
Rekruttering *i forandring*

Flere ledere sænker kravene for at besætte stillinger, samtidig med at kandidater stiller større krav – og kunstig intelligens får en rolle i rekrutteringen.

Lederne
- en verden til forskel

Kapitel 1

Rekrutteringsudfordringer i Danmark



Halvdelen af ledere har sænket kravene *for at kunne besætte stillinger*

Flere danske arbejdspladser oplever udfordringer med at rekruttere medarbejdere med de rette kvalifikationer. Tallene viser et arbejdsmarked, hvor arbejdspladser i stigende grad må tilpasse deres ønsker – og hvor udfordringerne i stigende grad synes at være strukturelle.

Flere arbejdspladser oplever udfordringer med at rekruttere

Ifølge Lederne's medlemsundersøgelse svarer over halvdelen af lederne, at de har sænket kravene til faglige kompetencer i forbindelse med rekruttering.

Det tyder på, at en betydelig del af ledere i dag må justere deres ønsker, hvis de skal lykkes med at rekruttere nye medarbejdere.

Det kan stille større krav til ledernes vurderinger i rekrutteringsprocessen, hvor der i højere grad må prioriteres mellem forskellige kompetencer og behovet for at få stillingen besat.

Tallene peger på, at arbejdspladser må tilpasse sig den arbejdskraft, der er tilgængelig.



56,2%

har sænket kravene til faglige kompetencer for at kunne besætte en stilling



Hovedindsigt

Mange arbejdspladser må tilpasse kravene for at kunne besætte stillinger – og mangel på kvalificerede medarbejdere er på mange arbejdspladser blevet en strukturel udfordring.



Sådan fordeler lederne svar sig

Mere end halvdelen af lederne har sænket kravene under en rekruttering i en eller anden grad. For knap hver 4. sker det "i nogen grad", mens godt hver 7. oplever at sænke kravene i høj eller meget høj grad.



Hvad betyder det?

At sænke kravene kan dække over flere forhold

Det kan for eksempel være lavere krav til erhvervserfaring, formel uddannelse eller specifikke faglige kompetencer. Det afspejler, at virksomheder i praksis må tilpasse sig den tilgængelige arbejdskraft.

Erfaring

Uddannelse

Faglige
kompetencer

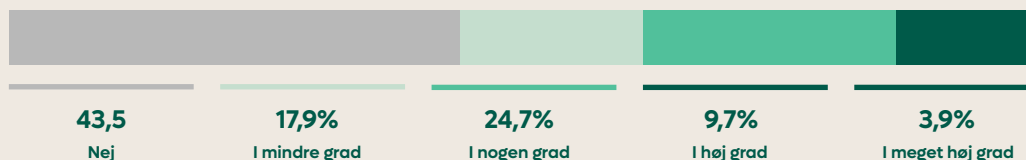
Spørgsmål

Har du oplevet at måtte sænke kravene til en kommende medarbejders faglige kompetencer for at kunne besætte en stilling?

56,2%

af ledere har sænket kravene
– i varierende grad

Andel af respondenter (n = 3.164)



Kilde: Lederne medlemsundersøgelse 2026, Note: n = 3.164 - 0,3% har svaret "ved ikke" og er ikke vist i figuren.



Rekrutteringsudfordringer i national kontekst

Udfordringen med at rekruttere medarbejdere med de rette kvalifikationer ses også i data fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR), som løbende måler det danske arbejdsmarkeds rekrutteringssituation. Den seneste rekrutteringssurvey viser

at virksomheder enten må opgive at besætte stillinger eller ansætte kandidater, som mangler nogle af de efterspurgte kvalifikationer.

10,6%

Ubesatte stillinger
af rekrutteringsforsøg
ender uden ansættelse
– virksomheden fandt
ikke en kandidat.

Kilde: STAR · Rekrutteringssurvey 2026, sommer

Hvor er rekrutteringsudfordringerne størst?



Brancher

Størst mangel på arbejdskraft

1. Bygge og anlæg
2. Jern og metal
3. Social- og sundhedsområdet



Stillinger

Flest ubesatte rekrutteringsforsøg

1. Projektleder
2. Elektriker
3. Pædagog



Hvad mangler kandidaterne?

Manglende kvalifikationer

1. Erhvervs erfaring
2. Specifikke faglige kompetencer
3. Formel uddannelse



Lavere mangel

Områder med lavest mangel

- Akademisk funktion
- Kontorjob

Kilde: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR), Rekrutteringssurvey 2026, sommer.

Perspektiv, strukturel udfordring

En strukturel udfordring

Flere analyser peger på, at rekrutteringsudfordringerne ikke kun er konjunkturmæssige, men også har en strukturel karakter (Finansministeriet, 2023 – "Økonomisk analyse, rekruttering af velfærdsmedarbejdere nu og i fremtiden").

Mangel på arbejdskraft vil i stigende grad præge arbejdsmarkedet i de kommende år, blandt andet som følge af den demografiske udvikling, hvor store årgange forlader arbejdsmarkedet, og små årgange træder ind, samt stigende efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft.

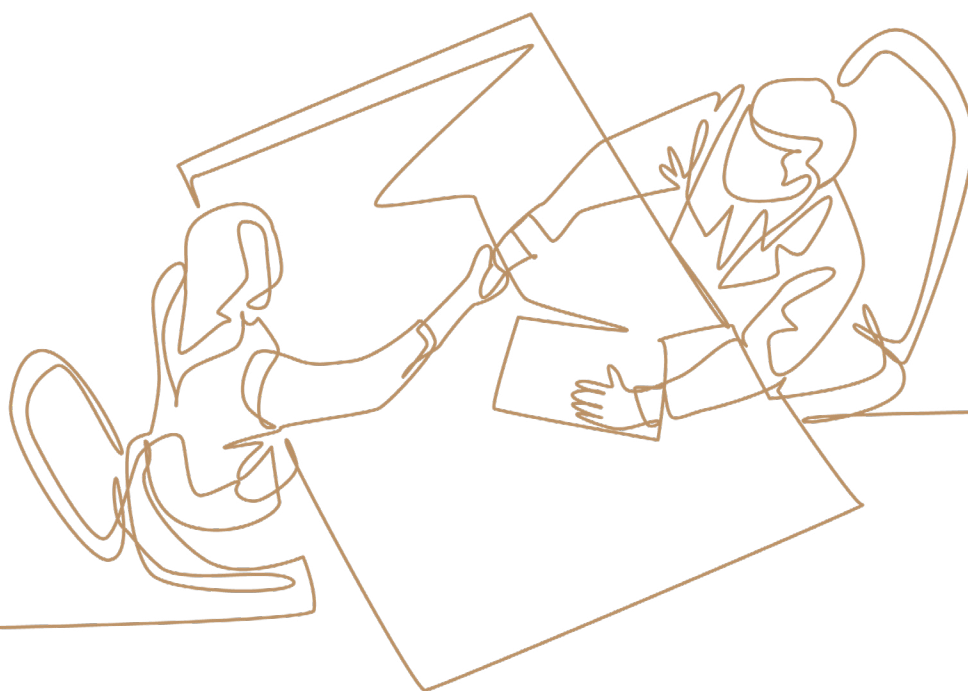
Især i forsvarsindustrien kan et øget behov for arbejdskraft lægge yderligere pres på resten af arbejdsmarkedet og dermed forstærke manglen i andre sektorer.

(Kraka, 2025 "Oprustningens betydning for arbejdsmarkedet")



Konsekvens for samfundsøkonomien

Når virksomheder ikke kan besætte ledige stillinger, bremser det vækst og investeringer. Rammer problemet bredt, bliver det også et samfundsøkonomisk problem: Innovation udebliver, konkurrencekraften svækkes, og velstandsfremgangen bliver lavere. Det giver mindre råderum til at udbygge velfærden, understøtte den grønne omstilling og prioritere sikkerhed og forsvar.



Hvad er vigtigt for lederen i *rekrutterings-* *processen?*

Når ledere rekrutterer nye medarbejdere, er det fortsat de klassiske parametre, som CV og ansøgning, der vejer tungest i første omgang. Men i selve samtalen bliver det afgørende, om kandidaten fremstår troværdig og kan omsætte sine erfaringer til konkrete eksempler.

Indledning

CV'et åbner døren – troværdighed afgør samtalen

Rekrutteringsprocessen består i praksis af to forskellige vurderinger: Først en indledende screening, hvor lederen hurtigt skal sortere blandt flere ansøgere – og derefter en dybere vurdering i ansættelsessamtalen. I samtalen bliver det ikke kun afgørende, hvad kandidaten kan – men også hvordan vedkommende fremstår. Personlighed, kemi og troværdighed spiller en central rolle i vurderingen af, om kandidaten er det rette match.



Ledere peger især på, at både konkret erfaring og personlig fremtoning spiller en central rolle i den endelige vurdering.

Hvad lægger ledere vægt på?

”Personlighed og match i forhold til kultur på holdet. Vi hyrer ikke kun en fagprofil, men et teammedlem.”

Leder, privat sektor



Hvad får ledere til at fravælge?

”Fagligt niveau stemmer ikke overens med det kandidaten giver udtryk for.”

Leder, privat sektor



Fra CV til samtale

Fra CV til vurdering af match

Rekrutteringen starter med en sortering baseret på cv'et. Herefter bliver det afgørende, om kandidaten kan underbygge sine kompetencer og fremstår troværdig i samtalen.



1 Indledende screening CV'et åbner døren

I den indledende screening er det især CV'et, der er afgørende – det fungerer som lederens primære filter blandt mange ansøgere, når de skal udvælge kandidater til samtalen.

Lægger primært vægt på CV'et **69%**



Fremhæver ansøgningen **18%**



Anbefalinger **8%**



LinkedIn-profil **2%**



Note: "Ved ikke" og "andet" er udeladt, hvorfor totalerne ikke summer til 100.

2 Ansættelsessamtale Troværdighed afgør

I selve samtalen flytter fokus sig for lederens vurdering. Her bliver det afgørende, om kandidaten kan stå på mål for det, der er beskrevet i ansøgningen – og omsætte erfaring til konkrete eksempler.

Mismatch mellem ansøgning og adfærd **50%**



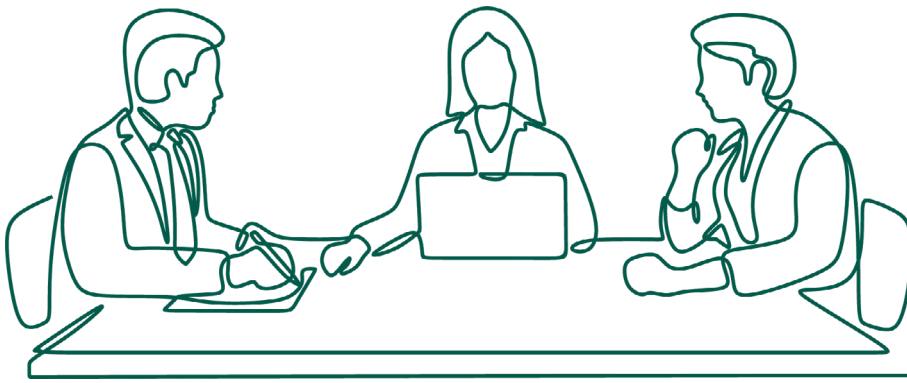
Mangler konkrete eksempler på erfaringer **32%**



Ikke sat sig ind i organisationen **31%**



Note: Respondenter har kunnet vælge flere svarmuligheder, hvorfor totalerne ikke summer til 100%

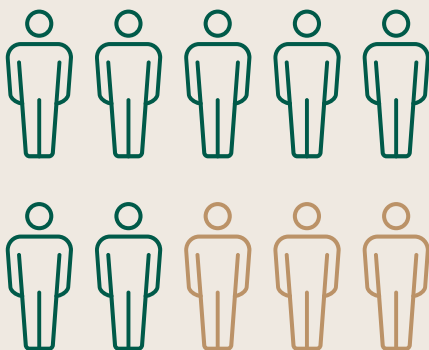


Fravalget af kandidater handler i høj grad om sammenhæng mellem det, der er skrevet i ansøgningen, og det, kandidaten kan levere i praksis.

Særligt manglende konkrete eksempler på tidligere erfaringer og det, at kandidaten ikke har sat sig ind i stillingen eller organisationen, har betydning for vurderingen.

7/10

lægger primært vægt
på CV'et i den
indledende screening



Opsamling Kapitel 2

CV'et er afgørende for at blive udvalgt – men det er i samtalen, det bliver vurderet, om kandidaten reelt kan omsætte sine kompetencer og er det rette match for organisationen.

Kapitel 3

Rekruttering går begge veje



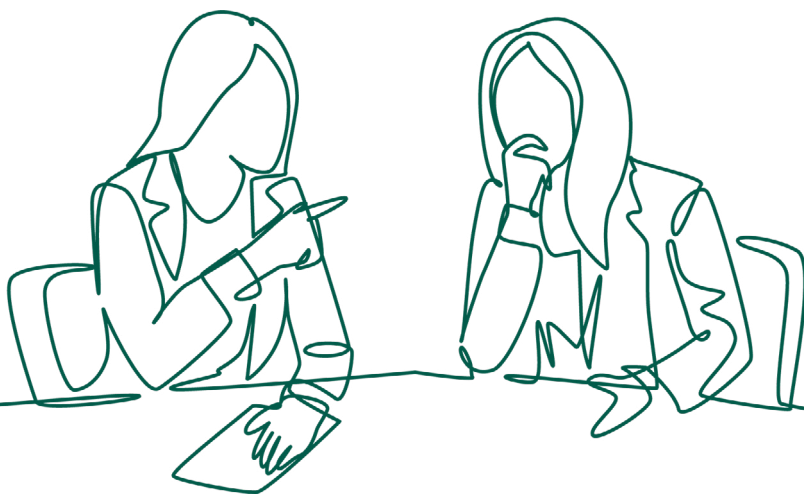
Rekruttering *går begge veje*

Rekrutteringsprocessen er i stigende grad blevet en gensidig vurdering mellem kandidat og arbejdsplads. Hvor fokus tidligere primært lå på, om kandidaten levede op til arbejdspladsens krav, peger resultaterne på, at kandidaten i dag i højere grad også vurderer arbejdspladsen og ledelsen.

Indledning

Kandidater stiller i stigende grad krav til lederen

Næsten halvdelen af lederne har inden for de seneste tre år oplevet, at kandidater spørger ind til deres ledelsesstil i en jobsamtale. Det afspejler en rekrutteringsproces, hvor begge parter er til samtale – og hvor ledelsesstil er blevet en del af det samlede "tilbud", som arbejdspladser tilbyder.



Ældre kandidater spørger ofte til selve stillingen, virksomheden og lønnen.

Ungere kandidater lægger vægt på kulturen, ledelsesstilen og fleksibiliteten i forhold til work-life-balance.

Leder, privat sektor

Seneste 3 år

47%

af lederne har oplevet, at kandidater spørger ind til deres ledelsesstil i forbindelse med en jobsamtale.

Stigende

43%

oplever, at det sker i højere grad end tidligere.

Større forventninger til lederen

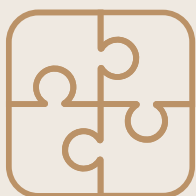
Hvad kandidaterne spørger ind til

Når kandidater spørger ind til ledelsesstil, handler det om mere end selve arbejdsopgaverne. Det peger på, at forhold som samarbejde, kultur og rammer for arbejdet spiller en større rolle i vurderingen af en stilling.

Rekruttering bliver i højere grad en situation, hvor lederen også er "på valg" – ledelse er blevet en del af det samlede tilbud, som virksomheder præsenterer.

Kandidaterne er i højere grad optaget af

- Hvordan de bliver ledet
- Hvordan samarbejdet fungerer i teamet
- Hvilke rammer der er for fleksibilitet og arbejdsliv



Det klassiske

Det faglige match

- Vurdere kandidatens kompetencer
- Sikre det faglige match



Det nye

Lederens egen rolle

- Forklare og reflektere over egen ledelsesstil
- Tydeliggøre rammerne for samarbejde
- Skabe tillid og troværdighed i samtalen

Lederen er også "til samtale"

Når kandidater i højere grad stiller spørgsmål til ledelsesstil og arbejdskultur, stiller det også nye krav til lederen. Det handler ikke længere kun om at vurdere kandidaten – men også om at kunne stå på mål for sit eget lederskab i samtalen.



Hovedindsigt

Ledelse bliver i stigende grad en del af det samlede "tilbud", som arbejdspladser præsenterer i rekrutteringsprocessen.

Flere og flere ledere oplever, at jobansøgere spørger ind til deres ledelsesstil ved jobsamtaler. Mød fire ledere, der har måttet vænne sig til, at de også selv er til 'eksamen', når de ansætter.

AF BJØRN LAMBEK

Rikke Gjelstrup sad midt i en jobsamtale, da ansøgeren stillede et spørgsmål, hun aldrig havde fået før.

Kandidaten skulle overtage en stilling fra en af Rikke Gjelstrups medarbejdere, og da vedkommende begyndte at spørge mere indgående ind til arbejdet, fik kundeservicechefen fra Eva Trio en idé: Hun rejste sig og hentede medarbejderen ind, så ansøgeren kunne spørge hende direkte.

Det, der skete efterfølgende, fik Rikke Gjelstrup til at hoppe lidt i sædet. For ansøgeren vendte sig mod medarbejderen og spurgte: »Hvordan vil du egentlig vurdere Rikke som leder?«

»Det var ret friskt, og jeg blev pænt overrasket,« siger Rikke Gjelstrup i dag med et grin og tilføjer så:

»Da jeg selv startede på arbejdsmarkedet, var det jo mig, der fik stillet alle spørgsmålene. Nu går det også den anden vej,« siger hun.

I Bauhaus' webshop har teamleder Tina M. Rasmussen gjort det til en fast del af rekrutteringen at tage en medarbejder med til første samtale. For hun oplever også, at ansøgerne gerne vil danne sig et indtryk af hende som leder.

»Der bliver spurgt meget direkte ind til min ledelsesstil, hvordan jeg håndterer en konflikt og hvordan jeg er til daglig sammen med teamet,« fortæller hun.

For Eva Maria Kanstrup-Smith, afdelingschef på Tech College, kom spørgsmålet bag på hende første gang. I dag indgår det i hendes forberedelse til hver eneste samtale.

»Første gang blev jeg lidt flov over, at jeg ikke havde et svar parat,« fortæller hun. »Vi udfritter jo selv kandidaterne om, hvad de er for en kollega. Så er det kun naturligt, at de vil vide, hvad jeg er for en leder.«

Hun har besluttet sig for at svare ærligt, også når det ikke er det, ansøgeren håber at høre.

»Kommer du for at få løst dine problemer, bliver du måske skuffet. Jeg er ikke en fixer-type. Jeg opererer mere i det afsøgende, hvor man selv skal finde svaret,« siger hun.

Signe Bilde Jørgensen, der er arbejdslivspolitisk chefkonsulent i Lederne, ser udviklingen som udtryk for, at rekruttering i dag i stigende grad er blevet en gensidig vurdering mellem kandidat og arbejdsplads.

»Det betyder, at god ledelse ikke længere kun har betydning for, om medarbejderne bliver. Det har også betydning for, om de overhovedet vælger virksomheden til. Derfor er god ledelse i stigende grad blevet et konkurrenceparameter i kampen om de dygtige medarbejdere,« siger Signe Bilde Jørgensen.

Også Thomas Aarestrup Jensen, politisk direktør i Green Power Denmark, ser udviklingen som et sundhedstegn. Han ansætter ambitiøse folk, der sagtens kunne få job et andet sted. At en kandidat vil vide, hvad de går ind til, ser han ikke som en trussel, men som en fordel for begge parter.

»Jeg er glad for, at det ikke er mig, der skal ud på jobmarkedet, for folk er sindssygt dygtige. Det er et udtryk for dygtighed, at man har gjort sig tanker om, hvilken ledelse der gør en bedst,« siger han.

47%

af ledere har inden for de seneste tre år oplevet, at kandidater spørger ind til deres ledelsesstil ved jobsamtaler. Hele 43 procent oplever, at det sker oftere end tidligere.

Kapitel 4

AI som ny komponent i rekruttering



AI som ny komponent *i rekruttering*

Kunstig intelligens er blevet en del af rekrutteringsprocessen
– både hos kandidater og arbejdspladser.

AI er sjældent en fravalgsfaktor Brug af AI fører sjældent til fravalg

Selvom brugen af AI kan gøre vurderingen vanskeligere, er det sjældent en årsag til fravalg i rekrutteringen. Ledere fravælger i begrænset omfang kandidater alene på baggrund af brugen af kunstig intelligens. Tværtimod peger resultaterne på, at mange ledere anerkender brugen af AI som en del af den moderne ansøgningsproces. For nogle opfattes det endda som et tegn på, at kandidaten er opdateret på nye værktøjer og arbejdsformer.

74%

har ikke fravalgt kandidater, fordi de vurderede, at ansøgningen var skrevet med AI

**Anvendelse af AI viser blot, at kandidaten er
*up to speed på, hvad der kræves i fremtiden.***

Leder, privat sektor om brug af AI blandt kandidater



Kandidater bruger AI i stigende grad Ansøgninger ændrer karakter med AI

Kandidater anvender i stigende grad kunstig intelligens i deres ansøgninger, hvilket i højere grad fører til standardiserede ansøgninger, hvor formuleringerne ikke nødvendigvis viser kandidatens egne kompetencer. Det stiller større krav til lederen. Vurderingen bliver mere krævende, fordi forskellene mellem kandidater bliver mindre. Det øger samtidig behovet for at vurdere kandidatens personlige egenskaber og samspil med organisationen i samtalen.



Ledernes brug af AI under rekruttering

Kunstig intelligens (AI) er blevet en del af rekrutteringsprocessen – både hos de jobsøgende og på arbejdspladsen. Samtidig viser resultaterne, at mange ledere fortsat prioriterer den menneskelige vurdering i rekrutteringen for at sikre, at alle nuancer kommer frem, og at kandidater vurderes så retvisende som muligt. Samtidig peger resultaterne på, at kandidaternes brug af AI i deres ansøgninger gør det sværere at vurdere kandidater.

Det oplever ledere

57%

vurderer, at kandidater i højere grad bruger AI til at skrive ansøgninger

Konsekvens

53%

angiver, at ansøgers brug af AI gør det sværere at vurdere de enkelte kandidater



Opsummering

1. AI udviser forskelle mellem ansøgninger – formuleringer kommer til at ligne hinanden
2. Det bliver sværere at vurdere kandidatens reelle kompetencer ud fra ansøgningen
3. Behovet for at validere i samtalen bliver større – og stiller højere krav til lederen

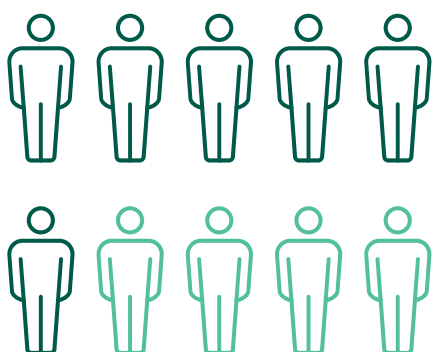
Hovedindsigt

AI anvendes primært som et supplement i rekrutteringen, mens ledere fortsat spiller en central rolle i udvælgelsen for at sikre den bedst mulige vurdering af kandidaterne.



6/10

angiver, at de ikke bruger AI i rekrutteringen af nye medarbejdere



Hvor bruger lederne AI i rekrutteringen?

Støtteopgaver Hyppigst

Formulering af jobopslag 28%



Forberedelse af samtaler 12%



Vurderingsopgaver Sjældent

Screening af CV'er 6%



Screening af ansøgninger 5%



Udvælgelse af kandidater 2%



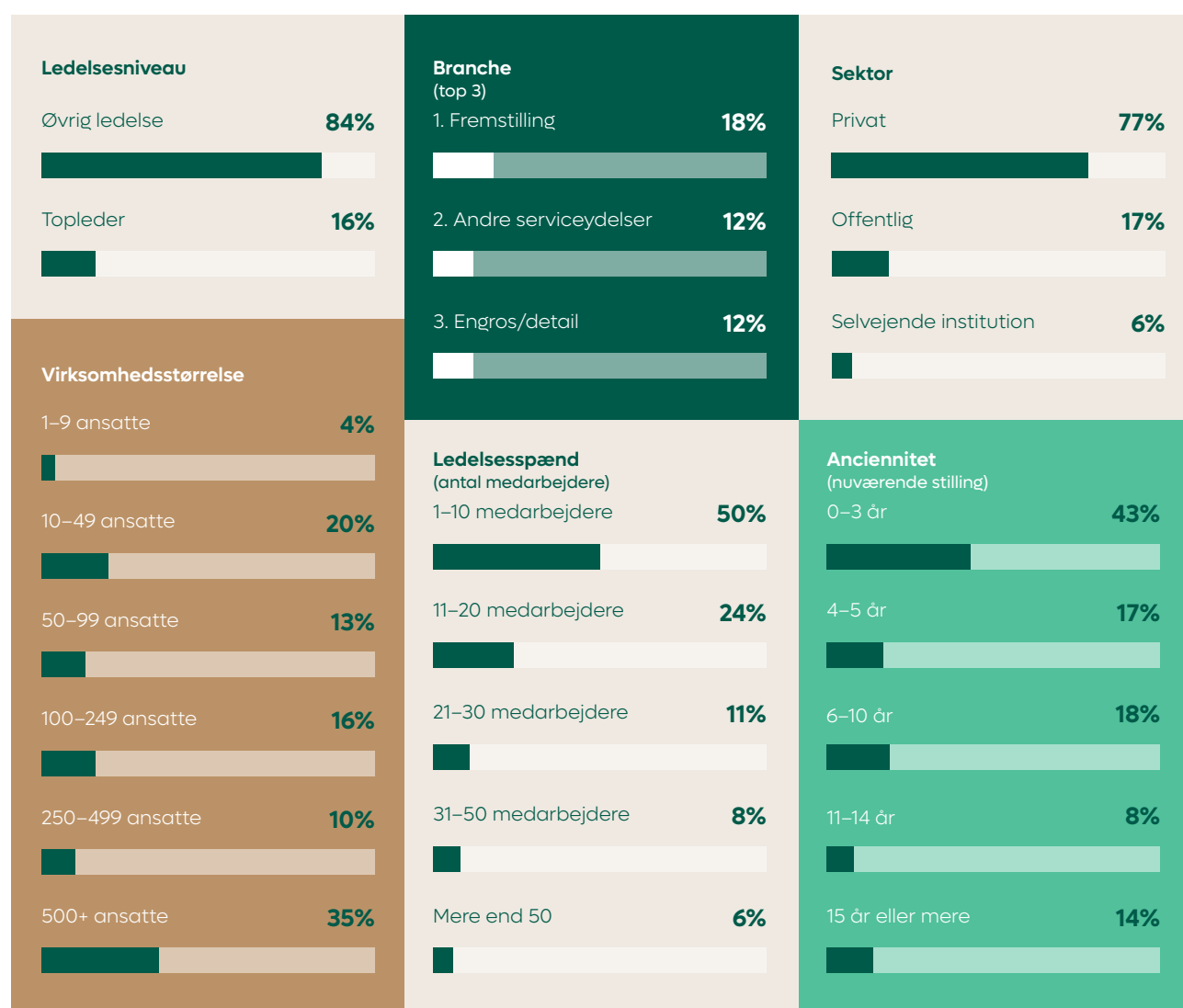
Bilag

Metodebilag & respondentprofil

Analysen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af Lederne. I alt har 3.164 ledere deltaget i undersøgelsen.

Data er indsamlet i perioden 17. marts – 7. april 2026.

Procentangivelser er afrundet og summer ikke nødvendigvis til 100, og enkelte steder har respondenterne kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor procentsatserne overstiger 100. Kategorierne "ved ikke" og "ønsker ikke at oplyse" er udeladt af enkelte oversigter.



Kontaktpersoner

Analysechef

Tina Honoré Kongsø
tho@lho.dk
+ 45 50 50 38 46

Økonom

Cecilie Møller Nielsen
cne@lho.dk
+ 45 26 22 68 26



Lederne

Vermlandsgade 65,
2300 København
+ 45 32 83 32 83

Datakilde

Ledernes medlemsundersøgelse 2026

Lederne
- en verden til forskel