

2020

Experteninterview  
mit  
Dr. J. Malinowski  
(Accenture)

# Digitalisierung und Zukunft der Arbeit

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2020, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 3.500 Kandidaten



**FAU**  
FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG  
FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-  
UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

**SS CHRIS**  
UNIVERSITY OF BAMBERG

**MONSTER**

Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Christian Maier  
Dr. Christoph Weinert  
Katharina Pflügner  
Caroline Oehlhorn  
Jakob Wirth

Prof. Dr. Sven Laumer  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Sylvia Edmands  
Monster Worldwide Deutschland GmbH

# Digitalisierung und Zukunft der Arbeit

Das Themenspecial „Digitalisierung und Zukunft der Arbeit“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studien „Recruiting Trends 2020“ und „Bewerbungspraxis 2020“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)<sup>1</sup> im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH.

Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick dahingehend, wie die Digitalisierung die zukünftige Arbeit bestimmt. Hierzu wurden die Personalverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen<sup>2</sup> und der Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche<sup>3</sup> in Deutschland befragt. Komplettiert werden diese Ergebnisse mit den Einschätzungen von über 3.500 Kandidaten<sup>4, 5, 6, 7</sup>. Die Verteilung der Stichproben der Unternehmen ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsentativ. Unterschiede, die in dieser Studie als signifikant bezeichnet werden, wurden mit einem p-Wert < 0,05 berechnet. Details zur Durchführung der Studie

sowie eine Beschreibung der Studienteilnehmer sind online verfügbar ([www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020)).

Das Themenspecial befasst sich mit der Digitalisierung des Recruiting und der Arbeitswelt der Zukunft. Die Analysen zeigen Unternehmens- und Kandidatensicht auf Erwartungen und Herausforderungen der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und zukünftige Arbeit (Kapitel 1). Spezielle Kapitel adressieren auch bestimmte Kommunikationssysteme (Kapitel 3), Recommender- und Auswahlssysteme (Kapitel 4), das Spannungsfeld von Digitalisierung und Prozessstandardisierung (Kapitel 2) sowie anstehende Veränderungen der Arbeit und Fähigkeiten der Recruiter und Mitarbeiter (Kapitel 5). Ein Experteninterview mit Dr. Jochen Malinowski von der Accenture Dienstleistungen GmbH gibt einen Praxiseinblick über neue Anforderungen, die durch die Digitalisierung an Organisation und das Recruiting gestellt werden (Kapitel 6).

<b>1. Erwartungen und Herausforderungen der Digitalisierung im Personalwesen</b>	<b>S. 4</b>
<b>2. Digitalisierung und Standardisierung der Personalbeschaffung</b>	<b>S. 7</b>
<b>3. Kommunikationssysteme</b>	<b>S. 15</b>
<b>4. Recommender- und Auswahlssysteme</b>	<b>S. 18</b>
<b>5. Zukunft der Arbeit</b>	<b>S. 23</b>
<b>6. Experteninterview mit Dr. Jochen Malinowski: Anforderungen an die Organisation und das Recruiting</b>	<b>S. 27</b>

- 1 CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg (Prof. Dr. Tim Weitzel) und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Sven Laumer), das sich mit Chancen und Trends in Bezug auf den Einsatz von IT in Personalprozessen beschäftigt ([www.uni-bamberg.de/isdl/chris](http://www.uni-bamberg.de/isdl/chris)).
- 2 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen, die mehr als 150 Mio. Euro Umsatz generieren (Rücklaufquote 12,7 Prozent).
- 3 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche, die mehr als 30 Mio. Euro Umsatz generieren (Rücklaufquote 10,7 Prozent).
- 4 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich zwischen geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen unterschieden. Die gewählte Form schließt Personen jeden Geschlechts ein.
- 5 Es handelt sich um Kandidaten, die hinsichtlich der Merkmale Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Tätigkeitsfeld sowie Berufserfahrung grundlegend divers aufgestellt sind.
- 6 Je nach Kontext wird auch von Mitarbeiter gesprochen.
- 7 Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge 1946 – 1964); Generation X (Jahrgänge 1965 – 1979); Generation Y (Jahrgänge 1980–1993); Generation Z (Jahrgänge 1994 – 2002).

**8 von 10 der Top-1.000-Unternehmen  
sehen die digitale Transformation  
des Personalwesens als überlebenswichtig  
für ihre Organisation an.**

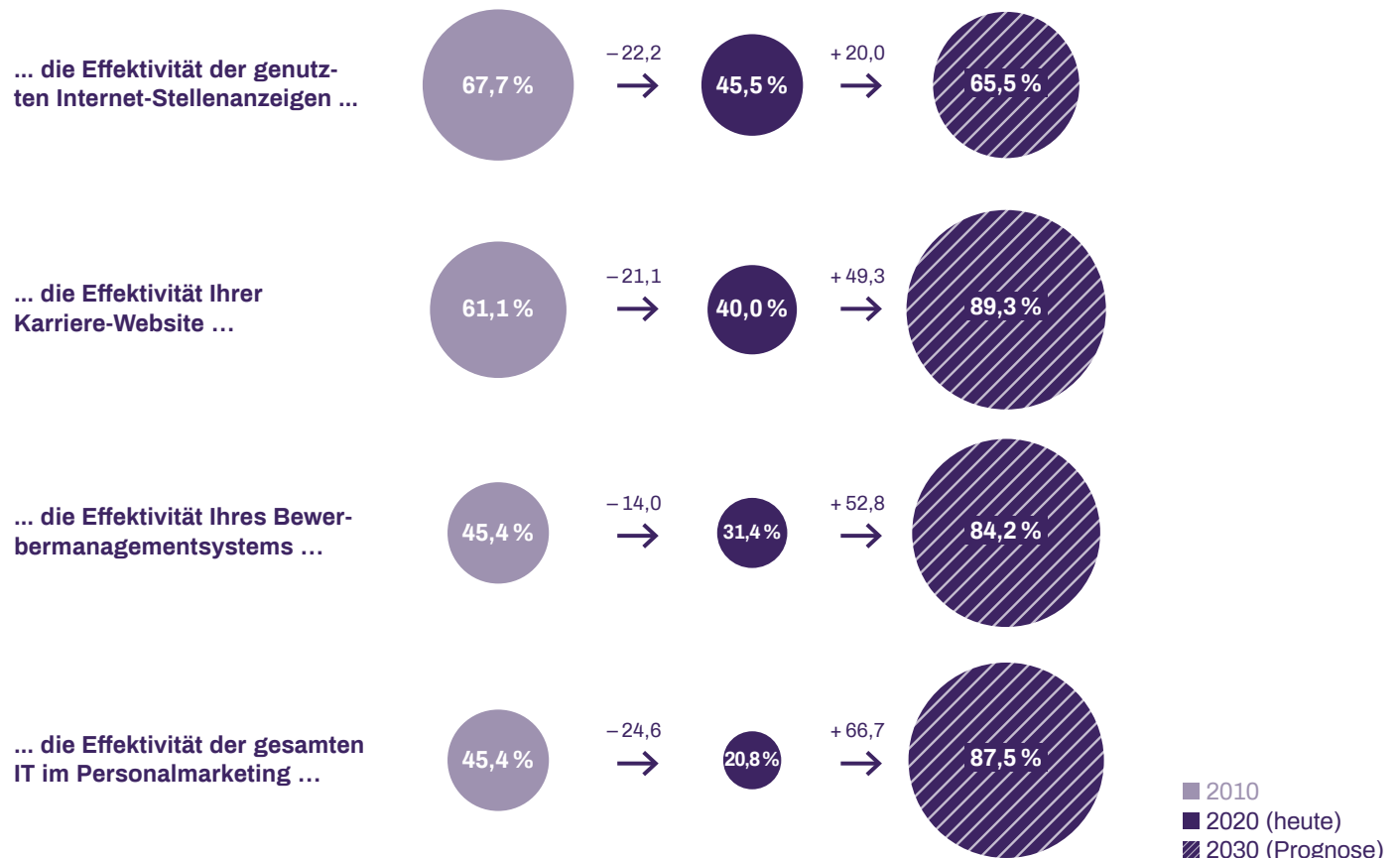
# 1. Erwartungen und Herausforderungen der Digitalisierung im Personalwesen

## IT-Tal der Tränen: Unternehmen halten ihren IT-Einsatz im Personalwesen vor 10 Jahren für effektiver als heute.

Die Digitalisierung stellt eine der zentralen Herausforderungen des Personalwesens dar. Acht von zehn Unternehmen (Top-1.000 und IT) beurteilen die digitale Transformation des Personalwesens als eine überlebenswichtige Herausforderung (vgl. Abbildung 2). Gleichzeitig finden neun von zehn Top-1.000-Unternehmen und IT-Unternehmen es auch gut, wenn für die Effektivität und Effizienz der Rekrutierung Aufgaben zunehmend digitalisiert werden.

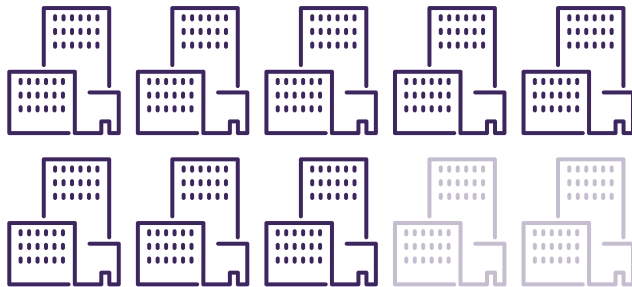
Digitalisierung wird als Verbesserung von Abläufen durch den Einsatz von Technologien verstanden. Wie durch den richtigen Einsatz von Technologie die Effektivität im Personalwesen erhöht und weitreichende Verbesserungen erreicht werden können, ist ein Schwerpunkt der Recruiting-Trends-Studienreihe seit 2003. Insbesondere wurde bereits vor 10 Jahren die Effektivität des IT-Einsatzes im Personalwesen untersucht (siehe Recruiting Trends 2010). Wirft man einen Blick 10 Jahre zurück und wagt einen Blick 10 Jahre in die Zukunft, zeigt sich eine erstaunlich pessimistische Einschätzung der Unternehmen zur aktuellen Effektivität ihres IT-Einsatzes im Personalwesen (z. B. externen Internet-Stellenanzeigen, Karrierewebsite, Bewerbermanagementsystem oder IT im Personalmarketing) (vgl. Abbildung 1). Die Ergebnisse zeigen, dass unter Einbezug aller aufgewendeten Kosten, Anstrengungen und Ressourcen heute vier von zehn Unternehmen sagen, dass die genutzten Internet-Stellenanzeigen und die eigene Karrierewebsite

Abbildung 1: Anteil an Top-1.000-Unternehmen, der den IT-Einsatz im Personalwesen vor 10 Jahren, heute, und in 10 Jahren (Prognose) als effektiv bewertet



effektiv sind. Drei von zehn Unternehmen berichten über einen effektiven Einsatz des Bewerbermanagementsystems und nur ein Fünftel gibt an, dass der gesamte IT-Einsatz im Personalmarketing effektiv ist. Im Vergleich zum Jahr 2010 ist überraschenderweise ein deutlicher Abstieg der Effektivität in allen Bereichen bis heute zu erkennen. Schon in der letztjährigen Studie nannten die Recruiter zu geringen IT-Einsatz als einen ihrer drei größten Fehler (siehe Themenspecial Employer Branding 2019). Die Prognosewerte für das Jahr 2030 sind jedoch wieder sehr positiv: Fast neun von zehn Unternehmen prognostizieren einen effektiven Einsatz ihrer Karrierewebsite, ihres Bewerbermanagementsystems und der IT im Personalwesen. Bei dem Einsatz der Internet-Stellenanzeigen sind es zwei Drittel der Unternehmen, die einen effektiven Einsatz in 10 Jahren erwarten.

**Abbildung 2: Anteil an Unternehmen, der die digitale Transformation als überlebenswichtig einstuft**



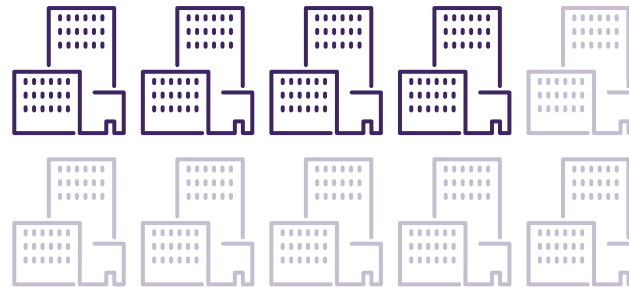
**8 von 10**

Top-1000- und IT-Unternehmen stufen die digitale Transformation des Personalwesens als überlebenswichtig ein.

## Interaktion mit bzw. Nutzung von intelligenten Maschinen

Bei den Kandidaten sieht fast die Hälfte große Chancen in einer möglichen zukünftigen Interaktion mit bzw. der Nutzung von intelligenten Maschinen (z. B. KI, Roboter, Bots, Sprachassistenten). Bei einer genaueren Betrachtung zeigt sich jedoch auch, dass jenseits der Chancen die Mehrheit der Kandidaten neutral gestimmt ist. Über ein Fünftel fände eine Interaktion tatsächlich gut, während ein Viertel der Kandidaten bei einer potentiellen Interaktion eher negativ gestimmt ist. IT-Kandidaten sind deutlich positiver: Acht von zehn IT-Kandidaten fänden die Interaktion bzw. die Nutzung von bspw. Robotern, Bots oder Sprachassistenten gut und nur zwei von zehn IT-Kandidaten fänden es schlecht.

**Abbildung 3: Readiness der Kandidaten hinsichtlich der Digitalisierung**



**4 von 10**

Top-1.000-Unternehmen sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorbereitet sind.

## Readiness der Mitarbeiter hinsichtlich der Digitalisierung

Eine zentrale, aktuelle Herausforderung der Unternehmen liegt darin, ihre Mitarbeiter auf die im Rahmen der Digitalisierungswelle erwarteten Veränderungen vorzubereiten. Dennoch sind nur vier von zehn Top-1.000-Unternehmen aktuell der Meinung, dass ihre Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorbereitet sind. Unter den Unternehmen aus der IT-Branche sind es immerhin drei Viertel. Auf der Kandidatenseite sind vier von zehn der Meinung, sie seien gut auf die Digitalisierung vorbereitet (vgl. Abbildung 3); unter den IT-Kandidaten sind es sieben von zehn. Betrachtet man die Geschlechter separat, so ist zu erkennen, dass Männer sich anteilig besser auf die digitale Transformation vorbereitet fühlen als Frauen.



**4 von 10**

Kandidaten glauben, dass sie gut auf die digitale Transformation vorbereitet sind.

## Kandidaten: Angst und Überforderung

Die moderne Arbeitswelt umfasst auf der Kandidatenseite zwei große Herausforderungen. Auf der einen Seite haben die Kandidaten Angst, durch zu viel Arbeit überlastet und überfordert zu werden. Aktuell befürchten vier von zehn Kandidaten eine solche Überlastung. In 10 und in 20 Jahren ist es die Hälfte der Kandidaten, die befürchtet, durch zu viel Arbeit überlastet zu werden (vgl. Abbildung 4).

Auf der anderen Seite gibt es die Angst, als Mitarbeiter unwichtiger und im Job durch intelligente Maschinen (z. B. KI, Roboter, Bots, Sprachassistenten) ersetzt zu werden. Aktuell befürchten zwei von zehn Kandidaten durch intelligente Maschinen in ihrem Job ersetzt zu werden. Dieser

Anteil steigt über die nächsten 20 Jahre: In 10 Jahren sind es bereits drei von zehn und in 20 Jahren sogar vier von zehn Kandidaten (vgl. Abbildung 4). Die Betrachtung dieser zwei Herausforderungen lässt erwarten, dass anteilig die Angst vor Überlastung in den nächsten Jahren größer sein wird, als die Angst vor Jobverlust durch intelligente Maschinen. Interessant wird die Beobachtung, wie diese beiden Ängste sich gegenseitig beeinflussen. Die vermehrte Automatisierung von Aufgaben durch intelligente Maschinen muss somit nicht ausschließlich die Angst vor Jobverlust erhöhen, sondern könnte auch die Angst vor Überlastung reduzieren.

Eine genauere Betrachtung der Ängste zeigt, dass Kandidaten durch die zunehmende Digitalisierung befürchten, bei

der Bewerbung überfordert zu sein. Auffällig ist, dass diese Überforderung insbesondere bei der Generation<sup>7</sup> Z auftritt und anteilig mit steigendem Alter abnimmt (vgl. Abbildung 5). Darüber hinaus befürchten die Kandidaten durch die zunehmende Digitalisierung, dass sie im Bewerbungsprozess allgemein von technik-affineren Mitbewerbern abgehängt werden. Auch hier zeigt sich, dass der Anteil an Kandidaten aus der Generation<sup>7</sup> Z am höchsten ist (vgl. Abbildung 5). Bei der Befürchtung, dass die Bewerbung eines Kandidaten bei der Auswahl von einem automatisierten System zu Unrecht aussortiert wird, sind sich die Kandidaten in den verschiedenen Generationen<sup>7</sup> einig: Jeder zweite Kandidat – unabhängig der Generation – befürchtet dieses Szenario (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 4: Anteil an Kandidaten, der Angst hat überlastet zu werden und Anteil, der Angst hat durch intelligente Maschinen ersetzt zu werden

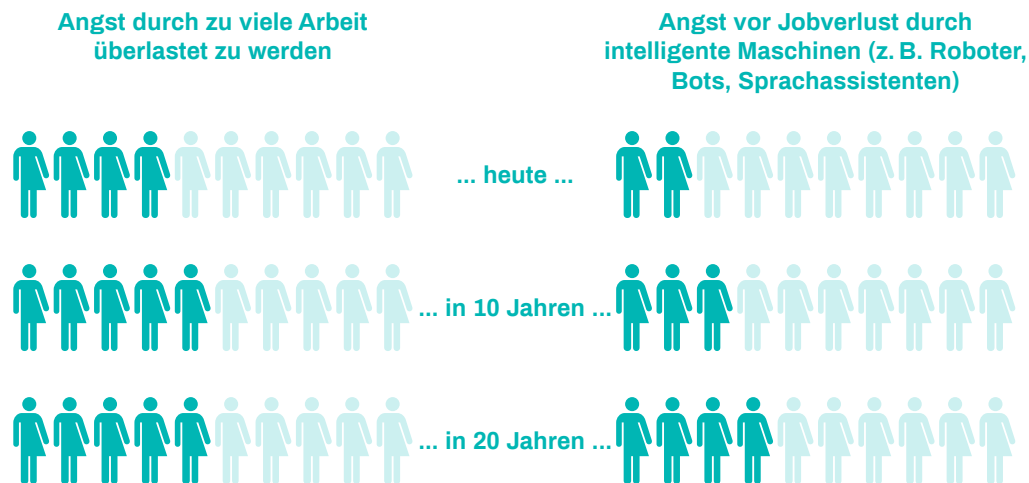
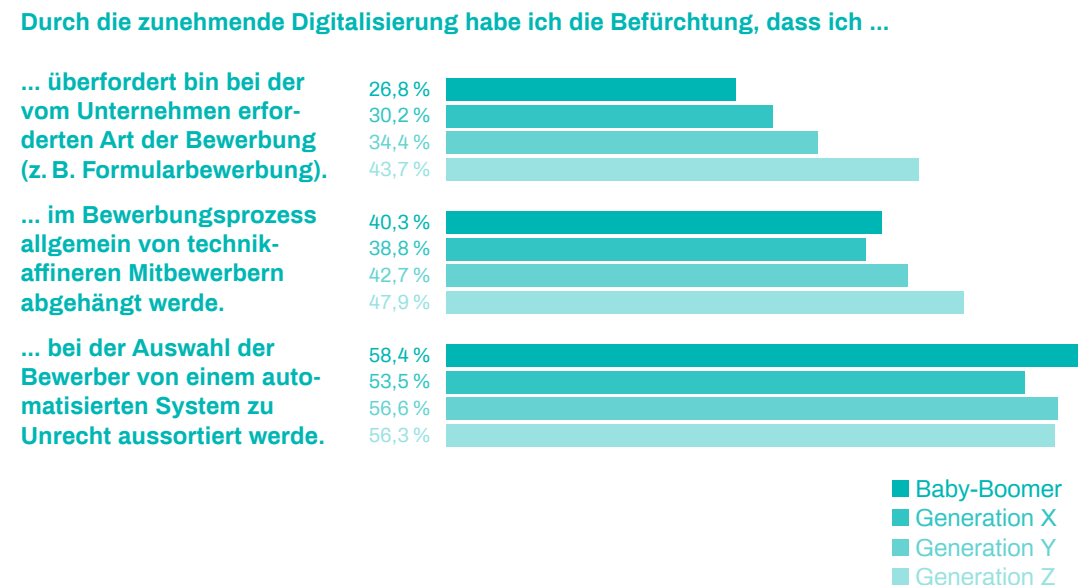


Abbildung 5: Befürchtungen der Digitalisierung nach Generation<sup>7</sup>



## 2. Digitalisierung und Standardisierung der Personalbeschaffung

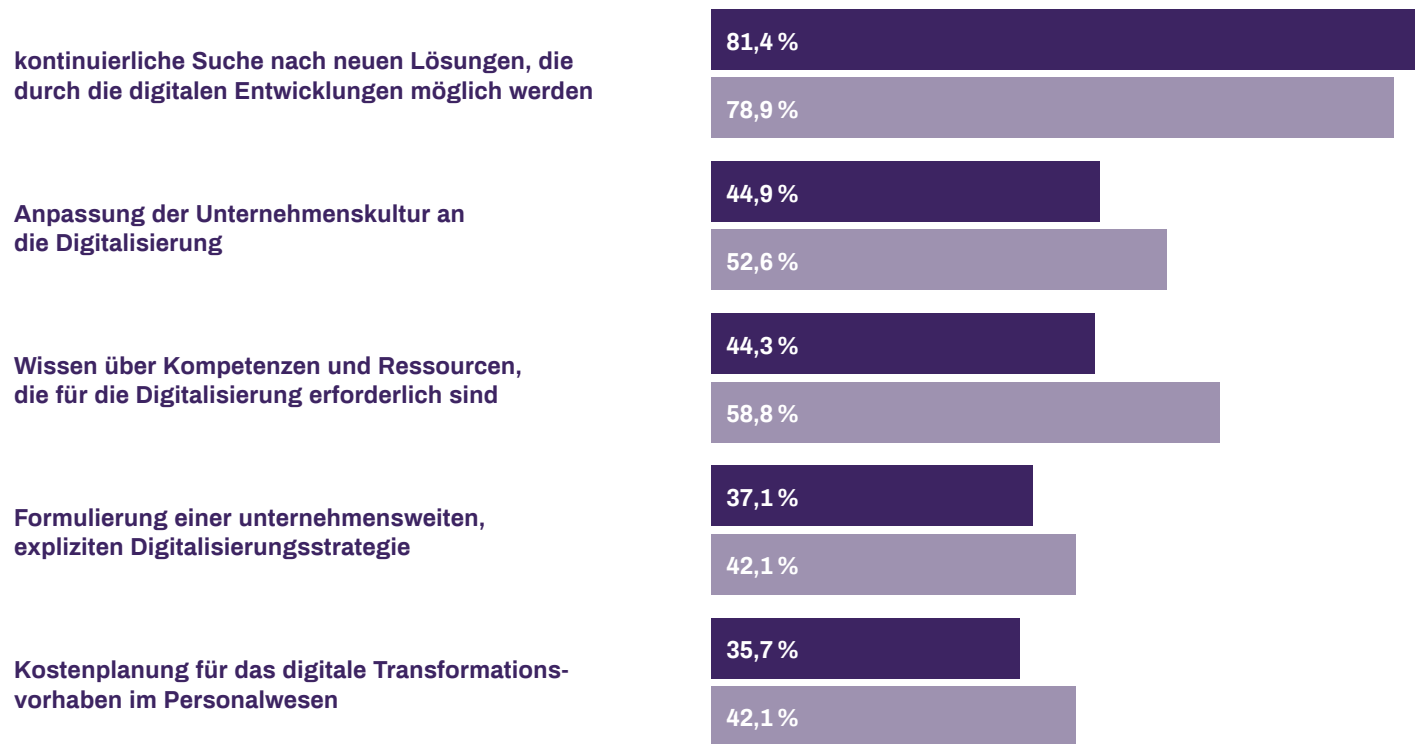
**Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Prozessstandardisierung und Digitalisierung im Personalwesen.**

Die digitale Transformation des Personalwesens wird in acht von zehn der Unternehmen (Top-1.000 und IT) als eine überlebenswichtige Herausforderung beurteilt (vgl. Abbildung 2). Um den Status quo festzustellen, in welchem Ausmaß die Unternehmen diese Herausforderung bereits angenommen haben, wird im Folgenden die Digitalisierung des Personalwesens genauer betrachtet.

### Digitalisierung der Personalbeschaffung

Um den gegenwärtigen Zustand der Digitalisierung im Personalwesen zu erfassen, wurde für die aktuelle Studie ein Digitalisierungs-Score konzipiert, welcher fünf verschiedene Faktoren der digitalen Transformation des Personalwesens umfasst (vgl. Abbildung 6). Der Score zeigt auf einem Spektrum von eins (niedrige Digitalisierung) bis sieben (hohe Digitalisierung) bei den Top-1.000-Unternehmen durchschnittlich einen Wert von 4,1 und bei den Unternehmen aus der IT-Branche einen Durchschnittswert von 4,5 (vgl. Abbildung 7). Mit einem Durchschnittswert über vier zeigt sich, dass der aktuelle Status der digitalen Transformation im Personalwesen durchaus positiv bewertet werden kann. In Anlehnung an vergleichbare Reifegradmodelle etwa zu IT-Architekturen oder IT-Governance lässt sich dies für das Personalwesen zusammengefasst interpretieren: Es gibt grundlegende, einigermaßen kontrollierbare Prozesse mit noch starken

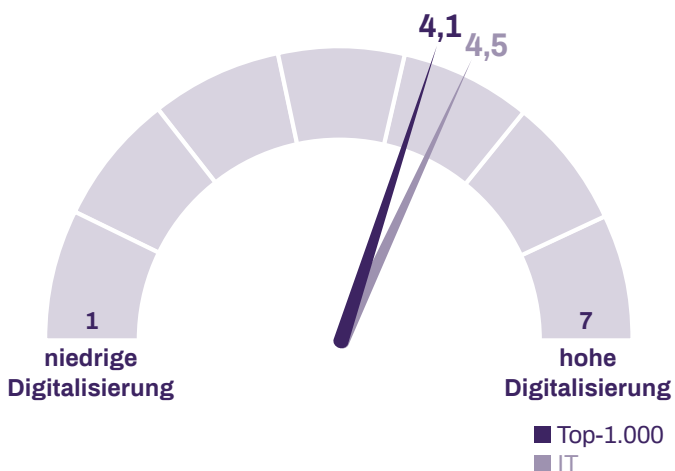
**Abbildung 6: Anteil an Unternehmen, der die Faktoren des Digitalisierungs-Scores umgesetzt hat**



Kosten- und Leistungsschwankungen, die aber dokumentiert sind und mit Blick auf Verbesserungspotentiale hinterfragt werden. Die nächsten Schritte der Professionalisierung des Personalwesens erfordern unter anderem notwendigerweise auch umfassende quantitative Ziele (objektive Evaluierungen) sowie in letzter Ausbaustufe kontinuierliches Prozess-Controlling und Technochange-Management.

Entsprechend zeigt eine detaillierte Betrachtung des Digitalisierungs-Scores im Personalwesen, dass bereits acht von zehn Top-1.000-Unternehmen ihre bestehenden Prozesse kontinuierlich infrage stellen und nach neuen digitalen Lösungen suchen. Vier von zehn der Unternehmen haben bereits die Unternehmenskultur an die zunehmende Digitalisierung angepasst und wissen genau, welche Kompetenzen und Ressourcen für die digitale Transformation im Personalwesen erforderlich sind. Über ein Drittel der Top-1.000-Unternehmen hat bereits eine explizite Digitalisierungsstrategie formuliert und einen Kostenplan für das digitale Transformationsvorhaben im Personalwesen aufgestellt (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 7: Digitalisierungs-Score



In der IT-Branche suchen ebenfalls acht von zehn IT-Unternehmen kontinuierlich nach neuen digitalen Lösungen. Bei den restlichen vier Faktoren ist insbesondere zu erkennen, dass die IT-Branche hinsichtlich der Digitalisierung bereits weiter vorgeschritten ist, da im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen der Anteil, der diese Faktoren bereits erfüllt, größer ist (vgl. Abbildung 6).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Mehrheit der Unternehmen nach neuen Lösungen sucht, die durch die Digitalisierung möglich werden. Ebenfalls ist aber auch zu erkennen, dass gerade bei den Top-1.000-Unternehmen die Mehrheit noch etliche anspruchsvolle Schritte vor sich hat.

Im Rahmen der Digitalisierung können Unternehmen entweder einen IT-getriebenen oder einen prozessgetriebenen Ansatz verfolgen. Unternehmen, die einen IT-getriebenen Ansatz verfolgen, suchen nach vielversprechenden neuen Technologien für schnelle Lösungen, während Unternehmen, die einem prozessgetriebenen Ansatz folgen, die bestehen-

den Prozesse analysieren und anschließend nach Technologien suchen, die identifizierte Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten bestmöglich angehen. Die Ergebnisse zeigen, dass fast neun von zehn Top-1.000-Unternehmen einen prozessgetriebenen Ansatz verfolgen, während nur jedes zehnte Unternehmen einen IT-getriebenen Ansatz anwendet. In der IT-Branche sind es sieben von zehn Unternehmen, die einen prozessgetriebenen Ansatz verfolgen und drei von zehn, die sich auf vielversprechende neue Technologien fokussieren (vgl. Abbildung 8).

**9 von 10 Top-1.000-Unternehmen verfolgen einen prozessgetriebenen Ansatz im Rahmen der Digitalisierung.**

Abbildung 8: Anteil an Unternehmen, der bei der Digitalisierung einem IT-getriebenen oder einem prozessgetriebenen Ansatz folgt





## Digitalisierung des Bewerbungsprozesses

Die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses kann auf Unternehmensseite die Besetzung von offenen Stellen und auf Kandidatenseite die Jobsuche schneller, passgenauer und fairer gestalten.

**Schneller:** Unter den Top-1.000-Unternehmen sowie den IT-Unternehmen sind acht von zehn der Meinung, dass durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses offene Stellen **schneller** besetzt werden können (vgl. Abbildung 9). Unter den Kandidaten ist es knapp die Hälfte, die glaubt, dass sie durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses schneller einen Job findet. Dabei erwarten jüngere Kandidaten deutlich häufiger, dass Digitalisierung schneller zu einem Job führt (vgl. Abbildung 10).

**Passgenauer:** Mehr als die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen glaubt, dass durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses offene Stellen passgenauer besetzt werden

können. In der IT-Branche sind es mehr als zwei Drittel (vgl. Abbildung 9). Die Hälfte der Kandidaten ist analog der Meinung, dass sie einfacher einen Job findet. Auch hier zeigen die Ergebnisse Alterseffekte: So sind es unter den Baby-Boomern nur vier von zehn, während es in der Generation<sup>7</sup> Y und Z sechs von zehn Kandidaten sind, die diese Meinung vertreten (vgl. Abbildung 10).

**Fairer:** Nach Meinung der Unternehmen und Kandidaten kann der Bewerbungsprozess durch die Digitalisierung auch fairer gestaltet werden. Vier von zehn der Top-1.000-Unternehmen sind der Meinung, dass durch Digitalisierung offene Stellen fairer besetzt werden können. IT-Unternehmen sind hier noch optimistischer: In der IT-Branche sind es knapp drei Viertel der Unternehmen, die an eine mögliche fairere Besetzung von offenen Stellen durch einen digitalisierten Bewerbungsprozess glauben (vgl. Abbildung 9). Die Kandidaten sind bei dem Fairness-Argument deutlich zurückhaltender: Lediglich ein Fünftel der Kandidaten ist der Meinung, dass sie durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses

fairer behandelt würden. Je jünger der Kandidat, desto größer die Erwartung von digitaler Auswahl-Fairness (vgl. Abbildung 10).

Diese interessante Frage, ob und wann maschinengestützte Auswahlentscheidungen Fairness-Vorteile anbieten können, wird inzwischen vielschichtiger diskutiert. Sie hat sich verschoben von der Frage, ob Maschinen diskriminieren, zu dem Spannungsfeld, wann sie es tun und vor allem wie viel im Vergleich zu klassischen Diskriminierungsquellen wie Menschen.

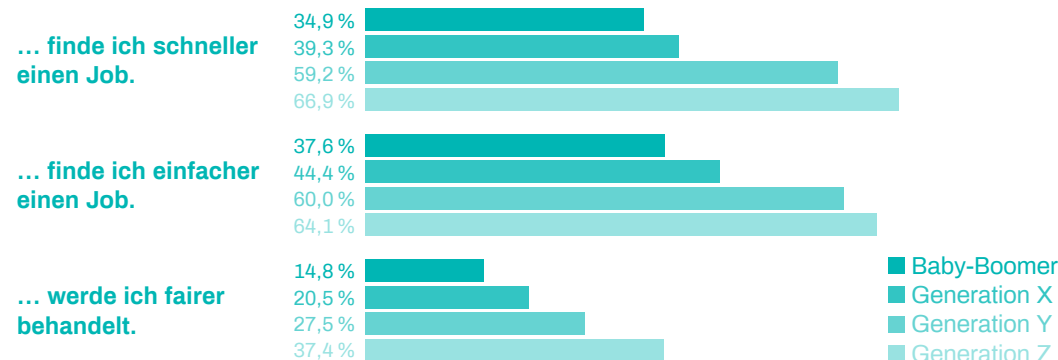
**8 von 10 Unternehmen sind der Meinung, dass durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses offene Stellen schneller besetzt werden können.**

Abbildung 9: Anteil an Unternehmen, der glaubt, dass durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses offene Stellen schneller, passgenauer und fairer besetzt werden können



Abbildung 10: Anteil an Kandidaten, der glaubt durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses schneller, einfacher und fairer einen Job zu finden

### Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses ...



Die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses geht einher mit einer Automatisierung der einzelnen Phasen des Bewerbungsprozesses (z. B. Veröffentlichung von Werbe- und Stellenanzeigen, Active Sourcing oder Vor- und Auswahl von Kandidaten). Abbildung 11 veranschaulicht, zu wie viel Prozent die verschiedenen Phasen des Bewerbungsprozesses heute bereits automatisiert sind und wie die Top-1.000-Unternehmen prognostizieren, wie sich die Automatisierung in 10 Jahren darstellen wird.

Erwartungsgemäß zeigt sich, dass heute bei den Top-1.000-Unternehmen die Veröffentlichung von Werbe- und Stellenanzeigen mit Abstand am umfassendsten automatisiert ist. Im Durchschnitt ist diese Phase des Bewerbungsprozesses zu 36,8 Prozent automatisiert. Die Automatisierung der

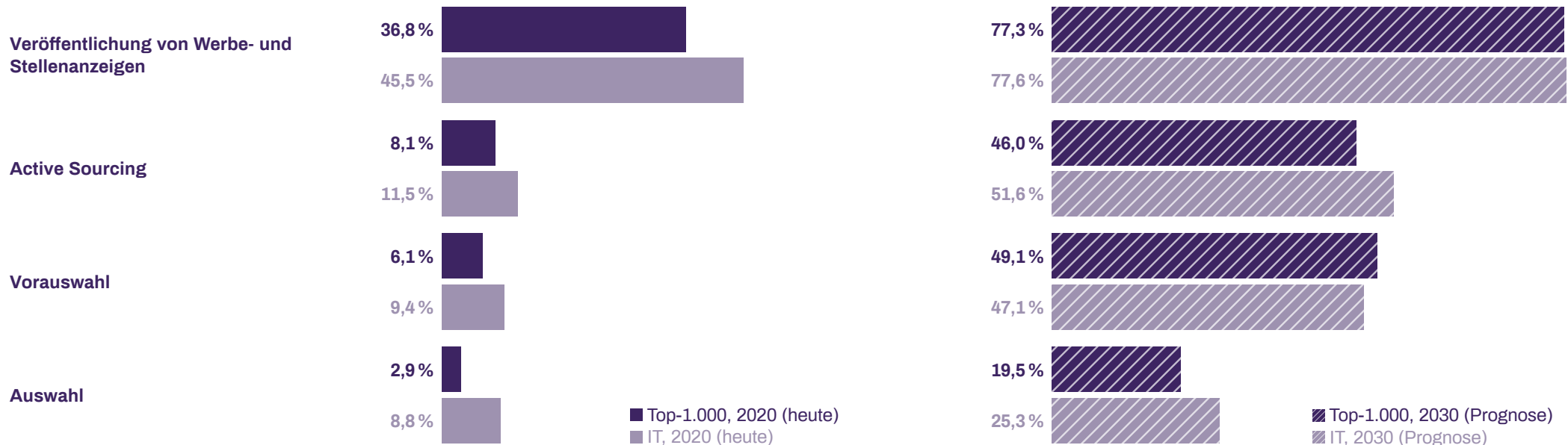
weiteren Phasen – Active Sourcing sowie Vor- und Auswahl von Kandidaten – ist aktuell noch sehr gering. Der Anteil liegt bei unter zehn Prozent, wobei die Phase der Kandidatenauswahl mit durchschnittlich 2,9 Prozent am geringsten ausfällt. In der IT-Branche zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei hier der Automatisierungsanteil der einzelnen Phasen etwas höher ist.

Im Jahr 2030 wird nach Einschätzung der Unternehmen die Automatisierung des Bewerbungsprozesses anteilig deutlich fortgeschrittener sein. In 10 Jahren wird die Phase der Veröffentlichung von Werbe- und Stellenanzeigen zu drei Vierteln automatisiert sein. Die Automatisierung des Active Sourcings und der Vorauswahl von Kandidaten wird nach Einschätzung der Unternehmen dann bei etwa 50,0 Prozent

liegen. Die Kandidatenauswahl wird zu einem Fünftel automatisiert sein. IT-Unternehmen prognostizieren eine ähnliche Entwicklung. Hinsichtlich der Prognose zur automatisierten Auswahl von Kandidaten zeigt sich, dass diese in den IT-Unternehmen zu 25,3 Prozent automatisiert sein wird und somit automatisierter als bei den Top-1.000-Unternehmen (vgl. Abbildung 11).

**Die Veröffentlichung von Werbe- und Stellenanzeigen ist heute mit 36,8 Prozent die am stärksten automatisierte Phase des Bewerbungsprozesses.**

Abbildung 11: Anteil, zu wie viel Prozent die Phasen des Bewerbungsprozesses automatisiert sind (heute und in 10 Jahren)



## Prozessstandardisierung im Personalwesen

Die Prozessstandardisierung umfasst die Identifikation, Analyse, Verbesserung (in der Regel v.a. durch Reduktion der Prozessvarianten und Automatisierung), Implementierung und die Überwachung von Prozessen. Um die Prozessstandardisierung erfassen zu können, wurde für die Studie ein Prozessstandardisierungs-Score konzipiert, der sechs verschiedene Faktoren der Prozessstandardisierung umfasst (vgl. Abbildung 12). Der Score zeigt auf einem Spektrum von eins (niedrige Prozessstandardisierung) bis sieben (hohe Prozessstandardisierung) bei den Top-1.000-Unternehmen einen Score von 5,0 und bei den Unternehmen aus der IT-Branche einen Wert von 5,3 (vgl. Abbildung 13).

Bei der Betrachtung der einzelnen Aspekte des Prozessstandardisierungs-Scores zeigt sich, dass acht von zehn Unternehmen (Top-1.000 und IT) im Personalwesen im Rahmen

der Prozessdefinition auch verschiedene Rollen und Rechte der Mitarbeiter definiert haben. Ebenfalls haben acht von zehn Unternehmen (Top-1.000 und IT) Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen definiert. Eine explizite Definition und Dokumentation der Prozesse im Personalwesen haben bereits drei Viertel der Top-1.000-Unternehmen umgesetzt. In der IT-Branche sind es sogar fast neun von zehn Unternehmen. Eine kontinuierliche Überwachung und Verbesserung der Geschäftsprozesse im Personalwesen führen sieben von zehn Top-1.000-Unternehmen und fast neun von zehn IT-Unternehmen durch. Zwei Drittel der Top-1.000-Unternehmen und drei Viertel der IT-Unternehmen haben die Prozessergebnisse klar definiert und an den Unternehmenszielen ausgerichtet. Vier von zehn Top-1.000-Unternehmen haben Kennzahlen zu Kosten, Zeit und Qualität der Teil- und Gesamtprozesse im Recruiting. Der Anteil ist etwas höher in der IT-Branche (vgl. Abbildung 12).

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass fünf der sechs Aspekte des Prozessstandardisierungs-Scores bereits von der Mehrheit der Unternehmen praktiziert werden. Lediglich bei der Erhebung von Kennzahlen zeigt sich, dass weniger als die Hälfte diesen Faktor des Prozessstandardisierungs-Scores erfüllen (siehe Themenspecial Social Recruiting und Active Sourcing 2020).

Abbildung 12: Anteil an Unternehmen, der die Faktoren des Prozessstandardisierungs-Scores umgesetzt hat



**Digitalisierungs-Champions haben  
einen besseren Bewerbungsprozess.**

## Digitalisierung versus Prozessstandardisierung

Die Standardisierung der HR-Prozesse kann eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Automatisierung und Digitalisierung des Personalwesens darstellen. Aus diesem Grund wird der Zusammenhang zwischen der Standardisierung und der Digitalisierung näher betrachtet. Eine statistische Analyse veranschaulicht einen positiven signifikanten Zusammenhang zwischen der Prozessstandardisierung und der Digitalisierung im Personalwesen (vgl. Abbildung 14). Das bedeutet, je professioneller und ausgeprägter Unternehmen ihre Prozesse identifizieren, analysieren, definieren, und kontinuierlich überwachen, desto professioneller und ausgeprägter auch die Digitalisierung.

—

**Prozessstandardisierung und die Digitalisierung hängen im Personalwesen positiv signifikant zusammen.**

—

## Digitalisierungs-Champions: Auswirkungen der Digitalisierung auf den Rekrutierungsprozess

Wie bereits in dem vorherigen Kapitel beschrieben, wird die Digitalisierung als Verbesserung von Abläufen durch den Einsatz von Technologien verstanden. Daher stellt sich die Frage, worin sich der Rekrutierungsprozess (Employer Branding, Social Recruiting und Active Sourcing, Vor- und Auswahl, Bindung und Weiterbildung) der Digitalisierungs-Champions (Top-1.000-Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungs-Score), von den Unternehmen unterscheidet, die noch am Anfang ihres Digitalisierungsvorhabens stehen

Abbildung 13: Prozessstandardisierungs-Score

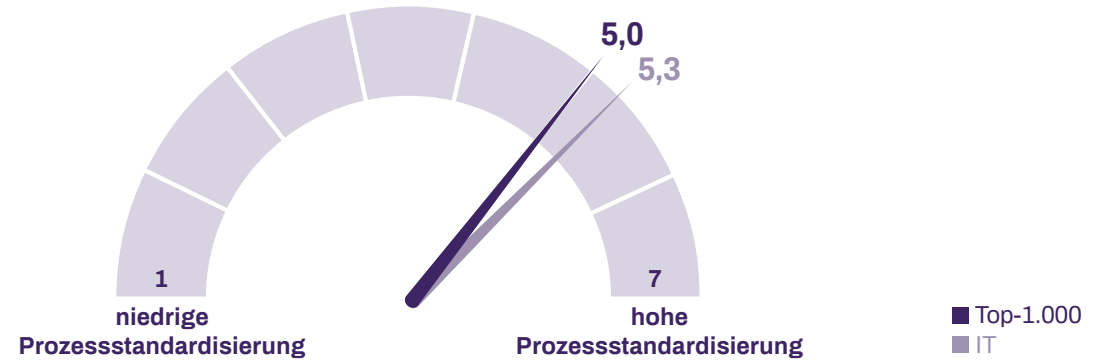
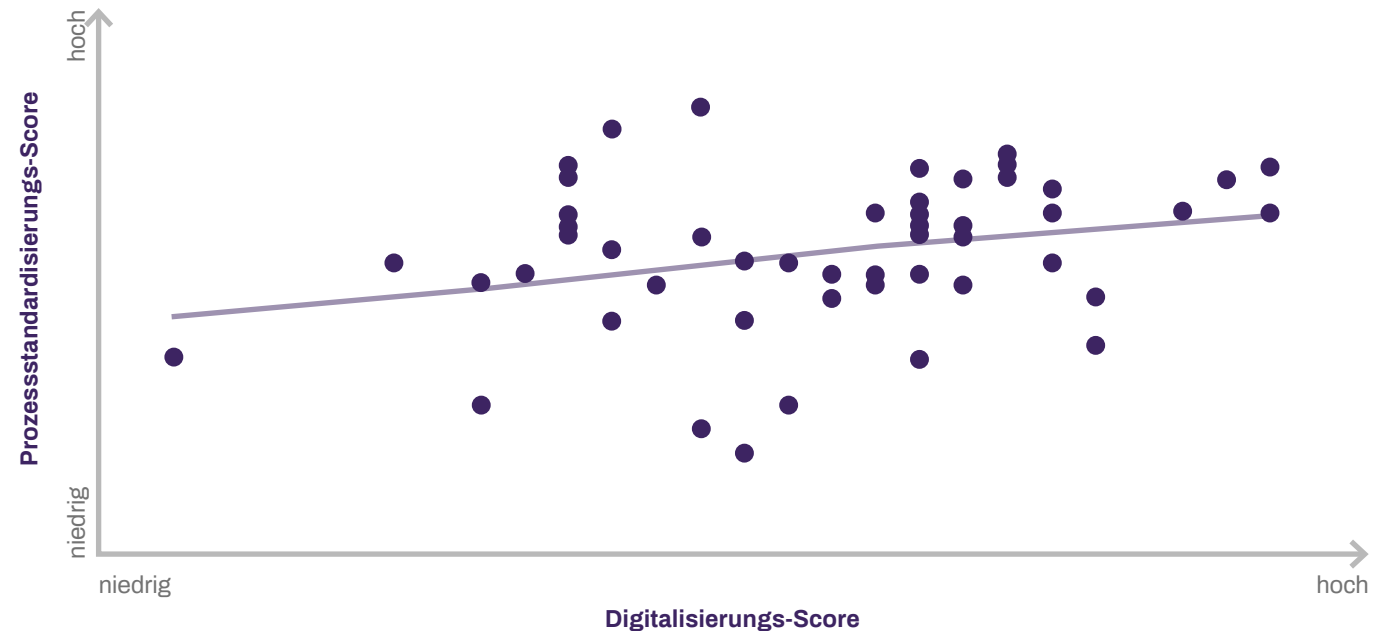


Abbildung 14: Positiv signifikanter Zusammenhang zwischen Prozessstandardisierung und Digitalisierung



● Wert des Prozessstandardisierungs- und Digitalisierungs-Scores eines Unternehmens

(Top-1.000-Unternehmen mit einem niedrigen Digitalisierungs-Score) (vgl. Abbildung 15).

### Employer Branding

Digitalisierungs-Champions bewerten ihr eigenes Employer Branding besser als Unternehmen, die einen niedrigen Digitalisierungs-Score erzielt haben. Zwei Drittel der Digitalisierungs-Champions schätzen ihr Employer Branding als sehr gut oder gut ein. Bei den Unternehmen mit niedrigem Score ist es nur ein Drittel.

### Social Recruiting und Active Sourcing

Digitalisierungs-Champions gestalten den Social-Media-Einsatz professioneller. Sieben von zehn Digitalisierungs-Champions haben spezielle Mitarbeiter für die Pflege der Social-Media-Kanäle, und die Hälfte hat eine explizite Social-Media-Strategie. Unter den Unternehmen mit niedrigem Score haben nur fünf von zehn Unternehmen explizite Mitarbeiter, die sich um die Pflege der Social-Media-Kanäle kümmern, und nur ein Viertel besitzt eine Social-Media Strategie.

Auch im Active Sourcing sind Digitalisierungs-Champions effektiver. Digitalisierungs-Champions haben im Durchschnitt einen Mitarbeiter, der sich speziell mit der Direktansprache von Kandidaten befasst, während es bei den Unternehmen mit niedrigem Score durchschnittlich nur ein halber Mitarbeiter ist. Darüber hinaus sprechen Digitalisierungs-Champions pro Tag fast zehn Kandidaten direkt an, während es bei den Unternehmen mit niedrigem Score nur zwei Kandidaten pro Tag sind.

### Vor- und Auswahl von Kandidaten

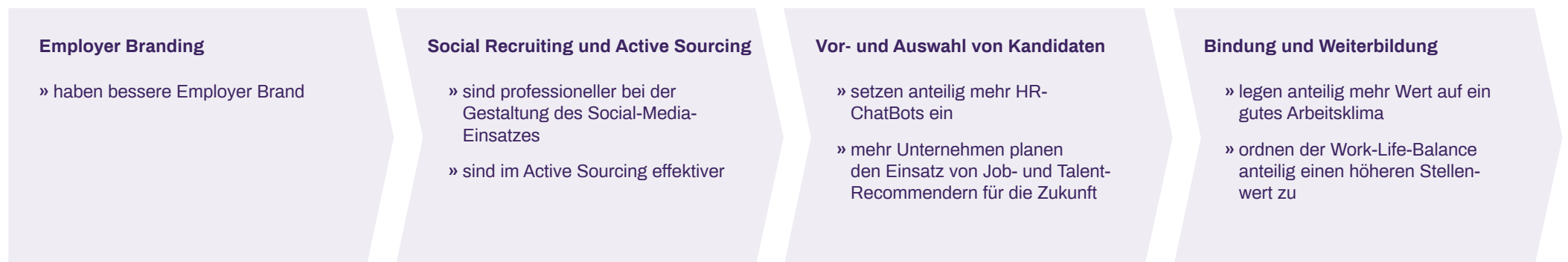
Der Anteil an Unternehmen, der ChatBots im Personalwesen einsetzt, ist unter den Digitalisierungs-Champions erwartungsgemäß größer. Hinsichtlich Job- und Talent-Recommendern zeigt sich insbesondere, dass die Pläne für die Zukunft unterschiedlich sind. So möchte ein Viertel der Digitalisierungs-Champions Job-Recommendern und drei von zehn Talent-Recommendern einführen, wohingegen unter den Unternehmen mit niedrigem Score in Zukunft nur ein Sechstel Job-Recommendern und jedes zehnte Unternehmen Talent-Recommendern einsetzen möchte.

Ein Grund hierfür könnte sein, dass Unternehmen die Vorteile solcher Systeme unterschiedlich beurteilen. Beispielsweise glauben sieben von zehn Digitalisierungs-Champions, dass Talent-Recommendern qualifizierte Kandidaten vorschlagen, während es bei den Unternehmen mit niedrigem Score nur die Hälfte ist.

### Bindung und Weiterbildung

Interessanterweise legen Digitalisierungs-Champions auch anteilig mehr Wert auf ein gutes Arbeitsklima und ordnen der Work-Life-Balance einen höheren Stellenwert zu.

Abbildung 15: Digitalisierungs-Champions (Unternehmen mit hohem Digitalisierungs-Score) haben einen besseren Rekrutierungsprozess



# 3. Kommunikationssysteme

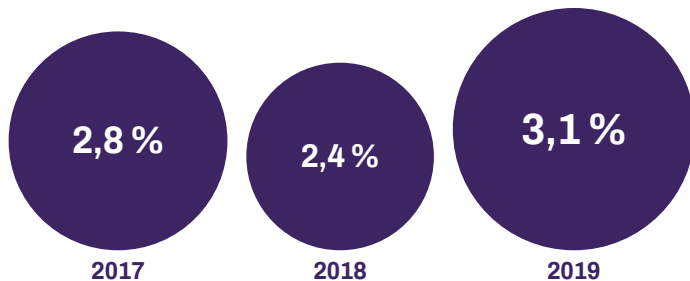
## Viele reden von, aber wenige mit ChatBots.

Human Resources (HR)-ChatBots beantworten automatisch Fragen von Kandidaten bspw. zur Karriere, zu offenen Stellen oder allgemein zum Unternehmen.

### HR-Chatbots: Angebote von Unternehmen und Nutzung durch Kandidaten

Das Angebot von HR-ChatBots vonseiten der Top-1.000-Unternehmen bleibt trotz eines geringen Anstiegs im Vergleich zum Vorjahr auf einem niedrigen Niveau (vgl. Abbildung 16). Für die Zukunft erwarten allerdings neun von zehn Top-1.000-Unternehmen sowie neun von zehn IT-Unternehmen, dass HR-ChatBots immer häufiger zum Einsatz kommen werden. Auf der Kandidatenseite zeigt sich ein

Abbildung 16: Anteil an Unternehmen, der Kandidaten einen HR-ChatBot anbietet

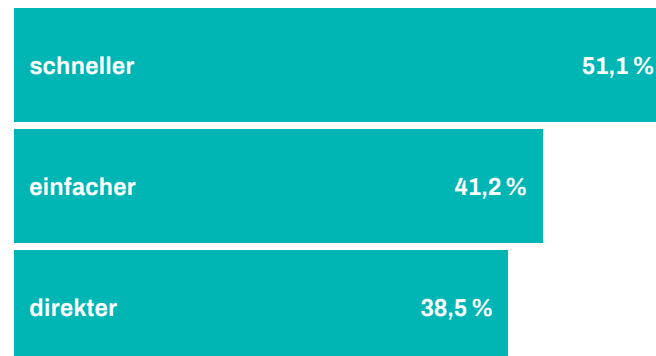


ähnliches Bild. Nur jeder zwanzigste Kandidat hat im Rahmen der Jobsuche schon einmal einen HR-ChatBot genutzt. Die Nutzung unterscheidet sich jedoch in den verschiedenen Generationen<sup>7</sup>: So sind es in der Baby-Boomer-Generation gerade einmal 2,0 Prozent, wohingegen es ein Viertel der Kandidaten aus der Generation Z ist (vgl. Themenspecial Generation Z 2020). Zukünftig will etwa ein Viertel der Kandidaten HR-ChatBots im Rahmen der Jobsuche nutzen.

### HR-ChatBots und die Bewerbung

Die Mehrheit der Kandidaten ist der Meinung, dass HR-ChatBots in Zukunft eine schnellere Bewerbung im Vergleich zu anderen Bewerbungsverfahren (z. B. Post, E-Mail oder

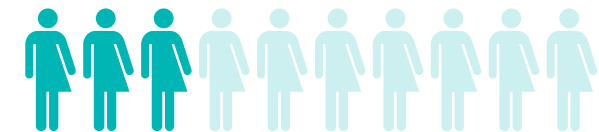
Abbildung 17: Anteil an Kandidaten, der glaubt, dass HR-ChatBots es in Zukunft ermöglichen eine Bewerbung schneller, einfacher und direkter durchzuführen



Formular) ermöglichen. Etwa vier von zehn Kandidaten glauben in diesem Zusammenhang, dass durch den Einsatz von HR-ChatBots die Bewerbung einfacher und auch direkter wird (vgl. Abbildung 17). Darüber hinaus sind drei von zehn Kandidaten der Meinung, dass HR-ChatBots in Zukunft in der Lage sind, die Bewerbung eines Kandidaten abzuwickeln. Betrachtet man bspw. die Jobsuche, so glauben drei von zehn Kandidaten, dass sie in 10 Jahren mit einem Sprachassistenten (z. B. Alexa, OK Google oder Siri) nach Stellenanzeigen suchen werden (vgl. Abbildung 18).

Auf der Unternehmensseite sind sechs von zehn Unternehmen (Top-1.000 und IT) der Meinung, dass HR-ChatBots in Zukunft eine gute Möglichkeit sind, die Bewerbung eines Kandidaten abzuwickeln.

Abbildung 18: Anteil an Kandidaten, der in 10 Jahren mit einem Sprachassistenten nach Stellenanzeigen suchen will



### 3 von 10

Kandidaten glauben, dass sie in 10 Jahren mit einem Sprachassistenten nach Stellenanzeigen suchen werden.

## Digitale Karriereberater: Meinungen von Unternehmen und Kandidaten

Acht von zehn Top-1.000-Unternehmen sind aktuell der Meinung, dass HR-ChatBots eine gute Möglichkeit sind, um Standardfragen von Kandidaten zu beantworten. Zwei Drittel der Unternehmen beurteilen den Einsatz von HR-ChatBots als gute Möglichkeit für die Beratung über offene Stellen, und die Hälfte der Unternehmen sieht auch gute Einsatzmöglichkeiten bei der Beratung über mögliche Karriereschritte. Im Jahresvergleich zeigt sich deutlich, dass die Top-1.000-Unternehmen die Einsatzmöglichkeiten in den letzten vier Jahren immer positiver beurteilen (vgl. Abbildung 19).

Unter den Kandidaten sind aktuell vier von zehn der Meinung, dass HR-ChatBots eine gute Möglichkeit sind, um Fragen über ein Unternehmen zu stellen und gut über offene Stellen beraten könnten. Mehr als ein Drittel glaubt, dass HR-ChatBots auch eine gute Option für die Beratung über Karriereoptionen sind. Nach größerer Begeisterung in den Vorjahren zeigt sich im Jahresvergleich, dass inzwischen deutlich weniger Kandidaten gute Möglichkeiten für den Einsatz von ChatBots sehen als in den letzten Jahren (vgl. Abbildung 20).

Der Vergleich von Unternehmens- und Kandidatensicht zeigt, dass die Top-1.000-Unternehmen die Möglichkeiten von HR-Chatbots anteilig über die letzten Jahre immer positiver beurteilen. Auf der Kandidatenseite ist im Vergleich zu den letzten Jahren hingegen eine gewisse Ernüchterung zu beobachten.

Abbildung 19: Meinungen der Unternehmen über die Möglichkeiten von HR-ChatBots



### HR-ChatBots sind eine gute Möglichkeit, um ...

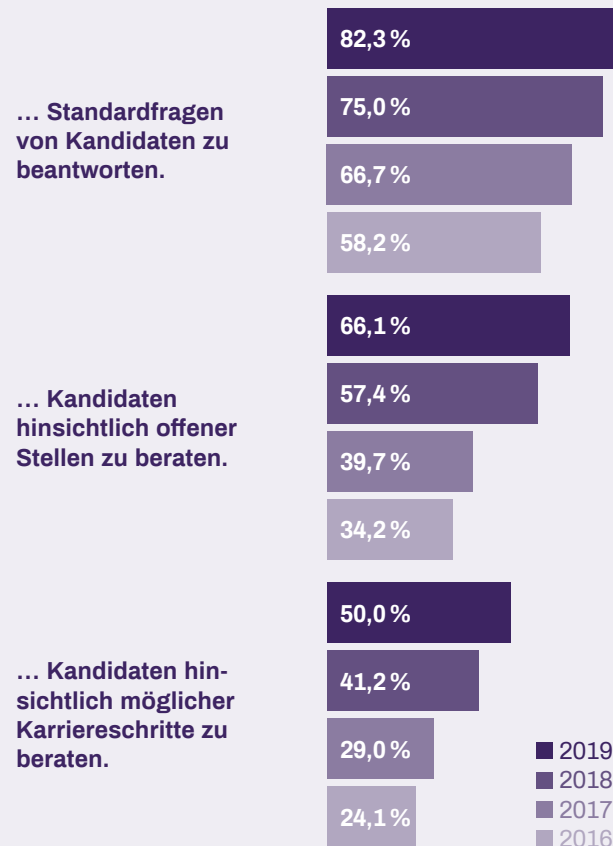
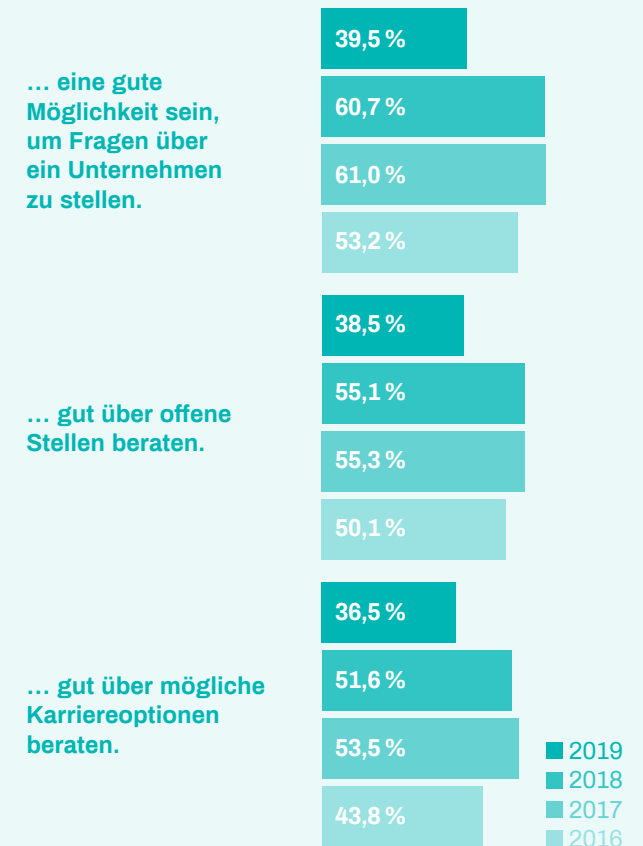


Abbildung 20: Meinungen der Kandidaten über die Möglichkeiten von HR-ChatBots



### HR-ChatBots können in Zukunft ...





**3 von 10 Kandidaten haben sich schon einmal auf einen Job beworben, auf den sie sich ohne den Vorschlag eines Job-Recommenders nicht beworben hätten.**

# 4. Recommender- und Auswahlssysteme

## Das Angebot von Job- und Talent-Recommender bleibt auf einem sehr geringen Niveau.

Recommender-Systeme schlagen Kandidaten Jobs („Job-Recommender“) oder Unternehmen neue Talente („Talent-Recommender“) automatisiert vor. Auswahlssysteme treffen (teil-)automatisiert eine Vorauswahl an geeigneten Kandidaten für eine offene Stelle.

### Job-Recommender: Angebot der Unternehmen und Nutzung durch Kandidaten

Aktuell bietet jedes zehnte Unternehmen einen Job-Recommender an. Im Vergleich zum Vorjahr ist ein geringer Rücklauf zu erkennen. Allgemein zeigt sich, dass das Angebot von Job-Recommendern immer noch auf niedrigem Niveau verweilt (vgl. Abbildung 21). Trotz des geringen Angebots glauben acht

von zehn Unternehmen (Top-1.000 und IT), dass Job-Recommender in Zukunft immer häufiger zum Einsatz kommen werden, und ein Fünftel der Top-1.000-Unternehmen plant den Einsatz eines solchen Systems für die Zukunft.

Unter den Kandidaten nutzen fast vier von zehn bereits Job-Recommender (z. B. Job-per-eMail oder Suchagent einer App). In den jüngeren Generationen<sup>7</sup> Y und Z sind es anteilig noch mehr. Des Weiteren finden sechs von zehn Kandidaten den Einsatz von Job-Recommender gut und würden in Zukunft gerne relevante Stellen automatisiert vorgeschlagen bekommen. Nichtsdestoweniger haben auch vier von zehn Kandidaten Bedenken, einem Job-Recommender Zugriff auf ihr persönliches Online-Profil zu geben (vgl. Abbildung 22).

### Job-Recommender: Vorteile gegenüber der traditionellen Stellensuche

Job-Recommender haben auch Vorteile gegenüber der traditionellen Suche nach offenen Stellen. Beispielsweise können solche Systeme Stellenanzeigen vorschlagen, die der Kandidat bei einer normalen Suche nicht gefunden oder nicht angeschaut hätte. Drei von zehn Kandidaten haben sich sogar schon einmal auf einen Job beworben, auf den sie sich ohne den Vorschlag eines Job-Recommenders nicht beworben hätten.

Abbildung 21: Anteil an Unternehmen, der Job-Recommender anbietet

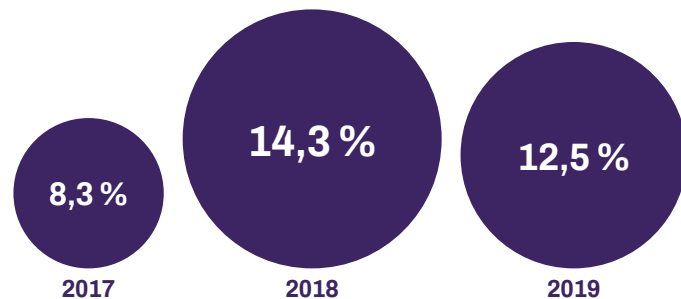


Abbildung 22: Nutzung von Job-Recommender und Bedenken



## Talent-Recruiter: Nutzung, Chancen und Gefahren

Seit drei Jahren sagt die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen, solche Talent-Recruiter könnten das Active Sourcing vereinfachen. In diesem Jahr zeigen die Ergebnisse sogar einen Anstieg, sodass mehr als drei Viertel mittlerweile diesen Vorteil sehen. Ebenso geben sechs von zehn Top-1.000-Unternehmen an, dass Talent-Recruiter qualifizierte Kandidaten vorschlagen können, was einen Anstieg um mehr als 20 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr darstellt. Hinsichtlich der diskriminierungsärmeren Gestaltung des Active Sourcings durch Talent-Recruiter zeigt sich über die letzten vier Jahre ein konstantes Bild (vgl. Abbildung 23).

Trotz dieser sehr positiven Einschätzung über die Chancen von Talent-Recruiter hat derzeit keines der teilnehmenden Unternehmen angegeben, auch wirklich eines zu nutzen. Bereits im Vorjahr war die Nutzung solcher Systeme auf einem geringen Niveau. Allerdings plant ein Fünftel der Top-1.000-Unternehmen den Einsatz für die Zukunft und acht von zehn Unternehmen glauben, dass Talent-Recruiter in Zukunft immer häufiger eingesetzt werden. Auf der Kandidatenseite finden es vier von zehn Kandidaten gut, wenn Unternehmen Talent-Recruiter einsetzen.

Die Kandidaten sehen Chancen und Risiken. Sechs von zehn Kandidaten ist bewusst, dass Talent-Recruiter auf persönliche Online-Profilen Zugriff haben und dass diese Daten missbraucht werden können. Dennoch finden es vier von zehn Kandidaten gut, wenn Talent-Recruiter öffentlich zugängliche Profile nutzen, und drei von zehn Kandidaten veröffentlichen sogar gezielt Informationen, um von einem Talent-Recruiter identifiziert werden zu können (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 23: Vorteile der Talent-Recruiter aus Unternehmenssicht

### Talent-Recruiter ...

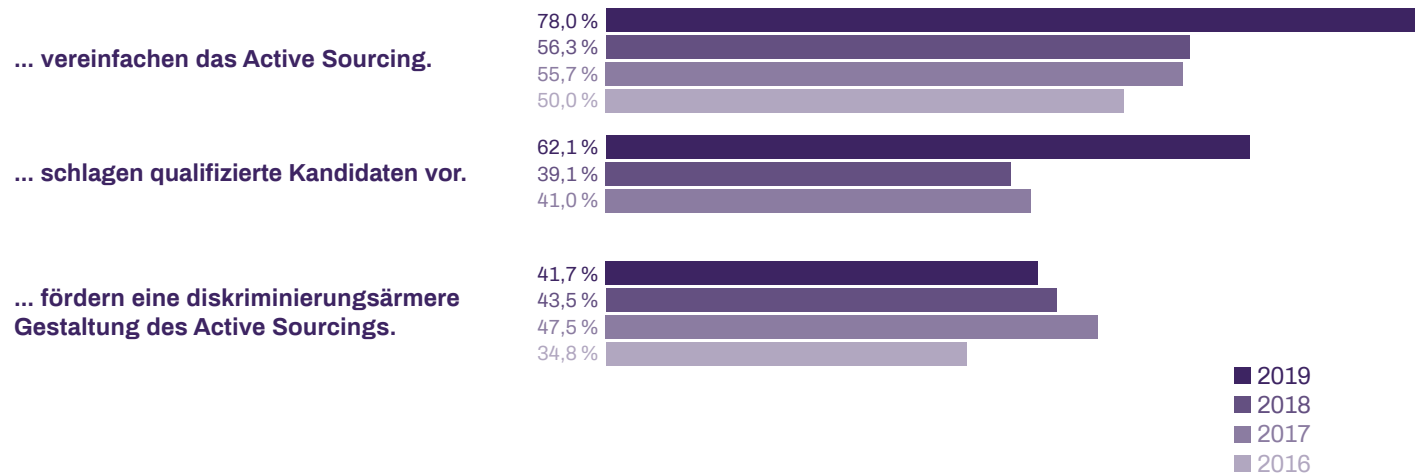
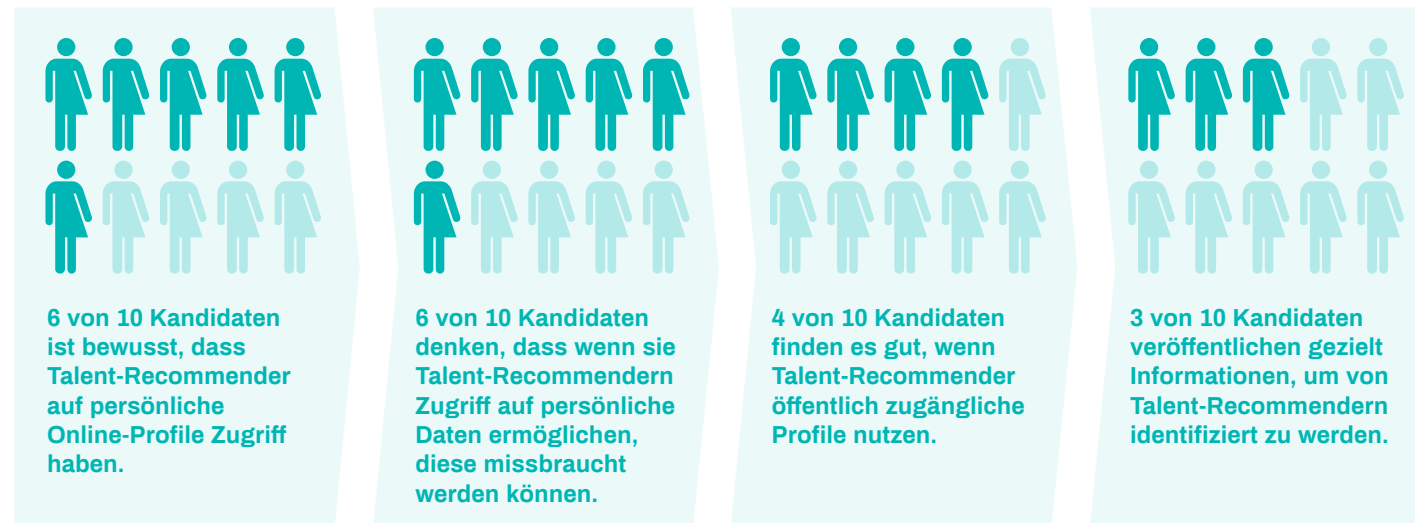


Abbildung 24: Meinungen der Kandidaten zu Talent-Recruiter



## Digitale Auswahlssysteme: Nutzung durch Unternehmen

Digitale Auswahlssysteme prüfen (teil)automatisiert die eingehenden Bewerbungen, inwieweit Bewerber- und Stellenprofile zueinander passen, und treffen eine Vorauswahl. Sechs von zehn Top-1.000-Unternehmen und sieben von zehn IT-Unternehmen sowie ein Drittel der Kandidaten finden Systeme zur (teil-)automatisierten Vorauswahl gut.

Die tatsächliche Nutzung solcher digitalen Auswahlssysteme bleibt auch hier trotz der unten beschriebenen erwarteten Vorteile im Jahresvergleich auf einem niedrigen Niveau. Etwa jedes zehnte Unternehmen (Top-1.000 und IT) hat ein solches System aktuell im Einsatz (vgl. Abbildung 25). Jedoch glauben acht von zehn Unternehmen, dass digitale Auswahlssysteme in Zukunft immer häufiger zum Einsatz kommen werden.

Es ist deutlich zu erkennen, dass die Mehrheit der Unternehmen solche Systeme gut findet und ihre Vorteile sieht, welche im nächsten Abschnitt betrachtet werden.

Abbildung 25: Anteil an Unternehmen, der digitale Auswahlssysteme nutzt

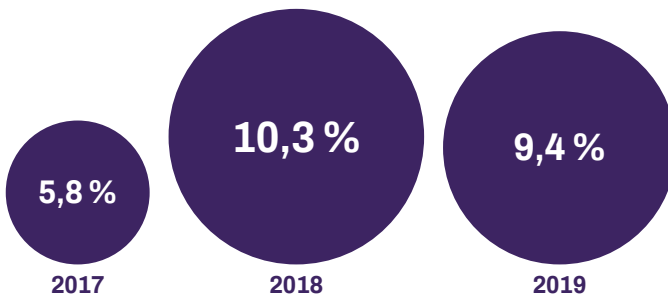


Abbildung 26: Meinung der Unternehmen zu digitalen Auswahlssystemen

### Systeme zur automatisierten Vorauswahl von Bewerbungen...

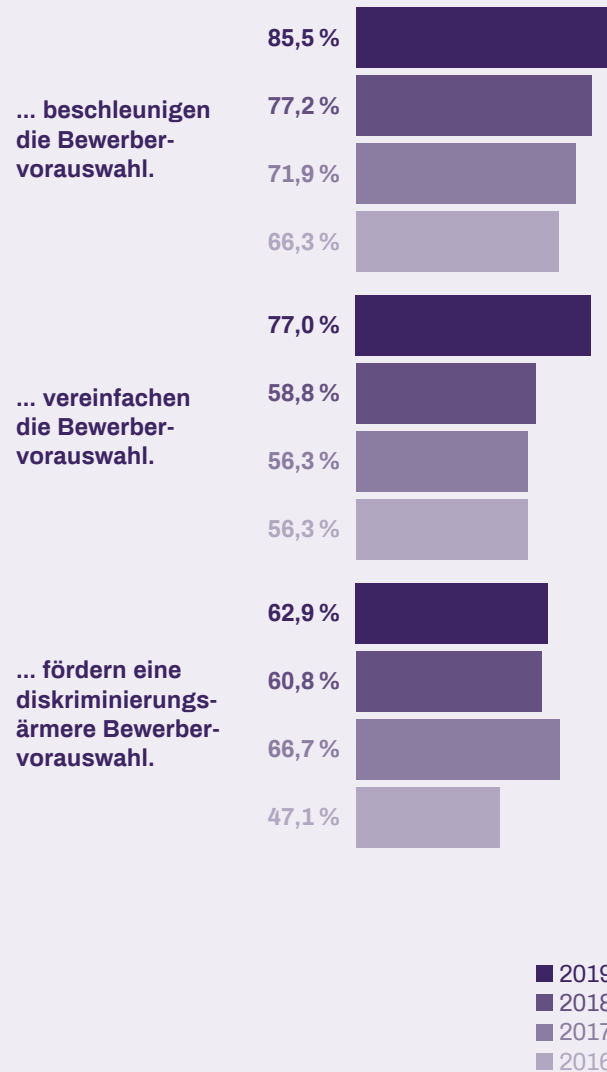
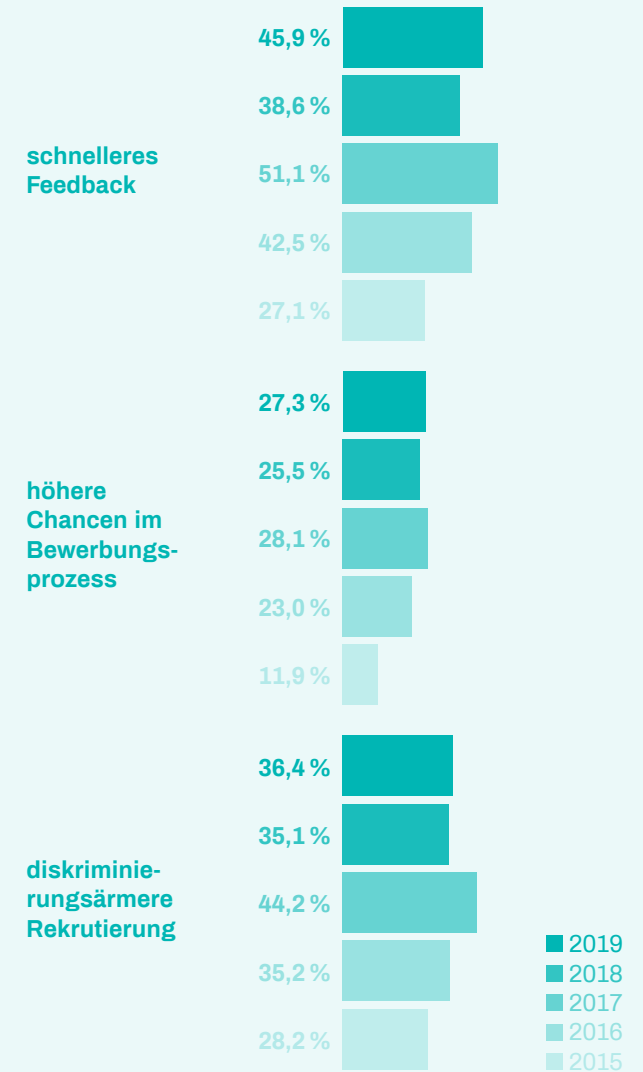


Abbildung 27: Meinung der Kandidaten zu digitalen Auswahlssystemen



Der Weg zu einer umfassenden digitalen Transformation des Personalwesens ist allerdings anspruchsvoller als der isolierte Einsatz von technischen Tools für Teilprozesse, wie zuvor dargestellt (vgl. Kapitel 2, S. 7).

### Digitale Auswahlssysteme: Meinungen der Unternehmen und Kandidaten

Unter den Top-1.000-Unternehmen sind acht von zehn der Meinung, dass digitale Auswahlssysteme die Bewerbervorauswahl beschleunigen. Mehr als drei Viertel glauben an eine Vereinfachung der Bewerbervorauswahl und sechs von zehn sind der Meinung, dass die automatisierte Vorauswahl von Bewerbungen die Auswahl von Bewerbern diskriminierungsärmer gestalten kann (vgl. Abbildung 26).

Im Jahresvergleich zeigt sich in allen Bereichen ein deutlicher Anstieg. Die Beschleunigung, Vereinfachung und die diskriminierungsärmere Gestaltung verzeichneten in den letzten vier Jahren einen Anstieg um etwa 20 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 26).

**6 von 10 Top-1.000-Unternehmen sind der Meinung, dass digitale Auswahlssysteme die diskriminierungsärmere Bewerbervorauswahl fördern.**

Auf der Kandidatenseite glauben vier von zehn Kandidaten, dass sie durch eine automatisierte Vorauswahl schneller Feedback bekommen. An eine diskriminierungsärmere

Gestaltung der Rekrutierung glaubt aktuell etwas mehr als ein Drittel der Kandidaten. Dass die automatisierte Vorauswahl die eigenen Chancen im Bewerbungsprozess erhöht, glauben aktuell drei von zehn Kandidaten. Im Jahresvergleich zeigt sich insbesondere ein bedeutsamer Anstieg bei der Beurteilung der verschiedenen Vorteile von digitalen Auswahlssystemen (vgl. Abbildung 27).

**4 von 10 Kandidaten glauben, dass sie durch eine automatisierte Vorauswahl schneller Feedback bekommen.**

### Künstliche Intelligenz im Personalwesen: Einsatz bei den Unternehmen

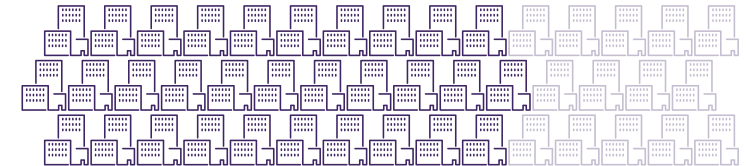
Künstliche Intelligenz (KI) ist eine zentrale Technologie, die unter anderem die Grundlage von vollautomatisierten Empfehlungs- und Auswahlssystemen darstellt. KI übernimmt dabei quasikognitive, lernende Aufgaben („Automatisieren intelligenten Verhaltens“). Die Ergebnisse aus dem Vorjahr (siehe Themenspecial Digitalisierung und Zukunft der Arbeit 2019) zeigten, dass noch keines der teilnehmenden Top-1.000-Unternehmen KI im Personalwesen einsetzt. Die aktuellen Ergebnisse veranschaulichen nun jedoch, dass etwa jedes zwanzigste Unternehmen KI im Personalwesen verwendet. In der IT-Branche ist es sogar ein Fünftel der Unternehmen. Zusätzlich plant jedes zwanzigste Top-1.000-Unternehmen die Verwendung von KI für die Zukunft. In der IT-Branche ist es knapp ein Sechstel.

### Abbildung 28: Vorbehalte und Ängste gegenüber KI von Unternehmensseite



#### Fast 9 von 10

Top-1.000-Unternehmen sind der Meinung, dass das Vorgehen einer KI erst kontrollierbar und nachvollziehbar sein muss, bevor sie es produktiv einsetzen.



#### Die Mehrheit

der Top-1.000-Unternehmen hat aktuell nicht genug Daten, um eine KI trainieren zu können.



#### Knapp 1 von 3

Top-1.000-Unternehmen vertraut nicht den Entscheidungen einer KI.

## Künstliche Intelligenz im Personalwesen: Einstellungen hinsichtlich KI

Die steigenden KI-Nutzungszahlen unter den Unternehmen resultierten unter anderem aus der positiven Einstellung zu KI. Die Mehrheit der Unternehmen (Top-1.000 und IT) steht dem Thema KI sehr offen gegenüber. Ein Viertel ist sich unsicher. Nur ein Fünftel der Top-1.000-Unternehmen und ein Sechstel der IT-Unternehmen geben an, dass ihr Unternehmen das Thema KI eher ablehnend sieht. Auf der Kandidatenseite wird das Thema KI noch positiver bewertet. Sechs von zehn Kandidaten stehen dem Thema KI offen gegenüber.

## Künstliche Intelligenz im Personalwesen: Vorbehalte und Ängste gegenüber KI

Fast neun von zehn der Top-1.000-Unternehmen sind der Meinung, dass das Vorgehen einer KI erst kontrollierbar und nachvollziehbar sein muss, bevor sie es in ihrem Unternehmen produktiv einsetzen. Der geringe Einsatz von KI könnte auch darin begründet sein, dass die Mehrheit der Top-1.000-Unternehmen aktuell nicht genug Daten hat, um eine KI trainieren zu können oder dass knapp ein Drittel den Entscheidungen einer KI nicht vertraut (vgl. Abbildung 28). Darüber hinaus haben vier von zehn Unternehmen Angst, dass KI ein Verhalten entwickelt, das nicht auf die Unternehmensziele und -werte ausgerichtet ist. Drei Viertel der Top-1.000-Unternehmen befürchten weiter, dass Fehler einer KI im Bewerbungsprozess dem Image des Unternehmens schaden (vgl. Abbildung 29).

Interessanterweise vertraut derzeit ein Drittel der Kandidaten den Empfehlungen einer KI eher als denen eines Menschen. Nichtsdestoweniger sieht mit drei Viertel die Mehrheit der Kandidaten, dass KI auch Fehler machen kann (vgl. Abbildung 30). Darüber hinaus ist mehr als die Hälfte der Kandidaten der Meinung, sie würde es merken, wenn eine KI technisch nicht ausgereift wäre.

**Mehr als die Hälfte der Unternehmen ist hinsichtlich des Themas künstliche Intelligenz sehr offen eingestellt.**

Abbildung 29: Befürchtungen von Unternehmen hinsichtlich KI

**4 von 10**

Top-1.000-Unternehmen haben Angst, dass KI ein Verhalten entwickelt, das nicht an den Unternehmenszielen ausgerichtet ist.



**3 von 4**

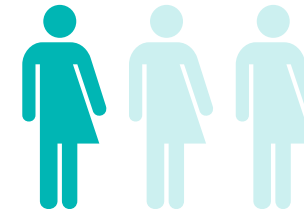
Top-1.000-Unternehmen befürchten, dass Fehler einer KI im Bewerbungsprozess dem Image des Unternehmens schaden.



Abbildung 30: Vorbehalte und Ängste gegenüber KI von Kandidatenseite

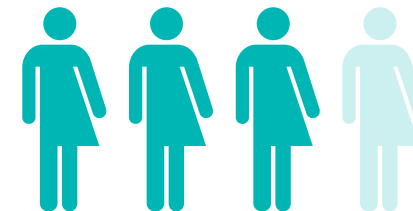
**1 von 3**

Kandidaten kann sich vorstellen, den Empfehlungen einer KI eher zu vertrauen als denen eines Menschen.



**3 von 4**

Kandidaten glauben, dass KI Fehler machen kann.



# 5. Zukunft der Arbeit

## Die Zukunft der Arbeit verbinden Kandidaten mit Digitalisierung und Automatisierung und Unternehmen mit flexiblem, agilem und selbstbestimmtem Arbeiten.

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt rasant. So werden sich die Art und Weise, wie Menschen aktuell arbeiten, in den nächsten Jahren stark verändern. Um genauer erfassen zu können, was Unternehmen und Kandidaten mit der „Zukunft der Arbeit“ assoziieren, wurden sie in einer offenen Frage aufgefordert, ein Stichwort anzugeben, welches sie mit diesem Begriff verbinden.

Abbildung 31 zeigt, welche Stichwörter die Unternehmen mit dem Begriff „Zukunft der Arbeit“ assoziieren. Vier von zehn Unternehmen nennen das flexible, agile und selbstbestimmte Arbeiten. Ein Fünftel verbindet mit dem Begriff die Digitali-

sierung und Automatisierung. Jedes zwanzigste Unternehmen assoziiert die Stichwörter Veränderung und Wandel, intelligente Maschinen (z. B. KI, Roboter) sowie neue Formen der Arbeit (vgl. Abbildung 31).

Mit einem Fünftel verbindet der größte Anteil der Kandidaten mit dem Begriff „Zukunft der Arbeit“ die Digitalisierung und Automatisierung. 13,7 Prozent der Kandidaten geben an, dass sie mit diesem Begriff „nichts“ assoziieren, und jeder zehnte Kandidat verbindet die Arbeit der Zukunft mit intelligenten Maschinen (z. B. KI, Robotern). Unter den Top-5 der Stichwörter liegen mit 8,6 Prozent noch Technologie (z. B.

Internet, IoT) und das flexible, agile und selbstbestimmte Arbeiten (vgl. Abbildung 32).

Im Vergleich zwischen Unternehmen und Kandidaten ist auffällig, dass das flexible, agile und selbstbestimmte Arbeiten bei den Unternehmen das am häufigste genannte Stichwort ist, während es bei den Kandidaten gerade einmal von jedem zwanzigsten Kandidaten genannt wurde. Einig sind sich Unternehmen und Kandidaten, dass die Zukunft der Arbeit mit einer Digitalisierung und Automatisierung sowie dem Einsatz von intelligenten Maschinen (z. B. KI, Roboter, Bots, Sprachassistenten) einhergeht.

Abbildung 31: Die Top-5 Stichwörter, welche die Unternehmen am häufigsten mit dem Begriff „Zukunft der Arbeit“ verbinden

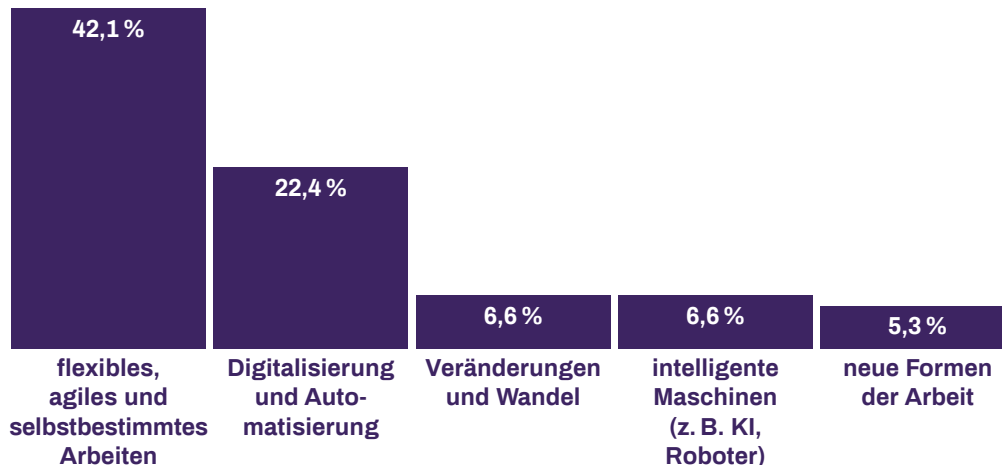
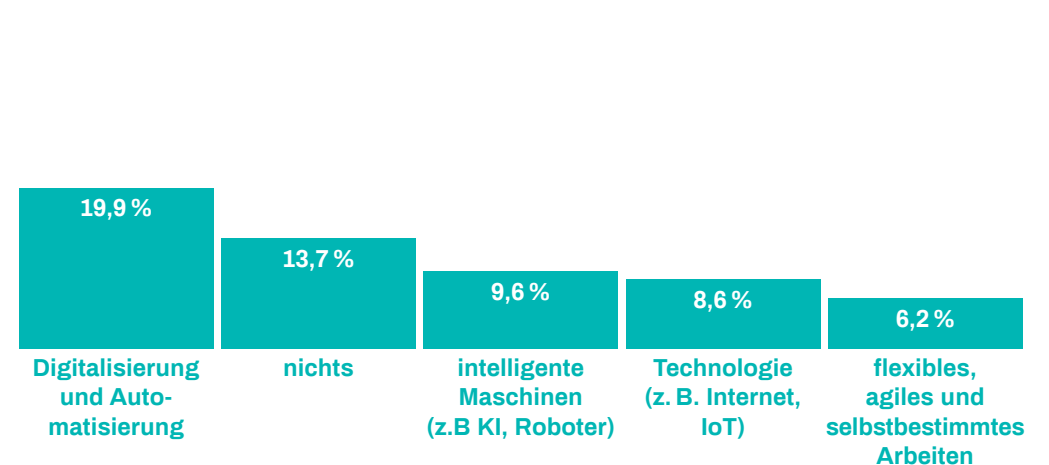


Abbildung 32: Die Top-5 Stichwörter, welche die Kandidaten am häufigsten mit dem Begriff „Zukunft der Arbeit“ verbinden



Unter den Kandidaten hat zusätzlich ein größerer Anteil keine Assoziation zum Begriff „Zukunft der Arbeit“, was für Unternehmen eine Chance sein kann, ihren Mitarbeitern eine Vision der Zukunft aufzuzeigen.

### Verweildauer der Kandidaten in ein- und demselben Unternehmen in 10 Jahren

Die Veränderungen, welche die Zukunft der Arbeit mit sich bringt, wirken sich nach Einschätzung der Unternehmen und Kandidaten auch auf die durchschnittliche Arbeitsdauer der Kandidaten bei ein- und demselben Arbeitgeber aus.

Der Anteil unter den Top-1.000-Unternehmen, der glaubt, dass in 10 Jahren Mitarbeiter länger als heute bei ihnen arbeiten, ist mit 1,7 Prozent sehr gering. In der IT-Branche ist nur jedes zwanzigste Unternehmen dieser Meinung. Auf der Kandidatenseite zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier

glaubt mit 14,8 Prozent der geringste Anteil der Kandidaten daran, in 10 Jahren länger als heute in ein- und demselben Unternehmen zu arbeiten (vgl. Abbildung 33).

Ein Fünftel der Top-1.000-Unternehmen und ein Viertel der IT-Unternehmen sind der Meinung, dass sich an der Dauer, wie lange Mitarbeiter bei ihnen arbeiten, in den nächsten 10 Jahren nichts ändern wird. Auf der Kandidatenseite ist sogar die Mehrheit der Kandidaten dieser Meinung (vgl. Abbildung 33).

**Die Mehrheit der Kandidaten ist der Meinung, dass sie in 10 Jahren durchschnittlich gleich lange bei demselben Unternehmen arbeiten werden.**

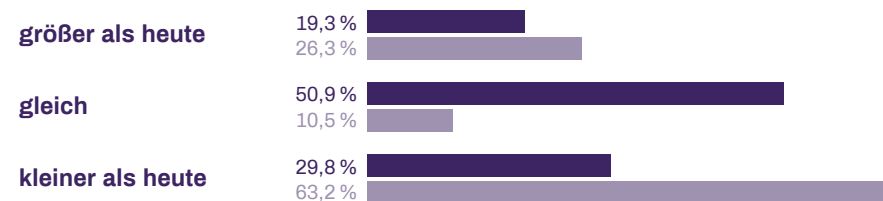
Eine kürzere Verweildauer der Mitarbeiter in demselben Unternehmen prognostiziert die Mehrheit der Top-1.000-Unternehmen und der IT-Unternehmen. Drei von zehn Kandidaten glauben ebenfalls an diese Entwicklung in der Zukunft (vgl. Abbildung 33).

**Die deutliche Mehrheit der Unternehmen ist der Meinung, dass in 10 Jahren Mitarbeiter kürzer als heute bei demselben Unternehmen arbeiten.**

Abbildung 33: Anteil an Unternehmen und Kandidaten, der prognostiziert, dass in 10 Jahren Mitarbeiter bzw. Kandidaten länger, gleich oder kürzer als heute bei demselben Unternehmen arbeiten werden



Abbildung 34: Anteil an Unternehmen, der prognostiziert, dass der Anteil an fest-angestellten Mitarbeitern in 10 Jahren größer, gleich oder kleiner sein wird als heute



■ Top-1.000  
■ IT  
■ Kandidaten



Nicht nur die Arbeitsdauer, sondern auch der Anteil an festangestellten Mitarbeiter könnte sich in Zukunft ändern. Obwohl acht von zehn Unternehmen davon ausgehen, dass die Verweildauer in demselben Unternehmen kürzer sein wird als heute, ist die Mehrheit der Top-1.000-Unternehmen der Meinung, dass der Anteil ihrer festangestellten Mitarbeiter in den nächsten 10 Jahren gleich bleiben wird (vgl. Abbildung 33 und 34). Sechs von zehn IT-Unternehmen prognostizieren dagegen für das Jahr 2030 eine geringere Anzahl an festangestellten Mitarbeitern im Vergleich zu heute, wobei die Mehrheit (Top-1.000 und IT) ebenfalls eine kürzere Verweildauer der Mitarbeiter im Jahr 2030 erwartet (vgl. Abbildung 34).

### Jobprofile in 10 Jahren

Für die nächsten 10 Jahren prognostizieren die Top-1.000-Unternehmen, dass fast die Hälfte aller Jobprofile sich durch die Digitalisierung ändern wird. Der Anteil in der IT-Branche ist etwas geringer. Darüber hinaus sollen im gleichen Zeitraum drei von zehn Jobprofile sowohl bei den Top-1.000-Unternehmen als auch bei den IT-Unternehmen neu geschaffen werden (vgl. Abbildung 35).

**Unternehmen erwarten, dass die Digitalisierung fast die Hälfte aller Jobprofile ändert und ein weiteres Drittel neu entsteht.**

Da sich Jobprofile heute bereits durch die Digitalisierung geändert haben und sogar neu entstanden sind, wissen Unternehmen teilweise nicht, welche Fähigkeiten Kandidaten

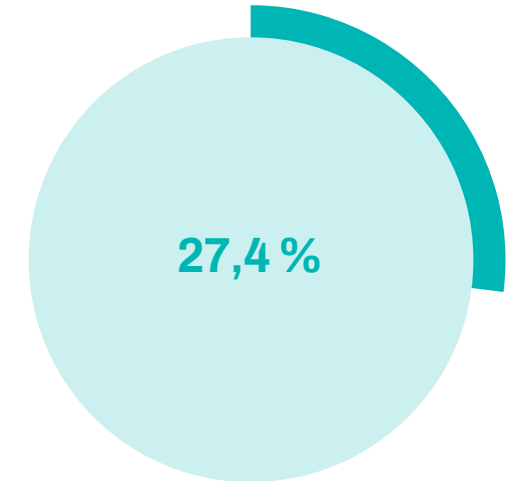
mitbringen müssen, um diese Profile in Form einer Stellenausschreibung auszuschreiben.

Um dieser Ungewissheit entgegenzuwirken, könnten Unternehmen Kandidaten einstellen ohne das Ziel, eine bestimmte offene Stelle zu besetzen, und diese neuen Mitarbeiter für die Zukunft entwickeln. Im letzten Jahr haben die Top-1.000-Unternehmen durchschnittlich jede zwanzigste Neueinstellung ohne das Ziel getätigt, eine offene Stelle zu besetzen. Unter den IT-Unternehmen sind es 8,4 Prozent der Neueinstellungen. Auf der Kandidatenseite zeigt sich bereits heute eine Reaktion auf die sich verändernden Jobprofile. Etwa drei von zehn Kandidaten verschicken wieder vermehrt Initiativbewerbungen wegen der sich schnell ändernden Jobprofile. Diese Reaktion ist vor allem bei der jungen Generation<sup>7</sup> Z (42,3 Prozent) und Generation Y (30,9 Prozent) zu beobachten. In der Generation X und der Baby-Boomer-Generation ist es nur ein Viertel der Kandidaten (vgl. Abbildung 36).

**Abbildung 35: Anteil an Jobprofilen, der sich in den nächsten 10 Jahren ändern bzw. gebraucht wird**



**Abbildung 36: Anteil an Kandidaten, der vermehrt Initiativbewerbungen verschickt**



## Fähigkeiten eines Mitarbeiters heute und in 10 Jahren

**Aus Unternehmenssicht.** Durch sich ändernde Anforderungsprofile ändern sich auch die benötigten Fähigkeiten der Mitarbeiter. Die Einschätzung der Top-1.000-Unternehmen über die Wichtigkeit verschiedener Fähigkeiten von Mitarbeitern heute und in 10 Jahren zeigt, dass die wichtigsten fünf Fähigkeiten heute und in 10 Jahren Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Selbstmanagement und Teamfähigkeit sind (vgl. Abbildung 37).

Auf Rang sechs und sieben liegen heute und in 10 Jahren die Fähigkeit des Prozessverständnisses und das unternehmerische Denken. Kreativität, Datenbankverständnis und Programmierkenntnisse sind heute und in 10 Jahren auf den letzten drei Plätzen.

Auffällig ist allerdings, dass aktuell nur jedes zwanzigste Unternehmen der Meinung ist, dass Programmierkenntnisse eine wichtige Fähigkeit darstellen.

Absolut gesehen zeigt sich, dass die Top-1.000-Unternehmen erwarten, dass alle einzelnen Fähigkeiten der Mitarbeiter in 10 Jahren wichtiger sein werden als heute. Hierbei ist insbesondere zu erkennen, dass das Datenbankverständnis (+27,6 Prozentpunkte) und die Programmierkenntnisse (+23,8 Prozentpunkte) am stärksten an Relevanz gewinnen werden. Auch die Mitarbeiterfähigkeiten Kreativität (+17,2 Prozentpunkte) und Teamfähigkeit (+10,8 Prozentpunkte) werden nach Meinung der Top-1.000-Unternehmen in 10 Jahren wichtiger sein als heute (vgl. Abbildung 38).

**Aus Kandidatensicht.** Auf der Kandidatenseite zeigt die Einschätzung verschiedener Fähigkeiten von Mitarbeitern,

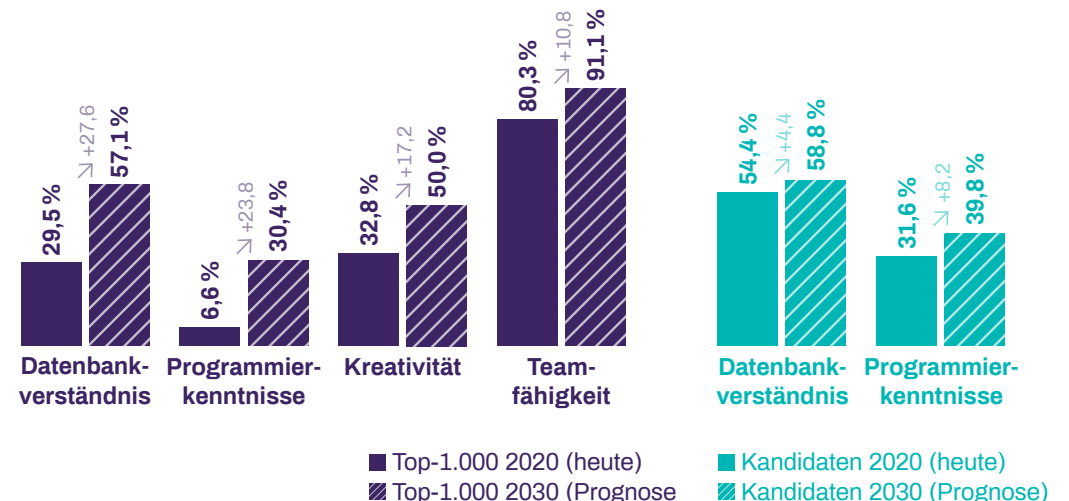
dass auf den ersten fünf Rängen die Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Lernfähigkeit, Selbstmanagement und Teamfähigkeit liegen. Im 10-Jahres-Vergleich zeigt sich, dass die Kandidaten diese fünf Fähigkeiten anteilig als weniger wichtig einstufen (Abbildung 37).

Auf den Rängen sechs bis acht liegen heute und auch in 10 Jahren die Fähigkeiten des Prozessverständnisses, unternehmerischen Denkens und der Kreativität. Diese Fähigkeiten nehmen nach Einschätzung der Kandidaten in ihrer Wichtigkeit in den nächsten 10 Jahren leicht ab. Auf Platz neun und zehn liegen die Fähigkeiten Datenbankverständnis und Programmierkenntnisse, welche die einzigen Fähigkeiten sind, die nach Einschätzung der Kandidaten in 10 Jahren wichtiger sein werden als heute (vgl. Abbildung 38).

Abbildung 37: Top-5-Fähigkeiten heute und in 10 Jahren aus Sicht der Unternehmen und Kandidaten

Heute		Top-5	In 10 Jahren (Prognose)	
Lernfähigkeit	96,7 %	1	Lernfähigkeit	100,0 %
Lernbereitschaft	82,8 %		Lernbereitschaft	80,2 %
Lernbereitschaft	95,1 %	2	Lernbereitschaft	98,2 %
Kommunikationsfähigkeit	81,9 %		Kommunikationsfähigkeit	79,2 %
Kommunikationsfähigkeit	86,9 %	3	Teamfähigkeit	91,1 %
Lernfähigkeit	81,0 %		Lernfähigkeit	76,2 %
Selbstmanagement	85,2 %	4	Kommunikationsfähigkeit	89,3 %
Selbstmanagement	76,7 %		Selbstmanagement	74,2 %
Teamfähigkeit	80,3 %	5	Selbstmanagement	89,1 %
Teamfähigkeit	74,8 %		Teamfähigkeit	73,5 %

Abbildung 38: Anteil an Top-1.000-Unternehmen und Kandidaten, der die jeweilige Fähigkeit 2020 (heute) und 2030 (Prognose) als wichtig beurteilt



## 6. Experteninterview mit Dr. Jochen Malinowski: Anforderungen an die Organisation und das Recruiting

**Dr. Jochen Malinowski, Managing Director bei Accenture und Dozent, erläutert im Interview, inwieweit sich die Unternehmensorganisation und das Recruiting neu aufstellen müssen.**

Im Zuge der digitalen Transformation sind Unternehmen gefordert, sich zu verändern und neu aufzustellen. Auf welche Weise und in welchem Umfang dies geschehen muss, fasst Dr. Jochen Malinowski, Managing Director bei Accenture und Dozent, im Interview mit Studienleiter Prof. Dr. Tim Weitzel zusammen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung empfiehlt Dr. Malinowski, dass ...

... auf die Entwicklung und Verankerung innovativer Prozesse und Prinzipien innerhalb der Organisation fokussiert wird und diese wieder lokal stattfindet.

... kleine, eigenverantwortliche Teams die bestehende, hierarchisch-aufgestellte Unternehmensorganisation ersetzen.

... bei der Rekrutierung ausgeprägte technisch-fachlich-kombinierter Fähigkeiten, ganzheitliches Verständnis und Lernwilligkeit der Talente im Vordergrund stehen müssen.

**Prof. Dr. Tim Weitzel: Herr Dr. Malinowski, Sie beraten seit vielen Jahren Unternehmen, die „digitaler“ werden wollen. Inwieweit ist das auch ein Recruiting-Thema?**

**Dr. Jochen Malinowski:** Aus meiner Sicht ist Recruiting ein Teil des großen Ganzen, das mit vielen weiteren Themen rund um die digitale Transformation und die darauf abgestimmte Aufstellung der Unternehmen zusammenhängt. Viele Unternehmen erkennen richtigerweise, dass bei der digitalen Transformation Innovationen eine essentielle Rolle spielen. Sie sehen hier, dass sie innovative Resultate in Form von Produkten, Services oder Geschäftsmodellen hervorbringen müssen. Weniger Unternehmen erkennen anfangs, dass Innovation vor allem bedeutet, dass kontinuierlich innovative bzw. neue Prozesse und Prinzipien entwickelt und verankert werden müssen, um eben diese Resultate hervorzubringen. Unsere Kunden begleiten wir dahingehend, dass sie ihre Unternehmensorganisation anders aufstellen. Das betrifft dann letztlich auch die Teams und Mitarbeiter und eben auch das fehlende Potenzial an Talenten, die für einen solchen Umbruch gebraucht und rekrutiert werden müssen.

**Was bedeutet es für die Unternehmen konkret, wenn Sie von einem Umbruch in der Organisation und den Teams reden?**

Die Unternehmen müssen lernen, was es bedeutet kontinuierliche Innovation als Prinzip zu verankern, und sich dahingehend aufzustellen, dass sie diese generieren können. Sie müssen auch in der Lage sein, bspw. auf Marktveränderungen durch neue Technologien, schnell reagieren zu können. Unsere Erkenntnis ist, dass dies nur sehr schwer mit der Art möglich ist, wie die meisten großen Unternehmen heute organisiert sind: sehr hierarchisch, stark ausgerichtet auf stabile Prozesse, vergleichsweise lange Entwicklungszyklen. Das passt nicht zu dem, was am Markt heute nötig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen müssen sich also ändern in der Art, wie sie sich in ihrer Organisationsstruktur, ihrer Kultur, dem Führungsmodell aufstellen. Diese Aufstellung geht dann in Richtung kleiner, eigenverantwortlicher Teams, die Themen – z. B. Produkte oder Services – ganzheitlich betreuen. In dem Sinn geht es weg von horizontal aufgestellten Teams, die sich auf Kompetenzgebiete fokussieren über verschiedene Produkt bzw. Service-Bereiche hinweg. Dadurch wird dann automatisch die bisherige, klassische Trennung von Bereichen nach und nach aufgelöst, Abteilungen gehen zusammen und Themen können ganzheitlich betreut werden. Genau hierfür braucht es folglich Teams und Mitarbeiter, die sich in dieser neuen Arbeitswelt zurechtfinden und die Themen ganzheitlich verstehen, nicht nur einzelne Themenkomplexe.

## Wie sieht hier dann die Arbeit der Teams aus?

Wir sehen, dass mit der eben beschriebenen Entwicklung auch einhergeht, dass Arbeit wieder vermehrt lokal gemacht wird. Vor einigen Jahren erfolgte die Entwicklung meist standardmäßig von Offshore, während die Steuerung oft lokal verankert war. Das wird sich mit der digitalen Transformation in vielen Bereichen umdrehen und es wird mehr Entwicklungsarbeit lokal stattfinden. Es wird natürlich nach wie vor den Bedarf geben, nearshore und offshore zu arbeiten und eben den richtigen Entwicklungsansatz und -standort für die passende Problemstellung zu wählen. Aber gerade in den Bereichen, die sich mit der Entwicklung neuer, innovativer Produkte, Services oder Geschäftsmodelle befassen, braucht es eine lokale, enge Zusammenarbeit in Teams, die sich aus Mitarbeitern verschiedener Geschäftsbereiche zusammensetzen. Folglich haben wir dann Bedarf an lokalem Wachstum und neuen bzw. geänderten Jobprofilen.

## Stichwort Jobprofile – Was müssen die Talente für einen Umbruch, wie eben beschrieben, mitbringen?

Zu den Zeiten, in der industrielle Softwareentwicklung die Antwort auf so ziemlich alle IT-Probleme war, waren die Profile bspw. sehr in Richtung Management großer Teams, Steuerung und technischem Verständnis im Kontext großer Offshore-Entwicklungsteams ausgerichtet. Nun hingegen geht es viel mehr hin zu Hands-on technischen und fachlich-kombinierten Fähigkeiten, ganzheitlichem Verständnis und individueller Innovationskraft. Durch neue Technologien wie Automatisierung und KI, die vermehrt die Entwicklung von IT Systemen beeinflussen, gibt es weniger Arbeit, die dem Sinn nach einfach abgearbeitet werden muss. Es gibt mehr Bedarf, das Ganze zu verstehen und zusammenzubringen. Dafür braucht es Mitarbeiter mit einem tiefen, technischen Verständnis, aber idealerweise in Kombination mit ausgeprägter Kommunikati-

onsfähigkeit und auch fachlichem Know-How, was für Zusammenarbeit in cross-funktionalen Teams unabdingbar ist.

## Was sind hier dann Ihre Erfahrungen, inwieweit diese Fähigkeiten lehr-, lern- und entwickelbar sind?

Ich sehe hier grundsätzlich, dass sehr viele der benötigten Fähigkeiten durch Training erlernbar sind. Natürlich gibt es die gängige Diskussion um den klassischen Entrepreneur: Entweder ist man Entrepreneur oder eben nicht; man könne das nicht lernen. Ich sehe das überhaupt nicht so! In den letzten Jahren habe ich viele Beispiele beobachtet, in denen sich Menschen genau dahingehend entwickelt haben, obwohl man es zuvor nie gedacht hätte. Durch Training und Austausch, bspw. in entsprechenden Communities, lässt sich meiner Meinung nach sehr viel erreichen – sowohl in Bezug auf das technische Verständnis wie auch kommunikative Fähigkeiten. Das sind gleichzeitig auch die Profile, also eine Kombination aus tiefem technischem Verständnis und ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten, die am Arbeitsmarkt am schwierigsten zu finden sind.

## Damit sind wir nun bei der klassischen HR-Aufgabe, genau diese Personen zu rekrutieren, gelangt ...

...genau! Was die Unternehmen natürlich gleichzeitig vor die Herausforderung stellt, herauszufinden, ob diese Fähigkeiten beim Kandidaten vorhanden sind. Man kann das bspw. durch persönliche Gespräche herausfinden und den Kandidaten Problemstellungen, auch technische, vorlegen, die sie nicht kennen. Man beobachtet dann, wie die Kandidaten an diese Problemstellung herangehen, zwischen welchen Lösungsansätzen sie abwägen. Hierdurch erhält man einen guten Eindruck über das Verhalten in bestimmten Situationen und darüber, welche Fähigkeiten ausgeprägt und welche weniger ausgeprägt sind. Bei Accenture nutzen wir hierfür auch die

Möglichkeit von Meetups oder auch Hackathons. In diesem Format interagieren die Kandidaten mit unseren bestehenden Teams unter realistischen Bedingungen zusammen und wir können uns ein konkretes Bild machen, ob der- oder diejenige in das Team passt. Im Idealfall fokussieren Unternehmen, die sich verändern wollen, auf das Zusammenspiel von Recruiting und Mitarbeiterentwicklung. Gerade zu Beginn eines solchen organisationalen Umbruchs lässt sich schwer abschätzen, welche Fähigkeiten zu späterer Zeit benötigt werden. Hier sollte, als Teil des Recruiting-Prozesses, herausgefunden werden, inwieweit die Einstellung des Kandidaten, sich kontinuierlich weiterentwickeln zu müssen, und der Anspruch an sich selbst, Themen und Zusammenhänge tiefgründig zu verstehen, vorhanden sind. Mitarbeiter, welche über diese Einstellung und Ambitionen verfügen, können das später nutzen, um sich auf neue Situationen einzustellen und sich neue, dann benötigte Fähigkeiten anzueignen.

## Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass es für die digitale Transformation die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und der Mitarbeiter braucht!?

Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation und deren Mitarbeitern schließt sich der Kreis einer digitalen Transformation. Für alles, was nach der Transformation kommt, werden neue Anforderungen gestellt, die es abermals durch Weiterentwicklung zu erfüllen gilt.

## Der Experte

**Dr. Jochen Malinowski**, Managing Director, arbeitet seit 2001 bei Accenture und befasst sich mit dem Einsatz neuer Technologien und Vorgehensweisen im Rahmen digitaler Transformationen.

Weitere Auswertungen der „Recruiting Trends 2020“ und der „Bewerbungspraxis 2020“ sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Employer Branding
- » Generation Z
- » Mobile Recruiting
- » Social Recruiting und Active Sourcing

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter [www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020)

Darüber hinaus können bezogen werden:

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Digitalisierung und Zukunft der Arbeit – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Employer Branding – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Mobile Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Social Recruiting und Active Sourcing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Kontakt:  
Dr. Katrin Luzar  
Monster Worldwide Deutschland GmbH  
Ludwig-Erhard-Straße 14  
D-65760 Eschborn  
Telefon: 06196-9992-688  
E-Mail: [studien@monster.de](mailto:studien@monster.de)  
[www.monster.de](http://www.monster.de)