

# Zwischen Anspruch und Anpassung

Was eine repräsentative Umfrage über  
Fachkräftemangel, Gen Z und KI verrät

*In Kooperation mit YouGov*



# Einleitung

Der deutsche Arbeitsmarkt steht 2025 an einem Wendepunkt. Jahrzehntlang stabile Strukturen geraten ins Wanken. Die Fachkräftelücke wächst – besonders in systemrelevanten Bereichen wie Pflege, Bildung und Handwerk. Gleichzeitig fordert die Generation Z ein Umdenken:

Werte, Erwartungen und Karriereziele verändern sich grundlegend. Und während Unternehmen noch versuchen, darauf zu reagieren, verschärfen wirtschaftliche Unsicherheit, Digitalisierung und ein massiver Stellenabbau die Situation zusätzlich.

Als Personaldienstleister beobachten wir diese Entwicklungen nicht nur aus unternehmerischer Perspektive – wir erleben sie im täglichen Kontakt mit Bewerbern, Fachkräften und Kundenunternehmen hautnah. Viele Firmen suchen händeringend nach qualifiziertem Personal, doch klassische Rekrutierungsstrategien greifen oft nicht mehr. Gleichzeitig stehen viele Menschen beruflich unter Druck: Sie fragen sich, wie sicher ihr Arbeitsplatz noch ist, wie sie mit dem technologischen Wandel Schritt halten können – und was sie eigentlich noch von einem Arbeitgeber erwarten dürfen.

Dieses Whitepaper basiert auf einer im Frühjahr 2025 gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut YouGov durchgeführten repräsentativen Umfrage mit 1.057 Teilnehmer:innen

Im Fokus standen zentrale Fragen:

**Wo wird der Fachkräftemangel besonders deutlich – und was hilft dagegen?**

**Welche Rolle spielen die Werte der Gen Z in der heutigen Arbeitswelt?**

**Wie sicher fühlen sich Menschen angesichts von KI, Automatisierung und politischen Umbrüchen?**

**Wie definieren Arbeitnehmer heute Stabilität, Wertschätzung und Zukunftsperspektiven?**

Die Umfrageergebnisse liefern nicht nur ein aktuelles Stimmungsbild. Sie zeigen konkrete Handlungsmöglichkeiten – für Unternehmen, die attraktiv bleiben wollen, und für Entscheidungsträger, die den Wandel aktiv gestalten möchten.

*Hinweise: Bei den meisten Fragen waren Mehrfachnennungen möglich (außer bei eindeutigen Ja-/Nein-Antworten). Aufgrund von Rundungen kann es bei manchen Antworten in der Summe zu Abweichungen von 100 Prozent kommen beziehungsweise die Teilnehmer antworteten mit „weiß nicht/ keine Angabe“.*

# Fachkräftemangel

*Ein strukturelles Problem mit Wirkung in den Alltag*

Kaum ein Thema prägt die gesellschaftliche und politische Debatte um die Zukunft der Arbeit in Deutschland derzeit so stark wie der Fachkräftemangel. Was lange als schleichende Entwicklung wahrgenommen wurde, hat sich in den vergangenen Jahren in

zahlreichen Branchen zu einer akuten Bedrohung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Funktionierens ausgewachsen. Besonders deutlich spürbar ist der Mangel in systemrelevanten Berufen, in denen das tägliche Leben vieler Menschen unmittelbar betroffen ist.

## **Brennpunkte: Gesundheitswesen, Handwerk und Bildung**

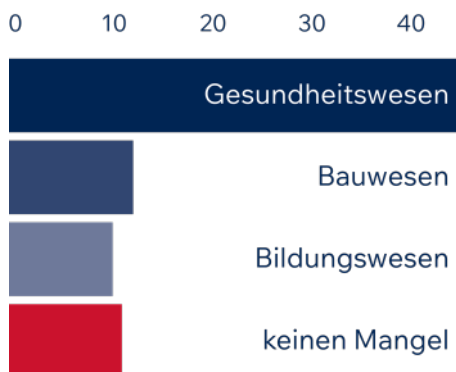
Laut Umfrageergebnissen von DIEPA und YouGov empfinden 44 % der Deutschen den Fachkräftemangel vor allem im Gesundheitswesen – also in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern – als besonders gravierend. Die Unterschiede sind dabei auch geschlechter- und altersabhängig: Während mehr als die Hälfte der Frauen (51 %) und sogar 53 % der Frauen über 55 Jahren die Lage in der Pflege und im Gesundheitsbereich als besonders

kritisch einstufen, sind es bei Männern 37 %.

Das Handwerk und Bauwesen folgen mit 12 %, wobei vor allem Männer diesen Bereich als Engpass erleben (16 % vs. 8 % der Frauen). Im Bildungswesen – dazu zählen Schulen und Kindergärten – sehen 10–21 % den größten Personalmangel. Insbesondere Eltern und jüngere Altersgruppen erleben die Auswirkungen hautnah: Unterrichtsausfall, fehlende Kitaplätze, überlastete Lehrerinnen und Lehrer sind vielerorts Realität.

Überraschend ist, dass immerhin 11 % der Befragten gar keinen Fachkräftemangel wahrnehmen. Dies zeigt, dass die Problematik regional und nach Lebensrealität unterschiedlich sichtbar ist – insbesondere in Branchen, mit denen einzelne Personen nur selten in Kontakt kommen.

*In welcher Branche nehmen Sie persönlich den Fachkräftemangel am stärksten wahr?*



# Ursachen: Unattraktive Berufe und Demografie als Hauptfaktoren

*Was, glauben Sie, sind die Gründe für den Fachkräftemangel?*

Die Ursachen des Fachkräftemangels sind vielfältig – und in ihrer Wechselwirkung komplex. Nach Ansicht von 68 % der Befragten sind es vor allem die unattraktiven Arbeitsbedingungen in vielen Berufen, die potenzielle Nachwuchskräfte abschrecken. Schlechte Bezahlung, hohe körperliche oder psychische Belastung, eingeschränkte Entwicklungsperspektiven und ein geringes gesellschaftliches Ansehen sorgen dafür, dass sich zu wenige für einen Berufseinstieg entscheiden.

*Der Mangel ist also kein singuläres, sondern ein gesamtgesellschaftliches Problem, das strukturelle, politische und soziale Ursachen hat.*

Mit 48 % folgt der demografische Wandel als zweitwichtigste Ursache: Immer mehr erfahrene Fachkräfte erreichen das Rentenalter und scheiden aus dem Arbeitsmarkt aus, während gleichzeitig die geburtenschwachen Jahrgänge nicht genügend Nachwuchs

bieten. Die Alterung der Gesellschaft trifft insbesondere Pflege, Bildung und Handwerk mit voller Wucht.

Auch die Qualität und Quantität der Ausbildung wird kritisiert: 29 % der Befragten sehen in Bildungslücken und einer zu geringen Anzahl an Ausbildungsplätzen einen Treiber des Problems. Hinzu kommen bürokratische Hürden, insbesondere bei der Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte – ein Thema, das von 20 % der Umfrageteilnehmer:innen als zentral genannt wird.

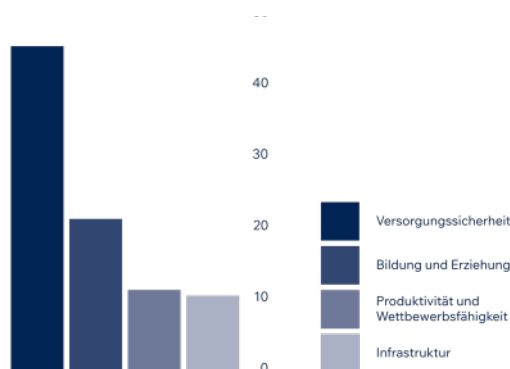
Wirtschaftliche Unsicherheiten, wie Stellenabbau, politische Instabilität oder die Abwanderung von Fachkräften ins Ausland, tragen ebenfalls dazu bei, dass viele Branchen um Personal kämpfen.

# Folgen: Versorgungslücken und Druck auf bestehende Belegschaften

*In welchem Bereich der Wirtschaft sehen Sie die größten Folgen des Fachkräftemangels?*

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind längst im Alltag der Menschen angekommen. 45 % der Befragten sehen die größten Folgen bei der Versorgungssicherheit – insbesondere in der Pflege und medizinischen Betreuung. Dabei empfinden Frauen und ältere Menschen die Bedrohung als besonders gravierend.

Im Bildungssystem zeigt sich die



Problematik in Unterrichtsausfall, größeren Klassen, fehlenden Kitaplätzen und überlasteten Pädagogen. Die Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen – häufig selbst Eltern – nimmt diese Entwicklung besonders kritisch wahr. Weitere Folgen betreffen die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, den Wohnungsbau sowie die gesamte soziale Infrastruktur. Wenn Projekte stocken oder gar nicht erst begonnen werden können, weil es an qualifizierten Kräften fehlt, entstehen wirtschaftliche Schäden und eine wachsende Unzufriedenheit in der Bevölkerung.

Gleichzeitig geraten bestehende Belegschaften unter enormen Druck: Mehrarbeit, Überstunden und Burnout sind in vielen Bereichen die Folge – eine Entwicklung, die die Attraktivität der Berufe zusätzlich untergräbt.

# Lösungsansätze: Mehr als nur Geld – ein Bündel an Maßnahmen

Die Umfrage macht deutlich, dass es für eine Trendwende kein einfaches Patentrezept gibt. Doch mehrere Maßnahmen werden von den Befragten klar priorisiert. An erster Stelle steht für 65 % die Verbesserung der Bezahlung: Wer mehr verdient, bleibt eher im Beruf – und der Einstieg wird attraktiver. Ebenso wichtig sind bessere Arbeitsbedingungen (62 %) und eine stärkere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (52 %).

Auch flexible Arbeitszeitmodelle, der gezielte Ausbau von Weiterbildungsangeboten und die Förderung der Ausbildung werden von fast der Hälfte der Umfrageteilnehmer:innen als zentrale Hebel gesehen.

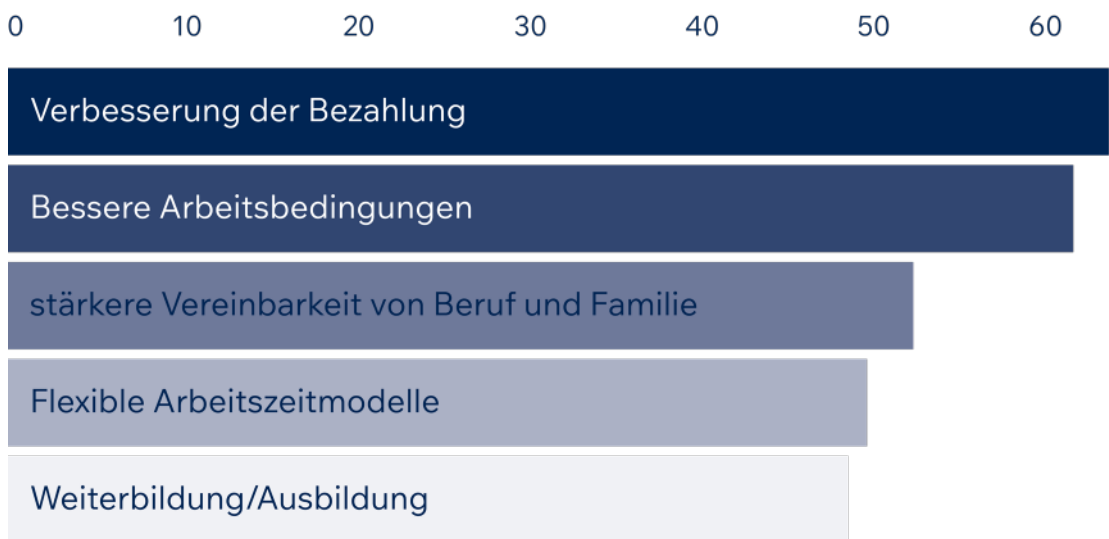
## Konkret fordern die Befragten:

- **Höhere Löhne und Gehälter:** insbesondere in systemrelevanten Berufen.
- **Bessere Arbeitsbedingungen:** Entlastung, mehr Personal, moderne Ausstattung.
- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** Flexible Arbeitszeiten, verlässliche Betreuung.
- **Attraktive und geförderte Ausbildung:** Mehr Ausbildungsplätze, bessere Vergütung.
- **Abbau bürokratischer Hürden bei Zuwanderung:** Schnellere Anerkennung ausländischer Abschlüsse und gezielte Anwerbung im Ausland.

Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen hängt davon ab, dass Unternehmen, Politik und Gesellschaft an einem Strang ziehen.

*Nur so kann der Arbeitsmarkt wieder attraktiver werden – und die Versorgungssicherheit in zentralen Bereichen dauerhaft gewährleistet werden.*

*Welche der folgenden Maßnahmen halten Sie für besonders wirksam, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?*



# Generation Z

## Neue Werte, neue Regeln

*Unsere Studie zeigt, was junge Menschen wirklich von Arbeitgebern erwarten – und wo sich Mythen und Realität unterscheiden.*

In den vergangenen Jahren hat die sogenannte Generation Z (Jahrgänge 1995–2010) die Arbeitswelt grundlegend verändert. Ihre Werte, Erwartungen und ihr Verhältnis zur Arbeit unterscheiden sich deutlich von den Vorstellungen früherer Generationen – und stellen Unternehmen wie auch

die gesamte Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Die Umfrage von DIEPA und YouGov bestätigt: Der Wertewandel ist kein abstrakter Trend, sondern eine Realität, die Strukturen, Kommunikation und Führung grundlegend beeinflusst.

## Erwartungen der Generation Z: Mehr als nur ein sicherer Arbeitsplatz

*Was ist bzw. wäre Ihnen bei der Wahl eines Arbeitgebers am wichtigsten?*

Die Generation Z ist mit einer neuen Selbstverständlichkeit in den Arbeitsmarkt eingetreten: Sicherheit, Stabilität und gutes Gehalt sind für sie weiterhin wichtig – 74 % der Befragten (gesamt) nennen das Gehalt als wichtigstes Kriterium, 61 % Arbeitsplatzsicherheit. Doch das reicht längst nicht mehr aus, um die junge Generation dauerhaft zu binden oder gar zu begeistern.

Was Gen Z darüber hinaus antreibt, ist der Wunsch nach Sinnhaftigkeit (42 % nennen dies als zentrales Kriterium), Beteiligung und flexiblen Arbeitsmodellen. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben werden neu gezogen: Für 51 % der Befragten sind flexible Arbeitszeiten wichtig – bei den 16- bis 24-Jährigen sogar noch etwas häufiger als im Gesamtschnitt.

Unternehmenskultur rückt zunehmend in den Mittelpunkt. Während früher vor allem die Hierarchie und der Status innerhalb eines Betriebs eine Rolle spielten, erwarten junge Talente heute Wertschätzung, Diversität, Transparenz und offene Kommunikation. 47 % der jungen Befragten sehen die Unternehmenskultur als zentralen Faktor für die Attraktivität eines Arbeitgebers – deutlich mehr als in älteren Altersgruppen.

## Missverständnisse und Generationenkonflikte

*Wie beeinflussen die oben genannten Arbeitswerte der Generation Z das Machtgefüge in Unternehmen?*

Die Haltung der Generation Z wird in der Öffentlichkeit häufig als widersprüchlich oder gar illoyal wahrgenommen: Einerseits wird der Wunsch nach Flexibilität, Auszeiten

und Individualität betont, andererseits wird eine mangelnde Bereitschaft zu Überstunden oder eine geringere Loyalität zum Unternehmen unterstellt.

Es entsteht eine Dynamik, in der die Generationen voneinander lernen können – wenn die Kommunikation stimmt.

Doch die Studienergebnisse zeigen: Viele dieser Zuschreibungen beruhen auf Missverständnissen oder Kommunikationsdefiziten. Die junge Generation sucht nicht nach Beliebigkeit, sondern nach einer Arbeitswelt, die echte Beteiligung, Entwicklung und Sinn ermöglicht – und dabei auch die Grenzen individueller Belastbarkeit respektiert.

So geben 69 % der Gesamtbevölkerung an, dass die Werte der Generation Z das Machtgefüge in Unternehmen spürbar beeinflussen. Dabei wird die Veränderung jedoch nicht nur von Jüngeren begrüßt.

## Lösungen für Unternehmen: Beteiligung, Flexibilität und Entwicklung

Um für junge Talente attraktiv zu bleiben und die Potenziale der Generation Z zu nutzen, sind Unternehmen mehr denn je gefordert, ihre Strukturen und Prozesse zu hinterfragen. Die Umfrage zeigt klar, wo Handlungsbedarf besteht:

- **Flexible Arbeitszeitmodelle** stehen an erster Stelle: 64 % der Befragten sehen hierin den größten Hebel, um junge Talente zu gewinnen und zu binden. Modelle wie Gleitzeit, Homeoffice, 4-Tage-Woche oder Job-Sharing gewinnen an Bedeutung.

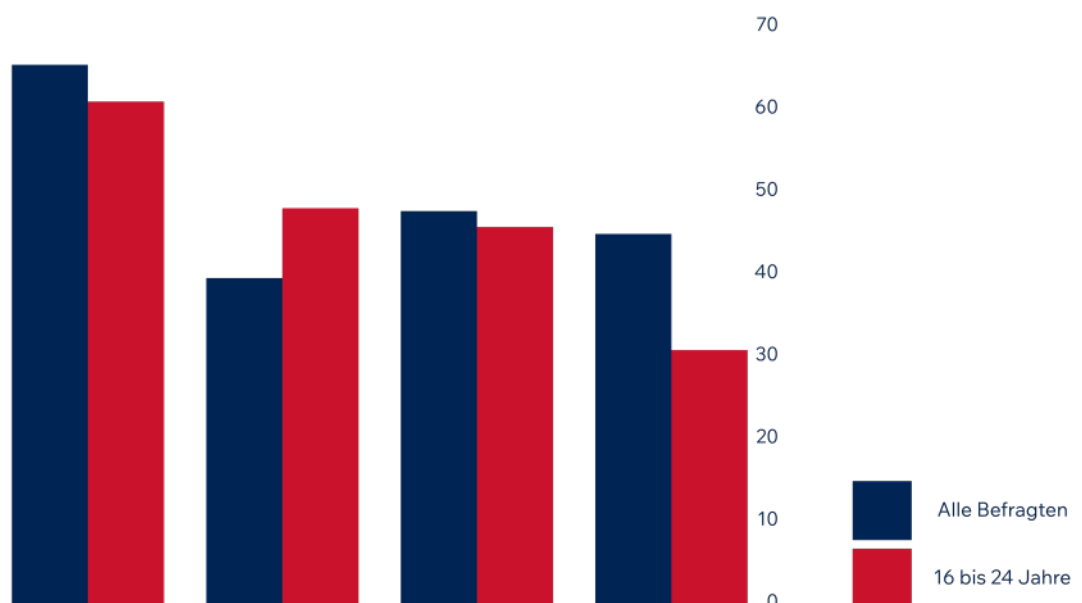
- **Vertrauensvolle, offene Führung** ist ebenso wichtig: 47 % wünschen sich flachere Hierarchien, mehr Selbstverantwortung und einen kooperativen Führungsstil. Gerade

die Generation Z fordert Feedback, Partizipation und die Möglichkeit, Veränderungen mitzugestalten.

- **Gezielte Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten** werden von 44 % als zentral genannt. Die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln, ist bei jungen Beschäftigten hoch – aber sie erwarten, dass Arbeitgeber individuelle Lernpfade ermöglichen und Talente gezielt fördern.

- **Moderne Unternehmenskultur**, die Diversität und Beteiligung fördert, steht für 40 % der Befragten im Fokus. Dazu gehören transparente Kommunikation, Wertschätzung aller Mitarbeitenden und ein offenes, inklusives Arbeitsumfeld.

Welchen Bereich sollten Unternehmen Ihrer Meinung nach am dringendsten anpassen, um für junge Talente attraktiv zu bleiben?



# KI & Digitalisierung

## Zwischen Faszination und Verunsicherung

Die digitale Transformation ist zum alles bestimmenden Thema der Arbeitswelt geworden. Ob in der Industrie, im Dienstleistungssektor oder im öffentlichen Dienst: Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Technologien verändern nicht nur Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse,

sondern auch die Anforderungen an Kompetenzen, Lernbereitschaft und Sicherheit. Die Ergebnisse der aktuellen Umfrage zeigen: Die Verunsicherung in der Bevölkerung wächst – aber auch das Bewusstsein für Chancen und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.

## Massive Umbrüche erwartet – Sorgen und Hoffnungen liegen nah beieinander

*In den nächsten 10 Jahren werden viele traditionelle Berufe durch KI und Automatisierung ersetzt werden – stimmen Sie dieser Aussage zu?*

Fast 70 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass in den kommenden zehn Jahren viele traditionelle Berufe durch Künstliche Intelligenz und Automatisierung ersetzt werden könnten. Bemerkenswert ist dabei, dass sowohl Männer als auch Frauen diesen tiefgreifenden Wandel ähnlich stark wahrnehmen. Besonders die jüngeren Generationen (16–24 Jahre) sind sensibel für die Folgen von KI und Digitalisierung: 50 % dieser Altersgruppe sehen ihre eigene berufliche Zukunft direkt betroffen – und bringen damit sowohl Offenheit als auch Unsicherheit zum Ausdruck.

Trotz dieser Einschätzung geben zwei Drittel aller Befragten an, bislang **keine negativen Auswirkungen** von KI oder Digitalisierung auf die eigene Arbeitsplatzsicherheit zu spüren. Nur 31 % berichten, dass sie sich durch den technologischen Wandel in ihrer Beschäftigung direkt beeinflusst fühlen. Das Bild ist differenziert: Viele nehmen Veränderungen am Arbeitsmarkt wahr, fühlen sich selbst aber (noch) nicht akut bedroht.

## Weiterbildung: Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit

*Haben Sie bereits eine berufliche Weiterbildung im Bereich KI / Digitalisierung absolviert?*

Die Bedeutung von Weiterbildung wird zwar grundsätzlich anerkannt – aber bei der konkreten Umsetzung gibt es Nachholbedarf. Laut Umfrage haben erst 15 % der Befragten eine Weiterbildung im Bereich Künstliche Intelligenz oder Digitalisierung absolviert. Gerade bei Frauen ab 45 Jahren ist die Weiterbildungsquote

besonders niedrig, während jüngere Arbeitnehmer:innen und Männer häufiger entsprechende Angebote genutzt haben.

Die Gründe dafür sind vielfältig: fehlende Zeit, mangelnde Angebote, Angst vor Überforderung oder Unsicherheit darüber, welche

*Spezifische Themen wie Cybersecurity, Datenanalyse oder digitale Transformation werden zwar zunehmend nachgefragt, sind aber noch nicht in der Breite angekommen.*

Kompetenzen künftig wirklich gefragt sind. Dabei ist lebenslanges Lernen ein zentraler Baustein für berufliche Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten – gerade in Zeiten, in denen sich Aufgaben, Anforderungen und Technologien rasant verändern.

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Weiterbildung findet häufig noch zu einseitig statt. Viele der wenigen, die entsprechende Kurse besucht haben, nennen allgemeine Einführungen in Künstliche Intelligenz oder maschinelles Lernen.

## Auswirkungen auf Menschen und Arbeitskultur

*Hat sich Ihr Arbeitsalltag durch die Digitalisierung stark verändert?*

Die technologische Transformation ist kein Selbstzweck – sie beeinflusst den Alltag, die Kommunikation und die Zusammenarbeit in Unternehmen massiv. Immer mehr Beschäftigte erleben, dass digitale Tools und Automatisierung neue Freiräume schaffen können, aber auch Belastungen erzeugen: Ständige Erreichbarkeit, Informationsflut und Unsicherheit über die künftige Rolle im Unternehmen fordern neue Formen der Führung und Arbeitsorganisation.

Viele Beschäftigte fordern daher Schutzmaßnahmen – sowohl politisch als auch betrieblich. Zwei Drittel wünschen sich eine stärkere soziale Absicherung, gezielte Umschulung und Weiterbildung sowie einen verbesserten Datenschutz. Gerade das Bedürfnis nach Verlässlichkeit und Transparenz ist hoch, wenn sich Berufe und Aufgaben rasant verändern.

## Empfehlungen und Zukunftsperspektiven

Der Umgang mit Digitalisierung und KI entscheidet sich nicht an der Technologie selbst, sondern an der Bereitschaft, Wandel zu gestalten und Menschen mitzunehmen.

Unternehmen und Politik stehen gleichermaßen in der Verantwortung, Weiterbildung zu fördern, Ängste zu adressieren und Chancen zu schaffen.

## Konkret bedeuten die Studienergebnisse:

- **Weiterbildung** muss zum Standard werden – mit einfachen Zugängen, klaren Förderungen und gezielter Ansprache bislang unterrepräsentierter Gruppen.

- **Digitalisierung ist kein Ersatz**, sondern eine Ergänzung menschlicher Arbeit: Die Zukunft liegt in der Verbindung aus Technik und sozialer Kompetenz.

- Die **Einführung neuer Technologien** sollte stets von Kommunikation, Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten begleitet werden.

Der Wunsch nach Orientierung und Entwicklung ist groß – aber auch die Bereitschaft zur Veränderung wächst. Wer jetzt investiert, schafft die Basis für Innovation, Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland.

# Vertrauen

## als Grundlage für Transformation

Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel gelingt nur, wenn Menschen Vertrauen haben – in die handelnden Akteure, in die Institutionen und in die Richtung, in die sich die Arbeitswelt entwickelt. Gerade in Zeiten multipler Krisen, politischer Unsicherheit und technologischer Umbrüche rückt das

Thema Vertrauen in den Mittelpunkt. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen: Viele Beschäftigte und Bürger:innen fühlen sich verunsichert, erwarten jedoch gleichzeitig Orientierung und Zuversicht – sowohl von der Politik als auch von Unternehmen.

## Wirtschaftliche Unsicherheit – gesellschaftliche Folgen

*Wirtschaftliche Unsicherheit und politische Veränderungen haben längst das Zentrum der Gesellschaft erreicht und werden nicht mehr nur als abstrakte Größen wahrgenommen.*

68 % der Befragten bewerten die aktuelle wirtschaftliche Lage in Deutschland negativ, lediglich 10 % sehen sie positiv. Die Skepsis ist insbesondere bei älteren Menschen und Frauen ausgeprägt – in der Gruppe der Frauen über 55 bezeichnen sogar 81 % die Situation als schlecht, nur 2 % empfinden sie als gut. Männer, jüngere Menschen und Besserverdienende bleiben im Schnitt etwas optimistischer, doch auch hier dominiert die Unsicherheit.

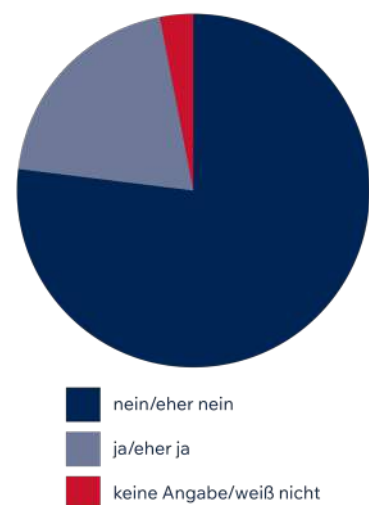
Diese Wahrnehmung wirkt sich unmittelbar auf das persönliche Sicherheitsgefühl und die beruflichen Perspektiven aus: Rund die Hälfte der Umfrageteilnehmer:innen gibt an, dass die wirtschaftliche Situation ihre Zukunftsängste oder beruflichen Pläne spürbar beeinflusst. Besonders betroffen sind dabei Beschäftigte mit geringem Einkommen sowie diejenigen, die bereits negative Veränderungen im eigenen Umfeld erleben.

## Vertrauen in Politik, Wirtschaft und Arbeitswelt

*Glauben Sie, dass systemrelevante Berufe in der Gesellschaft ausreichend wertgeschätzt werden?*

Vertrauen ist ein komplexes Konstrukt – und zerbrechlicher, als es oft scheint. Die Umfrage zeigt: Viele Menschen zweifeln daran, dass Politik und Unternehmen die Herausforderungen der Transformation erfolgreich und gerecht gestalten. Dabei geht es weniger um einzelne Entscheidungen als um das Gesamtbild von Transparenz, Fairness und Verlässlichkeit.

Nur ein Fünftel der Befragten glaubt, dass systemrelevante Berufe (Pflege, Bildung, Handwerk) gesellschaftlich ausreichend wertgeschätzt werden.



Die große Mehrheit (77 %) sieht hier ein klares Defizit – ein Signal dafür, wie sehr Anerkennung und Vertrauen miteinander verknüpft sind. Fehlt die gesellschaftliche Wertschätzung, sinkt auch die Motivation, sich für Berufe zu engagieren, die für das Funktionieren des Gemeinwesens zentral sind. Vertrauen in den eigenen Arbeitgeber ist ebenso entscheidend: Beschäftigte

erwarten Transparenz über Unternehmensentscheidungen, klare Perspektiven und ehrliche Kommunikation zu Themen wie Digitalisierung, Arbeitsplatzsicherheit oder Weiterbildung. Wo diese Transparenz fehlt, entstehen Unsicherheit, Gerüchte und Fluktuation – mit negativen Folgen für Motivation und Innovationsbereitschaft.

## Die Rolle von Transparenz, Beteiligung und Sicherheit

*Sollten Ihrer Meinung nach Maßnahmen ergriffen werden, um Berufe vor den Folgen der Digitalisierung und Automatisierung zu schützen?*

Die Umfrage belegt: Menschen wünschen sich Beteiligung an Veränderungen, die ihr Arbeitsleben betreffen. Sie erwarten, dass ihre Anliegen gehört und ihre Erfahrungen ernst genommen werden. Insbesondere in Phasen des Wandels braucht es eine offene, dialogorientierte Führungskultur, in der Fragen und Sorgen adressiert und Unsicherheiten abgebaut werden. Auch der Wunsch nach sozialer Absicherung ist Ausdruck eines

grundlegenden Bedürfnisses nach Verlässlichkeit: Zwei Drittel der Befragten fordern Maßnahmen, um Berufe vor den Folgen der Digitalisierung und Automatisierung zu schützen – sei es durch gesetzliche Regelungen, Sozialversicherungen oder Weiterbildungsprogramme. Gerade im Transformationsprozess ist es entscheidend, dass Beschäftigte das Gefühl haben, nicht allein gelassen zu werden.

## Handlungsempfehlungen: Vertrauen stärken – Wandel ermöglichen

Damit Transformation gelingt, braucht es einen Dreiklang aus Transparenz, Partizipation und Sicherheit:

- **Transparente Kommunikation:** Unternehmen und Politik müssen Veränderungen frühzeitig, verständlich und offen erklären – auch schwierige Entscheidungen sollten nachvollziehbar vermittelt werden.
- **Beteiligung der Beschäftigten:** Mitarbeitende müssen in die Entwicklung neuer Strukturen und Prozesse einbezogen werden. Beteiligung schafft Identifikation und Vertrauen.

• **Verlässliche soziale Sicherung:** Gerade in Phasen des Umbruchs ist der Schutz vor Jobverlust, sozialer Abstieg oder Überforderung zentral für das individuelle Sicherheitsgefühl.

Vertrauen entsteht nicht von heute auf morgen – es ist das Ergebnis kontinuierlicher, glaubwürdiger Zusammenarbeit. Politik und Wirtschaft müssen gemeinsam daran arbeiten, für Verlässlichkeit, Transparenz und Mitgestaltung zu sorgen. Nur so wird der Wandel zu einer Chance für alle – und nicht zur Bedrohung.

# Kompetenzen der Zukunft

## Was Beschäftigte morgen brauchen

In einer Arbeitswelt, die sich immer schneller wandelt, werden klassische Qualifikationen und starre Berufsprofile zunehmend von übergreifenden Kompetenzen abgelöst. Die Umfrage von DIEPA und YouGov macht deutlich:

Neben Fachwissen und Erfahrung sind es vor allem sogenannte „Future Skills“, die über den individuellen und kollektiven Erfolg im Arbeitsleben entscheiden werden.

## Schlüsselkompetenzen: Flexibilität, Problemlösung und Kommunikation

Die Befragten wurden gebeten, die wichtigsten Fähigkeiten für die Arbeitswelt der Zukunft zu benennen.

Fünf Kompetenzen ragen dabei deutlich heraus:

### 1. Problemlösungskompetenz:

53 % der Umfrageteilnehmer:innen halten die Fähigkeit, komplexe Herausforderungen eigenständig und kreativ zu bewältigen, für den wichtigsten Zukunftsfaktor. In Zeiten stetigen Wandels wird es immer entscheidender, sich schnell auf neue Situationen einzustellen und praktikable Lösungen zu entwickeln.

### 2. Kommunikationsfähigkeit:

45 % betonen die Bedeutung klarer, wertschätzender und zielgerichteter Kommunikation. Ob im Team, gegenüber Kund:innen oder in der Führung – der Erfolg von Projekten und Zusammenarbeit hängt maßgeblich davon ab, wie gut Menschen sich verständigen, abstimmen und gemeinsam handeln.

### 3. Digitale Kompetenz:

Mit 44 % landet das Know-how rund um den Umgang mit digitalen Tools, Technologien und Medien ebenfalls auf den vorderen Plätzen. Wer sich mit neuen Anwendungen, Plattformen und Systemen vertraut macht, bleibt auf dem sich schnell drehenden Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig.

### 4. Anpassungsfähigkeit:

41 % sehen die Fähigkeit, sich auf neue Aufgaben, Arbeitsformen oder technische Neuerungen einzulassen, als besonders zentral an. Lebenslanges Lernen ist längst kein abstraktes Konzept mehr, sondern zur Notwendigkeit geworden.

### 5. Teamfähigkeit:

Gute Zusammenarbeit im Team – über Hierarchien, Funktionen und Fachbereiche hinweg – wird als Grundpfeiler für den Unternehmenserfolg gesehen. Gerade in hybriden oder digitalen Arbeitsumgebungen sind gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und Verlässlichkeit von großer Bedeutung.

## Zentrale Erkenntnisse aus Studien und Praxis

Auch andere Erhebungen, etwa von Bitkom, dem Stifterverband oder der OECD, bestätigen: Die Zukunft gehört jenen, die über soziale, methodische und digitale Kompetenzen verfügen und bereit sind, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. In vielen Branchen – von der Pflege über das Handwerk bis zur IT – wird nicht mehr nur klassisches Fachwissen gesucht, sondern die Fähigkeit, Neues zu lernen, komplexe Probleme zu lösen und Veränderungen als Chance zu begreifen.

Die Umfrageergebnisse machen deutlich: Arbeitgeber, die gezielt in die Entwicklung dieser Kompetenzen investieren, schaffen die Grundlage für Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeitendenzufriedenheit.

Gleichzeitig profitieren Beschäftigte, die aktiv an ihrer Weiterentwicklung arbeiten, von besseren Perspektiven, höherer Arbeitsplatzsicherheit und mehr Selbstwirksamkeit in einem sich verändernden Umfeld.



## Fazit: Zukunftskompetenzen sind Teamwork

Die Herausforderungen der kommenden Jahre werden nicht im Alleingang zu bewältigen sein. Vielmehr braucht es eine neue Kultur der Zusammenarbeit, in der Kompetenzen laufend entwickelt, geteilt und gefördert werden. Wer flexibel, lernbereit und kommunikativ ist, wird auch in einer von KI und Digitalisierung geprägten Arbeitswelt bestehen – und deren Chancen aktiv mitgestalten.

# Handlungsempfehlungen

## für Arbeitgeber und Politik

Die Herausforderungen des deutschen Arbeitsmarkts sind komplex und vielschichtig – aber sie sind lösbar, wenn alle relevanten Akteure entschlossen und gemeinsam handeln. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, an welchen Stellschrauben Unternehmen und Politik jetzt ansetzen müssen, um

die Zukunftsfähigkeit der Arbeitswelt zu sichern. Im Mittelpunkt stehen pragmatische Lösungen, eine offene Fehlerkultur und die Bereitschaft, aus Erfolgen und Rückschlägen zu lernen.

## Empfehlungen für Arbeitgeber

### 1. Arbeitsbedingungen und Bezahlung verbessern

Die Attraktivität von Berufen steht und fällt mit der erlebten Wertschätzung im Arbeitsalltag. Unternehmen sollten auf eine angemessene Vergütung, faire Arbeitszeitmodelle und moderne Ausstattung setzen. Das betrifft insbesondere Engpassberufe wie Pflege, Handwerk und Bildung, aber auch zahlreiche andere Bereiche.

### 2. Flexible Arbeitsmodelle etablieren

Gleitzeit, Homeoffice, Teilzeit oder Job-Sharing – die Bedürfnisse der Beschäftigten sind so unterschiedlich wie ihre Lebenssituationen. Arbeitgeber sollten darauf reagieren und individuelle Lösungen anbieten, die Stabilität und Flexibilität verbinden.

### 3. Vertrauensvolle Führung und Beteiligung fördern

Ein kooperativer Führungsstil, der auf Eigenverantwortung, regelmäßiges Feedback und echte Mitbestimmung setzt, ist heute wichtiger denn je. Wer Mitarbeitende frühzeitig in Entscheidungsprozesse einbindet,

schafft Loyalität, Motivation und Innovationsbereitschaft.

### 4. Weiterbildung strategisch und inklusiv anbieten

Der technologische Wandel macht kontinuierliches Lernen zum Standard. Unternehmen sollten unkomplizierte, niederschwellige Weiterbildungsangebote für alle Altersgruppen und Qualifikationsstufen ermöglichen – besonders für diejenigen, die bislang wenig Zugang dazu hatten.

### 5. Unternehmenskultur modernisieren

Offenheit für Diversität, eine konstruktive Fehlerkultur und gelebte Wertschätzung stärken den Zusammenhalt und machen Unternehmen attraktiver für neue Talente. Praxisbeispiele, Vorbilder und interne Erfolgsgeschichten helfen, Wandel sichtbar und erlebbar zu machen.

# Empfehlungen für Politik

## 1. Strukturhilfen und Anreize statt Bürokratie

Förderprogramme, Steuererleichterungen oder Investitionen sollten zielgenau dort ansetzen, wo der Fachkräftemangel besonders drückt. Gleichzeitig gilt es, unnötige Hürden und langwierige Verfahren abzubauen – etwa bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse oder der Beantragung von Weiterbildungsmaßnahmen.

## 2. Ausbildung und Zuwanderung gezielt stärken

Mehr Ausbildungsplätze, gezielte Kampagnen für „Sorgenbranchen“ und eine bessere Begleitung internationaler Fachkräfte sind zentrale Hebel, um Engpässe zu überwinden und Vielfalt zu fördern.

## 3. Digitale Bildung und Infrastruktur ausbauen

Investitionen in digitale Schulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen legen das Fundament für einen erfolgreichen Transformationsprozess. Digitale

Grundkompetenzen sollten ebenso selbstverständlich vermittelt werden wie klassische Kernfächer.

## 4. Soziale Sicherung und Chancengleichheit gewährleisten

Gerade in Phasen des Umbruchs ist es entscheidend, dass niemand zurückgelassen wird. Die Politik muss Systeme schaffen, die soziale Absicherung, Weiterbildung und berufliche Neuorientierung verlässlich unterstützen – auch und gerade für Menschen, die durch Digitalisierung oder demografischen Wandel besonders betroffen sind.

## 5. Vertrauen und Dialog fördern

Politische Entscheider:innen sollten konsequent auf Transparenz, Teilhabe und verständliche Kommunikation setzen. Regelmäßige Bürgerdialoge, die Einbindung von Expert:innen und der Mut zu offenem Diskurs sind unerlässlich, um Akzeptanz für Veränderungen zu schaffen.

# Zukunft gemeinsam gestalten

Die Handlungsempfehlungen zeigen: Der Wandel am Arbeitsmarkt ist kein Selbstläufer, aber er bietet große Chancen. Wer mutig und entschlossen handelt, den Dialog sucht und Verantwortung übernimmt, kann nicht nur den Fachkräftemangel überwinden, sondern eine attraktive, gerechte und innovative Arbeitswelt für alle Generationen schaffen.

# Fazit

*Was bleibt, was kommt – und was wir gemeinsam tun müssen*

Die Herausforderungen des deutschen Arbeitsmarkts sind komplex und vielschichtig – aber sie sind lösbar, wenn alle relevanten Akteure entschlossen. Der Arbeitsmarkt in Deutschland befindet sich in einer Phase tiefgreifender Veränderung. Der Fachkräftemangel, der Wertewandel in den jungen Generationen, die rasante Digitalisierung und die Suche nach Orientierung und Vertrauen stellen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor enorme Herausforderungen. Doch die Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen ebenso: Der Wandel birgt nicht nur Risiken, sondern eröffnet auch zahlreiche Chancen für Innovation, Wachstum und sozialen Zusammenhalt.

Im Zentrum aller Entwicklungen steht der Mensch – mit seinen Bedürfnissen nach Sicherheit, Sinnhaftigkeit, Entwicklung und Zugehörigkeit. Die Zukunft der Arbeit wird davon abhängen, wie gut es gelingt, individuelle und gesellschaftliche Erwartungen in Einklang zu bringen, Vielfalt zu nutzen und eine Kultur des lebenslangen Lernens zu etablieren.

Damit der Wandel gelingt, braucht es mehr als kurzfristige Maßnahmen: Politik und Wirtschaft müssen mutig investieren, gezielt fördern und offen kommunizieren. Unternehmen sind gefordert, attraktive Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Beteiligung zu bieten. Die Politik muss für stabile Rahmenbedingungen, faire Chancen und soziale Sicherung sorgen – und dabei konsequent auf Bildung und Innovation setzen.

Vor allem aber ist es die gemeinsame Verantwortung aller Akteure, Vertrauen zu schaffen, Ängste abzubauen und Lust auf Veränderung zu machen. Nur so gelingt es, eine Arbeitswelt zu gestalten, die leistungsfähig, gerecht und menschlich bleibt – und die den Herausforderungen der kommenden Jahre mit Zuversicht begegnet.

**Deutschland steht an der Schwelle zu einer neuen Arbeitswelt. Jetzt ist die Zeit, sie gemeinsam zu gestalten.**

# Weniger Symbolpolitik, mehr Strukturhilfe.

Ausbildungsbetriebe  
brauchen Anreize,  
nicht Bürokratie.

Und ja: Wer Leistung bringt, darf auch  
mehr verdienen – auch schon  
im ersten Lehrjahr.

Es braucht endlich  
Gleichwertigkeit –  
auch im Ansehen.

An das Bildungssystem:  
Die Realität in  
Werkstatt und Pflege  
ist nicht weniger wert  
als Power-Point und  
Pitch.

Unternehmen  
müssen jetzt ihre  
Hausaufgaben  
machen.



# 66%

erwarten  
tiefgreifende  
Veränderungen  
durch KI

# Weiterbildung ist nicht nur Bringschuld der Betriebe.

Wer sich bewegt, bleibt relevant und steigt auf – egal in welchem Alter.