

SALT AND PEPPER SURVEY



FACHKRÄFTEMANGEL ÜBERWINDEN

LEITFADEN ZUM GEWINNEN, BINDEN UND

ENTWICKELN VON MITARBEITENDEN



DAS ERWARTET SIE:	SEITE
#Vorwort	3
#1 Künstliche Intelligenz als Lösungsansatz	4
#2 Stabilität in der Arbeitswelt: Zufriedenheit im Fokus	7
#3 Internationales Recruiting: Ein Schritt in die Zukunft	11
#4 Rückkehrkultur: Vom „Ex“ zum Erfolg	15
#5 Weiterbildung als Schlüssel	18
#6 Dienstleister und Expert-Sharing im Fokus	21
#7 Optimismus im War for Young Professionals	24
#8 Es gibt noch viel zu tun!	27
#Über die Studie	29

VORWORT

„Woher nehmen und nicht stehlen?“ fragen sich aktuell so gut wie alle Unternehmen. Zumindest wenn es um qualifizierte Mitarbeitende geht. Der Fachkräftemangel ist längst nicht mehr nur ein vorübergehendes Phänomen – er hat sich regelrecht eingenistet und fordert Unternehmen heraus.

Doch woran genau liegt das und mit welchen Strategien bekämpfen Unternehmen ihren Fachkräftemangel? Um darauf Antworten zu finden, haben wir zusammen mit dem renommierten Marktforschungsinstitut YouGov eine Studie erstellt. Die Ergebnisse des SALT AND PEPPER Surveys, die Sie in diesem Whitepaper finden, bieten tiefe Einblicke in die aktuelle Situation des Fachkräftemangels – und zeigen auf, wie Unternehmen mit dieser Herausforderung umgehen.

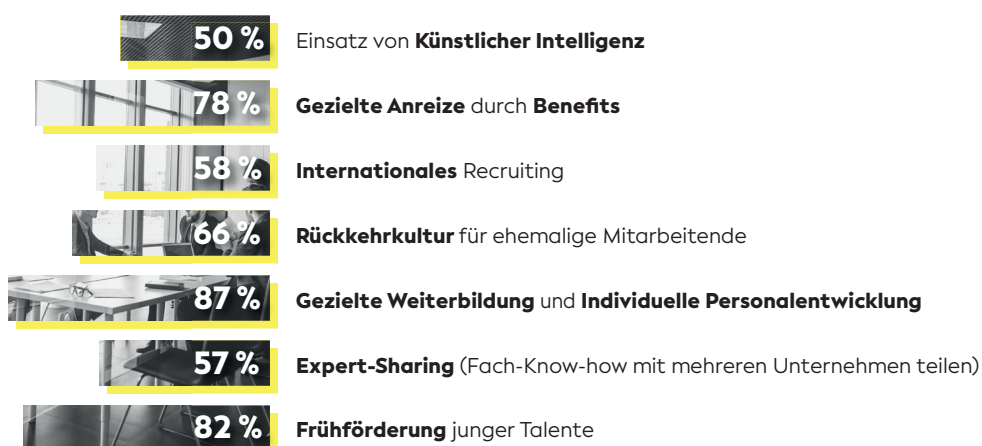
Denn die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Bereits heute spüren 60 % der Befragten die Auswirkungen des Fachkräftemangels in ihren Unternehmen. Bei 37 % der Befragten sind die Mitarbeitenden überlastet, weil Kapazitäten fehlen. 21 % gaben an, dass sie Aufträge bereits ablehnen mussten, weil schlicht das passende Personal nicht vorhanden war. Doch damit nicht genug – ganze 15 % fürchten wegen des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften nicht mehr lange wettbewerbsfähig zu sein.

Überraschend sind diese Zahlen nicht. Ist der Fachkräftemangel doch zu einer der zentralen Herausforderungen für Unternehmen geworden. Aus diesem Grund haben wir tiefergehende Fragen gestellt. Welche Strategien haben Unternehmen gegen einen dauerhaft leergefegten Arbeitsmarkt entwickelt? Welche Anforderungen stellen Mitarbeitende an ihre Arbeitgeber? Und welche Rolle spielen Dienstleister in dieser Gleichung?

Wir sind überzeugt, dass die Erkenntnisse und Empfehlungen in diesem Whitepaper Ihnen helfen werden, die Herausforderungen des Fachkräftemangels besser zu verstehen. Und es gibt Ihnen eine Orientierung, um Maßnahmen zu ergreifen, die Ihr Unternehmen für die Zukunft stärkt. Viel Spaß beim Lesen.

STRATEGIEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Zustimmung unter den Befragten:



#1

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ALS LÖSUNGSANSATZ

Hype oder „for real“? Media ist bei Künstlicher Intelligenz (KI) spätestens mit ChatGPT der Durchbruch in der allgemeinen Wahrnehmung erfolgt. Aber welchen Einfluss kann sie auf den Fachkräftemangel haben? Bereits 50 % der Befragten sehen im KI-Einsatz eine vielversprechende Lösung. Im Vergleich zu den anderen Strategien sind das die geringsten Zustimmungswerte. Auf der anderen Seite erscheint diese Zustimmung aber überraschend hoch – schließlich wird die neue Technologie bisher kaum tiefgreifend angewendet und große Erfahrungswerte fehlen. Es gibt sehr verschiedene Wege, KI zu nutzen. Unserer Erfahrung nach sind zwei Strategieansätze sinnvoll.

Zum einen ist der Einsatz von **speziellen KI-Lösungen** bei komplexen Aufgaben, die ein hohes Fach-Know-how erfordern, besonders erfolgversprechend. Beispiele sind:

- **Qualitätsprüfung und Prozessoptimierung:**
KI kann bei der Qualitätsprüfung, vorausschauenden Wartung, adaptiven Regelungssystemen und der Prozessoptimierung unterstützen, was zu einer intelligenteren und nachhaltigeren Produktion führt.
- **KI-gestützte Produktentwicklung:**
Durch den Einsatz von fortgeschrittenen Algorithmen und Simulationen kann KI die Produktentwicklung beschleunigen, Zeit und Geld für Tests einsparen und innovative Produkte hervorbringen.
- **Analyse von Markt- und Kundendaten:**
KI kann bei der Analyse von Markt- und Kundendaten helfen, um schnell auf Veränderungen zu reagieren und wichtige Geschäftsentscheidungen zu unterstützen.

Der Einsatz von speziellen KI-Lösungen hat somit das Potenzial, komplexe Aufgaben effizienter und präziser zu bewältigen.

Der andere Strategieansatz ist, einfache und repetitive Aufgaben durch **generative KI** zum Großteil zu automatisieren. Das entlastet Mitarbeitende bei Routinetätigkeiten oder zeitintensiven Aufgaben, wie z. B. Backoffice-Abläufe, Vertrieb, Finden von Informationen oder Programmieren. So bleibt mehr Zeit für kreative und innovative Arbeit.

Mögliche Use-Cases sind:

- **Informationen** in Berichten von Servicetechniker:innen/Produktionsmitarbeitenden/Qualitätsmitarbeitenden schneller auffinden oder zusammenfassen lassen (sprachübergreifend)
- **Anfragen** oder **Leistungsverzeichnisse** an Firmen automatisch in Angebote mit den eigenen Produkten bringen
- **Überführung** von unternehmensspezifischen Daten und das Wissen erfahrener Mitarbeitender in Textform in ein Large Language Model (LLM) – also eine Art unternehmenseigenes ChatGPT. Das Unternehmenswissen wird damit reproduzierbar und bleibt in der eigenen IT-Landschaft.

Die Technologie ist kein direkter Ersatz für menschliche Fachkräfte und reicht allein nicht aus, um den Fachkräftemangel zu lösen. Sie ist aber eine wichtige Komponente, um bestehende Mitarbeitende zu entlasten.



KI in der Produktion: Neue Wege mit Augmented Reality

Auch in der Produktion kann KI mit Augmented Reality (AR) bei Montagen und motorisch-optischen Kontrollen unterstützen. Gerade in Jobs, die nicht vollständig automatisiert werden können und in denen viele erfahrene Mitarbeitende in den Ruhestand gehen, hilft die Kombination von KI und AR. Sie trägt dazu bei, das Know-how der scheidenden Expert:innen im Unternehmen zu bewahren. Die Systeme bieten Feedback und Hilfestellungen, um Fehler zu vermeiden und Aufgaben effizienter zu erledigen. Das wiederum hilft, neue Mitarbeitende schneller zu befähigen.

TIPP:

Ist das Zusammenwirken von KI und AR ein Modell für Ihr Unternehmen? Das können Sie mit uns [herausfinden](#).

Die Herausforderung: Kompetenzen im Wandel durch KI

Doch lassen Sie uns realistisch sein. KI entlastet nicht nur, sondern bringt auch neue Herausforderungen mit sich:

- **Datenverarbeitung und -integration:** Die zunehmende Menge an Daten erfordert effiziente Methoden zur Datenerfassung, -verarbeitung und -integration, um den vollen Nutzen aus KI-Anwendungen zu ziehen.
- **Technologiebarrieren:** In der Industrie 4.0 existieren Technologiebarrieren, die die Generierung und Verarbeitung von Informationen einschränken, wie z. B. die Heterogenität von Maschinen und fehlende Unterstützung für Data Scientists.
- **Domänenwissen und Datenqualität:** Die fehlende Integration von Domänenwissen in KI-Systeme und Probleme mit inkompatiblen, inkonsistenten und unvollständigen Datensets erschweren die Anwendung von KI insbesondere in der Produktion.
- **Mensch-Maschine-Interaktion:** Die Integration von KI in bestehende Arbeitsabläufe erfordert eine sorgfältige Planung, um die Interaktion zwischen Mensch und Maschine zu optimieren und die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu gewährleisten.
- **Sicherheit und Datenschutz:** Der Einsatz von KI in der Produktion wirft Fragen zur Sicherheit und zum Datenschutz auf, da sensible Unternehmensdaten verarbeitet werden.

Generell – und insbesondere im Produktionsbereich – wird KI einen Wandel von Kompetenzen bewirken, weg von körperlich-ausführender Arbeit zu steuernden Tätigkeiten. Hier ist es entscheidend, die Belegschaft durch gezielte Schulungen und Weiterbildungen auf diese Veränderungen vorzubereiten.

HÖRTIPP:

Im Podcast Nordwest Digital spricht unser KI-Experte [Thorsten Wujek](#) mit Podcaster Bernd Tepe zu den Einsatzmöglichkeiten von KI in der Produktion.

[Hören Sie gern rein!](#)



 **2**

STABILITÄT IN DER ARBEITSWELT: ZUFRIEDENHEIT IM FOKUS

Der Mythos: Mitarbeitende, die gern und langfristig bei einem Arbeitgeber arbeiten. Er ist tatsächlich greifbar und real. Begleiten Sie uns durch die neuesten Ergebnisse unseres SALT AND PEPPER Surveys, während wir die verborgenen Potenziale der Mitarbeitendenbindung enthüllen. Es ist Zeit für einen Reality-Check!

Bindung zum Arbeitgeber erhöhen

Während Begriffe wie “Quiet Quitting” in den Medien kursieren, zeigen die Ergebnisse unserer Studie ein anderes Bild: Eine überwältigende Mehrheit von 84 % der Befragten ist derzeit mit dem eigenen Job zufrieden. Bei den ITler:innen sind es sogar 92 %.

Die Verbundenheit zum Arbeitgeber ist ebenso beeindruckend: Zehn und mehr Jahre sind für rund ein Drittel der Befragten die ideale Verweildauer von Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Noch treuer sind die Beschäftigten in der Produktionsbranche – dort ist knapp die Hälfte dieser Meinung. Die jüngere Generation zwischen 18 und 34 Jahren, also auch die vermeintlich wechsel-
freudige GenZ, strebt mehrheitlich (35 %) eine Verweildauer von vier bis sechs Jahren bei einem Arbeitgeber an.

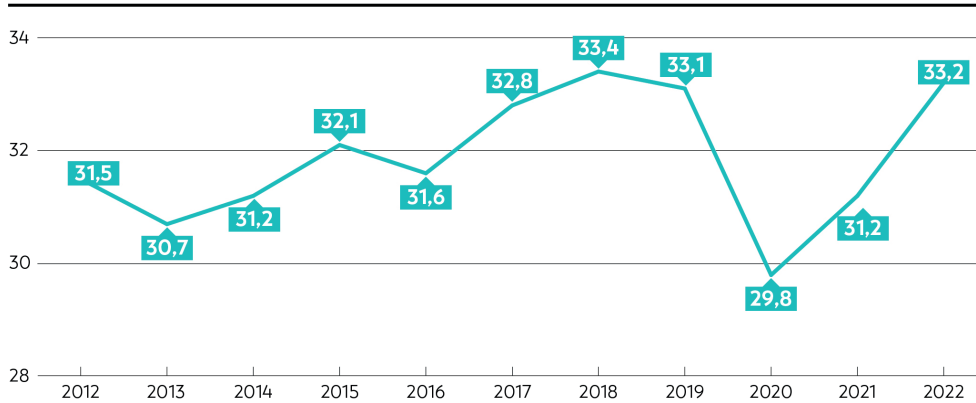
Auf Unternehmensseite ist die (Selbst-)Überzeugung noch größer, Mitarbeitende halten zu können: Etwa die Hälfte der Befragten ist sich sicher, dass ihre Unternehmen in der Lage sind, junge Talente länger als drei Jahre zu binden. Bemerkenswert: Insbesondere Führungskräfte stechen hierbei hervor. Knapp drei Viertel von ihnen (72 %) glauben an die langfristige Bindung junger Mitarbeitender. Schließen sie dabei von sich selbst auf andere? Denn die meisten Führungskräfte möchten über zehn Jahre im selben Unternehmen arbeiten.

Reality Check: Wunsch vs. Wirklichkeit

Unsere Zahlen zeigen: Der subjektive Wunsch nach Zugehörigkeit und einem längeren Verweilen bei einem Arbeitgeber ist durchaus hoch – und zwar auf beiden Seiten. Allerdings: Laut offizieller Angaben der Bundesagentur für Arbeit, Statistischem Bundesamt und dem Institut der Deutschen Wirtschaft ist nach dem Corona-Tief die Fluktuationsrate im Jahr 2022 wieder bei etwa 33 % auf sehr hohem Niveau angelangt.

FLUKTUATION WIEDER AUF VORKRISENNIVEAU

Fluktuationsrate in Deutschland in Prozent



Fluktuationsrate: Durchschnitt aus neu geschlossenen und beendeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen in Relation zum durchschnittlichen Beschäftigtenbestand
 Quellen: Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt, Institut der deutschen Wirtschaft
 © 2023 IW Medien / iwd

iwd

Wichtig: Die Arbeitnehmenden waren 2021 mit rund 42 % die Hauptursache für Beendigungen von Arbeitsverhältnissen. In 20 % der Fälle erfolgte die Kündigung seitens des Arbeitgebers. Der Bindungswille bei den Mitarbeitenden ist also da, aber ihm scheinen Hindernisse im Weg zu stehen.

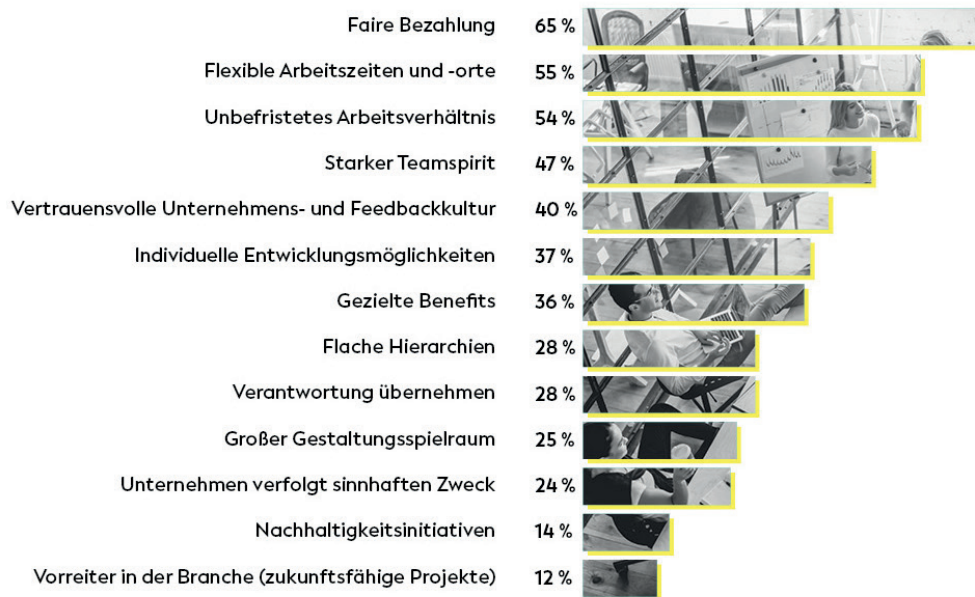
Die Zahlen zeigen einen großen Widerspruch zwischen den realen **Wünschen der Arbeitnehmenden** auf der einen Seite und der **Selbstwahrnehmung der Unternehmen** auf der anderen Seite. Wie kann diese Diskrepanz aufgelöst werden?

Faktoren für langfristige Beschäftigung

Die große Challenge ist somit, dass Unternehmen selbstkritisch hinterfragen, ob sie die Wünsche der Mitarbeitenden auch wirklich abdecken. Denn Fakt ist: Es bedarf konkreter Mehrwerte, damit der Wunsch nach langfristiger Beschäftigung Realität wird. Die Diskrepanz von Unternehmens- und Arbeitnehmendensicht zieht sich auch bei der konkreten Strategie durch. Denn 78 % aller Befragten sehen in dem Schaffen gezielter Anreize durch Benefits eine erfolgversprechende Maßnahme gegen den Fachkräftemangel.

Auf die Frage, was einen guten Arbeitgeber ausmacht, gaben jedoch nur 36 % Benefits als Antwort an. An der Spitze der Arbeitgeberattraktivität steht eine faire Bezahlung (65 %). Danach folgen flexible Arbeitszeiten und -orte (55 %), ein unbefristetes Arbeitsverhältnis (54 %), ein starker Teamspirit (47 %) sowie eine vertrauensvolle Unternehmens- und Feedbackkultur (40 %). Auch das Thema individuelle Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Weiterbildungen, Karrierewege, Mentoring etc.) lag knapp vor den Benefits mit 37 %.

WELCHE FAKTOREN MACHEN EINEN ATTRAKTIVEN ARBEITGEBER AUS?



Benefits – Die Trumpfkarte im Recruiting

Was können Arbeitgeber also tun, um ihre (potenziellen) Mitarbeitenden besser von sich zu überzeugen?

- Realität abgleichen und Transparenz schaffen:**
 Unternehmen sollten sich intensiv mit den tatsächlichen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Ein offener Dialog und regelmäßiges Feedback sind entscheidend, um sicherzustellen, dass die angebotenen Leistungen den Erwartungen entsprechen. Durch Befragungen der Mitarbeitenden erhalten Unternehmen wichtige Informationen, wie zufrieden sie sind oder wo Probleme bestehen. Transparente Kommunikation über Unternehmensziele und -werte stärkt zudem das Vertrauen der Mitarbeitenden.
- Fair bezahlen:**
 Da eine faire Bezahlung an erster Stelle der Arbeitgeberattraktivität steht, sollten Unternehmen sicherstellen, dass ihre Vergütungsstrukturen den Marktstandards entsprechen. Eine transparente Gehaltspolitik trägt dazu bei, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken und deren langfristiges Engagement zu fördern.
- Anreize durch Benefits schaffen:**
 Eine angemessene Bezahlung, passende Arbeitszeiten als auch ein motivierender Teamspirit sind die „must have's“ der Arbeitgeberattraktivität. Wenn diese Grundlagen jedoch von mehreren Arbeitgebern erfüllt werden, entscheiden andere Faktoren über Zu- und Absage von potenziellen Mitarbeitenden. Im Kampf um Talente sollten Unternehmen ihre Benefits ent-

sprechend anpassen, um nicht nur die Attraktivität für neue Talente zu steigern, sondern auch die Bindung bestehender Mitarbeitender zu fördern. Hier macht die Vielzahl der Instrumente das Orchester. Denn im Gegensatz zu den klaren Wünschen bei Gehalt und Arbeitsstrukturen fächern sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei Benefits auf. Weiterbildungsmöglichkeiten, hybrides Arbeiten, Teamevents, Altersvorsorgen, vermögenswirksame Leistungen, Gesundheitsmanagement oder Kita-Zuschüsse sind einige mögliche Maßnahmen, um für Mitarbeitende attraktiv zu sein.

- **In die Unternehmensstrategie integrieren:**

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sollten nicht nur oberflächlich betrachtet, sondern aktiv in die Strategie des Unternehmens integriert werden. Dies erfordert möglicherweise eine Neuausrichtung der Personalstrategie und eine kontinuierliche Anpassung an sich ändernde Arbeitsanforderungen und -präferenzen.



Eine Organisation, die über den monatlichen Gehaltscheck hinausgeht, erkennt die Einzigartigkeit jedes Mitarbeitenden an und fördert und fordert persönliches Wachstum: Wir sehen Mitarbeitende nicht nur als Ressourcen, sondern als wertvolle Weggefährten einer gemeinsamen Reise.



[Dr. Arne Engelbrecht,](#)

Geschäftsführer SALT AND PEPPER Consulting

Werden Sie zu einem langfristig attraktiven Arbeitgeber, indem Sie den Menschen ins Zentrum Ihrer Strategie stellen – und so die Leidenschaft Ihrer Mitarbeitenden wecken: [Hier informieren.](#)



#3 INTERNATIONALES RECRUITING: EIN SCHRITT IN DIE ZUKUNFT

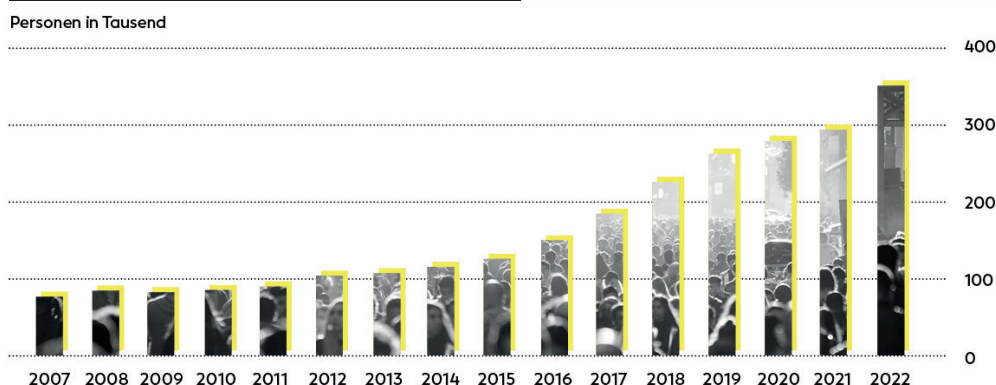
Wussten Sie, dass die Türen zu einem globalen Talentpool weit geöffnet sind? Seit dem 18. November 2023 wirken die beschlossenen Veränderungen am Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Es verspricht nun Expert:innen aus Nicht-EU-Ländern einen erleichterten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt.

Eine Entwicklung, die Unternehmen grundlegend begrüßen dürften. Denn laut unserem SALT AND PEPPER Survey sehen 58 % der Befragten – und sogar 70 % der Führungskräfte – im Recruiting internationaler Fachkräfte eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. Ist das Recruiting internationaler Fachkräfte somit eine Lösung? Der Bedarf ist unübersehbar. Laut unserer Studie spüren 60 % der Befragten in ihren Unternehmen das Fehlen von Expert:innen deutlich. Besorgniserregend ist, dass 21 % bereits Aufträge ablehnen mussten, weil schlicht das passende Personal fehlte.

Eine Schlüsselstrategie für Deutschland?

Der Wunsch nach internationalen Fachkräften ist groß und wird neben dem Einsatz von KI zu einer kritischen Erfolgsstrategie für Deutschlands Zukunft. Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes bestätigen diese Entwicklung. Seit einigen Jahren steigt der Anteil internationaler Fachkräfte.

AUSLÄNDISCHE BEVÖLKERUNG MIT BEFRISTETEM AUFENTHALTSTITEL ZUM ZWECK DER ERWERBSTÄTIGKEIT



Quelle: Ausländerstatistik, Stichtag 31.12.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024 (Darstellung durch SALT AND PEPPER)

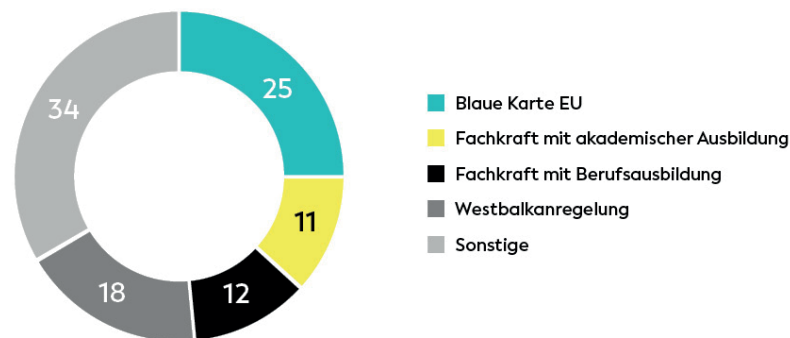
Dabei profitieren auch Branchen, die nach hochqualifizierten Fachkräften mit akademischem Abschluss suchen. In sogenannten Mangelberufen (z. B. Ingenieur:innen oder IT-Fachkräfte), in denen es in Deutschland eine hohe Anzahl unbesetzter Stellen gibt, gelten vereinfachte Anforderungen für den Erhalt der Blue Card. Sie ist eine Arbeitserlaubnis, die hochqualifizierten Fachkräften aus

Nicht-EU-Ländern den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt erleichtert. Um die Blue Card zu erhalten, müssen Bewerbende bestimmte Voraussetzungen erfüllen, wie z. B. einen Hochschulabschluss und ein zu erwartendes Mindesteinkommen. Das Positive: Blue Card-Fachkräfte bleiben länger. Laut Statista lebten 83 % derjenigen, die diesen Aufenthaltstitel zwischen 2012 und 2017 erhielten, nach fünf Jahren weiterhin in Deutschland.

Insgesamt sind über ein Drittel der internationalen Fachkräfte in Deutschland hochqualifiziert (Blue Card'ler + Fachkräfte mit akademischem Hintergrund). Das scheint ein hoher Wert zu sein. Er wird allerdings relativiert durch die Gesamtzahl: Im Jahr 2022 waren 351.410 Personen mit befristetem Aufenthaltstitel zum Zweck der Erwerbstätigkeit registriert. Auf Akademiker:innen runtergebrochen sind das etwa 126.000 Menschen. Allerdings sind diese auf verschiedene Berufsgruppen, wie etwa medizinisches Fachpersonal, Naturwissenschaftler:innen oder Architekt:innen, aufgeteilt. Genaue Zahlen für den Anteil von Ingenieur:innen und IT-Fachkräften liegen leider nicht vor.

AUSLÄNDISCHE BEVÖLKERUNG MIT BEFRISTETEM AUFENTHALTSTITEL ZUM ZWECK DER ERWERBSTÄTIGKEIT 2022

in %, insgesamt 351 410 Personen



Quelle: Ausländerstatistik, Stichtag 31.12.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024; (Darstellung durch SALT AND PEPPER)

Laut einer neuen Studie des Digitalverbands Bitkom gibt es aktuell aber etwa 149.000 unbesetzte Stellen allein für IT-Expert:innen. Für Ingenieur:innen sind laut dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) etwa 165.000 Stellen offen. Die Bedarfe der Wirtschaft werden also derzeit nur sehr gering durch internationale Fachkräfte gedeckt. Es besteht somit noch großes Potenzial für Unternehmen.

Hände gebunden? Was Unternehmen selbst tun können

Zur Wahrheit gehört: In kaum einem anderen Maßnahmenfeld sind Unternehmen so auf die politischen Rahmenbedingungen angewiesen, wie beim Akquirieren von internationalen Fachkräften. Auf den außenpolitischen Austausch oder Regelungen zur Integration ausländischer Expert:innen haben Unternehmen selbst kaum Einfluss. Auch Visavergabe und Anerkennungsverfahren werden behördlich geregelt.

Von den politischen Rahmenbedingungen einmal abgesehen, haben Unternehmen jedoch einige Gestaltungsmöglichkeiten, um internationale Expert:innen zu finden und langfristig zu binden:

- **Gezielte Ansprache im Ausland:** Unternehmen können gezielt im Ausland nach Fachkräften suchen und diese aktiv ansprechen, beispielsweise durch die Teilnahme an internationalen Jobmessen oder das Schalten von Stellenanzeigen in ausländischen Medien.
- **Unterstützung bei der Anerkennung ausländischer Qualifikationen:** Unternehmen helfen ihren internationalen Mitarbeitenden, indem sie Informationen über den Anerkennungsprozess und die erforderlichen Schritte zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen bereitstellen. Sie können sie finanziell unterstützen und z. B. Gebühren des Anerkennungsverfahrens übernehmen. Hilfreich ist es, den Mitarbeitenden entsprechende Zeit und Flexibilität zu geben, sich auf das Anerkennungsverfahren vorzubereiten.
- **Angebot von Sprachkursen und kultureller Integration:** Das Bereitstellen von Sprachkursen und Unterstützen bei der kulturellen Integration hilft ausländischen Fachkräften, sich in Deutschland wohlfühlen und produktiv zu arbeiten. Dazu kann die Integration in das Vereinswesen gehören oder andere ehrenamtliche Tätigkeiten.
- **Perspektive und Wertschätzung:** Bereits im Recruiting-Prozess ist es sinnvoll, das Thema Weiterbildung zu integrieren. Dies erzeugt auf beiden Seiten Klarheit über notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten im neuen Job. Unternehmen demonstrieren damit von Anfang an ihre Wertschätzung gegenüber potenziellen neuen Mitarbeitenden – und schaffen ihnen Raum, sich auf das neue Arbeitsumfeld und die neue Kultur einzulassen.
- **Mitarbeitendenorientiertes Onboarding:** Neue Kolleg:innen sollten in jeder Phase dieses Prozesses unterstützt werden – von der Vertragsunterzeichnung bis zum Ende der Probezeit – und kontinuierlich mit den erforderlichen Informationen versorgt werden. Dazu gehören Maßnahmen wie Mentor- oder Buddy-Projekte. Bei ihnen unterstützen erfahrenere Kolleg:innen bei der sozialen Integration, dem Wissensaustausch und der Förderung des interkulturellen Verständnisses. Auch gemeinsame Team-Aktivitäten helfen, dass die internationalen Mitarbeitenden sich wohler

fühlen. Kontinuierliches Feedback zwischen den neuen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften ermöglicht es, den Jobstart zu reflektieren und möglichen Problemen frühzeitig entgegenzuwirken.

- **Schaffung internationaler Arbeitsumgebungen:** Das ist natürlich nicht überall möglich. Aber beispielsweise durch das Etablieren von interkulturellen Trainingsprogrammen – kann die Integration ausländischer Fachkräfte in das Unternehmen erleichtert werden.
- **Geduld:** Auch wir bei SALT AND PEPPER haben bereits unsere Erfahrungen mit dem Recruiting internationaler Fachkräfte gemacht. Das Learning: Es geht nie so schnell, wie wir uns das wünschen – aber Ausdauer zahlt sich aus. Bei einer aktuellen Mitarbeiterin hat es über zwei Monate im Bewerbungsprozess gedauert, bis sie eine Arbeitserlaubnis hatte. Weil wir sie unbedingt einstellen wollten, haben wir Geduld bewiesen und auf sie gewartet.

Unternehmen stehen vor herausfordernden politischen Rahmenbedingungen beim Akquirieren internationaler Fachkräfte. Dennoch besitzen sie eine Reihe von Instrumenten, um erfolgreich zu handeln. Es erfordert Geduld, Ausdauer und eine proaktive Herangehensweise. Aber diese Maßnahmen tragen dazu bei, den langfristigen Erfolg im internationalen Recruiting zu sichern.



#4

Die Devise „Never get back with your Ex“ mag in der privaten Beziehungswelt gelten – im beruflichen Kontext sieht dies laut SALT AND PEPPER Survey anders aus. Das Schaffen einer Rückkehrkultur für ehemalige Mitarbeitende erweist sich als vielversprechende Maßnahme im Kampf gegen den Fachkräftemangel.

Zwei Drittel der Befragten unterstützen die Idee einer Rückkehrkultur bei Arbeitgebern – unter den Führungskräften sind es sogar 73 %.

Wie sieht es aufseiten der Angestellten aus? Nach einer Kündigung würden 17 % der befragten Arbeitnehmer definitiv zu ihrem vorherigen Arbeitgeber zurückkehren. Weitere 42 % stehen dieser Option offen gegenüber – unter der Bedingung von angemessenem Gehalt, spannenden Projekten und einer guten Teamdynamik.

Diese Kultur des Wiederanknüpfens birgt Vorteile für beide Seiten.

Vorteile für Mitarbeitende:

- Sie sammeln Erfahrungen und können sich weiterentwickeln
- Sie haben gleichzeitig die Gewissheit, bei ihrem alten Arbeitgeber willkommen zu sein
- Sie wissen genau, was sie beim früheren Arbeitgeber erwartet
- Sie finden sich schnell im Job ein, da sie Abläufe, Strukturen etc. bereits kennen

Vorteile für Unternehmen:

- Sie profitieren von neuem Wissen und Erfahrungen der zurückgekehrten Mitarbeitenden
- Sie kennen die soziale und fachliche Kompetenz der Rückkehrenden und können die vakante Stelle passgenau besetzen
- Sie positionieren sich als attraktiver Arbeitgeber
- Sie reduzieren Kosten für Recruiting und Onboarding

Entscheidend für eine erfolgreiche Rückkehrkultur sind Faktoren wie faire Bezahlung, flexible Arbeitsbedingungen, guter Teamgeist sowie eine vertrauensvolle Unternehmens- und Feedbackkultur. Diese Aspekte stehen nicht nur bei ehemaligen Mitarbeitenden hoch im Kurs. Auch für aktuelle und potenzielle Angestellte sind diese Faktoren am wichtigsten.

Die Umsetzung einer effektiven Rückkehrkultur erfordert Maßnahmen, die bereits beim Offboarding beginnen:

- **Gegenseitiges Feedback** und ein **wertschätzender Umgang** spielen eine zentrale Rolle, um die Beziehung zwischen Unternehmen und (ehemaligen) Mitarbeitenden positiv zu gestalten und einen Neuanfang zu ermöglichen.
- **Persönlicher Kontakt** ist entscheidend. Halten Sie regelmäßig die Verbindung zu ehemaligen Mitarbeitenden, um sie über aktuelle Entwicklungen zu informieren.
- **Alumni-Netzwerke** dienen als weiteres Mittel zur Pflege dieser Beziehung. Sie ermöglichen Empfehlungen für passende Vakanzen und vermitteln den Eindruck, dass Sie jederzeit offen für die Rückkehr ehemaliger Mitarbeitender sind.
- **Rückkehr-Interviews:** Nach dem Ausscheiden eines Teammitglieds können Sie regelmäßig Rückkehr-Interviews durchführen, um herauszufinden, warum Mitarbeitende das Unternehmen verlassen haben – und welche Verbesserungen Sie vornehmen könnten, um die Rückkehr zu erleichtern.
- **Rückkehr-Bonusprogramme:** Sie können Bonusprogramme oder Anreize für ehemalige Mitarbeitende einführen, die sich zu einer Rückkehr entscheiden. Damit drücken Sie Ihre Wertschätzung für ihre frühere Mitarbeit aus und motivieren sie, wieder Teil des Teams zu werden.

Durch das Implementieren dieser zusätzlichen Maßnahmen schaffen Sie eine umfassende und effektive Rückkehrkultur. Sie stärkt die Bindung ehemaliger Mitarbeitender und maximiert das Potenzial für eine Rückkehr in die Organisation.



Ein Blick in die Praxis

Wie eine erfolgreiche Rückkehrkultur aussehen kann, wenn die genannten Faktoren stimmen, weiß [Mirko Pellmann](#), Innovation Consultant bei uns. Er ist selbst überzeugter „Wiederholungstäter“. Für die Attraktivität eines Arbeitgebers ist für ihn besonders entscheidend: der Fokus auf den Menschen – gepaart mit Sicherheit, aber auch flexiblen Aspekten. Dazu gehört ein persönlicher und empathischer Kontakt schon beim Recruiting, ein Karriereplan, Mitspracherecht im Team sowie Weiterbildungen und andere Incentives.

Sein Tipp für eine gute Vorbereitung der Rückkehr:

Mir hat immer geholfen, mich mit alten Bekannten aus dem Unternehmen in Verbindung zu setzen, um zu erfahren, was sich geändert hat. Aber natürlich auch einfach, um Kontakt zu vertrauten Gesichtern zu suchen. Das erleichtert den Wiedereinstieg.



Aus seiner Sicht ist für eine gelingende Rückkehr entscheidend: Unternehmen sollten sich ihre Werte bewahren und diese beim potenziellen Wiedereintritt immer noch leben.

„Die Rückkehr war für mich eine natürliche Entscheidung. Das Gespräch vor meiner Rückkehr war menschlich, auf Augenhöhe und wertschätzend. Das hat meine Entscheidung nur bestärkt.“

Rückkehrkultur – Erfolgsfaktor für Unternehmen

Eine gelungene Rückkehrkultur ist also nicht nur eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. Sie leistet auch einen bedeutenden Beitrag zur langfristigen Mitarbeitendenbindung und zur Stärkung der Unternehmenskultur. Indem Sie die Rückkehr der ehemaligen Mitarbeitenden fördern, öffnen Sie nicht nur die Tür zu wertvollem Know-how und neuen Perspektiven, sondern schaffen auch ein Umfeld, in dem sie sich geschätzt und unterstützt fühlen. Eine solche Kultur der Wertschätzung und Offenheit bildet das Fundament für nachhaltigen Erfolg und Wachstum eines jeden Unternehmens.

Unser Tipp:

Nutzen Sie die Chance, Ihr Unternehmen zu einem Ort zu machen, an dem Mitarbeitende gerne arbeiten und zurückkehren möchten. Wir stehen Ihnen bei der Entwicklung einer erfolgreichen Rückkehrkultur zur Seite: [jetzt informieren](#).

#5 WEITERBILDUNG ALS SCHLÜSSEL

Die Zukunft gehört den Unternehmen, die auf Bildung setzen – sagen ausgerechnet die Unternehmen selbst! Beeindruckende 87 % der befragten Unternehmen aus unserer Studie sehen in kontinuierlicher Weiterbildung und Umschulung ihrer Belegschaft den entscheidenden Schritt zur Sicherung der benötigten Kompetenzen. Das ist der Topwert unter allen abgefragten Strategien. Das passt gut in die aktuelle Lage. Denn die rasante Entwicklung von Technologien und Arbeitsmethoden erfordert eine ständige Anpassung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeitenden.

TOPZUSTIMMUNGSRATEN IN DER ENTWICKLUNG DER EIGENEN MITARBEITENDEN

Strategien gegen den Fachkräftemangel (Top3):

Gezielte Weiterbildung	87 %	
Zeitgemäße Ausbildung	85 %	
Frühförderung junger Talente	82 %	

Weitere Ergebnisse der Studie: Eine zeitgemäße Ausbildung betrachten 85 % der Befragten als entscheidend. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, bereits in der Ausbildungsphase relevante Fähigkeiten zu vermitteln, um die Arbeitskräfte von morgen optimal vorzubereiten. Die interne frühe Förderung von Talenten, an der 82 % der Unternehmen festhalten, zeigt, dass das Identifizieren und Fördern von Potenzialen im eigenen Unternehmen eine nachhaltige Strategie gegen den Fachkräftemangel ist.



Die Anforderungen an Expert:innen ändern sich durch die digitale Transformation aktuell rasant. Um sich den Wünschen und Bedarfen des Marktes anzupassen, müssen Know-how und Expertise schnell verfügbar sein. Zudem kann für potenzielle Mitarbeitende die Möglichkeit für Weiterbildung und somit Weiterentwicklung ein entscheidender Punkt sein, sich für einen bestimmten Arbeitgeber zu entscheiden.



Sabine Volkmer,
 Leiterin der SALT AND PEPPER Academy

Die Zukunft formen:

Maßnahmen für eine erfolgreiche Weiterbildung

Sie können sich beim Thema Weiterbildung und zeitgemäße Ausbildung weiter verbessern, indem sie folgende Maßnahmen ergreifen:

- **Bedarfsorientierte Weiterbildungsprogramme:** Richten Sie Ihre Weiterbildungsmaßnahmen an den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden aus, um gezielt die erforderlichen Kompetenzen zu fördern. Ein Beispiel hierfür ist das Einführen eines Kompetenzmanagementsystems. Es ermöglicht Unternehmen, die individuellen Fähigkeiten und Entwicklungsbedarfe der Mitarbeitenden zu erfassen. Basierend auf diesen Daten können Sie gezielte Schulungsmaßnahmen konzipieren.

Praxistipp von Sabine Volkmer:

Wir garantieren unseren Mitarbeitenden jährlich Weiterbildungen. Dazu haben wir ein Credit-System aufgebaut, das die Mitarbeitenden nutzen, um Weiterbildungen entlang ihren Stärken und Bedürfnissen auszuwählen.

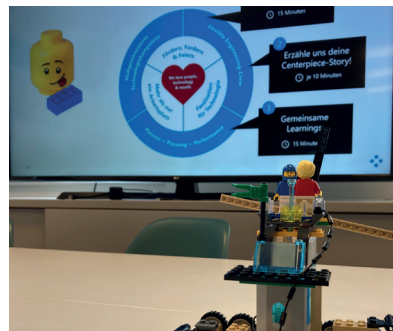


- **Lebenslanges Lernen fördern:** Schaffen Sie eine Lernkultur im Unternehmen, die lebenslanges Lernen und kontinuierliche Kompetenzentwicklung unterstützt. Dies kann durch Mentoring-Programme, interne Wissensdatenbanken und regelmäßige Feedback-Gespräche gefördert werden. Unternehmen könnten beispielsweise wiederkehrende „Lernwochen“ oder „Lerntage“ einführen. In ihnen nehmen sich die Mitarbeitenden gezielt Zeit für ihre persönliche Weiterentwicklung.
- **Digitale Lernformate:** Die Integration digitaler Lernformate wie E-Learning, Webinare und Online-Kurse ermöglicht es Mitarbeitenden, flexibel und zeitlich unabhängig zu lernen. Wir bei SALT AND PEPPER haben auch gute Erfahrungen mit offenen Bibliotheken im Intranet gemacht.
- **Praxisnahe Ausbildungskonzepte:** Setzen Sie verstärkt auf praxisnahe Ausbildungskonzepte, die den Mitarbeitenden ermöglichen, erlerntes Wissen unmittelbar im Arbeitsalltag anzuwenden. Unternehmen könnten beispielsweise „Learning by Doing“-Ansätze fördern. Mitarbeitende integrieren neue Fähigkeiten direkt in ihren Arbeitsalltag und vertiefen sie durch praktische Anwendung. Dies kann durch Jobrotation, Projektarbeit oder interne Workshops geschehen.

- **Mit Bildungseinrichtungen kooperieren:** Die Zusammenarbeit mit Hochschulen, Berufsschulen und anderen Bildungseinrichtungen kann Unternehmen dabei unterstützen, innovative Ausbildungsansätze zu entwickeln und qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen.
- **Soft Skills fördern:** Neben fachlichen Qualifikationen sollten Unternehmen auch die Förderung von Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Teamwork und Problemlösungskompetenz in ihre Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen integrieren.

TIPP:

Bei SALT AND PEPPER nutzen wir häufig das Format „Lego Serious Play“. Die bekannten bunten Bauklötzchen eignen sich hervorragend, um das Teamwork in einer Gruppe zu stärken und Lösungskompetenzen zu verbessern.

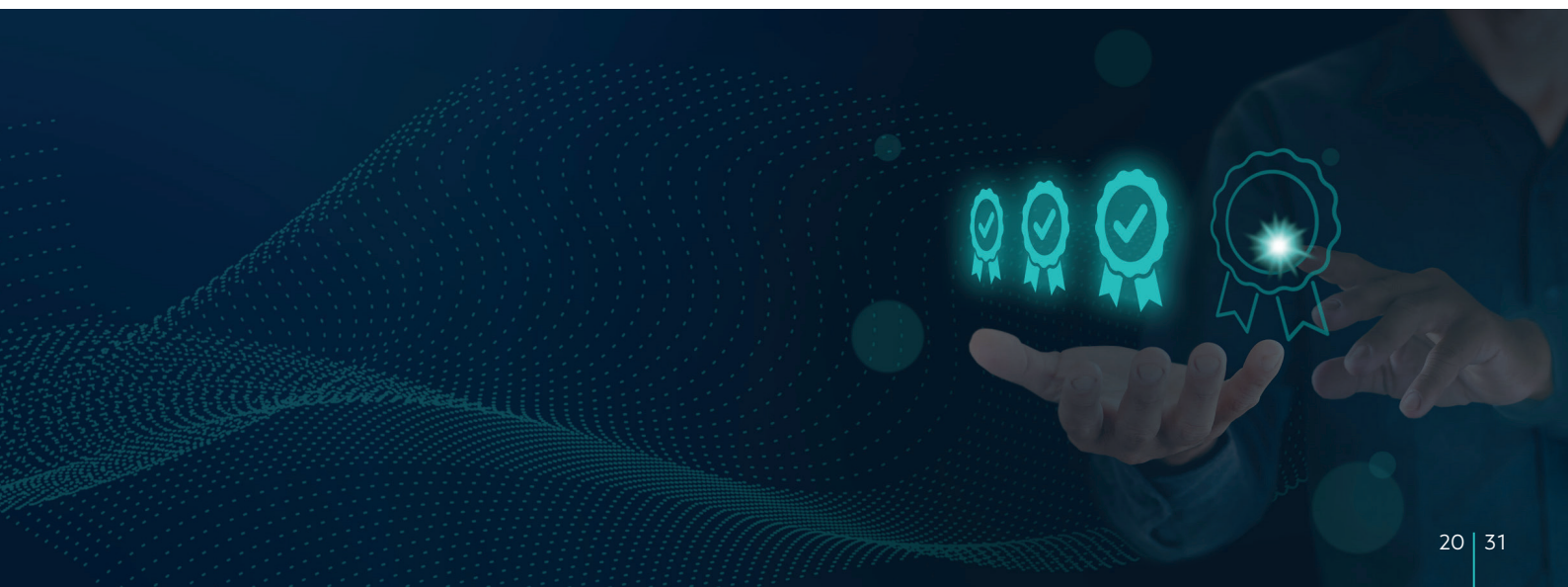


Diese Maßnahmen sind ein Auszug für erfolgreiche Weiter- und Ausbildungen im Unternehmen, um den Herausforderungen des Fachkräftemangels effektiv zu begegnen.

TIPP:

Wollen Sie mehr zu Weiterbildung im SALT AND PEPPER-Style erfahren?

[Klicken Sie hier.](#)



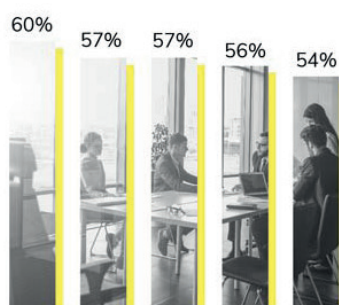
#6

DIENSTLEISTER UND EXPERT-SHARING IM FOKUS

Sind Dienstleister die heimlichen Helden im Kampf gegen den Fachkräftemangel? Gerade Vertragsformen wie Arbeitnehmerüberlassung (ANÜ) und Konzepte wie Expert-Sharing bieten Unternehmen gute Möglichkeiten, an Expert:innenwissen zu gelangen. Laut unseres SALT AND PEPPER Surveys schätzen 72 % der befragten Führungskräfte die Flexibilität, die eine klassische Arbeitnehmerüberlassung bietet.

Insbesondere das Expert-Sharing – ein:e Fachexpert:in arbeitet projektbezogen für unterschiedliche Unternehmen – kommt bei den Arbeitgebern gut an: 67 % der Führungskräfte können sich das Modell vorstellen. Es scheint, dass Unternehmen von geteiltem Know-how profitieren könnten, indem sie Expertise nach Bedarf nutzen und Kosten teilen.

Unsere Studie zeigt auch: Mitarbeitende von Personaldienstleistern sind beliebt. Denn sie gelten als kompetent und agil und sie verfügen über umfassende Erfahrungen in der Projektarbeit.



ARBEITGEBER

Gründe, aus denen die Befragten gerne mit Mitarbeitenden von Personaldienstleistern zusammenarbeiten

- ...weil sie Erfahrungen in Unternehmen verschiedener Größe mitbringen: **60 %**
- ...weil sie umfangreiche Kenntnisse in ihrem Fachgebiet mitbringen: **57 %**
- ...weil das Thema Arbeitnehmerüberlassung meinen Unternehmen mehr Flexibilität geben würde: **57 %**
- ...weil sie besonders agil / flexibel sind: **56 %**
- ...weil sie umfassende Erfahrungen in der Projektarbeit besitzen: **54 %**

Fachwissen on Demand:

Unsere Lösungen für den Personalbedarf

Unternehmen stehen oft vor der Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte zu finden, die ihren spezifischen Anforderungen entsprechen. Dies kann zu Engpässen in Projekten führen und die Umsetzung von Vorhaben verzögern. Hier können wir als Dienstleister helfen. Wir bieten nicht nur Zugang zu einem Pool hochqualifizierter Fachkräfte, sondern auch die Flexibilität, Expert:innen für eine bestimmte Projektlaufzeit zu engagieren. Durch diese Partnerschaft können Unternehmen kostbare Zeit und Ressourcen sparen und dennoch auf das benötigte Fachwissen zugreifen.



Mehr denn je stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, talentierte Fachkräfte zu finden und zu binden, um ihren Geschäftserfolg sicherzustellen. Spezialisierte Dienstleister wie wir bieten nicht nur hochqualifizierte Expert:innen, sondern auch agile Lösungen, um den Bedarf an Fachkräften flexibel und effizient zu decken. Durch die Zusammenarbeit mit Dienstleistern können Unternehmen auf ein breites Spektrum an Fachwissen zugreifen und gleichzeitig Kosten sparen. Dies ermöglicht es, Projekte termingerecht und mit höchster Qualität umzusetzen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.



Markus Wolfram,

Business Unit Director SALT AND PEPPER Technology

Expert-Sharing:

Grundlegender Wandel der Arbeitswelt?

Expert-Sharing könnte einen revolutionären Ansatz darstellen, um den Mangel an Fachkräften zu bewältigen. Warum revolutionär? Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Die traditionelle Vorstellung von langfristiger Unternehmensloyalität weicht einer neuen Realität. In ihr gewinnt die **individuelle Erfahrung und Entwicklung am Arbeitsplatz** immer mehr an Bedeutung. Heutzutage steht nicht mehr allein der Arbeitgeber im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Arbeit selbst. Arbeitnehmende suchen nach Tätigkeiten, die nicht nur ihren Lebensunterhalt sichern, sondern ihnen auch Freude bereiten, flexibel und sinnstiftend sind sowie persönliches Wachstum ermöglichen. In diesem Kontext werden Dienstleister, die eine Vielzahl spannender Projekte anbieten können, zunehmend attraktiver. Der Fokus verschiebt sich weg von der Frage „Welcher Arbeitgeber passt zu mir?“ hin zu „Welche Arbeit passt zu mir?“.

Dieser **Paradigmenwechsel** spiegelt sich auch in den Einstellungen der jüngeren Generationen wider. Statt sich ausschließlich auf einen einzigen Arbeitgeber zu konzentrieren, suchen sie nach flexiblen Arbeitsmodellen und vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Akzeptanz von Expert-Sharing bei Führungskräften ist ein weiteres Zeichen dafür, dass diese Entwicklung bereits im Gange ist und an Dynamik gewinnt.

Win-win-Situation für alle Beteiligten

Beim Expert-Sharing arbeiten Fachexpert:innen **projektbezogen** parallel für verschiedene Unternehmen. Dadurch bringen sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen in unterschiedliche Arbeitsbereiche ein.

Die Vorteile des Expert-Sharing liegen auf der Hand:

- Unternehmen können flexibel auf ihre individuellen Bedürfnisse reagieren und den Bedarf an Fachkräften projektbezogen decken.
- Unternehmen greifen auf ein breites Spektrum an Fachwissen zu – ohne langfristige Arbeitsverträge eingehen zu müssen.
- Fachexpert:innen haben gleichzeitig die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in verschiedenen Branchen und Projekten weiterzuentwickeln.



Beispiel: Wie wir Expert-Sharing anwenden

Aber wie sieht das in der Praxis aus? Nehmen wir an das mittelständische Unternehmen A sucht dringend nach Softwareentwickler:innen für ein neues Projekt. Die interne Suche gestaltet sich schwierig. Gleichzeitig hat Unternehmen B über einen Personaldienstleister wie uns bereits einen erfahrenen Softwareentwickler gestellt bekommen. Dieser Experte arbeitet derzeit nicht in Vollzeit für Unternehmen B und kann daher projektbezogen auch für Unternehmen A zur Verfügung stehen.

In dieser Konstellation kann der Experte seine Fachkenntnisse und Fähigkeiten optimal nutzen – indem er sowohl für Unternehmen A als auch für Unternehmen B tätig ist, je nach den aktuellen Anforderungen der Projekte. Unternehmen A und B können von dieser flexiblen Lösung profitieren. Denn, sie müssen keine langfristigen Arbeitsverträge eingehen und erhalten dennoch Zugang zu hochqualifizierten Expert:innen.

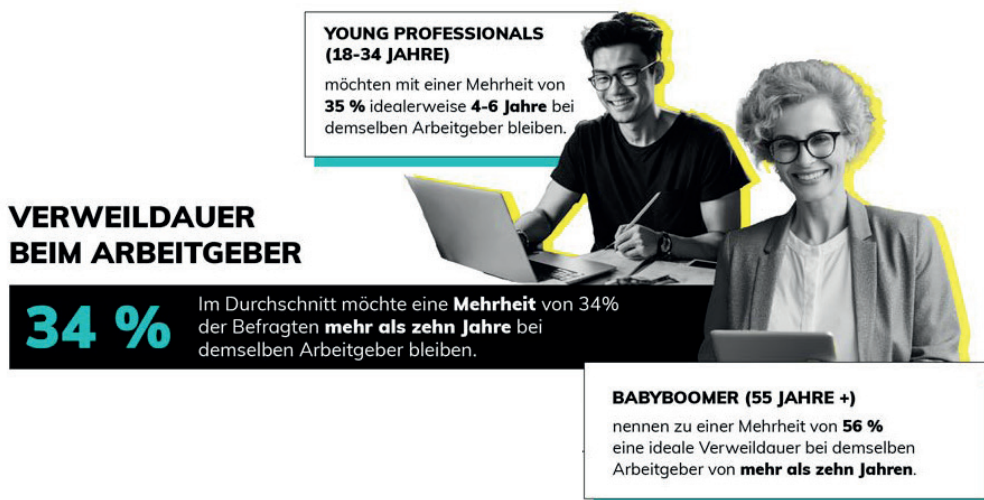
Sie halten Expert-Sharing für ein spannendes Konzept für Ihr Unternehmen? Kontaktieren Sie gern **Markus Wolfram** direkt, um abzusprechen, ob und wie Expert-Sharing bei Ihnen funktionieren kann.

#7 OPTIMISMUS IM WAR FOR YOUNG PROFESSIONALS

Es ist die Zukunftsfrage für viele Unternehmen: Wie begeistere ich die nachkommenden Generationen von Mitarbeitenden für mich? Denn die Menschen rund um die „Gen Z“ gelten in den Augen der „Etablierten“ als anders – oder genauer: sie hätten andere Werte für ihr Arbeitsleben. Doch stimmt das?

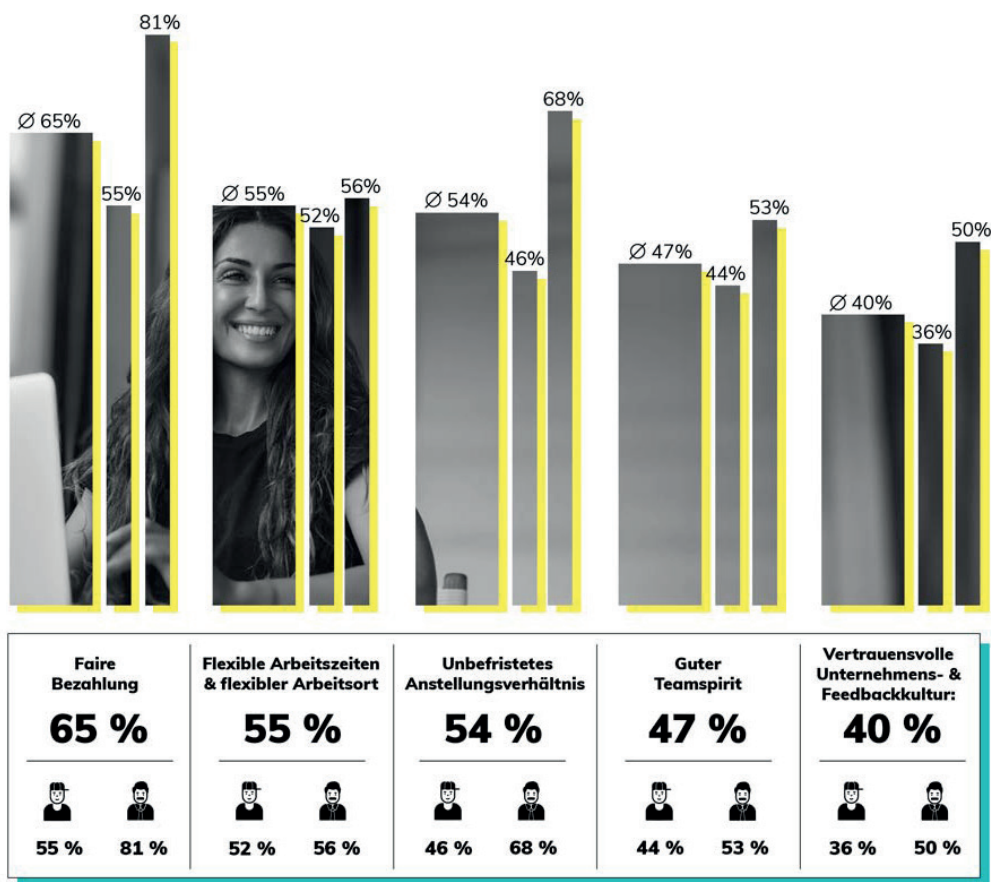
Immerhin: Mehr als die Hälfte der Befragten (57 %) unserer Studie ist überzeugt, dass ihr Unternehmen in der Lage sei, Young Professionals länger als drei Jahre zu binden. Dieses Selbstbewusstsein erstreckt sich auch auf die Führungskräfte. Von ihnen glauben knapp drei Viertel (72 %) an die langfristige Beschäftigung von Nachwuchskräften.

Es ist jedoch ratsam, dass Unternehmen ihre Wahrnehmung mit der Realität abgleichen. Denn die Wünsche von Young Professionals hängen stark von der **richtigen Mischung** aus Sicherheit und Flexibilität ab.



Überraschenderweise strebt die Mehrheit der jüngeren Angestellten (35 %) eine Verweildauer zwischen vier und sechs Jahren beim gleichen Arbeitgeber an. Noch überraschender: Rund 88 % der Young Professionals zwischen 18 und 34 Jahren sind mit ihrem aktuellen Job zufrieden. Dies steht im Kontrast zum oft propagierten Bild der ständig wechselbereiten und anspruchsvollen jungen Mitarbeitenden. Dennoch bedeutet dies nicht, dass es Entwarnung gibt. Die Verweildauer der Young Professionals ist eng mit klaren Ansprüchen an das Arbeitsumfeld verbunden.

VERGLEICH YOUNG PROFESSIONALS UND BABYBOOMER



Neben einer angemessenen Bezahlung (55 %) und einem guten Teamspirit (44 %) sind für die junge Generation vor allem flexible Arbeitszeiten und -orte (52 %) sowie Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung (38 %) entscheidend.

Die Ergebnisse zeigen, dass Nachwuchstalente einen sicheren und langfristigen Arbeitsplatz schätzen. Wenn diese Wünsche nicht erfüllt werden, bleibt die junge Generation weiterhin wechselwillig.

Konkrete Maßnahmen wie:

- Mentoring-Programme,
- individuelle Entwicklungspläne und
- flexible Arbeitsmodelle

können dazu beitragen, junge Talente zu gewinnen und langfristig zu binden.

Überraschung?

Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit wenig bedeutend

In einer Zeit, die von zunehmenden sozialen und Umweltbewegungen geprägt ist, könnte man erwarten, dass der Aspekt Purpose – also die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit – für junge Arbeitskräfte von größter Bedeutung ist. Doch die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass dies überraschenderweise nicht der Fall ist. Anders als es suggeriert wird, spielen diese Themen eine sehr untergeordnete Rolle bei der Betrachtung potenzieller Arbeitgeber. Nachhaltigkeitsinitiativen des Arbeitgebers sind für unter 20 % der Young Professionals wichtig. Der Punkt, ob das Unternehmen einen sinnhaften Zweck verfolgt, ist für weniger als einem Viertel der jüngeren Arbeitnehmenden relevant. Den höchsten Zustimmungswert dafür erhielt in unserer Studie ausgerechnet die älteste Gruppe der über 55-Jährigen.

Für viele junge Arbeitskräfte stehen möglicherweise zunächst andere Aspekte im Vordergrund, wie finanzielle Stabilität, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Diese Prioritäten könnten sich aus der Notwendigkeit ergeben, sich zunächst auf grundlegende Bedürfnisse und kurzfristige Ziele zu konzentrieren, bevor sie sich mit langfristigen Fragen der Sinnhaftigkeit beschäftigen können.

Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass dies nicht bedeutet, dass junge Arbeitskräfte den Wunsch nach Sinn und Nachhaltigkeit grundsätzlich ignorieren. Vielmehr könnte es bedeuten, dass sie diese Punkte als selbstverständlich betrachten oder dass sie erwarten, dass sie bereits in ihren Arbeitsumfeldern eingebettet sind. Unternehmen, die langfristig junge Talente gewinnen und binden möchten, sollten daher sicherstellen, dass sie nicht nur finanzielle Anreize bieten, sondern auch eine Arbeitskultur fördern, die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit integriert.



Was Young Professionals wollen

Die Studienergebnisse betonen, dass Young Professionals bei ihren Wünschen nach einem Arbeitgeber auf die altbekannten Faktoren schauen. Jedoch verschieben sich die Werte im Vergleich zu den früheren Generationen – hin zu einer größeren Vielfalt verschiedener Arbeitsbedingungen. Damit bleiben Young Professionals für manche Unternehmen immer noch ein Enigma – auch wenn sie keine extravaganten Wünsche an ihren Arbeitgeber stellen.

Wir erleben es selbst und sehen auch bei unseren Kunden: Wer bei dieser Gruppe punkten möchte, muss das New Normal leben und aktiv vorantreiben. Denn viele Young Professionals sind während oder kurz vor der Pandemie in den Beruf gestartet und kennen nur die Flexibilität, die Unternehmen damals notgedrungen vorantreiben mussten. Ein „Zurück zum Alten“ wäre fatal.



Die Zukunft der Arbeit liegt in der erfolgreichen Integration und Förderung von Young Professionals. Lassen Sie uns gemeinsam diese Potenziale entfalten und die Arbeitswelt von morgen gestalten.

Dr. Arne Engelbrecht,
Geschäftsführer SALT AND PEPPER Consulting



#8 ES GIBT NOCH VIEL ZU TUN

Die Ergebnisse des SALT AND PEPPER Surveys verdeutlichen, dass innovative Ansätze entscheidende Lösungsansätze gegen den Fachkräftemangel im Zeitalter der KI darstellen.

Empfehlungen für Unternehmen:

- **KI-Integration** fördern: Unternehmen sollten den gezielten Einsatz von KI vorantreiben, insbesondere im Bereich generativer KI für komplexe Aufgaben. Schulungen und Weiterbildungen sind notwendig, um die Belegschaft mitzunehmen und auf den technologischen Wandel vorzubereiten.
- Attraktive **Arbeitsbedingungen** schaffen: Eine faire Bezahlung, flexible Arbeitszeiten und -orte sowie ein positiver Teamspirit sind entscheidend. Unternehmen sollten eine vertrauensvolle Unternehmenskultur pflegen und aktiv Feedback fördern.
- **Internationales Recruiting** intensivieren: Angesichts des Fachkräftemangels und der Reform des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes sollten Unternehmen ihre internationalen Rekrutierungsbemühungen verstärken. Bürokratische Hindernisse müssen abgebaut und zusätzliche Anreize geschaffen werden.
- **Rückkehrkultur** etablieren: Die Möglichkeit der Rückkehr zu früheren Arbeitgebern sollte aktiv unterstützt werden. Unternehmen können Alumni-Netzwerke und gezielte Maßnahmen beim Offboarding implementieren, um den Weg für eine erfolgreiche Rückkehrkultur zu ebnen.
- Offen für **flexible Arbeitsmodelle** wie **Expert-Sharing** sein: Unternehmen können von geteiltem Fachwissen profitieren, indem sie z. B. Expert-Sharing-Modelle einführen. Dies ermöglicht den flexiblen Einsatz von Fachkräften und eine Reduzierung der Kosten für Recruiting und Anstellung.
- **Arbeitsumfeld** für **junge Talente** schaffen: Die Bedürfnisse der jüngeren Angestellten generationen sind recht deutlich. Unternehmen müssen flexibel sein, eine gute Bezahlung bieten und klare Perspektiven für persönliche Entwicklung schaffen, um diese talentierte Gruppe langfristig zu binden.

Unternehmen, die diese Ansätze strategisch implementieren, sind besser positioniert, um Talente zu gewinnen, zu binden und langfristig erfolgreich zu sein.

Eine Reise voller Möglichkeiten: Die Zukunft gestalten

Die Diskussion über den Umgang mit dem Fachkräftemangel ist noch lange nicht abgeschlossen. Die Ergebnisse unserer Studie haben einige überraschende Einblicke geliefert – und damit den Blick auf die Bedürfnisse von Arbeitgebern und -nehmenden geschärft. Doch lassen Sie uns nicht stehen bleiben. Es ist an der Zeit, diese Erkenntnisse zu nutzen, um innovative Strategien zu entwickeln und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die für alle Generationen attraktiv ist. Wir laden Sie herzlich ein, sich aktiv an diesem Dialog zu beteiligen, Ideen auszutauschen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Denn nur durch Zusammenarbeit können wir die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigen.

Vernetzen Sie sich gern mit uns:



Weiterbildung



Sabine Volkmer

Leiterin der
SALT AND PEPPER Academy



Unternehmensentwicklung



Arne Engelbrecht

Geschäftsführer
SALT AND PEPPER Consulting



Künstliche Intelligenz in der Produktion



Max Grahl

Head of KI bei
SALT AND PEPPER Technology



Expert-Sharing / Personaldienstleister



Markus Wolfgram

Business Unit Director bei
SALT AND PEPPER Technology





ÜBER DIE STUDIE

Methodik?

Die Online-Befragung erfolgte nach dem Zufallsprinzip innerhalb des YouGov-Panels.

Wer ist YouGov?

YouGov ist eines der renommiertesten Marktforschungsinstitute in Deutschland und weltweit.

Wer wurde befragt?

Auswahl nach den folgenden Kriterien:

- aus der IT- und Produktionsbranche
- Fach- und Führungskräfte
- 100 % Büroangestellte

Wie viele wurden befragt?

2.059 Personen

Wann wurde befragt?

28. Aug - 7. Sep 2023