

ATTRACTING TALENT 2024

WAS ARBEITSKRÄFTE HEUTE WIRKLICH WOLLEN

Eine Kooperationsstudie von:

the
stepstone
group

Kienbaum



Institut **Kienbaum@ISM**
Leadership & Transformation

Vorwort	3
Executive Summary	4
01 Einleitung und Modellbeschreibung	6
02 Stichprobenbeschreibung	7
03 Die Lage am Arbeitsmarkt 2024	8
04 Ranking nach Altersgruppen	9
05 Ranking nach Berufsgruppen	13
06 Geschlechterspezifische Unterschiede	16
07 Aufschlüsselung der Faktoren und Praxisabgleich	17
08 Fazit und Handlungsempfehlungen	22
Quellen/Impressum	24

VORWORT

Die Erwerbsbeteiligung in Deutschland ist derzeit auf einem historischen Höchststand [1]. Doch trotz dieser Rekordbeschäftigung können viele Unternehmen Personalengpässe nicht decken. So wird die Arbeiterlosigkeit mittlerweile von mehr als jedem zweiten Unternehmen als Geschäftsrisiko bewertet [2]. Der Wettbewerb um die besten Talente ist demnach intensiv und es ist für Recruiter*innen wichtiger denn je, ihre Zielgruppen zu verstehen, um diese zu überzeugen und langfristig zu binden.

Unsere Kooperationsstudie, durchgeführt von The Stepstone Group in Zusammenarbeit mit dem Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation, hat ein klares Ziel vor Augen: Wir wollen die entscheidenden Faktoren aufdecken, die Top-Talente anziehen und binden. Unser Fokus liegt dabei auf dem individuellen Bedürfnisempfinden der Menschen. Durch diese Perspektive tragen wir dazu bei, effektivere Rekrutierungsstrategien zu entwickeln und die Bindung der Mitarbeitenden zu stärken.



DR. TOBIAS ZIMMERMANN

ARBEITSMARKTEXPERTE UND HEAD OF INSIGHTS
THE STEPSTONE GROUP



PROF. DR. WALTER JOCHMANN

MANAGING DIRECTOR UND PARTNER
KIENBAUM CONSULTANTS INTERNATIONAL GMBH

„Schon heute haben wir Arbeitskräftemangel, dabei kommt die Arbeiterlosigkeit erst noch. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es mehr als eine One-Size-Fits-All-Lösung. Es ist wichtiger denn je, den Bedürfnissen unterschiedlicher Karrierephasen gerecht zu werden.“

„In vielen Branchen ist der People Faktor mit Verfügbarkeit von hoch motivierten und qualifizierten Mitarbeitenden der entscheidende Erfolgstreiber. Dementsprechend sind personelle Risiken mit mangelnder Arbeitgeberattraktivität, unbesetzten Stellen, ungewollten Kündigungen, innerer Demotivation und psychologischer Unsicherheit reale Gefährdungsfaktoren mit hohen Folgekosten – die es zu managen und letztlich zu vermeiden gilt.“

Zentrale Erkenntnisse

- > Lieber früher als später: Die Wechselbereitschaft auf dem Arbeitsmarkt ist nicht nur hoch, sondern auch rasant.
- > Bis Juni 2024 strebt jede*r zweite Jobsuchende bereits an, eine neue Stelle zu finden und anzutreten.

- > Die große Frage lautet daher: Wer kann Talente für sich gewinnen und an sich binden?
- > 80 % der Recruiter*innen kämpfen aufgrund des Fachkräftemangels mit Produktivitätsverlusten und einem zunehmenden Wettbewerb.

- > Es wird höchste Zeit, die Bedürfnisse der verschiedenen Alters- und Berufsgruppen ins Visier zu nehmen, denn die Bedürfnisse am Arbeitsplatz wandeln sich im Laufe der Karriere und des Lebens: Zu Beginn steht die Selbstverwirklichung im Rampenlicht, während später soziale Bedürfnisse andere Aspekte überstrahlen.

- > Unternehmen, die im Wettbewerb um Fachkräfte triumphieren wollen, können sich durch eine maßgeschneiderte und bedürfnisorientierte Ansprache abheben. Achtung: Feine Nuancen können dabei den Unterschied machen!



Über die Studie

In dieser Kooperationsstudie von The Stepstone Group und dem Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation werden die Bedürfnisse von Arbeitnehmenden anhand der Maslowschen Bedürfnispyramide genauer betrachtet.

Was genau erwarten Arbeitnehmende von ihren Arbeitgebern im Jahr 2024? Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Alters- und Berufsgruppen? Und worauf müssen Unternehmen achten, um individuelle Bedürfnisse zu erfüllen?

Die Entwicklung eines quantitativen Fragebogens stützte sich auf vorherige qualitative Interviews sowie auf eine umfassende Literaturrecherche. Zwischen dem 23. Januar und dem 1. Februar 2024 wurden in Deutschland über 8.400 Antworten im Rahmen einer Onlinebefragung gesammelt. Die Befragten teilten sich in drei Gruppen auf: (1) Attraktivität – Jobsuchende, die 2024 ihren Job wechseln wollen, (2) Bindung – Angestellte, die 2024 bei ihrem Arbeitgeber bleiben möchten, (3) Praxis – Recruiter*innen, die die Bedürfnisse von Jobsuchenden einschätzen.

Die Befragungsergebnisse wurden anhand des Mikrozensus gewichtet und sind somit repräsentativ für die deutsche Erwerbsbevölkerung hinsichtlich Alter und Geschlecht.

Einleitung & Modellbeschreibung

Unser Ausgangspunkt ist die Maslowsche Pyramide, ein bekanntes Modell, das die menschlichen Bedürfnisse und Motivationen in fünf Ebenen unterteilt: Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse und Selbstverwirklichung. Unser Ziel war es, diese Bedürfnisse auf den Arbeitsplatz anzuwenden und zu prüfen, inwiefern sich die Bedürfnisse von Jobsuchenden in 2024 (Gruppe: Attraktivität) und die Bedürfnisse von Beschäftigten, die 2024 bei ihrem Arbeitgeber bleiben wollen (Gruppe: Bindung), unterscheiden. Generell gilt: Werden die Bedürfnisse von Arbeitnehmenden erfüllt, steigert dies nicht nur ihre Zufriedenheit mit einem potenziellen Jobangebot, sondern auch die Zufriedenheit mit der Arbeit sowie ihre Produktivität.

Im Gegensatz zum ursprünglichen Modell betrachten wir den Arbeitsplatz nicht ausschließlich in einer starren Hierarchie, in der die Erfüllung der ersten Ebene Voraussetzung für eine darauffolgende Ebene ist. Vielmehr betrachten wir die Ebenen als Kategorien, denen unterschiedliche Wichtigkeiten zugeordnet werden. Dabei berücksichtigen wir die komplexe und individuelle Natur der menschlichen Bedürfnisse. Wir haben theoretisch ein Modell entwickelt, sodass jede der fünf Bedürfniskategorien jeweils zwei Arbeitsplatzfaktoren enthält. Diese Faktoren wurden wiederum detailliert erhoben, um die konkrete Ausgestaltung und Interpretation eines jeden Arbeitsplatzfaktors zu entschlüsseln.

ABB. 1 – DIE FÜNF UNTERSUCHTEN BEDÜRFNISSE UND IHRE ZEHN ARBEITSPLATZFAKTOREN

Bedürfniskategorien >	Grundbedürfnisse		Sicherheitsbedürfnisse		Soziale Bedürfnisse		Wertschätzungsbedürfnisse		Selbstverwirklichung	
	Vergütung	Arbeitsumgebung	Vorsorge & Versicherung	Arbeitsplatzsicherheit	Unternehmenskultur	Teamkultur	Führung	Feedback & Reputation	Karriere & Entwicklung	Work-Life-Balance/Integration
Arbeitsplatzfaktoren >	Vergütung <ul style="list-style-type: none"> > Benefits > Festgehalt > Gehaltstransparenz und Fairness der Vergütung > Individuelle leistungsabhängige Vergütung > Neue Vergütungsmodelle > Unternehmensanteile > Unternehmensbasierte leistungsabhängige Vergütung 		Vorsorge & Versicherung <ul style="list-style-type: none"> > Betriebliche Gesundheitsförderung > Betriebliche Versicherungen > Betriebsrente und Altersvorsorge > Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement > Private Versicherungen > Vermögenswirksame Leistungen 		Unternehmenskultur <ul style="list-style-type: none"> > Corporate Social und Environmental Responsibility > Fairness und Gleichberechtigung > Flache Hierarchien > Inklusion und Vielfalt > Innovationskultur > Leistungsorientierung > Wissen-, Lern- und Fehlerkultur > Zusammengehörigkeit 		Führung <ul style="list-style-type: none"> > Empathie > Individuelle Wertschätzung > Inspirierende Motivation > Intellektuelle Stimulierung > Managing up/ „Führung von unten“ > Vorbildfunktion 		Karriere & Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> > Externe Weiterbildungsmöglichkeiten > Interne Job Rotation u. Möglichkeiten innerbetrieblicher Versetzung > Karrierepfad u. Aufstieg > Personalverantwortung > Persönliche Entwicklung > Purpose der Organisation > Selbstbestimmtheit > Sinnhaftigkeit des Jobs > Weiterentwicklung von Qualifikation, Skillset, Toolset 	
	Arbeitsumgebung <ul style="list-style-type: none"> > Gut ausgestattete Gebäude und Arbeitsräume > Hohes Urlaubskontingent > Klare Regelungen bzgl. Überstunden > Mobilitätsangebote > Standort/Lage > Verpflegungsmöglichkeiten 		Arbeitsplatzsicherheit <ul style="list-style-type: none"> > Future Skills > Lebenslanges Lernen > Stabile Arbeitsverträge (Entfristung) > Strukturelle Stabilität des Unternehmens > Systemrelevanz > Vielfältigkeit des Unternehmensprofils 		Teamkultur <ul style="list-style-type: none"> > Definierte Rollen > Empowerment > Gemeinschaftsgefühl > Interdisziplinarität > Internationalität > Teamwork > Transparente/offene Kommunikation innerhalb des Teams > Veranstaltungen und Aktivitäten 		Feedback & Reputation <ul style="list-style-type: none"> > Auszeichnungen und Zertifizierungen > Branchenführerschaft und Erfolgsgeschichten > Image und Reputation des Arbeitgebers > Öffentliche Anerkennung und Standing als Mitarbeitende > Positive Kunden- und Partnerreferenz > Positive, offene Feedbackkultur > Reputation der Stelle/ des Teams im Unternehmen 		Work-Life-Balance/Integration <ul style="list-style-type: none"> > Familienfreundlichkeit > Flexibler Arbeitsort (Office, Home-Office) > Flexible Arbeitszeit > Flexible Hierarchien/Strukturen > Flexible Arbeitsmodelle (Daily Scrums) > Sabbaticals und Co. > Selbstbestimmte Arbeitsgestaltung > Workation 	

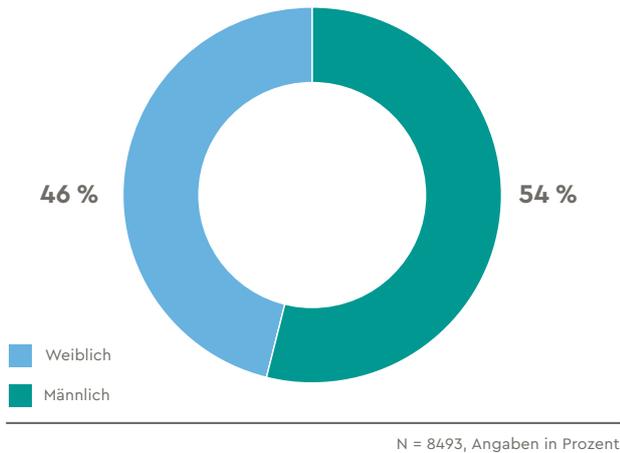
02 STICHPROBENBESCHREIBUNG

ABB. 2 – GRUPPEN INNERHALB DER STUDIE



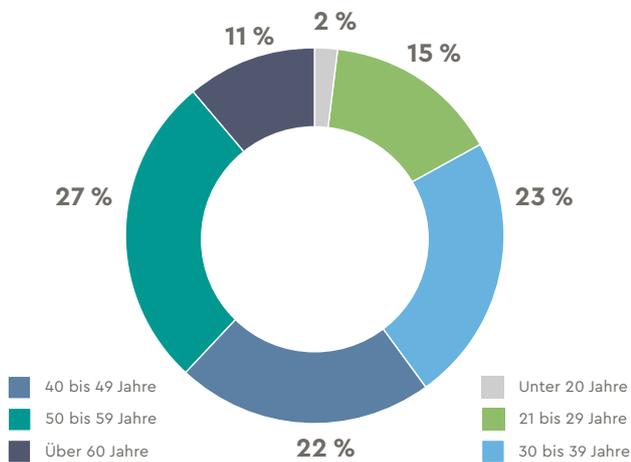
N = 8493

ABB. 3 – GESCHLECHT



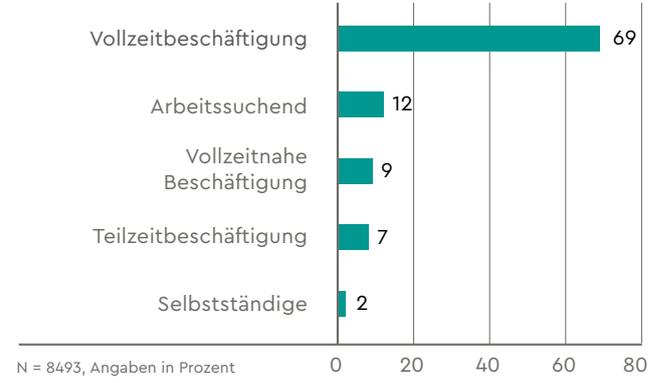
N = 8493, Angaben in Prozent

ABB. 4 – ALTERSGRUPPEN



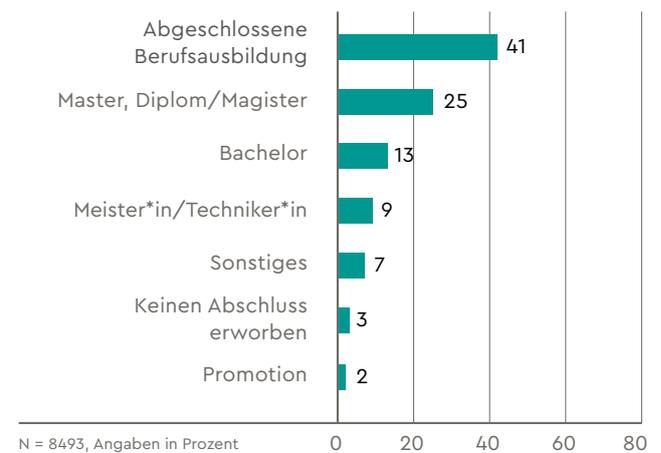
N = 8493, Angaben in Prozent

ABB. 5 – BESCHÄFTIGUNG



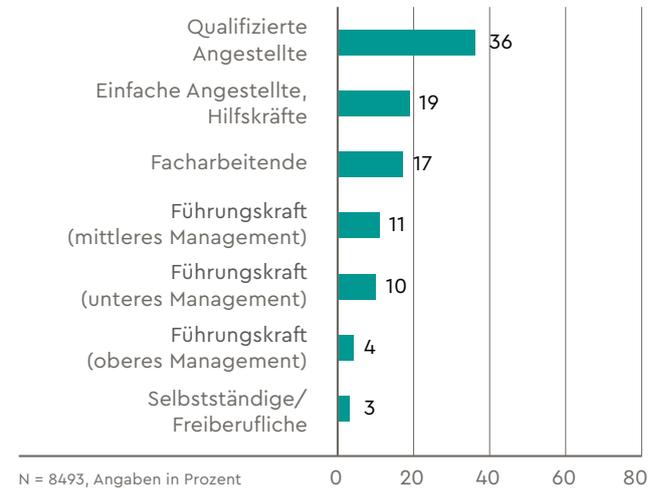
N = 8493, Angaben in Prozent

ABB. 6 – BERUFSBILDUNG



N = 8493, Angaben in Prozent

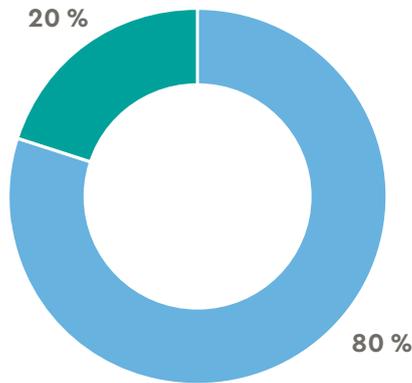
ABB. 7 – POSITION



N = 8493, Angaben in Prozent

03 DIE LAGE AM ARBEITSMARKT 2024

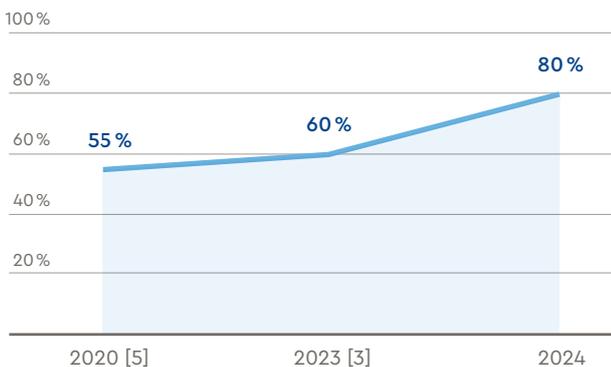
ABB. 8 – PRODUKTIVITÄTSVERLUST



N = 1204 Recruiter*innen

Der wahrgenommene **Produktivitätsverlust** ist mit **80 %** so hoch wie noch nie. Im Jahr 2023 lag dieser laut Recruiter*innen noch bei 76 % [3], im Jahr 2019 bei 60 % [4].

ABB. 9 – WETTBEWERB UM FACHKRÄFTE



N = 1204 Recruiter*innen

Der **Wettbewerb um Fachkräfte** nimmt zu. Im Jahr 2024 geben **vier von fünf** Recruiter*innen an, den zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte schon länger wahrzunehmen.

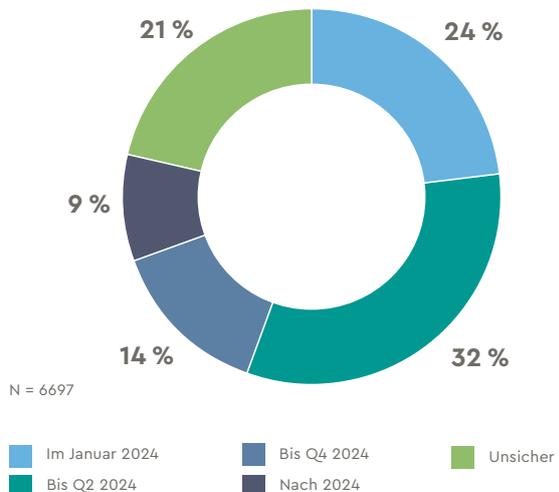
ABB. 10 – WECHSELBEREITSCHAFT



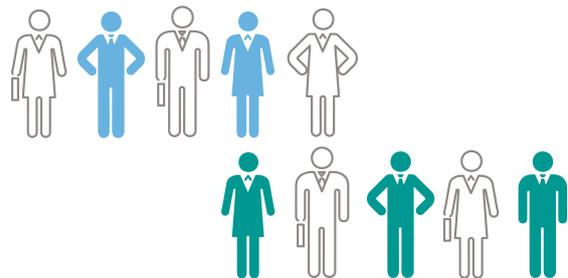
N = 7290 Kandidat*innen

Arbeitnehmende wissen um ihre günstige Lage am Arbeitsmarkt. So zeigen 92 % eine allgemeine **Wechselbereitschaft**, die sich auf aktiv und passiv Jobsuchende aufteilt.

ABB. 11 – WANN SUCHST DU EINE NEUE STELLE?



N = 6697



Auf schnellem Kurs in der ersten Jahreshälfte: Jede **zweite Person** der aktiv und passiv Jobsuchenden plant, bis Juni 2024 eine neue Stelle zu finden.

04 RANKING NACH ALTERSGRUPPEN

Individualist*innen vs. Teamplayer: Selbstverwirklichung dominiert unter 40, das Soziale über 60

ABB. 12 – **WECHSELWILLIGE**

RANKING IN DEN FÜNF BEDÜRFNISKATEGORIEN ÜBER DIE ALTERSGRUPPEN HINWEG

	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 bis 59	Über 60
1.	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Grundbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse
2.	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Selbstverwirklichung	Soziale Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse
3.	Soziale Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse
4.	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Selbstverwirklichung	Wertschätzungsbedürfnisse
5.	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Selbstverwirklichung

ABB. 13 – **ANGESTELLTE**

RANKING IN DEN FÜNF BEDÜRFNISKATEGORIEN ÜBER DIE ALTERSGRUPPEN HINWEG

	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 bis 59	Über 60
1.	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Grundbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse
2.	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Selbstverwirklichung	Grundbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse
3.	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Grundbedürfnisse
4.	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung
5.	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse

Gute Nachrichten für Arbeitgeber: Was Arbeitskräfte wirklich wollen, scheint unabhängig von der Motivation, zu gehen oder zu bleiben: Die Bedürfnisse von Wechselwilligen unterscheiden sich kaum von Angestellten mit Bindungsabsichten. Vielmehr spielt das Alter eine entscheidende Rolle, was auf

unterschiedliche Karriere- und Lebensphasen zurückzuführen ist. Während das Streben nach Selbstverwirklichung bis zum Ende der 30er-Jahre im Vordergrund steht, gewinnen mit zunehmendem Alter die sozialen und Sicherheitsbedürfnisse an Bedeutung.



» Lasst uns aufhören über Generationen zu sprechen. Stärken und Bedürfnisse von Menschen wandeln sich in unterschiedlichen Lebensphasen. Erfolgreiche Talent Attraction 2024 spiegelt eine Arbeitsrealität wider, die den Bedürfnissen in den unterschiedlichen Karrierephasen gerecht wird.«

Dr. Tobias Zimmermann,
Arbeitsmarktexperte & Head of Insights, The Stepstone Group

04 RANKING NACH ALTERSGRUPPEN

Attraktivität nach außen wirkt auch innen – Angestellte haben ähnliche Wünsche wie Wechselwillige

ABB. 14 – **WECHSELWILLIGE:** RANKING DER 10 ARBEITSPLATZFAKTOREN ÜBER DIE ALTERSGRUPPEN HINWEG

	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 bis 59	Über 60
1.	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Vergütung	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit
2.	Vergütung	Vergütung	Arbeitsplatzsicherheit	Vergütung	Unternehmenskultur
3.	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	Work-Life-Balance	Unternehmenskultur	Vergütung
4.	Karriere & Entwicklung	Teamkultur	Teamkultur	Teamkultur	Teamkultur
5.	Teamkultur	Karriere & Entwicklung	Unternehmenskultur	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance
6.	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Arbeitsumgebung	Arbeitsumgebung	Führung
7.	Arbeitsumgebung	Arbeitsumgebung	Führung	Führung	Arbeitsumgebung
8.	Führung	Führung	Karriere & Entwicklung	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation
9.	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Karriere & Entwicklung	Vorsorge & Versicherung
10.	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Karriere & Entwicklung

ABB. 15 – **ANGESTELLTE:** RANKING DER 10 ARBEITSPLATZFAKTOREN ÜBER DIE ALTERSGRUPPEN HINWEG

	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 bis 59	Über 60
1.	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit
2.	Vergütung	Vergütung	Vergütung	Vergütung	Vergütung
3.	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	Work-Life-Balance	Teamkultur	Unternehmenskultur
4.	Teamkultur	Teamkultur	Teamkultur	Work-Life-Balance	Teamkultur
5.	Karriere & Entwicklung	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Work-Life-Balance
6.	Arbeitsumgebung	Führung	Führung	Arbeitsumgebung	Arbeitsumgebung
7.	Unternehmenskultur	Karriere & Entwicklung	Arbeitsumgebung	Führung	Feedback & Reputation
8.	Führung	Arbeitsumgebung	Karriere & Entwicklung	Karriere & Entwicklung	Führung
9.	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Karriere & Entwicklung
10.	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung

Grundbedürfnisse
 Sicherheitsbedürfnisse
 Soziale Bedürfnisse
 Wertschätzungsbedürfnisse
 Selbstverwirklichung

In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt erscheint dieses Konzept vergleichsweise einfach und willkommen: Unternehmen, die ihre Vorteile überzeugend nach innen und außen kommunizieren, erzielen damit einen doppelten Erfolg. Die Arbeitsplatzfaktoren für die Gruppen „Bindung“ und „Attraktivität“ haben einen ähnlichen Stellenwert. Wie bereits auf der Bedürfnisseebene deutlich wird,

hat insbesondere der Faktor Work-Life-Balance in jungen und mittleren Jahren eine hohe Bedeutung, um dann allmählich abzunehmen. Für erfahrene Arbeitskräfte zeigt sich hingegen ein anderes Bild, da Arbeitsplatzsicherheit im Alter wichtiger wird. Grundsätzlich gilt aber für alle Altersgruppen: Eine attraktive Vergütung und ein entfristeter Arbeitsvertrag treten als Hygienefaktoren deutlich hervor.



» In immer enger werdenden Arbeitsmärkten werden Bindungsstrategien und Führungsqualität eminent wichtig. Jede Führungskraft sollte die Grundbedürfnisse und Arbeitsmotive, die Arbeitgebererwartungen und Laufbahnplanung der Mitarbeitenden kennen. Jede HR-Funktion sollte bei den Bindungsfaktoren von Vergütungsmodellen, flexibler Arbeit und teamorientierter Unternehmenskultur wirksame Lösungskonzepte entwickeln.«

Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director und Partner,
Kienbaum Consultants International GmbH

First things first: Berufsgruppen mit Fokus auf Grundbedürfnissen vs. Selbstverwirklichung

ABB. 16 – RANKING IN DEN FÜNF BEDÜRFNISKATEGORIEN ÜBER DIE BERUFSGRUPPEN HINWEG

	Ingenieur- & technische Berufe	Recht	Finanzen, Controlling & Versicherungsw.	Handwerkliche Berufe	Vertrieb & Verkauf	Einkauf, Materialwirtschaft & Logistik	Administration & Sekretariat	Pflege, Therapie & Assistenz
1.	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse
2.	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse
3.	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Selbstverwirklichung	Sicherheitsbedürfnisse	Grundbedürfnisse
4.	Soziale Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Soziale Bedürfnisse	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung
5.	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse

	Naturwissenschaftliche Forschung & Labor	Design, Gestaltung & Architektur	IT	Marketing & Kommunikation	Ärzt*innen & Apotheker*innen	Bildung & Soziales	Personal	Geschäftsführung & Vorstand
1.	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Soziale Bedürfnisse
2.	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Selbstverwirklichung
3.	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Grundbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Grundbedürfnisse
4.	Soziale Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Grundbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse
5.	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse

Die Vergleiche zwischen den verschiedenen Berufsgruppen basieren auf den aggregierten Daten von Wechselwilligen und Angestellten. Im Gegensatz zu den Altersgruppen offenbart sich bei den Berufsgruppen ein kohärenteres Bild. Zwei klar definierte Cluster von Berufsgruppen kristallisieren sich heraus: Eine Gruppe priorisiert „Grundbedürfnisse“

als übergeordnetes Bedürfnis, während die andere Gruppe die „Selbstverwirklichung“ bevorzugt. Wertschätzung rundet konstant die Top 5 ab, außer bei der Berufsgruppe „Geschäftsführung und Vorstand“. Die Positionierung der anderen Bedürfnisse variiert je nach Berufsgruppe.

Geld oder Flexibilität? Vergütung als Priorität im Handwerk, Work-Life-Balance in der IT

ABB. 17a – RANKING DER ZEHN ARBEITSPLATZFAKTOREN ÜBER DIE BERUFSGRUPPEN HINWEG

	Ingenieur- & technische Berufe	Recht	Finanzen, Controlling & Versicherungsw.	Handwerkliche Berufe	Vertrieb & Verkauf	Einkauf, Materialwirtschaft & Logistik	Administration & Sekretariat	Pflege, Therapie & Assistenz
1.	Arbeitsplatzsicherheit	Vergütung	Vergütung	Vergütung	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	Vergütung	Arbeitsplatzsicherheit
2.	Vergütung	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Arbeitsplatzsicherheit	Vergütung	Vergütung	Arbeitsplatzsicherheit	Vergütung
3.	Work-Life-Balance	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance
4.	Unternehmenskultur	Teamkultur	Teamkultur	Arbeitsumgebung	Teamkultur	Unternehmenskultur	Teamkultur	Teamkultur
5.	Teamkultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Teamkultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur
6.	Karriere & Entwicklung	Führung	Karriere & Entwicklung	Teamkultur	Führung	Führung	Führung	Führung
7.	Arbeitsumgebung	Feedback & Reputation	Arbeitsumgebung	Führung	Arbeitsumgebung	Karriere & Entwicklung	Arbeitsumgebung	Arbeitsumgebung
8.	Führung	Karriere & Entwicklung	Führung	Karriere & Entwicklung	Karriere & Entwicklung	Arbeitsumgebung	Karriere & Entwicklung	Karriere & Entwicklung
9.	Feedback & Reputation	Arbeitsumgebung	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung
10.	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation

Grundbedürfnisse
 Sicherheitsbedürfnisse
 Soziale Bedürfnisse
 Wertschätzungsbedürfnisse
 Selbstverwirklichung

05 RANKING NACH BERUFSGRUPPEN

ABB. 17b – RANKING DER ZEHN ARBEITSPLATZFAKTOREN ÜBER DIE BERUFSGRUPPEN HINWEG

	Naturwissenschaftliche Forschung & Labor	Design, Gestaltung & Architektur	IT	Marketing & Kommunikation	Ärzt*innen & Apotheker*innen	Bildung & Soziales	Personal	Geschäftsführung & Vorstand
1.	Arbeitsplatzsicherheit	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	Arbeitsplatzsicherheit	Unternehmenskultur
2.	Work-Life-Balance	Vergütung	Vergütung	Vergütung	Vergütung	Arbeitsplatzsicherheit	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance
3.	Vergütung	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	Teamkultur	Teamkultur	Vergütung	Teamkultur
4.	Teamkultur	Teamkultur	Teamkultur	Teamkultur	Arbeitsplatzsicherheit	Vergütung	Teamkultur	Vergütung
5.	Arbeitsumgebung	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	Work-Life-Balance
6.	Unternehmenskultur	Karriere & Entwicklung	Arbeitsumgebung	Karriere & Entwicklung	Karriere & Entwicklung	Arbeitsumgebung	Karriere & Entwicklung	Führung
7.	Karriere & Entwicklung	Vorsorge & Versicherung	Karriere & Entwicklung	Führung	Führung	Karriere & Entwicklung	Führung	Arbeitsplatzsicherheit
8.	Führung	Arbeitsumgebung	Führung	Arbeitsumgebung	Arbeitsumgebung	Führung	Arbeitsumgebung	Arbeitsumgebung
9.	Feedback & Reputation	Führung	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation
10.	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung	Feedback & Reputation	Vorsorge & Versicherung

Grundbedürfnisse
 Sicherheitsbedürfnisse
 Soziale Bedürfnisse
 Wertschätzungsbedürfnisse
 Selbstverwirklichung

Mit Blick auf die differenzierten Arbeitsplatzfaktoren ragen Vergütung und Work-Life-Balance als unangefochtene Spitzenreiter heraus. Spannenderweise findet sich auch die Teamkultur in einigen Berufsgruppen überraschend hoch platziert in den Top 3 wieder. Während es durchaus Unterschiede

zwischen den Berufsgruppen gibt, scheinen die größten Variationen und entscheidenden Einflüsse eher in den Altersgruppen zu liegen sowie in den geschlechterspezifischen Bedürfnissen, wie aus den nachfolgenden Grafiken ersichtlich.

Geschlechterstereotype oder unterschiedliche Bedürfnisse? Männer bevorzugen Geld, Frauen Flexibilität

ABB. 18 – RANKING DER FÜNF BEDÜRFNIS-KATEGORIEN ZWISCHEN DEN GESCHlechTERN

	Männer	Frauen
1.	Grundbedürfnisse	Selbstverwirklichung
2.	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse
3.	Selbstverwirklichung	Grundbedürfnisse
4.	Soziale Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse
5.	Wertschätzungsbedürfnisse	Wertschätzungsbedürfnisse

	Grundbedürfnisse
	Sicherheitsbedürfnisse
	Soziale Bedürfnisse
	Wertschätzungsbedürfnisse
	Selbstverwirklichung

ABB. 19 – RANKING DER ZEHN ARBEITSPLATZFAKTOREN ZWISCHEN DEN GESCHlechTERN

	Männer	Frauen
1.	Vergütung	Work-Life-Balance/Integration
2.	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit
3.	Work-Life-Balance/Integration	Vergütung
4.	Teamkultur	Teamkultur
5.	Unternehmenskultur	Unternehmenskultur
6.	Arbeitsumgebung	Führung
7.	Karriere & Entwicklung	Karriere & Entwicklung
8.	Führung	Arbeitsumgebung
9.	Feedback & Reputation	Feedback & Reputation
10.	Vorsorge & Versicherung	Vorsorge & Versicherung

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, wie traditionelle Geschlechterrollen berufliche Bedürfnisse beeinflussen können. Männer tendieren dazu, ihre Karriere mit dem Ziel der finanziellen Stabilität voranzutreiben, während Frauen oft den Beruf wählen, der sich besser mit dem persönlichen Leben und Verpflichtungen vereinbaren lässt. So priorisieren Männer im Berufsleben Grund- und Sicherheitsbedürfnisse, während Frauen Selbstverwirklichung und soziale Bedürfnisse priorisieren. Interessanterweise ist der Wunsch nach beruflichem Erfolg

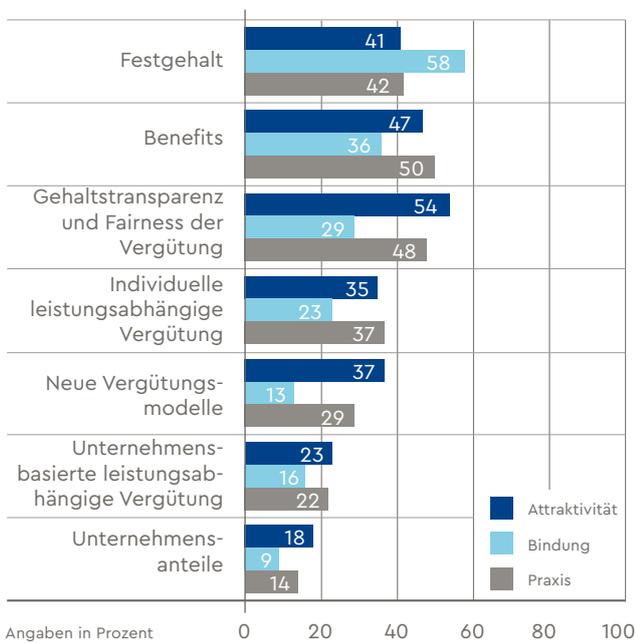
und persönlicher Entwicklung ähnlich ausgeprägt. Eine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Rollenerwartungen und beruflichen Bedürfnissen lässt sich an dieser Stelle wohlgerne nicht belegen. Die Herausforderung für Unternehmen besteht weiterhin darin sicherzustellen, dass Frauen und Männer die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben, ihre individuellen beruflichen Ziele zu verfolgen, ohne aufgrund von geschlechterspezifischen Vorurteilen oder strukturellen Barrieren benachteiligt zu werden.

Grundbedürfnisse

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit Attraktivitätsfaktoren wie Vergütung, Work-Life-Balance und Co. Und doch bleibt oftmals unklar, was Menschen konkret suchen, wenn sie bestimmte Aspekte auswählen. Also haben wir nachgefragt, welche Prioritäten Arbeitnehmende konkret setzen. Ziel unserer Untersuchung ist es, ein möglichst

klares Bild dessen zu vermitteln, was einen attraktiven Job heute ausmacht. Insbesondere im Vergleich zwischen konkreter Unternehmenspraxis und den Wünschen der Menschen werden durchaus Unterschiede deutlich, von denen Unternehmen lernen können, noch passgenauere Angebote zu schaffen.

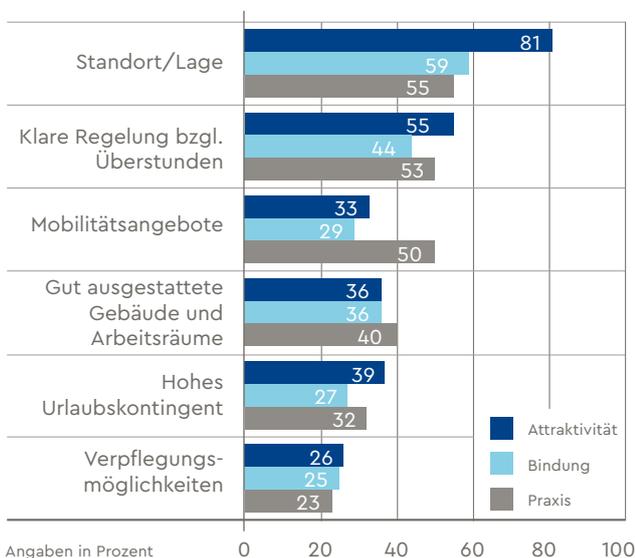
ABB. 20 – VERGÜTUNG



Vergütung

Vergütung ist gleich Vergütung? Nicht ganz. Während das Festgehalt klar als bequemer Bindungsfaktor für Personen heraussticht, die bei ihrem aktuellen Arbeitgeber bleiben möchten, ist dieser Aspekt kein schlagendes Argument für Wechselwillige. Personen, die im Jahr 2024 ihren Arbeitgeber wechseln möchten, interessieren sich ebenfalls stark für individuelle leistungsabhängige Vergütung, Benefits und neue Vergütungsmodelle. Vergütung ist und bleibt ein wichtiger Attraktivitätsfaktor – aber sollte zunehmend mehrdimensional verstanden werden. Unternehmen schätzen die Präferenzen von Job-suchenden überwiegend richtig ein, wobei die Attraktivität neuer Vergütungsmodelle und individueller leistungsabhängiger Vergütung noch leicht unterschätzt wird.

ABB. 21 – ARBEITSUMGEBUNG



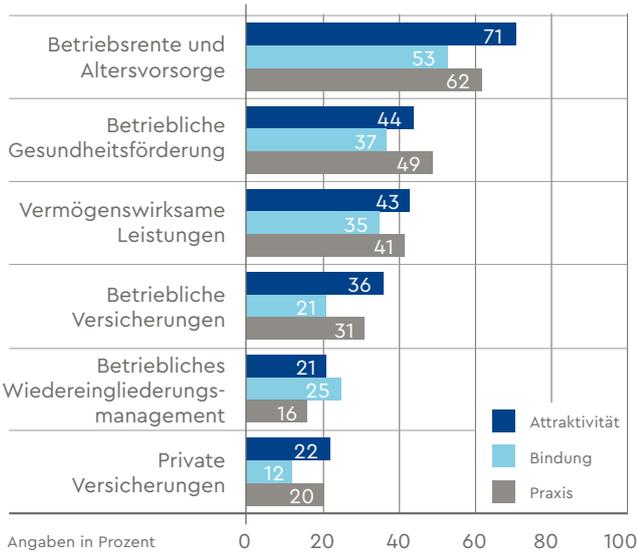
Arbeitsumgebung

In Sachen Arbeitsumgebung unterscheiden sich zufriedene Angestellte und Wechselwillige kaum hinsichtlich ihrer Präferenzen. Trotz Hybrid Work ist ein attraktiver Standort nach wie vor ein wesentlicher Attraktivitätsfaktor. Überstundenregelungen und gut ausgestattete Gebäude bzw. Arbeitsräume sind ebenfalls wichtig.

Unternehmen überschätzen etwas den Stellenwert von Mobilitätsangeboten wie Firmenrädern und Jobtickets bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen.

Sicherheitsbedürfnisse

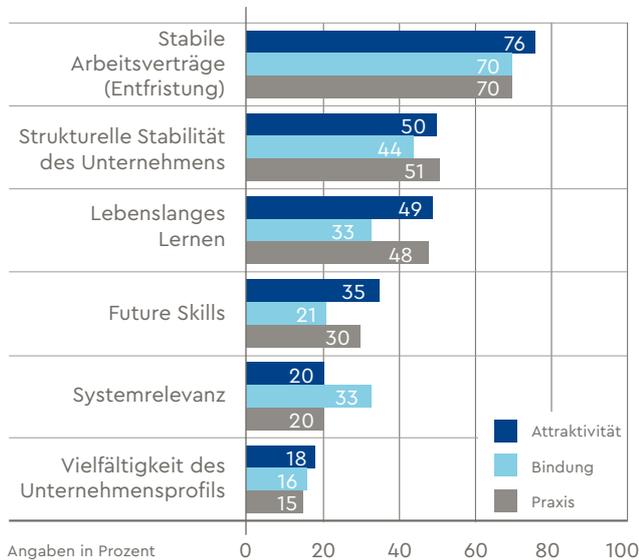
ABB. 22 – VORSORGE UND VERSICHERUNG



Vorsorge und Versicherung

Pleite im Alter? Nein, danke. Absicherung für den Ruhestand steht hoch im Kurs: Insbesondere wechselwillige Personen schätzen Arbeitgeber, die sich um wichtige Angelegenheiten wie Betriebsrente und Altersvorsorge kümmern. Auf Platz zwei folgen Angebote zur Gesundheitsförderung, wengleich deren Bedeutung als Attraktivitätsfaktor von Recruiter*innen möglicherweise überbewertet wird.

ABB. 23 – ARBEITSPLATZSICHERHEIT



Arbeitsplatzsicherheit

Der Wandel der Arbeitswelt zeigt sich beim Thema Sicherheit. Noch dominiert der klassische, stabile Arbeitsvertrag zusammen mit struktureller Stabilität des Unternehmens. Zu Letzterem hat sowohl auf Unternehmensseite als auch bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender lebenslanges Lernen aufgeschlossen. Die Verfügbarkeit von Lernangeboten wird angesichts rapider Veränderungen von Jobprofilen und Marktanforderungen ein immer wichtigerer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und die Employability von Arbeitnehmenden.

Soziale Bedürfnisse

ABB. 24 – UNTERNEHMENSKULTUR

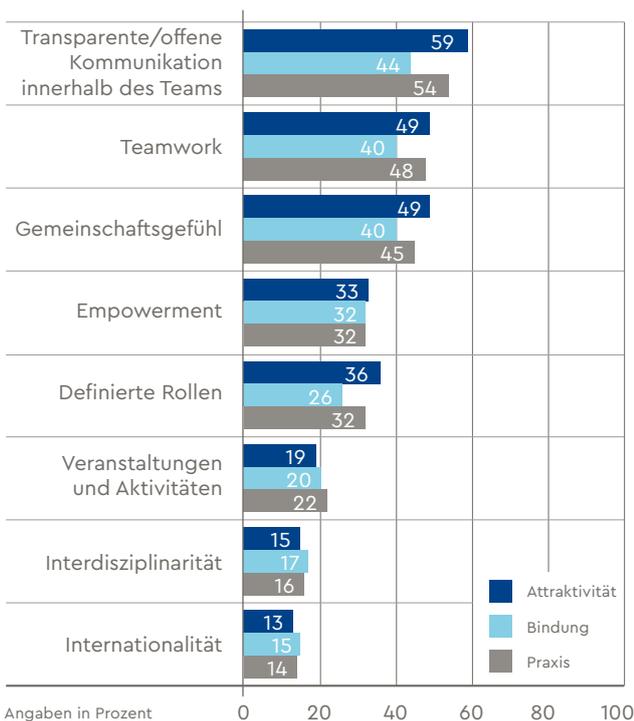


Unternehmenskultur

Eine attraktive Unternehmenskultur lässt sich nicht an einem einzigen Aspekt festmachen. Sie zeichnet sich insbesondere durch Fairness, flache Hierarchien und die Förderung einer Wissens- und Lernkultur, einschließlich eines offenen Umgangs mit Fehlern, aus. Besonders spannend ist, dass Gleichberechtigung bei der Mitarbeitergewinnung besonders stark ins Gewicht fällt.

Unternehmen scheinen im Bereich Unternehmenskultur überwiegend den richtigen Fokus zu setzen und der Komplexität gerecht zu werden.

ABB. 25 – TEAMKULTUR



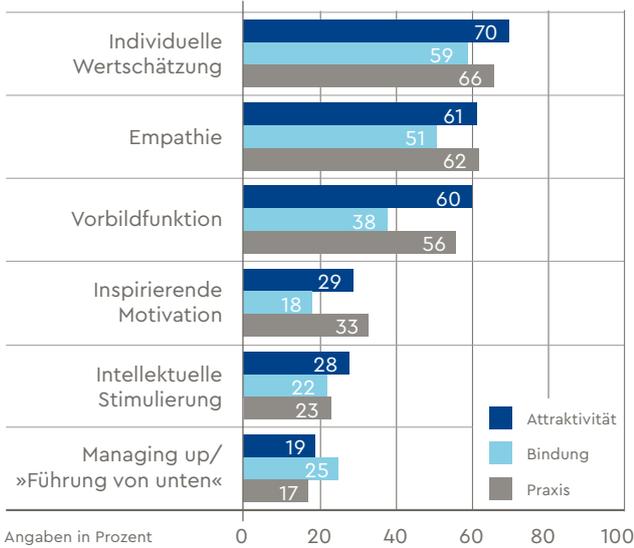
Teamkultur

Transparente und offene Teamkommunikation, Teamwork und Gemeinschaftsgefühl machen eine überzeugende Teamkultur aus.

Unternehmen haben auch auf Teamebene überwiegend die richtigen Prioritäten und vernachlässigen auch die Befähigung ihrer Mitarbeitenden (Empowerment) und die klare Definition von Rollen nicht.

Wertschätzungsbedürfnisse

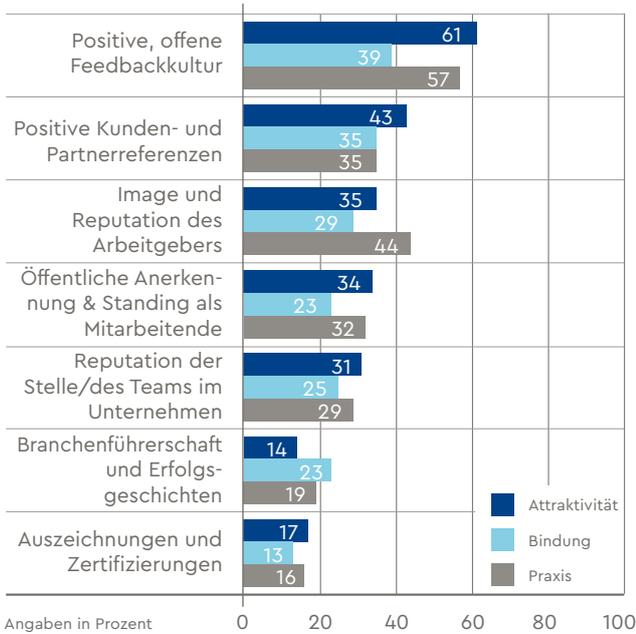
ABB. 26 – FÜHRUNG



Führung

Unsere Befragten sind sich einig: Individuelle Wertschätzung und Empathie kennzeichnen gute Führung. Managing up, also die Fähigkeit der Angestellten, effektiv mit ihren Vorgesetzten zu interagieren und deren Erwartungen zu verstehen, ist einer der wenigen Aspekte, denen die Bestandsmitarbeitenden klar höhere Bedeutung beimessen als potenziell neue.

ABB. 27 – FEEDBACK UND REPUTATION

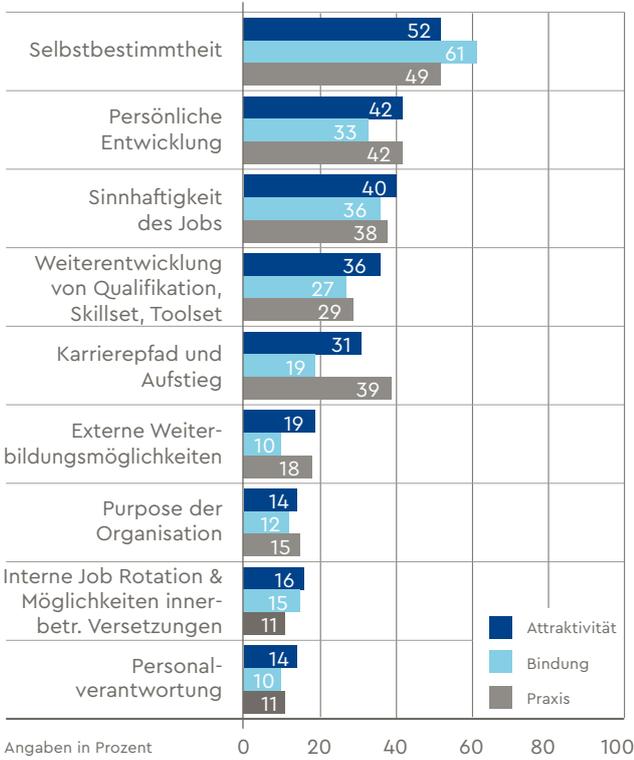


Feedback und Reputation

Im Vergleich zu anderen Arbeitsplatzfaktoren haben Referenzen und die Reputation des Unternehmens einen vergleichsweise geringen Stellenwert für Wechselwillige und Angestellte. Für Wechselwillige stehen oft die inneren Werte im Vordergrund: Die Mehrheit betont die Bedeutung einer positiven und offenen Feedbackkultur. Als bindende Faktoren für Angestellte werden Branchenführerschaft und Erfolgsgeschichten hervorgehoben.

Selbstverwirklichung

ABB. 28 – KARRIERE UND ENTWICKLUNG

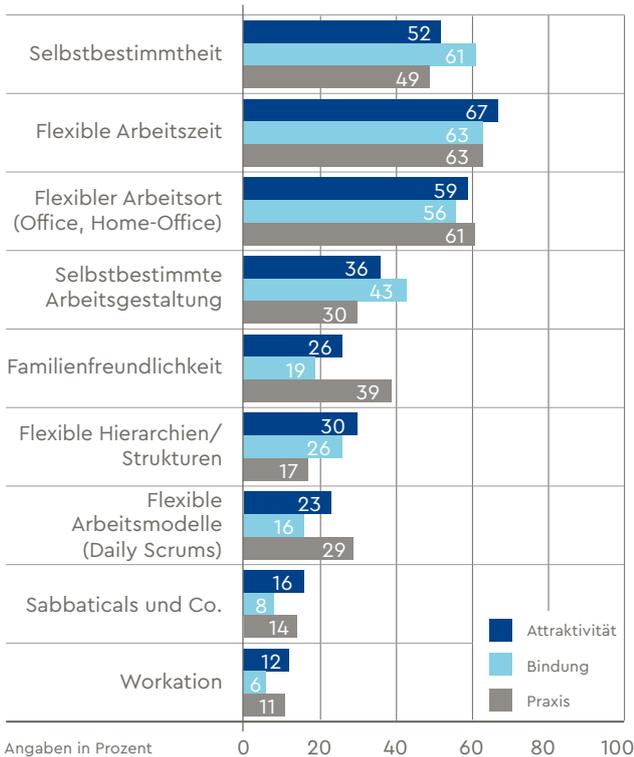


Karriere und Entwicklung

Bereit, die Fäden selbst in die Hand zu nehmen? Selbstbestimmtheit ist nicht nur ein wichtiger Attraktivitätsfaktor, sondern noch wichtiger für die Bindung von Mitarbeitenden. Es folgen die Sinnhaftigkeit des Jobs und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung als wichtigere Attraktivitätsfaktoren.

Interessant ist, dass Kandidat*innen und Mitarbeitende größeren Wert auf die Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen legen als auf klare Karrierepfade. Unternehmen setzen derzeit noch genau den umgekehrten Fokus. Das passt perfekt zur Selbstbestimmung – ich weiß, was für mich am besten ist, und vertraue mehr auf meine eigenen Fähigkeiten als Strukturen. Die Befragten bringen damit ein sehr fortschrittliches Verständnis von Karriereentwicklung zum Ausdruck.

ABB. 29 – WORK-LIFE-BALANCE/INTEGRATION



Work-Life-Balance/Integration

Flexibilität steht bei Unternehmen, Wechselwilligen und als Bindungsfaktor gleichermaßen im Mittelpunkt. Die Bindung an den aktuellen Arbeitgeber hängt stark von der selbstbestimmten Arbeitsgestaltung ab. Erneut ein deutliches Zeichen für die hohe Bedeutung von Autonomie und Flexibilität.

Der Druck steigt! Arbeitskräftemangel trotz Rekordbeschäftigung, dabei stehen die großen demografischen Umbrüche erst noch an (Arbeitskräftemangel → Arbeiterlosigkeit)

Wettbewerbsfaktor Mensch. Für Unternehmen wird ein passgenaues Angebot für zukünftige (Talent Attraction) wie bestehende Mitarbeitende zum Schlüsselement der Unternehmensstrategie.

Top-Prioritäten wandeln sich. Die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden verändern sich im Leben. Während im jungen bis mittleren Alter Selbstverwirklichung besonders wichtig ist, dominieren mit zunehmendem Alter Sicherheit und soziale Aspekte.

Bedürfnisse sind individuell. Die beruflichen Bedürfnisse variieren zwischen verschiedenen Berufsgruppen aufgrund von Faktoren wie Geschlechterverhältnis, Altersdurchschnitt oder Arbeitsplatzkultur. In Zukunft sollten berufliche Angebote verstärkt individualisiert werden, um den spezifischen Bedürfnissen des Menschen gerecht zu werden.

Zeit ist Geld. Das Grundbedürfnis eines attraktiven Gehalts ist und bleibt allgemein der wichtigste konstante Faktor. Aber aufgepasst, allein reicht ein gutes Gehalt schon lange nicht mehr aus.

Der Mix macht's. Arbeitgeber, die sowohl Stabilität (z. B. Entfristung, Standort) als auch individuelle Entfaltung (z. B. Selbstbestimmtheit, flexible Arbeitszeiten) bieten, überzeugen.

Employee Experience als Bindungsfaktor. Wichtiger als das Gesagte ist das Gefühl. Selbstbestimmtheit, Zusammengehörigkeit, gemeinsame Erfolge und die Relevanz der Arbeit können nur schwierig an Bewerbende transportiert werden, doch umso stärker überzeugen sie die Mitarbeitenden.

Beyond Buzzwords! Unternehmen, die wissen, was Menschen konkret unter Work-Life-Balance, Unternehmenskultur und Co. verstehen, können mit deutlich pointierteren Angeboten punkten.

Schnelligkeit zählt. Menschen, die wechseln wollen, wollen schnell wechseln. Effiziente, smarte Recruitingprozesse entlasten nicht nur Recruiter*innen. Sie schaffen auch einen Wettbewerbsvorteil, der den Erfolg aller weiteren Maßnahmen maßgeblich befördert.

Abkehr vom Gießkannenprinzip. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und Fachkräftemangels ist es für Unternehmen wichtiger denn je, Personalmaßnahmen effizient und gezielt einzusetzen, denn der Arbeitsmarkt wird immer komplexer. Der Trend wird zur mehr individuellen Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden gehen. Unternehmen, die diese Entwicklungen strategisch für sich nutzen, werden langfristig gute Karten am Arbeitsmarkt haben.

Zielgruppen kennenlernen. Menschen haben in unterschiedlichen Lebensphasen unterschiedliche berufliche Bedürfnisse. Gezielte Personalmaßnahmen, die Altersstruktur und Karrierephasen der Belegschaft berücksichtigen, haben gute Erfolgsaussichten. Im Schnitt setzen jüngere Menschen ihren Fokus auf Karriereentwicklung und Vergütung, Menschen im mittleren Alter auf Work-Life-Balance und Vergütung und Ältere auf Unternehmens- und Teamkultur sowie Sicherheit.

Mitarbeitende zu Botschaftern machen. Unternehmen punkten bei ihrer Belegschaft, indem sie eine positive Employee Experience schaffen, die Selbstbestimmtheit, Zusammengehörigkeit und gemeinsame Erfolge fördert. Ein solches Umfeld überzeugt Mitarbeitende, die nicht nur bleiben, sondern damit auch zu potenziellen Botschaftern werden.

Wechselwillige gewinnen. Die Chance war nie größer, mit starken Attraktivitätsfaktoren dem eigenen Unternehmen den Wettbewerbsfaktor Nummer 1 zu sichern: den Menschen. Unternehmen, die ihre Stärken in Sachen Standort, Stabilität und Altersvorsorge ebenso zielgruppengerecht an Frau und Mann bringen wie ihre USPs in Sachen positives und wertschätzendes Arbeitsumfeld, haben die besten Voraussetzungen am Arbeitsmarkt der Zukunft.

Anpassungsfähigkeit auch als Erfolgsfaktor im Recruiting. Mit der immer schnelleren Transformation der Arbeitswelt und zunehmend volatilen Kontextfaktoren wandeln sich auch die Vorstellungen von einem attraktiven Job. Unternehmen, die Trends genau monitoren und ihre Strategien kontinuierlich weiterentwickeln, werden immer schneller in der Lage sein, attraktive Jobs zu schaffen.

[1] Statistisches Bundesamt (2024). Pressemitteilung Nr. 059 vom 16. Februar 2024.

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_059_13321.html

[2] DIHK (2023). DIHK-Konjunkturumfrage, Herbst 2023.

<https://www.dihk.de/resource/blob/105338/76857c4085affce0c37847c93009e153/statistischer-anhang-dihk-konjunkturumfrage-herbst-2023-data.pdf>

[3] The Stepstone Group (2023). Puls Check Arbeitsmarkt.

<https://www.thestepstonegroup.com/de/press/press-releases/druck-durch-arbeiterlosigkeit-bleibt-dreiviertel-der-unternehmen-beklagen-produktivitätsverluste/>

[4] The Stepstone Group (2020). Stepstone Report Arbeitgeberattraktivität.

<https://www.stepstone.de/e-recruiting/arbeitgeberattraktivitat/>

[5] The Stepstone Group (2020). Jobstudie.

<https://www.stepstone.de/e-recruiting/rethink-tag/jobstudie/>

Bildnachweis: Seite 3: © Kienbaum und © The Stepstone Group,
Seite 10: © The Stepstone Group, Seite 12: © Kienbaum

Design: Agentur viertel

Herausgegeben von

Dr. Tobias Zimmermann	Prof. Dr. Walter Jochmann
Dr. Susan Gritzka	Lukas M. Fastenroth
Franziska Eckhardt	Hannah Winter
	Lea Marie Dreifert

The Stepstone Group

Völklinger Straße 1
40219 Düsseldorf
studien@stepstone.de
www.thestepstonegroup.com/de/insights

Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH

Otto-Hahn-Straße 19
44227 Dortmund
info@kienbauminstitut-ism.de
www.kienbaum.com

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

