

Der globale Talent Report von Indeed

Einblicke in generationsübergreifende
Belegschaften



Berücksichtigen Sie die Generationsunterschiede

Der Arbeitsmarkt ist heute so generationsübergreifend wie nie zuvor. Ältere Generationen bleiben länger in ihrem Job, während die Generation Z in den Arbeitsmarkt vordringt. Wie also meistern Unternehmen diese neue Situation?

Um diese Frage zu beantworten, hat Indeed eine weltweite Umfrage unter Arbeitgebern und Jobsuchenden in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse zeigen, welche Herausforderungen es mit sich bringt, die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen in Einklang zu bringen, aber auch, warum es sich lohnt, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Arbeitgeber und Jobsuchende aller Generationen sind sich einig, dass generationsübergreifende Arbeitsplätze nicht nur die Erfahrungen der Mitarbeiter*innen verbessern, sondern auch dem Unternehmenserfolg zugute kommen.

Einige der dringlichsten Herausforderungen betreffen die jüngsten Arbeitnehmer*innen. Mehr als die Hälfte der Arbeitgeber (57 %) und Jobsuchenden (53 %) geben an, dass jüngere Generationen bei der Arbeit weniger engagiert sind. Die Befragten sind der Ansicht, dass es insbesondere der Generation Z an Empathie und zwischenmenschlichen Fähigkeiten mangelt, so auch die Befragten der Generation Z selbst.

Die Generation Z, geboren zwischen 1997 und 2012, wird jedoch bald die Arbeitswelt dominieren. Als größte Generation der Welt wird sie allein im Jahr 2025 mehr als ein Viertel der weltweiten Erwerbsbevölkerung ausmachen.¹

Die Erfahrungen und Vorlieben der Generation Z werden also die Zukunft der Arbeit prägen, und die Umfrage zeigt, wie diese Zukunft aussehen könnte. So stimmt die Mehrheit der Befragten zu, dass jüngere Arbeitnehmer*innen sich mehr für die ökologische, ethische und soziale Haltung ihrer Arbeitgeber interessieren als ältere Generationen.

Doch auch wenn die Generation Z die Regeln der Arbeitswelt neu schreibt, haben die Babyboomer noch immer großen Einfluss. Arbeitnehmer*innen gehen später in Rente, und schätzungsweise 150 Millionen Arbeitsplätze weltweit könnten bis zum Jahr 2030 von Arbeitnehmer*innen ab 55 Jahren übernommen werden – darunter auch die Generation X und die Babyboomer.² Arbeitgeber müssen einen Arbeitsplatz schaffen, der die nächste Generation von Führungskräften anspricht und gleichzeitig die Erfahrungen älterer Arbeitnehmer*innen berücksichtigt.

„Viele Leute sind der Meinung, dass bei generationsübergreifenden Problemen am Arbeitsplatz Welten aufeinandertreffen“, sagt George Murphy, Co-Vorsitzender der All Generations Empowered (AGE) Inclusion Business Resource Group von Indeed, die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit für Mitarbeiter*innen aller Altersgruppen schafft. „Wenn wir aber einen Dialog beginnen, geht es weniger darum, dass wir unterschiedlich alt sind, sondern vielmehr darum, dass jeder von uns andere Erfahrungen hat. Wie können wir uns das zunutze machen? Wie können wir so effizient und produktiv wie möglich zusammenarbeiten?“

In diesem Bericht geben wir anhand von exklusiven Umfragedaten von Indeed und externen Expert*innen Einblicke darüber, wie Personalverantwortliche genau das erreichen können.

„Es geht weniger darum, dass wir unterschiedlich alt sind, sondern vielmehr darum, dass jeder von uns andere Erfahrungen hat. Wie können wir uns das zunutze machen?“

George Murphy
Co-Vorsitzender der All Generations
Empowered (AGE) Inclusion Business
Resource Group von Indeed

1. McKinsey, The Gen Z equation (Die Gleichung der Generation Z), Juni 2023

2. Bain & Company, Better with Age: The Rising Importance of Older Workers (Besser mit zunehmendem Alter: Die wachsende Bedeutung älterer Arbeitnehmer*innen), Juli 2023

Methodik

Der globale Talent Report von Indeed basiert auf einer Online-Umfrage, die vom 13. November bis 6. Dezember 2024 durchgeführt wurde.

Zu den Befragten gehörten:

- 11.006 Jobsuchende, definiert als Personen, die in Voll- oder Teilzeitbeschäftigung sind oder Arbeit suchen.
- 5.600 Arbeitgeber, definiert als Personen mit Führungsverantwortung in ihrem Unternehmen.

Die Altersprofile für jede Zielgruppe auf globaler Ebene lauten wie folgt:

- Jobsuchende: Gen Z (13 %), Millennials (37 %), Gen X (36 %), Babyboomer (14 %)
- Arbeitgeber: Gen Z (8 %), Millennials (43 %), Gen X (35 %), Babyboomer (13 %)

Dieser Bericht enthält die Ergebnisse der neun Kernmärkte von Indeed. Die Befragten pro Land verteilten sich wie folgt:

- Jobsuchende: USA (1.163), Großbritannien (1.116), Deutschland (1.193), Italien (1.119), Frankreich (1.127), Japan (1.100), Kanada (1.142), Niederlande (644), Australien (615)
- Arbeitgeber: USA (1.023), Großbritannien (1.023), Deutschland (501), Italien (515), Frankreich (500), Japan (516), Kanada (253), Niederlande (251), Australien (257)

Verwenden Sie die folgende Quellenangabe bei Verweisen auf diese Studie:

Indeed Umfrage mit YouGov 2024, insgesamt N=9.219 Jobsuchende und 4.839 Arbeitgeber

Inhalt

Einführung	02
Über Indeed	04
Kulturelle Unterschiede zwischen den Generationen	05
Generationsübergreifende Belegschaften zahlen sich aus	13
Fazit und wichtige Erkenntnisse	22

Über Indeed

Indeed ist die weltweit führende Online-Jobseite³ mit mehr als 595 Mio. Profilen von Jobsuchenden weltweit.⁴ Bei Indeed stehen die Jobsuchenden an erster Stelle, und wir liefern Arbeitgebern schnell geeignete Kandidat*innen, um ihre Recruiting-Bedürfnisse zu erfüllen.

Jeden Tag helfen wir Millionen von Menschen dabei, passende Jobs zu finden, die ihre Lebenssituation verbessern. Dafür kombinieren wir aktuelle KI-Technologie mit menschlicher Urteilskraft und gegenseitigem Austausch.

> 595 Mio.
Profile von
Jobsuchenden

Indeed Daten (weltweit), Konten von Jobsuchenden mit einer eindeutigen, verifizierten E-Mail-Adresse

Führende App
für die Jobsuche
auf iPhones oder
Android-Geräten
in über 25 Ländern

Business Category, Similarweb,
Juni 2023

24 Mio.
Stellenanzeigen
insgesamt weltweit
auf Indeed

6
geschaltete
Stellenanzeigen
pro Sekunde
weltweit

> 60
Länder mit
Indeed-Jobseiten
in **28**
Sprachen

> 23,6 Mio.
telefonische
Vorstellungsgespräche
auf Indeed weltweit

480.000
neue
Stellenanzeigen
pro Monat in
Deutschland

Indeed-Daten

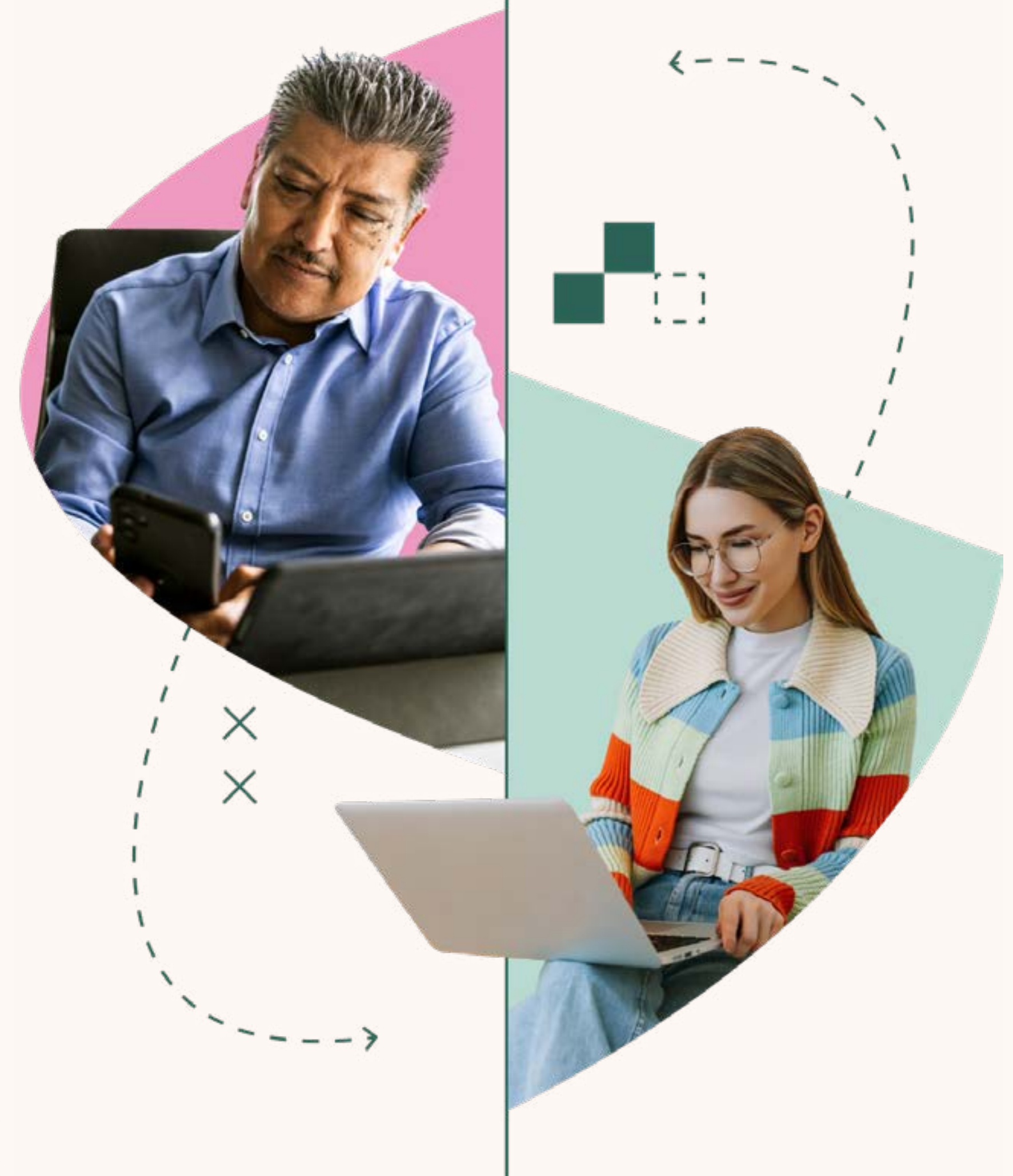
6,3 Mio.
Bewerbungen
täglich über
Indeed Bewerben
auf Mobilgeräten
weltweit

3. Gemäß Comscore, bezogen auf Aufrufe insgesamt weltweit, März 2024

4. Indeed Daten (weltweit), Konten von Jobsuchenden mit einer eindeutigen, verifizierten E-Mail-Adresse

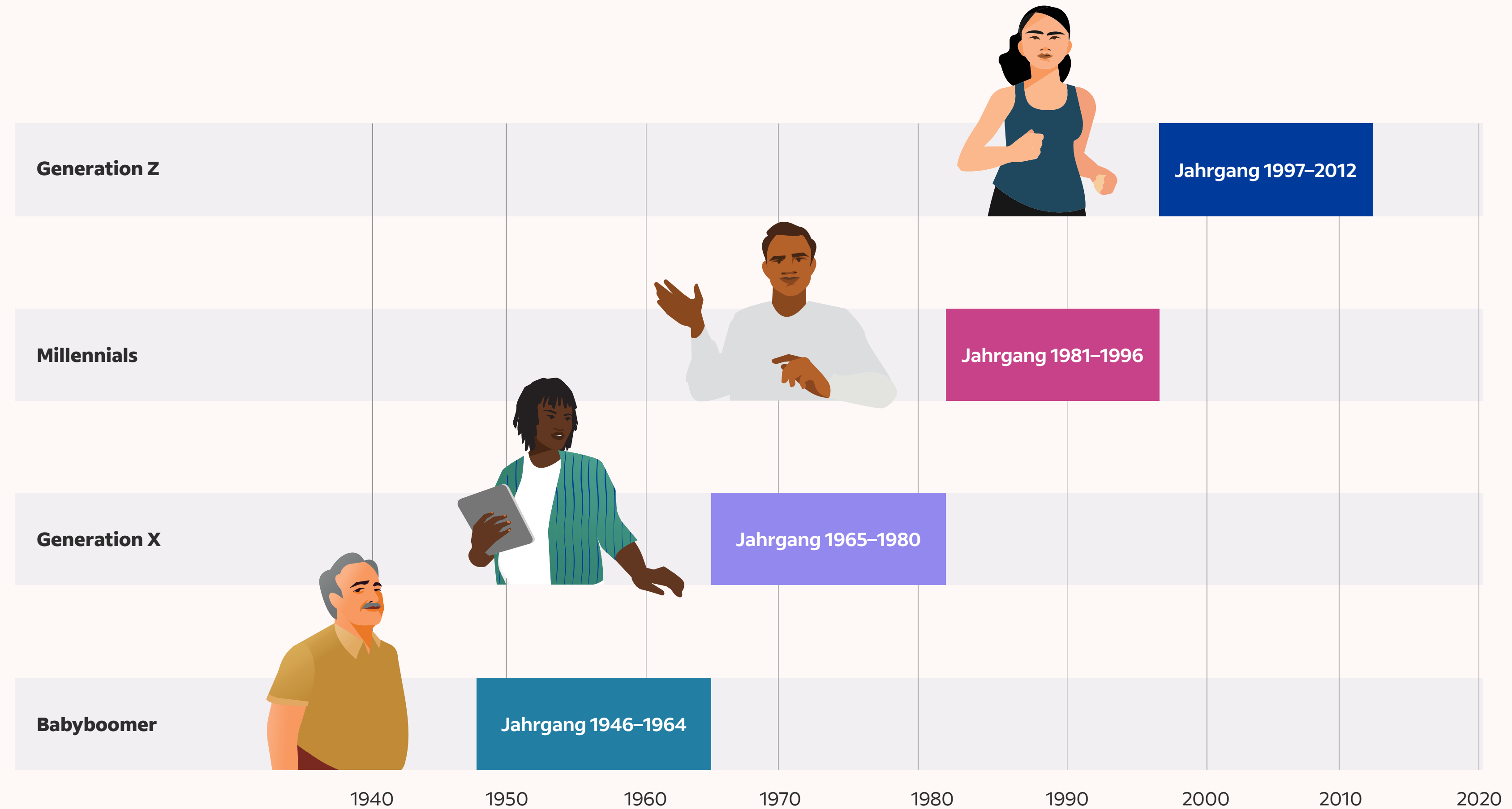
Kulturelle Unterschiede zwischen den Generationen

Wie passen sich die jüngsten und ältesten Generationen an eine sich wandelnde Arbeitswelt an?



Definition der Generationen

Da die Babyboomer länger in ihrem Job bleiben und die Generation Z in den Arbeitsmarkt eintritt, ist die Erwerbsbevölkerung heute so generationsübergreifend wie nie zuvor.



Die Generation Z hat einen schlechten Ruf – sogar innerhalb der Generation Z

Es ist eine altbewährte Tradition, dass ältere Generationen mit Skepsis auf ihre jüngeren Kolleg*innen blicken. Die Umfrage zeigt, dass diese Haltung auch heute noch besteht: Mehr als die Hälfte der Arbeitgeber (54 %) und Jobsuchenden (54 %) sind der Meinung, dass sich die Generation Z zu sehr auf Technologien verlässt. Weitere 37 % der Arbeitgeber bezeichnen die Generation Z als faul, und 38 % der Jobsuchenden stimmen dem zu. Beide Gruppen sagen auch, dass die Generation Z die höchste Anspruchshaltung hat.

Das Seltsame? Die Generation Z stimmt dem zu.

Jobsuchende und Arbeitgeber der Generation Z geben an, dass ihre eigene Generation am ehesten alle diese negativen Eigenschaften aufweist. Diese vernichtende Selbstwahrnehmung kann darauf zurückzuführen sein, dass sie sich in der Popkultur und in den sozialen Medien so dargestellt sehen.

Wie nehmen Jobsuchende verschiedener Generationen einander wahr?

Alle Generationen verbinden die negativsten Attribute mit der Generation Z – sogar die Generation Z selbst.

	Insgesamt	Generation Z	Millennials	Generation X	Babyboomer
Fleißig	Generation X	Millennials	Millennials	Generation X	Babyboomer
Anpassungsfähig	Generation X	Millennials	Millennials	Generation X	Babyboomer
Ehrgeizig	Millennials	Millennials	Millennials	Generation X	Generation X
Kooperativ	Generation X	Millennials	Millennials	Generation X	Babyboomer
Kreativ/Innovativ	Millennials	Generation Z	Millennials	Millennials	Millennials
Faul	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Fordernd oder mit Anspruchshaltung	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Unflexibel	Babyboomer	Babyboomer	Babyboomer	Babyboomer	Generation Z
Übermäßig abhängig von Technologie	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Fehlende zwischenmenschliche Kommunikationsfähigkeiten	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Mangelnde Empathie	Generation Z	Generation Z	Babyboomer	Generation Z	Generation Z
Risikoscheu	Babyboomer	Generation Z	Babyboomer	Babyboomer	Babyboomer

Frage für Jobsuchende: Welche Eigenschaften verbinden Sie am ehesten mit den einzelnen Generationen? Bitte wählen Sie für jede Zeile alle zutreffenden Generationen aus.

Es gibt jedoch noch einen weiteren Grund, warum Arbeitnehmer*innen der Generation Z Probleme am Arbeitsplatz haben könnten: COVID-19. Die Pandemie hat die Lebensphase der Generation Z durcheinandergebracht, in der sie normalerweise im Rahmen von Praktika und Einstiegsjobs berufliche Fähigkeiten und kulturelle Normen erlernen würden. Laut einer Studie der Associated Press sind 46 % der Befragten der Generation Z der Meinung, dass die Pandemie die Verwirklichung ihrer Bildungs- oder Karriereziele erschwert hat.⁵

Das deutet darauf hin, dass Arbeitgeber die Frustration über die Generation Z verringern können, indem sie Mentoring und gezielte Möglichkeiten zum Erwerb von Fähigkeiten anbieten. Beratungsunternehmen wie KPMG, Deloitte und PwC haben darauf reagiert: Sie bieten spezielle Schulungen für Mitarbeiter*innen der Generation Z an, um Fähigkeiten wie Teamarbeit, das Halten von Präsentationen, Umgangsformen in E-Mails und die effektive persönliche Kommunikation aufzubauen.⁶

5. Associated Press, [Gen Z and the toll of the pandemic](#) (Gen Z und die Folgen der Pandemie), Dezember 2021

6. Fortune, [Gen Z is so lacking in soft skills after lockdown that Big 4 consultants are offering classes to help new hires fit in at work](#) (Der Generation Z mangelt es nach dem Lockdown so sehr an Soft Skills, dass die vier größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Schulungen anbieten, um neue Mitarbeiter*innen beim Einstieg in den Beruf zu unterstützen), Juli 2023

Wie schätzen Arbeitgeber die verschiedenen Generationen ein?

Genau wie Jobsuchende sind auch Arbeitgeber der Meinung, dass die Generation Z die negativsten Eigenschaften aufweist.

	Insgesamt	Generation Z	Millennials	Generation X	Babyboomer
Fleißig	Generation X	Millennials	Millennials	Generation X	Babyboomer
Anpassungsfähig	Generation X	Millennials	Millennials	Generation X	Babyboomer
Ehrgeizig	Millennials	Millennials	Millennials	Generation X	Generation X
Kooperativ	Generation X	Millennials	Millennials	Generation X	Babyboomer
Kreativ/Innovativ	Millennials	Millennials	Millennials	Millennials	Generation X
Faul	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Fordernd oder mit Anspruchshaltung	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Unflexibel	Babyboomer	Generation X	Babyboomer	Babyboomer	Generation Z
Übermäßig abhängig von Technologie	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Fehlende zwischenmenschliche Kommunikationsfähigkeiten	Generation Z	Generation X	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Mangelnde Empathie	Generation Z	Babyboomer	Generation Z	Generation Z	Generation Z
Risikoscheu	Babyboomer	Generation X	Babyboomer	Babyboomer	Babyboomer

Frage für Arbeitgeber: Welche Eigenschaften verbinden Sie am ehesten mit den einzelnen Generationen? Bitte wählen Sie für jede Zeile alle zutreffenden Generationen aus.

Die Generation Z einzustellen ist schwierig. Noch schwieriger ist es, sie zu halten.

Arbeitgeber betrachten die Generation Z als die größten Verursacher einer Reihe häufiger Recruiting-Probleme. Etwa ein Drittel gibt an, dass die Generation Z am ehesten zu folgendem Verhalten neigt:

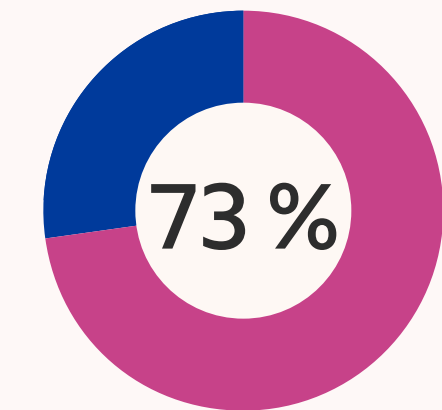
- Inflexibilität beim Recruiting-Prozess
- Unzureichende Kommunikationsfähigkeiten
- Verweigerte Teilnahme an persönlichen Vorstellungsgesprächen
- Forderung von unangemessenen Vergütungen, hohen Leistungen und Remote-Arbeitsmodellen
- Unwissenheit über die Tätigkeitsfelder ihres Unternehmens

Einen ähnlich schlechten Ruf hat die Generation Z, wenn es darum geht, in der Anstellung zu bleiben: Fast drei Viertel der Arbeitgeber (73 %) und Jobsuchenden (73 %) geben an, dass jüngere Generationen am ehesten den Job wechseln. Nicht nur ältere Generationen tendieren zu dieser Meinung (74 % der Arbeitgeber und 78 % der Jobsuchenden unter den Babyboomern stimmen dieser Aussage zu) – auch 72 % der Jobsuchenden der Generation Z und 74 % der Arbeitgeber der Generation Z vertreten diese Ansicht.

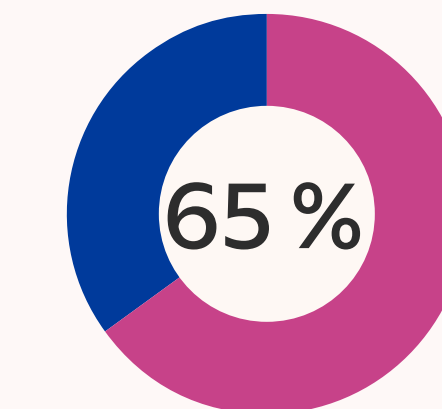
Welche Generationen bringen die größten Recruiting-Herausforderungen mit sich?

Nach Ansicht der Arbeitgeber trägt die Generation Z am ehesten zu den allgemeinen Herausforderungen beim Recruiting und der Mitarbeiterbindung bei.

	Generation Z	Millennials	Generation X	Babyboomer
Mangelnde Flexibilität	28 %	21 %	18 %	21 %
Unzureichende Kommunikationsfähigkeiten	33 %	20 %	16 %	16 %
Keine Bereitschaft, an persönlichen Vorstellungsgesprächen teilzunehmen	29 %	19 %	14 %	11 %
Unangemessene Gehaltsforderungen	33 %	24 %	20 %	15 %
Mehr Urlaubsgeld oder andere Leistungen	29 %	25 %	21 %	16 %
Homeoffice/flexible Arbeitszeiten	37 %	34 %	22 %	14 %
Fehlende Kenntnis über das Unternehmen oder dessen Tätigkeitsbereiche	34 %	23 %	17 %	13 %



der Jobsuchenden geben an, dass jüngere Generationen eher dazu neigen, die Stelle oder das Unternehmen zu wechseln.



der Jobsuchenden der Generation Z suchen aktiv nach Jobangeboten oder sind offen für eine neue Stelle.

Arbeitgeberfrage: Welche der folgenden Probleme sind bei Ihnen beim Recruiting von Mitarbeiter*innen verschiedener Generationen aufgetreten? Bitte wählen Sie für jede Zeile alle zutreffenden Generationen aus.

Die Wahrnehmung der Babyboomer, dass die jüngere Generation „nicht loyal“ sei, entspricht nicht ganz der Realität – aber es steckt ein Körnchen Wahrheit darin: 65 % der Jobsuchenden der Generation Z geben an, dass sie entweder aktiv nach einem neuen Job suchen oder offen dafür sind. Das ist der größte Anteil aller Altersgruppen, obwohl die Millennials nicht weit dahinter liegen. Einerseits sind Jobwechsel eine ziemlich gängige Praxis für junge Menschen, die versuchen, ihre Karriere voranzubringen. Andererseits deutet die Umfrage darauf hin, dass dies bei Arbeitgebern zu Frustration führt.

„Jüngere Menschen fühlen sich weniger mit dem Unternehmen verbunden [und] wechseln schneller den Job. Das ist völlig in Ordnung, aber es beeinträchtigt immer wieder unseren Prozess“, meinte ein Arbeitgeber der Babyboomer-Generation aus Deutschland. „Generation Z und Millennials wechseln oft den Job“, sagte auch ein Arbeitgeber der Generation X aus den USA. „Es lohnt sich fast nicht, sie einen Monat lang Schulungen und Zertifizierungsprozesse durchlaufen zu lassen, wenn sie mit jedem Wechsel der Jahreszeiten kündigen.“

„Jüngere Menschen fühlen sich weniger mit dem Unternehmen verbunden [und] wechseln schneller den Job. Das ist völlig in Ordnung, aber es beeinträchtigt immer wieder unseren Prozess.“

Arbeitgeber der Babyboomer-Generation, Deutschland

Auch Babyboomer brauchen Schulungen

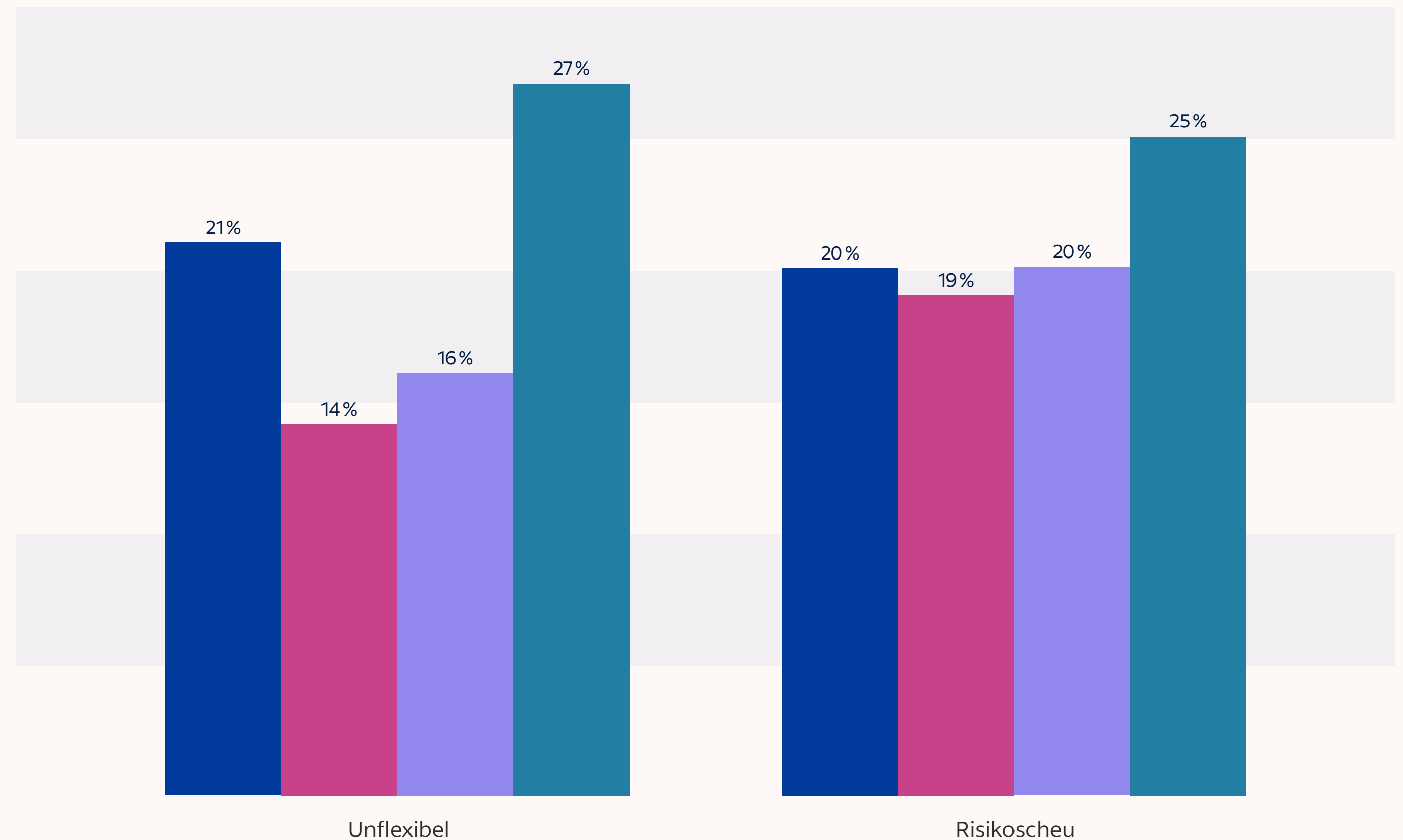
Ältere Generationen neigen dazu, jüngere Menschen als faul und mit Anspruchshaltung auftretend abzustempeln, aber auch jüngere Generationen folgen den Stereotypen und halten die Älteren für weltfremd. Fast drei Viertel aller Befragten geben an, dass die älteren Generationen am wenigsten technologisch kompetent sind. Ältere Arbeitnehmer*innen sind jedoch anderer Meinung: Nur 21 % der Arbeitgeber der Babyboomer und 13 % der Jobsuchenden der Babyboomer halten ihre eigene Generation für technologisch inkompetent.

Heather Tinsley-Fix, Senior Advisor für Employer Engagement bei AARP, bestätigt, dass älteren Arbeitnehmer*innen möglicherweise einige der digitalen Fähigkeiten ihrer jüngeren Kolleg*innen fehlen. Aber „das ist nicht immer der Fall und es bedeutet nicht, dass sie sich diese nicht aneignen können“, sagt sie. Schließlich haben ältere Arbeitnehmer*innen in ihrem Berufsleben enorme technologische Veränderungen miterlebt und sich an sie angepasst. Tinsley-Fix ist der Meinung, dass es für Arbeitgeber wichtig ist, während der gesamten beruflichen Laufbahn Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen – und nicht nur zu Beginn. So wird sichergestellt, dass alle die Vorteile neuer Technologien nutzen können, um die Produktivität zu steigern, Innovationen voranzutreiben und die Arbeit einfacher und angenehmer zu gestalten.

Welche negativen Eigenschaften nehmen Jobsuchende bei ihren älteren Kolleg*innen wahr?

Laut Jobsuchenden sind die Babyboomer die unflexibelste und risikoscheueste Generation.

- Generation Z
- Millennials
- Generation X
- Babyboomer



Frage für Jobsuchende: Welche Eigenschaften verbinden Sie am ehesten mit den einzelnen Generationen? Bitte wählen Sie für jede Zeile alle zutreffenden Generationen aus.

Die Umfrage ergab auch, dass ältere Generationen am ehesten als unflexibel angesehen werden: Der höchste Anteil an Jobsuchenden (27 %) und Arbeitgebern (27 %) betrachtet die Babyboomer als die am wenigsten flexible Generation. Die einzige Ausnahme bilden die Babyboomer selbst, die auf die Generation Z als die am wenigsten flexible Kohorte verweisen.

Tinsley-Fix meint, dass der Grund für diese Diskrepanz darin liegen könnte, dass ältere Arbeitnehmer*innen mehr misslungene Veränderungen miterlebt haben. Die befragten Babyboomer gaben am häufigsten an, dass sie die risikoscheueste Generation sind. Das deutet darauf hin, dass das, was andere Generationen als mangelnde Flexibilität empfinden, für die Babyboomer eher als Vorsicht zu verstehen ist.

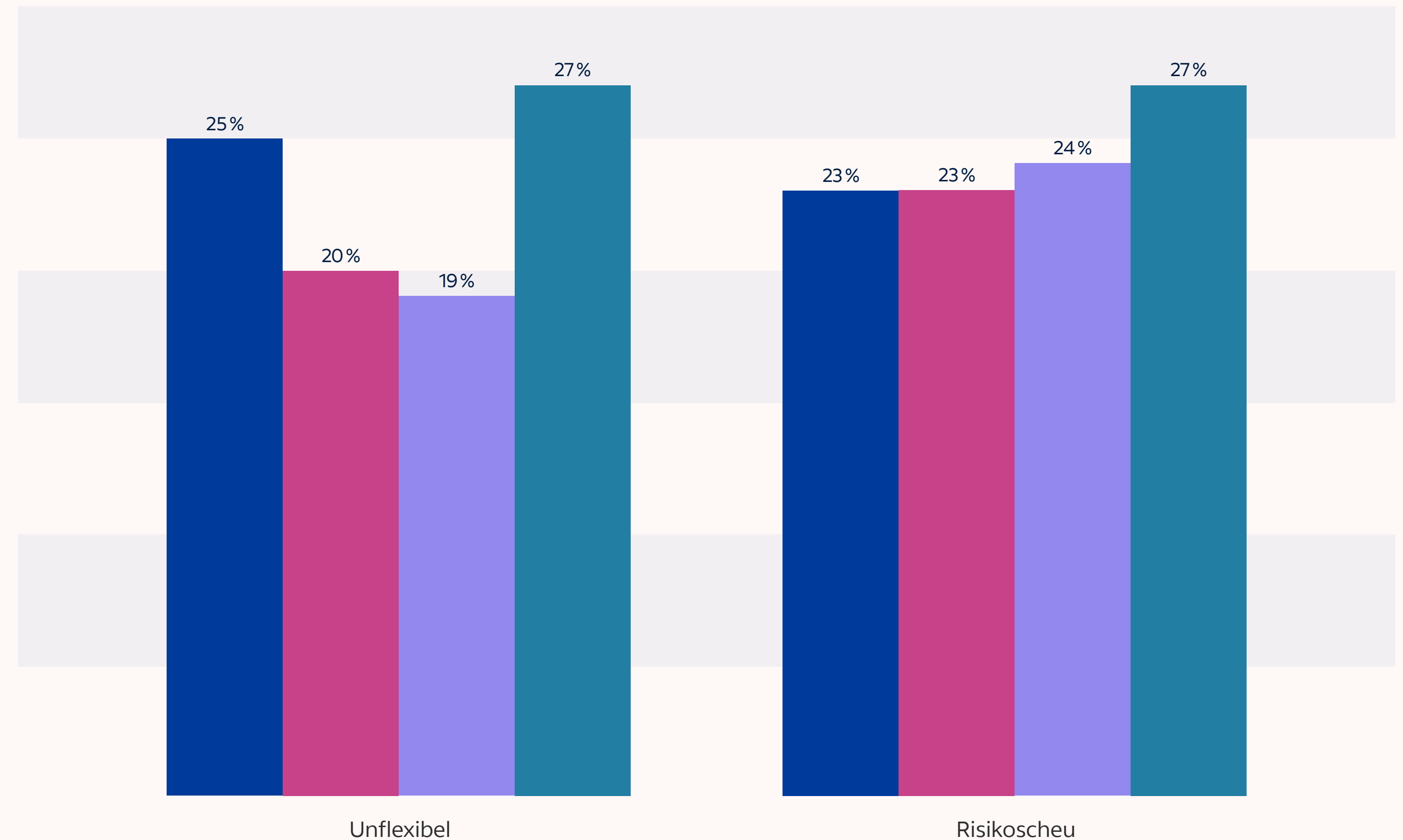
„Ältere Arbeitnehmer*innen sagen häufig: „Ich habe schon fünf verschiedene Systeme gelernt. Wie lange werden wir dieses nutzen?“ berichtet Tinsley-Fix. Wenn andere davon ausgehen, dass jede Veränderung gut ist, „kann dieses Zögern und diese Zurückweisung als Inflexibilität interpretiert werden.“

Tinsley-Fix schlägt vor, älteren Arbeitnehmer*innen die Möglichkeit zu geben, sich an wichtigen Veränderungen zu beteiligen. „Formulieren Sie es als Dialog und nicht als Befehl“, sagt sie. „Geben Sie etwaigen Frustrationen Raum, wenn Sie eine notwendige Veränderung ankündigen.“ Auf diese Weise können Arbeitgeber die Erfahrung älterer Arbeitnehmer*innen nutzen, um Veränderungen effektiv zu bewältigen, potenzielle Hindernisse zu erkennen und Wege zu finden, diese zu umgehen.

Was sind aus Sicht der Arbeitgeber die negativen Eigenschaften älterer Generationen?

Sowohl Arbeitgeber als auch Jobsuchende sind der Meinung, dass die Babyboomer am unflexibelsten und risikoscheuesten sind.

- Generation Z
- Millennials
- Generation X
- Babyboomer



Frage für Arbeitgeber: Welche Eigenschaften verbinden Sie am ehesten mit den einzelnen Generationen? Bitte wählen Sie für jede Zeile alle zutreffenden Generationen aus.

Generationsübergreifende Belegschaften zahlen sich aus

Unternehmen müssen viel investieren,
um generationsübergreifende
Herausforderungen zu meistern,
aber wenn sie es tun, können sie
erhebliche Vorteile daraus ziehen.



Die Vorteile generationsbedingter Unterschiede

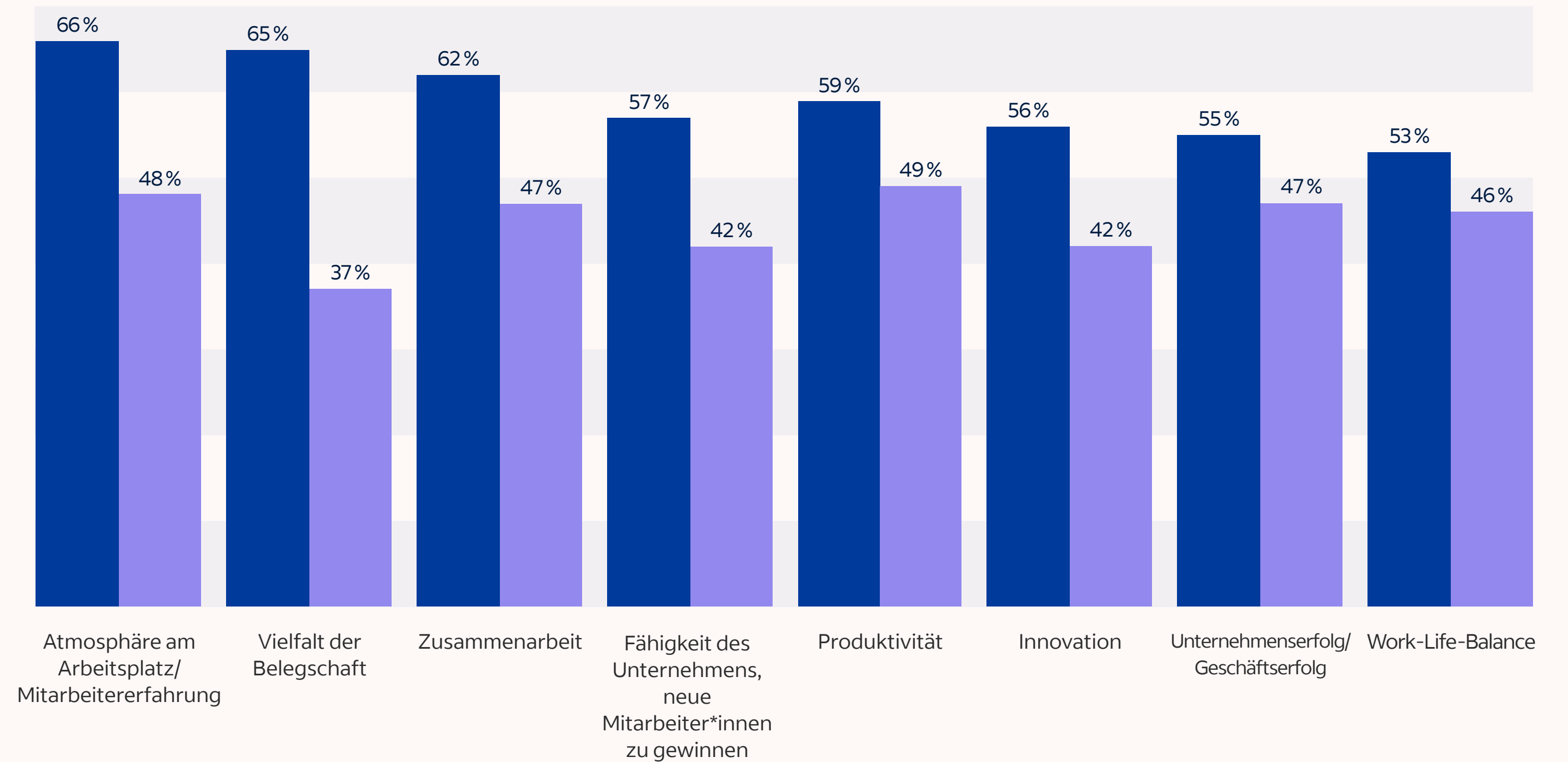
Eine deutliche Mehrheit der Befragten – mindestens zwei Drittel der Arbeitgeber und Jobsuchenden – ist der Meinung, dass generationsübergreifende Belegschaften weitreichende Vorteile für Unternehmen und Arbeitnehmer bieten.

Der größte Vorteil ist nach Ansicht der Befragten aller Altersgruppen der gemeinsame Wissensschatz, wobei jüngere und ältere Arbeitnehmer*innen voneinander lernen können. Dicht gefolgt wird dieser von den Vorteilen, die sich aus dem großen Erfahrungsschatz aller Generationen ergeben.

Welche Vorteile sehen Jobsuchende in generationsübergreifenden Teams?

Jobsuchende aller Altersgruppen sind der Meinung, dass eine vielfältige Belegschaft besser für Unternehmen und Mitarbeiter*innen ist.

■ Generationsübergreifend
■ Exklusiv aus einer Generation



Frage für Jobsuchende: Sie haben angegeben, dass die Mitglieder der Belegschaft verschiedenen Generationen oder ausschließlich einer Generation angehören. Welche Auswirkungen hat das Ihrer Meinung nach auf folgende Aspekte der Arbeitswelt? Bitte wählen Sie pro Zeile eine Option aus.

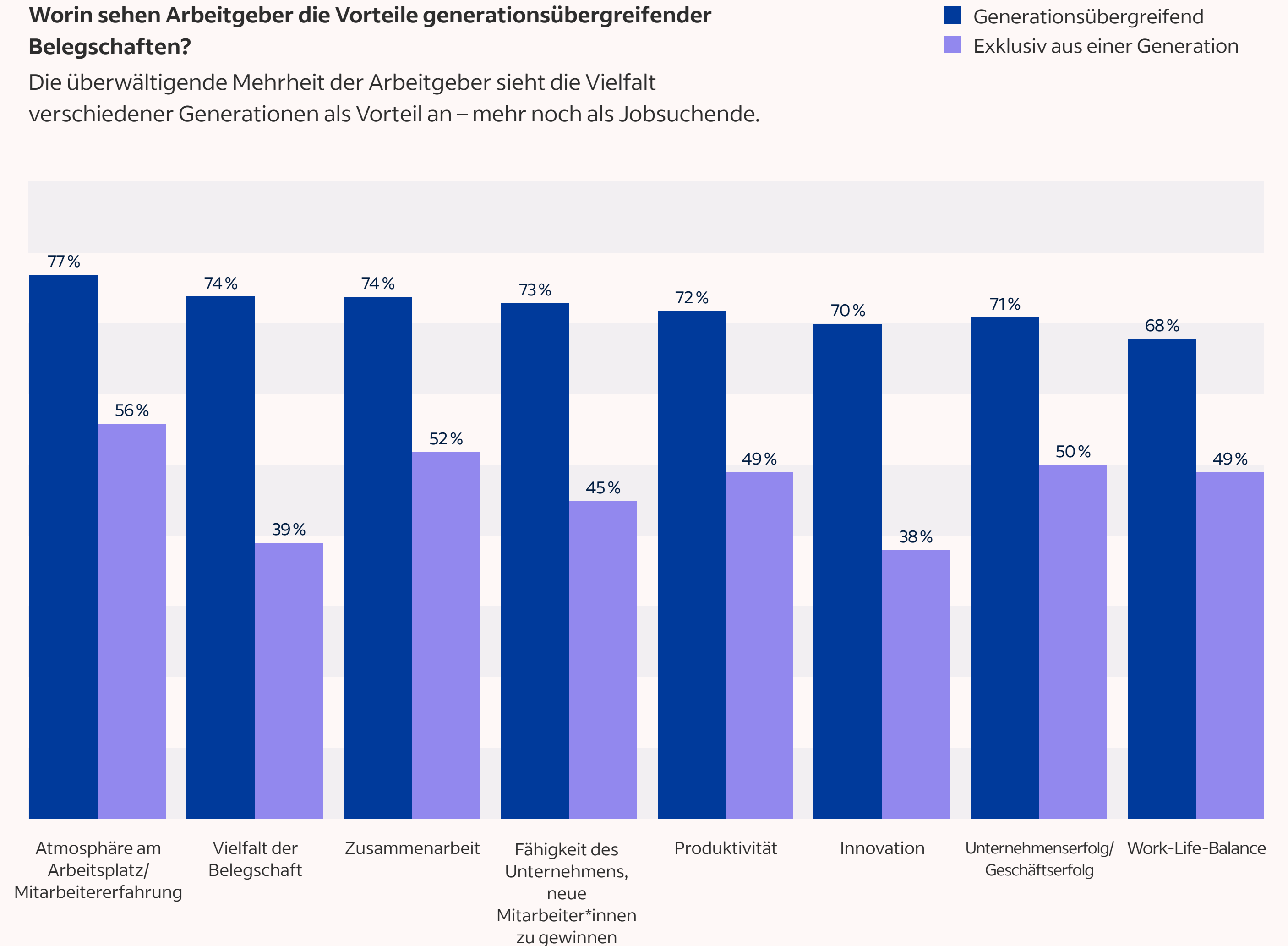
Je vielfältiger ein Unternehmen im Hinblick auf verschiedene Generationen aufgestellt ist, als desto größer werden die Vorteile empfunden. In Unternehmen, in denen die Belegschaft gleichmäßig über die Generationen verteilt ist, geben 77 % der Arbeitgeber an, dass sich die Generationenvielfalt positiv auf das Betriebsklima auswirkt. Hingegen sagen nur 56 % der Arbeitgeber dasselbe über eine Belegschaft, deren Mitglieder ausschließlich einer Generation angehören. Dieses Muster zeigt sich auch bei Jobsuchenden, die eher von positiven Ergebnissen berichten, wenn sie für ein Unternehmen arbeiten, das viele Generationen beschäftigt.

Allerdings kommen diese Vorteile nicht nur den Mitarbeiter*innen zugute. Fast drei Viertel der Arbeitgeber mit einer generationsübergreifenden Belegschaft geben an, dass dies sowohl die Produktivität als auch ihren Gewinn steigert. Nur etwa die Hälfte der Arbeitgeber mit einer Belegschaft, deren Mitglieder ausschließlich einer Generation angehören, treffen dieselbe Aussage.

Eine Möglichkeit für Arbeitgeber, diesen generationsübergreifenden Wissensaustausch zu fördern, besteht laut Murphy darin, ihn intern zu kommunizieren. „Heben Sie es hervor, wenn sich die Mitarbeiter*innen gegenseitig helfen. Heben Sie es hervor, wenn jemand um Hilfe bittet“, sagt er. „Diese Dinge haben einen großen Einfluss darauf, dass Menschen, egal welchen Alters, das Gefühl haben, offen Fragen stellen zu können.“

Worin sehen Arbeitgeber die Vorteile generationsübergreifender Belegschaften?

Die überwältigende Mehrheit der Arbeitgeber sieht die Vielfalt verschiedener Generationen als Vorteil an – mehr noch als Jobsuchende.



Frage für Arbeitgeber: Sie haben angegeben, dass die Mitglieder der Belegschaft verschiedenen Generationen oder ausschließlich einer Generation angehören. Welche Auswirkungen hat das Ihrer Meinung nach auf folgende Aspekte der Arbeitswelt? Bitte wählen Sie pro Zeile eine Option aus.

Die Kommunikation ist entscheidend

Kommunikation ist das größte Hindernis, um die Vorteile einer generationsübergreifenden Belegschaft zu nutzen. Rund ein Drittel aller Befragten gibt an, dass Generationsunterschiede im Kommunikationsstil und in den Erwartungen die größten Herausforderungen in generationsübergreifenden Unternehmen sind. Die einzigen Ausreißer bei dieser Frage sind die Arbeitgeber der Generation Z: 35 % geben an, dass gegensätzliche Ansichten und Meinungen ein größeres Problem darstellen.

Ein Teil dieser Spannungen könnte auf Fehlinterpretationen zurückzuführen sein. Ältere Generationen gehen beispielsweise davon aus, dass jüngere Kolleg*innen, die ihre Kamera bei Zoom-Anrufen ausschalten, unmotiviert sind. Doch laut Deloitte lebt mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer*innen der Generation Z von einem Gehalt zum nächsten⁷ und wohnt häufig in Wohngemeinschaften, um Kosten zu sparen. Sie haben möglicherweise keinen formellen Raum für das Homeoffice – geschweige denn einen Schreibtisch – und es ist ihnen möglicherweise unangenehm, wenn Kolleg*innen sehen, dass sie von ihrem Schlafzimmer aus an einem Meeting teilnehmen. Ein Umdenken hinsichtlich allgemeiner Annahmen zu Kommunikationsstilen kann dazu beitragen, Reibungspunkte zu verringern.

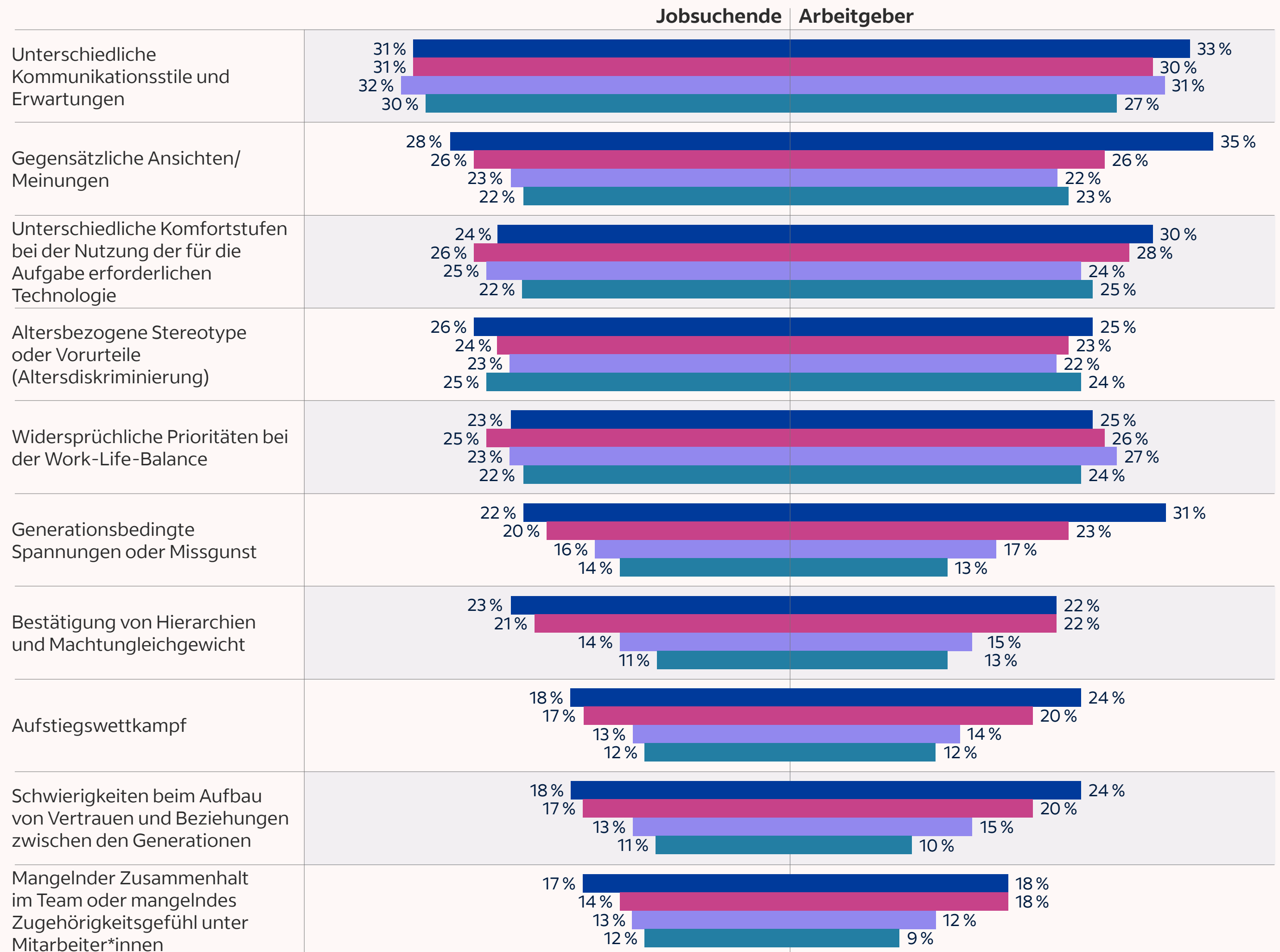
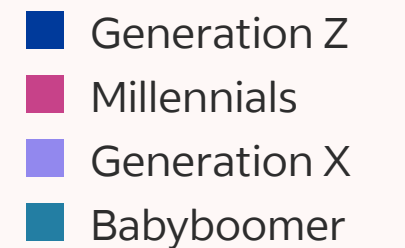
Frage für Jobsuchende: Welche sind die größten Herausforderungen, die Sie mit einer generationsübergreifenden Belegschaft verbinden? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Frage für Arbeitgeber: Welche sind die größten Herausforderungen, die Sie mit einer generationsübergreifenden Belegschaft verbinden? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

7. Deloitte, 2024 [Gen Z and Millennial Survey](#) (Umfrage unter Mitgliedern der Generation Z und der Millennials), 2024.

Worin sehen Jobsuchende und Arbeitgeber die größten Herausforderungen einer generationsübergreifenden Belegschaft?

An erster Stelle stehen Kommunikationsprobleme, gefolgt von gegensätzlichen Ansichten und Meinungen.



Das bedeutet nicht, dass Unternehmen ihre betrieblichen Normen über Bord werfen sollten, um dem Kommunikationsstil jüngerer Arbeitnehmer*innen gerecht zu werden. Aber sie sollten bewusster darauf achten, jüngere Arbeitnehmer*innen an diese Normen zu gewöhnen und sich umgekehrt auch auf diese einzustellen.

Tinsley-Fix sagt, dass generationsübergreifende Employee Resource Groups (ERGs) älteren Generationen helfen können, jüngere Generationen besser zu verstehen, und gleichzeitig eine Lernplattform für jüngere Generationen schaffen können. „Wir müssen sicherstellen, dass wir unabhängig von unseren institutionellen Normen jüngeren Arbeitnehmer*innen den Einstieg erleichtern und ihnen die Möglichkeit bieten, mit einem Mentor oder einer Mentorin zusammenzuarbeiten“, sagt sie. Mentoring funktioniert nicht nur in eine Richtung – jüngere Mitarbeiter*innen und ältere Kolleg*innen können sich gegenseitig unterstützen, um sich mit neuen Technologien vertraut zu machen und die Normen, Erwartungen und Vorlieben einer zunehmend einflussreichen Bevölkerungsgruppe zu verstehen.

„Ältere Teammitglieder geben ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiter, während jüngere Teammitglieder neue Energie und technische Fähigkeiten einbringen.“

Arbeitgeber der Millennials-
Generation, USA

„Eine Mischung verschiedener Generationen bringt unterschiedliche Perspektiven, frische Ideen und einen Mix aus Erfahrung und Innovation mit sich, was die Kreativität und Problemlösungskompetenz fördert.“

Jobsuchender der Millennials-
Generation, Großbritannien

Altersdiskriminierung ist nach wie vor ein Hindernis

Unsere Umfrage ergab, dass Jobsuchende und Arbeitgeber im Allgemeinen die gleichen Ansichten und Erfahrungen in Bezug auf generationsübergreifende Belegschaften haben. Bei einem Thema gab es jedoch eine deutliche Diskrepanz: die Wahrnehmung des Alters als Hürde für die Beschäftigung und für Aufstiegschancen.

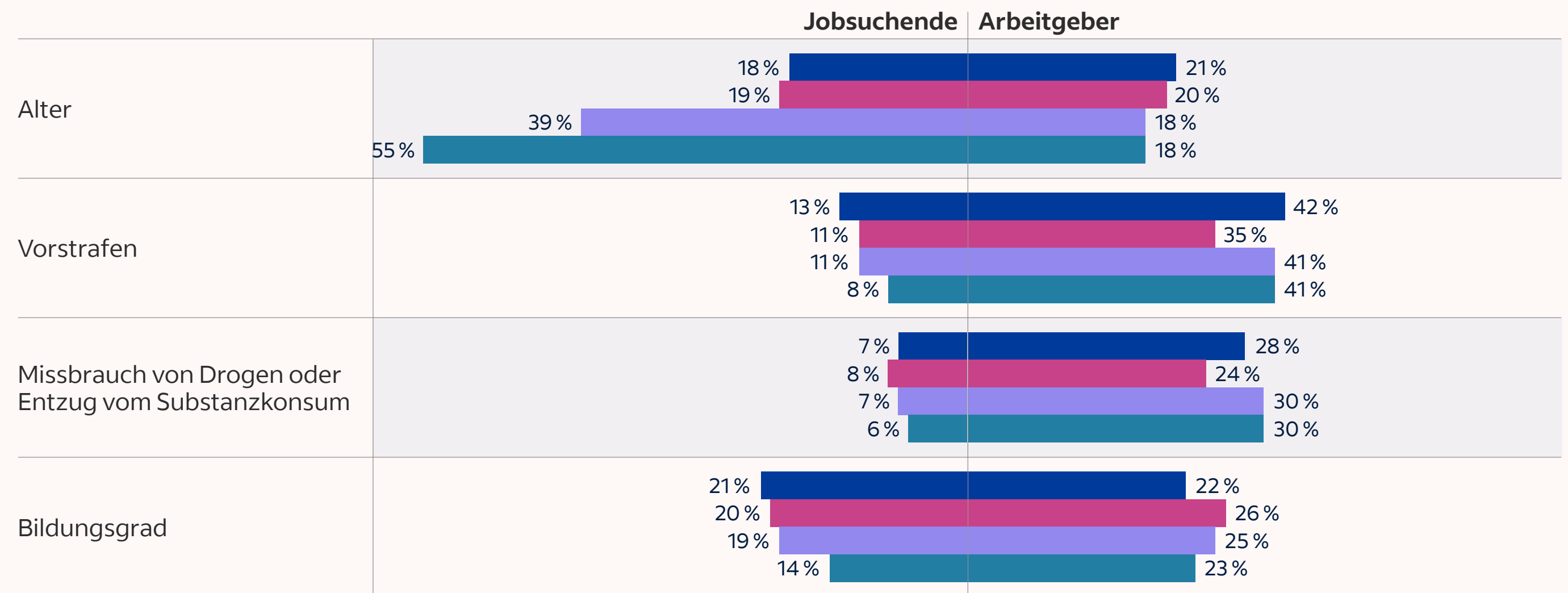
Jobsuchende sehen das Alter als größte Hürde bei der Jobsuche und auch für eine Gehaltserhöhung oder Beförderung. Ältere Befragte hatten eher das Gefühl, dass das Alter die Chancen reduziert: 55 % der Babyboomer geben an, dass das Alter sie daran gehindert hat, einen Job zu finden, und 35 % sagen, dass es Gehaltserhöhungen, Beförderungen und neue Möglichkeiten beeinträchtigt. Auch Jobsuchende der Generation X sehen häufiger als Millennials oder die Generation Z das Alter als Hürde für die Beschäftigung und für Aufstiegschancen.

Für Arbeitgeber steht das Alter jedoch ganz unten auf der Liste der Hürden. Als größtes Hindernis für eine Beschäftigung, Beförderung und Gehaltserhöhung betrachten sie Vorstrafen.

Was stellt für Jobsuchende und Arbeitgeber die größten Hindernisse bei der Jobsuche dar?

Jobsuchende geben an, dass das Alter ein großes Hindernis ist, während Arbeitgeber sagen, dass das Alter kein bedeutender Faktor ist.

- Generation Z
- Millennials
- Generation X
- Babyboomer



Frage für Jobsuchende: Welche Faktoren stellen Ihrer Meinung nach ein Hindernis dafür dar, den gewünschten Job zu finden? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.
 Frage für Arbeitgeber: Welche Faktoren stellen Ihrer Meinung nach ein Hindernis dafür dar, das manche Menschen davon abhält, sich auf eine Stelle in Ihrem Unternehmen zu bewerben? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

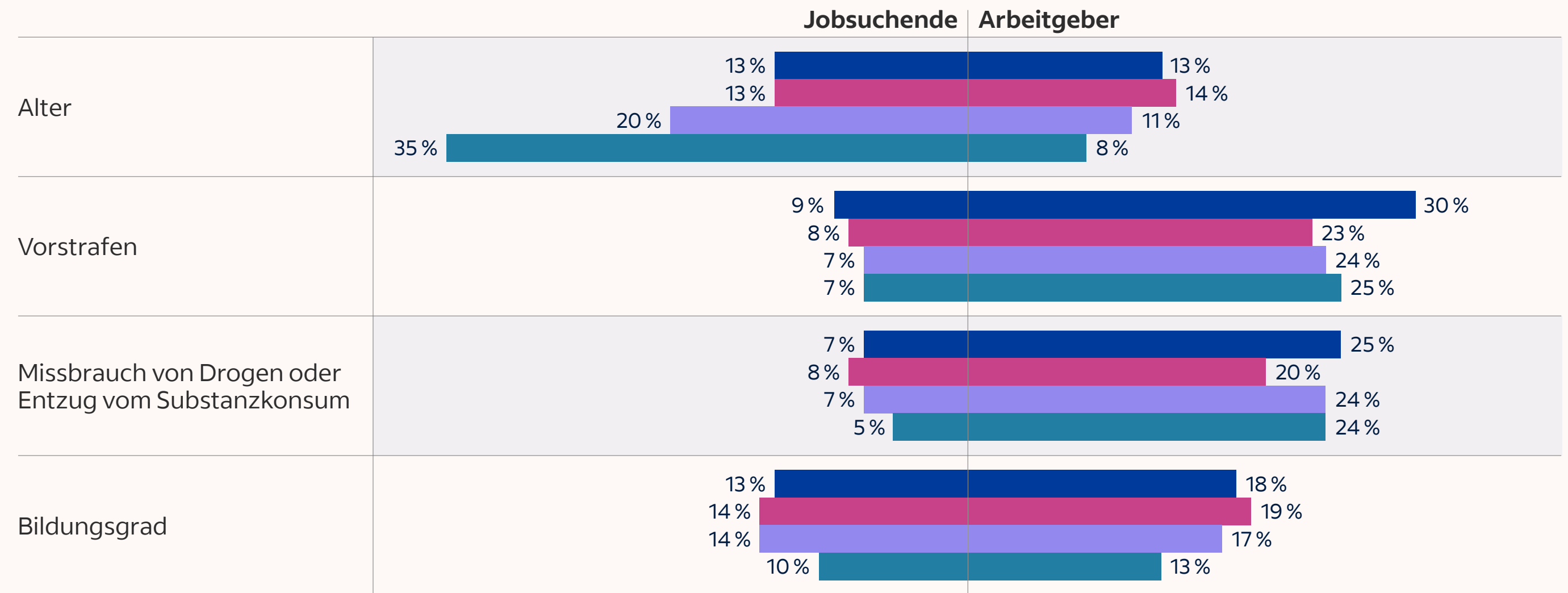
Tinsley-Fix von AARP gibt zu bedenken, dass Arbeitgeber möglicherweise nicht ganz ehrlich mit sich selbst sind. „Altersdiskriminierung ist real“, sagt sie und zitiert eine eigene Studie der AARP, die ergeben hat, dass etwa zwei Drittel der Menschen über 40 Jahre Altersdiskriminierung gespürt oder wahrgenommen haben. Es sei auch möglich, dass Arbeitgeber ältere Bewerber*innen nicht aufgrund des Alters aussortieren, sondern weil sie überqualifiziert erscheinen.

„Ich glaube, dass Arbeitgeber viel eher bereit wären, so genannte ‚überqualifizierte‘ Arbeitnehmer*innen einzustellen, wenn sie diese als lukratives Angebot ansehen könnten, da sie zusätzliche Fähigkeiten und Erfahrungen in den Job einbringen“, sagt sie.

Was sind für Jobsuchende und Arbeitgeber die Hauptgründe dafür, dass Arbeitnehmer*innen keine Beförderungen oder Gehaltserhöhungen erhalten?

Jobsuchende glauben, dass das Alter das größte Hindernis ist, während Arbeitgeber sagen, dass es den geringsten Einfluss hat.

- Generation Z
- Millennials
- Generation X
- Babyboomer



Frage für Jobsuchende: Welche Faktoren könnten Sie daran hindern, in Ihrem Unternehmen befördert zu werden, eine Gehaltserhöhung zu erhalten oder neue Karrierechancen wahrzunehmen? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Frage für Arbeitgeber: Welche Faktoren könnten Mitarbeiter*innen in Ihrem Unternehmen daran hindern, befördert zu werden, eine Gehaltserhöhung zu erhalten oder neue Karrierechancen wahrzunehmen? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

So gleichen Sie die Defizite aus

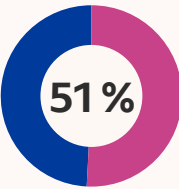
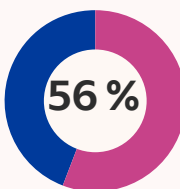
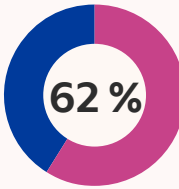
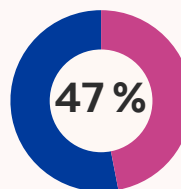
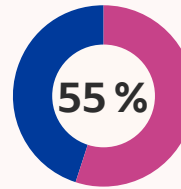
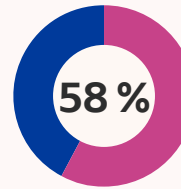
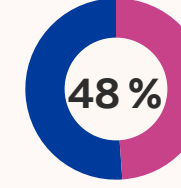
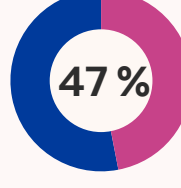
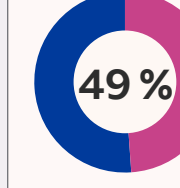
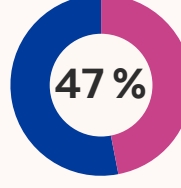
Trotz der Unterschiede gibt es einige Dinge, die Jobsuchende und Arbeitgeber aller Generationen schätzen. Etwa die Hälfte der Jobsuchenden und Arbeitgeber gibt an, dass wettbewerbsfähige Gehälter und Zusatzleistungen, flexible Arbeitsmodelle und Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben am wirksamsten sind, um Mitarbeiter*innen verschiedener Generationen im Unternehmen zu halten. In beiden Gruppen sind diese Eigenschaften der Generation X und den Babyboomern sogar noch wichtiger.

Die Umfrage zeigt auch eine signifikante Befürwortung des kompetenzbasierten Recruitings oder der Auswahl und Bewertung von Kandidat*innen anhand ihrer Fähigkeiten, unabhängig davon, wo oder wie sie diese Fähigkeiten erworben haben. Über alle Generationen hinweg gaben 40 % der Arbeitgeber und 37 % der Jobsuchenden an, dass sie es gut finden, wenn Arbeitgeber einen kompetenzorientierten Ansatz verfolgen, um das Recruiting fairer zu gestalten. Arbeitgeber müssen sich jedoch der Generationsunterschiede bewusst sein, wenn sie eine kompetenzbasierte Recruiting-Strategie einführen.

Beispielsweise können KI-Tools ein wichtiger Bestandteil einer effektiven kompetenzbasierten Recruiting-Strategie sein. „Die KI gibt uns die Möglichkeit, aus der Stellenbeschreibung eines Arbeitgebers die für die Stelle erforderlichen Schlüsselqualifikationen herauszufiltern. Im Anschluss können wir die Profile von Jobsuchenden analysieren und verstehen, welche Fähigkeiten sie in verschiedenen Positionen erworben haben. So erhalten wir eine gute potenzielle Übereinstimmung“, sagt Hannah Calhoon, Head of AI Innovation bei Indeed.

Wie funktionieren generationsübergreifende Arbeitsplätze?

Alle Generationen sind sich einig, dass wettbewerbsfähige Gehälter und Zusatzleistungen eine entscheidende Rolle spielen. Die Generation Z und die Millennials vertreten jedoch die Meinung, dass Flexibilität und eine ausgeglichene Work-Life-Balance genauso wichtig oder sogar noch wichtiger sind.

	Jobsuchende				Arbeitgeber				
	Generation Z	Millennials	Generation X	Babyboomer	Generation Z	Millennials	Generation X	Babyboomer	
Wettbewerbsfähige Gehälter und Zusatzleistungen	45 %					41 %			
Flexible Arbeitsmodelle (z. B. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten)		50 %	53 %	56 %		47 %		50 %	51 %
Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	43 %	48 %	50 %	52 %				49 %	51 %
Aufstiegchancen	44 %	43 %	48 %	52 %		47 %	44 %	47 %	52 %
Möglichkeiten zur kontinuierlichen Weiterbildung und Weiterentwicklung	39 %	41 %	43 %	47 %		44 %	43 %	43 %	46 %
Von Inklusion geprägte Unternehmenskultur	28 %	28 %	24 %	25 %		39 %	33 %	30 %	29 %
Ziele oder Mission des Unternehmens	26 %	22 %	17 %	18 %		38 %	27 %	25 %	23 %
Fokus auf das Employer Branding	18 %	15 %	8 %	5 %		34 %	22 %	14 %	11 %

Frage für Jobsuchende: Welche der folgenden Strategien sind Ihrer Meinung nach am effektivsten, um Talente über verschiedene Generationen hinweg an das Unternehmen zu binden? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Frage für Arbeitgeber: Welche der folgenden Strategien sind Ihrer Meinung nach am effektivsten, um Talente über verschiedene Generationen hinweg an das Unternehmen zu binden? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Die Umfrage zeigt jedoch, dass maximal 10 % der Arbeitgeber und Jobsuchenden aus der Babyboomer-Generation die Verwendung automatisierter Screening-, Messaging-, Matching- und Recruiting-Tools unterstützen.

Das verdeutlicht, wie wichtig es ist, über die Vorteile von KI-Tools aufzuklären, denn sie könnten die Zukunft sein: Etwa ein Drittel der Arbeitgeber der Generation Z gibt an, dass sie den Einsatz automatisierter Technologien in Betracht ziehen würden, um ein gerechteres Recruiting zu ermöglichen – das ist mehr als in jeder anderen Generation.

„Auch wenn jüngere Mitarbeiter*innen beim Recruiting sicherer mit KI-Tools umgehen können, gibt es noch mehr Handlungsbedarf, um Jobsuchenden jeden Alters ein hohes Maß an Vertrauen in diesen Prozess zu vermitteln“, sagt Calhoon. „Das beginnt mit einer verständlichen Erklärung dazu, wie und warum KI in diesem Prozess eingesetzt wird. Zudem sollten Jobsuchende die Kontrolle darüber behalten, wie sie Arbeitgebern präsentiert werden – beides sind Kerngrundsätze des Ansatzes von Indeed für verantwortungsvolle KI.“

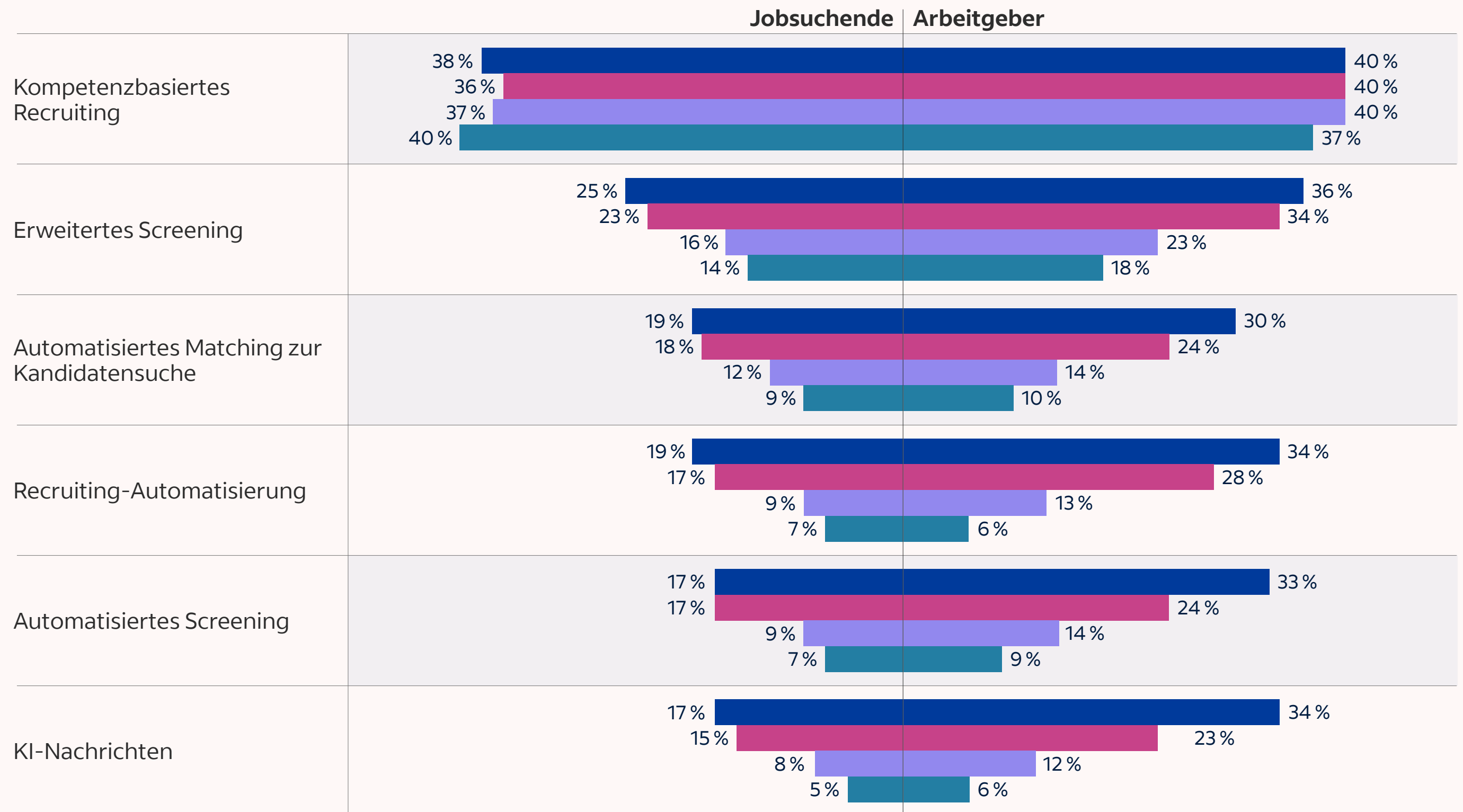
Auch wenn die Hemmschwelle, den Umgang mit KI zu erlernen, hoch erscheint, müssen sich sowohl Jobsuchende als auch Arbeitgeber darauf einstellen. „Das Blatt hat sich gewendet“, sagt Tinsley-Fix von AARP. „Man muss am Ball bleiben.“

Außerdem vertritt die Generation Z auch häufiger als ältere Arbeitnehmer*innen die Meinung, dass die Ziele oder die Mission eines Unternehmens wichtig für die Mitarbeiterbindung sind. Das Gleiche gilt für das Employer Branding. Diese Präferenzen zeigen Arbeitgebern wichtige Möglichkeiten auf, ihr Recruiting und Talentmanagement zukunftssicher zu gestalten.

Wie vertraut sind die Befragten mit den folgenden Lösungen und Praktiken in Bezug auf faireres Recruiting?

Sowohl Arbeitgeber als auch Jobsuchende schätzen kompetenzbasiertes Recruiting als wichtig ein.

- Generation Z
- Millennials
- Generation X
- Babyboomer



Frage für Jobsuchende: Den Einsatz welcher Recruiting-Tools oder -Praktiken würden Sie befürworten, um fairere Recruiting-Prozesse zu gewährleisten? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

Frage für Arbeitgeber: Den Einsatz welcher Recruiting-Tools oder -Praktiken würden Sie in Betracht ziehen, um fairere Recruiting-Prozesse zu gewährleisten? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

„Bei Indeed konnten wir erleben, wie die Zusammenarbeit mehrerer Generationen Innovationen fördert, die Resilienz stärkt und durch vielfältige Perspektiven einen echten Wettbewerbsvorteil schafft.“

Carmen Graf
Executive Sponsor der All Generations Empowered (AGE) Inclusion Business Resource Group von Indeed

Fazit und wichtige Erkenntnisse

Die nie zuvor erreichte Generationenvielfalt in der heutigen Erwerbsbevölkerung schafft völlig neue Möglichkeiten für die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer leistungsfähigen Belegschaft, die Stärkung der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens und das Erzielen eines Wettbewerbsvorteils.

1. Da die Generation Z in den Arbeitsmarkt eintritt und ältere Generationen später in den Ruhestand gehen, ist die Altersdifferenz zwischen den Erwerbstätigen so groß wie nie zuvor. Entdecken Sie auf unserer Thought Leadership-Plattform [Indeed Lead](#), worauf jede Generation Wert legt und was alle voneinander unterscheidet.
2. Die Generation Z hat aufgrund der COVID-19-Pandemie wichtige Möglichkeiten für persönliche Praktika und Einstiegsjobs versäumt, aber mithilfe von Mentoring und Kompetenzaufbau können junge Mitarbeiter*innen den Rückstand aufholen und sich in die Unternehmenskultur einarbeiten. Erfahren Sie mehr darüber, wie Sie Ihre Mitarbeiter*innen mit unseren [kompetenzbasierten Strategien zukunftssicher aufstellen können](#).
3. Jobsuchende nennen das Alter häufig als größte Hürde für eine Einstellung und für Aufstiegschancen.
4. Das kompetenzbasierte Recruiting stellt eine Möglichkeit dar, den Recruiting-Prozess für alle Generationen fairer zu gestalten. Erfahren Sie im [Leitfaden für Arbeitgeber zum kompetenzbasierten Recruiting](#) mehr darüber, wie Sie die Hürden überwinden können.



Dieses Dokument unterliegt dem Urheberrecht von Indeed, Inc. Die Nutzung, Änderung, Vervielfältigung, Weitergabe oder Wiederveröffentlichung des gesamten oder eines Teils des vorliegenden Dokuments ohne die schriftliche Genehmigung von Indeed ist ausdrücklich untersagt. Indeed übernimmt keine Haftung für die Verwendung oder Anwendung der in diesem Dokument enthaltenen Informationen und deren Auslegungen.

Copyright © 2025 Indeed, Inc. Alle Rechte vorbehalten.