

# **XING Future Work Report 2025**

Die wichtigsten Trends zur  
Arbeitswelt der Zukunft



in Zusammenarbeit mit dem Trendbüro München



# Inhaltsverzeichnis

## 1. Was arbeiten wir in Zukunft?

|  |    |
|--|----|
| <b>Trend #1:</b> Automatisierung-Shift | 05 |
| <b>Trend #2:</b> Technisches Know-When | 07 |
| <b>Trend #3:</b> Transitional Skills   | 09 |
| <b>Fazit</b>                           | 11 |

## 2. Mit wem arbeiten wir in Zukunft?

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <b>Trend #4:</b> Beyond Diversity | 13 |
| <b>Trend #5:</b> Net-Work-Force   | 15 |
| <b>Trend #6:</b> KI als Co-Worker | 17 |
| <b>Fazit</b>                      | 19 |

## 3. Wo arbeiten wir in Zukunft?

|   |    |
|---|----|
| <b>Trend #7:</b> Bewusste Hybridität    | 21 |
| <b>Trend #8:</b> Form Follows Flow      | 23 |
| <b>Trend #9:</b> The More-Than-Office   | 24 |
| <b>Trend #10:</b> Dislocated Recruiting | 25 |
| <b>Fazit</b>                            | 27 |

## 4. Wie arbeiten wir in Zukunft?

|   |    |
|---|----|
| <b>Trend #11:</b> HHR - Holistische Human Relations | 29 |
| <b>Trend #12:</b> Der Sinn-Shift                    | 31 |
| <b>Trend #13:</b> Fluides Polywork                  | 32 |
| <b>Fazit</b>  | 33 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>Schlusswort</b> | 34 |
|--------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Quellen, Kontakt &amp; Impressum</b> | 35 |
|---|----|

# Einleitung



Seit unserem letzten Trendreport im Jahr 2018 hat sich im umfassenden Themenfeld Arbeit enorm viel verändert – insbesondere in den vergangenen vier Jahren. Bahnbrechende technologische Innovationen treffen auf einen tiefgreifenden Wandel von Werten und neue Formen der Zusammenarbeit. Diese Dynamik versetzt unsere Arbeitskultur in einen rasanten Fast-forward-Modus. Ein guter Zeitpunkt für einen neuen XING Future Work Report.

Im Thema Arbeit entladen sich einige unserer zentralen Lebensfragen: Welche Werte inspirieren unser Handeln? Wie gehen wir miteinander um? Welche Aufgaben gibt es für uns als Menschen? Und ist Arbeit jetzt das halbe Leben oder doch der zentrale Ort für Selbstverwirklichung?

Von diesen Fragen lassen wir uns auf den nächsten Seiten leiten. Ein bewusster Schwerpunkt ist dabei der Faktor Mensch. Es wäre leicht gewesen, den Faktor Technologie in den Mittelpunkt zu stellen. Wir haben es nicht getan, um den Fokus von den omnipräsenten Diskussionen darum, wie Künstliche Intelligenz alles verändern wird, darauf zu lenken, wie wir Menschen diesen Wandel zu unserem Wohl mitgestalten können.

Als renommiertes Jobs-Netzwerk im deutschsprachigen Raum stehen wir bei XING für eine Arbeitswelt, die von Diversität, Zusammenarbeit und einer ganzheitlichen Sicht auf berufliche Erfüllung geprägt ist. Gerade in Zeiten des Wandels sehen wir uns als engagierter Partner, der seine Mitglieder mit wertvollen Informationen zu den Themen der Zukunft des Arbeitsmarktes begleitet.

Es ist entscheidend, dass wir uns aktiv mit diesen Zukunftsthemen beschäftigen und bestehende Annahmen kritisch hinterfragen, um den Fokus frühzeitig auf die wirklich relevanten Entwicklungen zu legen.

Haben Sie sich schon mal gefragt, wie Ihr Job in 15 Jahren aussehen wird?

Wir haben unsere XING Mitglieder nach ihren Einschätzungen gefragt, um Prognosen und Trends direkt mit der Realität am Arbeitsplatz abzugleichen.

So glaubt fast jedes vierte XING Mitglied, dass es den eigenen Job in der jetzigen Form in 15 Jahren nicht mehr geben wird. Ebenso sind mehr als 6 von 10 der Befragten überzeugt, dass wir durch den Einsatz von KI neue Berufsbilder brauchen, um die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine zu fördern. Auf Unternehmensseite gibt die Hälfte der Unternehmen an, trotz der technischen Möglichkeiten, noch keine Schritte in Richtung ortsunabhängigem Recruiting unternommen zu haben – obwohl gleichzeitig die Mehrheit überzeugt ist, dass genau dies ein Schlüssel zur Lösung des Fachkräftemangels sein könnte.

Solche Erkenntnisse zeigen, wie wichtig es ist, sich heute schon mit den Trends der Zukunft auseinanderzusetzen. Denn die großen Herausforderungen dieser Zeit werden zur Chance, wenn wir es alle jetzt schaffen, Kollaboration in den Mittelpunkt zu stellen: zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, zwischen KI und menschlicher Einzigartigkeit, zwischen Gen Z und der Generation 60+. Denn eigentlich wollen wir doch alle das Gleiche: gesehen und gehört werden, gebraucht werden und wirksam sein.

Wir würden uns sehr freuen, wenn die nächsten Seiten des XING Future Work Reports Diskussionen, Gedanken und vielleicht sogar Initiativen anregen.

Viel Spaß beim Lesen!  
Sabine Rogg & Dr. Julian Stahl



**Sabine Rogg**  
Director Trends & Strategy,  
Trendbüro München



**Dr. Julian Stahl**  
XING Arbeitsmarktexperte

# Was arbeiten wir in Zukunft?

## Von der lähmenden Angst zur vielseitigen Evolution

Der demografische Wandel, die technologischen Entwicklungen und die ökologische Transformation beeinflussen die Arbeitswelt in großem Maße. Der Verunsicherung der letzten Jahre können wir nun mit einer bewussten Vorbereitung auf die Veränderung begegnen.

# Automatisierungs-Shift

Verschiebung statt Verlust von Arbeitsplätzen

Die gute Nachricht: Die Gesamtzahl der Arbeitsplätze bleibt stabil. Die bevorstehende Pensionierungswelle – bis 2036 treten rund 30 % der Arbeitskräfte in Deutschland in den Ruhestand<sup>1</sup>, fängt einen Teil der Arbeitsplätze auf, die durch neue Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Robotik wegfallen. Herausfordernd wird es für die Niedrigst- bis Mittellohn-segmente. Diese Arbeitnehmenden werden sich weiterbilden und umschulen müssen. Um den **Upskilling-Prozess** von bestehenden Mitarbeitenden möglichst kostengünstig zu halten, können Unternehmen sich neuer Technologien bedienen.

Viele Arbeitsplätze verschieben sich in den regenerativen Fertigungssektor, in höhere Lohnstufen oder in Branchen mit viel Mensch-zu-Mensch-Interaktion. Durch die zunehmende Lebenserwartung wird das Gesundheitswesen an Bedeutung gewinnen und neue Berufe entstehen lassen. Die neuen Rollen vereinen technologische und soziale Kompetenzen: In Zukunft bringen uns **Gamification-Rehabilitators** nach Krankheit oder Verletzung mittels motivierender Games spielend wieder auf die Füße. **Health-Wearable-Analysts** beraten uns hyperindividuell aufgrund gesammelter Gesundheitsdaten.

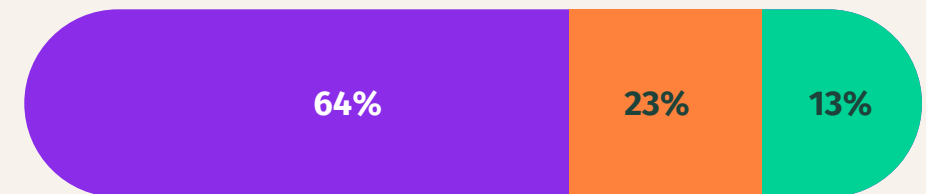


XING Umfrage

B2C

**Glaubst Du, dass es Deinen Job in 15 Jahren in der jetzige Form noch geben wird?**

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024

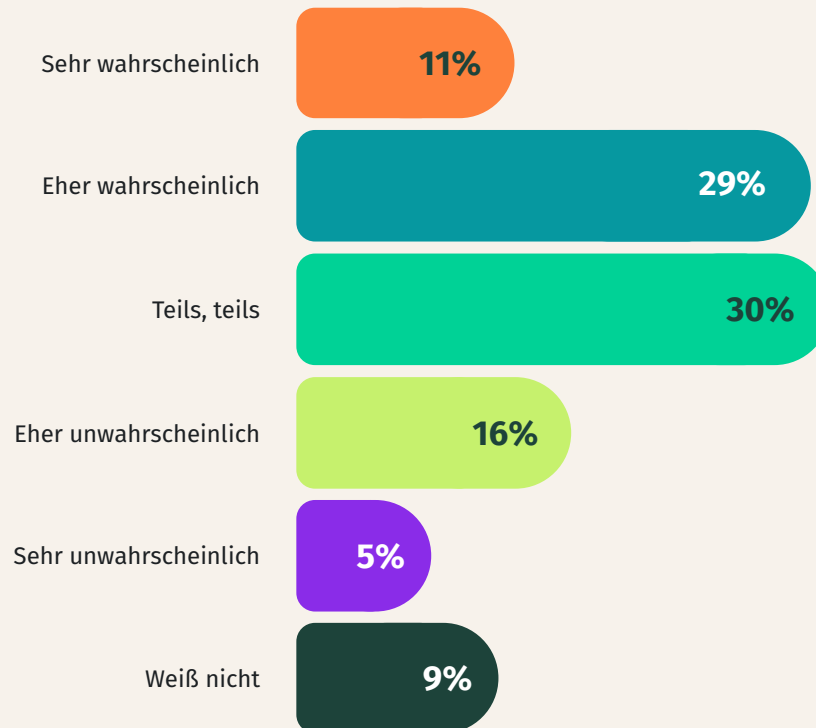


● Ja
 ● Nein
 ● Weiß nicht

B2C

### Wie wahrscheinlich ist es Deiner Meinung nach, dass sich Blue-Collar-Jobs stärker in Richtung Berufe entwickeln, die auf zwischenmenschliche Interaktion und qualitative Arbeit setzen?

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



XING Umfrage

Die befragten XING Mitglieder erkennen die potenziellen Veränderungen in ihrem beruflichen Umfeld durch Automatisierung. Knapp jedes vierte XING Mitglied (23 %) glaubt, dass es seinen aktuellen Job in 15 Jahren in der jetzigen Form nicht mehr geben wird. 40 % halten es für sehr bzw. eher wahrscheinlich, dass sich Blue-Collar-Jobs stärker auf zwischenmenschliche Interaktion und qualitative Arbeit fokussieren.

Best Practices

Die Hotelgruppe **Hilton** setzt auf Empathie-Trainings in virtuellen Szenarien verschiedenster Art, während die **Volvo** Group Mitarbeitende mithilfe von VR in neuen Produktionsmethoden für Elektro-Lastwagen schult.

# Technisches Know-When

Gezielte Interaktionen zwischen Mensch und Maschine

Ob Künstliche Intelligenzen in Zukunft unseren Arbeitsalltag prägen werden, steht spätestens seit der Einführung von öffentlichen KI-Modellen wie ChatGPT außer Frage. Bereits heute schätzt jede\*r Fünfte, dass die Nutzung von KI die Effizienz und Innovationsfähigkeit steigern wird<sup>2</sup>. Jedoch ist die Nutzung von Künstlicher Intelligenz gerade in mittleren und kleinen Unternehmen noch wenig verbreitet und es fehlt sowohl an Know-how<sup>3</sup>, als auch an Know-when. Letzteres ist essenziell, um die sich kontinuierlich verschiebenden Grenzen der Fähigkeiten von Künstlicher Intelligenz zu navigieren. Gelingt es Unternehmen nicht diese Wissenslücken zu schließen, droht laut einer Studie der Harvard Business School eine Verschlechterung der Arbeitsqualität<sup>4</sup>.

Dabei sind Arbeitnehmende schon heute bereit, sich in diesem Bereich kontinuierlich weiterzubilden<sup>5</sup>. Besonders für Führungskräfte ist ein tiefes technologisches Verständnis unverzichtbar und Unternehmen tun gut daran, frühzeitig Leitplanken für die Nutzung von KI für die Mitarbeitenden zu entwickeln, um eine sinnvolle, effektive und sichere Implementierung zu gewährleisten. Dies kann mittels **Chief-AI-Officers** oder **KI-Governance-Manager\*innen** geschehen. Es bietet sich auch an, Arbeitsgruppen innerhalb der bestehenden Belegschaft zu bilden, um einen Wissenstransfer zwischen Abteilungen und KI-Erfahrenen und Neulingen zu gewährleisten.

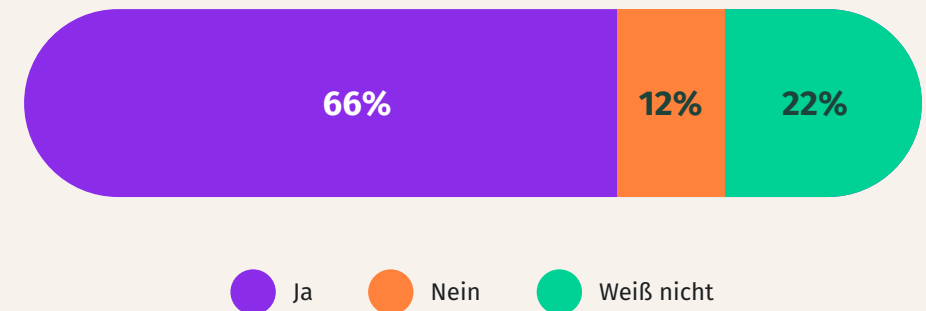


## XING Umfrage

### B2C

**Glaubst Du, dass in Zukunft jene Arbeitsstunden, die technische Fähigkeiten erfordern, mehr werden?**

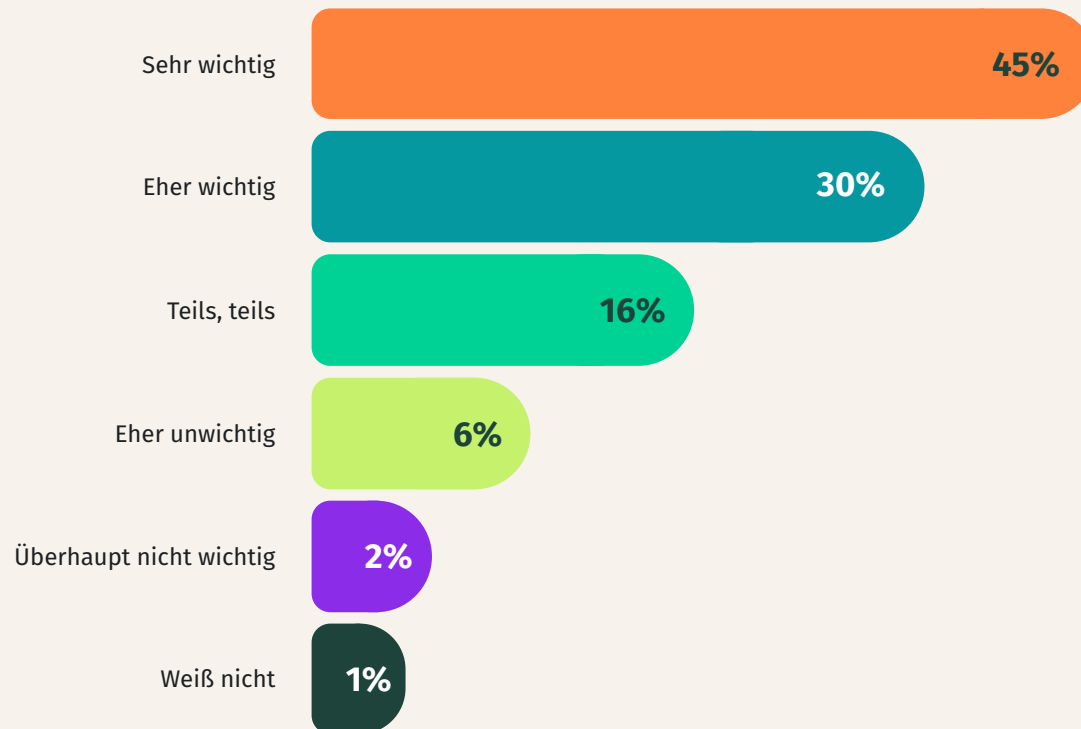
Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



B2B

**Wie wichtig wird es Ihrer Meinung nach in 15 Jahren sein, beim Recruiting verstärkt darauf zu achten, ob Bewerber die Fähigkeit haben, zu erkennen, wann Künstliche Intelligenz sinnvoll eingesetzt werden sollte und wann menschliche Entscheidungen wichtiger sind?**

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



XING Umfrage

Die XING Umfrage zeigt ein steigendes Bewusstsein dafür, dass Künstliche Intelligenz neue Qualifikationen und Anpassungsfähigkeit erfordert. So erwarten 66 % der Befragten einen Anstieg an Arbeitsstunden, die technische Fähigkeiten erfordern.

Und auch die Mehrheit der befragten Recruiter (75 %) halten die Fähigkeit zu erkennen, wann Künstliche Intelligenz sinnvoll eingesetzt werden sollte und wann menschliche Entscheidungen wichtiger sind, bei Bewerbern in 15 Jahren für sehr bzw. eher wichtig.



Trend #3

# Transitional Skills

Mitarbeitende empathisch durch die Evolution des Arbeitsmarkts begleiten

Angesichts der steigenden Arbeitslast und der zunehmenden Überarbeitung müssen besonders Führungskräfte in Zukunft mehr soziale Kompetenzen einsetzen und Empathie beweisen. So können sie die Resilienz von Mitarbeitenden fördern, sie produktiv in Veränderungsprozesse einbinden und krankheitsbedingte Ausfälle verhindern. Von Vorgesetzten wird in Zukunft erwartet, die Balance zwischen Führung und Coaching zu meistern, um Mitarbeitende in ihrer individuellen Entwicklung und Weiterbildung zu begleiten und genügend Zeit und Möglichkeiten dafür zur Verfügung zu stellen.

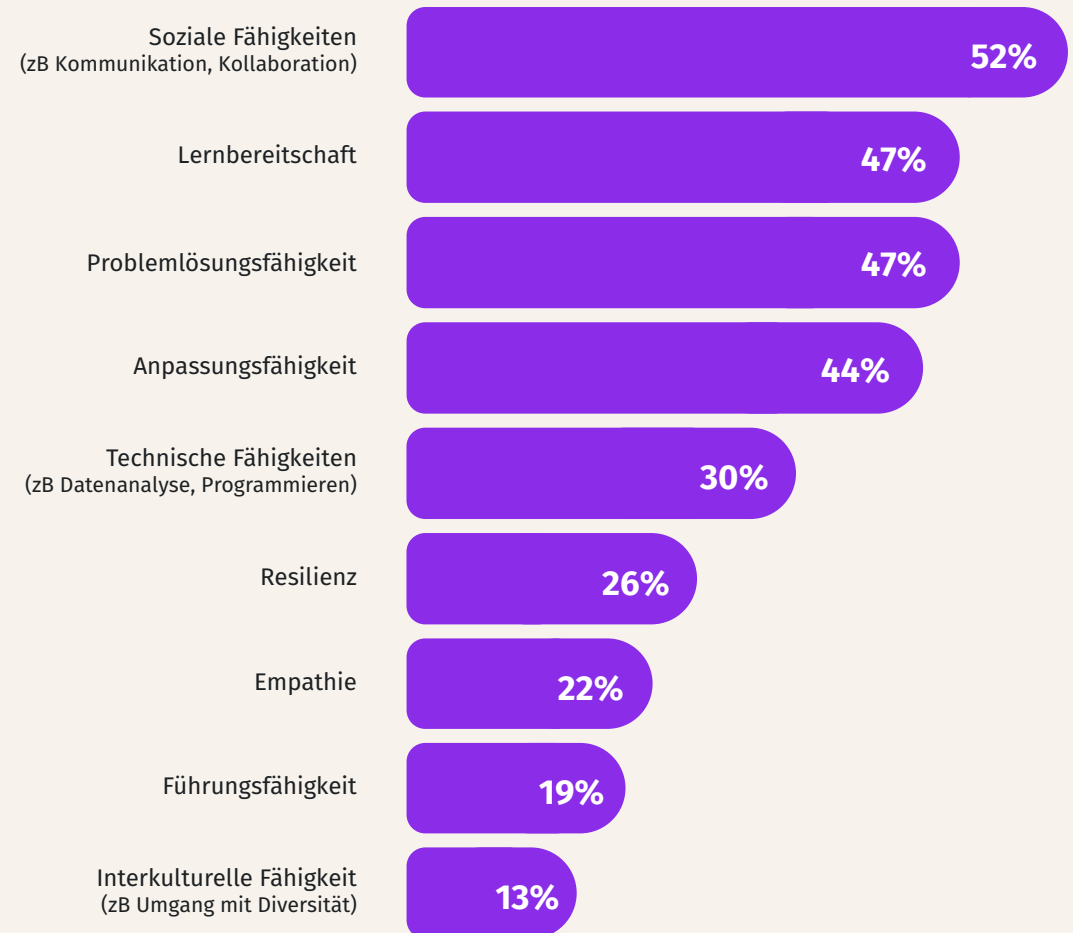


XING Umfrage

B2C

## Welche Fähigkeiten werden Deiner Meinung nach in Zukunft am wichtigsten sein?

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024





Außerdem sind kommunikative Fähigkeiten ein Must-have, um den Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit und Priorisierung der Veränderungen zu vermitteln und sie zu ermutigen, diesen Prozess mitzugestalten. Eine weitere Möglichkeit: Führungspositionen in verschiedenen Führungsrollen innerhalb von Teams aufzuteilen, um vorhandene soziale Skills optimal auszunutzen. Dies würde außerdem den horizontalen Wissenstransfer fördern und Innovationsprozesse beschleunigen.

Dabei müssen Unternehmen die Balance finden, genügend Ressourcen für die alltägliche Arbeit und zielgerichtete Innovationstätigkeit bereitzustellen. Um diese feine Grenze zu navigieren, können neue Positionen wie **Cultural-Evolution-Leads** oder **Continuous-Change-Catalysts** schon bald aushelfen. Auch die Umstellung auf neue Organisationsstrukturen kann ins Auge gefasst werden, um das Potenzial der bestehenden Belegschaft zu nutzen.

### XING Umfrage

Soziale Fähigkeiten (zB Kommunikation, Kollaboration), Lernbereitschaft und Problemlösungsfähigkeiten gehören für die XING Mitglieder zu den drei der wichtigsten zukünftigen Fähigkeiten, gefolgt von Anpassungsfähigkeit und technischen Fähigkeiten.

Dieses Ergebnis zeigt, dass technische Innovation allein nicht ausreicht. Die menschliche Komponente bleibt auch in einer sich verändernden Arbeitswelt zentral.

### Best Practices

Die Digitalagentur **Unic** arbeitet seit sieben Jahren mit dem Organisationsmodell Holakratie und berichtet von gesteigerter intrinsischer Motivation, höherer Flexibilität und mehr Innovation.

## Fazit

Arbeitgebende müssen die Berührungsängste vor Veränderung verlieren. Denn Arbeitnehmende sind bereit, sich mittels vielschichtiger Lernerfahrungen auf diese vorzubereiten, fordern aber von ihren Arbeitgebenden darin unterstützt zu werden. Sie können mit der stetigen Veränderung konstruktiv umgehen, sofern sie wissen, wohin sie diese Entwicklungen bringen wird. Gerade deshalb sollte bereits heute beim Recruiting neuer Führungskräfte ein Fokus auf Empathie und Kommunikationskompetenzen gelegt werden. Neugier, Lust auf stetiges Lernen und Flexibilität, das Gelernte gemeinsam umzusetzen, ermöglicht es, produktiv mit technologischen Entwicklungen und gesellschaftlichem Wandel umzugehen.

# Mit wem arbeiten wir in Zukunft?

## Von agilen Prozessen zu elastischer Kollaboration

Der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung verschieben die Machtverhältnisse weiterhin in Richtung der Arbeitnehmenden. Den neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Generationen ist dies bewusst. Sie machen sich dafür stark, neue Formen der Zusammenarbeit zu finden, in denen ihre Bedürfnisse wahrgenommen werden. Der technische Fortschritt vereinfacht diesen Wandel.

# Beyond Diversity

Umfassende Inklusivität stärkt alle Mitarbeitenden

Diverse Teams, ob international oder inter-generational, sind langfristig nachweislich erfolgreicher. Mit dem Eintritt der Generationen Z und Alpha in den Arbeitsmarkt, werden Forderungen laut, Diversität breiter zu fassen und auch die Interessen neurodivergenter Menschen einzubeziehen. Hier besteht ein großes Potenzial, denn bis zu 20 % der Bevölkerung ist neurodivers<sup>6</sup>. In unterschiedlichen Ausprägungen befinden sie sich zum Beispiel auf dem Autismus-Spektrum, haben ADHS, eine Lese-, Rechen- oder Sprach-Differenz oder auch das Tourette-Syndrom. Die Unterschiede in Denk- und Arbeitsweisen von neurodivergenten Menschen werden in Zukunft als Chancen erkannt. Sie steigern durch andere Fähigkeiten die **kollektive Intelligenz** in Teams und fördern durch ihre Perspektiven die **Innovationsfähigkeit** ganzer Unternehmen.

Neuroinklusive Praktiken, die auf die Bedürfnisse neurodivergenter Menschen Rücksicht nehmen, kommen oft allen Mitarbeitenden zugute. Beispielsweise werden beim **Time Making** die optimalen Zeiten festgelegt, in denen Meetings, kreatives Brainstorming oder auch stilles Arbeiten besonders produktiv durchgeführt werden können. Das geht über traditionelles Zeitmanagement hinaus, denn Time Making berücksichtigt den individuellen Biorhythmus der einzelnen Teammitglieder.

Neuroinklusive und diverse Teams kommunizieren offener. Das birgt auch Chancen für neurotypische Menschen. Trotz physischer oder psychischer Belastung gibt es viele, teils dynamische Situationen, in denen Arbeitnehmende aufgrund vorherrschender Stigmata oder Angst vor Repressionen nicht auf ihre Herausforderungen oder Einschränkungen hinweisen. Oftmals maskieren sie ihre Schwierigkeiten oder kündigen ihre Stelle sogar. Die Stigmatisierung trifft besonders Menschen in der Menopause, aber auch mit psychischen Krankheiten oder Suchterkrankungen.

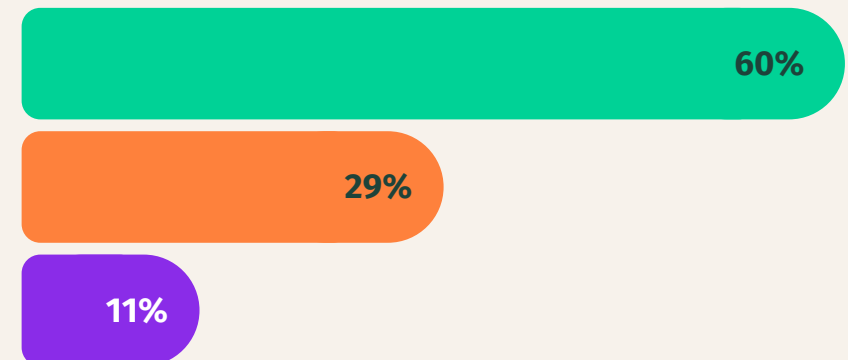


## XING Umfrage

### B2C

## Welchen Einfluss hat Deiner Meinung nach die Berücksichtigung von Neurodivergenz in Unternehmen auf den Erfolg eines Unternehmens?

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



- Die Berücksichtigung von Neurodivergenz kann ein Unternehmen langfristig erfolgreicher machen.
- Die Berücksichtigung von Neurodivergenz hat langfristig keinerlei Auswirkung auf den Unternehmenserfolg.
- Die Berücksichtigung von Neurodivergenz kann ein Unternehmen langfristig weniger erfolgreich machen.

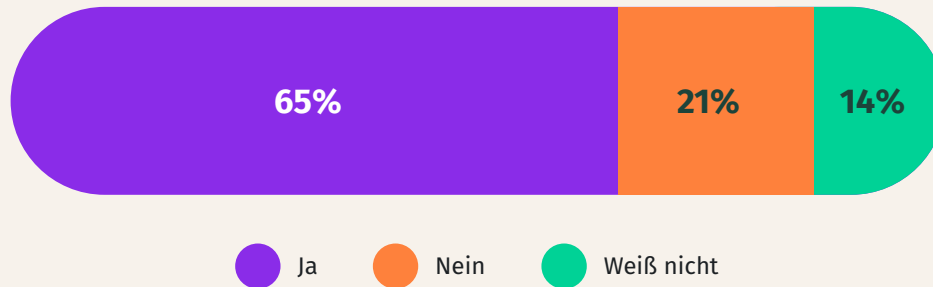


## Trend #4

### B2C

**Glaubst Du, dass Unternehmen in 15 Jahren deutlich flexiblere und individuellere Arbeitsmodelle statt ein Arbeitsmodell für alle anbieten werden, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt sind (zB wie Diversität und Neurodivergenz)?**

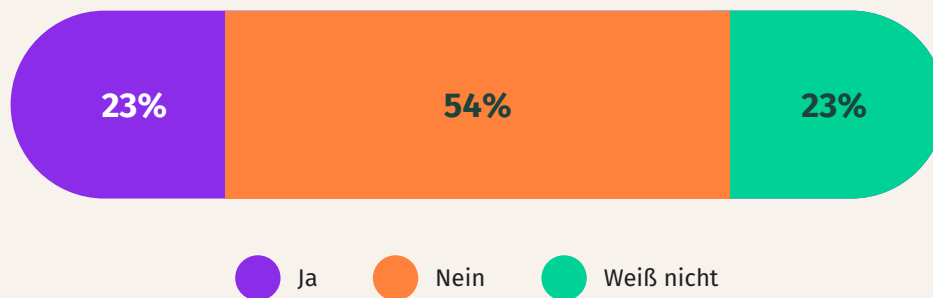
Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



### B2B

**Verfügt Ihr Unternehmen über mindestens eine gezielte Maßnahme im Bereich Neurodivergenz?**

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



### XING Umfrage

60 % der befragten XING Mitglieder sind von einem positiven Einfluss der Neurodivergenz-Integration auf den Unternehmenserfolg überzeugt. 65 % erwarten sich flexiblere und individuellere Arbeitsmodelle in 15 Jahren, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt sind.

Auf Unternehmensseite zeigt sich, dass erst 23 % der Befragten über mindestens eine gezielte Maßnahme im Bereich Neurodivergenz verfügen.

### Best Practices

**JPMorgan Chase:** Die Bank JPMorgan Chase hat viel in Weiterbildung und Aufklärung zum Thema Neurodivergenz investiert und erntet mit ihrem „Autism at Work“-Programm nun die Früchte ihrer Arbeit.

**SAP:** Der Softwarekonzern SAP hat die Menopause ins betriebliche Gesundheitsmanagement integriert, klärt auf und bietet Hilfen an. Solche Massnahmen können den Unterschied machen, ob Fachkräfte weiterhin arbeiten können oder sich beispielsweise frühpensionieren lassen wollen.

## Trend #5

# Net-Work-Force

## Wertebasierte Netzwerke für Innovation

In ganz Deutschland sind circa 1,8 Millionen Stellen unbesetzt, was den Fachkräftemangel verdeutlicht. Um spezialisiertes Wissen für Unternehmen nutzbar zu machen, müssen wir in Zukunft auf strategische Partnerschaften setzen und Innovationsnetzwerke aufbauen, die auf gemeinsamen Werten und langfristiger Zusammenarbeit basieren. Dieser Ansatz hat sich in Start-up-Ökosystemen bereits bewährt. Orientierung in diesem Bereich bieten auch Kooperationen zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen.

Die Anzahl hochqualifizierter Freelancer\*innen wird zunehmen, denn jede\*r Dritte empfindet die Arbeitszeiten im Anstellungsverhältnis als zu unflexibel<sup>7</sup>. Um Kompetenzen und Expertise zu bekommen, werden Unternehmen in Zukunft also vermehrt auf projektbasierte Zusammenarbeit von Netzwerken setzen. Eine weitere Möglichkeit, dem demografiegetriebenen Fachkräftemangel entgegenzuwirken, besteht darin, Erfahrung im Unternehmen zu erhalten. Die Generation X hat eine hohe Bereitschaft, auch nach dem offiziellen Rentenalter weiterhin beruflich tätig zu sein<sup>8</sup>. Sei es wegen finanzieller Notwendigkeit, dem Wunsch nach (Selbst-)Verwirklichung auch im Alter oder der Lust auf Lifelong-Learning<sup>9</sup>.

Formate wie das **Reverse-Coaching** sind eine Win-Win-Situation. Tandems von erfahrenen und jüngeren Mitarbeitenden profitieren vom Wissen und der Expertise des jeweils anderen. Für solche Netzwerke sind reduzierte und flexible Arbeitszeiten allerdings die Grundvoraussetzung, denn sie werden von beiden Parteien eingefordert. Möchte oder kann ein Unternehmen die Arbeitsbedingungen nicht umstellen, kann mittels mittlerweile etabliertem Job-Sharing auf die Autonomieforderung der Arbeitnehmenden eingegangen werden. Durch **Job-Splitting** oder **Top-Sharing-Modelle**, die das Teilen von Führungspositionen ermöglichen, können sowohl inter-generationale, als auch soziale und technologische Kompetenzen in einer Position vereint werden.

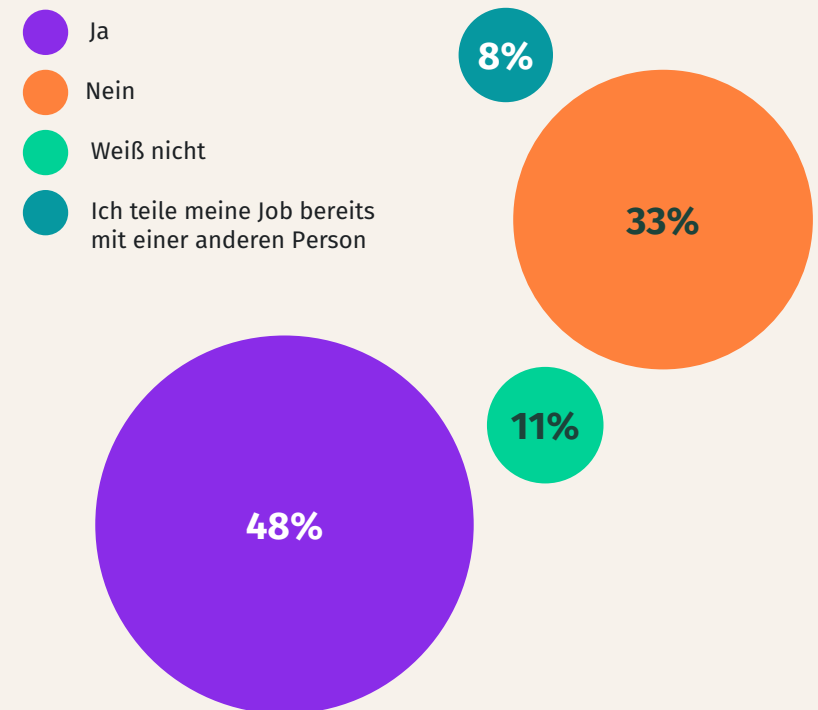


### XING Umfrage

#### B2C

## Kannst Du Dir vorstellen, deinen Job in 15 Jahren mit einer anderen Person zu teilen (Stichwort: Job-Sharing-Modell)?

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024

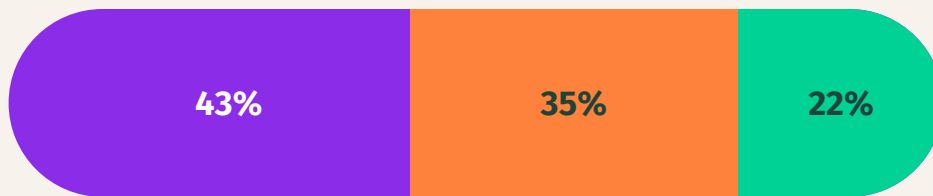




**B2B**

**Können Sie sich vorstellen, in Zukunft schnell hochqualifizierte Freelancer\*innen zu rekrutieren bzw. zu beschäftigen, statt lange nach einer Fachkraft zu suchen?**

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



● Ja    ● Nein    ● Weiß nicht

**XING Umfrage**

Die befragten XING Mitglieder stehen flexiblen Formen der Zusammenarbeit aufgeschlossen gegenüber. So können sich 48 % vorstellen, ihre Arbeit in einem Job-Sharing-Modell zu teilen. Auch Unternehmen zeigen sich offen. 43 % der befragten Recruiter können sich vorstellen, in 15 Jahren vermehrt auf Freelancer\*innen zurückzugreifen, als lange nach Fachkräften zu suchen.

**Best Practices**

Die Partnerschaft zwischen dem Technologieunternehmen **ABB** und der **ETH Zürich** bringt im Bereich Robotik neue Spin-offs und Innovationen hervor.



# KI als Co-Worker

Eine verlässliche Partnerin in einer Vielzahl von Bereichen

Während sich einige komplett automatisierbare Berufe im Niedriglohnsektor in andere Branchen verschieben, werden Menschen, vor allem in Bürotätigkeiten, eng mit Künstlicher Intelligenz zusammenarbeiten. Knapp ein Viertel aller Befragten erwartet dabei, dass KI durch die Automatisierung repetitiver Aufgaben die eigene Effizienz steigern wird<sup>10</sup>. Gerade in sich wiederholenden Tätigkeiten, wie dem Beantworten von Kundenanfragen, dem Erstellen von Angeboten, der Analyse von komplexen Daten oder dem Verwalten von Datenbanken, wird KI zur täglichen Begleiterin der Mitarbeitenden und sorgt, sofern richtig eingesetzt, für Zeitersparnis. Nimmt eine KI künftig rund um die Uhr Telefonate entgegen, ist es nicht mehr nötig, Mitarbeitende 9-to-5 ins Büro zu zitieren. Frei werdende Ressourcen sollten zu gleichen Teilen in Technologie und Menschen investiert werden. Beispielsweise in Trainings von **Human-Machine-Mediators**, die – wo nötig – zwischen Menschen und Künstlicher Intelligenz vermitteln.

Der Mensch bleibt aber weiterhin essenziell, denn ohne menschliche Skills wie Out-of-the-box-Denken und kritisches Hinterfragen, wird es auch in Zukunft nicht gehen. Neben ethischen Bedenken müssen Unternehmen außerdem darauf achten, nicht Gefahr zu laufen, von einer schlecht gewählten KI abhängig zu sein. Dabei können **KI-Scouts** helfen, die zusammen mit **Directors-of-AI-and-Automation** Risiken und neuen Entwicklungen im Blick behalten.

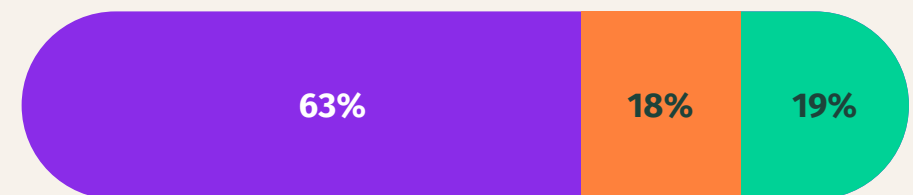


## XING Umfrage

### B2C

**Glaubst Du, wird es in Unternehmen neue Berufsbilder brauchen, wie zB Human-Machine-Mediator oder KI-Scout, um die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine zu fördern?**

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



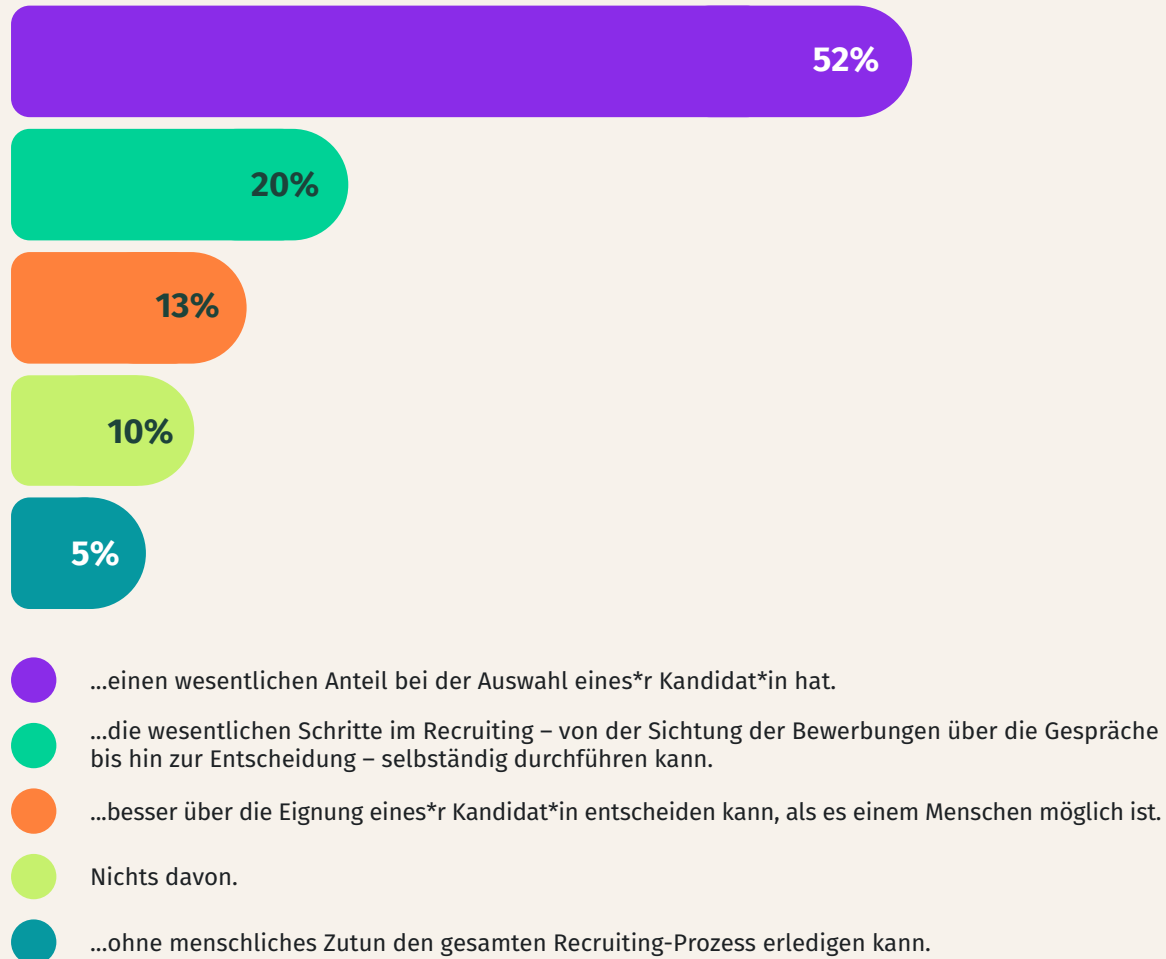
● Ja
 ● Nein
 ● Weiß nicht

## Trend #6

### B2B

## Welcher dieser Aussagen stimmen Sie zu? “Die Künstliche Intelligenz wird in 15 Jahren soweit entwickelt sein, dass sie...”

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



### XING Umfrage

Neue Berufsbilder, die durch KI entstehen, werden von den XING Mitgliedern als wichtige Entwicklung in der Arbeitswelt angesehen. 63 % sind überzeugt, dass neue Berufsbilder wie Human-Machine-Mediator in Zukunft erforderlich werden.

Auch der Unterstützung von KI im Bewerbungsprozess stehen die Recruiter offen gegenüber. Mehr als die Hälfte der Befragten glaubt, dass KI in Zukunft einen wesentlichen Anteil bei der Auswahl der Bewerber haben wird.

### Best Practices

Ein Vorreiter im deutschsprachigen Raum ist die **Otto Group**, die KI innerhalb des Unternehmens vielseitig einsetzt. Vom Retourenmanagement über eine Wissensdatenbank für Onboardings bis zur Kundensuche. Ihre „ogGPT“ verarbeitet täglich über 6000 Anfragen von Mitarbeitenden – eine Zahl, die stetig wächst.

## Fazit

Die Zukunft der Arbeit zeichnet sich durch zunehmende Vielfalt, Flexibilität und elastische Zusammenarbeit über traditionelle Unternehmensstrukturen hinaus aus. Die Forderungen junger Arbeitnehmender ermutigen auch erfahrene Mitarbeitende, den Status quo zu hinterfragen und bestehende Systeme gegebenenfalls zu verlernen. Neue Ansätze, die auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse von Menschen eingehen, erweisen sich als vorteilhaft für die gesamte Belegschaft. Auch dank der Automatisierung wird Zeit frei, um diese individuelle und holistische Zusammenarbeit zu erproben und zu implementieren. Auch hier gilt: Es handelt sich nicht um eine einmalige Umstellung, sondern um ein stetiges Überprüfen und Anpassen, um auf individuelle Bedürfnisse von diversen Teams inklusive Freelancer\*innen einzugehen.

# Wo arbeiten wir in Zukunft?

## Vom einsamen Home Office zum vielfältigen Office Home

Konnektivität hat die Arbeitswelt radikal verändert. Durch die Corona-Pandemie sind viele von uns ins Home Office gezogen, bevor die Rahmenbedingungen dazu geklärt waren. Statt einfach nur um Home Office versus Büro zu diskutieren oder Mitarbeitende gar zur Rückkehr zu zwingen, ist es entscheidend, die zugrunde liegenden Bedürfnisse und daraus hervorgehenden Chancen zu verstehen.

## Trend #7

# Bewusste Hybridität

Den Machtkampf ins Positive überführen

Während Unternehmen in der Diskussion über “Back to Office” von einer Produktivitäts-Paranoia umgetrieben werden, fordern Arbeitnehmende zukünftig noch mehr Flexibilität, Zeitsouveränität und somit eine ausgeglichene Work-Life-Balance, weniger Stress und mehr Gesundheit. Die Lösung wird der goldene Mittelweg sein, denn hybride Arbeitsmodelle bieten für beide Parteien viele Vorteile. Sie ermöglichen es, produktivitätssteigernde, kollaborative Aufgaben gezielt im Büro zu erledigen und flexibel, ortsunabhängig und auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten zu arbeiten.

Die breite Diffusion und Akzeptanz von Health-Trackern weist darauf hin, dass der Skepsis von Arbeitgebenden gegenüber ortsunabhängigem Arbeiten in Zukunft mittels **Tracking-Tools** begegnet werden kann, sobald arbeitsrechtliche Fragen geklärt sind. Diese Programme sammeln Daten, die Aufschluss über die Produktivität im Home Office oder Remote Office geben, erfassen gleichzeitig aber auch Muster, die auf Stress hindeuten, raten im richtigen Moment zu Pausen oder Bewegung, messen die Schlafqualität und können so sowohl die physische als auch die **psychische Gesundheit fördern**.

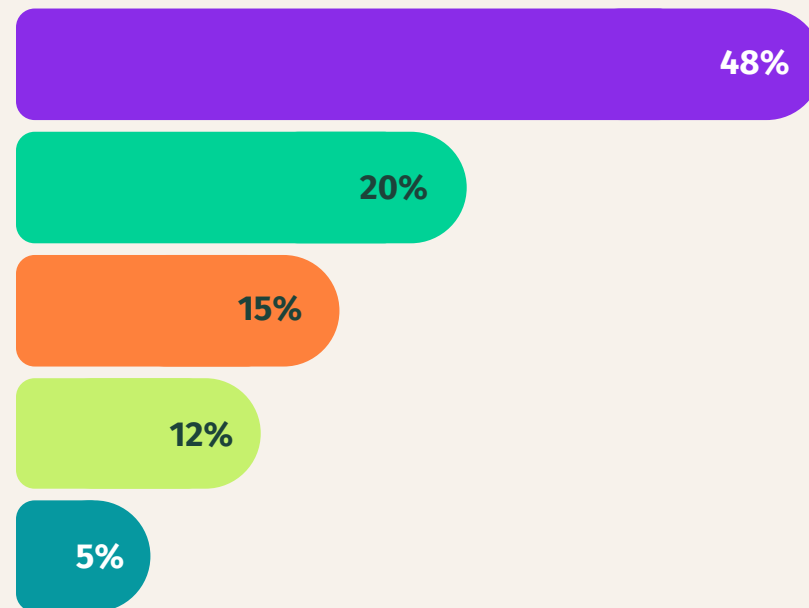


## XING Umfrage

B2C

**Wie denkst Du, ist die Arbeitsumgebung in den meisten Unternehmen in 10 bis 15 Jahren gestaltet: Glaubst Du, dass sie sich eher auf Home Office, Büroarbeit oder Remote Work konzentrieren wird?**

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



- Es wird vor allem flexible, hybride Arbeitsmodelle geben, bei denen Mitarbeitende den Arbeitsort frei und nach Bedarf wählen können.
- Unternehmen holen Mitarbeitende ins Büro zurück und Home Office/Remote Work wird nur eingeschränkt möglich sein.
- Remote Work ist die Norm, während Büros für spezielle Team-Events und gemeinschaftliche Projekte genutzt werden.
- Home Office wird im Fokus stehen, mit Büroarbeit für Team-Events und Projekte.
- Weiß nicht.

## Trend #7

### B2C

## In 15 Jahren könnten seitens Unternehmen vermehrt Technologien und Tools eingesetzt werden, wenn Mitarbeitende Remote arbeiten. Welcher Aussage stimmst Du zu?

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



### XING Umfrage

Hybride Arbeitsmodelle und innovative Arbeitsorte werden als essenziell für die Zukunft angesehen. Fast die Hälfte der XING Mitglieder (48 %) erwartet in Zukunft hybride Arbeitsmodelle mit flexibler Wahl des Arbeitsortes.

Beim Einsatz digitaler Tools für Remote Work, zeigt sich ein geteiltes Meinungsbild. Rund ein Drittel der Befragten (29 %) empfindet den verstärkten Einsatz von Technologien als problematisch, da dies das Vertrauen innerhalb des Teams beeinträchtigen und die Unternehmenskultur negativ beeinflussen könnte. Dem gegenüber steht ein ähnlich großer Anteil (28 %), mit der Ansicht, dass digitale Tools eingesetzt werden sollten, die eine transparente Kommunikation und Vertrauen fördern. Ein Viertel der Befragten ist neutral und sieht sowohl Potenziale als auch Risiken, wenn vermehrt Technologien eingesetzt werden.

### Best Practices

Gelungene Beispiele wie **PinFlex** von Pinterest zeigen, wie hybride Ansätze Teamgefühl und Produktivität verbessern können. Ein Jahr nach der Einführung ihres „Work-from-anywhere“-Modells verzeichnet Pinterest eine extrem hohe Mitarbeitenden-Zufriedenheit und berichtet, dass Mitarbeitende außerordentlich vernetzt und produktiv sind.

# Form Follows Flow

## Neurologische Erkenntnisse prägen die Bürogestaltung

Die neurologische Innenraumgestaltung prägt in Zukunft unsere Arbeitsumgebungen. Bereits mit kleinen Veränderungen wie gezielt gesetzter Wandfarbe, ausgewählten Bildern oder **biophilen Interventionen** wie Geruchsgestaltung, Pflanzen oder Materialien wird die Fokussierung auf Aufgaben erleichtert und Kreativität und Empathie gefördert.

Zugewiesene Arbeitsplätze werden durch die Einführung von hybriden Arbeitsformen obsolet, dafür werden zukünftig Prinzipien wie das **neuroästhetische Placemaking** wichtig. Dabei werden Räume funktional zur Steigerung des Wohlbefindens und der Förderung der Arbeitsroutine gestaltet. Blicke in natürliche Umgebungen oder auf repetitive Raum-Elemente fördern die Konzentration, helles aber weiches Licht lockt Menschen an und ist ideal für effiziente Meetings. Grundsätzlich gilt: Durch möglichst große Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten wird jede Arbeitskraft ihren optimalen Ort für die anstehenden Aufgaben finden können.

### XING Umfrage

Die Raumgestaltung ist auch für die XING Mitglieder von Bedeutung: 65 % sind überzeugt, dass eine ansprechende Bürogestaltung Mitarbeitende freiwillig ins Büro zurückbringen kann.

### Best Practices

Die **Vitra AG** hat auf kleiner Fläche spezifische Bereiche geschaffen, die jederzeit flexibel gestaltet werden können und in denen je nach Bereich konzentriertes Arbeiten, kreativer Austausch aber auch informelle und effiziente Formate wie "Meet & Eat" möglich sind.

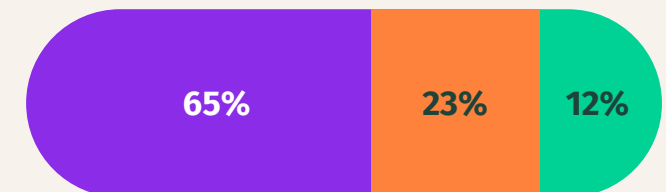


### XING Umfrage

#### B2C

## Glaubst Du, dass die zukünftige Gestaltung von Büros, die freiwillige Rückkehr der Mitarbeitenden ins Büro beeinflussen wird?

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



● Ja    ● Nein    ● Weiß nicht

# The More-Than-Office

Die Abneigung gegenüber klassischen Büros macht kreativ

Die anfängliche Bequemlichkeitseuphorie des Arbeitens von Zuhause ist bei vielen Arbeitnehmenden einer Langeweile und Einsamkeit gewichen. In Zukunft ist mehr, aber bewusst gewählter Mensch-zu-Mensch-Kontakt gefragt.

In-Between-Offices, also Co-Working-Spaces oder dezentrale Hubs, können Einsamkeit lindern und gleichzeitig auf die Büro-Aversion reagieren. Während die Flexibilität hoch und die Reisezeiten gering gehalten werden, findet dort der ersehnte Austausch statt. Doch einfach nur Kaffee und Obst locken auch nicht in solche Räumlichkeiten. Zukünftig werden wir von einem breiten Angebot an Plug-In-Work mit diversen Mehrwerten wählen können. Den Anfang machten **Fitnessstudios**, die auch **Flächen für Co-Working** zur Verfügung stellen. Von repräsentativen Luxus-Hubs mit Blick über die Dächer einer Stadt der Wahl ist es nicht mehr weit zum Concierge-Service oder exklusiven Member-Events in angesagten Clubs. Die **erlebnisorientierten Generationen** wollen alles, **nur nicht zurück ins konventionelle Büro**.

## XING Umfrage

Ein bemerkenswerter Anteil der XING Mitglieder (38 %) zeigt bereits Offenheit gegenüber unkonventionellen Arbeitsorten, die weder Büro noch klassisches Home-Office sind. Sie können sich vorstellen, an sogenannten "Erlebnisorten" zu arbeiten – etwa in Fitnessstudios, die mit Büroflächen ausgestattet sind. 48 % der Befragten sind solchen Konzepten gegenüber allerdings noch zurückhaltend.

## Best Practices

**Equinox:** Das Angebot der Fitnessstudios von Equinox geht über ihr sportliches Kernangebot hinaus und bietet ihren Mitgliedern auch Co-Working-Räume.

**Signature:** Ende 2023 eröffnete der Co-Workingspace Signature an der prestigeträchtigen Adresse am Bahnhofplatz 1 in Zürich, der die Services eines Edel-Hotel im Arbeitskontext anbietet.

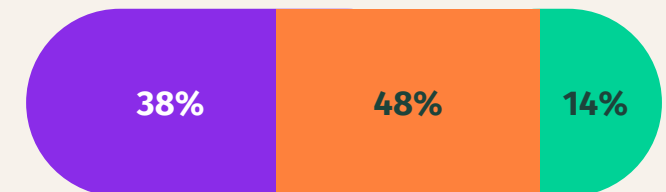


## XING Umfrage

### B2C

**Kannst Du dir vorstellen, an einem Ort zu arbeiten, der weder Büro noch Home-Office ist, zB ein Erlebnisort wie ein Fitnessstudio ausgestattet mit Bürofläche?**

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



● Ja    ● Nein    ● Weiß nicht



# Dislocated Recruiting

Die fortschreitende Internationalisierung der Workforce

Die Weiterbildung der bestehenden Belegschaft ist ein wichtiger Baustein, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, doch das wird nicht ausreichen. **Internationale Fachkräfte** werden in Zukunft ein Teil der Lösung sein, da **Konnektivität** und die Internationalisierung von Ausbildungen die Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitgeber\*in ermöglichen. Dies bedeutet für Personalabteilungen schon heute, sich sorgfältig auf den Wandel in diesem Kontext vorzubereiten, rechtliche Rahmenbedingungen zu klären und gute Strategien zu entwickeln, um gegen die ebenfalls globale Konkurrenz zu bestehen.

Doch laut aktueller Zahlen drohen sie diese Chance zu verpassen. Nur 8 % der Unternehmen haben Pläne für das internationale Recruiting.<sup>11</sup> Die Nutzung von KI im Bewerbungsprozess wird weiter ausgebaut werden, um kostenintensives Screening effizienter zu machen und vor allem, um den Bewerbungsprozess so positiv wie möglich zu gestalten und die optimalen Kandidat\*innen für sich gewinnen zu können.

Die **Entkopplung von Arbeitsort und Unternehmen** gilt nicht nur für neue Mitarbeitende. Denn obwohl Phänomene wie Van-Life seit der Pandemie entzaubert wurden, werden professionelle Nomaden und Remote-Work in Zukunft Teil der Arbeitswelt sein. Der Wunsch, die Welt zu entdecken, beschränkt sich nicht mehr nur auf jüngere Arbeitnehmende. Die Generationen sind in ihrer Neugier, die Welt zu entdecken, fast gleichauf.<sup>12</sup>

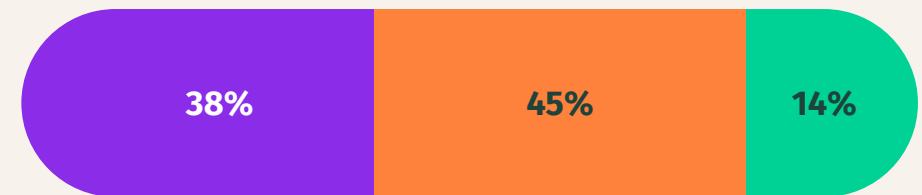


XING Umfrage

B2B

## Gibt es bei Ihnen im Unternehmen bereits Strategien für ortsunabhängiges Recruiting?

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



● Ja ● Nein ● Weiß nicht

B2B

## Glauben Sie, trägt ortsunabhängiges Recruiting zur Lösung des Fachkräftemangels bei?

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



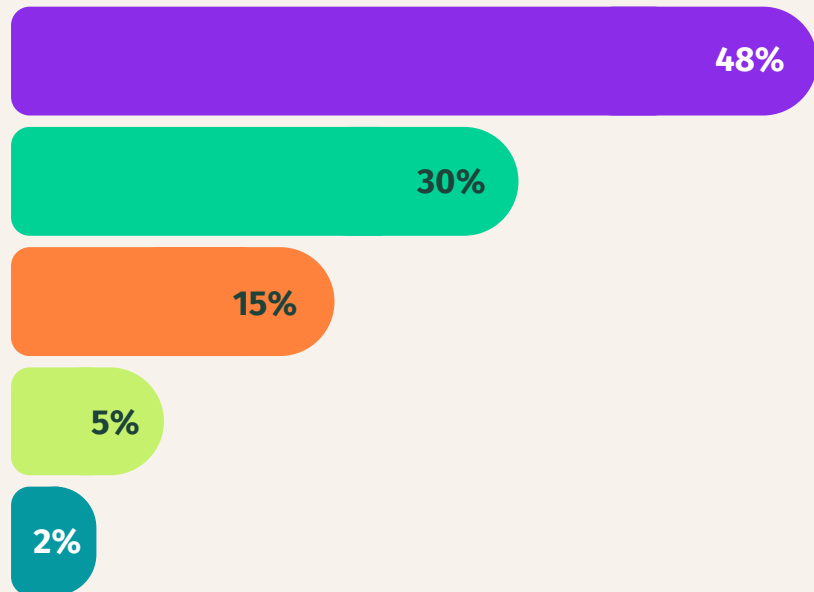
● Ja ● Nein ● Weiß nicht

## Trend #10

B2B

### Der Arbeitsort spielt beim Recruiting heute eine Rolle. Ist es in 15 Jahren immer noch so oder findet Recruiting dann ortsunabhängig statt?

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



- Manche Positionen werden ortsunabhängig besetzt werden, aber in bestimmten Rollen und Branchen, werden die persönliche Interaktionen und physische Präsenz wichtig bleiben.
- Der Arbeitsort wird weiterhin eine Rolle spielen, aber die Flexibilität und Wahlmöglichkeiten für die Mitarbeitenden werden zunehmen.
- Ortsunabhängiges Recruiting wird die neue Norm sein und mit den technologischen Fortschritten und der Akzeptanz von Remote Work werden Unternehmen in der Lage sein, Talente unabhängig vom Wohnort zu rekrutieren.
- Der Arbeitsort wird an Bedeutung gewinnen. Auch wenn Unternehmen Remote Arbeit akzeptieren, braucht es Büros für die persönliche Interaktionen, die Teamdynamik und Unternehmenskultur.
- Weiß nicht.



### XING Umfrage

Das Bewusstsein für innovative Lösungen im Recruiting scheint unter den befragten Recruitern vorhanden, der Schritt zur praktischen Umsetzung fehlt. Denn obwohl für mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) ortsunabhängiges Recruiting als Lösung zum Fachkräftemangel angesehen wird, haben erst 38 % Maßnahmen in diesem Bereich gesetzt.

Mit Blick auf die nächsten 15 Jahre, sind die Recruiter mehrheitlich der Meinung (48 %), dass Recruiting teilweise ortsunabhängig, abhängig von Positionen und Branchen, passieren wird.

## Fazit

Werden hybride Arbeitsmodelle und flexible Bürogestaltungen gezielt eingesetzt, entsteht daraus eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Denn die hitzige Debatte rund um Back-to-Office verliert das dahinterliegende Bedürfnis der Arbeitnehmenden aus den Augen: Eine bessere Work-Life-Balance durch Arbeit, die sich dem Leben anpasst. Die gesammelten Erfahrungen mit digitalen, vernetzenden Tools für Meetings, Projektmanagement und asynchroner Zusammenarbeit erlauben es, Leitfäden für die sinnvolle Implementierung von hybriden Modellen zu ermöglichen. Räume, die weder die eigenen vier Wände noch das klassische Büro sind, werden zu neuen Treffpunkten für Vernetzung. Die neue Gestaltungsfreiheit der Arbeitsumgebung wird von wissenschaftlichen Erkenntnissen inspiriert und steigert Produktivität und Wohlbefinden. Sie macht Büros zu Räumen für arbeitende Menschen statt Arbeiter\*innen.

# Wie arbeiten wir in Zukunft?

## Vom Leben für die Arbeit zur Arbeit für das Leben

Der Mut der jungen Generationen rüttelt viele Arbeitnehmende aus ihrem Alltags-trott. Nun trauen auch sie sich, Forderungen zu stellen und nutzen ihre erarbeiteten Führungspositionen für Veränderungen, um Human Sustainability in den Vordergrund zu rücken.

# HHR - Holistische Human Relations

Mitarbeitende begleiten statt verwalten

Der Trend, dass Mitarbeitende mehr Forderungen bezüglich der Arbeitsbedingungen stellen, wird zunehmen.<sup>13</sup> Sie werden in Zukunft nicht mehr als zu verwaltende Ressource verstanden, sondern als ganzheitlich zu begleitende Personen mit ernstzunehmenden Forderungen und Bedürfnissen. Um Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden, muss das Wohlbefinden der Mitarbeitenden der Zufriedenheit der Kund\*innen gleichgestellt werden<sup>14</sup>. Um diese neuen Herausforderungen zu meistern, können zukünftig Positionen wie **Chiefs-of-Happiness** oder der **Employee-Status-Analysts** eingesetzt werden.

Das Onboarding als essentieller Teil der Personalabteilungen wird auch aufgrund der zunehmenden Anzahl an Quereinsteiger\*innen komplexer. Heute ist bereits jede\*r Fünfte Quereinsteiger\*in, 45 % der Generation Z spielt mit dem Gedanken, die Branche zu wechseln<sup>15</sup>. Mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen brauchen diese Personen ein auf sie zugeschnittenes Weiterbildungsangebot. Der Einsatz von **KI-gestützten Lernplattformen** bietet sich an, denn er vereinfacht es sowohl Quereinsteiger\*innen als auch bestehenden Mitarbeitenden, sich in neue Prozesse einzufinden oder sich gezielt weiterzubilden. Führungskräfte und (H)HR werden über eine umfassende Übersicht der im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um diese flexibel und zielgerichtet einsetzen und fortbilden zu können.

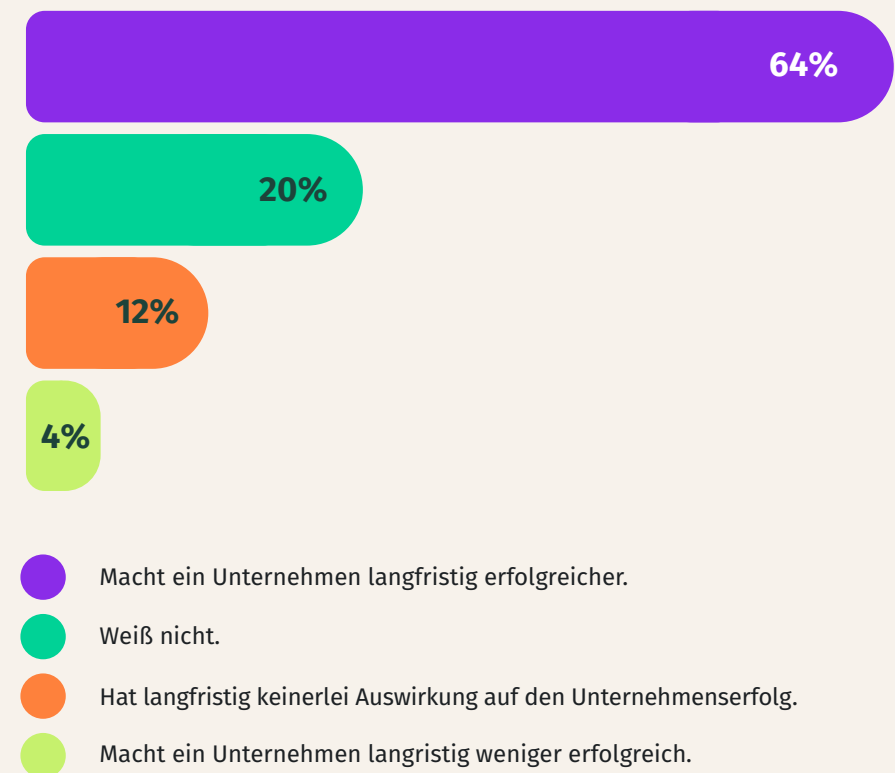


XING Umfrage

B2B

„Holistische Human Relations (HHR)“ gilt als Trend im Bereich HR und Mitarbeiterentwicklung. Welchen Einfluss hat, Ihrer Meinung nach, dieses Konzept für den Erfolg eines Unternehmens?

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024

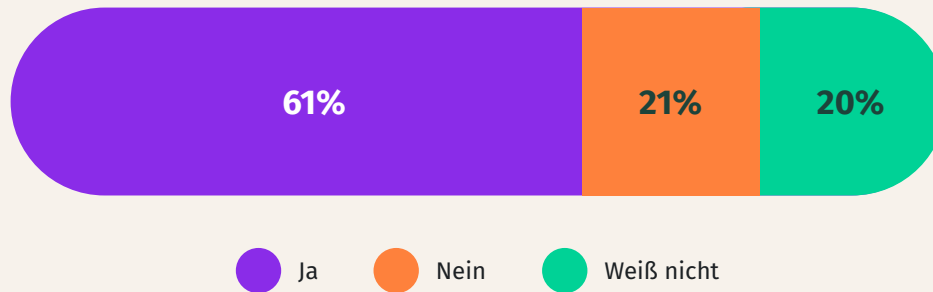


## Trend #11

### B2B

#### Denken Sie, dass das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden in 15 Jahren bei der Bewertung des Unternehmenserfolgs stärker gewichtet wird?

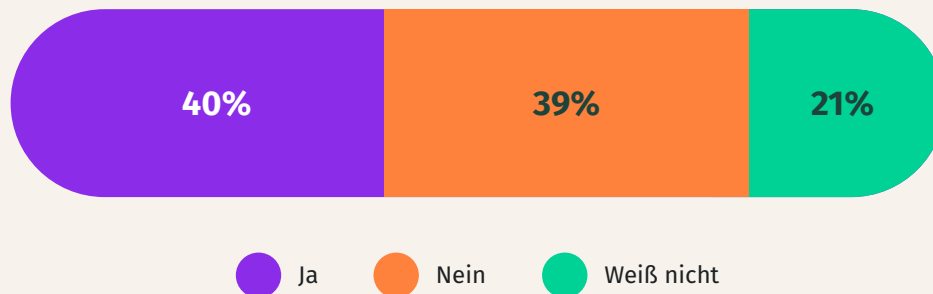
Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



### B2B

#### Sollte es, Ihrer Meinung nach, in 15 Jahren in jedem Unternehmen die Position des „Chief of Happiness“ geben, der das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aktiv fördert und unterstützt?

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



### XING Umfrage

64 % der befragten Recruiter sind überzeugt, dass das Konzept einer „Holistischen Human Relation“ ein Unternehmen erfolgreicher macht.

Ebenso prognostizieren 61 % der befragten Unternehmen, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den nächsten 15 Jahren eine größere Rolle bei der Bewertung des Unternehmenserfolgs spielen wird. Ob dafür jedoch eine eigene Position, wie die eines Feel-good-Managers, geschaffen werden sollte, spaltet die Recruiter: 40 % befürworten eine solche Rolle, während knapp ebenso viele skeptisch bleiben und deren Notwendigkeit infrage stellen.

### Best Practices

**Qualtrics:** Das Software-Unternehmen Qualtrics verbindet Daten aus den Bereichen Mitarbeitenden- und Kund\*innen-Zufriedenheit, um mit Hilfe von KI die Zufriedenheit auf beiden Seiten zu steigern.

**Siemens:** Siemens setzt bereits heute auf die Hilfe von Künstlicher Intelligenz, um Mitarbeitenden die richtigen Informationen an die Hand zu geben, ob im Onboarding oder im Rahmen von Weiterbildungen.

# Der Sinn-Shift

## Die Arbeitsmotivation wird multi-trinsisch

Lange war sinnstiftende Arbeit einer der wichtigsten Faktoren bei der Suche nach einer neuen Stelle. Doch es zeichnet sich ein Wandel ab: Während Purpose als intrinsische Motivation wichtig bleibt, gewinnen externe Faktoren wie Jobsicherheit oder finanzielle Vergütung an Relevanz. Besonders für die Generationen Z und Alpha, die in Zeiten globaler Disruptionen und mit der Angst, zu wenig Geld zum Leben oder für das Alter aufzuwachsen, gilt: Vorsicht ist besser als Nachsicht. In Zukunft werden Arbeitgebende eine Mischung aus intrinsischer und extrinsischer, also **multi-trinsische Motivation** anbieten.

Die Forderungen nach flexiblen Arbeitszeiten und einer guten Work-Life-Balance rühren auch daher, dass Menschen die Rolle der Arbeit in ihrem Leben hinterfragen und ihren **Sinn vermehrt neben der Arbeit** suchen. So wird der unbezahlten Care-Arbeit mehr Wertschätzung entgegengebracht und frühere Hobbys zum Nebenberuf professionalisiert.

Es braucht eine Mischung aus verschiedenen Motivationsfaktoren. Unternehmenswerte sollten mit den Werten der Mitarbeitenden übereinstimmen, Arbeitsbedingungen flexibel sein und Mitarbeitende gefördert werden. Zudem dürfen Lohn, Arbeitsklima und externe Motivationsfaktoren nicht vernachlässigt werden. Sinnstiftende Arbeit und Cultural-Fit bleiben wichtig und werden durch Anforderungen ergänzt, die Zufriedenheit und Produktivität steigern.

### XING Umfrage

Die Wichtigkeit von persönlicher Sinnerfüllung in der eigenen Arbeit ist für die XING Mitglieder nach wie vor hoch. Dennoch sagt bereits mehr als jede\*r Vierte (27 %), dass Arbeit keinen persönlichen Sinn stiften, aber die Rahmenbedingungen für ein Leben schaffen muss, um den Sinn außerhalb der Arbeit finden zu können.

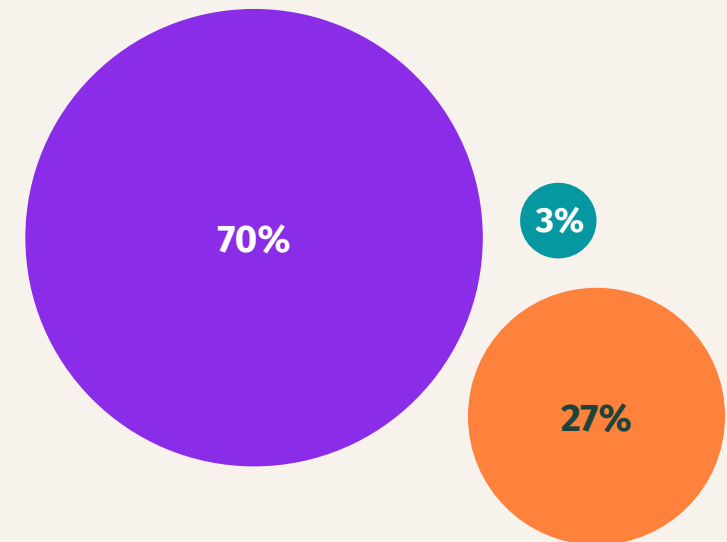


### XING Umfrage

#### B2C

## Welcher dieser beiden Aussagen zum Thema Sinnerfüllung im Job stimmst Du eher zu?

Befragung unter 732 XING Mitgliedern im November 2024



- Arbeit sollte für mich nicht nur ein Mittel zum Zweck sein, sondern mir einen tiefen persönlichen Sinn stiften. Sie sollte mir das Gefühl geben, dass ich einen wertvollen Beitrag leiste und zu meinen individuellen Werten und Überzeugungen passen.
- Arbeit muss mir keinen persönlichen Sinn stiften, sondern ein Leben ermöglichen, bei dem ich meinem persönlichen Sinn außerhalb der Arbeit nachgehen kann. Dafür müssen die Rahmenbedingungen im Job stimmen.
- Weiß nicht.

## Trend #13

# Fluides Polywork

## Arbeitsverhältnisse frei gestalten

Ob aus finanzieller Not oder aus dem Wunsch nach mehr Freiheit, Autonomie oder Sinnhaftigkeit heraus: Die Gen Z ist nicht mehr bereit, alles für den Job zu opfern. Ihre Unlust, in das Corporate Game einzusteigen, wird den Fachkräftemangel in Zukunft noch verstärken. Unternehmen werden in Zukunft neben mehr **Freelancer\*innen** auch mehr **Teilzeitkräfte** beschäftigen. Denn über alle Generationen hinweg möchten 44 % der Arbeitnehmenden weniger arbeiten<sup>16</sup>, bis zu 30 % sind bereit, dafür weniger Lohn in Kauf zu nehmen<sup>17</sup>.

Die Implementierung **komplett neuer Lohnmodelle** wird zukünftig auf dieses Bedürfnis eingehen. Leistungs- statt zeitbasierte Vergütung ist dabei ein Ansatz, bei dem statt Anwesenheitszeit der Output bezahlt wird. Für Bedarfsgehälter wird innerhalb des gesamten Unternehmens oder der einzelnen Teams der Bedarf der Individuen ermittelt, und das Lohnbudget wird entsprechend aufgeteilt. Ein weniger radikaler Ansatz ist das **Baukastensystem**. Dabei können Mitarbeitende ihren Lohn individuell aus mehr finanziellen Anteilen, mehr Weiterbildung oder anderen Benefits zusammenstellen.

### XING Umfrage

Nebenberufliche Tätigkeiten und flexible Einkommensmodelle werden für XING Mitglieder attraktiver: 45 % können sich vorstellen, ihr Einkommen in 15 Jahren überwiegend durch selbstständige Tätigkeiten zu erzielen. (Teil-)Selbstständigkeit ist daher eine realistische Option für die Zukunft.

In Unternehmen gibt es allerdings Nachholbedarf: erst 15 % der befragten Recruiter geben an, dass ihr Unternehmen Maßnahmen für Polywork anbietet.

### Best Practices

**Gitlab:** 275 Mitarbeitenden aus 37 Ländern des Softwareunternehmens arbeiten komplett remote, asynchron und werden ausschließlich am Output gemessen.

**Dezentrum:** Einführung eines Bedarfslohns mit eigenem Leitfaden zur Orientierung.

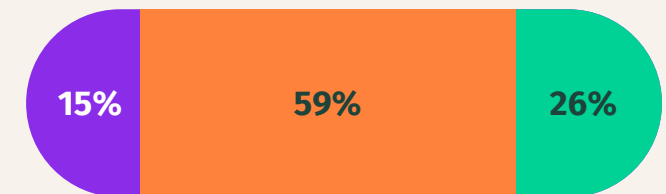


### XING Umfrage

#### B2B

**Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits Maßnahmen, die die Bedürfnisse von Kandidat\*innen berücksichtigen, die gerne Polywork nachgehen möchten?**

Befragung unter 111 Personalern aus dem XING Netzwerk im November 2024



● Ja    ● Nein    ● Weiß nicht



## Fazit

Unternehmen müssen Mitarbeitende nicht nur als wertvolle Ressource anerkennen, sondern als Individuen mit eigenen Bedürfnissen begleiten. Der Trend zur multi-trinsischen Motivation und flexibleren Arbeitsmodellen erfordert von Unternehmen eine umfassende Reflexion und Veränderungsbereitschaft. Die Zukunft liegt in menschenzentrierten, flexiblen und werteorientierten Arbeitsbedingungen.

# Schlusswort



Wir hoffen, unsere Prognosen zu den Trends der Arbeitswelt konnten Vorfreude darauf wecken, was wir jetzt gemeinsam gestalten können.

Aus unserer XING Umfrage lesen wir große Offenheit und Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf die Zusammenarbeit mit KI einzulassen. Diese positive Haltung gibt uns Anlass zum Optimismus: Wir können den technologischen Fortschritt gezielt nutzen, um das ins Zentrum zu rücken, was unser Miteinander stärkt und aufwertet. Besonders soziale Fähigkeiten wie Kommunikation und Kollaboration stehen dabei im Fokus – 52 % der befragten XING Mitglieder sehen sie als die Schlüsselqualifikationen der Arbeitswelt von morgen. Gute und funktionale Teams werden in dieser Phase des beschleunigten Wandels zu Leuchttürmen, Orientierungspunkten und Erfolgsgrößen.

Neben dem Fokus auf Kollaboration ist es an der Zeit, gemeinsam eine Arbeitswelt zu gestalten, in der alle in ihrer Ganzheit gesehen werden. Mitarbeitende formulieren in Zukunft ihre Wünsche und Forderungen mutig und die Arbeitgebenden zeigen sich offen: Knapp zwei Drittel der befragten Personalverantwortlichen sind

überzeugt, dass HR-Ansätze, die Mitarbeitende ernsthaft und ganzheitlich begleiten, nicht nur ihre Zufriedenheit steigern, sondern auch den Unternehmenserfolg fördern.

Wo gilt es jetzt konkret anzusetzen? Weiterbildung wird auf allen Ebenen zum zentralen Absprungbrett. 80 % der befragten Arbeitnehmenden haben diesen Bedarf für sich erkannt – ein guter Zeitpunkt, konkrete Initiativen voranzutreiben und den Weg für Lebenslanges Lernen zu ebnen.

Wir dürfen uns darauf einstellen, dass uns der Wandel der Arbeitswelt viel Anpassungsfähigkeit und Resilienz abverlangen wird, denn die Ära abgeschlossener Transformationen weicht einer stetigen Evolution. Unsere Bereitschaft und Fähigkeit, etablierte Prozesse an einigen Stellen nicht nur gezielt zu hinterfragen, sondern bewusst zu verlernen, wird entscheidend sein, um Platz für das notwendige Neue zu schaffen.

Packen wir es gemeinsam an!  
Sabine Rogg & Dr. Julian Stahl

# Quellen

- 1 Pressemitteilung Nr. 330 von Destatis, 04.08.2022
- 2 XING Arbeitsmarktreport, Juli 2024 (Appinio Online-Umfrage)
- 3 Pressemitteilung Nr. 453 von Destatis, 27.11.2023
- 4 Harvard Business School, Working Paper 24-013, Navigating the Jagged Technological Frontier, S. 2
- 5 XING Arbeitsmarktreport, Juli 2024 (Appinio Online-Umfrage)
- 6 HOK Group, Designing a Neurodiverse Workplace, 2019, S.2
- 7 XING Arbeitsmarktreport, Juli 2024 (Appinio Online-Umfrage)
- 8 Mathias Brandt, Statista, Wie viele Rentner:innen arbeiten, 08.10.2024
- 9 Global Web Index
- 10 XING Arbeitsmarktreport, Juli 2024 (Appinio Online-Umfrage)
- 11 World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2023, Abb. 5.4
- 12 Global Web Index
- 13 XING Arbeitsmarktreport, Juli 2024 (Appinio Online-Umfrage)
- 14 Qualtrics, Employee Experience Trends 2024, S. 26
- 15 - 17 XING Arbeitsmarktreport, Juli 2024 (Appinio Online-Umfrage)



## Kontakt

Redaktionsteam New Work SE:  
**Sandra Bascha, Stefan Keuchel**

Redaktionsteam Trendbüro:  
**Jill Kayser, Hanna Hodžić, Sabine Rogg**

Für Fragen, Anmerkungen oder weitere Anliegen steht das Presseteam der New Work SE unter **presse@new-work.se** zur Verfügung.

Weitere Informationen finden Sie auch unter:  
**<https://new-work.se/de/newsroom/presse-service>**

## Impressum

New Work SE  
Am Strandkai 1  
20457 Hamburg  
[www.new-work.se](http://www.new-work.se)

**X XING**