glaube, dass wir mit generativer KI in Zukunft die Möglichkeit haben, Datenpunkte zu kombinieren, um detailliertere Erfolgsstorys neuer Mitarbeiter:innen zu erzählen und ihre voraussichtliche Entwicklung besser einzuschätzen“, sagt **Mark E. Smith**, Senior Director, Global Talent Acquisition bei **Medtronic**.



Unternehmen werden die Kennzahl „Quality-of-Hire“ in Zukunft neu einordnen

Auch die Definition wird sich ändern. Immer mehr Unternehmen suchen Arbeitskräfte mit **Soft Skills**, also Kompetenzen, die es Mitarbeiter:innen ermöglichen, an einem Arbeitsplatz effektiv zu interagieren. Zu den **zehn meistgefragten Kompetenzen** auf LinkedIn weltweit zählen sechs Soft Skills, darunter Kommunikation, Leadership und analytische Kompetenzen.

Arbeitgeber achten zunehmend darauf, ob die Werte neuer Mitarbeiter:innen mit denen des Unternehmens übereinstimmen. „Mitarbeiter:innen, die unsere Werte verstehen, leben und teilen, können sich am besten auf unsere Kundschaft einstellen und sie entsprechend unterstützen. Diese Menschen nutzen Feedback, um daraus zu lernen, und helfen uns, Veränderungen zu meistern“, sagt **Bryan Mayo**, Head of Talent Acquisition bei **Atlassian**.



„Für die Personalgewinnung zählten jahrelang hauptsächlich Kennzahlen wie Time-to-Fill und Annahmehquoten. Doch heute legen **Führungskräfte zunehmend Wert auf die Qualität unserer Neueinstellungen – und wie wir diese messen.**“



Amy Schultz

Global Head of Talent Acquisition bei **Canva**



Tipps und Strategien



Objektive, fundierte Methoden zur Einschätzung von Kandidat:innen implementieren

Legen Sie Rahmenbedingungen fest, um Kandidat:innen anhand der für eine Position relevanten Anforderungen zu evaluieren. Interviewer:innen sollten eingehend in strukturierten Methoden für Vorstellungsgespräche geschult werden. So können Unternehmen einen objektiveren Bewertungsprozess gewährleisten, der das Potenzial für Voreingenommenheit reduziert und auf eindeutigen Anhaltspunkten beruht, die zukünftige Leistungen erkennen lassen.



Einstellungsprozesse analysieren

Es ist wichtig, Defizite und Schwachstellen in Einstellungsprozessen zu identifizieren, um Fehlbesetzungen zu verhindern. „Wenn Sie Signale erhalten, dass die Qualität Ihrer Neueinstellungen rückläufig ist, müssen Sie das Kernproblem ermitteln und hinterfragen, wie Sie Talente bewerten“, sagt [Erin Scruggs](#), VP, Head of Global Talent Acquisition bei LinkedIn. Sie schlägt beispielsweise vor, die Bewertungen der Interviewer:innen zu analysieren. Geben bestimmte Interviewer:innen übertriebene Bewertungen ab? Zudem könnten Sie in Schulungen von Manager:innen investieren, damit Vorstellungsgespräche effektiver geführt werden.



4. Prognose

Anpassungsfähigkeit –
ein Muss für
Recruitingteams.

4. Prognose | Anpassungsfähigkeit – ein Muss für Recruitingteams

Die Führungskräfte und Fachleute, die wir befragt haben, haben eindeutig betont, dass Recruitingteams Unternehmen in Zukunft verstärkt darin unterstützen wollen, Personalbedarf frühzeitig zu erkennen, um schnell reagieren zu können.

Sie haben sich zum Ziel gesetzt, dem Personalmangel, der Unternehmen 2021 belastet hat, vorzubeugen. „In den vergangenen fünf Jahren konnten wir enorme Nachfrageschwankungen beobachten, die von uns verlangt haben, dass wir flexibel bleiben und veränderten Marktbedingungen zuvorkommen“, sagt **Troy Victor**, General Manager, Talent Acquisition bei **Delta**.



Recruitingteams für die Zukunft aufstellen

Personalentscheider:innen werden verstärkt darauf achten, dass ihre Teams in der Lage sind, Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und neuen Zielvorgaben in ihrem Unternehmen schnell und effektiv zu begegnen. Erfolgreiche Personaler:innen verstehen es, zwischen Branchen zu wechseln und ihre Kompetenzen auch in anderen Bereichen des Unternehmens einzusetzen.

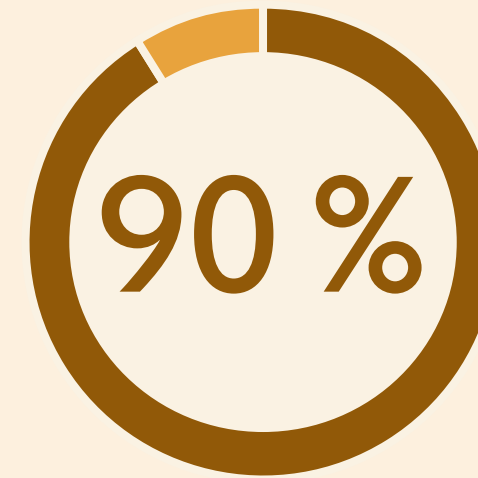
„Wichtig ist, ein Recruitingteam aufzubauen, das sich bei Bedarf jederzeit umorientieren kann“, sagt **Glen Goodman**, Chief Talent Officer bei Gesundheitsdienstleister **ChenMed** und President von **Talent Matters**. „Das bedeutet, dass Sie in Ihre Recruiter:innen investieren müssen, damit sie funktionsübergreifend arbeiten und ihre Kompetenzen ausbauen können.“

“ In der heutigen Welt ist Anpassungsfähigkeit bei der Personalgewinnung unverzichtbar. Wir müssen mit den Entwicklungen Schritt halten und Technologien und Erkenntnisse nutzen, um vorbereitet zu sein. **Es geht darum, proaktiv statt reaktiv zu sein, und neue Chancen und Talente mit offenen Armen willkommen zu heißen.**“



Stephanie Sule

Global Talent Acquisition bei **United Nations World Food Programme**



der Personalprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz sagen, **Flexibilität sei unerlässlich, um dem sich verändernden Personalbedarf gerecht zu werden.**



Personalprofis arbeiten zunehmend funktionsübergreifend

In der Personalgewinnung sind zunehmend Full-Stack-Personaler:innen gefragt, die problemlos verschiedene Funktionen erfüllen und zwischen den einzelnen Phasen des Einstellungsprozesses hin- und herwechseln können. LinkedIn Daten belegen, dass Personalprofis ihre Kompetenzen erweitern, um bisherige Silostrukturen zu überwinden.

In der Vergangenheit waren die Aufgabenbereiche – und die damit einhergehenden Kompetenzen – im Recruiting relativ klar getrennt. Heute gibt es deutlich mehr Überschneidungen. Das heißt, Personalprofis können flexibler andere Aufgabenbereiche übernehmen, wenn Bedarf besteht.



30 %

Anstieg in gefragten Kompetenzen, die sich zunehmend ähneln

und in den vergangenen fünf Jahren bei der Personalsuche eine wichtige Rolle gespielt haben.

Quelle: Weltweit erfasste LinkedIn Daten, Stand: 2017–2022

Tipps und Strategien



HR-Silos überwinden

„HR-Teams könnten anpassungsfähiger werden, indem sie die Strukturen auflösen, die die Personalgewinnung lange von anderen HR-Funktionen abgegrenzt hat“, sagt **Amy Schultz**, Global Head of Talent Acquisition bei **Canva**. „Dem Personalbedarf eines Unternehmens gerecht zu werden, kann eine Vielzahl von Maßnahmen erfordern, wie beispielsweise, externe Mitarbeiter:innen einzustellen, aktuelle Mitarbeiter:innen weiterzubilden oder befristet Beschäftigte in Anspruch zu nehmen. Oft ist eine Kombination dieser Möglichkeiten erforderlich.“ Canva hat ein „Talent Agility“-Team gegründet, das all diese Bereiche – von der Personalgewinnung über **interne Mobilität** zu befristeter Beschäftigung und **Personalplanung abdeckt**.



Szenarioplanungen durchführen

Tauschen Sie sich regelmäßig mit führenden Mitgliedern Ihres Personalteams aus, um zu ermitteln, wie eine zunehmende oder rückläufige Personalnachfrage aussehen könnte. Daraufhin sollten Sie Leitfäden erstellen, die festlegen, wie Sie in einem jeweiligen Fall reagieren sollten. Es ist wichtig, dass Personalentscheider:innen diese Szenarien methodisch durchspielen, da sie auf diese Weise **Lösungen formulieren können**, die ihnen im Notfall unter Umständen entgehen könnten.



Den Überblick über Geschäftsentwicklungen und strategische Ziele behalten

Regelmäßige Gespräche mit der Unternehmensleitung sind empfehlenswert, um über neue Geschäftszweige oder Änderungen der strategischen Ausrichtung auf dem Laufenden zu bleiben. Wenn Sie für ein börsennotiertes Unternehmen arbeiten, sollten Sie sich auch mit den Gewinnberichten vertraut machen. Nehmen Sie an Briefings teil, bei denen die finanzielle Performance besprochen wird. Personalentscheider:innen müssen „in das Unternehmen eingebettet sein“, sagt **Erin Scruggs**, VP, Head of Global Talent Acquisition bei LinkedIn. um ein „Verständnis für die Bedürfnisse, Probleme und Herausforderungen“ eines Unternehmens zu entwickeln.



In den Kompetenzaufbau von Personalprofis investieren

Sie können Schulungen anbieten, die Personalprofis helfen, mit Trends Schritt zu halten, Unternehmensziele zu unterstützen – und sich beruflich weiterzuentwickeln. **Alstom** hat hierfür kürzlich eine Online-Akademie für Personalverantwortliche gegründet. Zu den Themen, die behandelt werden, zählen erfolgreiche Briefings mit Personalverantwortlichen, kompetenzbasierte Stellenanzeigen und die Beziehungspflege mit externen Talenten. „Ständige Veränderungen auf Arbeitsmärkten und in der Personalbranche bedeuten, dass wir uns immer wieder neu anpassen müssen“, sagt **François-Xavier Mallet**, Global Talent Acquisition Director bei **Alstom**.



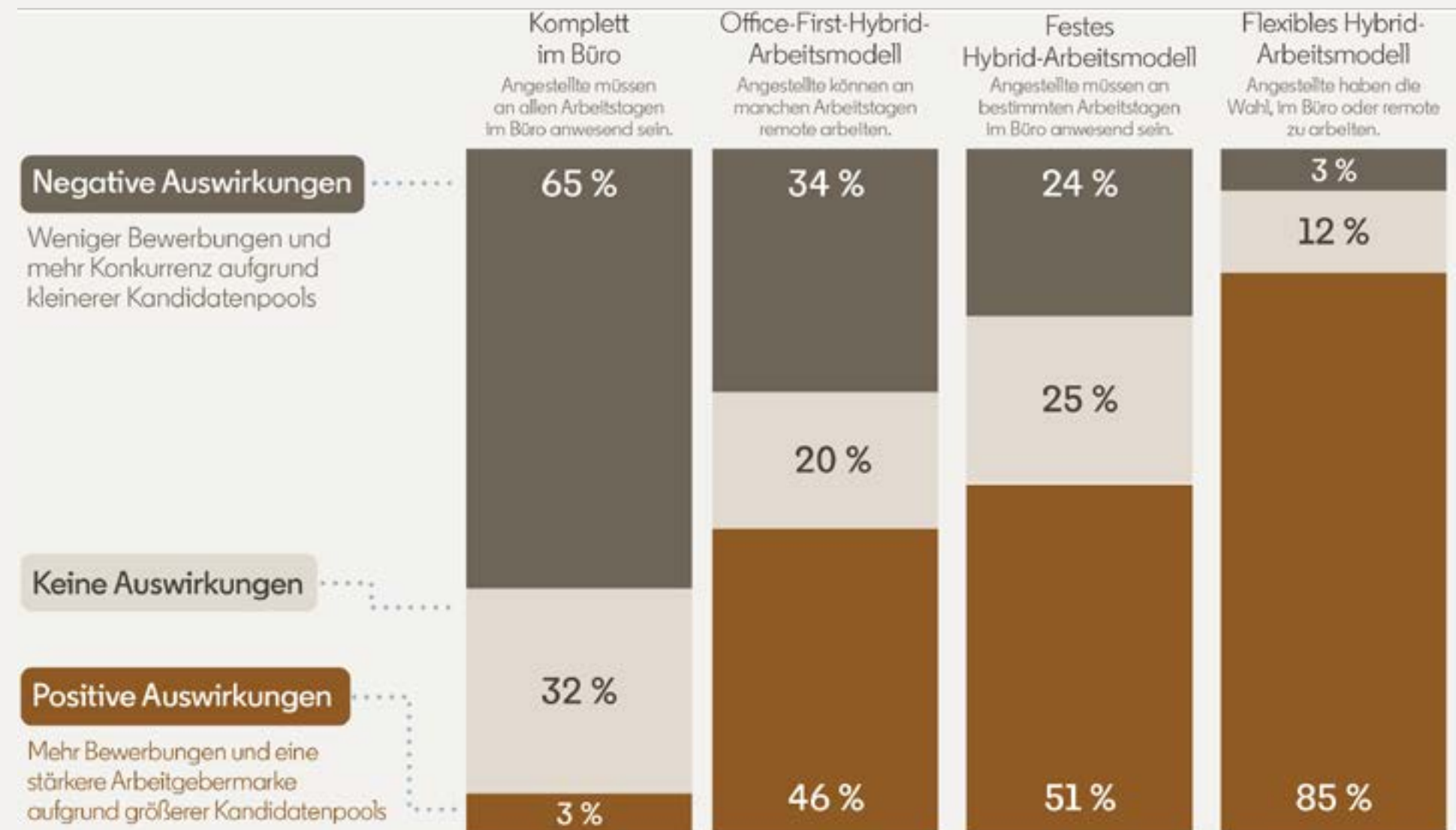
5. Prognose

Recruitingteams
werden sich für flexible
Arbeitsmodelle
einsetzen.

Es besteht wohl kaum ein Zweifel daran, dass die meisten Arbeitgeber möchten, dass wieder im Büro gearbeitet wird. Aber fest steht auch, dass sich Arbeitgeber mit dieser Einstellung schwertun, Spitzenkräfte einzustellen.

Personalprofis, deren Unternehmen darauf bestehen, dass ihre Mitarbeiter:innen ganz oder vorwiegend im Büro arbeiten, berichten von negativen Auswirkungen auf die Personalsuche, inklusive kleinerer Talent Pools, weniger Bewerbungen und einem verstärkten Wettbewerb. Unternehmen hingegen, deren Mitarbeiter:innen entscheiden können, wo sie arbeiten, verzeichnen positive Ergebnisse. Flexible Arbeitsmodelle führen also zu größeren Kandidatenpools, mehr Bewerbungen und einer stärkeren Arbeitgebermarke.

Wie sich bürobasierte und flexible Arbeitsmodelle auf die Personalgewinnung in EMEA und LATAM auswirken



Flexible Arbeitsmodelle sind nach wie vor gefragt

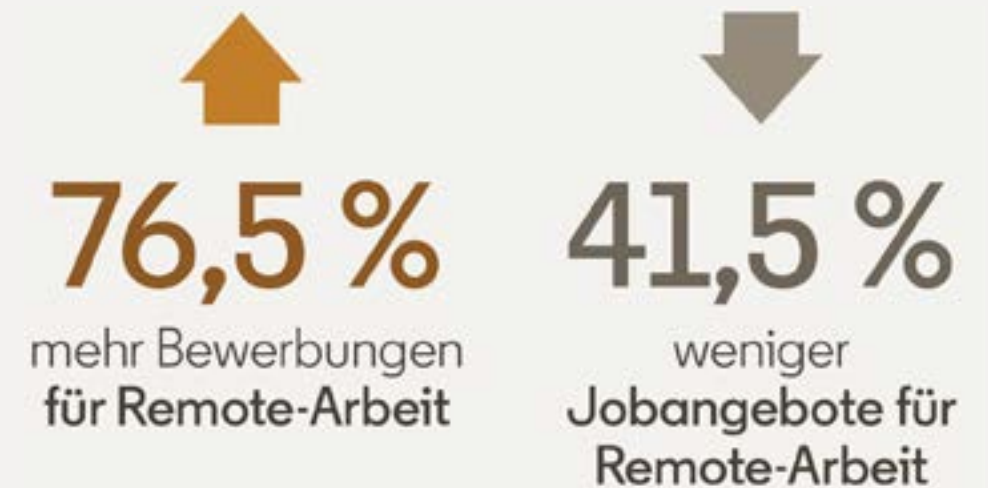
Das Wertversprechen eines flexiblen Arbeitsmodells hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen – insbesondere für die Generation Z. Globalen LinkedIn Daten zufolge hat die Bedeutung dieses Wertversprechens zwischen 2021 und 2023 bei Jobsuchenden in Deutschland allgemein um 27 % und bei Jobsuchenden der Generation Z um 76 % zugenommen.

Dies zeigt sich auch darin, wie sich Kandidat:innen auf LinkedIn verhalten. Arbeitgeber, die als flexibel gelten, haben weltweit erhebliche Vorteile bei der Personalgewinnung: Sie verzeichnen eine 16 % höhere Wahrscheinlichkeit, dass Kandidat:innen ihre InMails annehmen, und eine 29 % höhere Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Bewerbung von jemandem erhalten, der sich eine ihrer Stellenanzeigen angesehen hat.

LinkedIn Daten belegen auch, dass das Interesse an Remote-Jobs weiterhin groß ist, obwohl es inzwischen weniger Jobs gibt, die komplett remote ausgeführt werden können.

Arbeitnehmer:innen haben sich an flexible Arbeitsregelungen gewöhnt und sind nicht bereit, diese aufzugeben. „Top-Talente wollen innovativ sein, mit intelligenten Teams zusammenarbeiten und ihre Kundschaft unterstützen“, sagt **Bryan Mayo**, Global Head of Customer Support and Talent Acquisition bei **Atlassian**. „Was sie nicht mehr möchten, ist, für ihren Erfolg Flexibilität, Zeit für die Familie und persönliche Interessen opfern zu müssen.“

Bewerbungen auf Remote-Jobs vs. ortsunabhängige Stellen in Deutschland, Österreich und der Schweiz:



Quelle: Daten aus der DACH-Region, 2022 vs. 2023

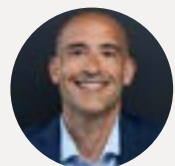


Entscheider:innen und Personalverantwortliche beeinflussen

Niemand ist sich der Notwendigkeit für flexible Arbeitsmodelle besser bewusst als Personalverantwortliche, die dieses Feedback unmittelbar von Jobsuchenden erhalten. Während Personalverantwortliche zwar keine Richtlinien dieser Art festlegen, können sie Echtzeitdaten nutzen, um sich für flexible Arbeitsmodelle einzusetzen. Dazu zählt auch, einzelne Marktsituationen darzustellen und zu zeigen, was möglich ist, wenn man Talente in anderen Regionen gewinnt. Auch Erfahrungsberichte von erfolgreichen Mitarbeiter:innen im Ausland können einen Einfluss haben.

„Wir müssen Geschichten erzählen – sowohl mit Daten als auch mit persönlichen Anekdoten erfolgreicher Remote-Mitarbeiter:innen“, sagt **Erin Scruggs**, VP, Head of Global Talent Acquisition bei LinkedIn. „Das halte ich für ausgesprochen wichtig.“

“ „Personalprofis müssen Interessenvertreter:innen aus der Wirtschaft zeigen, dass Kandidatenpools kleiner werden, wenn keine flexiblen Arbeitsmodelle angeboten werden. Unternehmen, die eine konsequente Flex-Politik haben, werden besser dastehen.“

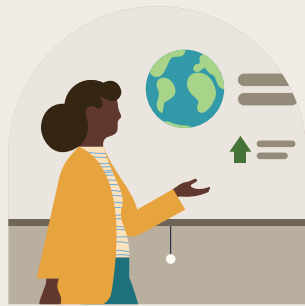


Gregory Karanastasis

Managing Director, Global Head of Talent Acquisition,
Onboarding & Career Transitions bei **Accenture**



Tipps und Strategien



Sich als Expert:in für flexible Arbeitsmodelle etablieren

Sprechen Sie mit der Unternehmensführung darüber, was Sie auf dem Arbeitsmarkt beobachten – und welche Konsequenzen eine obligatorische Rückkehr ins Büro auf die Personalgewinnung haben wird. Gleichzeitig sollten Sie aufzeigen können, welche positiven Auswirkungen Flexibilität auf den Ruf Ihres Unternehmens und dessen Arbeitgebermarke mit sich bringt.



Ihre Argumentation mit Daten bekräftigen

Führungskräfte profitieren von Beispielen, die zeigen, dass Bewerbungen aufgrund fehlender Remote- oder Hybridmodelle im Unternehmen zurückgezogen wurden. Verfolgen Sie, wie viele Kandidat:innen sich nach flexiblen Arbeitsmodellen erkunden. Canva hat beispielsweise festgestellt, dass sich etwa ein Drittel der Kandidat:innen danach erkundigt, ob das Unternehmen flexible Arbeitsmodelle anbietet. „Wir müssen Bewerbungsabbrüche und einen Rückgang an Bewerbungen stets im Auge behalten, und diese Informationen weitergeben“, sagt [Amy Schultz](#), Global Head of Talent Acquisition bei [Canva](#).



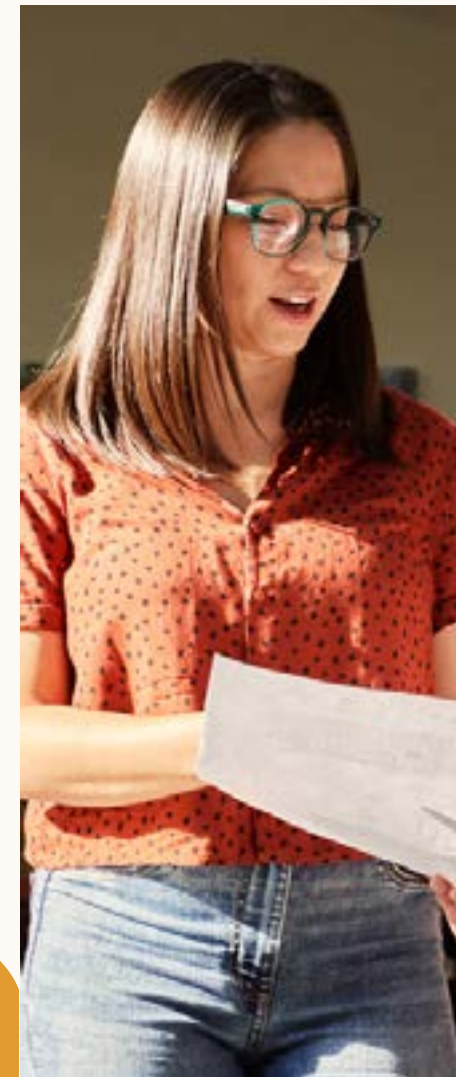
6. Prognose

Um die Generation Z erfolgreich anzusprechen, ist ein neues Konzept erforderlich.

6. Prognose | Um die Generation Z erfolgreich anzusprechen, ist ein neues Konzept erforderlich

Die Generation Z wird bis 2025 mehr als ein Viertel der Erwerbstätigen weltweit ausmachen.

Doch Personalverantwortliche sind derzeit wenig zuversichtlich, dass sie diese Arbeitnehmer:innen gewinnen und an Unternehmen binden können. Sie gehen davon aus, dass dies eine ihrer größten zukünftigen Herausforderungen sein wird.



6. Prognose | Um die Generation Z erfolgreich anzusprechen, ist ein neues Konzept erforderlich

Arbeitgeber investieren verstärkt in Employer Branding

Angesichts der Herausforderungen, die sich Personalprofis in Bezug auf die Generation Z stellen, überrascht es nicht, dass Employer Branding auch im kommenden Jahr eine Top-Priorität darstellt: Bereits das zweite Jahr in Folge gilt Employer Branding als der Recruitingbereich, bei dem der größte Anstieg von Investitionen erwartet wird. 67 % der Personalprofis in Deutschland, Österreich und der Schweiz gehen davon aus, dass ihre Kosten für Employer Branding im kommenden Jahr steigen werden.

Um bei der Generation Z erfolgreich zu sein, müssen Personalverantwortliche **die besonderen Eigenschaften** dieser Zielgruppe verstehen. Diese Generation ist während einer globalen Pandemie und in einer Zeit von Bewegungen für soziale Gerechtigkeit und die Klimakrise aufgewachsen. Sie legt großen Wert darauf, für Unternehmen zu arbeiten, die ihre Werte teilen.



Die Generation Z **wird ihre Prinzipien nicht** für einen Job aufgeben.“



Stacey Gordon

Inclusive Workplace Culture Consultant bei **Rework Work**

Die wichtigsten Herausforderungen im Recruiting in Deutschland, Österreich und der Schweiz in den kommenden fünf Jahren:

- | | |
|---|-------------|
| 1. Konkurrenz durch andere Unternehmen | 54 % |
| 2. Talente der Gen Z gewinnen und halten | 47 % |
| 3. Kandidat:innen lehnen Angebote ab bzw. nehmen sie nicht an | 40 % |
| 4. Fehlende Möglichkeit, den Kandidat:innen wettbewerbsfähige Gehälter anzubieten | 40 % |
| 5. Talente mit geeignetem Fachwissen finden | 36 % |
| 6. Talente mit den richtigen Soft Skills finden | 35 % |

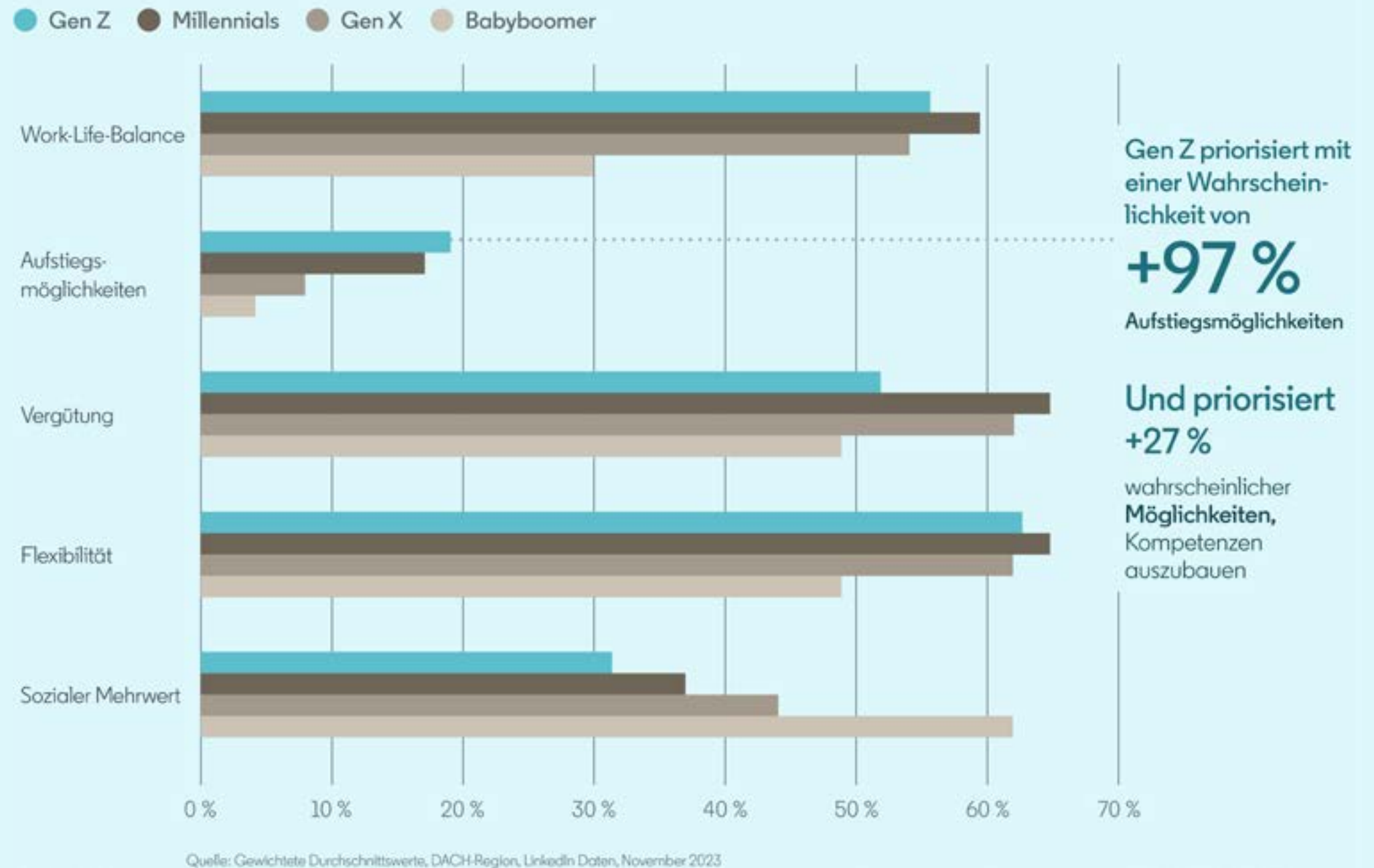
Quelle: LinkedIn Daten, DACH-Region, Stand: Januar 2024

6. Prognose | Um die Generation Z erfolgreich anzusprechen, ist ein neues Konzept erforderlich

Mitglieder der Generation Z bevorzugen einen Arbeitsplatz, an dem sie lernen und sich weiterentwickeln können

Aspekte wie Aufstiegsmöglichkeiten, Vergütung und Flexibilität sind für diese Generation zwar von großer Bedeutung, doch noch wichtiger ist es, für ein Unternehmen zu arbeiten, das seinen Mitarbeiter:innen einen ausgewogenen Lebensstil ermöglicht. Verglichen zu anderen Generationen legt die Gen Z in Deutschland, Österreich und der Schweiz 97 % mehr Wert auf Aufstiegsmöglichkeiten und 27 % mehr Wert darauf, Kompetenzen auszubauen. Dies könnte daran liegen, dass sie erst am Anfang ihrer Karriere stehen und für ihre Zukunft planen.

Wichtigste Arbeitgeberversprechen anhand einzelner Generationen in der DACH-Region*



6. Prognose | Um die Generation Z erfolgreich anzusprechen, ist ein neues Konzept erforderlich

„Wir wissen, dass Mitglieder der Generation Z Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sehr schätzen. Wenn Sie nicht in ihr Wachstum investieren, werden Sie sie nicht an Ihr Unternehmen binden können. Sie stellen ihre eigene Karriereentwicklung über jede langfristige Bindung an ein Unternehmen“, erklärt **Nicky Vallely**, Talent Acquisition Leader bei **Google Deepmind**.

Personalprofis müssen nicht nur die Werte eines Unternehmens authentisch vermitteln, sondern auch die Werte der Personalentscheider:innen. „Wir alle haben bereits bei Unternehmen gearbeitet, in denen eine Abteilung anders arbeitet als die andere“, sagt Stacey Gordon. „Bei Kandidat:innen der Generation Z wird es noch wichtiger sein, die Werte eines Teams und dessen Arbeitsweise klar darzustellen, damit sie entscheiden können, ob diese Werte zu ihnen passen.“

“ **Die Generation Z verändert unsere Arbeitswelt** – und das ist durchaus positiv. Wichtig ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitglieder dieser Generation wahrgenommen fühlen und gerne etwas beitragen. Wir lernen gleichermaßen voneinander.“

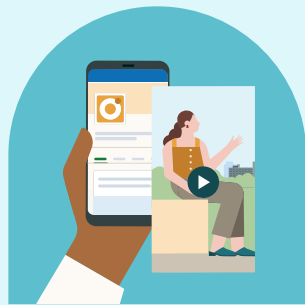


Stephanie Sule

Global Talent Acquisition bei **United Nations World Food Programme**



Tipps und Strategien



Sicherstellen, dass Ihr Employer Branding authentisch ist

Ihr Employer Branding sollte in Betracht ziehen, was Mitglieder der Generation Z auf Arbeitgeberbewertungsportalen kommunizieren. Gleichzeitig muss es authentisch erscheinen. Gen-Z-Mitglieder reagieren positiver auf unbearbeitete, von Mitarbeiter:innen erstellte Inhalte, die ihren Alltag in einem Unternehmen zeigen, als auf aufwändig produzierte Videos.



Eine erfolgreiche Kandidatenerfahrung anstreben

Als Digital Natives sind es Mitglieder der Generation Z gewöhnt, einfach auf Informationen, Unterhaltung und Produkte zugreifen zu können. Gleiches erwarten sie von ihren Arbeitgebern. Sie wollen einen effizienten, leicht zu navigierenden und userfreundlichen Einstellungsprozess. „Sie werden nicht wochenlang darauf warten, dass Personalentscheider:innen eine Entscheidung treffen“, sagt **Nicky Vallely**, Talent Acquisition Leader bei **Google DeepMind**. „Sie werden Sie ghosten. Und das heißt nicht, dass Sie ein Anspruchsdenken haben. Es ist einfach die Realität der Welt, in der sie aufgewachsen sind.“



Personalprofis helfen, die Besonderheiten der Gen Z zu verstehen

Kandidat:innen der Generation Z demonstrieren möglicherweise Verhaltensweisen und **Vorlieben**, mit denen Personalverantwortliche nicht vertraut sind. Das muss aber nicht heißen, dass sie nicht für die Stelle geeignet sind. Personalentscheider:innen können Recruitingprofis helfen, die Generation Z besser zu verstehen und Vorurteile zu vermeiden.



Generationenvielfalt priorisieren

Es ist das erste Mal in der Geschichte der Arbeit, dass fünf Generationen nebeneinander in Unternehmen arbeiten. Deshalb ist es heute umso wichtiger, alle hier besprochenen Aspekte zu berücksichtigen – vom Employer Branding über flexible Arbeitsmodelle bis zu verschiedenen Altersgruppen und ihren Präferenzen. **Kristin Shulman**, Global Director, Talent Marketing, zuständig für Employer Branding und Attraktionen für Berufseinsteiger:innen bei **Booking.com**, betont, wie wichtig es ist, durch Mentoring Beziehungen zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmer:innen herzustellen. Dabei schließt sie auch Reverse-Mentoring ein, bei dem junge Arbeitnehmer:innen ältere betreuen. „Auch wenn es zu Kulturkonflikten kommen kann, sehen wir darin eine Chance für Generationen, voneinander zu lernen“, sagt sie.



Fazit

Fazit

Sich an Veränderungen in der Personalbranche anzupassen, ist keine leichte Aufgabe.

Personalprofis müssen eine Wachstumsmentalität entwickeln und bereit sein, sich neue Kompetenzen anzueignen – auch, um neue Technologien zu nutzen. Diejenigen, die diesen Rat befolgen, werden in Zukunft viele Gewinne verzeichnen: Sie haben die Chance, die Arbeitswelt neu zu gestalten und Unternehmen dabei zu helfen, die Arbeitskräfte der Zukunft zu trainieren.

Globaler Report

[Zusammenfassung](#) | [Vollständiger Report](#)

Report für Personalagenturen

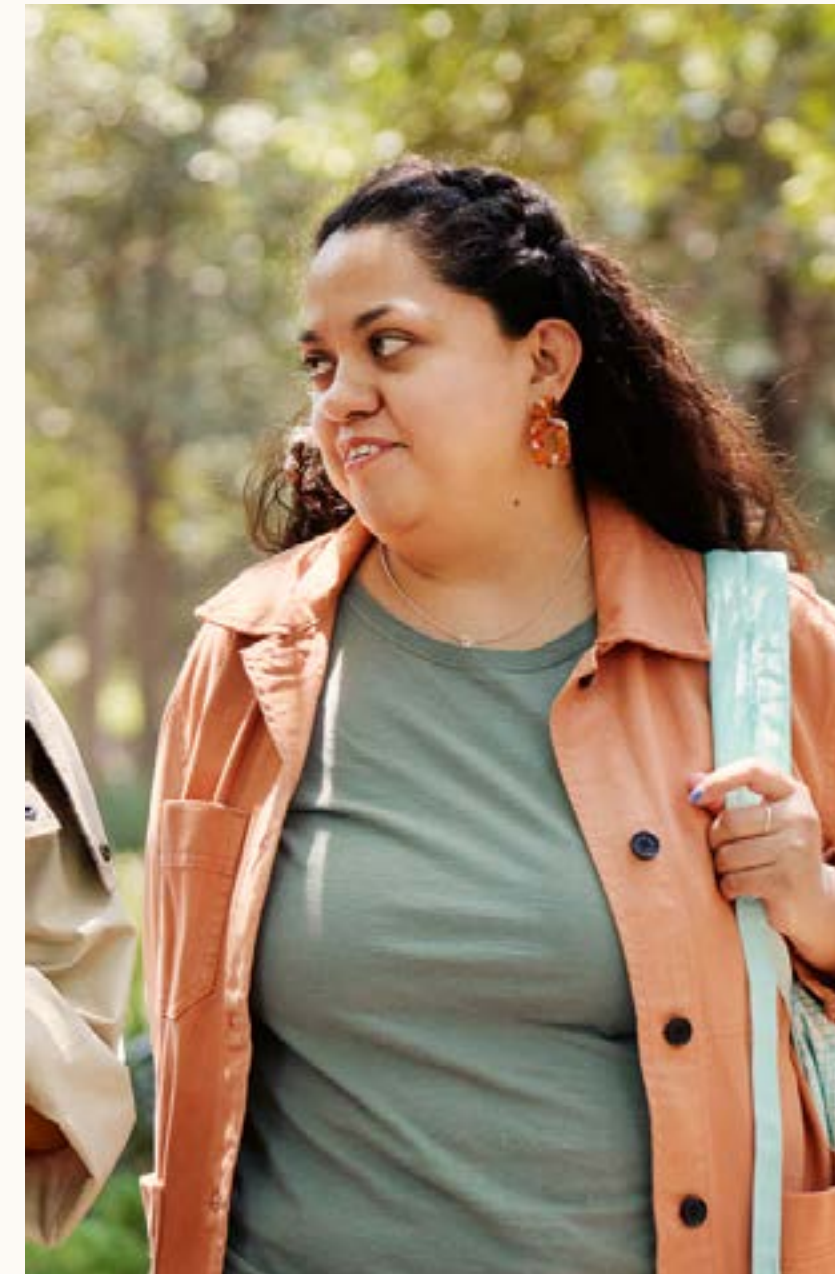
[Version für Personalberatungen](#)

Regionale Datenverteilung

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

Übersetzte Reports

[Chinesisch](#) | [Französisch](#) | [Deutsch](#) | [Italienisch](#) | [Japanisch](#) | [Portugiesisch](#) | [Spanisch](#)



Methodik

Umfragedaten

LinkedIn Research hat 1.453 Personaler:innen auf Managementebene und höher (1.202 Recruiter:innen in Unternehmen, 261 Personaler:innen in Personalagenturen) und 498 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 2023 in 23 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 November 2023 16.688 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.

Der Vergleich zwischen Gen Z und anderen Generationen basiert auf dem Durchschnitt der EVP-Ergebnisse für Millennials, Gen X und Babyboomer. Das Ergebnis ist eine prozentuale Differenz pro EVP.

Insights

Die für diesen Report erhobenen verhaltensbezogenen LinkedIn Daten wurden aus Milliarden von Datenpunkten der mehr als 1 Milliarde LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert. Sofern nicht anders angegeben, spiegeln alle Daten die Gesamtaktivitäten der LinkedIn Mitglieder ab 1. Januar 2024 wider.



Fazit

Danksagungen

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

Angela Benjamin bei Delta

Glen Goodman bei ChenMed

Stacey Gordon bei Rework Work

François-Xavier Mallet bei Alstom

Gregory Karanastasis bei Accenture

Kathrin Kammer bei Roland Berger

Bryan Mayo bei Atlassian

Ajay Patel bei Straumann Group

Amy Schultz bei Canva

Erin Scruggs bei LinkedIn

Kristin Shulman bei Booking.com

Michael Smith bei Randstad Enterprise

Stephanie Sule bei UN World Food Programme

Nicky Vallely bei Google DeepMind

Troy Victor bei Delta

John Vlastelica bei Recruiting Toolbox

Daten der LinkedIn Plattform

Jamila Smith-Dell (Insights Lead)

Cesar Zulaica

Greg Lewis

Manas Mohapatra

Umfragedaten

Stephanie Scalice (Research Lead)

Meng Zhao

Redaktion und Herstellung

Lydia Abbot (Autorin)

Ainsley Blandford

Sarah Hughes

Phyllis Furman

Melissa Mangini



LinkedIn Talent Solutions