

VON RUNDSTEDT



# REKRUTIERUNGSPRAXIS.

Eine Studie über die Rekrutierungspraxis in der Schweiz  
im Kontext von zunehmendem Fachkräftemangel und KI.

**HR Today**  
Know-how for tomorrow

WHITEPAPER 2024



Anstand. Erfolg. Pragmatismus. Innovation. Care.

”

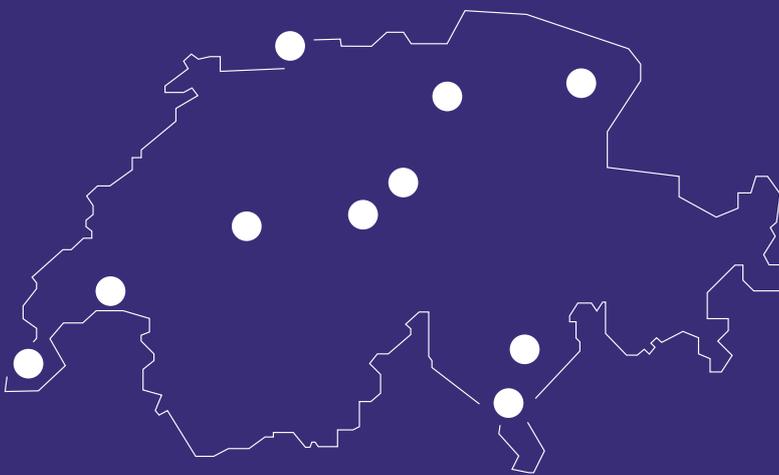
Wir befinden uns im Schweizer Arbeitsmarkt derzeit erneut in einer relativ stabilen Phase. Nach den verschiedenen Nachwirkungen von Covid, die sich mit dem branchenübergreifenden Arbeitskräftemangel bis ins Jahr 2023 zogen, ist nunmehr wieder Normalität eingeleitet. Firmen suchen nicht nur nach Arbeitskräften und rekrutieren, sie kündigen auch wieder regelmässig und passen Strukturen laufend an. Somit herrscht eine gesunde Fluktuation. Die Arbeitslosigkeit ist wieder dort, wo sie vor Covid war. Der Fachkräftemangel reduziert sich auf diejenigen Branchen und Berufsfelder, wo er strukturell bedingt schon länger ist.

Es ist deshalb ein anderes Thema, welches aktuell die Diskussionen auf den Teppichetagen und in HR-Gremien dominiert. Der Vormarsch der Künstlichen Intelligenz (KI) wurde durch ChatGPT so richtig eingeläutet und befeuert. Seither schiessen unzählige KI-Tools aus dem Boden, darunter auch ganz viele, welche in der Personalarbeit und in der Rekrutierungspraxis relevant sein könnten.

Diese Studie widmet sich deshalb der Frage, inwieweit sich das Rekrutierungsverhalten in der Schweiz im Kontext des bestehenden Fachkräftemangels und der aufkommenden KI bereits verändert hat. Wie rekrutieren Schweizer Firmen heute? Inwieweit werden KI-Möglichkeiten bereits genutzt? Welche allgemeinen Trends sind in der Rekrutierung und im Schweizer Arbeitsmarkt allgemein zu beobachten?



Dr. Pascal Scheiwiller  
CEO von Rundstedt



# INHALT

1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK	1
2. STUDIE	3
3. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL	5
3.1 Personalsuche und Stellenausschreibungen .....	5
3.2 Umgang mit Bewerbungen .....	7
3.3 Bewertung von CV und Bewerberprofilen .....	9
3.4 Job-Interview .....	11
3.5 Assessment-Tools .....	14
3.6 Referenzen .....	16
3.7 Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) .....	18
4. ALLGEMEINE TRENDS AUF DEM ARBEITSMARKT	23
5. DER ARBEITSMARKT UND VON RUNDSTEDT	25

VON RUNDSTEDT

[www.rundstedt.ch](http://www.rundstedt.ch)

**HR Today**  
Know-how for tomorrow

[www.hrtoday.ch](http://www.hrtoday.ch)

Hinweis:

*In diesem Whitepaper wird zur sprachlichen Vereinfachung konsequent die männliche Form verwendet. Diese Form steht aber vorbehaltlos und gänzlich für alle Geschlechtsformen.*

# 1. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

## 1) IN DER SCHWEIZ WIRD KONSERVATIV UND KONVENTIONELL REKRUTIERT

Trotz Fachkräftemangel gibt es noch wenig Innovation in der Rekrutierung. Die Personalsuche verläuft konventionell über firmeneigene Websites und Stellenportale. Stellen werden zwar vermehrt auf Social Media veröffentlicht. Reverse Recruiting oder informelle Initiativen über Business Communities oder eigene Mitarbeiter sind noch selten. Auch Bewerbungen müssen konsequent über Bewerberplattformen (ATS) oder Emails eingereicht werden. Soziale Medien und moderne Kommunikationskanäle werden kaum genutzt. Ohne ordentlichen und formellen Lebenslauf ist eine Bewerbung meistens nicht möglich.

## 2) VON WEGEN FUTURE SKILLS – FIRMEN SUCHEN NACH HARTEN FAKTOREN WIE BRANCHENERFAHRUNG UND FACHWISSEN

Alle reden von Future Skills. Durch Veränderungsdynamik, Technologie und KI sind nicht mehr primär Fachwissen gefragt, sondern vielmehr transversale Kompetenzen, Lernfähigkeit, Agilität, Veränderungsfähigkeit, Problemlösung und soziale Fähigkeiten. Trotzdem fokussieren Schweizer Firmen bei der Suche und Bewertung von Bewerbern praktisch ausschliesslich und häufig mit Nulltoleranz auf Fachwissen und Branchenerfahrung. Das greift zu kurz und erhöht den Druck auf die interne Personalentwicklung.

## 3) DER LEBENSLAUF ALS MASS ALLER DINGE

Der formale Lebenslauf ist nach wie vor das Herzstück einer Bewerbung. Obwohl Motivationsschreiben häufig mehr Persönliches über einen Bewerber aussagen, konzentrieren sich Recruiter primär auf die harten und historischen Fakten in einem Lebenslauf, anstatt sich mit den Beweggründen und zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten zu beschäftigen. Obwohl CVs häufig optimiert sind, vertraut man diesen Informationen weit mehr als öffentlichen Informationen auf LinkedIn/Xing.

## 4) NEBEN- UND AUSSERBERUFLICHES ENGAGEMENT WEITGEHEND AUSSER ACHT GELASSEN

Der starke Fokus auf den funktionalen Hintergrund und die Branchenerfahrung führt dazu, dass neben- und ausserberufliche Engagements weitgehend ausser Acht gelassen werden. Militärische Führungserfahrungen, nebenberufliche Tätigkeiten und Sabbaticals haben häufig weder einen positiven noch negativen Einfluss auf die Bewertung eines Bewerberprofils.

## 5) ALLE REDEN VON WEITERBILDUNG – IN DER REKRUTIERUNG INTERESSIERT DAS NUR BESCHRÄNKT

Weiterbildung gilt als zentrales Element, um in der heutigen Veränderungsdynamik arbeitsmarktfähig zu bleiben. Spezifische Weiterbildungen sind bei den zwingenden Anforderungskriterien aber viel weniger stark vertreten als Altersvorgaben, Sprachkenntnisse oder Branchenjahre. Auch die Qualität und Reputation der Bildungsinstitutionen interessiert nicht gross. Es ist also weitgehend egal, wo jemand einen Bachelor oder ein CAS absolviert hat. Das weist alles darauf hin, dass der Substanz der Weiterbildungsaktivitäten eines Bewerbers keine grosse Wichtigkeit beigemessen wird.

## 6) BLINDBEWERBUNGEN SIND BESSER UND EFFEKTIVER ALS IHR RUF

Blindbewerbungen werden in Firmen sehr ernst genommen. Sie werden systematisch und sorgfältig geprüft und intern gezielt weitergeleitet. Sie werden weiterverfolgt, sofern sie inhaltlich Sinn machen. Wichtig ist bei der Spontanbewerbung, dass sauber aufgezeigt wird, warum sie erfolgt und sinnvoll ist. Die inhaltliche und emotionale Verbindung zum Zielunternehmen muss plausibel aufgezeigt werden. Mit einem überzeugenden Motivationsschreiben haben Spontanbewerbungen realistische Erfolgschancen.

## 7) REFERENZEN STATT ARBEITSZEUGNISSE – INFORMELLE REFERENZANFRAGEN AUF DEM VORMARSCH

Arbeitszeugnisse haben zwar bei vielen Firmen inhaltlich ausgedient. Sie sind aber nach wie vor eine formale Notwendigkeit. Nicht ordnungsgemässe oder negative Arbeitszeugnisse können Bewerber a priori vom Prozess ausschliessen, sie tragen aber schlussendlich kaum zum Bewerbungs- und Stellenerfolg bei. Viel wichtiger sind in der Schweiz persönliche Referenzen. Dabei setzen bereits über die Hälfte der Recruiter und Firmen auf informelle Referenzen von persönlichen Kontakten, obwohl solche Anfragen rechtlich unzulässig sind.

## 8) POTENZIAL VON SOCIAL MEDIA NOCH ZU WENIG GENUTZT

Auf Social Media wird zwar fleissig Employer Branding betrieben und offene Vakanzen veröffentlicht. Bewerben können sich Interessenten aber nicht direkt über die sozialen Plattformen. Man wird sofort auf die regulären Bewerbungskanäle verwiesen. Die Informationsfülle der sozialen Medien wird auch kaum zur Einschätzung und Bewertung von Kandidaten benutzt. Obwohl öffentliche Informationen auf sozialen Plattformen in der Regel stärker abgesichert sind als in optimierten Lebensläufen, werden die Daten und Bewertungen auf LinkedIn/Xing kaum berücksichtigt.

## 9) GROSSER AUFHOLBEDARF BEI DER NUTZUNG VON KI

Alle sind sich einig, dass vor allem bei der Personalsuche, dem Bewerbermanagement und der Bewertung von Bewerberprofilen ein grosses Nutzungspotenzial von KI besteht. Trotzdem setzen heute die wenigsten Recruiter und Firmen gezielt und systematisch KI-unterstützte Tools in der Rekrutierung ein. Stattdessen wird stark auf die Gefahren von KI hingewiesen. Es scheint nach wie vor ein grosses Unbehagen im Umgang mit KI und Unsicherheit gegenüber dem Datenschutz und einer bald erwarteten KI-Regulierung zu bestehen.

## 10) GEFÄHRLICHE TRENDS AUF DEM ARBEITSMARKT

Bereits bekannte Trends auf dem Schweizer Arbeitsmarkt haben sich klar bestätigt. Die Altersdiskriminierung reisst trotz Fachkräftemangel und zunehmender Sensibilisierung nicht ab. Die Nulltoleranz der Firmen gegenüber den Wunschanforderungen bei Fachwissen, Funktion und Branche erschwert eine Quereinsteigerkultur. Wichtige berufliche Neuorientierungen werden dadurch beeinträchtigt. Vor allem der Branchenkult vieler Firmen macht vielen Bewerbern zu schaffen.

## 2. STUDIE

### 2.1 FORSCHUNGSDESIGN

Die Untersuchung wurde folgendermassen aufgebaut:

- **Formulierung der Hypothesen;** die Hypothesen wurden auf der Grundlage eines qualitativen Ansatzes gebildet: Expertenmeinungen (abgeleitet aus einer gründlichen Literaturrecherche) und eine Fokusgruppe mit von Rundstedt Fachleuten und Arbeitsmarktexperten.
- **Hypothesenvalidierung;** durch die Lancierung eines quantitativen Fragebogens an eine statistische Grundgesamtheit von HR Managern und Führungskräfte, die mit der Technik des *Convenience Sampling*<sup>1</sup> ermittelt wurden.
- **Qualitative Validierung und Vertiefung;** die Ergebnisse wurden mit der Fokusgruppe und einzelnen Experten analysiert, diskutiert und in einen praktischen Kontext gesetzt. Dabei wurden erste Interpretationen angestellt.
- **Abschlussbericht;** die Ergebnisse der quantitativen Forschung wurden in einen Abschlussbericht (diesem) aufgenommen, der die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zusammenfasst.

Die gesammelten Informationen sind in folgende Abschnitte unterteilt:



- Daten zu den teilnehmenden Personen und deren Arbeitgeber/Unternehmen
- Fragen zur Rekrutierungspraxis:
  - (1) Personalsuche und Stellenausschreibung
  - (2) Umgang mit Bewerbungen
  - (3) Bewertung von CV und Bewerberprofilen
  - (4) Job-Interview
  - (5) Assessment-Tools
  - (6) Referenzen
  - (7) Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI)
- Fragen zu allgemeinen Trends im Arbeitsmarkt
- Ergänzende Beobachtungen der Teilnehmer (offen)

### 2.2 INTERVIEWS

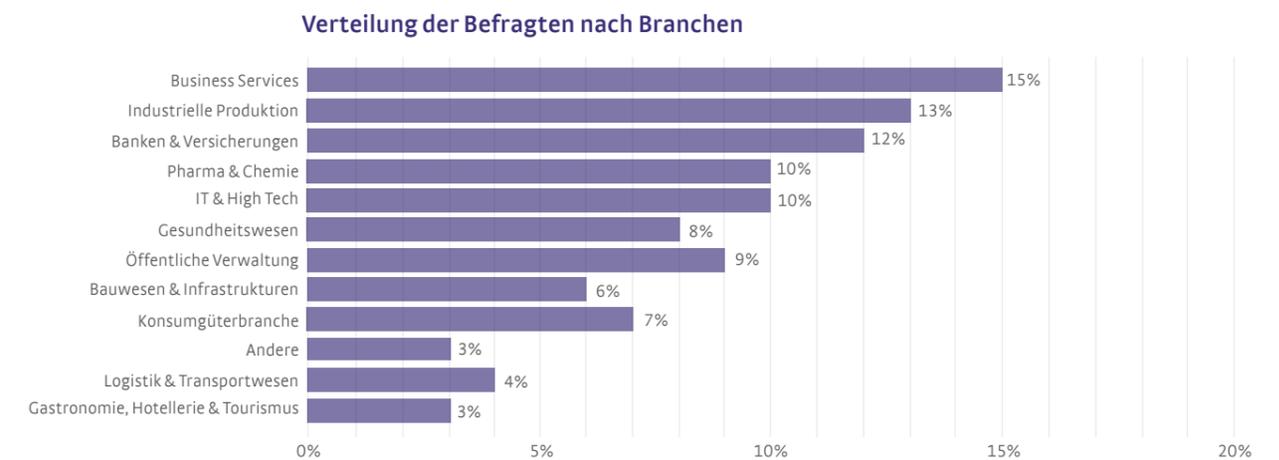
Über die realen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt sagen die Zahlen von statistischen Ämtern, Institutionen und Marktforschungsinstituten wenig aus. Sie konsolidieren lediglich Daten und interpretieren sie. Es scheint uns deshalb wichtig, mit den konkreten Beobachtungen und Erfahrungen der involvierten Anspruchsgruppen zu arbeiten und diese bei der Einordnung der Umfrageergebnisse zu berücksichtigen. So haben wir mit verschiedenen Arbeitnehmern, Arbeitgebern, Unternehmern, Rekrutierungsfirmen und anderen Institutionen im Arbeitsmarkt strukturierte Gespräche geführt, um die Ergebnisse im praktischen Kontext zu verstehen und richtig zu interpretieren. Diese qualitativen Erkenntnisse werden den reinen Datenerkenntnissen ergänzend beigelegt.

<sup>1</sup>Convenience Sampling ist eine Forschungsmethode, bei der Daten aus einem leicht verfügbaren Pool von Befragten gesammelt werden. Es ist die am häufigsten verwendete Probenahmetechnik, da sie schnell, einfach und kostengünstig ist.

### 2.3 UMFRAGE

Zusammen mit HR TODAY führt von Rundstedt bereits seit sieben Jahren Marktuntersuchungen und Umfragen zu verschiedenen HR- und arbeitsmarktrelevanten Themen durch. (siehe dazu <http://research.hrtoday.ch>)

In diesem Jahr haben insgesamt 936 HR Manager und Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen an der Umfrage teilgenommen. Die Teilnehmer decken die gesamte Schweiz und die drei Sprachregionen des Landes ab.



#### VERTEILUNG NACH SPRACHREGIONEN

Deutschschweiz	82%
Romandie	14%
Tessin	4%

#### VERTEILUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

Grosse Firmen (>500)	44%
Mittelgrosse Firmen (51-500)	31%
Kleine Firmen (1-50)	25%

#### VERTEILUNG NACH FUNKTION

HR Manager	48%
Führungskräfte	43%
Selbständige	9%

# 3. ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL

## 3.1 PERSONALSUCHE UND STELLENAUSSCHREIBUNGEN

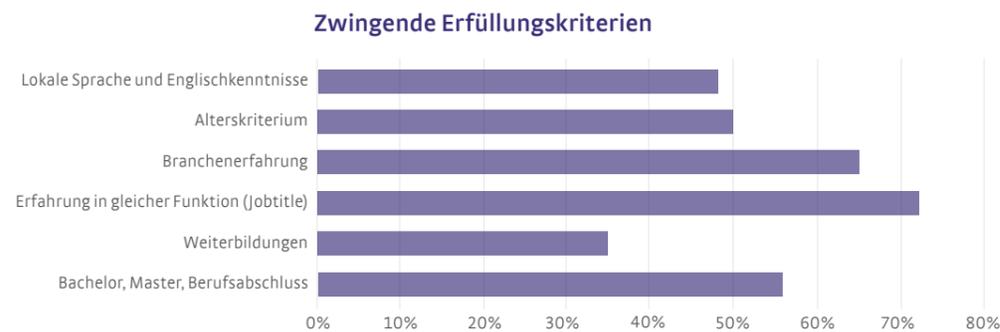
### ALLGEMEINE PRAXIS

Schweizer Arbeitgeber suchen die Kandidaten mit dem besten Fachprofil. Fachwissen und Branchenerfahrung stehen im Zentrum der Rekrutierung (84%). Fast die Hälfte der Arbeitgeber erwarten sogar, dass ein Kandidat konkrete Erfahrung in der gleichen Rolle, in der gleichen Branche und mit den gleichen Aufgabenstellungen und Herausforderungen mitbringt. Obwohl heute alle über die transversalen Kompetenzen sprechen, haben diese in der Rekrutierung eine untergeordnete Bedeutung (16%). In der Schweiz wird nach wie vor Fachwissen rekrutiert. So dominieren die funktionale Erfahrung (73%) und Branchenerfahrung (65%) auch bei den Musskriterien in der Vorauswahl. Daneben sind auch Sprachanforderungen und das Alter häufig unter den zwingenden Erfüllungskriterien.

Gesucht wird in der Schweiz noch vorwiegend konservativ, meist über die firmeneigene Website oder externe Stellenplattformen. Vom staatlichen Jobroom (Stellenmeldepflicht) halten die Mehrheit der Arbeitgeber aber nach wie vor wenig. Die Kandidatensuche über Social Media nimmt weiter zu. Dabei setzen Unternehmen vor allem auf konkrete Social Recruiting Tools (z.B. LinkedIn Recruiter oder ähnliche Tools). Gezielte Direktansprachen werden gerne auch selbst gemacht, ohne ein teures Mandat an externe Suchfirmen zu vergeben. Erstaunlicherweise werden Business Clubs, Communities oder berufliche Netzwerke nur selten zur Suche von passenden Kandidaten aktiviert.

### AUFFÄLLIGKEITEN

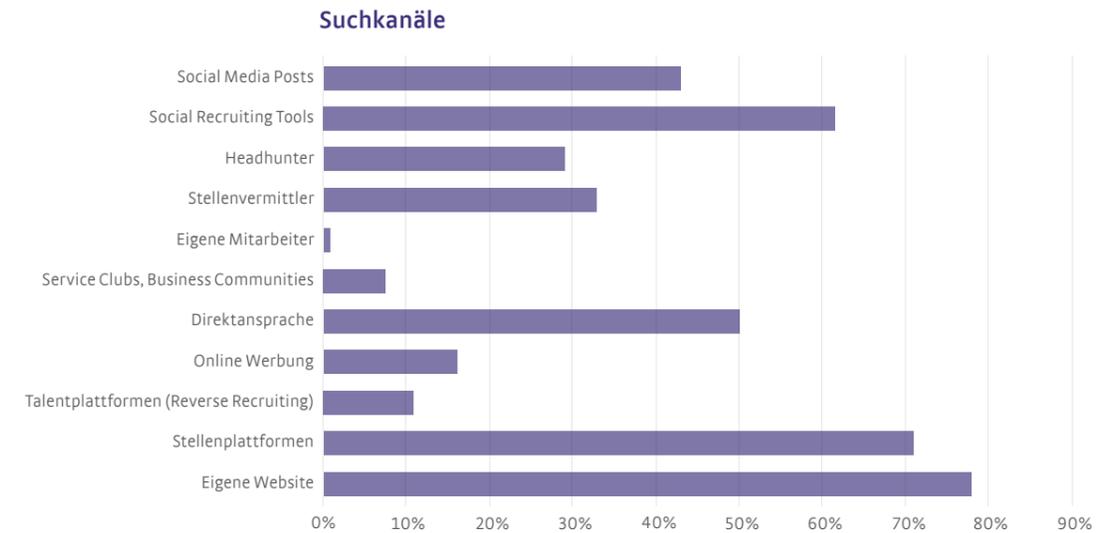
- MUSS-Kriterien:



Schweizer Firmen rekrutieren nach wie vor Fachwissen und keine Future Skills. Dabei sind zwei Kriterien vorherrschend. Funktionales Wissen (73%) wird nicht aufgrund von spezifischen Skills oder Kompetenzen ermittelt, sondern aufgrund der Erfahrung mit dem gleichen oder einem ähnlichen Jobtitle. Das ist zwar weniger genau, aber einfacher und zuverlässiger. Die Branchenerfahrung (65%) ist ebenfalls ein zentrales Element. Das macht die Sache für Quereinsteiger schwierig.

Bei der Hälfte der Arbeitgeber (50%) gibt es konkrete Altersvorstellungen, welche bereits in der Vorselektion angewendet werden. Das zeigt klar auf, dass die Risikogruppe Ü55 bereits hier eine erste hohe Hürde zu nehmen hat. Spannend ist bei dieser Grafik auch zu sehen, wie relativ unbedeutend die viel gepriesenen gezielten Weiterbildungen sind. Weiterbildung bringt einen Bewerbenden also nicht weiter, sofern sie nicht bereits mit konkreten Erfahrungen verbunden ist.

- Suchkanäle:



Es fällt auf, dass die Rekrutierung über die sozialen Medien auf dem Vormarsch ist. Fast die Hälfte der Firmen (43%) schreibt offene Stellen auf Social Media aus. 62% der Recruitingabteilungen arbeiten dabei mit spezifischen Tools, welche eine sehr gezielte Suche ermöglichen. Obwohl in der Schweiz die informellen Netzwerke gut funktionieren, setzen wenig Firmen bei der Rekrutierung auf den gezielten Einsatz der eigenen Mitarbeitenden (1%) oder der beruflichen Netzwerke wie Service Clubs oder Business Communities (7%). Auch der neue Trend des Reverse Recruitings (11%) hat sich offensichtlich noch nicht richtig etablieren können.

Die tieferen Werte bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern in der Rekrutierung (Headhunter 29%, Stellenvermittler 33%) lässt den Schluss zu, dass die Firmen primär selber rekrutieren und externe Mandate und Unterstützung nur selektiv und ergänzend in Anspruch nehmen, und zwar dort wo die eigenen Aktivitäten nicht genügend fruchten.

- Social Media Plattformen:

Bei der Nutzung der sozialen Medien hat eine Plattform klar die Nase vorne. Mit 70% nutzt eine grosse Mehrheit der Firmen LinkedIn, um offene Stellen auszuschreiben. Daneben spielen Instagram (14%), Facebook (9%) und Xing (4%) eine untergeordnete Rolle. 10% der Firmen nutzen bei der Personalsuche gar keine sozialen Medien.

- Nutzung von Jobroom:

«Jobroom» ist das zentrale Instrument der öffentlichen Hand bei der Umsetzung der Stellenmeldepflicht. Die Stellenplattform hat zum Ziel, den registrierten Stellenlosen einen Vorsprung zu geben. Die Umfrage zeigt aber klar, dass die meisten Firmen diese Möglichkeit kaum freiwillig nutzen. Bei nicht meldepflichtigen Stellen sind es nur gerade 29% der Firmen, welche auf Jobroom nach Kandidaten suchen, obschon die Plattform kostenlos ist. 41% der Firmen nutzen den Jobroom nie, weitere 30% ganz selten.

### 3.2 UMGANG MIT BEWERBUNGEN

#### ALLGEMEINE PRAXIS

Bereits nutzen fast die Hälfte der Schweizer Arbeitgeber (48%) eigene Bewerberplattformen (ATS=Applicant Tracking System). Die Bewerbungsabläufe und -richtlinien sind allerdings nach wie vor recht konventionell. So kann man sich heute primär direkt über diese Bewerberplattformen oder direkt per Email bewerben. Obschon in Recruiterkreisen viel über die Vereinfachung und Verkürzung von Bewerbungsprozessen gesprochen wird, sind in der Praxis vereinfachte Bewerbungsmöglichkeiten über SMS/Whatsapp, Social Media oder per Telefon bei den meisten Firmen noch nicht möglich.

Zentrales Element der Bewerbung bleibt der Lebenslauf. Auch wenn die Informationen auf einem LinkedIn- oder Xing-Profil zuverlässiger sind, da sie öffentlich einsehbar sind, bevorzugen Unternehmen nach wie vor den Lebenslauf. Dieser wird in der Regel an die jeweilige Bewerbung und das Zielunternehmen angepasst und optimiert. Das erstaunt doch vor allem vor dem Hintergrund, dass die Firmen in der Personalsuche immer mehr auf Soziale Medien setzen. Arbeitgeber nehmen den CV offensichtlich als verbindlicher und vertrauenswürdiger wahr als ein öffentliches Profil auf LinkedIn/Xing.

Blindbewerbungen werden in den meisten Firmen ernst genommen und professionell begutachtet. Sie werden entweder direkt zentral durch das HR analysiert und geprüft, oder sie werden direkt an mögliche interne Stellen weitergeleitet, wo ein mögliches Interesse an der Bewerbung bestehen könnte. Aufhorchen lässt vor allem die relativ hohe Wahrscheinlichkeit (Median 16.5%), dass eine Blindbewerbung nach einer Erstanalyse intern weiterverfolgt wird.

#### AUFFÄLLIGKEITEN

- Nutzung von Bewerberplattformen (ATS):

70% der Firmen rekrutieren mit Hilfe einer internen oder externen Plattform. Fast die Hälfte der Firmen (48%) arbeiten sogar mit einer eigenen Bewerberplattform. Diese automatisierte Form des Bewerbermanagements gehört heute häufig zum Standard einer Recruitingabteilung. Der Einsatz ist technologisch einfach und meist unverzichtbar. Nimmt doch der Rücklauf wegen der Digitalisierung und der Globalisierung des Arbeitsmarktes zu, auch wenn die meisten davon nicht zum Anforderungsprofil passen. Die Plattformen helfen, das Bewerbermanagement ohne grossen personellen Aufwand mehr oder weniger professionell im Griff zu haben.

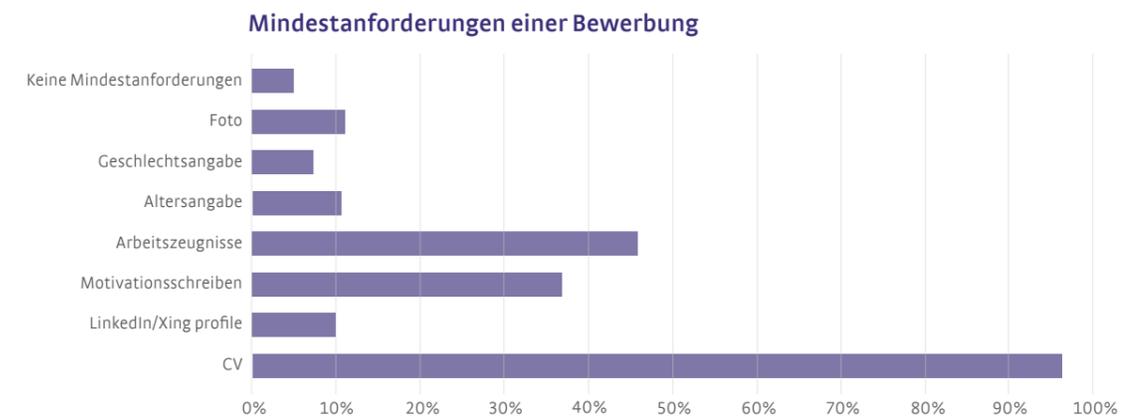
- Ermöglichte Bewerbungskanäle:



Die Umfrage zeigt, dass die Bewerbungskanäle grösstenteils nach wie vor konventionell und konservativ sind. Auch wenn sich Bewerber mittels Email direkt bewerben, werden sie häufig mittels Link darum gebeten, sich auf der Bewerberplattform zu registrieren. Einfache Bewerbungsverfahren direkt über Social Media (27%), telefonisch (24%) oder über SMS/Whatsapp (10%) sind noch nicht sehr verbreitet.

Dabei ist und bleibt der Lebenslauf das zentrale Element, obschon heute die meisten Bewerber über ein professionelles Profil auf LinkedIn/Xing verfügen und die relevanten Profilinformationen für alle einsehbar sind. Schweizer Firmen halten am CV fest.

- CV als Schlüsselinstrument:



Der Lebenslauf als formales und persönliches Dokument bleibt in der Schweiz das Mass aller Dinge. Bei fast allen Firmen (96%) muss ein CV eingereicht und vorgelegt werden. Ein öffentliches professionelles Profil bei LinkedIn/Xing ist nur selten Voraussetzung (10%). Allerdings sind Motivationsschreiben nur noch bei 37% der Arbeitgeber wichtig und vorausgesetzt, obwohl ein Motivationsschreiben häufig viel mehr über die Beweggründe und den Wert einer Bewerbung aussagt.

Arbeitszeugnisse werden zwar häufig nicht mehr geprüft und ausgewertet. Sie sind aber nach wie vor eine formale Voraussetzung für eine Bewerbung. 46% der Firmen bestehen darauf, dass diese ordnungsgemäss eingereicht werden.

Demografische Angaben wie Alter (11%) und Geschlecht (7%) müssen häufig nicht mehr gemacht werden. Diese Information widerspricht der Tatsache, dass 50% der Firmen bei Stellenausschreibungen klare Altersvorstellungen als zwingendes Kriterium (MUSS-Kriterium) haben, siehe dazu 3.1. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Altersangabe aus politischen und ethischen Gründen keine formale Voraussetzung ist, das Alter eines Bewerbers dann aber im Prozess relativ rasch eruiert wird.

Auch ein Portraitbild (Foto) ist gemäss dieser Umfrage in der Regel nicht mehr zwingend notwendig (12%). Das heisst nicht, dass das äussere Erscheinungsbild bei einer Bewerbung nicht mehr wichtig ist, sondern lediglich dass dieses erst später im Prozess im Interview bewusst oder unbewusst relevant wird.

- Blindbewerbungen:

Wer sich initiativ bei Unternehmen bewirbt, ohne sich auf eine ausgeschriebene Stelle zu beziehen, benötigt in der Regel ein überzeugendes Motivationsschreiben, das die Beweggründe und den Nutzen der Bewerbung erläutert. Wenn eine Blindbewerbung Sinn macht, sehen die Erfolgsaussichten relativ gut aus. Viele Arbeitgeber (83%) sind absolut offen, sich spontane Bewerbungen und Profile anzuschauen und intern zu prüfen. Diese werden entweder zentral analysiert und offenen Stellen (falls vorhanden) zugeordnet (46%), direkt an allfällig interessierte interne Stellen zur vertieften Prüfung weitergeleitet (47%) oder in einem persönlichen Gespräch mit dem Bewerber validiert (19%). Dabei sind erfahrungsgemäss die Erfolgsaussichten nicht so klein wie erwartet. Bei etwa der Hälfte der Firmen (53%) liegt die durchschnittliche Weiterverfolgung von Blindbewerbungen bei 1-10%, bei 20% der Firmen sogar bei 11-25%. Im Median liegt die Chance bei 16.5%, dass eine professionelle Blindbewerbung weiterverfolgt wird.

### 3.3 BEWERTUNG VON CV UND BEWERBERPROFILIEN

#### ALLGEMEINE PRAXIS

Eine häufig gestellte Frage vorweg: Das gestalterische Erscheinungsbild eines CV ist weiterhin wichtig, aber nicht mehr entscheidend. Dennoch bewerten 75% der Arbeitgeber, wie ein Lebenslauf visuell gestaltet ist. Nur 20% erachten das Erscheinungsbild des CV aber als entscheidend und sehr wichtig.

Bei den inhaltlichen Kriterien dominieren wenig überraschend die Erfahrung in der gleichen Funktion und Branche. Das macht es für Quereinsteiger schwierig, sich im Bewerberfeld zu halten und zu Interviews eingeladen zu werden. Die Bewerbungspraxis von Schweizer Firmen wirkt somit recht konservativ.

Schweizer Arbeitgeber setzen ausserdem auf Kontinuität, Konsistenz und Homogenität eines Lebenslaufs. Lückenlose Karrieren werden viel mehr wertgeschätzt als berufliche Vielfalt und Diversität. Trotzdem legen viele Unternehmen heute weniger Wert darauf, wie lange ein Bewerber in früheren Positionen geblieben ist. Loyalität und Beständigkeit spielen daher eine geringere Rolle.

Die Arbeitgeber fokussieren bei der Bewertung stark auf die hauptberuflichen Tätigkeiten eines Bewerbers. Nebenberufliche und ausserberufliche Engagements, militärische Führungserfahrung oder sinnvolle Sabbaticals werden bei der Bewertung von Bewerbern in der Regel weder positiv noch negativ berücksichtigt.

#### AUFFÄLLIGKEITEN

##### Bewertungskriterien von Bewerberprofilen im Detail:

BEWERTUNGSKRITERIEN VON PROFILIEN	SEHR WICHTIG	EHER WICHTIG	NICHT WICHTIG
Erfahrung in gleicher Funktion	48%	48%	4%
Erfahrung in gleicher Branche	36%	50%	14%
Konkrete Resultate & Zielerreichung	33%	48%	19%
Konsistenz und Kontinuität	24%	58%	18%
Verbleibdauer bei vorherigen Arbeitgebern	11%	51%	38%
Reputation der Ausbildungsstätten	7%	37%	56%
Vielfalt der beruflichen Tätigkeiten	7%	34%	59%

Schweizer Arbeitgeber interessieren sich vor allem für die Erfahrung der Bewerber, welche sie in gleicher Funktion und in der eigenen Branche vorweisen können. Dabei ist es wichtig, dass im CV bereits ersichtlich ist, wie erfolgreich diese Tätigkeiten waren (Zielerreichung) und welche konkreten Resultate dabei erzielt wurden.

Eine abgeschlossene Ausbildung (Berufsabschluss, Bachelor, Master) ist zwar Grundvoraussetzung, die Qualität der Ausbildungsstätte ist aber nur für 7% der Firmen sehr wichtig, für 56% sogar unwichtig. Auch setzen Schweizer Arbeitgeber immer noch viel stärker auf Konsistenz und Kontinuität (82%) als auf Vielfalt und Diversität (41%). Nur 7% der Firmen bewerten einen breiten und vielseitigen Curriculum als sehr wichtig.

Die Stabilität eines Bewerbers im Sinne von Verbleibdauer und Loyalität spielt für viele Firmen heute eine untergeordnete Rolle, für nur 11% ist das ein sehr wichtiger Faktor, für 38% ist es sogar unwichtig. Das entspricht dem gesellschaftlichen Trend, dass Flexibilität wichtiger ist als Loyalität und Beständigkeit.

- Quereinsteigerkultur und Zero Gap:

In der Schweiz herrscht im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern überhaupt keine Quereinsteigerkultur. Es ist schwierig und selten, ohne Erfahrung in der gleichen Funktion (4%) oder Branche (14%) für eine Stelle berücksichtigt zu werden. Entgegen der Innovationslehre und moderner Management Credos setzen Schweizer Firmen viel stärker auf Kontinuität und Konformität (82%) als auf Vielfalt und andersartige Erfahrungen (41%). Als Folge dessen erfahren Bewerber bei vielen Firmen eine Zero-Gap Rekrutierungspraxis und eine tendenzielle Ablehnung gegenüber beruflicher Neuorientierung und Karrierewechsel. Das kann sich für die Schweiz vor dem Hintergrund der kommenden Veränderungen durch den Strukturwandel der Digitalen Transformation als Standortnachteil erweisen.

- **Ausbildung:**

Wir erleben in der Schweiz aktuell eine Inflation an Aus- und Weiterbildungen. Fachhochschulen und Bildungsinstitutionen florieren. Die meisten Wissensarbeiter absolvieren früher oder später einen Bachelor, einen Master, einen MBA oder ein CAS. Durch diese inflationäre Entwicklung sinkt naturgemäss auch der Wert dieser Ausbildungszertifikate. Sie tragen auf dem Bewerbermarkt nicht mehr stark zur Differenzierung bei. Deshalb wäre es für Arbeitgeber sinnvoll, die Qualität der dahinter stehenden Ausbildungsstätten zu evaluieren, um den Wert der Ausbildung einzuschätzen. Das aber findet gerade nicht statt. Nur gerade 7% der Firmen betrachten die Ausbildungsstätte als sehr wichtigen Faktor bei der Beurteilung eines Bewerberprofils. 56% sehen diesen Aspekt sogar als ganz unwichtig.

- **Nebenberufliche und ausserberufliche Erfahrungen:**

Während die militärische Führungserfahrung in der Vergangenheit für viele Firmen von Bedeutung war, wird der militärische Curriculum heute kaum mehr berücksichtigt. 20% der Firmen sehen die militärische Erfahrung zwar nach wie vor als Vorteil. Eine grosse Mehrheit von 75% stufen diese jedoch als völlig irrelevant ein.

Nebenberufliche Tätigkeiten in Vereinen, persönlichen oder gemeinnützigen Projekten oder anderen berufsfremden Initiativen sind für Menschen häufig prägend und beeinflussen auch das berufliche Gesamtprofil eines Bewerbers. Nur eine knappe Mehrheit von 56% der Arbeitgeber interessieren sich dafür und sehen darin je nach Art der Betätigung eine Aufwertung des Profils und einen Vorteil im Bewerbungswettbewerb. Für 41% sind nebenberufliche Tätigkeiten und Erfahrungen aber unwichtig und werden entsprechend bei der Beurteilung nicht berücksichtigt.

Das kleinste Gewicht erhalten Sabbaticals und Karriereunterbrüche. Während eine grosse Mehrheit von 66% der Firmen diese als nicht relevant einstufen und überhaupt nicht in die Bewertung miteinbeziehen, empfinden sie 20% sogar als Nachteil und Abwertung des Profils.

### 3.4 JOB-INTERVIEW

#### ALLGEMEINE PRAXIS

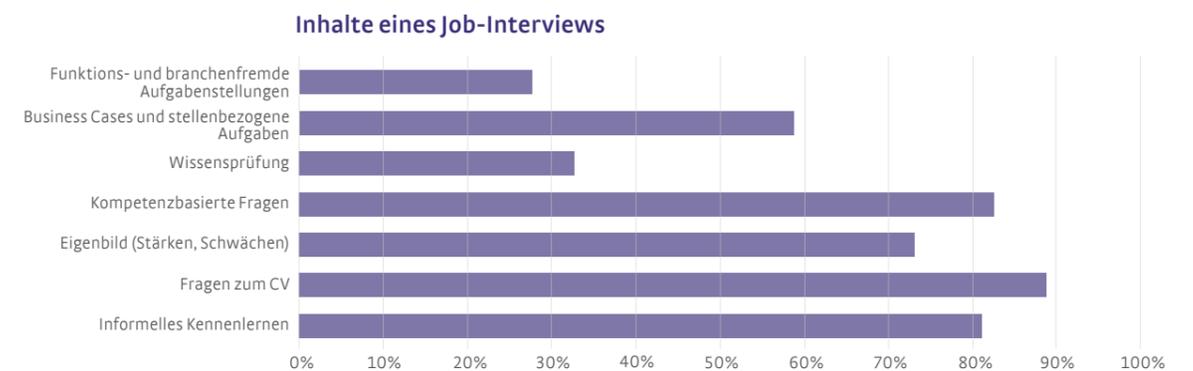
Bei erstaunlich vielen Firmen (43%) braucht es nur 1-2 Interviewrunden, bis jemand eingestellt wird. Bei weiteren 40% der Firmen sind es durchschnittlich 3 Interviews bis zur Stellenbesetzung. Nur 17% der Firmen gehen von 4 oder mehr Interviewrunden aus. Das ergibt einen Erwartungswert von 2.7 Interviews pro Stellenbesetzung (Median). Die Interviews und somit das Auswahlverfahren sind offensichtlich Sache von HR und der Führungslinie. So sind praktisch immer beide Parteien involviert und bei den Interviews dabei. Es ist allerdings auffällig, dass in der Schweiz häufig auch zukünftige Arbeitskollegen gleicher Stufe (56%) bei mindestens einem Interview mit dabei sind und Mitspracherecht haben. Weniger populär ist der Einbezug von zukünftigen unterstellten Mitarbeitern (19%).

In den Interviews geht es den Entscheidungsträgern vor allem um zwei Dinge. Man möchte einerseits den Bewerber informell und persönlich besser kennen lernen und andererseits den Bewerber zu CV und spezifischen Kompetenzen befragen. Der Bewerber bekommt somit persönlich die Gelegenheit, sich zu präsentieren und darzustellen. Das birgt die Gefahr, dass Interviews nicht viel Neues hervorbringen als bereits im CV dargestellt wurde. Leistungskomponenten wie Wissensprüfung, konkrete Aufgabenstellungen, Brain Teasers und Challenges finden häufig nicht statt.

Entscheidend für das Weiterkommen eines Bewerbers sind im Interview neben dem Gesamteindruck (80%) vor allem die Energie und Motivation eines Bewerbers (72%) sowie die inhaltliche Qualität der Antworten (62%). Entgegen der CV-Bewertung im Vorfeld des Interviews ist die maximale Übereinstimmung mit den Anforderungskriterien an dieser Stelle nur noch sekundär (39%). Im Interview scheinen sich die Entscheidungsträger auf die Qualität der Person zu konzentrieren und weniger auf die Passung der spezifischen Kriterien aus der Stellenbeschreibung. Umso mehr erstaunt es, dass dabei nicht mehr Leistungskomponenten genutzt und Testsituationen geschaffen werden.

#### AUFFÄLLIGKEITEN

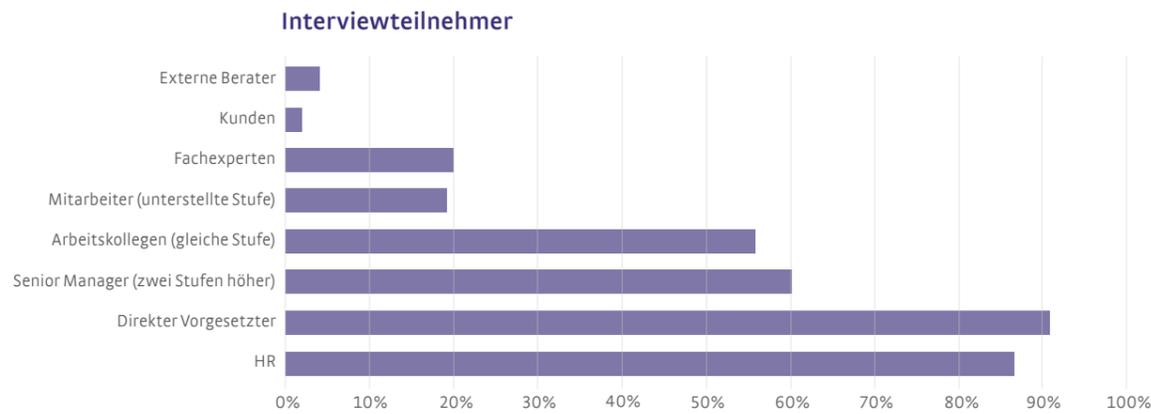
- **Wenige Leistungskomponenten:**



Die meisten Interviews drehen sich um den CV und werden häufig entlang des Lebenslaufs geführt. Dabei werden CV-Inhalte vertieft (89%) und Kompetenzfragen geklärt (83%), nach Stärken, Schwächen, Erfolgen und Erfahrungen gefragt (73%). Auch das persönliche Kennenlernen auf einer informelleren Ebene ist wichtig (81%). Dagegen werden Leistungskomponenten stark vernachlässigt. Es werden zwar von 59% der Firmen Business Cases und Fragen dazu diskutiert. Die meisten Firmen verzichten aber auf die Prüfung von konkretem Wissen (33%) und auf Aufgabenstellungen, die nicht direkt mit einer Aufgabe in Zusammenhang stehen (28%). Das erweckt den Eindruck, dass in Interviews eher eine Wohlfühlatmosphäre geschaffen wird, um ein gutes persönliches Gespräch zu ermöglichen, als dass eine Leistungs- und Wettbewerbssituation geschaffen wird, wo Bewerber systematisch gefordert werden. Je nach Setup bei den Assessment-Tools (siehe 3.5) kann dies mehr oder weniger sinnvoll sein.



● Teamorientierte Hierarchie:



In der Regel ist sowohl der direkte Vorgesetzte (91%) als auch das HR (87%) in einem Job-Interview mit dabei. Auch das Senior Management (60%) wird häufig involviert. Erstaunlich ist, dass bei 56% der Firmen auch Arbeitskollegen der gleichen Stufe miteinbezogen werden. Das zeugt von einer stark teamgeprägten Arbeitskultur in der Schweiz. Demgegenüber ist es weiterhin eher eine Ausnahme, wenn die unterstellte Stufe (19%) involviert wird. Das wiederum zeigt, dass in der Schweiz die Führungshierarchie nach wie vor wichtig ist und gelebt wird. Eigentlich erstaunlich ist, dass bei Einstellungsprozessen nicht häufiger Kunden (2%), externe Berater (4%) oder Fachexperten (20%) involviert werden.

● Bauchgefühl:

Das Bauchgefühl ist allgegenwärtig, wir haben es alle und es beeinflusst oder dominiert uns sogar unbewusst stark. Trotzdem ist es in vielen Firmen und Gremien nicht salonfähig, weil es nicht professionell und rational belegt ist. Umso erstaunlicher oder erfreulicher ist es, dass für 41% der Befragten das Bauchgefühl nach einem Interview für die Evaluation sehr wichtig und für weitere 43% wichtig ist. Nur 16% erachten das Bauchgefühl als eher nicht so wichtig.



### 3.5 ASSESSMENT-TOOLS

#### ALLGEMEINE PRAXIS

In der Schweiz spielen Assessmentverfahren im Rahmen der Rekrutierung eine wichtige Rolle. Es gibt nur noch wenige Firmen, die überhaupt keine Assessment-Tools einsetzen und sich ausschliesslich auf die Eindrücke aus Interviews und Referenzauskünften verlassen.

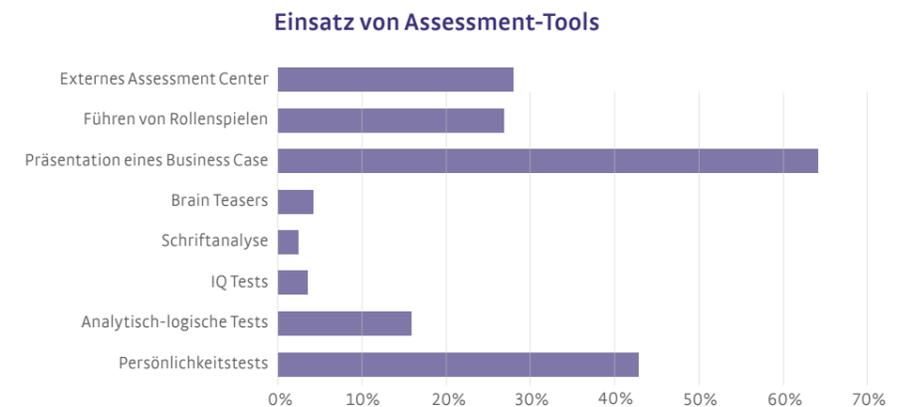
Schweizer Firmen setzen selber vor allem auf zwei Instrumente. Es werden häufig Aufgabenstellungen oder Business Cases (64%) eingesetzt, wo ein Bewerber seine konkreten Lösungen erarbeiten und präsentieren soll. Ausserdem benutzen immer mehr Firmen psychometrische Analysen, vor allem Persönlichkeitstests und Kompetenzanalysen (43%). Diese sind in der Menge relativ günstig zu kriegen und erfordern nur wenig internen Aufwand. Sie erzeugen allerdings nur ein Eigenbild des Bewerbers. Dem gegenüber werden zuverlässige und aussagekräftige Leistungstests wie analytisch-logische Analysen (16%) oder IQ-Tests (3%) viel seltener eingesetzt.

28% der Arbeitgeber führen Assessment Centers mit externen Firmen und Spezialisten durch. In solchen Assessment Centers wird in der Regel eine Vielfalt verschiedener Assessment-Tools eingesetzt wie psychometrische Analysen, Leistungstests, Business Cases, Rollenspiele sowie Simulations- und Reflexionsübungen. Externe Assessment Centers werden nicht nur mit spezialisierten Assessmentfirmen (34%), sondern nicht selten auch direkt mit Headhuntern (24%) oder Personalvermittlern (22%) durchgeführt.

Die Erkenntnisse aus den Assessments werden allerdings nicht absolut umgesetzt und für bare Münze genommen. Von einer klaren Mehrheit der Firmen (66%) werden Assessments als ein zusätzliches und ergänzendes Puzzleteil verstanden und fliessen neben CV, Intervieweindrücken und Referenzauskünften als einen Bestandteil ins Gesamtbild eines Bewerbers ein. Schlussendlich ist die Einstellung eines Kandidaten eine Führungsentscheidung, welche durch die Führungsverantwortlichen getroffen werden muss. Dabei setzt man sich auch gelegentlich über die Assessmentempfehlungen (52%) hinweg.

#### AUFFÄLLIGKEITEN

● Einsatz von Assessment-Tools:



Der Einsatz von Business Cases ist die häufigste Form von Assessment-Tools, die in der Schweiz zum Einsatz gelangen (64%). Bewerber werden gebeten, konkrete Aufgabenstellungen zu lösen und eigene Lösungsansätze zu präsentieren. Da dieses Cases häufig einen direkten Bezug zur zukünftigen Aufgabenstellung haben, bieten sie die Möglichkeit, den Bewerber sowohl «on-the-job» zu erleben und sein Leistungsvermögen zu bewerten als auch das strategische Alignment zwischen Bewerber und Unternehmen sicherzustellen.

Auch psychometrische Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen (43%) werden bereits relativ häufig eingesetzt. Diese sind günstig zu erhalten und geben einen ersten Eindruck über das Eigenbild eines Bewerbers. Wichtig ist aber, dass diese Persönlichkeits- und Kompetenzprofile nicht als objektiviertes Gesamt- und Fremdbild verstanden werden. Es handelt sich dabei nicht um Leistungstests. Sie sollten in einem Selektions- und Assessmentprozess deshalb eine untergeordnete Rolle spielen.

Es erstaunt, dass nicht häufiger objektive Leistungstests eingesetzt werden. Analytisch-logische Tests (16%), IQ-Tests (3%) und Brain Teasers (4%) werden eher vernachlässigt, obschon analytische Fähigkeiten zu den zukunftsrelevanten Future Skills und transversalen Basiskompetenzen gehören. Es gilt als erwiesen, dass sie zusammen mit der Selbstreflexionsfähigkeit mitunter ein Hauptindikator für das Entwicklungspotenzial eines Kandidaten sind.

Die Schriftanalyse (2%) hat offensichtlich ausgedient und verkommt in der Rekrutierung zu einem Relikt aus früheren Zeiten. Ihr wird häufig die wissenschaftliche Legitimität abgesprochen.

- Einflusskraft von Assessmentergebnissen:

Es gibt kein klares Machtgefüge zwischen den verschiedenen Quellen von Eindrücken und Ergebnissen. Für 17% der Firmen sind die Assessments schlussendlich nicht relevant für die Entscheidungsfindung, während sie für 4% der Firmen das Mass aller Dinge sind und alle anderen Eindrücke überstimmen. 66% der Firmen wählen einen vernünftigen Mittelweg, wo die Assessmentergebnisse als einer von mehreren Puzzleteilen ins Gesamtbild fliessen.

Es kommt deshalb auch häufig vor, dass die verantwortlichen Führungskräfte und Entscheidungsträger gelegentlich entgegen den Assessmentempfehlungen entscheiden (52%). Bei weiteren 36% geschieht dies nur selten. Nur gerade bei 12% der Firmen können Assessmentempfehlung nicht umgestossen werden.

17% der Firmen nutzen die Assessmentergebnisse konsequent für die anschliessenden Referenzgespräche, wo sie die neuralgischen Punkte aus den Assessments bei den Auskunftspersonen abfragen.

- Externe Assessment Center:

Bei externen Assessment Center arbeiten Schweizer Firmen nicht nur mit spezialisierten Assessmentfirmen (34%) zusammen, was naheliegend wäre. Häufig werden die externen Assessments durch Headhunter (24%) oder Personalvermittler (22%) übernommen. Das mag aus Prozesssicht zwar sinnvoll erscheinen. Falls die Assessments aber von denjenigen Headhuntern und Personalvermittlern durchgeführt werden, die auch das Suchmandat innehaben, dann birgt diese Bündelung von Suche und Selektion die grosse Gefahr, dass die nötige Neutralität nicht mehr gegeben ist und Interessenskonflikte entstehen können.

### 3.6 REFERENZEN

#### ALLGEMEINE PRAXIS

Die Referenzpraxis ist in der Schweiz recht gut etabliert und verbreitet. Fast alle Arbeitgeber (95%) arbeiten mit Referenzauskünften, wobei 39% sogar immer Referenzen einholen, während 56% diese Möglichkeit externer Empfehlungen gelegentlich nutzen.

Die Personalabteilung ist primär dafür verantwortlich. Bei 31% der Firmen ist das das Einholen von Referenzauskünften Chefsache, d.h. die Führungsverantwortlichen kümmern sich selber darum, weil sie sich persönlich ein abschliessendes Bild der Schlusskandidaten machen möchten. Die Mehrheit der Firmen (61%) sieht das Referenzwesen aber als Aufgabe und Verantwortung der Personalabteilung. Nur bei wenigen Firmen (8%) zählt man bei Referenzen auf die Unterstützung von externen Experten.

Schweizer Firmen vertrauen häufiger persönlichen Referenzen einzelner Schlüsselpersonen, welche direkt mit der Person zu tun hatten. Dabei hält man sich primär an die vom Bewerber angegebenen Referenzpersonen (77%), fragt gelegentlich aber beim Bewerber auch nach weiteren zusätzlichen Referenzen (76%) oder kontaktiert sogar eigene Kontakte (52%), um an informelle und vertrauliche Informationen zu gelangen, obwohl dies rechtlich nicht zulässig ist.

Arbeitszeugnisse werden zwar nach wie vor berücksichtigt und von den meisten Firmen angeschaut (64%). Sie werden aber aufgrund der eingeschränkten Aussagekraft nur noch von 19% der Arbeitgeber als sehr wichtig eingestuft. Erstaunlich ist, dass den öffentlichen Bewertungen auf den sozialen Medien durch Kunden und ehemaligen Kollegen noch wenig Aufmerksamkeit und Bedeutung beigemessen wird.

#### AUFFÄLLIGKEITEN

- Referenzquellen:

REFERENZEINKÜNFTE	SEHR WICHTIG	EHER WICHTIG	NICHT WICHTIG
Arbeitszeugnisse	19%	45%	36%
Angegebene Referenzpersonen	30%	47%	23%
Referenzschreiben bekannter Personen	5%	26%	69%
LinkedIn Bewertungen (Kunden/Kollegen)	2%	15%	83%
Informelle Referenzen	26%	41%	33%

Die Arbeitszeugnisse sind nicht mehr so wichtig, wie sie in der Vergangenheit waren. Es bestehen zwar immer noch 46% der Firmen darauf, dass sie ordnungsgemäss eingereicht werden (siehe 3.2). Trotzdem werden die Aussagen von Arbeitszeugnissen nur noch bei 19% der Firmen als sehr wichtig eingestuft. Eine Mehrheit von 64% berücksichtigt sie aber trotzdem noch in der Gesamtbewertung, während 36% der Firmen sie als unwichtig aus dem Bewertungsraster streichen. Aus Gesprächen mit Personalverantwortlichen kommt hervor, dass dies vor allem damit zusammenhängt, dass Arbeitszeugnisse aus persönlichen und rechtlichen Gründen keine zuverlässigen Schlüsse mehr zulassen.

Schweizer Firmen orientieren sich bei den Referenzen nach wie vor primär an den Referenzpersonen, welche ein Bewerber im Verlaufe des Bewerbungsprozesses anbietet und zur Verfügung stellt (77%). Fast so wichtig sind aber informelle Referenzen, die gerne ergänzend eingeholt werden (auch 67%). Dabei werden persönliche Kontakte vertraulich angegangen und eingebunden, welche weitere Informationen über den Bewerber liefern können. Durch LinkedIn/Xing oder andere sozialen Netzwerke sind solche potenziellen Informanten leicht zu auszumachen. Dieses Vorgehen ist rechtlich zwar nicht zulässig, wird aber von 26% als sehr wichtig und von 41% als eher wichtig angesehen. Allerdings führen nur eine knappe Mehrheit von 52% der Befragten selbst solche informelle Anfragen durch.

Wenig halten die Befragten von persönlichen Referenzschreiben bekannter Persönlichkeiten (31%), obschon diese sich aufgrund ihrer Bekanntheit ungern damit exponieren und die Gefahr einer Gefälligkeitsreferenz relativ kleiner ist. Ähnlich verhält es sich bei öffentlichen Bewertungen auf den sozialen Netzwerken. Obwohl LinkedIn die mit Abstand wichtigste Plattform ist und sich bei der Personalsuche wachsender Beliebtheit erfreut (siehe 3.1), geniesst das öffentliche Bewertungssystem noch kein grosses Vertrauen, obwohl damit auch Erfahrungen von Kollegen, Business Partnern und sogar Kunden eingefangen werden können. Nur gerade 2% empfinden solche Informationen als sehr wichtig, weitere 15% als hilfreich und eher wichtig. Dem gegenüber steht aber eine grosse Mehrheit von 83%, welche öffentliche Bewertungen als unwichtig erachten.

- **Arbeitszeugnisse:**

Nur noch 19% der Firmen betrachten Arbeitszeugnisse als sehr wichtige Informationsquellen. Das kommt daher, dass diese formalen Dokumente häufig in den Aussagen nicht mehr zuverlässig und vertrauenswürdig sind. Erstens sind positive Arbeitszeugnisse vor allem im Falle einer Kündigung nicht selten eine Gefälligkeitsleistung, sprich ein einfacher Weg, einem Betroffenen noch etwas Gutes mit auf den Weg zu geben. Häufig sprechen deshalb Gekündigte bei der Erstellung und Formulierung des Zeugnisses selbst mit. Zweitens beinhaltet die gesetzliche Vorgabe implizit einen Zielkonflikt. Arbeitszeugnisse müssen sowohl wahrheitsgetreu als auch wohlwollend sein, wobei in der Praxis ein Arbeitszeugnis dem Arbeitnehmer für die berufliche Zukunft und Existenz keinen Nachteil verschaffen soll. Das ist je nach Situation nicht ganz einfach zu lösen. Im Wissen um die lokale Praxis der Arbeitsgerichte versuchen Arbeitgeber deshalb, potenzielle arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Dazu kommt drittens, dass durch diesen Zielkonflikt die Sprache in Arbeitszeugnissen immer generischer und nichtssagender wird. Die dadurch entstehende Sprachregelung mit kodierten Passagen sorgt allgemein für Unsicherheit.

- **Informelle Referenzanfragen:**

Wie oben erörtert, erachten 67% der Firmen informelle Referenzen als wichtige Informationsquellen. Trotzdem greifen «nur» 52% der gleichen Befragten konkret gelegentlich auf informelle Referenzanfragen zurück. Auf der einen Seite zeigt die Differenz von 25% schön auf, dass die rechtlichen Schranken in dieser Frage eine Menge HR Manager und Führungskräfte davon abhalten, solche Referenzanfragen auch selbst durchzuführen. Die Tatsache, dass trotzdem eine kleine Mehrheit von 52% bewusst gegen rechtliche Vorgaben verstösst und informelle Referenzen einholt, lässt aber aufhorchen. Das liegt sicherlich auch daran, dass solche Anfragen halt informell, einfach und geräuschlos über die Bühne gehen. Da scheinen Pragmatismus und Opportunismus gegenüber der moralischen und rechtlichen Verantwortung zu überwiegen.

### 3.7 NUTZUNG VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ (KI)

#### ALLGEMEINE PRAXIS

Eines ist klar, da sind sich alle einig. Die digitale Transformation und der Einsatz von generativer KI wird auch vor der Rekrutierung nicht Halt machen. Es ist eine Frage der Zeit und der Form, wie sich KI-Tools in der Rekrutierung etablieren werden.

Dabei sehen die Firmen vor allem in den ersten Prozessschritten der Personalgewinnung grösseres Potenzial. Beim Employer Branding (69%) kann KI zielgruppenorientierte Informationen generieren und Botschaften gezielt und individuell adressieren. Bei der Personalsuche (76%) können potenzielle Kandidaten individuell angeschrieben und Stelleninserate direkt an geeignete Kandidaten geschickt werden. Im Bewerbermanagement (75%) können die Prozesse intelligent bewirtschaftet und die meisten Schritte automatisiert werden. Auch für die Motivation und die Unterhaltung kann KI einen grossen Beitrag leisten (Gamification). Auch bei der Vorselektion geeigneter Bewerber (64%) noch ein recht grosses Potenzial gesehen. Wenn es dann um die substantielle Evaluation der Kandidaten geht, besteht ein weniger grosser Glaube an das Potenzial von KI. Da sind die Einschätzungen doch recht zurückhaltend.

Im Gegensatz zu diesen Angaben sehen die meisten Befragten die Hauptaufgabe und den grössten Nutzen des Menschen in der KI-gestützten Rekrutierung bei der Suche nach den besten Kandidaten (57%) und weniger bei deren Bewertung (22%). Dieser vermeintliche Widerspruch weist auf eine gewisse Verunsicherung mit dem Thema KI hin.

Wenn wir aber die Realität betrachten, inwieweit sich Rekrutierungsabteilungen bereits KI-Tools bedienen und KI konkret bei sich in den Bewerbungsprozessen einsetzen, sieht das Bild ganz anders aus. Es zeigt sich, dass die Rekrutierung aktuell noch recht konservativ unterwegs ist und noch wenig KI eingesetzt wird. Nur gerade 11% der Firmen geben an, KI ernsthaft einzusetzen. Die Gründe liegen einerseits im Fehlen des nötigen KI-Wissens, aber andererseits auch in der Unsicherheit im Umgang mit dem Datenschutz und im (noch) ausstehenden KI-Regulatorium des Bundes. Mit ein Grund für die schleppende Umsetzung von KI-Möglichkeiten sind auch die Ängste um die Gefahren der KI in der Rekrutierung. Da sind sich die Firmen ziemlich einig. Neben der fehlenden Berücksichtigung von persönlichen und kulturellen Aspekten (72%) und einer generellen Entmenschlichung des Rekrutierungsprozesses (69%) werden auch die Diskriminierungsgefahr (52%) und die Vernachlässigung des Bauchgefühls (50%) befürchtet und als Gründe angegeben.

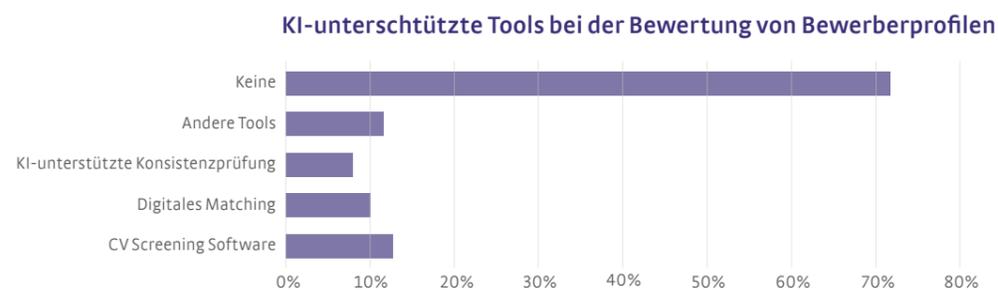
**AUFFÄLLIGKEITEN**

- Potenzial von KI:

POTENZIAL VON KI IN DER REKRUTIERUNG	SEHR GROSS	EHER GROSS	EHER KLEIN	KAUM
Employer Branding	22%	47%	26%	5%
Suche nach Kandidaten	27%	49%	20%	3%
Bewerbermanagement	24%	51%	22%	4%
Vorselektion geeigneter Bewerber	18%	46%	30%	6%
Evaluation der Kandidaten	7%	32%	48%	13%
Finale Auswahl der besten Kandidaten	2%	12%	39%	47%

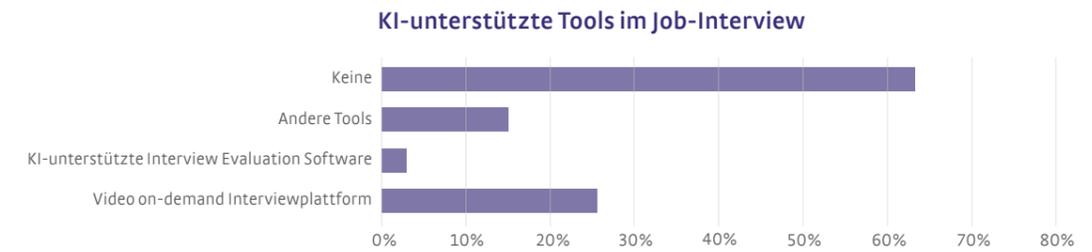
Das grösste Potenzial sehen die Firmen beim Employer Branding, bei der Suche nach Kandidaten und im Bewerbermanagement. Auch bei der Vorselektion geeigneter Bewerber spricht sich immer noch eine Mehrheit von 64% für ein eher bis sehr grosses Nutzungspotenzial aus. Bei der Evaluation der Kandidaten und dem finalen Auswahlverfahren sehen nur noch 7% resp. 2% sehr grosses Nutzungspotenzial. Das erstaunt eigentlich nicht. Je qualitätskritischer für die Rekrutierung ist, desto weniger traut man dies der KI zu.

- KI bei der Bewertung von CV und Bewerberprofilen:



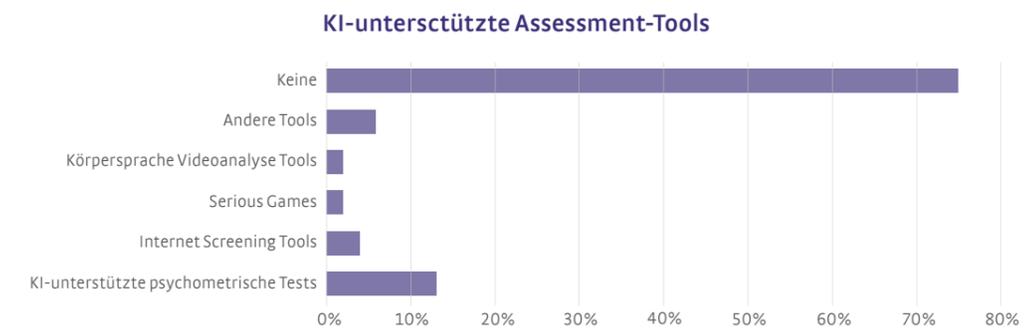
Schweizer Firmen setzen vereinzelt CV Screening Software (13%), Digitale Matching-Instrumente (10%) oder andere Tools (12%) bei der Bewertung von Bewerberprofilen ein. Eine grosse Mehrheit von 72% setzen selbst aber gar keine KI-untersützten Tools ein.

- KI in a job interview:



Am meisten verbreitet sind Plattformen, welche zeitpunktunabhängig die Aufnahme von individuellen Interviews von Bewerbern ermöglichen (26%). Bewerber werden gebeten, bei Gelegenheit das digitale Job-Interview durchzuführen. Diese Plattformen sind schon mehrere Jahre im Einsatz. Noch wenig Anwendung finden Tools, welche die Interviewantworten der Bewerber inhaltlich und non-verbal evaluieren (3%). Auch hier setzt eine Mehrheit von 63% der Firmen noch keine KI-untersützten Tools ein.

- KI im Assessment:



Auch bei den Assessment-Tools sehen wir ein ähnliches Bild. Während KI-untersützte psychometrische Tests bei einer Minderheit von 13% zum Einsatz kommen, verzichtet eine grosse Mehrheit von 75% auf jegliche KI-untersützten Assessment Tools. Neuartige Tools wie Serious Games, Internet Screening Tools (Background Check) oder Tools zur Analyse von Gestik und Mimik werden nur vereinzelt eingesetzt.

- Grosser Aufholbedarf:

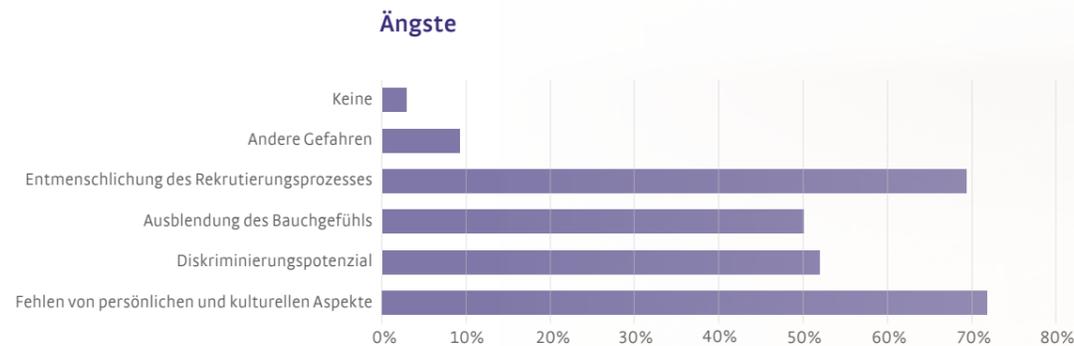
Es fällt auf, dass bei den Firmen aktuell noch kaum KI-untersützte Tools im Einsatz sind, obschon dem Einsatz von KI in der Rekrutierung eigentlich ein grosses Potenzial zugeschrieben wird. Die KI-Entwicklung mag noch am Anfang stehen, doch Möglichkeiten gibt es bereits unzählige. Es besteht somit grossen Aufholbedarf. Was macht es für die Recruitingabteilungen und die Firmen so schwierig, KI im Unternehmen effektiv einzusetzen?

- Herausforderungen:

Es sind konkret vier Gründe, warum sich Schweizer Arbeitgeber noch schwer tun damit, KI rascher einzuführen und einzusetzen.

- 1) Es gibt aktuell bereits eine Fülle von Tools, welche schon auf dem Markt oder in Entwicklung sind. Die Herausforderung für Firmen besteht heute darin, einen Überblick über diesen dynamischen Markt zu gewinnen und für sich die am besten geeigneten Tools auszuwählen.
- 2) In der Rekrutierung gibt es viele personenbezogene und sensible Daten. Bei der Nutzung von KI-unterstützten Tools mit eigenen Daten herrscht aktuell noch Unsicherheit im Zusammenhang mit GDPR (General Data Protection Regulation) und dem Schweizer Datenschutzgesetz.
- 3) Für die Entwicklung eigener KI-Tools und deren Einführung braucht es sowohl KI-Wissen als auch ausreichend Ressourcen. Diese sind vor allem in kleineren und mittelgrossen Firmen schlicht nicht vorhanden.
- 4) Während die USA mit der prinzipienbasierten «AI Bill of Rights» und die EU mit dem risikobasierten «AI Act» bereits vorspüren, ist die Schweiz aktuell daran, eine eigene KI-Regulierung zu entwickeln. Diese soll den Gefahren und Risiken beim Einsatz von KI gerecht werden. Es wird allgemein vermutet, dass sich die Schweiz eher an der stärker regulierenden Europäischen Variante orientieren wird. Konkrete Vorschläge und Informationen sind aber noch nicht öffentlich. Solange die regulatorischen Rahmenbedingungen fehlen, herrscht weiterhin Unsicherheit und Zurückhaltung damit, in den eigenen Einsatz von KI im Unternehmen und in der Rekrutierung zu investieren.

- Umgang mit Ängsten:



Wenn wir die vier expliziten Gefahren aus der Umfrage zusammenfassen, geht es einerseits um das Bedenken, dass mit KI viel weniger differenziert auf Bewerber eingegangen werden kann und man persönlichen und kulturellen Aspekten nicht mehr gerecht wird, verbunden mit der Gefahr, dass ungewollt diskriminiert wird. Beispiele ungewollter Diskriminierung gibt es zahlreiche und namhafte (Unilever, Amazon, Facebook, Goldman Sachs/Apple Card, IBM). Andererseits befürchten die Befragten, dass der Rekrutierungsprozess dadurch zunehmend entmenschlicht wird. Dass dies als Gefahr und nicht als Chance gesehen wird, sagt per se schon viel aus. Bei KI-Themen schwingen aktuell doch recht viel Unsicherheit mit.

Nur 3% sehen aktuell keine Gefahren mit KI in der Rekrutierung. Eine sehr grosse Mehrheit hat konkrete Befürchtungen. Wenn wir nun betrachten, dass die gleichen Befragten auf der einen Seite der KI ein grosses Potenzial in der Rekrutierung zugestehen, auf der anderen Seite selber im Unternehmen aber noch kaum KI-unterstützte Tools selbst einsetzen und gleichzeitig eine so grosse Skepsis und Unsicherheit an den Tag legen, dann liegt es auf der Hand, dass hier Ängste im Spiel sind.

## 4. ALLGEMEINE TRENDS IM SCHWEIZER ARBEITSMARKT

STATEMENTS	EHER WAHR	EHER FALSCH
Ältere Bewerber werden trotz Fachkräftemangel immer noch diskriminiert.	77%	23%
Generalistenprofile haben es schwerer als Fachprofile.	67%	33%
Branchenerfahrung ist bei einer Stellenbesetzung immer noch zentral.	86%	14%
Es herrscht in der Schweiz trotz Fachkräftemangel keine Quereinsteigerkultur.	83%	17%
Es wird allgemein zu wenig in die Weiterentwicklung von Mitarbeitern investiert.	61%	39%
Es herrscht in der Rekrutierung ein zunehmender Jugendwahn.	48%	52%
Junge Fachkräfte fordern viel, leisten aber nicht mehr.	57%	43%
Die öffentliche Stellenmeldepflicht hilft den Unternehmen bei der Personalsuche.	23%	77%
Homeoffice erhöht die Effizienz und die Qualität der Leistungserbringung.	62%	38%

Die Bewertung dieser neun Statements lassen folgende Schlussfolgerungen zu:

### 4.1 ALTERSFALLE

Obwohl es mittlerweile auch auf Arbeitgeberseite mehrere Initiativen und Kampagnen gibt, um Ü55 im Arbeitsmarkt zu halten oder sogar über 65 hinaus noch weiter zu beschäftigen, zeichnet diese Umfrage nach wie vor ein ganz anderes Bild der Realität. 77% der Befragten sind der Ansicht, dass ältere Bewerber nicht nur benachteiligt, sondern gar diskriminiert werden.

### 4.2 ZERO GAP

Verschiedene Zahlen weisen darauf hin, dass in der Schweiz sehr funktions- und branchengetreu innerhalb eines engen Spielraums rekrutiert wird. Zero Gap heisst, dass Firmen versuchen, jegliche Abweichungen zum fachlichen Wunschprofil zu vermeiden. Das führt dazu, dass Erfahrungen in gleicher Funktion und Branche sowie Erfahrungen mit gleichen Situationen, Aufgaben und Herausforderungen zwingende Voraussetzungen sind, um als Kandidat in Betracht gezogen zu werden.

Branchenerfahrung ist zentral (86%), Generalistenprofile haben es schwerer (67%) weil sie im Fachprofil zu wenig spezifisch sind, und in der Schweiz herrscht definitiv keine Quereinsteigerkultur (83%). Das erschwert die Mobilität und Flexibilität, welche im Strukturwandel der Digitalen Transformation dringend nötig ist.

### 4.3 DIE JUNGEN

In den Medien werden heute viele Probleme gleich zur Generationenfrage hochstilisiert. Vom Klassenkampf zum Generationenkampf. Die GenZ wird von der einen Seite schon fast vergöttert, auf der anderen Seite auch stark kritisiert. Diese Polarisierung zeigt sich auch in dieser Umfrage. Für die einen herrscht in der Rekrutierung ein zunehmender Jugendwahn (48%), für die anderen nicht (52%). Dabei fordern für die einen die Jungen mehr als sie leisten (57%), während für die anderen das nicht der Fall ist (43%). Diese Lager sind hier recht ausgeglichen.

### 4.4 WIRKSAMKEIT STAATLICHER MASSNAHMEN

Die Stellenmeldepflicht war sehr umstritten, als sie 2020 offiziell eingeführt wurde. Wie bei den meisten Regulierungen entsteht dadurch für die Firmen einen Mehraufwand. Zur Beschwichtigung wurde ihnen als Nutzen in Aussicht gestellt, dass sie vom kostenlosen Zugang zur zentralen Jobroom-Plattform bei der Personalsuche auch profitieren können. Diesen Nutzen sehen heute nur gerade 23% der Befragten.

### 4.5 PENDELSCHLÄGE IM HOMEOFFICE

Covid hat die Einführung von Homeoffice gefordert und gefördert. Damit wird Remote Work heute für viele Arbeitnehmer als selbstverständliches Grundrecht verstanden. Neben der persönlichen Freiheit und Flexibilität verweisen sie auf die grössere Effizienz und Produktivität ihrer Arbeit. Auf der anderen Seite krebren immer mehr Firmen bei den Homeoffice Möglichkeiten zurück und weisen auf die negativen Auswirkungen von Remote Working hin, wie abnehmende Innovation oder Teamintegration. In dieser Umfrage sind sich 62% der Befragten einig, dass sich durch Homeoffice sowohl die Effizienz als auch die Qualität der Leistungserbringung erhöht.



## 5. DER ARBEITSMARKT UND VON RUNDSTEDT

von Rundstedt ist der führende Anbieter von Outplacement und Employability Services in der Schweiz und in der ganzen DACH-Region. Durch unsere Kernkompetenzen in der Karriereberatung, der beruflichen Neuorientierung und in der beruflichen und persönlichen Entwicklung von Fach- und Führungskräften unterstützen wir Talente und Unternehmen in Umbruchzeiten und Veränderungen. Durch unsere jährlich mehr als 2'000 Outplacement Mandate haben wir jederzeit aktuelle Arbeitsmarktdaten und -kenntnisse. Wir erfahren von den kündigenden Unternehmen, wen die Kündigungen betreffen und warum und wie sie ausgesprochen werden. Von den betroffenen Klienten erfahren wir, wie die Situation auf dem Stellenmarkt und wie die Rekrutierungspraxis aussehen, was die Schwierigkeiten sind und wie am besten mit diesen umgegangen werden kann. Von den rekrutierenden Unternehmen, bei denen unsere Klienten landen, erfahren wir, welche Profile und welche Skills gesucht sind, was von Bewerbern erwartet wird und wie die Rekrutierungsprozesse genau aussehen. Die Konsolidierung all dieser realen Arbeitsmarkterfahrungen führt zu einem Gesamtbild über den hiesigen Arbeitsmarkt. Diese Daten ergänzen die statistischen und technischen Daten des SECO und der statistischen Ämter sinnvoll zu einem Ganzen. Deshalb investiert von Rundstedt viel in die Marktforschung und führt Studien und Umfragen wie hier zusammen mit dem HR Today durch.

**von Rundstedt** unterstützt Sie mit folgenden Dienstleistungen:

- Outplacement
- Berufliche Standortbestimmung
- Karriereberatung
- Evaluation und Assessment von Mitarbeitern und Bewerbern
- Berufliche Weiterentwicklung von Schlüsselpersonen
- Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern (Employability for Future)
- Stärkung von Future Skills im Unternehmen
- Etablierung eines systematischen Karrieremanagements in Unternehmen
- Entwicklung und Förderung interner Mobilität
- Vorbereitung und Begleitung von Quereinsteigern

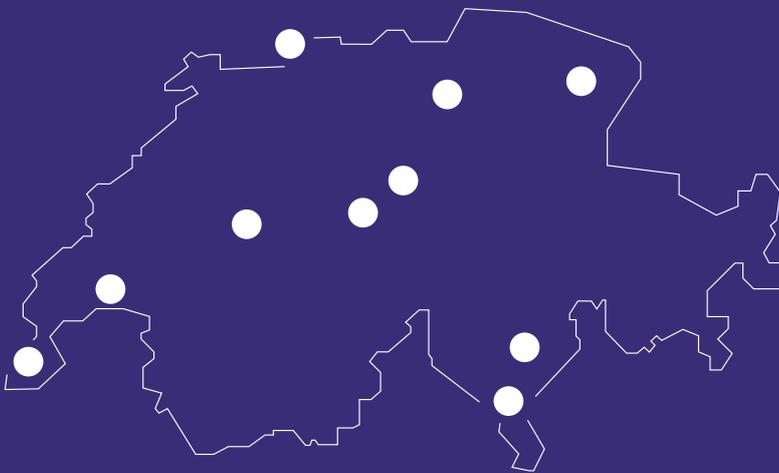
Mehr Informationen zu unseren Services im Bereich der Karriereberatung, der Employability Services und des KMU Desks finden Sie auf unserer Webpage: [www.rundstedt.ch](http://www.rundstedt.ch)

# VON RUNDSTEDT

## ÜBER UNS

von Rundstedt Schweiz wurde vor zehn Jahren mit dem Ziel gegründet, das klassische Outplacement-Modell in ein marktorientiertes und ergebnisfokussiertes Konzept umzuwandeln. Der Erfolg basiert auf einer Kombination aus persönlicher Beratung, vielfältigen Trainingsmöglichkeiten, verschiedenen Markt- und Netzwerkaktivitäten sowie strategischem Job Hunting. Dabei steht das Engagement im Mittelpunkt – Wir gehen die Extrameile und sind erst dann zufrieden, wenn das Karriereziel erreicht ist.

Heute ist von Rundstedt das führende Unternehmen in der Schweiz in den Bereichen Outplacement, berufliche Neuorientierung und Karriereberatung sowie dem Thema Employability.



- ✓ Basel
- ✓ Bellinzona
- ✓ Bern
- ✓ Genf
- ✓ Lausanne
- ✓ Luzern
- ✓ Lugano
- ✓ St. Gallen
- ✓ Zug
- ✓ Zürich

VON RUNDSTEDT & PARTNER SCHWEIZ AG  
Kreuzbühlstrasse 20, 8008 Zürich  
+41 58 332 25 00



Anstand. Erfolg. Pragmatismus. Innovation. Care.