



LHH

Wie Sie
Top-Talente
anziehen und
binden



Inhaltsverzeichnis

1. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt

- a. Unternehmen und Bewerber: Welche Trends sind erkennbar?
- b. Widersprüchliche Informationen: Techbranche vs. Fachkräftemangel
- c. Home-Office: Aktuelle Ansichten
- d. Generative KI: Auswirkungen in Zukunft oder schon heute?

2. Vier Wege, wie die erfolgreichsten Unternehmen Talente anziehen

Auf dem sich schnell entwickelnden Arbeitsmarkt von heute ist es für viele Unternehmen zu einer großen Herausforderung geworden, Spitzenkräfte für sich zu gewinnen. Aber warum genau ist das eigentlich so? Und, noch wichtiger: Welche Ratschläge sollten Unternehmen beherzigen, um für die besten Kandidaten als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen? Unsere erfahrenen Consultants und visionären Führungskräfte aus den wichtigen Sektoren Finance und IT geben Einblicke, was für Unternehmen funktioniert. Außerdem verraten wir Ihnen vier Tipps, mithilfe derer Sie sich die besten Talente sichern werden.



Die Lage auf dem Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt hat sich seit dem Einstellungsrausch der Jahre 2021 und 2022 deutlich abgekühlt und ist zum Einstellungstempo und den Zahlen von 2019 oder Anfang 2020 zurückgekehrt. Derzeit stellen kleine und mittlere Unternehmen tendenziell mehr neue Mitarbeiter ein als die großen Unternehmen, wobei dies je nach Sektor und Region variiert.

Unternehmen und Bewerber werden immer vorsichtiger

Der [Global Workforce of the Future Report 2022](#) stellte fest, dass 27% der Arbeitnehmer weltweit planen, ihren Arbeitsplatz in den nächsten 12 Monaten zu kündigen, und 61% glaubten, dass sie bei Bedarf leicht einen neuen Job finden könnten. Seitdem sind jedoch sowohl Unternehmen als auch Bewerber durch die Meldungen im Hinblick auf einen möglichen weltweiten wirtschaftlichen Abschwung deutlich vorsichtiger geworden.

Nichtsdestotrotz stellen wir fest, dass mehr Unsicherheit über die Möglichkeit einer künftigen Rezession besteht als Gewissheit darüber, dass der Abschwung bereits spürbar ist. Die Kunden sagen uns in der Regel, dass sie sich zwar Sorgen um die Zukunft machen, dass ihr eigenes Geschäft im Moment aber solide zu sein scheint.

Arbeitgeber möchten sich vor dem Einstellen eines neuen Kandidaten sicher sein, dass die wirtschaftliche Lage dies zulässt (starker Business Case) und dass der von ihnen ausgewählte Kandidat genau der richtige ist. Vor der Corona-Pandemie waren viele Recruiter stets offen für neue Talente, ob es einen offenen Job für sie gab oder nicht. Dieses Phänomen hat deutlich abgenommen.

Einige Unternehmen haben überstürzt Kandidaten eingestellt, die nicht rentabel waren – ein Fehler, der [Firmen bis zu 25.000€ kosten kann](#). Sie wollen nun viele

«In der Zeit nach Covid waren die Arbeitgeber so verzweifelt auf der Suche nach Talenten, dass sie einen Bewerber einstellten, der sechs oder sieben von zehn Kriterien erfüllte. Jetzt zögern sie bei Kandidaten, die neun von zehn Anforderungen mitbringen.»

Emilios Kiachidis, Senior Manager IT (München)

dieser Kandidaten wieder loswerden und das Risiko minimieren, dass die nächste Entscheidung ebenfalls schiefgeht.

Kandidaten sind aufgrund der wirtschaftlichen Lage ebenfalls vorsichtig geworden, in einigen Fällen sogar vorsichtiger als Unternehmen. Angesichts der Krise bei den Lebenshaltungskosten zögern die Arbeitnehmer, einen Job aufzugeben, den sie für in Ordnung halten, auch wenn sie nicht ganz zufrieden sind. Viele Kandidaten sagen, dass sie keinen Druck verspüren, einen neuen Job zu beginnen. Arbeitgeber müssen viel mehr Überzeugungsarbeit leisten als in der Vergangenheit, damit Talente ihre Stelle für eine spannendere Tätigkeit aufgeben, die vielleicht unsicherer ist als ihre jetzige.

Da sowohl Unternehmen als auch Bewerber absolut sicher sein wollen, dass sie zueinander passen, durchlaufen sie mehr Einstellungsrounds und es dauert länger, bis Stellen besetzt werden. Innerhalb dieses allgemeinen Trends gibt es jedoch zahlreiche regionale und branchenspezifische Unterschiede.

In der Finanzbranche beispielsweise stellen wir fest, dass einige größere Unternehmen ihre Belegschaft verkleinern – typischerweise um etwa 5%. Und insbesondere im Fintech-Bereich wirken sich große Entlassungsrounds auf den Arbeitsmarkt aus. Aber wie schon in den letzten Jahren suchen die Menschen nach Stellen, die einen stressreduzierten Lebensstil ermöglichen. Im Vordergrund stehen: Arbeitsplatzsicherheit, mehr wertvolle Zeit mit den Liebsten, weniger stressige Karrierewege und vor allem mehr von der berühmten Work-Life-Balance.



Widersprüchliche Informationen: Einerseits Entlassungen in der Techbranche, andererseits Fachkräftemangel

Auf dem deutschen und europäischen Markt ist das aktuelle Arbeitsmarktbild am differenziertesten. Es gibt zwei widersprüchliche Meldungen – eine über Entlassungen, eine über Fachkräftemangel. Beide sind wahr, obwohl sie sich gegenseitig auszuschließen scheinen.

Entlassungen bei großen Technologieunternehmen haben für Schlagzeilen gesorgt. Viele der Mitarbeiter, die entlassen wurden, waren aber nicht im technologischen Bereich des Unternehmens angestellt, sondern beispielsweise in der Personalabteilung tätig. Aber rund 22% der Entlassenen haben in technischen Bereichen wie Softwareentwicklung und Datenanalyse gearbeitet. Wir von LHH kooperieren derzeit mit vielen dieser Kandidaten, um neue Möglichkeiten für sie zu finden.

Zudem arbeiten wir mit Unternehmen zusammen, die neue Mitarbeiter einstellen – meist kleinere und mittelständische Unternehmen – und die einen Fachkräftemangel in Bereichen wie Cybersicherheit und Data Science beklagen. Zwei Faktoren machen deutlich, wie es vor dem Hintergrund der jüngsten Entlassungen zu einem Fachkräftemangel kommen kann:

Erstens verfügen nicht alle Kandidaten, die kürzlich aus großen Technologieunternehmen entlassen wurden, über Fähigkeiten und Qualifikationen, die sich in anderen Bereichen einsetzen lassen. Einige haben in hochspezialisierten Abteilungen gearbeitet, die speziell für ihren großen Tech-Arbeitgeber geschaffen wurden, was es für sie angesichts der aktuellen Nachfrage schwieriger macht, eine Stelle zu finden.

Zweitens sind viele der entlassenen IT-Experten, deren Qualifikationen gefragt sind, noch nicht bereit für eine neue Stelle. Sie können es sich leisten, erstmal von ihrer Abfindung zu leben, und wollen sich mit der Annahme einer neuen Position Zeit lassen. Die kleineren und mittleren Unternehmen, die heute einstellen, können in der Regel nicht mit den großzügigen Abfindungspaketen mithalten, die von etwa 2020 bis 2022 in großen Technologiefirmen die Norm waren.

Die derzeitige Situation bietet jedoch beispiellose Möglichkeiten für Unternehmen, die in ihre Zukunft

investieren wollen, um die Art von Top-Talenten zu werben, die zuvor zu großen Technologieunternehmen tendierten.

Mit dem Auslaufen der Abfindungspakete aus den großen Entlassungswellen im Technologiesektor ist ein größerer Zustrom von Bewerbern auf den Arbeitsmarkt zu erwarten, der jedoch noch nicht ausreichen wird, um die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage vollständig zu schließen.

«Ich sage Kunden in florierenden Branchen – vom E-Commerce über die Freizeitindustrie bis hin zum Baugewerbe – dass sie jetzt die einmalige Gelegenheit haben, Talente zu gewinnen, die bisher nicht verfügbar waren, weil große Technologiefirmen immer die Besten der Besten für sich gewonnen haben. Wenn Sie wirtschaftlich sicher dastehen, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um sich nach Talenten umzusehen.»

**Stephan Bahns, Managing Director
LHH Recruitment Solutions**



Beim Thema Home-Office gehen die Ansichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern auseinander

Laut dem [Global Workforce of the Future Report 2022](#) gehörte der Wunsch nach mehr Flexibilität (von 30% der Kandidaten genannt) neben dem Gehalt (45%), der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (35%) und dem Erwerb neuer Fähigkeiten (34%) zu den wichtigsten Gründen für die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Im Großen und Ganzen sind Arbeitnehmer daran interessiert, so viel Flexibilität wie möglich zu behalten und remote arbeiten zu können, während Arbeitgeber immer mehr daran interessiert sind, Arbeitnehmer wieder ins Büro zu holen. Dieser Trend ist jedoch von Branche zu Branche unterschiedlich.

In der Technologiebranche ist die Kluft zwischen Arbeitgebern und Bewerbern in Bezug auf Home-Office am größten. Unsere neuesten Daten zeigen, dass nur 11% der Arbeitgeber bereit sind, jemanden einzustellen, der zu 100% remote arbeiten wird; die Mehrheit bevorzugt ein Hybridmodell mit 2-3 Tagen Home-Office. Wenn wir jedoch potenzielle Kandidaten befragen, sagen uns fast alle, dass sie zu 100% remote arbeiten möchten.

«Wir raten unseren Kunden dazu, sich ein besseres Bild von den Bewerbern zu machen und offene Stellen schneller zu besetzen, indem sie von Anfang an Remote-Stellen schaffen. Viele Kunden sind offener für Bewerber, die komplett im Home-Office arbeiten möchten, wenn sie diese nicht mit Kandidaten aus ihrer Umgebung besetzen können.»

Matthias Brezina, Director IT (München)

In anderen Sektoren wie dem Finanz- und Rechnungswesen sucht nur jeder dritte Kandidat, meist Buchhalter, nach Positionen, die zu 100% remote sind, und kaum ein Unternehmen bietet solche Jobs an. Der Rest der Kandidaten aus anderen Branchen strebt nach größtmöglicher Flexibilität, während drei Tage im Büro mittlerweile zur Standardforderung der Arbeitgeber gehören.

«Unternehmen haben erkannt, dass Berufsanfänger durch Zuschauen lernen – indem sie ihren Kollegen im Büro beim Arbeiten über die Schulter schauen. Das ist von zu Hause aus nur schwer möglich. Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen offener werden für junge Talente, die noch gefördert und angeleitet werden müssen. Diese bringen vielleicht nicht alle geforderten Kriterien für die Stelle mit, verfügen aber dafür über die notwendigen persönlichen und intellektuellen Voraussetzungen wie Motivation, Engagement und Fleiß.»

Dana Aziar-Zorn, Manager Finance (Frankfurt)

Die Erfahrung mit der Home-Office-Arbeit während der Pandemie hinterlässt ein schwieriges Erbe, insbesondere bei Arbeitgebern im deutschen Finanz- und Rechnungswesen, die Stellen besetzen wollen, für die traditionell drei oder vier Jahre Erfahrung erforderlich sind. Unternehmen stellen fest, dass Kandidaten für diese Stellen, die 2019 oder 2020 ihren Abschluss gemacht haben, in Bereichen wie Networking, Zusammenarbeit, soziale Kompetenz und Präsentationen nicht die gleichen Fähigkeiten entwickelt haben wie frühere Jahrgänge. Sie müssen für diese Positionen Kandidaten mit mehr Jahren Erfahrung in Betracht ziehen und ihnen entsprechend mehr Gehalt zahlen.



Generative KI wirkt sich je nach Branche unterschiedlich aus

Im letzten Jahr haben generative KI-Modelle wie ChatGPT wegen ihres Potenzials, menschliche Arbeitskräfte zu ergänzen oder zu ersetzen, für Schlagzeilen gesorgt. Einige Sektoren sind in der Regel langsamer als andere bei der Einführung neuer Technologien: Im Rechtswesen beispielsweise haben wir bisher nur wenige größere Unternehmen gesehen, die damit experimentierten, KI-Tools intern einzuführen, um die Dokumentenprüfung zu beschleunigen. Wir gehen jedoch davon aus, dass sich dies im Laufe der Zeit ändern wird, sobald die Technologien ebenso in den Alltag und am Arbeitsplatz integriert werden wie Taschenrechner und Smartphones.

Im Technologiebereich beginnt sich ein dramatischer Wandel abzuzeichnen: Zum jetzigen Zeitpunkt sehen wir mehr Unternehmen, die Mitarbeiter einstellen wollen, um das Beste aus neuen KI-Tools herauszuholen, als dass sie versuchen, Menschen durch KI zu ersetzen. Tools wie ChatGPT schaffen neue Rollen in Bereichen wie Data Science, Analytics und Sicherheit. Dadurch entstehen Positionen, die es vor einem Jahr noch gar nicht gab – so z. B. **der Beruf des Prompt Engineers**. Dieser Beruf hat die Aufgabe, die Datenqualität von KI-Tools zu verbessern und damit die Ergebnisse der KI zu optimieren.

Für welche Stellen, die derzeit nicht existieren, werden wir in Zukunft rekrutieren? Um bei dieser sich ständig ändernden Frage auf dem Laufenden zu bleiben, beobachten wir, was führende Experten auf Twitter sagen und auf GitHub ausprobieren. Ein Teil unserer Aufgabe besteht darin, vorherzusehen, welche neuen Tools Menschen zur Lösung von Problemen einsetzen werden, da Kunden nicht immer wissen, was sie brauchen, bis sie es brauchen.



Vier Wege, wie die erfolgreichsten Unternehmen Talente anziehen

Obwohl sich der Arbeitsmarkt seit letztem Jahr verlangsamt hat, haben die besten Kandidaten in allen Branchen immer noch die Wahl zwischen mehreren Angeboten. Welche Strategien verfolgen die Unternehmen, um Talente erfolgreich anzuziehen? Aus unserem Fachwissen über Branchen und Regionen hinweg ziehen wir vier Schlüsse.



1. Seien Sie flexibel – vor allem in Bezug auf Flexibilität

Die Pandemie hat zu einer nachhaltigen Veränderung geführt: Der Wunsch nach Flexibilität wird sich nicht mehr aufhalten lassen. Flexibilität gilt für 62% als das wichtigste Werteversprechen, das ein Unternehmen im Bereich Buchhaltung und Finanzen bieten kann. Alle unsere gefragten Kandidaten sind sehr daran interessiert zu erfahren, wie streng ihr potenzieller Arbeitgeber hinsichtlich des erwarteten Arbeitsorts und der Arbeitszeiten sein wird.

In der postpandemischen Debatte um Work-Life-Balance gewinnt derzeit die Idee der Vier-Tage-Woche an Bedeutung. Die Frage, ob dieses Modell sinnvoll ist, ist noch unklar – im Dienstleistungssektor wird es noch nicht als realistische Option angesehen.

«Es wird immer schwieriger, zu leugnen, dass die Vier-Tage-Woche die Produktivität verbessern kann. Aber ich kenne viele Angestellte aus der Finanzbranche, die froh wären, wenn sie einfach wieder zur Fünf-Tage-Woche übergehen könnten.»

Dana Aziar-Zorn, Managerin Finance (Frankfurt)

Auf einem bewerberorientierten Arbeitsmarkt müssen Unternehmen in Bezug auf mögliche Kompromisse flexibel sein. Sind sie z. B. dazu bereit, Kandidaten in einigen für eine Position erforderlichen Fähigkeiten zu schulen, wenn der Kandidat dafür Eigenschaften mitbringt, die nicht geschult werden können, wie etwa Motivation und eine positive Einstellung?

«Wenn ein Kunde uns 10 Punkte nennt, die ein Kandidat mitbringen soll, sagen wir ihm, dass Kandidaten, die bereits alle 10 Kriterien mitbringen, sich in der Rolle langweilen werden. Sie können ihnen nichts Neues bieten, das sie lernen können – die persönliche Weiterentwicklung wird fehlen.»

Julius Marshall, Director S&M (Frankfurt)

2. Überzeugen Sie den Bewerber davon, dass es sich für Ihr Unternehmen lohnt, ihn einzustellen

Da die Angst vor einer Rezession die Bewerber vorsichtiger werden lässt, ist es für Unternehmen unabdingbar, Bewerber davon zu überzeugen, dass sie die Schaffung dieser neuen Stelle gründlich durchdacht und kalkuliert haben. Unter den IT-Fachleuten legen 40% großen Wert auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Kandidaten fordern von uns Informationen über die Finanzlage und die Aussichten der Unternehmen, die wir ihnen vorstellen.

«Die Kunden müssen mit den Kandidaten im Vorfeld die Frage der Stabilität besprechen. Die Bewerber sind vorsichtig, wenn es darum geht, ihren derzeitigen Arbeitsplatz zu verlassen, und wollen die Gewissheit haben, dass die neue Stelle sicher ist.»

Matthias Brezina, Director IT (München)

«Kandidaten möchten sich vergewissern, dass sie auf lange Sicht den richtigen Schritt gehen. Sie möchten nicht in 12 Monaten entlassen werden, weil sich die Technologie geändert hat.»

Emilios Kiachidis, Senior Manager IT (München)



3. Kommunizieren Sie den Bewerbungsprozess deutlich und halten Sie sich daran

In der Einstellungswelle nach Corona äußerten Kandidaten uns gegenüber oft ihre Frustration, wenn ein Bewerbungsprozess zu lange dauerte. Untersuchungen von Curious Insights für LHH ergaben, dass die Beschleunigung des Einstellungsprozesses zu den drei wichtigsten Maßnahmen gehörte, denen Unternehmen Priorität einräumten, um Talente anzuziehen. Je mehr Hürden ein Kandidat zu überwinden hat und je länger er auf eine Entscheidung warten muss, desto wahrscheinlicher ist es, dass er aus dem Prozess aussteigt.

Dies hat sich etwas geändert, da die Kandidaten immer vorsichtiger werden und jetzt eher einen Prozess zu schätzen wissen, der sich streng genug anfühlt, um ihnen die Gewissheit zu geben, dass die Stelle das Richtige für sie ist. Unternehmen müssen ein Gleichgewicht finden zwischen einem Prozess, der frustrierend langsam ist, und einem Prozess, der zu schnell erscheint, um gründlich zu sein.

Um dieses Gleichgewicht gewährleisten zu können, ist es wichtig, von vornherein transparent zu kommunizieren,

wie der Bewerbungsprozess ablaufen wird und sich an diesen und die Zeitvorgaben zu halten. Wenn zusätzliche Schritte in den Prozess eingefügt werden oder Feedback und Entscheidungen länger auf sich warten lassen, besteht die Gefahr, dass der Bewerber den Eindruck gewinnt, dass die Unternehmenskultur unentschlossen ist oder dass seine Zeit nicht geschätzt wird.



«Wenn ein Bewerber das Gefühl hat, gewollt zu werden, übertrifft das alles andere.»

Emilios Kiachidis, Senior Manager IT (München)

4. Werben Sie mit der Unternehmenskultur

Die Bewerber wollen ein Gefühl dafür bekommen, wie das Unternehmen wirklich ist, und nicht nur lesen, wie es sich auf seiner Website beschreibt. Sprechen die Mitarbeiter über ihre Kinder und scheinen sie Wert auf ein Leben außerhalb des Büros zu legen? Nimmt das Unternehmen seine Verpflichtungen zu Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion ernst?

«Spitzenkandidaten werden sich für mehrere Jobs bewerben. Wir müssen unsere Kunden darin schulen, wie sie ihr Unternehmen verkaufen sollten, denn die entscheidenden Faktoren sind oft immaterieller Natur. Die Unternehmenskultur ist der Schlüssel.»

Dana Aziar-Zorn, Managerin Finance (Frankfurt)

Inzwischen möchten Kandidaten wissen, mit welchen Produkten und Programmen sie jeden Tag arbeiten werden. Es reizt sie, damit angeben zu können, dass ihr Unternehmen ihnen die Arbeit an zukunftsweisenden Plattformen ermöglicht.

Personalvermittler können dabei helfen, die Unternehmenskultur zu vermitteln, wenn sie eine langfristige Beziehung zu dem Unternehmen aufbauen und immer wieder Kandidaten erfolgreich platzieren: Indem sie mit dem Arbeitgeber in Kontakt bleiben, können sie Feedback an neue Kandidaten weitergeben. Unternehmen können jedoch auch helfen, indem sie sicherstellen, dass der Manager, mit dem ein Kandidat tatsächlich zusammenarbeiten wird, aktiv in den Einstellungsprozess eingebunden ist. Die Kandidaten möchten wissen, wer ihr Mentor ist, und sich sicher sein, dass sie ins Unternehmen passen.

«Ich frage meine Kunden gerne: Was hält Sie in Ihrem Unternehmen? Wie sieht der Fünfjahresplan aus? Diese Art von Gespräch hilft mir nicht nur, den Kunden zu verstehen, sondern auch, das Unternehmen meinen Kandidaten gut zu präsentieren und sicherzustellen, dass die Ziele beider Seiten übereinstimmen.»

Emilios Kiachidis, Senior Manager IT (München)



Fazit

Die Gewinnung von Talenten ist nach wie vor eine große Herausforderung für Unternehmen aller Branchen und Regionen. Laut einer von Curious Insights für LHH durchgeführten Studie geben 27% der Unternehmen an, dass „die Gewinnung oder Kontaktaufnahme mit Talenten“ ihre größte Herausforderung sei, gleich hinter „dem Erkennen aktueller Qualifikationslücken von Bewerbern“.

Angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich der Arbeitsmarkt verändert, sind aktuelle Erkenntnisse von entscheidender Bedeutung. Auf die Frage, welche Maßnahmen Unternehmen derzeit umsetzen oder in Betracht ziehen, um diesen Herausforderungen zu begegnen, lauteten die häufigsten Antworten: „Beauftragen eines externen Rekrutierungs-/Talentgewinnungsanbieters“ (28 %) und „Investieren in datengesteuerte Erkenntnisse“ (25 %).

«Für mich als Recruiting Consultant liegt der wahre Erfolg darin, Talente nicht nur zu finden, sondern auch zu verstehen. Die enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Personalern ist dabei mein Herzstück – gemeinsam gestalten wir nicht nur Teams, sondern auch Zukunft. Denn erfolgreiche Beratung bedeutet für mich, die einzigartige Essenz jedes Unternehmens und seiner Kultur zu verstehen und maßgeschneiderte Lösungen zu schaffen – immer im engen Dialog mit HR als wertvollem Partner.»

Dana Aziar-Zorn, Managerin Finance (Frankfurt)

In diesem Whitepaper wurden vier Schlüsselmethoden identifiziert, mit denen Unternehmen auf dem heutigen Markt Talente anziehen können: Flexibilität nutzen, jedem neuen Mitarbeiter die Stabilität des Unternehmens darlegen, klare Prozesse kommunizieren und die Unternehmenskultur vermitteln. In einem Kontext, in dem die talentiertesten Kandidaten mehrere Optionen haben, kann die Beachtung dieser vier Faktoren den entscheidenden Unterschied machen.