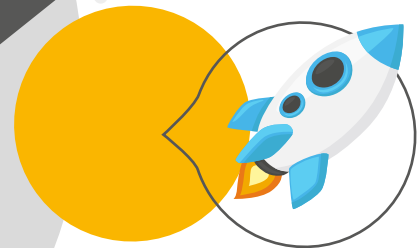
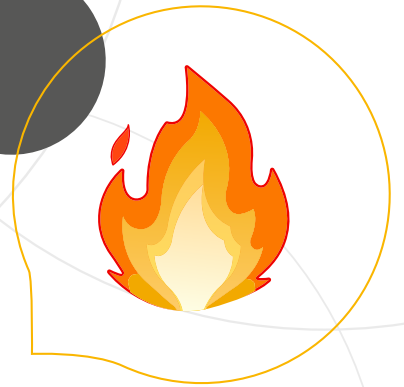
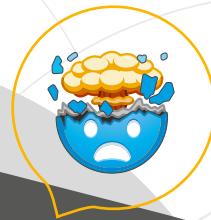


DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024

UND DIE DAZU PASSENDEN EXPERTEN-TIPPS



DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024

UND DIE DAZU PASSENDEN EXPERTEN-TIPPS

Das Recruiting-Jahr 2023 war herausfordernd und anspruchsvoll und diese Themen werden auch im neuen Jahr die Recruiting-Welt beschäftigen: Arbeitskräfte bleiben weiter Mangelware und der Kampf um die besten Talente geht 2024 in die nächste Runde. Kamen bis vor kurzer Zeit noch etwa 50 Bewerbungen auf eine Stelle, so ist es heute keine Seltenheit mehr, dass keine einzige Bewerbung auf eine ausgeschriebene Position eingeht.¹

Umso wichtiger ist es, gut gewappnet und informiert in das neue Recruiting-Jahr zu starten.

Wie können sich Recruiter:innen also auf das Jahr 2024 vorbereiten?

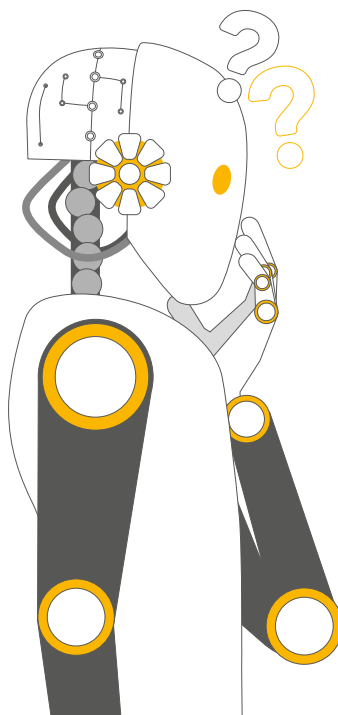
Wir stellen Ihnen die wichtigsten 10 Trends vor und geben dazu passende Experten-Tipps, die Sie direkt in Ihre tägliche Recruiting-Praxis umsetzen können.

1

DIGITALISIERUNG & KÜNSTLICHE INTELLIGENZ: ARTIFICIALLY INTELLIGENT?

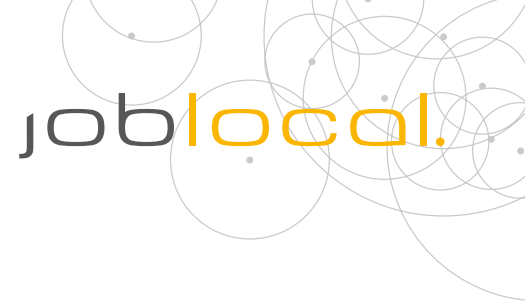
Schlagzeilen wie diese: „Entwickler verschickt 5000 Bewerbungen per KI-Tool: nur 20 bringen ein Vorstellungsgespräch“² zeigen, dass sich jede:r fünfte bereits bei der Jobsuche von Chatbots bei der Bewerbung helfen lässt.³ Doch wie sieht es mit den Recruiter:innen aus? Nutzen Sie die KI gleichermaßen und sind die KI-basierten Tools tatsächlich so wirkmächtig, wie immer wieder behauptet wird?

Nach mehr als einem Jahr auf dem Markt, haben sich frei zugängliche Chatbots wie ChatGPT (OpenAI)⁴ gewissermaßen etabliert und werden stets weiterentwickelt und mit Wissen gefüttert. Mittlerweile bieten viele Firmen KI-basierte Chatbots an: Bard von Google oder Copilot von Microsoft.⁵ Aber auch kleinere, wie Userlike oder auch melibo gehören zu den weithin genutzten deutschsprachigen Anbietern.⁶



Schauen wir uns aber die Alltagsrealität der meisten Recruiter:innen an und wagen einen „Reality Check“: Die meisten Recruiter:innen haben bereits etwas herumexperimentiert und Chatbots ausprobiert, beispielsweise für die Formulierung von Stellenanzeigen, oder sogar für Erstgespräche mit Bewerbenden über Avatare. Dabei wurden KI-basierte Systeme vielleicht sogar als nützlich befunden, doch die Mehrheit der Personaler:innen haben noch kein KI-basiertes Tool im Dauereinsatz und in ihren Arbeitsalltag so integriert, dass sie eine merkliche Zeiterparnis feststellen können.⁷ Auch wenn schon Vieles möglich ist und über künstliche Intelligenz oft geredet wird, wird sie in den meisten Personalabteilungen offenbar noch eher zurückhaltend eingesetzt.⁸ Die Voreingenommenheit derer, die Angst vor grundlegenden Veränderungen durch KI hat, bleibt hartnäckig bestehen.⁹

DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024



Allen Zweiflern und tendenziell Ängstlichen sei gesagt: "Es gibt ja heute auch noch Pferde, obwohl mittlerweile das Auto erfunden worden ist", so Marco Kainhuber, Gründer von compleet im Gespräch mit der HRM.de. Will heißen: Nur weil wir uns von künstlicher Intelligenz helfen lassen, bedeutet das nicht gleich, dass unsere Arbeit komplett ersetzt wird. Im Gegenteil: "KI braucht Arbeit", so fasst es Prof. Dr. Kämpf, Arbeitssoziologe an der University of Labour in Frankfurt, im Gespräch mit Fabian Erhard (Team Lead Marketing & Communications bei joblocal) zusammen.¹⁰ Nach und nach ändern sich die Bewertungen der KI-Revolution in der Arbeitswelt und werden immer positiver. Dies bestätigt auch eine großangelegte Studie von IBM, die besagt, dass KI die Jobs in den meisten Fällen eher ergänzen als ersetzen wird. Eine positive Entwicklung "auf die Qualität der Arbeitsbedingungen"¹¹ konnte festgestellt werden.

Es geht also darum, das richtige Maß an Technologisierung zu finden, das Arbeitsabläufe tatsächlich vereinfacht und dadurch mehr Zeit lässt für das andererseits immer wichtiger werdende "People Business" – bezogen auf die eigenen Mitarbeiter:innen. Schlussendlich profitieren alle Beschäftigten, wenn

Personaler:innen den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit schenken können.

EXPERTEN-TIPP: Es steckt sehr viel Potential im zielgerichteten Einsatz von generativer AI. Laut einer Studie des MIT sind Produktivitätssteigerungen von bis zu 14% bei der Integration in den Arbeitsalltag möglich.¹² Recruiting ist und bleibt People Business, aber 90 Prozent davon werden digital sein. Daher rät Kainhuber: "Mehr Mut zur Digitalisierung, wir können die Digitalisierung nicht aufhalten." Deswegen ein zweiter, sehr konkreter Vorschlag: "Digitalisiert, technologisiert und automatisiert! Setzt euch mit dieser Welt auseinander. Sie wird kommen, egal ob ihr es gut findet oder nicht."¹³ Sie müssen kein Experte sein auf diesem neuen Gebiet der künstlichen Intelligenz, aber Sie können sich offen zeigen und entsprechende Hilfe an- und einfordern.

Konkrete Anwendungsbeispiele finden Sie in unserem Whitepaper zu "[Künstlicher Intelligenz im Recruiting](#)" sowie dem Podcast "[KI in der Personalgewinnung](#)" unseres Teamlead Product Alexej Antropov mit dem ausgewiesenen Recruiting-Experten Robindro Ullah vom Trendence Institut für seine Reihe "HR Tec Talk".



2 MOBILE RECRUITING, DIE 1-KLICK-BEWERBUNG: CATCH ME IF YOU ARE FAST ENOUGH

Wir leben in einer Welt, in der wir online bestellen und erwarten, dass am nächsten Tag geliefert wird. Gleichzeitig benötigen die meisten Unternehmen nach wie vor mehrere Wochen für den Recruitingprozess. Da hilft es auch nichts, wenn das erste Gespräch in Echtzeit mit einer KI-basierten Anwendung geführt wird und der Prozess danach dann noch wochenlang dauert. Das kann dazu führen, dass Unternehmen mit dem Phänomen "Ghosting" konfrontiert werden: Bewerber:innen melden sich mitten im Recruitingprozess plötzlich nicht mehr – oder treten im schlimmsten Fall eine unterschriebene Stelle gar nicht erst an. Der Grund dafür sind meist zu lange und aufwändige Bewerbungsprozesse.¹⁴

Fast alle Abläufe des täglichen Lebens werden mittlerweile mit mobilen Geräten erledigt. Da ist es nur logisch, dass mobile Bewerbungsmöglichkeiten für Recruiting-Zwecke

ped" oder eben gleich bestellt und bezahlt. Durch dieses Nutzerverhalten und aufgrund der vielen Zeit, die Menschen auf sozialen Plattformen verbringen, sinkt die Hemmung, durch einen Klick nicht nur Interesse zu bekunden.

Vor diesem Hintergrund ist es nur logisch, wenn Unternehmen Messenger-Dienste wie WhatsApp oder andere Social Media Plattformen wie TikTok und natürlich die von Meta angebotenen Dienste wie Instagram und Facebook für die schnellstmögliche Art der Bewerbung nutzen. Denn über diese Kanäle erreichen sie viele ihrer Zielgruppen: 82% der Deutschen im Alter von 16 bis 64 Jahren nutzen WhatsApp als Messenger, der Anteil der 15- bis 24-jährigen Nutzer in Deutschland liegt bei 94% und jeden Tag werden weltweit mehr als 100 Milliarden Nachrichten verschickt.¹⁵ Die 1-Klick-WhatsApp Bewerbung zu nutzen ist daher das Gebot der Stunde. Darüber hinaus gibt es auch noch Plattformen wie XING, Monster oder LinkedIn, die thematisch an Arbeitsthemen ausgerichtet sind und die Möglichkeit für 1-Klick-Bewerbungen anbieten. Gerade für Unternehmen, die vor allem Akademiker suchen, empfiehlt es sich, über Arbeitsplattformen zu Recruten. Wichtig ist für die Bewerbenden vor allem Eines: So wenig Aufwand wie nur irgend möglich.

Nicht nur lässt sich jede:r fünfte Jobsuchende mittlerweile von KI bei der Bewerbung helfen, sie geben sogar an, dass die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich überhaupt bewerben würden, deutlich steigt, wenn sie gar kein Anschreiben verfassen müssen.¹⁶

wichtiger werden. Was dabei zählt, ist Schnelligkeit. Die Lese- und Kaufgewohnheiten der Menschen zeigen sofortige Reaktion. Eine Kaufentscheidung verläuft binnen Sekunden: Ich sehe etwas, das mich anspricht und reagiere sofort: Ein Klick und das Produkt ist "geliked", "geswi-

EXPERTEN-TIPP: Verzichten Sie bei Ihren Ausschreibungen auf das Anschreiben und erhöhen Sie so die Wahrscheinlichkeit, Bewerbungen zu erhalten, denn: „In absehbarer Zeit dürfte das Anschreiben keinerlei Rückschlüsse mehr auf die Motive oder die Persönlichkeit zulassen, sondern eher auf den Stand des KI-Know-Hows von Jobsuchenden“.¹⁷ Probieren Sie die 1-Klick-Bewerbung aus – Sie werden sehen, ob Sie für Ihr Recruiting sinnvoll ist.

3

FLEX WORK: WORK IS WHERE (& WHEN) THE HEART IS (GILT NUR FÜR BÜROJOBS)

Durch die Pandemie wurde eine kleine Revolution über den Ort der Arbeit losgetreten. Seither gilt: Remote Work, Home Office, Workation...der Arbeitsort ist prinzipiell egal. Hauptsache die Arbeitszeiten sind flexibel und richten sich nach den individuellen, sich verändernden Bedürfnissen der arbeitenden Bevölkerung.

Zu beobachten ist diese Flexibilität nicht nur in zeitlicher Hinsicht, sondern auch auf die physische Präsenz bezogen. Kaum jemand mit Bürojob kann sich heute noch vorstellen, immer am gleichen Ort zu arbeiten. Je nach Situation und Bedürfnis ergibt es mehr Sinn, für manche Besprechungen in ein Büro zu fahren und die Kolleg:innen live zu erleben. Vielleicht wird auch das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt verspürt und deswegen der Weg ins Büro angetreten. Dafür wird der Rest der Woche genutzt, um in Ruhe und mit freier Zeiteinteilung zu arbeiten, was vielleicht am besten von Zuhause aus oder aus einem Urlaubsort klappt, weil man dort am entspanntesten und kreativsten ist. Oder aber ein Besuch

Wichtig ist also die volle Flexibilität, da diese erwiesenermaßen die Produktivität erhöht. Dies gilt nicht nur für Büro-tätigkeiten. Untersuchungen haben ergeben, dass auch repetitive Tätigkeiten wie Fließbandarbeit in der Summe produktiver sind, wenn die Taktung selbst bestimmt wird: Schnelleres Arbeiten bei gefühlter Fitness und langsames, wenn man sich nicht so gut fühlt – in Summe sind die Arbeitenden produktiver.

Das bedeutet: Eine freie Zeiteinteilung ohne Kernarbeitszeit, Gleitzeit und sonstigen zeitlichen und räumlichen Einschränkungen, sondern sprichwörtliche Vertrauensarbeitszeit ohne Rechtfertigung, wann diese geschieht. Gemessen wird an der Qualität des Ergebnisses, nicht an Zeit und Ort der Entstehung. Was bisher meist nur Freiberuflern vorbehalten war, wird nun immer mehr zur gängigen Praxis auch bei Festangestellten. Seit 2023 muss zwar die Arbeitszeit von allen Arbeitgebern erfasst werden – definieren Sie für Ihr Unternehmen, wie Sie Mitarbeitenden dennoch die größtmögliche Freiheit und Flexibilität einräumen können.

Grundsätzlich kann es sich für ein Unternehmen jedoch auch weiterhin rechnen, bestimmte Dienstleistungen outzusourcen und von Freelancern erledigen zu lassen. Das spart Lohnnebenkosten und gibt dem/der Arbeitgeber:in die Möglichkeit, die Zusammenarbeit auf den Prüfstand zu stellen, ohne sich von vornherein langfristig zu binden. Recruiting-Experte Marco Kainhuber spricht dabei von "Dispositions-Recruiting": Rekrutiert wird also



bei der Familie oder Freunden, die weiter weg oder gar im Ausland wohnen, lässt sich mit der Arbeit von dort verbinden. Manchmal ist auch schon die Aufteilung über den Tag hilfreich: vormittags Erledigungen tätigen oder ins Fitnessstudio, und dafür abends länger arbeiten – flexible Arbeitszeiten zahlen sich für beide Seiten aus.

DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024



immer wieder eine flexible Workforce für die jeweils anfallende Arbeit. Er meint: "Vielleicht müssen wir uns sogar in Zukunft von dem Modell der Festanstellung ein Stück weit tatsächlich verabschieden, weil es nicht mehr dem Modell unserer zukünftigen Arbeitsvorstellungen entspricht, auf der Bewerber- wie auf der Unternehmensseite." ¹⁸

Fakt ist, dass 98% aller, die bereits remote arbeiten, dies auch weiterhin beibehalten möchten.¹⁹ Das steht im Gegensatz zum Bestreben vieler Unternehmen, ihre Mitarbeiter:innen zumindest teilweise wieder zurück ins Büro zu holen. Hier ist man gut beraten, möglichst viel Flexibilität zuzulassen und schwer zu besetzende Stellen eventuell komplett remote auszusuchen, um die Wahrscheinlichkeit für ein passendes Match deutlich zu erhöhen. Wer hier gar keine Flexibilität anbieten kann, wird aller Voraussicht nach im Recruiting zurückstecken müssen.

Flexibilität im Job – das trifft auch auf die Punkte 4) und 7) zu – ist vielen Kandidat:innen sogar wichtiger als die Höhe des Gehalts und sie nehmen eher Abstriche im Lohn, als in der Einschränkung ihrer Flexibilität, in Kauf.²⁰

EXPERTEN-TIPP: Versuchen Sie, Vakanzen komplett unabhängig vom Arbeitsort auszuschreiben und wenn möglich auch mit komplett freier Zeiteinteilung. Mittlerweile können zwischen 25% und 50% aller Stellen ohne Einarbeitung vor Ort stattfinden. Gerade bei viel gefragten Stellen wie für Entwickler oder generell in der IT-Branche, ist die physische Präsenz überhaupt nicht mehr relevant und diese Tatsache kann vor allem bei Digital Natives der "make-or-break"-Faktor sein, also die ausschlaggebende Tatsache, einen Job anzunehmen oder eben nicht.²¹



DISCLAIMER/BONUS-TRACK: REGIONALITÄT

Bei allem Gesagten über die Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes gilt weiterhin für die Mehrzahl der Beschäftigten aus dem Handwerk, Einzelhandel, Dienstleistungs- und produzierenden Gewerbe, Tourismus und Gastgewerbe, Gesundheits- und Bildungswesen: Es ist eben NICHT egal, wo mein Job ist.²² Da diese örtliche Gebundenheit auf über 50% aller Jobs zutrifft, setzen wir als Anbieter regionaler Jobportale nach wie vor auf unseren Fokus Regionalität.

4 LIFE-WORK-BALANCE & (MENTAL) HEALTH: LIFE BEFORE WORK

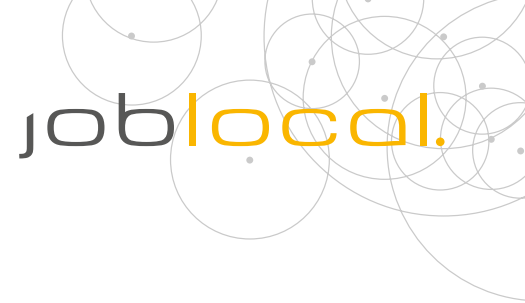
Die Zahl der Stellenanzeigen, in denen das Schlagwort "4-Tage-Woche" auftaucht, hat sich seit 2019 mehr als sechsfach erhöht. Dies überrascht nicht, denn die Gesundheit der Belegschaft wird den Unternehmen immer wichtiger und es ist hinlänglich bekannt, dass Menschen nachweislich gesünder leben, wenn sie die 4-Tage-Woche leben. Diesen freien Tag mehr pro Woche nutzen sie meist für Sport, Aktivitäten mit ihren Familien oder einfach nur, um sich zu erholen. Dadurch weisen 71% ein geringeres Burnout-Niveau auf. Auch Angstzustände, Müdigkeit und Schlafprobleme gehen durch die 4-Tage-Woche deutlich zurück.²³

Die jüngeren Generationen, hauptsächlich die Gen Z, leben es bereits vor: Sie wollen nicht mehr das ganze Leben nach der Arbeit ausrichten und wissen um Studien, die belegen,

dass Arbeitnehmende in Teilzeit deutlich produktiver sind. Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt, der bereits ein echter Bewerbermarkt ist, erlaubt ihnen die freie Jobwahl und die Möglichkeit, die Forderung nach Teilzeitarbeit bei vollem Lohnausgleich auch durchzusetzen. Es bleibt also kein Zukunftsszenario mehr, sondern wird tatsächlich bereits in der jüngeren Arbeitnehmer-Generation mitverhandelt. „Wir werden in Zukunft den Bewerber viel stärker als Kunde wahrnehmen müssen, der eine viel stärkere Verhandlungsmacht in diesem ganzen Prozess haben wird“, so Marc Kainhuber in seinem Podcast.²⁴

Das Thema mentale Gesundheit, Burnout- und Depressionsprävention wird immer salonfähiger. Die Stigmatisierung Betroffener ist zwar nach wie vor Gang und Gäbe.

DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024



Die Auffassung "der/die ist nicht belastbar und hält keinen Druck aus" hält sich beständig in den Köpfen der Entscheider:innen. Musste man noch vor wenigen Jahren befürchten, wegen eines "mental health issues" beäugt zu werden, so gehen viele betroffene Mitarbeiter:innen heute deutlich offener mit dem Thema um. Denn "seit 2016 werden immer mehr Menschen aufgrund psychischer Beeinträchtigungen krankgeschrieben...Wir müssen diesen Menschen dringend Angebote machen, damit sie – zum Beispiel nach einer Reha – die Möglichkeit haben, wieder einen Arbeitsplatz zu finden, bei dem vielleicht der Druck ein anderer ist, bei dem sie neue Fähigkeiten erwerben."²⁵ Denn wir können uns diese Ausfallraten in der momentanen Arbeitsmarktsituation nicht mehr erlauben und leisten. Wir müssen achtsamer mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden der eigenen Belegschaft umgehen und in vorbeugende Maßnahmen investieren. Denn sind die Kolleg:innen mal krank geschrieben, ist der Weg der Rehabilitation ein deutlich längerer und aufwändigerer und dadurch auch teurer als Präventionsmaßnahmen einzuführen. Recruiter:innen sollten bereits aus purem Eigennutzen dem

EXPERTEN-TIPP: Veranstalten Sie am besten direkt am Welttag der psychischen Gesundheit, dem 10. Oktober, eine "Awareness"-Veranstaltung. Damit tragen Sie als Unternehmen zur Enttabuisierung des Themas "mentale Gesundheit" bei und geben Ihren Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, offen mit dem Thema umzugehen, was für Betroffene eine Erleichterung und damit bereits einen ersten Schritt in Richtung Genesung darstellt.

Thema mentale Gesundheit ihre Aufmerksamkeit schenken. Denn obwohl sich die meisten Recruiter auf eine Zukunft voller Chancen freuen (91%), zeigt sich auch eine alarmierend hohe Burnout-Rate von 79 Prozent unter Recruiter:innen. Ganze 94% der befragten Personalleiter:innen gaben in einer Studie mit über tausend Teilnehmer:innen an, unter einer hohen Arbeitsbelastung und Stress zu leiden. "Eine der Herausforderungen für Personalleiter:innen ist die Balance zwischen Arbeitsbelastung und effektivem HR-Management. Angesichts der vielen Schwierigkeiten und Ungewissheiten, mit denen HR-Manager:innen konfrontiert sind, ist dieses Überlastungsrisiko akuter denn je."²⁶

EXPERTEN-TIPP: Versuchen Sie in Ihrem Unternehmen so viel Freiheit wie möglich bei der Wahl des Arbeitsortes wie bei der Arbeitszeiteinteilung zu gewähren (siehe auch Punkt 3, Flex Work). Genehmigen Sie Anpassungen auf 6-Stunden-Tage – Sie werden überrascht sein, die Produktivität wird die Gleiche sein, wenn nicht sogar noch durch eine aufgefrischte Portion Motivation Ihres Teams steigen. Gleiches kann mit der gesamten Arbeitswoche passieren, indem auf eine 4-Tage-Arbeitswoche optimiert wird. Mitarbeitende sehen diese Möglichkeiten gern und sind oft bereit, für das gleiche Gehalt zu arbeiten, statt eine Gehaltserhöhung zu bekommen. Außerdem können Sabbaticals oder Workation ein Anreiz für mehr Motivation sein. Eine berufliche Auszeit nehmen oder Reisen und Arbeit verbinden – die Möglichkeiten sind vielfältig. Hauptsache Sie zeigen sich flexibel und gehen auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter:innen ein.²⁷



5 RETENTION: SHOULD I STAY OR SHOULD I GO? STAY, PLEASE!

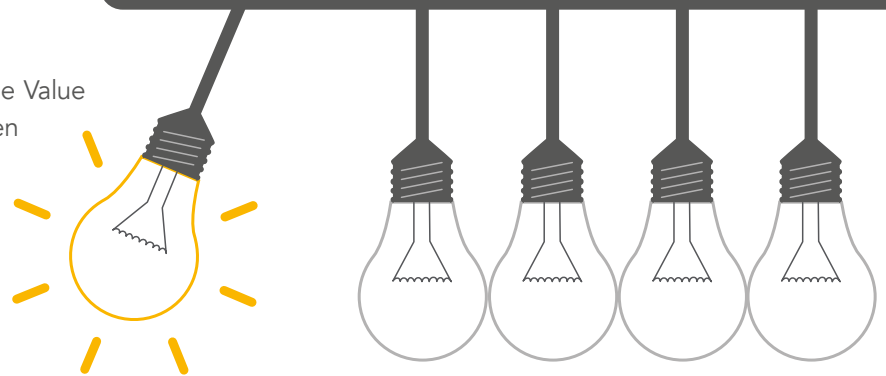
Es wird zunehmend schwieriger, Mitarbeiter:innen bei der Stange zu halten. Die gängigen Benefits ziehen nicht mehr. Wichtiger – aber auch schwieriger umzusetzen und zu leben – werden die Unternehmenskultur und der Umgang mit den Menschen sowie die Atmosphäre der Mitarbeitenden untereinander. Hier spielen vor allem die Punkte Agilität, Teilhabe an strategischen Entscheidungen und flache Hierarchien eine zunehmend wichtigere Rolle. Auch hier sehen wir bereits die Entwicklung in der Generation Z: Cultural fit ist die absolute Mindestvoraussetzung für das "Bleiben" der Mitarbeiter:innen. Ist diese nicht gegeben, ziehen sie weiter und suchen sich einen neuen Arbeitsplatz.

"Mitarbeiterbindung wird das neue Recruiting werden" hieß es noch in unseren [Recruiting Trends vom letzten Jahr](#). Die Vorteile des Rekrutierens in den eigenen Reihen liegen längst auf der Hand und Statistiken zeigen, dass nie mehr Geld für Weiterbildungsmaßnahmen, interne Weiterentwicklung, Fortbildungen und Schulungen bewilligt wurde, wie im letzten Jahr. Das Bewusstsein dafür, dass die bestehende Belegschaft im wahrsten Sinne des Wortes "Gold wert" ist und es gilt, diese Schätze zu bewahren, hat sich bereits flächendeckend etabliert.

Hier wird nochmal deutlich, warum die Employee Value Proposition (wortwörtlich das Nutzenversprechen des Arbeitgebenden an seine Mitarbeitenden) von so großer Bedeutung ist. Es sind im Prinzip genau diese Werte, Wertschätzung und das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse, die Mitarbeitende tatsächlich im Unternehmen halten. Es gilt also, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen

und die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln. Was können Recruiter:innen also tun, um ihre buchstäblichen Rohdiamanten vom Bleiben zu überzeugen oder zum internen Wechsel zu bewegen?

EXPERTEN-TIPP: Schaffen Sie Möglichkeiten und Anreize, damit die Beschäftigten neugierig auf Neues bleiben. Weiterqualifizierung, sog. "upskilling", ist meist teuer und muss nicht unbedingt sein. Schnuppertage in fachfremden Abteilungen, Academies für neue und bestehende Mitarbeitende: Achten Sie darauf, dass es nicht zu "oberlehrerhaft" überkommt, sondern ein Wissensaustausch auf Augenhöhe stattfindet. Das Voneinanderlernen fördert die Flexibilität im Denken und inspiriert die Mitarbeiter:innen im besten Fall, sich mit neuen Themen zu beschäftigen und vielleicht sogar in einen anderen Bereich zu wechseln oder einen Jobtausch anzuregen. Vielleicht gibt es auch die Möglichkeit eines Ringtausch, bei dem ein/e jüngere/r Mitarbeiter:in eine Position einer/s erfahrenen Kolleg:in übernimmt und diese dafür in den vorzeitigen Ruhestand wechselt? Oder Sie etablieren ein „Mentoring-Programm“ und interne Schulungen von Kolleg:innen für Kolleg:innen.



6 DIVERSITÄT UND INKLUSION: EMBRACE & EMPOWER DIFFERENCE

Diversity Recruiting: Ein Schlagwort in aller Munde, aber was bedeutet das eigentlich?

Diversität im Recruiting meint, dass die Vielfalt der Menschen nicht nur in Bezug auf demographische Merkmale wie ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Religion, Handicap oder sexuelle Orientierung, sondern auch in Bezug auf

Persönlichkeitstyp, Fähigkeiten, Ausbildung oder Erfahrung gefördert wird. Ausgesprochenes Ziel ist es, so inklusiv und gerecht zu Recruten, wie möglich.

Wie verschiedenste Untersuchungen zeigen, kommt die Schaffung eines wirklich vielfältigen Arbeitsplatzes nicht nur

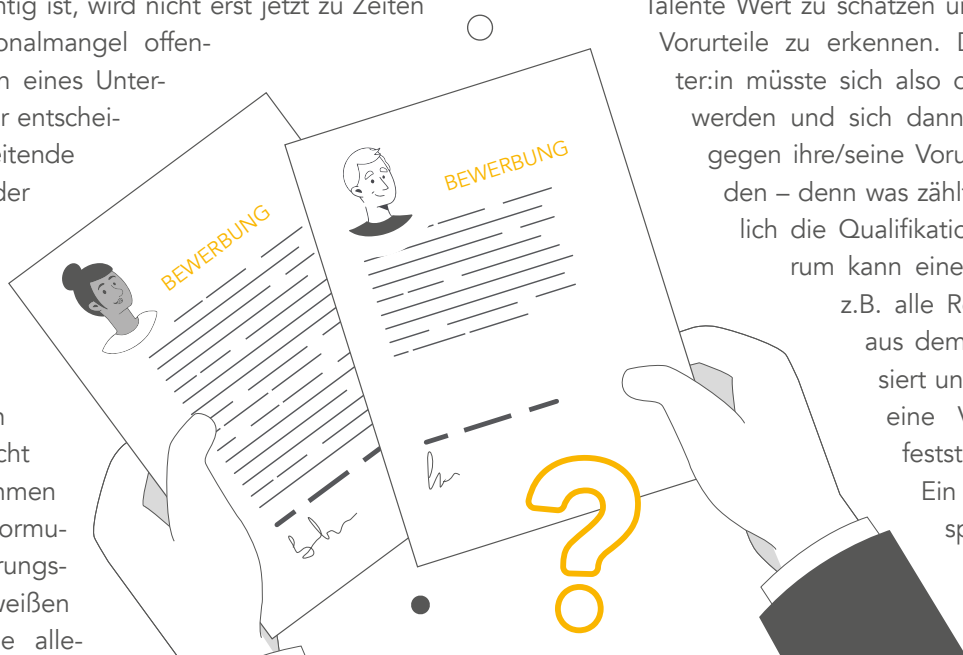
DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024

den Mitarbeitenden selbst zugute, sondern vor allem auch dem Unternehmen. Während versucht wird, moralisch das "Richtige" zu tun, wird gleichzeitig die Markenidentität (Employer Brand, siehe auch Punkt 10) gestärkt. Denn Fakt ist, den Bewerbenden ist die Tatsache, dass ein Unternehmen beim Recruiting auf Vielfalt und Inklusion achtet, bereits sehr wichtig. Dies kann sogar ausschlaggebend für die Jobwahl sein. Eine Umfrage ergab, dass 76% der Arbeitssuchenden und Arbeitnehmenden einen vielfältigen Arbeitsplatz als wichtigen Faktor bei der Bewertung von Unternehmen und Stellenangeboten ansehen. Und dass die Meinung der Arbeitnehmer:innen wichtig ist, wird nicht erst jetzt zu Zeiten von eklatantem Personalmangel offensichtlich. Das Ansehen eines Unternehmens kann darüber entscheiden, ob neue Mitarbeitende gefunden werden – oder eben nicht. Das Thema kann also entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein. Die Arbeitssuchenden von heute wollen nicht in einem Unternehmen arbeiten – überspitzt formuliert – in dem die Führungsetage nur aus alten weißen Männern besteht, die alle dieselbe Universität besucht haben. Von den Unternehmen wird erwartet, dass sie Verantwortung übernehmen und ihren Beitrag dazu leisten, ihre Belegschaft möglichst vielfältig aufzustellen. Kombiniert man dies mit der Aussicht auf höhere Einnahmen für das Unternehmen und sogar auf einen Anschlag der Innovationskraft, so stellt man fest, dass die potenziellen Vorteile des Diversity Recruitings einfach zu überzeugend sind, um sie zu ignorieren. So ergab eine Studie der Boston Consulting Group, dass eine größere Vielfalt in Management Teams den durchschnittlichen Innovationsumsatz um 19% erhöhte.²⁸ Für Unternehmen ist Diversität und Inklusion jedoch nicht immer einfach umzusetzen. Sehen wir uns zwei anschauliche Beispiele an: Nehmen wir an, ein Unter-

nehmen sucht Entwickler:innen. Die allermeisten Menschen stellen sich spontan und unterbewusst einen Entwickler als männlich und weiß vor, eine Person, die etwa 25 bis 40 Jahre alt ist, die christlich sozialisiert ist und höchstwahrscheinlich keine Behinderung hat. Die wenigsten Menschen stellen sich zum Beispiel eine schwarze Frau über 40 mit körperlicher und/oder geistiger Einschränkung vor. Im Einstellungsprozess könnte das dazu führen, dass bei gleicher Qualifikation die weibliche Person gar nicht als Kandidat:in in Betracht gezogen würde.

Inclusive Hiring bedeutet aber, das gesamte Spektrum der Talente Wert zu schätzen und die eigenen Vorurteile zu erkennen. Der/die Recruiter:in müsste sich also dessen bewusst werden und sich dann auch bewusst gegen ihre/seine Vorurteile entscheiden – denn was zählt ist ausschließlich die Qualifikation. Hier wiederum kann eine KI helfen, die z.B. alle Recruiting-Daten aus dem System analysiert und einen „Bias“, eine Vorverurteilung, feststellen kann.

Ein zweites Beispiel sind die Auswirkungen von unter-



EXPERTEN-TIPP: Verzichten Sie bewusst auf Bewerbungsfotos und probieren Sie anonyme Bewerbungen aus. Diese können hilfreich sein, wenn Sie sich nicht von Ihren eigenen unbewussten Vorurteilen leiten lassen möchten. Tatsächlich genügen schon der Name oder das Geburtsdatum der Bewerber:innen, ihre Chancen auf ein Vorrücken in die nächste Auswahl zu verändern.

Achten Sie in Ihrer Recruiting-Praxis nicht zu verbissen auf die Fakten im Lebenslauf, sondern fragen Sie sich vielmehr: Was kann die Person, das meinem Unternehmen nutzt? Welche Soft Skills besitzt sie? Welchen Mehrwert bietet sie mir mit ihren Erfahrungen und Fähigkeiten, die vielleicht nicht schwarz auf weiß aus dem Lebenslauf herauszulesen sind. Ist die Person gewillt zu lernen und sich weiterzuentwickeln und passt sie zur Unternehmenskultur? Bereichert sie vielleicht sogar durch ihr Anderssein das Unternehmen?

schiedlichen Namen auf ansonsten identischen Lebensläufen. Doris Weichselbaum vom Institut der Zukunft der Arbeit in Bonn stellte in einer Studie fest, dass eine Person namens Miriam Öztürk viel weniger Rückrufe erhielt als eine Sandra Bauer mit identischem Lebenslauf und allen identischen Qualifikationen. Wenn Mirim Öztürk einen Hidschab auf den Bildern trägt, muss sie sogar viermal länger warten als Sandra Bauer, um einen Rückruf zu erhalten.

Strukturierte Hiring-Prozesse tragen zu einer gerechteren Auswahl bei, indem sie die Auswirkungen unbewusster Vorurteile begrenzen. Das bedeutet, dass Unternehmen sich Gedanken machen müssen, welches Skill-Set und welche Kompetenzen für den Job wirklich wichtig sind.

7 FAMILY PRIORITIES/CARE WORK/ANGEHÖRIGENPFLEGE: WE ARE FAMILY

In bestimmten Lebensphasen sind Familienmitglieder bedürftiger als in anderen. Beispielsweise wenn die Kinder klein und durch das gehäufte Vorkommen von Krankheiten in Kindertageseinrichtungen oft zuhause betreut werden müssen, oder wenn die Eltern pflegebedürftig werden. Hier einen Weg zu finden, der für das pflegende Familienmitglied nicht automatisch das berufliche Aus bedeutet, sondern die wirkliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird in Zukunft einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellen. Den Arbeitnehmer:innen entgegenzukommen und sie für diese an sich schon belastende und zehrende Zeit freizustellen oder Kompromisse in der Arbeitszeiteinteilung zu finden, ist hier essentiell. Wichtig ist vor allem, zuzuhören und auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen. Oft ändert sich die Situation schneller als gedacht und eine neue Anpassung ist angebracht.

Analog zum oben genannten Beispiel mit der Fließbandarbeit wird sich auf die lange Sicht die Zusammenarbeit produktiver gestalten, denn wenn der Arbeitnehmer:in fit und einsetzbar und belastbar ist, wird er/sie produktiver und effizienter arbeiten, weil er/sie ja das Entgegenkommen hatte und quasi in der Bringschuld steht. Er/sie fühlt sich wertgeschätzt und ist dadurch bereit, mehr zu leisten, wenn er/sie dazu in der Lage ist und weniger, wenn es die familiären Umstände nicht erlauben. Ein weiteres Argument für flexible Arbeitszeiten (Punkt 3), nicht nur auf den Tag oder die Woche bezogen, sondern auf die gesamte Arbeitszeit über die Jahre gesehen.



EXPERTEN-TIPP: Familienzeit ad hoc gewähren, wenn sie benötigt wird. Hier nicht zu sehr auf umständliche und lange Bürokratieprozesse beharren, sondern „Ein Tag auf den anderen“-Agieren ermöglichen. Zeitpuffer auf- und abbauen lassen nach Bedarf und keinen zusätzlichen Druck aufbauen (siehe Mentale Gesundheit und Prävention). Denn die mentale Belastung (mental load) bei der Betreuungsperson ist bereits extrem hoch. Pflege- und Betreuungsarbeit zu leisten, zusätzlich zur Lohnarbeit, verlangt der jeweiligen Person sehr viel ab. Erfährt sie in dieser schwierigen und belastenden Zeit Entgegenkommen vom Arbeitgeber:in, so wird sich diese schlussendlich mit mehr Produktivität und Loyalität zum Unternehmen auszahlen – in Zeiten wie diesen Gold wert.



NACHHALTIGKEIT & SOZIALE VERANTWORTUNG: THERE IS NO PLANET B

Sustainable hiring – was ist das? Wie kann echte Nachhaltigkeit das Recruiting beeinflussen, ohne dass Greenwashing betrieben und damit vorgegeben wird, sich für den Klimaschutz einzusetzen, ohne dies tatsächlich zu tun? Es geht dabei nicht darum, damit anzugeben, wie energiesparend gearbeitet wird, sondern das Mindset, dass Nachhaltigkeit in allen Bereichen der Arbeit relevant ist, muss

gelebt und vor allem auf Führungsebene vorgelebt werden.

Wenn der Geschäftsführer:in nach wie vor im großen SUV zur Arbeit fährt, wirkt die Möglichkeit, ein Jobrad leasen zu können, absurd. Wenn die Management-Riege Business Class um die Welt jettet, kommen sich Mitarbeitende, die Müll fein säuberlich trennen und vielleicht mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit pendeln, veralbert vor. Nachhaltigkeit bedeutet viel mehr als Zug fahren statt zu fliegen.

Wenn Sie mehrere Bewerbungsgespräche planen, können Sie eine klimaneutrale Anreise empfehlen oder diese vielleicht online legen, sofern die Anreise anders nicht möglich ist. Hier geht es, vor allem auch der jungen Generation, darum, über das grundsätzliche Han-

deln bewusst nachzudenken und nicht unnötig Ressourcen zu verschwenden.

Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur auf die ökologische Perspektive zu schauen, sondern auch soziale Nachhaltigkeit ist in Zeiten des Arbeitskräftemangels immer wichtiger. Was bedeutet soziale Nachhaltigkeit? Die Teilhabe von Menschen mit Behinderung, soziale Gerechtigkeit, Gesundheit und Wohlbefinden, Bildung, Arbeitsplatzsicherheit, faire Arbeitsbedingungen, Armutsbekämpfung. "Ich bin fest davon überzeugt, dass soziale Nachhaltigkeit nicht nur moralisch richtig ist, sondern zu langfristigem unternehmerischen Erfolg führt", so Matthias Otto, Geschäftsführer der Dimetria.²⁹ Dem stimmt auch Niederbayerns Bezirkstagsvizepräsident Dr. Thomas Pröckl zu und meint, dass soziale Nachhaltigkeit auch für kleine und mittlere Unternehmen immer interessanter und notwendiger wird. Seiner Ansicht nach ist sie "unentbehrlich, führt am Ende zu einem guten Betriebsklima, stärkt die Mitarbeiterbindung zum Unternehmen und bindet damit die wichtigen Fachkräfte an die Firma."³⁰ Damit spielt sie vor allem dem oben genannten Trend Nummer 5) in die Karten: Retention. Sie ist also nicht nur Mittel zum Zweck sondern Selbstzweck und zahlt auch auf das Unternehmensziel mit ein – Grundvoraussetzung für erfolgreiches Recruiting und überhaupt die Tatsache, dass Recruiting gebraucht wird.

EXPERTEN-TIPP: Veranstalten Sie eine Ausschreibung für die beste Idee, wie Ihre Firma zum Klimaschutz beitragen kann. Wahrscheinlich kommen deutlich kreativere und innovativere Ideen als das Jobrad, Mülltrennung und Heizkostenreduktion dabei heraus. Belohnen Sie den besten Vorschlag mit einem werthaltigen Preis – und stellen Sie sicher, dass die Idee auch tatsächlich umgesetzt wird. So schaffen Sie Teilhabe und das Gefühl, gemeinsam in die Zukunft zu denken und zu investieren. Win-Win: Gleichzeitig bekommen Sie "Futter" für Ihre Social Media Aktivitäten und werten Ihre Arbeitgebermarke auf. Die wiederum ist ein essentieller Bestandteil Ihres Recruitings, denn ein authentischer und glaubwürdiger Unternehmensauftritt erhöht Ihre Chancen bei Bewerbenden. Frei nach dem Motto: Wir tun Gutes/Nachhaltiges und sprechen darüber.

9 CORPORATE INFLUENCING & SOCIAL MEDIA: INFLUENCER STATT INFLUENZA

Corporate Influencer zählen 2024 zu den absoluten Recruiting-Trends. Dabei geht es darum, dass Mitarbeitende ihrem Unternehmen in den sozialen Medien ein Gesicht geben.

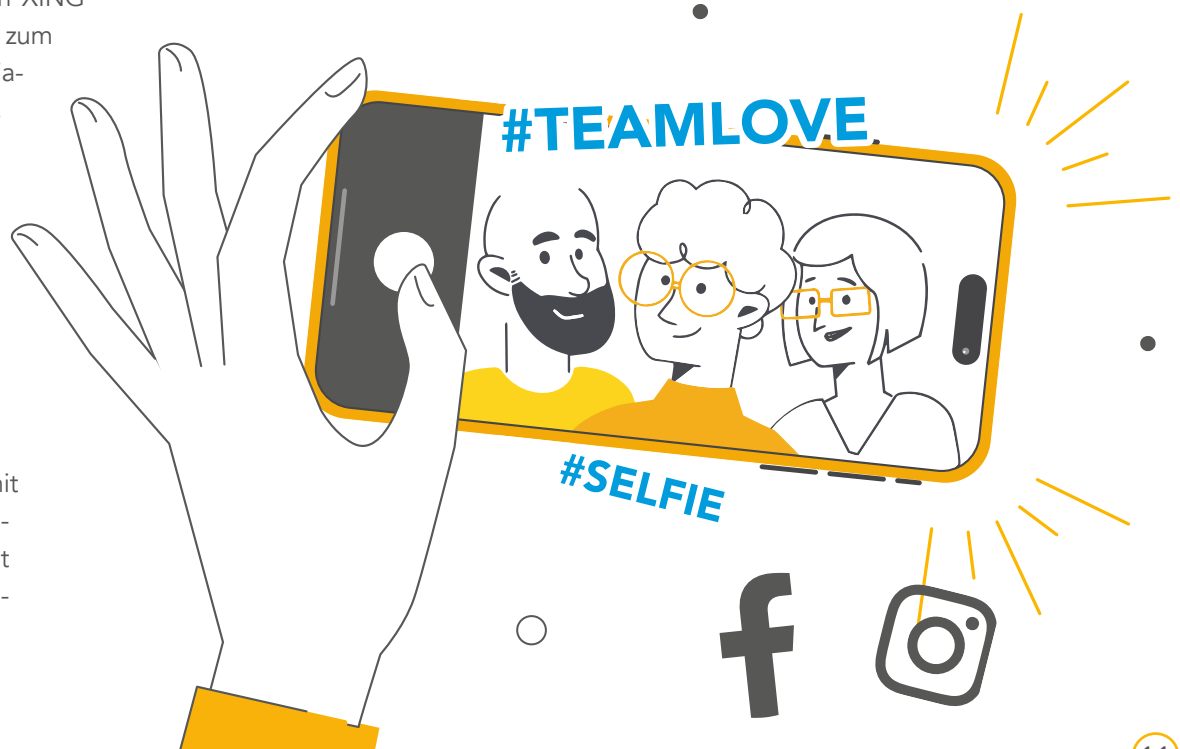
Sie berichten dabei auf ihren privaten Accounts (nicht den Firmen-Accounts) nicht nur Persönliches, sondern auch immer wieder von ihrer Arbeit und ihren Aufgaben. Diese authentischen Inhalte können im Recruiting eingesetzt werden, um den Bewerbenden einen möglichst realistischen Eindruck von der Arbeitsatmosphäre und der Stelle zu vermitteln. Das Besondere daran ist die Tatsache, dass private Konten von Führungskräften und Mitarbeiter:innen verwendet werden und damit ein Höchstmaß an Authentizität und Loyalität dem Unternehmen gegenüber präsentiert wird. Auch in beratender Funktion und als Gesicht des Unternehmens können Corporate Influencer das Recruiting unterstützen.³¹

Es geht um maximale Aufmerksamkeit für das "Produkt" Vakanz. Nicht mehr die gewöhnliche Stellenausschreibung, sondern eine komplett durchorchestrierte Kampagne auf allen relevanten Kanälen bringt Aufmerksamkeit. Dabei steht und fällt der Erfolg mit dem Zusammenspiel verschiedenster beruflicher und privater Plattformen – von XING und kununu bis hin zum klassischen Social-Media-Account wie Instagram. Es geht heute darum, Talente auch im privaten Umfeld anzusprechen und so das Interesse für Ihre Karriere-Optionen zu steigern.³² Zielgruppenspezifisch ausgespielt und beworben mit allem, was marketing-technisch möglich ist (Stichwort programmatic advertising).

EXPERTEN-TIPP: Nicht jeder Mitarbeitende und jede Führungskraft eignet sich als Corporate Influencer.

Es besteht die Gefahr, dass HR die Posts nicht unter Kontrolle hat, da von einem privaten Account gepostet wird. Was konkret gepostet wird und wie beispielsweise auf Kommentare reagiert oder auch nicht reagiert wird, kann nicht bestimmt werden. Wer übernimmt die Verantwortung, wenn ein Post einen Shitstorm auslöst? Gibt es im Notfall eine Krisen-Kommunikations-Strategie?

Wichtig ist, dass die Person authentisch und nicht "bestochen" überkommt – was natürlich den Reiz der individuellen privaten Konten ausmacht. Sicherzustellen ist, dass die kanalspezifische Aufbereitung möglichst individuell angepasst und auf die jeweilige Zielgruppe und den bestmöglichen Kanal zugeschnitten ist. Ernst gemeinte "Komm zu uns ins Team"-Reels, die von möglichst allen Mitarbeitenden geteilt werden, die darauf zu sehen sind, haben tatsächlich das Potenzial, Bewerber:innen zu überzeugen. Ein ehrlicher, authentischer erster Eindruck zählt und kann das Zünglein an der Waage bedeuten.



10 EMPLOYER BRANDING & CANDIDATE EXPERIENCE: CUSTOMER IS KING

Recruiting ist Marketing, Mitarbeiter:innen sind Kunden und zwar "key account". „Wir müssen unsere Kollegen als wichtige Kunden betrachten. Die HR sollte die Mitarbeitererfahrungen aktiv gestalten.“³³ sagt Eszter Lantos, Senior HR Managerin.

Customer happiness ist ausschlaggebend. Erreicht wird diese durch die Anerkennung der Tatsache, dass eine Machtverschiebung hin zu den Bewerbenden stattgefunden hat und dieser Rechnung zu tragen. Es geht dabei darum, optimale Prozesse zu bieten und deren Bedürfnisse und Erwartungen in den Fokus zu stellen.³⁴ „Letztendlich sind motivierte und zufriedene Mitarbeitende der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens, und eine starke HR-Abteilung kann dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen.“³⁵

Employer Branding, also eine gute Arbeitgebermarke aufzubauen, ist kein neuer Trend. Vor dem Hintergrund der Rezession und Inflation ist es allerdings weiterhin wichtig, Employer Branding zu betreiben, die das Recruiting in Zeiten wie diesen tatsächlich unterstützen kann. Faktoren wie das Gehalt (als Reaktion auf die hohe Inflation) oder die Arbeitsplatzsicherheit (getrieben durch die wirtschaftliche Rezession) rücken in der Job-Suche wieder mehr in den Fokus.³⁶

Ein attraktives Image als Arbeitgeber baut man sich auf, indem den oben genannten Trends, vor allem den von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung, Diversität und Inklusion sowie Flex Work Aufmerksamkeit geschenkt wird. Es wird das Image beworben, nicht der Job. „Dieser Trend zielt darauf ab, grundsätzliche Interessent:innen zu identifizieren und erst im Nachgang zu konkreten Bewerbenden für gewisse Positionen umzuwandeln.“³⁷ Image-Kampagnen über

alle wichtigen Kommunikationskanäle sind oft erfolgreicher als einzelne, konkrete Stellenausschreibungen. Seien Sie das Unternehmen, bei dem man arbeiten möchte – in welcher Position, das ist dann zweitrangig.

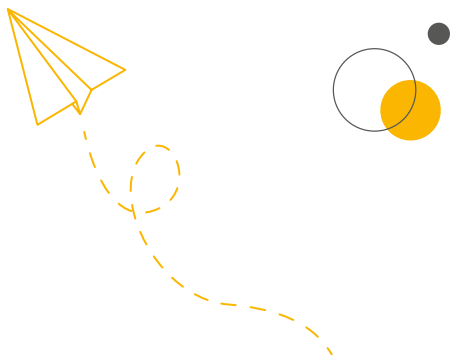


EXPERTEN-TIPP: Erwähnen Sie explizit Jobsicherheit und das Gehalt in Ihren Ausschreibungen und auf all Ihren Unternehmensprofilen und machen Sie so konkrete Angaben wie möglich. Können Sie verkürzte Probezeiten anbieten? Wie genau können Sie Gehälter beziffern? Geben Sie eine möglichst präzise Gehaltsspanne an. Können Sie zusätzliche Anreize wie Weihnachtsgeld oder Sonderzahlungen leisten? Geld ist zwar nicht mehr so wichtig für die jüngeren Generationen, aber Planungssicherheit und finanzielle Absicherung durchaus.

DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024



Nach dem herausfordernden Recruiting-Jahr 2023 steht das Neue schon in den Startlöchern und wartet mit neuen Überraschungen auf uns. Beherrigen Sie die aufgeführten Recruiting Trends 2024 und unsere konkreten Experten-Tipps und versuchen Sie, diese in Ihre eigene Recruiting-Praxis umzusetzen, dann sind Sie gut gewappnet für ein anspruchsvolles neues Recruiting-Jahr voll spannender Herausforderungen!



HAPPY NEW YEAR & **SUCCESSFUL RECRUITING 2024!**

IHR KONTAKT



CUSTOMER SUCCESS TEAM

joblocal GmbH
Telefon: 49 (0) 8031 / 39 10 95 1
www.joblocal.de

joblocal.

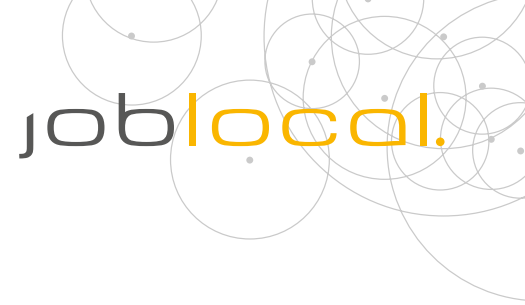
IHR PARTNER FÜR ERFOLGREICHES
RECRUITING IN DER REGION

📍 Rosenheimer Str. 64a | 83059 Kolbermoor

🌐 www.joblocal.de ✉ service@joblocal.de ☎ +49 8031 39 10 95 1



DIE 10 WICHTIGSTEN RECRUITING- TRENDS 2024



Quellen:

- 1 <https://www.hrm.de/recruiting-trends-2024-und-welche-11-hacks-sich-daraus-jetzt-ergeben-mit-marco-kainhuber-hrm-hacks-podcast-episode-02/>
- 2 Der US-Programmierer Julian Joseph etwa hat mit der Hilfe des Tools „Job GPT“ der Firma Lazyapply 5.000 Bewerbungen „mit einem einzigen Klick“ verschickt, wie er dem Tech-Portal Wired erzählte. <https://t3n.de/news/entwickler-verschickt-bewerbungen-ki-tool-vorstellungsgesprech-1587764/>
- 3 <https://t3n.de/news/chatgpt-bewerbung-schreiben-1583075/>
- 4 Am 30. November 2022 ging Chat GPT an den Start.
- 5 Einen Vergleich der 3 größten Anbieter finden Sie hier: <https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/chatbots-im-vergleich-chatgpt-vs-bing-chat-vs-bard>
- 6 <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/ai-recruiting>
- 7 https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Ein-Jahr-ChatGPT-Jeder-Dritte-hat-KI-Chatbot-ausprobiert?utm_source=brevo&utm_campaign=nl-53&utm_medium=email&utm_id=146
- 8 <https://www.zdf.de/nachrichten/ratgeber/ki-kuenstliche-intelligenz-bewerbung-100.html#xtor=CS5-48>
- 9 Zwei Drittel der Deutschen glauben, dass ChatGPT unser Leben grundlegend verändern wird – und 4 von 10 macht das Angst.
- 10 Das ganze Gespräch über die Arbeitswelt im Wandel finden Sie hier: <https://joblocal.de/recruiting-know-how/podgast-arbeitswelt-im-wandel/>
- 11 <https://t3n.de/news/generative-ki-ilo-studie-arbeitsmarkt-jobs-buero-1571053/>
- 12 <https://danielle-li.github.io/assets/docs/GenerativeAlatWork.pdf>
- 13 <https://www.hrm.de/recruiting-trends-2024-und-welche-11-hacks-sich-daraus-jetzt-ergeben-mit-marco-kainhuber-hrm-hacks-podcast-episode-02/>
- 14 <https://onlyfy.com/de/blog/recruiting-trends-2024/>
- 15 Quelle Statista.de, 28.02.2023
- 16 <https://t3n.de/news/chatgpt-bewerbung-schreiben-1583075/>
- 17 ebd.
- 18 <https://www.hrm.de/recruiting-trends-2024-und-welche-11-hacks-sich-daraus-jetzt-ergeben-mit-marco-kainhuber-hrm-hacks-podcast-episode-02/>
- 19 An overwhelming 98% of people who currently work remotely say they want that to be the case for the rest of their careers. <https://www.4cornerresources.com/blog/recruiting-trends-for-the-new-year/>
- 20 <https://www.4cornerresources.com/blog/recruiting-trends-for-the-new-year/>
- 21 Between 25 and 50% of positions can be onboarded without the employee ever visiting the company's physical headquarters. Sometimes, this will be a make-or-break factor in a candidate choosing whether to accept a role. <https://www.4cornerresources.com/blog/recruiting-trends-for-the-new-year/>
- 22 Homeoffice ist für mehr als die Hälfte aller Beschäftigten nicht möglich, weil ihre Tätigkeit dafür ungeeignet ist. https://www.iges.com/kunden/gesundheit/forschungsergebnisse/2021/corona-krise-und-homeoffice/index_ger.html
- 23 <https://t3n.de/news/stellenanzeigen-4-tage-woche-top-branchen-1585921/>
- 24 <https://www.hrm.de/recruiting-trends-2024-und-welche-11-hacks-sich-daraus-jetzt-ergeben-mit-marco-kainhuber-hrm-hacks-podcast-episode-02/>
- 25 VdK Zeitung November 2023; Besch, Mirko: „Unentbehrlich, richtig und erfolgreich. Informationstagung der Dimetria zum Thema soziale Nachhaltigkeit“ (S.13)
- 26 <https://www.sage.com/de-de/blog/hr-im-wandel-ausblick-auf-2024-wie-sehen-personalleiter-und-geschäftsführer-die-zukunft-des-hr-managements-fy23/>
- 27 <https://www.gruender.de/hr-office/recruiting-trends/>
- 28 <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- 29 VdK Zeitung November 2023; Besch, Mirko: „Unentbehrlich, richtig und erfolgreich. Informationstagung der Dimetria zum Thema soziale Nachhaltigkeit“ (S.13)
- 30 ebd
- 31 <https://www.gruender.de/hr-office/recruiting-trends/>
- 32 <https://onlyfy.com/de/blog/recruiting-trends-2024/>
- 33 <https://www.sage.com/de-de/blog/hr-im-wandel-ausblick-auf-2024-wie-sehen-personalleiter-und-geschäftsführer-die-zukunft-des-hr-managements-fy23/>
- 34 <https://onlyfy.com/de/blog/recruiting-trends-2024/>
- 35 ebd.
- 36 <https://onlyfy.com/de/blog/recruiting-trends-2024/>
- 37 ebd.