



Results
through **people**



WHITEPAPER – EXECUTIVE INSIGHTS



Die 5 wichtigsten Hiring Trends für Führungskräfte

Wie Unternehmen im Wettbewerb
um Führungskräfte punkten

Inhalt

Executive Summary	3
01 Einleitung: Die 5 wichtigsten Hiring Trends für Führungskräfte	4
02 Leadership Skills, Talent Trends, Hiring Trends: <i>Was ist der Unterschied?</i>	6
03 Digitalisierung: Ein gemeinsamer Nenner?	9
04 Fünf Trends für die Gewinnung von Führungskräften: <i>Wie gelingt es Unternehmen, Kandidaten zu überzeugen?</i>	10
#1 Mehr Pluralität im Besetzungsprozess wagen	11
#2 Remote Work: Die richtige Balance finden	19
#3 Human Touch: Die Menschlichkeit bewahren	23
#4 Eine klare Vision verfolgen	26
#5 Flexible Stellenanforderungen schaffen	31
05 Fazit	34
Über EO Executives	37
Referenzen	38

Executive Summary

Wenn eine Führungsposition erfolgreich besetzt werden soll, muss sich nicht nur das Unternehmen für den geeignetsten Kandidaten entscheiden – auch die Kandidaten eruieren ihrerseits, ob das Unternehmen ihren Erwartungen entspricht. Auf diese Erwartungen (Talent Trends) mit den passenden Maßnahmen (Hiring Trends) zu antworten, ist in einem starken Kandidatenmarkt von essentieller Bedeutung, denn nur so lassen sich die talentiertesten Führungskräfte vom eigenen Unternehmen überzeugen.

Wir stellen Ihnen die fünf Trends vor, die unseren Erfahrungen zufolge im Moment den größten Einfluss auf die Karriereentscheidungen von Führungskräften haben.

Dabei berufen wir uns auf hunderte von Gesprächen, die wir in Unternehmen aller

Branchen und in zahlreichen Ländern geführt haben, auf Kontakte zu Führungskräften aus aller Welt, die sich in den verschiedensten Phasen ihrer Karriereentwicklung befinden – von jungen Einsteigern aus der Millennial-Generation bis zu den „alten Hasen“ kurz vor dem Ruhestand – und nicht zuletzt auf das ehrliche Feedback, das wir immer wieder von unseren Kunden und Kandidaten erbitten.

Diese Erfahrungen werden zusätzlich durch eine Recherche einschlägiger Quellen ergänzt, sodass sich ein detailliertes Gesamtbild im Einklang mit dem aktuellen Forschungsstand ergibt.

Bei so viel Theorie soll jedoch die Praxis nicht zu kurz kommen: Am Ende jedes Abschnitts finden Sie eine Checkliste, anhand derer Sie Ihr eigenes Unternehmen überprüfen können.



Oliver J. Peters

Partner HealthCare & Life Sciences

+49 175 400 92 93

oliver.peters@eoexecutives.com



Christian Hener

Managing Partner Austria

+43 732 26 33 00

christian.hener@eoexecutives.com

01 Einleitung

Die 5 wichtigsten Hiring Trends für Führungskräfte

Wenn eine Führungsposition zu besetzen ist, wägen Unternehmen sorgfältig ab, welcher Bewerber am ehesten ihren Vorstellungen entspricht – natürlich, denn von einer passenden Führungsbesetzung hängt oft der Erfolg des gesamten Unternehmens ab. Doch dasselbe gilt auch andersherum: Auch für Kandidaten ist der nächste

Karriereschritt eine richtungsweisende Entscheidung mit weitreichenden Auswirkungen, die mit Bedacht getroffen werden sollte.

Nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Kandidat muss aktiv sein „Ja“ geben, ehe es zum Abschluss des Arbeitsvertrags kommt.

Haben Sie sich schon einmal gefragt:

?

...

Ob Ihre Begeisterung nach einem Interview auf Gegenseitigkeit beruht?

?

...

Ob Ihr Unternehmen auf der Wunschliste Ihres Traumkandidaten ebenfalls an erster Stelle steht?

?

...

Oder ob Sie den besten Kandidaten vielleicht erst gar nicht kennengelernt haben, weil er sich nicht bei Ihnen, sondern nur bei der Konkurrenz beworben hat?



Die Besetzung einer Führungsposition ist **eine der größten Herausforderungen**

Kein Unternehmen kann auf starke Führungskräfte verzichten. Gleichzeitig haben Unternehmen jedoch mit immer mehr Einschränkungen bei der Entscheidung für die richtige Person zu kämpfen, denn die Bewerberzahl schrumpft.

Der extrem starke Kandidatenmarkt macht es im Moment zusätzlich schwieriger, den besten Anwärter für eine Führungsposition nicht nur zu finden, sondern auch zu überzeugen. Gute Führungskräfte wissen, wie begehrt sie sind, und binden sich nicht leichtfertig an ein Unternehmen. Um eine wahrhaft exzellente Führungskraft ins Unternehmen zu holen, reicht es nicht, mit Geld und Benefits zu locken – vielmehr muss das Unternehmen als Ganzes den Erwartungen entsprechen, die die Führungskraft an ihren Arbeitsplatz stellt.

Das ist schwierig zu erreichen und macht immer wieder neue Mühe, da sich die Erwartungen von Führungskräften mit den Jahren wandeln. Wie in anderen Belangen hat auch bei der Führungsbesetzung alles seinen Preis: Wer

die besten Führungskräfte gewinnen will, muss bereit sein, immer wieder Arbeit in eine attraktive Unternehmensstruktur zu investieren. Wer zu diesem Aufwand nicht bereit ist, nimmt dadurch schlechtere Resultate beim Executive Search und somit bei der Entwicklung des gesamten Unternehmens in Kauf.

Bei unserer Tätigkeit als Personalberater im Executive Search merken wir immer wieder, was bei der Besetzung von Führungspositionen von Vorteil ist und auf welche Aspekte die Kandidaten am meisten achten.

Die Lessons, die sich aus unseren Erfahrungen ergeben, möchten wir in diesem Whitepaper in Form der 5 momentan bedeutsamsten Trends bei der Gewinnung von Führungskräften mit Ihnen teilen. Es gibt bei der Führungsbesetzung in Unternehmen in der Regel keine Routinen und keinen großen Erfahrungsschatz, auf den zurückgegriffen werden kann, denn schließlich ist dieser Prozess für kaum ein Unternehmen eine alltägliche Situation. Genau hier wollen wir ansetzen:



Wir wollen unsere Erfahrungen aus über 20 Jahren und hunderten von Gesprächen im Executive Search mit Ihnen teilen und Ihnen konkrete Ansatzpunkte zeigen, wie Ihr Unternehmen für die Talente der Zukunft attraktiv wird – und bleibt.

02 Leadership Skills, Talent Trends, Hirings Trends: Was ist der Unterschied?

Wer heute die besten Führungskräfte für das eigene Unternehmen gewinnen will, **muss auf die Erwartungen der Führungskräfte reagieren**

Diese Erwartungen und die entsprechenden Reaktionen befinden sich dabei in einem kontinuierlichen Wechselspiel: Auf der einen Seite versuchen die Unternehmen, auf die Erwartungen der Führungskräfte zu reagieren. Auf der anderen Seite orientieren sich die Erwartungen der Führungskräfte jedoch auch an positiven Beispielen in der Branche, am generellen Branchenstandard und an den eigenen vergangenen Erfahrungen – Aspekte, zu denen jedes Unternehmen durch seine Entscheidungen ein Stück weit beiträgt. Für jede dieser Seiten – die Erwartungen wie auch die korrespondierenden Reaktionen – gibt es einen eigenen Begriff. Die Erwartungen der Führungskräfte fallen in den Bereich der Talent Trends; die Art, wie Unternehmen darauf optimal reagieren können, lässt sich mit dem Begriff Hiring Trends beschreiben.

Dabei kommt es oft zu Bedeutungsüberschneidungen, oder die Begriffe Talent Trends und Hiring Trends werden sogar als Synonyme benutzt. Aus diesem Grund sind eine exakte Definition und Abgrenzung der beiden Begriffe unabdingbar, um sich tiefgehend und aus verschiedenen Perspektiven mit der Thematik auseinanderzusetzen. Am einfachsten lässt sich die Bedeutung des Begriffs Talent Trends vielleicht beschreiben, wenn man ihn als Spiegelung des Konzepts Leadership Skills begreift.

Unter **Leadership Skills** versteht man die besonderen Fähigkeiten, die Führungskräfte für ihre Arbeit brauchen und nach denen einstellende Unternehmen gezielt Ausschau halten, um die besten Talente zu gewinnen. Anders ausgedrückt:



Leadership Skills sind das, was Unternehmen von Kandidaten erwarten. Ein aus Unternehmensperspektive idealer Kandidat ist ein Kandidat, der möglichst viele relevante Leadership Skills in sich vereint.¹

Während der Begriff Leadership Skills also die Perspektive von Unternehmen beschreibt, **fokussiert sich der Begriff Talent Trends auf die Perspektive der Kandidaten**



Unter Talent Trends versteht man die Eigenschaften und Fähigkeiten, auf die Bewerber und Kandidaten bei Unternehmen achten, um den besten zukünftigen Arbeitgeber für sich auszuwählen.

Talent Trends sind das, was Kandidaten von Unternehmen erwarten. Ein aus Kandidatenperspektive ideales Unternehmen ist ein Unternehmen, das möglichst viele relevante Talent Trends in sich vereint.

Hiring Trends sind praktischer orientiert. Da Talent Trends die Innenwelt von Kandidaten betreffen, sind sie analytisch kaum fassbar und können nur indirekt eine Antwort auf

die Frage geben, wie Unternehmen die vielversprechendsten Talente anziehen können. Hiring Trends betreffen hingegen klare Entwicklungen am Arbeitsmarkt und geben Unternehmen eindeutige Handlungsempfehlungen, welche auf den von sich aus eher vagen Talent Trends fußen – zum Beispiel die Schaffung von Hybrid Work-Möglichkeiten im Unternehmen, um auf den Talent Trend nach mehr Flexibilität zu reagieren.



Hiring Trends sind die konkrete Übersetzung von Talent Trends in die Realität. Anhand von Hiring Trends beurteilen Kandidaten, ob ein Unternehmen den für sie persönlich relevanten Talent Trends, also ihren individuellen Erwartungen, entspricht.

Beispiel: Talent vs. Hiring Trend

Beispiel Talent Trend

„Ich möchte flexibel über meine Arbeitsbedingungen bestimmen können.“

Beispiel Hiring Trend

„Bietet mir das Unternehmen Möglichkeiten, von zu Hause aus zu arbeiten?“



Die besondere Doppelstellung von Führungskräften

Führungskräfte nehmen im Kontext von Talent Trends und Hiring Trends eine besondere Doppelstellung ein. Sie sind die Personen im Unternehmen, die durch ihre Entscheidungen bewusst auf Veränderungen am (Arbeits-) Markt eingehen – und so ein bestimmtes Gesamtbild für Bewerber schaffen.

Gleichzeitig nehmen sie aber auch selbst potentiell als Bewerber am Arbeitsmarkt teil und haben als solche eigene Erwartungen gegenüber ihrem Unternehmen. Führungskräfte kennen also in der Regel beide Seiten

des Besetzungsprozesses aus eigener Erfahrung, was sie zu einer Art Frühindikator für kommende Trends macht. Sie werden zwar auch von denselben Trends wie andere Arbeitskräfte beeinflusst, aber sie reagieren in der Regel besonders schnell, sensibel und umfassend auf jede Trend-Veränderung.²

Das macht es für Unternehmen umso wichtiger, die aktuellen Talent Trends stets im Blick zu behalten und die korrespondierenden Hiring Trends souverän umzusetzen. Nur so lassen sich die besten Führungskräfte ins Boot holen.

03 Digitalisierung

Ein gemeinsamer Nenner?



Talent Trends und Hiring Trends entstehen **nicht durch Zufall**

Vielmehr sind sie ein Ausdruck genereller Entwicklungen in unserer Gesellschaft. Die Trends, die in diesem Whitepaper vorgestellt werden, stehen alle eng mit einem „gemeinsamen Nenner“ in Verbindung: Digitalisierung.

Die Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitsweise vollzieht sich seit rund 30 Jahren stetig, wobei es durch technologische Innovationen oder politische Einflüsse immer wieder auch zu sprunghaften Veränderungen kommt. Durch sie sind gänzlich neue Branchen und Berufe entstanden – und auch in älteren und traditionelleren Branchen müssen Unternehmen heute zunehmend digital denken, wenn sie eine Chance am Markt haben wollen. Hinzu kommen wesentliche Anpassungen unserer Freizeitgestaltung. Kaum jemand kann sich den eigenen Alltag heute noch ohne Computer, Smartphone und Co. vorstellen.

Die Digitalisierung hat alle Aspekte unseres Lebens und Arbeitens von Grund auf verändert und wird dies auch weiterhin tun. Die Besetzung von Führungspositionen bildet da keine Ausnahme. Das Digitale ist nicht mehr nur eine neue Medienart, wie dies zu Zeiten des Web 1.0 der Fall war, sondern eine parallele Realität, in der die junge Führungsgeneration aufgewachsen ist.

Die digital vernetzte Welt ist schnell, unübersichtlich und von einem hohen Anpassungsdruck geprägt; die Menschen, die in ihr leben, werden maßgeblich von ihr beeinflusst. In jedem der folgenden Kapitel wird daher beleuchtet, wie der jeweilige Trend mit der Digitalisierung zusammenhängt – und welche Chancen die digitale Transformation jeweils bietet, um den aktuellen Erwartungen von Führungskräften besser gerecht zu werden.

04 Fünf Trends für die Gewinnung von Führungskräften

Wie gelingt es Unternehmen, Kandidaten zu überzeugen?

Nicht nur das Unternehmen muss sein Ja zum Kandidaten geben – umgekehrt muss sich der Kandidat genauso für das Unternehmen entscheiden. Je besser ein Unternehmen den Hiring Trends und somit den zugrunde liegenden Talent Trends entspricht, umso motivierter werden Führungskräfte sein, für genau dieses Unternehmen zu arbeiten.

Dabei ist es jedoch wichtig, nicht einfach bloß mechanisch auf die Wünsche von Kandidaten zu reagieren. Unternehmen müssen vielmehr ergründen, welche Motive potentielle zukünftige Führungskräfte antreiben, um sich bei einem Stellenwechsel für oder gegen ein Unternehmen zu entscheiden.

Es geht nicht nur darum, auf der pragmatischen Ebene Maßnahmen zu ergreifen, die das eigene Unternehmen kurzfristig attraktiver machen als die Konkurrenz, denn derartige Maßnahmen werden auch nur kurzfristige Effekte zeigen.

Es geht stattdessen darum, das Unternehmensprofil auf der strategischen Ebene so zu entwickeln, dass es genau diejenigen Führungskräfte anspricht, die das Unternehmen voranbringen werden.³

Im Folgenden stellen wir Ihnen die fünf Trends vor, die unseren Erfahrungen zufolge den größten Einfluss auf die Karriereentscheidungen von Führungskräften haben.

Dabei berufen wir uns auf hunderte von Gesprächen, die wir in Unternehmen aller Branchen und in zahlreichen Ländern geführt haben, auf Kontakte zu Führungskräften aus aller Welt, die sich in den verschiedensten Phasen ihrer Karriereentwicklung befinden – von jungen Einsteigern aus der Millennial-Generation bis zu den „alten Hasen“ kurz vor dem Ruhestand, und auf das ehrliche Feedback, das wir immer wieder von unseren Kunden und Kandidaten erbitten.

Diese Erfahrungen werden zusätzlich durch eine Recherche einschlägiger Quellen ergänzt, sodass sich ein detailliertes Gesamtbild im Einklang mit dem aktuellen Forschungsstand ergibt. Bei so viel Theorie soll jedoch die Praxis nicht zu kurz kommen:

Am Ende jedes Abschnitts finden Sie eine Checkliste, anhand derer Sie Ihr eigenes Unternehmen überprüfen können.

Hiring Trend #1

Mehr Pluralität im Besetzungsprozess

Mit der Digitalisierung ist unsere Welt zunehmend vernetzter geworden

Während es in früheren Jahrzehnten im Besetzungsprozess nur eine überschaubare Anzahl an Kanälen gab, die es im Auge zu behalten galt, buhlen inzwischen unzählige Kanäle um unsere Aufmerksamkeit, machen Informationen in Sekundenschnelle zugänglich und ermöglichen eine weltweite Kommunikation in Echtzeit.

Wer heute noch am alten Modell festhält und sich auf einige wenige Kanäle beschränkt, wird den Rahmenbedingungen der Führungskräfte suche im digitalen Zeitalter nicht gerecht. Der technologische Fortschritt macht es uns nicht nur möglich, unsere Horizonte in nie geahnter Weise zu erweitern – er fordert dies auch geradezu. Beim Schlagwort Pluralität springen die meisten gedanklich direkt zum Thema Diversity, Equity & Inclusion. Zweifelsohne handelt es sich dabei im Moment

um einen wesentlichen (wenn nicht sogar den stärksten) Trend, wenn es darum geht, ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Pluralität im Besetzungsprozess bedeutet jedoch mehr als das: Unternehmen müssen heute stärker denn je in alle Richtungen sondieren und dabei auch unkonventionelle Herangehensweisen miteinbeziehen – sei es bei Entscheidungen über Aufträge, Standorte, Marketing oder eben Menschen.

Um den zahlreichen Facetten des ersten Trends gerecht zu werden, haben wir uns zu einer thematischen Aufteilung entschieden:

„Unterschiedliche Kanäle für die Suche nutzen“, „Weltweit denken und suchen“ sowie „Diversity, Equity & Inclusion“ (mit einem besonderen Fokus auf den Generationsunterschieden zwischen „Babyboomern“ und den Generationen Y und Z).



Unterschiedliche Kanäle für die Suche nutzen

Durch die Digitalisierung haben sich neue Wege herausgebildet für den ersten Kontakt zwischen Kandidat und Unternehmen. Die Möglichkeiten für Suchen und Stellenausschreibungen sind schneller, effizienter, zielgruppengenauer, aber oft auch komplizierter und konkurrenzreicher geworden. Gleichzeitig zeigen Daten von LinkedIn, dass der Trend der hohen Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt ungebrochen ist und es inzwischen als normal gilt, kontinuierlich nach

einer neuen und besseren Anstellung zu suchen. Auch viele Führungskräfte nehmen die Zügel selbst in die Hand und suchen selbstständig nach einer für sie attraktiveren Führungsaufgabe.^{iv} In dieser Situation sind Unternehmen mehr denn je gefragt, sich aktiv in das Geschehen einzubringen, durch die Aktivierung der richtigen Kanäle für diese Führungskräfte sichtbar zu sein und einen bleibenden positiven Eindruck zu hinterlassen.

Allerdings hat jeder mögliche Kanal für die Suche **seine Grenzen**

Es ist für das suchende Unternehmen ein großer Vorteil, diese Grenzen zu erkennen und durch die geschickte Kombination verschiedener Kanäle auszuhebeln.

Leider wird oftmals eine Stellenausschreibung oder Direktansprache über LinkedIn als einziger Kanal genutzt – Kanäle wie das Aktivieren des eigenen Netzwerks bleiben ungenutzt, weil ein geeignetes Netzwerk in den meisten Fällen nicht existiert. Das ist in der Natur der Sache begründet:

Da die Besetzung einer Führungsposition in vielen Unternehmen nicht zum Tagesgeschäft gehört, verfügen sie über keine speziellen Datenbanken oder Kontakte, die ihnen das direkte Zugehen auf geeignete Führungskräfte erlauben würden. Zudem ist

es für Unternehmen nicht zulässig, geeignete Top-Kandidaten in Wettbewerbsunternehmen direkt anzusprechen, und auch die Option, Branchenkollegen um Hilfe bei der Identifikation und Ansprache von Kandidaten zu bitten, scheidet häufig aus.

Als Ergänzung zu LinkedIn fungieren stattdessen Stellenanzeigenportale wie z. B. Stepstone, die in einigen Fällen eine gute Besetzung erst möglich machen und durch ihre Außenwirkung die Arbeitgebermarke stärken können – doch die Nutzung von Stellenportalen hat auch klare Nachteile:

Sie sind relativ teuer, erreichen viele potentielle Kandidaten gar nicht und ziehen oft Bewerber an, die für die ausgeschriebene Führungsposition nicht geeignet sind.



Das bedeutet jedoch nicht, dass Personalverantwortliche bei der Suche nach Führungskräften auf Kanäle jenseits von LinkedIn und Stellenplattformen verzichten müssen.

Personalberatungen und Executive Search-Unternehmen sind darauf spezialisiert, ihre Kunden immer wieder mit den vielversprechendsten Talenten zu verbinden.

Sie verfügen nicht nur über ein starkes Netzwerk, das sie oft über Jahrzehnte aufgebaut haben – sie haben auch umfangreiche und aktuelle Erfahrungswerte, welche Kanäle von den richtigen Personen wahrgenommen werden.

Zusammen mit dem besonderen Set an Soft Skills, das Personalberater mitbringen und das für eine erfolgreiche Besetzung immer wichtiger wird⁵ und den langjährig erprobten Assessment-Methoden, die sie für eine maximale Passung zwischen Kandidat und Unternehmen einsetzen,⁶ ergibt sich ein Zugewinn für diejenigen, die bei der Personalsuche mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten.

Weltweit denken und suchen

Einer der deutlichsten Effekte der Digitalisierung ist der Wegfall des Faktors räumliche Distanz. Heute ist möglich, über Ländergrenzen hinweg zusammenzuarbeiten – in Echtzeit, am selben Projekt, und ohne eine eigens für diese Aufgabe

konzipierte Infrastruktur. Damit erweitert sich das Einzugsgebiet für geeignete Führungskräfte potentiell auf die ganze Welt. Das bietet neue Möglichkeiten für Unternehmen, die es sich zu nutzen lohnt.



Natürlich kommt nicht für jede Position eine **internationale Besetzung** in Frage

Bestimmte Branchen und Funktionsbereiche erfordern, dass die Führungskraft regelmäßig vor Ort sein muss. Es lohnt sich jedoch, vor der Ausschreibung der Stelle noch einmal kritisch zu prüfen, ob eine landesweite oder internationale Besetzung wirklich ausgeschlossen ist.

Die technologischen Fortschritte der letzten Jahrzehnte und insbesondere der letzten Jahre haben nämlich stetig mehr Möglichkeiten geschaffen, um Führungsaufgaben auch aus der Ferne erfolgreich bewältigen zu können.

Und auch dann, wenn sich die Beschränkung auf lokale Kandidaten als unumgänglich entpuppt, können nach einer kritischen Prüfung in der Regel überzeugendere Argumente für die Entscheidung genannt werden, beispielsweise bei Nachfragen von Bewerbern. Gerade in einem starken Kandidatenmarkt ist es wichtig, dass Unternehmen durch einen

landesweiten oder sogar länderübergreifenden Suchansatz effektiv den Pool aus möglichen Kandidaten vergrößern – und damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Suche nach einer neuen Führungskraft von Erfolg gekrönt sein wird. Die Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Diversity ist eindeutig belegbar⁷ und ein guter Grund für eine langfristige Orientierung des Unternehmens hin zu mehr Vielfalt.

Eine große Bandbreite an regionalen, nationalen und kulturellen Perspektiven im Team bringt Unternehmen entscheidende Vorteile, auf die das nächste Kapitel noch einmal eingeht. Eines machen die aktuellen Talent Trends unmissverständlich klar:

Insbesondere junge Führungstalente wollen mehr Bemühungen um Diversity, aber auch Flexibilität bezüglich ihres Arbeitsortes von ihrem zukünftigen Arbeitgeber.⁸



Diversity, Equity & Inclusion

DE&I ist einer der immer wieder auftauchenden Schlüsselbegriffe in Sachen Talent Trends und Hiring Trends.

Hinter ihm verbirgt sich das Bestreben, Vielfalt auf verschiedensten Ebenen im Unternehmen zu fördern (*diversity* ‚Unterschiedlichkeit‘), Chancenunterschiede zwischen Menschen durch gezielte Maßnahmen zu minimieren (*equity* ‚Verteilungsgerechtigkeit‘) und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der keine Person ausgegrenzt wird (*inclusion* ‚Inklusion‘). Dass diese Ziele eine hohe ethische Relevanz besitzen, ist unstrittig.

Ehrliche Bemühungen um Diversity, Equity und Inclusion bringen handfeste ökonomische

Vorteile mit sich. Dazu gehört zweifelsohne, ohne arbiträre Grenzen wirklich jeden qualifizierten Kandidaten im Besetzungsprozess berücksichtigen zu können.

Auch die Diversifikation der Perspektiven und Erfahrungen im Unternehmen ist ein klarer Pluspunkt – sei es bei der Entscheidungsfindung, beim Erkennen von Risiken, bei der Kompetenzverteilung im Team oder bei Expansionsbestrebungen.

Der wichtigste Zugewinn ergibt sich jedoch durch das Gefühl von Zugehörigkeit (*belonging*), das die Grundlage schafft, sich ohne Vorbehalte oder Angst einbringen und maximal performen zu können.⁹

Aber Achtung:

Diversity ist nicht gleich Diversity

Viele assoziieren den Begriff spontan mit der sexuellen Orientierung – das greift zu kurz.

Die Unterschiede zwischen einzelnen Menschen können sich auf den verschiedensten Ebenen bewegen und alle Aspekte der eigenen Identität betreffen. Und natürlich sind auch die Meinungen zum Themenkomplex Diversity, Equity & Inclusion selbst höchst divers:

Nicht alle begrüßen DE&I-Initiativen im eigenen Unternehmen – insbesondere traditionell privilegierte Gruppen sehen sich davon unter Umständen sogar bedroht.¹⁰ Es braucht

besonderes Fingerspitzengefühl, Know-how und Weitsicht, um trotz dieser Widerstände ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder wohlfühlen kann. Wie bei vielen anderen Trends befinden sich Führungskräfte beim Thema DE&I in einer Doppelrolle, denn sie erleben Diversity, Equity und Inclusion nicht nur, sie gestalten sie auch.

Angesichts dieser komplexen Aufgabe müssen Führungskräfte gezielt ausgebildet und begleitet werden, um sicherzustellen, dass sie effektiv zu diesem Arbeitsumfeld beitragen können.

Der Generationen-Gap

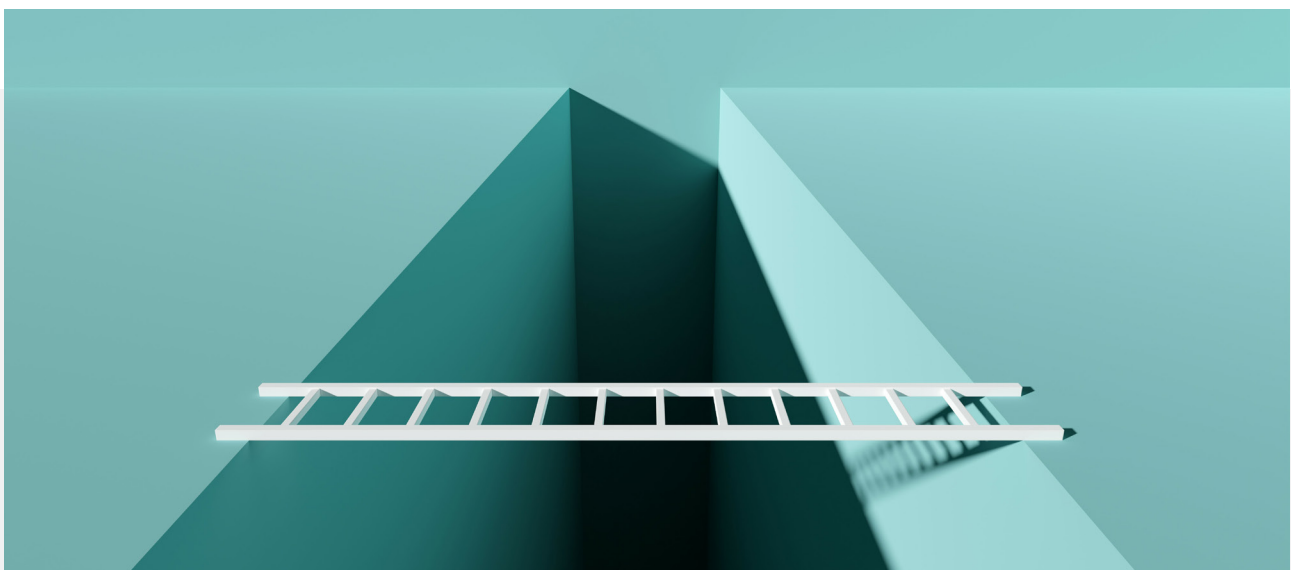
Es gibt eine demografische Gruppe, welche für sich zu gewinnen bei der Besetzung von Führungspositionen immer bedeutsamer wird: **die Generation Y (auch: Millennials, geboren 1981-1996).**

In wenigen Jahren wird auch die Generation Z (geboren 1997-2012) dazuzählen. Diese jungen Menschen, die noch ganz am Anfang ihrer Führungskarriere stehen, haben klar definierte Werte – und in der Regel den Wunsch, die Welt mit ihren Entscheidungen Stück für Stück zu verbessern. 77 % von ihnen finden es beispielsweise wichtig, für ein Unternehmen zu arbeiten, das sich aufrichtig um DE&I bemüht.¹¹ Und mehr als ein Drittel hat sich in der Vergangenheit bereits gegen einen Arbeitgeber entschieden, weil er nicht mit ihren persönlichen Werten übereinstimmte.¹²

Dabei darf natürlich nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei Generation Y und Z keineswegs um eine homogene Masse handelt. Während die älteren Millennials bereits Erfahrungen als Führungskraft sammeln

konnten, steht den jüngeren Vertretern von Generation Z der Start ins Berufsleben noch bevor. Anders gesagt: Aus Generation Y stammt die junge Führungskräfte-Generation von heute – Generation Z wird die Führungskräfte von morgen stellen.

Insbesondere der letztere Punkt ist von entscheidender Bedeutung für die langfristige Planung in Unternehmen, um Probleme, wie sie im Rahmen des aktuellen Generationenwechsels auftreten, zu vermeiden. Zwar gab es schon immer Generationenwechsel auf dem Arbeitsmarkt, doch der Eintritt der geburtenstarken „Babyboomer“-Jahrgänge (geboren 1946-1964) ins Rentenalter und der resultierende Wechsel treffen momentan viele Unternehmen unvorbereitet und haben ungewohnt drastische Folgen.



Auch bezüglich ihrer Werte gibt es **Unterschiede zwischen den Generationen**

Bezüglich ihrer jeweiligen Werte ergeben sich zusätzliche Herausforderungen, allerdings weniger zwischen den beiden jungen Generationen, sondern mehr in ihrer Beziehung zu den „Babyboomern“. In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten ist in vielen Unternehmen eine deutliche Kluft zwischen

den Generationen entstanden, die eben nicht nur mit dem Lebensalter, sondern auch und gerade mit den individuellen Überzeugungen zu tun hat.

Überspitzt lassen sich die Ziele der drei Generationen folgendermaßen beschreiben:

Die „Babyboomer“ wollen durch ihre Arbeit den Lebensstandard für sich und ihre Familien erhöhen.

Die Millennials streben danach, unter fairen Bedingungen Karriere zu machen, ohne sich dafür aufopfern zu müssen.

Generation Z setzt sich idealistische Ziele und strebt nach nicht weniger, als die Welt zu verbessern.¹³

Unternehmen sind im Zugzwang, wenn sie **junge Talente durch DE&I beindrucken wollen**

Durch die Digitalisierung und das Sichtbarwerden marginalisierter Gruppen auf Social Media, aber auch durch den hohen allgemeinen Bildungsstand hat das Bewusstsein der jungen Generationen um Ungleichheiten zwischen Menschen massiv zugenommen. Gleichzeitig bieten kontinuierliche technologische Fortschritte vormals ungeahnte Möglichkeiten der Teilhabe

und Inklusion, deren Verwirklichung in immer größerem Maß eingefordert wird.

Bloße Lippenbekenntnisse reichen nicht länger – stattdessen sollten konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, die zeigen, dass das Unternehmen sich tatsächlich mit der Thematik auseinandergesetzt hat.

Die folgende Checkliste kann Ihnen einen Eindruck verschaffen, ob Ihr Unternehmen **echtes Interesse an Pluralität hat:**



Diversity-Strategie

Verfolgt das Unternehmen eine aktive Diversity-Strategie, um Vielfalt im Führungsteam zu nutzen, diese aber auch zu managen? Werden dabei Metriken verwendet und wird eindeutig definiert, wie die gesetzten Diversity-Ziele zur generellen Entwicklung des Unternehmens beitragen?



Diversity im Recruiting-Team

Ist das Recruiting-Team selbst vielfältig und repräsentiert verschiedene Hintergründe?



Vielfältige Ansprachewege

Nutzt das Unternehmen faktisch neben den klassischen Wegen auch alternative Wege der Ansprache von Führungskräften?



Überregionaler Suchansatz

Hat das Unternehmen eine klare Strategie, Führungskräfte anzusprechen und einzubinden, deren Wohnort nicht am Sitz des Unternehmens ist?



Generationsbewusstsein

Bedenkt das Unternehmen Generationsunterschiede und passt das eigene Führungs-Leitbild an die neue Führungsgeneration und ihre Erwartungen an?

Hiring Trend #2

Remote Work: Die richtige Balance finden

Die Option, über digitale Kanäle von einem beliebigen Ort aus zu arbeiten, **ist einer der derzeit prägnantesten Trends**

Neu ist er allerdings nicht: Schon 2018/2019, also deutlich vor der Ausbreitung von Covid-19, stellte beispielsweise LinkedIn fest, dass zunehmend mehr Unternehmen mit flexiblen Arbeitsbedingungen zu überzeugen versuchten. Und auch die Herausforderungen, die mit Remote Work einhergehen und die Führungskräfte bewältigen müssen – im Umgang miteinander, in der Zusammenarbeit und in der Arbeitsorganisation – wurden bereits vor 2020 erkannt und thematisiert.¹⁴

Die Notwendigkeiten der Covid-19-Pandemie sorgten jedoch dafür, dass rasch digitale Tools und stetig wachsende Erfahrungswerte entstanden, die Remote Management praktikabler gemacht haben. Durch die Digitalisierung mit Instant Messaging, Video Calls, Screen Sharing und Co. ist die effektive Zusammenarbeit in Echtzeit auch über große Distanzen möglich geworden.

Remote Management ist nichts Neues, sondern etwas, das in den letzten Jahrzehnten immer wieder mit mehr oder weniger Erfolg versucht

wurde. Dennoch zeichnet sich momentan der Trend ab, dass fast alle großen Unternehmen ihre Führungskräfte wieder aus dem Homeoffice an den Firmenstandort zurückbeordern.

Dieser Trend läuft den Erwartungen einer größeren Flexibilität entgegen und sollte kritisch in Frage gestellt werden. Der zugrunde liegende Talent Trend ist klar: Durch die neuen technologischen Möglichkeiten erhoffen sich Führungskräfte heute eine **bessere Work-Life-Integration**, mehr Effizienz und mehr Lebensqualität. Und da sich Hiring Trends unmittelbar aus Talent Trends ableiten, ergibt sich daraus für Unternehmen nur eine logische Richtung, nämlich hin zu mehr Remote-Optionen für Führungskräfte.

Die in den letzten Jahren entwickelten Hilfen – Software-Lösungen, Coachings, Services und Tools – erleichtern die komplexe Aufgabe einer erfolgreichen Remote-Führung, ändern aber nichts an der Tatsache, dass Remote Management für Führungskräfte herausfordernd ist und bleibt.



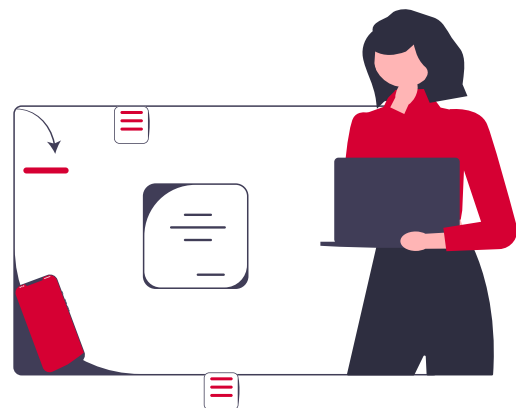
Remote Manager benötigen im Vergleich zu Managern vor Ort ein spezielles Skill-Set, welches das Schaffen von Vertrauen, eine perfekte Selbstorganisation, die spezielle Aufgabenorganisation innerhalb des Teams, ein besonderes Geschick im Umgang mit Menschen und die Erzeugung eines Zugehörigkeitsgefühls auch auf Distanz umfasst.

Dieses spezielle Skill-Set sollten Unternehmen berücksichtigen – und ihren Remote Managern entsprechende Unterstützung bieten

Die Eigenschaften, die für das Führen eines verteilten Teams maßgeblich sind, müssen Führungskräfte erst erlernen, ehe sie im Remote Management ihr volles Potential ausschöpfen können. Doch die Mühe lohnt sich.

Remote Work ist extrem attraktiv für einen Großteil der Arbeitnehmer auf allen Unternehmensebenen: Ganze 91 % derjenigen, die während der Covid-19-Pandemie von zu Hause aus arbeiteten, wollen diese Möglichkeit nicht mehr missen. Sie schätzen vor allem den Wegfall des täglichen Pendelns und die damit verbundene zusätzliche freie Zeit.

Remote Work scheint deutlich positive Effekte auf Work-Life-Integration und emotionale Ausgeglichenheit zu haben.¹⁵ Ein weiterer Vorteil flexibler Arbeitsmodelle ist die Möglichkeit zu mehr Diversity im Unternehmen, insbesondere auf internationaler Ebene.¹⁶ Die großen Schwierigkeiten des Homeoffice liegen im zwischenmenschlichen Bereich. Rund jeder zweite der Generation Z gibt an, sich bei der Remote-Arbeit bisweilen einsam und



isoliert zu fühlen.¹⁷ Auch das bewusste Setzen von Grenzen ist in der Remote-Arbeit wichtiger denn je: Vor dem Hintergrund, dass die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit tendenziell immer weiter ansteigt,¹⁸ leiden andernfalls schnell Gesundheit und Leistung.

Zudem besteht die Gefahr, dass Remote Work Probleme bei der Chancengleichheit (Equity) verschleiert, insbesondere für Frauen und für Menschen aus ökonomisch benachteiligten Gesellschaftsschichten.¹⁹ Den Führungskräften im Team fällt die essentielle Aufgabe zu, diese Nachteile aufzufangen.

Remote Work wird die Bedeutung, die es in den letzten Jahren gewonnen hat, nicht mehr einbüßen

Durch die Notwendigkeiten der globalen Pandemie gab es maßgebliche Entwicklungen im technologischen Bereich, die ein Remote Management auch in Fällen möglich machen, in denen es vorher undenkbar war.

Daran haben sich die Erwartungen auf dem Arbeitsmarkt angepasst – Remote Work ist ein klarer Talent Trend. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass immer mehr ihrer Mitarbeiter auf allen Ebenen von zu Hause aus arbeiten wollen. Führungskräften kommt

in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu, denn in vielen Belangen hängt der Erfolg von Remote-Modellen von ihnen und ihren Fähigkeiten ab. Die Human Resources haben die Aufgabe, sie dabei zu unterstützen: einerseits durch das Schaffen einer Unternehmenskultur, in der ein erfolgreiches Remote Management möglich ist – andererseits durch die Gewährleistung, dass die Führungskräfte im Unternehmen auch wirklich hinreichend für die besonderen Herausforderungen der Remote Work ausgebildet sind.

Führungskräfte befinden sich bei Remote Work in einem **besonderen Spannungsfeld**

Einerseits profitieren natürlich auch sie von flexibleren Arbeitsbedingungen, die sich besser an ihre Lebensgestaltung anpassen; andererseits werden sie durch die neue Flexibilität jedoch mit besonderen Herausforderungen bei der Führung konfrontiert. Als Schnittstelle zwischen den Vorgaben der Unternehmensleitung und den Belangen der Mitarbeiter

hatten Führungskräfte schon immer eine Schlüsselrolle inne. Remote Work verstärkt diesen Effekt: Für die Mehrheit der Mitarbeitenden im Homeoffice ist ihr direkter Vorgesetzter die wichtigste und unmittelbarste Verbindung zur Unternehmenskultur.²⁰ Umso wichtiger ist es, dass dieser Vorgesetzte mit der Situation adäquat umzugehen weiß.



Ist Ihr Unternehmen den Erwartungen bezüglich Remote Work gewachsen?

Die folgende Checkliste kann Ihnen helfen:



Flexibilität beim Arbeitsort

Priorisiert das Unternehmen bei der Festlegung des Arbeitsortes die individuellen Bedürfnisse von Führungskräften? Gibt es im Unternehmen bereits Führungskräfte, die über 50 % ihrer Zeit remote arbeiten?



Anpassung an Remote-Modelle

Werden die Prozesse und Abläufe im Unternehmen mit Hinblick auf Remote Management angepasst und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft?



Trainings und Schulungen

Gibt es spezielle Trainings und Schulungen für das Führungsteam an sich wie auch für Führungskräfte und deren Mitarbeiter, die dabei helfen, Remote Management effizient zu gestalten?



Verbindliche Standards und Compliance

Verfügt das Unternehmen auch bei Remote Management über klare Regelungen in Bezug auf Privatsphäre, Datensicherheit, Arbeitsrecht und Work-Life-Integration?



Leistungsbeurteilung

Existieren faire und objektive Kriterien zur Leistungsbeurteilung von Führungskräften, die remote arbeiten?

Hiring Trend #3

Human Touch: Die Menschlichkeit bewahren

Was ist der **Human Touch**?

Im Rahmen des Themas Remote Work wird immer wieder angemerkt, dass eines der größten Risiken die Isolierung und der fehlende zwischenmenschliche Kontakt am Arbeitsplatz sind. Um dem von Anfang an etwas entgegenzusetzen und das menschliche Miteinander zu stärken, ist eine Eigenschaft im Unternehmen wichtig, die sich durch Metriken und KPIs nur schwer erfassen lässt.

Der Human Touch

Inmitten rasanter digitaler Fortschritte (besonders im Bereich der KI oder Künstlichen Intelligenz), datenbasierter Entscheidungen, dezentraler Kommunikation und einer immer weiter fortschreitenden Automatisierung fast aller Lebensbereiche wird es zunehmend wichtiger, bewusst die Menschlichkeit zu bewahren. Zu diesem besonderen Human Touch gehören ein empathischer und verständnisvoller Umgang miteinander, aber auch ein bestimmtes Menschenbild, das den Menschen gerade wegen seiner besonderen Fähigkeiten wertschätzt.

Schließlich sind nur Menschen in der Lage, wirklich zu verstehen, zu interpretieren, zu begeistern und sich intelligent anzupassen.

Am Ende aller Rechenprozesse braucht es nach wie vor den Menschen, um Qualität wie auch Strategie kritisch zu prüfen. Natürlich stellen Unternehmen Führungskräfte nicht aus persönlichen Gründen ein, sondern damit sie klar definierte Ergebnisse im Unternehmen erzielen. Allerdings haben alle Menschen das Bedürfnis, auf menschlicher Ebene wahrgenommen und respektiert zu werden – Führungskräfte bilden da keine Ausnahme.

Wird dieses Bedürfnis ignoriert, geht das zu Lasten der erzielten Resultate. Unter den momentanen Bedingungen (Generationen-Gap, dezentralisiertes Arbeiten, mehr Diversität im Team, ...) ist dieser Human Touch zwischen Unternehmensleitung und Führungskraft jedoch zunehmend schwerer zu vermitteln.

Eine Möglichkeit, ihn auszudrücken, besteht beispielsweise in der Möglichkeit zum Remote Management. Unternehmen, die Führungskräften die Wahl ihres eigenen Arbeitsortes überlassen, zeigen dadurch, dass sie Wert auf deren individuelle Lebensqualität legen.

Und genau diese individuelle Lebensqualität wird immer wichtiger: Während die „Babyboomer“-Generation der eigenen Arbeit

tendenziell die oberste Priorität einräumt, erwarten die jungen Führungskräfte der Millennial-Generation eine gute Work-Life-Integration und ausreichend Raum zur persönlichen Entfaltung als Mensch.

Wie bei so vielen Trends befinden sich Führungskräfte auch beim Thema Human Touch in einer Doppelstellung. Als Menschen haben sie komplexe Bedürfnisse, die erfüllt werden müssen. Gleichzeitig sind Führungskräfte aber auch dafür verantwortlich, den Bedürfnissen ihres Teams gerecht zu werden – und diese Aufgabe ist durch die Geschehnisse der jüngeren Vergangenheit herausfordernder geworden. Die Jahre der Covid-19-Pandemie haben den meisten

Menschen schwer zugesetzt; viele haben extreme Belastungen und Traumata durchlebt, die sie noch immer beeinflussen. Gerade Generation Z leidet darunter, dass sie wichtige Social Skills nicht ausreichend trainieren konnte.²² Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich junge Mitarbeiter allem voran nach Jobs sehnen, in denen sie regelmäßig Kontakt zu einem hilfsbereiten und netten Team haben.

Führungskräften kommt in Sachen Human Touch die extrem wichtige Aufgabe zu, eine Verbindung zwischen den physisch immer isolierteren Teammitgliedern und dem Unternehmen zu schaffen, empathisch zu reagieren und unterstützend zu begleiten.²³

Die Digitalisierung sorgt für eine gefühlte Entmenschlichung des Arbeitsprozesses, **die sich durch zukünftige technologische Fortschritte noch verstärken wird**

Umso wichtiger ist es, Kandidaten direkt vom Start des Besetzungsprozesses an bewusst menschlich zu begegnen und sie spüren zu lassen, dass sie als ganze Person geschätzt werden. In wohl keinem andern Talent Trend drückt sich die ambivalente Rolle von

Führungskräften so deutlich aus wie beim Thema Human Touch. Doch es lohnt sich, die Herausforderung anzugehen. Im selben Maß, in dem der digitale Wandel unser Arbeitsleben revolutioniert, gewinnt auch der Human Touch als Gegengewicht an Bedeutung.



Wie ist es um den Human Touch in Ihrem Unternehmen bestellt? Anhand dieser Checkliste lässt sich ein Eindruck gewinnen:



Feedback-Kultur

Existiert eine ehrliche, konstruktive und respektvolle Feedback-Kultur nach dem 360°-Modell (d. h. Feedback erfolgt nicht nur „von oben nach unten“, sondern auch aus anderen Perspektiven)?



Zwischenmenschliche Beziehungen

Gibt es im Alltag des Führungsteams bewusst Raum für Smalltalk und freundschaftlichen Austausch? Wird auf persönliche Herausforderungen Rücksicht genommen?



Teambuilding

Gibt es im Führungsteam spezielle Formate, um die Teamarbeit zu stärken und die Individualität der einzelnen Team-Mitglieder zu würdigen?



Stärkung des Teamgeists

Werden – insbesondere beim Remote Management – gezielte Maßnahmen zur Förderung des Teamgeists ergriffen?



Unterstützung und Soft Skills

Erhalten Führungskräfte die nötige Unterstützung, um ihre Aufgaben bewältigen zu können? Werden Soft Skills explizit gefördert?

Hiring Trend #4

Eine klare Vision verfolgen

Der gesellschaftliche Wandel führt zu einer veränderten Arbeitsmentalität

Der Generationen-Gap zwischen der „Babyboomer“-Generation und den Generationen Y und Z macht sich vor allem durch eine veränderte Arbeitsmentalität bemerkbar. Während die Arbeit für die älteren Generationen eine Möglichkeit ist, den eigenen Lebensstandard durch Fleiß zu verbessern, sehen die jüngeren Generationen in ihrer Arbeit die Chance, ihre Rolle in der Welt zu

verändern. Wie wir bereits gesehen haben, legen die Millennials dabei eher Wert darauf, wie ihre Rolle ihr eigenes Leben beeinflusst, während Generation Z sich auf die Beseitigung gesamtgesellschaftlicher Missstände fokussiert. Eines ist den beiden jungen Generationen jedoch gemeinsam: Sie suchen selbstbewusst nach Arbeitgebern, deren Unternehmensvision sich mit ihren Idealen vereinbaren lässt.¹⁴

Das Selbstbewusstsein kommt nicht von ungefähr

Die Digitalisierung hat das Bewusstsein für die eigenen Möglichkeiten zur Einflussnahme nicht nur geweckt, sondern auch verändert.

Influencer und Content Creator haben gezeigt, dass auch Einzelpersonen unter den richtigen Umständen mit relativ wenig Aufwand Großes bewirken können – und die zahlreichen Falschinformationen im Internet (trolling) haben die Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen auch jenseits von Schule und Universität trainiert.

Der Großteil der jungen Talente lebt in dem Bewusstsein, ihr Leben und die sie umgebende Welt zumindest in der Theorie mitsteuern zu können – und sie lassen sich kein X für ein U vormachen. Es sind nicht Lippenbekenntnisse, sondern handfeste Maßnahmen und belegbare Resultate, die die Führungskräfte von morgen interessieren.²⁵

Sie wollen für Unternehmen arbeiten, die ihre Vision nicht bloß propagieren, sondern leben.

Ein großes Motivationspotential, aber auch **ein gewisses Demotivationspotential**

Viele Vertreter der Generationen Y und Z empfinden sich als machtlos und desillusioniert – ein Eindruck, der durch die Erfahrung entstehen kann, dass sie zwar theoretisch Mitwirkungsmöglichkeiten haben, sie diese aber nicht ihren Vorstellungen entsprechend in die Realität übertragen können.

Das einende Ziel der „Babyboomer“-Generation, sich durch Fleiß einen größeren Wohlstand zu erarbeiten, scheint für Großteile von Millennials und Generation Z in unerreichbare Ferne gerückt oder irrelevant. Sie haben daher wenig Interesse daran, überhaupt erst auf Lebensziele wie ein eigenes Haus hinzuarbeiten, und wenden sich

anderen Zielen zu.²⁶ Für diesen Teil der jungen Generationen ist das Kämpfen für die eigene Vision von großer Bedeutung, um sich gegen das Gefühl der Machtlosigkeit zu wehren.

Obwohl junge Führungskräfte sich aufgrund ihres ökonomischen Status und ihrer Karriereaussichten wohl eher nicht zu dieser Gruppe zählen, besitzen sie dennoch ein gewisses Generationsbewusstsein und verstehen das drängende Problem der sozialen Ungleichheit. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass sich die Führungskräfte unter den Millennials in ihren Werten und Erwartungen zumindest ein Stück weit an ihren Altersgenossen und deren Prioritäten orientieren werden.

Welcher konkreten Vision eine Führungskraft folgt, **ist höchst individuell**

Es lassen sich zwar generelle Tendenzen in jeder Generation feststellen, doch welcher konkreten Vision und Strategie eine Führungskraft folgt, um ihre Ziele Realität werden zu lassen, bleibt höchst individuell.

Dies lässt sich am besten an einem Beispiel nachvollziehen: Eine Person mag den Schlüssel zu ihrem übergeordneten Ziel – die Bewahrung internationalen Friedens – im dauerhaften Bestand nationaler Militäreinheiten sehen, während eine andere Person das Gegenteil,

nämlich die allgemeine Abrüstung, für dasselbe Ziel für unabdingbar hält. In Anbetracht dessen ist es für Unternehmen weder sinnvoll noch realistisch, es allen rechtmachen zu wollen.

Besser ist es, eine klare Linie zu definieren, die zwar nicht jedem zusagt, die aber eine umso höhere Anziehungskraft für diejenigen Führungskräfte entwickelt, mit deren Zielen sie übereinstimmt.

Für eine erfolgreiche Talentsuche ist es heute wichtiger denn je, dass Unternehmen **ihr Unternehmensprofil schärfen**

Die eigene Mission sollte selbstbewusst definiert werden, um ein Zeichen gegen die Hoffnungslosigkeit zu setzen.

Gelingt dies, ist nicht nur eine höhere Attraktivität für Führungskandidaten die Folge. Auch das allgemeine Well-Being im Unternehmen wird durch eine gemeinsame Zielsetzung positiv beeinflusst, was wiederum Führungskräften dabei hilft, ihr Team zum

Erfolg zu führen – und obendrein eine bessere Retention zur Folge hat.¹⁷ Vielleicht am wichtigsten ist jedoch der motivationale Einfluss einer geteilten Vision:

Wer an etwas arbeitet, das ihm auch persönlich am Herzen liegt, strengt sich naturgegeben mehr an und hat eine größere Resilienz als jemand, der ein ihm fremdes Ziel umsetzen soll.¹⁸



Die globale Umwelt- und Klimakrise ist ein zentrales Thema, das vor allem die jungen Generationen eint

Viele nehmen die immer konkretere Gefährdung menschlicher Lebensgrundlagen akut wahr und wollen im Rahmen ihrer Möglichkeiten dazu beitragen, das Schlimmste zu verhindern.²⁹

Nachhaltigkeit ist ein gesamtgesellschaftliches Thema, das alle Wirtschaftsbereiche und

alle beruflichen Funktionen betrifft – ähnlich wie die Digitalisierung (die ihres Zeichens sowohl eine Chance als auch eine Gefahr für Nachhaltigkeitsbestrebungen ist:

Eine Chance durch die Effizienzsteigerung, die sie verspricht, und eine Gefahr durch die große Menge Strom, die sie erfordert.

Der Erhalt einer lebenswerten Zukunft ist ein Ziel mit extrem großem Konsens.

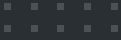
Der Erfolg beim Thema Nachhaltigkeit lässt sich dabei relativ gut messen, berechnen und darstellen. Ebenso leicht lässt sich allerdings auch das berüchtigte Greenwashing identifizieren, das ein Engagement für die Umwelt vermitteln soll, ohne dass dieses wirklich vorhanden ist.

Gerade beim Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz sind Unternehmen heute aufgefordert, bewusst Ziele zu setzen und echte Verantwortung zu übernehmen. Wem dies authentisch und ehrlich gelingt,

der darf darauf hoffen, auf diesem Weg von engagierten und motivierten jungen Talenten begleitet zu werden:

- 25 % der Generation Z und 23 % der Generation Y haben vor, ihren derzeitigen Arbeitgeber wegen Umweltbedenken zu verlassen
- 55 % der Generation Z und 54 % der Generation Y geben an, vor dem Unterzeichnen des Arbeitsvertrags Informationen einzuholen, wie ein potentieller Arbeitgeber in Umweltfragen handelt.³⁰





Die folgende Checkliste hilft Ihnen, festzustellen, ob ein Unternehmen **intern wie extern konsequent auf seine Vision hinarbeitet:**



Definition der Vision

Existieren eine klar definierte und glaubwürdige Unternehmensvision sowie messbare Ziele bezüglich ihrer Erreichung?



Anpassung an kommende Generationen

Spiegelt die Unternehmensvision die Erwartungen und Bedürfnisse nachfolgender Führungsgenerationen wider?



Repräsentanten der Vision

Sind die Führungskräfte des Unternehmens glaubwürdige Vertreter der Vision?



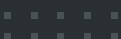
Verantwortung annehmen

Übernimmt das Unternehmen langfristig soziale und ökologische Verantwortung?



Beitrag jedes Einzelnen

Ist allen im Unternehmen klar, wie ihre Arbeit zur Vision beiträgt?



Hiring Trend #5

Flexible Stellenanforderungen schaffen

Führungskräfte finden sich oft im Kreuzfeuer der Erwartungen

Führungskräfte sollen eine empathische Mitarbeiterführung leisten, zielorientiert und ohne Kompromisse den Umsatz steigern und dabei obendrein die Innovation durch eigenes technologisches Wissen befeuern.

Diese Kombination aus Anforderungen ist heute kaum noch zu erfüllen, vor allem für eine Einzelperson. Welche Trends sollten Unternehmen bei der Besetzung beachten, um trotzdem echte Führungsstärke zu gewinnen? Zunächst werfen wir einen Blick auf die Gründe.

Weshalb es schwierig ist, qualifizierte Führungskräfte zu finden?

Kandidaten für Führungspositionen sind kein bloßes Portfolio von Referenzen, Berufserfahrungen, Bildungsabschlüssen und zertifizierten Skill-Sets. Im Gegenteil:

Zunehmend mehr Führungskräfte wählen unkonventionellere Wege, um wichtiges Know-how zu erwerben und die eigenen Skills *up to date* zu halten. Hinzu kommt, dass die Führungskräfte von heute nicht mehr in starren Aufgaben verhaftet sein wollen.

Gerade im momentan starken Kandidatenmarkt können Unternehmen deswegen kaum noch davon ausgehen, den perfekten Anwärter zu gewinnen, der zu 100 % auf das Stellenprofil passt. Sie müssen stattdessen flexibler in ihren Anforderungen an ihre neuen Führungskräfte werden.

Wie können zielführende Lösungen aussehen?

Es gilt, kreative neue Lösungen finden, um die Person der Führungskraft zumindest ein Stück weit von ihren Aufgaben im Unternehmen zu trennen. Durch unsere langjährige und facettenreiche Erfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen können wir auf ein erfolgversprechendes Modell verweisen, das auch in der aktuellen Literatur zu Hiring Trends immer wieder aufgegriffen wird: die starke Orientierung hin zu externen Dienstleistern und einer Gig Economy.³¹

Auf der Führungsetage kann diese Art der Lösung in Form eines Interim Managements umgesetzt werden. Statt eine Führungskraft permanent einzustellen, wird sie bei einem Interim Management exklusiv für ein

bestimmtes Ziel ins Unternehmen geholt. Nach dem Erreichen dieses Ziels verlässt ein Interim Manager das Unternehmen wieder.

Dieses Vorgehen – keine ganzen Positionen, sondern nur einzelne Aufgaben und Ziele abzudecken – ist sicherlich eine Möglichkeit, dem Problem zu begegnen. Ideal ist dieses Vorgehen allerdings oft nicht. Die dauerhafte Zusammenarbeit im Rahmen eines festen

Arbeitsverhältnisses bietet eine Eingespieltheit und ein Vertrauen, die anders nicht erreicht werden. Doch was können Unternehmen tun, wenn sich kein Kandidat finden lässt, der zu 100 % auf das Stellenprofil passt?

An dieser Stelle soll eine andere und in vielen Fällen bessere Lösung vorgestellt werden: das Aufteilen einer komplexen Führungsposition in verschiedene Arbeitspakete.

First Who, Then What

Der letzte Hiring Trend, der in diesem Whitepaper vorgestellt werden soll, besteht darin, die Arbeitspakete in einem Unternehmen zu definieren und diese Aufgaben der bestgeeigneten verfügbaren Führungskraft vertrauensvoll zu übergeben – oder, bei einer nicht zu schließenden Vakanz, die Arbeitspakete zwischen einer neuen und den bestehenden Führungskräften aufzuteilen.

Wer exakt benennen kann, welche Fähigkeiten im konkreten Fall notwendig sind, zum Beispiel mit Hilfe einer Profilanalyse durch einen Personalberater, kann zielsicher den Kandidaten identifizieren, dessen Skill-Set die größte Schnittmenge aufweist. Die Arbeitspakete, die dieser Kandidat (noch) nicht bewältigen kann, können dann relativ unkompliziert auf anderem Weg geleistet werden:

Entsprechend qualifizierte Kollegen, die bereits im Unternehmen sind, können unterstützen oder übernehmen; Reskilling-Maßnahmen und Coachings können fehlende Fähigkeiten vermitteln,³² und natürlich gibt es auch in diesem Szenario die Möglichkeit, einzelne

Arbeitspakete extern zu vergeben. Ein durchdachter Remote Management-Ansatz im Unternehmen bietet zusätzliche Flexibilität und damit wertvolle Unterstützung. Die Aufteilung in Arbeitspakete kann und wird dazu führen, dass Arbeitspakete flexibel und passgenau zwischen Führungskräften hin- und herwandern.

Generell fordern die aktuellen Talent Trends Unternehmen dazu auf, Kompetenzen neu zu ordnen, Führungskräfte und andere Mitarbeiter stärkenorientierter einzusetzen und Möglichkeiten für relevante Skill-Updates zu schaffen.

Getreu dem Motto „First Who, Then What“ sollte dabei der Mensch im Mittelpunkt stehen – es kann Sinn machen, Positionen für die vielversprechendsten Kandidaten „maßzuschneidern“ oder sie durch Coaching gezielt für eine bestimmte Position auszubilden. Die Digitalisierung hat für dieses Vorgehen wertvolle Hilfen und Tools geschaffen, sei es bei der Kandidatensuche, beim Skill-Assessment oder bei der intelligenten Aufgabenzuweisung.

Wie flexibel ist Ihr Unternehmen in seinen Stellenanforderungen? Die folgende Checkliste erlaubt ein grobes Assessment:



Chancen für abweichende Kandidaten

Erhalten Kandidaten, die nicht zu 100 % den Erwartungen entsprechen, eine faire Chance? Finden alternative Qualifikationswege Beachtung?



„Mut zur Lücke“

Wird eine Kultur des offenen Umgangs mit Wissenslücken und Fehlern gepflegt? Bietet das Unternehmen Mentoring und Coaching an, um diese Lücken zu schließen?



Coaching im Führungsteam

Nutzen die Mitglieder des Führungsteams Individual- oder Team-Coaching-Angebote?



„First Who, Then What“

Werden Kandidaten für Führungspositionen primär an den Stellenanforderungen der Position gemessen – oder werden Stellenprofile an den Stärken und Potentialen der Führungskräfte ausgerichtet?



Part-Time-Leadership

Ist das Unternehmen offen für Teilzeit-Führungskräfte? Werden Möglichkeiten von Leadership on demand genutzt, beispielsweise Interim Management?

05 Fazit

Die Auswahl der richtigen Führungskräfte ist **entscheidend für den Unternehmenserfolg**

Der momentan sehr ausgeprägte Kandidatenmarkt und die dadurch entstehende Konkurrenz um die besten Führungskräfte machen strategische Überlegungen, wie das eigene Unternehmen für Führungstalente attraktiver wird, immer wichtiger. Resultate entstehen durch die richtigen Menschen – sie für das Unternehmen zu gewinnen, ist fundamental für jeden wirtschaftlichen Erfolg.

Die Erwartungen, die qualifizierte Führungskräfte an ihr neues Unternehmen haben, werden dabei als Talent Trends bezeichnet; die Reaktionen von Unternehmen, um diesen Erwartungen auf Führungskräfteseite gerecht zu werden, als Hiring Trends. In diesem Whitepaper haben wir die 5 bedeutsamsten Hiring Trends vorgestellt: **mehr Pluralität im Besetzungsprozess,**

Remote Work, Human Touch, eine klare Vision sowie flexible Stellenanforderungen.

Unsere Auswahl beruht auf mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Begleitung unserer Kunden bei der Suche nach den besten Führungskräften. Durch hunderte von Gesprächen mit Kunden wie auch Kandidaten, unser weltweites Führungskräfte-Netzwerk, das zeitnahe Einholen von beiderseitigem Feedback bei jeder Besetzung und nicht zuletzt durch zahlreiche Forschungsquellen hat sich ein detailliertes Gesamtbild ergeben, das wir gerne mit Ihnen teilen wollen.

Wir glauben, dass unsere Erfahrung Ihnen dabei helfen kann, Ihren Traumkandidaten im nächsten Besetzungsprozess von Anfang an von Ihrem Unternehmen zu überzeugen.

Hiring Trends: **Mehr als ein bloßes Reagieren**

Im Juli 2021 veröffentlichte Deloitte Insights den wegweisenden Artikel „**The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?**“, in dem es darum geht, dass die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in eine neue Ära eintritt.

Wie diese neue Ära aussehen kann und inwiefern sie an die Unternehmenskulturen der Vergangenheit anknüpft, werde, so der Artikel, in den folgenden Jahren durch die Teilnehmer am Arbeitsmarkt selbst bestimmt.

Der **Deloitte Insights-Artikel** zeigt vier mögliche Szenarien für die Zukunft auf:

Work as fashion 01

In diesem möglichen Szenario versuchen Unternehmen, stets den Wünschen und Erwartungen von talentierten Kandidaten zu entsprechen. Trends werden bestmöglich und zeitnah bedient, ohne eine langfristige Strategie oder ein Konzept zu verfolgen (ähnlich wie in der Modebranche).

War between talent 02

Dieses Szenario wird durch den Wettbewerb zwischen den Kandidaten um attraktive Positionen geformt. Unternehmen sehen die einzelnen Kandidaten als leicht ersetzbar an.

Work is work 03

Dieses Szenario wird durch eine strikte Professionalität bestimmt. Arbeit und Privates werden sowohl von Arbeitgebern als auch -nehmern konsequent getrennt.

Purpose unleashed 04

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind in diesem Szenario durch die gemeinsame Ausrichtung auf einen bestimmten Zweck miteinander verbunden und kombinieren ihre Kräfte, um dieses Ziel zu erreichen.³³

Mehrere Jahre nach der Veröffentlichung des Deloitte Insights-Artikels stellt sich die Frage, in welche dieser vier Richtungen die reale Situation in Bezug auf Führungskräfte tatsächlich tendiert. Der starke Kandidatenmarkt widerspricht dem War between talent-Szenario; Work is work kann als die dominierende Einstellung in den letzten Jahrzehnten gesehen werden, doch Generation Z setzt diesen Maßstab neu. Während diese beiden Szenarien also weniger relevant zu sein scheinen, weist die zunehmende Betonung von Talent Trends im Besetzungsprozess auf

das Work as fashion-Szenario hin. Viele Talente wünschen sich allerdings explizit, dass ihr Unternehmen denselben Werten und Visionen folgen soll wie sie selbst – etwas, das über das simple Reagieren bei Work as fashion hinausgeht und eher auf Purpose unleashed verweist. Gerade bezüglich dieses letzten Szenarios, Purpose unleashed, sehen wir derzeit in den Unternehmen, die wir beraten, innovative und spannende Ansätze, die uns neugierig auf die kommenden Jahre machen.

Noch ist die Richtung **nicht endgültig bestimmt**

Auch, wenn das Purpose unleashed-Szenario die logische Konsequenz der aktuellen Trends zu sein scheint, kann die Entwicklung schnell umschwingen. Unternehmen und Führungskräfte werden in den kommenden Jahren durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen gemeinsam bestimmen, in welche der vier von Deloitte Insights vorgestellten Richtungen sich die Entwicklung fortsetzt – oder ob sie in eine ganz andere Richtung geht. Wir freuen uns darauf, sie auf diesem Weg mit unserer Expertise zu begleiten.



Best Leadership Team Ever

Wie EO Ihnen hilft, das beste Führungsteam zusammenzustellen, das Sie jemals hatten

Die Zusammenstellung eines erstklassigen Führungsteams ist entscheidend für den Erfolg jedes Unternehmens. EO Executives ist seit weit über 20 Jahren darauf spezialisiert, Unternehmen mit den richtigen Talenten zusammenzubringen. Formell fällt unsere Tätigkeit in die Bereiche Executive Search, Interim Management und Assessment – doch wir leisten mehr als das:

Geleitet von unserem Motto „Results through people“ betreuen wir Ihren Besetzungsprozess rundum und individuell, bis wir gemeinsam Ihr Ziel erreicht haben. Dabei passt sich unsere Leistung stets an Ihre individuellen Bedürfnisse an. EO kann nicht nur bei der

externen Suche helfen, sondern auch bei internen Auswahlprozessen, bei der Analyse von Teamdynamiken, bei der effektiven Durchführung des Onboardings und vielem mehr. Dabei ist uns die Candidate Experience besonders wichtig. Wir setzen in jeder Phase des Besetzungsprozesses erprobte Assessment-Tools ein, um unsere Expertise und Menschenkenntnis durch Datenpunkte zu ergänzen. So können wir sicherstellen, dass Unternehmen und Führungskraft auch wirklich zueinander passen und gemeinsam auf dieselbe Vision hinarbeiten. Diese besondere Passung, die wir als „Perfect Match“ bezeichnen, ist der Grund für unsere Erfolgsquote von 96 %.³⁴



Results
through people

Über EO Executives

Results through people



Unsere Mission ist es, unsere Kunden dabei zu unterstützen, **das beste Führungsteam** aufzubauen, das sie jemals hatten.

Erfolge in Unternehmen werden von Menschen gemacht. Führungskräften kommt dabei eine besonders bedeutende Rolle zu. Dazu bringen wir Berater, die gleichzeitig sehr individuelle wie auch spezifische Kenntnisse besitzen, mit unseren Kunden zusammen.

Unsere Berater sind Experten in ihren jeweiligen Branchen und Funktionsbereichen. Durch die hohe Expertise unserer Berater stellen wir sicher, dass erfolgskritische Führungspositionen rasch, dauerhaft und erfolgreich besetzt werden. Neben kompetenten Beratern besteht unser Team aus engagierten Researchern und Mitarbeitern – und jeder bringt in die Suche nach der perfekten Führungskraft seine umfassenden Kenntnisse ein.

Unser einzigartiger methodischer Ansatz, executive intro®, sorgt dafür, dass unsere Kandidaten nicht nur in fachlicher Hinsicht überzeugen, sondern auch auf zwischenmenschlicher Ebene eine langfristige Bereicherung für das Führungsteam und das Unternehmen darstellen.

Wir bezeichnen das als Perfect Match.

EO Executives wurde 1997 gegründet und ist heute in sieben Ländern weltweit mit mehr als 30 Standorten präsent. Wir besetzen Führungspositionen sowohl durch fest angestellte Führungskräfte und Experten sowie durch rasch verfügbare Interim Manager.

Darüber hinaus unterstützen wir unsere Kunden mit weiteren Beratungsleistungen rund um das Thema Executive Search, Interim Management und Leadership Development.



EO International GmbH

Pantaleonswall 27
50676 Cologne

Telefon: [+49 221 / 888 216 50](tel:+4922188821650)

E-Mail: communications@eoexecutives.com

Internet: www.eoexecutives.com



Referenzen

1. Christian Hener und Andreas Weis haben sich bereits intensiv mit dem Thema Leadership Skills auseinandergesetzt. Das Whitepaper [Leadership Skills im Wandel: Fähigkeiten, die Führungskräfte heute brauchen](#) steht kostenlos über den EO-Blog zur Verfügung.
2. Interessant ist in diesem Zusammenhang beispielsweise der Artikel [„Pandemic Has Sped Up Pace that Some Work Skills Become Obsolete by 70 Percent, Survey Finds“](#) (Newsweek Magazine, 14.09.2021) von Boris Groysberg u. Katherine Connolly Baden. Der Artikel erlaubt einen Einblick in die Anpassungsfähigkeit von Führungskräften. In ihm scheinen sich einige Talent Trends von heute bereits abzuzeichnen, z. B. „Keep Skills Current“ (= Reskilling) und „Self-Care“ (= Well-Being).
3. Eine illustrative Gegenüberstellung des kurzfristig ausgelegten Work as fashion-Ansatzes und der nachhaltigeren Alternative liefern Jeff Schwartz et al.: [The worker-employer relationship disrupted. If we're not a family, what are we?](#) (2021 Deloitte Global Human Capital Trends Special Report). Online verfügbar, 21.07.2021.
4. Kris Kitto: [Global Talent Trends. Data-driven insights into the changing world of work](#). Veröffentlicht durch LinkedIn, Oktober 2023 (abgerufen am 09.11.2023).
5. HR-spezifische Soft Skills werden zunehmend wichtiger, um Talente zu gewinnen und zu halten. Zu diesem Schluss kommen Greg Lewis et al. in ihrem Report [The Future of Recruiting 2023](#) (Prediction 4: Recruiters will need a more strategic set of soft skills). Veröffentlicht durch LinkedIn (abgerufen am 10.11.2023).
6. Personalentscheidungen orientieren sich immer stärker an Skills statt an formellen Qualifikationen, vgl. [The Future of Recruiting 2023](#) (Prediction 12: Skills-first hiring will become the gold standard).
7. Jeff Schwartz et al.: [„Belonging. From comfort to connection to contribution“](#), in: Deloitte Insights, 15.05.2020.
8. Michele Parmelee: [„Making waves. How Gen Zs and millennials are prioritizing – and driving – change in the workplace“](#), in: Deloitte Insights, 17.05.2023.
9. Konkrete Zahlen zum ökonomischen Nutzen von DE&I-Initiativen liefern u. a. Jeff Schwartz et al.: [„Belonging. From comfort to connection to contribution“](#), in: Deloitte Insights, 15.05.2020; außerdem World Economic Forum (Hg.): [Global Parity Alliance. Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023. Insight Report January 2023](#), S. 7.
10. Emily Rose McRae u. Peter Aykens: [„9 Future of Work Trends For 2023“](#), in: Gartner HR Insights & Trends, 22.12.2022.
11. Ana Casic et al.: [Gen Z in the Workplace. What matters to young professionals at work – and what turns them off](#). Veröffentlicht durch TalentLMS nach dem 03.04.2022 (abgerufen am 13.11.2023).
12. Michele Parmelee: [„Making waves. How Gen Zs and millennials are prioritizing – and driving – change in the workplace“](#), in: Deloitte Insights, 17.05.2023.
13. Erin Snodgrass: [„Ich bin eine Karriere-Coachin, die mit Millennials und der Generation Z arbeitet. So unterscheiden sie sich“](#), in: Business Insider, 04.12.2023.
14. Greg Lewis et al.: [2019 Global Talent Trends. The 3 trends transforming your workplace](#). Veröffentlicht durch LinkedIn (abgerufen am 15.11.2023).
15. Lydia Saad u. Ben Wigert: [„Remote Work Persisting and Trending Permanent“](#), in: Gallup Economy, 13.10.2021.
16. Aaron Terrazas et al.: [Indeed & Glassdoor's Hiring and Workplace Trends Report 2023](#). Online verfügbar, 16.11.2022, S. 13-18.
17. Ana Casic et al.: [Gen Z in the Workplace. What matters to young professionals at work – and what turns them off](#). Veröffentlicht durch TalentLMS nach dem 03.04.2022 (abgerufen am 13.11.2023).
18. Jeff Schwartz et al. skizzieren diese Entwicklung anhand von US-Zahlen von der Great Depression bis heute: [„Belonging. From comfort to connection to contribution“](#), in: Deloitte Insights, 15.05.2020.
19. Aaron Terrazas et al.: [Indeed & Glassdoor's Hiring and Workplace Trends Report 2023](#). Online verfügbar, 16.11.2022, S. 13-18.

Referenzen

20. Emily Rose McRae u. Peter Aykens: „[9 Future of Work Trends For 2023](#)“, in: Gartner HR Insights & Trends, 22.12.2022.
21. Lydia Saad u. Ben Wigert: „[Remote Work Persisting and Trending Permanent](#)“, in: Gallup Economy, 13.10.2021.
22. Emily Rose McRae u. Peter Aykens: „[9 Future of Work Trends For 2023](#)“, in: Gartner HR Insights & Trends, 22.12.2022.
23. Ana Casic et al.: [Gen Z in the Workplace. What matters to young professionals at work – and what turns them off](#). Publiziert durch TalentLMS nach dem 03.04.2022 (abgerufen am 13.11.2023).
24. Ibid.
25. Ibid.
26. Vgl. Dok1-Dokumentation [40 Stunden? Ohne mich!](#), ausgestrahlt vom ORF am 29.11.2023, insbesondere Minute 20:37–22:32.
27. Aaron Terrazas et al.: [Indeed & Glassdoor's Hiring and Workplace Trends Report 2023](#). Online verfügbar, 16.11.2022, S. 27–32.
28. Jeff Schwartz et al.: „[Belonging. From comfort to connection to contribution](#)“, in: Deloitte Insights, 15.05.2020.
29. LinkedIn Economic Graph: [Global Green Skills Report 2023](#). Publiziert durch LinkedIn vor dem 23.11.2023.
30. Michele Parmelee: „[Making waves. How Gen Zs and millennials are prioritizing – and driving – change in the workplace](#)“, in: Deloitte Insights, 17.05.2023.
31. So z. B. Greg Lewis et al. in ihrem Report [The Future of Recruiting 2023](#) (Prediction 8: Employers will hire more contract workers as a hedge against uncertainty). Publiziert durch LinkedIn (abgerufen am 24.11.2023).
32. Tatsächlich sind Reskilling und interne Aufstiegschancen an sich zunehmend wichtiger, um die Bedürfnisse des Unternehmens optimal zu erfüllen. Es ist zu erwarten, dass dieser Bereich und der Bereich der Talentgewinnung zukünftig stärker ineinandergreifen werden, vgl. Kris Kitto: [Global Talent Trends. Data-driven insights into the changing world of work](#). Publiziert durch LinkedIn, Oktober 2023 (abgerufen am 23.11.2023).
33. Jeff Schwartz et al.: [The worker–employer relationship disrupted. If we're not a family, what are we?](#) (2021 Deloitte Global Human Capital Trends Special Report). Online verfügbar, 21.07.2021.
34. 96 % aller Besetzungen durch EO Executives sind 12 Monate später noch immer aktiv.

Weitere wertvolle Inhalte und Einblicke für Führungskräfte finden Sie auf unserer Website unter www.eoexecutives.com



EO International GmbH: www.eoexecutives.com

Das vorliegende Whitepaper wurde von [Christian Hener](#) und [Oliver J. Peters](#) entwickelt. Die detaillierte Ausarbeitung des Textes erfolgte durch [Leonie Ranly](#) im Auftrag der EO International GmbH.

Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind daher geschlechtsneutral zu verstehen.

