



# Familienunternehmen als Arbeitgeber

Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte



# Impressum

**Herausgeber:**



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

**Erstellt von:**



Technische Universität München

Lehrstuhl für Unternehmensführung

Arcisstraße 21

80331 München

Prof. Dr. Alwine Mohnen

© Stiftung Familienunternehmen, München 2018

Titelbild: © Claus Langer, Schüco International KG

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-60-5

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Familienunternehmen als Arbeitgeber. Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte, erstellt von der Technischen Universität München (TUM), München 2018, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	V
Einleitung.....	1
<b>A. Studiendesign – Datenerhebung und Teilnehmerstruktur .....</b>	<b>3</b>
<b>B. Langzeitbetrachtung: Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen von 2008 bis 2017 .....</b>	<b>7</b>
I. Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2017) .....	7
II. Arbeitsplatzpräferenzen im aktuellen Gesamtbild (2016-2017) .....	13
1. Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Geschlecht (2016-2017) .....	14
2. Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Teilnehmergruppe (2016-2017) .....	15
III. Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen (2016-2017) .....	16
<b>C. Resultate der Teilnehmerbefragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen     2013 bis 2017.....</b>	<b>21</b>
I. Von Bewerbern genutzte Informationskanäle.....	22
1. Karrierenetzwerke .....	22
2. Unternehmenswebseiten .....	23
3. Internet-Stellenbörsen .....	24
4. Soziale Netzwerke .....	24
II. Karriereziele im Zeitverlauf .....	25
III. Karriereziele nach Geschlecht .....	27
IV. Karriereziele nach Teilnehmergruppe .....	29
<b>D. Schwerpunktbefragung 2016: Digitalisierung .....</b>	<b>31</b>
I. Anforderungen der digitalen Arbeitswelt .....	31
II. Digitalisierung des Bewerbungsmanagementprozesses .....	32
III. Kompetenzen – ein Selbstbild.....	33
IV. Reichweite der Digitalisierung .....	35
<b>E. Schwerpunktbefragung 2017: Digitale Kommunikation und Bewerbung im Arbeitsalltag 37</b>	
I. Bewerbung über Social Media.....	37

II. Recruiting über Social Media .....	38
III. Bewerbungsmanagement von Familienunternehmen .....	40
IV. Kommunikation im Arbeitsalltag.....	41
<b>F. Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>45</b>
<b>G. Anhang .....</b>	<b>47</b>
I. Fragebogen.....	47
II. Tabellen .....	57
III. Abbildungen .....	73
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>93</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>97</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>

# Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

## I. Arbeitsplatzpräferenzen

Über einen Zeitraum von zehn Jahren haben die Technische Universität München und zuvor das Wittener Institut für Familienunternehmen die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte gegenüber Familienunternehmen in Deutschland untersucht. Insgesamt 14 Antwortoptionen zu den Arbeitsplatzpräferenzen standen zur Auswahl.

- Über den gesamten Zeitraum hinweg sind die drei wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl „Gute Karriereperspektiven“, „Gute Arbeitsatmosphäre“ und „Attraktive Vergütung“.
- Vier der fünf wichtigsten Kriterien sind nichtmonetärer Natur.
- Eine ausgewogene Work-Life-Balance gewinnt speziell seit 2015 stark an Bedeutung. Damals lag sie noch bei rund 20 Prozent, 2017 liegt sie bereits bei knapp 35 Prozent, Tendenz steigend.
- Das Bedürfnis nach „Internationalität“ geht genau wie in den vergangenen Jahren auch 2017 weiter zurück.
- Auf den letzten Plätzen liegen „Reputation“, „Corporate Social Responsibility“ und „Flache Hierarchien“.
- Die Arbeitsplatzpräferenzen zwischen den Geschlechtern unterscheiden sich. Beide teilen sich zwar die drei wichtigsten Kriterien, gewichten diese aber unterschiedlich stark. Während bei Männern eine „Attraktive Vergütung“ zuletzt auf Platz eins liegt, entscheidet sich der Großteil der Frauen für die „Gute Arbeitsatmosphäre“.
- Die Präferenzen ändern sich mit der Dauer der Berufslaufbahn. Während Studierende/Absolventen<sup>1</sup> besonderen Wert auf die „Atmosphäre“ legen, setzen dagegen Professionals mehr auf eine „Attraktive Vergütung“. Die Young Professionals dagegen verzichten eher auf eine ausgeglichene „Work-Life-Balance“, um ihre Karriere voranzutreiben.

## II. Wie werden Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen eingeschätzt<sup>2</sup>?

- 81,2 Prozent assoziieren mit Familienunternehmen eine bessere Arbeitsatmosphäre als bei Nicht-Familienunternehmen. Dieser Punkt stellt ob der großen Bedeutung der Arbeitsatmosphäre für die Bewerber einen großen Vorteil für die Familienunternehmen dar.

---

1 Für einen leichteren Lesefluss wird im Folgenden die männliche Ausdrucksform verwendet. Sollte es im Text nicht explizit anders erwähnt werden, so gelten alle getroffenen Aussagen sowohl für Männer als auch für Frauen.

2 Der Vergleich von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen liegt seit 2013 vor.

- Besser eingeschätzt werden sie auch bei den Faktoren „Eigenverantwortliches Arbeiten“ (80,8 Prozent), „Flache Hierarchien“ (74,9 Prozent), „Zukunftsfähigkeit und Innovationsstärke“ (63,6 Prozent) und „Unterstützung der Work-Life Balance“ (61,4 Prozent).
- Insgesamt werden die Familienunternehmen in neun der 14 Kategorien durch die Bewerber besser eingeschätzt. Dabei liegen sie vor allem bei den weichen Faktoren vorn.
- Ungefähr gleich und schlechter eingeschätzt werden Familienunternehmen in puncto „Standort“ und "Internationalität".

### **III. Welche Informationskanäle werden bei der Jobsuche genutzt?**

- Seit Einführung der Fragestellung 2013 ist zu erkennen, dass Unternehmens-Websites am häufigsten zur Stellensuche genutzt (88 Prozent) werden. Aktuelle Stellenanzeigen auf den unternehmenseigenen Webseiten können somit für Familienunternehmen ein effizientes Mittel zur Rekrutierung sein. Das bedeutet aber auch, dass Familienunternehmen so früh wie möglich auf sich aufmerksam machen müssen, um potenzielle Kandidaten gezielt auf die eigene Webseite zu leiten.
- Daneben sind Internet-Stellenbörsen und Karrierenetze die derzeit am zweit- und dritthäufigsten genutzten Kanäle. Gerade die Karrierenetze werden bei den jungen Bewerbern immer beliebter. Althergebrachte Informationsquellen, wie die Arbeitsagentur oder Printmedien, finden kaum noch Beachtung.

### **IV. Karriereziele**

- Knapp die Hälfte der seit 2013 regelmäßig befragten Frauen und Männer streben eine Position als Führungskraft an.
- Auf Platz zwei folgt der Posten des Projektleiters. Signifikant ist, dass diese Position mehr als doppelt so viele Frauen wie Männer favorisieren.
- Je mehr Berufserfahrung gesammelt wurde, desto höher sind die Karriereziele.
- Insgesamt lässt sich eine deutliche Differenz zwischen den Geschlechtern ausmachen. Positionen im Top-Management und im Vorstand sowie eine berufliche Selbstständigkeit werden mit großer Mehrheit von Männern angestrebt. Frauen dagegen präferieren eine Laufbahn, die sich leichter mit der Familie vereinbaren lässt.

### **V. Sonderauswertung zum Thema Digitalisierung (2016)**

- Weniger als die Hälfte der Befragten fühlt sich vorbereitet auf die digitale Arbeitswelt. Hier liegt großes Potenzial für Arbeitgeber, sich mit einem entsprechenden Angebot an Weiterbildungen und Technologien positiv und attraktiv zu positionieren.

- 87 Prozent der Befragten rechnen mit einer Veränderung ihres Arbeitsplatzes durch die Digitalisierung. Somit ist sich eine große Mehrheit über mögliche Neuerungen im digitalen Bereich durchaus bewusst. Die Herausforderung für Unternehmen besteht hierbei darin, Neuerungen sinnvoll und produktiv in den bestehenden Arbeitsalltag zu integrieren.
- Der digitale Bewerbungsprozess von Familienunternehmen wird nur von etwa zehn Prozent der Befragten sehr gut bewertet.

## **VI. Sonderauswertung zur digitalen Bewerbung und Kommunikation mit und im Unternehmen (2017)**

- Vor allem Online-Karrierenetzwerke gewinnen mehr und mehr an Bedeutung für den beruflichen Werdegang. 73 Prozent aller Befragten nutzen diese in der heißen Phase der Jobsuche mindestens einmal wöchentlich.
- Familienunternehmen nutzen Social-Media-Kanäle. Präsenzen auf den entsprechenden Plattformen werden verstärkt zur Stellenschaltung genutzt. Hierbei wird vorrangig als Ziel die Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens genannt, die Steigerung der Bewerberanzahl ist weniger wichtig.
- Bezüglich der Kommunikation im Arbeitsalltag ziehen die Bewerber das persönliche Gespräch der Online-Kommunikation vor, sowohl wenn es um allgemeine wie auch bei wichtigen oder kontroversen Themen geht.





# Einleitung

Der demografische Wandel ist in vollem Gange und zeigt bereits spürbare Folgen für die deutsche Wirtschaft. Eine negative Folge dieser Entwicklung ist der Fachkräftemangel. Darunter leiden natürlich auch die zahlreichen Familienunternehmen hierzulande. Während aufgrund der guten wirtschaftlichen Lage die Nachfrage der Unternehmen nach gut ausgebildeten Fachkräften stetig steigt, nimmt die Zahl der geeigneten Bewerber dagegen ab. Familienunternehmen spüren vor allem im Bereich Digitalisierung den Fachkräftemangel deutlich. Hier ist die Nachfrage nach Informatikern sowie Wirtschaftsinformatikern besonders groß. Aber auch Maschinenbauer werden wieder verstärkt gesucht. Familienunternehmen wird geraten, ihren Fokus vor allem auf überregionales Recruiting sowie eigene Ausbildungsprogramme zu legen (Stiftung Familienunternehmen, 2018), da die Lage bereits so angespannt ist, dass der Fachkräftemangel als größte Gefahr für die Geschäftsentwicklung und die Innovationskraft der Unternehmen angesehen wird (DIHK-Konjunkturumfrage 2018).

Natürlich ist die Bundesregierung mittlerweile auch um diese Entwicklung besorgt und versucht, mit Maßnahmen wie dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz gegenzusteuern. Allerdings wird das für die Unternehmen nicht ausreichen, um ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Damit die Familienunternehmen ihre starke Stellung auf dem Arbeitsmarkt behaupten oder sogar noch ausbauen können, ist es für sie essenziell, den sogenannten „War for Talents“ anzunehmen und sich gegen Konkurrenten durchzusetzen. Die Unternehmen müssen es schaffen, für junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte attraktiv zu sein, um weiterhin erfolgreich zu sein. Um diese Attraktivität zu gewährleisten, müssen sich die Unternehmen der aktuellen Präferenzen der Bewerber bewusst sein und auf Entwicklungen – beziehungsweise Veränderungen – reagieren. Ein Beispiel für eine solche Veränderung der Präferenzen ist bei der sogenannten „Generation Y“<sup>3</sup> zu beobachten. Für diese Gruppe sind beispielsweise weiche Faktoren wie die Work-Life-Balance sowie eine gute Arbeitsatmosphäre sehr wichtig. Dies bestätigen viele Studien der vergangenen Jahre (Zukunftsinstitut 2013; Grund, 2009). Dabei dürfen aber monetäre Faktoren nicht vernachlässigt werden, da diese trotz der Präferenzverlagerung nach wie vor eine große Rolle bei der Auswahl des Arbeitgebers spielen.

Die Familienunternehmen, die elementarer Bestandteil der Unternehmenslandschaft sind (Stiftung Familienunternehmen, 2017), müssen also mehr denn je den Fokus darauf richten, die gut ausgebildeten und hochqualifizierten Talente für sich zu gewinnen.

Doch wie genau sollen die Unternehmen bei der Suche nach hochqualifizierten Arbeitnehmern vorgehen? Wo und wie mit den Bewerbern in Kontakt treten? Welche Ansprüche haben die potenziellen Arbeitnehmer heutzutage und was erwarten sie von ihrer Arbeitsstelle? Um diese Fragen zu beantworten,

---

3 Die Generation Y umfasst die Personengruppe, die zwischen 1984 und 1994 geboren wurden. Sie gilt als Nachfolgeneration der Baby-Boomers und der Generation X (Parment, 2009).

analysiert die vorliegende Studie die zahlreichen Herausforderungen, vor denen die Personalabteilungen von Familienunternehmen heute stehen, und zeigt Wege zu deren Bewältigung auf.

## A. Studiendesign – Datenerhebung und Teilnehmerstruktur

Die folgende Studie soll Familienunternehmen dabei unterstützen, die Bedeutung verschiedener Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika für besonders hoch qualifizierte Hochschulabsolventen, Young Professionals und Professionals – sogenannte „High Potentials“ – zu ermitteln. Dabei liegt der Fokus auf der Beantwortung folgender Fragen:

Wie treten potenzielle Bewerber mit Arbeitgebern zum ersten Mal in Kontakt und welche Kanäle nutzen sie dabei? Welche Rolle spielen digitale Medien bei der Stellensuche? Welche Karriereziele haben sie dabei und inwiefern unterscheiden sich diese zwischen Männern und Frauen bereits zu Anfang der Berufslaufbahn?

Welche Arbeitsplatzpräferenzen haben sie, was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Wie sind diese in der Wichtigkeit untereinander angeordnet? Ändert sich die Bedeutung dieser Präferenzen im Laufe der Berufslaufbahn? Inwieweit erwarten Bewerber diese Arbeitsplatzcharakteristika bei Familienunternehmen und wo vermuten sie noch Nachholbedarf?

Fühlen sie sich durch ihre Ausbildung ausreichend auf die digitale Arbeitswelt vorbereitet? Wie schätzen sie den Grad der Digitalisierung innerhalb des Bewerbungsprozesses ein und inwiefern erwarten sie eine Veränderung ihres Berufsfelds aufgrund der Digitalisierung?

In welchem Umfang nutzen sie Social Media, um mit dem zukünftigen Arbeitgeber in Kontakt zu treten? Inwiefern unterscheidet sich dies anhand der Teilnehmer? Wie verändert sich der Anspruch an die Kommunikation während des Bewerbungsprozesses und innerhalb des Unternehmens durch Digitalisierung?

Die Datenerhebung zu den Arbeitsplatzpräferenzen von Bewerbern und deren Wahrnehmung von Familienunternehmen erfolgt in dieser Studie auf Basis der Teilnehmerbefragungen auf dem „Karrieretag Familienunternehmen“, der seit dem Jahr 2006 ein- bis zweimal jährlich an wechselnden Orten in Deutschland stattfindet. Die Zielgruppe des Karrieretags Familienunternehmen sind Absolventen (keine Berufserfahrung), Young Professionals (bis zwei Jahre Berufserfahrung) und Professionals (ab zwei Jahren Berufserfahrung) unterschiedlicher Fachrichtungen. Die Teilnehmer wurden dabei gebeten, einen Fragebogen mit verschiedenen Fragen zu ihren Arbeitsplatzpräferenzen sowie demografischen Charakteristika auszufüllen. Die Daten werden hierbei anonym erhoben, was eine wahrheitsgemäße Beantwortung der Fragen sicherstellen soll. Da die Befragung bereits seit mehreren Jahren durchgeführt wird, weist der vorliegende Datensatz zwei wesentliche Vorteile auf. Zum einen liegt eine sehr große Datenbasis vor, die eine umfangreiche Untersuchung der Arbeitsplatzpräferenzen von Bewerbern ermöglicht. Zum anderen können auch Veränderungen und Entwicklungen in den Arbeitsplatzpräferenzen über mehrere Jahre

in ihrer Entwicklung verfolgt und so aktuelle Trends herausgearbeitet werden. Insgesamt nahmen seit 2008 3.252 Personen an der Befragung teil, davon allein 401 bzw. 459 in den Jahren 2016 und 2017<sup>4</sup>. Somit liegt auch für die in diesen Jahren zusätzlich eingefügten Sonderfragen eine ausreichend große Datenbasis für differenzierte Auswertungen nach Berufserfahrung (Studierende/Absolventen, Young Professionals, Professionals) und nach Geschlecht vor.

Die Teilnehmerstruktur der Befragungen weist nur geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Karrieretagen auf. Beispiele dafür sind die unterschiedlichen Fallzahlen in den verschiedenen Jahren. Insbesondere bei der Betrachtung der Arbeitsplatzpräferenzen im Zeitverlauf sollte dies bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden. Bezüglich der Berufserfahrung bildeten Studierende/Absolventen in allen Jahren mit ca. 60 Prozent die größte Teilnehmergruppe. Der Frauenanteil lag im Schnitt bei ca. 37 Prozent (siehe Tabelle 1, Tabelle 4 und Tabelle 5 im Anhang) und erreicht im Jahr 2015 einen Höchststand von 44 Prozent. Ab dem Jahr 2013 wurden zudem weitere Informationen über demografische Charakteristika der Teilnehmer erfragt, um so bessere Aussagen über zielgruppenspezifische Rekrutierungsmaßnahmen zu generieren (Tabelle 6, Tabelle 7 und Tabelle 8 im Anhang).

**Tabelle 1: Struktur der auswertbaren Fragebögen der Karrieretage Familienunternehmen (2008 - 2017)**

Jahr	Anzahl auswertbare Fragebögen (Gesamt)	Anteil Männer (%)	Anteil Frauen (%)	Anteil Studierende/Absolventen (%)	Anteil Young Professionals (%)	Anteil Professionals (%)
2008	192	60,42	39,58	62,50	13,02	24,48
2009	238	71,85	28,15	54,20	17,65	28,15
2010	160	70,00	30,00	52,50	15,63	31,87
2011	135	65,93	34,07	54,81	16,30	28,89
2012	264	67,42	32,58	57,95	12,50	29,55
2013	477	59,33	40,67	67,09	9,01	23,90
2014	526	65,21	34,79	53,61	19,96	26,43
2015	400	56,00	44,00	57,75	18,75	23,50
2016	401	62,09	37,91	50,87	21,45	27,68
2017	459	62,75	37,25	55,99	15,69	18,32

Die Stichprobe der Studie ist nicht repräsentativ für die Gesamtheit aller Arbeitssuchenden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen über sehr hohe Qualifikationen verfügen. Neben sehr guten Abschlussnoten können über 90 Prozent der Teilnehmer studienbezogene Praktika vorweisen sowie mehr als 60 Prozent einen Auslandsaufenthalt (Auslandsstudium/

4 Eine genaue Übersicht über die Teilnehmerzahlen auf allen Karrieretagen findet sich in den Tabellen 2 bis 6 im Anhang.

Auslandssemester). Dadurch ist die Gruppe der Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen als überdurchschnittlich qualifiziert einzustufen. Dies wird durch eine gezielte Vorauswahl der Teilnehmer durch den Entrepreneurs Club gewährleistet. Einerseits erlaubt dies zielgruppenspezifische Rückschlüsse über besonders hoch qualifizierte Bewerber, welche die Wunschkandidaten der Unternehmen darstellen. Andererseits muss auch bedacht werden, dass sich die in dieser Studie befragten Bewerber von anderen Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt unterscheiden, sodass allgemeingültige Aussagen durch diese Ergebnisse nicht abgeleitet werden können. Um dennoch eine Einschätzung über die Vergleichbarkeit der Ergebnisse vornehmen zu können, wurde im Jahr 2013 zusätzlich eine Online-Befragung mit 195 Befragten durchgeführt, in der die Arbeitsplatzpräferenzen von Personen außerhalb des Karrieretags Familienunternehmen untersucht wurden (Belcredi, 2014). Die Fragen waren dabei dieselben, wie sie den Teilnehmern auf dem Karrieretag Familienunternehmen gestellt wurden, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Auch war insgesamt die Teilnehmerstruktur bei der Online-Befragung bezüglich der Qualifikationen, den Informationskanälen und den Karrierezielen ähnlich der Teilnehmerstruktur auf den Karrieretagen Familienunternehmen. Die Ergebnisse der Befragungen von 437 Personen unterscheiden sich jedoch nur unwesentlich. Das zeigt, dass die Gesamtaussagen der vorliegenden Studie plausibel sind.

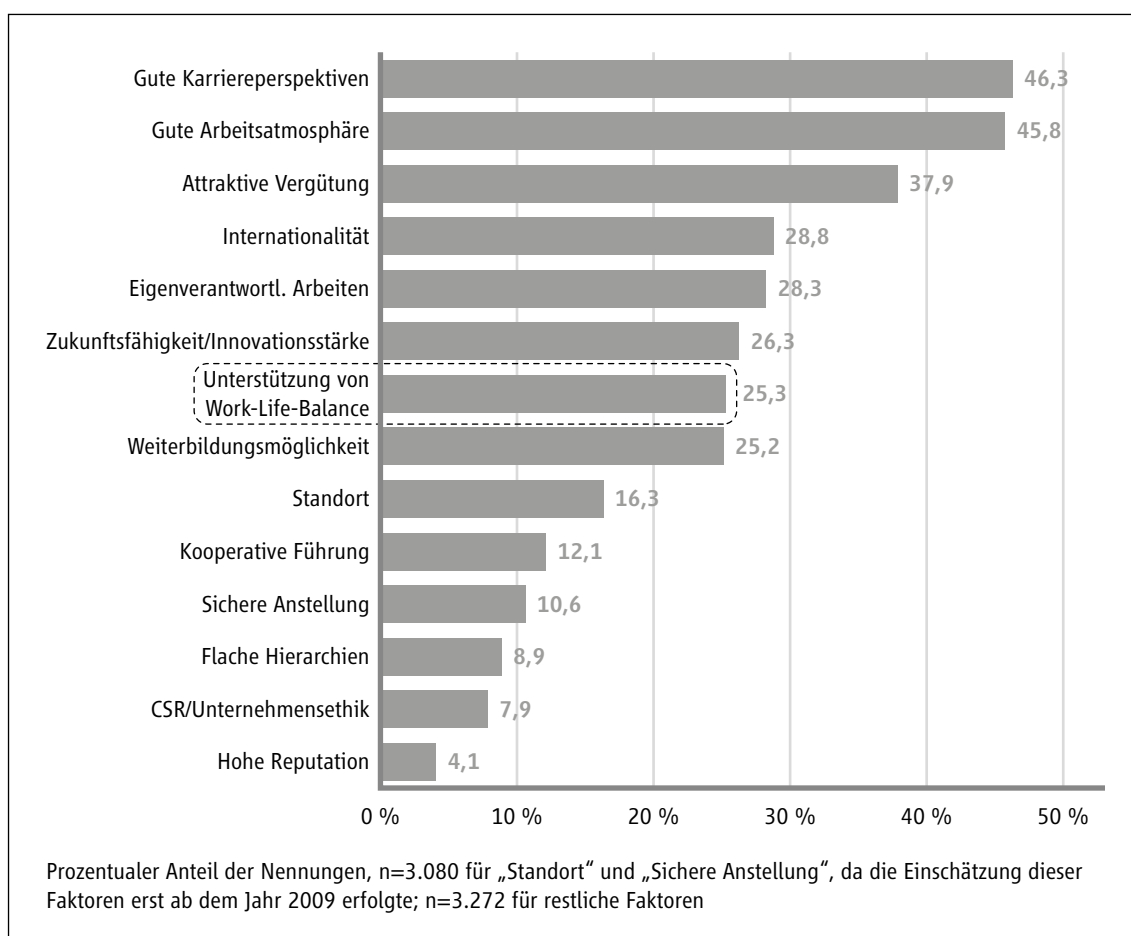


## B. Langzeitbetrachtung: Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen von 2008 bis 2017

### I. Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2017)

Bereits seit dem Jahr 2008 werden Daten zu wichtigen Arbeitsplatzcharakteristika und Präferenzen der Bewerber für die Arbeitgeberwahl auf den Karrieretagen Familienunternehmen gesammelt. Hierfür werden verschiedene Faktoren im Fragebogen aufgeführt, die dann von den Bewerbern in ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Die im Nachfolgenden vorgestellten Ergebnisse beruhen auf fast 3.300 Beobachtungen, erhoben von 2008 bis 2017. Der Fokus dieses Kapitels liegt darauf, Informationen über die Arbeitsplatzpräferenzen von Bewerbern zu generieren und somit Arbeitgebern die Möglichkeit zu geben, auf aktuelle Trends und Entwicklungen zu reagieren, um für potenzielle neue Arbeitnehmer attraktiver zu werden beziehungsweise attraktiv zu bleiben.

**Abbildung 1: Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2017)**





In Abbildung 1 werden wichtige Arbeitsplatzcharakteristika und Präferenzen der Bewerber von 2008 bis 2017 dargestellt. Aufgrund der langen Beobachtungszeit lassen sich fundierte Ergebnisse über die Entscheidungskriterien der Befragten treffen. Über die Jahre hinweg sind die drei wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika: „Gute Karriereperspektiven“, gefolgt von „Gute Arbeitsatmosphäre“ und „Attraktive Vergütung“. Auf Platz vier und fünf liegen die internationale Ausrichtung der Arbeitsstelle beziehungsweise des Unternehmens und die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten. Dabei fällt auf, dass vier der fünf wichtigsten Faktoren nicht-monetärer Natur sind, was für die sehr differenzierte Bewertung der Attraktivität eines Arbeitsplatzes durch die Bewerber spricht. Außerdem wird das Kriterium „Unterstützung der Work-Life-Balance“ zunehmend wichtiger, das nun bereits auf Platz sieben in der Rangliste liegt. Diesem Punkt wird Schritt für Schritt mehr Bedeutung zugemessen, was in späteren Abbildungen (siehe Abbildung 2) noch besser zu erkennen ist. Das lässt sich durch die zunehmende Digitalisierung erklären, mit der auch eine ständige Erreichbarkeit der Arbeitnehmer einhergeht, die wiederum für ein erheblich höheres Stressniveau im Arbeitsalltag sorgt.

Dieses nehmen mittlerweile viele der Beschäftigten als zusätzliche Belastung wahr und wollen dieser Entwicklung entgegenwirken, indem sie gezielt an ihrer Work-Life-Balance arbeiten und versuchen, diese ausgeglichener zu gestalten.

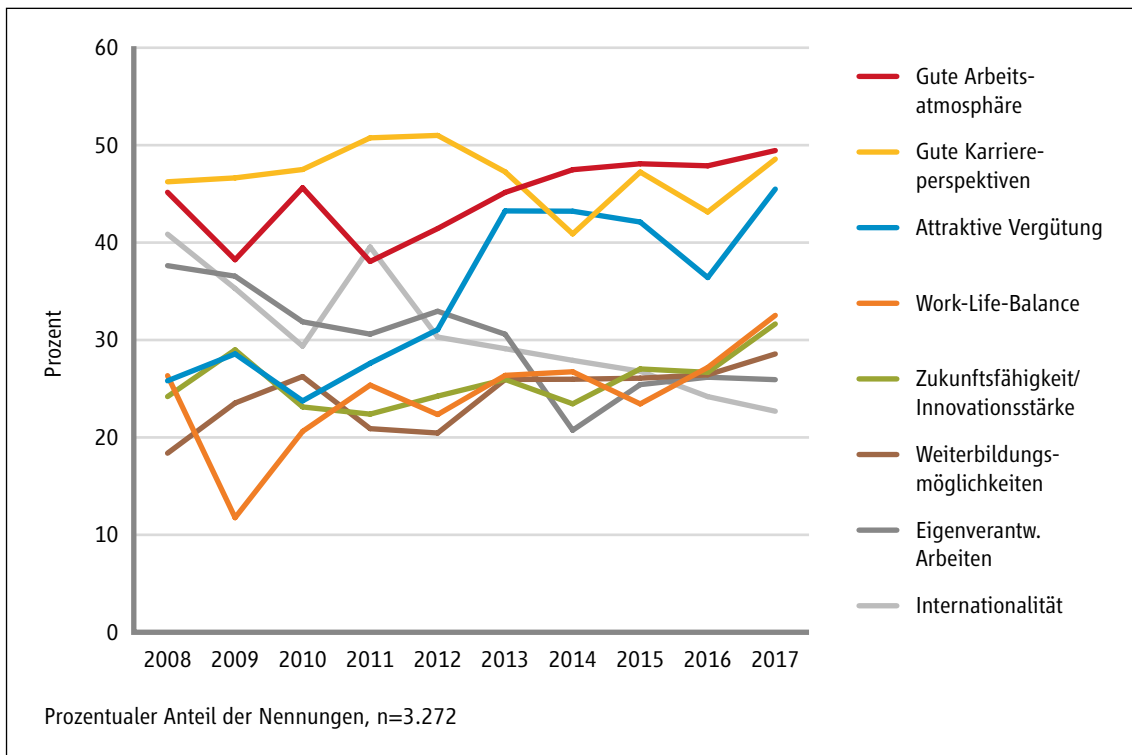
Auf lange Sicht werden davon auch die Arbeitgeber profitieren, da eine Reduzierung des Stresslevels der Arbeitnehmer das Risiko für physische und psychische Erkrankungen und damit verbundene Ausfallzeiten senkt (Perwiss, 2018). Somit ist der Fokus auf diese Balance eine nachhaltige Entwicklung, die es auch als Arbeitgeber zu fördern gilt. Um weiterhin attraktiv zu bleiben, müssen die Unternehmen Modelle entwickeln, um diesem Trend gerecht zu werden. Dabei gibt es viele denkbare Ansätze, wie zum Beispiel die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, die nebenbei auch noch das eigenverantwortliche Arbeiten begünstigt. Möglich wäre auch die Einführung eines Cafeteria-Systems<sup>5</sup>.

In nachfolgender Abbildung 2 lässt sich der Verlauf der wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika in der Zeit von 2008 bis 2017 beobachten. Hier ist der starke Anstieg des Punktes der Work-Life-Balance insbesondere seit 2015 zu erkennen.

---

5 Konzept individualisierter Entgeltgestaltung. Der Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, soziale und/oder übertarifliche Leistungen nach eigener Präferenz zu wählen. Beispielsweise kann der Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Arten von Sozialleistungen wählen (z. B. Zuschuss zur Lebensversicherung versus Arbeitgeberdarlehen) (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018a).

**Abbildung 2: Die wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2017**



Das Kriterium der „Zukunftsfähigkeit“ beziehungsweise der „Innovationsstärke“ des Unternehmens gewinnt ebenfalls über die letzten Jahre konstant an Bedeutung und liegt derzeit nur noch knapp hinter der „Work-Life-Balance“ zurück. Beide Punkte werden mittlerweile von über 30 Prozent der Befragten als wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl genannt.

Dagegen gibt es seit 2011 einen signifikanten Rückgang in puncto „Internationalität“ der Arbeitsstelle. Ein Grund für diese negative Entwicklung könnte eine Sättigung des Bedürfnisses nach Auslandserfahrungen der Absolventen sein, die heute oftmals bereits im Studium die Erfahrung sammeln durften, über eine längere Zeit im Ausland zu leben. Eine weitere mögliche Begründung wäre die zunehmend unsichere politische Lage in großen Teilen des Auslandes. Selbst Länder wie Großbritannien oder die USA haben über die letzten Jahre durch den Brexit beziehungsweise eine konfuse und unberechenbare Regierungsführung eher an Attraktivität verloren als gewonnen (Studitemps GmbH, 2018).

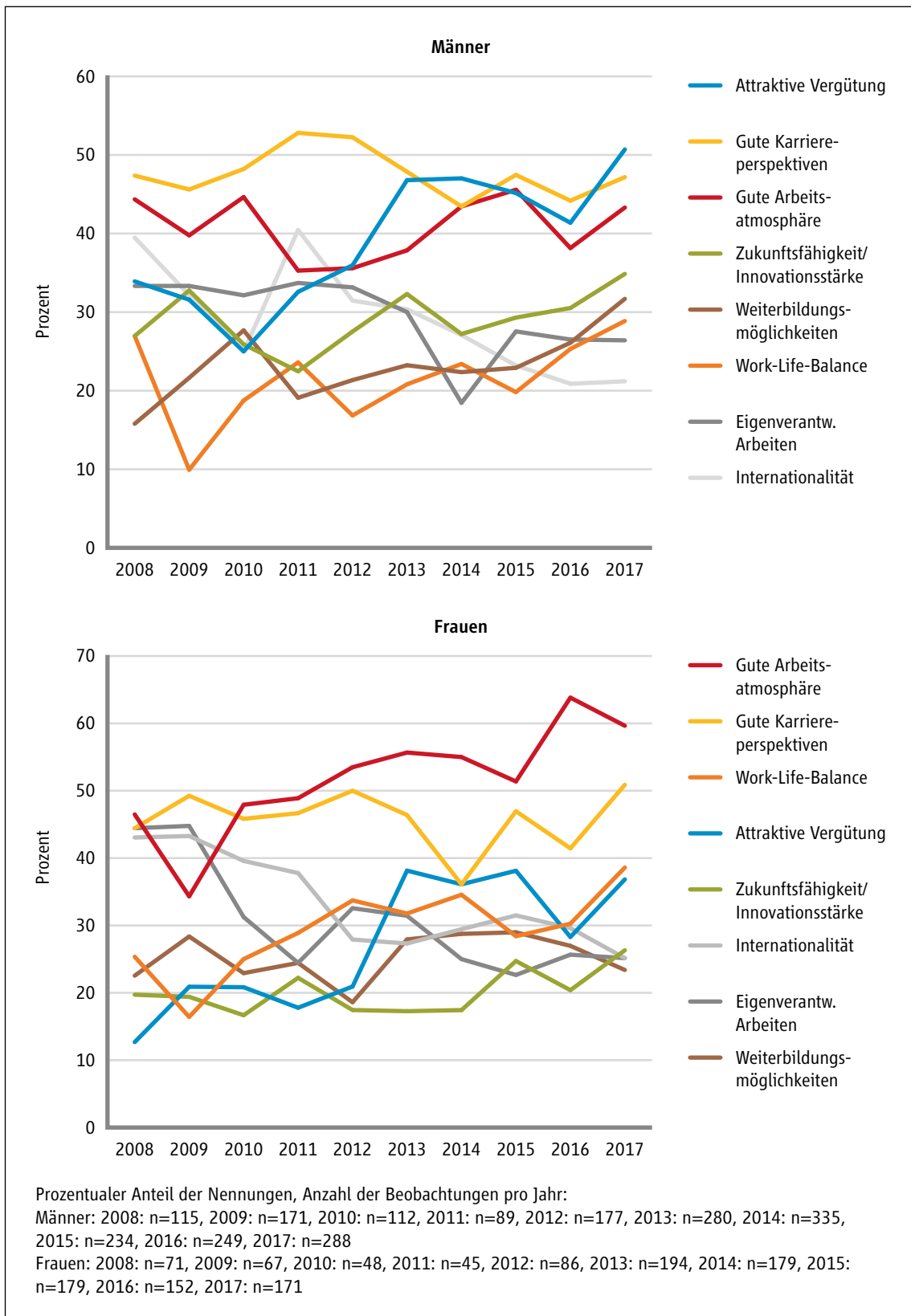
Ebenfalls ein Rückgang ist bei dem Punkt „Eigenverantwortliches Arbeiten“ zu verzeichnen. Dem Tiefpunkt 2014 folgte 2015 eine Erholung, jedoch stagniert es seitdem auf diesem relativ niedrigen Niveau von knapp 25 Prozent verglichen mit dem Beginn der Befragung 2008, als der Punkt noch bei knapp unter 40 Prozent lag. Dies widerspricht einer Studie von Stepstone (2016). Hier geben Arbeitnehmer an, eigenverantwortliches Arbeiten als wichtigen Treiber der Karriere zu sehen. Allerdings sollten sich selbstständiges Arbeiten und Teamarbeit die Waage halten. Eine mögliche Erklärung ist die zunehmende Verschulung der Studiengänge im Zuge der Bologna-Reform. Die neuen Studienordnungen lassen vor

allem im Bachelor sehr wenig Raum zur eigenen Gestaltung und geben sehr viele Elemente vor. Die Absolventen sind es gewohnt, sich in geordneten Bahnen zu bewegen und vorgegebene Aufgaben zu erfüllen. Diese Einstellung setzt sich dann womöglich im Arbeitsleben fort, was den zurückgehenden Wunsch nach eigenverantwortlichem Handeln erklären würde.

Darüber hinaus fällt in der Abbildung 2 der nur relativ schwache Wunsch nach Weiterbildungsmöglichkeiten auf. Dieses Ergebnis ist verwunderlich, da Weiterbildung und lebenslanges Lernen heutzutage stetig präsente Themen sind und bei der Arbeitgeberwahl normalerweise eine wichtige Rolle spielen (Plate, 2015). Womöglich liegt auch hier die Ursache in der Zusammensetzung der Gruppe der Befragten, die allesamt schon überdurchschnittliche Qualifikationen vorzuweisen haben und sich deshalb zumindest für den Anfang gut ausgebildet und vorbereitet fühlen, eine Stelle in einem Unternehmen zu besetzen.

Außerdem lässt sich ablesen, dass die Faktoren „Gute Karriereperspektiven“, „Gute Arbeitsatmosphäre“ und „Attraktive Vergütung“ allesamt mit über 45 Prozent die oberen Plätze belegen und sich in den letzten Jahren deutlich von den anderen Faktoren absetzen konnten. Der Wunsch nach einer guten Arbeitsatmosphäre liegt seit einigen Jahren auf dem Spitzenplatz, was die enorme Wichtigkeit dieses Punktes widerspiegelt. Viele Arbeitnehmer würden mittlerweile sogar auf etwas von ihrem Gehalt zugunsten einer besseren Arbeitsatmosphäre verzichten. Jedoch stagniert die Atmosphäre gegenüber dem starken Anstieg bei den Kriterien „Gute Karriereperspektive“ und „Attraktive Vergütung“ im letzten Jahr, was in naher Zukunft dazu führen könnte, dass diese Kriterien die Arbeitsatmosphäre vom Spitzenplatz verdrängen.

**Abbildung 3: Die wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2017 differenziert nach Geschlecht**



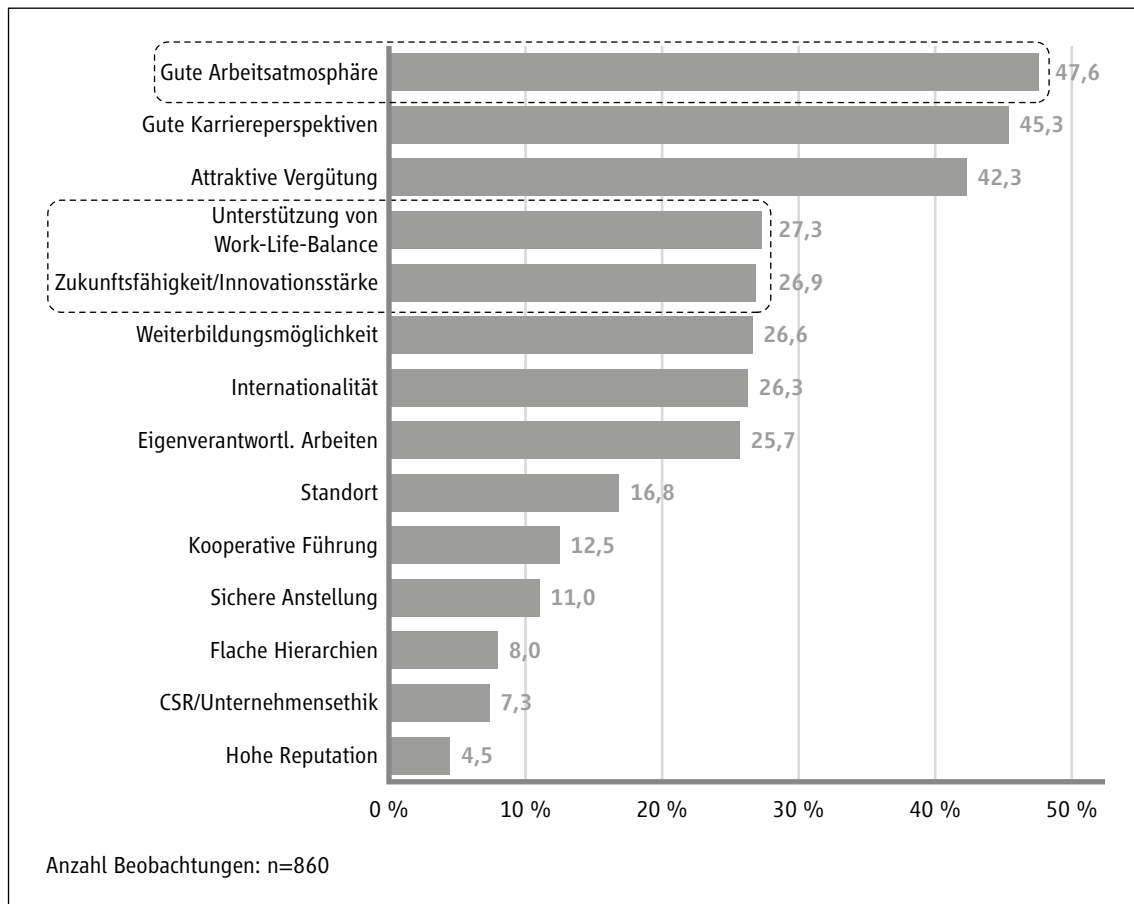
In Abbildung 3 ist im Vergleich zu Abbildung 2 ein differenzierterer Blick auf die Antworten der Teilnehmer möglich, da sie die Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Zeitverlauf zeigt. Zu sehen ist, dass „Gute Arbeitsatmosphäre“ bereits seit 2010 das wichtigste Kriterium für Frauen bei der Arbeitsplatzwahl ist. Die Schwierigkeit liegt hier darin, den Arbeitgeber bereits vor Arbeitsbeginn hinsichtlich dieses Aspekts einzuschätzen. Familienunternehmen könnten daher damit punkten, Einblicke in die Unternehmenskultur zu geben und potenziellen Bewerbern schon vor dem ersten Arbeitstag einen Eindruck von der Atmosphäre im Unternehmen zu geben. Denn auch bei den männlichen Teilnehmern ist die gute Arbeitsatmosphäre wichtig, wobei „Attraktive Vergütung“ und „Gute Karriereperspektiven“ im Zeitverlauf konstant besser abschnitten.

Bei „Attraktive Vergütung“ zeigen sich konstant große Unterschiede zwischen den Geschlechtern von circa acht bis 16 Prozent, wobei die Gehaltsfrage Männern wichtiger ist als den weiblichen Befragten. Das Kriterium ist zum wichtigsten Faktor für knapp über die Hälfte der männlichen Befragten im Jahr 2017 geworden.

Männer legen mehr Wert auf den Aspekt „Attraktive Vergütung“ als Frauen. In den Jahren 2013 bis 2015 nahm dieser Punkt für Frauen Platz drei der wichtigsten Arbeitsplatz-Charakteristika ein, während es von den männlichen Befragten meist auf Platz eins oder zwei gewählt wurde. 2015 wurde die „Attraktive Vergütung“ von den weiblichen Befragten auf Platz vier degradiert und durch „Work-Life-Balance“ ersetzt. Mit 38,84 Prozent ist es für Frauen ein wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl und rückt auch immer mehr in den Vordergrund. Grund genug für Arbeitgeber, sich als familienfreundliches Unternehmen zu positionieren. Wichtige Faktoren können dabei die Möglichkeit zum Home Office sein oder das Anbieten von Kinderbetreuung.

## II. Arbeitsplatzpräferenzen im aktuellen Gesamtbild (2016-2017)

Abbildung 4: Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2016 bis 2017)



Vergleicht man die aktuellen Arbeitsplatzpräferenzen von 2016 und 2017 (siehe Abbildung 4) mit den Ergebnissen der Befragungen der vorangegangenen Jahre, so lassen sich einige Unterschiede ausmachen. Zwar stimmen vier der wichtigsten fünf Faktoren der letzten beiden Jahre überein (siehe Abbildung 2), jedoch hat die „Gute Arbeitsatmosphäre“ die „Guten Karriereperspektiven“ auf Platz zwei verdrängt. Außerdem fielen die Punkte „Internationalität“ sowie „Eigenverantwortliches Arbeiten“ aus der Topgruppe heraus. Deren Plätze vier und fünf wurden eingenommen von „Unterstützung der Work-Life-Balance“ und „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“.

Ein Grund für die ansteigende Wichtigkeit des Aspektes „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ könnte die breite mediale Berichterstattung über die Innovationsgeschwindigkeit in anderen Ländern sein. So haben europäische und speziell auch deutsche Unternehmen in den nächsten Jahren auf vielen Gebieten sehr starke Konkurrenz aus China zu befürchten. Das belegt die jährliche Befragung großer Unternehmen aus Europa und Deutschland durch die Europäische Handelskammer. Demnach geben mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie ihre jeweiligen chinesischen Konkurrenten mindestens genauso innovativ oder sogar innovativer einschätzen (European Chamber, 2018). Aus diesem Grund wünschen

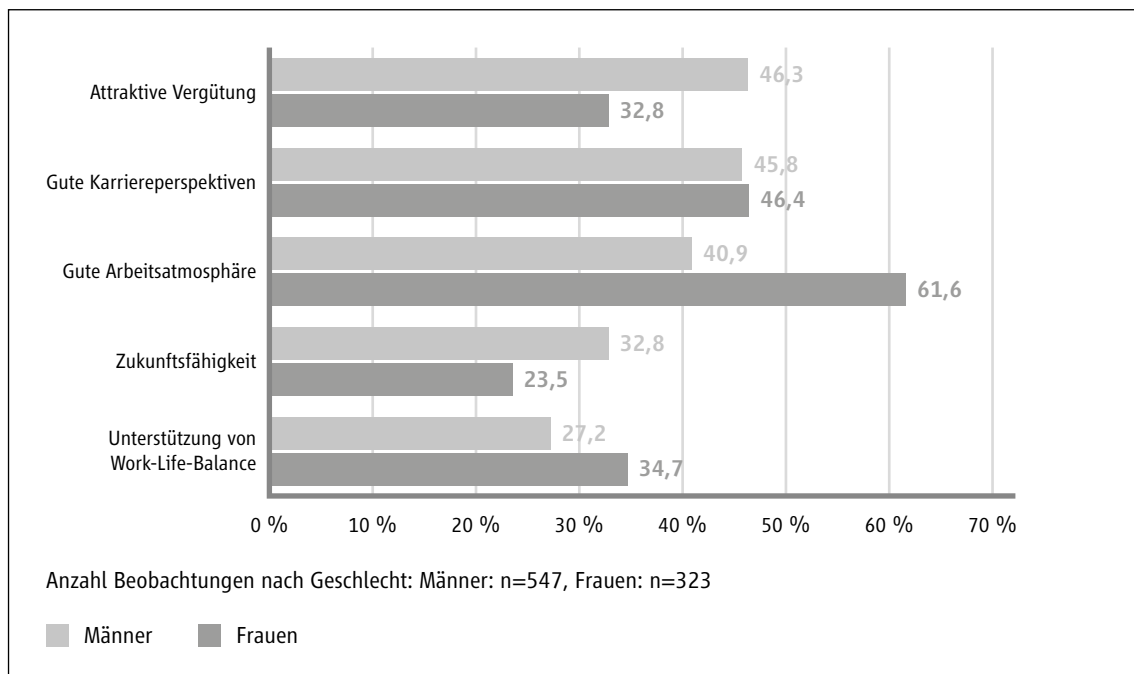
sich die Bewerber ein innovationsstarkes Unternehmen, das sich auch in Zukunft auf dem Weltmarkt gegenüber der Konkurrenz behaupten kann.

Zudem gewann das Kriterium der „Weiterbildungsmöglichkeiten“ über die letzten Jahre wieder etwas an Bedeutung und lag in den letzten beiden Jahren auf Rang sechs. Darüber hinaus erkennt man auch hier das zunehmende Bedürfnis nach einer besseren Work-Life-Balance der Teilnehmer.

### 1. Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Geschlecht (2016-2017)

Beim Vergleich der fünf wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen der Jahre 2016 und 2017 hinsichtlich der Geschlechter lassen sich einige Unterschiede ausmachen. Zum einen gibt es eine große Diskrepanz in puncto „Attraktive Vergütung“, die für Männer mit fast 50 Prozent deutlich wichtiger ist als für die Frauen mit nur knapp über 30 Prozent (Abbildung 5). Zum anderen ist es das unterschiedlich starke Bedürfnis nach einer guten Arbeitsatmosphäre. Hier besteht die größte Differenz. Zwei Drittel der Frauen wünschen sich eine gute Arbeitsatmosphäre, während nur circa 40 Prozent der Männer diese Einschätzung teilen. Wie man sieht, ist den Männern dieser Punkt zwar auch wichtig, aber eben bei Weitem nicht in dem Ausmaß, wie dies beim weiblichen Teil der Befragten der Fall ist.

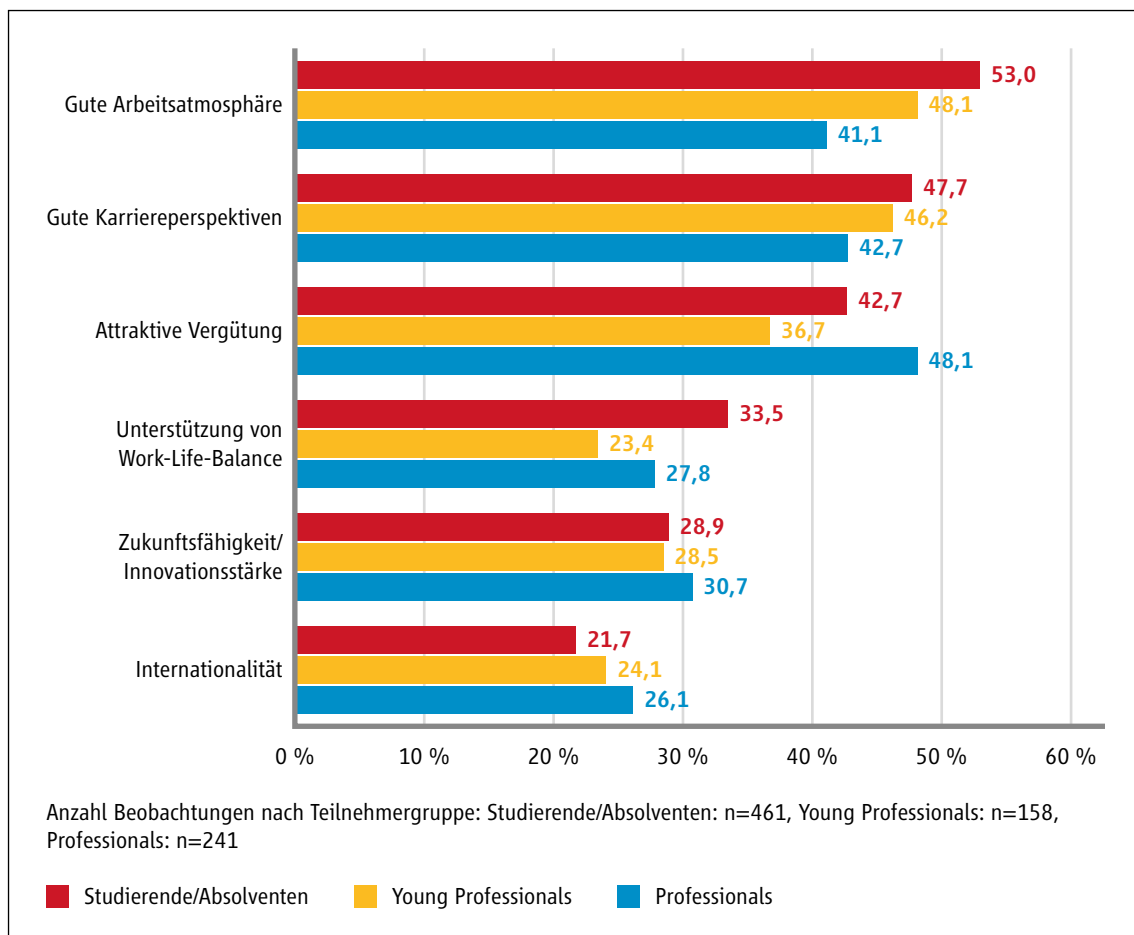
**Abbildung 5: Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Geschlecht (Befragungen von 2016 bis 2017)**



## 2. Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Teilnehmergruppe (2016-2017)

Um einen Überblick darüber zu bekommen, welche Teilnehmergruppe welche Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl hat, wurde auch dies in der Befragung untersucht. Es wird auch hier zwischen Studierenden beziehungsweise Absolventen, Young Professionals und Professionals unterschieden. In Abbildung 6 ist die Verteilung der wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika der Jahre 2016 und 2017 dargestellt. Dabei ist zu erkennen, dass vor allem Studierende/Absolventen besonders viel Wert auf eine gute Arbeitsatmosphäre legen. Für Professionals dagegen ist eine „Attraktive Vergütung“ besonders wichtig und entscheidungsrelevant. Das kann dadurch begründet werden, dass sich speziell Berufseinsteiger zu Beginn ihrer Karriere eine harmonische Atmosphäre wünschen, um in ihrem neuen Unternehmen sowie im Arbeitsleben generell erst einmal anzukommen. Des Weiteren ist es dadurch auch angenehmer, erste Erfahrungen zu sammeln, um Sicherheit und Routine in seiner neuen Position aufzubauen. Nach dieser Phase der ersten Berufsjahre und der dadurch gewonnenen Berufserfahrung rückt nun die Karriere weiter in den Vordergrund und damit einhergehend der Wunsch nach einem höheren Gehalt.

**Abbildung 6: Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Teilnehmergruppe (Befragungen von 2016 bis 2017)**

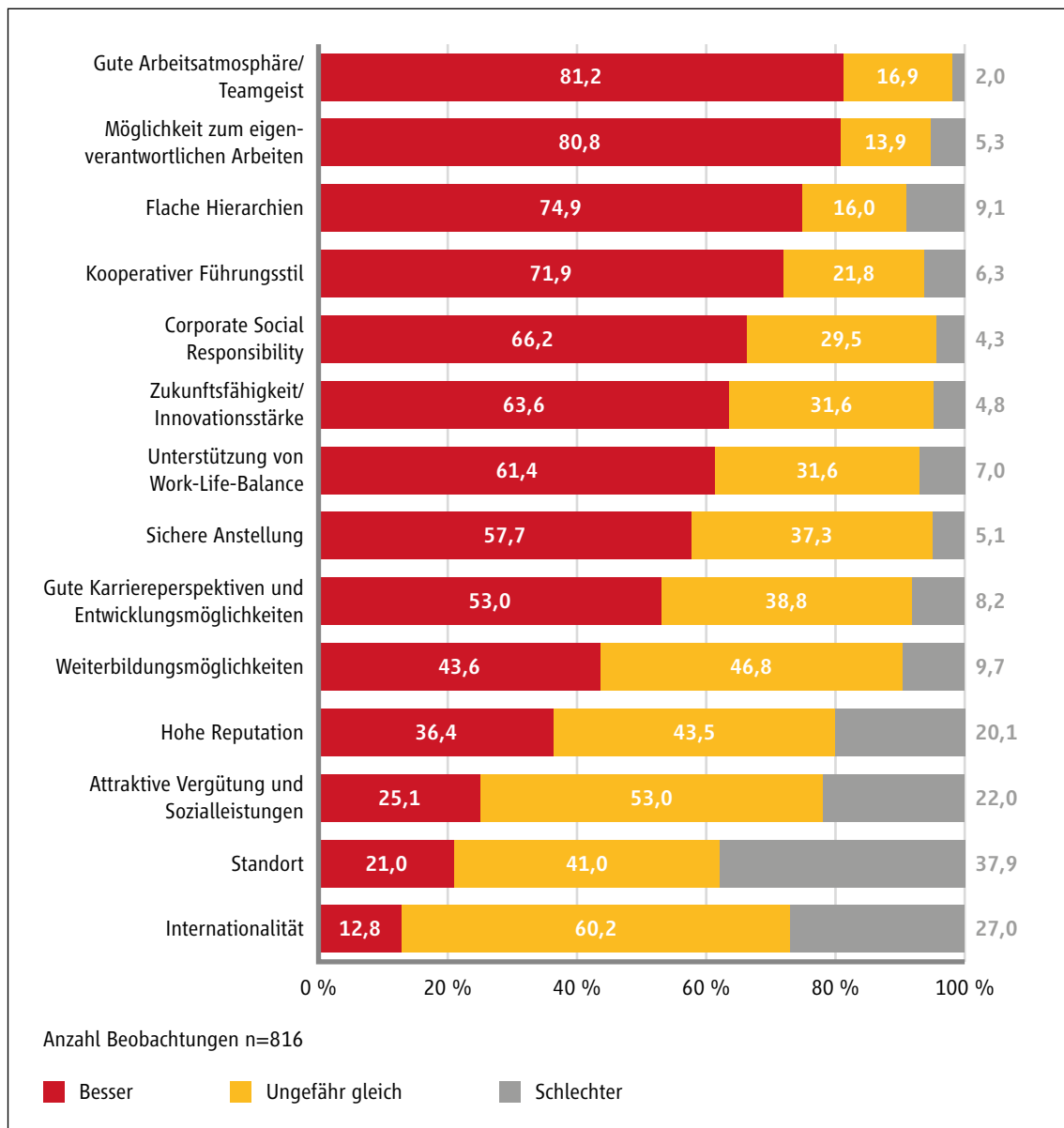




Auch bei der Work-Life-Balance gibt es Unterschiede. Studierenden und Absolventen ist dieser Punkt zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn vergleichsweise wichtig, nimmt aber dann nach den ersten Arbeitsjahren als Young Professional ab, bevor er im späteren Verlauf der Karriere als Professional wieder an Bedeutung gewinnt. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass die Gruppe der Young Professionals eher dazu neigt, auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu verzichten, um ihre Karriere voranzutreiben, während Professionals sich auch häufig zugunsten der Familie wieder ein ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben wünschen.

### III. Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen (2016-2017)

**Abbildung 7: Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen der Teilnehmer an den Karrieretagen Familienunternehmen 2016-2017**



Nachfolgend wird untersucht, wie die Teilnehmer unterschiedliche Faktoren der Arbeitgeberwahl einschätzen, nämlich im Vergleich von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen (siehe Abbildung 7). Der weit überwiegende Teil der Bewerber, nämlich 81,2 Prozent, schreiben den Familienunternehmen eine besonders gute Arbeitsatmosphäre zu. Diese Einschätzung stellt für Familienunternehmen einen sehr großen Vorteil dar, gerade vor dem Hintergrund, dass eine gute Arbeitsatmosphäre mittlerweile auf Platz eins bei den Arbeitsplatzpräferenzen liegt. Besser eingeschätzt bei den Familienunternehmen werden außerdem die Kriterien „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ (80,8 Prozent), „Flache Hierarchien“ (74,9 Prozent) sowie ein „Kooperativer Führungsstil“ (71,9 Prozent). Man erkennt also, dass besonders die weichen Arbeitsplatzcharakteristika, die ein harmonisches, nachhaltiges und auf Dauer erfolgreiches Zusammenarbeiten ermöglichen, positiv eingeschätzt werden. Das spiegelt auch größtenteils das Bild wider, das die Gesellschaft von Familienunternehmen hat. Ein weiterer, wichtiger Punkt, der auch in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat, ist die Zukunftsfähigkeit und Innovationsstärke der Unternehmen. Auch hier schätzen die Teilnehmer Familienunternehmen mit 63,6 Prozent stärker ein als Nicht-Familienunternehmen. Wenn man die Landschaft der Familienunternehmen in Deutschland betrachtet, ist diese Einschätzung auch alles andere als unbegründet. Zahlreiche familiengeführte Unternehmen, unabhängig von der Größe, zählen in ihrer Nische zu den sogenannten „Hidden Champions“ und besitzen auf dem Weltmarkt einen beachtlichen Marktanteil oder sind nicht selten sogar Weltmarktführer (Benchmarking Center Europe, 2017).

Bei einigen Faktoren haben die Familienunternehmen jedoch auch mit negativer Wahrnehmung der Gesellschaft zu kämpfen. Vor allem im Bereich der Internationalität werden sie sehr schlecht eingeschätzt. Nur zwölf Prozent der Befragten gaben an, dass Familienunternehmen in diesem Bereich besser aufgestellt seien. Zwar verlor dieser Punkt in den vergangenen Jahren, wie bereits erläutert, bei den Bewerbern mehr und mehr an Bedeutung, nichtsdestoweniger sollten die Familienunternehmen versuchen, ihre Erfolge, die sie zweifelsohne im internationalen Umfeld vorweisen können, besser zu kommunizieren. Auch die Möglichkeit, in international besetzten Projektteams zu arbeiten, ist für hochqualifizierte angehende Führungskräfte attraktiv und sollte stärker herausgestellt werden.

Des Weiteren wird familiengeführten Unternehmen eine schlechtere Vergütung nachgesagt. Das kommt zum Großteil daher, dass viele dazu neigen, Familienunternehmen eher mit kleinen bis mittelständischen Unternehmen zu assoziieren, was sie dann wiederum mit einer schlechteren Bezahlung in Verbindung bringen. Gerade vor dem Hintergrund, dass eine attraktive Vergütung ein sehr wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ist und in Zukunft womöglich noch wichtiger werden könnte, gilt es für die Familienunternehmen, mit diesem Vorurteil aufzuräumen. Denn es handelt sich bei Familienunternehmen keinesfalls per se um kleinere Unternehmen. Einige der größten deutschen Konzerne, wie beispielsweise die Schwarz-Gruppe, der Metro-Konzern oder die Robert Bosch GmbH, befinden sich bis heute im Familienbesitz. Darüber hinaus kommt es aufgrund der Assoziation, dass Familienunternehmen hauptsächlich kleine bis mittelständische Unternehmen seien, beim Thema Gehalt zu einer verzerrten Wahrnehmung der Wirklichkeit bei den Befragten. Zwar liegt eine Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Bruttolohn

vor, denn die Löhne in großen Unternehmen liegen signifikant über denen von kleinen und mittelständischen (KfW, Creditreform, IfM, RWI & ZEW, 2010), jedoch lässt sich keineswegs pauschalisieren, dass Familienunternehmen schlechter bezahlen als Nicht-Familienunternehmen. Kurzum hängt es also davon ab, wie groß das Unternehmen ist, und nicht davon, ob es familiengeführt ist oder nicht. Obendrein gilt es zu berücksichtigen, dass viele „Hidden Champions“ und mittelständische Familienunternehmen außerhalb der Metropolregionen liegen, was sich natürlich in deutlich geringeren Lebenshaltungskosten widerspiegelt.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass 2016 und 2017 Familienunternehmen in neun von 14 Faktoren insgesamt von mehr als der Hälfte der Befragten besser eingeschätzt worden sind als Nicht-Familienunternehmen. Dieses Bild konnte man auch schon in den Jahren 2014 und 2015 beobachten. Dabei liegen sie bei weichen Charakteristika, wie zum Beispiel der Arbeitsatmosphäre, besonders weit vorn, aber auch bei einigen harten Faktoren, wie der Innovationsstärke, können sie sich gegen Nicht-Familienunternehmen durchsetzen. Neben der bereits angesprochenen „Internationalität“ wird auch der „Standort“ bei Familienunternehmen sehr schlecht eingeschätzt. Die Unternehmen könnten den Bewerbern unbekannt Vorteile des Standortes aufzeigen und kommunizieren. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass die Qualität eines Standortes in unterschiedlichen Lebensphasen verschieden bewertet wird, beispielsweise nach einer Familiengründung.

Großer Handlungsbedarf besteht jedoch beim Punkt der „Attraktiven Vergütung und Sozialleistungen“. Die Familienunternehmen sollten hier selbstbewusster kommunizieren und auf ihre Leistungen aufmerksam machen. Laut einer aktuellen Studie (Hay Group, 2015) können diverse Zusatzleistungen zu einer stärkeren Erhöhung des Entgelts des einzelnen Mitarbeiters führen, was eine stärkere Motivation des Mitarbeiters zur Folge hat.

Nachgebessert werden sollte auch beim Faktor „Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“. Die Familienunternehmen schneiden hier zwar nicht schlechter ab als die Nicht-Familienunternehmen, da es sich aber um den aktuell zweitwichtigsten Faktor (wichtigster bei Langzeitbetrachtung) bei der Arbeitgeberwahl handelt, sollten sich Familienunternehmen dies zunutze machen. Dazu sollten Familienunternehmen ihren Mitarbeitern und ihren Bewerbern mögliche Entwicklungspläne vorlegen oder diese auf ihrer Webseite veröffentlichen. Eine weitere Möglichkeit, Karriereperspektiven zu vermitteln, haben die Unternehmen bei Veranstaltungen, wie den Karrieretagen Familienunternehmen, bei denen eine direkte Interaktion zwischen Bewerbern und Firmen zustande kommt (Falk & Mohnen, 2014). Alternativ kann über eine verstärkte Präsenz an Hochschulen und Universitäten, im Rahmen von Gastvorträgen sowie mit einem Angebot von Praktika oder Abschlussarbeiten für das Unternehmen geworben werden.

Final bleibt noch zu erwähnen, dass eine Verbesserung aller Faktoren nicht zwingend durch spezielle, neue Maßnahmen erreicht werden muss, sondern bereits durch eine Veränderung der Kommunikation erfolgen kann. Begonnen werden sollte mit einem Soll-Ist-Vergleich zwischen den Präferenzen der

Bewerber und der Situation im Unternehmen. Kommt man dabei zu dem Ergebnis, dass die Differenzen nur relativ geringer Natur sind, so gilt es speziell für die Marketing- und Personalabteilung, sich auf die Kommunikation der eigenen Angebote zu konzentrieren. Sollten sich jedoch größere Unterschiede bei diesem Vergleich ergeben, so müssen die Unternehmen ihr Portfolio an Angeboten genauer durchleuchten, anpassen oder erweitern.



## C. Resultate der Teilnehmerbefragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen 2013 bis 2017

Die Recruiting-Prozesse sind heutzutage geprägt von Digitalisierung und Online-Portalen (Weitzel, Laumer, Maier, Oehlhorn, Wirth, Weinert, 2018). Um sich als Unternehmen in diesem Rahmen hervorzuheben, setzen Personaler immer mehr auf die aktive Ansprache potenzieller Kandidaten. Auch Chatbots<sup>6</sup> werden sowohl von Bewerbern als auch von Unternehmen zunehmend genutzt.

Basierend auf den Ergebnissen der vorangegangenen Teilnehmerbefragungen auf den Karrieretagen<sup>7</sup> können in Kombination mit den neu erhobenen Datensätzen aus den Jahren 2016 und 2017 ebenfalls interessante Trends in Bezug auf die Karriereziele beobachtet werden. Mittels der Differenzierung der Antworten nach Geschlecht und Teilnehmergruppen können Erkenntnisse gewonnen werden, die für die Rekrutierungsstrategien von Familienunternehmen herangezogen werden können. Dazu wurden die Teilnehmer der Karrieretage danach gefragt, welche Informationskanäle sie nutzen, um mehr über potenzielle Arbeitgeber zu erfahren.

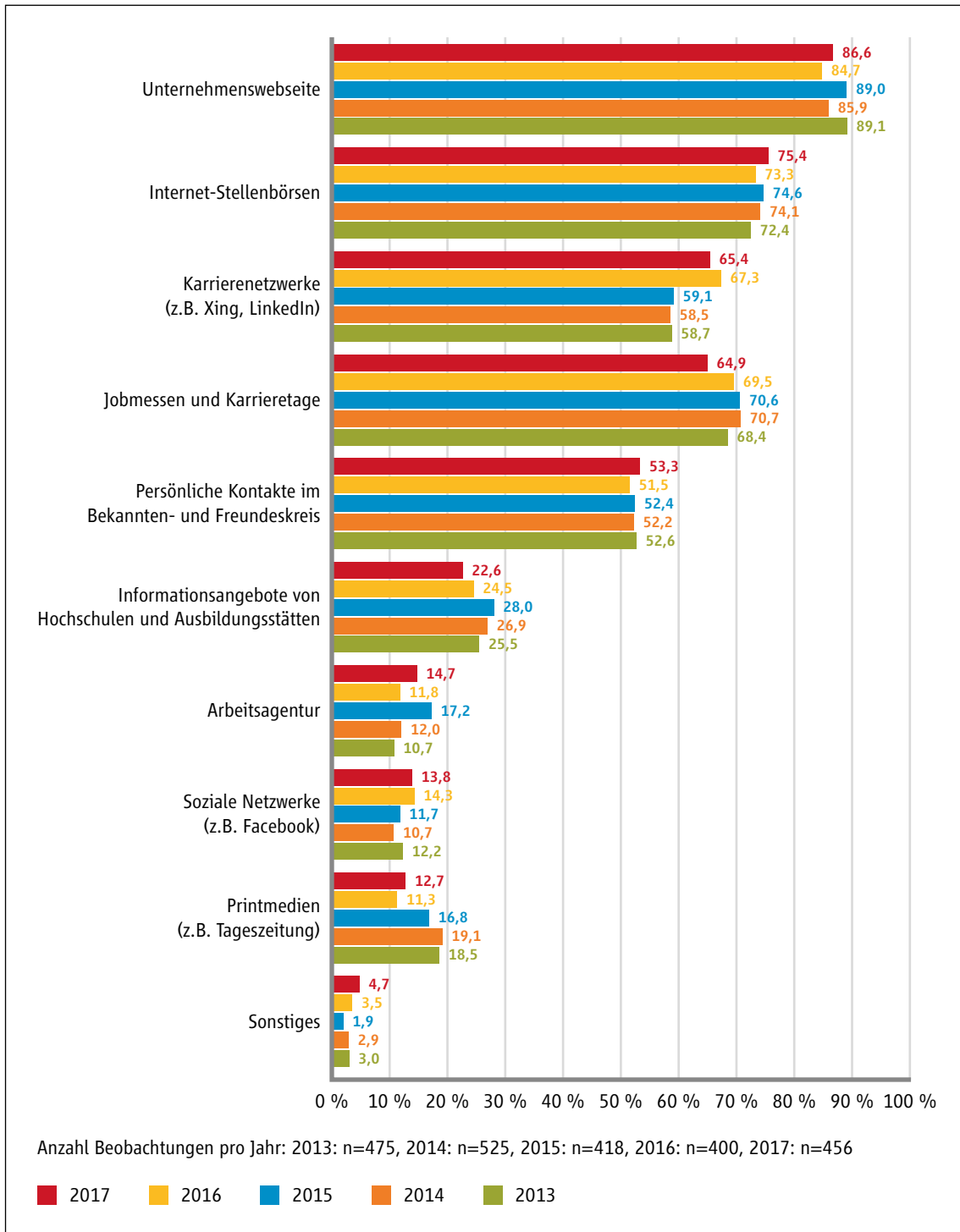
---

6 „Chatbots oder Chatterbots sind Dialogsysteme mit natürlich sprachlichen Fähigkeiten textueller oder auditiver Art. Sie werden, oft in Kombination mit statischen oder animierten Avataren, auf Websites oder in Instant-Messaging-Systemen verwendet (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018)“. Sie können unter anderem auch zur Rekrutierung neuen Personals verwendet werden.

7 Siehe beispielsweise die Studie „Familienunternehmen als Arbeitgeber“ aus dem Jahr 2016.

# I. Von Bewerbern genutzte Informationskanäle

Abbildung 8: Zur Stellensuche genutzte Informationskanäle im Zeitverlauf (2013-2017)



## 1. Karrierenetzwerke

Die prominenteste Veränderung in den Jahren 2015 bis 2017 stellt der sprunghafte Anstieg der Bedeutung von Karrierenetzwerken als Informationskanal dar, wie aus Abbildung 8 ersichtlich wird. Dabei haben im Jahre 2015 circa 58 Prozent der Befragten Karrierenetzwerke als präferiertes Mittel zur

Informationsbeschaffung genannt, während es 2017 circa 65 Prozent waren. Damit stehen Karrierenetze noch vor Jobmessen und Karrieretagen, die an Bedeutung unter den Befragten verloren haben.

Diese Entwicklung kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden und gibt Hinweise darauf, wie Familienunternehmen möglicherweise ihre Rekrutierungsstrategien anpassen sollten. So verdoppelten sich die Nutzerzahlen des Karrierenetzes Xing in der D-A-CH Region von 6,93 Millionen auf 14,3 Millionen in den Jahren 2013 bis 2017 (Xing, 2017). Dieser Trend kann auch auf andere Karrierenetze übertragen werden.

Generell gewinnen Online-Informationskanäle kontinuierlich an Einfluss. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass die steigende Tendenz der Nutzung von Karrierenetzen auf die weit verbreitete Nutzung von sozialen Netzwerken, wie zum Beispiel Facebook, zurückgeführt werden kann. Vor allem für die jüngere Generation ist der Schritt von der privaten Nutzung sozialer Netzwerke hin zur beruflichen Nutzung von Karrierenetzen sehr klein. Durch ihre verwandte Bedienung gewinnen Karrierenetze gerade bei Absolventen und Young Professionals an Relevanz und gewährleisten trotzdem eine Trennung zwischen privater und beruflicher Nutzung. Diese Entwicklung zeigt sich auch in den Nutzerdaten der Plattform Xing – 59 Prozent der Xing-Nutzer sind demnach zwischen 14 und 39 Jahren alt (Faktenkontor, 2018).

Des Weiteren kombinieren Karrierenetze den allgemeinen Trend der Online-Informationskanäle mit der über die Jahre gleichbleibenden Wichtigkeit von persönlichen Kontakten. Wie in Abbildung 8 dargestellt, stehen persönliche Kontakte für über 50 Prozent der Befragten nach wie vor im Fokus der Informationsgewinnung. Karrierenetze nutzen diese Tatsache, indem sie einen persönlichen Austausch zwischen den Nutzern bereitstellen. Darüber hinaus erlauben sie den Aufbau eines beruflichen Netzwerkes sowie die Möglichkeit, sich direkt bei Personalverantwortlichen und Unternehmen zu bewerben.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der die zunehmende Bedeutung der Karrierenetze unterstützt, ist die Möglichkeit für Bewerber, ihr aktuelles Bewerberprofil aus Karrierenetzen schnell und unkompliziert zu exportieren. Im Bewerbungsprozess außerhalb von Karrierenetzen können Bewerber so ihr Profil aus den Karrierenetzen integrieren. Diese Möglichkeit wird auch von immer mehr Unternehmen angeboten und misst so Karrierenetzen zusätzliche Bedeutung zu (Weitzel, Laumer, Maier, Oehlhorn, Wirth, Weinert, 2017).

## **2. Unternehmenswebseiten**

Die Auswertung der Teilnehmerbefragungen von 2013 bis 2017 zeigt eine signifikante Präferenz der potenziellen Bewerber hinsichtlich der Unternehmenswebseiten. Anhand von Abbildung 8 ist deutlich ersichtlich, dass auch in den Jahren 2016 und 2017 dieser Trend nach wie vor anhält, denn circa 87 Prozent der Befragten nutzen die Unternehmenswebseiten als bevorzugte Informationsquelle. Dieser Sachverhalt



impliziert eine Vorauswahl von Unternehmen durch den Bewerber, da er gezielt und direkt nach den Internetauftritten sucht. Dort können detaillierte Informationen bereitgestellt und abgerufen werden und der direkte Bewerbungskanal genutzt werden. Die Herausforderung für Unternehmen besteht dabei unter anderem darin, ihren Bekanntheitsgrad bei Bewerbern zu erhöhen und zu verbessern.

### **3. Internet-Stellenbörsen**

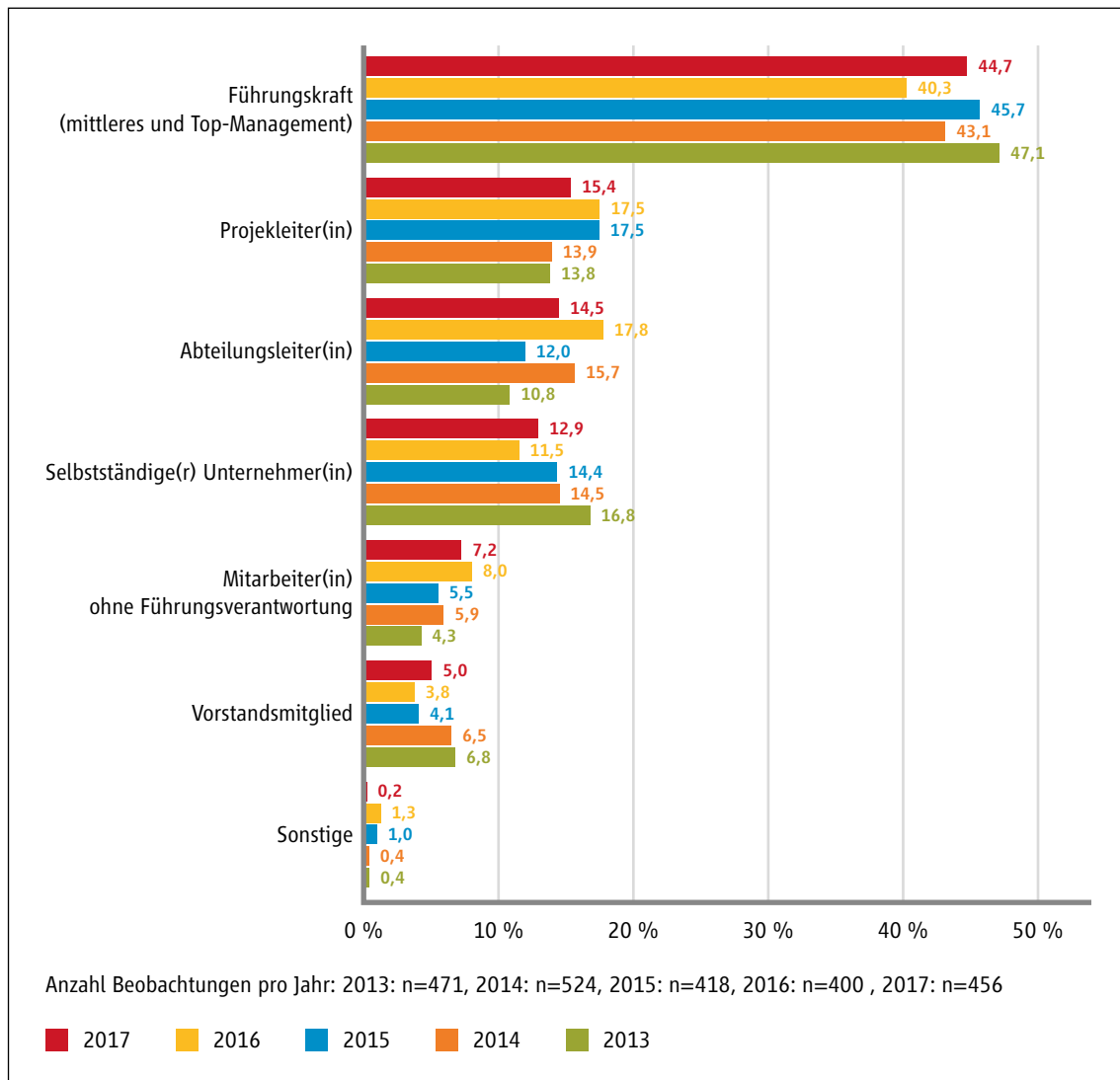
Nach wie vor sind Internet-Stellenbörsen ebenfalls ein beliebter Informationskanal, der 2017 im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren weiter an Bedeutung gewonnen hat. Wie in Abbildung 8 erkennbar, sind Internet-Stellenbörsen auf Platz zwei der beliebtesten Informationsquellen und damit nach den Unternehmenswebseiten der am meisten genutzte Weg, um weitere Informationen über potenzielle Arbeitgeber zu finden. Im Vergleich zu Unternehmenswebseiten sind Internet-Stellenbörsen allerdings deutlich teurer für Unternehmen, da sie hier in Konkurrenz zueinander stehen. Die Möglichkeit der Bewerber, für ihre berufliche Qualifikation Positionen in mehreren Unternehmen zu finden, ist größer. Daher ist es essenziell, dass sich Familienunternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren.

### **4. Soziale Netzwerke**

Soziale Netzwerke spielen bei der Informationsbeschaffung zwar eine ähnlich kleine Rolle wie die Agentur für Arbeit und die Printmedien, haben aber mit 14 Prozent der Befragten die Printmedien deutlich überholt (siehe Abbildung 8). Sie zeigen über die Jahre ein konstantes Wachstum und gewinnen somit bei den Befragten immer mehr an Bedeutung. Der vermeintliche Einblick hinter die Kulissen des Unternehmens und den Alltag der Beschäftigten, den sich die Befragten womöglich von der Social-Media-Präsenz eines Unternehmens erhoffen, wirkt sich hierbei besonders positiv auf den Trend aus. Unternehmen können sich diesen Trend zunutze machen, indem sie Interessenten und potenziellen Bewerbern durch Social Media einen spannenden Einblick in ihr Unternehmen gewähren.

## II. Karriereziele im Zeitverlauf

Abbildung 9: Karriereziele im Zeitverlauf (2013-2017)



Seit dem Jahr 2013 enthält der Fragebogen eine weitere Kategorie, welche sich mit den Karrierezielen von Bewerbern beschäftigt. Dabei werden die Teilnehmer nach ihren auf lange Sicht angestrebten Positionen in Unternehmen befragt. Die verschiedenen Kategorien sind in Abbildung 9 aufgeführt. Dabei ist die Intention dieser Befragung, die Ziele der Bewerber im Zeitverlauf zu untersuchen und gegebenenfalls Trends zu erkennen. Es ist jedoch festzustellen, dass sich die beruflichen Ziele der Befragten im Laufe der Jahre nur marginal verändert haben, was mit der über die Jahre gesehen relativ homogenen Zusammensetzung der Teilnehmergruppe zu erklären ist.

Die Position der Führungskraft im mittleren bis oberen Managementbereich ist seit Beginn der Befragung für knapp die Hälfte der Teilnehmer die favorisierte Anstellung (siehe Abbildung 9). Damit liegt sie mit vergleichsweise großem Abstand vor den alternativen Positionen. Es gibt lediglich kleine Schwankungen

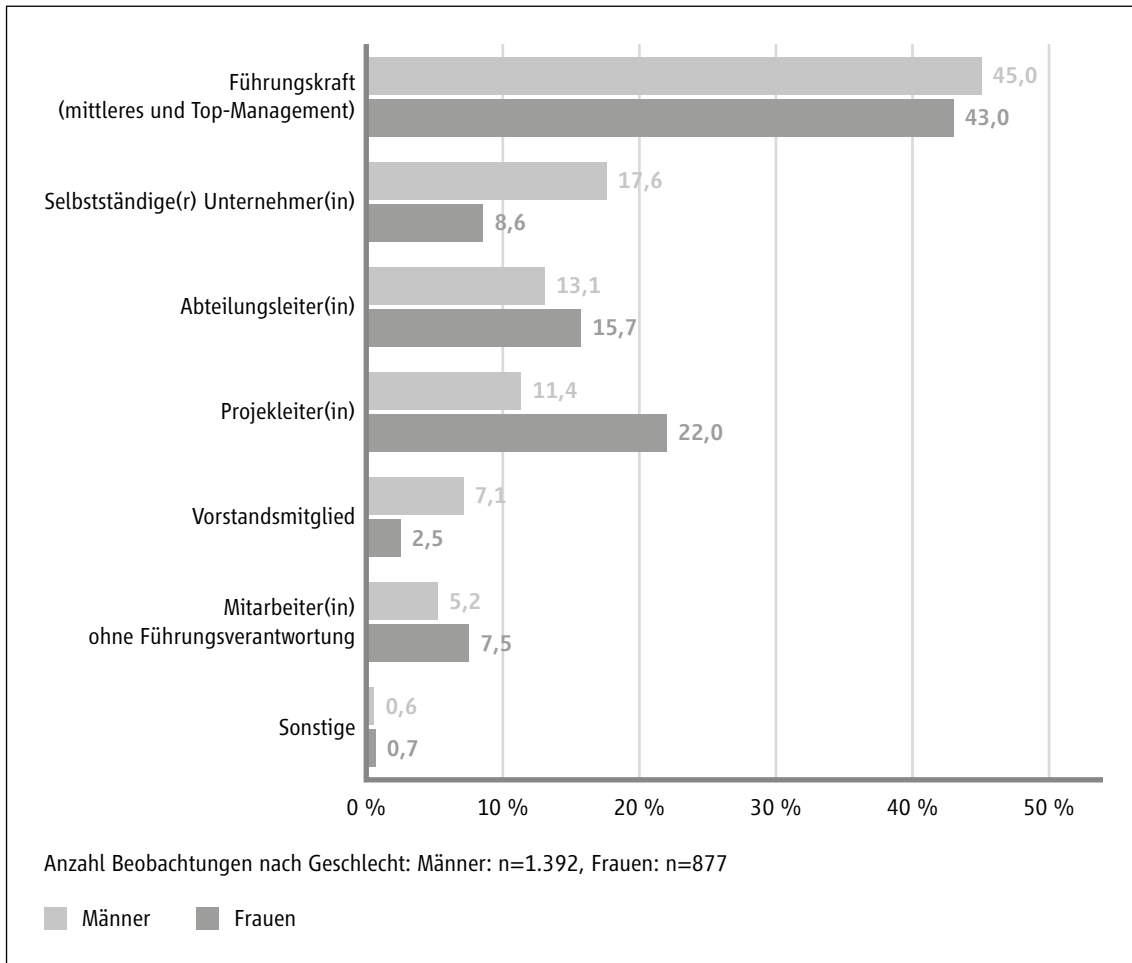
im einstelligen Prozentpunktbereich im direkten Vergleich zur Befragung im Jahr 2013, die einen leichten Rückgang des Karriereziels andeuten. Da vor allem eine ausgewogene Work-Life-Balance einen immer größeren Stellenwert für Absolventen und Young Professionals aufweist (Universum, 2016), kann der Rückgang damit erklärt werden, dass in den Augen der Befragten eine Führungsposition diesen Faktor nicht oder nicht ausreichend sicherstellen kann.

Auf Platz 2 folgt der Posten des Projektleiters, der mit circa 15 Prozent weit hinter dem Karriereziel „Führungsposition“ (siehe Abbildung 9) liegt. Ein Grund für den Reiz dieses Postens ist womöglich die Erwartung, an verschiedenen, spannenden und abwechslungsreichen Projekten zu arbeiten und somit einen monotonen Alltag zu vermeiden. Allerdings nahm die Attraktivität des Projektleiterpostens für die Befragten im Jahr 2017 gegenüber dem Vorjahr leicht ab.

Eine signifikante Neubewertung zeigt sich beim Karriereziel des „Selbstständigen Unternehmers“. Hier erkennt man eine stetige Abnahme von über 15 Prozent im Jahr 2013 bis auf knapp über zehn Prozent im Jahr 2016 gefolgt von einer leichten Erholung 2017. Im Zuge dessen wurde diese Position von der angestrebten Stellung des „Abteilungsleiters“ von Platz drei verdrängt. Für diesen Abwärtstrend sind mehrere Erklärungen zu finden. Zum einen herrscht unter den gut ausgebildeten Fachkräften und Akademikern in Deutschland seit Jahren nahezu Vollbeschäftigung aufgrund eines großen Angebots an möglichen Arbeitsstellen. Zum anderen scheuen viele das unternehmerische Risiko, das mit der Selbstständigkeit verbunden ist. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des KfW-Gründungsmonitors 2017, aus dem hervorgeht, dass das unternehmerische Risiko abschreckend wirkt und die Zahl der Unternehmensgründungen aufgrund der hohen Verfügbarkeit freier Arbeitsstellen stetig abgenommen hat (KfW, 2017).

### III. Karriereziele nach Geschlecht

Abbildung 10: Karriereziele nach Geschlecht (2013-2017)



Die Betrachtung nach Geschlecht stellt einige Unterschiede in den Präferenzen von Männern und Frauen dar, wie Abbildung 10 zeigt. Beobachtet man allerdings die Veränderungen in den letzten Jahren, wird deutlich, dass sich die Karriereziele von Mann und Frau zwar unterscheiden, sich aber von Jahr zu Jahr immer mehr angleichen (siehe Tabelle 9.1). Diese Entwicklung kann eine Folge der Erziehung sein, die immer weniger geschlechterspezifisch ausgerichtet ist (Abele, 2013).

Die Ergebnisse zu dem Karriereziel „Selbstständigkeit“ decken sich mit anderen Studien, unter anderem mit dem des KfW-Gründungsmonitors. Auch hier zeigt sich, dass sich immer mehr Menschen gegen die Selbstständigkeit entscheiden. Grund dafür sind die teilweise erheblichen Risiken des Weges in die Selbstständigkeit (KfW, 2017).

Frauen verfolgen auch ambitionierte Ziele und wollen Verantwortung übernehmen. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass immer mehr Frauen studieren. Der Anteil an Hochschulabschlüssen ist bei Frauen mittlerweile höher als bei Männern (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018).

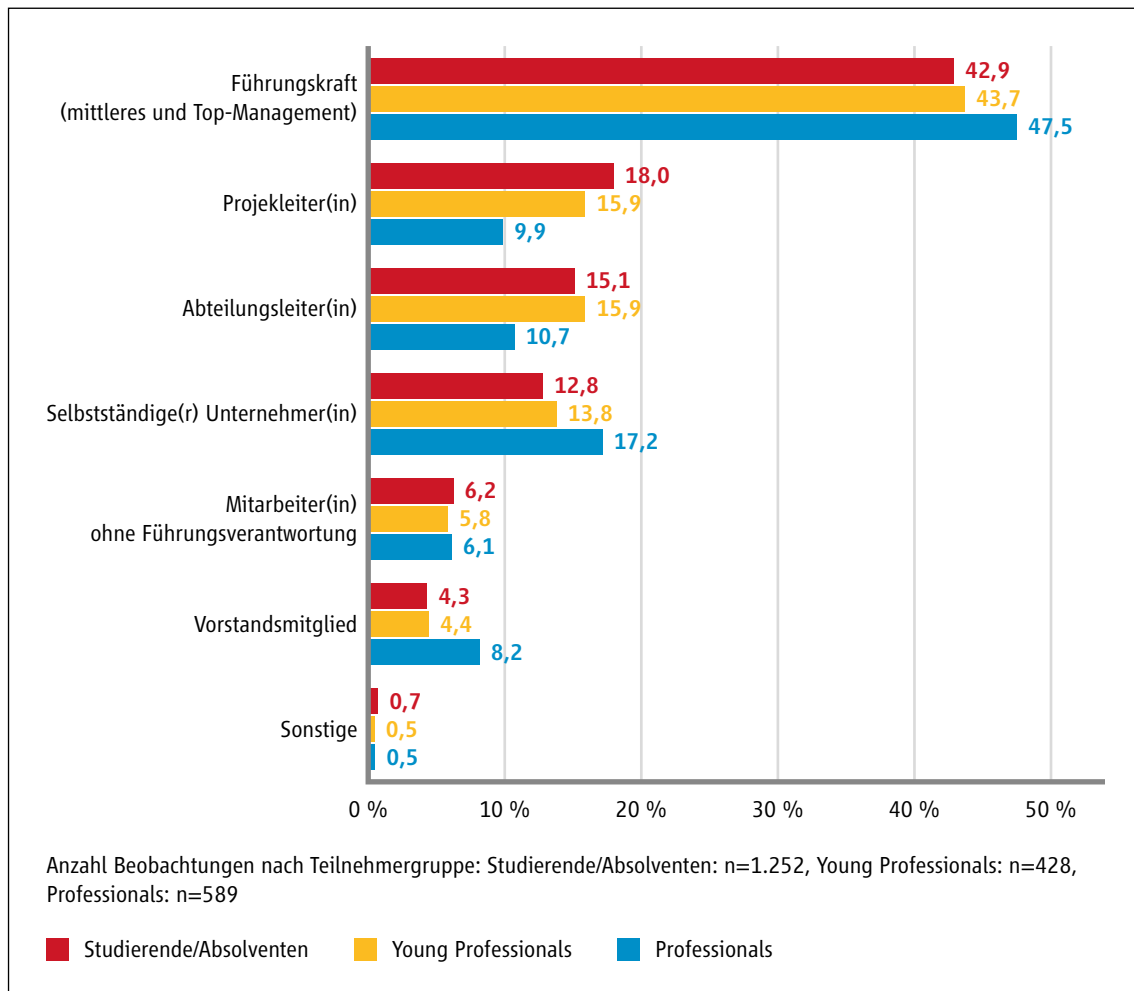
In Abbildung 10 ist ersichtlich, dass der Großteil beider Geschlechter eine Position als Führungskraft anstrebt. Befragt wurden vorwiegend Bewerber/innen, die für dieses Berufsziel auch qualifiziert waren. Knapp 18 Prozent der Männer könnten sich eine Karriere als Selbstständige vorstellen, wohingegen nur zehn Prozent der Frauen den Schritt in die Selbstständigkeit wagen würden. Eine mögliche, aber nicht standfeste Erklärung wäre, dass in der Selbstständigkeit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschwert wird. Auch bei der Kapitalvergabe kämpfen Frauen bis heute mit Vorurteilen. Für Männer ist es leichter, Unternehmensgründungen zu finanzieren, da ihnen eine höhere Kompetenz unterstellt wird (Gründerszene, 2017).

Um die 16 Prozent der befragten Frauen und rund 13 Prozent der befragten Männer streben eine Position als „Abteilungsleiter(in)“ an. Auch hier zeigt sich, dass Frauen Verantwortung tragen wollen und Interesse an einer Führungsposition zeigen. Die gleiche Schlussfolgerung liegt auch bei dem Ziel „Projektleitung“ nahe. Einer Umfrage nach tendieren Frauen (22 Prozent) zu diesen Berufszielen, da sie damit Verantwortung und Interesse verbinden (GMP, 2014). Bei Männern sind es nur elfeinhalb Prozent, die sich die „Projektleitung“ als Ziel setzen.

Alles in allem ist es für Frauen heutzutage immer noch schwer, die gleichen Startbedingungen wie Männer zu erhalten. Das Gehalt ist allgegenwärtiges Thema, das regelmäßigen Stoff zur Diskussion liefert. Gerade deshalb ist es Frauen wichtig, erfolgreich und kompetent im Berufsleben zu sein und vor allem karrieremäßig aufzusteigen, da dadurch Unabhängigkeit garantiert wird (Langowski, 2017).

## IV. Karriereziele nach Teilnehmergruppe

Abbildung 11: Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013-2017)



Hier wird nun betrachtet, inwiefern sich die persönlichen Karriereziele der einzelnen Bewerbergruppen – Studierende beziehungsweise Absolventen, Young Professionals und Professionals – unterscheiden. Wie in Abbildung 11 zu sehen ist, liegt auch hier die Position der „Führungskraft“ an der Spitze und zwar unabhängig vom derzeitigen beruflichen Status des Bewerbers. Man erkennt jedoch: Je weiter die berufliche Karriere fortschreitet, desto größer ist der Wunsch, in eine Führungsposition zu kommen. Auffallend ist auch, dass sich lediglich rund sechs Prozent einen Arbeitsplatz im Unternehmen ohne Führungsverantwortung vorstellen können. Ein Grund dafür könnte die überdurchschnittlich hohe Qualifizierung der Teilnehmer des Karrieretags sein, die sich hohe Ziele für ihren beruflichen Werdegang stecken. Außerdem ist denkbar, dass Führungsverantwortung mit einem höheren Gehalt und größerem Mitbestimmungsrecht assoziiert wird, was in vielen Fällen zutreffend ist.

Eine interessante Beobachtung lässt sich bei der Stelle des Projektleiters machen. Beachtenswert ist hier die relativ hohe Diskrepanz von knapp zehn Prozentpunkten zwischen den Studierenden oder Absolventen und den Professionals. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch beim Abteilungsleiter als Karriereziel. Es scheint

so, als ob sich mit fortschreitender Karriere die Ansprüche und Ambitionen, aber auch das Vertrauen in das eigene Können erhöhen und so noch höhere Positionen angestrebt werden.

Der Unterschied zwischen Absolventen und Professionals in Bezug auf die Gründung eines eigenen Unternehmens lässt sich durch stärkeres Vertrauen in das eigene Können und die größere Erfahrung erklären. Professionals haben hier den großen Vorteil gegenüber den Studierenden, dass sie das Marktumfeld, in dem sie tätig sind, bereits kennen. Dagegen spricht jedoch die größere Risikobereitschaft und Flexibilität von Absolventen, die bei einer Neugründung schlichtweg weniger zu verlieren haben. Sie sind zumeist familiär sowie beruflich ungebunden und können leichter ein wirtschaftliches Risiko eingehen als der schon gebundene Professional. Dieser Effekt wird aber von der bereits erwähnten Arbeitserfahrung und dem wohl präsenteren Wunsch nach eigenverantwortlichem Arbeiten sowie dem Selbstverwirklichungsgedanken überlagert. Nach einer Studie der KfW, in der unter anderem analysiert wurde, wie alt Gründer bei ihrer ersten Unternehmensgründung sind, wird am häufigsten im Alter von 25 bis 34 Jahren (37,5 Prozent) gegründet (KfW, 2017). Somit ist deutlich zu erkennen, dass sich wenig präsente private Verpflichtungen und die zunehmende Berufserfahrung positiv auf die Gründungsmotivation auswirken. Damit erklärt sich auch das zunehmende Interesse an einer eigenen Unternehmensgründung bei fortschreitender beruflicher Erfahrung.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich der Großteil der Teilnehmer eine Position mit Führungsverantwortung wünscht. Interessant dabei ist, dass die Ansprüche an eine Arbeitsstelle mit fortschreitender Karriere zunehmen, sodass das Interesse an einer Position wie Projektleiter oder Abteilungsleiter eher abnimmt, während die Selbstständigkeit und mittleres, beziehungsweise Top-Management immer attraktiver werden.

## D. Schwerpunktbefragung 2016: Digitalisierung

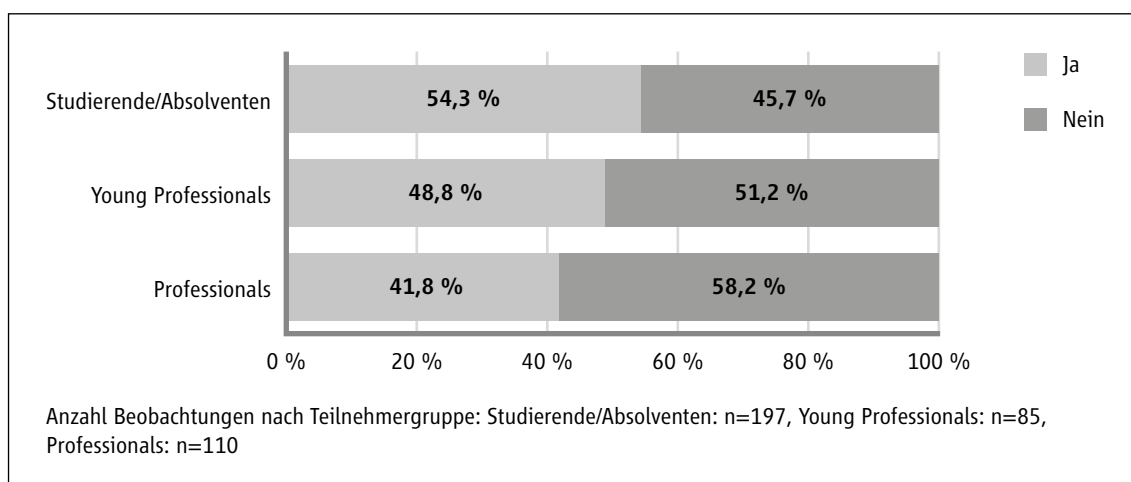
Über den allgemeinen Fragenkatalog hinaus werden die Teilnehmer der „Karrieretage Familienunternehmen“ jedes Jahr zu einem aktuellen Thema befragt. 2016 erfolgte die sogenannte Schwerpunktbefragung auf beiden Karrieretagen (17 und 18) zu „Digitalisierung“.

### I. Anforderungen der digitalen Arbeitswelt

*„Fühlen Sie sich durch Ihre Ausbildung in Schule und Fachhochschule/Universität ausreichend auf die Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt vorbereitet?“*

Diese Frage nach dem Erwerb digitaler Kompetenzen und Fähigkeiten in der Ausbildung ist wichtig, um zu erkennen, was an Schulen und akademischen Ausbildungsstätten bereits an Wissen und Fähigkeiten erworben wird, und ist auf Seite der Unternehmen von Bedeutung, um mit entsprechenden Angeboten reagieren zu können. Die Antworten zeigen allerdings ein zweigeteiltes Bild auf. Nur die Hälfte der Teilnehmer fühlt sich ausreichend durch ihre Ausbildung auf die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt vorbereitet. Der Unterschied in den Geschlechtern ist vernachlässigbar, es zeigt sich, dass sich Männer (50,4 Prozent) etwas besser vorbereitet fühlen als Frauen (49 Prozent).

**Abbildung 12: Vorbereitung auf die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt nach Berufserfahrung**



Bei Betrachtung der verschiedenen Karrierestufen sind größere Unterschiede festzustellen. 54,3 Prozent der Studierenden/Absolventen betrachten sich durch ihre Ausbildung als ausreichend vorbereitet. Im Vergleich dazu sind es nur 48,8 Prozent der Young Professionals und 41,8 Prozent der Professionals, die laut eigener Angaben den Anforderungen entsprechend auf die digitale Arbeitswelt vorbereitet wurden (siehe Abbildung 12). Eine mögliche Erklärung könnte hierfür der Unterschied im Medienverständnis der verschiedenen Generationen liefern. Gemäß Christian Schuldt vom Zukunftsinstitut in Frankfurt besteht

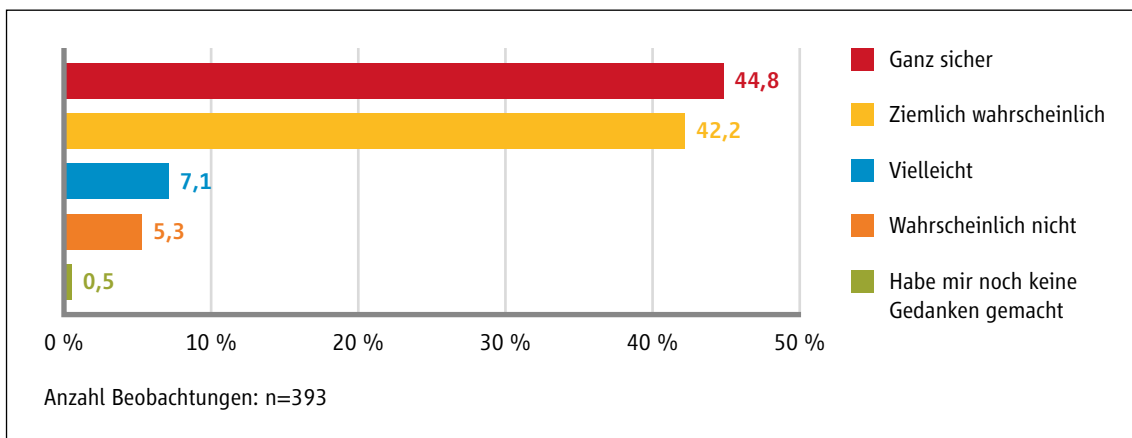


der Unterschied zwischen der Generation Y, der ersten „Digital Native“ Generation, und der Generation Z darin, dass Letztere den Alltag ohne Smartphone und Internet gar nicht mehr kennt, online zu sein ist absolut selbstverständlich (Bedürftig, 2016). Dies mag auch die Kohorte sein, die bereits in Schulen und Fachhochschulen oder Universitäten digitale Lernmethoden genutzt hat, Unterrichtsinhalte dazu in Kursen erwarb und deren wirtschaftliche Aktivität (Kaufverhalten, Fahrverhalten) und soziale Aktivitäten stärker mit digitalen Medien verknüpft sind als bei älteren Kohorten.

*„Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass sich Ihr Berufsfeld in den kommenden fünf Jahren durch die Digitalisierung verändern wird?“*

Dass neue Technologien Berufsfelder auf Dauer ändern werden, ist dem Großteil der Befragten sehr wohl bewusst (siehe Abbildung 13). 87 Prozent aller Teilnehmer sind sich sicher, dass die Digitalisierung eine Veränderung der Berufsfelder mit sich bringen wird. Der Rest der Befragten schwankt zwischen den Bewertungskriterien „Vielleicht“, „Wahrscheinlich nicht“ und „Habe mir noch keine Gedanken gemacht“. Hier sollten Familienunternehmen aufmerksam werden und mögliche Veränderungen frühzeitig kommunizieren sowie ihre Mitarbeiter auf mögliche Neuerungen durch Weiterbildungsmaßnahmen vorbereiten.

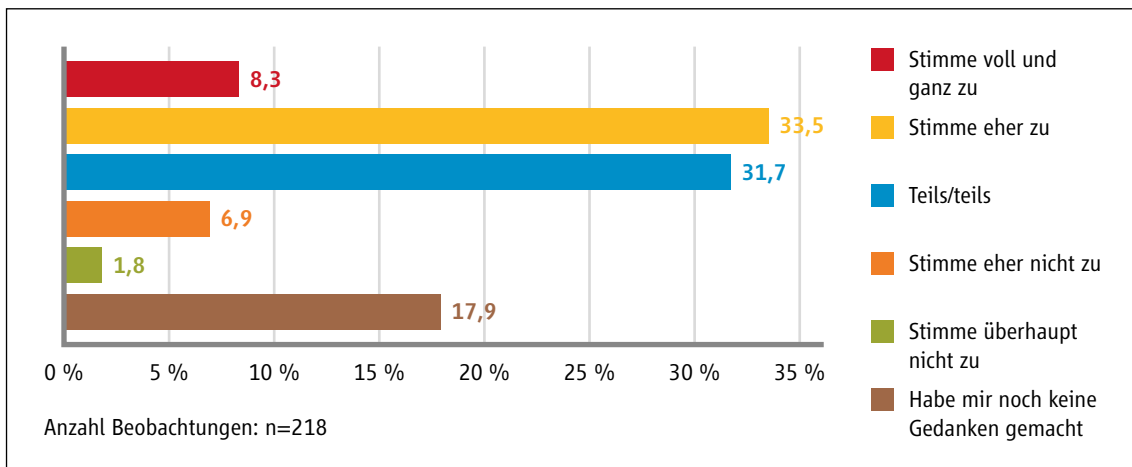
**Abbildung 13: Veränderung des Berufsfelds durch Digitalisierung**



## II. Digitalisierung des Bewerbungsmanagementprozesses

Die Frage, ob der Bewerbungsprozess von Familienunternehmen ausreichend digitalisiert sei, wurde erstmalig für den 18. Karrieretag eingeführt. Da der Bewerbungsprozess häufig der erste Kontakt zum Unternehmen ist, schließen die Kandidaten von diesem Prozess als Signal auf andere Abläufe im Unternehmen. Die Antworten der Teilnehmer deuten hier auf Nachholbedarf der Familienunternehmen hin, da zwar 42 Prozent dieser Aussage zustimmen, aber immerhin 40 Prozent der Teilnehmer den Bewerbungsprozess noch für ausbaufähig halten. 18 Prozent der Befragten haben sich zu dieser Frage noch keine Gedanken gemacht (siehe Abbildung 14).

**Abbildung 14: Ausreichende Digitalisierung des Bewerbungsprozesses**



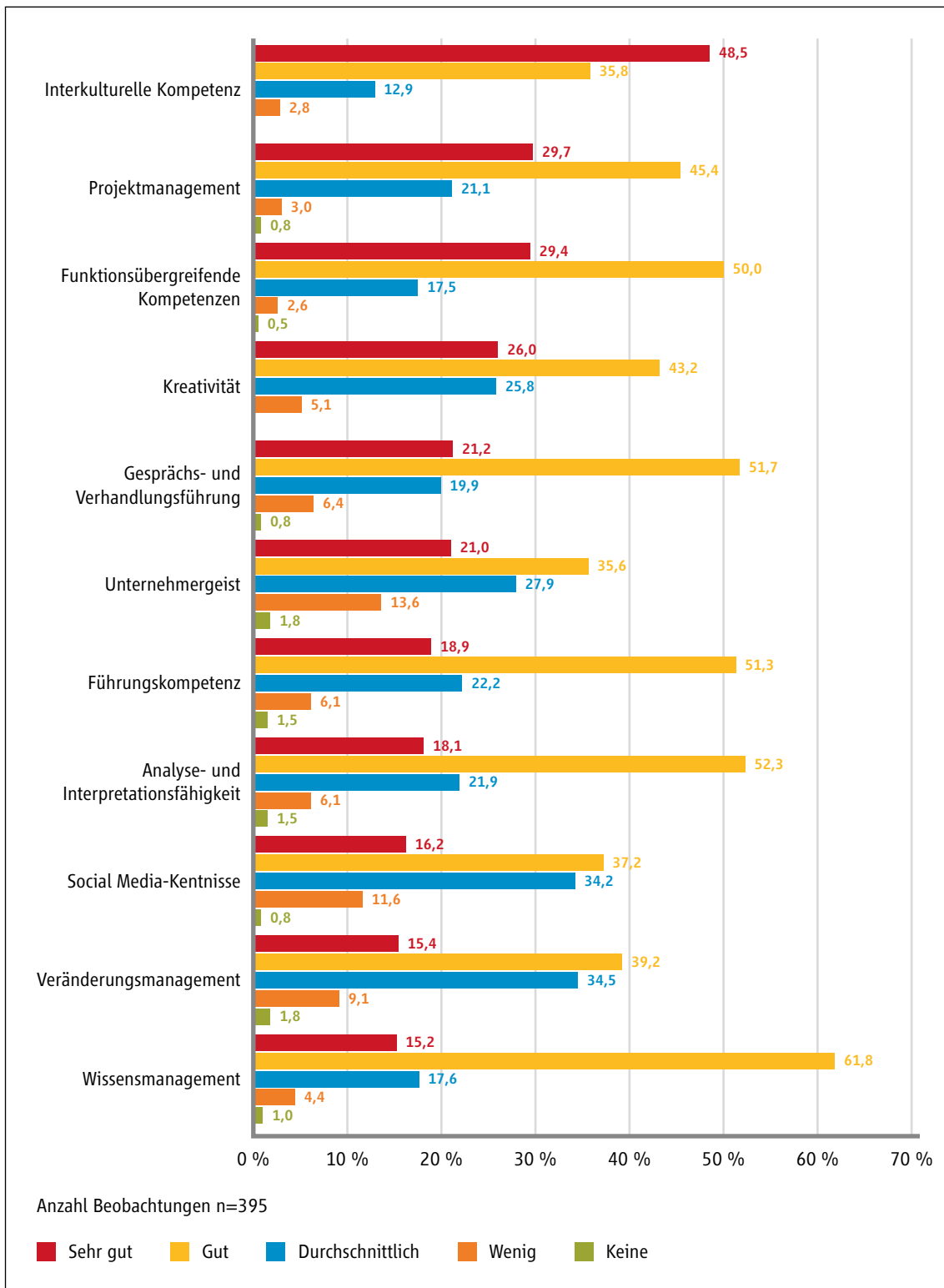
Aufgrund dieses Ergebnisses sollte dieser Aspekt in Familienunternehmen deutlich vorangetrieben werden, um für potenzielle Bewerber noch attraktiver zu wirken. So kann der digitale Bewerbungsprozess optimiert werden, indem ermöglicht wird, sich direkt über Social-Media-Kanäle oder über Eingabemöglichkeiten der firmeneigenen Homepage zu bewerben. Das kann aber auch für die aktive Suche gelten: Wie anfangs bereits erwähnt, entwickelt sich ein Trend, geeignete Mitarbeiter aktiv durch Unternehmen beispielsweise über Social-Media-Kanäle anzusprechen.

### III. Kompetenzen – ein Selbstbild

Alle Befragten der Karrieretage 17 und 18 wurden aufgefordert, sich selbst in Bezug auf elf verschiedene Kompetenzen zu bewerten.

In der Kategorie „Interkulturelle Kompetenzen“ schätzen sich knapp 50 Prozent aller Teilnehmer als „sehr gut“ und knapp 36 Prozent als „gut“ ein. Knapp 30 Prozent aller Teilnehmer geben an, sehr gute Kenntnisse im „Projektmanagement“ sowie im Bereich „Funktionsübergreifende Kompetenzen“ zu besitzen. Am schlechtesten bewerteten sich die Teilnehmer im Bereich „Unternehmergeist“. Dabei gaben knapp 15 Prozent der Teilnehmer an, wenig oder kaum Kompetenzen in diesem Bereich zu besitzen (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Einschätzung der eigenen Kompetenzen



Gerade die Selbsteinschätzung der Teilnehmer in Hinblick auf die interkulturellen Kompetenzen lässt sich sicherlich auch durch die hohe Qualifizierung der Teilnehmer erklären, denn knapp 60 Prozent der Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen können bereits ein Auslandsstudium/Auslandssemester vorweisen (siehe Tabelle 6 im Anhang).

Das gute Abschneiden im Bereich „Projektmanagement“ über alle Qualifikationsstufen hinweg mag sich sicherlich auch mit der heutigen Studienstruktur an den akademischen Ausbildungsstätten erklären lassen. Projektstudien und Gruppenarbeiten gehören heutzutage in zahlreichen Studiengängen oft selbstverständlich dazu. Die Befragung ergab allerdings auch, dass sich gerade die Kompetenzen in den Bereichen „Unternehmergeist“ und erstaunlicherweise auch „Social Media“ aus Sicht der Befragten noch verbessern lassen. Eine mögliche Erklärung dafür, dass sich nur knapp über die Hälfte als „gut“ oder „sehr gut“ im Bereich Social Media einschätzt, mag sein, dass den Befragten sehr bewusst ist, wie rasant die Entwicklungen gerade im Bereich Social Media vorstattengehen.

Aus Sicht der Familienunternehmen könnte daher darüber nachgedacht werden, gezielt mit regelmäßigen Schulungen bzw. dem Einladen von Fachreferenten zum Thema Social Media hier potenzielle Mitarbeiter bzw. die eigenen Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand zu halten und so die eigene Selbsteinschätzung der potenziellen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verbessern. Ganz besondere Aufmerksamkeit sollte zudem der Kompetenz „Unternehmergeist“ geschenkt werden, da sich hier nicht nur Frauen deutlich schlechter einschätzen als Männer, sondern auch Studierende/Absolventen und Young Professionals im Vergleich zu den Professionals. Eine sinnvolle Maßnahme, um diese Kompetenz zu stärken, könnte daher sein, gerade neuen Mitarbeitern bzw. Trainees im Rahmen ihres Traineeprogramms eine Form von Unternehmensgründungsspiel anzubieten oder zur Teilnahme an einem solchen anzuregen.

#### **IV. Reichweite der Digitalisierung**

*„Bitte schätzen Sie ein, inwiefern die Digitalisierung folgende Bereiche beeinflusst.“*

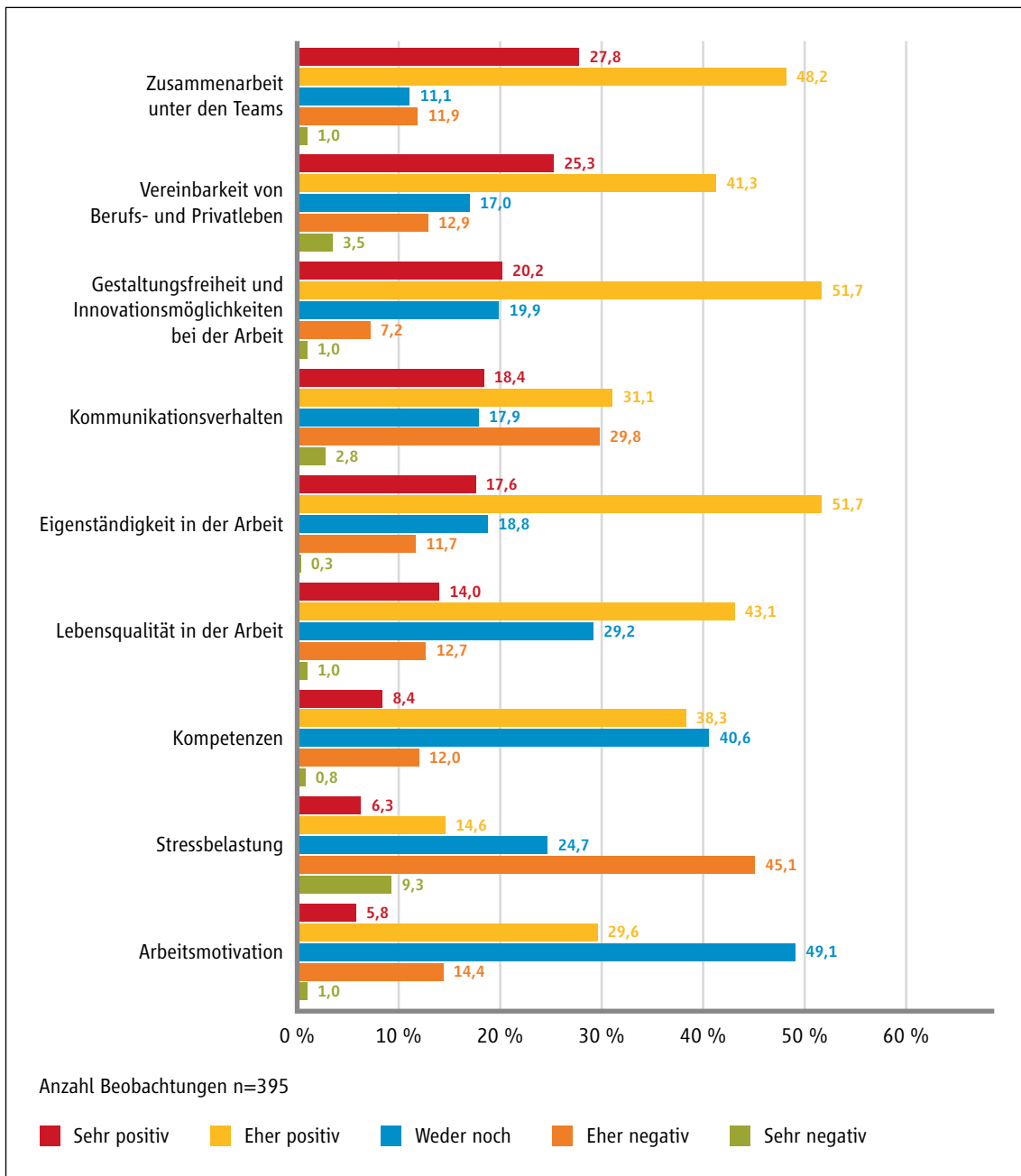
Die Digitalisierung wird das Arbeitsleben immer stärker verändern. Unter anderem werden die Zusammenarbeit unter den Teams, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Gestaltungsfreiheit und die Innovationsmöglichkeiten bei der Arbeit nach Einschätzung der befragten Teilnehmer sehr positiv durch die Digitalisierung beeinflusst. Im Gegensatz dazu wird die steigende Stressbelastung als negativer Bestandteil der Digitalisierung gewertet.

Insgesamt sehen 76 Prozent der Befragten den Einfluss der Digitalisierung auf die Zusammenarbeit unter den Teams als sehr positiv oder positiv. Außerdem bewerten 66 Prozent der Befragten den Einfluss der Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und 72 Prozent der Befragten den Einfluss der Digitalisierung auf die Gestaltungsfreiheit und Innovationsmöglichkeiten bei der Arbeit als sehr positiv oder positiv. Allerdings erwarten 54,4 Prozent der Befragten auch, dass sich die Digitalisierung eher negativ bzw. sogar sehr negativ auf die Stressbelastung auswirkt (siehe Abbildung 16)<sup>8</sup>.

---

8 Nähere Ergebnisse finden Sie im Anhang Tabelle 11 - 34 oder in der Studie zur Sonderauswertung Digitalisierung.

**Abbildung 16: Einfluss der Digitalisierung**



Zwar mag auf den ersten Blick die erwartete Steigerung der Stressbelastung im Widerspruch zu positiven Effekten auf Teamarbeit und Work-Life-Balance gesehen werden, so ist hingegen aus anderen Studien bekannt, das Home Office und Arbeitsplatzzufriedenheit negativ zusammenhängen (Holly & Mohnen, 2012). Ursachen mögen in fehlender Anerkennung, persönlicher Interaktion und erhöhtem Leistungsdruck liegen. Insgesamt zeigt sich hier aber eine Dominanz von positiven erwarteten Auswirkungen.

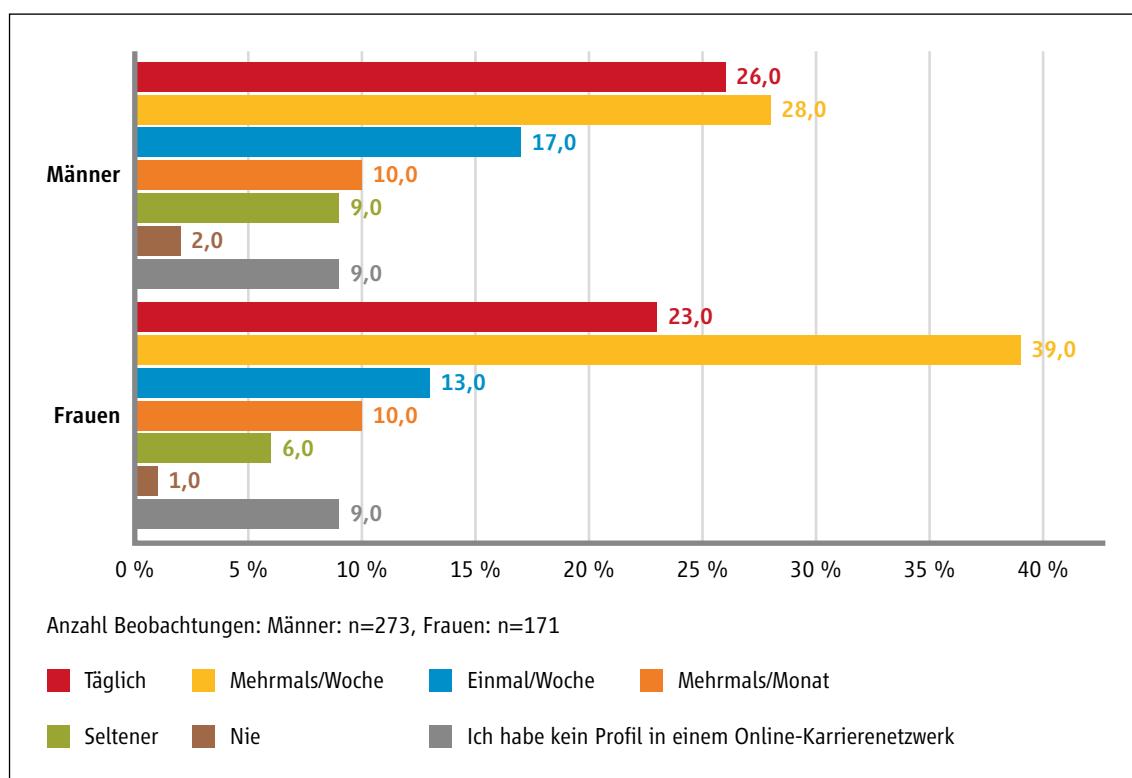
## E. Schwerpunktbefragung 2017: Digitale Kommunikation und Bewerbung im Arbeitsalltag

Im Jahr 2017 lag der Fokus der Schwerpunktbefragung auf dem Thema „Kommunikation mit und im Unternehmen“. Dabei wurde anlässlich der Karrieretage 19 und 20 insbesondere untersucht, inwieweit soziale Netzwerke für den Erstkontakt zwischen potenziellen Bewerbern und Unternehmen geeignet sind. Zudem wurde erhoben, welche Informationen den Kandidaten innerhalb des Bewerbungsprozesses besonders wichtig sind und welche Erfahrungen sie dahingehend bereits mit Familienunternehmen haben. Der dritte Teil der Befragung befasste sich mit den individuellen Präferenzen der Teilnehmer bezüglich persönlicher und digitaler Kommunikation im Arbeitsalltag.

### I. Bewerbung über Social Media

„Wie oft besuchen Sie ein Online-Karrierenetzwerkportal (z. B. Xing, LinkedIn, Google+), wenn Sie aktuell auf Jobsuche sind?“

Abbildung 17: Besuch von Karriereportalen bei der Jobsuche nach Geschlecht



Insgesamt sind Online-Portale sehr beliebt: 73 Prozent aller Befragten nutzen diese in der heißen Phase der Jobsuche mindestens einmal wöchentlich (siehe Abbildung 17).

Ein Blick auf das Verhalten der beiden Geschlechter macht deutlich, dass Frauen soziale Netzwerke stärker nutzen als Männer (siehe Abbildung 17). Dies könnte daran liegen, dass Frauen ihre Karriereaussichten als schlechter einschätzen und entsprechend viele Kanäle suchen, um diesen Umstand auszugleichen. Als wissenschaftlich belegt gilt, dass Frauen in Social Media mehr und öfter Kontakte pflegen als Männer (Kimbrough et al., 2013; Boneva et al., 2001). Daher könnten sie also tendenziell affiner im Umgang mit Karrierenetzen sein als Männer.

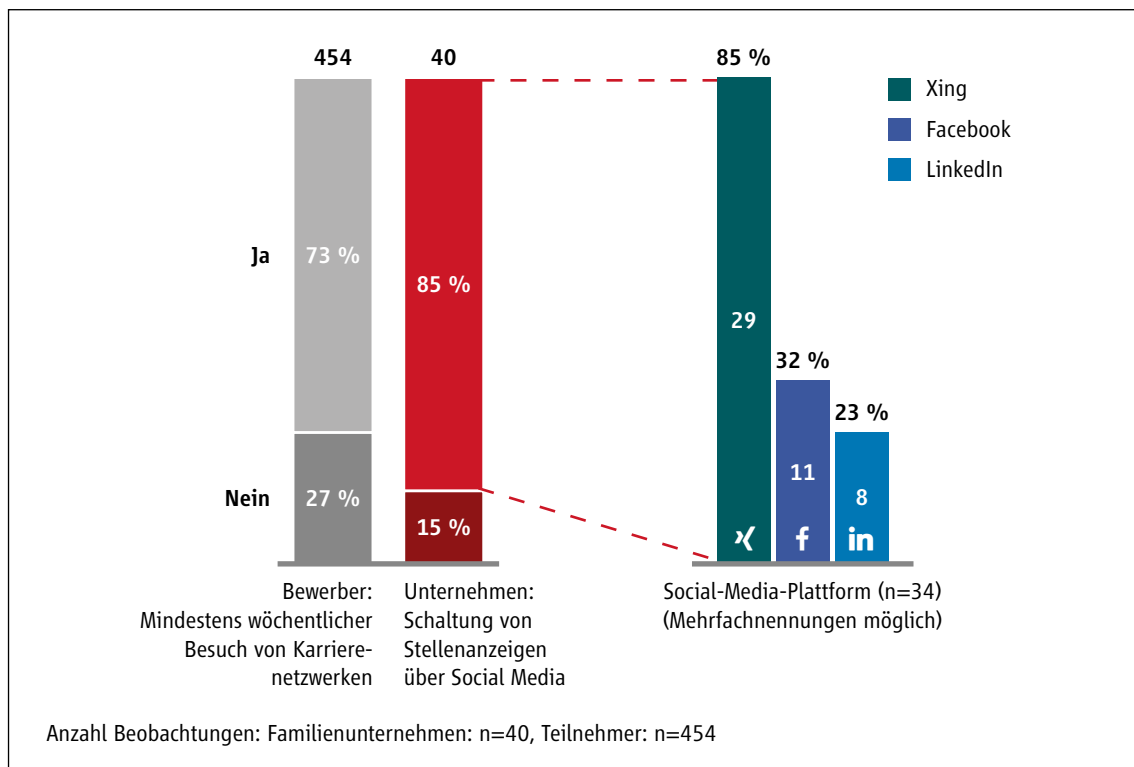
## II. Recruiting über Social Media

Parallel zu den Bewerbern wurden auch die Personalverantwortlichen der Familienunternehmen während des 20. Karrieretags interviewt, wie und mit welcher Zielsetzung sie Social-Media-Kanäle zur Personalgewinnung nutzen.

*„Schalten Sie Stellenanzeigen über Social Media, und wenn ja, mit welchem Ziel?“*

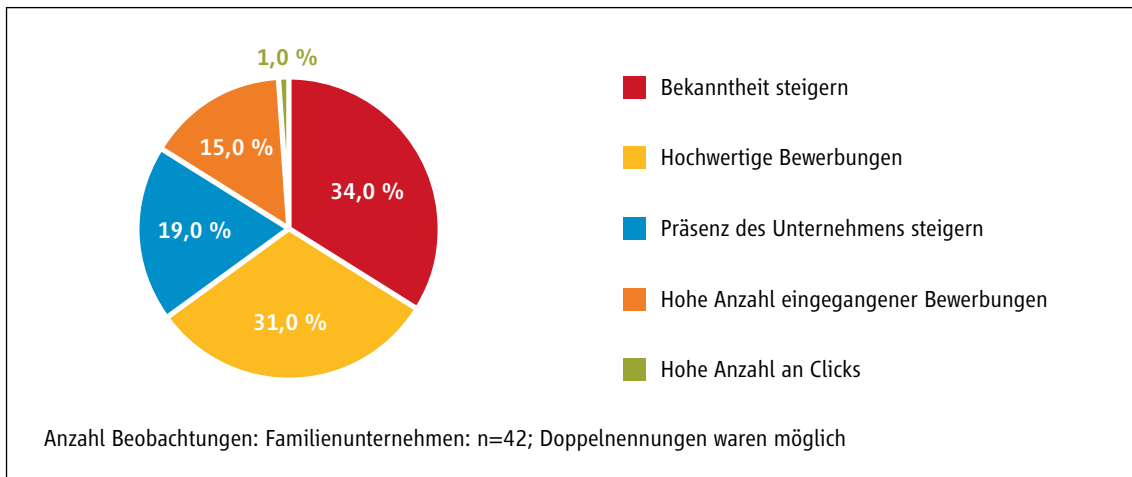
Die geführten Interviews mit den Familienunternehmen machen deutlich, dass der Trend „Social Media“ bereits erkannt wurde. 85 Prozent der befragten Unternehmen nutzen ihre Social-Media-Präsenz verstärkt dazu, Stellenanzeigen zu schalten (siehe Abbildung 18). Am häufigsten wird dabei das Karrierenetzen Xing genutzt. Einige Familienunternehmen sind darüber hinaus auch bei Facebook und/oder LinkedIn aktiv.

**Abbildung 18: Schaltung von Stellenanzeigen über Social Media**



Die Schaltung von Stellenanzeigen auf Social-Media-Kanälen verfolgt nicht in erster Linie das Ziel der Erhöhung der Quantität und Qualität der eingegangenen Bewerbungen, sondern hat andere Motive. Mit 34 Prozent wurde die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens am häufigsten als Ziel der Schaltung von Stellenanzeigen genannt. Dass über diese Maßnahmen tatsächlich die Anzahl der Bewerbungen gesteigert wird, steht als Motiv nicht an erster Stelle (siehe Abbildung 19).

**Abbildung 19: Ziele der Schaltung von Stellenanzeigen über Social Media**



Dass die befragten Personalverantwortlichen mit ihrer Zielsetzung richtig liegen, zeigt eine aktuelle Umfrage der Universität Bamberg unter den Top 1.000 Unternehmen in Deutschland in Zusammenarbeit mit dem Karriereportal Monster (Weitzel et al., 2018). Demnach werden 90 Prozent der Neueinstellungen weiterhin über klassische Recruitingkanäle gewonnen und lediglich die restlichen zehn Prozent über Karrierenetze und andere Social-Media-Plattformen. In IT-Berufen ist die Erfolgsquote der Neueinstellungen über Social-Media-Plattformen höher als für andere Bereiche, was auf einen zielgruppenspezifischen Einsatz verschiedener Recruitingkanäle hindeutet.

Im Rahmen der Interviews der Personalverantwortlichen in den Familienunternehmen wurde auch gefragt, inwieweit eine Social-Media-Präsenz insbesondere für ländlich gelegene Unternehmen von Vorteil ist. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen stimmte der Aussage zu, dass sich durch die Reichweite von Social-Media-Kanälen der Bekanntheitsgrad und die Präsenz des Unternehmens steigert, knapp die Hälfte, dass sich die Quantität und Qualität der Bewerbungen verbessern würde.

Jedoch sahen immerhin 30 Prozent der Unternehmen keinen positiven Zusammenhang in Bezug auf den Recruiting-Erfolg, da ihrer Erfahrung nach eine Social-Media-Präsenz zwar den Bekanntheitsgrad steigere, aber durch eine mangelnde Umzugsbereitschaft der Kandidaten nicht mehr Stellen besetzt werden können. Knapp über 20 Prozent der Unternehmen gaben an, Kosten und Nutzen ihrer Social-Media-Präsenz derzeit nicht genau abschätzen zu können, da der Bewerbungseingang nicht kanalspezifisch verfolgt werde.

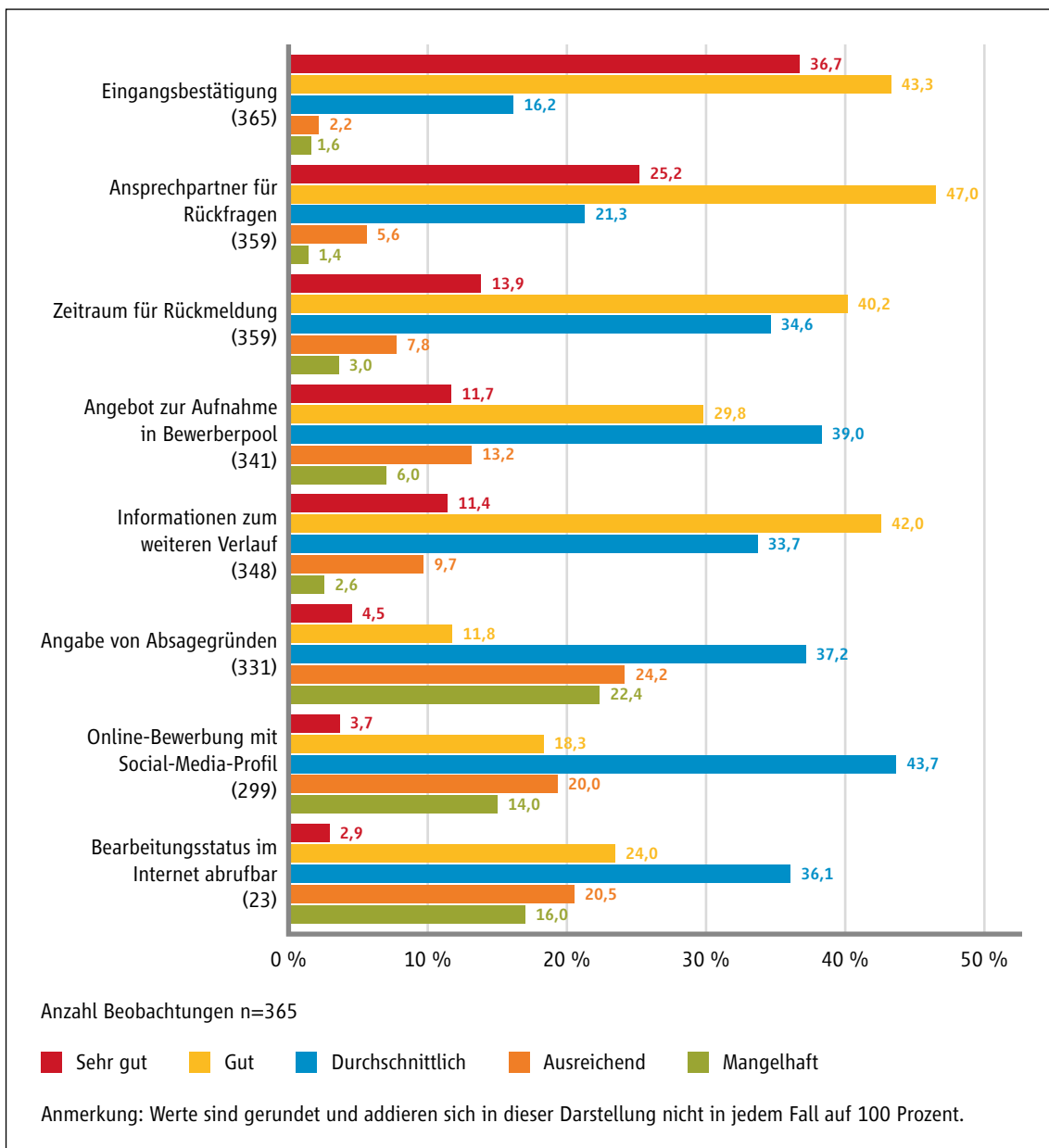


### III. Bewerbungsmanagement von Familienunternehmen

Die Kandidaten wurden ebenfalls zu ihren Erfahrungen mit dem Informationsaustausch befragt.

„Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Familienunternehmen in Hinblick auf die folgenden Aspekte des Bewerbungsmanagementprozesses gemacht?“

**Abbildung 20: Erfahrungen mit dem Bewerbungsmanagementprozess von Familienunternehmen**



Hierbei zeigte sich, dass die Mehrheit der Bewerber den Informationen zur „Eingangsbestätigung“ oder zum „Ansprechpartner bei Rückfragen“ gute bis sehr gute Noten geben. Weniger zufrieden ist die

Mehrheit mit den Angeboten, den Bewerbungsprozess digital zu unterstützen. Dazu zählen unter anderem die Rückverfolgung des Bearbeitungsstatus im Internet und die Online-Bewerbungen mit Hilfe des Social-Media-Profiles (siehe Abbildung 20).

Hier gilt es zu bedenken, dass die Digitalisierung und die damit einhergehende Vereinfachung des Bewerbungsprozesses einerseits zu einer Erhöhung des Bewerbungseingangs führt, andererseits genau dieser geminderte Aufwand seitens der Bewerber dazu führen kann, dass sich auch Kandidaten bewerben, die sich für die ausgeschriebene Stelle vergleichsweise wenig interessieren oder ihre Eignung dafür selbst vorab nicht gründlich prüfen. Dies kann auf der Unternehmensseite wiederum einen erhöhten Auswahlaufwand bewirken.

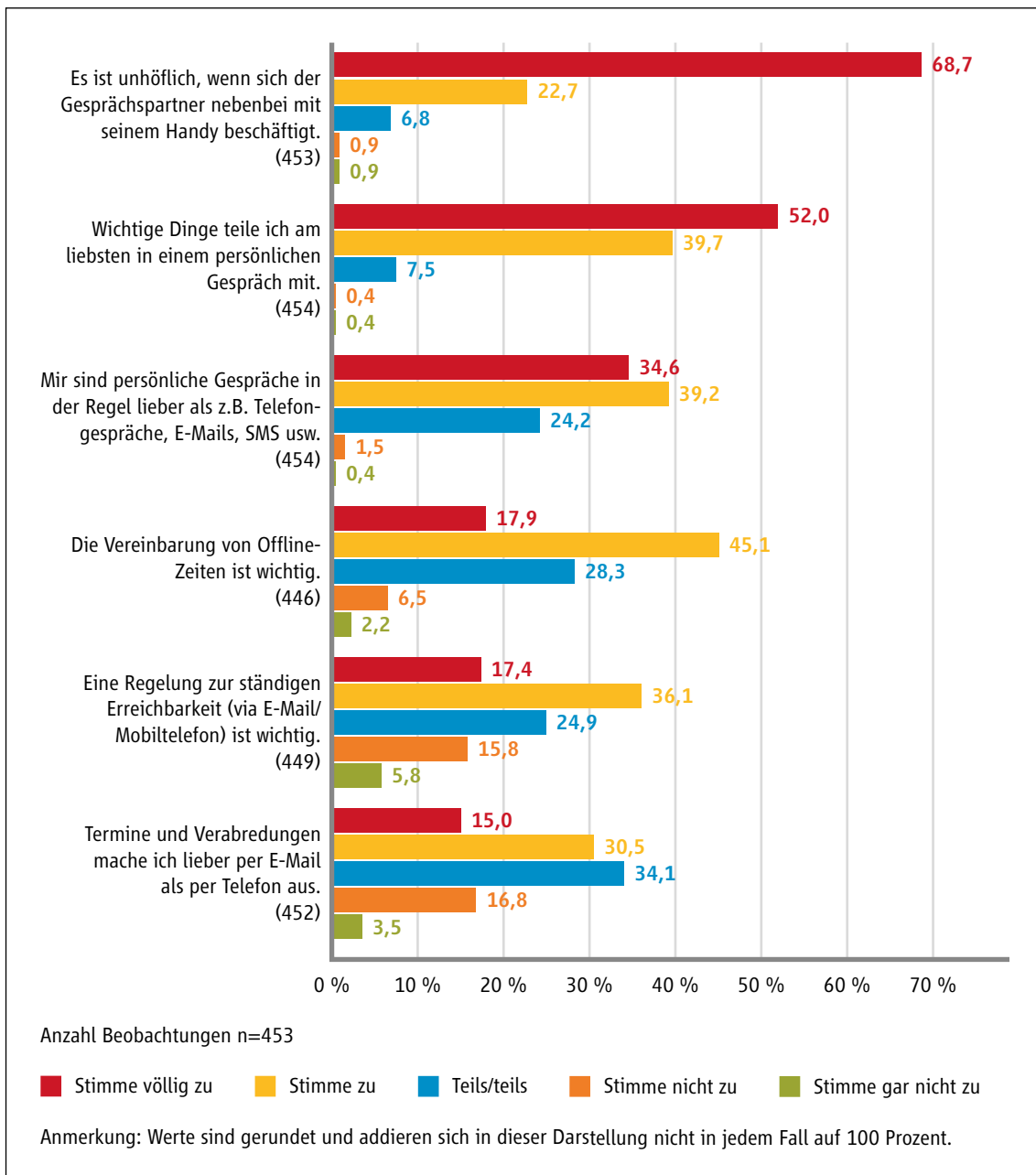
#### **IV. Kommunikation im Arbeitsalltag**

Die E-Mail hat sich als Kommunikationsmittel in den vergangenen Jahren stetig weiter verbreitet und zum Teil den Face-to-Face-Dialog, ein persönliches Gespräch zwischen zwei oder mehr Personen, als am häufigsten genutztes Kommunikationsmittel abgelöst. Auch geht die Wissenschaft davon aus, dass verschiedene Generationen mit Kommunikationsmedien unterschiedlich umgehen, je nachdem mit welchen Einflüssen sie aufgewachsen sind.

Aus diesem Grund wurden die Teilnehmer des Karrieretages nach den persönlichen Präferenzen bezüglich der Kommunikation im Arbeitsalltag befragt.

„Bitte beantworten Sie folgende Aussagen zur Kommunikation im Unternehmen.“

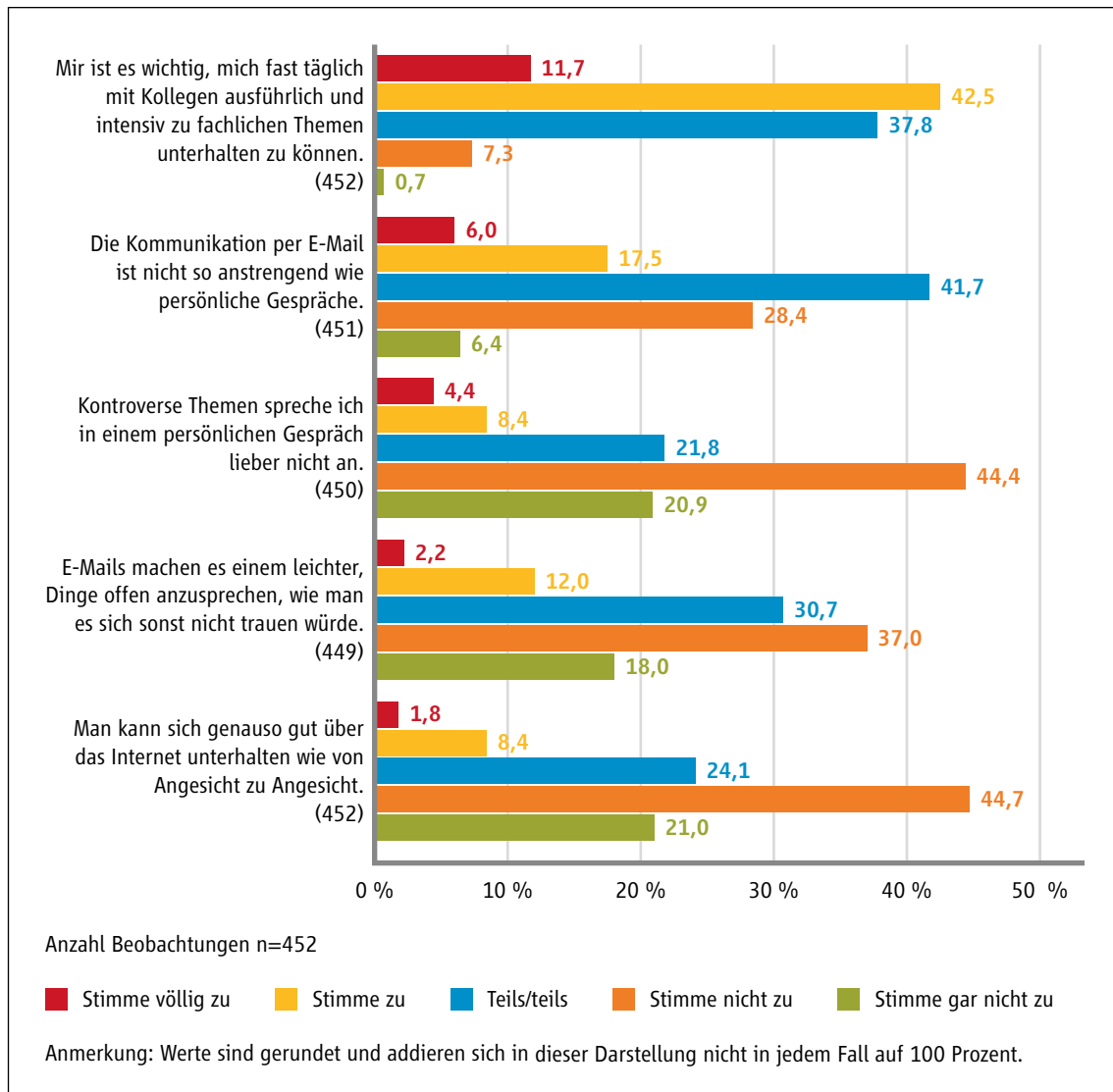
Abbildung 21: Arbeitskommunikation aus Sicht der Bewerber



Die Antworten lassen darauf schließen, dass die persönliche Kommunikation sehr wertgeschätzt wird. Sowohl generell als auch bei wichtigen oder kontroversen Themen ist der persönliche Austausch nach wie vor für die Befragten die bevorzugte Kommunikationsform (siehe Abbildung 21).

Mit den elektronischen Kommunikationskanälen wird augenscheinlich auch eine zusätzliche, zeitlich undefinierte Belastung assoziiert: So ist die Vereinbarung von Offline-Zeiten 63 Prozent der Befragten wichtig bis sehr wichtig und damit der jüngeren Arbeitnehmergeneration deutlich wichtiger als vermutet (Klauffke, 2014).

**Abbildung 22: Arbeitskommunikation aus Sicht der Bewerber II**



Dazu gehört auch die Beobachtung, dass der tägliche, intensive Austausch zu fachlichen Themen mit Kollegen ebenfalls dem gleichen Muster folgt und Absolventen etwas weniger wichtig ist als ihren berufserfahrenen und vermutlich älteren Kollegen (siehe Abbildung 22). Dies spiegelt auch der Wunsch nach Home-Office-Regelungen und flexiblen Arbeitszeiten unter jungen Arbeitnehmern wider, wie die Sonderauswertung zur Vereinbarkeit von „Beruf und Familie“ aus dem Jahr 2014/2015 zeigte.

Einerseits ermöglichen Home-Office-Regelungen ein flexibles und familienfreundliches Arbeiten, was zu einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Arbeitszufriedenheit führt. Andererseits ist

aber auch zu bedenken, dass der Face-to-Face-Dialog nicht nur die alleinige Aufgabe der inhaltlichen Kommunikation erfüllt, sondern auch dem Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen dient, welche ebenfalls zur Lebens- und Arbeitszufriedenheit beitragen. Innerhalb des Unternehmens kann sich ein Rückgang der persönlich geführten Gesprächskultur negativ auf die Kommunikationszufriedenheit der Mitarbeiter, auf das empfundene Teamklima und ebenso auf die empfundene Teamzugehörigkeit auswirken. Bei der Wahl der vorrangigen Kommunikationsform sind deshalb seitens des Arbeitgebers auch die indirekten Effekte der Kommunikation nicht zu vernachlässigen. Fehlt der regelmäßige Austausch unter Kollegen vor Ort, können besondere Events, wie Projekt-Meetings und Firmenfeiern, für die Mitarbeiter einen Ausgleich bieten.

## F. Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Die Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen der Jahre 2016 und 2017 ergaben, dass „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“, „Gute Karriereperspektiven“, „Attraktive Vergütung“, die „Unterstützung von Work-Life-Balance“ sowie die „Zukunftsfähigkeit und Innovationsstärke“ eines Unternehmens die derzeit fünf wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl sind. Dabei lässt sich in den vergangenen Jahren eine Verschiebung der Präferenzen beobachten. Vergleicht man die aktuellen Ergebnisse mit denen aus den Jahren von 2008 bis 2015, so erkennt man, dass die „Gute Arbeitsatmosphäre“ die „Guten Karriereperspektiven“ von Platz eins verdrängt hat.

Während eine „Attraktive Vergütung“ auch aktuell auf dem dritten Platz liegt, fielen die Faktoren der „Internationalität“ und des „Eigenverantwortlichen Arbeitens“ aus den ersten fünf Plätzen heraus. Ersetzt wurden sie durch die „Unterstützung der Work-Life-Balance“ auf Platz vier, gefolgt von dem Bedürfnis nach einem „zukunftsfähigen und innovationsstarken“ Unternehmen auf dem fünften Rang. Es zeichnet sich also eine neue Gruppe der gut ausgebildeten Arbeitnehmer ab, für die zwar auch noch traditionelle, harte Kriterien wie „Gute Karriereperspektiven“ und eine „Attraktive Vergütung“ sehr wichtig sind, die aber eben zunehmend mehr Wert auf „weiche“ Kriterien wie eine „Unterstützung der Work-Life-Balance“ und eine „Gute Arbeitsatmosphäre“ legt.

Auf diese Entwicklung angemessen zu reagieren und entsprechende Angebote für die potenziellen Arbeitnehmer zu entwickeln, ist für Familienunternehmen von enormer Bedeutung, um auch weiterhin als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Denn gerade die am besten ausgebildeten Kandidaten haben aufgrund des Fachkräftemangels ein großes Angebot an möglichen Arbeitsstellen, und genau bei diesen überdurchschnittlich qualifizierten Kandidaten müssen sich die Familienunternehmen gegen die Konkurrenz durchsetzen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben. Beachtet werden sollte zudem, dass sich die einzelnen Präferenzen sowohl nach Geschlecht als auch nach Alter beziehungsweise je nach Berufserfahrung der Bewerber verändern. Die Unternehmen müssen zielgruppenspezifisch Konzepte der Ansprache im Recruiting erarbeiten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der unterschiedlichen Bewerbergruppen gerecht zu werden.

Außerdem sollten die Familienunternehmen versuchen, ihre Angebote und Vorteile, die sie gegenüber Nicht-Familienunternehmen haben, besser zu kommunizieren. In der öffentlichen Wahrnehmung kommen sie bei vielen Punkten im Vergleich zu reinen Publikumsgesellschaften sehr gut weg. Diese Stellung müssen sie selbstbewusster kommunizieren und gleichzeitig an den Punkten arbeiten, bei denen sie schlechter wahrgenommen werden, wie bei der Vergütung oder der Internationalität.

Das insgesamt positive Bild zur Digitalisierung der Arbeitswelt, das Absolventen, Young Professionals und Professionals sehen, lässt den Schluss zu, dass die Mitarbeiter motiviert sind, den Digitalisierungsprozess mit voranzutreiben.

Die Wichtigkeit der Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt wird umso höher eingestuft, je jünger die Bewerbergruppe ist. Kurzfristig wäre es daher sinnvoll, durch entsprechende Trainings und Weiterbildungsangebote dieses Defizit durch die bisherigen Ausbildungssysteme auszugleichen. Langfristig werden dies die Bildungseinrichtungen leisten, wie aus veränderten Lehrplänen an Schulen oder Kursangeboten an Universitäten zu schließen ist.

Der Bewerbungsprozess wird vor allem von der Gruppe der „Professionals“ hinsichtlich Digitalisierung als ausbaufähig angesehen. Hieraus ergibt sich konkreter Handlungsbedarf für die Familienunternehmen, insbesondere da eine Strahlkraft auf die Gesamteinschätzung des Unternehmens zu erwarten ist und diese Komponente im Wettbewerb um die besten Talente sicherlich von Relevanz ist.

Insgesamt schätzen die Teilnehmer der Studie die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt positiv ein (v. a. Teamarbeit, Gestaltungsmöglichkeiten, Eigenständigkeit, Work-Life-Balance), hingegen wird eine höhere Stressbelastung erwartet.

Auch bei der Befragung bezüglich Social Media schnitten Familienunternehmen gut ab. Familienunternehmen nutzen Social-Media-Kanäle. Präsenzen auf den entsprechenden Plattformen werden verstärkt zur Stellenschaltung genutzt. Hierbei wird vorrangig als Ziel die Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens genannt, die Steigerung der Bewerberanzahl ist weniger wichtig.

Innerhalb des Bewerbungsprozesses legen die Kandidaten Wert auf einen digitalisierten Ablauf. Daraus folgende Erleichterungen einer Bewerbung und die damit einhergehende Erhöhung des Bewerbungseingangs können jedoch auch mit einem Mehraufwand auf der Arbeitgeberseite verbunden sein.

Bezüglich der Kommunikation im Arbeitsalltag hat sich gezeigt, dass das persönliche Gespräch sowohl allgemein wie auch bei wichtigen oder kontroversen Themen nach wie vor die präferierte Kommunikationsform ist. Insgesamt ist die Wertschätzung des persönlichen Austauschs bei Professionals stärker ausgeprägt als bei Kandidaten mit weniger Berufserfahrung.

Familienunternehmen gelten auch in den Jahren 2016 und 2017 als gute Arbeitgeber. Vor allem die positiven Aspekte dieser Bewertung sollten von Familienunternehmen auch künftig verstärkt in ihrem Recruiting kommuniziert werden.

## G. Anhang

### I. Fragebogen

1.) **Was war der Grund für Ihre Teilnahme am Karrieretag Familienunternehmen?  
(Mehrfachnennungen möglich)**

- Allgemeinen Eindruck über potenzielle Arbeitgeber gewinnen
- Gezielte Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebern
- Informationen zu Stellenangeboten und Einstiegsmöglichkeiten bekommen
- Gespräche zu im Vorfeld ausgeschriebenen Stellen führen
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

2.) **Welche Informationskanäle nutzen Sie zur aktiven Suche nach Stellenanzeigen?  
(Mehrfachnennungen möglich)**

- Unternehmenswebsites
- Arbeitsagentur
- Soziale Netzwerke (z. B. Facebook)
- Karrierenetzwerke (z. B. Xing, LinkedIn)
- Jobmessen und Karrieretage
- Internet-Stellenbörsen (z. B. Monster.de, Stepstone)
- Printmedien (z. B. Tageszeitungen und Zeitschriften)
- Informationsangebote von Hochschulen und Ausbildungsstätten
- Persönliche Kontakte im Bekannten- und Freundeskreis
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

3.) **Wenn Sie über soziale Netzwerke oder Karrierenetzwerke nach Stellenanzeigen suchen,  
welche Netzwerke nutzen Sie dabei hauptsächlich?**

- Facebook
- Xing
- LinkedIn
- Google+
- Tumblr
- Stayfriends
- Twitter



- Nutze ich nicht zur Stellensuche
- Sonstiges (bitte nennen): \_\_\_\_\_

**4.) Welche berufliche Stellung streben Sie langfristig an?**

- Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung
- Projektleiter(in)
- Abteilungsleiter(in)
- Führungskraft (mittleres und Top-Management)
- Vorstandsmitglied
- Selbstständige(r) Unternehmer(in)
- Sonstige (bitte nennen): \_\_\_\_\_

**5.) Welche Branche bevorzugen Sie bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Automobilbranche                   | <input type="checkbox"/> Metall- und Elektrotechnik        |
| <input type="checkbox"/> Banken- und Finanzdienstleister    | <input type="checkbox"/> Öffentlicher Dienst               |
| <input type="checkbox"/> Beratung                           | <input type="checkbox"/> Pharmaindustrie                   |
| <input type="checkbox"/> Chemische Industrie                | <input type="checkbox"/> Stahlindustrie                    |
| <input type="checkbox"/> Energie- und Versorgungswirtschaft |  |
| <input type="checkbox"/> Tourismusbranche/Gastronomie       |  |
| <input type="checkbox"/> Handel                             |  |
| <input type="checkbox"/> Versicherungsbranche               |  |
| <input type="checkbox"/> IT- /Telekommunikationsbranche     |  |
| <input type="checkbox"/> Wirtschaftsprüfung/Steuern         |  |
| <input type="checkbox"/> Konsumgüterindustrie               | <input type="checkbox"/> Wissenschaft und Forschung        |
| <input type="checkbox"/> Logistikbranche                    | <input type="checkbox"/> Sonstige (bitte nennen):<br>_____ |
| <input type="checkbox"/> Luft- und Raumfahrt                |  |
| <input type="checkbox"/> Maschinenbau                       |  |

**6.) Würden Sie für eine Arbeitsstelle Ihren Wohnort wechseln?**

- Nein
- Ja, innerhalb meines Landkreises
- Ja, innerhalb meines Bundeslandes
- Ja, innerhalb Deutschlands
- Ja, innerhalb Europas
- Ja, weltweit

**7.) Kreuzen Sie bitte die für Sie drei wichtigsten Faktoren für die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers an.**

- Attraktive Vergütung und Sozialleistungen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Hohe Reputation
- Internationalität
- Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke
- Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten
- Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist
- Kooperativer Führungsstil
- Flache Hierarchien
- Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten
- Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik
- Unterstützung von Work-Life-Balance
- Standort
- Sichere Anstellung

8.) Bitte schätzen Sie für die folgenden Faktoren ein, inwiefern große Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen in der Lage sind, Ihnen diese zu bieten.

	Viel besser	Besser	Ungefähr gleich	Schlechter	Viel schlechter
Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Reputation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperativer Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flache Hierarchien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate Social Responsibility/ Unternehmensethik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung von Work-Life-Balance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichere Anstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.) Welche Vorteile bieten Arbeitsstellen in Familienunternehmen aus Ihrer Sicht?

10.) Welche Nachteile kennzeichnen Arbeitsstellen in Familienunternehmen aus Ihrer Sicht?

## 11.) Persönliche Angaben

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

- Weiblich
- Männlich

Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an:

---

Bitte geben Sie Ihren Familienstand an:

- ledig
- verheiratet
- feste Partnerschaft
- geschieden
- verwitwet

Haben Sie Kinder?

- Ja
- Nein

Bitte nennen Sie Ihre Studienrichtung:

- Wirtschaftswissenschaften
- Ingenieurwesen
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Informatik
- Rechtswissenschaften
- Naturwissenschaften
- Geistes- und Sozialwissenschaften
- Sonstiges (bitte nennen):

---

Zu welcher Teilnehmergruppe gehören Sie?

- Studierende/Absolventen  
(keine Berufserfahrung)
- Young Professionals  
(0-2 Jahre Berufserfahrung)
- Professionals  
(mehr als 2 Jahre Berufserfahrung)

Welchen Abschluss haben Sie erworben?

- Bachelor
- Master
- Diplom
- Promotion
- Sonstiges (bitte nennen):

---

Mit welcher Gesamtnote haben Sie  
Ihr Studium abgeschlossen?

---

Wenn Sie Ihr Studium noch nicht abgeschlossen haben, nennen Sie bitte Ihre erwartete Abschlussnote:

- Sehr gut (1,0 – 1,5)
- Gut (1,6 – 2,5)
- Befriedigend (2,6 – 3,5)
- Ausreichend (3,6 – 4,0)

Bitte nennen Sie Ihre Abiturnote/Note der Hochschulzugangsberechtigung:

- Sehr gut (1,0 – 1,5)
- Gut (1,6 – 2,5)
- Befriedigend (2,6 – 3,5)
- Ausreichend (3,6 – 4,0)

Haben Sie vor dem Studium eine Ausbildung gemacht?

- Ja
- Nein

Haben Sie bereits studienbezogene Praktika gemacht?

- Ja
- Dazu gehören auch Vorpraktika, Praxissemester und sonstige studienbezogene Praktika.
- Nein

Haben Sie während Ihres Studiums ein Auslandssemester/Auslandspraktikum gemacht?

- Ja
- Nein

**Schwerpunktbefragung 2016: Digitalisierung, KT 17 & 18**

**12.) Fühlen Sie sich durch Ihre Ausbildung in Schule und Fachhochschule/Universität ausreichend auf die Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt vorbereitet?**

- Ja
- Nein

**13.) Bitte schätzen Sie Ihre Kenntnisse im Hinblick auf die folgenden Fähigkeiten ein:**

	Sehr gut	Gut	Durchschnittlich	Wenig	Keine
Wissensmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse- und Interpretationsfähigkeiten (Big Data)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social-Media-Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crossfunktionale Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmergeist (Entrepreneurship)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächs- und Verhandlungsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14.) Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass sich Ihr Berufsfeld in den kommenden fünf Jahren durch die Digitalisierung verändern wird?**

Ganz sicher	Ziemlich wahrscheinlich	Vielleicht	Wahrscheinlich nicht	Keinesfalls	Habe mir noch keine Gedanken gemacht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.) Welche Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach wichtig, wenn sich Ihr Arbeitsplatz durch die zunehmende Digitalisierung verändern würde?

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils/teils	Eher nicht wichtig	Überhaupt nicht wichtig
Wissensmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse- und Interpretationsfähigkeiten (Big Data)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social-Media-Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cross-funktionale Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmergeist (Entrepreneurship)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächs- und Verhandlungsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Schwerpunktbefragung 2017: Bewerbung und Kommunikation im Arbeitsalltag, KT 19 & 20**

**16.) Wie oft besuchen Sie ein Online-Karrierenetzwerkportal (z.B. Xing, LinkedIn, Google+), wenn Sie aktuell auf Jobsuche sind?**

Täglich	Mehrmals in der Woche	Einmal in der Woche	Mehrmals im Monat	Seltener	Nie	Ich habe kein Profil in einem Online-Karrierenetzwerk
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17.) Ich glaube, dass es für meine weiteren Karrieremöglichkeiten sehr wichtig ist, ein Profil in einem Online-Karrierenetzwerk zu haben.**

Stimme völlig zu	Stimme zu	Teils/teils	Stimme nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Kann ich nicht einschätzen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18.) Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Familienunternehmen in Hinblick auf die folgenden Aspekte des Bewerbungsmanagementprozesses gemacht?**

	Sehr gut	Gut	Durchschnittlich	Ausreichend	Mangelhaft
Eingangsbestätigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitraum für Rückmeldung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angabe von Absagegründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen zum weiteren Verlauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprechpartner für Rückfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot zur Aufnahme in Bewerberpool	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitungsstatus im Internet abrufbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Bewerbung mit Social Media Profil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



19.) Bitte beantworten Sie folgende Aussagen zur Kommunikation im Unternehmen:

	Stimme völlig zu	Stimme zu	Teils/teils	Stimme nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Wichtige Dinge teile ich am liebsten in einem persönlichen Gespräch mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir sind persönliche Gespräche in der Regel lieber als z.B. Telefongespräche, E-Mails, SMS usw.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation per E-Mail ist nicht so anstrengend wie persönliche Gespräche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir ist es wichtig, mich fast täglich mit Kollegen ausführlich und intensiv zu fachlichen Themen unterhalten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man kann sich genauso gut über das Internet unterhalten wie von Angesicht zu Angesicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vereinbarung von Offline-Zeiten ist wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Regelung zur ständigen Erreichbarkeit (via E-Mail/ Mobiltelefon) ist wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontroverse Themen spreche ich in einem persönlichen Gespräch lieber nicht an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Mails machen es einem leichter, Dinge offen anzusprechen, wie man es sich sonst nicht trauen würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termine und Verabredungen mache ich lieber per E-Mail als per Telefon aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist unhöflich, wenn sich der Gesprächspartner nebenbei mit seinem Handy beschäftigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. Tabellen

**Tabelle 2: Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretag und Geschlecht (2008 - 2017)**

Karrieretag	Jahr	Anzahl Gesamt	Anzahl Männer	Anzahl Frauen	Frauenanteil (%)
3	2008	125	81	44	35,20
4	2008	67	35	32	47,76
5	2009	238	171	67	28,15
6	2010	160	112	48	30,00
8	2011	135	89	46	34,07
9	2012	103	75	28	27,18
10	2012	161	103	58	36,02
11	2013	242	136	106	43,80
12	2013	235	147	88	37,45
13	2014	276	190	86	31,16
14	2014	250	153	97	38,80
15	2015	211	120	91	43,13
16	2015	202	114	88	43,56
17	2016	182	114	68	37,36
18	2016	219	135	84	38,36
19	2017	216	140	76	35,19
20	2017	243	148	95	39,09
<b>Gesamt</b>		<b>3.265</b>	<b>2.063</b>	<b>1.202</b>	<b>Ø 36,81</b>

**Tabelle 3: Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Qualifikation (2008 - 2017)**

Karrieretag	Anzahl Studierende/ Absolventen	Anteil (%)	Anzahl Young Professionals	Anteil (%)	Anzahl Professionals	Anteil (%)
3	80	64,00	14	11,20	31	24,80
4	40	59,70	11	16,42	16	23,88
5	129	54,20	42	17,65	67	28,15
6	84	52,50	25	15,63	51	31,87
8	74	54,81	22	16,30	39	28,89
9	56	54,37	14	13,59	33	32,04
10	97	60,25	19	11,80	45	27,95
11	145	59,92	43	17,77	54	22,31
12	129	54,89	46	19,57	60	25,53
13	141	51,09	57	20,65	78	28,26
14	141	56,40	48	19,20	61	24,40
15	126	59,72	34	16,11	51	24,17
16	112	55,45	45	22,28	45	22,28
17	96	52,75	41	22,53	45	24,73
18	108	39,32	45	20,55	66	30,14
19	107	49,54	38	17,59	71	32,87
20	150	61,73	34	13,99	59	24,28
<b>Gesamt</b>	<b>1815</b>	<b>Ø 55,59</b>	<b>578</b>	<b>Ø 17,70</b>	<b>872</b>	<b>Ø 26,71</b>

**Tabelle 4: Studienrichtungen der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013 - 2017**

Studiengang	2013		2014		2015		2016		2017	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
<b>Wirtschaftswissenschaften</b>	233	51,43	233	46,98	165	40,34	187	46,72	187	43,49
<b>Ingenieurwesen</b>	62	13,69	75	15,12	82	20,05	84	22,05	112	26,05
<b>Wirtschafts-/Ingenieurwesen</b>	69	15,23	77	15,52	50	12,22	59	15,49	65	15,12
<b>Informatik</b>	9	1,99	8	1,61	3	0,73	9	2,36	4	0,93
<b>Rechtswissenschaften</b>	3	0,66	7	1,41	5	1,22	3	0,79	2	0,47
<b>Naturwissenschaften</b>	30	6,62	17	3,43	39	9,54	18	4,72	26	6,05
<b>Geisteswissenschaften</b>	25	5,52	24	4,84	19	4,65	18	4,72	20	4,65
<b>Sonstige</b>	22	4,86	55	11,09	46	11,25	12	3,15	14	3,26
	<b>453</b>		<b>496</b>		<b>409</b>		<b>381</b>		<b>430</b>	

**Tabelle 5: Höchster Studienabschluss der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013 - 2017**

Abschluss	2013		2014		2015		2016		2017	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
<b>Bachelor</b>	69	15,27	121	25,21	86	22,22	67	18,11	113	25,80
<b>Master</b>	223	49,34	211	43,96	195	50,39	223	60,27	232	52,97
<b>Diplom</b>	118	26,11	118	24,58	70	18,09	47	12,70	64	14,61
<b>Promotion</b>	40	8,85	30	6,58	36	9,30	33	8,92	29	6,62
<b>Sonstiger Abschluss</b>	2	0,44	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	<b>452</b>		<b>480</b>		<b>387</b>		<b>370</b>		<b>438</b>	

**Tabelle 6: Weitere Teilnehmercharakteristika der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013 - 2017**

	2013		2014		2015		2016		2017	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
<b>Alter</b>	436	28,27	483	29,39	395	29,62	386	29,21	432	30,56
<b>Abiturnote (1=sehr gut bis 4=ausreichend)</b>	448	2,00	482	2,10	401	2,05	384	2,06	394	2,15
<b>Abschlussnote Studium (1=sehr gut bis 4=ausreichend)</b>	450	1,63	481	1,79	404	1,80	366	1,80	344	1,85
<b>Bereits studienbezogene Praktika absolviert (1=ja, 0=nein)</b>	450	0,91	483	0,91	407	0,91	392	0,93	428	0,86
<b>Auslandsstudium/ Auslandssemester (1=ja, 0=nein)</b>	453	0,68	486	0,63	405	0,58	394	0,60	432	0,52

**Tabelle 7: Nutzung von Informationskanälen zur Stellensuche (2013 - 2017)**

	2013		2014		2015		2016		2017	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
<b>Unternehmens-Websites</b>	423	89,05	449	85,85	367	88,86	338	84,50	395	86,62
<b>Arbeitsagentur</b>	51	10,74	62	11,85	72	17,43	47	11,75	67	14,69
<b>Soziale Netzwerke (z. B. Facebook)</b>	58	12,21	56	10,71	49	11,86	57	14,25	63	13,82
<b>Karrierenetzwerke (z. B. Xing, LinkedIn)</b>	279	58,74	306	58,51	243	58,84	269	67,25	298	65,35
<b>Jobmessen und Karrieretage</b>	325	68,42	369	70,55	291	70,46	159	39,75	296	64,91
<b>Internet-Stellenbörsen (z. B. Monster.de, Stepstone)</b>	344	72,42	388	74,19	309	74,82	287	71,75	344	75,44
<b>Printmedien (z. B. Tageszeitungen)</b>	88	18,53	100	19,12	69	16,71	161	40,25	58	12,72
<b>Informationsangebote von Hochschulen und Ausbildungsstätten</b>	121	25,47	140	26,77	116	28,09	69	17,25	103	22,59
<b>Persönliche Kontakte im Freundes- und Bekanntenkreis</b>	250	52,63	273	52,20	218	52,78	156	39,00	243	53,29
<b>Sonstige</b>	14	2,95	15	2,87	8	1,94	104	26,00	24	4,72

Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2013: n=475, 2014: n=525, 2015: n=418, 2016: n=400, 2017: n=456

**Tabelle 8: Karriereziele im Zeitverlauf (2013 - 2017)**

	2013		2014		2015		2016		2017	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
<b>Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung</b>	20	4,25	31	5,94	23	5,57	32	8,00	33	7,24
<b>Projektleiter(in)</b>	65	13,80	71	13,60	72	17,44	70	17,5	70	15,35
<b>Abteilungsleiter(in)</b>	51	10,83	82	15,71	49	11,87	71	17,75	66	14,47
<b>Führungskraft (mittleres und Top-Management)</b>	222	47,13	226	43,30	189	45,77	161	40,25	204	44,74
<b>Vorstandsmitglied</b>	32	6,79	34	6,51	17	4,12	15	3,75	23	5,04
<b>Selbstständige(r) Unternehmer(in)</b>	79	16,77	76	14,56	59	14,29	46	11,50	59	12,94
<b>Sonstige</b>	2	0,42	2	0,38	4	0,97	5	1,25	1	0,22

Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2013: n=471, 2014: n=524, 2015: n=418, 2016: n=400, 2017: n=456

**Tabelle 9: Karriereziele von Männern und Frauen (2013 - 2017)**

	Männer		Frauen	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
<b>Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung</b>	73	5,24	66	7,53
<b>Projektleiter(in)</b>	159	11,35	193	22,01
<b>Abteilungsleiter(in)</b>	182	13,07	138	15,74
<b>Führungskraft (mittleres und Top-Management)</b>	627	45,04	377	42,99
<b>Vorstandsmitglied</b>	204	7,11	22	2,51
<b>Selbstständige(r) Unternehmer(in)</b>	245	17,60	75	8,55
<b>Sonstige</b>	8	0,57	6	0,68

Männer: n=1.392, Frauen: n=877

**Tabelle 9.1: Karriereziele von Männern und Frauen im Zeitverlauf (2013 - 2017)**

	2013		2014		2015		2016		2017	
	Männer (%)	Frauen (%)	Männer (%)	Frauen (%)	Männer (%)	Frauen (%)	Männer (%)	Frauen (%)	Männer (%)	Frauen (%)
<b>Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung</b>	4	1	8	0	7	1	11	2	8	0
<b>Projektleiter(in)</b>	8	23	9	23	14	23	14	24	14	18
<b>Abteilungsleiter(in)</b>	10	12	13	20	11	13	17	20	15	14
<b>Führungskraft (mittleres und Top-Management)</b>	46	49	47	36	48	43	42	38	42	49
<b>Vorstandsmitglied</b>	9	4	9	2	5	2	5	2	7	2
<b>Selbstständige(r) Unternehmer(in)</b>	23	8	17	10	17	10	15	6	16	8
<b>Sonstige</b>	1	0	0	1	1	1	2	1	0	1

Männer: n=1.392, Frauen: n=877

**Tabelle 10: Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013 - 2017)**

	Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
<b>Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung</b>	78	6,23	25	5,84	36	6,11
<b>Projektleiter(in)</b>	225	17,97	68	15,89	58	9,85
<b>Abteilungsleiter(in)</b>	189	15,10	68	15,89	63	10,70
<b>Führungskraft (mittleres und Top-Management)</b>	537	42,89	187	43,69	280	47,50
<b>Vorstandsmitglied</b>	54	4,31	19	4,44	48	8,15
<b>Selbstständige(r) Unternehmer(in)</b>	160	12,78	59	13,79	101	17,15
<b>Sonstige</b>	9	0,72	2	0,47	3	0,51

Studierende/Absolventen: n=1.252, Young Professionals: n=428, Professionals: n=589



**Tabelle 11: Teilnehmergruppe der Schwerpunktbefragung Digitalisierung (2016)**

Teilnehmergruppe	Anzahl Gesamt	Anteil Gesamt (%)	Anzahl KT17	Anteil KT17 (%)	Anzahl KT18	Anteil KT18 (%)
Männer	243	61,52	113	62,43	130	60,75
Frauen	152	38,48	68	37,50	84	39,25
Gesamt	395	100	181	100	214	100

**Tabelle 12: Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt nach Geschlecht und Qualifikation (Schwerpunkt 2016)**

	Gesamt	Männer (n=242)		Frauen (n=149)		Studierende/ Absolventen (n=197)	Young Professionals (n=84)	Professionals (n=110)
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)
Ja	195	122	50,4	73	49,0	54,3	48,8	41,8
Nein	196	120	49,6	76	51,0	45,7	51,2	58,2

**Tabelle 13: Veränderung des Berufsfelds durch Digitalisierung nach Geschlecht und Qualifikation (Schwerpunkt 2016)**

	Gesamt	Männer (n=242)		Frauen (n=151)		Studierende/ Absolventen (n=198)	Young Professionals (n=84)	Professionals (n=111)
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)
Ganz sicher	176	104	43,0	72	47,7	48,0	33,3	46,8
Ziemlich wahrscheinlich	166	110	45,5	56	37,1	38,9	52,4	41,4
Vielleicht	28	12	5,0	16	10,6	8,1	7,1	5,4
Wahrscheinlich nicht	21	15	6,2	6	4,0	4,5	7,1	5,4
Hab ich mir noch keine Gedanken gemacht	2	1	0,4	1	0,7	0,5	0,0	0,9
Gesamt	393	242	100	151	100	100	100	100

**Tabelle 14: Digitalisierung des Bewerbungsprozesses nach Geschlecht und Karrierestufe (Schwerpunkt 2016)**

	Gesamt	Männer (n=130)		Frauen (n=83)		Studierende/ Absolventen (n=104)	Young Professionals (n=44)	Professionals (n=66)
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)
Stimme voll und ganz zu	18	10	7,7	8	9,6	10,6	4,5	7,6
Stimme eher zu	72	37	28,5	35	42,2	35,6	45,5	24,2
Teils/teils	67	48	37,0	19	22,9	31,7	31,8	30,3
Stimme eher nicht zu	14	8	6,2	6	7,2	4,8	4,5	10,6
Stimme überhaupt nicht zu	4	4	3,1	0	0	1,9	2,3	1,5
Habe mir noch keine Gedanken gemacht	38	23	17,7	15	18,1	15,4	11,4	25,8
<b>Gesamt</b>	<b>213</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabelle 15: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Interkulturelle Kompetenzen (Schwerpunkt 2016)**

Interkulturelle Kompetenzen	Gesamt	Männer (n=239)		Frauen (n=151)		Studierende/ Absolventen (n=198)	Young Professionals (n=82)	Professionals (n=110)
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)
Sehr gut	189	101	42,3	88	58,3	46	56,1	47,3
Gut	140	97	40,6	43	28,5	36,9	32,9	36,4
Durchschnittlich	50	32	13,4	18	11,9	13,6	8,5	14,5
Wenig	11	9	3,8	2	1,3	3,5	2,4	1,8
Keine	0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0

**Tabelle 16: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Projektmanagement (Schwerpunkt 2016)**

Projektmanagement	Gesamt	Männer (n=237)		Frauen (n=151)		Studierende/Absolventen (n=196)		Young Professionals (n=81)		Professionals (n=111)	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)		
Sehr gut	116	66	27,8	50	33,1	26,5	22,2	41,4			
Gut	174	109	46,0	65	43,0	43,9	51,8	41,4			
Durchschnittlich	83	55	23,2	28	18,5	24,0	24,7	14,4			
Wenig	12	5	2,1	7	4,6	4,1	1,2	2,7			
Keine	3	2	0,8	1	0,7	1,5	0,0	0,0			

**Tabelle 17: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Funktionsübergreifende Kompetenzen (Schwerpunkt 2016)**

Funktionsübergreifende Kompetenzen	Gesamt	Männer (n=233)		Frauen (n=149)		Studierende/Absolventen (n=193)		Young Professionals (n=81)		Professionals (n=108)	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)	Anteil (%)		
Sehr gut	112	69	29,6	43	28,9	22,3	22,2	47,2			
Gut	190	121	51,9	69	46,3	51,8	54,3	42,6			
Durchschnittlich	68	37	15,9	31	20,8	21,2	22,2	8,3			
Wenig	10	5	2,1	5	3,4	3,6	1,2	1,8			
Keine	2	1	0,4	1	0,7	1,0	0,0	0,0			

**Tabelle 18: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Wissensmanagement (Schwerpunkt 2016)**

Wissensmanagement	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	58	36	15,3	22	15,1	27	13,9	11	13,9	19	17,4
Gut	236	140	59,3	96	65,8	123	63,4	52	65,8	62	56,9
Durchschnittlich	67	44	18,6	23	15,8	36	18,6	12	15,2	19	17,4
Wenig	17	12	5,1	5	3,4	6	3,1	3	3,8	8	7,3
Keine	4	4	1,7	0	0,0	2	1,0	1	1,3	1	0,9
<b>Gesamt</b>	<b>382</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>194</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

**Tabelle 19: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Analyse- und Interpretationsfähigkeit (Schwerpunkt 2016)**

Analyse- und Interpretationsfähigkeiten (Big Data)	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	71	43	18,7	28	18,1	31	15,7	16	19,5	24	22,0
Gut	201	118	55,3	83	49,6	111	56,3	41	50,0	49	45,0
Durchschnittlich	86	58	18,7	28	24,4	39	19,8	22	26,8	25	22,9
Wenig	24	14	6,7	10	5,9	13	6,6	3	3,7	8	7,3
Keine	6	5	0,7	1	2,1	3	1,5	0	0,0	3	2,8
<b>Gesamt</b>	<b>388</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>197</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

**Tabelle 20: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Social-Media-Kenntnisse (Schwerpunkt 2016)**

Social Media-Kenntnisse	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	63	33	13,9	30	19,9	42	21,3	12	14,6	9	8,2
Gut	144	77	32,4	67	44,4	77	39,1	29	35,4	38	34,5
Durchschnittlich	134	89	37,4	45	29,8	60	30,5	27	32,9	47	42,7
Wenig	45	37	15,5	8	5,3	16	8,1	14	17,1	15	13,6
Keine	3	2	0,8	1	0,7	2	1,0	0	0,0	1	0,9
<b>Gesamt</b>	<b>389</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>197</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Tabelle 21: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Veränderungsmanagement (Schwerpunkt 2016)**

Veränderungsmanagement	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	58	23	15,8	35	15,1	23	12,1	8	9,9	27	25,0
Gut	148	55	37,7	93	40,1	71	37,4	30	37,0	47	43,5
Durchschnittlich	130	50	34,2	80	34,5	72	37,9	30	37,0	29	26,9
Wenig	35	14	9,6	21	9,1	20	10,5	11	13,6	4	3,7
Keine	7	4	2,7	3	1,3	4	2,1	2	2,5	1	0,9
<b>Gesamt</b>	<b>378</b>	<b>232</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>190</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tabelle 22: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Unternehmergeist (Schwerpunkt 2016)**

Unternehmergeist (Entrepreneurship)	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	82	61	25,7	21	14,2	34	17,5	12	14,8	36	32,7
Gut	138	86	36,3	52	35,1	69	35,6	30	37,0	39	35,5
Durchschnittlich	106	57	24,1	49	33,1	55	28,4	26	32,1	25	22,7
Wenig	52	29	12,2	23	15,5	30	15,5	12	14,8	10	9,1
Keine	7	4	1,7	3	2,0	6	3,1	1	1,2	0	0,0
<b>Gesamt</b>	<b>385</b>	<b>237</b>	<b>100</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>194</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Tabelle 23: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Führungskompetenz  
(Schwerpunkt 2016)**

Führungskompetenz	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	73	53	22,4	20	13,4	33	17,0	10	12,3	30	27,0
Gut	196	119	50,2	77	51,7	103	53,1	42	51,9	52	46,8
Durchschnittlich	87	58	24,5	35	23,5	41	21,1	19	23,5	26	23,4
Wenig	24	12	5,1	12	8,1	14	7,2	8	9,9	2	1,8
Keine	6	1	0,4	5	3,4	3	1,5	2	2,5	1	0,9
<b>Gesamt</b>	<b>386</b>	<b>237</b>	<b>100</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	<b>194</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

**Tabelle 24: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Gesprächs- und Verhandlungsführung (Schwerpunkt 2016)**

Gesprächs- und Verhandlungsführung	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	81	50	21,2	31	20,7	35	18,0	18	22,0	28	25,5
Gut	199	118	50,0	81	54,0	93	47,9	38	46,3	69	62,7
Durchschnittlich	78	51	21,6	27	18,0	44	22,7	20	24,4	13	11,8
Wenig	25	17	7,2	8	5,3	19	9,8	6	7,3	0	0,0
Keine	3	0	0,0	3	2,0	3	1,5	0	0,0	0	0,0
<b>Gesamt</b>	<b>386</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>194</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Tabelle 25: Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Kreativität  
(Schwerpunkt 2016)**

Kreativität	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr gut	102	60	25,1	42	27,8	48	24,2	23	28,0	31	28,2
Gut	168	90	37,7	78	51,7	90	45,5	33	40,2	45	40,9
Durchschnittlich	100	72	30,1	28	18,5	50	25,3	21	25,6	29	26,4
Wenig	20	17	7,1	3	2,0	10	5,1	5	6,1	5	4,5
Keine	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Gesamt</b>	<b>390</b>	<b>239</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>198</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Tabelle 26: Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitsmotivation  
(Schwerpunkt 2016)**

Arbeitsmotivation	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	21	12	5,0	9	6,0	11	5,6	4	4,8	6	5,5
Positiv	117	66	27,7	51	33,8	62	31,6	21	25,0	33	30,3
Weder noch	191	117	49,2	74	49,0	99	50,5	42	50,0	51	46,8
Negativ	56	40	16,8	16	10,6	23	11,7	16	19,0	17	15,6
Sehr negativ	4	3	1,3	1	0,7	1	0,5	1	1,2	2	1,8
<b>Gesamt</b>	<b>389</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

**Tabelle 27: Einfluss der Digitalisierung auf die Stressbelastung  
(Schwerpunkt 2016)**

Stressbelastung	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	25	16	6,7	9	6,0	15	7,6	6	7,1	4	4,8
Positiv	55	36	15,0	19	12,6	29	14,6	13	15,5	14	16,7
Weder noch	97	61	25,4	36	23,8	45	22,7	18	21,4	33	39,3
Negativ	177	99	41,3	78	51,7	86	43,4	40	47,6	51	60,7
Sehr negativ	37	28	11,7	9	6,0	23	11,6	7	8,3	7	8,3
<b>Gesamt</b>	<b>391</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>198</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

**Tabelle 28: Einfluss der Digitalisierung auf die Kompetenzen  
(Schwerpunkt 2016)**

Kompetenzen	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	33	18	7,6	15	10,0	16	8,2	8	9,5	8	7,4
Positiv	148	93	39,4	55	36,7	75	38,7	31	36,9	42	38,9
Weder noch	155	90	38,1	65	43,3	75	38,7	37	44,0	44	40,7
Negativ	47	33	14,0	14	9,3	28	14,4	7	8,3	12	11,1
Sehr negativ	3	2	0,8	1	0,7	0	0,0	1	1,2	2	1,9
<b>Gesamt</b>	<b>386</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>194</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tabelle 29: Einfluss der Digitalisierung auf die Lebensqualität in der Arbeit  
(Schwerpunkt 2016)**

Lebensqualität in der Arbeit	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	53	38	16,0	15	10,0	27	13,7	12	14,5	14	13,0
Positiv	166	99	41,6	67	44,7	96	48,7	30	36,1	41	38,0
Weder noch	115	65	27,3	50	33,3	49	24,9	28	33,7	38	35,2
Negativ	50	33	13,9	17	11,3	23	11,7	13	15,7	13	12,0
Sehr negativ	4	3	1,3	1	0,7	2	1,0	0	0,0	2	1,9
<b>Gesamt</b>	<b>388</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>197</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tabelle 30: Einfluss der Digitalisierung auf die Eigenständigkeit in der Arbeit  
(Schwerpunkt 2016)**

Eigenständig- keit in der Arbeit	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/ Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	69	41	17,2	28	18,8	34	17,3	14	16,9	20	18,7
Positiv	199	117	49,2	82	55,0	99	50,3	46	55,4	54	50,5
Weder noch	73	47	19,7	26	17,4	36	18,3	14	16,9	23	21,5
Negativ	45	33	13,9	12	8,1	28	14,2	9	10,8	9	8,4
Sehr negativ	1	0	0,0	1	0,7	0	0,0	0	0,0	1	0,9
<b>Gesamt</b>	<b>387</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	<b>197</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>107</b>	<b>100</b>



**Tabelle 31: Einfluss der Digitalisierung auf das Kommunikationsverhalten (Schwerpunkt 2016)**

Kommunikationsverhalten	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	72	43	18,0	29	19,2	42	21,3	13	15,5	17	15,6
Positiv	122	72	30,1	50	33,1	66	33,5	22	26,2	34	31,2
Weder noch	68	42	17,6	26	17,2	35	17,8	14	16,7	19	17,4
Negativ	117	76	31,8	41	27,2	50	25,4	30	35,7	37	33,9
Sehr negativ	11	6	2,5	5	3,3	4	2,0	5	6,0	2	1,8
<b>Gesamt</b>	<b>390</b>	<b>239</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>197</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

**Tabelle 32: Einfluss der Digitalisierung auf die Gestaltungsfreiheit und Innovationsmöglichkeiten bei der Arbeit (Schwerpunkt 2016)**

Gestaltungsfreiheit und Innovationsmöglichkeiten bei der Arbeit	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	79	43	18,2	36	24,2	42	21,5	15	17,9	22	20,8
Positiv	198	124	52,5	74	49,7	96	49,2	41	48,8	61	57,5
Weder noch	77	48	20,3	29	19,5	40	20,5	21	25,0	16	15,1
Negativ	27	19	8,1	8	5,4	16	8,2	6	7,1	5	4,7
Sehr negativ	4	2	0,8	2	1,3	1	0,5	1	1,2	2	1,9
<b>Gesamt</b>	<b>385</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

**Tabelle 33: Einfluss der Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Schwerpunkt 2016)**

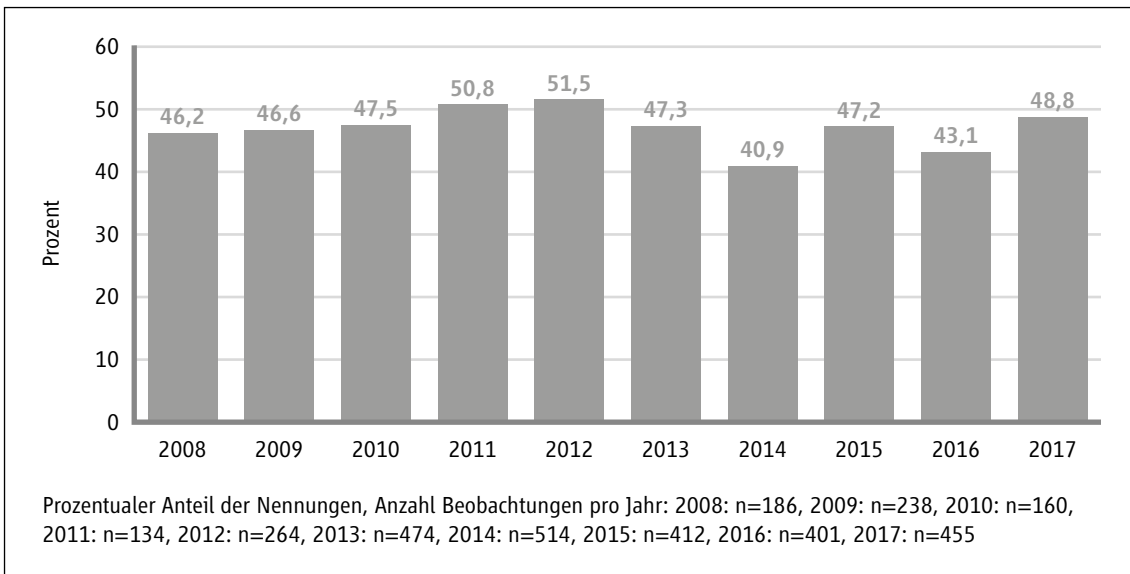
Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	99	59	24,8	40	26,5	55	27,8	20	24,1	23	21,3
Positiv	160	96	40,3	64	42,4	80	40,4	39	47,0	41	38,0
Weder noch	66	43	18,1	23	15,2	34	17,2	9	10,8	24	22,2
Negativ	50	30	12,6	20	13,2	23	11,6	12	14,5	15	13,9
Sehr negativ	14	10	4,2	4	2,6	6	3,0	3	3,6	5	4,6
<b>Gesamt</b>	<b>389</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>198</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tabelle 34: Einfluss der Digitalisierung auf die Zusammenarbeit unter den Teams  
(Schwerpunkt 2016)**

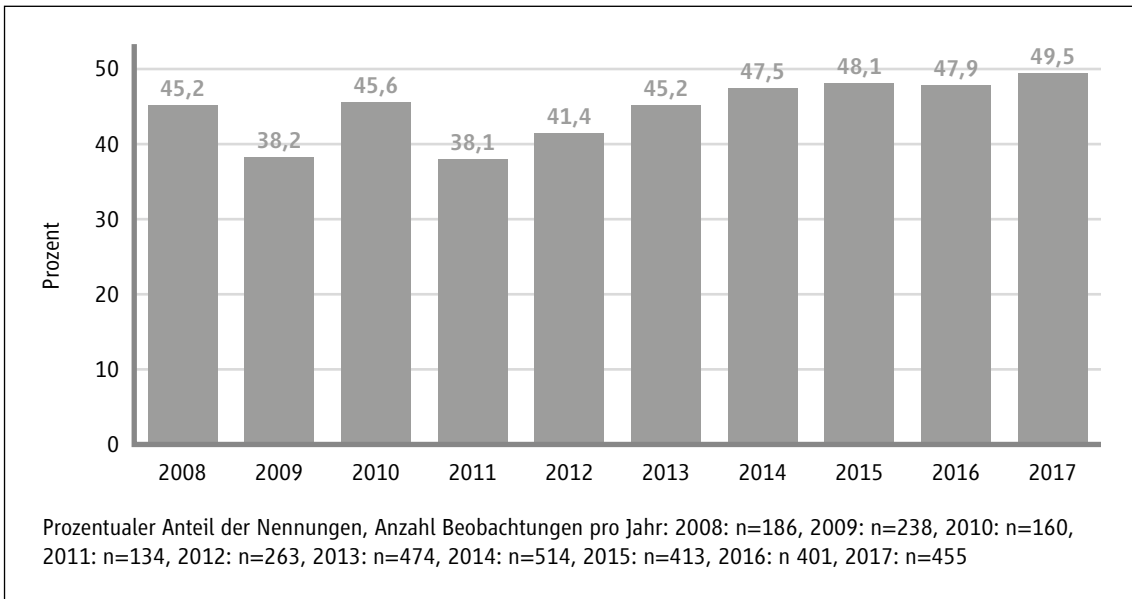
Zusammenarbeit unter den Teams	Gesamt	Männer		Frauen		Studierende/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Sehr positiv	108	69	28,9	39	25,8	61	30,8	25	29,8	22	20,4
Positiv	187	114	47,7	73	48,3	99	50,0	36	42,9	53	49,1
Weder noch	44	25	10,5	19	12,6	17	8,6	9	10,7	17	15,7
Negativ	47	29	12,1	18	11,9	21	10,6	12	14,3	14	13,0
Sehr negativ	4	2	0,8	2	1,3	0	0,0	2	2,4	2	1,9
<b>Gesamt</b>	<b>390</b>	<b>239</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>198</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

### III. Abbildungen

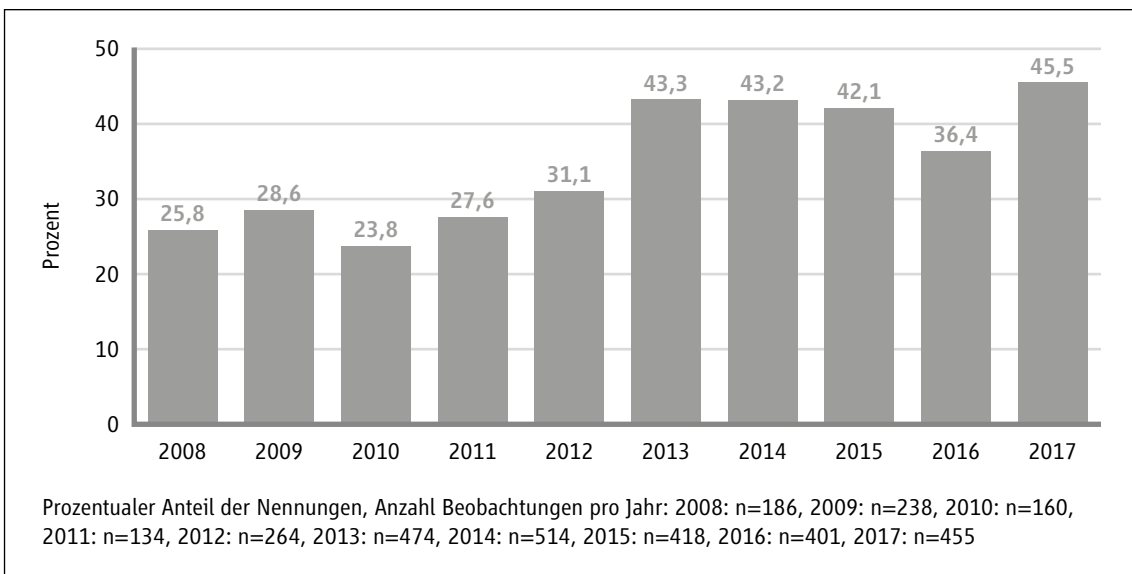
**Abbildung 23: Wichtigkeit von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



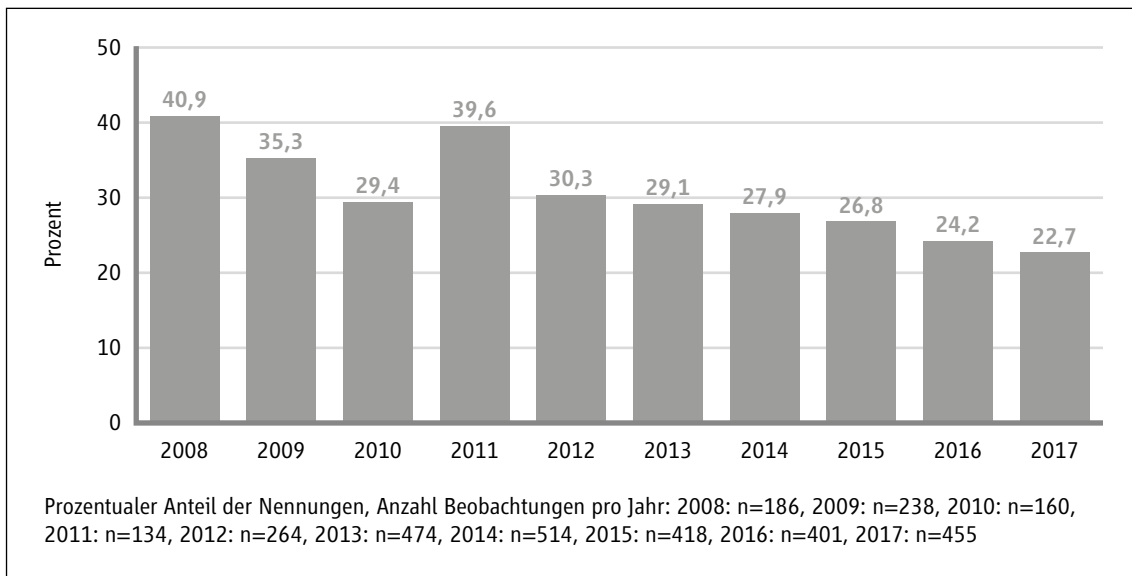
**Abbildung 24: Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



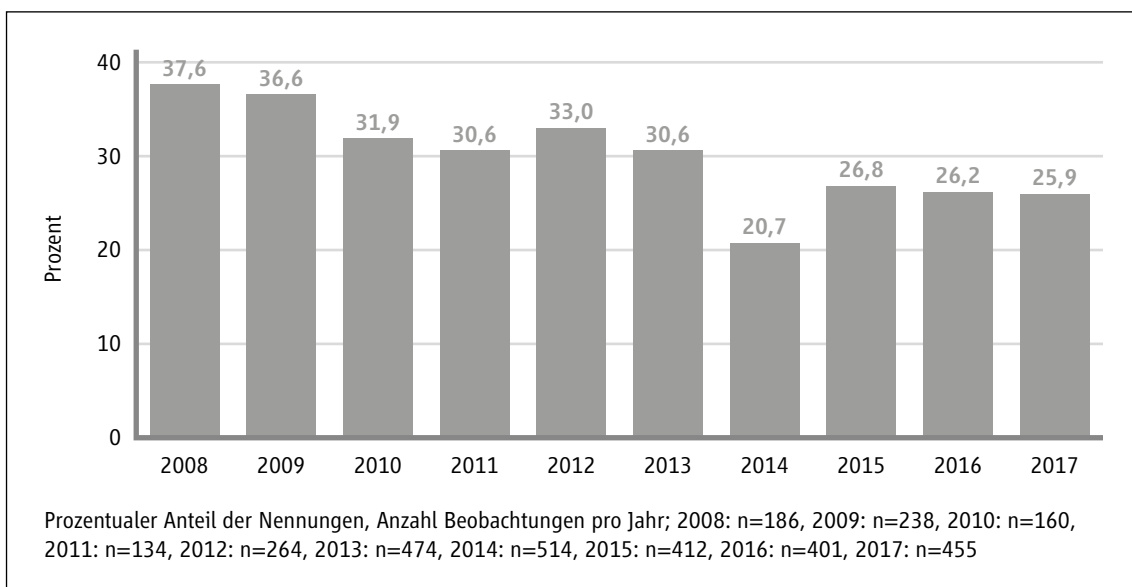
**Abbildung 25: Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



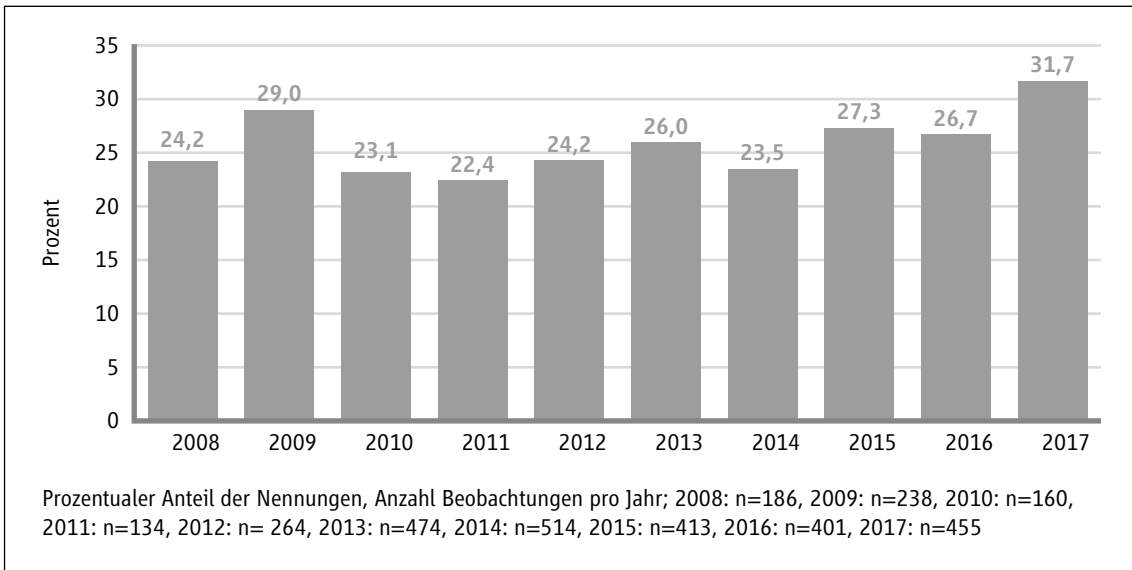
**Abbildung 26: Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



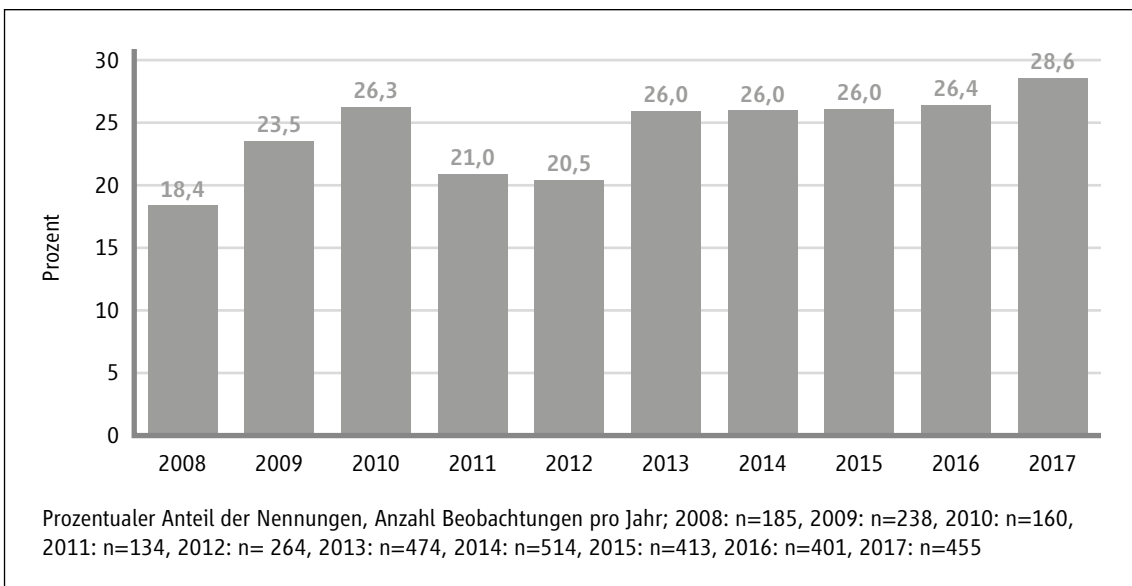
**Abbildung 27: Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



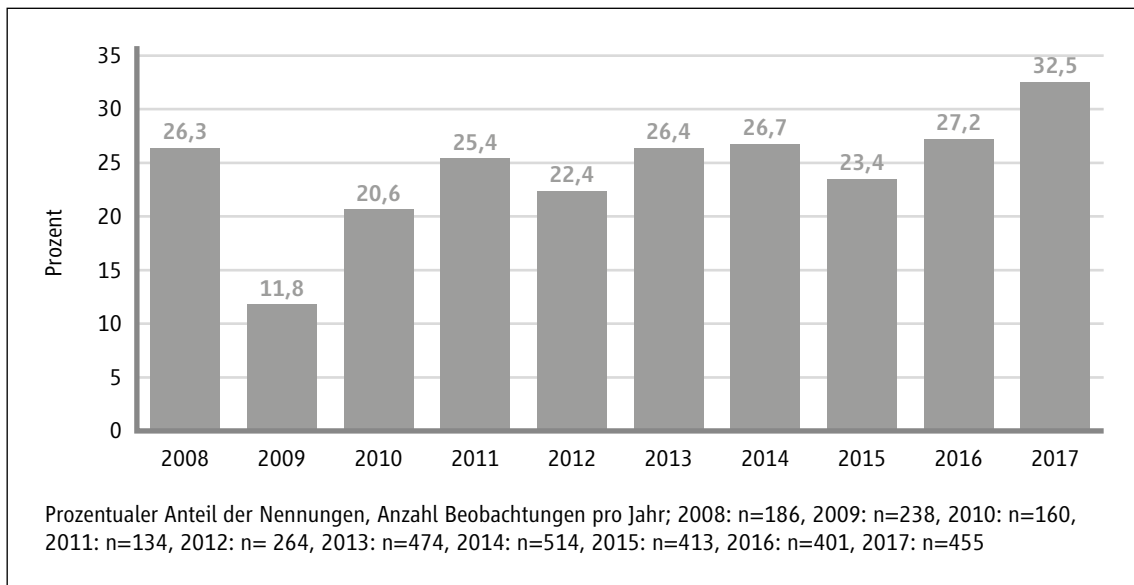
**Abbildung 28: Wichtigkeit von „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



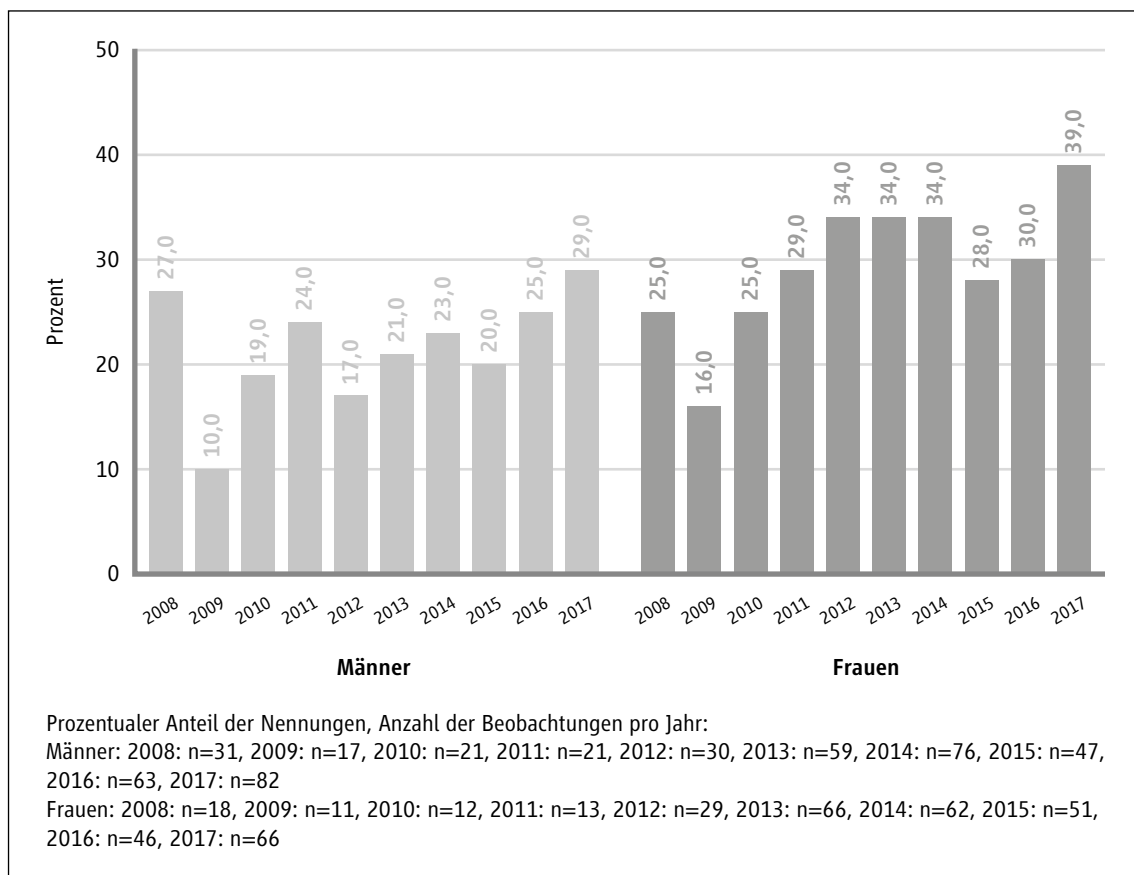
**Abbildung 29: Wichtigkeit von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



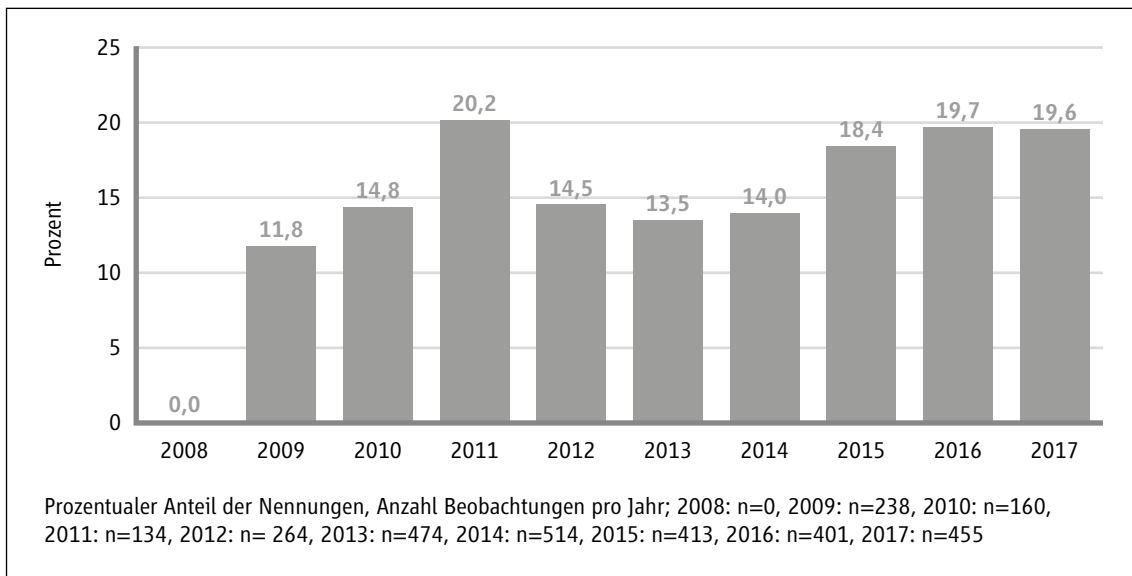
**Abbildung 30: Wichtigkeit von „Unterstützung von Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



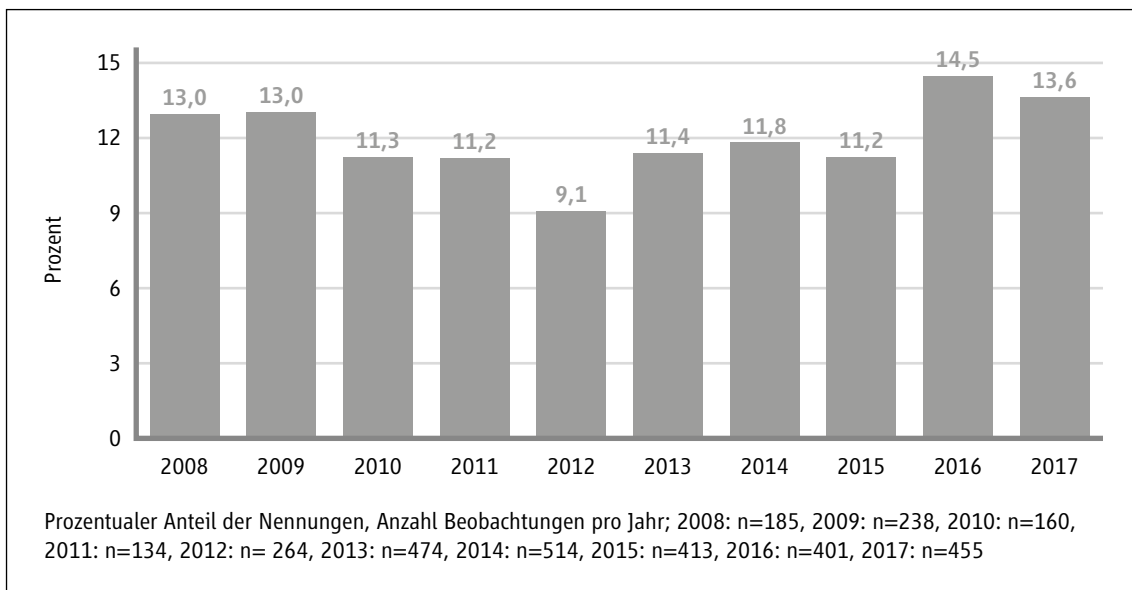
**Abbildung 30.1: Entwicklung von „Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017)**



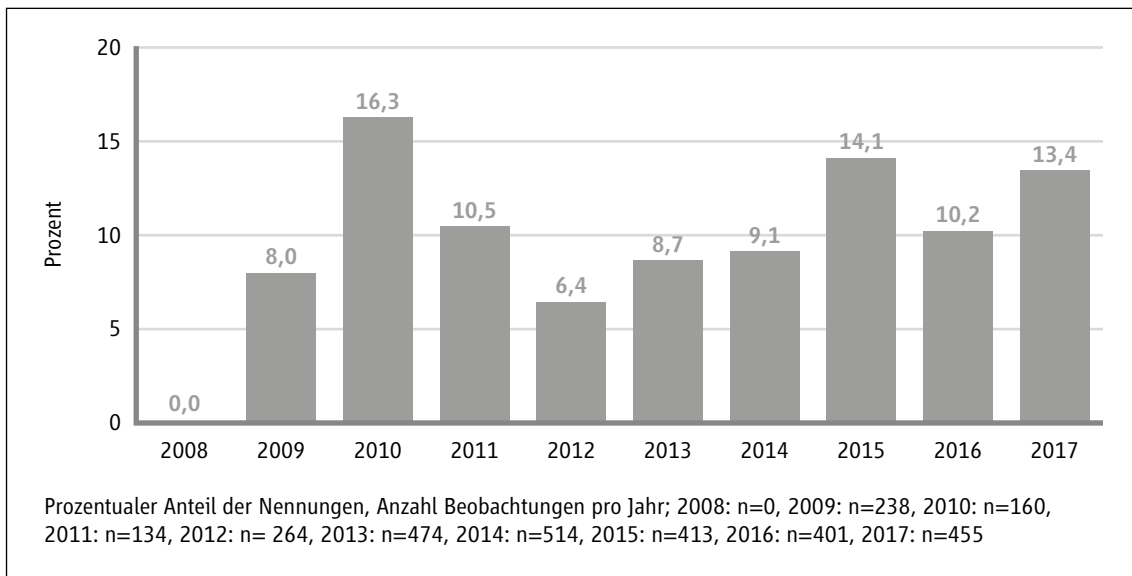
**Abbildung 31: Wichtigkeit von „Standort“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



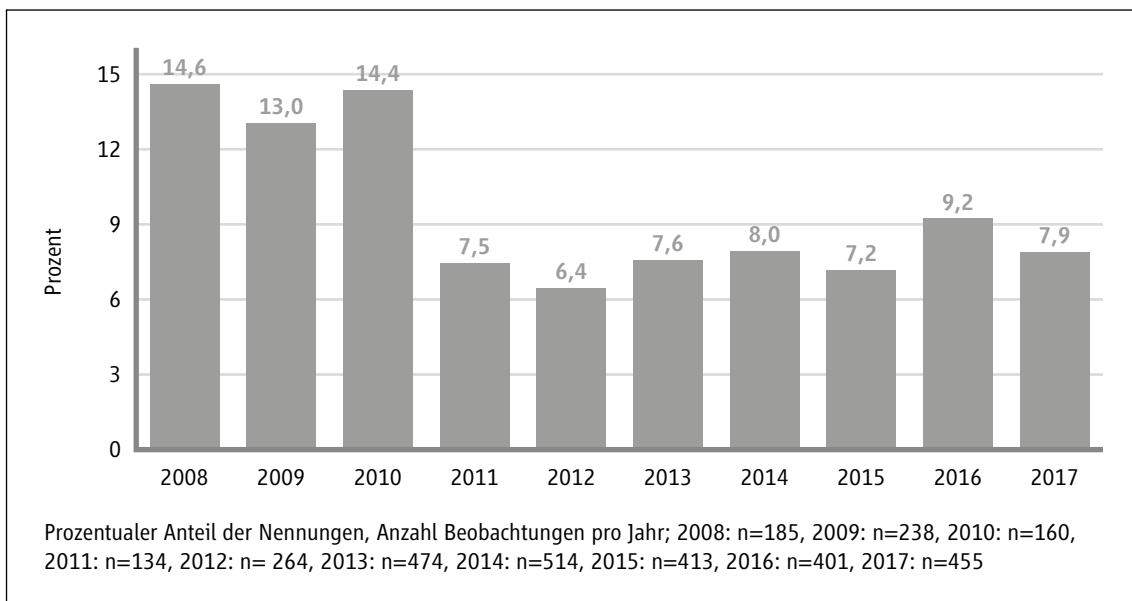
**Abbildung 32: Wichtigkeit von „Kooperativer Führungsstil“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



**Abbildung 33: Wichtigkeit von „Sichere Anstellung“ im Zeitverlauf (2009 - 2017)**

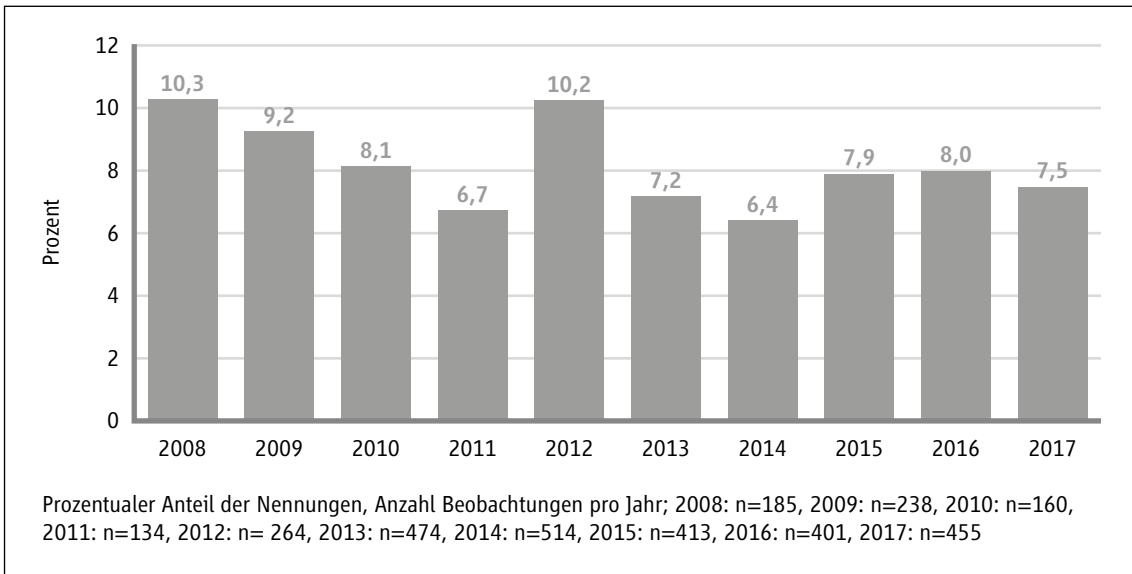


**Abbildung 34: Wichtigkeit von „Flache Hierarchien“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**

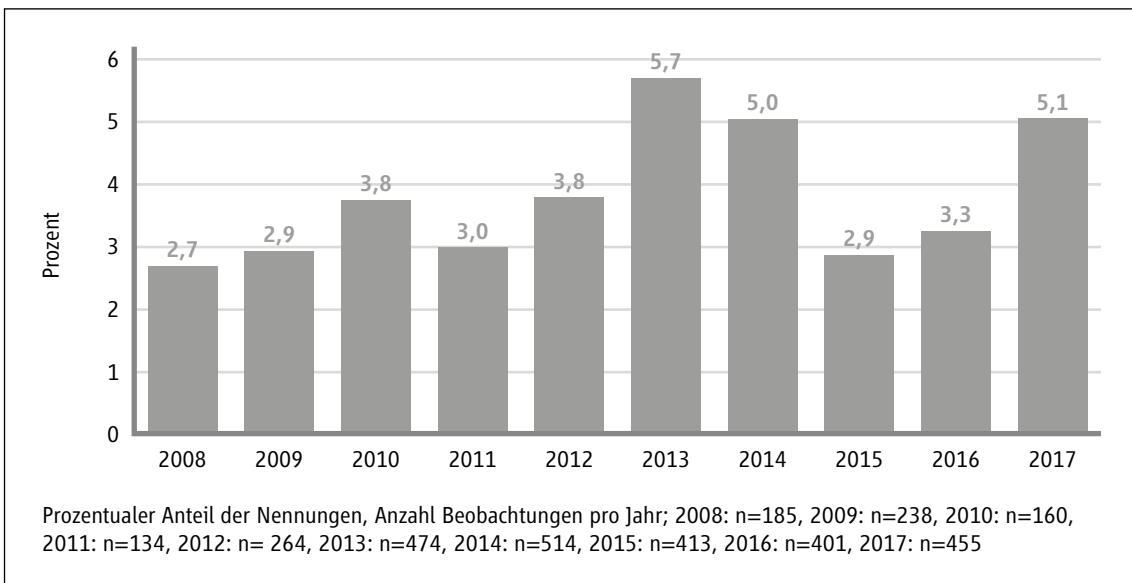




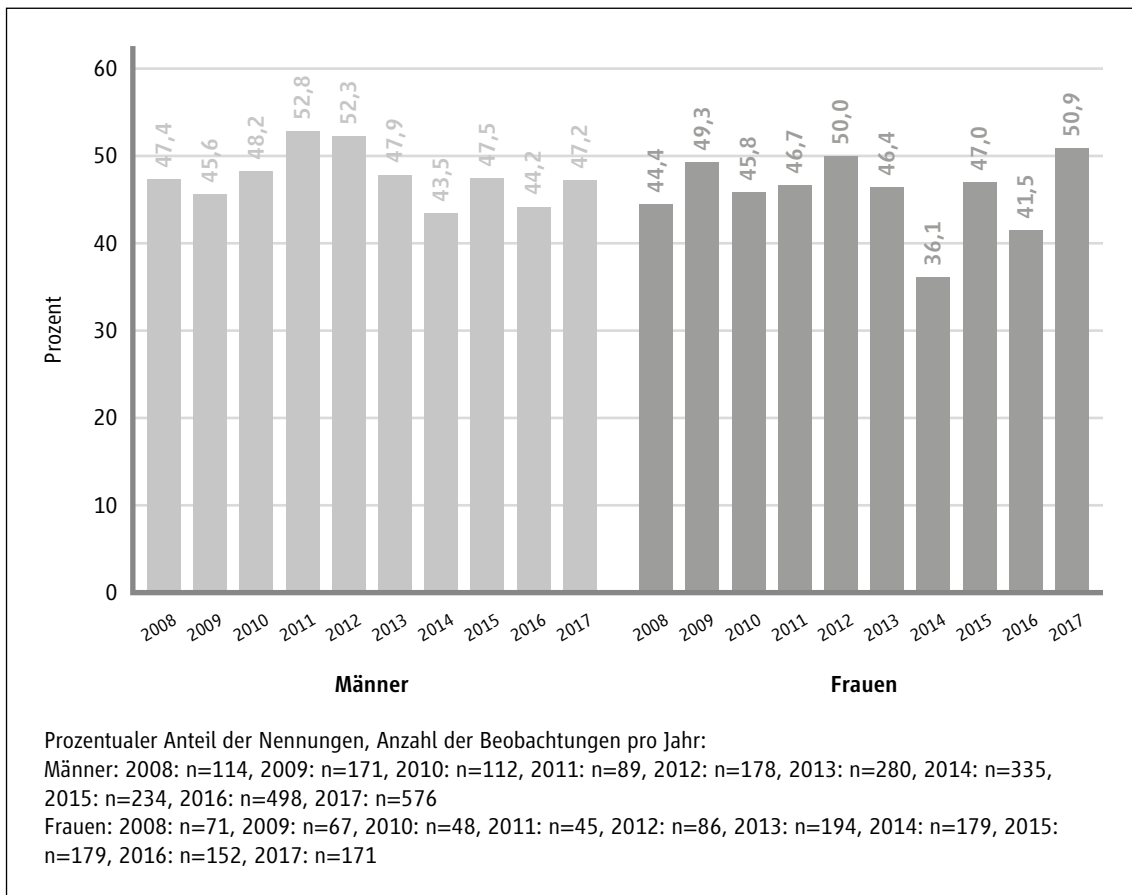
**Abbildung 35: Wichtigkeit von „Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



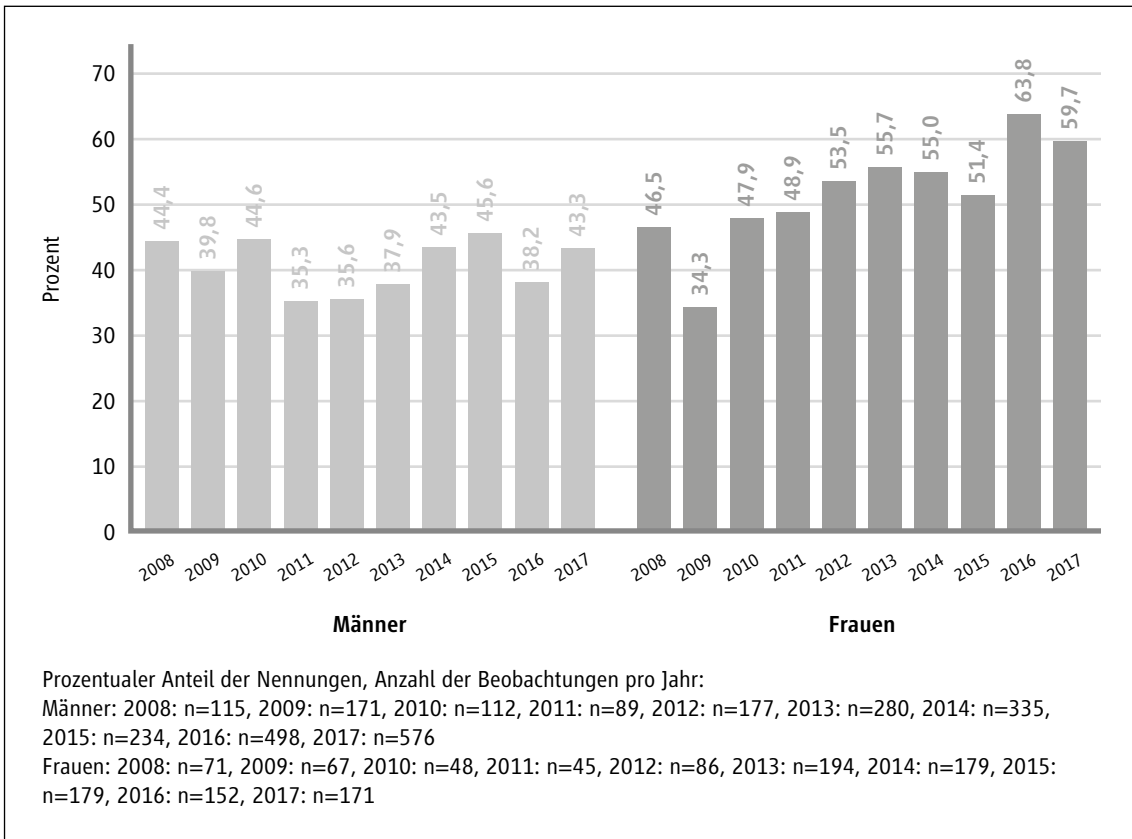
**Abbildung 36: Wichtigkeit von „Hohe Reputation“ im Zeitverlauf (2008 - 2017)**



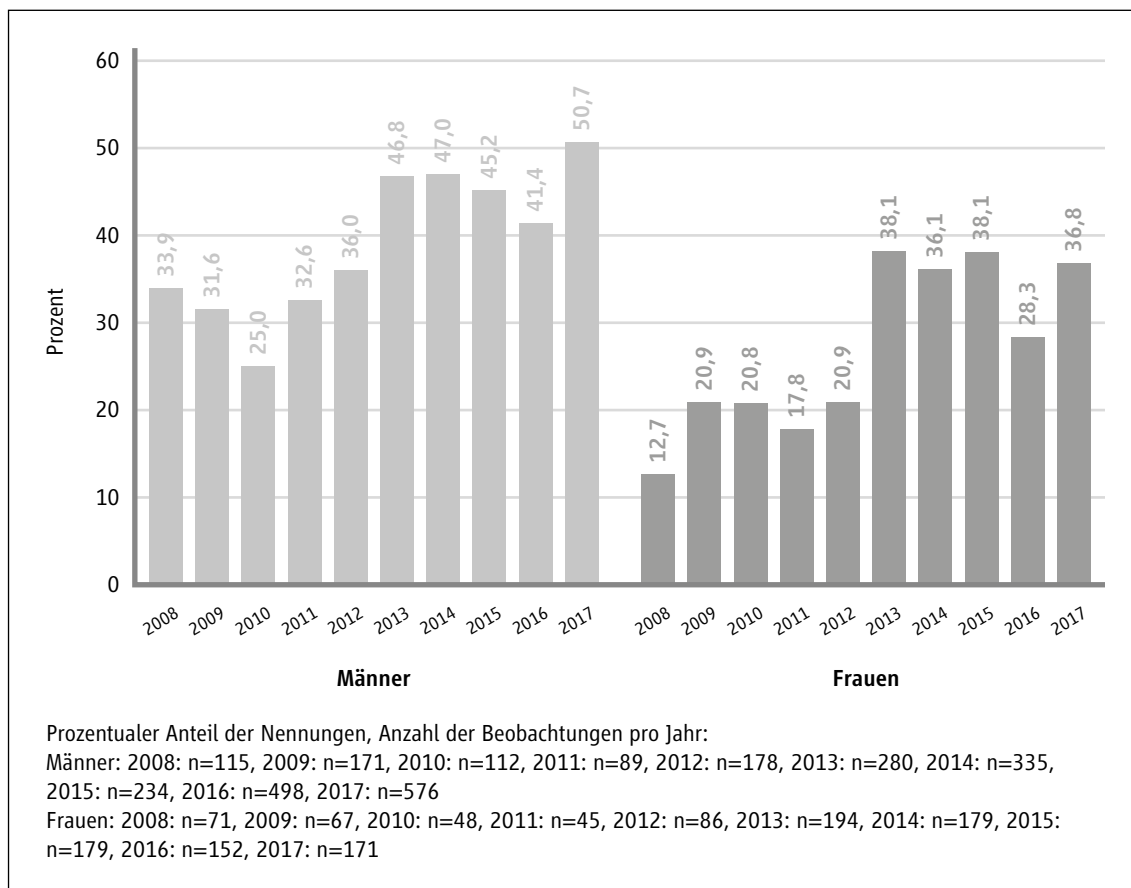
**Abbildung 37: Wichtigkeit von „Gute Karrieremöglichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017)**



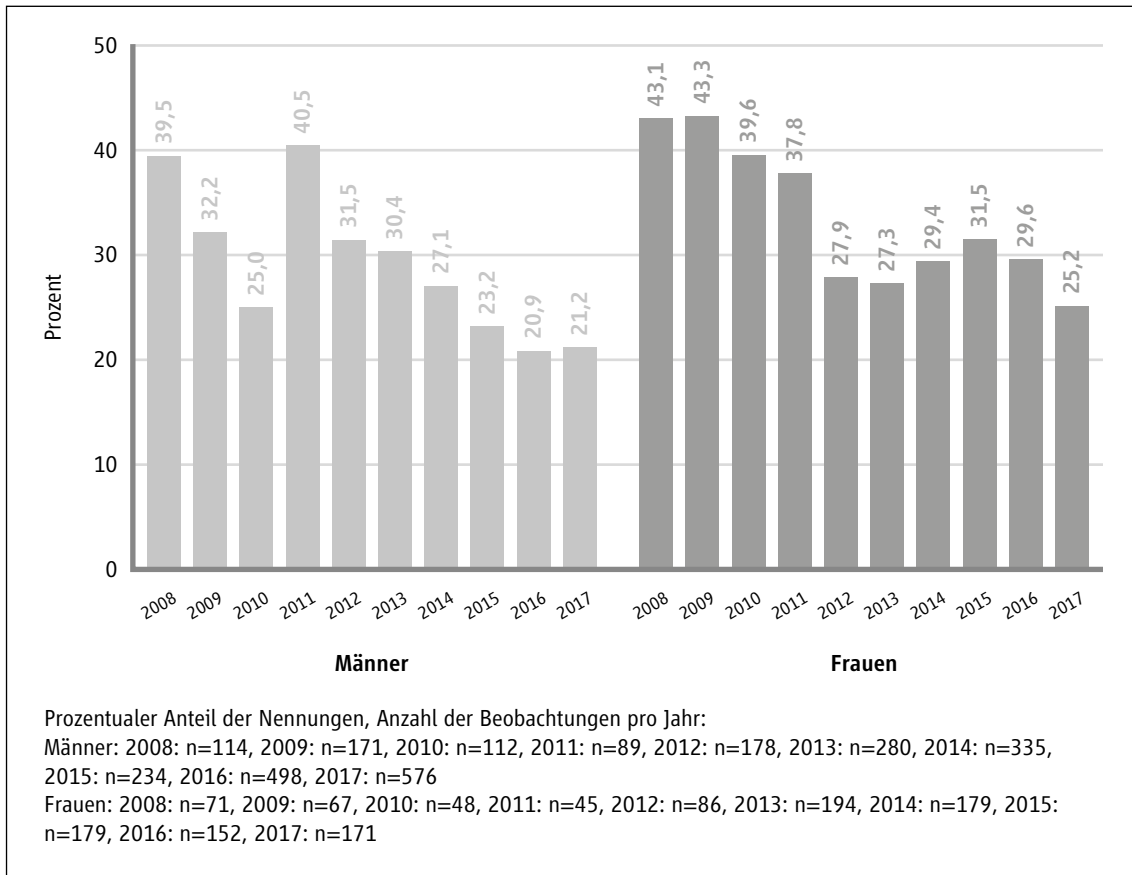
**Abbildung 38: Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017)**



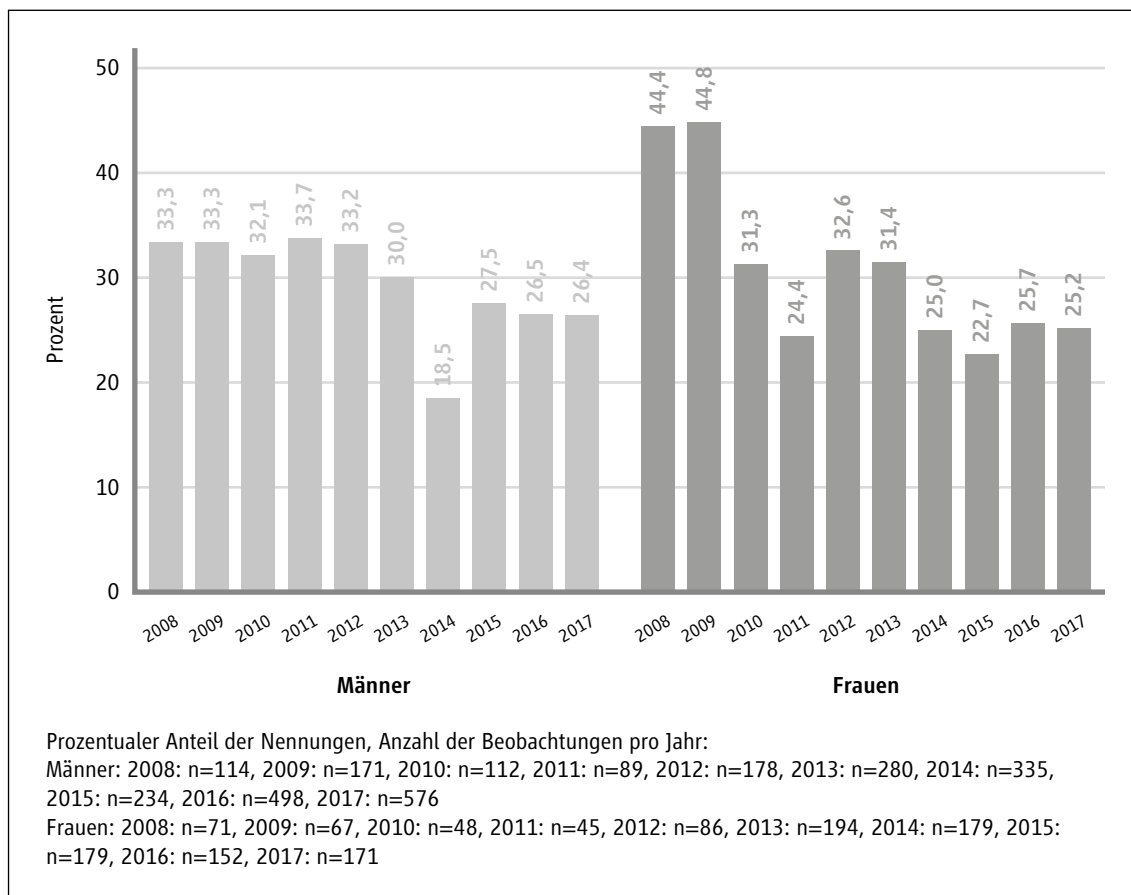
**Abbildung 39: Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017)**



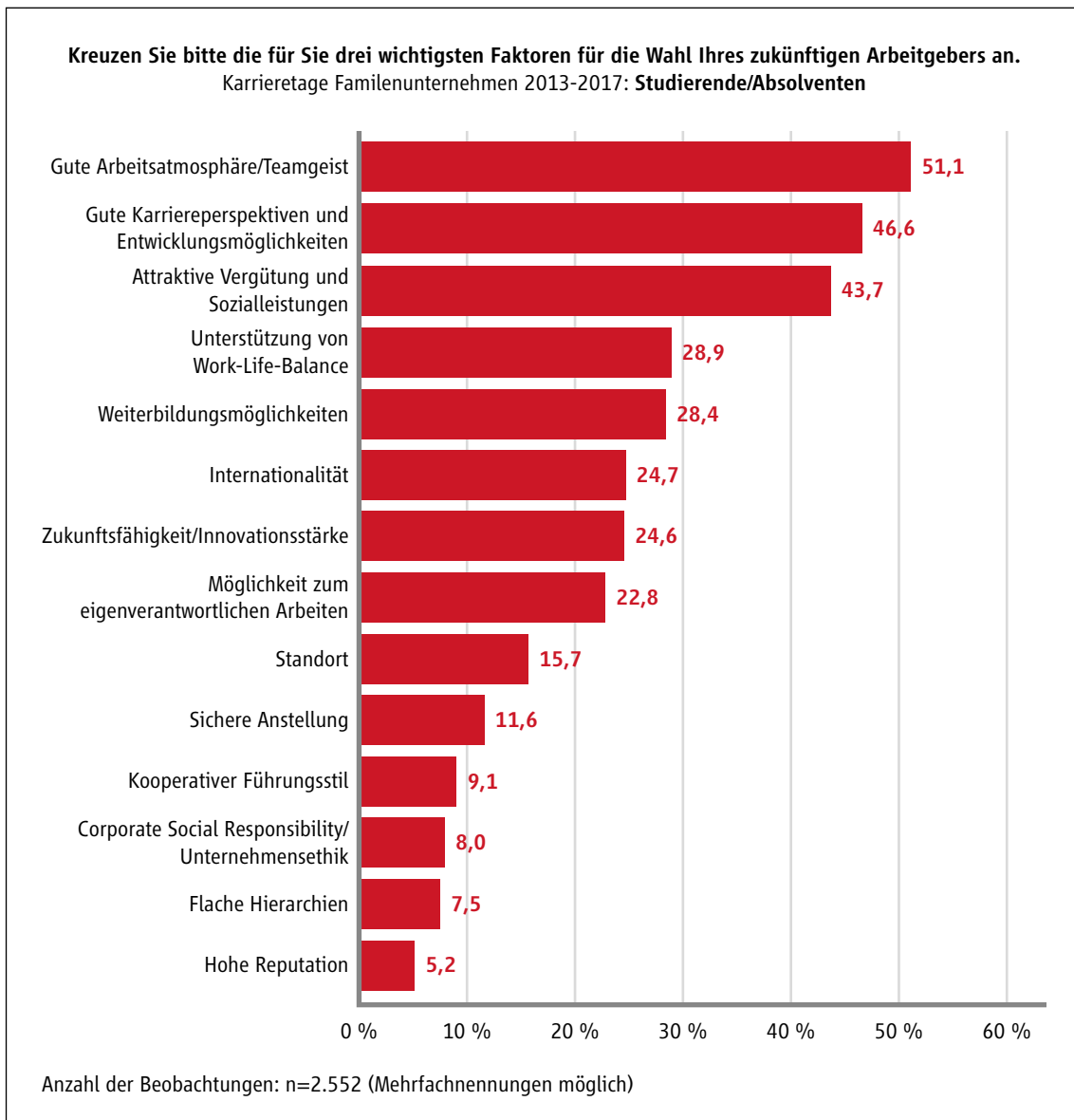
**Abbildung 40: Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017)**



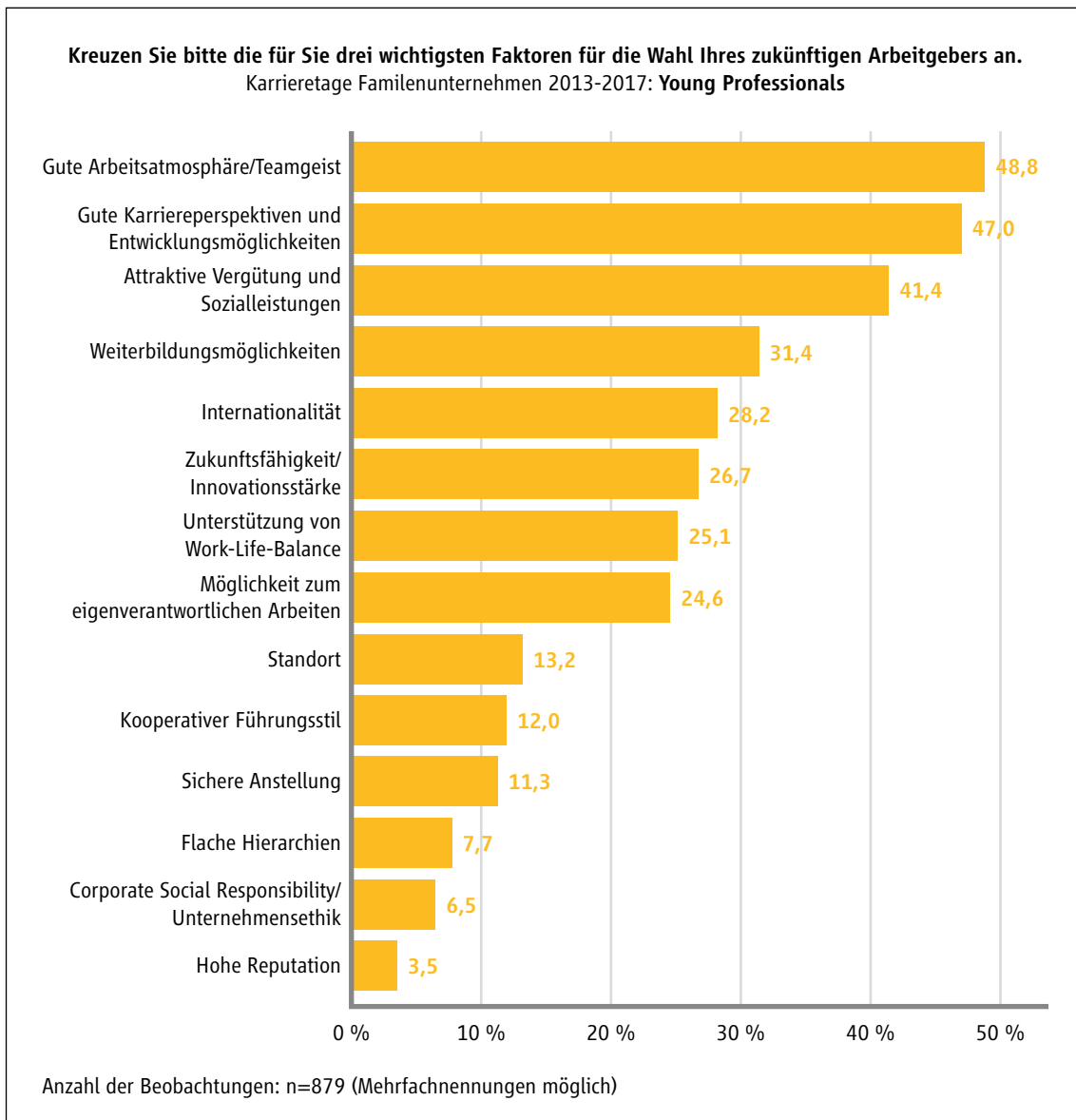
**Abbildung 41: Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017)**



**Abbildung 42: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) für die Teilnehmergruppe Studierende/Absolventen**

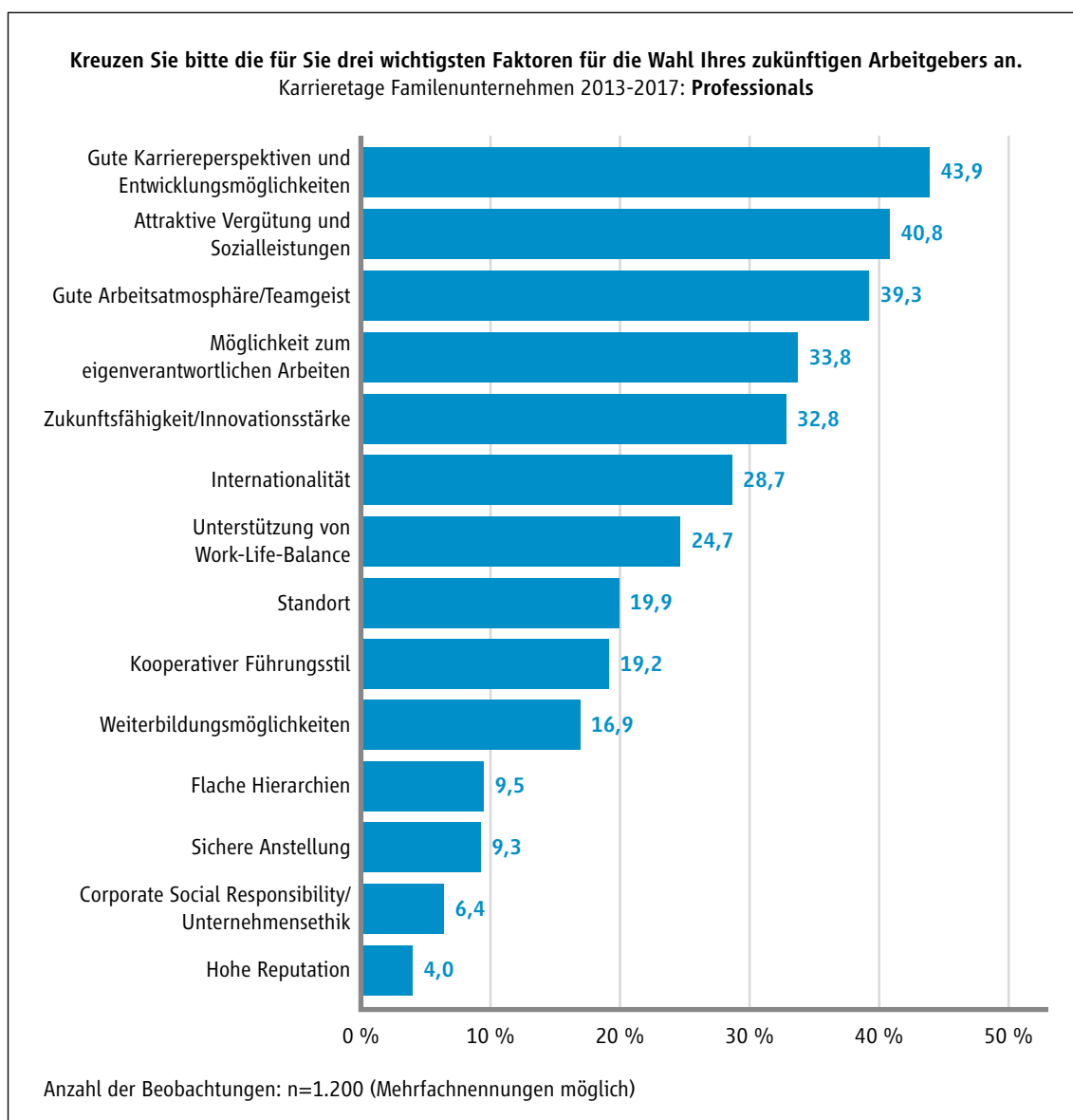


**Abbildung 43: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) für die Teilnehmergruppe Young Professionals**

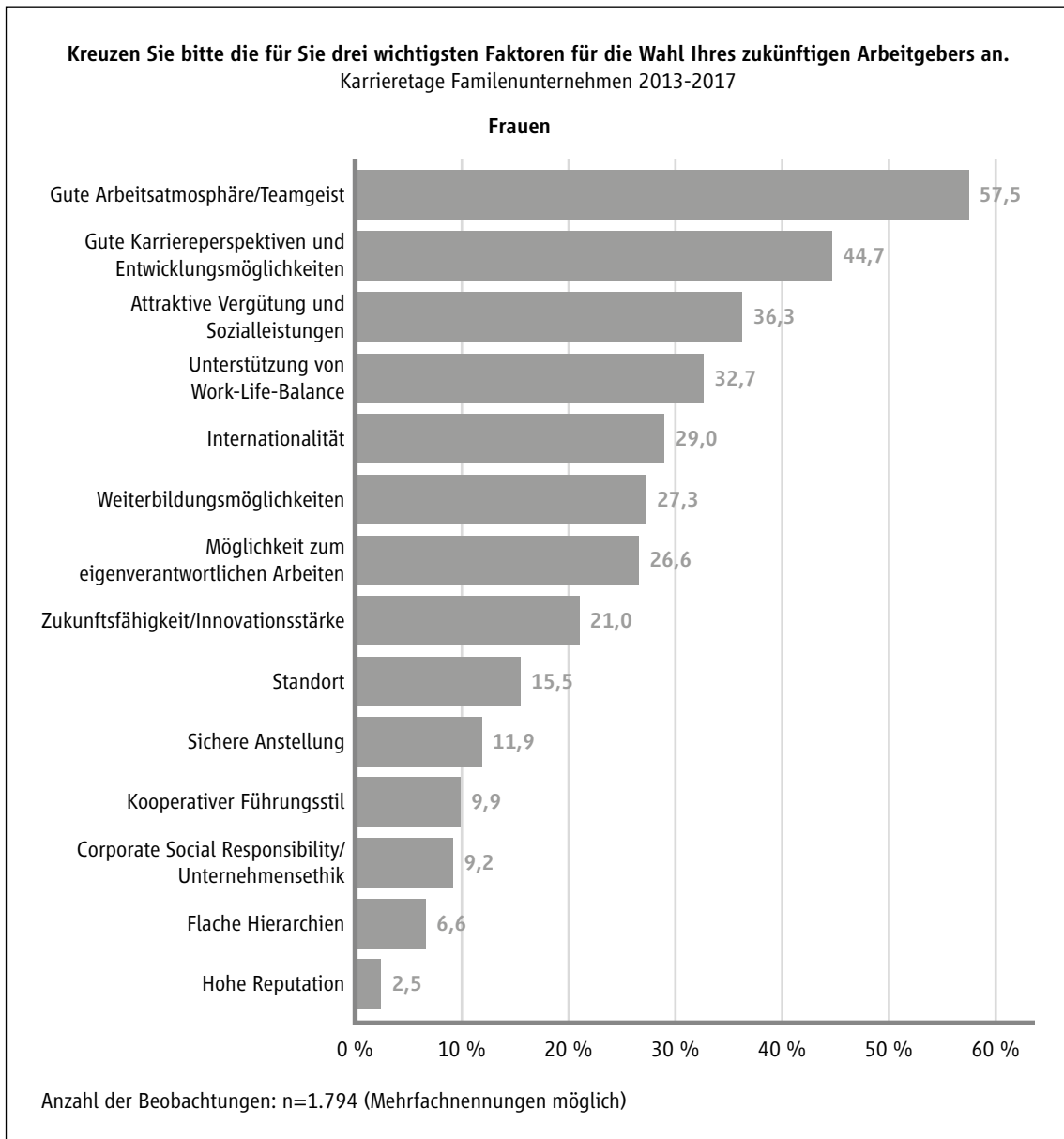




**Abbildung 44: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) für die Teilnehmergruppe Professionals**

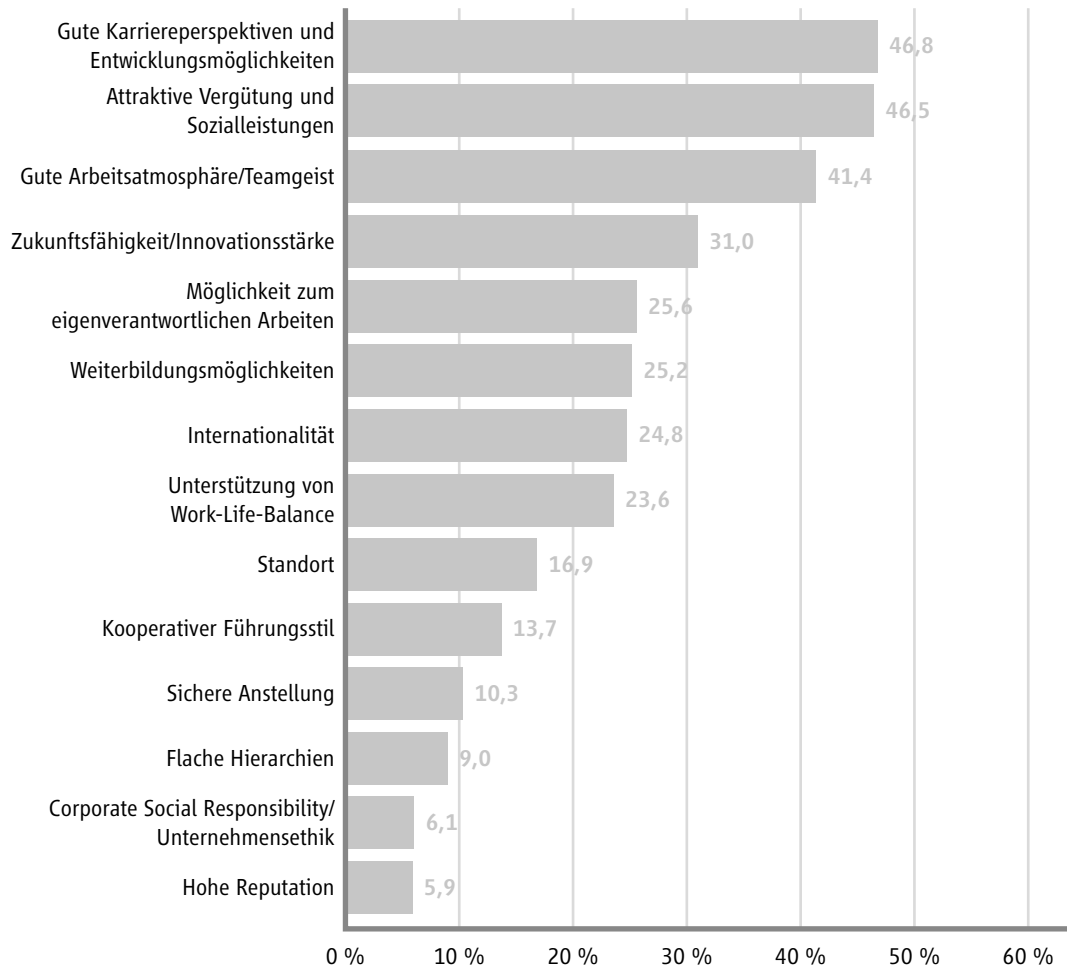


**Abbildung 45: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) nach Geschlecht**



**Kreuzen Sie bitte die für Sie drei wichtigsten Faktoren für die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers an.**  
Karrieretage Familienunternehmen 2013-2017

**Männer**



Anzahl der Beobachtungen: n=2.837 (Mehrfachnennungen möglich)

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Struktur der auswertbaren Fragebögen der Karrieretage Familienunternehmen (2008 - 2017) .....	4
Tabelle 2:	Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Geschlecht (2008 - 2017) .....	57
Tabelle 3:	Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Qualifikation (2008 - 2017) .....	58
Tabelle 4:	Studienrichtungen der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013 - 2017 .....	59
Tabelle 5:	Höchster Studienabschluss der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013 - 2017 .....	59
Tabelle 6:	Weitere Teilnehmercharakteristika der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013 - 2017 .....	60
Tabelle 7:	Nutzung von Informationskanälen zur Stellensuche (2013 - 2017) .....	61
Tabelle 8:	Karriereziele im Zeitverlauf (2013 - 2017) .....	62
Tabelle 9:	Karriereziele von Männern und Frauen (2013 - 2017) .....	62
Tabelle 9.1:	Karriereziele von Männern und Frauen im Zeitverlauf (2013 - 2017) .....	63
Tabelle 10:	Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013 - 2017) .....	63
Tabelle 11:	Teilnehmergruppe der Schwerpunktbefragung Digitalisierung (2016) .....	64
Tabelle 12:	Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt nach Geschlecht und Qualifikation (Schwerpunkt 2016) .....	64
Tabelle 13:	Veränderung des Berufsfelds durch Digitalisierung nach Geschlecht und Qualifikation (Schwerpunkt 2016) .....	64
Tabelle 14:	Digitalisierung des Bewerbungsprozesses nach Geschlecht und Karrierestufe (Schwerpunkt 2016) .....	65
Tabelle 15:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Interkulturelle Kompetenzen (Schwerpunkt 2016) .....	65
Tabelle 16:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Projektmanagement (Schwerpunkt 2016) .....	66
Tabelle 17:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Funktionsübergreifende Kompetenzen (Schwerpunkt 2016) .....	66
Tabelle 18:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Wissensmanagement (Schwerpunkt 2016) .....	66
Tabelle 19:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Analyse- und Interpretationsfähigkeit (Schwerpunkt 2016) .....	67

Tabelle 20:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Social-Media-Kenntnisse (Schwerpunkt 2016) .....	67
Tabelle 21:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Veränderungsmanagement (Schwerpunkt 2016) .....	68
Tabelle 22:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Unternehmergeist (Schwerpunkt 2016).....	68
Tabelle 23:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Führungskompetenz (Schwerpunkt 2016).....	69
Tabelle 24:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Gesprächs- und Verhandlungsführung (Schwerpunkt 2016) .....	69
Tabelle 25:	Einschätzung der eigenen Kompetenz im Bereich Kreativität (Schwerpunkt 2016).....	70
Tabelle 26:	Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitsmotivation (Schwerpunkt 2016).....	70
Tabelle 27:	Einfluss der Digitalisierung auf die Stressbelastung (Schwerpunkt 2016).....	70
Tabelle 28:	Einfluss der Digitalisierung auf die Kompetenzen (Schwerpunkt 2016).....	71
Tabelle 29:	Einfluss der Digitalisierung auf die Lebensqualität in der Arbeit (Schwerpunkt 2016).....	71
Tabelle 30:	Einfluss der Digitalisierung auf die Eigenständigkeit in der Arbeit (Schwerpunkt 2016).....	71
Tabelle 31:	Einfluss der Digitalisierung auf das Kommunikationsverhalten (Schwerpunkt 2016).....	72
Tabelle 32:	Einfluss der Digitalisierung auf die Gestaltungsfreiheit und Innovationsmöglichkeiten bei der Arbeit (Schwerpunkt 2016).....	72
Tabelle 33:	Einfluss der Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Schwerpunkt 2016).....	72
Tabelle 34:	Einfluss der Digitalisierung auf die Zusammenarbeit unter den Teams (Schwerpunkt 2016).....	73

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2017) .....	7
Abbildung 2:	Die wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2017 .....	9
Abbildung 3:	Die wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2017 differenziert nach Geschlecht .....	11
Abbildung 4:	Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2016 bis 2017) .....	13
Abbildung 5:	Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Geschlecht (Befragungen von 2016 bis 2017) .....	14
Abbildung 6:	Wichtige Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern nach Teilnehmergruppe (Befragungen von 2016 bis 2017) .....	15
Abbildung 7:	Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen der Teilnehmer an den Karrieretagen Familienunternehmen 2016-2017 .....	16
Abbildung 8:	Zur Stellensuche genutzte Informationskanäle im Zeitverlauf (2013-2017) .....	22
Abbildung 9:	Karriereziele im Zeitverlauf (2013-2017) .....	25
Abbildung 10:	Karriereziele nach Geschlecht (2013-2017) .....	27
Abbildung 11:	Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013-2017) .....	29
Abbildung 12:	Vorbereitung auf die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt nach Berufserfahrung .....	31
Abbildung 13:	Veränderung des Berufsfelds durch Digitalisierung .....	32
Abbildung 14:	Ausreichende Digitalisierung des Bewerbungsprozesses .....	33
Abbildung 15:	Einschätzung der eigenen Kompetenzen .....	34
Abbildung 16:	Einfluss der Digitalisierung .....	36
Abbildung 17:	Besuch von Karriereportalen bei der Jobsuche nach Geschlecht .....	37
Abbildung 18:	Schaltung von Stellenanzeigen über Social Media .....	38
Abbildung 19:	Ziele der Schaltung von Stellenanzeigen über Social Media .....	39
Abbildung 20:	Erfahrungen mit dem Bewerbungsmanagementprozess von Familienunternehmen .....	40
Abbildung 21:	Arbeitskommunikation aus Sicht der Bewerber .....	42

Abbildung 22:	Arbeitskommunikation aus Sicht der Bewerber II .....	43
Abbildung 23:	Wichtigkeit von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	73
Abbildung 24:	Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	74
Abbildung 25:	Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	74
Abbildung 26:	Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf (2008 - 2017) .....	75
Abbildung 27:	Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	75
Abbildung 28:	Wichtigkeit von „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	76
Abbildung 29:	Wichtigkeit von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	76
Abbildung 30:	Wichtigkeit von „Unterstützung von Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	77
Abbildung 30.1:	Entwicklung von „Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017) .....	77
Abbildung 31:	Wichtigkeit von „Standort“ im Zeitverlauf (2008 - 2017) .....	78
Abbildung 32:	Wichtigkeit von „Kooperativer Führungsstil“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	78
Abbildung 33:	Wichtigkeit von „Sichere Anstellung“ im Zeitverlauf (2009 - 2017).....	79
Abbildung 34:	Wichtigkeit von „Flache Hierarchien“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	79
Abbildung 35:	Wichtigkeit von „Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik“ im Zeitverlauf (2008 - 2017).....	80
Abbildung 36:	Wichtigkeit von „Hohe Reputation“ im Zeitverlauf (2008 - 2017) .....	80
Abbildung 37:	Wichtigkeit von „Gute Karrieremöglichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017).....	81
Abbildung 38:	Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017) .....	82
Abbildung 39:	Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017).....	83
Abbildung 40:	Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017) .....	84
Abbildung 41:	Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht (2008 - 2017).....	85

Abbildung 42:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) für die Teilnehmergruppe Studierende/Absolventen.....	86
Abbildung 43:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) für die Teilnehmergruppe Young Professionals.....	87
Abbildung 44:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) für die Teilnehmergruppe Professionals .....	88
Abbildung 45:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013 - 2017) nach Geschlecht.....	89





## Abkürzungsverzeichnis

D-A-CH	Deutschland - Österreich - Schweiz
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
PwC	Pricewaterhouse Coopers
etc.	et cetera
ca.	circa



## Literaturverzeichnis

- Abele, A. (2013). Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich. Warum entwickelt sich die „Schere“ immer noch auseinander? Gender Magazin, Heft 3, Seite 41-59. Online verfügbar unter: <http://www.budrich-journals.de/index.php/gender/article/viewFile/18093/15753>
- Bedürftig, D. (03. 06 2016). Was Generation Z vom Berufsleben erwartet. (Welt.de, Hrsg.) <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html>
- Belcredi, S. (2014). Familienunternehmen in Deutschland – Attraktivität als Arbeitgeber in Hinblick auf die Arbeitsplatzpräferenzen und Wertvorstellungen von jungen Arbeitnehmern. Abschlussarbeit am Lehrstuhl für Unternehmensführung von Prof. Dr. Alwine Mohnen an der Technischen Universität München
- Benchmarking Center Europe, Schmieder, M., (2017). Hidden Champions. Online verfügbar unter: [https://www.bmc-eu.com/images/download/studien/benchmarking/bmc\\_hidden\\_champions\\_2017.pdf](https://www.bmc-eu.com/images/download/studien/benchmarking/bmc_hidden_champions_2017.pdf)
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z., (2015). Does working from home work? Evidence from an Chinese Experiment. Stanford University. Online verfügbar unter: <https://people.stanford.edu/nbloom/sites/default/files/wfh.pdf>
- Boneva, B., Kraut, R., & Frohlich, D. (2001). Using E-mail for Personal Relationships. American Behavioral Scientist, 45(3), 530–549. <https://doi.org/10.1177/00027640121957204>
- DGB (2016). Index Gute Arbeit. Online verfügbar unter: <http://www.dgb.de/themen/++co++131e04dc-7338-11e6-a7c4-525400e5a74a>
- DIHK Konjunkturumfrage (2018). Wirtschaft unter Volldampf, Engpässe nehmen zu
- Dobe, B. (2017). Der Chef ist nicht dein Freund. Cio Online Magazin. Online verfügbar unter: <https://www.cio.de/a/der-chef-ist-nicht-dein-freund,2967482>
- European Chamber (2018). Business Confidence Survey 2018: European Business in China. Online verfügbar unter: [http://www.europeanchamber.com.cn/en/press-releases/2633/european\\_chamber\\_report\\_highlights\\_gulf\\_between\\_china\\_s\\_dynamic\\_economy\\_and\\_its\\_burdensome\\_regulatory\\_environment](http://www.europeanchamber.com.cn/en/press-releases/2633/european_chamber_report_highlights_gulf_between_china_s_dynamic_economy_and_its_burdensome_regulatory_environment)
- Faktenkontor, (2018). Social-Media-Atlas 2017/2018. Online verfügbar unter: <https://www.faktenkontor.de/tag/social-media-atlas/>
- Falk, S., & Mohnen, A. (2014). Why the Career Fair Appearance of Companies Matters: An Empirical Analysis of Applicant Perceptions. Working Paper
- Frey, B., Osborne, M., (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?. Online verfügbar unter: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)

- Gabler Wirtschaftslexikon (2018). Chatbot Definition. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/chatbot-54248>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018a). Cafeteria-System. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/cafeteria-system-27199>
- Grund, C. (2009). Jobpräferenzen und Arbeitsplatzwechsel. Zeitschrift für Personalforschung, 23(1), 66-72
- Hay Group (2015). Studie: Nebenleistungen wichtiger als Grundgehalt. Online verfügbar unter: <http://www.haygroup.com/de/press/details.aspx?id=46792>
- Holly, S., Mohnen, A. (2012). Impact of working hours on work-life balance. Online verfügbar unter: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.407372.de/diw\\_sp0465.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407372.de/diw_sp0465.pdf)
- Horx, M. (Hrsg.) (2013). Trend-Report 2014: Y-Events ; die positiven Überraschungen unserer Zukunft. Kelkheim: Zukunftsinstitut.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (2015). Studie: Always-On? Digitaler Stress und die Folgen der Erreichbarkeit. Online verfügbar unter: <https://www.silver-tips.de/always-on-digitaler-stress-und-die-folgen-staendiger-erreichbarkeit/>
- KfW, Creditreform, IfM, RWI, & ZEW (2010). Konjunkturelle Stabilisierung im Mittelstand – aber viele Belastungsfaktoren bleiben. MittelstandsMonitor 2010 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.
- KfW Research, Metzger, G., (2017). KfW-Gründungsmonitor 2017. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2017-Tabellenband.pdf>
- Kimbrough, A. M., Guadagno, R. E., Muscanell, N. L., & Dill, J. (2013). Gender differences in mediated communication: Women connect more than do men. Computers in Human Behavior, 29(3), 896–900. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.005>
- Klaffke, Martin (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze.
- KPMG AG, Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (2016). Leadership zwischen Gefühl und Geschäft. Online verfügbar unter: [http://hub.kpmg.de/leadership-zwischen-gefuehl-und-geschaeft?\\_\\_hstc=85194310.8a125d9853e5a128ad587c7c9194829d.1521395695756.1521537640384.1528746430102.4&\\_\\_hssc=85194310.1.1528746430102&\\_\\_hsfp=2582871499](http://hub.kpmg.de/leadership-zwischen-gefuehl-und-geschaeft?__hstc=85194310.8a125d9853e5a128ad587c7c9194829d.1521395695756.1521537640384.1528746430102.4&__hssc=85194310.1.1528746430102&__hsfp=2582871499)
- Köppe, J. (2018). Die #Metoo-Debatte steht für Altlasten. Karriere Spiegel Online. Online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/frauentag-wie-frauen-im-job-benachteiligt-werden-a-1196873.html>

- Langowski, J. (2017). Jung, weiblich und finanziell eigenständig. Zeit Online. Online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/karriere/2017-02/gleichberechtigung-frauen-finanzielle-unabhaengigkeit-deutschland/komplettansicht>
- Nickenig, J., (2014). Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management. Online verfügbar unter: <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/6948/file/spnm18.pdf>
- o. A. (2017). 3 Gründe, warum Frauen so selten gründen. Hg. v. Gruenderszene.de. Online verfügbar unter: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/frauen-gruenden-scale11-2016-6943>.
- Parment, Anders (2009). Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement: Gabler
- Perwiss (2018): Personalmanagement Wissen Online - Work-Life-Balance - Arbeits- und Privatleben vereinbaren! Online verfügbar unter: <https://www.perwiss.de/thema-work-life-balance.html>
- Plate, Sabrina (2015). Attraktive Arbeitgeber 2015. Online verfügbar unter: [http://www.stbv-bremen.de/uploads/media/1009\\_Berufsstart\\_-\\_Attraktive\\_Arbeitgeber\\_2015.pdf](http://www.stbv-bremen.de/uploads/media/1009_Berufsstart_-_Attraktive_Arbeitgeber_2015.pdf)
- PWC (2012). Innovationskraft ohne Fachkräfte. Wie können Familienunternehmen gegensteuern?
- R+V (2014). Ratgeber Plus. Online verfügbar unter: <https://www.ruv.de/ratgeber/im-job/bewerbung/soziale-netzwerke-und-bewerbung>
- Schooper, Y. (2014). Frauen im Projektmanagement. Überblick zur aktuellen Situation. Berlin/Nürnberg.
- Statistisches Bundesamt (2017). Informations- und Kommunikationstechnologien. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/IKTUnternehmen/Tabellen/06\\_NutzungSocialMedia\\_IKT\\_Unternehmen.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/IKTUnternehmen/Tabellen/06_NutzungSocialMedia_IKT_Unternehmen.html)
- Statistisches Bundesamt (o.J.). Frauenanteile: Akademische Laufbahn. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeLaufbahn.html>
- Staufenbiel Institut/Kienbaum (2017). Online-Check von Bewerbern. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/8841/online-check-von-bewerbern/>
- Stepstone (2016): Jobs nach Maß – Was Fachkräfte Wollen. Online verfügbar unter: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwie0aCEsNrcAhVEhqQKHAYzAWgQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.stepstone.de%2Fcontent%2Fde%2Fde%2F5%2Fprojects%2Ftrendstudie%2Fresc%2Fstepstone\\_trendstudie2016.pdf&usg=AOvVaw0f3Blgqc8e3KfEABA6M0pj](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwie0aCEsNrcAhVEhqQKHAYzAWgQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.stepstone.de%2Fcontent%2Fde%2Fde%2F5%2Fprojects%2Ftrendstudie%2Fresc%2Fstepstone_trendstudie2016.pdf&usg=AOvVaw0f3Blgqc8e3KfEABA6M0pj)

- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, erstellt vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), München 2017. Online verfügbar unter: [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Volkswirtschaftliche-Bedeutung\\_Studie\\_Stiftung\\_Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Volkswirtschaftliche-Bedeutung_Studie_Stiftung_Familienunternehmen.pdf)
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.). Fachkräfte für die digitale Transformation, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft (iW), München 2018. Online verfügbar unter: [https://www.familienunternehmen.de/Studien-----2018-06-12-Fachkraefte-fuer-die-digitale-Transformation-----\\_site.site..ls\\_dir.\\_siteid.436\\_nav.82\\_entryid.936\\_likecms.html](https://www.familienunternehmen.de/Studien-----2018-06-12-Fachkraefte-fuer-die-digitale-Transformation-----_site.site..ls_dir._siteid.436_nav.82_entryid.936_likecms.html)
- Studitemps GmbH (2018). Studie Fachkraft 2020
- Titz, C., (2011). BWLer müssen vor allem büffeln. Spiegel Karriere Online. Online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/deutschlands-beliebtstes-studienfach-bwler-muessen-vor-allem-bueffeln-a-755353.html>
- Universum, (2016). Universum Young Professional Survey 2016.
- Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., (2018). Active Sourcing und Social Recruiting. Online verfügbar unter: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/2\\_Active\\_Sourcing\\_20170210\\_WEB.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/2_Active_Sourcing_20170210_WEB.pdf)
- Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., (2017). Bewerbung der Zukunft. Online verfügbar unter: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/5\\_Bewerbung\\_der\\_Zukunft\\_20170210\\_WEB.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/5_Bewerbung_der_Zukunft_20170210_WEB.pdf)
- Xing, (2017). Geschäftsbericht: Geschäftsbericht 2017. Online verfügbar unter: <https://corporate.Xing.com/de/investor-relations/publikationen/>
- Zell, E., Krizan Z., (2014). Do People have Insight into their abilities? A Metasynthesis. Online verfügbar unter: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1745691613518075>

**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-942467-60-5