

# Arbeitswelt 2035

## Erwartungen und Bewertungen der Beschäftigten in Deutschland

Ergebnisse einer empirischen Studie  
April 2025



Bilder: ChatGPT.com

<b>Zusammenfassung</b>	<b>02</b>
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Fazit	20
Handlungsempfehlungen	22
Impressum	24
Anhang	

# Arbeitswelt 2035

## Chancen und Herausforderungen des Wandels

Die empirische Studie *Arbeitswelt 2035* der Hochschule Niederrhein analysiert zentrale Entwicklungen in den Bereichen *Technologie, Arbeitsorganisation, Arbeitsattraktivität, Führung* und *Personalmanagement*. Befragt wurden im Januar/Februar 2025 339 Berufstätige aus ganz Deutschland, um ihre Erwartungen und Bewertungen zur zukünftigen Arbeitswelt zu erfassen.

Der technologische Fortschritt wird als treibende Kraft gesehen. Die Mehrheit der Befragten hält ihn für wahrscheinlich und bewertet ihn positiv. Gleichzeitig herrscht Skepsis mit Blick auf den Verlust analoger Jobs und die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Flexibilität, lebenslanges Lernen und projektbasiertes Arbeiten gelten als neue Normalität – jedoch mit ambivalenter Bewertung.

Ein zentrales Bedürfnis nach Sinn, Werten und mentaler Gesundheit zeichnet sich ab. Führungskräfte der Zukunft sollen weniger Vorgesetzte, sondern empathische Coaches sein. Das Personalmanagement wird strategisch bedeutsamer, wobei organisatorische Umstrukturierungen bei HR zurückhaltend gesehen werden.

Trotz grundsätzlicher Veränderungsbereitschaft überwiegt der Pessimismus: Weniger als ein Drittel erwartet künftig höhere Motivation, Zufriedenheit oder Wirtschaftlichkeit. Frauen blicken etwas optimistischer in die Zukunft als Männer, während die Generation X (41 – 55 J.) besonders kritisch ist.

Im Vergleich zur Vorgängerstudie 2018 zeigt sich ein Rückgang an Zuversicht. Zwar erscheinen viele Entwicklungen unausweichlich, jedoch ist die Diskrepanz zwischen dem, was als wahrscheinlich, und dem, was als wünschenswert empfunden wird, deutlich spürbar.

Unternehmen und Beschäftigte stehen daher gleichermaßen vor der Herausforderung, den Wandel aktiv, werteorientiert und menschlich zu gestalten.

Zusammenfassung	02
<b>Einleitung</b>	<b>04</b>
Ergebnisse	06
Fazit	20
Handlungsempfehlungen	22
Impressum	24
Anhang	

# Wie die Menschen die Arbeitswelt 2035 sehen - und wie sie diese bewerten würden...

**Hintergrund.** Veränderungen sind seit jeher die Konstante unseres Lebens. Das betrifft sowohl den privaten als auch den beruflichen Bereich. Aus diesem Grunde hatten wir bereits 2018 im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein eine Studie zur Zukunft der Arbeit durchgeführt (vgl. Cisik, 2018). In insgesamt 30 Thesen hatten wir ein Szenario der Arbeitswelt 2030 in Deutschland entworfen und Berufstätige gefragt, für wie wahrscheinlich sie diese Thesen halten und wie sie die darin beschriebenen Entwicklungen bewerten würden. Seitdem haben Vielfalt, Intensität und Schnelligkeit von Veränderungen erheblich zugenommen - Corona-Pandemie, kriegerische Auseinandersetzungen inner- und außerhalb Europas sowie globale politische Machtverschiebungen sind dabei wohl die gravierendsten.

**Zielsetzung.** Deshalb haben wir das Thema nun erneut aufgegriffen, jetzt mit dem Fokus auf die Arbeitswelt 2035 und gliedert nach den Kategorien *Technologie*, *Arbeitsorganisation*, *Arbeitsattraktivität*, *Führung* und *Personalmanagement*. Neben einer aktuellen Prognose und Bewertung möglicher Entwicklungen, interessierte uns auch, inwieweit diese sich möglicherweise im Vergleich zu unserer Studie von 2018 verändert haben.

**Vorgehensweise.** Die damaligen Thesen haben wir mittels menschlicher wie künstlicher Intelligenz aktualisiert (vgl. Anhang C: Quellenverzeichnis, S. 29 ff.), den o.g. Kategorien zugeordnet und erneut in einer bundesweiten Befragung auf den Prüfstand gestellt. Zielgruppe waren wiederum alle Berufstätigen in Deutschland. Die potenziellen Teilnehmenden wurden im Wesentlichen durch ein virales (Online)Marketing der Projektgruppe angesprochen, u.a. über soziale Medien (z.B. Instagram, Facebook) und

Business-Netzwerke (z.B. LinkedIn, XING), aber auch via Mitteilungen und Aufrufen in einschlägigen Publikationen (z. B. Fach- und Tageszeitungen, Online-Portale). Als Untersuchungsinstrument diente ein Online-Fragebogen. Die Datenerhebung fand in der Zeit vom 08. Januar bis zum 13. Februar 2025 statt. Teilgenommen haben insgesamt 339 Berufstätige (vgl. Anhang A, S. 26).

**Ergebnisse.** Im vorliegenden Bericht stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse in grafischer Form vor, begleitet durch kurze, erläuternde Texte. Abschließend erfolgen ein kurzes Fazit sowie erste Handlungsempfehlungen. Der Anhang enthält einige weiterführende Informationen.

Zusammenfassung	02
Einleitung	04
<b>Ergebnisse</b>	<b>06</b>
Fazit	20
Handlungsempfehlungen	22
Impressum	24
Anhang	

<b>Gesamtergebnis</b>	<b>07</b>
Gruppenunterschiede	14
Entwicklungen	18

# Technologie Alles wird digital.

## Technologie prägt Arbeitswelt.

94,10 % der Befragten halten es für wahrscheinlich, dass die Arbeitswelt im Jahr 2035 stark durch den technischen Fortschritt geprägt sein wird, was knapp drei Viertel (72,49 %) auch positiv bewerten würden. Ähnlich votiert man bezüglich der modernen Gestaltung der Unternehmensräumlichkeiten; 82,49 % halten diese für wahrscheinlich, 62,20 % fänden das positiv.

## Veränderungen bereiten Sorge.

An den Wegfall analoger Arbeitsplätze zugunsten digitaler Jobs glauben 80,77 %, aber nur gut ein Drittel (36,20 %) würde das begrüßen. Dass Unternehmen im Jahr 2035 weitgehend virtuelle Organisationen sein werden, halten schließlich nur 56,97 % der Befragten für wahrscheinlich. Und lediglich ein Drittel (33,04 %) fände das positiv.

## Thesen zur Technologie 2035 Wahrscheinlichkeit und Bewertung\*

1 = unwahrscheinlich negativ  
= 6 wahrscheinlich positiv

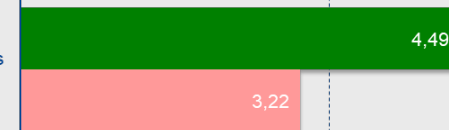
Die Arbeitswelt wird im Jahr 2035 stark durch den technischen Fortschritt (Digitalisierung, Robotertechnik, Künstliche Intelligenz, etc.) geprägt sein.



Die Unternehmensräumlichkeiten („Büros“) werden durch High Tech, innovatives Design und moderne Raumgestaltung (Open Space, Desk Sharing, etc.) gekennzeichnet sein.



Traditionelle, analoge Arbeitsplätze werden zugunsten neuer, digitaler Jobs wegfallen.



Unternehmen werden im Jahr 2035 weitgehend virtuelle Organisationen sein, d.h. sie werden aus Netzwerken von Unternehmen und Personen bestehen, die zeitweise miteinander verbunden sind, um ein gemeinsames Geschäftsergebnis zu produzieren.



\* Wahrscheinlichkeit: Mittelwert (MW) = 4,51, Standardabweichung (s) = 1,31  
Bewertung: Mittelwert (MW) = 3,64, Standardabweichung (s) = 1,17  
n = 339



# Arbeitsorganisation

## Flexibilität wird notwendig.

### Fortschritt bedingt Bewegung.

91,15 % der Befragten hält ein lebenslanges Lernen für essenziell, was von 82,25 % auch begrüßt wird. Das Arbeiten in wechselnden Projekten prognostizieren 76,92 %, 62,31 % fänden das gut. Dort zu arbeiten, wo man möchte, fänden 68,25 % positiv, 64,69 % halten dies für wahrscheinlich.

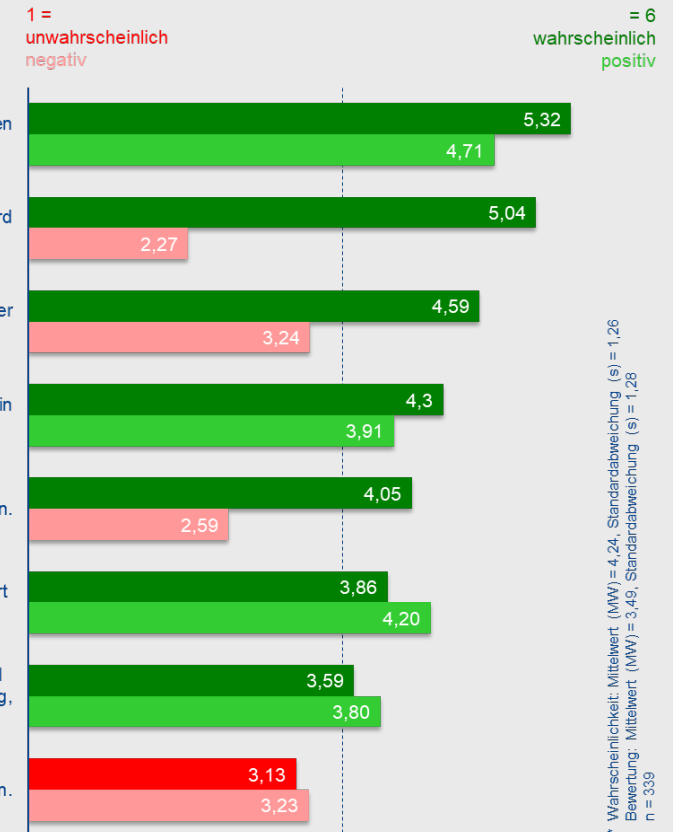
### Bewegung erfordert Opfer.

Knapp 9 von 10 Befragten (89,09 %) sind der Meinung, dass wir künftig deutlich länger arbeiten werden, was aber nur knapp ein Fünftel (19,53 %) gutheißen würde. Auch der häufigere Wechsel von Arbeit- und Auftraggebern erscheint mehr als drei Vierteln (79,06 %) der Befragten wahrscheinlich, würde aber nur von 36,39 % positiv gesehen. Das Verschwinden der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben prognostizieren 70,50 %, was lediglich von knapp einem Fünftel (19,53 %) begrüßt werden würde.

### Beschäftigungsverhältnisse bleiben.

Mehr Freiberufler und Selbständige als Angestellte zu haben, erscheint nur 38,35 % der Befragten wahrscheinlich. Und nur 31,95 % fänden das gut.

## Thesen zur Arbeitsorganisation 2035 Wahrscheinlichkeit und Bewertung\*



# Arbeitsattraktivität Qualität wird bedeutsam.

## Mitarbeitende erhöhen ihre Ansprüche.

85,84 % bzw. 78,34 % der Befragten prognostizieren eine höhere Bedeutung qualitativer Aspekte der Arbeitstätigkeit sowie sinnstiftender Tätigkeiten und einer wertebasierten Unternehmenskultur. 79,29 % bzw. 78,99 % fänden das positiv. Etwas mehr als die Hälfte (55,16 %) glaubt, dass Einkommen und Status an Bedeutung verlieren werden, was 59,35 % begrüßen würden.

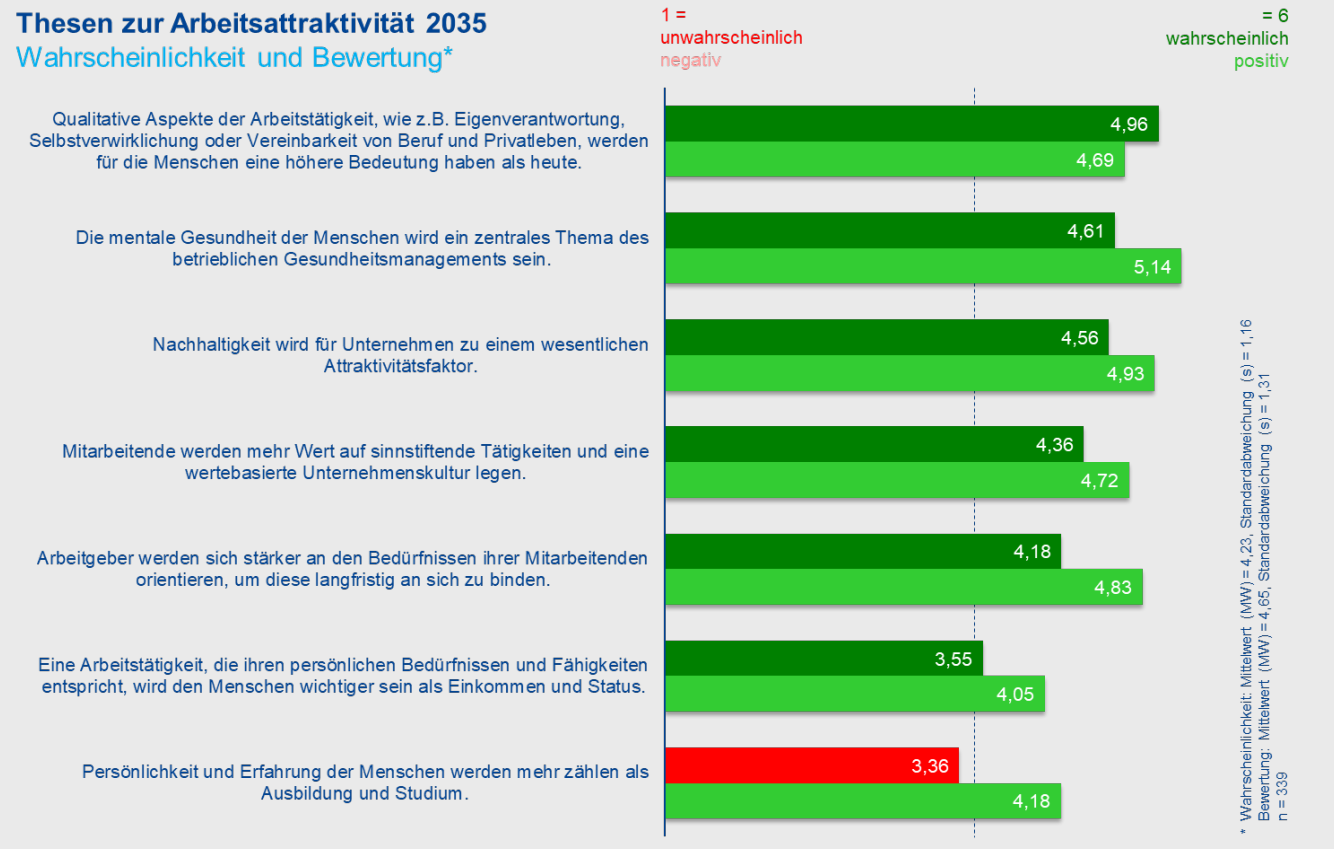
## Unternehmen orientieren sich an Mitarbeitendenbedürfnissen.

Die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden sowie Nachhaltigkeit werden nach Auffassung von 79,65 % bzw. 81,42 % der Befragten für Unternehmen künftig relevant sein. Beides würde von 88,06 % bzw. 85,21 % positiv bewertet werden. 68,15 % gehen generell davon aus, dass sich Arbeitgeber stärker an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden orientieren werden, was 81,66 % gut fänden.

## Qualifikation vor Persönlichkeit.

Lediglich 44,81 % der Befragten glauben, dass Persönlichkeit und Erfahrung künftig mehr zählen werden als Ausbildung und Studium, 68,15 % fänden dies aber durchaus reizvoll.

## Thesen zur Arbeitsattraktivität 2035 Wahrscheinlichkeit und Bewertung\*



# Führung Empathie wird essenziell.

### Kompetenzverschiebung und Rollenwechsel.

Gut drei Viertel (78,76 %) der Befragten glauben, dass soziale Führungskompetenzen an Bedeutung gewinnen werden, 84,02 % fänden das gut. 70,21 % sehen einen Rollenwechsel der Führungskraft vom Vorgesetzten hin zum Mentor und Coach; 78,99 % würden dies begrüßen.

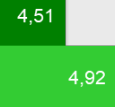
### Führungsstrukturen bleiben traditionell.

Nur 45,13 % glauben daran, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte künftig mindestens 50% betragen wird; gleichwohl bewerteten dies knapp drei Viertel (74,56 %) positiv. Und eine Reduzierung der Hierarchieebenen hält nur eine Minderheit der Befragten (44,25 %) für wahrscheinlich. 57,99 % fänden das jedoch gut.

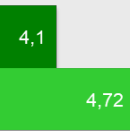
## Thesen zur Führung 2035 Wahrscheinlichkeit und Bewertung\*

1 = unwahrscheinlich negativ  
= 6 wahrscheinlich positiv

Soziale Führungskompetenzen wie Empathie, emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit werden an Bedeutung gewinnen.



Führungskräfte werden weniger "Vorgesetzte", sondern vielmehr Mentoren und Coaches für ihre Mitarbeitenden sein.



Der Anteil weiblicher Führungskräfte wird mindestens 50% betragen.



Die Zahl der Hierarchieebenen und der Führungskräfte wird auf ein notwendiges Minimum reduziert werden. Die Menschen werden sich weitgehend selbst führen.



\* Wahrscheinlichkeit: Mittelwert (MW) = 3,84, Standardabweichung (s) = 1,24  
Bewertung: Mittelwert (MW) = 4,51, Standardabweichung (s) = 1,38  
n = 339

# Personalmanagement HR wird wichtig.

## Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum wachsen.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (56,85 %) geht davon aus, dass HR zukünftig strategischer Partner des Managements sein wird. 52,08 % sehen das Personalmanagement darüber hinaus in der Rolle des Gestalters.

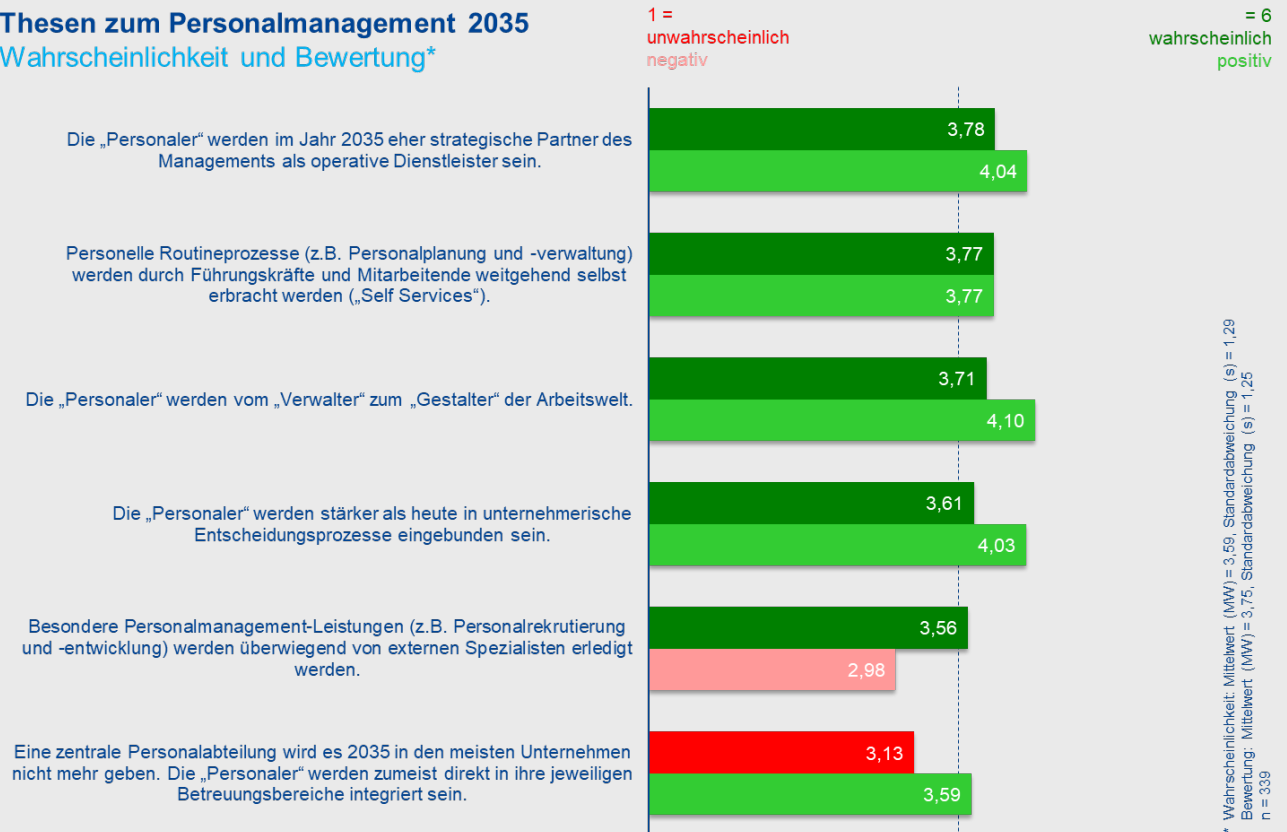
Und gut die Hälfte (51,94 %) glaubt, dass die „Personaler“ stärker in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden sein werden. Diese Entwicklungen fänden 59,88 % bzw. 60,12 % bzw. 57,31 % positiv.

## Organisatorisch ändert sich nichts.

Lediglich knapp die Hälfte (49,85 %) der Befragten glaubt, dass besondere HR-Leistungen künftig ausgegliedert werden und nur 26,19 % würden dies begrüßen.

Nur 38,35 % prognostizieren die Abschaffung einer zentralen Personalabteilung, 46,85 % hingegen fänden eine Integration in die Betreuungsbereiche gut.

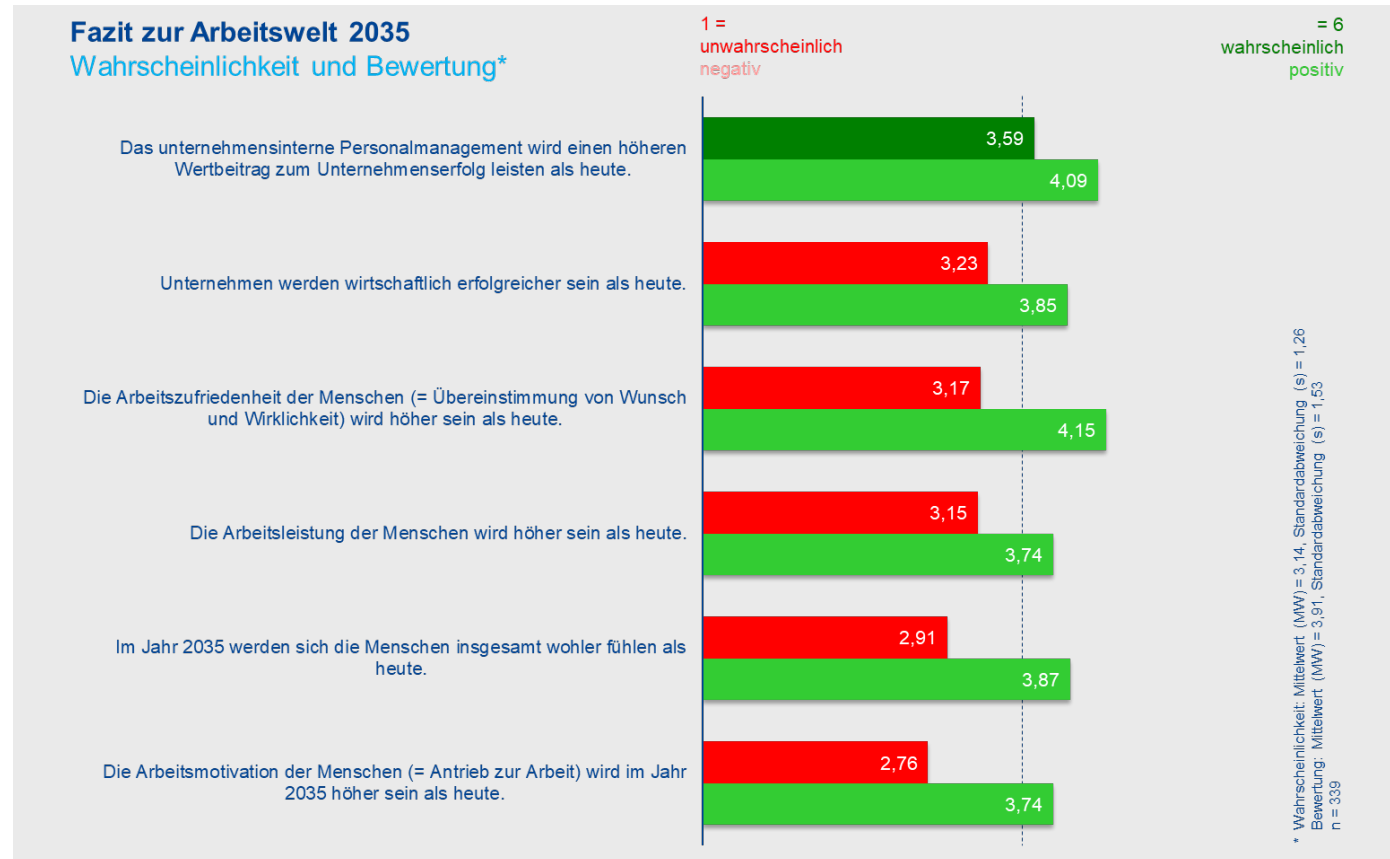
## Thesen zum Personalmanagement 2035 Wahrscheinlichkeit und Bewertung\*



# Fazit

## Wohlbefinden und Wirtschaftlichkeit werden sinken.

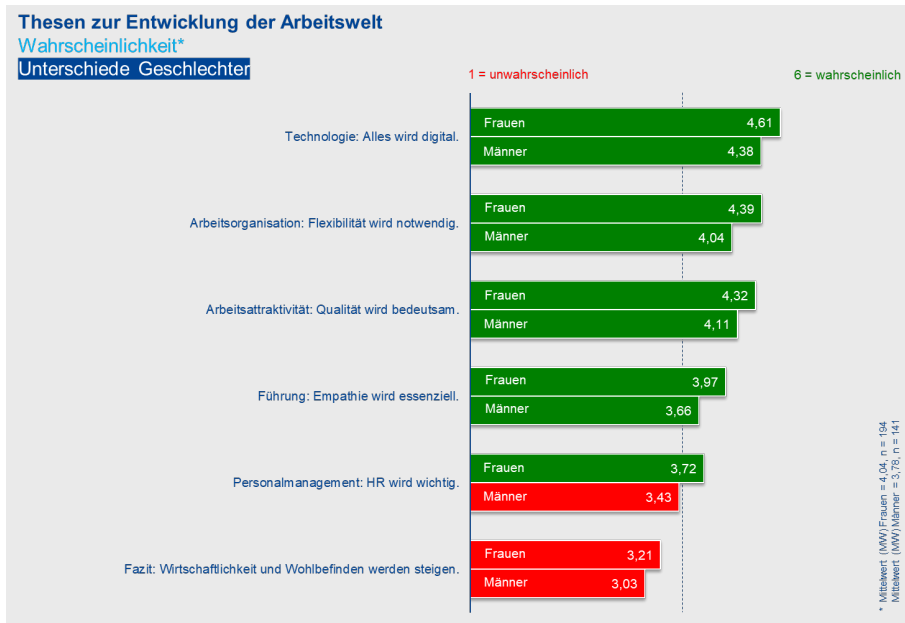
**Pessimismus überwiegt.**  
 Insgesamt betrachtet, sieht die Mehrheit der Befragten die Arbeitswelt 2035 sehr kritisch. So geht jeweils nur ein geringer Teil davon aus, dass Motivation (26,57 %), Wohlbefinden (25,22 %) Leistung (36,12 %) und Zufriedenheit (37,98 %) höher sein werden als heute.  
 Und auch hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Unternehmen und des Wertbeitrags des Personalmanagements hält jeweils nur eine Minderheit (36,94 % bzw. 48,35 %) eine positive Entwicklung für wahrscheinlich.  
 Auch wenn sich dies durchschnittlich etwas mehr als die Hälfte der Befragten (52,11 % - 60,30 %) anders wünschen würde.



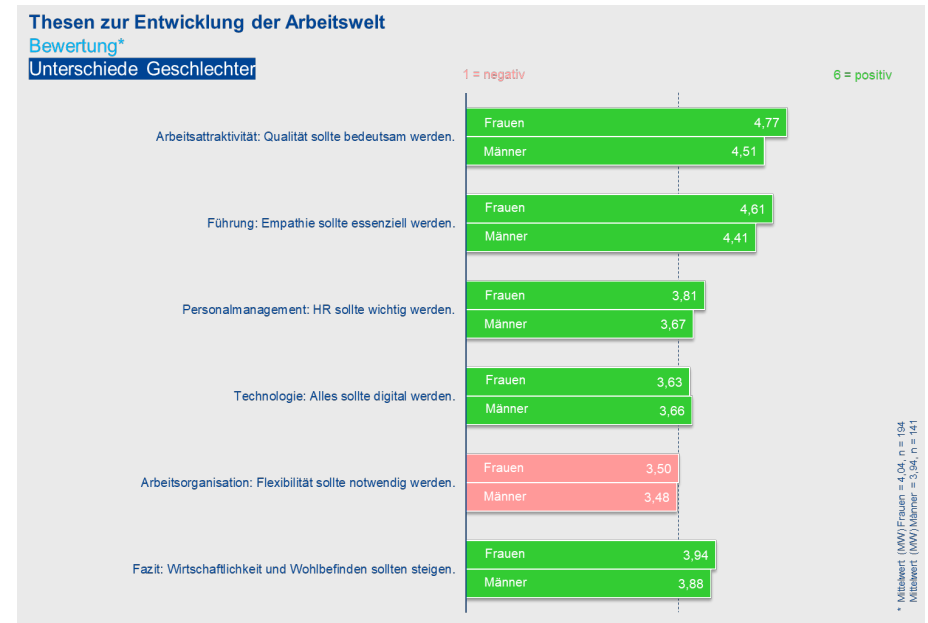
Gesamtergebnis	07
<b>Gruppenunterschiede</b>	<b>14</b>
Entwicklungen	18

# Geschlechter

## Frauen sähen Entwicklungen positiver.



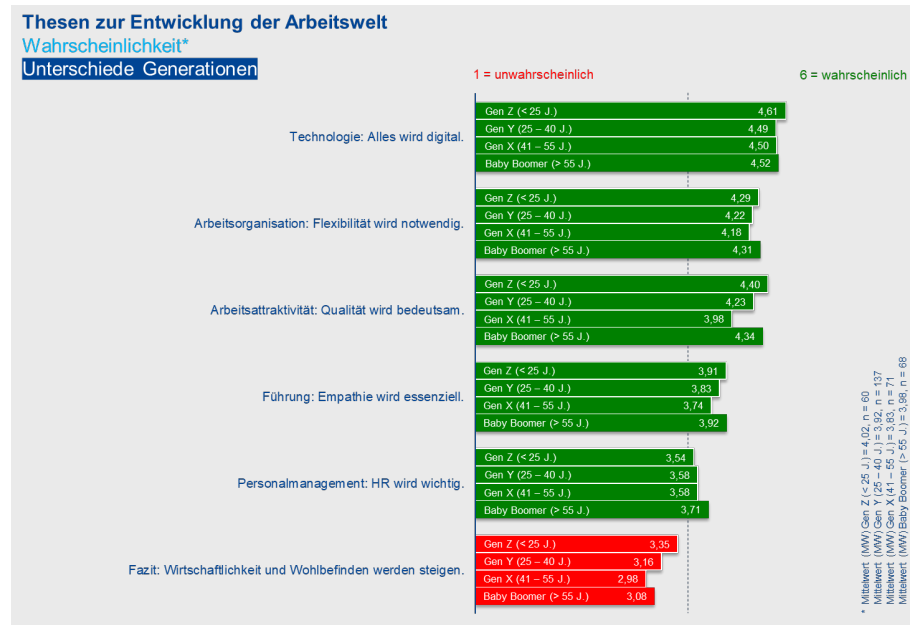
Generell halten Frauen die beschriebenen Entwicklungen für wahrscheinlicher als Männer. Am größten sind die Unterschiede bei der Arbeitsorganisation und der Führung. Und auch das Fazit fällt – obwohl bei beiden negativ – bei den Frauen etwas zuversichtlicher aus.



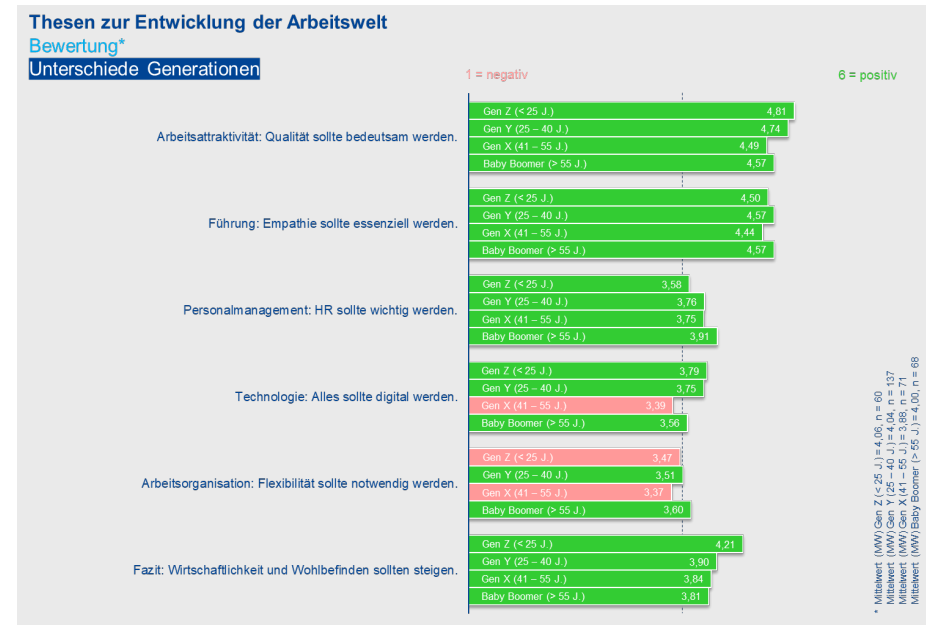
Bis auf die Technologie bewerteten Frauen die möglichen Entwicklungen in den übrigen Kategorien auch etwas positiver als ihre männlichen Kollegen. Eine flexiblere Arbeitsorganisation würde hingegen sowohl von Frauen als auch Männern negativ bewertet, was v.a. für einen späteren Renteneintritt und eine Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben gilt.

# Generationen

## Gen X ist die kritischste.



Mit Blick auf die wahrscheinliche Entwicklung der Arbeitswelt zeigen sich zwischen den Generationen keine nennenswerten Unterschiede. Das betrifft sowohl die Reihenfolge der einzelnen Kategorien als auch das Fazit; letzteres fällt generell sehr ernüchternd aus, glauben doch alle Generationen mehrheitlich nicht daran, dass Wirtschaftlichkeit und Wohlstand steigen werden. Auffallend ist jedoch, dass die Gen X (41 – 55 J.) über alle Aspekte hinweg tendenziell deutlich zurückhaltender votiert als die übrigen Generationen.



Die Bewertung der möglichen Entwicklungen ist bei den einzelnen Generationen ebenfalls sehr ähnlich. Aber auch hier setzt sich die Gen X (41 – 55 J.) etwas ab; insbesondere Digitalisierung und Flexibilisierung sähe man kritischer als die anderen Generationen. Letzteres gilt auch für die Gen Z (< 25 J.).

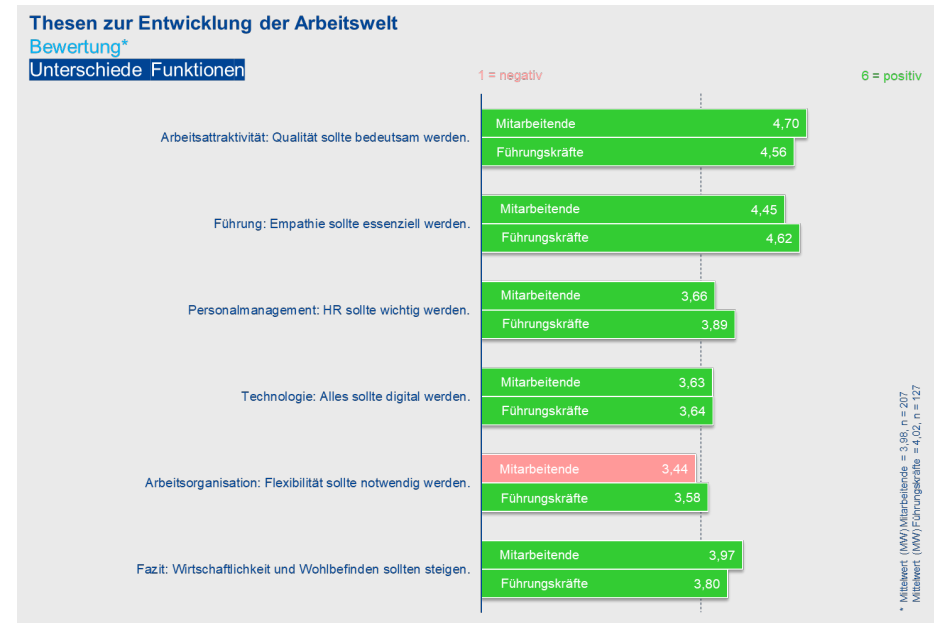


# Funktionen

## Führungskräfte sind skeptischer.



Mitarbeitende und Führungskräfte prognostizieren die Entwicklungen sehr ähnlich. Das Management ist hinsichtlich der wahrscheinlichen Entwicklung von Wirtschaftlichkeit und Wohlstand aber deutlich skeptischer.

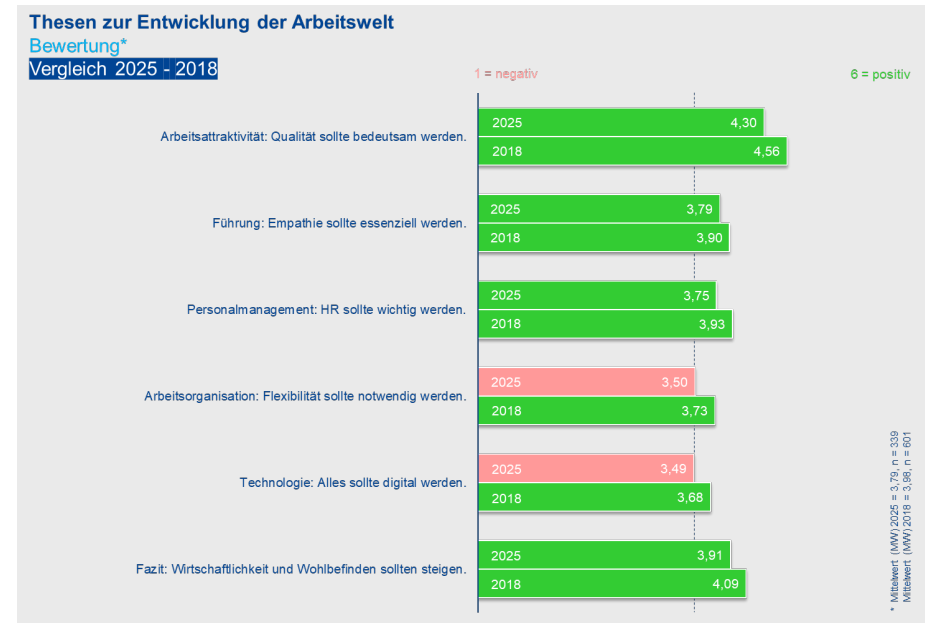
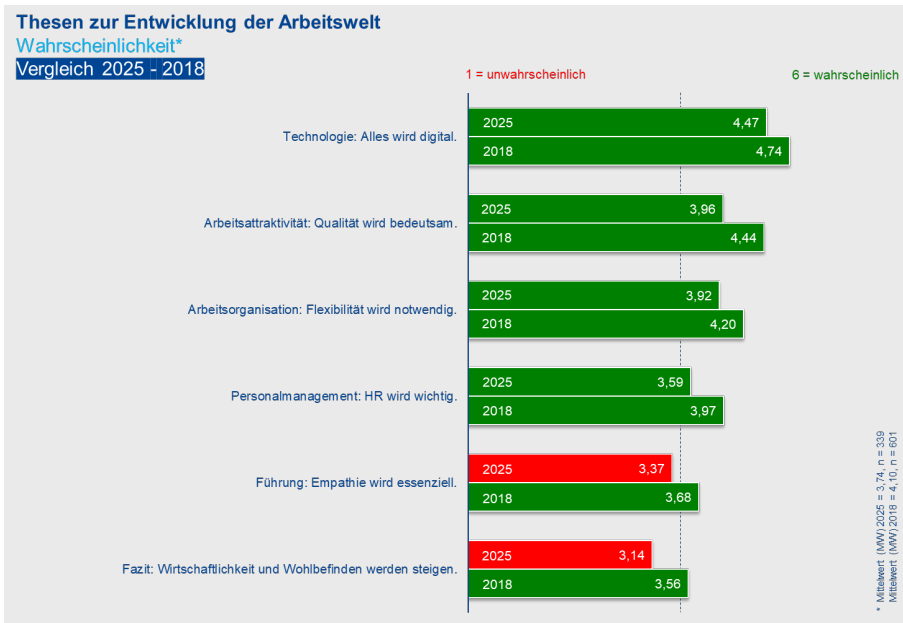


Über alle Kategorien hinweg bewerteten die Führungskräfte die möglichen Entwicklungen jedoch geringfügig positiver als die Mitarbeitenden.

Gesamtergebnis	07
Gruppenunterschiede	14
<b>Entwicklungen</b>	<b>18</b>

# Vergleich 2025 – 2018\*

## Skepsis und Zurückhaltung sind gestiegen.



Auffallend ist, dass sämtliche Entwicklungen in der Befragung im Jahr 2018 noch als wahrscheinlicher angesehen wurden als heute. Die größten Differenzen gibt es bei der Arbeitsattraktivität (-0,48).

Bewegten sich 2018 noch alle Bewertungen im positiven Bereich, würden die Befragten heutzutage die prognostizierten Entwicklungen in den Bereichen *Arbeitsorganisation* und *Technologie* tendenziell negativ einschätzen.

\* In die Auswertung eingegangen sind ausschließlich die Items, die in beiden Befragungen enthalten waren.

Zusammenfassung	02
Einleitung	04
Ergebnisse	06
<b>Fazit</b>	<b>20</b>
Handlungsempfehlungen	22
Impressum	24
Anhang	

# Unsere Arbeitswelt wird sich dramatisch verändern – aber wir sind nicht darauf vorbereitet.

**Veränderungserwartung und Zukunftsskepsis.** Die Ergebnisse unserer Befragung zeichnen ein zwiespältiges Bild: Technologische, organisatorische und kulturelle Veränderungen werden als unvermeidlich betrachtet, aber nicht automatisch als wünschenswert empfunden. Es existiert eine hohe Veränderungserwartung gepaart mit ausgeprägter Zukunftsskepsis. Besonders kritisch werden Themen wie längere Lebensarbeitszeit, Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben sowie der Verlust analoger Arbeitsformen betrachtet; allesamt Aspekte, die unsere bisherigen Komfortzonen tangieren. Gleichzeitig steigt das Bedürfnis nach Individualisierung, Wertorientierung und Sinn – klassische Erfolgsmetriken wie Einkommen und Status werden relativiert. Hinsichtlich der Führungskultur wachsen die Anforderungen an soziale Kompetenzen, während traditionelle Machtmechanismen an Bedeutung verlieren.

**Dystopische Grundstimmung.** Insgesamt betrachtet, überwiegt der Pessimismus: Nur ein kleiner Teil der Befragten erwartet Verbesserungen in Motivation, Wohlbefinden oder Wirtschaftlichkeit. Insbesondere die Gen X (41 – 55 J.) zeigt sich zurückhaltend, Frauen sind tendenziell positiver eingestellt und Führungskräfte skeptischer als Mitarbeitende. Im Vergleich zur Erhebung 2018 hat die Zuversicht spürbar abgenommen.

**Sicherheit vor Veränderung.** Offenkundig sieht die große Mehrheit der Beschäftigten in einem immer komplexer werdenden gesamtgesellschaftlichen Kontext eher die Risiken als die Chancen für ihre persönliche Arbeits- und Lebenssituation. Anders wäre kaum erklärbar, warum man flexiblere Arbeits- und Lebensstrukturen und die damit einhergehende Erweiterung individueller Handlungsspielräume so vehement ablehnt. Gegenwärtig scheint die subjektiv empfundene Last der Verantwortung die Lust an der Gestaltung noch klar zu dominieren.

**Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende.** Diese Befunde zeigen sehr deutlich, worauf es zukünftig ankommen wird: Unternehmen müssen sich vermehrt an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren – nicht nur aus ethischer Sicht, sondern auch zur Sicherung ihrer Arbeitgeberattraktivität und Zukunftsfähigkeit. Und die Menschen müssen angemessene Strategien zum Umgang mit Veränderungen und zur aktiven Gestaltung des Wandels entwickeln. Das bedeutet vor allem, traditionelle Denk- und Verhaltensmuster zu überdenken, Neuem offen zu begegnen und die damit verbundenen Chancen couragiert zu ergreifen.

Zusammenfassung	02
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Fazit	20
<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>22</b>
Impressum	24
Anhang	

# Unternehmen und Mitarbeitende sollten individuelle Bedürfnisse und wechselseitige Erwartungen kennen und berücksichtigen.



# Impressum

**Projektleitung:** Prof. Dr. Alexander Cisik

**Teamleitung:** Isabelle Franke

**Projektteam:** Anna Fischer, Julia Hamacher, Erik Mucharski

**Kontakt:** Prof. Dr. Alexander Cisik  
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

**Hochschule Niederrhein**  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Webschulstraße 41 - 43

D - 41065 Mönchengladbach

Telefon +49 2161 186 - 63 44

Telefax +49 2161 186 - 63 13

[alexander.cisik@hs-niederrhein.de](mailto:alexander.cisik@hs-niederrhein.de)

<https://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen-fachbereich-wirtschaftswissenschaften/cisik/>



Zusammenfassung	02
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Fazit	13
Handlungsempfehlungen	XX
Impressum	15
<b>Anhang</b>	

## Stichprobe

## Befragt wurde 339 Beschäftigte in Deutschland.

Trotz einer vergleichsweise geringen Stichprobengröße, kann davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Werte bei einer Fehlerspanne von 5 %<sup>1</sup> und einem Konfidenzniveau von 95 %<sup>2</sup> auf die Grundgesamtheit aller Beschäftigten in Deutschland (ca. 45 Mio.) generalisierbar sind.

Geschlecht	n	%
weiblich	194	57,23
männlich	141	41,59
divers	1	0,29
k.A.	3	0,88
Alter (in Jahren)	n	%
< 25	60	17,70
25 - 40	137	40,41
41 - 55	71	20,94
> 55	68	20,06
k.A.	3	0,88
Funktion	n	%
Gewerbliche/technische/handwerkliche Mitarbeiter/in	36	10,62
Kaufmännische Mitarbeiter/in	121	35,69
Mitarbeiter/in in sozialen/Gesundheitsberufen	28	8,26
Mittleres Management	56	16,52
Gehobenes Management	39	11,50
Top Management	37	10,91
Sonstige	32	9,44
k.A.	2	0,59
Mitarbeitendenzahl	n	%
<50	53	15,63
50-250	72	21,24
251-500	38	11,21
501-2500	71	20,94
2501-5000	40	11,80
>5000	61	17,99
k.A.	4	1,18

Branche	n	%
Baugewerbe	9	2,65
Beratungsleistungen	29	8,55
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	0	0,00
Dienstleistungen	48	14,16
Energieversorgung	20	5,90
Erziehung und Unterricht	9	2,65
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	25	7,37
Gastgewerbe	3	0,88
Gesundheits- und Sozialwesen	25	7,37
Grundstücks- und Wohnungswesen	1	0,29
Handel	18	5,31
Kunst, Unterhaltung und Erholung	2	0,59
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0	0,00
Medien und Telekommunikation	13	3,83
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	42	12,39
Produktion, Verarbeitung, Instandhaltung, Reparatur von Gütern	56	16,52
Verbände und Berufsorganisationen	5	1,47
Verkehr und Lagerei	1	0,29
Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	1	0,29
Sonstiges	32	9,44

<sup>1</sup> Prozentsatz, um den der Wert in der Grundgesamtheit vom Wert der Stichprobe abweichen darf.

<sup>2</sup> Sicherheitswahrscheinlichkeit, mit der die Stichprobe für die Grundgesamtheit repräsentativ ist.

# Gesamtergebnis (1/2)

## Was Arbeitnehmende für wahrscheinlich\* halten

Idf. Nr.	Bereich	Kategorie	Items	Wahrscheinlichkeit (RW)	Wahrscheinlichkeit (s)	Wahrscheinlichkeit > 3,5 (W)
8	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Lebenslanges Lernen wird essenziell, um mit technologischen Entwicklungen Schritt zu halten.	5,32	1,35	91,15
1	Arbeitswelt	Technologie	Die Arbeitswelt wird im Jahr 2035 stark durch den technischen Fortschritt (Digitalisierung, Robotertechnik, Künstliche Intelligenz, etc.) geprägt sein.	5,28	1,38	94,10
9	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Die Menschen werden deutlich länger arbeiten, der Renteneintritt wird erheblich später als heute erfolgen.	5,04	1,23	89,09
6	Arbeitswelt	Arbeitsattraktivität	Qualitative Aspekte der Arbeitstätigkeit, wie z.B. Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung oder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, werden für die Menschen eine höhere Bedeutung haben als heute.	4,96	1,08	85,84
14	Unternehmen	Technologie	Die Unternehmensräumlichkeiten („Büros“) werden durch High Tech, innovatives Design und moderne Raumgestaltung (Open Space, Desk Sharing, etc.) gekennzeichnet sein.	4,63	1,40	82,49
20	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Die mentale Gesundheit der Menschen wird ein zentrales Thema des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.	4,61	1,01	79,65
5	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Im Jahr 2035 werden die Menschen ihre Arbeit- und Auftraggeber häufiger wechseln als heute.	4,59	1,26	79,06
21	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Nachhaltigkeit wird für Unternehmen zu einem wesentlichen Attraktivitätsfaktor.	4,56	1,16	81,42
16	Unternehmen	Führung	Soziale Führungskompetenzen wie Empathie, emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit werden an Bedeutung gewinnen.	4,51	1,30	78,76
2	Arbeitswelt	Technologie	Traditionelle, analoge Arbeitsplätze werden zugunsten neuer, digitaler Jobs wegfallen.	4,49	1,24	80,77
22	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Mitarbeitende werden mehr Wert auf sinnstiftende Tätigkeiten und eine wertebasierte Unternehmenskultur legen.	4,36	1,24	78,34
4	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Statt in festen Aufgabenstrukturen, werden die Menschen stärker in wechselnden Projekten arbeiten.	4,30	1,25	76,92
19	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Arbeitgeber werden sich stärker an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden orientieren, um diese langfristig an sich zu binden.	4,18	1,13	73,45
17	Unternehmen	Führung	Führungskräfte werden weniger "Vorgesetzte", sondern vielmehr Mentoren und Coaches für ihre Mitarbeitenden sein.	4,10	1,27	70,21
10	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben werden verschwimmen.	4,05	1,18	70,50
13	Unternehmen	Arbeitsorganisation	Feste Arbeitsorte wird es nicht mehr geben. Die Menschen werden dort arbeiten, wo sie möchten.	3,86	1,23	64,69
24	Personalmanagement	Personalmanagement	Die „Personaler“ werden im Jahr 2035 eher strategische Partner des Managements als operative Dienstleister sein.	3,78	1,34	56,85
28	Personalmanagement	Personalmanagement	Personelle Routineprozesse (z.B. Personalplanung und -verwaltung) werden durch Führungskräfte und Mitarbeitende weitgehend selbst erbracht werden („Self Services“).	3,77	1,22	60,53
26	Personalmanagement	Personalmanagement	Die „Personaler“ werden vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ der Arbeitswelt.	3,71	1,35	52,08
11	Unternehmen	Technologie	Unternehmen werden im Jahr 2035 weitgehend virtuelle Organisationen sein, d.h. sie werden aus Netzwerken von Unternehmen und Personen bestehen, die zeitweise miteinander verbunden sind, um ein gemeinsames Geschäftsergebnis zu produzieren.	3,65	1,22	56,97
25	Personalmanagement	Personalmanagement	Die „Personaler“ werden stärker als heute in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden sein.	3,61	1,33	51,94
35	Fazit	Wertbeitrag	Das unternehmensinterne Personalmanagement wird einen höheren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten als heute.	3,59	1,18	48,35
12	Unternehmen	Arbeitsorganisation	Die Menschen werden nicht mehr nach Zeit, sondern nach Qualität und Quantität ihrer Arbeitsergebnisse, d.h. nach dem Grad der Zielerreichung, bezahlt werden.	3,59	1,34	54,44
29	Personalmanagement	Personalmanagement	Besondere Personalmanagementleistungen (z.B. Personalauswahl und -entwicklung) werden überwiegend von externen Spezialisten erledigt werden.	3,56	1,19	49,85
7	Arbeitswelt	Arbeitsattraktivität	Eine Arbeitstätigkeit, die ihren persönlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten entspricht, wird den Menschen wichtiger sein als Einkommen und Status.	3,55	1,30	55,16
18	Unternehmen	Führung	Der Anteil weiblicher Führungskräfte wird mindestens 50% betragen.	3,39	1,18	45,13
15	Unternehmen	Führung	Die Zahl der Hierarchieebenen und der Führungskräfte wird auf ein notwendiges Minimum reduziert werden. Die Menschen werden sich weitgehend selbst führen.	3,37	1,19	44,25
23	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Persönlichkeit und Erfahrung der Menschen werden mehr zählen als Ausbildung und Studium.	3,36	1,21	44,81
34	Fazit	Wirtschaftlichkeit	Unternehmen werden wirtschaftlich erfolgreicher sein als heute.	3,23	1,18	36,94
32	Fazit	Zufriedenheit	Die Arbeitszufriedenheit der Menschen (= Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit) wird höher sein als heute.	3,17	1,33	37,98
31	Fazit	Leistung	Die Arbeitsleistung der Menschen wird höher sein als heute.	3,15	1,31	36,12
3	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Es wird mehr Freelancer und Selbstständige als Angestellte geben.	3,13	1,20	38,35
27	Personalmanagement	Personalmanagement	Eine zentrale Personalabteilung wird es 2035 in den meisten Unternehmen nicht mehr geben. Die „Personaler“ werden zumeist direkt in ihre jeweiligen Betreuungsbereiche integriert sein.	3,13	1,32	33,04
33	Fazit	Wohlbefinden	Im Jahr 2035 werden sich die Menschen insgesamt wohler fühlen als heute.	2,91	1,26	25,22
30	Fazit	Motivation	Die Arbeitsmotivation der Menschen (= Antrieb zur Arbeit) wird im Jahr 2035 höher sein als heute.	2,76	1,27	26,57

\* 1 = unwahrscheinlich  
6 = wahrscheinlich

# Gesamtergebnis (2/2)

## Wie Arbeitnehmende mögliche Entwicklungen bewerten\* würden

lfd. Nr.	Bereich	Kategorie	Items	Bewertung (MW)	Bewertung (s)	Bewertung > 3,5 (%)
20	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Die mentale Gesundheit der Menschen wird ein zentrales Thema des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.	5,14	1,28	88,06
21	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Nachhaltigkeit wird für Unternehmen zu einem wesentlichen Attraktivitätsfaktor.	4,93	1,26	85,21
16	Unternehmen	Führung	Soziale Führungskompetenzen wie Empathie, emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit werden an Bedeutung gewinnen.	4,92	1,35	84,02
19	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Arbeitgeber werden sich stärker an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden orientieren, um diese langfristig an sich zu binden.	4,83	1,37	81,66
22	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Mitarbeitende werden mehr Wert auf sinnstiftende Tätigkeiten und eine wertebasierte Unternehmenskultur legen.	4,72	1,24	80,95
17	Unternehmen	Führung	Führungskräfte werden weniger "Vorgesetzte", sondern vielmehr Mentoren und Coaches für ihre Mitarbeitenden sein.	4,72	1,34	78,99
8	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Lebenslanges Lernen wird essenziell, um mit technologischen Entwicklungen Schritt zu halten.	4,71	1,25	82,25
6	Arbeitswelt	Arbeitsattraktivität	Qualitative Aspekte der Arbeitsstätigkeit, wie z.B. Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung oder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, werden für die Menschen eine höhere Bedeutung haben als heute.	4,69	1,34	79,29
18	Unternehmen	Führung	Der Anteil weiblicher Führungskräfte wird mindestens 50% betragen.	4,62	1,60	74,56
13	Unternehmen	Arbeitsorganisation	Feste Arbeitsorte wird es nicht mehr geben. Die Menschen werden dort arbeiten, wo sie möchten.	4,20	1,43	68,25
23	Unternehmen	Arbeitsattraktivität	Persönlichkeit und Erfahrung der Menschen werden mehr zählen als Ausbildung und Studium.	4,18	1,37	68,15
32	Fazit	Zufriedenheit	Die Arbeitszufriedenheit der Menschen (= Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit) wird höher sein als heute.	4,15	1,61	60,30
26	Personalmanagement	Personalmanagement	Die „Personaler“ werden vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ der Arbeitswelt.	4,10	1,31	60,12
35	Fazit	Wertbeitrag	Das unternehmensinterne Personalmanagement wird einen höheren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten als heute.	4,09	1,35	58,68
1	Arbeitswelt	Technologie	Die Arbeitswelt wird im Jahr 2035 stark durch den technischen Fortschritt (Digitalisierung, Robotertechnik, Künstliche Intelligenz, etc.) geprägt sein.	4,07	1,10	72,49
14	Unternehmen	Technologie	Die Unternehmensräumlichkeiten („Büros“) werden durch High Tech, innovatives Design und moderne Raumbestaltung (Open Space, Desk Sharing, etc.) gekennzeichnet sein.	4,06	1,34	62,20
7	Arbeitswelt	Arbeitsattraktivität	Eine Arbeitstätigkeit, die ihren persönlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten entspricht, wird den Menschen wichtiger sein als Einkommen und Status.	4,05	1,33	59,35
24	Personalmanagement	Personalmanagement	Die „Personaler“ werden im Jahr 2035 eher strategische Partner des Managements als operative Dienstleister sein.	4,04	1,23	59,88
25	Personalmanagement	Personalmanagement	Die „Personaler“ werden stärker als heute in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden sein.	4,03	1,34	57,31
4	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Statt in festen Aufgabenstrukturen, werden die Menschen stärker in wechselnden Projekten arbeiten.	3,91	1,19	62,31
33	Fazit	Wohlbefinden	Im Jahr 2035 werden sich die Menschen insgesamt wohler fühlen als heute.	3,87	1,70	51,64
34	Fazit	Wirtschaftlichkeit	Unternehmen werden wirtschaftlich erfolgreicher sein als heute.	3,85	1,54	52,11
12	Unternehmen	Arbeitsorganisation	Die Menschen werden nicht mehr nach Zeit, sondern nach Qualität und Quantität ihrer Arbeitsergebnisse, d.h. nach dem Grad der Zielerreichung, bezahlt werden.	3,80	1,37	55,49
15	Unternehmen	Führung	Die Zahl der Hierarchieebenen und der Führungskräfte wird auf ein notwendiges Minimum reduziert werden. Die Menschen werden sich weitgehend selbst führen.	3,79	1,24	57,99
28	Personalmanagement	Personalmanagement	Personelle Routineprozesse (z.B. Personalplanung und -verwaltung) werden durch Führungskräfte und Mitarbeitende weitgehend selbst erbracht werden („Self Services“).	3,77	1,30	52,98
31	Fazit	Leistung	Die Arbeitsleistung der Menschen wird höher sein als heute.	3,74	1,43	52,55
30	Fazit	Motivation	Die Arbeitsmotivation der Menschen (= Antrieb zur Arbeit) wird im Jahr 2035 höher sein als heute.	3,74	1,58	52,85
27	Personalmanagement	Personalmanagement	Eine zentrale Personalabteilung wird es 2035 in den meisten Unternehmen nicht mehr geben. Die „Personaler“ werden zumeist direkt in ihre jeweiligen Betreuungsbereiche integriert sein.	3,59	1,19	46,85
5	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Im Jahr 2035 werden die Menschen ihre Arbeit- und Auftraggeber häufiger wechseln als heute.	3,24	1,18	36,39
3	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Es wird mehr Freiberufler und Selbständige als Angestellte geben.	3,23	1,11	31,95
2	Arbeitswelt	Technologie	Traditionelle, analoge Arbeitsplätze werden zugunsten neuer, digitaler Jobs wegfallen.	3,22	1,13	36,20
11	Unternehmen	Technologie	Unternehmen werden im Jahr 2035 weitgehend virtuelle Organisationen sein, d.h. sie werden aus Netzwerken von Unternehmen und Personen bestehen, die zeitweise miteinander verbunden sind, um ein gemeinsames Geschäftsergebnis zu produzieren.	3,18	1,11	33,04
29	Personalmanagement	Personalmanagement	Besondere Personalmanagement-Leistungen (z.B. Personalauswahl und -entwicklung) werden überwiegend von externen Spezialisten erbracht werden.	2,98	1,15	26,19
10	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben werden verschwimmen.	2,59	1,27	19,53
9	Arbeitswelt	Arbeitsorganisation	Die Menschen werden deutlich länger arbeiten, der Renteneintritt wird erheblich später als heute erfolgen.	2,27	1,45	19,53

\* 1 = negativ  
6 = positiv

## Quellenverzeichnis (1/3)

Bertelsmann Stiftung (23.06.2020). Zukunftsstudie: Leben, Arbeit, Bildung 2035+. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsstudie-leben-arbeit-bildung-2035>

Bruch, Heike & Berenbold, Sandra. (2020). New Work, jetzt! Neun Schritte für eine echte Transformation. Energy Factory St. Gallen. <https://energyfactory.com/knowledge-2/new-work-jetzt-neun-schritte-fuer-eine-echte-transformation/>

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (o. D.). Fachkräfte für Deutschland. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>

Business Punk Redaktion. (15.07.2024). 5 Trends der Arbeitswelt: Das sind die Jobs der Zukunft. Business Punk. <https://www.business-punk.com/2024/07/5-trends-der-arbeitswelt-das-sind-die-jobs-der-zukunft/2/>

Chat GPT. (03.01.2025). Wie wird die Arbeitswelt im Jahr 2035 in Deutschland aussehen? <https://chatgpt.com>

Cisik, Alexander. (2018). Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer empirischen Studie. Management Summary. Hochschule Niederrhein. Abrufbar unter: [http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2018/04/Cisik\\_Studie-zur-Zukunft-der-Arbeit\\_Management-Summary\\_März-2018.pdf](http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2018/04/Cisik_Studie-zur-Zukunft-der-Arbeit_Management-Summary_März-2018.pdf)

DAK. (04.2024). Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitstagen in Deutschland im Jahr 2023. Statista. <https://de-statista-com.printkr.hs-niederrhein.de:2443/statistik/daten/studie/77239/umfrage/krankheit-hauptursachen-fuer-arbeitsunfaehigkeit/>

DAK. (04.2024a). Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 1997 bis 2023. Statista. <https://de-statista-com.printkr.hs-niederrhein.de:2443/statistik/daten/studie/254193/umfrage/entwicklung-der-au-faelle-aufgrund-psychischer-erkrankungen-nach-geschlecht/>

Deloitte (10.02.2021). Die Jobs der Zukunft. <https://www.deloitte.com/de/de/our-thinking/economic-thinking/jobs-der-zukunft-berufswelt-2035.html>

Destatis. (o. D.). Qualität der Arbeit - Wöchentliche Arbeitszeit. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeit.html>

Dietz, Sonja. (13.01.2015). Die Zukunft der Arbeitswelt: Auf dem Weg ins Jahr 2030. Monster. <https://www.monster.de/mitarbeiter-finden/hr-know-how/monster-hr-magazin/branchendaten/zukunft-der-arbeitswelt-auf-dem-weg-ins-jahr/>

Dittrich, Lisa. (30.10.2024). Gen Z hat keine Lust auf Chefposten- Deutschland droht "Management-Lücke". Welt. <https://www.welt.de/wirtschaft/plus254117088/Gen-Z-hat-keine-Lust-auf-Chefposten-Deutschland-droht-die-Management-Luecke.html#:~:text=In%20Deutschland%20m%C3%B6chten%20weniger%20junge.Work%2DLife%2DBalance%E2%80%9C.>

Eichhorst, Werner, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) und Verena Tobsch, E-x-AKT Empirische und aktuelle Wirtschaftsforschung. (2014). Flexible Arbeitswelten: Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Flexible\\_Arbeitswelten.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Flexible_Arbeitswelten.pdf)

EY (01.03.2024). Wie Nachhaltigkeit und Purpose in der Arbeitswelt in den Fokus rücken. [https://www.ey.com/de\\_de/die-zukunft-der-arbeitswelt/nachhaltigkeit-und-purpose-praegen-die-neue-arbeitswelt](https://www.ey.com/de_de/die-zukunft-der-arbeitswelt/nachhaltigkeit-und-purpose-praegen-die-neue-arbeitswelt)

FOCUS (2024). Neue Arbeitswelt. 7 Trends werden über Ihre Karriere und Gehalt entscheiden. <https://v.focus.de/zukunft-der-arbeit/>

## Quellenverzeichnis (2/3)

Gorsche, Alexandra. (16.10.2023). Wie KI die Zukunft der Personalentwicklung revolutioniert. Fallstaff Profi. <https://www.falstaff.com/profi/newsbeitrag/wie-ki-die-zukunft-der-personalentwicklung-revolutioniert/>

Hans Böckler Stiftung. (2020). Die Arbeit der Zukunft gestalten. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-die-arbeit-der-zukunft-gestalten-27645.htm>

Harmes, Tobias. (27.08.2024). Zukunftsforschung : Wie arbeiten wir in der Zukunft 2035? - mit Julia Lampert. RZ10 mindsquare. <https://rz10.de/1-noch/zukunftsforschung-wie-arbeiten-wir-in-2035/>

Human Resources Manager. (01.11.2023). Wie wird sich das Recruiting bis zum Jahr 2035 verändern? <https://www.humanresourcesmanager.de/recruiting/studie-bundesverband-personalmanagerinnen-die-zukunft-des-recruiting-im-jahr-2035/>

ifaa. (o. D.). Arbeitswelt der Zukunft / New Work. <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/arbeitswelt-der-zukunft>

ifaa. (o. D.). Kompetenzen für die Arbeitswelt der Zukunft. <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/zahledatenfakten/kompetenzen-fuer-die-arbeitswelt-der-zukunft>

IHK. (o. D.). Recruiting Generation Y und Z: Unterschiedliche Generationen und ihre Wertvorstellungen. <https://www.ihk.de/niederbayern/beratung-service/fachkraeftesicherung/recruiting-generation-y-und-z/unterschiedliche-generationen-und-ihre-wertvorstellungen--5690718>

IW (21.09.2024). Unverzichtbar für die deutsche Wirtschaft: Zwei Millionen ausländische Fachkräfte in Engpassberufen. <https://www.iwkoeln.de/studien/sarah-pierenkemper-fabian-semsarha-lydia-malin-zwei-millionen-auslaendische-fachkraefte-in-engpassberufen.html#:~:text=Die%20Bedeutung%20ausl%C3%A4ndischer%20Fachkr%C3%A4fte%20wird.%2C%202024>

Lehmann, Julia. (02.09.2024). Flache Hierarchie: Bedeutung, Definition, Vor- & Nachteile. Factorial HR. <https://factorialhr.de/blog/flache-hierarchie/>

Leopoldina (Januar 2024). Stellungnahme: Die Zukunft der Arbeit. [https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Nationale\\_Empfehlungen/2024\\_BBAW\\_Leopoldina\\_Stellungnahme\\_Zukunft\\_der\\_Arbeit.pdf](https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Nationale_Empfehlungen/2024_BBAW_Leopoldina_Stellungnahme_Zukunft_der_Arbeit.pdf)

Luh, Katharina. (01.03.2024). Wie Nachhaltigkeit und Purpose in der Arbeitswelt in den Fokus rücken. EY. [https://www.ey.com/de\\_de/die-zukunft-der-arbeitswelt/nachhaltigkeit-und-purpose-praegen-die-neue-arbeitswelt](https://www.ey.com/de_de/die-zukunft-der-arbeitswelt/nachhaltigkeit-und-purpose-praegen-die-neue-arbeitswelt)

MDR Aktuell. (15.04.2023). Rente erhöhen - Mehr Menschen verschieben Renteneintritt nach hinten. <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/politik/mehr-rentner-arbeiten-laenger-viel-hoehere-rente-100.html>

Müller, Katharina. (01.05.2023). Neue Arbeitswelt: 7 Trends werden 2030 über Ihre Karriere und Gehalt entscheiden. Focus Online. <https://v.focus.de/zukunft-der-arbeit/>

Otte, Roman. (12.10.2024). Dann nennt es eben „Arsch hoch-Prämie“: Warum es wichtig ist, sich ernsthaft mit der 1000-Euro-Prämie für Langzeitarbeitslose zu befassen. Business Insider. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/arsch-hoch-praemie-langzeitarbeitslos-buergergeld-1000-euro-anschubpraemie/>

Pfahl, Svenja & Unrau, Eugen. (o. D.). WSI GenderDatenPortal: Einkommen – Gender Pay Gap 2006-2023. WSI. <https://www.wsi.de/de/einkommen-14619-gender-pay-gap-14932.htm>

Pierenkemper, Sarah, Semsarha, Fabian & Malin, Lydia. (21.09.2024). Unverzichtbar für die deutsche Wirtschaft: Zwei Millionen ausländische Fachkräfte in Engpassberufen. IW. <https://www.iwkoeln.de/studien/sarah-pierenkemper-fabian-semsarha-lydia-malin-zwei-millionen-auslaendische-fachkraefte-in-engpassberufen.html#:~:text=Die%20Bedeutung%20ausl%C3%A4ndischer%20Fachkr%C3%A4fte%20wird.%2C%202024>

## Quellenverzeichnis (3/3)

Research. (10.02.2021). Die Jobs der Zukunft. Deloitte. <https://www.deloitte.com/de/de/our-thinking/economic-thinking/jobs-der-zukunft-berufswelt-2035.html>

Rilke, Mandy. (23.09.2024). Lebenslanges Lernen: Warum es heute wichtiger denn je ist. Stepstone. <https://www.stepstone.de/magazin/artikel/lebenslanges-lernen>

Rocketeer. (10.08.2022). Arbeitswelt der Zukunft: Ein Blick in das Jahr 2035. <https://www.rocketeer.de/arbeitswelt-der-zukunft-ein-blick-in-das-jahr-2035/>

Hof, Ann-Katrin. (21.08.2023). Warum das Metaverse neue Dimensionen für Unternehmen eröffnet. EY. [https://www.ey.com/de\\_de/die-zukunft-der-arbeitswelt/das-metaverse-die-neue-dimension-fuer-unternehmen](https://www.ey.com/de_de/die-zukunft-der-arbeitswelt/das-metaverse-die-neue-dimension-fuer-unternehmen)

Rübesamen, Annette. (o. D.). Alles bleibt anders – Interview mit Prof. Jutta Rump. Bayern. <https://magazin.tourismus.bayern/magazin/tourismus-und-zukunft/alles-bleibt-anders/?mc=20>

SAP. (o. D.). Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus?. <https://www.sap.com/germany/products/hcm/what-is-future-of-work.html>

Schwanitz, Anne-Katrin. (16.04.2024). "Auslandsbeschäftigung ist die Zukunft!". Expat News. <https://www.expat-news.com/interview-leben-arbeiten-ausland/auslandsbeschaeftigung-ist-die-zukunft-56470>

StepStone (23.09.2024). Lebenslanges Lernen: Warum es heute wichtiger denn je ist. <https://www.stepstone.de/magazin/artikel/lebenslanges-lernen>

Union der deutschen Akademien der Wissenschaft & Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina. (2023). Die Zukunft der Arbeit. [https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Nationale\\_Empfehlungen/2024\\_BBAW\\_Leopoldina\\_Stellungnahme\\_Zukunft\\_der\\_Arbeit.pdf](https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Nationale_Empfehlungen/2024_BBAW_Leopoldina_Stellungnahme_Zukunft_der_Arbeit.pdf)

Wintermann, Ole. (23.06.2020). Wie leben wir ab 2035? Unser künftiger Alltag mit KI-Technologie. BertelsmannStiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-arbeitswelt-digitalisierung/projektnachrichten/zukunftsstudie-leben-arbeit-und-bildung-2035>

WSI (2024). Gender Pay Gap 2006-2023. <https://www.wsi.de/de/einkommen-14619-gender-pay-gap-14932.htm>