

FUTURE. WORK. TODAY.

Der Guide durch
die **Arbeitswelt 2030**

EINLEITUNG

Lange Warteschlangen bei der Abfertigung an Flughäfen, ausfallende Züge, Restaurants müssen schließen oder ihre Öffnungszeiten reduzieren, Termine beim Handwerksbetrieb müssen lange im Voraus geplant werden, Defizite in Kliniken ... Diese Aufzählung kann noch fortgeführt werden. Die Ursache in allen Fällen: fehlendes Personal.

Dadurch rückte der Arbeitsmarkt zuletzt einmal mehr in den öffentlichen Fokus. Bereits dank digitaler Transformation waren Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt Gegenstand der Diskussion –

verbunden mit der Frage, wie die künftige Entwicklung aussehen wird.

Genau darum soll es in diesem Report gehen: Wie werden Arbeitsmarkt und Arbeitswelt in Zukunft aussehen? Welche Disruptionen erwarten uns? Was bedeuten diese Veränderungen für die Unternehmen und die Erwerbstätigen?

Grundlage für erste Antworten auf diese Fragen liefert eine repräsentative Befragung von Erwerbstätigen, Führungskräften und Personalentscheider:innen.

METHODIK

Vor Beginn der Befragung wurden für die Entwicklung des Fragebogens zentrale Transformationsfelder von Arbeitsmarkt & Arbeitswelt definiert, die sich im Zuge der immer stärker abzeichnenden Arbeiterlosigkeit ergeben. Weiteren Input für den Fragebogen boten sechs qualitative Interviews als Hintergrundgespräche mit renommierten Expert:innen. Aus den Gesprächen ergaben sich Thesen, die ebenfalls in den Fragebogen aufgenommen wurden.

Die finalen Themengebiete der Untersuchung waren:

- *Rezeption der Entwicklungen am Arbeitsmarkt*
- *Digitale Transformation des Arbeitsmarktes*
- *Jobsicherheit als Entscheidungsfaktor im Wandel der Zeit*
- *Transformation von Arbeit & Skills*
- *Transformation von Rewards & Benefits*
- *Chancengerechtigkeit & Vielfalt*

Anschließend wurde im April 2022 auf Basis dieses Fragebogens eine Online-Befragung durchgeführt, an der etwa 11.000 Erwerbspersonen teilnahmen. Die Ergebnisse wurden mittels der Verteilungen des Mikrozensus von Destatis nach den Merkmalen Geschlecht, Alter und Bildungsgrad quotiert, damit sie als repräsentativ für die Erwerbsbevölkerung in Deutschland angesehen werden können.

ARBEITSMARKT DER ZUKUNFT

Arbeiterlosigkeit & Machtverschiebung am Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt boomt seit Sommer 2021 und trotz bislang allen Krisen. Diese Entwicklung ist nur auf den ersten Blick beruhigend, denn der wichtigste Treiber von Wirtschaftswachstum und Innovation geht zur Neige: der Mensch. Lange wurde der demografische Wandel diskutiert, jetzt erleben wir das Ausscheiden der „Babyboomer“ aus dem Arbeitsmarkt. Ein wichtiger Hebel, um dieser Entwicklung zu begegnen, ist Zuwanderung. Aber selbst mit Einwanderung wird in den kommenden Jahren die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland voraussichtlich deutlich schrumpfen. Millionen Arbeitskräfte werden – gegenüber heute – schon 2030 fehlen (siehe Abbildung 1). Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter. Immer weniger Erwerbstätige müssen immer mehr Nicht-Erwerbstätige versorgen.

„Arbeiterlosigkeit heißt, dass die wichtigste Ressource der Wirtschaft knapp wird: der Mensch.“

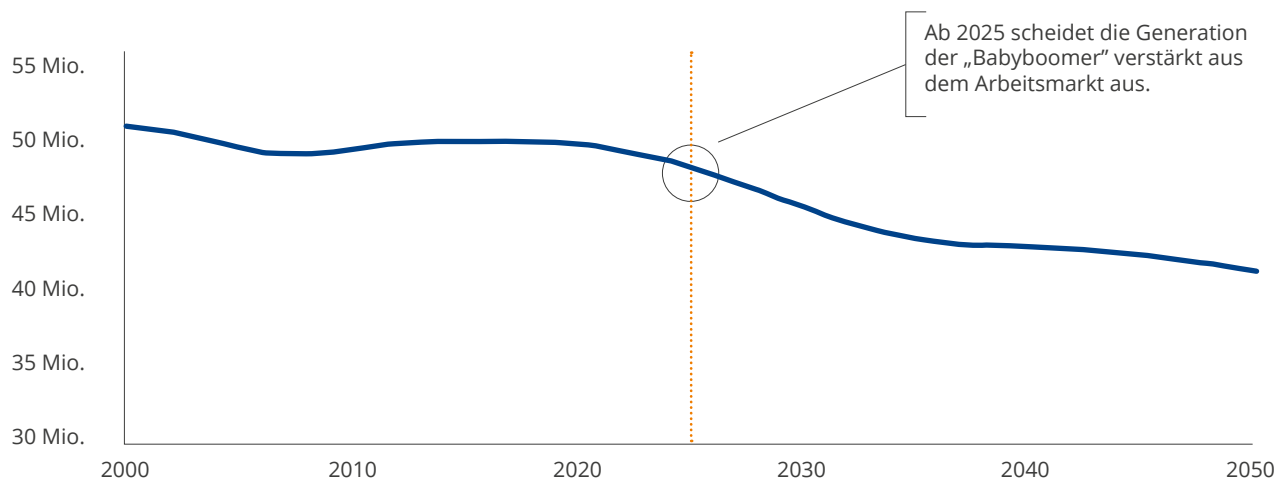
Damit Jobs wieder mehr Honeymoon sind als Dauerehe, brauchen wir endlich einen flexiblen und funktionalen Arbeitsmarkt. Damit wir unsere wichtigste Ressource nicht verschwenden. Damit Arbeit Sinn stiftet.“

Sebastian Dettmers,
CEO StepStone



Abbildung 1: Die Arbeiterlosigkeit kommt

Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland (20–64 Jahre)



Quelle: United Nations, World Populations Prospects 2022 (Medium variant)

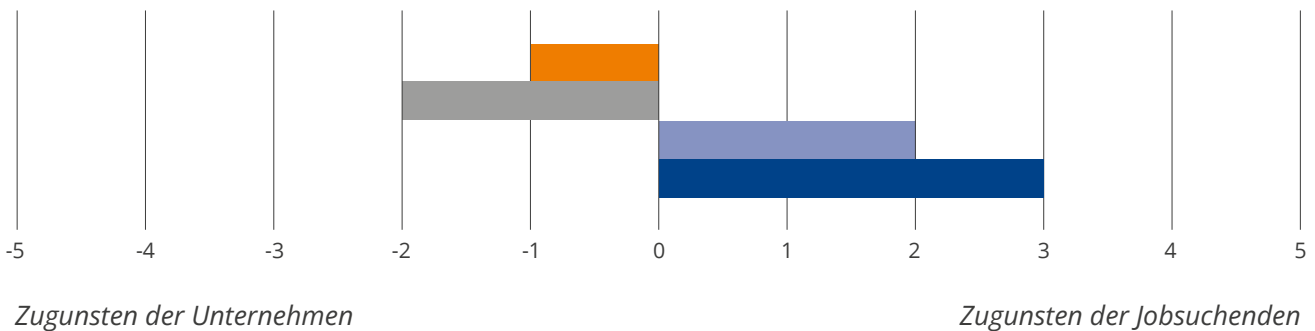
Es steht eine Arbeiterlosigkeit ungekannten Ausmaßes bevor – und diese Entwicklung wird den Arbeitsmarkt und dessen Machtgefüge für immer verändern. Die Rechnung ist einfach: Bleibt die Auftragslage und die Arbeitsnachfrage der Unternehmen hoch – was der wünschenswerte Fall ist, da die Alternative Rezession bedeuten würde – steigt die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmenden. Wird ein begehrtes Gut am Markt knapp, steigt sein Preis. So einfach die Logik, so gewaltig die Konsequenzen.

Der Boom am Arbeitsmarkt und fehlende Arbeitskräfte an Flughäfen, in Krankenhäusern, im Handwerk, dem Energiesektor sowie in vielen weiteren Bereichen dominieren schon heute die Schlagzeilen. Aber ist der Machtshift am Arbeitsmarkt tatsächlich schon in den Köpfen der Deutschen angekommen?

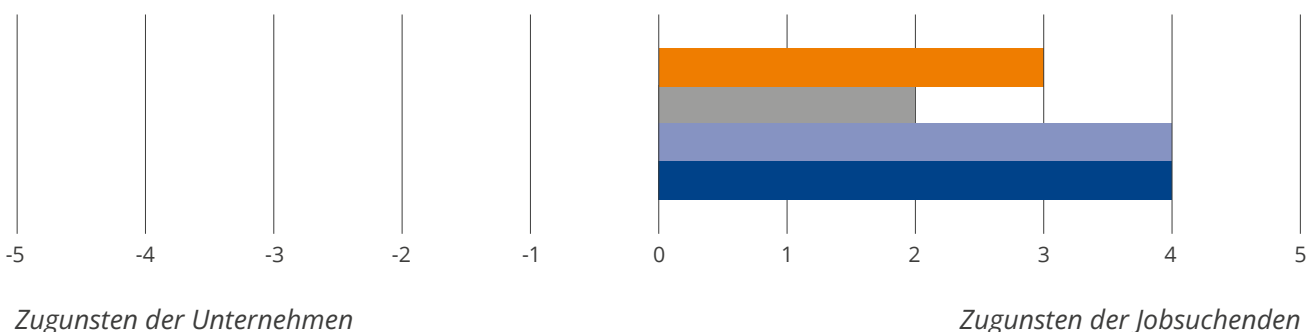
Abbildung 2: Noch ist der Machtshift nicht da – Einschätzung zur Verhandlungsmacht am Arbeitsmarkt

Median der Bewertungen im Bereich von -10 (volle Verhandlungsmacht bei den Arbeitgebern) bis +10 (volle Verhandlungsmacht bei den Arbeitnehmenden)

Ausgangssituation 2022



Ausgangssituation 2030



- Gesamt
- Fachkräfte
- Führungskräfte
- Recruiter:innen

Die Antwort ist – überraschenderweise: nein. Während Recruiter:innen und Führungskräfte schon heute ein Machtgefälle zugunsten der Arbeitnehmenden beobachten, sehen diese den Vorteil noch auf Seiten der Unternehmen (siehe Abbildung 2). Bis 2030 wird sich dieses Bild allerdings wandeln. Dann haben die Erwerbstätigen die deutlich bessere Verhandlungsposition. Darin sind sich alle drei Gruppen einig. Diese Erkenntnis ist ebenso spannend wie wirkmächtig. Denn erst wenn die Erkenntnis über ihre exzellente Ausgangsposition am Arbeitsmarkt in den Köpfen der Arbeitnehmenden angekommen ist, wird sich das Machtgefüge endgültig verschieben. Dem Mindshift wird der Machtshift folgen. Man könnte sagen: Die Arbeitnehmenden gewähren den Unternehmen noch eine kleine Karenzzeit. Diese sollten sie nutzen.

Denn, was die Arbeiterlosigkeit im Wettbewerb um Köpfe bedeutet, lässt sich heute bereits beobachten. Die Auswertung der Antworten nach Berufsfeldern zeigt eindeutig, dass einige altbekannte Berufsgruppen ihre Situation bereits heute besonders gut einschätzen. So sehen sich Ärzt:innen und Apotheker:innen, Jurist:innen, IT-Expert:innen, Handwerker:innen und Pflegefachkräfte bereits heute im Vorteil. Dies sind exakt die Gruppen, die schon im Mittelpunkt der Debatte standen, die wir jahrelang mit dem Begriff Fachkräftemangel überschrieben haben. Bald wird dies nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sein.

Welche Veränderungen gehen mit dem Wandel am Arbeitsmarkt einher?

Für die Arbeitnehmenden klingen die Veränderungen erstmal sehr positiv. So sind zusätzliche Anreize für Ältere, höhere Durchschnittsgehälter, mehr Chancengleichheit und mehr Flexibilität zu erwarten.

- *Um der Arbeiterlosigkeit entgegenzuwirken, wird eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmenden immer wichtiger. Deshalb erwarten mehr als drei Fünftel der Befragten, dass Unternehmen besonders attraktive und flexible Angebote für ältere Arbeitnehmende schaffen, um genau dies – einen längeren Verbleib im Arbeitsleben – zu erreichen.*
- *Außerdem geht etwas mehr als die Hälfte davon aus, dass die durchschnittlichen Gehälter in Deutschland im Zuge des demografischen Wandels deutlich ansteigen werden. Hierin zeigt sich dann die stärkere Verhandlungsmacht.*
- *Etwa ebenso viele fordern mehr Förderung für die Zuwanderung nach Deutschland.*
- *Darüber hinaus erwarten sogar fast drei Fünftel der Befragten, dass sich mit einem vergrößerten Mangel an Arbeitskräften die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern beispielsweise hinsichtlich Gehalt und Karrierechancen verringert.*
- *Zusätzlich gehen ganze vier Fünftel der Befragten davon aus, dass aufgrund der zunehmenden Bedeutung und Nutzung von mobilem Arbeiten Beschäftigte einen größeren Anreiz haben, sich auf neue Stellen zu bewerben und den Job zu wechseln.*

Was heißt das?

Die Arbeitgeber werden nicht nur per se mit einer größeren Verhandlungsmacht der Beschäftigten konfrontiert, sondern es wird voraussichtlich immer häufiger zu Verhandlungen kommen – mit positiven Effekten für alle Beschäftigten. Die Zeitenwende am Arbeitsmarkt wird eine starke, egalitäre Wirkung mit sich bringen.

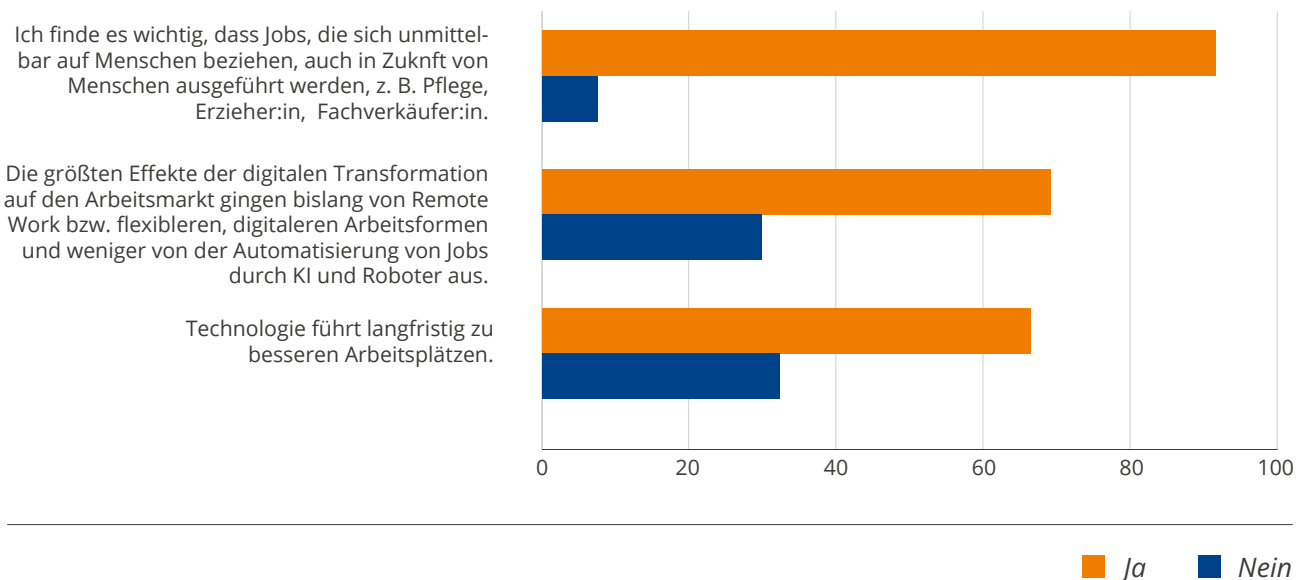
Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter

Neben dem demografischen Wandel wird der Arbeitsmarkt der Zukunft noch viel digitaler werden (müssen). Digitale Technologien bestimmen schon heute zunehmend die Arbeitswelt der Beschäftigten. Noch vor einigen Jahren führte dieser Umstand zu Sorgen um die Sicherheit von Arbeitsplätzen. Doch Kollege Roboter entpuppt sich keineswegs als Schreckgespenst, das Jobs

vernichtet. Unsere Sorge gilt nicht mehr Massenarbeitslosigkeit, sondern breiter Arbeiterlosigkeit. Und so zeigt sich auch eine Veränderung der Ansichten. Beispielsweise bewerten gut 67 Prozent der Befragten die Technologien als positiv. So erwarten sie, dass die Technologien langfristig zu besseren Arbeitsplätzen führen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Digitale Transformation am Arbeitsmarkt – Menschen bleiben wichtig

Jeweiliger Anteil der Befragten in Prozent, die der jeweiligen Aussage (eher) zustimmen („Ja“) bzw. (eher) nicht zustimmen („Nein“).



Diese Verbesserung rührt dann unter Umständen von künstlicher Intelligenz (KI) oder Robotern her. Gerade diese beiden Technologien bestimmen heutzutage schon oftmals die Diskussion. Gerade Roboter wurden lange Zeit als das Ende der menschlichen Arbeit gesehen. Jetzt wird uns klar, wie dringend wir jede helfende automatisierte und virtuelle Hand brauchen. Allerdings, auch wenn diese beiden Technologien die öffentliche Diskussion prägen, geht bisher nach Einschätzung der Befragten von einem anderen Aspekt der größere Effekt aus. Genau 70 Prozent sind der Meinung, dass die

ausgehend von Remote Work flexibleren und digitaleren Arbeitsformen bislang größere Wirkmacht entfalten als KI und Roboter (siehe Abbildung 3).

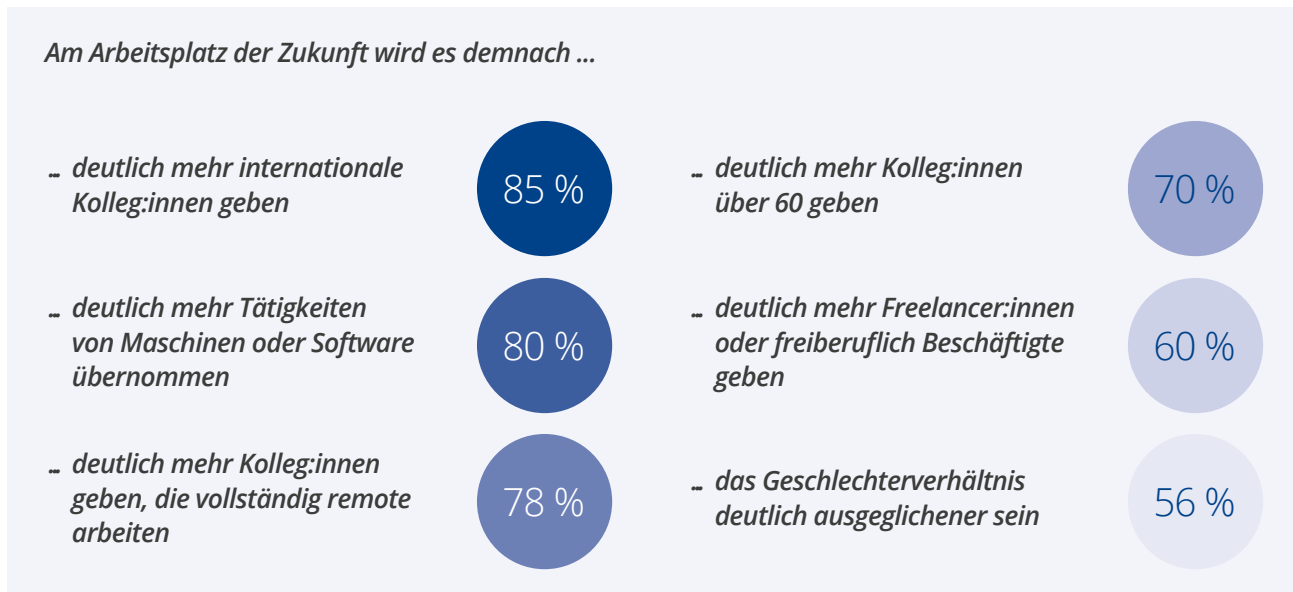
In Zukunft dürfte dies anders werden. KI und Roboter werden 2030 für den Arbeitsmarkt eine größere Relevanz haben als dies bisher der Fall ist. Für die Befragten gibt es dafür allerdings Grenzen.

So ist nahezu allen wichtig, dass beispielsweise Tätigkeiten, die sich unmittelbar auf Menschen beziehen (z. B. Pflege, Erziehung), auch künftig von

Menschen ausgeführt werden (siehe Abbildung 3). Alles, was automatisiert werden kann, sollte also nach Ansicht der Befragten noch lange nicht automatisiert werden. Ganze 62 Prozent gehen sogar

davon aus, dass gerade diese Berufe in Zukunft besser gestellt sein werden als heute, zum Beispiel in Sachen Bezahlung oder Arbeitsbedingungen.

Wie denken sich die Befragten also die Zukunft (in %)?



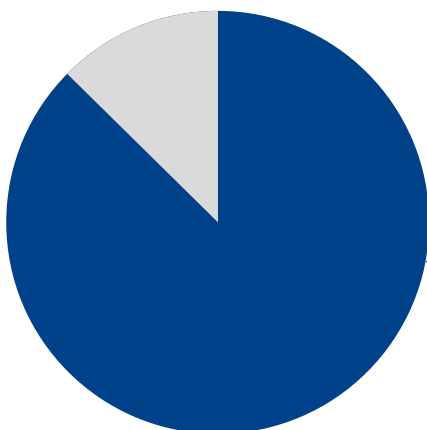
Interessant ist, dass die Menschen der Globalisierung des Arbeitsmarktes die größte Wirkmacht für ihr eigenes Arbeitsumfeld zuschreiben. Auch die digitale Transformation wird ihre Wirkung demnach deutlich verstärken. Ein klare Abkehr von traditio-

nell weiblich oder männlich konnotierten Berufsbildern sieht dagegen nur eine knappe Mehrheit. Ein Ergebnis, das durchaus zu den Implikationen der Fragen im Bereich Diversity passt.

Jobsicherheit

Mit dem Begriff der 'German Angst' wird im englischsprachigen Raum die vermeintlich typisch deutsche, kollektive Zurückhaltung und Zögerlichkeit beschrieben. Ganz von der Hand zu weisen

ist diese Unterstellung auch mit Blick auf das Arbeitsleben nicht, hat die Jobsicherheit hierzulande doch seit jeher eine hohe Bedeutung. Das gilt auch (noch) angesichts des aktuellen Job-Booms.



88 %

„Jobsicherheit ist ein wichtiger Faktor bei meinen beruflichen Entscheidungen“

Aber vielleicht ist die Frage danach, ob Jobsicherheit wichtig ist, falsch gestellt. Vielleicht ist es viel bedeutsamer zu verstehen, was Jobsicherheit für die Menschen eigentlich bedeutet. Denn genau das, dürfte sich durch die Arbeiterlosigkeit massiv

- *Vier von fünf Befragten:* Die Fähigkeit, Veränderung positiv zu begreifen und sich selbst weiterzuentwickeln
Logisch: Die Arbeitswelt verändert sich rasant und erfordert neue Fähigkeiten, wie den Umgang mit Technologie und Software, aber auch Kreativität und Problemlösefähigkeit. Anpassungsfähigkeit, der „Super-Future-Skill“.
- *Etwa zwei Drittel der Befragten:* Das Recht auf hervorragende Weiterbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten
Logisch: Wer seine eigene Employability erhält und ausbaut, und über die gesuchten Skills verfügt, braucht sich in einem Markt des Mangels an Arbeitnehmenden gar keine Sorgen, um einen guten Job zu machen.

Jobsuche

Einhergehend mit der neuen Verhandlungsmacht der Jobsuchenden wird sich auch das Matching zwischen Unternehmen und Jobsuchenden verändern. Mehr als 80 Prozent der befragten Beschäftigten sind der Ansicht, dass sich Arbeitgeber in Zukunft mit ihren Stellen bei wechselwilligen Menschen bewerben. Trotzdem werden die Menschen selbst weiter aktiv suchen. Die Zukunft am Arbeitsmarkt wird kein „entweder oder“ sondern ein „sowohl als auch“.

Darüber hinaus wird der Matchingprozess nach Ansicht der Befragten durch vermehrten Technologieinsatz an Effizienz gewinnen. Gut 70 Prozent sind der Meinung, dass die Bewerbungen künftig so standardisiert sein werden, dass ein Klick oder Swipe am Smartphone ausreicht.

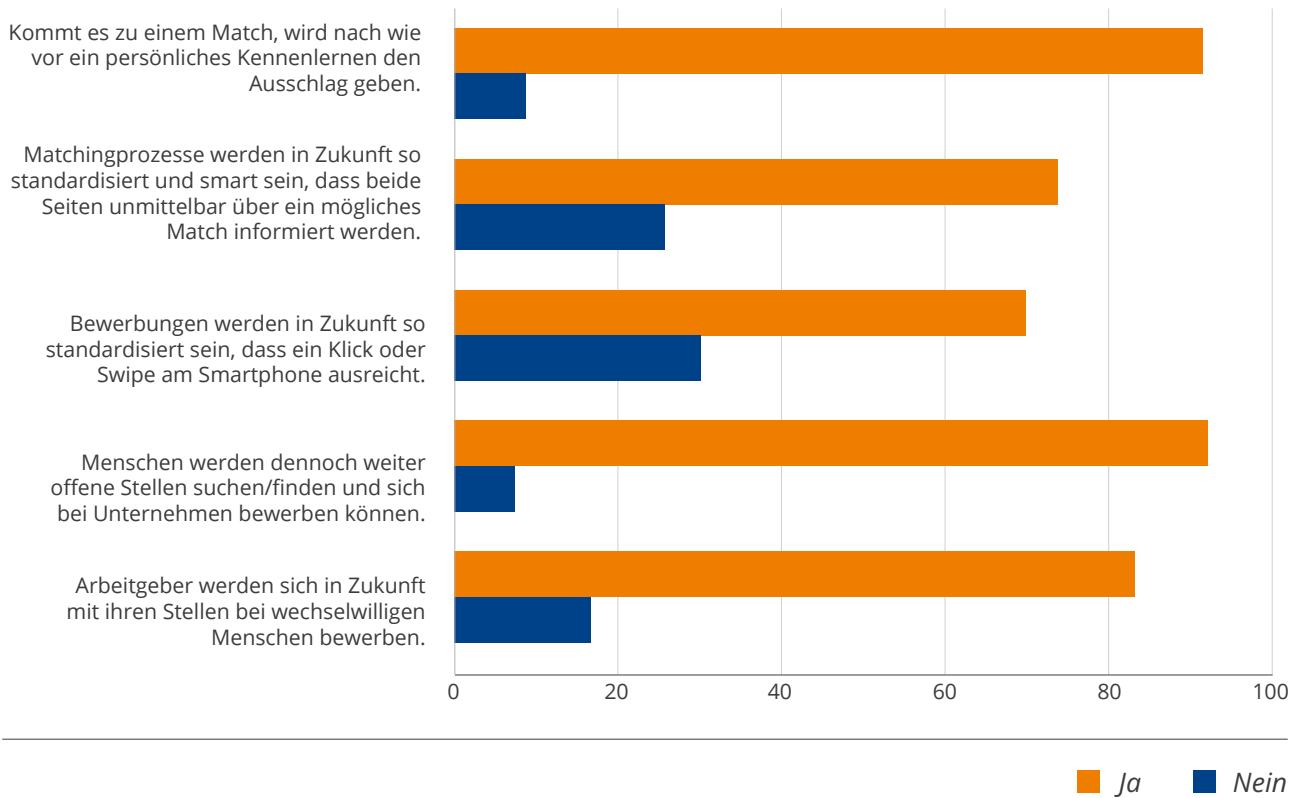
ändern. Das zeigen auch die Studienergebnisse. Demnach werden die folgenden Aspekte in Zukunft besonders stark für das Sicherheitsempfinden der Deutschen an Bedeutung gewinnen:

- *Gut zwei Drittel der Befragten:* Höhere Akzeptanz von Quereinsteiger:innen im Unternehmen
Logisch: Karrieren werden seit Jahren immer flexibler. Ebenso entstehen und verschwinden Berufsbilder immer schneller. Eine gute Nachricht also, dass sowohl Unternehmen wie Arbeitnehmende auf den Quereinstieg setzen.
- *Aber:* Noch geht ungefähr die Hälfte der Befragten davon aus, dass auch die Bedeutung eines unbefristeten Arbeitsvertrags weiter steigen wird. Hier scheiden sich im wahrsten Sinne des Wortes die Geister bzw. die Befragten.

Und weiter gehen fast drei Viertel der Befragten davon aus, dass aufgrund der Standardisierung und intelligenter Algorithmen beim Matchingprozess beide Seiten unmittelbar über ein mögliches Match informiert werden. Trotz aller Technologie wird ein persönliches Kennenlernen allerdings auch in Zukunft bei einem Match den Ausschlag geben. Recruiter:innen können und sollen sich demnach auf ihre zwischenmenschlichen Kernkompetenzen fokussieren. Sie haben mehr Zeit und mehr denn je die Aufgabe strategisch zu arbeiten und das persönliche Gespräch zu führen.

Abbildung 4: Jobsuche im Wandel – persönliches Kennenlernen bleibt wichtig

Jeweiliger Anteil der Befragten in Prozent, die der jeweiligen Aussage (eher) zustimmen („Ja“) bzw. (eher) nicht zustimmen („Nein“).



ARBEIT DER ZUKUNFT

Bis zum Jahr 2030 wird sich im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung allerdings nicht nur der Arbeitsmarkt insgesamt verändern, sondern auch die Arbeitswelt in den Unternehmen. Mit dem zunehmenden Einsatz von Technologien wandelt sich das Tätigkeitsspektrum der Beschäftigten. Zugleich verändern sich ebenfalls ihre Präferenzen hinsichtlich Arbeit und Arbeitsumfeld.

Multidimensionale Flexibilität

Eine dieser veränderten Präferenzen betrifft das Thema Flexibilität. Im Zuge der Coronapandemie hat das Thema Remote Work – der flexible Arbeitsort – einen großen Impuls erfahren. Gerade in dieser Zeit haben die Beschäftigten noch einmal den großen Nutzen flexibler Arbeitsmöglichkeiten kennengelernt. Allerdings wurde auch bereits zuvor schon zunehmende Flexibilität – beispielsweise hinsichtlich Arbeitsort und -zeit – immer stärker thematisiert.

Zahlreiche Untersuchungen in den vergangenen Monaten belegen den Wunsch der Beschäftigten und die Planungen der Unternehmen, die Arbeit künftig hybrid zu organisieren – also einen Teil der Arbeitszeit im Unternehmen verbringen und einen Teil mobil sein (sofern möglich).

Zukünftig erwarten die Befragten allerdings noch einen größeren Wandel. Etwa drei Viertel gehen davon aus, dass es künftig vermehrt Unternehmen gibt, die vollständig auf mobiles Arbeiten setzen. Und dies würde durchaus auf Wohlwollen der Beschäftigten treffen – zumindest bei einem Teil. Denn mit 57 Prozent könnte sich etwas mehr als die Hälfte der Befragten gut vorstellen, in diesen Unternehmen zu arbeiten. Das verdeutlicht, dass ein veritabler Teil der Beschäftigten mit Arbeit ausschließlich im Unternehmensbüro nur noch wenig anfangen kann. Zugleich stellt dieser Flexibilitätsaspekt einen Hebel für die Unternehmen dar, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Mit einem höheren Flexibilitätsgrad verbinden die Beschäftigten darüber hinaus auch eine höhere Wahrscheinlichkeit, ihre persönlichen Jobziele zu erreichen (siehe Abbildung 5).

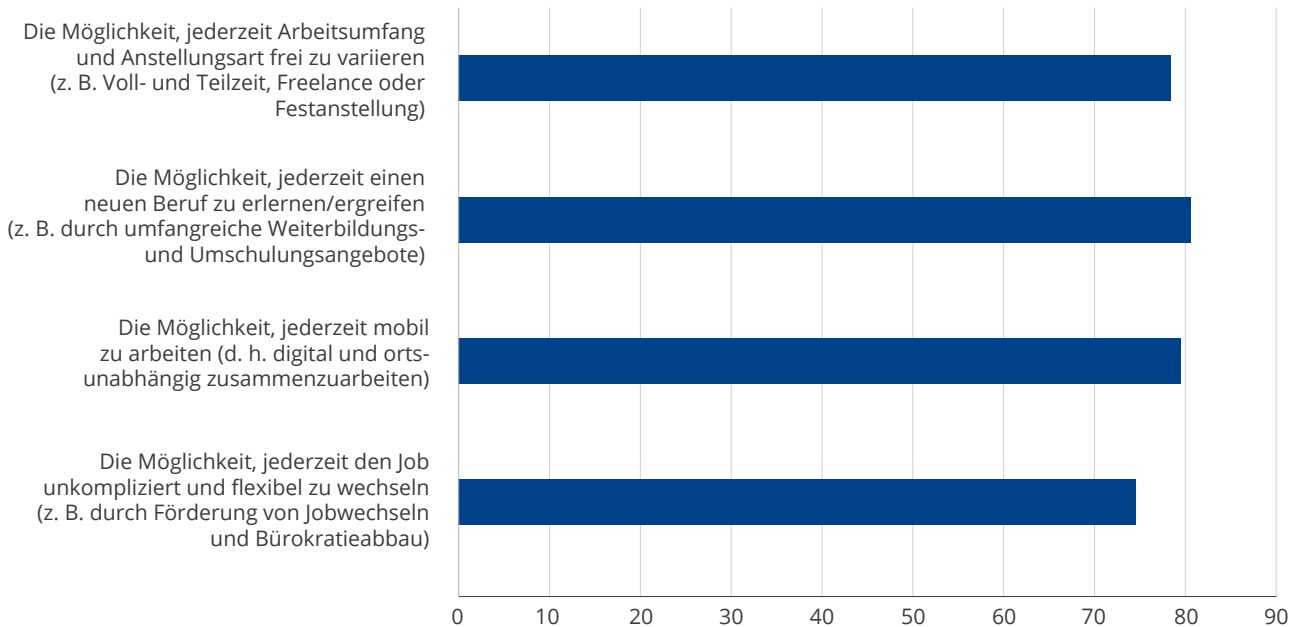
„Die Zukunft der Arbeit wird in vielen Branchen mit einem flexiblen Mix aus Büro und Homeoffice „hybrid“ ausgestaltet sein: Mitarbeitende wünschen sich Arbeitsmodelle, die zu ihrem Leben passen und Unternehmen bestmögliche Rahmenbedingungen für Innovation und nachhaltige Produktivität.“

Dr. Christian Schmeichel,
SVP und Chief Future of Work Officer,
SAP



Abbildung 5: Flexibilitätsbedürfnisse werden facettenreicher

Jeweiliger Anteil aller Befragten in Prozent, die der Meinung sind, dass die jeweilige Möglichkeit (eher) dazu beiträgt, die persönlichen Jobziele zu erreichen



Beispielsweise ist für fast 80 Prozent der befragten Erwerbstätigen die Möglichkeit jederzeit mobil zu arbeiten ein Ansatz, mit dem sie ihre persönlichen Jobziele eher erreichen können. Gleiches gilt für die Möglichkeiten jederzeit den Job unkompliziert und flexibel zu wechseln, jederzeit einen neuen Beruf zu erlernen oder zu ergreifen sowie jederzeit Arbeitsumfang und Anstellungsart frei zu variieren. Auch bei diesen Aspekten sehen jeweils drei Viertel oder mehr der Befragten einen positiven Beitrag zur Erreichung ihrer Jobziele.

Es ist also nicht allein die Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort, die von den Beschäftigten wohlwollend gesehen wird. Vielmehr geht es um zahlreiche Dimensionen von Flexibilität beim Thema Arbeit, die die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden steigert. Insofern sind all diese Aspekte auch potenzielle Maßnahmen für Unternehmen, um die Zufriedenheit der Beschäftigten sowie ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern. Dies stärkt wiederum ihre „Wettbewerbsposition“ bei zunehmender Arbeiterlosigkeit und Bewerber:innen mit größerer Verhandlungsmacht.

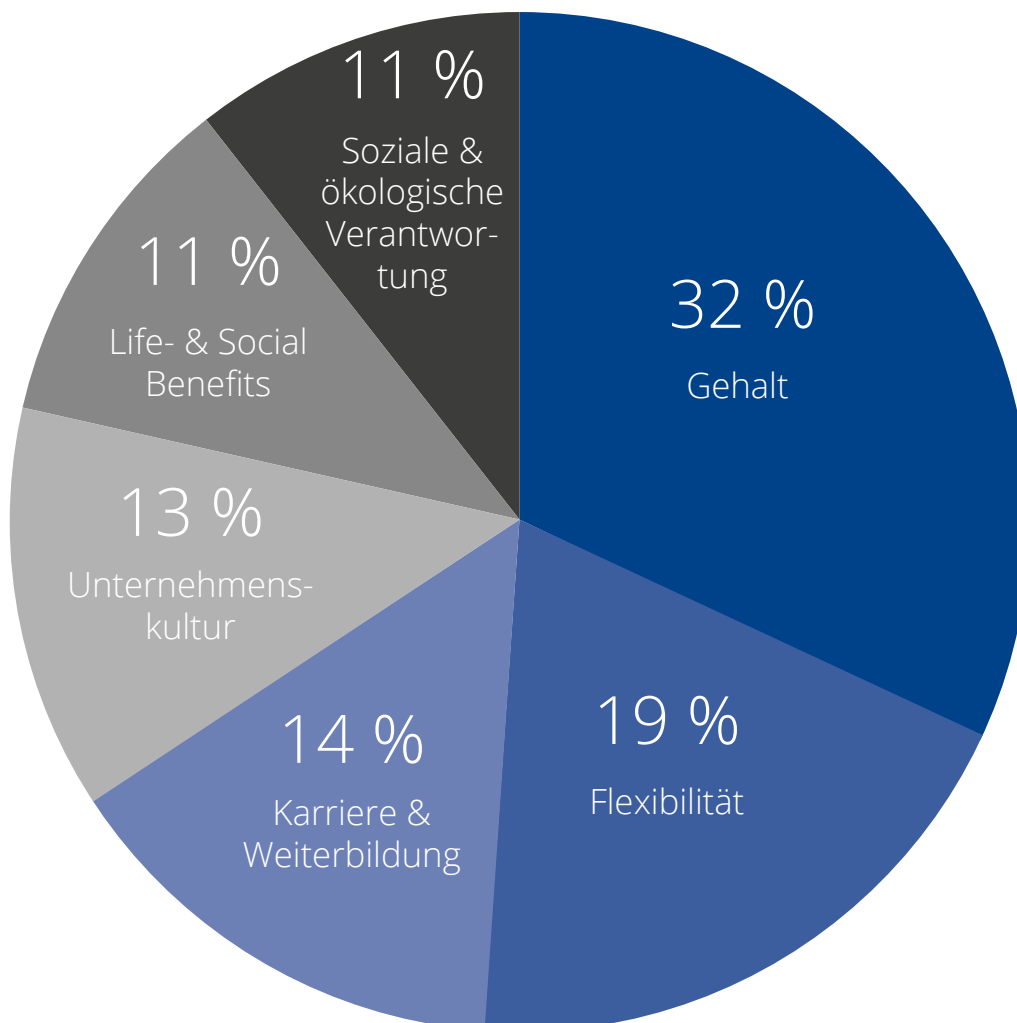
Entlohnung der Zukunft

In der künftigen Arbeitswelt liegt die Verhandlungsmacht stärker auf Seiten der Beschäftigten. Diese können sie sowohl in der Gehaltsverhandlung als auch im Einstellungsprozess dafür einsetzen, ihre präferierte Entlohnung einzufordern. Kommen die Unternehmen dem nicht nach, dürfte es wahrscheinlich sein, dass ein Wettbewerber zuschnappt.

In der Vergangenheit gab es vor allem eine Diskussion: Welche Rolle bzw. welchen Stellenwert nimmt das Gehalt (noch) ein? Die Antwort unserer Befragten ist eindeutig zweideutig. Ja, das Gehalt bleibt der wichtigste Faktor im persönlichen Entlohnungspaket ist (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Individuelles Wunsch-Rewardpaket 2022 – Gehalt ist nicht alles

Jeweiliger durchschnittlicher Anteil aller Befragten in Prozent



Allerdings gilt auch: Das Gehalt macht nur (noch) ein Drittel des Gesamtpakets aus, mit dem die Arbeitsleistung der Beschäftigten vergütet werden soll. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ungefähr zwei Drittel des persönlichen Entlohnungspakets gehaltsunabhängig gestaltet werden sollten. Damit ergeben sich Ansatzpunkte für Unternehmen, um trotz Arbeiterlosigkeit ihren Fachkräftebedarf zu decken, denn Geld ist und bleibt nicht alles. Die Menschen werden ihre steigende Verhandlungsmacht nutzen und nicht einfach nur höhere Gehälter fordern. Damit ergeben sich für finanzschwächere Unternehmen Chancen.

Einer dieser Faktoren – abseits des Gehalts – ist die Flexibilität in verschiedenen Dimensionen. Dazu gehört der Arbeitsort – Remote Work – sowie die Arbeitszeit. Unternehmen können sich insofern mittels besonders hybrider und flexibler Arbeitsmöglichkeiten als Arbeitgeber von anderen Unternehmen abheben und damit bei den Beschäftigten punkten.

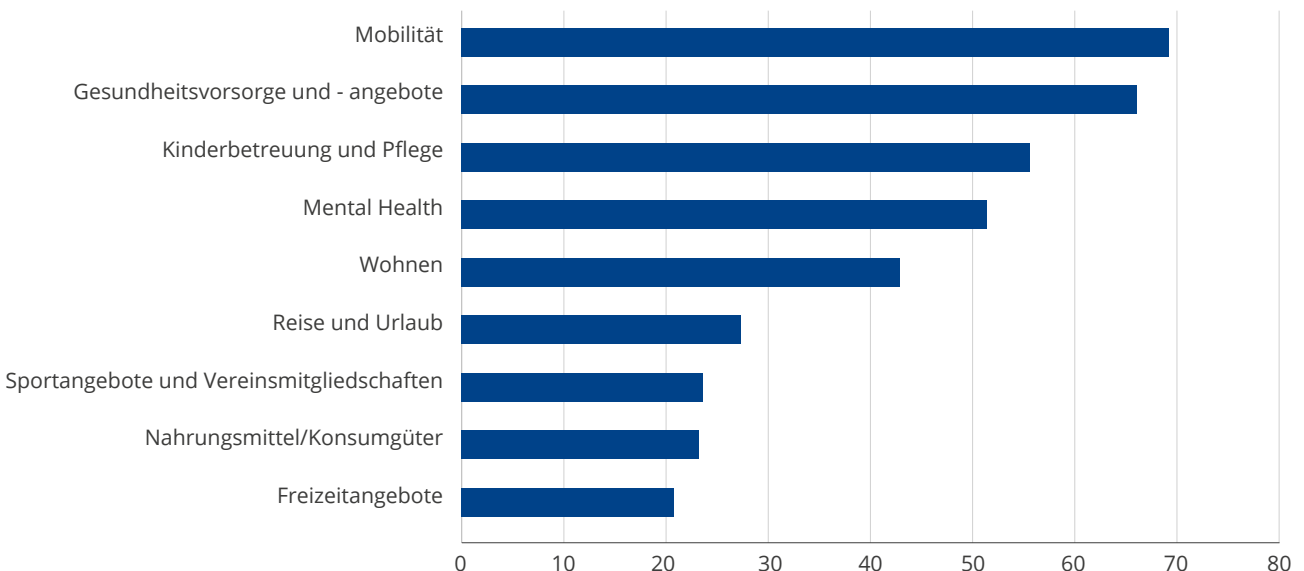
Ein weiterer ganz entscheidender Aspekt bilden Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Hierin kommen zwei Punkte zum Ausdruck: Erstens

nehmen die Befragten eine langfristige Perspektive ein und haben nicht nur das Gehalt „von morgen“ im Blick. Vielmehr ist es auch relevant, welche Karriereentwicklung bei dem Unternehmen möglich ist. Zugleich ist ihnen zweitens auch die große Bedeutung von Weiterbildung bewusst (siehe dazu auch Kapitel 4.3). Ihre Beschäftigungsfähigkeit mit den passenden Qualifikationen und Fähigkeiten erhalten sie nur durch permanente Weiterbildung.

Gut ein Viertel des Entlohnungspakets werden durch die Unternehmenskultur und die – soziale und ökologische – Nachhaltigkeit des Unternehmens ausgemacht. In Zukunft werden kulturelle und Haltungsaspekte folglich als entscheidender Teil des individuellen Reward-Paketes betrachtet werden – hierbei wird es für Unternehmen wiederum darauf ankommen, die für die Kandidat:innen individuell wichtigsten Aspekte entsprechend in Szene zu setzen. Ein Detailblick lohnt der Aspekt zusätzlicher sozialer und lebensweltlicher Benefits. Die Befragten haben diese weiteren Benefits noch weiter konkretisiert (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Mit welchen Angeboten zeichnen sich attraktive Arbeitgeber aus?

Jeweiliger Anteil aller Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Ungefähr 70 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ein Unternehmen Mobilitätsangebote bieten sollte, um in den Augen der Beschäftigten ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Mehr als die

Hälfte finden außerdem noch Angebote in den Bereichen Gesundheit – auch Mental Health – sowie Kinderbetreuung und Pflege wichtig.

Skills und Weiterbildung

Die Arbeitswelt wandelt sich immer schneller. Auch bis 2030 wird sich im Zuge der digitalen Transformation vieles verändern. Mit dem zunehmenden Einsatz digitaler Technologien wandeln sich die Berufsbilder und damit einhergehend auch die Qualifikationsanforderungen für die Beschäftigten. Zahlreiche Studien zeigen, dass gerade die Kompetenzen und Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen, die in einem komplementären Verhältnis zu digitalen Technologien stehen. Dazu gehören digitale Grundfähigkeiten wie beispielsweise der richtige Umgang mit Daten. Aber auch soziale und emotionale Kompetenzen rücken in den Vordergrund. Hier unterscheiden sich Menschen von Maschinen. Bei diesen Fähigkeiten handelt es sich beispielsweise um unternehmerisches Denken, Kreativität, kritisches Argumentieren sowie die Erfassung komplexer Informationen. Ebenso gewinnen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Bedeutung.

Diese neuen bzw. zusätzlichen Fähigkeiten werden dabei in immer kürzeren Zeitabständen erforderlich, da die technologischen Entwicklungen progressiv voranschreiten. Damit wird lebenslanges Lernen, das heißt das Erlernen neuer Fähigkeiten während des gesamten Arbeitslebens, zu einem andauernden Erfordernis. Und dies gilt ebenfalls für ältere Erwerbstätige. Auch für sie ist eine stetige Weiterbildung unerlässlich, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Dabei liegt es im Verantwortungsbereich jeder bzw. jedes Einzelnen, für die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu sorgen – also dafür, dass mittels Weiterbildung die eigenen Qualifikationen den Anforderungen entsprechen. Die Arbeitgeber wiederum organisieren und finanzieren den Großteil des Bildungsgeschehens in diesem Bereich und sind damit ebenfalls zentrale Entscheidungs-

träger. In der Zukunft wird diese Verantwortung für die Aneignung der passenden Fähigkeiten im Erwerbsleben weiterhin in erster Linie in den Händen der Unternehmen als Arbeitgeber sowie der Beschäftigten liegen. So sind nahezu alle Befragten – jeweils fast 90 Prozent – der Ansicht, dass die Unternehmen sowie die Beschäftigten eher bzw. voll und ganz dafür verantwortlich sind, dass die Beschäftigten in Zukunft die notwendigen Fähigkeiten aufweisen (*siehe Abbildung 8*). Gut zwei Drittel sehen den Staat bzw. staatliche Einrichtungen in der Verantwortung für das Thema. Verbände und Gewerkschaften sind hingegen für die Mehrheit der Befragten nicht für die Weiterbildung verantwortlich.

Insofern werden auch in Zukunft diejenigen in erster Linie für die Aneignung der passenden Qualifikationen verantwortlich sein, die direkt beteiligt sind – Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber. Sie müssen sich um das Thema kümmern. Für die Beschäftigten gibt es (weiterhin) eine Holschuld, bei der sie allerdings durch die Unternehmen mit deren Bringschuld unterstützt werden.

Da dies die – befragten – Erwerbstätigen so aussagen, sind sie sich ihrer Verantwortung bewusst. Allerdings bedeutet es ebenfalls, dass die Unternehmen beim Engagement für Weiterbildung nicht nachlassen dürfen. Nach Ansicht der Befragten gibt es hierbei für die Unternehmen durchaus Ansatzpunkte, mit denen der Weiterbildungserfolg gesteigert werden kann (*siehe Abbildung 9*). Mit annähernd 68 Prozent sprechen sich die meisten Befragten dafür aus, dass die Weiterbildungsangebote individueller auf die spezifischen Anforderungen der einzelnen Beschäftigten abgestimmt werden. Nicht jede Arbeitnehmerin bzw. jeder Arbeitnehmer hat den gleichen Weiterbildungsbedarf. Zudem umfassen die Erfor-

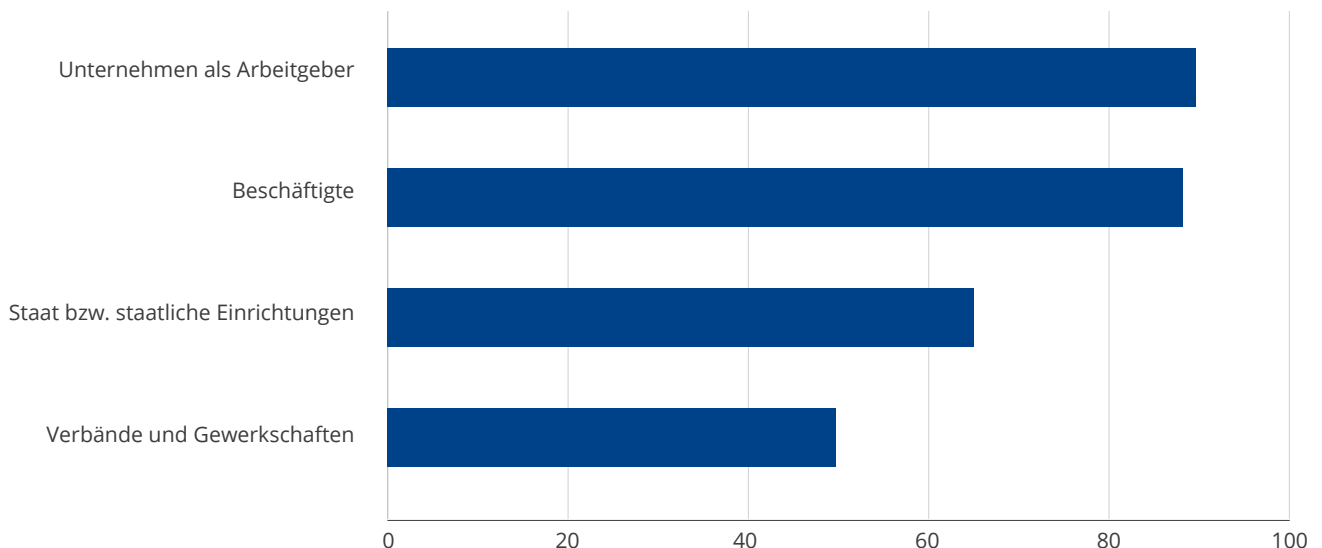
dernisse von Individuen, deren Arbeitsplätze und Berufsbilder sich wandeln oder verschwinden, unter Umständen auch eine weitreichende Umschulung, um damit ihre Beschäftigungsfähigkeit in einem neuen Feld zu gewährleisten.

Außerdem ist es nach Ansicht von 65 Prozent der befragten Erwerbstätigen erfolgssteigernd, wenn Weiterbildung zu einem festen Bestandteil der

Unternehmensziele wird. Die damit zugestandene Bedeutung der Weiterbildung können Unternehmen allerdings noch mit einer weiteren Maßnahme zum Ausdruck bringen: einen festen Teil der Arbeitszeit den Beschäftigten für Weiterbildung zur Verfügung stellen. Dafür sprechen sich gut 62 Prozent der Befragten als erfolgssteigernden Ansatz aus.

Abbildung 8: Inwieweit sind die folgenden Akteure dafür verantwortlich, dass die Beschäftigten in Zukunft die notwendigen Fähigkeiten aufweisen?

Jeweiliger Anteil aller Befragten in Prozent, die die jeweiligen Akteure als eher verantwortlich bzw. voll und ganz verantwortlich sehen

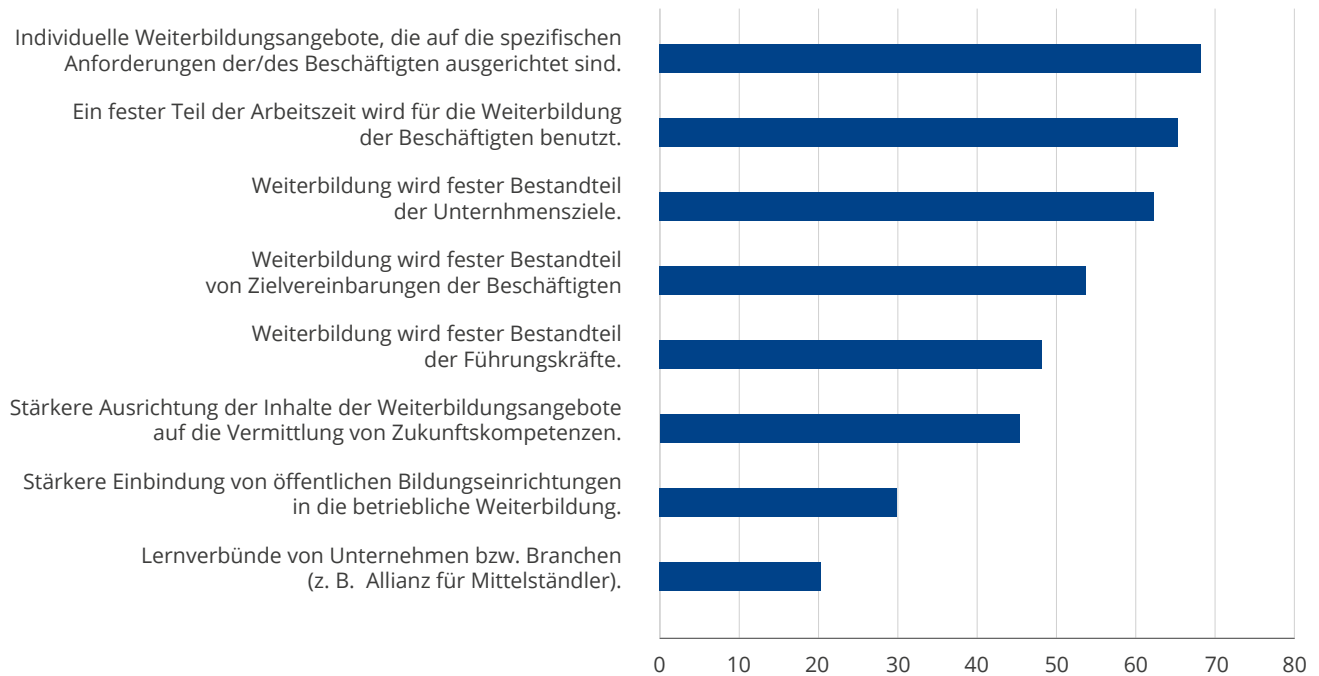


In den Antworten der Befragten zeigt sich allerdings ebenfalls, dass es nicht nur allein auf die Rahmenbedingungen ankommt, um die Erfolgchancen bei der Weiterbildung zu steigern. Vielmehr ist es unter Umständen auch ein

Motivationsthema. Zumindest spricht sich jeweils ungefähr die Hälfte dafür aus, dass Weiterbildung fester Bestandteil von Zielvereinbarungen der Beschäftigten bzw. der Führungskräfte wird.

Abbildung 9: Durch welche Ansätze wird in Zukunft der Erfolg beim Thema Weiterbildung gesteigert?

Jeweiliger Anteil aller Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich



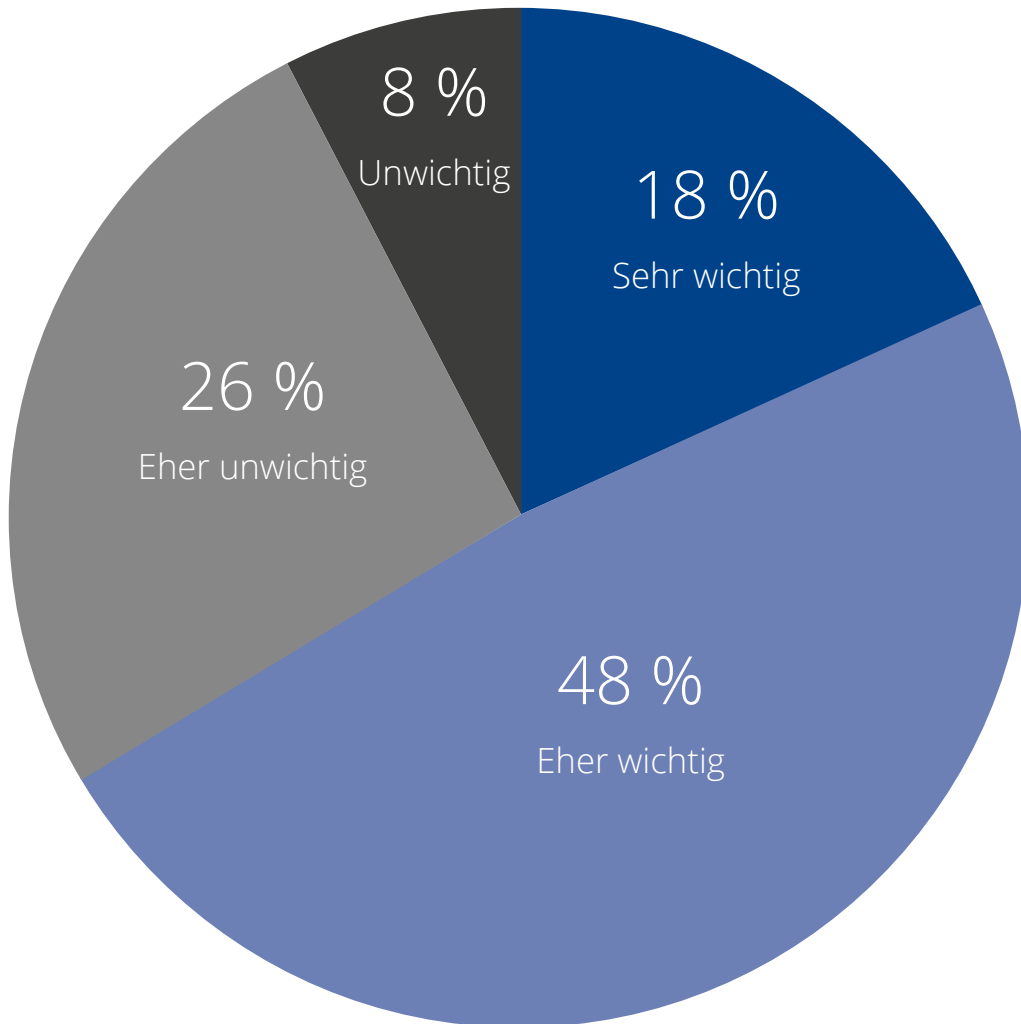
Diversity

Bereits seit einigen Jahren ist Diversity ein zentrales Thema. In Zukunft wird erfolgreiches Diversity-Management zum Super-Entscheidungsfaktor in Zeiten knapper Arbeitskräfte. Denn künftig können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, bestimmte Zielgruppen nicht anzusprechen. Die Wirtschaft braucht jeden Menschen. Darüber hinaus wird dessen Bedeutung im Bereich Arbeitgeberattraktivität massiv zunehmen. So sind zwei Drittel der Befragten der Meinung, dass Diversity in Zukunft für die Beschäftigten ein wichtiger Aspekt bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber ist (siehe Abbildung 10). Unternehmen sollten insofern in dieser Hinsicht gut aufgestellt sein, um

sich von der Konkurrenz abzuheben und so auch künftig ihren Fachkräftebedarf decken zu können. Hier haben die Unternehmen allerdings immer noch Nachholbedarf. Sie müssen ihr Engagement deutlich steigern. So sind 68 Prozent der Befragten überzeugt, dass alle Unternehmen künftig beim Thema Diversity aktiver werden müssen, um noch ausreichend Fachkräfte für sich zu gewinnen.

Abbildung 10: Welche Bedeutung wird Diversity künftig für die Beschäftigten bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber haben?

Anteil aller Befragten in Prozent



Gerade hier gibt es aber noch deutlichen Nachholbedarf. Zwar spielt das Thema in der Kommunikation der Unternehmen vielfach eine große Rolle und ihr Engagement setzen die Unternehmen medial prominent in Szene, allerdings wird das tatsächliche Handeln den Bekundungen noch nicht gerecht. Fast 75 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass das konkrete Handeln der Unternehmen im Bereich Diversity noch nicht zu ihrer jeweiligen Haltung passt.

Besonders markant zeigte sich beispielsweise der weiterhin vorhandene Rückstand beim Thema Gleichberechtigung während der Coronapandemie – so jedenfalls die Einschätzung von zwei Dritteln der befragten Personen. Im Lockdown waren es am Ende vielfach die Frauen, die sich neben Homeoffice auch um die Kinder bei geschlossenen Schulen und Kindertagesstätten zu Hause kümmern mussten.

Insofern glauben auch drei Viertel der Befragten, dass es noch mehr als zehn Jahre dauern wird, bis die Diversity in der deutschen Wirtschaft zufriedenstellend ist. Ganz ohne Engagement wird dies allerdings wahrscheinlich nicht erreicht. Denn mit 53 Prozent ist nur ungefähr die Hälfte der Befragten überzeugt, dass sich mit der Zeit die Differenz zwischen der kommunizierten Haltung der Unternehmen zum Thema Diversity und dem konkreten Handeln von allein verringern wird.


Ein aktives Handeln zur Stärkung von Diversity dürfte insofern zwingend erforderlich sein. Dafür kommen verschiedene Maßnahmen in Betracht. Beispielsweise könnte das Thema Diversity künftig bei den Gehältern von Vorständen und Führungskräften eine relevante Rolle spielen. Davon geht allerdings nur die Hälfte der Befragten aus. Drei Viertel spricht sich vielmehr dafür aus, dass die Stärkung von Minderheiten und benachteiligten Gruppen forciert werden muss – auch durch Mehrheiten und privilegierte Gruppen. Beispielsweise sollten sich Männer viel stärker für die Gleichberechtigung von Frauen einsetzen.

„Haltung heißt noch lange nicht Handlung! In der Beratungspraxis sehe ich jeden Tag, dass es in puncto Diversity kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem gibt. Mehr denn je werden Entscheidungsträger:innen vor die Wahl gestellt entweder aktiv Veränderung zu gestalten oder reaktiv zu bleiben. Ich empfehle ersteres.“

*Tijen Onaran,
Gründerin ACI Consulting*



FAZIT



Wohin also führt uns unser Guide durch die Arbeitswelt 2030? Es wird eine Welt sein, die Arbeitnehmenden und Arbeitgebern mehr Flexibilität bietet und abverlangt, sie wird zahlreiche Lernmöglichkeiten und -systeme brauchen und hervorbringen, sie wird von einer massiven Individualisierung von Arbeitsverhältnissen geprägt sein und von neuen Anreizsystemen, die weit über Gehalt und bekannte Sozialleistungen hinausgehen. Echte Vielfalt und Gleichberechtigung sind so wahrscheinlich wie nie – entstehen aber auch nicht von alleine. Zusammenarbeit wird in zunehmend globalen, fluiden Systemen geschehen, in welchen die klassisch Festangestellten sowohl immer stärker mit automatisierter sowie intelligenter Software kollaborieren als auch unabhängigen Gig-Worker:innen und Freelancer:innen. Berufsbilder werden stetig verschwinden und neu entstehen, bestimmte Menschen-bezogene Jobs aber scheinen dem Wunsch der Mehrheit nach zu bleiben.

Die Arbeitswelt steht vor einem massiven Umbruch. Die größte Herausforderung dabei: die Arbeiterlosigkeit, ausgelöst durch den demografischen Wandel.

Darüber hinaus wird die Transformation von Arbeitsmarkt und Arbeitswelt viel „trial and error“ benötigen. Wenn es uns gelingt, sie aktiv zu steuern und vor die Welle zu kommen, wird die Rolle und die Natur von Arbeit eine fundamental andere sein als heute und jede:n Einzelne:n zufriedener, gesünder und produktiver machen. Allein: Das ist kein Determinismus. Es liegen viele große und komplexe herausfordernde Fragen vor uns, deren Antworten wir erst noch finden müssen. Dies gilt gerade für die Unternehmen.

Für die kommt es insbesondere auf drei Punkte an:

1.

Angesichts der Machtverschiebung am Arbeitsmarkt müssen die Unternehmen ihre neue Rolle verinnerlichen und annehmen. Es wird darauf ankommen, das Heft des Handelns in die eigene Hand zu nehmen. Sie werden es sein, die für ihre Jobs werben und sich mit diesen bewerben müssen. Ebenso wichtig wird es aber sein, schnelle, effiziente und wertschätzende Einstellungsprozesse zu realisieren sowie die Personalstrategien so flexibel wie möglich aufzustellen. Diesen Mindsift gilt es anzunehmen und umzusetzen.

2.

Ziel wird es sein müssen, die Menschen nachhaltig von sich zu überzeugen, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Ansatzpunkt dafür ist ein Entlohnungspaket, das nicht nur auf Gehalt basiert, sondern auch gerade Aspekte wie Flexibilität, Karriereentwicklung, Weiterbildung und die vielzitierte Kultur beinhaltet. Ganz zentral ist es, die Herausforderung anzunehmen, individuelle Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden zu treffen und entsprechende Pakete zu schnüren, um somit der Vielfalt der Bedürfnisse und dem neuen Anspruchsdenken der Menschen Rechnung zu tragen.

3.

In Zukunft werden nur Unternehmen ihren Personalbedarf decken können, die breitere Zielgruppen erschließen, indem sie echte Chancengleichheit mittels erfolgreichem Diversity-Management realisieren und sich von starren Anforderungsprofilen verabschieden, stattdessen stärker auf Potenziale, Motivationen und Cultural Fit rekurrieren sowie notwendige Skills durch systematisches Learning & Development sicherstellen.



Über StepStone

StepStone ist eine führende digitale Recruiting-Plattform, die Unternehmen mit passenden Bewerber:innen zusammenbringt und Menschen hilft, den richtigen Job zu finden. StepStone verbindet jährlich mehr als 100 Millionen Bewerbungen mit über 150.000 Arbeitgebern. Als integrierte Plattform automatisiert StepStone mit KI-basierten Lösungen sowohl die Jobsuche als auch die Rekrutierung passender Mitarbeiter:innen. Im Geschäftsjahr 2021 erwirtschaftete StepStone einen Umsatz von etwa 800 Millionen Euro. StepStone ist in mehr als 20 Ländern aktiv – darunter mit StepStone in Deutschland, mit Appcast in den USA und mit Totaljobs in Großbritannien. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Düsseldorf und beschäftigt weltweit rund 3.700 Mitarbeiter:innen.

Über das Handelsblatt Research Institute

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

IMPRESSUM

Autor:innen:

Kim-Mai Breitmar (StepStone),
Franziska Eckhardt (StepStone),
Dr. Sven Jung (HRI),
Dr. Tobias Zimmermann (StepStone)

Layout:

Anna Herrmann (StepStone),
Ilka Schlegtendal (HRI)

Kontakt:

Dr. Sven Jung:
s.jung@handelsblattgroup.com

Dr. Tobias Zimmermann:
tobias.zimmermann@stepstone.de

StepStone GmbH
Völklinger Str. 1
40219 Düsseldorf

Handelsblatt GmbH
Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf