

TALENT TRENDS 2024 · DEUTSCHLAND

THE EXPECTATION GAP

So ticken Ihre Mitarbeiter: Die unterschiedlichen
Erwartungen von Unternehmen und Arbeitskräften





Inhaltsverzeichnis

Einführende Worte von Goran Barić

Über unsere Studie in Deutschland

The Expectation Gap betrifft:

Gehälter: Steigende Ansprüche bei stagnierendem Lohnwachstum

Gehälter

Flexibilität: Arbeitskräfte fordern Autonomie

Flexibilität

Diversity, Equity & Inclusion: Integration am Arbeitsplatz Fehlanzeige?

DE&I

KI: New Work zwischen Algorithmen & Ambitionen

KI

Zusammenfassung: Wie Arbeitgeber:innen auf die Erwartungen reagieren können

Über PageGroup

Die Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Arbeitnehmer:innen und Unternehmen vergrößert sich mehr und mehr. Wie können wir diese Kluft überbrücken?

Unsere erste Talent Trends Studie zeigte im letzten Jahr den tiefgreifendsten Wandel in der Arbeitswelt seit der Industrialisierung: die unsichtbare Revolution. Nach der Pandemie bewerteten die Menschen den Stellenwert der Arbeit in ihrem Leben neu. Es kam zu einer völligen Machtverschiebung auf dem Arbeitsmarkt zu Gunsten der Arbeitnehmer:innen.

Jetzt, nur zwölf Monate später, hat sich diese Situation verschärft – mit erheblichen Auswirkungen auf die Einstellung und Bindung von Talenten. Es wird immer schwieriger, eine Personalstrategie zu finden, die den Erwartungen aller Beteiligten gerecht wird. Das bezeichnen wir als The Expectation Gap.

Zum einen haben Arbeitnehmer:innen steigende Ansprüche, die weit über wettbewerbsfähige Gehälter und Flexibilität hinausgehen, zum anderen stehen Unternehmen angesichts wirtschaftlicher und politischer Unwägbarkeiten unter erheblichem Druck. Das macht eine Einigung zwischen den beiden Seiten schwer.

Um der Sache auf den Grund zu gehen, haben wir für unsere Talent Trends Studie 2024 weltweit 50.000 Arbeitnehmer:innen befragt. Wir wollten wissen: Was wollen die Menschen wirklich, und wie können Arbeitgeber:innen darauf reagieren?

Unsere wichtigsten Erkenntnisse im Überblick:

- Das Lohnwachstum stagniert weltweit aufgrund des wirtschaftlichen Drucks, dem die Unternehmen ausgesetzt sind. **Die Arbeitnehmer:innen erwarten jedoch nach wie vor höhere Gehälter**, die mit den steigenden Lebenshaltungskosten Schritt halten und eine Wertschätzung ihrer Arbeit ausdrücken.
- „Back to office“ beherrscht aktuell die Diskussionen, denn viele Unternehmen fordern die Arbeitnehmer:innen dazu auf, mehr Präsenz zu zeigen. **Flexibilität steht für sie jedoch weiterhin im Fokus**. Die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse rund um flexible Arbeitszeiten und hybride Arbeitsmodelle führen zu Konflikten zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer:innen.
- Inzwischen treffen am Arbeitsplatz fünf Generationen aufeinander, deren unterschiedliche Werte zusätzlich zu Spannungen führen. Deshalb ist es schwieriger denn je, eine **dynamische und integrative Unternehmenskultur zu gestalten**, in der sich jede:r entfalten kann.
- **Künstliche Intelligenz ist längst keine Zukunftsmusik mehr**, sondern beeinflusst bereits den Arbeitsalltag und die Karriereentscheidungen der Menschen. Der Arbeitsmarkt erhält damit eine weitere Komplexitätsebene.

The Expectation Gap durchdringt alle Aspekte der modernen Arbeit und macht deutlich, wie wichtig das Angleichen der Erwartungen ist, um ein produktives und integratives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Unsere Studie gibt Ihnen auf den folgenden Seiten Einblicke und Empfehlungen, wie Sie diese Kluft zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer:innen überbrücken, eine inklusive Unternehmenskultur fördern und der dynamischen Situation auf dem Arbeitsmarkt souverän begegnen können.

Als globales Recruitment-Unternehmen können wir Ihnen mit unseren Erhebungen und Technologien wertvolles Marktwissen bieten. Wir stehen Ihnen als zuverlässiger Partner in allen Personalfragen zur Seite.

Unser Expertenteam unterstützt Sie weltweit in 37 Märkten, die individuellen Herausforderungen Ihrer Personalstrategie zu lösen. Setzen Sie sich jetzt per Telefon, Video-Call oder E-Mail in Verbindung, oder [fordern Sie hier](#) einen Rückruf an.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen



Goran Barić

Regional Managing Director
für Nord- & Zentraleuropa,
PageGroup

Die wichtigsten Ergebnisse unserer Talent Trends Studie im Überblick

Was erwarten Arbeitnehmer:innen in Deutschland im Jahr 2024?

1. Work-Life-Balance durch Flexibilität

Mitarbeiter:innen schätzen Flexibilität rund um Arbeitszeiten und hybride Arbeitsmodelle, um sich beruflich als auch privat verwirklichen zu können. Work-Life-Balance hat Priorität: Zugunsten des eigenen Wohlbefindens sind Talente bereit, Einschnitte beim Gehalt hinzunehmen.

2. Inklusives Arbeitsumfeld

Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist auch eine Frage der Inklusivität. Arbeitnehmer:innen wollen ihre Persönlichkeit authentisch einbringen können, was aktuell nur rund 40 Prozent als möglich ansehen. Die wichtigsten Faktoren bei einer etwaigen Ungleichbehandlung im Arbeitsumfeld sind Alter und Geschlecht.

3. Zukunftssichere Arbeitsplätze in Zeiten des technologischen Wandels

Während Unternehmen in Technologien rund um Künstliche Intelligenz investieren, hat bislang nur rund jede:r Vierte KI beruflich eingesetzt. Die Hälfte der Arbeitnehmer:innen sind überzeugt, dass KI ihre Karrierechancen langfristig beeinflussen wird und erwarten daher zukunftsweisende Führung und Wissensvermittlung.



50.000

Teilnehmer:innen
in 37 Ländern

16.000

in Europa

2.200

in Deutschland

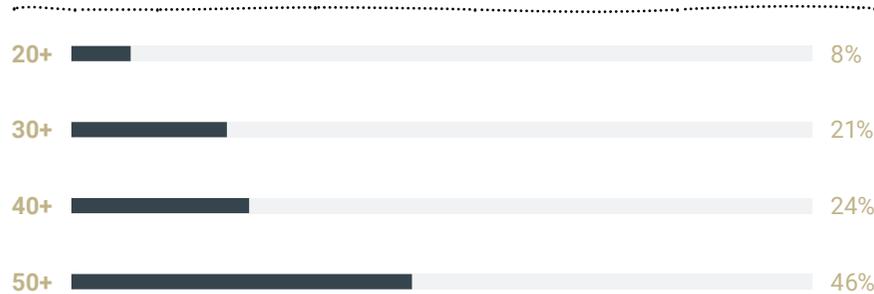
Talent Trends
ist die weltweit
aussagekräftigste und
umfassendste Studie
über qualifizierte
Fachkräfte im
Angestellten-
bereich



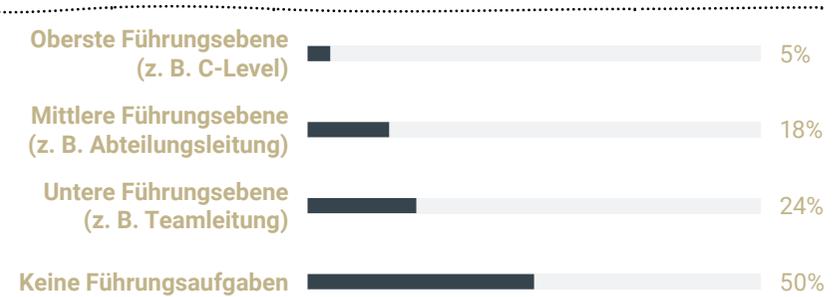


Über unsere Studie in Deutschland

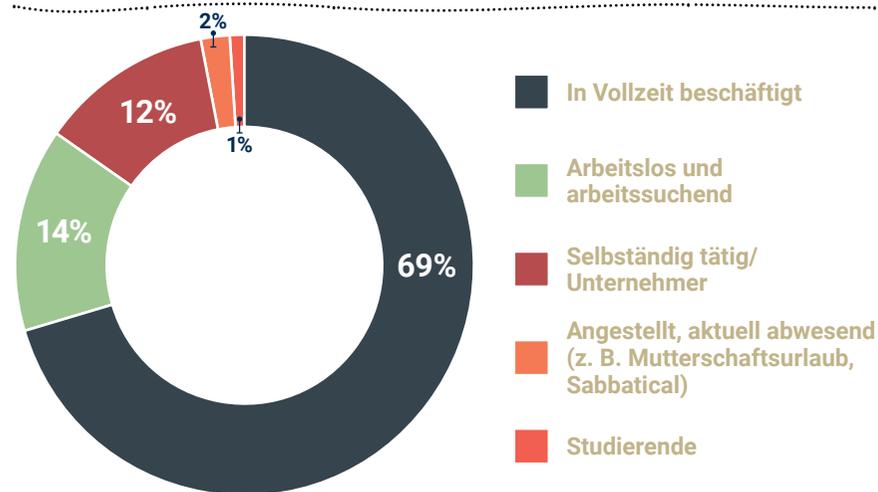
ALTER



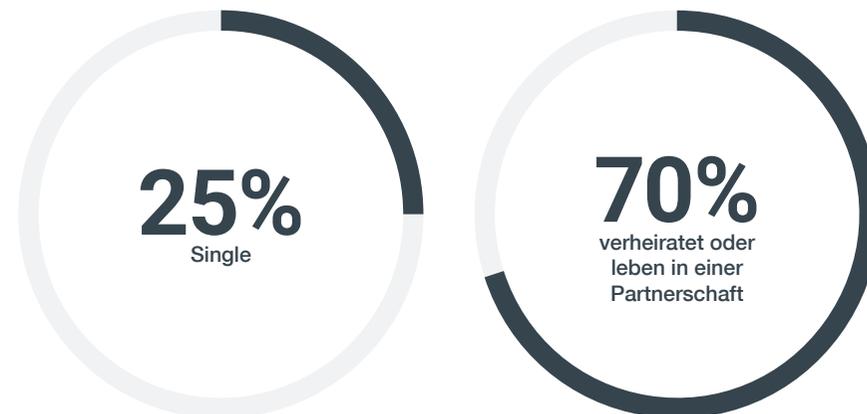
MANAGEMENTEBENE



BESCHÄFTIGUNGSSTATUS



DEMOGRAFISCHE DATEN ZU BEZIEHUNG UND FAMILIE





The Expectation Gap: Gehälter

Steigende Ansprüche bei
stagnierendem Lohnwachstum



Mehr Gehalt ist entscheidend für Mitarbeiter:innen

Aber wie begründen sich die Gehaltsvorstellungen?

Die Diskrepanz zwischen den Gehaltsvorstellungen der Arbeitskräfte und der wirtschaftlichen Realität sorgt für Bewegung auf dem Arbeitsmarkt und für Spannungen zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen. Angesichts von Inflation und steigenden Lebenshaltungskosten hat die Bedeutung einer Gehaltsverbesserung weiter zugenommen, aber aufgrund der Wirtschaftslage oder knapper Budgets können Unternehmen den Forderungen nicht im selben Maß gerecht werden.

Rund ein Drittel der Arbeitnehmer:innen sind mit ihrem aktuellen Gehalt unzufrieden, weshalb eine verbesserte Vergütung an erster Stelle die aktive Stellensuche antreibt. Auf dem Arbeitsmarkt entsteht dadurch eine entsprechende Dynamik: Mehr als ein Drittel aller Arbeitskräfte bemühen sich um eine neue Stelle und 37 Prozent aller Arbeitnehmer:innen haben im letzten Jahr Gehaltsverhandlungen geführt.

Arbeitgeber:innen ist die Bedeutung der Gehaltsfrage bewusst und mehr als die Hälfte geben an, dass ein Vergütungspaket, das für Bewerber:innen eine Verbesserung bedeutet, der wichtigste Faktor bei der Talentgewinnung ist. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hatte in den vergangenen zwölf Monaten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. Die Bindung von Talenten ist in ähnlichem Umfang von Vergütungsvorstellungen bestimmt.

Flexible Arbeitsmodelle stehen für Arbeitnehmer:innen bereits an zweiter Stelle, wenn es um die Entscheidung für einen neuen Job geht. Um die anhaltende Erwartungsdiskrepanz der Arbeitnehmer:innen zu überbrücken, können Unternehmen bei den Gehaltsverhandlungen Vorteile wie Flexibilität und Work-Life-Balance in den Vordergrund stellen, um zwischen Ansprüchen und Budget einen Mittelweg zu finden.



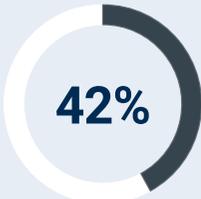
54%

der Arbeitnehmer:innen wünschen sich ein höheres Gehalt, wenn sie sich für einen neuen Job bewerben



53%

der Arbeitgeber:innen stellen fest, dass ein höheres Gehalt ausschlaggebend bei der Rekrutierung von neuen Talenten ist



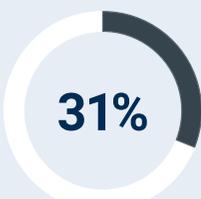
42%

der Unternehmen sehen ein wettbewerbsfähiges Gehalt als wichtigsten Faktor für die Mitarbeiterbindung an



37%

der Arbeitnehmer:innen haben in den letzten 12 Monaten Gehaltsverhandlungen geführt



31%

der Teilnehmer:innen sind mit ihrem Gehalt unzufrieden



Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI





GEHALTSSTUDIE

Die passende Gehaltsstrategie für Top Talente

In unserer
Gehaltsstudie finden
Sie Informationen
über die wichtigsten
Sektoren und Branchen
in Ihrem Markt.

[KLICKEN SIE HIER](#)





The Expectation Gap: Flexibilität

Arbeitskräfte fordern Autonomie



Herausforderung Mitarbeiterbindung

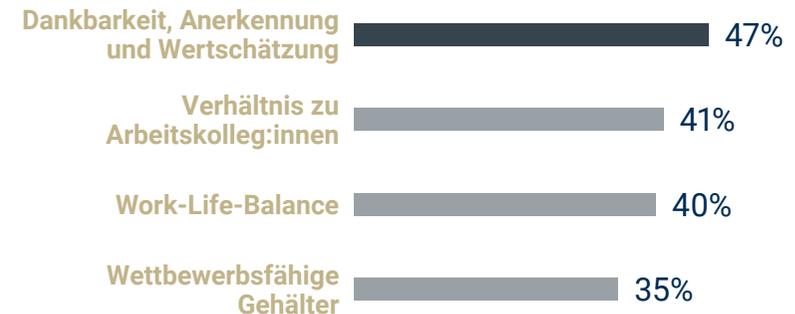
Anerkennung fördert die Job-Zufriedenheit über das Gehalt hinaus

Wenn es um die Zufriedenheit im Job geht, stehen Anerkennung und Wertschätzung für Arbeitnehmer:innen an erster Stelle. Dieser Aspekt ist für Frauen noch wichtiger als für Männer. Erst danach folgen das Verhältnis zu den Kolleg:innen und die Work-Life-Balance. Wettbewerbsfähige Gehälter haben die Teilnehmer:innen hier erst an vierter Stelle genannt.

Arbeitnehmer:innen in der Altersgruppe 40+ sind am häufigsten mit ihrer aktuellen Stelle unzufrieden. Das legt den Schluss nahe, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die Teilnehmer:innen in diesem Lebensabschnitt an Bedeutung gewinnt. Anerkennung und Wertschätzung, das kollegiale Verhältnis und die Work-Life-Balance liegen beim Einfluss auf die Zufriedenheit im Job aber eng beieinander.

Arbeitgeber:innen können mit einer Unternehmenskultur, welche diese Werte hervorhebt, die Mitarbeiter:innenbindung fördern. Allerdings scheint dies nicht in ausreichendem Maß zu gelingen: Die Zahl der Unternehmen, die in den vergangenen zwölf Monaten Probleme bei der Bindung von Mitarbeiter:innen hatten, ist im Vergleich zur Talent Trends Studie 2023 um zwölf Prozentpunkte gestiegen.

Die wichtigsten Faktoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz



Anteil der Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Mitarbeiter:innenbindung in den vergangenen 12 Monaten



Flexible Arbeitsmodelle sind gefragt

Wohlbefinden und Flexibilität stehen an erster Stelle

Flexibilität steht für Talente an erster Stelle bei den Faktoren, welche die Jobwahl beeinflussen. Deutsche Arbeitnehmer:innen erwarten vor allem flexible Arbeitszeiten und hybride Modelle zwischen Remote Work und Präsenzarbeit. Grund ist der hohe Stellenwert der Work-Life-Balance: Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, hat Priorität. Den Arbeitnehmer:innen ist die eigene Gesundheit wichtiger als beruflicher Aufstieg oder mehr Gehalt.

Eine Rückkehr zur Präsenzarbeit oder strikte Richtlinien und starre Arbeitsmodelle werden als Einschränkung empfunden und können zu Unzufriedenheit und Jobwechsel führen. Unternehmen sehen sich daher mit einer steigenden Nachfrage nach flexiblen Modellen konfrontiert.



Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI



Der Balanceakt der Hybrid-Arbeit: Flexibilität als Erwartung besteht weiter

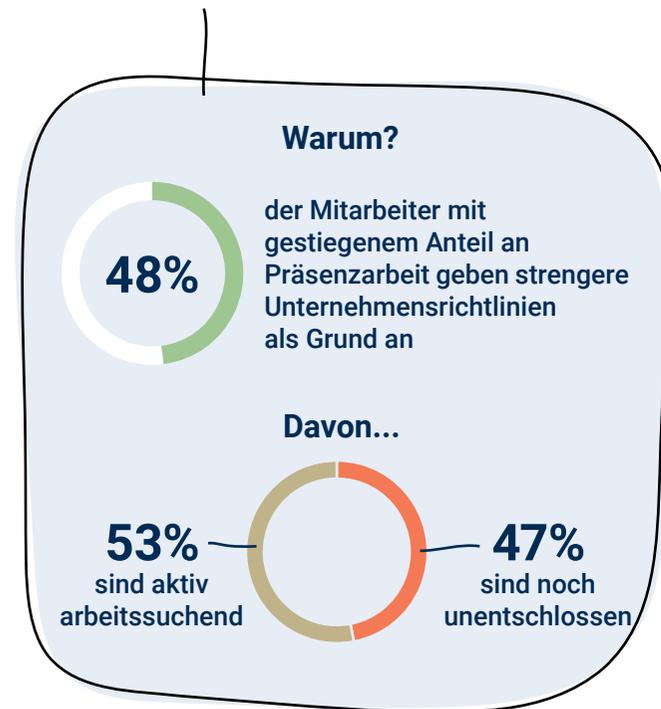
Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen erfordert Kompromisse

Das hybride Arbeitsmodell zwischen Präsenzarbeit und Remote Work erscheint als ideales Arbeitsmodell, aber in der Praxis besteht aufgrund der Erwartungsdiskrepanz zwischen Mitarbeiter:innen und Unternehmen weiterhin Konfliktpotenzial, das flexible und individuelle Lösungsansätze erfordert.

Auch nach der Pandemie wollen Mitarbeiter:innen die als Freiheit empfundene Flexibilität und Autonomie nicht wieder aufgeben. Zwar arbeiten mehr als die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer:innen in einem hybriden Modell, aber rund die Hälfte davon waren in den letzten zwölf Monaten durch angepasste Richtlinien zu mehr Präsenzarbeit gezwungen. Überwiegende Unzufriedenheit und aktive Jobsuche sind die Folge. Dementsprechend hatten mehr als die Hälfte der Unternehmen im letzten Jahr Schwierigkeiten, offene Stellen mit Fachkräften zu besetzen.

Die Einstellung zum Arbeitsmodell variiert leicht. Ein Fünftel der Arbeitnehmer:innen, die zu mehr Präsenzarbeit zurückgekehrt sind, gaben die Isolation im Home-Office als Grund an. Immerhin 15 Prozent sehen die Arbeit im Unternehmen als förderlich für die Karriere. Diese Wahrnehmung als Chance überwiegt bei jüngeren Arbeitskräften: Rund ein Fünftel gehören der Altersgruppe 20+ an.

53 % der deutschen Arbeitskräfte haben ein hybrides Arbeitsmodell

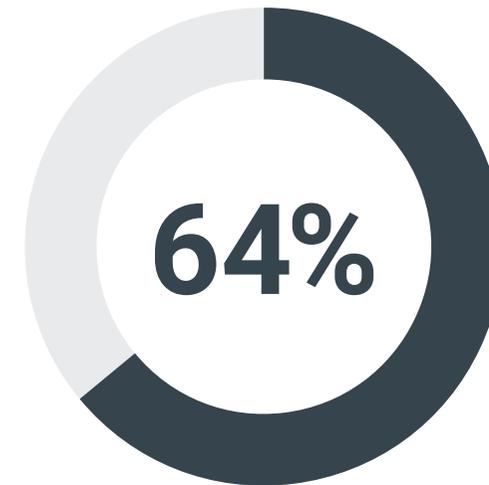


Arbeitskräfte legen Wert auf ihr Wohlergehen

Gesundheit ist wichtiger als Beförderung

Arbeitnehmer:innen in Deutschland legen nach wie vor großen Wert auf die eigene Gesundheit. Rund zwei Drittel geben an, das persönliche Wohlergehen einer Beförderung mit Gehaltserhöhung vorzuziehen. Diese Priorisierung überwiegt bei männlichen und älteren Studienteilnehmer:innen.

Der Arbeitsmarkt hat sich nach der COVID-19-Pandemie nachhaltig verändert und es ist wichtig, die Zusammenhänge zu erkennen: Arbeitnehmer:innen priorisieren die Work-Life-Balance zum Erhalt der Gesundheit nicht allein aufgrund von Stressfaktoren, die von ihrer Position oder dem Arbeitsumfeld ausgehen. Die [International SOS Risk Map 2024](#) zeigt, dass die Summe externer Faktoren wie Klimakrise, steigende Lebenshaltungskosten und soziale Konflikte zu Burnout-Erscheinungen von Arbeitskräften beitragen – und zwar in einem Ausmaß, dem sich viele Unternehmen nicht gewachsen sehen. Flexible Arbeitsmodelle sind daher für Mitarbeiter:innen eine wichtige Möglichkeit zum Stress-Management.



der Teilnehmer:innen würden die Work-Life-Balance einer Beförderung mit Gehaltserhöhung vorziehen

Davon...

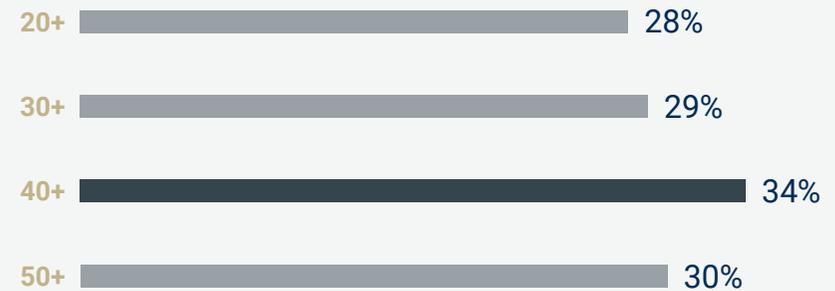


Die unterschiedlichen Bedürfnisse von fünf Generationen

Von Karriereentwicklung bis Autonomie: Job-Zufriedenheit über Generationen hinweg

Da im Berufsalltag heute bis zu fünf Generationen aufeinandertreffen, variieren die Bedürfnisse und damit nehmen auch die Konfliktpotenziale zu. Die Erwartungen der Generationen von Babyboomern über Generation X, Y und Z bis hin zu demnächst Alpha zu kennen und zu bedienen ist für Unternehmen Herausforderung und Chance zugleich. Jüngere Angestellte nehmen die Präsenzarbeit auch als Möglichkeit zur Karriereentwicklung wahr, sind aber gleichzeitig für einen Jobwechsel offen. Mit zunehmendem Alter sind bei Arbeitnehmer:innen Flexibilität und Autonomie wichtiger für die Zufriedenheit im Job: 21 Prozent der 20-Jährigen, aber lediglich zwölf Prozent der 50-Jährigen gaben an, ihre Karriere mit mehr Präsenzarbeit fördern zu wollen.

Unzufriedenheit im Job nach Altersgruppen



Aktive Jobsuche nach Altersgruppen





ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Flexibilität

Work-Life-Balance und Gesundheit: Der Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben ist für Mitarbeiter:innen gleichbedeutend mit dem eigenen Wohlbefinden. Der Erhalt der eigenen Gesundheit wird überwiegend wichtiger angesehen als eine Beförderung.

Flexibilität hat Priorität: Mitarbeiter:innen schätzen hybride Arbeitsmodelle sowie flexible Arbeitszeiten und stellen auch nach der Pandemie entsprechende Ansprüche an Unternehmen. Flexibilität ist bei der Jobsuche ausschlaggebend.

Einstellung zur Präsenzarbeit variiert: Strikte Richtlinien zur Präsenzarbeit werden grundsätzlich als Einschränkung wahrgenommen, was zu Unzufriedenheit und Jobwechsel führen kann. Allerdings suchen jüngere Angestellte durchaus den Austausch in der Präsenzarbeit, um ihre Karriere zu fördern.

Umgang mit Erwartungen: Um Talente aller Altersgruppen zu halten, sind daher Arbeitsmodelle und Lösungen gefragt, die den unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden. Die Kommunikation von Richtlinien erfordert Transparenz und Offenheit, um das Vertrauen zu stärken.

Unternehmenskultur: Gerade in der Präsenzarbeit ist es wichtig, der Belegschaft die gesundheitlichen Vorteile der Richtlinien zu vermitteln und Kompromissbereitschaft zu signalisieren, um die Work-Life-Balance zu unterstützen und Wertschätzung zu zeigen.

Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI





The Expectation Gap: Diversity, Equity & Inclusion

Integration am Arbeitsplatz
Fehlansage?



Gehälter

Flexibilität

DE&I

KI

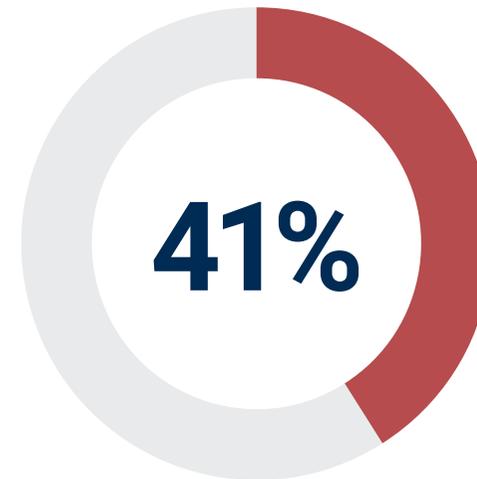
Mitarbeiter:innen fehlt ein inklusives Arbeitsumfeld

Leidet die Unternehmenskultur unter flexiblen Arbeitsmodellen?

DE&I-Initiativen (Diversity, Equity & Inclusion) betonen die Bedeutung von Diversität, Gleichstellung und Inklusion am Arbeitsplatz. Trotz der zunehmenden Bestrebungen empfinden nur ein Bruchteil der Arbeitskräfte ihr Umfeld als inklusiv. Weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer:innen haben das Gefühl, die eigene Persönlichkeit authentisch leben und einbringen zu können.

Die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität ist auf zwei Ursachen zurückzuführen: Zum einen besteht Bedarf, der Diskriminierung unterschiedlicher Gruppen individuell zu begegnen. Zum anderen fördern flexible Arbeitsmodelle zwar die Work-Life-Balance für Angestellte, aber gleichzeitig erschweren sie die Integration am Arbeitsplatz. Die Inklusivität der Unternehmenskultur leidet, wenn Teammitglieder seltener Gelegenheit zur persönlichen Begegnung und zum Austausch haben.

Das Spektrum an Erwartungen und Bedürfnissen war noch nie so komplex und schwer zu vereinen, da inzwischen fünf verschiedene Generationen am Arbeitsplatz aufeinandertreffen. Vor allem ältere Arbeitnehmer:innen fühlen sich ausgegrenzt.



haben das Gefühl, ihre Persönlichkeit am Arbeitsplatz authentisch ausleben zu können



empfinden ihren Arbeitsplatz als inklusiv



nehmen ihr Führungsteam als divers wahr

Mitarbeiter:innen über 40 beschreiben ihr Arbeitsumfeld seltener als integrativ

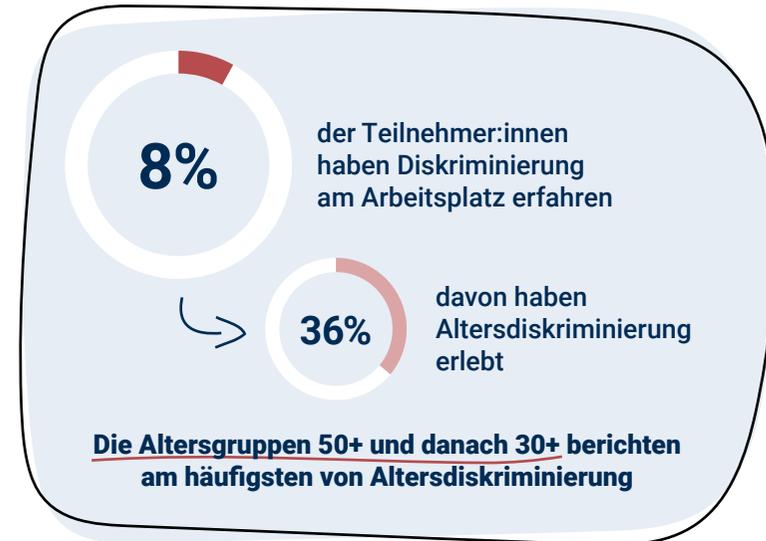
Diskriminierung: Die schwierige Diskussion lohnt sich

Wer von Ausgrenzung am Arbeitsplatz besonders betroffen ist

Diskriminierung am Arbeitsplatz findet nach wie vor statt. Rund jede:r zehnte Arbeitnehmer:in fühlt sich ausgegrenzt oder ungleich behandelt. Altersdiskriminierung ist die am häufigsten wahrgenommene Form. Sie betrifft mit 46 Prozent vor allem die 50- bis 60-Jährigen, aber auch jüngere Altersgruppen haben eine entsprechende Marginalisierung erlebt.

Geschlecht und Gender-Identität sind die zweithäufigste Diskriminierungsursache. Mikroaggressionen, etwa in der Form von abfälligen Äußerungen, Handlungen und negativen Stereotypen, richten sich häufiger gegen Frauen. Personen im Top Level Management erfahren am häufigsten Diskriminierung, was den Schluss nahelegt, dass Marginalisierung und Ungleichbehandlung nicht unbedingt hierarchisch von oben nach unten stattfinden, sondern ihre Ursache auch in konkurrierenden Verhältnissen auf gleicher Ebene haben können.

Um derartige Probleme zu lösen, müssen die unterschiedlichen Formen von Diskriminierung als solche ins Bewusstsein gerückt werden. Für den Erfolg von DE&I-Initiativen ist es notwendig, betroffene Gruppen als solche zu erkennen sowie zu benennen und aktiv in die Diskussion einzubinden. Mehr Inklusion ist möglich mit integrativen Ansätzen, die Spaltung und Ausgrenzung entgegenwirken.



Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI



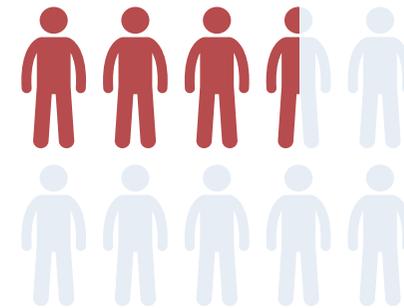
Die Angst vor der Meldung: Mehr Vertrauen schaffen

Inklusive Unternehmenskultur gegen Diskriminierung

Auch mit einer entsprechenden Unternehmenskultur und Agenda für mehr Inklusion suchen längst nicht alle Betroffenen Unterstützung. Von den Personen, die Erfahrungen mit Ausgrenzung oder Ungleichbehandlung angaben, haben nur rund ein Drittel von einem Meldeverfahren Gebrauch gemacht. Frauen in der Altersgruppe 20+ sind am häufigsten geneigt, Diskriminierung zu melden.

Die Mitarbeiter:innen sind mit DE&I-Themen vertraut und fassen diese durchaus positiv auf. Die Hälfte der Arbeitnehmer:innen sehen es als wichtig an, Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz entgegenzutreten. Etwas mehr als die Hälfte gaben an, mit den aktuellen Maßnahmen zur Förderung von Gleichbehandlung im Unternehmen zufrieden zu sein. Mit Initiativen zur Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz sind beide Geschlechter in gleichem Maß zufrieden.

Respekt und Vertrauen sind die Grundlage für eine inklusive Unternehmenskultur. Verständnis und Wertschätzung für die unterschiedlichen Blickwinkel der einzelnen Mitarbeitenden bestärken diese, selbst auf Diskriminierung aufmerksam zu machen. Das wiederum fördert die Loyalität und die Mitarbeiter:innenbindung.



Nur **35%**
der Betroffenen melden
Diskriminierungsfälle



**Frauen in der
Altersgruppe
20+ machen am
häufigsten von
Meldeverfahren
Gebrauch**



Gehälter

Flexibilität

DE&I

KI



ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Diversity, Equity & Inclusion

Mehr Flexibilität erfordert mehr Investitionen in die Unternehmenskultur: Hybride Arbeitsmodelle und weniger Präsenzarbeit erschweren die persönliche Begegnung zwischen den Mitarbeitenden, was einen höheren Aufwand für die Förderung der Unternehmenskultur bedeutet.

Das Spektrum der Erwartungen ist breit und komplex: Das Aufeinandertreffen von fünf Generationen am Arbeitsplatz macht es schwierig, allen Ansprüchen gerecht zu werden. Ältere Angestellte fühlen sich am häufigsten ausgegrenzt. Sorgen Sie für Zufriedenheit über Altersgrenzen hinweg, indem Sie auf individuelle Belange eingehen.

Vertrauen in Initiativen und Meldeverfahren: Für den Austausch mit Betroffenen und zur Stärkung des Vertrauens in bestehende Initiativen sollte transparent kommuniziert werden, um ihnen eventuelle Ängste vor Konsequenzen zu nehmen.

Integration statt Spaltung: DE&I-Initiativen sind als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, bei dem alle voneinander lernen können. Unternehmen sollten Wertschätzung für die Belange der einzelnen Mitarbeitenden zeigen und sie nicht als Angehörige einer Minderheit, sondern als Teammitglieder benennen, um Ausgrenzung vorzubeugen.

Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI





The Expectation Gap: KI

New Work zwischen Algorithmen
und Ambitionen

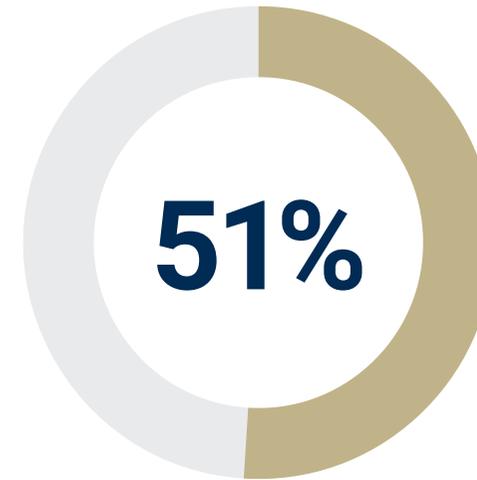


Die nächste Stufe des technologischen Fortschritts

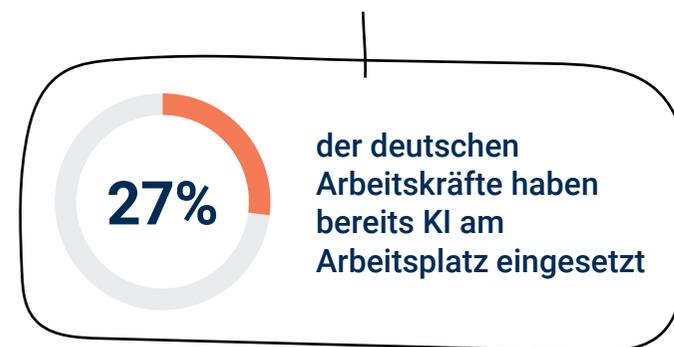
Künstliche Intelligenz: spannende Technologie führt zu Spannung am Arbeitsplatz

Künstliche Intelligenz ist keine Zukunftsmusik mehr, sondern längst im Alltag angekommen. Dies wird den Menschen dank der steigenden Akzeptanz der Technologie immer bewusster. Gleichzeitig beschäftigt sie die Frage der Arbeitsplatzsicherheit. Generative KI-Tools zur Erstellung von Text-, Bild- und Video-Inhalten bieten Potenzial in Sachen Produktivität und Kreativität, verursachen aber auch Ängste vor der Automatisierung von Arbeitsabläufen sowie rechtliche und ethische Bedenken. Expert:innen gehen davon aus, dass der Einsatz von KI ganze Branchen verändern wird.

Knapp über die Hälfte der Arbeitnehmer:innen glauben an den langfristigen Einfluss der Künstlichen Intelligenz auf ihre Karrierepläne. Damit liegt Deutschland mit geringem Abstand vor dem europäischen Durchschnitt. Trotzdem besteht die Herausforderung darin, Arbeitnehmer:innen an KI-Tools heranzuführen und sie zu Innovation und kontinuierlichem Lernen zu befähigen: Erst rund ein Viertel der Arbeitskräfte haben bislang KI-Tools in ihrer aktuellen Position eingesetzt.



**der Teilnehmer:innen sehen
ihre Karriere langfristig durch
KI am Arbeitsplatz beeinflusst**



**der deutschen
Arbeitskräfte haben
bereits KI am
Arbeitsplatz eingesetzt**



ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

KI

Erwartungen der Arbeitskräfte: Der technologische Wandel führt bei Arbeitnehmer:innen zu Unsicherheit, was ihre Arbeitsplatzsicherheit und ihre Aufgaben betrifft. Sie erwarten von Unternehmen, sich auf den beschleunigten Wandel einzustellen und auch Angestellte darauf vorzubereiten.

Positionierung: Beim Einsatz von KI liegt Deutschland vor dem europäischen Durchschnitt und beinahe gleichauf mit dem internationalen Trend. Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle, um die Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen.

Angst vor der Automatisierung: Die Hälfte der Arbeitskräfte sehen ihre weitere Karriere durch die Technologie langfristig beeinflusst. Offene Kommunikation zum Thema KI-Tools am Arbeitsplatz schafft Vertrauen in die Arbeitsplatzsicherheit und kann Talente halten.

Individuelle KI-Strategien: Der Einsatz von KI betrifft nicht alle Branchen und Arbeitsplätze in gleichem Maß. Es gilt, individuelle Lösungen zu erarbeiten, bei denen sich der technologische Fortschritt und menschliche Fähigkeiten gegenseitig ergänzen.

Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI





ZUSAMMENFASSUNG

Wie Arbeitgeber:innen auf die Erwartungen reagieren können

Unsere Talent Trends Studie 2024 untersucht die Kluft, die zwischen den Erwartungen von Mitarbeiter:innen und Unternehmen besteht und die für anhaltende Dynamik in der Arbeitswelt und auf dem Arbeitsmarkt sorgt. Arbeitgeber:innen stehen vor neuen Herausforderungen bei der Einstellung und Bindung von Mitarbeiter:innen.

Diese Erwartungsdiskrepanz betrifft alle Aspekte der modernen Arbeitswelt, von Gehältern über DE&I-Initiativen und KI-Lösungen bis hin zu Richtlinien für hybride Arbeitsmodelle. Arbeitgeber:innen sind gefordert, dieser neuen Dynamik zu begegnen und die unterschiedlichen Erwartungen in Einklang zu bringen.

Unsere Studie zeigt Lösungsansätze auf: Erkennen Sie an, dass es unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit gibt, und gehen Sie Probleme mit offener Kommunikation und gegenseitigem Respekt an. Beziehen Sie Mitarbeiter:innen in die Diskussion mit ein rund um Präsenzarbeit, Einsatz neuer Technologien und Initiativen für mehr Inklusion. Eine klare Definition Ihrer Erwartungen zu diesen Themen schafft eine Gewissheit, auf die sich Arbeitnehmer:innen verlassen können.

Im Einstellungsprozess sollte sich Ihr authentisches Image mit den Vorstellungen für Karriere und Privatleben der Bewerber:innen decken. Es gibt keine Patentlösung, aber Vertrauen zwischen Ihnen und den Arbeitnehmer:innen ist die Grundlage für einen konstruktiven Austausch über die beiderseitigen Erwartungen, damit diese auch erfüllt werden können.

Auch wenn die Erwartungsdiskrepanz momentan das Arbeitsverhältnis bestimmt, sind wir dennoch mehr denn je überzeugt: Wissen ist Macht, wenn es darum geht, Lösungen für diese Herausforderungen zu erarbeiten. So kann die Erwartungslücke geschlossen und gemeinsam eine Zukunft für alle gestaltet werden.

Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI





ZUSAMMENFASSUNG

DREI EMPFEHLUNGEN & TIPPS

Erwartungen neu ausrichten – für eine moderne Arbeitsplatzdynamik

1

**Bauen Sie Vertrauen auf,
in beide Richtungen****Fördern Sie eine Unternehmenskultur mit transparenter Kommunikation und klar definierten Erwartungen**

Vertrauen aufzubauen heißt nicht, alle Wünsche der Arbeitnehmer:innen zu erfüllen, aber es ist wichtig, dass Sie Entscheidungen transparent und verständlich kommunizieren, insbesondere wenn das Ergebnis nicht allen gefällt und Kompromisse nötig sind. Vertrauen lässt sich nicht einfordern, also investieren Sie Zeit und Geduld in den Aufbau. Geben Sie Angestellten Gelegenheit, Erwartungen und Lösungsvorstellungen anzubringen, gerade wenn dieser Wert auf individuelle Autonomie legen.

2

**Setzen Sie auf
Anpassungsfähigkeit****Stellen Sie sich der Herausforderung durch Veränderung und nehmen Sie dadurch Zukunftsängste**

Sie müssen nicht auf alle Fragen rund um Kultur, Flexibilität und technologischen Fortschritt eine Antwort parat haben. Statt vorgefertigte Lösungen zu liefern, beweisen Sie wahre Führungsstärke, indem Sie an passender Stelle Änderungen vornehmen, um das Vertrauen zu stärken und die Menschen auf die Zukunft vorzubereiten.

3

**Der Mensch steht
immer im Mittelpunkt****Das Humankapital ist das wertvollste Gut jeder Organisation und erfordert ständige Investitionen**

Wie unsere Studie zeigt, sind Unternehmen heute mit Erwartungen konfrontiert, die vielfältiger sind als je zuvor. Dafür gibt es keine Universallösung. Berücksichtigen Sie die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen, statt sie einer kollektiven Belegschaft unterzuordnen. So sorgen Sie für Zufriedenheit am Arbeitsplatz und ein integratives Umfeld.

Gehälter



Flexibilität



DE&I



KI



PageInsights

Unsere Daten, Ihre Erkenntnisse

Unsere Ausführungen in diesem Bericht geben die wichtigsten Erkenntnisse unserer Talent Trends Studie 2024 wieder. Doch Wissen ist Macht, wenn es darum geht, im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte passende Talente für Ihren Personalbedarf zu finden.

Daher bieten wir ein **interaktives Tool** an, das Ihnen alle wichtigen Informationen über den Arbeitsmarkt an die Hand gibt. Sie können unsere Datenbank nach Land, Branche und Tätigkeitsbereich durchsuchen und bei Bedarf immer wieder darauf zurückgreifen.

Entdecken Sie jetzt unser Tool



Gehälter

Flexibilität

DE&I

KI

Über PageGroup

Welchen Personalbedarf haben Sie?

Je nach Ihrem Personalbedarf helfen Ihnen die Personalberater:innen unserer vier international anerkannten Marken die richtige Lösung für Ihr Unternehmen zu finden.

PageExecutive

C-Level Führungskräfte

Page Executive rekrutiert erfahrene Top-Entscheider in Festanstellung oder im Rahmen von Interim-Projekten.



MichaelPage

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte

Michael Page vermittelt Fach- und Führungskräfte für anspruchsvolle Positionen in Festanstellung oder für Interim-Lösungen.



PagePersonnel

Fachkräfte für temporäre Lösungen

Qualifizierte Fachkräfte, Young Professionals und suchende Unternehmen finden über Page Personnel zusammen. Neben der Festanstellung ist auch eine Vermittlung im Rahmen der qualifizierten Zeitarbeit möglich.



PageOutsourcing

Outsourcing-Lösungen und großvolumige Rekrutierungsprojekte

Page Outsourcing, die jüngste Marke innerhalb der PageGroup, ist auf die Besetzung von Positionen bei Großprojekten sowie bei ausgewählten Großkunden spezialisiert.



Scannen oder klicken Sie auf den entsprechenden QR-Code, um sich mit einem unserer Berater:innen in Kontakt zu setzen

