

White Paper

Upskilling at Scale: Wie HR die KI- Transformation steuert – statt von ihr überrollt zu werden



Inhalt

Executive Summary	3
Status quo: Der Druck auf HR wächst	4
Warum Upskilling jetzt Top-Priorität ist	5
Der Arbeitsmarkt im Wandel	7
Was bedeutet „Upskilling at Scale“ konkret?	10
Handlungsempfehlungen für HR	11
Praxisbeispiele	12
Fazit	14
Die Autorinnen	15
Über Indeed	16
Über milch & zucker	17

Executive Summary

Künstliche Intelligenz (KI) verändert die Arbeitswelt mit einer Geschwindigkeit, die selbst erfahrene Personalverantwortliche überrascht. In nahezu allen Branchen automatisiert KI Routineaufgaben, schafft neue Rollen und fordert Kompetenzen, die bislang kaum systematisch aufgebaut wurden.

Für HR bedeutet das: Weiterbildung wird von einer optionalen Entwicklungschance zu einer strategischen Notwendigkeit.

Dieses White Paper zeigt, warum „**Upskilling at Scale**“ – also die großflächige, systematische Befähigung der gesamten Belegschaft – zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Zeitalter von KI werden kann. Es liefert aktuelle Daten, beschreibt Best Practices und formuliert eine Roadmap für Organisationen, die den Wandel aktiv gestalten wollen.

Upskilling ist kein HR-Projekt mehr – es ist eine Führungsaufgabe. Wer jetzt handelt, gestaltet die Zukunft der Arbeit aktiv mit.

Die zentrale Frage lautet:

Wie kann HR auf Basis datengetriebener Erkenntnisse gezielt Upskilling betreiben, um auf die KI-Transformation zu reagieren?

Sie erhalten:

- Einen datenbasierten Überblick über den aktuellen Arbeitsmarkt und die Dynamik von KI-Kompetenzen
- Ein praxisnahes Verständnis von Upskilling at Scale
- Fünf konkrete Handlungsempfehlungen für HR
- Inspirierende Praxisbeispiele aus führenden Organisationen



Status quo: Der Druck auf HR wächst

Auch 2026 wird wohl kaum ein anderes Thema die HR-Agenda so stark prägen, wie die Integration von KI in den Arbeitsalltag. KI-Systeme können operative Aufgaben übernehmen, beschleunigen Entscheidungsprozesse und verändern Arbeitsprofile quer durch alle Branchen.

Doch mit der technologischen Beschleunigung wächst auch der Druck auf HR: Qualifikationslücken, Kompetenzverlagerungen und neue Teamkonstellationen führen häufig dazu, dass traditionelle Weiterbildungsmodelle an ihre Grenzen stoßen.

HR steht damit vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits müssen Mitarbeitende befähigt werden, **mit KI effektiv zusammenzuarbeiten**. Andererseits gilt es, Strukturen zu schaffen, die Lernen und Anpassung **in großem Maßstab** ermöglichen. Upskilling ist nicht mehr „nice to have“, sondern entscheidend für Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität.

Warum Upskilling jetzt Top-Priorität ist

Upskilling ist heute eine strategische Notwendigkeit. Führungskräfte und HR-Verantwortliche stehen unter Druck: Talente fehlen, der Bedarf nach automatisierten Lösungen steigt und KI-Tools übernehmen immer mehr Aufgaben. KI-Agenten werden zu neuen Teammitgliedern, Organisationsstrukturen und Skill-Bedarfe verändern sich. Oft fehlen aber einschlägige Kompetenzen für die erfolgreiche Integration und Zusammenarbeit von Mensch und Maschine (AI + Human Teams).

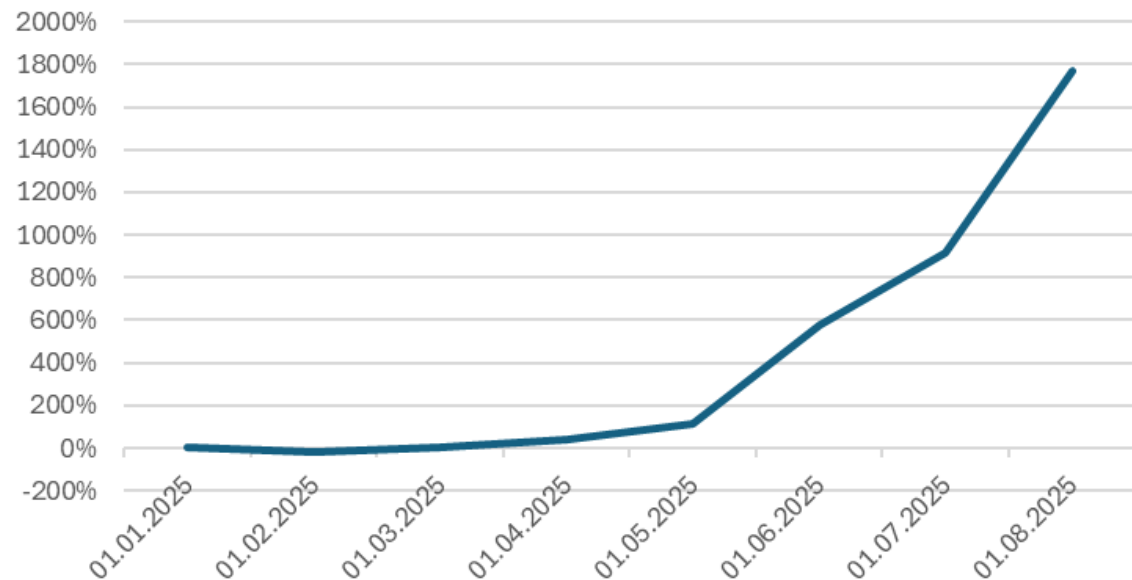
Laut dem *Future of Jobs Survey 2024* des Weltwirtschaftsforums planen Arbeitgeber weltweit folgende strategische Maßnahmen:

- Die **Umschulung und Weiterqualifizierung der bestehenden Belegschaft**, um besser mit KI-Systemen zu arbeiten
- Die **Einstellung von Mitarbeitenden mit KI-Entwicklungscompetenzen**
- Die **Neuausrichtung der Organisation** auf neue KI-basierte Geschäftsmöglichkeiten

Der Stanford AI Index 2025 zeigt: Bereits **78 % der Unternehmen** setzen KI ein. Dies bedeutet einen Anstieg von über 20 Prozentpunkten innerhalb eines Jahres. Laut der Analyse-Plattform Exploding Topics wird generative KI in **71 % der Unternehmen** in mindestens einem Geschäftsbereich genutzt.

Auch im HR-Bereich lässt sich derselbe Trend beobachten: Nutzungsraten von KI-Tools im Recruiting steigen rasant. Arbeitgeber setzen auf KI, um Prozesse zu beschleunigen, Bias zu minimieren und Talente präziser zu identifizieren.

Zuwachs der Nutzung von KI-Tools im Recruiting 2025



Zuwachs der Nutzung von KI-Tools im Recruiting in Prozent, Daten bis August 2025.
Quelle: milch & zucker GmbH.

Laut dem *Future of Jobs Report 2025* des Weltwirtschaftsforums wird der Automatisierungsgrad in Unternehmen bis 2030 weiter deutlich steigen. Rund 50 % der Arbeitgeber planen, ihre Geschäftsmodelle im Zuge der KI-Transformation strategisch neu auszurichten. Gleichzeitig gehen 40 % davon aus, Personal in Bereichen zu reduzieren, in denen Aufgaben zunehmend automatisiert werden können.

Für HR bedeutet das, strategische Workforce-Planung und Upskilling-Initiativen noch enger mit der Unternehmensstrategie zu verzahnen.

Der Fokus verschiebt sich: Die Frage ist nicht mehr, *ob* KI integriert wird, sondern *wie*.

Die Zusammenarbeit von Mensch und KI kann in drei Stufen beschrieben werden:

- 1. Delegation:** Einzelne Aufgaben werden komplett durch die KI übernommen.
- 2. Augmentation:** KI erweitert und verbessert die menschlichen Fähigkeiten durch gemeinsames Agieren. Mensch und KI ergänzen sich.
- 3. Symbiose:** Mensch und KI verstärken ihre individuellen Kompetenzen gegenseitig und lernen voneinander.

Aktuell dominiert die Augmentation: 57 % der realen KI-Nutzungen erfolgen ergänzend, nicht ersetzend. Damit rückt der Mensch wieder ins Zentrum: Führungskräfte müssen verstehen, **wann und wie KI Entscheidungen unterstützt, aber nicht ersetzt.**

Ethische Verantwortung und Future Skills: Die Rolle von HR und Führung

Human-Centric Team Design besagt: Die Verantwortung bleibt immer beim Menschen. Gleichzeitig sollten Mitarbeitende nicht für Fehlentscheidungen der KI haftbar gemacht werden. Die Führung muss Menschen befähigen, kritisch die Vorschläge der KI zu hinterfragen und ethisch zu handeln. Daher sind die Fähigkeiten von Führungskräften von zentraler Bedeutung. Personaler*innen und Führungskräfte müssen neurowissenschaftliche und psychologische Erkenntnisse zu den Stärken und Schwächen des Menschen im Vergleich zur KI berücksichtigen, um die Teams zusammenzusetzen und die Human+AI Teams zu führen.

Eine Herausforderung, die spezifische Kompetenzen verlangt, die im Rahmen eines „Upskilling at Scale“ organisationsübergreifend aufgebaut werden müssen.

Upskilling at Scale ist daher keine reine Kompetenzinitiative, sondern ein kultureller Wandel. Organisationen stehen am Scheideweg zwischen Kontrolle und Empowerment. Wer in Zukunftskompetenzen wie **kritisches Denken, Co-Kreativität, Problemlösung und emotionale Intelligenz** investiert, stärkt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die menschliche Würde in einer digitalisierten Arbeitswelt. Upskilling bedeutet demnach, Menschen zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen und Technologie bewusst einzusetzen, statt sie nur zu konsumieren.

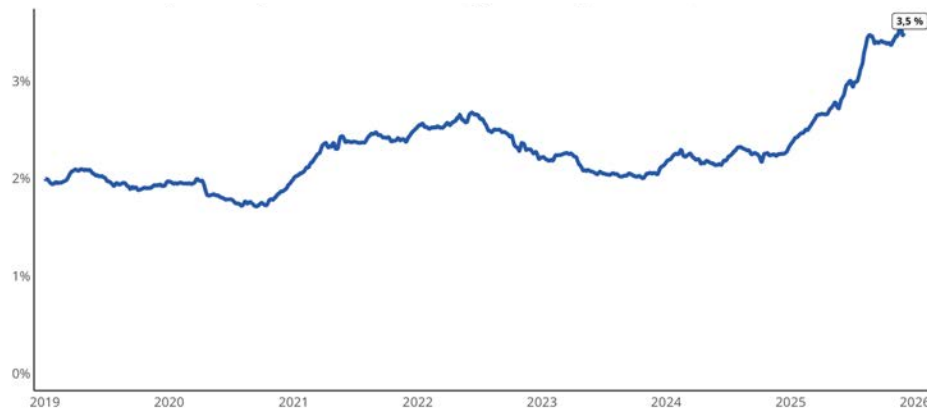
Der Arbeitsmarkt im Wandel

Die Transformation von Berufen durch KI ist längst Realität. Immer mehr Unternehmen in Deutschland suchen gezielt nach Fachkräften mit KI-Kompetenzen – nicht nur in klassischen Tech-Rollen, sondern zunehmend auch in anderen Berufsfeldern, wie zum Beispiel in Marketing, Vertrieb, Produktion und HR.

Der **Indeed AI Tracker** zeigt:

Seit Jahresbeginn 2025 stieg der Anteil KI-bezogener Stellenausschreibungen in Deutschland von **2,2 % auf 3,5 %** Ende November 2025¹ – ein Wachstum von mehr als 50 %.

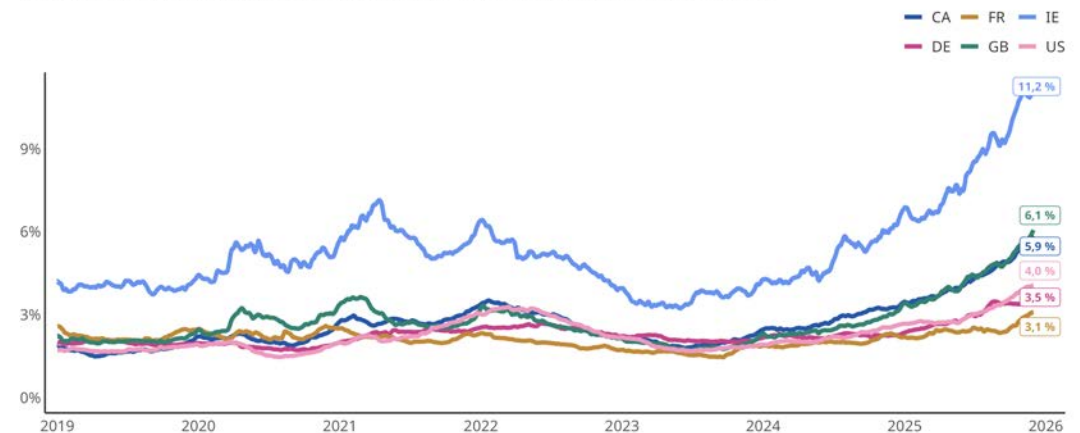
Der Anteil an Jobs mit KI-Bezug



¹Anteil der Stellenausschreibungen mit KI-Begriffen auf Indeed Deutschland, gleitender 7-Tage-Durchschnitt, Daten bis 30. November 2025. Quelle: Indeed.

Deutschland liegt damit im internationalen Vergleich leicht vor Frankreich (3,1 %), aber fiel zuletzt hinter die USA (4 %) zurück. Länder wie Irland (11,2 %), Großbritannien (6,1 %) und Kanada (5,9 %) weisen noch deutlich höhere Werte auf.² Diese Unterschiede spiegeln auch strukturelle Faktoren wider: die deutsche Wirtschaft hat einen stärkeren Industriefokus, während die genannten Länder größere Dienstleistungssektoren haben, in denen KI-Anwendungen leichter und schneller Einzug halten.

Im internationalen Vergleich fiel Deutschland zuletzt leicht hinter die USA; Irland sticht wegen seines starken Tech-Fokus heraus.



²Anteil der Indeed-Stellenausschreibungen mit KI-Begriffen, gleitender 7-Tage-Durchschnitt, Daten bis 30. November 2025. Quelle: Indeed.

Zu Beginn des Beobachtungszeitraums lag der Indeed AI Tracker bei knapp 2 %. Während der Pandemie stieg der Anteil KI-bezogener Stellenausschreibungen auf über 2,5 %, bevor er zwischen 2022 und 2023 erneut auf unter 2 % sank.

Dieser Rückgang war vor allem auf den überproportionalen Einbruch im Tech-Sektor zurückzuführen, in dem der Großteil der KI-Stellen ausgeschrieben wurde. Seit 2024 nimmt der Anteil jedoch wieder zu – und das, obwohl der Tech-Arbeitsmarkt insgesamt weiterhin rückläufig ist.

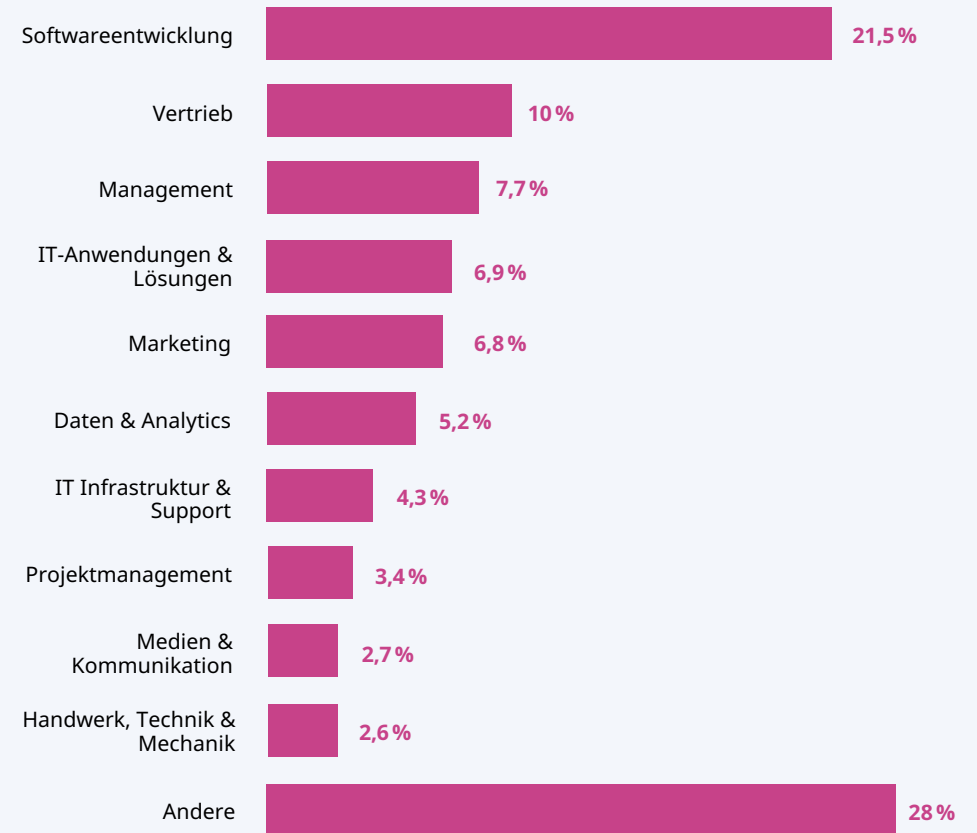
KI ist überall relevant

Ein großer Teil der KI-bezogenen Positionen entfällt weiterhin auf den Technologiesektor, insbesondere auf die Softwareentwicklung (21,5 %). Diese Rollen konzentrieren sich auf die Entwicklung, Integration und Skalierung von KI-Anwendungen innerhalb von Unternehmen.

Je nach Einsatzbereich sind neben klassischen Entwicklerkenntnissen zunehmend spezialisierte Kompetenzen gefragt – etwa im Bereich Machine Learning, das sowohl theoretisches Wissen als auch praktische Erfahrung im Trainieren und Einbinden von Modellen erfordert. Für die Entwicklung von KI-Anwendungen in industriellen Umgebungen, beispielsweise in der Automobilindustrie oder in der Luft- und Raumfahrt, gewinnen darüber hinaus Fachkenntnisse in Robotik, Computer Vision und Sensorverarbeitung an Bedeutung.

KI-Kompetenzen werden aber auch außerhalb des Tech-Sektors immer relevanter. Mittlerweile entfallen 10 % der KI-bezogenen Stellen auf den Vertrieb, 7,7 % auf das Management und 6,8 % auf das Marketing.¹ Diese Verlagerung zeigt, dass KI quer durch die Wirtschaft und in vielfältige Berufsbilder Einzug hält.

Großer Teil an KI-Jobs weiterhin in der Softwareentwicklung



¹Indeed AI Tracker: Anteil der Berufsgruppen an Jobs mit KI-Bezug im November 2025.

KI verändert HR – und HR verändert KI

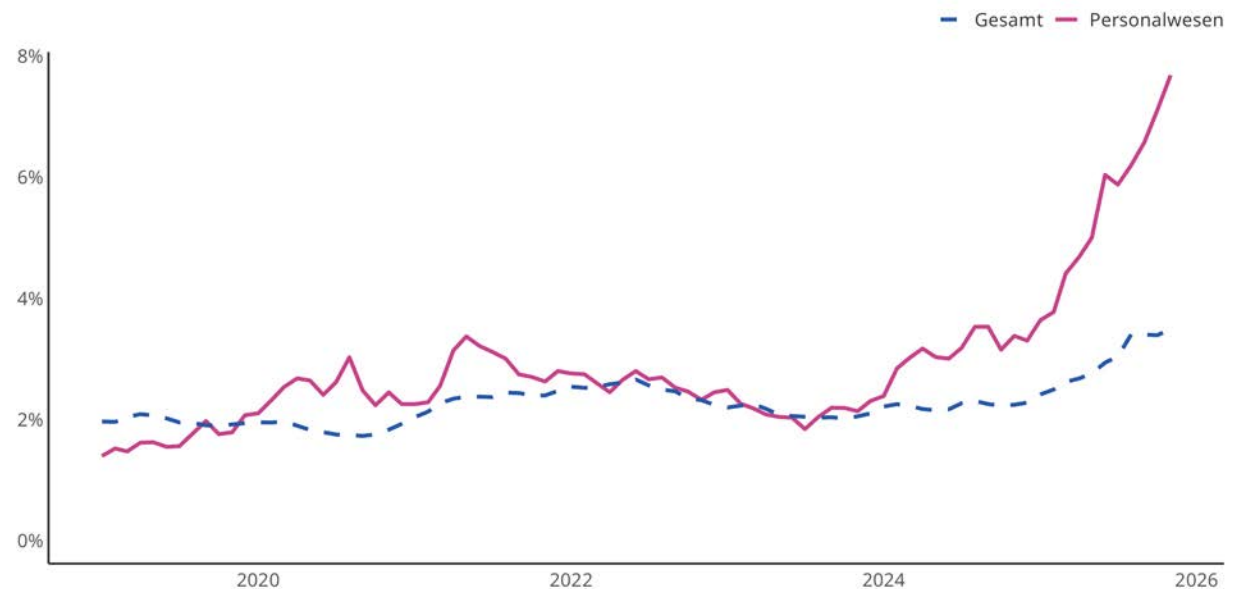
Der Trend ist eindeutig: KI-Skills werden branchenübergreifend verlangt. Besonders bemerkenswert ist der Anstieg im HR-Bereich – von **2,4 % im Januar 2024 auf 7,7 % im November 2025**. Damit hat sich der Anteil in weniger als zwei Jahren mehr als verdreifacht.¹

KI ist im Recruiting und HR-Management längst kein Pilotprojekt mehr, sondern ein fester Bestandteil der Wertschöpfungskette.

Das verdeutlicht: Die Zukunft der Arbeit liegt nicht in der Trennung von Mensch und Maschine, sondern in **AI+Human Teams**, in denen beide ihre Stärken einbringen. Dafür brauchen Unternehmen systematische Upskilling-Strategien, die Mitarbeitende befähigen, KI nicht nur zu nutzen, sondern auch zu gestalten.



Stellenausschreibungen im HR verweisen zunehmend auf KI



¹Anteil der KI-Stellenausschreibungen im Personalwesen vs. im Gesamtmarkt, monatlich, Daten bis November 2025. Quelle: Indeed AI Tracker.

Was bedeutet „Upskilling at Scale“ konkret?

Upskilling at Scale beschreibt den Übergang von punktuellen Schulungen zu einem ganzheitlichen, datenbasierten Lernsystem. Es reicht nicht mehr, nur Spezialist*innen in Nischenkompetenzen zu schulen – gefragt ist eine breite Befähigung der gesamten Belegschaft, um mit den tiefgreifenden Veränderungen durch KI-Agenten, Automatisierung und neue Arbeitsmodelle Schritt zu halten.

„At Scale“ bedeutet:

- **Skalierung über Abteilungen und Hierarchien hinweg**
- **Integration in den Arbeitsalltag** statt separater Trainings
- **Ausrichtung an strategischen Marktsignalen** statt an kurzfristigen Lernrends

Future Skills wie **Problemlösungsfähigkeit, kritisches Denken, Kreativität und emotionale Intelligenz** sind dabei ebenso zentral wie technische KI-Kompetenzen.

Ebenso wichtig sind die Fähigkeiten, mit KI-Systemen kritisch und transparent umzugehen, Ergebnisse zu hinterfragen und Verantwortung zu übernehmen. Konkret heißt das, dass die Future Skills in allen Rollen verankert werden müssen. „At Scale“ meint also die Skalierung auf Prozesse, Strukturen und Kultur: Lernen wird in den Arbeitsalltag integriert. Tools und Methoden stehen niederschwellig bereit. Führungskräfte agieren als Coaches.

Die Nachfrage nach praxisnahen Lernformaten steigt: Micro-Degrees, Peer-Learning, Mentoring und interne Wissensnetzwerke ergänzen oft klassische Trainings. Erfolgreiche Organisationen können Lernzeiten, Experimentiermöglichkeiten und den Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg fördern.

Das Ziel: eine **agile Lernkultur**, in der jede Person aktiv zum Wandel beiträgt – statt passiv auf Veränderungen zu reagieren.



Handlungsempfehlung für HR

HR sollte jetzt eine aktive Rolle in der strategischen Gestaltung der Organisation übernehmen – durch den gezielten Aufbau des Human- und Skill-Capital der Zukunft. Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie Upskilling im KI-Zeitalter organisationsweit verankert und wirksam umgesetzt werden kann.



1. Arbeitsmarktdaten systematisch nutzen und ernst nehmen.

Verfolgen Sie Entwicklungen mithilfe von Tools wie dem „Indeed AI Tracker“, Arbeitsmarktberichten (z. B. Jobmarktstatistiken der Agentur für Arbeit, OJA-Guide der Bertelsmann Stiftung) oder Branchenstudien. Übersetzen Sie externe Skill-Trends in interne Kompetenzlandkarten.

2. Future Skills definieren und priorisieren.

Ergänzen Sie technische Fähigkeiten durch soziale und kognitive Kompetenzen wie z. B. Problemlösungsvermögen, kritisches Denken, Kreativität und emotionale Intelligenz. Operationalisieren Sie diese Skills – mit klaren Lernzielen und messbaren Ergebnissen. Prioritäten müssen deutlich werden, indem für die Mitarbeitenden die zeitlichen Räume geschaffen werden.

3. Upskilling strukturell verankern.

Schaffen Sie integrierte Lernarchitekturen: Micro-Learning, Peer-Formate, KI-gestützte Lernplattformen. Führungskräfte sollten als Lern-Coaches agieren.

4. KI-Kompetenz breit verankern.

Befähigen Sie Mitarbeitende, KI kritisch zu nutzen – inklusive Reflexion über Bias, ethische Dimensionen und Verantwortlichkeiten.

5. Upskilling mit Recruiting verzahnen.

Verknüpfen Sie interne Kompetenzentwicklung mit Skill-based Recruiting. Nutzen Sie Arbeitsmarktdaten für Talentpools, Nachfolgeplanung und Skill-Gaps-Analysen.

Praxisbeispiele

Beispiel 1: Skill-Recruiting und KI in HR-Teams

Mehrere große Industriekonzerne haben ihre Recruiting-Teams gezielt im Umgang mit KI-Tools geschult. Neben Bias-Erkennung und gendergerechter Sprache in Stellenanzeigen wurden Tools zur Textoptimierung eingeführt. Beobachtete Erfolge daraus:

- **Höhere Bewerbungsquoten**
- **Kürzere Time-to-Hire**
- **Verbesserte Qualität der Candidate Journey**
- **Größere Diversität im Bewerberpool**

Mit dem Skill-based Recruiting-Ansatz wurden detaillierte Anforderungsprofile für Vakanzen strukturiert und programmatisch in einem Bewerbermanagementsystem angelegt. Recruiter*innen lernten, KI-basierte Matching-Algorithmen zu konfigurieren und zu überwachen – eine neue Kernkompetenz. Künftig werden Skills wie Prompt Engineering, Co-Kreativität und kritische Evaluation von KI-Outputs noch stärker gefragt sein.

Diese neu aufgebaute Kompetenz der Recruiter*innen ermöglichte eine deutlich schnellere Identifizierung potenziell geeigneter Kandidat*innen. Zudem wurden gezielte Suchen nach individuellen Skills in unterschiedlichen Talentpools erleichtert und die Bewertung der Bewerbenden im Auswahlprozess transparenter und objektiver gestaltet.

Im Folgenden werden zwei konkrete Beispiele für Upskilling-Initiativen vorgestellt:

- Einführung von KI-Kompetenzen und -Tools im Recruiting
- Gezielte Förderung von Future Skills bei Führungskräften

Beide Ansätze haben das Potenzial, nachhaltige Impulse für die gesamte Organisation zu setzen und den Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Lern- und Führungskultur zu beschleunigen.

Beispiel 2: Leadership Programm für AI+Human Teams

Ein Unternehmen entwickelte ein Leadership-Programm zur Führung hybrider Teams aus Menschen und KI-Agenten. Es bereitet sie gezielt auf die Arbeit mit KI-Agenten und heterogenen Teams von KI-Agenten und Menschen vor. In praxisnahen Simulationen lernen Führungskräfte, KI-Agenten nicht als „Black Box“ zu betrachten, sondern deren Ausrichtung an Teamzielen und Organisationswerten aktiv zu hinterfragen und kritisch zu steuern. Das Trainingskonzept basiert auf dem **C.A.R.E.-Modell**:

- **Communication:** Klare Zieldefinition, transparente Einbindung von KI-Outputs.
- **Awareness:** Reflexion über Biases und Grenzen von Mensch und KI.
- **Relationship:** Aufbau von Vertrauen bei klarer Verantwortlichkeit.
- **Empowerment:** Psychologische Sicherheit, um KI kritisch und kreativ zu nutzen.

Das Ergebnis: höhere Teamzufriedenheit, besseres Alignment zwischen Technologie und Unternehmenswerten – und Führungskräfte, die Verantwortung für KI-Einsätze bewusst wahrnehmen.



Fazit

KI kann nicht nur Berufe, sondern die Grundlogik von Arbeit verändern. Upskilling at Scale ist die Antwort auf diesen Wandel. Es bedeutet, Lernen zum festen Bestandteil der Organisationskultur zu machen – datenbasiert, kontinuierlich und wertorientiert.

Für HR ergibt sich daraus zunehmend eine neue Führungsrolle: **vom Administrator zum Architekten lernender Organisationen.**

Die entscheidende Frage lautet nicht mehr, *ob* KI unsere Arbeit prägt, sondern *wie wir sie gestalten.*

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid – und das Lernen muss es auch sein.

Die Autorinnen



Pd. Dr. Olena Linnyk

Head of KI, milch & zucker

Dr. Olena Linnyk ist Expertin für Künstliche Intelligenz mit Schwerpunkt auf der Anwendung von KI in Organisationen und im HR-Bereich. Nach einem Physikstudium in der Ukraine sammelte sie internationale Forschungserfahrung in Finnland und den USA, promovierte und habilitierte sich in Deutschland und lehrt als Privatdozentin an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Sie ist Autorin von rund 120 wissenschaftlichen Publikationen und an internationalen Forschungsprojekten zum Einfluss neuer Technologien auf Gesellschaft und Organisationen beteiligt. Seit 2019 leitet sie bei der milch & zucker GmbH das KI-Team und verantwortet die Überführung aktueller KI-Forschung in HR-Tech-Produkte, u. a. zu Skill-Matching, Bias-Reduktion und KI-Assistenz für Recruiter.



Dr. Virginia Sondergeld

Ökonomin, Indeed Hiring Lab

Virginia Sondergeld ist Ökonomin im Indeed Hiring Lab und hat sich auf den deutschen Arbeitsmarkt spezialisiert. Sie promovierte am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und an der Freien Universität Berlin über die Auswirkungen weiblicher Führungskräfte auf Arbeitsmärkte und Unternehmen. Zuvor arbeitete sie als Beraterin bei NERA Economic Consulting. Im Jahr 2019 gründete sie zudem die gemeinnützige Organisation „The Women in Economics Initiative (e.V.)“, die sie fünf Jahre lang leitete. Virginia hat einen MSc in Economics der London School of Economics sowie einen BSc in Wirtschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt.

Über Indeed

Indeed ist die weltweit führende Jobbörse¹ mit 635 Millionen Profilen von Jobsuchenden.² Indeed hat es sich zum Ziel gesetzt, Arbeitssuchende an die erste Stelle zu setzen und gleichzeitig Arbeitgebern schnell qualitativ hochwertige Ergebnisse zu liefern, um ihren Einstellungsbedarf zu decken. Jeden Tag bringen wir Millionen von Menschen zusammen, um bessere Arbeit und ein besseres Leben zu schaffen, indem wir die neuesten KI-Technologien mit der Kraft menschlichen Urteilsvermögens und menschlicher Beziehungen kombinieren.

635 Mio.+

Profile von Jobsuchenden weltweit²

Nr. 1

Jobsuche-App auf iPhone oder Android in 25+ Ländern

Business Category, SimilarWeb, Juni 2023

27

Einstellungen pro Minute³

60+

Länder mit Indeed-Standorten

3,3 Mio.+

Arbeitgeber rekrutieren über Indeed

28

Sprachen

6,3 Mio.

Bewerbungen über „Indeed Bewerben“ werden jeden Tag weltweit per Handy abgeschlossen

24,1 Mio.

Telefoninterviews über Indeed weltweit

¹ComScore, Besuche insgesamt, März 2024

²Indeed-Daten (weltweit), Konten von Stellensuchenden mit einer eindeutigen, verifizierten E-Mail-Adresse

³Indeed-Daten, Durchschnitt 2024

Über milch & zucker

Bei milch & zucker trifft Pioniergeist auf Recruiting-Innovation. Seit 1998 schreibt das Unternehmen Erfolgsgeschichte im HR-Bereich. Mit über 25 Jahren Erfahrung¹, einer klaren Vision und einem stetigen Strom an Ideen gestaltet milch & zucker die Zukunft des HR innovativ, inklusiv und nachhaltig. Dabei verfolgt das Unternehmen das Ziel, einen Beitrag zu einer wertvollen, vielfältigen und gerechten Gesellschaft zu leisten – ein Anspruch, der das tägliche Handeln maßgeblich prägt.

25+ Jahre

Erfahrung im HR-Bereich¹

3

Marken aus Herz & Verstand²

beesite Recruiting, milch & zucker
Agency, Jobstairs

100 %

made in Germany

54 %

Zeitersparnis & Effizienz durch
Recruiting-Automatisierung³

100 %

DSGVO garantierte Konformität, ISO
27001 und 9001 Zertifizierungen

¹ milch & zucker, Januar 2026

² milch & zucker, Unsere Marken, Januar 2026

³ beesite-Daten, Recruitingprozess optimieren – Zeitdiebe
erkennen und Effizienz steigern, 2025



