

Die Welt von morgen: Der Arbeitsplatz und die Belegschaft der Zukunft

Bericht 2024



Über Indeed

Indeed ist die weltweit führende Jobseite¹ mit mehr als 350 Mio. [Unique Visitors pro Monat](#) weltweit.² Bei Indeed stehen die Jobsuchenden an erster Stelle und wir liefern Arbeitgebern schnell geeignete Matches, um ihre Recruitingbedürfnisse zu erfüllen. Jeden Tag helfen wir Millionen von Menschen dabei, passendere Jobs zu finden und so ihre Lebenssituation zu verbessern, indem wir aktuelle KI-Technologie mit menschlicher Urteilskraft und Austausch untereinander kombinieren.

Untersuchungsmethoden

Diese Umfrage wurde von YouGov im Auftrag von Indeed durchgeführt. Vom ^{30.} November bis ^{21.} Dezember 2023 wurden online 16.671 Berufstätige aus 11 Ländern befragt. Die Befragten setzen sich aus 9.592 Mitarbeiter*innen, 4.592 Arbeitgebern/Manager*innen und 2.487 HR-Entscheidungsträger*innen zusammen. Die Verteilung war in den 11 befragten Ländern weitgehend ähnlich.

Verwenden Sie diese Quellenangabe bei Verweisen auf diese Studie:

Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023



¹ gemäß Comscore, bezogen auf Total Visits weltweit, Juni 2023

² Indeed-Daten (intern), durchschnittliche Unique monthly Visitors, April bis Juli 2023



Inhalt

- 06 **Vorwort**
- 10 **Die Expert*innen**
- 12 **Zukunft weltweit:** Der Arbeitsplatz von morgen aus Sicht der heutigen Arbeitnehmer*innen
- 46 **Deutschland:** Im Fokus
- 54 **Ihr Arbeitsplatz mit KI**
- 64 **Generationen und Talente:** Das verborgene Potenzial von Teams mit Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Generationen
- 68 **Dringender Handlungsbedarf:** Alles Wissenswerte über einen fähigkeitenbasierten Arbeitsplatz
- 74 **Die Zukunft:** 4 Ansätze für Veränderung

Vorwort

Bereiten Sie sich jetzt auf die Zukunft vor

In den letzten fünf Jahren haben sich die Arbeitnehmer*innen und die Arbeit im Allgemeinen drastisch verändert. Solche Veränderungen, die zuvor Jahrzehnte gedauert hätten, gehen nun viel schneller vonstatten. Das hat verschiedene Gründe, unter anderem die Pandemie, internationale Konflikte, Wirtschaftskrisen und das Vorgehen gegen systemische Bias.

Dazu kommt eine bevorstehende Revolution in der Arbeitswelt durch KI.

Wie es scheint, müssen wir auch in der Zukunft weiterhin mit dieser Geschwindigkeit rechnen, was Transformationen am Arbeitsplatz anbelangt.

Schnelle Veränderungen werden sogar zur Norm. Doch im Gegensatz zu den zahlreichen Ursachen für Veränderungen in der jüngsten Vergangenheit haben wir dieses Mal Zeit, um Pläne aufzustellen.

Dieser Bericht soll HR-Führungskräften und Führungskräften im Bereich Talent Attraction dabei helfen, sich auf eine vielschichtige, aber potenziell vielversprechende Zukunft vorzubereiten.

Im Bericht finden Sie Erkenntnisse zum Status quo der modernen Arbeitswelt, die aus einer umfangreichen, weltweiten YouGov-Umfrage hervorgehen, bei der Mitarbeiter*innen, Manager*innen und HR-Entscheidungssträger*innen zu unterschiedlichen Herausforderungen am Arbeitsplatz befragt wurden.

Sie erhalten darüber hinaus umsetzbare Tipps und Ratschläge von Indeed-Expert*innen, damit Sie alle Informationen zur Hand haben, die Sie über einen IT-intensiven, fähigkeitenbasierten und generationsübergreifenden Arbeitsplatz benötigen.

Wir sollten die Zukunft der Arbeitswelt nicht als Krise, sondern als Chance sehen. Es kursieren viele beunruhigende Geschichten rund um Automatisierung, doch die Technologie birgt auch das Potenzial, die Menschen zu unterstützen und zu fördern – für bessere, erfüllendere oder erleichterte Arbeit.

Doch damit die Welt von morgen wirklich besser wird, müssen Unternehmen und Führungskräfte entsprechend planen. Fangen wir an.

 indeed



Die Expert*innen

Das sind unsere Top-Mitwirkenden, von denen Sie in diesem Bericht noch einiges lesen werden. Zum Einstieg haben wir allen dieselbe Frage gestellt:
Worauf freuen Sie sich in der Arbeitswelt der Zukunft?



Aaron Benanav

Autor von [*Automatisierung und die Zukunft der Arbeit*](#)

„Technologie birgt ein echtes Potenzial, eine Welt zu schaffen, in der die Menschen weniger arbeiten müssen und die Arbeit erfüllender ist. Doch um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir schnellstmöglich den Grundstein legen. In einer solchen Welt könnten die Menschen besser und kreativer arbeiten, da sie selbstbestimmt entscheiden, wie sie arbeiten, ihre Fähigkeiten einsetzen und weiterentwickeln und eine Bedeutung in ihrer Tätigkeit finden.“



Elizabeth Isele

Gründerin und CEO des *Global Institute for Experienced Entrepreneurship*

„Ich freue mich darauf, dass mehrere Generationen zusammen an neuen Lösungen arbeiten, diese testen und sie umsetzen. Es wurde immer wieder bewiesen, dass der Austausch von Menschen aus verschiedenen Generationen zu einer Validität führt, die mit nur einer Altersgruppe oder einem linearen Ansatz zur Problemlösung nicht erzielbar wäre.“



Peter Frase

Autor von [*Four Futures: Life After Capitalism*](#)

„Ich setze große Hoffnungen auf die mögliche Konvergenz zwischen Bewegungen für kürzere Arbeitszeiten und die Bewältigung der Klimakrise. Wir haben die Chance, eine weniger energieintensive, aber dennoch erfolgreiche Zukunft zu schaffen, in der der Wohlstand der Menschheit daran bemessen wird, wie viel Zeit wir miteinander verbringen können, statt daran, wie viel wir konsumieren.“



Ravin Jesuthasan

Co-Autor von [*Work without Jobs*](#)

„Ich freue mich über das Ausmaß und die Geschwindigkeit der Veränderungen. Diese finden in einer Größenordnung jenseits unserer Erwartungen statt. Doch meiner Meinung nach ist es ein zweischneidiges Schwert. Die KI-Technologie birgt enormes Potenzial, doch ich befürchte, dass sie die schon lange bestehende Ungleichberechtigung noch verstärkt – denn frühere Technologien hatten genau das zur Folge. Ich hoffe, dass KI zu Demokratisierung statt zu Ausschluss führt.“



Matt Burney

Senior Strategic Advisor bei Indeed

„Mir hat schon immer ein Zitat von Steve Jobs gefallen: ‚Technologie ist nichts. Was zählt, ist das Vertrauen in die Menschen.‘ Das ist ein wirklich tolles Zitat, denn es unterstreicht die Tatsache, dass wir zwar alle möglichen Innovationen und neuen Technologien haben, doch das Vertrauen in die Menschen wahrscheinlich der effektivere Weg zum Ziel sein wird.“

UMFRAGEERGEBNISSE UND ANALYSE

Zukunft weltweit: Der Arbeitsplatz von morgen aus Sicht der heutigen Arbeitnehmer*innen

16.671 Berufstätige. 11 Länder. 4 Kontinente.

In einer Umfrage. Hier finden Sie einen aufschlussreichen, weitreichenden Blick in die Zukunft der Arbeitswelt im internationalen Maßstab.

Sogenannte Superforecaster sind derzeit omnipräsent. Seit ChatGPT und damit einhergehende Innovationen über Nacht zum Phänomen wurden, stehen Automatisierung und KI im Rampenlicht. Plötzlich wurde die Zukunft der Arbeit überall zum Gesprächsthema.

Einige dieser vermeintlichen Innovationen sind jedoch gar nicht neu: Große Sprachmodelle und KI-Systeme für Text-zu-Bild gibt es beispielsweise schon seit längerer Zeit. Je nachdem, wen Sie fragen, wird sich die Arbeitswelt schon bald grundlegend verändern. Das Spektrum der potenziellen Auswirkungen – von sozialistischer Utopie bis hin zu Sci-Fi-Horror – ist so breit wie verworren.

Wir haben uns jedoch für einen Ansatz entschieden, der im Hier und Jetzt anwendbar ist: Menschen auf der ganzen Welt zu ihren tatsächlichen Erfahrungen zu befragen.

In Zusammenarbeit mit YouGov haben wir daher 16.671 Mitarbeiter*innen, Manager*innen und HR-Entscheidungsträger*innen aus 11 Ländern befragt: Australien, Belgien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Indien, Italien, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und den USA.

Wir wollten wissen, wie diese Menschen mit Technologie umgehen. Wie begegnen sie neuer Technologie, entwickeln sich mit ihr weiter und nutzen diese langfristig, um erfolgreicher zu sein? Welche Veränderungen stehen bei HR und TA (Talentakquise) bevor? Was sind die wichtigsten Themen in der Arbeitswelt, z. B. DEIB+ (Vielfalt, Gleichstellung, Inklusion und Zugehörigkeit)?

Das Ergebnis ist ein hochaktueller Ausblick auf die Arbeitswelt von morgen aus Sicht heutiger Arbeitnehmer*innen.

Jobs entwickeln sich, die Zuversicht bleibt

Viele Narrative zur Zukunft der Arbeitswelt konzentrieren sich darauf, wie Technologie und KI diese verändern werden. Da die Veränderungen so rasant geschehen, seien viele Arbeitnehmer*innen nicht ausreichend vorbereitet oder würden sogar überflüssig. Das behaupten jedenfalls viele. Laut unseren YouGov-Umfragedaten sieht die Realität jedoch ganz anders aus.

Weltweit glauben 7 von 10 Befragten (71%), dass die für ihren Job benötigten Fähigkeiten sich in den nächsten 5 Jahren ändern werden. 44% davon denken, dass die Veränderung „moderat“ sein wird, 27% erwarten eine „drastische“ Veränderung.

Diese Ergebnisse sind in allen 11 befragten Märkten ähnlich. Die Mehrheit ist der Meinung, dass sich die Fähigkeiten für ihren Job weiterentwickeln werden. Die meisten erwarten eine moderate Veränderung, keine drastische. Eine beachtenswerte Ausnahme ist Indien. Dort rechnet ein Großteil der Befragten (54%) mit einer großen Veränderung in

den nächsten 5 Jahren und weniger als 8% (1 von 10 befragten Personen) denken, dass sich nichts verändern wird. Ähnliche Erkenntnisse gingen aus dem [Indeed-Bericht zu KI am Arbeitsplatz aus dem Jahr 2023](#) hervor, in dem untersucht wurde, welche Jobs sich durch KI am meisten und am wenigsten verändern werden.

Besonders bemerkenswert ist das Vertrauen der Befragten in sich selbst. Als sie gefragt wurden, wie zuversichtlich sie sind, dass sie sich an die Veränderungen an ihrem Job anpassen können, haben erstaunliche 9 von 10 Befragten (89%) weltweit angegeben, dass sie „relativ“ oder „sehr“ zuversichtlich sind.

Von allen Ländern ist die Zuversicht in Australien (91%), den USA (92%) und Indien (95%) am größten. Bei Befragten von großen US-Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter*innen liegt die Zahl sogar bei 97%. Das gilt auch für Teilnehmer*innen aus Indien, die in der IT- und Telekommunikationsbranche sowie im Gesundheits- und Bildungswesen tätig sind.

Doch es gibt noch mehr Überraschungen: Entgegen des Stereotyps sind die über 65-Jährigen die selbstsicherste Altersgruppe. Ganze 91% gaben an, sich an Veränderungen in ihrem Job anpassen zu können, und nur 7% antworteten, dass sie nicht zuversichtlich sind.

Das ist aufschlussreich, insbesondere für Arbeitgeber. Häufig ist die Rede davon, dass ältere Mitarbeiter*innen nicht mit technologischem Fortschritt mithalten können. Dabei dürfen wir jedoch nicht vergessen, dass sie sich – im Gegensatz zu den „Digital Natives“ – in ihrer langen Karriere immer wieder angepasst und weitergebildet haben.

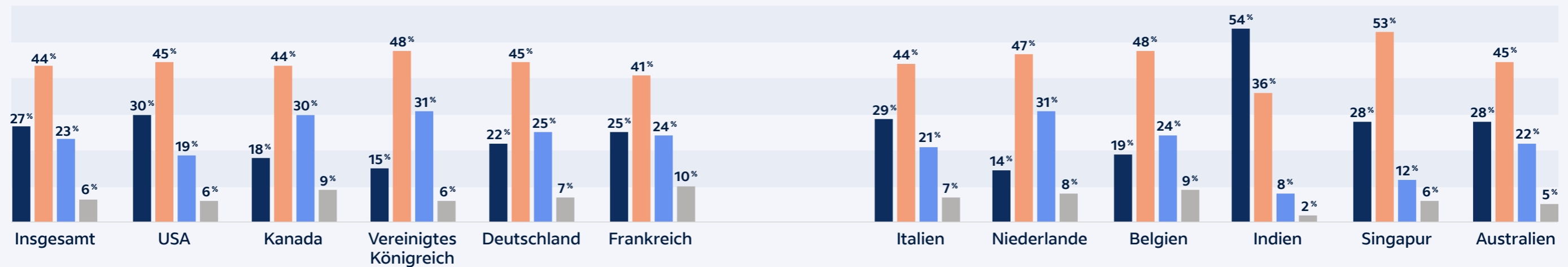
Ein weiteres positives Ergebnis ist, dass 2 von 3 Befragten (65%) weltweit finden, dass ihr Arbeitgeber sie dabei unterstützt, sich an die Veränderungen an ihrem Job anzupassen. Unter Manager*innen ist der Wert am höchsten. Fast drei Viertel (73%) gaben an, dass ihr Unternehmen sie „ziemlich“ oder „sehr“ gut unterstützt. Unter den HR-Entscheidungsträger*innen sind über zwei Drittel (67%) dieser Meinung und unter den Mitarbeiter*innen 6 von 10 (60%).

In diesem Punkt unterscheiden sich die Meinungen in den 11 Ländern. Auch hier fällt die Bewertung in Australien (71%), den USA (73%) und Indien (81%) am positivsten aus, während in Singapur nur 49% – also weniger als die Hälfte – angaben, sich von ihrem Unternehmen „ziemlich“ oder „sehr“ gut unterstützt zu fühlen. In allen anderen Ländern fühlt sich die Mehrheit gut unterstützt, jedoch liegt der Anteil im Vereinigten Königreich (59%), in Kanada (58%), in Frankreich (58%) und in Belgien (57%) bei weniger als 6 von 10 Befragten.

Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihre Meinung zur Veränderung Ihres Jobs in den nächsten 5 Jahren zu?

- Die in meinem Job benötigten Fähigkeiten werden sich in den nächsten 5 Jahren drastisch verändern
- Die in meinem Job benötigten Fähigkeiten werden sich in den nächsten 5 Jahren moderat verändern

- Die in meinem Job benötigten Fähigkeiten werden sich in den nächsten 5 Jahren nicht verändern
- Ich weiß nicht



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Arbeitnehmer*innen erwarten Veränderungen, sind vorbereitet und freuen sich sogar darauf

Die oben aufgeführten Daten zeigen, dass eine Veränderung bevorsteht – oder jedenfalls, dass die Mitarbeiter*innen mit dieser rechnen. Überraschend ist jedoch, dass die Befragten in unserer weltweiten Umfrage nicht besonders viel Sorge wegen KI oder Massenarbeitslosigkeit durch Technologie geäußert haben. Stattdessen fühlen sie sich bereit und fähig.

Tatsächlich sehen die Befragten sich selbst als am besten auf Veränderungen am Arbeitsplatz vorbereitet – mehr als die anderen Mitarbeiter*innen in ihrem Unternehmen, ihrer Branche und ihrem Land. Dieses Ergebnis ist in jedem Markt für die nächsten 18 Monate und die nächsten 5 Jahre gleich.

Die Ausprägung variiert je nach Land. Beispielsweise sind in Indien 9 von 10 Personen der Meinung, dass sie selbst am besten vorbereitet sind. In europäischen Ländern liegt der Wert zwar über 50 %, aber ist dennoch niedriger. Es ist jedoch eine erstaunliche Erkenntnis, dass Menschen auf der ganzen Welt mehr Vertrauen in sich selbst als in ihre Kolleg*innen haben – und das auf Unternehmens-, Branchen- und Länderebene. Arbeitgeber sollten erwägen, ob mehr teambildende Maßnahmen oder unternehmensweites Training nötig sind, um das Vertrauen in andere zu stärken.

Viele der Befragten sind zudem optimistisch. Die häufigsten Antworten auf die Frage, wie sie den möglichen Veränderungen in ihrem Job in den nächsten 5 Jahren gegenüberstehen, lauteten „fähig“ (37 %), „vorbereitet“ (35 %) und „gespannt“ (28 %).

Dieses Ergebnis zusammen mit dem enorm hohen Selbstvertrauen macht deutlich, wie sich die

Mitarbeiter*innen fühlen: Sie haben keine Angst, sondern sind bereit. Warum? Möglicherweise sind die Schlagzeilen und der Hype für viele nicht relevant. Die Zukunft – ein durch KI veränderter Arbeitsplatz – ist bereits da und wird unterm Strich als positiv wahrgenommen.

Das wird durch die Daten belegt. Die Hälfte der Befragten aus Indien (50 %) fühlt sich „vorbereitet“ – der höchste Wert aller Länder – und ähnlich viele (49 %) gaben an, „gespannt“ zu sein. Weltweit fühlen sich Beschäftigte in der IT- und Telekommunikationsbranche am meisten „fähig“ (43 %). Daraus lässt sich schließen, dass es in Regionen und Branchen, in denen bereits viele KI-Tools zum Einsatz kommen, wenige Probleme damit gibt. Deshalb fühlen die Mitarbeiter*innen sich „fähig“, auch kommende Herausforderungen zu bewältigen.

Trotz optimistischer Ergebnisse gibt es selbstverständlich keine einheitliche Meinung zur Zukunft. Arbeitnehmer*innen in Kreativberufen (Medien, Marketing, Vertrieb, Werbung und PR) gaben am häufigsten an, dass sie „besorgt“ über die Veränderungen in Ihrem Job sind (21 %), gefolgt von der Einzelhandelsbranche (20 %). Im Rechtswesen, im Gastgewerbe und in der Freizeitbranche gab jeweils mehr als ein Viertel (27 %) an, dass „vorsichtig“ ihre Meinung am besten repräsentiert.

Wie gut sind die folgenden Personen Ihrer Meinung nach auf die Veränderungen am Arbeitsplatz in den nächsten 18 Monaten vorbereitet?

	Insgesamt	USA	CAN	GBR	DEU	FRA	ITA	NLD	BEL	IND	SGP	AUS
Ich selbst	77 %	81 %	72 %	74 %	80 %	65 %	81 %	78 %	70 %	91 %	70 %	80 %
Mitarbeiter*innen in meinem Unternehmen	66 %	72 %	57 %	59 %	68 %	55 %	65 %	67 %	57 %	82 %	62 %	70 %
Mitarbeiter*innen in meiner Branche	64 %	70 %	57 %	56 %	63 %	54 %	65 %	65 %	54 %	83 %	62 %	68 %
Mitarbeiter*innen in meinem gesamten Land	48 %	54 %	41 %	36 %	43 %	38 %	49 %	44 %	34 %	77 %	57 %	56 %

Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Höchster %

Wie gut sind die folgenden Personen Ihrer Meinung nach auf die Veränderungen am Arbeitsplatz in den nächsten 5 Jahren vorbereitet?

	Insgesamt	USA	CAN	GBR	DEU	FRA	ITA	NLD	BEL	IND	SGP	AUS
Ich selbst	74 %	78 %	67 %	69 %	74 %	61 %	78 %	74 %	63 %	90 %	69 %	79 %
Mitarbeiter*innen in meinem Unternehmen	64 %	70 %	56 %	57 %	65 %	53 %	64 %	64 %	51 %	83 %	60 %	69 %
Mitarbeiter*innen in meiner Branche	61 %	66 %	55 %	52 %	58 %	50 %	63 %	59 %	49 %	83 %	63 %	67 %
Mitarbeiter*innen in meinem gesamten Land	49 %	54 %	43 %	35 %	42 %	38 %	50 %	42 %	35 %	78 %	58 %	56 %

Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Höchster %

Das kann wie weiter oben davon abhängig sein, wie stark die Mitarbeiter*innen diesen Technologien bereits ausgesetzt sind, oder dass Befragte aus Branchen, in denen solche Tools noch nicht flächendeckend zum Einsatz kommen, befürchten, dass ihre Jobs durch KI überflüssig werden. Aus den Daten geht eindeutig hervor, dass die Meinung der Befragten gleichermaßen von ihrem Land und ihrem Beruf abhängt.

Unter den über 16.000 Befragten steht die Mehrheit (52 %) der Zunahme von Technologie am Arbeitsplatz optimistisch gegenüber. Lediglich 16 % sind „relativ“ oder „sehr“ pessimistisch – ein deutliches Zeichen dafür, dass die Arbeitnehmer*innen dieser Welt offen für KI sind.

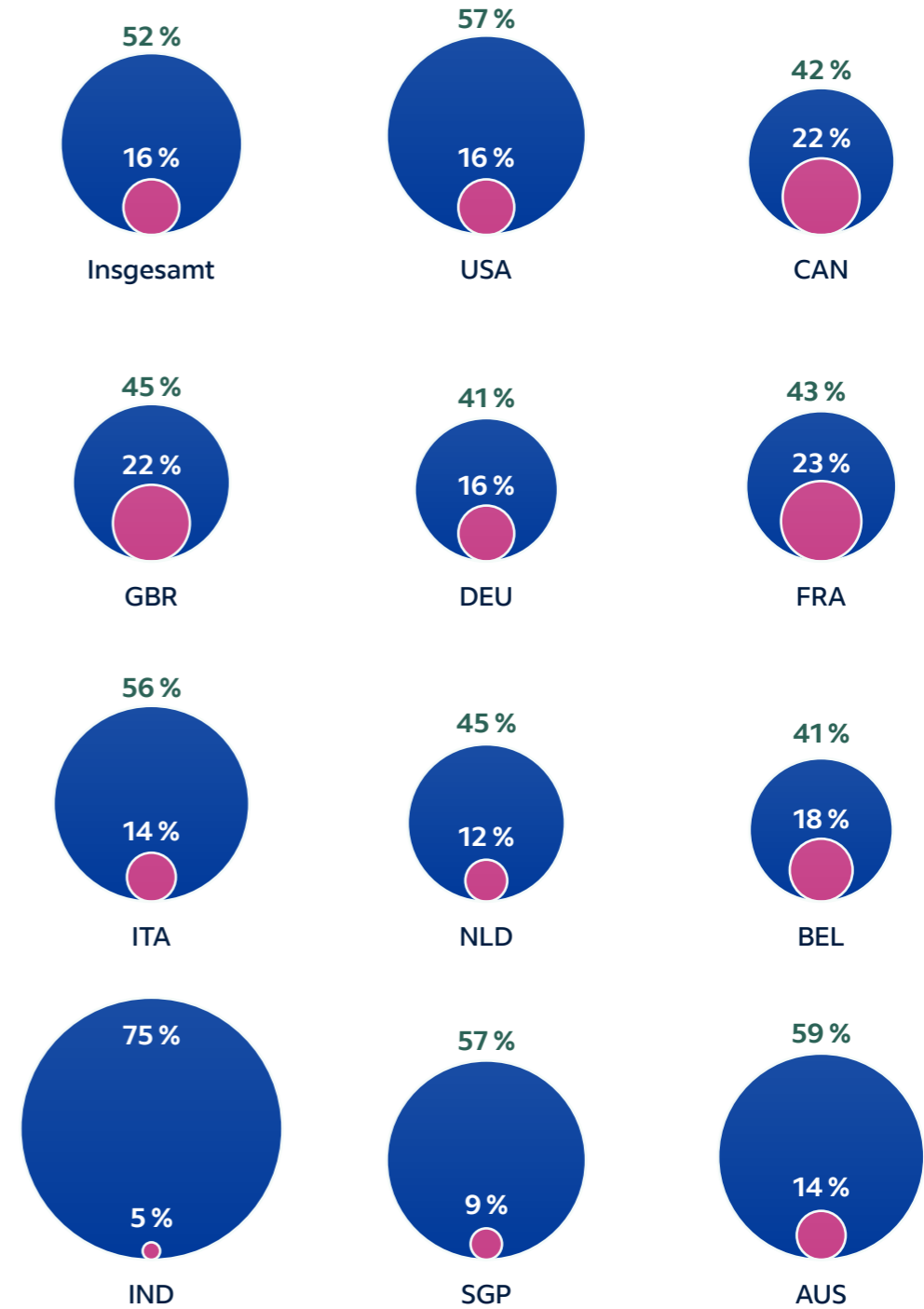
Das Ergebnis ist in allen Märkten ähnlich. Sogar im Vereinigten Königreich und in Frankreich, zwei Ländern, die der Technologie laut den YouGov-Daten eher skeptisch gegenüberstehen, gewinnt der Optimismus mit einem gewissen Abstand. Unter den Befragten im Vereinigten Königreich sind 45 % von Technologie am Arbeitsplatz überzeugt und 22 % nicht, während 43 % der Befragten aus Frankreich optimistisch und 23 % pessimistisch sind.

Unter den Befragten im Vereinigten Königreich sind 45 % von Technologie am Arbeitsplatz überzeugt und 22 % nicht.

Es zeigt sich immer wieder, dass Indien Technologie und KI gegenüber deutlich aufgeschlossener ist als andere Länder. Dort waren drei Viertel der Befragten optimistisch und nur 5 % pessimistisch. Das ist ein Drittel mehr als in Deutschland (41%), Kanada (42 %) und Frankreich. Obwohl in Australien (59%), den USA und Singapur (57 %) die Mehrheit optimistisch ist, ist der Optimismus im Vergleich zu deren Pendanten in Südasien erheblich geringer.

Technologie am Arbeitsplatz: Stehen Sie der Zunahme von Technologie am Arbeitsplatz insgesamt optimistisch oder pessimistisch gegenüber?

■ Optimistisch ■ Pessimistisch



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Technologie kann zu mehr Produktivität führen, doch die Meinungen zur Auswirkung auf Teamgeist und Wohlbefinden gehen auseinander

Befragte auf der ganzen Welt glauben, dass Technologie insgesamt einen positiven Einfluss auf Produktivität, Kommunikation und Wohlbefinden am Arbeitsplatz hat. Doch im Hinblick auf den Zusammenhalt im Team sind die Ansichten relativ ausgeglichen (30 % positiv, 31 % negativ).

In allen Ländern gab die Mehrheit der Befragten an, dass die Produktivität am stärksten von Technologie profitiert. Der Wert ist in Indien am höchsten (83 %) und in Frankreich am niedrigsten (57 %).

Gleichermaßen wird die Produktivität in allen Märkten als der Aspekt des Arbeitslebens gesehen, für den Technologie am wichtigsten ist. Hier liegt Singapur vor Indien: 90 % gaben „enorm“ oder „ziemlich“ wichtig an im Vergleich zu 88 % in Indien. Unter den HR-Entscheidungsträger*innen in Singapur waren 95 % dieser Meinung.

Tatsächlich finden 7 von 10 Befragten in jedem Land – Belgien und die Niederlande liegen gleichauf mit 67 % –, dass Technologie am Arbeitsplatz für die Produktivität wichtig ist. In Australien liegt der Wert sogar bei 82 %. Die Ergebnisse sind in allen Positionen ähnlich. Weltweit gaben 80 % der Manager*innen, 82 % der HR-Entscheidungsträger*innen und 74 % der Mitarbeiter*innen an, dass Technologie für konzentriertes Arbeiten entscheidend ist.

Beim Wohlbefinden geht die Meinung unter den verschiedenen Generationen auseinander, ob Technologie dieses fördert oder nicht. Je jünger die Befragten, desto höher ist der Anteil derjenigen, die einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sehen – beispielsweise über die Hälfte der 18- bis 24-Jährigen (57 %) und 25- bis 34-Jährigen (52 %). Je höher das Alter, desto niedriger ist dieser Wert. Nur 28 % der über 65-Jährigen finden, dass

Technologie sich positiv auf das Wohlbefinden auswirkt, und mehr als ein Drittel (36 %) ist der Meinung, dass sie negative Auswirkungen hat.

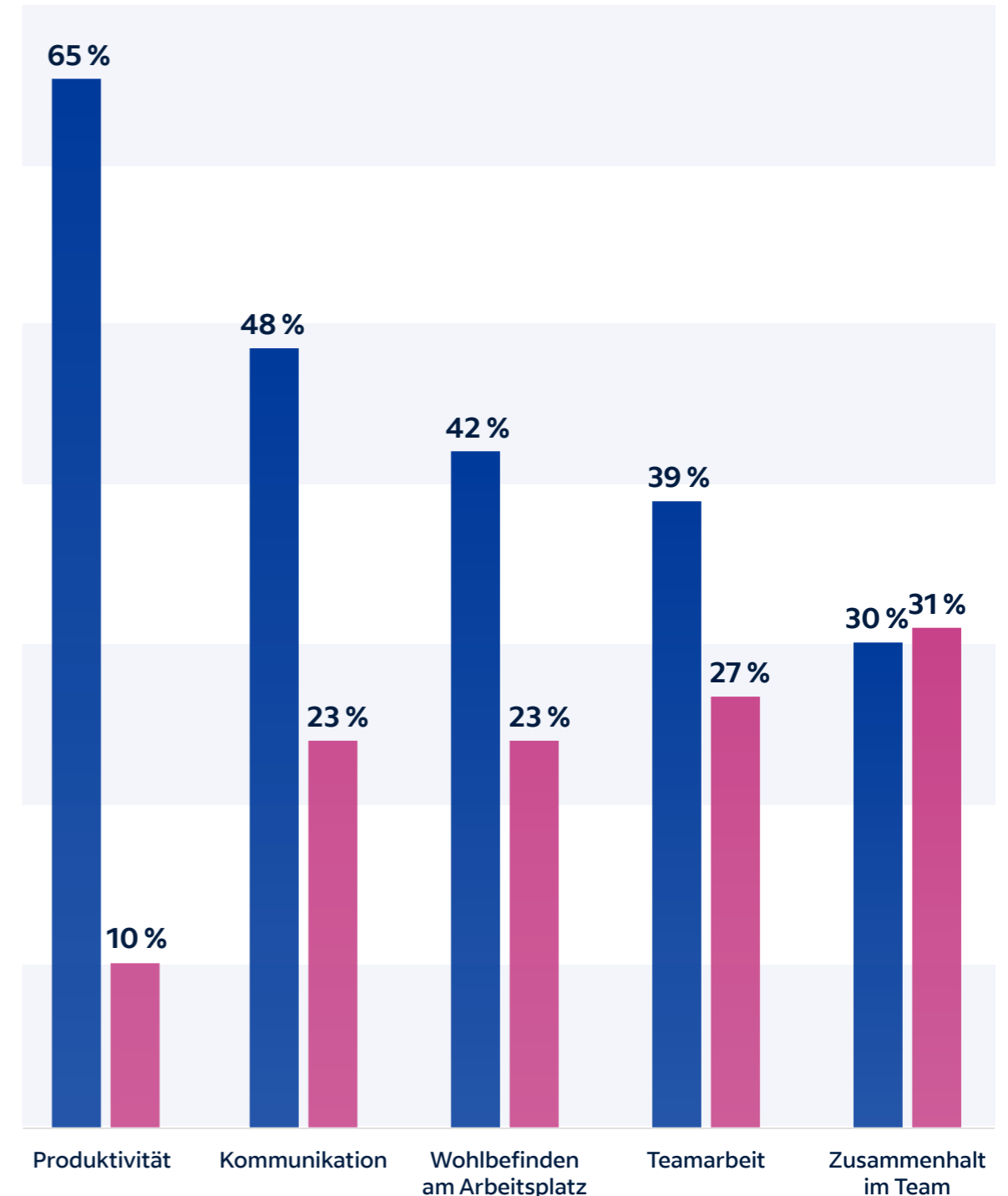
Dieser Trend ist auch bei den Ansichten der Befragten zum Zusammenhalt im Team zu erkennen. Mehr als 3-mal so viele der über 65-Jährigen finden, dass Technologie dem Teamgeist schadet statt nützt (46 % im Vergleich zu 14 %). In den niedrigeren Altersgruppen ist das Ergebnis genau umgekehrt. Nur 1 von 5 der 18- bis 24-Jährigen ist der Meinung, dass Technologie schlecht für den Zusammenhalt im Team ist (19 %), während 43 % sie für hilfreich halten.

Die Frage ist: Warum gibt es diesen Generationenunterschied? Wie bereits erwähnt, waren ältere Mitarbeiter*innen am zuversichtlichsten, mit technologiebasierten Veränderungen in ihrem Job mithalten zu können. Auch hier könnte Erfahrung eine Rolle spielen. Ältere Menschen haben sich im Laufe ihrer Karriere an viele Innovationen anpassen müssen und dadurch auch eine fundierte Meinung zu den Vor- und Nachteilen.

Das soll nicht bedeuten, dass bestimmte Mitarbeitergruppen richtig oder falsch liegen, ganz im Gegenteil. Arbeitgeber sollten den unterschiedlichen Ansichten jedoch Beachtung schenken und nach Möglichkeiten suchen, alle Generationen in ihrer Arbeitsweise zu fördern und zu vereinen. Auf [Seite 64](#) gehen wir näher auf dieses Thema ein.

Welchen Effekt hat die gestiegene Nutzung von Technologie am Arbeitsplatz Ihrer Meinung nach auf...

■ Positiv ■ Negativ



Befragte weltweit
Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Es besteht Optimismus bei KI, doch Arbeitnehmer*innen denken, dass sie mehr Jobs kostet als schafft

Obwohl KI bejubelt und ihr Potenzial für den Arbeitsalltag weltweit anerkannt wird, sind sich die Befragten auch der Realität bewusst. Anders gesagt: **Die Roboter kommen.**

Fast die Hälfte aller Befragten glaubt, dass durch KI mehr Jobs verschwinden als entstehen. Das ist in fast allen Märkten die häufigste Meinung – im Vereinigten Königreich (58 %) und in Kanada (55 %) denkt sogar die Mehrheit so. Indien ist eine Ausnahme. Dort sind 44 % der Meinung, dass durch KI mehr Jobs entstehen, und 41 % glauben, dass es weniger werden.

Das zeigt, dass KI-begründete Sorgen in gewisser Weise vorhanden sind, obwohl die Menschen bereit sind und ein allgemeiner Konsens besteht, dass Technologie viele berufliche Aufgaben erleichtert.

Bei ausgebildeten Handwerker*innen sehen die Befragten die geringste Gefahr, dass diese ersetzt werden. Hierbei sind sich alle Länder außer Belgien und den Niederlanden einig, wo die größte Zuversicht für Fachkräfte im Gesundheitswesen besteht. Die Befragten aus Indien sind hingegen der Meinung, dass auch Kreativ- und IT-Berufe gefragt bleiben.

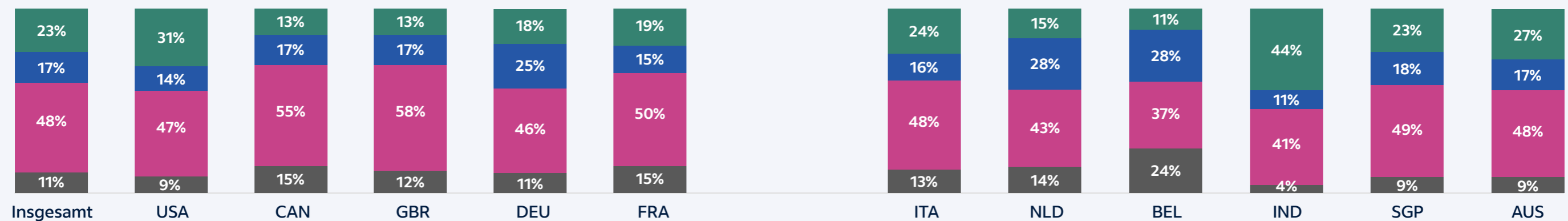
Auch die Befragten aus diesen Branchen sehen das so. Handwerker*innen sind der Meinung, dass sie von technologischem Fortschritt weniger als andere Berufsgruppen betroffen sind (45%). Das gilt ebenso für Fachkräfte im Gesundheitswesen (57%).



Welche Aussage entspricht am ehesten Ihrer Meinung zu den Auswirkungen von Robotik und KI auf Jobs in Ihrem Land?

- Durch KI entstehen mehr Jobs als verschwinden
- Etwa gleich viele Jobs entstehen und verschwinden

- Durch KI verschwinden mehr Jobs als entstehen
- Ich weiß nicht



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Welche der folgenden Jobs werden Ihrer Meinung nach am wenigsten wahrscheinlich durch Technologie ersetzt? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

	Insgesamt	USA	CAN	GBR	DEU	FRA	ITA	NLD	BEL	IND	SGP	AUS
Ausgebildete Handwerker*innen (z. B. Elektrik, Sanitär)	46 %	43 %	48 %	58 %	48 %	44 %	47 %	51 %	51 %	36 %	41 %	44 %
Fachkräfte im Gesundheitswesen	40 %	36 %	43 %	44 %	40 %	37 %	40 %	53 %	52 %	36 %	41 %	37 %
Gastgewerbe/Gastronomie	36 %	29 %	31 %	45 %	35 %	40 %	36 %	41 %	46 %	34 %	32 %	34 %
Kreativberufe (z. B. Kunst, Literatur)	32 %	29 %	30 %	33 %	33 %	29 %	34 %	33 %	35 %	38 %	32 %	29 %
Lehrkräfte und Ausbilder*innen	29 %	28 %	26 %	25 %	35 %	31 %	35 %	19 %	29 %	35 %	27 %	26 %
Fachkräfte im Einzelhandel	24 %	22 %	22 %	26 %	26 %	23 %	21 %	28 %	25 %	28 %	27 %	25 %
IT-Fachkräfte (z. B. KI-Entwicklung)	22 %	26 %	19 %	21 %	16 %	17 %	20 %	14 %	15 %	38 %	28 %	25 %
Kundendienstmitarbeiter*innen	19 %	21 %	18 %	14 %	19 %	15 %	15 %	11 %	14 %	32 %	30 %	23 %
Data Scientists und Data Analysts	16 %	21 %	13 %	13 %	12 %	11 %	11 %	10 %	9 %	32 %	23 %	19 %
Business Strategists und Business Analysts	16 %	19 %	11 %	13 %	11 %	11 %	12 %	9 %	8 %	32 %	23 %	16 %
Sonstige	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	0 %	1 %	1 %
Keine der genannten Antworten	3 %	3 %	3 %	2 %	4 %	4 %	2 %	2 %	1 %	2 %	3 %	3 %
Ich weiß nicht	8 %	5 %	9 %	8 %	9 %	10 %	8 %	8 %	10 %	4 %	5 %	7 %

Höchster %

Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023



Roboter gewinnen auf Datenebene, Menschen auf Gefühlsebene

Bei der Frage, bei welchen Aufgaben und Eigenschaften der Mensch oder die Maschine besser ist, waren die Befragten sehr offen. Sie gaben an, dass die KI bei Datenanalyse, Routineaufgaben, Detailbewusstsein, unvoreingenommener Entscheidungsfindung, Problemlösung und Inhaltserstellung besser als der Mensch sei.

Die Anzahl der Personen, die angaben, dass Computer Daten besser analysieren, war mehr als 5-mal so hoch wie die der Befragten, die der Meinung waren, Computer könnten dies schlechter als Menschen. Bei Routineaufgaben waren 3-mal so viele der Auffassung, dass Computer besser seien, und bei Detailbewusstsein doppelt so viele. Obwohl die Spanne – wie oben beschrieben – groß ist, sind bei der Datenanalyse 57 % mehr davon überzeugt, dass Computer bessere Arbeit leisten.

Die Befragten finden jedoch, dass Menschen bei besseren Entscheidungen (33 % im Vergleich zu 22 % bei KI), kritischem Denken (41 % im Vergleich zu 21 %) und Kundenservice (40 % im Vergleich zu 21 %) vorne liegen. Auch hier hat eine Eigenschaft eine klare Mehrheit erzielt: 56 % sind der Meinung, dass Menschen bei emotionaler Intelligenz besser abschneiden.

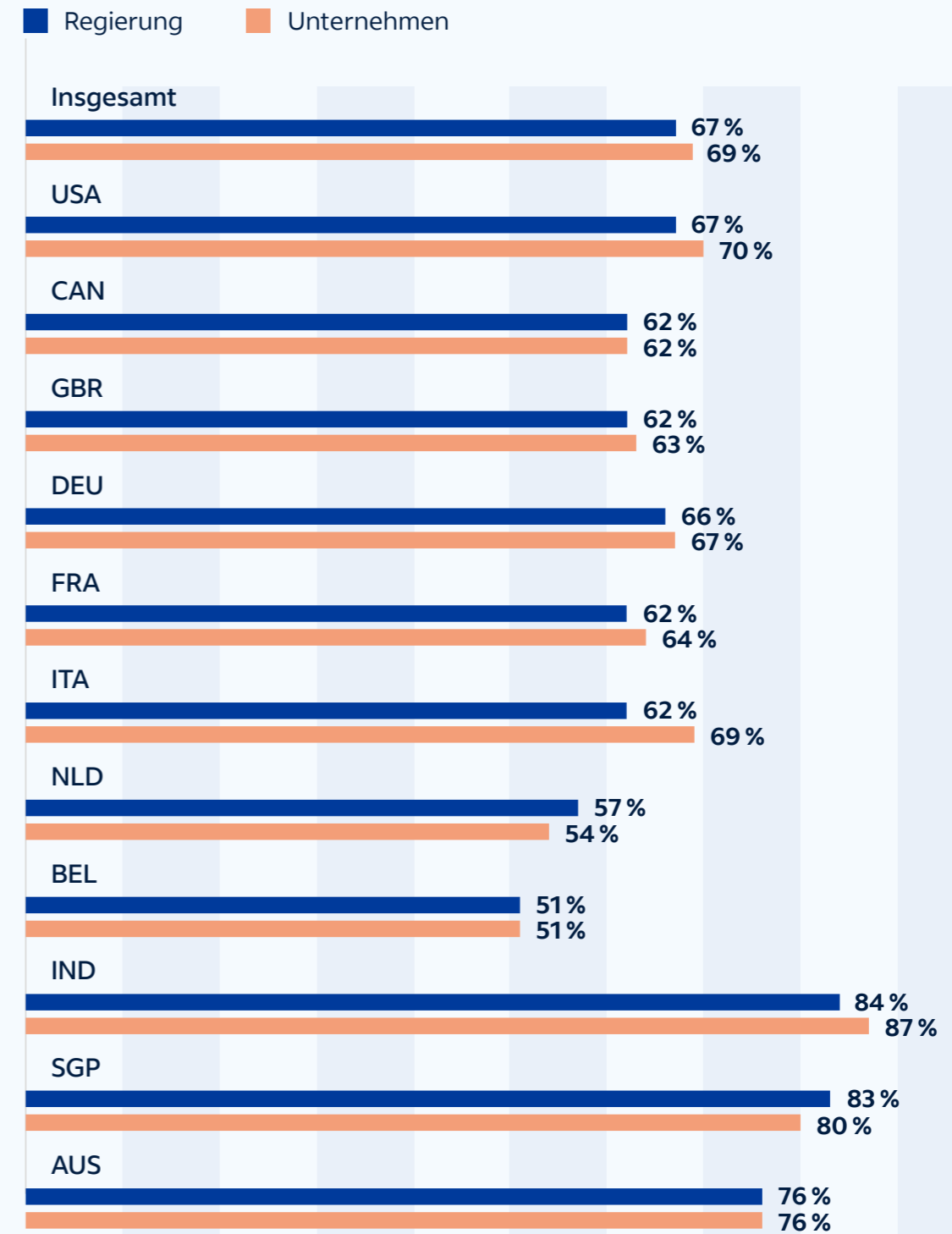
Die Angaben bestimmter Berufsgruppen sind besonders interessant. Beschäftigte in der IT- und Telekommunikationsbranche sind der Meinung, dass die KI Probleme besser löst als Menschen: 40 % im Vergleich zu 18 % – also mehr als doppelt so viele wie umgekehrt. Jüngere Menschen glauben fast 3-mal so häufig wie ältere Menschen, dass die KI mehr emotionale Intelligenz als Menschen hat.

Obwohl die Menschen in beiden Gruppen vorne liegen (18- bis 24-Jährige: 42 %, über 65-Jährige: 67 %), ist über ein Fünftel der jungen Arbeitnehmer*innen (21 %) der Meinung, dass die KI in emotionaler Intelligenz besser ist. Unter den über 65-Jährigen stimmen dem nur 8 % zu.

Eine weitere überraschende Statistik ist, dass unter den Beschäftigten in IT-, Telekommunikations- und Buchhaltungsjobs etwa genauso viele angaben, dass die KI besseren Kundenservice leistet als Menschen. 3 von 10 Befragten denken, dass Computer effektiver sind, doch etwa gleich viele wählten die menschliche Interaktion. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Befragten auf ihre eigene Anpassungsfähigkeit, aber auch auf KI am Arbeitsplatz vertrauen.

Die meisten sind zuversichtlich, dass die Regierung und Unternehmen dem Datenschutz bei der KI-Nutzung eine hohe Priorität einräumen. In beiden Fällen waren fast 7 von 10 Befragten weltweit der Meinung, dass die Regierung (67 %) und Unternehmen (69 %) diese Angelegenheiten ernst nehmen. Die Zuversicht ist von allen Ländern in Indien, Singapur und Australien am höchsten und in Belgien und den Niederlanden am geringsten.

Wie stark werden die Regierung und Unternehmen Ihrer Meinung nach den Datenschutz bei der KI-Nutzung priorisieren?



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

In der IT- und Telekommunikationsbranche herrscht das größte Vertrauen in die Regierung (76 %), gefolgt von Beschäftigten in der Finanzdienstleistungsbranche und Buchhaltung (beide 75 %). Das Vertrauen in Unternehmen ist sogar noch größer (IT und Telekommunikation: 78 %, Buchhaltung: 78 %, Finanzdienstleistungen: 77 %).

Insgesamt gesehen fallen die Meinungen sehr positiv aus. Es ist eine angenehme Überraschung, dass die Mehrheit aller befragten Gruppen darauf vertraut, dass die Regierung und Unternehmen in ihrem Land

das Thema KI ernst nehmen – insbesondere in einer Zeit, in der in den meisten [OECD-Ländern](#) weniger als 50 % angeben, dass sie ihrer Regierung vertrauen.

In Anbetracht des Ausmaßes und der Geschwindigkeit der Veränderung, die uns bevorstehen könnte, könnte die Verbundenheit zwischen Einzelpersonen und Institutionen der Schlüssel zum Erfolg sein. Auch Arbeitgeber müssen daher ihren Beitrag dazu leisten, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter*innen zu stärken, und angemessene Datenschutz- und Datenrichtlinien einführen.

Training und Fähigkeiten werden entscheidend sein – doch wer ist dafür verantwortlich?

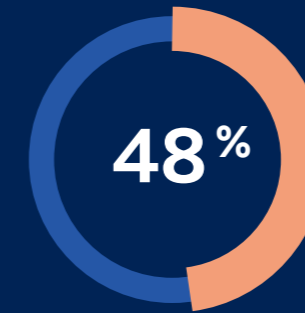
Befragte aus allen Ländern waren der Meinung, dass für die Weiterbildung in Unternehmen eher das jeweilige Unternehmen als die Mitarbeiter*innen verantwortlich ist (48 % im Vergleich zu 23 %).

Mit 59 % sind Befragte aus dem Vereinigten Königreich am meisten überzeugt davon, dass der Arbeitgeber dafür verantwortlich ist. Die Antwort „einzelne Mitarbeiter*innen“ ist auf einem abgelegenen zweiten Platz. Auch in Deutschland (54 %), den Niederlanden (53 %) und Belgien (55 %) denkt die Mehrheit so. In Ländern wie Indien und Singapur ist das Ergebnis jedoch weniger eindeutig. In Indien liegt der Wert für Unternehmen bei 36 % und für einzelne Mitarbeiter*innen bei 30 %. In Singapur ist der Unterschied mit 37 % im Vergleich zu 32 % sogar noch geringer.

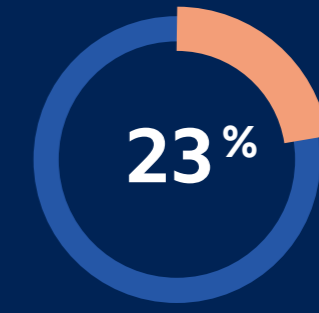
Das deckt sich auch mit den allgemeinen Umfrageergebnissen, die zeigen, dass Indien und Singapur positiver gegenüber Technologie und Unternehmen eingestellt sind, während europäische Länder bei beidem skeptischer sind. Das deutet auf kulturelle Unterschiede hin.

Angesichts der aktuellen Ereignisse gaben die Befragten in allen Märkten Weiterbildung für langfristige Zwecke und den akuten Bedarf im Unternehmen als Hauptgründe dafür an, dass sie in den letzten drei Jahren in ihre Hard Skills investiert haben.

Wer trägt, falls überhaupt, die größte Verantwortung für die Weiterbildung der Mitarbeiter*innen in einem Unternehmen?



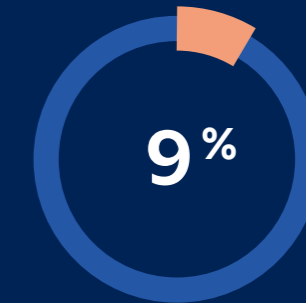
Arbeitgeber



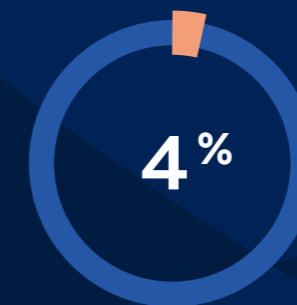
Einzelne Mitarbeiter*innen



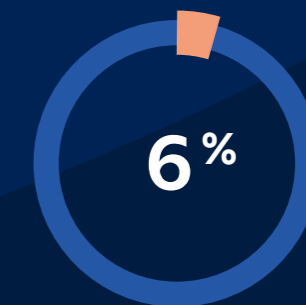
Regierung



Berufsverband



Akkreditierungsstelle



Ich weiß nicht

Befragte weltweit
Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023



Wie haben Sie sich, falls überhaupt, in den letzten drei Jahren neue Hard Skills für Ihren Job angeeignet? Mit „Hard Skills“ sind technische Kompetenzen gemeint, die für einen Job benötigt werden. Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

	Insgesamt	USA	CAN	GBR	DEU	FRA	ITA	NLD	BEL	IND	SGP	AUS
Weiterbildung für langfristige Zwecke	44 %	45 %	39 %	39 %	47 %	34 %	44 %	45 %	41 %	53 %	49 %	46 %
Weiterbildung für akuten Bedarf im Unternehmen	43 %	44 %	40 %	41 %	36 %	45 %	50 %	28 %	38 %	48 %	43 %	45 %
Umschulung (d. h. Aneignung völlig neuer Fähigkeiten in einem anderen Tätigkeitsbereich)	26 %	34 %	27 %	18 %	17 %	22 %	28 %	15 %	17 %	41 %	32 %	29 %
Sonstige	1 %	1 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	2 %	2 %	0 %	1 %	1 %
Keine der genannten Antworten	16 %	13 %	17 %	25 %	24 %	14 %	5 %	26 %	18 %	4 %	15 %	15 %
Ich weiß nicht	5 %	4 %	6 %	4 %	5 %	6 %	5 %	6 %	6 %	2 %	5 %	3 %

Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Höchster %

Die tatsächlichen Trainingsangebote für Mitarbeiter*innen fallen jedoch sehr unterschiedlich aus. Weniger als die Hälfte der Befragten weltweit (45 %) gab an, dass ihr Unternehmen regelmäßig Training und Weiterbildung anbietet, was auf ein systemisches Defizit mit internationalem Ausmaß hindeutet. Das ist insbesondere in einer Zeit problematisch, in der Weiterbildung und Umschulung aufgrund der sich ändernden beruflichen Anforderungen für Arbeitgeber und Mitarbeiter*innen essenziell sind.

Die Ergebnisse unterscheiden sich je nach Land erheblich. Zwei Drittel der Arbeitnehmer*innen in Indien (67 %) gaben an, dass ihnen regelmäßig Trainingsangebote zur Verfügung stehen. In Kanada (37 %), Belgien (34 %) und Singapur (30 %) sind es deutlich weniger. Interessanterweise haben die Befragten in Indien und Singapur eine ähnliche Meinung dazu, ob Arbeitgeber oder Mitarbeiter*innen dafür verantwortlich sind, obwohl das tatsächliche Trainingsangebot für Mitarbeiter*innen im jeweiligen Land sehr unterschiedlich ist.

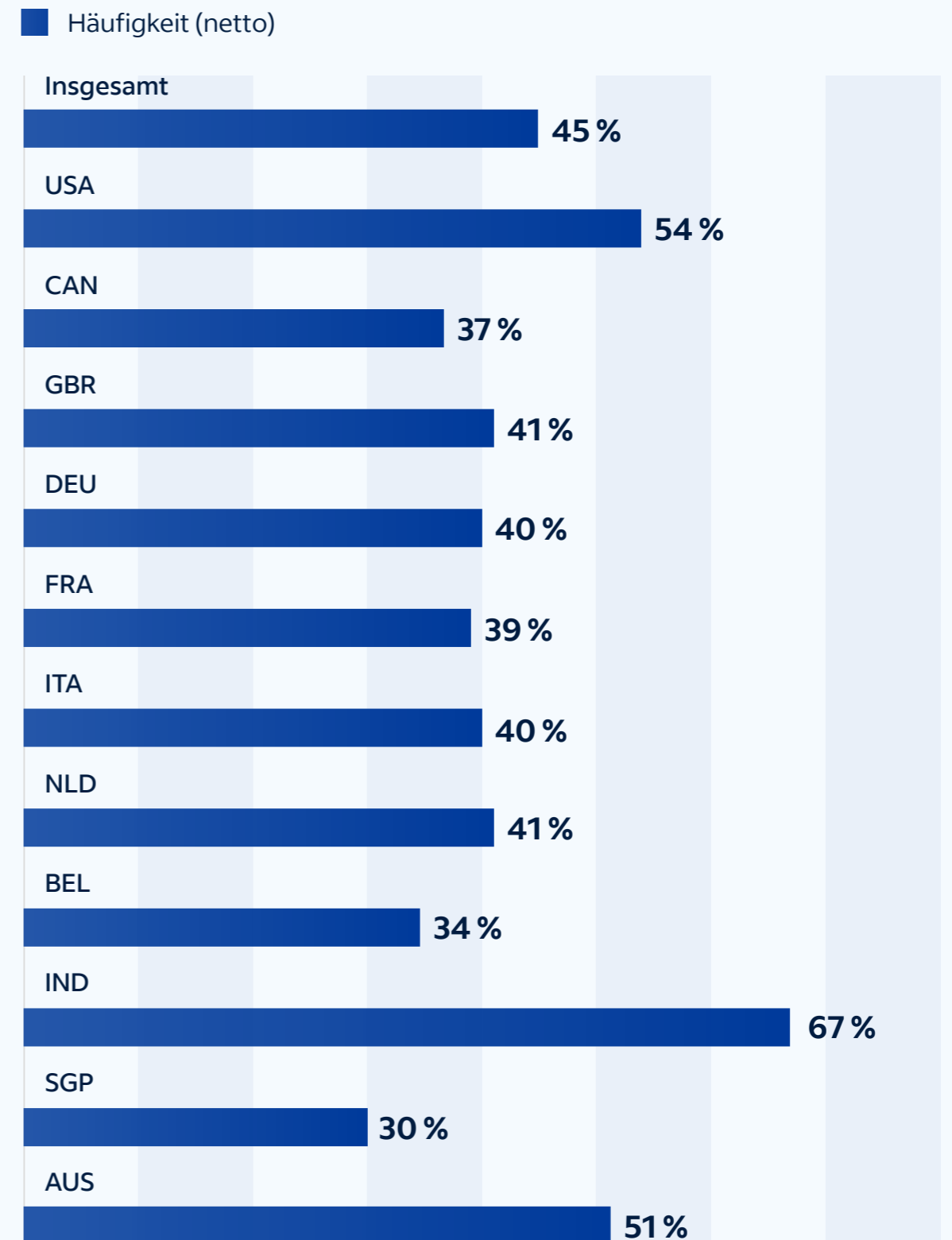
Bei diesen Ergebnissen überrascht es nicht, dass Befragte in Indien am meisten zufrieden mit den Trainings- und Weiterbildungsangeboten in ihrem Unternehmen sind (61 %) und Befragte in Singapur am wenigsten zufrieden (35 %). Die Branchen mit dem besten Trainingsangebot haben zudem den höchsten Zufriedenheitswert.

Zwei Drittel der Arbeitnehmer*innen in Indien (67 %) gaben an, dass ihnen regelmäßig Trainingsangebote zur Verfügung stehen. In Kanada (37 %), Belgien (34 %) und Singapur (30 %) sind es deutlich weniger.

Dazu gehören Finanzdienstleistungen (56 %), Buchhaltung (59 %), IT und Telekommunikation (60 %). Beschäftigte im Gast- und Freizeitgewerbe (41 %) und Einzelhandel (40 %) sind am unzufriedensten.

Die Arbeitgeber sollten diese gemischten Ergebnisse als frühzeitige Warnung betrachten. Die Chancen stehen hoch, dass auch Ihre Mitarbeiter*innen nicht sicher sind, wer für berufliche Weiterbildung verantwortlich ist, oder mit den Trainingsangeboten unzufrieden sind. Fragen Sie sie, um Zweifel auszuräumen. Unterhalten Sie sich mit Ihren Mitarbeiter*innen darüber, welche Trainingsangebote sie möchten, benötigen und erwarten, und richten Sie Ihre aktuelle Richtlinie danach aus. Versuchen Sie jedoch nicht, eine universelle Lösung zu finden, denn nicht alle Mitarbeiter*innen haben die gleichen Bedürfnisse. Ein individueller Ansatz könnte sich auszahlen.

Wie häufig bietet Ihr Unternehmen Trainings- und Weiterbildungsangebote für aktuelle Mitarbeiter*innen?



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Härter, besser, schneller, stärker? HR und TA im Zeitalter der KI

Laut YouGov-Daten sind fast zwei Drittel aller Befragten (63 %) der Meinung, dass KI und Automatisierung das Recruiting beschleunigen. Die Hälfte (50 %) glaubt, dass die Auswirkungen auf die Talentsuche positiv sind. Unter HR-Führungskräften – also den Menschen, die diese Prozesse leiten – sind die Werte sogar noch höher.

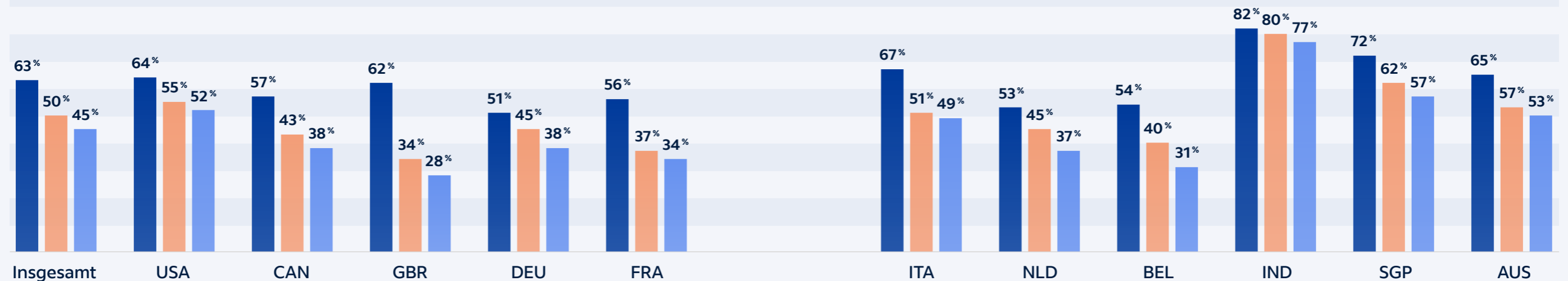
Weltweit gesehen sind fast 7 von 10 HR-Entscheidungsträger*innen (68 %) zuversichtlich, dass KI den Recruitingprozess beschleunigt. Im Vergleich dazu sind 67 % der Manager*innen und 59 % der Mitarbeiter*innen dieser Meinung. Bei der Talentsuche zeigt sich ein ähnliches Muster. Die Mehrheit der HR-Entscheidungsträger*innen und Manager*innen rechnet mit einer positiven Auswirkung (53 % bzw. 57 %), jedoch nur 45 % der Mitarbeiter*innen.

In den unterschiedlichen Ländern gehen die Meinungen zur Nützlichkeit von KI bei der Talentsuche auseinander. In Indien, dem bei Weitem IT-affinsten Markt, gaben vier Fünftel (80 %) der Befragten an, dass KI ein effektives Tool bei der Talentsuche sein wird. Im Vereinigten Königreich ist nur ein Drittel der Befragten (34 %) dieser Meinung und auch in Frankreich waren die Befragten davon nicht überzeugt (37 %).



Welche Auswirkung hat die verstärkte Nutzung von Automatisierung und KI, falls überhaupt, auf die folgenden Aspekte eines Recruitingprozesses?

■ Geschwindigkeit ■ Effektivität bei der Talentsuche ■ Personalisierung



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Technischer Support könnte jedoch überfällig sein. Die Mehrheit der HR-Entscheidungsträger*innen (54 %) gab an, dass das Recruiting in den letzten 5 Jahren schwieriger geworden ist – fast 4-mal so viele wie diejenigen, die finden, dass es einfacher geworden ist (14 %). Unter den Manager*innen sind es doppelt so viele (40 % im Vergleich zu 21 %). Als Begründung gab mehr als die Hälfte der HR-Entscheidungsträger*innen den Fachkräftemangel (54 %) an. Ähnlich viele gaben sich ändernde Erwartungen von Kandidat*innen (53 %) an. Manager*innen stimmen beidem zu, jedoch mit einem etwas geringeren Anteil (48 % und 41 %).

Weltweit gesehen denken doppelt so viele Befragte, dass das Recruiting in den nächsten 5 Jahren schwieriger (41 %) statt einfacher (20 %) wird. Ein Drittel (32 %) glaubt, dass sich nichts verändern wird. Unter den HR-Entscheidungsträger*innen herrscht weniger Zuversicht. Die Hälfte (49 %) rechnet damit, dass das Recruiting schwieriger wird, 28 % erwarten keine Veränderung und nur 15 % glauben an eine bessere Zukunft.

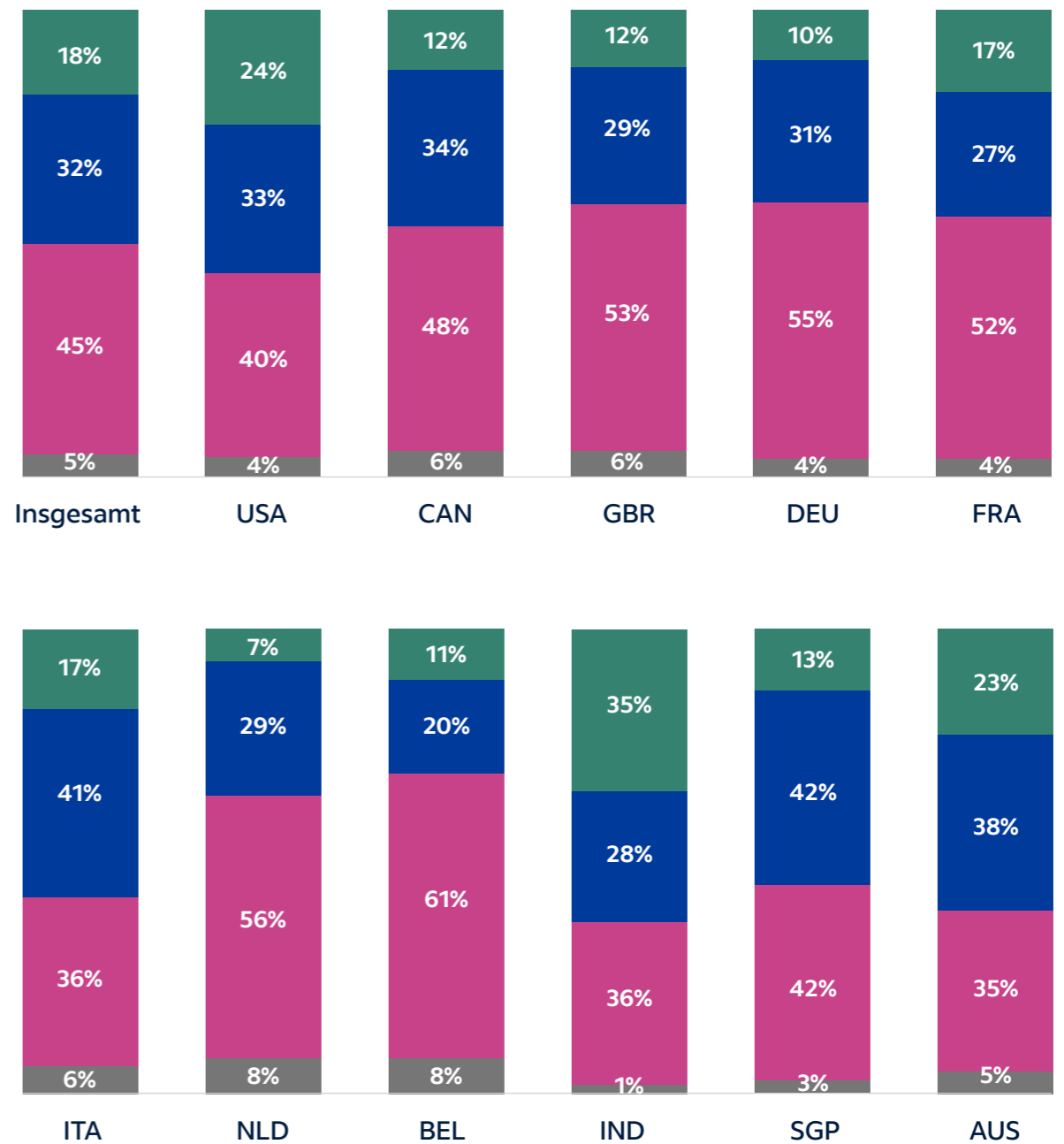
Die Mehrheit der HR-Entscheidungsträger*innen (54 %) gab an, dass das Recruiting in den letzten 5 Jahren schwieriger geworden ist.

Befragte aus Belgien und Deutschland waren besonders pessimistisch. Die Mehrheit (54 % bzw. 55 %) glaubt, dass das Recruiting in Zukunft schwieriger wird. Auch hier zeigt Indien die größte Zuversicht – 4 von 10 Befragten (39 %) denken, dass das Recruiting einfacher wird.

Wie zuvor werden der Fachkräftemangel und sich ändernde Erwartungen von Kandidat*innen als die zukünftig größten Hürden angesehen. 56 % der HR-Entscheidungsträger*innen nennen das Erstere, 51 % das Letztere. In Singapur und Deutschland gaben drei Fünftel (61 % bzw. 60 %) den Fachkräftemangel an. Die Mehrheit der Befragten in Belgien (58 %) und die Hälfte der Befragten in Kanada (50 %) halten die Ansprüche der Kandidat*innen (z. B. Remote-Arbeit) für den wichtigsten Faktor.

Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihre Meinung zum Recruiting für Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren zu?

■ Recruiting wurde einfacher ■ Recruiting wurde schwieriger
■ Keine Änderung ■ Ich weiß nicht



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

HR: Vorreiter der Veränderung?

Angesichts der obigen Ergebnisse ist es interessant, dass fast zwei Drittel der Befragten (64 %) finden, dass HR-Teams einen „ziemlichen“ oder „großen“ Teil der Verantwortung für die Umschulung und Weiterbildung der Mitarbeiter*innen tragen, damit diese zukünftigen beruflichen Anforderungen gewachsen sind.

In Indien sind die Befragten mit 84 % besonders überzeugt davon, dass die HR-Abteilung eine Vorreiterrolle einnehmen sollte. Auch in den USA und Australien war mit 69 % bzw. 71 % eine große Mehrheit der Meinung, dass diese Abteilung die Verantwortung trägt.

In europäischen Ländern sind die Meinungen weniger eindeutig. Nur die Hälfte der Befragten aus Belgien (50 %) und den Niederlanden (49 %) sagen, dass die HR-Abteilung eine Rolle dabei spielt, die Mitarbeiter*innen für zukünftige berufliche Anforderungen weiterzubilden und umzuschulen. Im Vereinigten Königreich (55 %) und in Frankreich (56 %) sind die Angaben ähnlich.

Gehen wir kurz auf diesen Punkt ein. Wenn nur die Hälfte der Arbeitnehmer*innen in Europa denkt, dass die HR-Abteilung eine Rolle bei Training und Weiterbildung spielt, ist das ein ernsthaftes Problem für Arbeitgeber, HR-Führungskräfte und Unternehmen – sowohl jetzt als auch in Zukunft.

Die Antwort? Klarheit, obwohl ein vernetzter Ansatz natürlich notwendig ist. Entweder spielt die HR-Abteilung eine tragende Rolle in diesem Bereich oder nicht – und wenn ja, muss das allen Mitarbeiter*innen eines Unternehmens vermittelt werden. Wenn nicht, müssen Unternehmen eine eigene Anlaufstelle und Strategie für Training und Weiterbildung schaffen.

Die meisten HR-Entscheidungsträger*innen zählen Training zu ihrem Aufgabenbereich. Weltweit gaben 7 von 10 (70 %) an, dass sie „ziemlich“ oder „sehr“ viel Verantwortung tragen. Diese Ansicht teilen 71 % der Manager*innen und 59 % der Mitarbeiter*innen.

Das Fazit? Beim Thema KI befinden sich die HR-Abteilungen weltweit zwischen Krise und Chance. KI könnte plötzlich die Produktivität von HR-Führungskräften befeuern, indem Aufgaben beschleunigt werden – was bereits [der Fall ist](#) –, der Abgleich zwischen Jobsuchenden und Arbeitgebern verbessert und der Recruitingprozess für alle Beteiligten vereinfacht wird. Gleichzeitig könnte der Job von HR-Führungskräften jedoch eine größere Herausforderung werden als je zuvor.

Viele sind der Meinung, dass die HR-Abteilung dafür verantwortlich ist, Mitarbeiter*innen weiterzubilden und eine Vorreiterrolle für eine strahlende, technologiegeprägte Zukunft einnehmen sollte – abgesehen von den uneindeutigen Ergebnissen in Europa. Daher besteht das Risiko, dass HR-Führungskräfte die Last tragen, nicht nur die Weiterbildung vieler Mitarbeiter*innen an sich ändernde Umstände zu koordinieren, sondern auch ihre eigene.



DEIB+ in 2024 – gemischte Eindrücke

Bevor wir uns dem Morgen zuwenden, sollten wir uns mit dem Heute befassen. In unserer Umfrage gab weniger als die Hälfte der Befragten (47 %) an, dass in ihrem Unternehmen eine DEIB+-Richtlinie (Vielfalt, Gleichstellung und Zugehörigkeit) oder ein/e DEIB+-Beauftragte*r für das Unternehmen (44 %) vorhanden ist.

Diese Ergebnisse zeigen sich in allen Märkten. Fast überall sind DEIB+-Richtlinien häufiger (67 %), in Indien und Singapur jedoch dedizierte DEIB+-Beauftragte (45 %).

Indien ist bei vielen DEIB+-Aspekten führend. Unternehmen haben dort fast doppelt so wahrscheinlich eine/n Beauftragte*n für Vielfalt und Inklusion wie Unternehmen in den Niederlanden und im Vereinigten Königreich, wo es nur 35 % sind. In Deutschland ist die Zahl mit 30 % sogar noch niedriger.

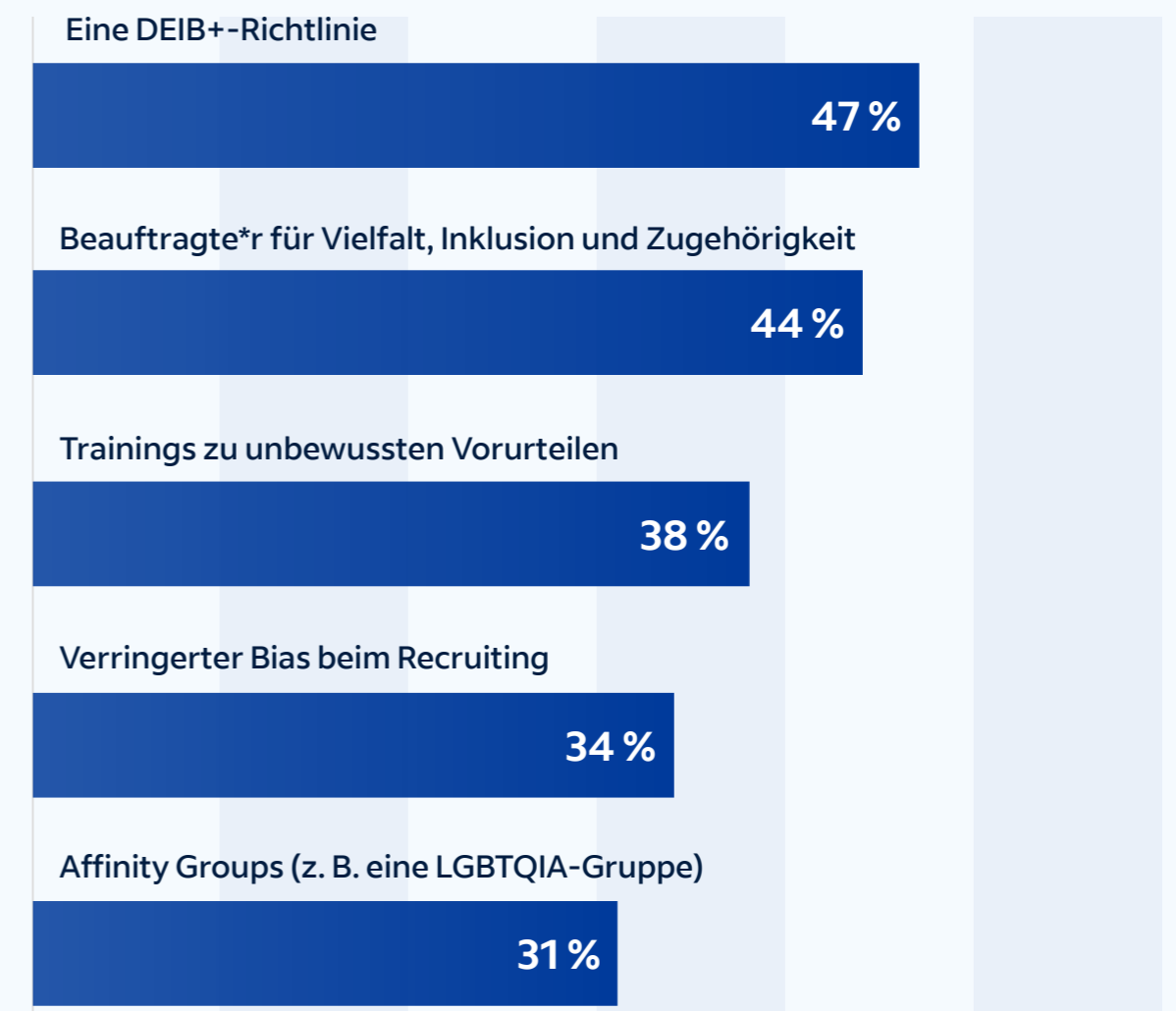
Zudem finden in etwa drei Fünfteln (60 %) der Unternehmen in Indien Trainings gegen unbewusste Vorurteile statt. Diese Initiative ist in Europa deutlich weniger verbreitet. Auf dem europäischen Kontinent werden diese in Belgien (25 %), Deutschland (26 %), den Niederlanden (26 %) und Italien (27 %) am seltensten angeboten.

Unternehmen in Indien haben fast doppelt so wahrscheinlich eine/n Beauftragte*n für Vielfalt und Inklusion wie Unternehmen in den Niederlanden und im Vereinigten Königreich, wo es nur 35 % sind.

Tatsächlich bietet etwa die Hälfte aller Unternehmen in Indien die in unserer Umfrage erwähnten DEIB+-Maßnahmen an, zu denen auch ein verringerter Bias beim Recruiting und Affinity Groups zählt.

Das macht Indien zum unbestrittenen Spitzenreiter in diesem Bereich. Daher ist es auch keine Überraschung, dass die Befragten in Indien am häufigsten angaben, dass die Führungskräfte im Unternehmen sich für DEIB+ einsetzen. Indien ist sogar der einzige Markt, in dem über die Hälfte der Befragten (55 %) das angab, und nur 1 von 10 (9 %) findet, dass die Führungskräfte sich dem Thema DEIB+ nicht widmen.

Vielfalt und Inklusion: Ist in Ihrem Unternehmen Folgendes vorhanden?



Befragte weltweit
 Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023



Italien ist das einzige Land, in dem die Mehrheit der Meinung ist, dass ihr Unternehmen sich nicht für DEIB+ einsetzt – 27 % im Vergleich zu 22 %, die finden, dass sich die Unternehmen um DEIB+ kümmern. In Deutschland ist es in etwa ausgeglichen (24 % im Vergleich zu 23 %). Diese Zahlen sind zwar nicht besonders hoch, doch in den Daten lassen sich auch positive Tendenzen erkennen. Weltweit ist die Mehrheit davon überzeugt, dass bei der Entscheidungsfindung in ihrem Unternehmen vielfältige Perspektiven berücksichtigt werden (55 %). Unter Manager*innen und HR-Entscheidungsträger*innen sind sogar 6 von 10 (61 %) dieser Ansicht.

Nur sehr wenige sind der Meinung, dass DEIB+ in den nächsten 5 Jahren weniger wichtig wird (9 % weltweit). Ein Viertel (25 %) denkt, dass DEIB+ wichtiger wird.

Beschäftigte in der IT- und Telekommunikationsbranche finden mit 64 % am wahrscheinlichsten, dass vielfältige Perspektiven berücksichtigt werden. Die gegenteilige Ansicht ist in keiner Berufsgruppe zu großem Anteil vertreten, in Kreativberufen denken jedoch mit 1 von 3 Beschäftigten (36 %) die meisten, dass vielfältige Perspektiven weniger oder überhaupt nicht beachtet werden.

Positiv hervorzuheben ist, dass nur wenige der Meinung sind, dass DEIB+ in den nächsten 5 Jahren weniger wichtig wird (9 % weltweit). Ein Viertel (25 %) denkt, dass DEIB+ wichtiger wird. Die beliebteste Antwort in allen Märkten ist jedoch mit 44 % unter allen Befragten „keine Veränderung“.

Wird Gleichstellung gefördert oder Ungleichbehandlung verstärkt? Die Zukunft von DEIB+

Doch welche Auswirkung hat KI? Nur etwas mehr als ein Drittel aller Befragten (35 %) findet, dass Technologie eine positive Auswirkung auf DEIB+ hat. Die Ergebnisse variieren je nach Land jedoch stark. Indien ist fast 3-mal so optimistisch wie das Vereinigte Königreich (66 % im Vergleich zu 20 %).

Obwohl in keinem Land (außer Indien) die Mehrheit der Meinung ist, dass KI die DEIB+-Initiativen voranbringt, befürchten auch nur wenige, dass sie diesen schadet. Mit 17 % hat Frankreich den höchsten Anteil negativer Antworten, dicht gefolgt von Kanada und den USA (beide 15 %) und dem Vereinigten Königreich (13 %).

Unter allen Altersgruppen sind die 18- bis 24-Jährigen am optimistischsten. Fast die Hälfte (47 %) denkt, dass KI förderlich für DEIB+ ist. Die über 65-Jährigen sind am wenigsten überzeugt. Nur ein Fünftel (21 %) rechnet mit positiven Auswirkungen und 17 % gehen von negativen Auswirkungen aus.

Dieses überwiegend positive Ergebnis ist einerseits ermutigend, doch die Forschung zeichnet ein anderes Bild. Tatsächlich ist nachgewiesen, dass künstliche Intelligenz [Bias aufgrund von Geschlecht oder ethnischer Herkunft](#) aufweist. Im Jahr 2022 hat die Equality and Human Rights Commission [Leitfäden veröffentlicht](#), die Unternehmen dabei helfen sollen, Diskriminierung zu vermeiden.

Für die Zukunft ist entscheidend, dass HR-Führungskräfte und andere Führungskräfte im Unternehmen den Optimismus der Mitarbeiter*innen nicht als gegeben betrachten. Stattdessen sollten diese bedenken, dass Bias und Ungleichbehandlung in der Technologie genauso vertreten sind wie in der Gesellschaft. Dagegen kann nur durch [aktives Handeln](#) vorgegangen werden.

Die meisten Befragten glauben, dass Technologie zukünftig mehr positive als negative Auswirkungen auf sämtliche Gruppen am Arbeitsplatz hat. Ein Großteil der weltweit Befragten (52 %) rechnet mit positiven

Auswirkungen auf Führungskräfte. Im Vergleich rechnen 15 % mit negativen Auswirkungen.

Indien ist – wie überall in diesem Bericht – am meisten Optimismus gegenüber der Zukunft. Mehr als 7 von 10 Befragten rechnen damit, dass Technologie vorteilhaft für Führungskräfte (78 %), sie selbst (75 %), Arbeitnehmer*innen in ihrem Land (73 %), ihre Kolleg*innen (74 %) und Branchenkolleg*innen (72 %) ist.

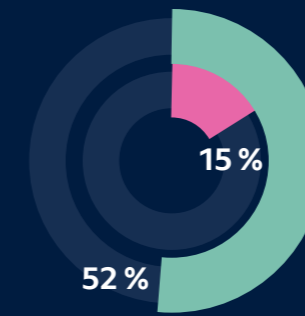
Auch in diesem Fall ergeben die Daten, dass die europäischen Märkte den Einfluss der Technologie deutlich negativer betrachten als die Befragten in Indien. Im Vereinigten Königreich rechnen sogar mehr Befragte mit negativen als positiven Auswirkungen auf die Arbeitnehmer*innen im Land (39 % im Vergleich zu 32 %). In Frankreich sind beide Meinungen gleich stark vertreten (32 % positiv und negativ).

Unabhängig davon, ob diese Ergebnisse auf eine Vertrauenskrise oder strukturelle Probleme zurückzuführen sind, scheinen manche Länder, Menschen und Berufsgruppen beim Thema DEIB+ einen Schritt voraus zu sein. Dadurch könnten diese in der Arbeitswelt der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil erlangen.

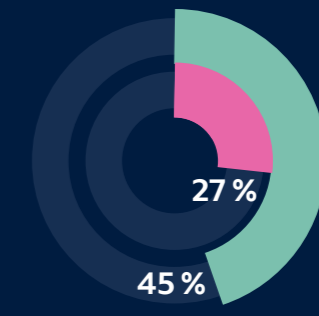
Die anderen sollten sich bewusst machen, dass der Weg in ein besseres Morgen schon heute beginnt, auch wenn die Ergebnisse keinesfalls ein düsteres Bild zeichnen. Die Arbeit *wird* sich verändern. Die Herausforderung besteht für HR-Führungskräfte, Unternehmensleitungen, Regierungen und Gesellschaften auf der ganzen Welt darin, eine auch in Zukunft funktionierende Arbeitswelt für die Menschen zu schaffen.

Welche Auswirkung hat Technologie (einschließlich KI), falls überhaupt, Ihrer Meinung nach auf die folgenden Aspekte unserer zukünftigen Arbeitswelt?

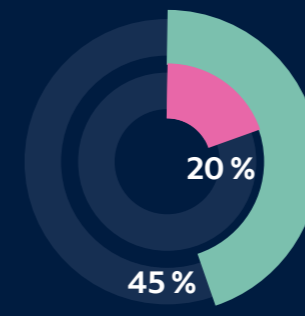
■ Positive Auswirkung ■ Negative Auswirkung



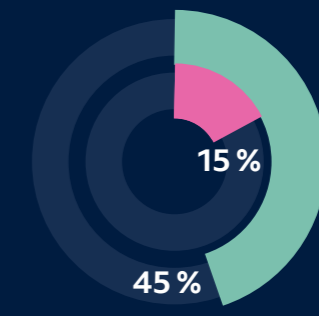
Führungskräfte in meinem Land



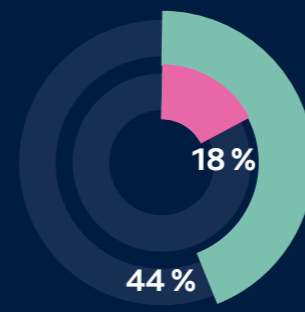
Mitarbeiter*innen in meinem gesamten Land



Mitarbeiter*innen in meiner Branche



Mich selbst



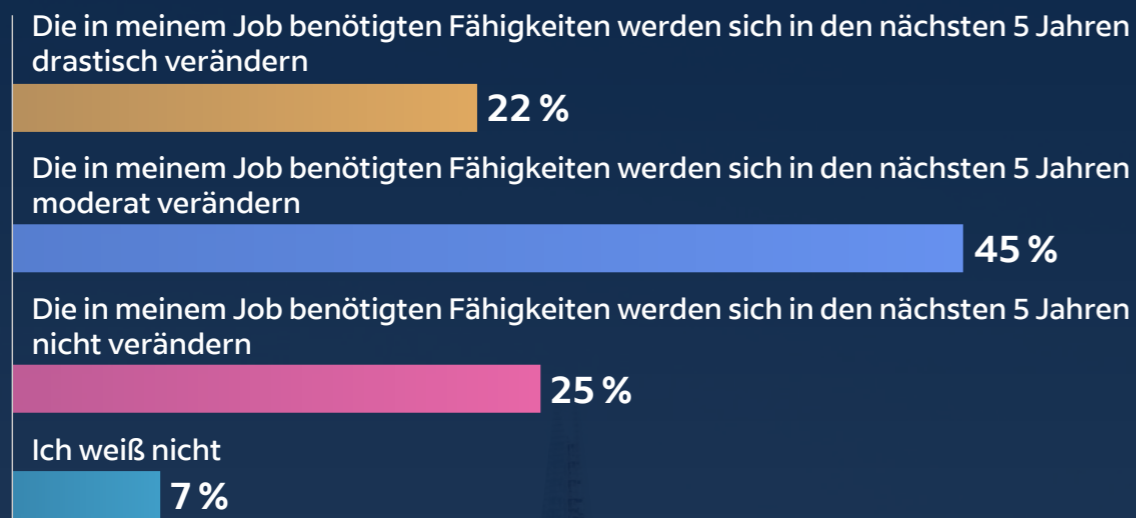
Mitarbeiter*innen in meiner Branche

Befragte weltweit
Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

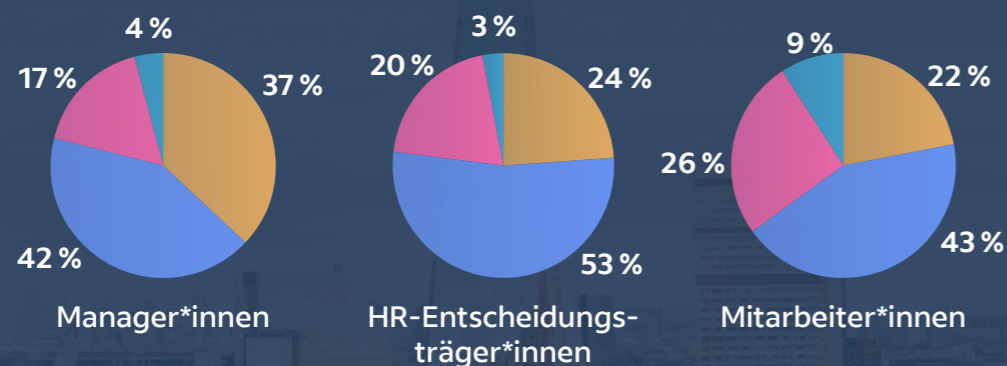
Deutschland: Im Fokus

Wie sieht die Zukunft für Ihr Land aus?
Das sagen Arbeitnehmer*innen in Deutschland.

Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihre Meinung zur Veränderung Ihres Jobs in den nächsten 5 Jahren zu?



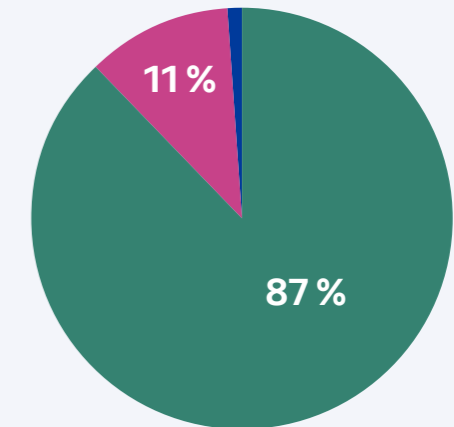
Aufschlüsselung nach Zielgruppe



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

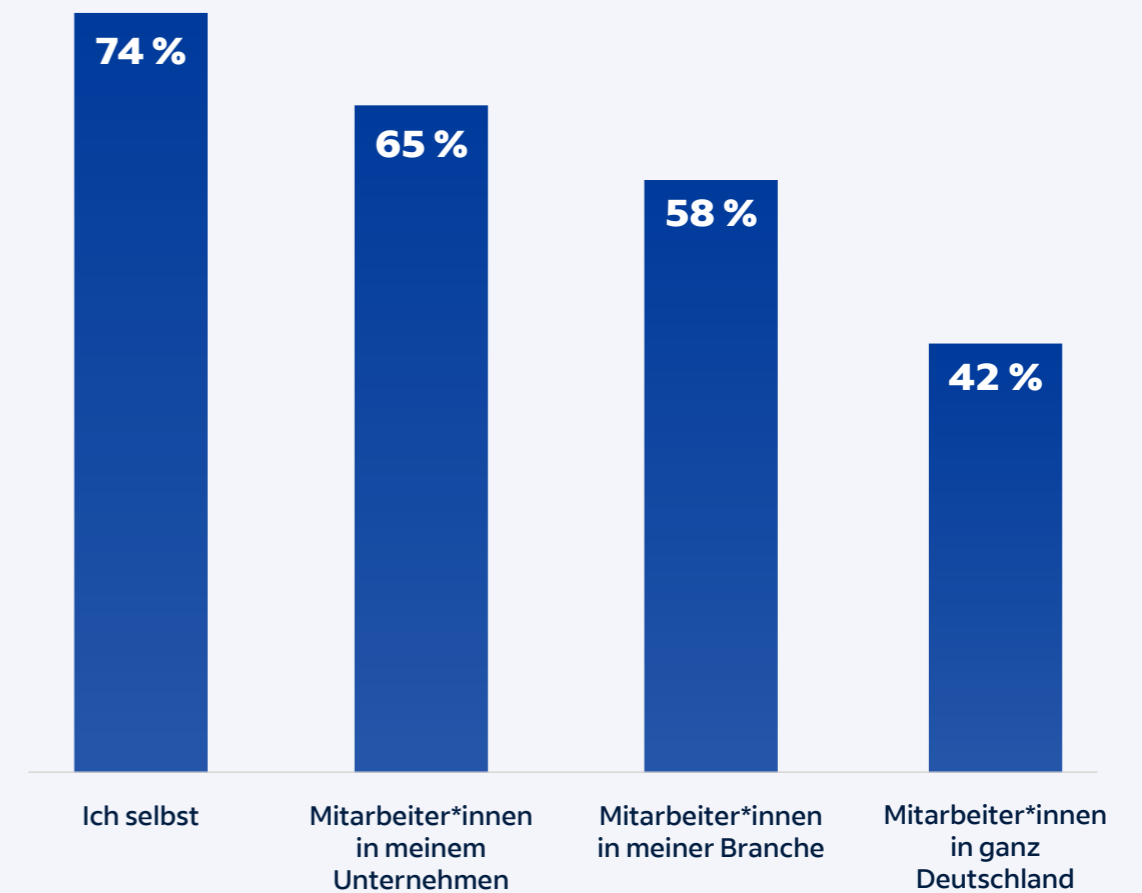
Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie sich an diese Änderungen in Ihrem Job anpassen können?

- Zuversichtlich
- Nicht zuversichtlich
- Ich weiß nicht



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Wie gut sind die folgenden Personen Ihrer Meinung nach auf die Veränderungen am Arbeitsplatz in den nächsten 5 Jahren vorbereitet?



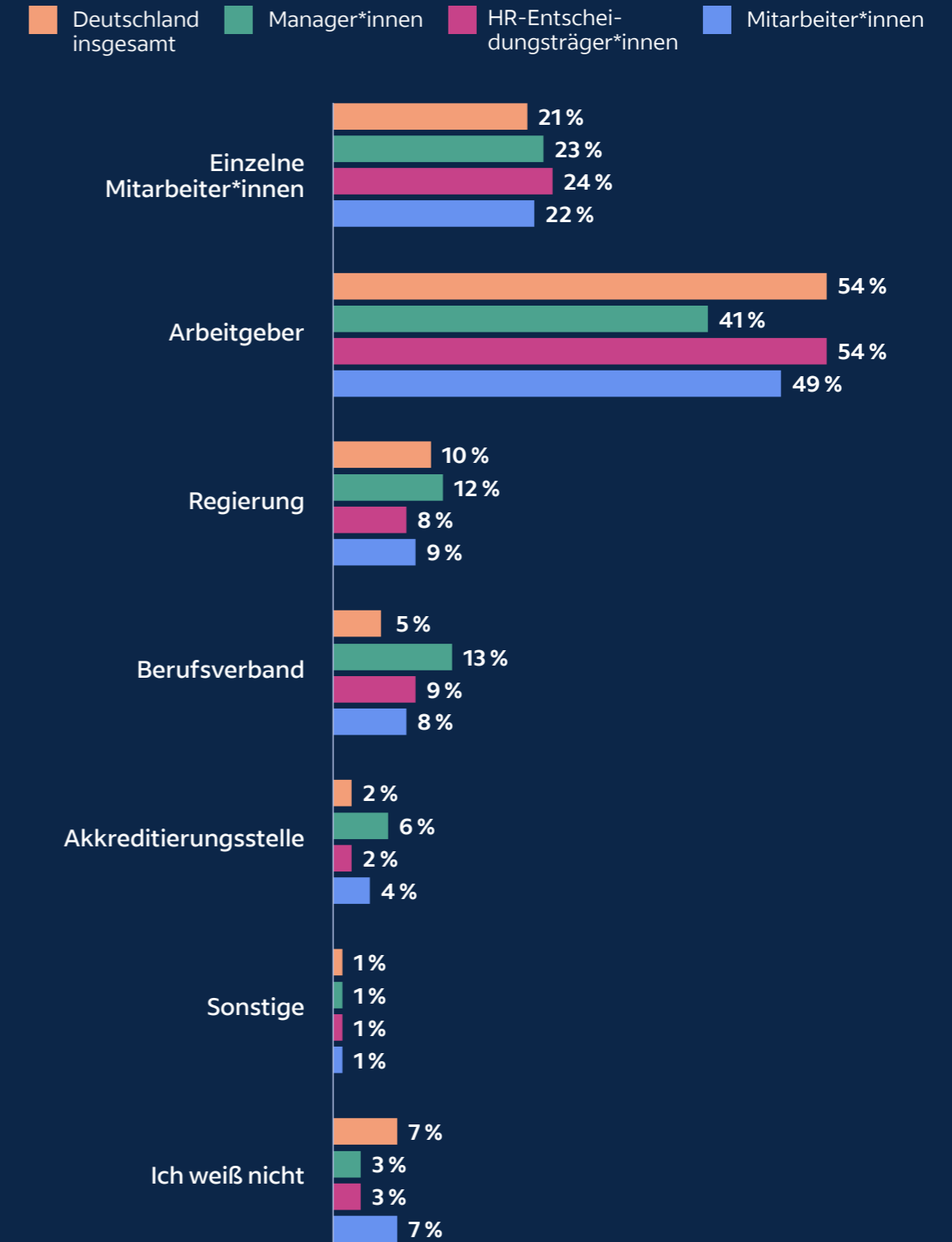
Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Welche der folgenden Begriffe beschreiben am besten, falls überhaupt, wie Sie sich im Hinblick auf mögliche Veränderungen an Ihrem Job in den nächsten 5 Jahren fühlen?



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Wer trägt, falls überhaupt, die größte Verantwortung für die Weiterbildung der Mitarbeiter*innen in einem Unternehmen?



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023



Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihre Meinung zur Veränderung des Recruitings in den nächsten 5 Jahren zu?

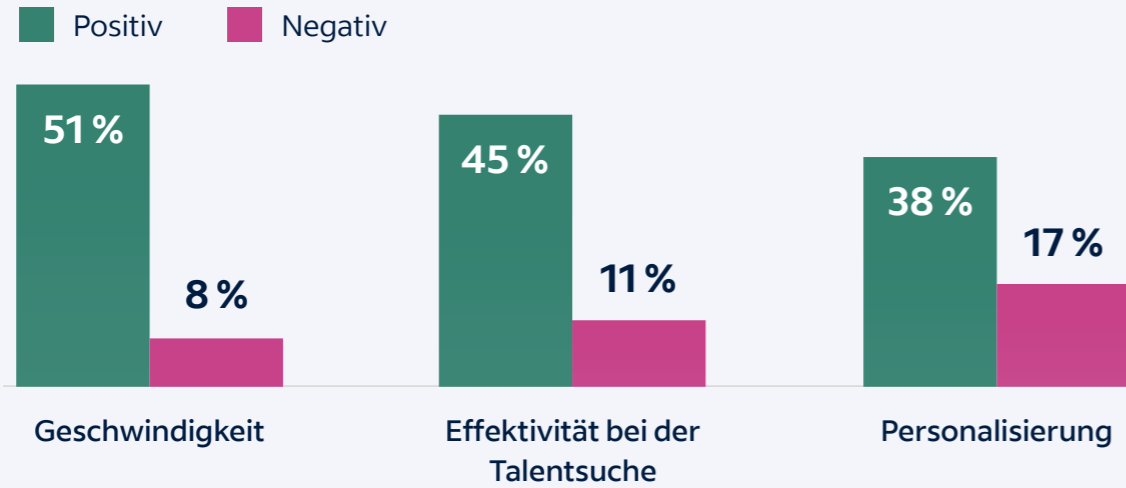


Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.



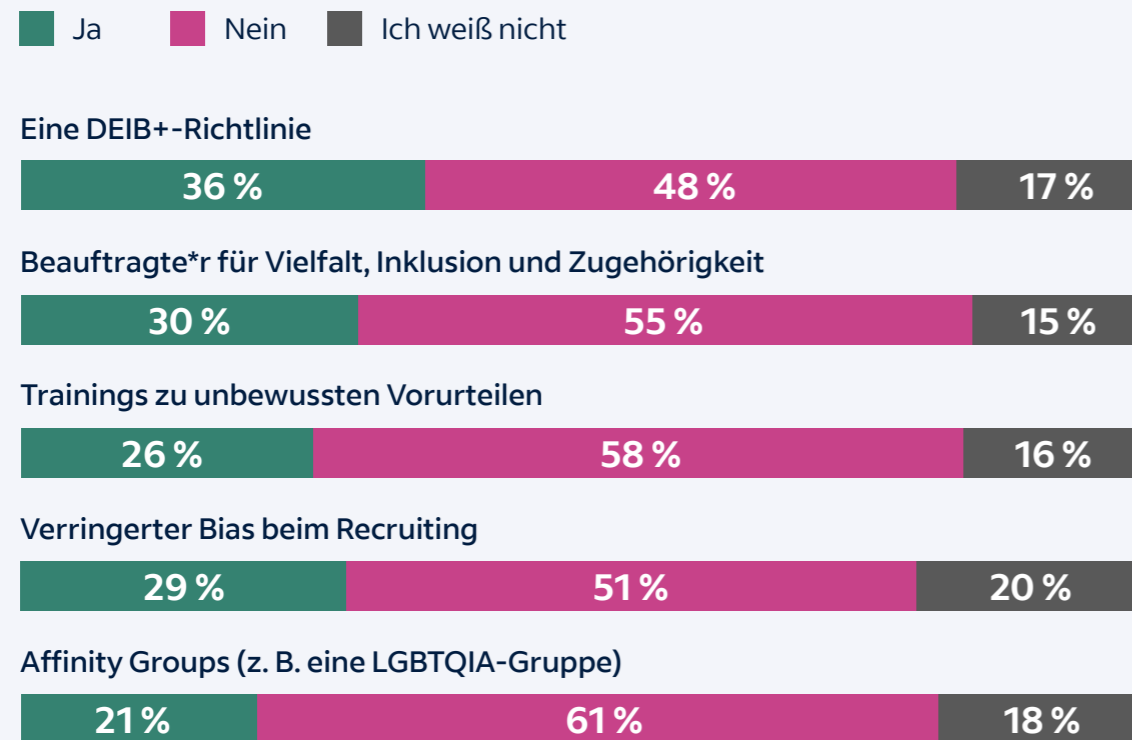
Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Welche Auswirkung hat die verstärkte Nutzung von Automatisierung und KI, falls überhaupt, auf die folgenden Aspekte eines Recruitingprozesses?



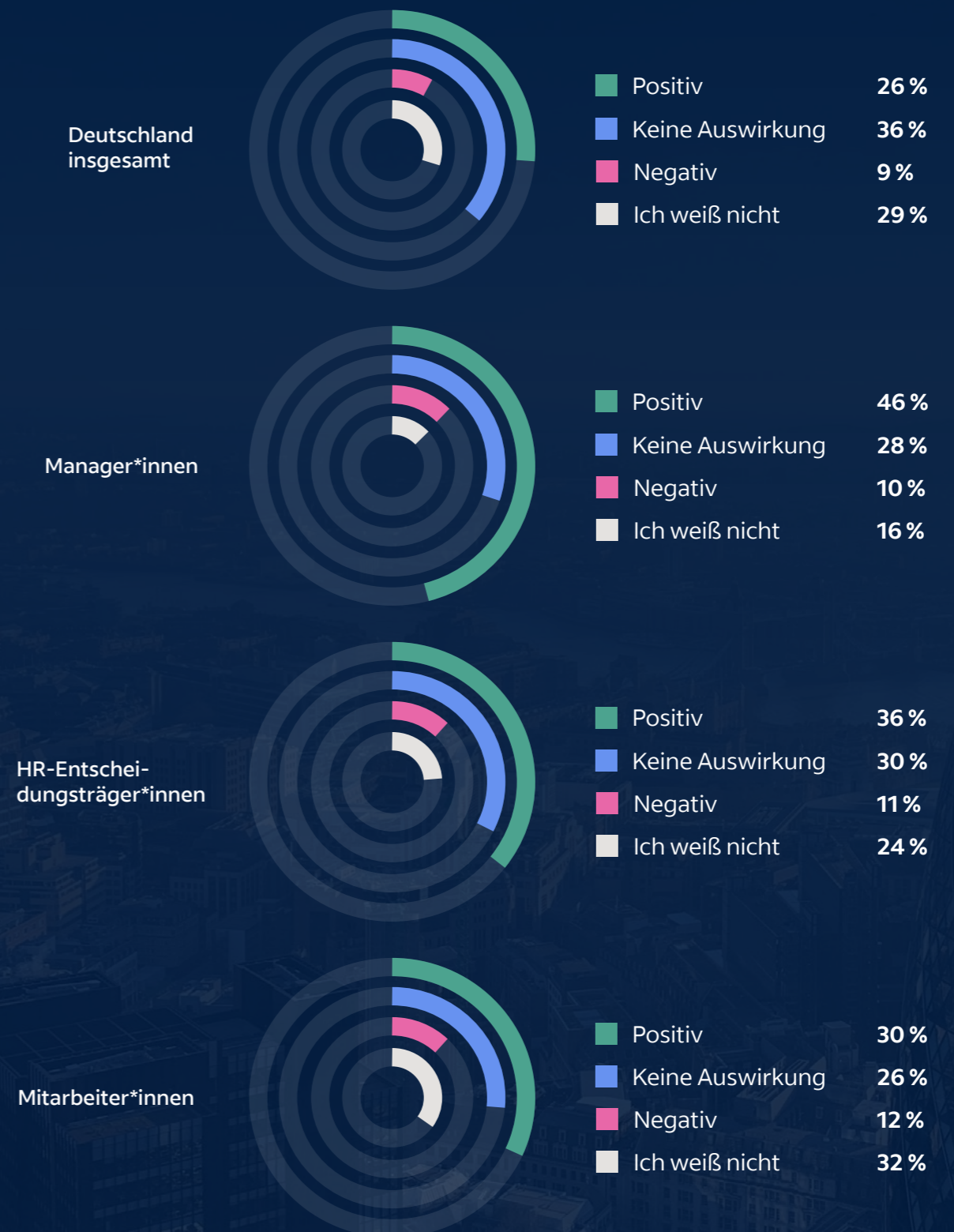
Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Ist in Ihrem Unternehmen Folgendes vorhanden?



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Welche Auswirkung hat KI, falls überhaupt, Ihrer Meinung nach auf DEIB+ in Unternehmen in Ihrem Land?



Quelle: Indeed-Umfrage mit YouGov, Dezember 2023

Ihr Arbeitsplatz mit KI

Automatisierung und deren Bedeutung für die Zukunft der Arbeit werden immer mehr zum Gesprächsthema. Es kursieren Horrorvorstellungen von einer Rebellion der Maschinen oder Utopien von einer Welt ohne Arbeit – doch ist irgendetwas davon glaubhaft? Hier trennen drei Experten Fakt von Science-Fiction.



IHR ARBEITSPLATZ MIT KI

„Ich bin wegen des Silicon Valley-Hypes immer noch skeptisch. Viele Aufgaben können von Robotern nur schwerlich erledigt werden.“



Aaron Benanav

Autor von *Automatisierung und die Zukunft der Arbeit*

Wir leben in einer Welt voller erstaunlicher Technologien und haben Informationen stets zur Hand. Doch es gibt einen großen Unterschied zwischen der Welt, wie Automatisierungstheoretiker*innen sie sehen – oder *sehen möchten* – und der Realität.

Sie überschätzen enorm, wie leicht es für diese neuen Technologien ist, die Jobs von Menschen zu erledigen. Meine Kritik an der Automatisierungsdebatte basiert zum großen Teil darauf, dass immer mehr Menschen in der Dienstleistungsbranche arbeiten und diese Arbeit erwiesenermaßen schwer zu automatisieren ist. Roboter sind vielen Aufgaben nicht gewachsen, da Urteilsvermögen und das Arbeiten in sich schnell verändernden Umgebungen erforderlich sind.

Im ursprünglichen Paper von [Frey und Osborne](#) aus dem Jahr 2013 wurde prognostiziert, dass in den nächsten Jahrzehnten 47 % aller Berufe verschwinden. Doch bei vielen lagen sie falsch, sie sind nicht verschwunden. Lehrer*innen, Journalist*innen, Gärtner*innen und Pilot*innen – all diese Berufsgruppen gibt es noch.

Nun [behauptet OpenAI](#), dass durch Automatisierung noch mehr Jobs verschwinden. Der Aufstieg von ChatGPT könnte wegweisend für eine deutlich flexiblere Art der KI als zuvor sein. Doch ich bin wegen des Silicon Valley-Hypes, dass sich dadurch alles verändern soll, immer noch skeptisch.

Einer der Gründe ist, dass viele dieser Unternehmen eine Menge in Technologie investieren, die Mitarbeiter*innen überwacht und kontrolliert. Für mich ist das ein Signal dafür, dass diese Unternehmen wissen, dass Menschen auch in Zukunft noch Teil der Arbeitswelt sein werden und nicht alle Berufe verschwinden.

Doch durch ChatGPT und [andere große Sprachmodelle](#) kommen erneut Behauptungen auf, dass sich alles grundlegend verändert. Ich denke, dass es eher ein qualitativer Wandel ist im Vergleich zu dem, was die Menschen in den 2010er-Jahren von Robotertechnologien erwartet haben.

Aaron Benanav ist Soziologe, Wirtschaftshistoriker und Assistant Professor of Sociology an der Syracuse University.

„Obwohl ich Skeptiker bleibe, *wird* diese Technologie die Arbeitswelt verändern – zum Guten und zum Schlechten.“

Angesichts dieser starken Veränderungen durch Computertechnologie kann es für Menschen wie mich schwierig sein, die Grenze zwischen Übertreibung, Realität und Innovation zu ziehen.

Obwohl ich Skeptiker bleibe, *wird* diese Technologie die Arbeitswelt verändern – zum Guten und zum Schlechten.

IHR ARBEITSPLATZ MIT KI

„Selbst wenn es möglich ist, bestimmte Aufgaben zu automatisieren, werden Unternehmen das nur tun, wenn es günstiger als die Beschäftigung von Menschen ist.“



Peter Frase

Autor von *Four Futures: Life After Capitalism*

Letztendlich ist das alles ein Klassenkampf. Automatisierung oder die Implementierung von Technologie am Arbeitsplatz kann auch so betrachtet werden, dass sie im Kontext der relativen Stärke oder Schwäche der Belegschaft geschieht und davon abhängt, wie diese damit umgehen kann.

Eines meiner Argumente ist: Selbst wenn es möglich ist, bestimmte Aufgaben zu automatisieren, werden Unternehmen das nur tun, wenn es einfacher und billiger als die Beschäftigung von Menschen ist. Wenn Arbeit preiswert und einfach zu beschaffen ist, warum sollten dann nicht günstige Mitarbeiter*innen eingestellt werden statt teure Maschinen zu kaufen?

Wir haben in den USA und in gewissem Ausmaß auch in anderen Teilen der Welt in letzter Zeit gesehen, dass der Stellenwert von Arbeit steigt. Nehmen Sie den jüngsten Streik von [United Auto Workers](#), die erfolgreichen Vertragsverhandlungen der [UPS-Mitarbeiter*innen](#) oder die Organisation als Beispiel, die selbst bei [Unternehmen wie Starbucks](#) stattfindet. Arbeit nimmt wieder an Bedeutung zu. Das könnte jedoch für Unternehmen potenziell ein Anreiz sein, Aufgaben durch Maschinen statt gewöhnliche Menschen erledigen zu lassen.

Unternehmen könnten jedoch auch nach Wegen suchen, die Arbeit von Fachkräften

an weniger spezialisierte Mitarbeiter*innen zu verlagern. Das geschieht bereits durch Technologien wie ChatGPT oder bei der Facebook-Moderation – beispielsweise durch viele schlecht bezahlte Mitarbeiter*innen in Kenia, die Bilder klassifizieren, Kommentare moderieren oder nach anstößigen Inhalten suchen.

Dieser Ansatz wirkt wie Automatisierung, ist aber nur eine Verlagerung der Arbeit. Ich betrachte das alles aus dieser Perspektive: Wie hat sich der Stellenwert der Arbeit verändert und wie prägt er den Kurs dieser Projekte?

Hype-Zyklen kommen und gehen

Derzeit hält sich ein Hype-Zyklus rund um Automatisierung. Ich möchte nicht behaupten, dass diese neuen Technologien – also große Sprachmodelle wie ChatGPT – nicht gesellschaftlich relevant sind. Den Menschen muss jedoch klar sein, dass viele Behauptungen von denjenigen stammen, die ein kommerzielles Eigeninteresse daran haben, diese [zum Hype zu machen](#).

Ein gutes Beispiel für Hype-Zyklen, die kommen und gehen, sind autonome Fahrzeuge. Als ich begonnen habe, diesen Fragen nachzugehen, galten autonome Fahrzeuge als Mammutaufgabe, deren Bewältigung – falls überhaupt möglich – noch lange dauern würde.

Im letzten Jahrzehnt entstand dann der Hype-Zyklus: „Die Realisierung steht bevor. Es wird Robotaxis geben und jedes gekaufte Tesla-Fahrzeug holt den Kaufpreis wieder rein, indem es fährt während wir schlafen.“ Dabei geht es nicht nur um Elon Musk, doch wenn wir seine Prognosen aus dem letzten Jahrzehnt näher betrachten, hat er im Prinzip jedes Jahr vorhergesagt, dass es im nächsten Jahr vollständig autonome Fahrzeuge geben wird.

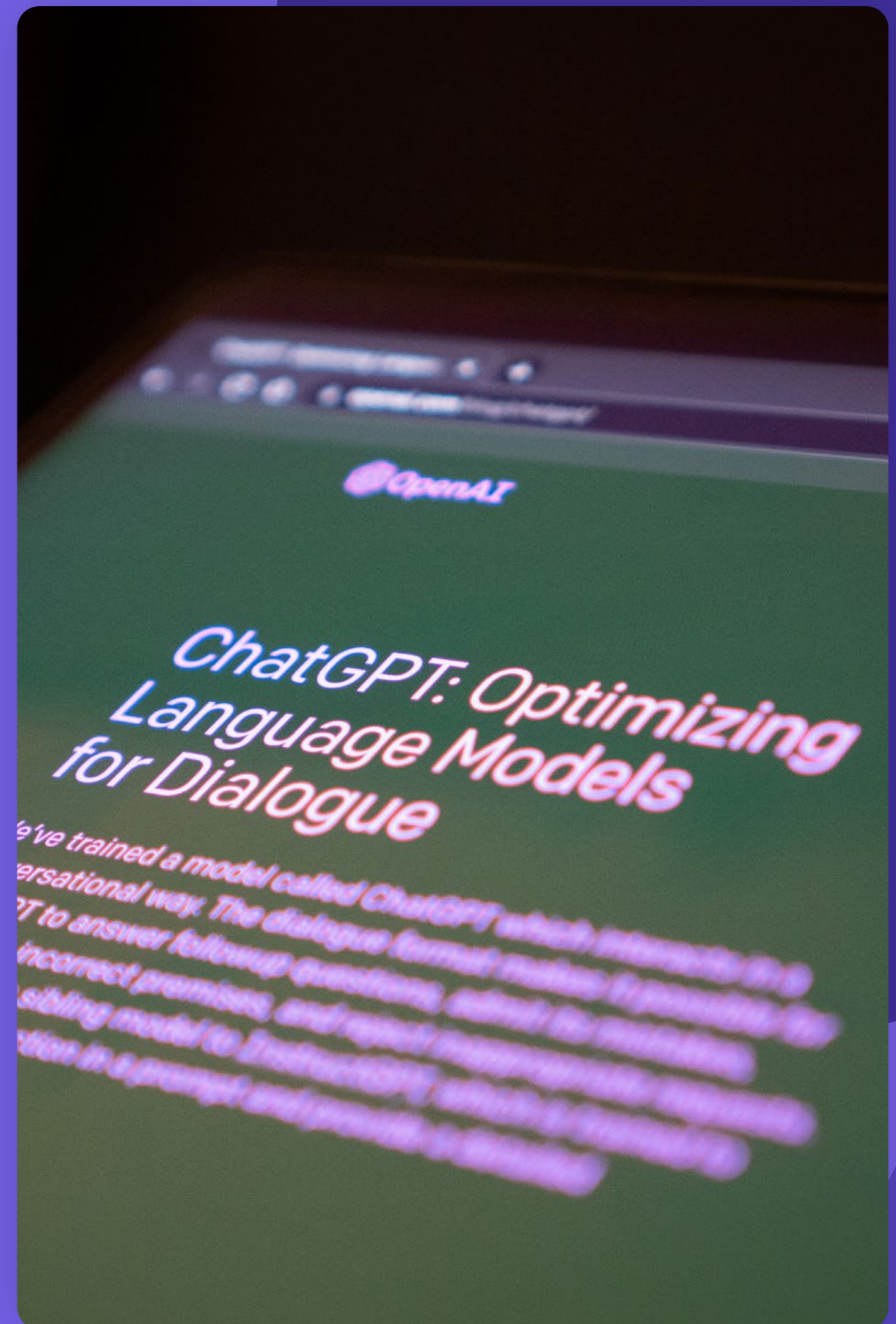
Erst vor Kurzem wurde das Projekt für autonomes Fahren von Cruise in San Francisco gestoppt, weil das Fahrzeug eine Person überfahren und das Unternehmen den Vorfall vertuscht hat. Das hat nicht nur gezeigt, dass diese Fahrzeuge gefährlicher als behauptet sind, sondern auch viel mehr menschliches Eingreifen nötig ist. Damit sie überhaupt in Betrieb genommen werden können, werden hinter den Kulissen Menschen benötigt, die sie aus der Ferne kontrollieren.

„Es geht nicht nur um Elon Musk, doch wenn wir seine Prognosen aus dem letzten Jahrzehnt näher betrachten, hat er im Prinzip jedes Jahr vorhergesagt, dass es im nächsten Jahr vollständig autonome Fahrzeuge geben wird.“

Das ist der Hype-Zyklus. Er beginnt bei „Das ist ein schwer zu lösendes Problem“, geht über in „Das Problem ist bald gelöst“ und endet mit „Das Problem ist *doch* schwer zu lösen“. Das ist wie der alte Witz von der Kernschmelze, die immer 20 Jahre entfernt ist.

Ähnliches geschieht derzeit mit Technologien wie ChatGPT. Sie können Bilder und Texte generieren, die wirken, als würden sie von einem Menschen stammen. Es bleibt jedoch unbeantwortet, ob sie inhaltlich richtig, ohne kontinuierliches menschliches Eingreifen nutzbar oder kommerziell verwertbar sind – ohne enorme Mengen an Material zu verwenden, für die keine Lizenzgebühren oder Gebühren an den Inhaber der Urheberrechte entrichtet werden.

Peter Frase ist Autor und Gründungsherausgeber des Magazins Jacobin.



IHR ARBEITSPLATZ MIT KI

„Es wird genau wie bei der Zeit vor und nach dem Internet eine Zeit vor und nach KI geben. Veränderungen werden in jedem Unternehmen stattfinden.“



Matt Burney
Senior Strategic Advisor bei Indeed

Das alles ist nichts Neues. Ich habe schon im Jahr 2014 Präsentationen über künstliche Intelligenz erstellt. Erst kürzlich habe ich diese wiederverwendet – dieselbe Präsentation mit denselben Bildern und Texten – unverändert gegenüber 2014.

Wir befinden uns nicht in einer Zeit des Umbruchs, sondern in einer Ära, in der Technologie zugänglicher ist und schneller Ergebnisse generiert. Sie kann mit größeren Datasets arbeiten und viel mehr Informationen aus diesen gewinnen. Dennoch ist es der langsamste Erfolg über Nacht, den ich bei irgendeiner Technologie bisher erlebt habe.

Diese neue Welle der Technologie wird häufig als Offenbarung bezeichnet. Das ist sie auch, denn sie wird einiges grundlegend verändern. Neu ist diese Technologie jedoch ganz und gar nicht. Von Gesichtsscans, um das Smartphone zu entsperren, über GPS, um den schnellsten Weg zur Arbeit zu finden, bis hin zu Tools, die Bilder von [nicht existierenden Menschen generieren](#) – diese Technologie gibt es schon lange. Doch nun ist sie überall. Zuvor hat sich außer Akademiker*innen und Nerds wie mir nur niemand dafür interessiert.

Jetzt ist es allerdings wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, da sie verändern kann, wie Menschen Aufgaben erledigen. Das wäre schon seit langer Zeit möglich gewesen, doch die Menschen wollten nichts davon wissen.

Nehmen wir die Talentakquise als Beispiel. [Daten zeigen](#), wie viele Stunden jede Person im Team pro Woche mit manuellen Prozessen verbringt. Es sind etwa 14,5 Stunden.

Das sind 35 % der Arbeitswoche, die Menschen mit Aufgaben verbringen, für die sie eigentlich nicht eingestellt wurden. Wenn Unternehmen die jetzt verfügbare Technologie nutzen würden, könnten 90 % dieser manuellen Prozesse abgeschafft werden – und zwar sofort.

Jetzt fangen die Menschen an, Technologie wie ChatGPT zu nutzen, um E-Mail-Entwürfe zu erstellen, Bewerbungen zu verarbeiten und Routineaufgaben zu automatisieren. Sie wissen, dass es genau wie bei der Zeit vor und nach dem Internet eine Zeit vor und nach KI geben wird. Veränderungen werden in jedem Unternehmen stattfinden. Wenn Sie Mitarbeiter*innen haben, die mit großen Datasets umgehen können,

„Diese Technologie ist nicht neu. Doch nun ist sie überall. Zuvor hat sich außer Akademiker*innen und Nerds wie mir nur niemand dafür interessiert.“

dauern gewisse Vorgänge nicht mehr Monate, sondern 30 Sekunden.

Die Menschen beginnen zu akzeptieren, dass die KI große Entscheidungen treffen und große Textmengen in wenigen Stichpunkten zusammenfassen kann – und dass sie in Zukunft wahrscheinlich immer größere Entscheidungen treffen wird. Doch wir steuern nicht auf Skynet oder eine dystopische Zukunft zu. Kein Terminator wird kommen. Will Smith wird nicht Ihren Hausroboter bekämpfen müssen. Das wird nicht passieren.

Uns steht eine grundlegende Veränderung dessen bevor, wie wir Menschen miteinander interagieren. Wir werden uns auf neue Weise Wissen aneignen und Ratschläge erhalten. Die Idee ist: ein Assistent, der uns aushilft, aber bei dem wir – die Menschen – die Kontrolle haben.

Generationen und Talente: Das verborgene Potenzial von Teams mit Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Generationen

Bis 2030 wird es über 150 Millionen Arbeitnehmer*innen geben, die 55 Jahre und älter sind. Das ist ungefähr so viel wie die gesamte berufstätige Bevölkerung der USA und bedeutet, dass ältere Menschen ein Viertel der Berufstätigen weltweit ausmachen werden.

Zwischen KI und technischer Revolution ignorieren wir möglicherweise etwas genauso Entscheidendes: Die Zukunft der Arbeit liegt in der Zusammenarbeit mehrerer Generationen.

Als Gründerin des Global Institute for Experienced Entrepreneurship weiß Elizabeth Isele das. Sie ist die Stimme einer Bewegung, die die „Alters- und Rentenkultur transformieren“ möchte, und hat die Vorteile durch ältere Mitarbeiter*innen bereits vor dem US-Senat, den Vereinten Nationen und der G20 präsentiert.

Nun möchte sie erreichen, dass Unternehmen ein zukunftssicheres Arbeitsumfeld schaffen, indem sie Teams mit jüngeren und älteren Mitarbeiter*innen besetzen. Nicht weil es richtig ist, sondern weil es *clever* ist.



Teams mit Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Generationen haben aus vielen Gründen einen Wettbewerbsvorteil.

Arbeitgeber gewinnen dadurch einen stärkeren und vielfältigeren Talentpool. Auch der Ideenpool ist größer. Die Kontinuität und Stabilität der Belegschaft ist besser. Zudem bleibt Wissen in dieser Belegschaft erhalten.

Wenn Sie die Stärken jeder Generation nutzen und diese dazu ermutigen, voneinander zu lernen, schaffen Sie eine Umgebung der Zusammenarbeit und des Engagements. In einer solchen Umgebung können sich alle wertgeschätzt und zugehörig fühlen.

Nicht nur das, auch die Produktivität steigt. Mit der Produktivität steigt auch die **Unternehmensbilanz**. Die OECD schätzt, dass Teams mit Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Generationen zu einer effizienteren, produktiveren und profitableren Wirtschaft führen und das BIP pro Kopf in den nächsten 30 Jahren um fast 19% steigern.

Durch Wissensaustausch wird eine erstaunliche, dynamische Entscheidungsfindung gefördert. Wissen aus mehreren Generationen kann neue Erkenntnisse befeuern sowie neue Perspektiven und Lösungswege aufzeigen. Ich nenne das „moderner gesunder Menschenverstand“.

Es ist nicht idealistisch, dass 18-Jährige von 80-Jährigen lernen – und umgekehrt. Tatsächlich ist das sogar sinnvoll.

Wir müssen die Stereotypen hinter uns lassen und dürfen unterschiedlichen Generationen keine starren Persönlichkeiten zuschreiben. Indem wir diese Silos und Bias abschaffen, arbeiten die Menschen besser zusammen.

Warum sollten wir auf ältere Menschen hören? Weil sie Innovator*innen sind.

Nehmen wir die Statistik für ältere Unternehmensgründer*innen als Beispiel – vor allem, wie viele Unternehmen es davon nach 5 Jahren noch gibt. Von den über 50-Jährigen Gründer*innen sind 70% nach 5 Jahren noch im Geschäft. Bei den jüngeren Unternehmer*innen sind es nur 28%.

Viele Menschen wissen nicht, dass das menschliche Gehirn sich lebenslang entwickelt. Wenn wir älter werden, kommunizieren die rechte und linke Gehirnhälfte viel besser, und wir können leichter Schlussfolgerungen ziehen. So gewinnen wir auf ungeahnte Weise neues Wissen.

Jüngere Menschen müssen verstehen, dass ältere Menschen zwar langsamer sind, aber auf ein enormes Wissen zurückgreifen können. 25-Jährige haben einfach nicht so viel Lebenserfahrung wie eine ältere Person.

Zudem sind ältere Menschen oft gescheitert. Sie haben viele verschiedene Fehler gemacht und in ihrem Leben mehrere Krisen durchlebt. Wichtiger jedoch: Sie wissen, wie sie sich wieder aufrichten.

Eine jüngere Person denkt vielleicht „Wenn ich scheitere, dann ist es eben so.“ Sich mit einer älteren Person über ihre Erfahrungen zu unterhalten kann jedoch die eigene Perspektive auf die Möglichkeiten erweitern. Dadurch können Ideen vorangebracht statt einfach aufgegeben werden.

Wie gehen wir am besten gegen Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz vor? Mit Strategie: Unternehmen sollten unterschiedliche Generationen in Workshops zusammenbringen, um Lösungen für bestehende Probleme zu finden.

Indem Sie alle Altersgruppen in Workshops einbeziehen, um Lösungen zu finden, schaffen Sie die Silos bereits indirekt ab, die Mitarbeiter*innen davon abhalten, innovative Beiträge der anderen Generationen zu respektieren. So verstehen Sie die Ansichten verschiedener Personengruppen und schaffen externe Hürden ab.

Plötzlich werden Ihre Mitarbeiter*innen über Ideen, Innovationen und Verbindungen nachdenken, anstatt in ihrem eigenen Silo zu bleiben.

Einer der besten grafischen Indikatoren für den Mehrwert durch ältere Unternehmer*innen ist die [50+ Entrepreneurship Platform](#).

Die EU hat diese ins Leben gerufen, um das Wirtschaftswachstum in Europa voranzubringen, indem unter anderem Weiterbildungs-, Finanzierungs- und Richtlinienangebote für Unternehmer*innen ab 50 Jahren geschaffen werden.

Ein großer Vorteil dieses Programms war es, dass Kontakt zwischen Unternehmer*innen und [arbeitslosen jungen Menschen](#) hergestellt wurde. Die Lebens- und Arbeitserfahrung älterer Menschen wurde so mit dem technischen Fachwissen jüngerer Menschen kombiniert, was den resultierenden Start-ups zu mehr Erfolg verholfen hat. Dadurch wurden nicht nur mehr Jobs für arbeitslose jüngere Menschen, sondern für alle Altersgruppen geschaffen.

Für Arbeitgeber ist es entscheidend, den Mehrwert älterer Mitarbeiter*innen zu erkennen und zu nutzen. Studien belegen, dass Teams mit Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Generationen [viel erfolgreicher](#) als Teams mit Mitarbeiter*innen aus nur einer Generation sind. Die Zusammenarbeit zwischen jungen und erfahrenen Mitarbeiter*innen ist also eine gute Geschäftsstrategie.

[Elizabeth Isele](#) ist Gründerin und CEO des [Global Institute for Experienced Entrepreneurship](#).



PROFIL



Ravin Jesuthasan

Co-Autor von *Work without Jobs*

Dringender Handlungsbedarf: Alles Wissenswerte über einen fähigkeitenbasierten Arbeitsplatz

Wenn über die Zukunft der Arbeitswelt diskutiert wird, sind Strukturen und Systeme selten Thema – oder jedenfalls nicht halb so oft wie KI. Ein langfristiger Wechsel von Jobs zu Fähigkeiten wäre dennoch gleichermaßen radikal, historisch und transformativ. Diejenigen, die das meistern, würden einen neuen, agilen und zukunftsfähigen Arbeitsplatz schaffen. Ravin Jesuthasan erklärt uns mehr dazu.

Herr Jesuthasan, in Ihrem Buch [Work without Jobs, in Zusammenarbeit mit John Boudreau verfasst] fordern Sie Unternehmen auf, ihr gesamtes System zu restrukturieren. Was bedeutet das?

In den letzten 140 Jahren wurde Arbeit durch sogenannte „Jobs“ definiert. Dieser große Baustein namens „Job“ bringt jedoch viele Schwierigkeiten mit sich, insbesondere in einer Welt, in der sich alles viel schneller verändert als in der Zeit, als Jobs definiert wurden.

Derzeit wird deutlich, dass wir viel kleinere Arbeitsbausteine benötigen – also Aufgaben und die dafür nötigen Fähigkeiten. Auf diese Weise können wir die Arbeit viel agiler, schneller und reibungsloser gestalten. Dadurch schaffen wir die Bedingungen, um Talente nahtloser und reibungsloser als beim traditionellen Ansatz immer wieder neu zu kombinieren.

Das klingt interessant, aber nach einer großen Veränderung. Wie sieht die Struktur aus?

Es gibt drei Modelle für die Kombination von Talenten: fest, flexibel und fließend. Trotz des Buchtitels werden uns Jobs noch lange begleiten. Doch wir beobachten bereits, dass Unternehmen sich die Frage stellen: „Wann ergibt ein Job am meisten Sinn?“

Ein fester Job ist dann sinnvoll, wenn Compliance- oder Kontrollgründe vorliegen oder ein Fehler erhebliche Konsequenzen hätte. Das flexible Modell wird jedoch immer häufiger angewendet. Die Mitarbeiter*innen haben zwar einen Job, können ihre Fähigkeiten aber flexibel auch in anderen Bereichen einbringen. Beim fließenden Modell steht die agile Entwicklung arbeitsrelevanter Fähigkeiten im Mittelpunkt. Algorithmen gleichen die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen für Projekte, Aufgaben und Gelegenheitsjobs ab.

Beim festen Modell stehen also Jobs im Vordergrund, das flexible Modell ist eine Mischung aus Jobs und Fähigkeiten und das fließende Modell ist rein fähigkeitenbasiert.

Welche Vorteile hätte der Übergang zu einem fähigkeitenbasierten System?

Ich gehe zuerst auf die Herausforderungen und dann auf die Chancen ein. Natürlich ist es eine Mammutaufgabe, denn wir gehen gegen 140 Jahre erlerntes Verhalten aufseiten von Führungskräften und Mitarbeiter*innen vor. Jobs waren immer präsent und wir alle wurden als Kinder gefragt: „Was möchtest du später mal werden?“.

Jetzt sagen wir, dass das die falsche Frage ist. Kinder sollten wissen, was ihre Stärken und Leidenschaften sind. Wenn ihnen kritisches Denken oder das Lösen von Problemen liegt, können sie später Aufgaben erledigen, für die diese Fähigkeiten benötigt werden – ob es sich um einen Job in der IT-, HR- oder Finanzbranche, einen Gelegenheitsjob oder einen agilen Talentpool handelt. Das ist eine große Umstellung.

Die Vorteile sind es jedoch wert. Wir können aufkommende Technologie schneller nutzen, agiler arbeiten und – aus Arbeitgebersicht – auf einen deutlich vielfältigeren Talentpool als je zuvor zugreifen. Auch wirtschaftlich wird es sich auszahlen, diese Herausforderungen zu meistern.

Mit welchen Ergebnissen können Unternehmen rechnen?

Wir haben beispielsweise mit einem sehr großen Öl- und Gasunternehmen zusammengearbeitet und dazu beigetragen, die Rentabilität pro Bohrinself um 45 % zu steigern. Dafür mussten keine Mitarbeiter*innen entlassen werden, was meiner Meinung nach sehr gut ist.

Jedes Unternehmen kann enorm von dieser Veränderung profitieren, doch zunächst muss die Arbeitsweise grundlegend restrukturiert werden.

Ist über einzelne Unternehmen und Mitarbeiter*innen hinaus, die ihre Arbeitsweise umstellen, eine weitreichendere Veränderung nötig?

Auf jeden Fall. Es fängt beim Bildungssektor an, der sich bereits rapide verändert. In der Vergangenheit gingen Veränderungen dort langsam vonstatten, doch nun gibt es einige interessante Fallstudien.

Die [Harvard University](#) und die [National University of Singapore](#) ermöglichen jetzt beispielsweise lebenslanges Lernen. Sie sagen also: „Wer einen Abschluss bei uns gemacht hat, hat kostenlosen, unbeschränkten Zugriff auf all unsere Lernressourcen.“ Dabei kann es sich um Kurse, Online-Programme oder Bücher aus der Bibliothek handeln. Wenn Sie diese Bildungseinrichtung besucht haben, sind Sie für den Rest Ihrer Karriere willkommen. Das Bildungswesen macht einen Wandel durch – es werden nicht mehr nur technische Kenntnisse unterrichtet, sondern den Lernenden wird ermöglicht, mit einer sich schnell verändernden Welt mitzuhalten.

Wie wichtig ist lebenslanges Lernen für das fähigkeitenbasierte Konzept?

Es ist das Herzstück. Die Halbwertszeit technischer Kenntnisse wird immer kürzer – und das in rasendem Tempo. Der Buchhaltungsjob, für den Sie drei oder vier Jahre studiert haben – früher hat das für Ihr ganzes Berufsleben ausgereicht, jetzt nicht mehr. Bald wird es nötig sein, sich von einem Fachbereich zum anderen umzuschulen, und das mindestens dreimal im Laufe Ihrer Karriere.

Was bedeutet das für das Gewinnen und Binden von Talenten?

Wir lassen die traditionellen, eingeschränkten Vorstellungen von Jobs als zentraler Baustein der Arbeitswelt hinter uns. Dann sagen wir nicht mehr: „Das ist ein Job, für den diese technischen Kenntnisse benötigt werden.“ Bisher bedeutete das, jemanden einzustellen, der in Cambridge studiert hat, die technischen Kenntnisse besitzt und dem Profil der anderen Mitarbeiter*innen entspricht, die in dieser Position im Unternehmen arbeiten. Stattdessen können Unternehmen auf einen viel breiteren Talentpool zugreifen, indem sie sich damit auseinandersetzen, welche Fähigkeiten für die Arbeit benötigt werden, und Talente suchen, die diese besitzen – möglicherweise auch ohne den bislang geforderten Abschluss.

„Der Buchhaltungsjob, für den Sie drei oder vier Jahre studiert haben – früher hat das für Ihr ganzes Berufsleben ausgereicht, jetzt nicht mehr.“

Ich arbeite mit vielen Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor im Vereinigten Königreich zusammen. Aus Daten der [Skills Commission](#) geht hervor, dass eine gewöhnliche Bank 49.000 GBP pro Person sparen kann, indem vorhandene Mitarbeiter*innen weitergebildet und umgeschult werden, statt den herkömmlichen Redundanz- und Recruitingweg zu gehen. Diese Personen kennen die Arbeit und die Unternehmenskultur bereits und müssen sich nur neue technische Kenntnisse aneignen. Das ist viel einfacher als Beziehungen zu knüpfen, neue Netzwerke aufzubauen oder die Arbeitsabläufe im Unternehmen zu vermitteln.

Beim traditionellen Ansatz stellen Sie jemanden mit den geeigneten technischen Kenntnissen ein. Doch es dauert drei Jahre, bis diese Person die volle Produktivität erreicht hat, weil sie die Unternehmenskultur nicht kennt, noch keine Beziehungen zu Kolleg*innen hat oder die Abläufe in diesem Arbeitsumfeld erst erlernen muss. Deshalb können Unternehmen durch Weiterbildung und Umschulung so viel sparen.

Welche Schritte würden Sie Führungskräften empfehlen, die von einem jobbasierten zu einem fähigkeitenbasierten Konzept wechseln möchten?

Da es sich um eine so enorme Veränderung handelt, sollten Sie in „sicheren Zonen“ beginnen. Schaffen Sie Bereiche, in denen Sie Dinge ausprobieren, verwerfen, neu versuchen, verbessern und dazulernen können.

Bedenken Sie, dass es bei der Prototypisierung nicht darum geht, Erfolg zu demonstrieren, sondern Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und aus diesen zu lernen, um schnell neue Erkenntnisse zu gewinnen. Ab diesem Punkt können Führungskräfte als Sponsoren eingesetzt und ein Pilotprojekt gestartet werden, in dem es einfacher ist, Fortschritte zu machen.

„Bei der Prototypisierung geht es nicht darum, Erfolg zu demonstrieren, sondern Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und aus diesen zu lernen, um schnell neue Erkenntnisse zu gewinnen.“

In Ihrem Buch behaupten Sie, dass die HR-Abteilung zum „Mittelpunkt agiler Experimente“ und zum Vorreiter einer fähigkeitenbasierten Zukunft werden kann. Was sollten People Leader berücksichtigen?

Ich sage schon seit etwa fünf Jahren, dass die Rolle der HR-Abteilung sich von der bisherigen Verantwortung als Begleitung des Anstellungsverhältnisses hin zur Begleitung der Arbeit entwickeln muss.

Die alten Zeiten, in denen wir nach passenden Kandidat*innen mit den passenden Fähigkeiten für den richtigen Preis gesucht oder die traditionellen Elemente des Beschäftigungszyklus verwaltet haben, sind vorbei. Jetzt helfen wir Unternehmen dabei, ein Arbeitsmodell zu finden, das die Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter*innen erfüllt.

Die drei erwähnten Modelle – fest, flexibel und fließend – werden zunehmend alle in einem einzigen Unternehmen vertreten sein. Die Richtung ist definitiv ein Übergang vom festen auf das fließende Modell, doch in einem durchschnittlichen Unternehmen werden alle drei präsent sein. Um das zu erreichen, darf die HR-Architektur keine Universallösung sein, sondern muss für die verschiedenen Arten geeignet sein, auf die Talente am Arbeitsplatz eingesetzt werden.



Die Zukunft: 4 Ansätze für Veränderung

Von KI und Fähigkeiten bis hin zur Förderung aller Altersgruppen und Verdopplung der DEIB+-Bemühungen – Ihre Maßnahmen könnten ein Morgen schaffen, das nicht nur besser, sondern auch *zukunftsicher* ist.



Nutzen Sie die Begeisterung der Mitarbeiter*innen

Veränderungen stehen bevor – das ist so sicher wie eindeutig. In unserer weltweiten Umfrage gaben 7 von 10 Befragten an, dass ihr Job sich in den nächsten 5 Jahren weiterentwickeln wird. Die erstaunlichste Erkenntnis ist jedoch, dass die meisten Menschen keine Angst vor der Zukunft haben: 9 von 10 Befragten sind zuversichtlich, sich anpassen zu können, und die Mehrheit ist der Zunahme von Technologie am Arbeitsplatz gegenüber optimistisch eingestellt.

Als Arbeitgeber ist es wichtig, dass Sie neue Wege zusammen mit Ihren Mitarbeiter*innen gehen. Versuchen Sie, die Kommunikation zu KI und Technologie offen und verständlich zu gestalten und Mitarbeiter*innen so viel wie möglich einzubeziehen, damit diese engagiert statt besorgt sind.

Unterschätzen Sie ältere Mitarbeiter*innen nicht

Ein deutlicher Trend in diesem Bericht ist die Macht der Erfahrung. Die über 65-Jährigen sind am zuversichtlichsten, sich an ein veränderndes Arbeitsumfeld anpassen zu können. Diese Überzeugung ist nicht nur ein Gefühl, sondern [evidenzbasiert](#).

Da die berufstätige Bevölkerung immer älter wird, ist es eine gute geschäftliche Entscheidung, ältere Mitarbeiter*innen zu einem zentralen Teil Ihrer Strategie für die Zukunft zu machen. Damit sollten Sie sich jedoch noch nicht zufriedengeben. Versuchen Sie, die verschiedenen Stärken Ihrer jungen und älteren Mitarbeiter*innen zu kombinieren und sie so in einen Wettbewerbsvorteil zu verwandeln ([siehe S. 64](#)).

Berücksichtigen Sie DEIB+-Maßnahmen weiterhin bei Ihrer Planung

Ein überraschendes Umfrageergebnis ist, dass die meisten Länder Defizite bei DEIB+ aufweisen. Tatsächlich hat weniger als die Hälfte aller Unternehmen weltweit eine/n DEIB+-Beauftragte*n oder eine DEIB+-Richtlinie. Obwohl die meisten Befragten erwarten, dass Technologie mehr positive als negative Auswirkungen auf alle Gruppen am Arbeitsplatz hat, ist das für den Moment nur eine Vermutung.

Lassen Sie sich durch Gespräche über die Zukunft nicht von der Gegenwart ablenken. Alle Mitarbeiter*innen in Ihrem Unternehmen zu unterstützen, wird nie ein irrelevantes Thema sein – weder in naher noch in ferner Zukunft.

Konzentrieren Sie sich weniger auf Jobs und mehr auf Fähigkeiten

Wenn klar ist, dass eine Veränderung im Gange ist, kann Ihr Unternehmen deutlich mehr tun, als sich einfach nur anzupassen – es hat die Möglichkeit, ganz neue Wege gehen. Nach Talenten für bestimmte Aufgaben zu suchen, statt steife Kriterien für Stellen vorzugeben, kann Ihr Unternehmen agiler, flexibler und erfolgreicher machen.

Ravin Jesuthasan, Co-Autor von *Work without Jobs*, hat auf [Seite 72](#) gesagt: „Schaffen Sie Bereiche, in denen Sie Dinge ausprobieren, verwerfen, neu versuchen, verbessern und dazulernen können.“ Das ist ein guter Ausgangspunkt für die Erarbeitung einer vernetzten Strategie für eine fähigkeitenbasierte Zukunft.



The Indeed logo is centered at the bottom of the page. It features a white lowercase 'i' with a thin white arc above it, followed by the word 'indeed' in a lowercase, sans-serif font. The background consists of a dark blue upper section, a medium blue lower section, and a light blue triangular shape on the right side.

indeed