



Stiftung
Familienunternehmen

Familienunternehmen als Arbeitgeber

Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte



Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen
Prinzregentenstraße 50
80538 München

Tel.: +49 (0) 89 / 12 76 400 02
Fax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09
E-Mail: info@familienunternehmen.de
www.familienunternehmen.de

Bearbeitet von:



Technische Universität München
Lehrstuhl für Unternehmensführung
Arcisstraße 21
80333 München

Tel.: +49 (0) 89 / 289 240 72
Fax: +49 (0) 89 / 289 240 75
E-Mail: officemohnen.wi@tum.de
www.cm.wi.tum

Prof. Dr. Alwine Mohnen (Projektleitung)

Unter Mitarbeit von:

Verena Mückenhausen

Nevena Toporova

Mit Unterstützung von:

Der Entrepreneurs Club e.K.
Ismaninger Straße 113
81675 München

Tel.: +49 (0) 89 416 14 65 50
Fax: +49 (0) 89 416 14 65 99
www.karrieretag-familienunternehmen.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	V
Einleitung	3
A Studiendesign - Datenerhebung und Teilnehmerstruktur	5
B Resultate der Teilnehmerbefragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen von 2013 bis 2015	9
1. Von Bewerbern genutzte Informationskanäle.....	9
C Langzeitbetrachtung: Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen von 2008 bis 2015	13
1. Arbeitsplatzpräferenzen und Arbeitgeberattraktivität	13
a) Die Arbeitsplatzpräferenzen im Zeitverlauf (2008-2015)	13
b) Die Arbeitsplatzpräferenzen im aktuellen Gesamtbild (2013-2015)	16
2. Bewertung von Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen	17
a) Die Wahrnehmung von Familienunternehmen im Zeitverlauf (2008-2015).....	17
b) Die Wahrnehmung von Familienunternehmen im aktuellen Gesamtbild (2014-2015)...	18
D Schwerpunktbefragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen der Jahre 2014 und 2015	22
1. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	22
2. Internationalität.....	24
E Zielgruppenspezifische Unterschiede.....	27
1. Frauen und Männer	27
a) Karriereziele	27
b) Arbeitsplatzpräferenzen	28
c) Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben.....	30
d) Internationalität	32
2. Berufsanfänger und Professionals.....	33
a) Karriereziele	33
b) Arbeitsplatzpräferenzen	33
c) Internationalität	34

F	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen.....	35
G	Anhang	37
	Tabellenverzeichnis	58
	Abbildungsverzeichnis	59
	Literaturverzeichnis	61
	Über die Autorin	63

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

I. Auswertung der Befragungsergebnisse zu den genutzten Informationskanälen

- Unternehmens-Websites werden am häufigsten zur Stellensuche genutzt (89,0 Prozent der befragten Teilnehmer). Dies verdeutlicht, dass sich potentielle Bewerber bereits im Vorfeld für bestimmte Arbeitgeber interessieren und Familienunternehmen bereits vor Beginn der Stellensuche auf sich aufmerksam machen müssen.
- Während Internet-Stellenbörsen sowie Jobmessen und Karrieretage bei der Jobsuche relativ häufig zum Einsatz kommen, wird klassischen Informationskanälen wie der Arbeitsagentur oder den Printmedien nur noch geringe Aufmerksamkeit geschenkt.

II. Auswertung der Befragungsergebnisse zu den Karrierezielen

- Etwa die Hälfte aller Teilnehmer strebt eine Position als Führungskraft an.
- Am zweithäufigsten wird das Karriereziel Projektleiter genannt, wobei das von über doppelt so vielen Frauen wie Männern angestrebt wird.
- Insgesamt differieren die Karriereziele deutlich zwischen den Geschlechtern. Führungskarrieren (Führungskraft, Vorstandsmitglied) und die berufliche Selbstständigkeit werden häufiger von Männern präferiert. Frauen hingegen finden eine Fachlaufbahn attraktiver, da sie möglicherweise viel früher die Vereinbarkeit von bestimmten Positionen mit einer Familie antizipieren und sich selbst nach wie vor in erster Linie in der Pflicht sehen, beides miteinander zu vereinbaren.

III. Auswertung der Befragungsergebnisse zu den Arbeitsplatzpräferenzen

- Auf die Frage nach den drei wichtigsten Kriterien bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers sind „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“, „Gute Arbeits-atmosphäre/Teamgeist“ sowie „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ auf den ersten drei Plätzen im Ranking der 14 Antwortoptionen (46,4 Prozent, 44,7 Prozent bzw. 36,7 Prozent).
- Dabei hat der Punkt „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ in den letzten Jahren am stärksten an Bedeutung gewonnen, insbesondere für Frauen. Im Jahr 2008 zählten nur 12,7 Prozent der Frauen eine attraktive Vergütung zu den drei wichtigsten Merkmalen bei der Arbeitgeberwahl, im Jahr 2015 hatte sich der Anteil auf 38,1 Prozent verdreifacht. Bei den Männern lässt sich ebenfalls ein Anstieg beobachten, wenn auch in geringerem Maß: von 33,9 Prozent im Jahr 2008 auf 45,2 Prozent im Jahr 2015.
- Die Möglichkeit eigenverantwortlich zu arbeiten verliert an Bedeutung: Im Jahr 2008 waren es noch 37,6 Prozent der Befragten, für die dieser Aspekt zu den wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika zählte, 2015 waren es nur noch knapp 25,4 Prozent. Eine mögliche Erklärung ist, dass immer mehr klar definierte Strukturen bei der Arbeit bevorzugt werden, als Folge der neuen, stärker durchstrukturierten Studiengänge.

- Reputation, Corporate Social Responsibility oder flache Hierarchien sind die Schlusslichter im Ranking (4,1 Prozent, 8,0 Prozent bzw. 9,0 Prozent).
- Arbeitsplatzpräferenzen unterscheiden sich bei Männern und Frauen: Bei beiden Gruppen sind in den Jahren 2013-2015 die drei wichtigsten Kriterien eine „Gute Arbeitsatmosphäre und Teamgeist“, „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“. Jedoch bewerten Frauen eine gute Arbeitsatmosphäre mit 54,1 Prozent als das wichtigste Kriterium, während dieses bei Männern mit 42,2 Prozent an dritter Stelle steht. Genau umgekehrt ist das Bild für die Höhe der Vergütung, welche von Männern mit 46,4 Prozent auf Platz 1 gewählt wird und bei Frauen mit 37,5 Prozent den dritten Rang bekleidet.
- Anforderungen an den Arbeitgeber ändern sich mit zunehmender Berufserfahrung: Während für Studenten und Absolventen eine gute Arbeitsatmosphäre und Weiterbildung wichtiger sind als für Professionals, legen diese mehr Wert auf die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

IV. Auswertung der Befragungsergebnisse zur Wahrnehmung von Familienunternehmen

- Insbesondere das attraktivste Kriterium im aktuellen Trend „Gute Arbeitsatmosphäre und Teamgeist“ schneidet im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen am besten ab. Hier geben aktuell 82,7 Prozent der Teilnehmer an, in Familienunternehmen eine bessere Arbeitsatmosphäre zu erwarten.
- Weiter an der Spitze folgen als Kriterien die „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ (81,4 Prozent), „Flache Hierarchien“ (78,4 Prozent) sowie „Kooperativer Führungsstil“ (72,9 Prozent), sodass sich ein einheitlich positives Bild der Mitarbeiterführung in Familienunternehmen abzeichnet.
- Insgesamt werden Familienunternehmen in den meisten Kategorien besser im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen bewertet.
- Schwächer im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen werden sie in den Bereichen „Standort“, „Internationalität“ und „Attraktive Vergütung und Sozialleistung“ eingestuft.

V. Auswertung der Sonderfragen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“

- Bei der Frage nach den drei wichtigsten Maßnahmen zur Sicherstellung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wählen die Teilnehmer „Gleitzeit“ auf Platz eins der Rangliste mit 80,6 Prozent.
- Die Bewertung weiterer Maßnahmen differiert mitunter sehr stark zwischen Männern und Frauen. Während 33,3 Prozent der Frauen Teilzeitarbeit auswählen, entscheiden sich nur 15,4 Prozent der Männer für diese Maßnahme. Diese wiederum stufen die Wichtigkeit von Heimarbeit/Telearbeit höher als Frauen ein (47,2 Prozent der Männer, 37,2 Prozent der Frauen).
- Die Wichtigkeit einer Quotenregelung zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wird von Männern und Frauen unterschiedlich eingeschätzt: Während 50,6 Prozent der Frauen eine solche Regelung für sehr wichtig oder wichtig erachten, teilen nur 19,7 Prozent der männlichen Teilnehmer diese Meinung.

VI. Auswertung der Sonderfragen zum Thema „Internationalität“

- Die Ergebnisse zu den Sonderfragen des Schwerpunkts „Internationalität“ ergeben, dass Bewerber im Allgemeinen eine hohe Bereitschaft besitzen, für eine Arbeitsstelle den Wohnort zu wechseln. Allerdings hängt dies stark von der Dauer des Wohnortwechsels ab: Dauerhaft und weltweit den Wohnort zu wechseln, dazu sind 27,4 Prozent der Teilnehmer bereit, wohingegen ca. 64 Prozent einen vorübergehenden Wechsel in Betracht ziehen.
- Innerhalb der Bereitschaft den Wohnort dauerhaft oder vorübergehend zu wechseln, gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Frauen zeigen mit 43,4 Prozent eine höhere Bereitschaft ihren Wohnort innerhalb Deutschlands dauerhaft zu wechseln als Männer (35,9 Prozent). Im Vergleich dazu sind 30,9 Prozent der Männer eher bereit, ihren Wohnort dauerhaft weltweit zu wechseln (Anteil bei den Frauen: 22,9 Prozent). Ein ähnliches Bild zeigt sich auch für vorübergehende Wohnortwechsel. Während weibliche Kandidaten eine höhere Bereitschaft für einen Wohnortwechsel innerhalb Deutschlands (Frauen 26,7 Prozent, Männer 19,2 Prozent) aufweisen, sind anteilig mehr Männer (67,9 Prozent) dazu bereit, weltweit ihren Wohnort vorübergehend zu wechseln (Frauen: 59,1 Prozent). Als mögliche Erklärung für diese Differenzen in der Bereitschaft zum Wohnortwechsel könnte die unterschiedliche Risikopräferenz der Geschlechter in Frage kommen. Hierbei zeigen Frauen ein risikoaverseres Verhalten als Männer.
- Auf die Frage, welche Maßnahmen des Arbeitgebers am wichtigsten sind, wenn man einen Auslandsaufenthalt in Betracht zieht, wird der Ausgleich für steigende Lebenshaltungskosten an erster Stelle genannt, gefolgt von der kulturellen und sprachlichen Vorbereitung sowie dem Wunsch nach einem persönlichen Ansprechpartner oder Mentor im Ausland.

Einleitung

In der heutigen Zeit trifft Globalisierung auf Demographie, Digitalisierung auf Fachkräftemangel. Wie lässt sich diesen gegenläufigen Effekten innerhalb des Personalmanagements begegnen? Während die Anforderungen an den Wunschkandidaten der Unternehmen aufgrund der heutigen Arbeitswelt immer weiter zunehmen, nimmt der Eingang an geeigneten Bewerbungen in den Personalabteilungen stetig ab.

Dass der Fachkräftemangel bereits viele Unternehmen erreicht hat, berichtet u.a. die HR-Trendstudie 2015 von Kienbaum (Kienbaum Consultants International GmbH, 2015): Im Vergleich zum Vorjahr gaben mehr Personalverantwortliche an, dass die Marktvergütungen in den gesuchten Profilen steigen und gleichzeitig die Qualität sowie die Anzahl der Bewerbungen abgenommen hat. Auch die Akzeptanzquote bei Vertragsangeboten geht zurück. Bezüglich der Zielgruppe geben die Unternehmen an, dass der Rekrutierungsbedarf besonders für Hochschulabsolventen/Trainees und Führungskräfte im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen sei.

Um geeignete Bewerber anzusprechen und zu rekrutieren, stehen die Unternehmen vor großen Herausforderungen. Neben monetären Anreizen wie dem Gehalt (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001) spielen immer mehr auch spezifische Arbeitsplatzcharakteristika eine entscheidende Rolle bei der Arbeitgeberwahl. Zahlreiche Studien belegen die Bedeutung sogenannter „weicher“ Faktoren wie Arbeitsatmosphäre, Arbeitsplatzsicherheit (Bartels, Holtze, Müller, Gorholt, Henke & Ull, 2012; Grund, 2009; Kirchgeorg & Lorbeer, 2002) oder familienfreundliche Maßnahmen (Bourhis & Mekkaoui, 2010). In weiteren Studien konnten zudem Weiterbildungsmöglichkeiten (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001) als wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl identifiziert werden. So kommt es für den qualifizierten Bewerber auf einen optimalen Mix aus monetären und nicht-monetären Anreizen an, der genauestens identifiziert werden will. Gleichzeitig handelt es sich bei den Bewerbern um keine homogene Gruppe mit gleichen Präferenzen. Vielmehr können Präferenzen unter den Geschlechtern variieren und sich im Verlauf des Berufslebens verändern. Ganzen Generationen werden pauschal unterschiedliche Prioritäten bei der Arbeitsplatzwahl zugeschrieben, wie diverse Veröffentlichungen zur sog. „Generation Y“¹⁾ zeigen.

Für Familienunternehmen, die das Rückgrat der deutschen Wirtschaft darstellen (Griesberger, 2007), ist die erfolgreiche Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter eine zwingende Voraussetzung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und das weitere Wachstum (Gottschalk, 2014). Für die Entwicklung einer zielgruppenorientierten Rekrutierungsstrategie in Familienunternehmen ist es jedoch wichtig zu wissen, auf welche Aspekte Bewerber bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers Wert legen. Daraus ergeben sich besondere Herausforderungen: Wie sollen Unternehmen dabei agieren und wie können sie vor allem hoch qualifizierte Bewerber ansprechen? Wo und wie sollen sie auf sich als Arbeitgeber

1 Als Generation Y werden die im Zeitraum von ca. 1980 bis 1999 Geborenen bezeichnet. Je nach Quelle wird diese Generation auch Millennials („die Jahrtausender“) genannt oder weiter in „Generation Z“ (geboren zwischen 1995 bis 2010) unterschieden.

aufmerksam machen? Auf welche Erwartungshaltungen als Familienunternehmen stoßen sie dabei und inwieweit sind diese begründet (Backes-Gellner, 2001; Werner et al., 2013; ifm Mannheim, 2014)? Was für Karriereverläufe und Angebotspakete sollen sie ihren Wunschkandidaten bieten? Welche Unterstützung erwarten potentielle Arbeitnehmer bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben? Und wie wollen sie bei Auslandseinsätzen vorbereitet und begleitet werden? Personalabteilungen stehen vor der schwierigen Aufgabe, all diese Fragen über die Präferenzen ihrer Wunschkandidaten schon im Vorhinein zu antizipieren, um eine entsprechende Rekrutierungsstrategie entwickeln zu können.

A Studiendesign - Datenerhebung und Teilnehmerstruktur

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 potentielle 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 Männer 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?

Wie halten sie es bei den Schnittstellen von Beruf- zu Privatleben? Wie wichtig ist ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und welche unterstützenden Maßnahmen sollte der Arbeitgeber anbieten? Wären die potentiellen Bewerber dazu bereit, ihren Wohnort für den Arbeitsplatz ins Ausland zu verlegen, und wenn ja, unter welchen Umständen?

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 2.405 Personen an der Befragung teil, davon allein 526 bzw. 413 in den Jahren 2014 und 2015². Somit liegt auch für die in diesen Jahren zusätzlich eingefügten Sonderfragen eine ausreichend große Datenbasis für differenzierte Auswertungen nach Berufserfahrung (Studenten/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 Studenten/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

Jahr	Anzahl auswertbare Fragebögen (Gesamt)	Anteil Frauen	Anteil Männer	Anteil Studenten/Absolventen	Anteil Young Professionals	Anteil Professionals
2008	192	39,58 %	60,42 %	62,50 %	13,02 %	24,48 %
2009	238	28,15 %	71,85 %	54,20 %	17,65 %	28,15 %
2010	160	30,00 %	70,00 %	52,50 %	15,63 %	31,87 %
2011	135	34,07 %	65,93 %	54,81 %	16,30 %	28,89 %
2012	264	32,58 %	67,42 %	57,95 %	12,50 %	29,55 %
2013	477	40,67 %	59,33 %	57,44 %	18,66 %	23,90 %
2014	526	34,79 %	65,21 %	53,61 %	19,96 %	26,43 %
2015	413	43,34 %	56,66 %	57,63 %	19,13 %	23,24 %

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/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.

2 Eine genaue Übersicht über die Teilnehmerzahlen auf allen Karrieretagen findet sich in den Tabellen 4 und 5 im Anhang.

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. Insgesamt ist die Teilnehmerstruktur bei der Online-Befragung bezüglich der Qualifikationen, Mobilitätsbereitschaft und den Karrierezielen ähnlich der Teilnehmerstruktur auf den Karrieretagen Familienunternehmen. Unterschiede zeigten sich vor allem bei der Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Insgesamt lassen sich aus dem Vergleich der Antworten von als familienunternehmensaffinen Teilnehmern (Befragung auf dem Karrieretag Familienunternehmen) vs. als neutral gegenüber Familienunternehmen einzustufenden Teilnehmern (Online-Befragung), verschiedene Implikationen und Ansatzpunkte für Familienunternehmen ableiten. Damit sind die Ergebnisse dieser Studie zwar nicht repräsentativ, jedoch werden wertvolle Erkenntnisse insbesondere über die Gruppe hoch qualifizierter, familienunternehmensaffiner Akademiker gewonnen.

B Resultate der Teilnehmerbefragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen von 2013 bis 2015

Zu Beginn der Studie stellt sich die Frage, wie potentielle Bewerber bei der Jobsuche vorgehen, und welche Informationskanäle sie dabei nutzen. Um die unterschiedlichen Zielgruppen von Bewerbern und ihre jeweiligen Präferenzen besser identifizieren zu können, ist es auch wichtig zu erfahren, welche Karrierestufen diese anstreben. Hierzu wurden ab dem Jahr 2013 weitere Daten erhoben, welche unter anderem Aufschluss über die Karriereziele und die zur Stellensuche genutzten Informationskanäle der Bewerber geben sollen. Die Zielsetzung besteht dabei darin, weitere Erkenntnisse zu gewinnen, aus denen Implikationen für die Rekrutierungsstrategie von Familienunternehmen abgeleitet werden können.

1. Von Bewerbern genutzte Informationskanäle

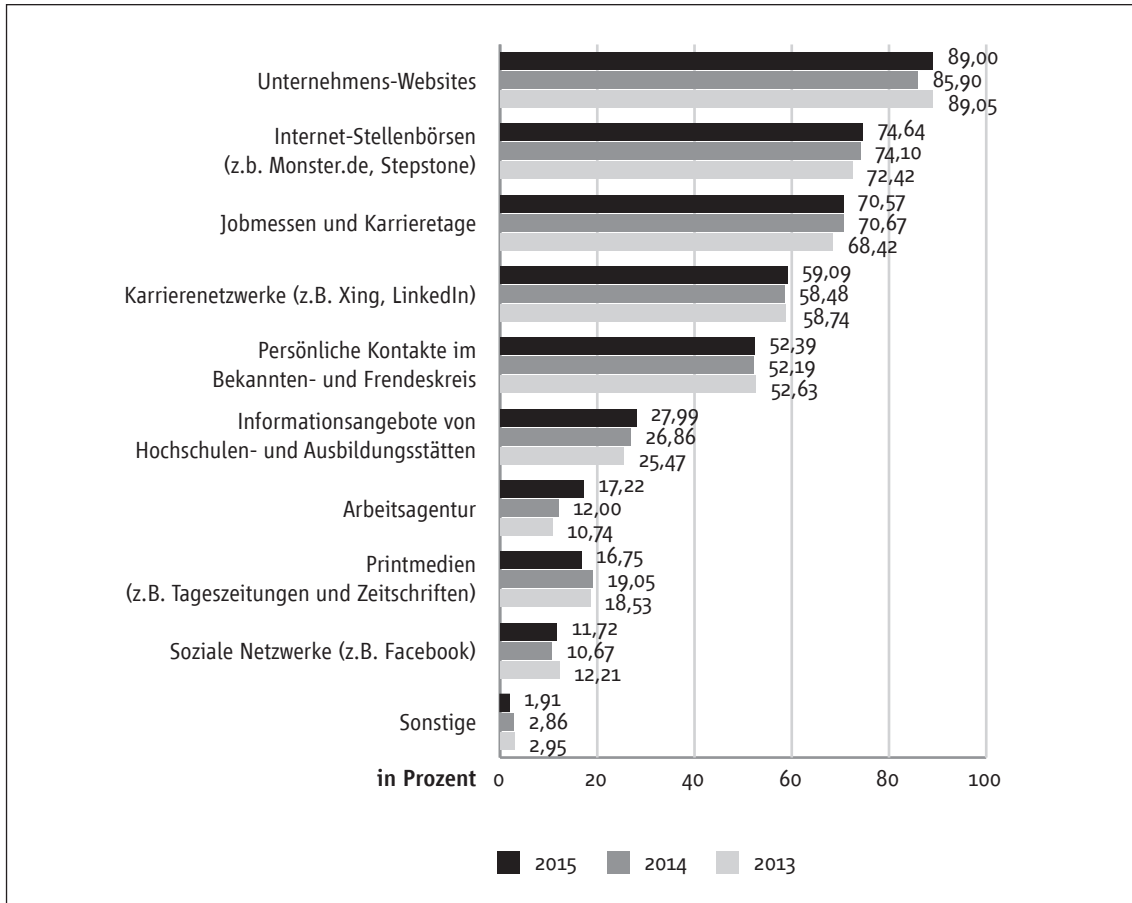
Abbildung 1 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen, genutzten Kanäle zur Stellensuche (siehe auch Tabelle 9 im Anhang). Überraschend hierbei erscheint, dass potentielle Bewerber am häufigsten auf Unternehmens-Websites zurückgreifen (89,0 Prozent). Dies legt die Vermutung nahe, dass die Bewerber schon vorab bestimmte Arbeitgeber präferieren und gezielt deren Webseite ansteuern. Das stellt Familienunternehmen vor hohe Anforderungen bezüglich des Bekanntheitsgrades und der Reputation des Unternehmens. Am zweithäufigsten kommen Internet-Stellenbörsen bei den befragten Teilnehmern zum Einsatz. Vergleicht man diese beiden Ergebnisse mit denen einer weiteren aktuellen Studie, welche ebenfalls die bevorzugten Rekrutierungskanäle von Bewerbern erfragt hat (Kienbaum Consultants International GmbH, 2015), so zeigt sich über beide Studien hinweg ein einheitliches Bild.

Jobmessen und Karrieretage besitzen bei der Arbeitssuche ebenfalls einen hohen Stellenwert, werden im Jahr 2015 von 71 Prozent der Bewerber genutzt und liegen damit auf Platz drei der am häufigsten genutzten Informationskanäle. Allerdings ist bei dieser Kennzahl zu beachten, dass die Befragung hierzu auf einem Karrieretag stattgefunden hat, sodass dieses Ergebnis entsprechend vorsichtig zu interpretieren ist. Eine große Relevanz bei der Stellensuche besitzen digitale Karrierenetze, die von 59 Prozent der befragten Teilnehmer zur Stellensuche genutzt werden. Auch persönliche Kontakte spielen eine wichtige Rolle mit 52 Prozent. Diese bieten dem Bewerber den Vorteil, über die bekannte Person weitere Informationen bezüglich der Arbeitgeberattraktivität und Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu bekommen.

Printmedien besitzen hingegen nur noch eine geringe Bedeutung für die Stellensuche. Allerdings ist hier auch das relativ geringe Durchschnittsalter der Befragten von 28 Jahren zu beachten. Die geringe Nutzung von Printmedien kann somit zum Teil auch darauf zurückgeführt werden, dass ein Großteil der Befragten zu einer sehr internetaffinen Generation gehört und möglicherweise aus diesem Grund zur Stellensuche eher internetbasierte Suchmedien nutzt. Zumal werden Printmedien auch seitens der Unternehmen für Stellenausschreibungen immer weniger genutzt, was die Bewerber bereits antizipieren.

Soziale Netzwerke weisen mit 12 Prozent ebenso nur eine sehr geringe Nutzungshäufigkeit auf. Hier ist zu vermuten, dass soziale Netzwerke möglicherweise durch ihren privaten Charakter von den Bewerbern ungerne als Medien zur Stellensuche genutzt werden, da die im eigenen Profil enthaltenen Informationen nicht mitgeteilt werden sollen.

Abbildung 1: Zur Stellensuche genutzte Informationskanäle im Zeitverlauf (2013-2015)



Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2013: n=475, 2014: n=525, 2015: n=418

Für die Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen findet die Stellensuche heute primär im Internet statt. Dies sollten Familienunternehmen als Impuls dafür sehen, grundsätzlich ihre derzeitige digitale Rekrutierungsstrategie eingehend auf ihre Aktualität zu prüfen und, soweit möglich, auszubauen bzw. zu optimieren, insbesondere in Bezug auf den unternehmenseigenen Internetauftritt. Die Suche nach Stellenanzeigen auf der Firmenhomepage setzt voraus, dass das Unternehmen einerseits bekannt ist und andererseits auch über eine gute Reputation verfügt.

Um den Bekanntheitsgrad und die Reputation des Unternehmens zu erhöhen, können neben Internet-Jobportalen auch Jobmessen und Karrieretage genutzt werden. Diese Veranstaltungen stellen eine Möglichkeit dar, auch mit potenziellen Bewerbern in direkten Kontakt zu treten, die das Unternehmen noch nicht als attraktiven Arbeitsgeber bei ihrer aktiven Stellensuche im Internet kennengelernt haben.

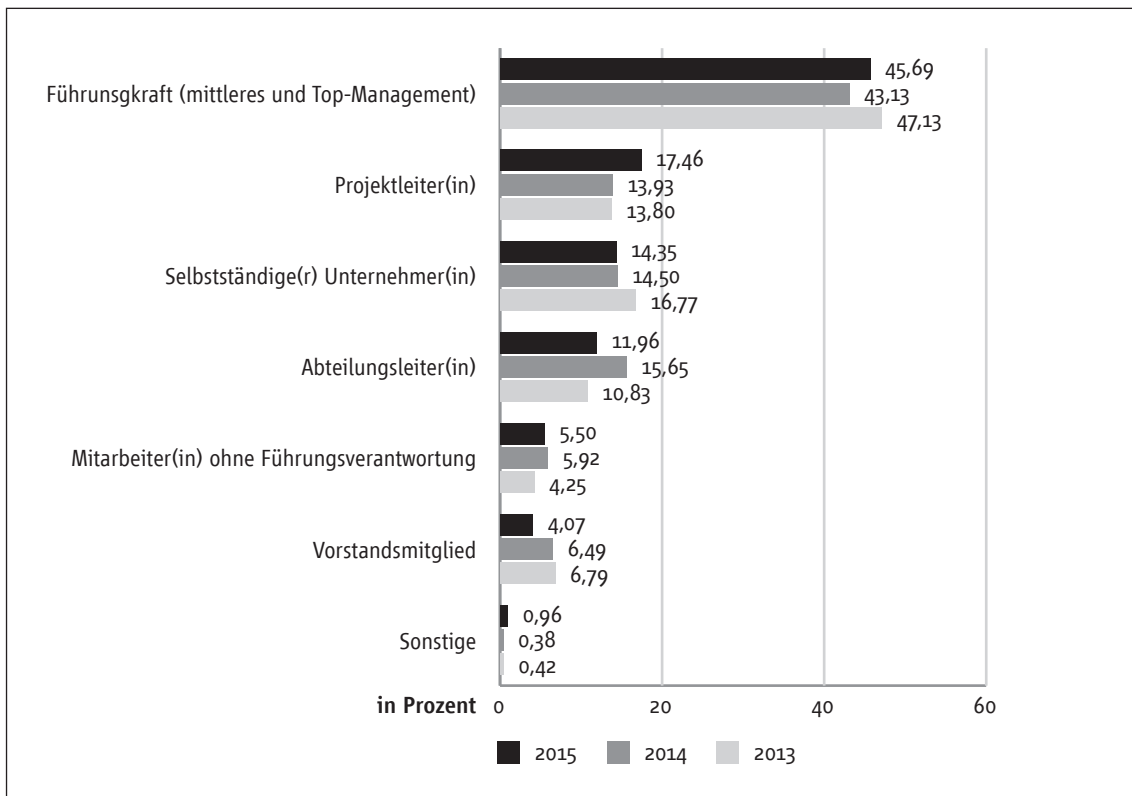
Das Veranstalten von Workshops und Exkursionen in Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen könnte zusätzlich eine weitere interessante Möglichkeit für Familienunternehmen sein, mit zukünftigen hoch qualifizierten Absolventen bereits frühzeitig in direkten Kontakt zu treten und sich diesen als potenzieller Arbeitgeber zu präsentieren. Zudem bieten Praktika, Projekt- und Abschlussarbeiten für Unternehmen die Chance, sich von den Qualifikationen der Studierenden bereits vorab ein Bild zu machen und diese - bei entsprechender Eignung - nach dem Studienabschluss für das Unternehmen zu rekrutieren. Dies spart Kosten für die Mitarbeitersuche ein und reduziert zeitgleich die Gefahr, den Absolventen falsch einzuschätzen, da beide Seiten vorab die Gelegenheit hatten, sich von der gegenseitigen Eignung zu überzeugen.

Aus der Umfrage geht hervor, dass jeder zweite Teilnehmer sich durchaus auch im Freundes- und Bekanntenkreis nach offenen Stellen erkundigt. Gerade hier könnten Familienunternehmen ansetzen. Indem sie verstärkt auch bei ihren eigenen Mitarbeitern auf ihren Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern aufmerksam machen, könnten diese in die Rekrutierung neuer Mitarbeiter eingebunden werden.

Karriereziele

Um einen besseren Überblick über die beruflichen Ziele von Bewerbern zu erhalten, wurden ab dem Jahr 2013 zusätzliche Fragen zu diesem Themenbereich in den Fragebogen aufgenommen. Die Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen wurden dabei gefragt, welche berufliche Stellung sie langfristig anstreben. Dabei haben sich die Karriereziele in den Jahren 2013 bis 2015 nicht wesentlich verändert. Fast die Hälfte der Befragten möchte weiterhin langfristig eine Position als Führungskraft im mittleren und Top-Management erreichen (siehe Abbildung 2 und für eine genaue Auflistung Tabelle 10 im Anhang). Der hohe Anteil an Teilnehmern mit diesem Karriereziel lässt sich dabei unter anderem auch durch die überdurchschnittliche Qualifizierung der Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen erklären.

Abbildung 2: Karriereziele im Zeitverlauf (2013-2015)



Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2013: n=471, 2014: n=524, 2015: n=418

Empirische Studien bieten eine Vielzahl von Erklärungsansätzen für die hier beobachteten Unterschiede in den Karrierezielen. So könnte womöglich die Wahl herausfordernder Tätigkeiten, wie z. B. einer Vorstandsposition auch mit Unterschieden in den Persönlichkeitsfaktoren und Handlungsmotiven (De Pater, Van Vianen, Fischer & Van Ginkel, 2009) erklärt werden. Auf Basis der hier vorliegenden Daten ist es jedoch nicht möglich, konkrete Gründe für das unterschiedliche Antwortverhalten der einzelnen Teilnehmergruppen zu ermitteln.

C Langzeitbetrachtung: Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen von 2008 bis 2015

Seit dem Jahr 2008 werden Daten zu den Arbeitsplatzpräferenzen der Bewerber („Kreuzen Sie bitte die für Sie drei wichtigsten Faktoren für die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers an.“) sowie zur Wahrnehmung von Familienunternehmen („Bitte schätzen Sie für die folgenden Faktoren ein, inwiefern Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften in der Lage sind, Ihnen diese zu bieten.“) kontinuierlich erhoben. Die in diesem Kapitel vorgestellten Resultate ergeben sich somit aus ca. 2.400 Beobachtungen der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen der Jahre 2008 bis 2015. Dabei werden zunächst die für die Attraktivität eines Arbeitgebers entscheidenden Faktoren vorgestellt. Anschließend werden diese Arbeitsplatzpräferenzen bei Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen eingeschätzt. Zusammengefasst sollen die Ergebnisse Erkenntnisse darüber generieren, welche Aspekte bei der Arbeitsplatzentscheidung eine tragende Rolle spielen, um daraus Handlungsempfehlungen für die Rekrutierungsstrategie von Familienunternehmen abzuleiten.

Neben der Auswertung der Befragungsergebnisse im Zeitverlauf soll in dieser Studie insbesondere auch das aktuelle Bild der Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen auf Basis der Daten der letzten Jahre dargestellt werden. Zur besseren Übersicht wird hierzu dieses Kapitel in zwei Teile gegliedert. Zuerst werden die Arbeitsplatzpräferenzen und damit die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Teilnehmer dargestellt, unterteilt in eine Betrachtung im Zeitverlauf (2008-2015) und ein aktuelles Gesamtbild für die Jahre 2013-2015. Anschließend wird die Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen, ebenfalls unterteilt in die zwei Betrachtungen – im Zeitverlauf und einem aktuellen Gesamtbild – näher beleuchtet.

1. Arbeitsplatzpräferenzen und Arbeitgeberattraktivität

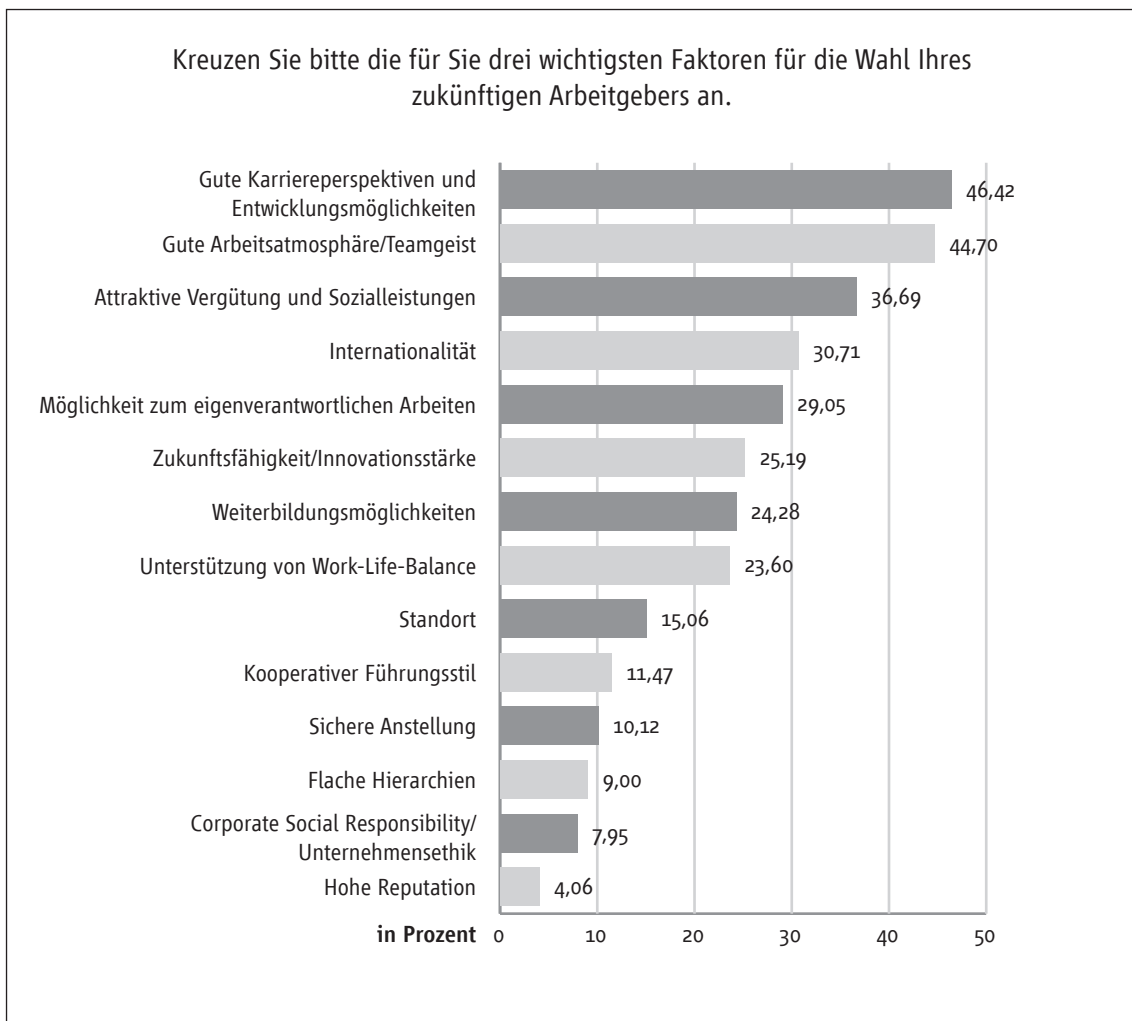
Ein großer Vorteil des vorliegenden Datensatzes im Vergleich zu anderen Befragungen besteht darin, dass die Arbeitsplatzpräferenzen der Bewerber bereits seit mehreren Jahre erfragt werden, und somit nicht nur ein Eindruck darüber gewonnen werden kann, welche Arbeitsplatzcharakteristika für Bewerber generell wichtig sind, sondern auch, welche Aspekte in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen oder verloren haben. Nicht selten führen wirtschaftliche oder politische Ereignisse dazu, dass potentielle Bewerber die Vorzüge von Arbeitgebern neu bewerten. Im Folgenden werden die Arbeitsplatzpräferenzen zuerst im Zeitverlauf aufgezeigt. Im Anschluss wird ein aktuelles Gesamtbild mittels der Daten aus den Jahren 2013-2015 erstellt.

a) Die Arbeitsplatzpräferenzen im Zeitverlauf (2008-2015)

Bei den Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen wurden die Teilnehmer gebeten, aus 14 Kriterien, die für sie drei wichtigsten Faktoren bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers anzugeben. In allen Jahren wurden am häufigsten folgende fünf Kriterien genannt: „Gute Karriereperspektiven und

Entwicklungsmöglichkeiten“, eine „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“, eine „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“, die „Internationalität“ und die „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“. Besonders interessant an den Ergebnissen ist, dass es sich bei vier von den fünf wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika um nicht-monetäre Aspekte handelt und das Kriterium „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ erst auf Rang drei zu finden ist. Anzumerken ist hierbei jedoch, dass die Ergebnisse für alle Jahre aggregiert sind. (Ein Blick auf den aktuellen Stand der Jahre 2013-2015 erfolgt in Kapitel 1.a2).

Abbildung 3: Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2015)

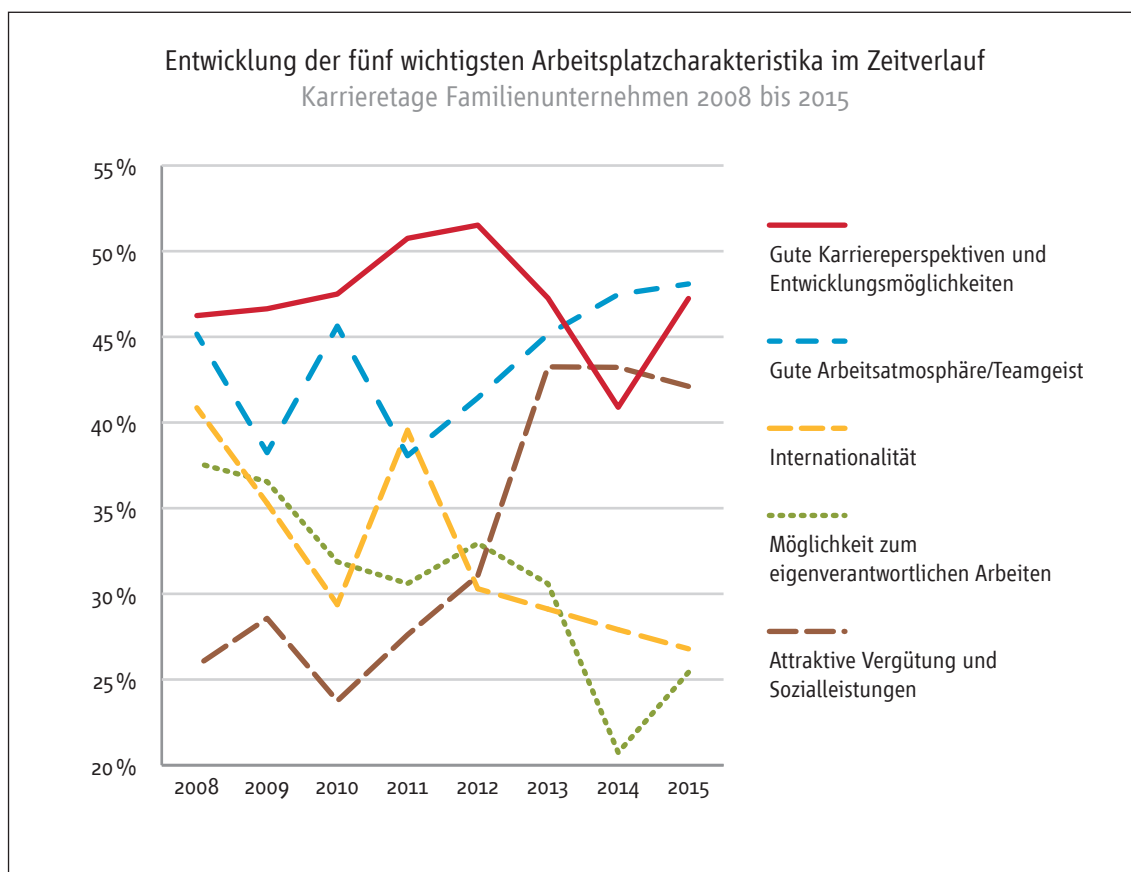


Prozentualer Anteil der Nennungen, n=2204 für „Standort“ und „Sichere Anstellung“, da die Einschätzung dieser Faktoren erst ab dem Jahr 2009 erfolgte; n=2390 für restliche Faktoren

Betrachtet man die Ergebnisse im Zeitverlauf, so fällt auf, dass die Bedeutung der zwei wichtigsten Kriterien „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Gute Arbeitsatmosphäre/ Teamgeist“ in ihrer Bedeutung für Bewerber über die Jahre nahezu unverändert wichtig geblieben

ist – sie belegen stets einen der drei vordersten Plätze (siehe Abbildung 4)³. Die „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ und die „Internationalität“ eines Unternehmens haben insgesamt eine rückläufige Entwicklung erfahren und haben ab 2013 den dritten Platz an „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ abgegeben. Dass die Möglichkeit eigenverantwortlich zu arbeiten so viel an Attraktivität einbüßt, ist hier verwunderlich, da die Berufsziele der Befragten nach wie vor hoch gesteckt sind. Dennoch stufen sie diese Art des Arbeitens als weniger wichtig (für ihre Karriere) ein, was ihre Erfahrungen während ihres –in den letzten Jahren deutlich stärker vorstrukturierten Studiums widerspiegeln könnte. Bezüglich der Internationalität könnten sich erste Sättigungseffekte bemerkbar machen. Akademiker heutzutage haben vermehrt die Möglichkeit durch Auslandssemester und -Praktika sowie „bezahlbare“ Reisen bereits während des Studiums fremde Länder kennenzulernen, sodass das „Ausland“ nicht mehr so neu und verlockend erscheint.

Abbildung 4: Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2015



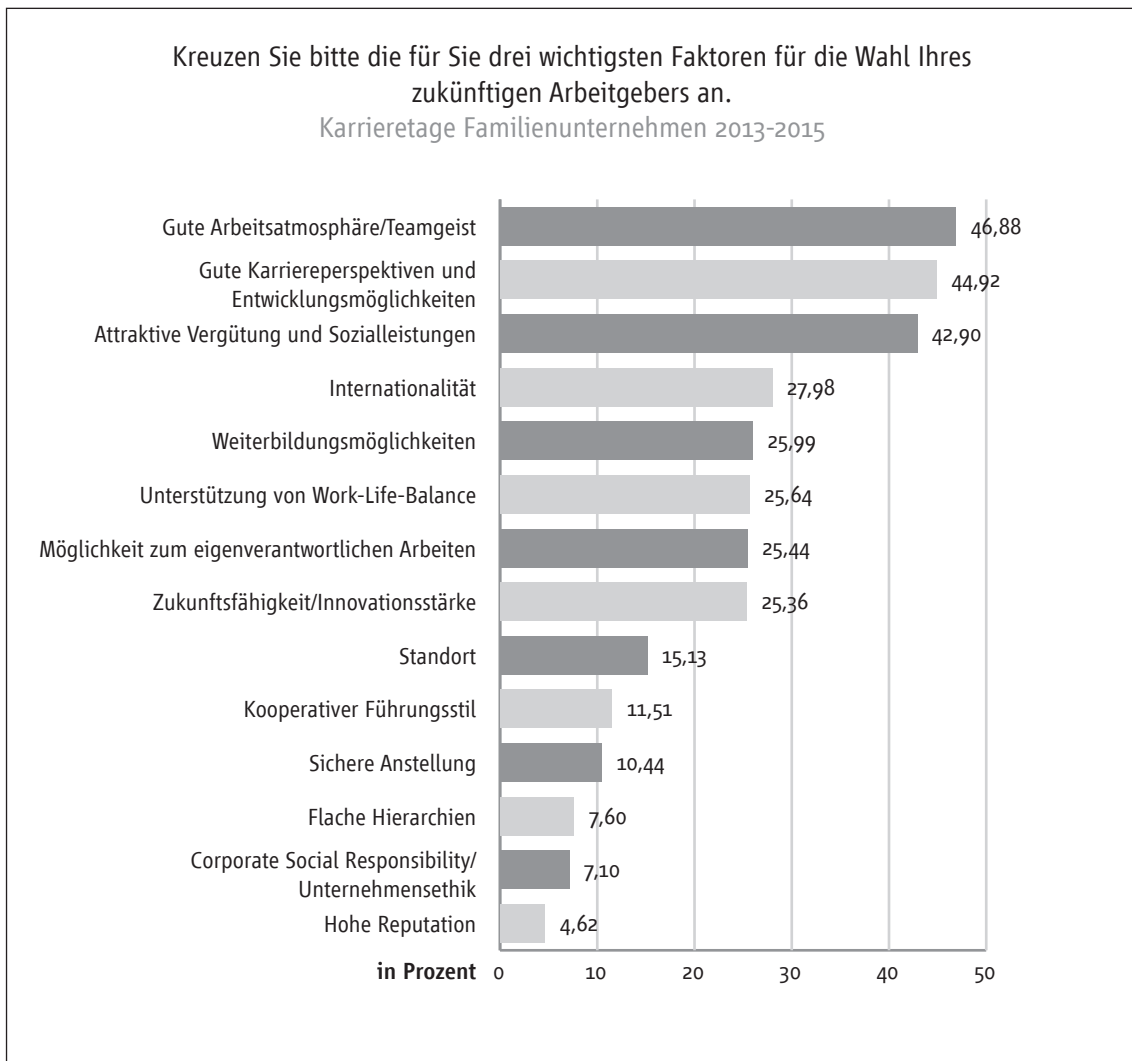
3 Eine Übersicht über die Relevanz aller Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf ist in den „Abbildung 15: Wichtigkeit von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf“ bis Abbildung 28 im Anhang dargestellt.

b) Die Arbeitsplatzpräferenzen im aktuellen Gesamtbild (2013-2015)

Hinsichtlich der Arbeitsplatzpräferenzen zeigen sich bei den Befragungen der Jahre 2013-2015 einige Unterschiede zu den Befragungen der vorherigen Karrieretage. Obwohl vier der wichtigsten fünf Faktoren übereinstimmen (siehe Abbildung 5), hat die „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ mit dem Aspekt „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ in den aktuellen Befragungen den Platz getauscht mit ersterem als wichtigster Faktor bei der Arbeitgeberwahl. Darüber hinaus haben „Weiterbildungsmöglichkeiten“ soweit an Bedeutung gewonnen, dass diese nun den fünften Platz in der Gesamtreihenfolge einnehmen und die „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ verdrängen. Bestätigt wird die Relevanz der beruflichen Weiterbildung auch durch die aktuelle Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2016“ (TNS Infratest, 2016). Die Befragung von rund 300 Personalverantwortlichen ergab, dass sich die berufliche Weiterbildung direkt positiv auf die eigene Karriere auswirkt, insbesondere auch auf den beruflichen Aufstieg. Aus dieser Studie geht auch hervor, dass ein ansprechendes Weiterbildungsangebot nicht nur das Arbeitgeberimage fördert, sondern von Unternehmen auch für die Rekrutierung von Mitarbeitern und für die Mitarbeiterbindung genutzt werden kann. Geht es nach Meinung der befragten Personaler, werden dabei zukünftig immer mehr elektronische Medien, sogenannte „E-Medien“ wie etwa internetbasierte Lernprogramme und Webinare, zur berufsbegleitenden Weiterbildung eingesetzt werden.

Die stärkste positive Entwicklung zeigt, wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, weiterhin der Aspekt „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“.

Abbildung 5: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015)



Prozentualer Anteil der Nennungen, n=475

2. Bewertung von Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen

Wie werden Familienunternehmen von Bewerbern im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen wahrgenommen? Im Folgenden soll eine Übersicht gegeben werden, wie Bewerber die Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen, welche im vorherigen Abschnitt diskutiert wurden, bewerten. Hierzu wird zuerst die Wahrnehmung der Bewerber im Zeitverlauf betrachtet und anschließend ein aktuelles Gesamtbild auf Basis der Daten der Karrieretage Familienunternehmen 2013-2015 aufgezeigt.

a) Die Wahrnehmung von Familienunternehmen im Zeitverlauf (2008-2015)

Wie in Tabelle 2 zu erkennen ist, wird eine Vielzahl der Arbeitsplatzcharakteristika von den Bewerbern bei Familienunternehmen besser als bei Nicht-Familienunternehmen eingeschätzt. Insbesondere in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre, der Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten sowie im Punkt „Flache Hierarchien“ weisen Familienunternehmen aus Sicht der Bewerber klare Vorteile gegenüber

Nicht-Familienunternehmen auf. Außerdem hervorzuheben ist die positive Entwicklung der Faktoren „Weiterbildungsmöglichkeiten“, „Sichere Anstellung“ und „Work-Life-Balance“ über die Jahre. Die Charakteristika „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“, „Internationalität“ und „Standort“ bilden die Schlusslichter des Rankings. Insbesondere bei dem Aspekt „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ gilt es zu bedenken, dass dieses Merkmal bei der Arbeitgeberwahl von Bewerbern einen immer größeren Stellenwert einnimmt. Daher sollten Familienunternehmen der Vermittlung von Informationen über diesen Aspekt besondere Beachtung schenken.

Tabelle 2: Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen im Zeitverlauf in Prozent

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Ø	n
Gute Arbeitsatmosphäre / Teamgeist	97,44	98,68	97,37	97,89	99,43	99,56	97,34	97,98	98,34	1869
Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten	98,21	99,37	95,50	96,63	97,18	98,23	95,67	96,47	97,09	1856
Flache Hierarchien	97,73	98,43	96,84	91,55	96,32	96,90	92,13	93,85	95,01	1725
Kooperativer Führungsstil	95,12	92,19	92,71	94,81	89,63	95,32	92,17	94,59	93,57	1664
Corporate Social Responsibility / Unternehmensethik	96,20	87,39	91,11	87,84	88,88	90,56	92,80	94,30	91,59	1605
Zukunftsfähigkeit / Innovationsstärke	92,63	94,04	90,48	86,67	94,38	88,25	91,57	94,14	91,34	1652
Unterstützung von Work-Life-Balance	84,85	81,82	82,65	90,70	86,25	86,76	90,85	90,56	87,65	1620
Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	88,03	86,55	84,07	82,86	80,83	77,25	85,71	88,28	83,28	1693
Sichere Anstellung	-	83,62	86,96	87,18	78,46	53,85	90,79	94,21	77,76	1421
Weiterbildungsmöglichkeiten	65,12	55,63	61,39	54,88	62,25	62,23	80,32	79,73	67,00	1476
Hohe Reputation	43,48	41,96	55,06	45,95	44,10	45,73	52,90	63,64	50,14	1428
Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	52,04	32,89	50,00	37,63	38,37	34,29	42,22	52,63	40,71	1513
Internationalität	48,67	34,90	43,81	39,56	36,81	28,67	39,62	36,18	36,10	1421
Standort	-	38,33	37,36	23,68	25,37	28,51	27,88	27,04	29,01	1358

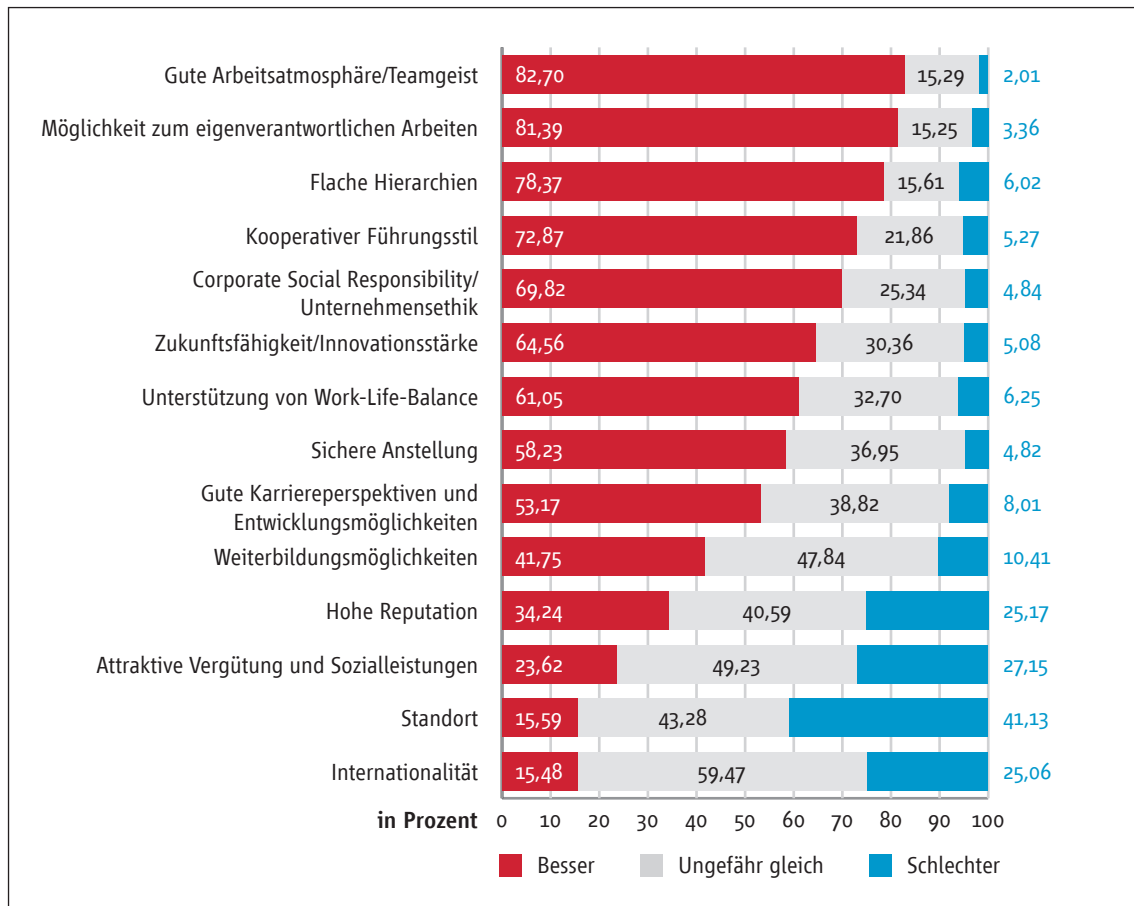
Anmerkung: Eine Einschätzung zu den Aspekten „Sichere Anstellung“ und „Standort“ erfolgte erst ab dem Jahr 2009

b) Die Wahrnehmung von Familienunternehmen im aktuellen Gesamtbild (2014-2015)

Neben der Betrachtung im Zeitverlauf ist ein Blick auf die aktuelle Situation ebenfalls sinnvoll. Wie sieht also die Bewertung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen in einer differenzierten Betrachtung nach den Kategorien „besser“, „ungefähr gleich“ und „schlechter“

aus? Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen der Jahre 2014-2015. Die Betrachtung des Dreijahres-Horizonts ist hier nicht möglich, da eine differenzierte Befragung erst ab dem Jahr 2014 eingeführt wurde. Wie im vorherigen Abschnitt bereits beschrieben, zeigt sich, dass der überwiegende Teil von Aspekten in Familienunternehmen besser eingeschätzt wird als in Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung 6: Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen der Teilnehmer an den Karrieretagen Familienunternehmen 2014-2015



Beim aktuell wichtigsten Kriterium bei der Arbeitgeberwahl „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ gaben 82,7 Prozent der Befragten an, dass sie Familienunternehmen besser einschätzen als Nicht-Familienunternehmen. Weiter gaben 81,4 Prozent an, dass sie dort die besseren Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten erwarten. In Anbetracht der Tatsache, dass diese Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern entscheidende Aspekte sind, verfügen Familienunternehmen über sehr gute Voraussetzungen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Folglich ist es sinnvoll, diese Aspekte in der Kommunikation bei der Rekrutierung hervorzuheben.

Tabelle 3: Kurzüberblick über die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2014-2015

Wichtigste Kriterien bei der Arbeitgeberwahl	Von Bewerbern bei Familienunternehmen als besser eingeschätzt
1. Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist	82,70 %
2. Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	53,17 %
3. Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	23,62 %
4. Internationalität	15,48 %
5. Weiterbildungsmöglichkeiten	41,75 %

Schlechter werden Familienunternehmen dagegen insbesondere hinsichtlich einer attraktiven Vergütung, der Internationalität und des Standorts des Unternehmens eingeschätzt. Vergütung und Sozialleistungen werden nur von 23,6 Prozent der Befragten in Familienunternehmen als besser bewertet als in Nicht-Familienunternehmen. Ein Grund hierfür kann unter anderem sein, dass Familienunternehmen häufig verzerrt, also eher mit kleinen Unternehmen assoziiert werden, und die Einschätzung der Befragten daher zum Teil auch einen Größeneffekt widerspiegeln könnte. So liegen die Bruttolöhne in kleinen und mittleren Unternehmen signifikant unter denen großer Unternehmen (KfW, Creditreform, IfM, RWI & ZEW, 2010). Eine deutlich schlechtere Wahrnehmung haben Familienunternehmen zudem bezüglich der Internationalität und der Lage des Unternehmensstandortes. Jedoch zeigt eine zeitliche Betrachtung des Faktors „Internationalität“ auch, dass Familienunternehmen in der Lage sind, ihr Unternehmensbild deutlich zu verbessern, da mittlerweile fast 60 Prozent der Bewerber Familienunternehmen gleichwertig zu großen Nicht-Familienunternehmen sehen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Familienunternehmen in neun von 14 Faktoren von mehr als 50 Prozent der Bewerber der Jahre 2013-2015 als besser eingeschätzt werden als Nicht-Familienunternehmen. Dies gilt vor allem hinsichtlich „weicher“ Arbeitsplatzcharakteristika wie beispielsweise der Arbeitsatmosphäre, aber auch hinsichtlich einiger „harter“ Faktoren wie Innovationsstärke. Am schlechtesten wird hingegen der Unternehmensstandort eingeschätzt. Da dieser aber ohnehin nur schwer verändert werden kann und in der Wichtigkeit für die Arbeitsplatzwahl in der unteren Hälfte des Rankings liegt, ist bei Handlungsbedarf auf die unbekanntenen Vorteile des jeweiligen Standortes einzugehen und diese frühzeitig zu kommunizieren. Zudem kann vermutet werden, dass in unterschiedlichen Lebensphasen die Qualität eines Standortes völlig neu bewertet wird, beispielsweise nach der Familiengründung.

Dringender Handlungsbedarf besteht beim Punkt „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“. Hier sollten sich Familienunternehmen ihrer Positionierung vergewissern und die Leistungen stärker herausstellen. Aktuelle Studien zufolge (Hay Group, 2015) können Zusatzleistungen zu einer Performanceerhöhung bei Mitarbeitern führen und steigern das Engagement am Arbeitsplatz sogar mehr als eine Erhöhung des Grundgehalts.

Weiterer Handlungsbedarf ist ebenfalls bei den für Bewerber wichtigen Faktoren „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie „Weiterbildungsmöglichkeiten“ zu sehen, die mit den Plätzen 9 bzw. 10 in der Hälfte des Rankings liegen, in der Familienunternehmen schlechter abschneiden. Zwar sehen 53 Prozent bzw. 42 Prozent der Bewerber Familienunternehmen als besser bezüglich dieser Aspekte, aber da es sich hierbei im aktuellen Gesamtbild um zwei der fünf wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl handelt, sollten diese Punkte besondere Beachtung finden. Dies könnte auch bedeuten, dass sich nur die Kommunikation ändern müsste. Denn wie die Ergebnisse der Studie von KfW et al. (2010) beispielsweise zeigen, werden auch berufliche Aufstiegsmöglichkeiten in kleineren und mittleren Unternehmen als signifikant schlechter eingeschätzt als in Großunternehmen, sodass Familienunternehmen mit guten Aufstiegsperspektiven diese gesondert hervorheben sollten, um den negativen Effekt dieses Gesamteindrucks zu umgehen. Oft besteht die Schwierigkeit darin, dass es für Bewerber nicht möglich ist, Kriterien wie die Karriereperspektiven oder auch die Weiterbildungsmöglichkeiten im Vorfeld genau einzuschätzen. Jedoch bieten Veranstaltungen wie der ‚Karrieretag Familienunternehmen‘ eine gute Möglichkeit, durch die direkte Interaktion zwischen Bewerbern und Unternehmensvertretern Informationen über diese Aspekte zu vermitteln und so die Kommunikation zu verbessern (Falk & Mohren, 2014). Ebenso eignen sich auch eine stärkere Präsenz an Hochschulen und Universität in Form von Gastvorträgen und Firmenbesuchen oder dem Anbieten von Praktika, Fallstudien oder Abschlussarbeiten.

Wichtig zu erwähnen bleibt, dass eine Verbesserung hinsichtlich aller genannten Aspekte auch nur bedeuten kann, dass sich die Kommunikation und nicht die tatsächlichen Aktivitäten ändern müssten. Hierzu sollte in einem ersten Schritt ein genauer Soll-Ist Abgleich zwischen den Präferenzen der Bewerber und den Angeboten des Unternehmens stattfinden. Sollten dort Differenzen nicht vorhanden sein oder nur geringfügig ausfallen, ist ein stärkerer Fokus auf die Kommunikation dieser Aspekte beim Personalmarketing und bei der Rekrutierungsstrategie zu legen. Empfehlenswert wäre auch eine individuelle, unternehmensspezifische Darstellung des Angebotes des Unternehmens. Oft lesen sich die „wir bieten...“-Bereiche von Stellenanzeigen sehr identisch, sodass Bewerber diese nur flüchtig wahrnehmen. Bei größeren Differenzen beim Soll-Ist-Abgleich ist entweder eine Anpassung der Angebote oder aber ein Ausgleich durch andere wichtige Faktoren anzustreben. Anschließend ist auch hier auf eine prägnante und ausreichende Kommunikation zu achten.

D **Schwerpunktbefragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen der Jahre 2014 und 2015**

Neben den sich wiederholenden Fragen werden jährlich variierende Fragen mit Blick auf aktuell relevante Themen in die Befragung auf den Karrieretagen Familienunternehmen integriert. Im Jahr 2014 wurde mit diesen Sonderfragen die Wichtigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben näher beleuchtet. An den Karrieretagen des Jahres 2015 wurden Aspekte in Bezug auf Internationalität und der Bereitschaft eines Wohnortswechsels der Bewerber abgedeckt. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Sonderbefragung vorgestellt.

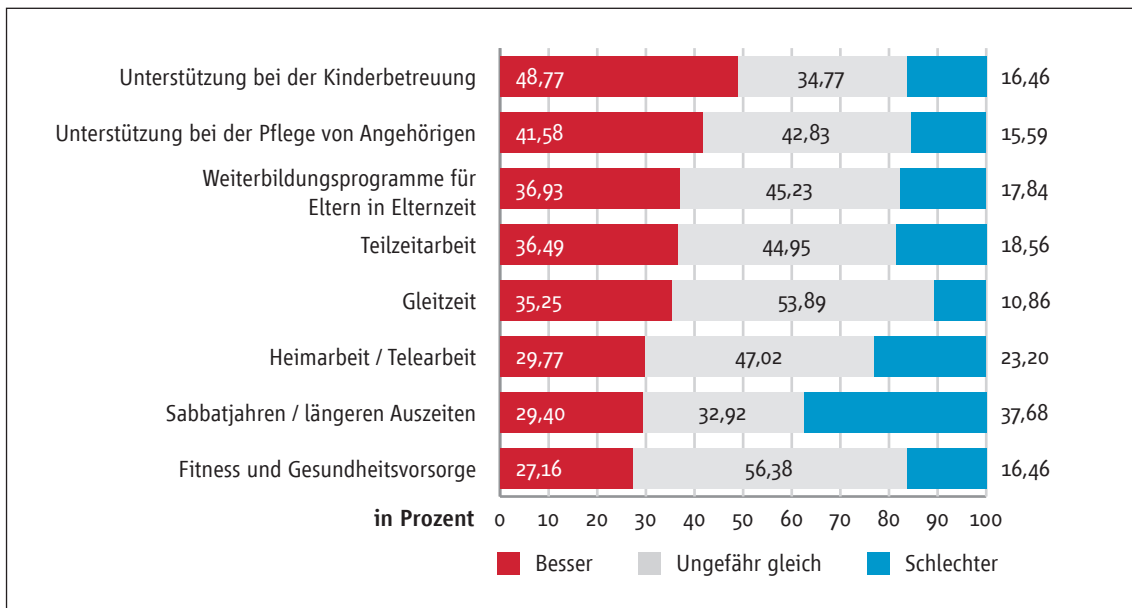
1. **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**

Auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2014 wurden die Teilnehmer nach der Relevanz sowie nach Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben befragt. Hintergrund für diese Sonderfragen war, diese aktuellen Themen näher zu beleuchten, um gegebenenfalls Implikationen für die Gewährleistung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben abzuleiten.

Um die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben abzuschätzen, wurden die Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen gefragt, für wie wichtig sie diese Vereinbarkeit erachten. Über 90 Prozent gaben dabei „wichtig“ oder „sehr wichtig“ an, unabhängig vom Geschlecht (siehe Tabelle 13 im Anhang). Darüber hinaus wurden die Bewerber gebeten, die für sie drei wichtigsten Maßnahmen zur Förderung und Sicherstellung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben anzukreuzen. Dabei sticht vor allem die „Gleitzeitregelung“ heraus, die von 80,6 Prozent aller Teilnehmer ausgewählt wurde. Platz zwei belegt die „Unterstützung bei der Kinderbetreuung“, gefolgt von „Heimarbeit/Telearbeit“ auf dem dritten Platz (siehe Tabelle 14 im Anhang). Es zeigt sich zudem, dass die Möglichkeit, sich eine längere Auszeit zu nehmen, bei den Teilnehmern immer wichtiger wird. Den Wunsch „Sabbatjahre“ nehmen zu können, nennt fast jeder dritte Teilnehmer.

Ähnlich wie bei der Einschätzung der Arbeitsplatzcharakteristika von Familienunternehmen wurden die Teilnehmer gebeten anzugeben, wie sie Familienunternehmen in puncto „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen wahrnehmen. Dabei stellt sich für die meisten Maßnahmen heraus, dass zwischen 40 und 50 Prozent der Bewerber Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen als ungefähr gleich ansehen, ca. 30 bis 37 Prozent bewerten Familienunternehmen als besser, während 15 bis 23 Prozent sie als schlechter bewerten (siehe Abbildung 7). Deutliche Ausnahmen hierzu bilden die Maßnahmen „Unterstützung bei der Kinderbetreuung“ sowie „Sabbatjahre/längere Auszeiten“. Während ersteres in Familienunternehmen als deutlich besser gesehen wird (ca. 49 Prozent), geben 38 Prozent der Teilnehmer an, dass sie die Möglichkeit von längeren Auszeiten bei Familienunternehmen als schlechter ansehen.

Abbildung 7: Vergleich von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



Grundsätzlich zeigt sich, dass die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die Teilnehmer von zentraler Bedeutung ist und dass die Beantwortung dieser Frage entscheidenden Einfluss auf die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers hat. Es wird daher empfohlen, dazugehörige Angebote verstärkt bei den Rekrutierungsmaßnahmen in den Mittelpunkt zu stellen.

Bezüglich des zweitwichtigsten Kriteriums „Unterstützung bei der Kinderbetreuung“ nehmen die Befragten die Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen als Arbeitgeber mit den deutlich besseren Bedingungen wahr. Weiterhin werden von mindestens einem Drittel der Befragten Familienunternehmen als „besser“ eingestuft in Bezug auf Weiterbildungsprogramme in der Elternzeit, Teilzeit sowie der Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen. Daraus wird ersichtlich, dass Familienunternehmen von den Teilnehmern als flexibler Arbeitgeber wahrgenommen werden, die ihre Mitarbeiter in den unterschiedlichen Lebensphasen begleiten und dabei den Mitarbeitern auch verschiedene Möglichkeiten bieten, wie Beruf und Familie aufeinander abgestimmt werden können. Es wird daher den Familienunternehmen nahegelegt, sich genau diese positive Wahrnehmung als flexibler Arbeitgeber zu eigen zu machen und deutlicher zu unterstreichen.

Aus der Studie geht allerdings auch hervor, dass Familienunternehmen an der Wahrnehmung in den Bereichen arbeiten sollten, die nicht zwingendermaßen mit einer Familie verknüpft sein müssen. Beispiele hierfür sind Gleitzeit, Telearbeit und längeren Auszeiten. Dabei sind bereits innovative Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle bei Familienunternehmen vorzufinden. Beispielsweise kann alle zwei Jahre der Mitarbeiter je nach Lebensphase innerhalb eines bestimmten Zeitkontingents seine wöchentliche Arbeitszeit neu festlegen. Eine noch weitergehendere Lösung ist die Möglichkeit, nicht mehr die Wochenarbeitszeit,

sondern die Jahresarbeitszeit als Richtschnur zu nehmen. Pro Woche kann dann zwischen 15 und 40 Stunden gearbeitet werden, je nach Auslastung. Für Sabbatjahre wird entsprechend über das Arbeitszeitkonto gesammelt. Bezüglich Telearbeit bieten einige Arbeitgeber bereits an, dass 20 Prozent der Arbeitszeit von zu Hause oder unterwegs erbracht werden kann. Das gibt den unterschiedlichen Lebens- und Karrierephasen den nötigen Freiraum, ohne diese Maßnahme zwingend an eine Elternschaft binden zu müssen. Derartige innovative Angebote sind bereits beim ersten Kontakt mit potentiellen Bewerbern in den Vordergrund zu stellen.

2. Internationalität

Aufgrund der Wichtigkeit des Merkmals „Internationalität“ im Ranking der Faktoren bei der Arbeitgeberwahl wurden die Sonderfragen auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2015 diesem Themenkomplex gewidmet. Die Untersuchungsgegenstände waren die Mobilitätsbereitschaft von Bewerbern, die ihnen wichtigen Maßnahmen in Bezug auf eine Auslandsentsendung sowie die Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen in Bezug auf eine internationale Orientierung der Unternehmen.

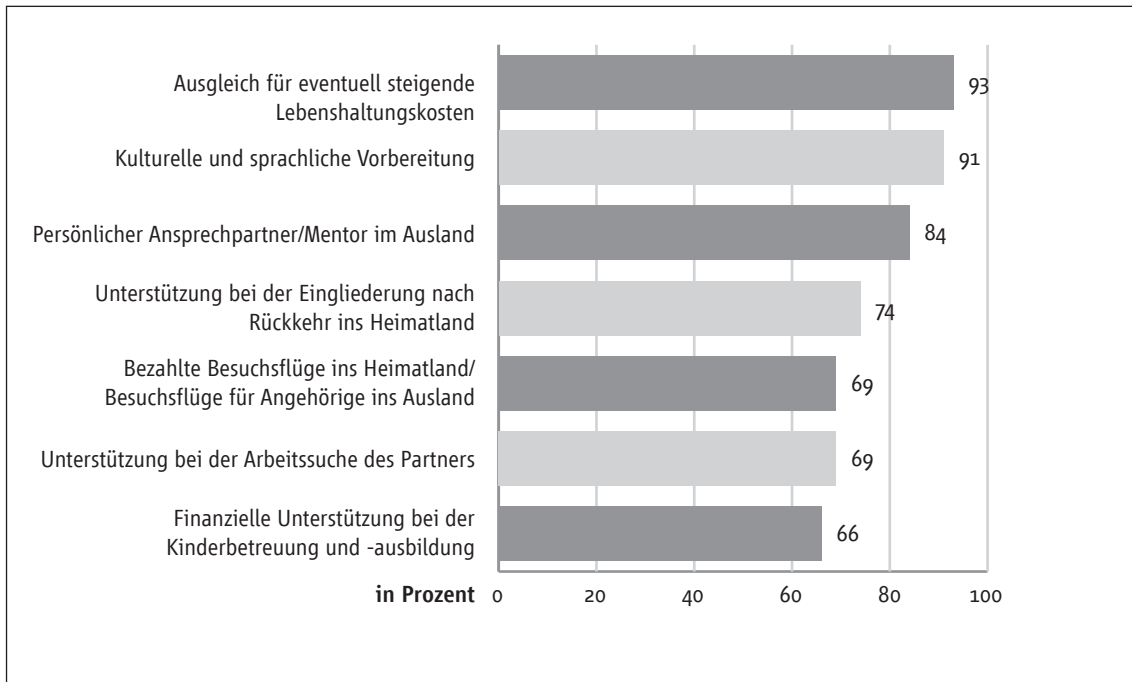
Die Bereitschaft eines dauerhaften oder vorübergehenden Wohnortwechsels unterscheiden sich stark: So sind zum Beispiel 27,4 Prozent der Teilnehmer zu einem dauerhaften weltweiten Wohnortwechsel bereit, wohingegen ca. 64 Prozent einen vorübergehenden Wechsel in Betracht ziehen (siehe Tabelle 16 und Tabelle 17 im Anhang). Aus diesen Ergebnissen wird ersichtlich, dass die Teilnehmer der Befragung zwar mehrheitlich bereit sind, für ihren Arbeitgeber für eine absehbare Zeit weltweit tätig zu sein, als dauerhaftes Einsatzgebiet Deutschland aber von ca. zwei Drittel der Bewerber präferiert wird. In Anbetracht der Tatsache, dass die Mehrheit der Teilnehmer bereits mindestens ein Semester oder ein Praktikum im Rahmen des Studiums im Ausland absolviert hat, kann diese Präferenz hier als eine Art Sättigungseffekt gegenüber beruflich bedingten Auslandsaufenthalten interpretiert werden.

Auf die Frage, welche Maßnahmen des Arbeitgebers am wichtigsten sind⁴, wenn man einen Auslandsaufenthalt in Betracht zieht, wurde an erster Stelle der Ausgleich für steigende Lebenshaltungskosten genannt. Auf dem zweiten Platz landet die kulturelle und sprachliche Vorbereitung, gefolgt von dem Wunsch nach einem persönlichen Ansprechpartner oder Mentor im Ausland. Ein weiterer sehr relevanter Bereich ist die Wiedereingliederung nach ihrer Rückkehr ins Heimatland.

Abbildung 8 zeigt das Ranking der einzelnen Arbeitgebermaßnahmen aus Sicht der Teilnehmer in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit nach Zusammenfassung der Antwortmöglichkeiten „sehr wichtig“ und „wichtig“.

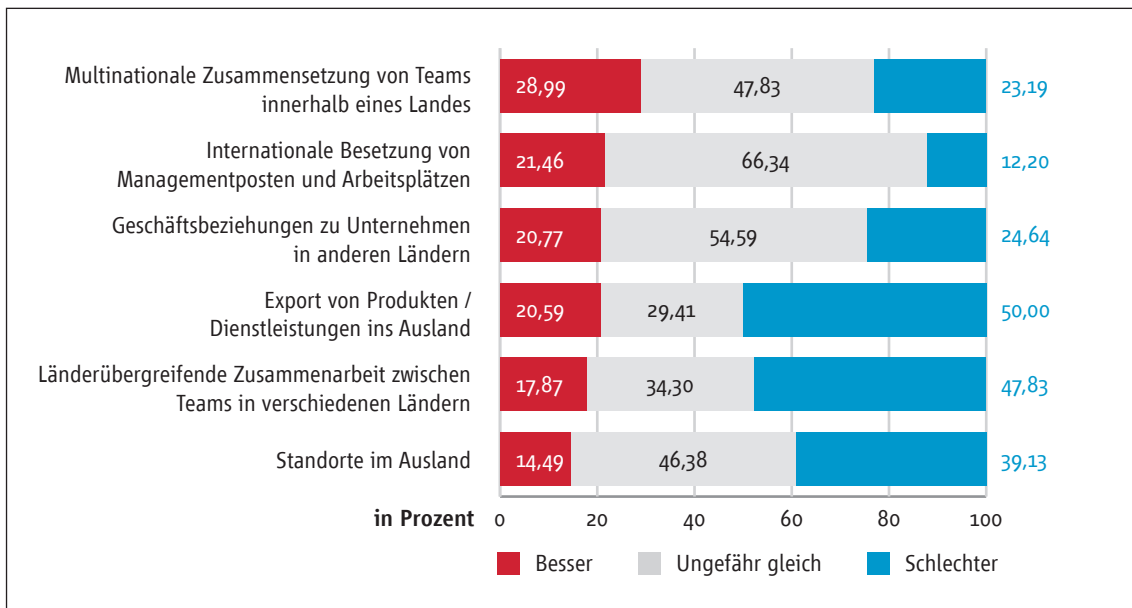
4 Bewertungen erfolgten auf einer Skala von 1 = sehr wichtig bis 5 = gar nicht wichtig.

Abbildung 8: Ranking der Maßnahmen (Antwortmöglichkeit „sehr wichtig“ und „wichtig“)



Zusätzlich wurden die Teilnehmer um ihre Einschätzung zu ausgewählten Aspekten der internationalen Orientierung der Familienunternehmen gebeten. Abgefragt wurden dabei die Punkte „Länderübergreifende Zusammenarbeit zwischen Teams“, „Export von Produkten/Dienstleistungen in andere Länder“, „Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen in andere Länder“, „Internationale Besetzung von Managementposten und Arbeitsplätzen“, „Multinationale Zusammensetzung von Teams innerhalb eines Landes“ und „Standorte im Ausland“ im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Insgesamt fällt auf, dass bis auf die Punkte „Länderübergreifende Zusammenarbeit zwischen Teams“ und „Export von Produkten/Dienstleistungen in andere Länder“, Familienunternehmen zwar in keinem der ausgewählten Aspekte eindeutig besser eingeschätzt werden, sie in den meisten abgefragten Faktoren aber durchaus als „gleich auf“ mit Nicht-Familienunternehmen wahrgenommen werden. Schlechter werden Familienunternehmen allerdings von knapp der Hälfte der Teilnehmer in Bezug auf die internationale Besetzung von Managementposten und Arbeitsplätzen bewertet, und nur knapp über die Hälfte der Befragten schätzt, dass die multinationale Zusammensetzung von Teams innerhalb eines Landes zumindest vergleichbar sei zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung 9: Einschätzung der internationalen Orientierung im Vergleich



Die Ergebnisse zur Einschätzung der internationalen Ausrichtung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen zeigen, dass Familienunternehmen zwar durchaus in vielen der abgefragten Faktoren als „ungefähr gleich“ bei den Befragten eingestuft werden, hier durchaus aber noch die Wahrnehmung von Familienunternehmen verbessert werden kann. Daher sollten zukünftig stärker konkrete, anschauliche Beispiele internationaler Zusammenarbeit in Familienunternehmen in der Kommunikation mit Jobinteressenten eingebaut werden, um somit den Blick des Bewerbers darauf zu lenken. Ein besonderes Augenmerk könnte darauf gelegt werden, dem Bewerber aufzuzeigen, welche konkreten Möglichkeiten sein zukünftiger Arbeitsplatz zur internationalen Zusammenarbeit bietet.

E Zielgruppenspezifische Unterschiede

Bei den Teilnehmern der Karrieretage Familienunternehmen handelt es sich grundsätzlich um eine sehr homogene Gruppe bezüglich der Qualifikation, sodass in Abhängigkeit des Abschlussgrades wenig Aussagen über die Präferenzen der Teilnehmer getroffen werden können. Andere soziodemografische Merkmale hingegen lassen mehr Rückschlüsse zu. So kann beispielsweise in Abhängigkeit des Geschlechts oder der vorhandenen Berufserfahrung der Teilnehmer eine differenziertere Betrachtung der Präferenzen erfolgen. Diese Untersuchung soll dabei helfen, zielgruppenspezifische Unterschiede herauszuarbeiten und diese in die Rekrutierungsstrategie des Unternehmens einzubinden.

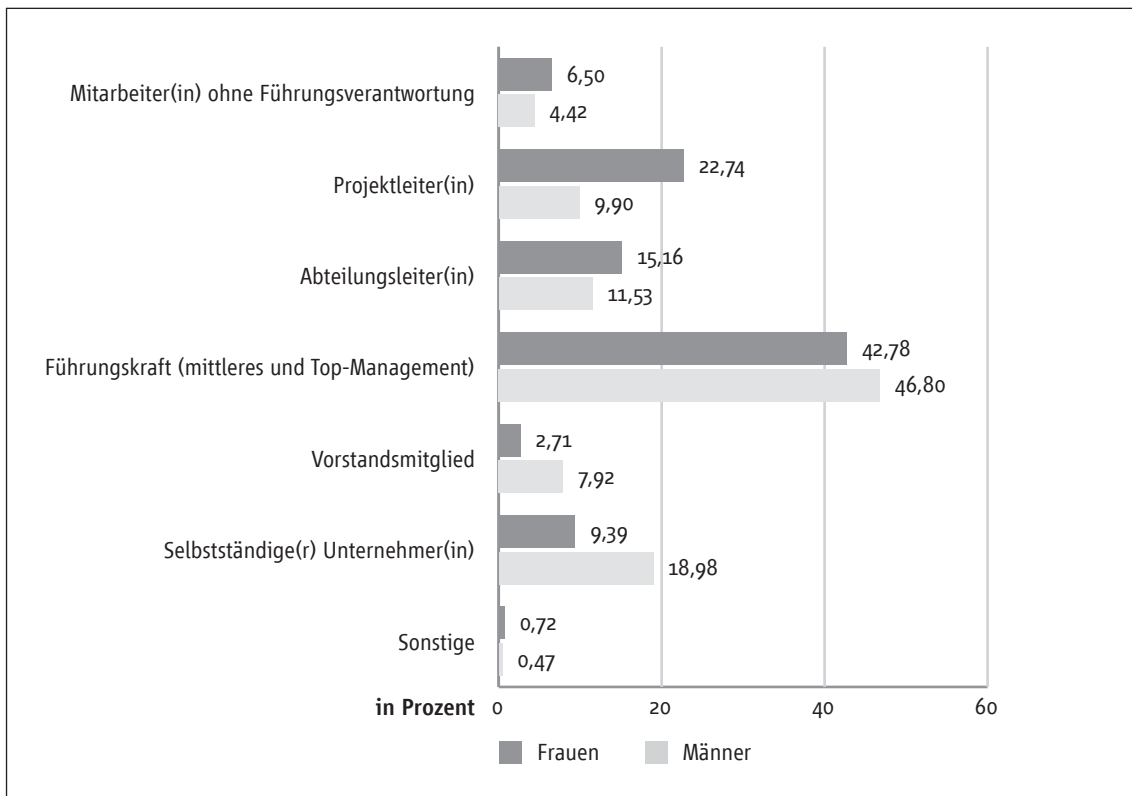
In diesem Kapitel werden ausgewählte Bereiche vorgestellt, bei denen besonders auffällige Abweichungen im Antwortverhalten der unterschiedlichen Teilnehmergruppen beobachtet wurden. Im ersten Teil wird auf Differenzen der Präferenzen zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern eingegangen. Im Anschluss folgt eine Darstellung von abweichenden Antworten zwischen Berufsanfängern und Professionals.

1. Frauen und Männer

a) Karriereziele

Als erstes fällt bei differenzierter Betrachtung der Karriereziele von Männern und Frauen auf, dass sich diese zwischen beiden Geschlechtern teilweise stark unterscheiden (siehe Abbildung 38 und Tabelle 11 im Anhang). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Frauen eher eine Fachlaufbahn anstreben als Männer und zwar schon zu Beginn ihrer Laufbahn. So nannten Frauen häufiger als Karriereziel die Position Projektleiter, während mehr Männer als Frauen eine Führungs- oder Vorstandsposition sowie eine Tätigkeit als selbstständiger Unternehmer als langfristiges Karriereziel anstreben.

Abbildung 10: Karriereziele von Männern und Frauen (2013-2015)



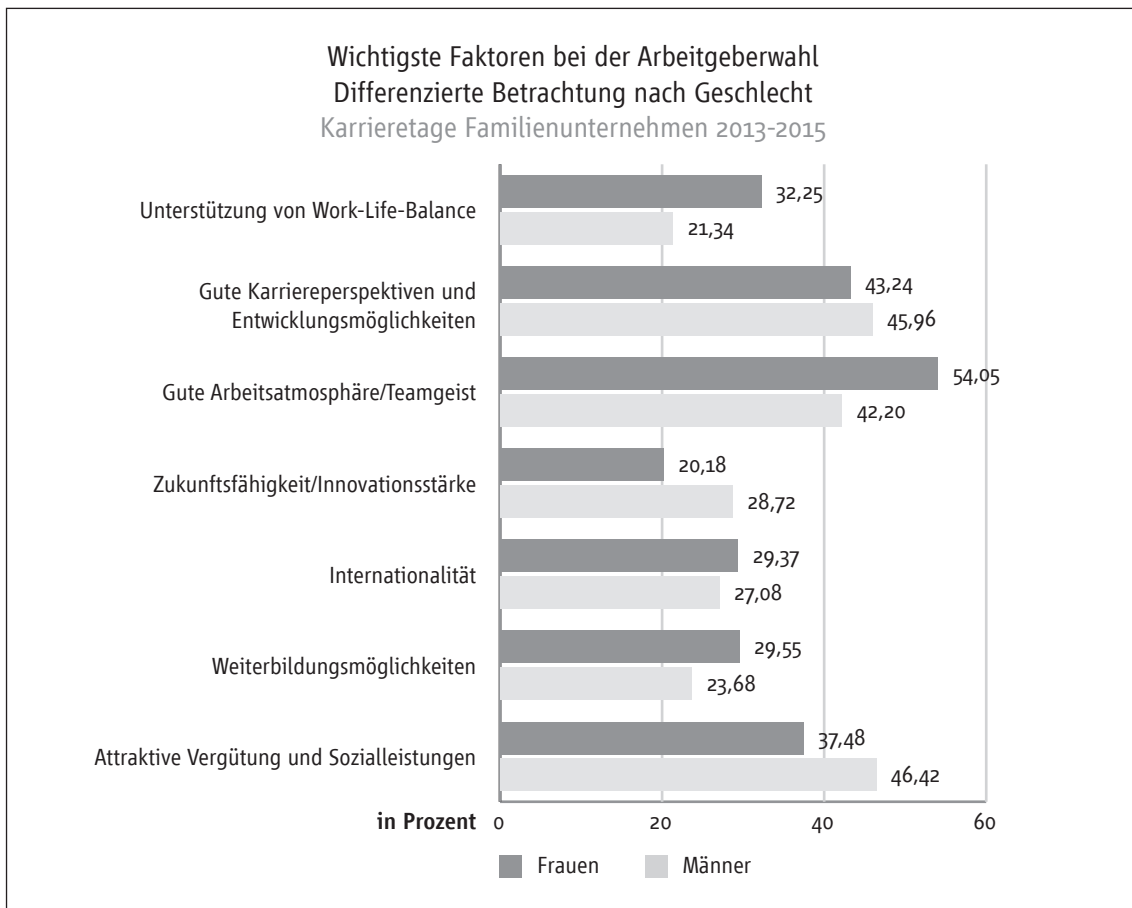
Bezieht man zudem die geschlechterspezifischen Studienergebnisse der Frage nach der Wichtigkeit von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (siehe Tabelle 13 im Anhang) in eine mögliche Erklärungsfindung mit ein, wird folgende Vermutung gestützt: Den weiblichen Teilnehmerinnen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig bis sehr wichtig. Eine Tätigkeit als selbstständige Unternehmerin mag auch aus diesem Grund für wenige Frauen attraktiv erscheinen, wenn damit eine erschwerte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden wird. Die Umfrage erlaubt hierauf jedoch keinen direkten Rückschluss. Auch sind viele Formen der Selbstständigkeit denkbar, wo die Unternehmerin selbst über Arbeitszeiten und Arbeitsumfang entscheiden kann und somit eine Vereinbarkeit beider Lebensbereiche umsetzbar wäre. Ein anderer Erklärungsansatz wäre, dass die Tätigkeit als selbstständige Unternehmerin oftmals mit einem hohen finanziellen Risiko verbunden ist. So zeigt sich in empirischen Studien, dass Frauen hinsichtlich bestimmter Aspekte risikoaverser sind als Männer (Charness & Gneezy, 2012), wodurch eine Selbstständigkeit als unattraktives Berufsziel wahrgenommen werden könnte. Auch die realistischere Selbsteinschätzung von Frauen könnte am Ende dazu führen, dass diese ihre Erfolgsaussichten einer Existenzgründung weniger häufig überschätzen als Männer.

b) Arbeitsplatzpräferenzen

Auch bei den Arbeitsplatzpräferenzen zeigen sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Während für Frauen bei der Arbeitgeberwahl eine „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ am wichtigsten ist, besitzen für Männer eine „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ die größte Bedeutung (siehe Abbildung 37 gibt einen Überblick über die Relevanz der Faktoren bei der Arbeitgeberwahl für Männer und Frauen).

Bei genauer Betrachtung fällt auf, dass sich der absolute Wert von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ lediglich um zwei Prozentpunkte zwischen den Geschlechtern unterscheidet, während Frauen weiterhin eine gute Arbeitsatmosphäre als am wichtigsten erachten. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass Frauen ebenfalls Wert auf eine Karriere legen, aber nicht um den Preis einer guten Arbeitsatmosphäre. Möglich wäre auch, dass Frauen schon vorab besser einschätzen können, dass für sie eine gute Arbeitsatmosphäre die zwingende Voraussetzung für eine Karriere ist. Männern sind daneben die „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ eines Unternehmens sowie eine „Hohe Reputation“ wichtiger als Frauen. Dagegen sind „Weiterbildungsmöglichkeiten“, die „Unterstützung von Work-Life-Balance“ und eine „Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik“ für Frauen von größerer Bedeutung als für Männer.

Abbildung 11: Die wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Geschlecht (2013-2015)



Männer: n=859, Frauen: n=554

Betrachtet man die Ergebnisse im Zeitverlauf, kann bei einigen Arbeitsplatzpräferenzen eine Annäherung bei den Antworten von Männer und Frauen beobachtet werden. Am stärksten ist dieser Effekt bei „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ zu beobachten, da ab 2013 dieser Aspekt insbesondere für

Frauen bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers wichtiger geworden ist⁵. Während im Jahr 2008 nur 12,7 Prozent der Frauen eine attraktive Vergütung unter den für sie drei wichtigsten Faktoren für die Arbeitgeberwahl nannten, betrug der Anteil im Jahr 2015 bereits 38,1 Prozent. Bei Männern ist ein Anstieg von 33,9 Prozent im Jahr 2008 auf 45,2 Prozent im Jahr 2015 zu beobachten. Diese Annäherung bei den Differenzen könnte eventuell an einem sich verändernden Rollenverständnis – weg vom klassischen „Dazu-Verdiener“ liegen. Weitere Annäherungen bei den Präferenzen der Geschlechter lassen sich ebenfalls bei dem Aspekt „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ beobachten. Während dieses Arbeitsplatzcharakteristikum für Männer von 33,3 Prozent 2008 auf 27,5 Prozent im Jahr 2015 sinkt, ist der Wert in der Gruppe der Frauen von 44,4 Prozent in 2008 auf 22,7 Prozent in 2015 gefallen. Hier könnten schon die ersten Vorläufer der Generation Z, der nach 1995 Geborenen, zum Vorschein kommen, die klar definierte Strukturen im Job bevorzugt. Auch könnte diese Präferenz eine Folge der immer stärker strukturierten Studiengänge sein, sodass Absolventen sich für ein bereits zur Beginn der Berufslaufbahn eigenverantwortliches Handeln nicht ausreichend vorbereitet fühlen.

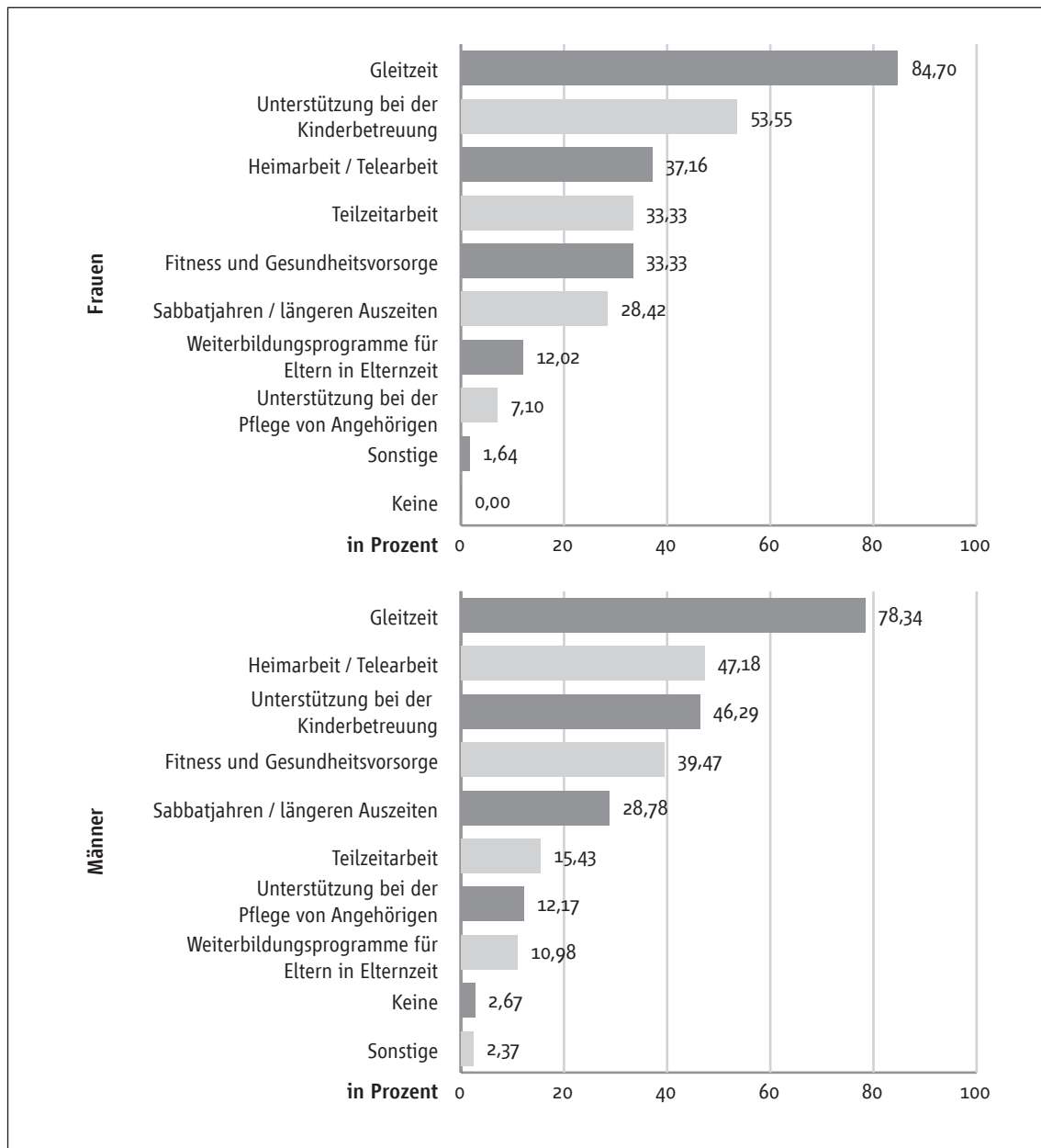
c) Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schätzen über 90 Prozent der Teilnehmer „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ein, unabhängig vom Geschlecht (siehe Tabelle 13 im Anhang). Die eigentliche Differenz im Antwortverhalten von Männern und Frauen wird innerhalb der Optionen „wichtig“ und „sehr wichtig“ deutlich. Während es für 61 Prozent der Frauen „sehr wichtig“ ist, bei der Wahl des Arbeitgebers zu wissen, wie Beruf und Privatleben aufeinander abgestimmt werden können, bewerten die Männer das nur zu 43,11 Prozent als „sehr wichtig“. Eine mögliche Erklärung für diesen Unterschied könnte darin liegen, dass Frauen und Männer mit diesem Aspekt unterschiedliche Assoziationen haben. Sofern für Frauen mit dem Privatleben insbesondere auch der Bereich Familie verbunden ist, könnte der Unterschied darauf hinweisen, dass sich Frauen verstärkt dafür verantwortlich fühlen, bei der Wahl ihres Arbeitgebers zu klären, wie kompatibel Beruf und Familie dort sind.

Die Bewertung der Maßnahmen zur Förderung und Sicherstellung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben differiert noch stärker zwischen Männern und Frauen. Während 33,3 Prozent der Frauen Teilzeitarbeit auswählen, entscheiden sich nur 15,4 Prozent der Männer für diese Maßnahme. Diese wiederum stufen die Wichtigkeit von Heimarbeit/Telearbeit höher als Frauen ein (47,2 Prozent der Männer, 37,2 Prozent der Frauen) (siehe Abbildung 12). Auch wenn für jeden dritten Teilnehmer der Punkt „Fitness und Gesundheitsvorsorge“ relevant ist, so nennen diesen häufiger die männlichen Teilnehmer 39,5 Prozent der Männer, 33,3 Prozent der Frauen).

5 Die Bedeutung der fünf wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf findet sich differenziert nach Geschlecht in den Abbildungen 29 bis 33 im Anhang.

Abbildung 12: Wichtigkeit von Maßnahmen zur Förderung und Sicherstellung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



In den Sonderfragen auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2014 wurde neben der Thematik „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ auch auf die Quotenregelung zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen angesprochen. Die Wichtigkeit einer solchen Regelung wird dabei von Männern und Frauen unterschiedlich eingeschätzt. Während 50,6 Prozent der Frauen eine solche Regelung für sehr wichtig oder wichtig erachten, teilen diese Meinung nur 19,7 Prozent der männlichen Teilnehmer (siehe Tabelle 15 im Anhang).

d) Internationalität

Darüber hinaus weichen Frauen und Männer in Bezug auf die Bereitschaft, dauerhaft oder vorübergehend den Wohnort für die Arbeitsstelle zu wechseln, in ihrem Antwortverhalten voneinander ab. Frauen zeigen mit 43,4 Prozent eine höhere Bereitschaft ihren Wohnort dauerhaft innerhalb Deutschlands zu wechseln als Männer (35,9 Prozent). Im Vergleich dazu sind 30,9 Prozent der Männer eher bereit, ihren Wohnort dauerhaft weltweit zu wechseln (Anteil bei Frauen: 22,9 Prozent). Betrachtet man im Vergleich zum dauerhaften Wohnortwechsel die Bereitschaft der einzelnen Teilnehmergruppen, vorübergehend ihren Wohnort zu wechseln, stellt man fest, dass sich die Ergebnisse in eine ähnliche Richtung entwickeln. So sind anteilig mehr Männer (67,9 Prozent) dazu bereit, weltweit ihren Wohnort vorübergehend zu wechseln (Frauen 59,1 Prozent), während weibliche Kandidaten eine höhere Bereitschaft für einen Wohnortwechsel innerhalb Deutschlands (Frauen 26,7 Prozent, Männer 19,2 Prozent) aufweisen.

Diese Unterschiede zwischen den Geschlechtern, was sowohl den dauerhaften wie auch den vorübergehenden Wohnortwechsel angeht, mögen mitunter dadurch entstehen, dass Frauen andere Schwerpunkte bei der Wahl des Arbeitsplatzes legen und auch andere Ansprüche an ihre berufliche Tätigkeit stellen. Auch könnte die unterschiedliche Risikoeinstellung von Frauen aufgeführt werden. Einen alternativen Erklärungsansatz liefert eine kürzlich erschienene Studie (Ullrich, Pluut & Büttgen, 2015). Ullrich et al. haben herausgefunden, dass für weibliche Mitarbeiter der Einfluss der wahrgenommenen Jobalternativen des Partners auf die eigene Mobilitätsbereitschaft deutlich stärker ist als für männliche Mitarbeiter. Für Frauen ist daher die Frage, wie die Jobalternativen ihres Partners am potentiellen zukünftigen Wohnort aussehen, deutlich wichtiger. Falls sie die beruflichen Möglichkeiten des Partners im Ausland als eher schlechter einschätzen, so präferieren sie einen Umzug innerhalb Deutschlands. In diesem Zusammenhang seien auch die Ergebnisse bezüglich der Unterstützung des Partners bei der Arbeitssuche erwähnt. So ist für 72 Prozent der Frauen die Unterstützung des Partners bei der Arbeitssuche ein „sehr wichtiges“ bzw. „wichtiges“ Kriterium. Bei Männern beträgt der Anteil 62 Prozent. Dieses Ergebnis unterstreicht somit die Studie von Ullrich et al, wonach es für die Mobilitätsbereitschaft von Frauen deutlich entscheidender ist als für Männer, wie die Arbeitsmöglichkeiten für den Partner am zukünftigen Arbeitsort sind. Die Autoren sehen darin das traditionelle Rollenbild der Frau bestätigt, dass diese tendenziell selbstloser und rücksichtsvoller sind (Rudman & Phelan, 2008) und somit bei der eigenen Karriereplanung im Zweifel eher zurückstecken.

Insgesamt zeigt sich ferner, dass sich die weiblichen Teilnehmer eine stärkere Unterstützung des Arbeitgebers im Rahmen eines Auslandsaufenthaltes wünschen und für sie neben der Arbeitssuche des Partner auch die Kinderbetreuung eine wichtige Rolle spielen.

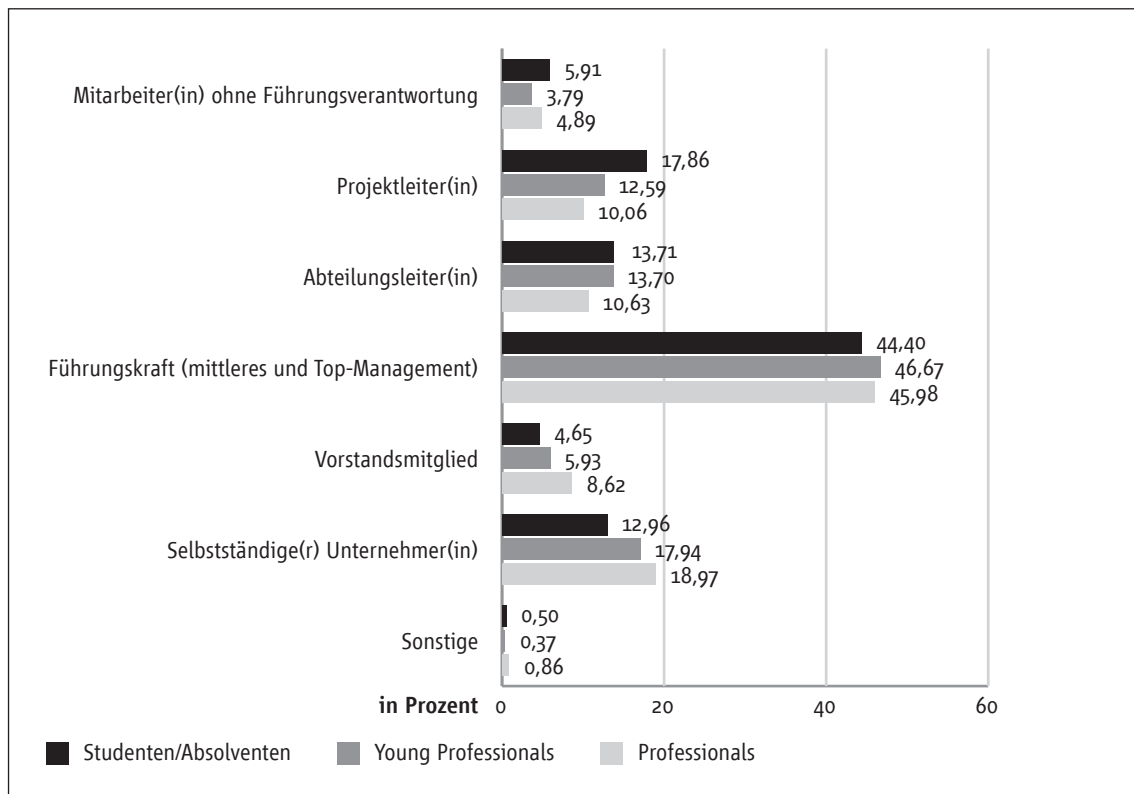
Bei allen Entwicklungen ist jedoch zu beachten, dass die Zahl an Beobachtungen für Frauen und Männer in einigen Jahren vergleichsweise gering ist, sodass von einer weitergehenden Interpretation der Ergebnisse abzusehen ist.

2. Berufsanfänger und Professionals

a) Karriereziele

Auch bei einem Vergleich der Teilnehmer hinsichtlich ihrer aktuellen beruflichen Stellung und ihren Karrierezielen ergeben sich Unterschiede (siehe Abbildung 13 und Tabelle 12 im Anhang). So sind Studenten/Absolventen im Vergleich zu Professionals mehr an einer Position als Projektleiter(in) interessiert, während sie weniger eine Position als Vorstandsmitglied oder selbstständiger Unternehmer anstreben. Gerade im langfristigen Karriereziel „Selbstständige(r) Unternehmer(in)“ zeigt sich eine Abweichung der Studenten/Absolventen von den Young Professionals und Professionals. Dies kann bedeuten, dass mit einer steigenden Erfahrung im Arbeitsleben die Vorstellung der Erreichung einer höheren Position zunimmt bzw. der Wunsch stärker wird, eigene Unternehmensideen zu verwirklichen. Zudem kann man im Laufe des Berufslebens besser einschätzen, mit welchen Anforderungen bestimmte Karriereziele verbunden sind und traut sich diese eher zu.

Abbildung 13: Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013-2015)

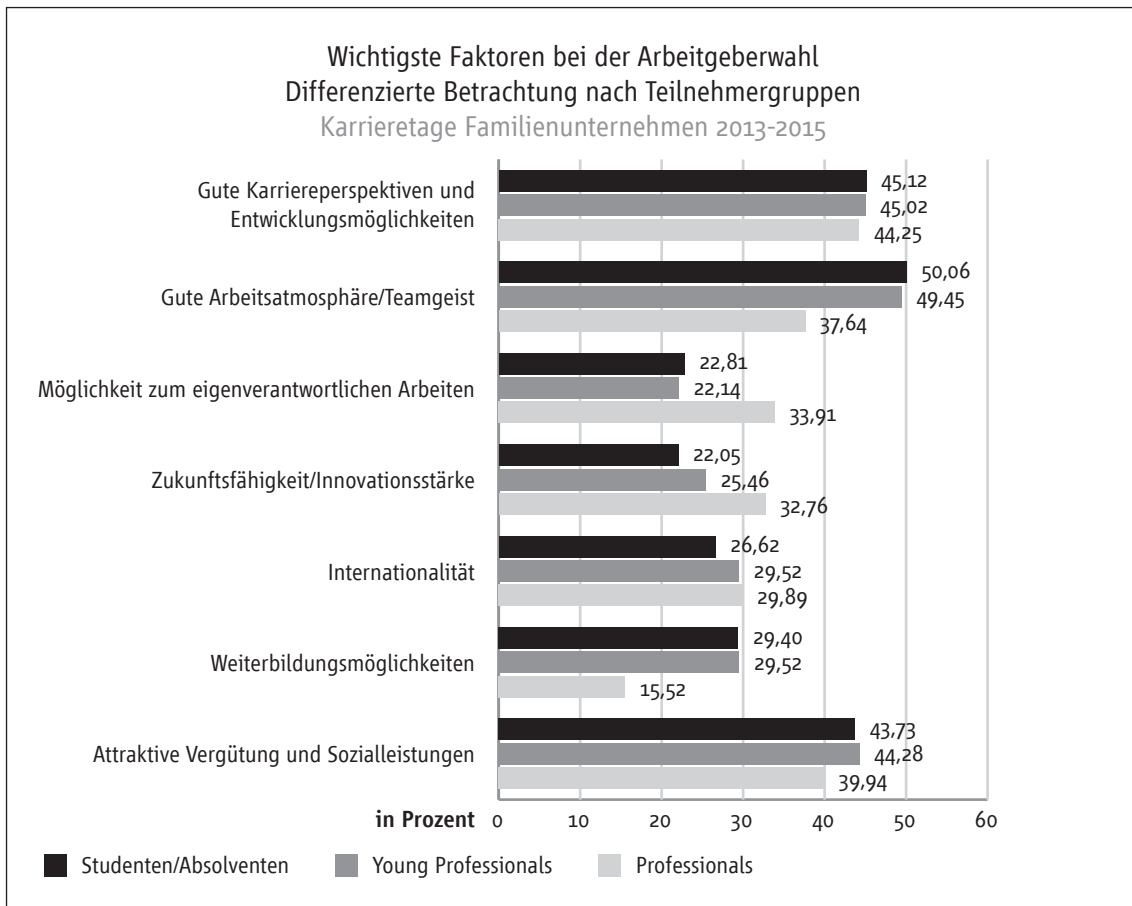


b) Arbeitsplatzpräferenzen

Bei differenzierter Betrachtung der verschiedenen Arbeitsplatzcharakteristika nach Karrierestufen wird deutlich, dass für Studenten, Absolventen und Young Professionals eine gute Arbeitsatmosphäre wichtiger ist als für Fach- und Führungskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung. In den Jahren 2013 bis 2015 rangiert die gute Arbeitsatmosphäre bei Studenten mit 50,1 Prozent sowie bei Young Professionals mit 49,5 Prozent auf Platz 1 in der Wunschliste. Professionals werten dieses Kriterium auf Platz 3 bei

37,6 Prozent, wohingegen ihnen „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ (44,3 Prozent) am wichtigsten sind (siehe Abbildung 14 sowie Abbildung 34 bis Abbildung 36 im Anhang). Auch hier ist denkbar, dass sich mit steigender Berufserfahrung die Arbeitsplatzpräferenzen verschieben. Möglicherweise haben die Professionals bereits erste Erfahrungen als Führungskraft gesammelt und sind sich des Umstands bewusst, dass berufliches Vorankommen nicht immer mit einer guten Arbeitsatmosphäre zu vereinbaren ist.

Abbildung 14: Die wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Teilnehmergruppen (2013-2015)



c) Internationalität

Unter Berücksichtigung der Karrierestufen der verschiedenen Teilnehmer fällt auf, dass anteilig mehr Professionals (29,8 Prozent) als Studenten/Absolventen (27,1 Prozent) und Young Professionals (25,3 Prozent) weltweit ihren Wohnort wechseln würden. Hierbei ist denkbar, dass unter den Befragten ein Selektionseffekt bei den Professionals besteht. Obwohl sie vermutlich bereits in einem Anstellungsverhältnis sind, nehmen die dennoch an diesen Karrieretagen teil, was ein Ausdruck für den Wunsch nach Veränderung und besonders hohe Karriereziele sein kann. Somit könnten sich die Antworten dieser Professionals von denen solcher unterscheiden, die nach ihrem Berufseinstieg nicht nach neuen Herausforderungen suchen. Auch aufgrund der deutlich höheren Teilnehmerzahlen von Studenten und Absolventen bei den Karrieretagen Familienunternehmen sind diese Zusammenhänge jedoch mit Vorsicht zu interpretieren.

F Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Die aktuellen Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013-2015 ergaben, dass „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“, „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“, „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“, „Internationalität“ sowie „Weiterbildungsmöglichkeiten“ die derzeit fünf wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl sind. Dabei hat im Vergleich zu den Befragungen der Jahre 2008 bis 2012 eine Präferenzverschiebung stattgefunden. „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ hat mit dem Aspekt „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ den ersten Platz getauscht. Darüber hinaus haben „Weiterbildungsmöglichkeiten“ soweit an Bedeutung gewonnen, dass diese nun den fünften Platz einnehmen und die „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ verdrängen. Den größten Zuwachs hat der Aspekt „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ mit einer Zunahme vom fünften auf dem dritten Platz erfahren. Hier zeichnet sich eine neue Generation ab, welche einen noch größeren Wert die auf Arbeitsatmosphäre legt, gleichzeitig hoch motiviert ist, sich weiterzubilden und zu entwickeln, aber auch selbstbewusst eine angemessene Vergütung fordert. Für die Gestaltung der zielgruppenspezifischen Personalrekrutierung von Familienunternehmen ist es daher von besonderer Bedeutung, die aktuellen Entwicklungen in den Präferenzverschiebungen der neuen Generation von Akademikern zu verfolgen und ihre entsprechenden Angebote prägnant zu kommunizieren. Zu bedenken ist weiterhin, dass sich die Bedeutung einzelner Arbeitsplatzcharakteristika mit zunehmender Berufserfahrung sowie bezüglich der Geschlechter unterscheiden kann und dies bei der Entwicklung der zielgruppenspezifischen Rekrutierungsstrategie zu berücksichtigen ist.

Auch kann die Attraktivität eines Unternehmens durch die Kommunikation der Angebote zur Unterstützung der Work-Life-Balance positiv beeinflusst werden. Da Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für High-Potentials als ausgesprochen wichtig erachtet werden, sollten hier die Angebote auch besonders herausgestellt werden.

Bewerber sehen die Gleitzeitregelung als mit Abstand wichtigstes Instrument für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Das zeigt, wie wichtig es ist, flexible Arbeitszeitregelungen anzubieten und auch im Rekrutierungsprozess darzustellen. Weiterhin gehören die Unterstützung bei der Kinderbetreuung und die Möglichkeit zur Heimarbeit/Telearbeit zu den wichtigsten Instrumenten. Die Analyse der Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen bezogen auf diese Maßnahmen zeigt, dass sich hier Familienunternehmen einen wichtigen Vorsprung in der Wahrnehmung erarbeitet haben, den sie weiter ausbauen können. Das betrifft beispielsweise auch die Möglichkeit von Sabbatjahren/längeren Auszeiten. Diese Angebote werden von den Studienteilnehmern weniger in Familienunternehmen vermutet als in Nicht-Familienunternehmen.

Um die Bereitschaft für Auslandsaufenthalte zu erhöhen, sollten seitens der Familienunternehmen begleitende Programme angedacht werden. Wichtig ist den Befragten neben einem finanziellen Ausgleich, vor allem die kulturelle und sprachliche Vorbereitung, gefolgt von dem Wunsch nach einem persönlichen

Ansprechpartner vor Ort. Insbesondere weiblichen Mitarbeitern ist es zudem wichtig, seitens des Unternehmens Unterstützung bei der Arbeitssuche des Partners sowie bei der Kinderbetreuung zu bekommen.

Bezüglich der Informationskanäle zur Stellensuche sollten sich Familienunternehmen vergegenwärtigen, dass nach den Ergebnissen dieser Studie, Bewerber Unternehmens-Homepages als stärkstes Instrument zur Suche von Stellenanzeigen nutzen. Dies stellt hohe Anforderungen an den Bekanntheitsgrad und die Reputation eines Unternehmens. Diese können durch unterschiedliche Instrumente des Personalmarketings gefördert werden, beispielsweise durch Messeauftritte, aber auch durch eine stärkere Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen. Auch eine Rekrutierung über die Mitarbeiter des Unternehmens kann durchaus sinnvoll sein. Da sich bereits die Hälfte der Befragten bei Bekannten nach Stellenangeboten erkundigt, stellt dies eine einfache und kostengünstige Alternative der Rekrutierung dar.

G Anhang

Tabelle 4: Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Geschlecht

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 %
Gesamt		2405	1526	879	Ø 36,55 %

Tabelle 5: Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Qualifikation

Karrieretag	Anzahl Studenten/ 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 %
Gesamt	1354	Ø 56,30 %	420	Ø 17,46 %	631	Ø 26,24 %

Tabelle 6: Studienrichtungen der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013-2015

Studiengang	2013		2014		2015	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Wirtschaftswissenschaften	233	51,43 %	233	46,98 %	165	40,34 %
Ingenieurwesen	62	13,69 %	75	15,12 %	82	20,05 %
Wirtschaftsingenieurwesen	69	15,23 %	77	15,52 %	50	12,22 %
Informatik	9	1,99 %	8	1,61 %	3	0,73 %
Rechtswissenschaften	3	0,66 %	7	1,41 %	5	1,22 %
Naturwissenschaften	30	6,62 %	17	3,43 %	39	9,54 %
Geisteswissenschaften	25	5,52 %	24	4,84 %	19	4,65 %
Sonstige	22	4,86 %	55	11,09 %	46	11,25 %
	453		496		409	

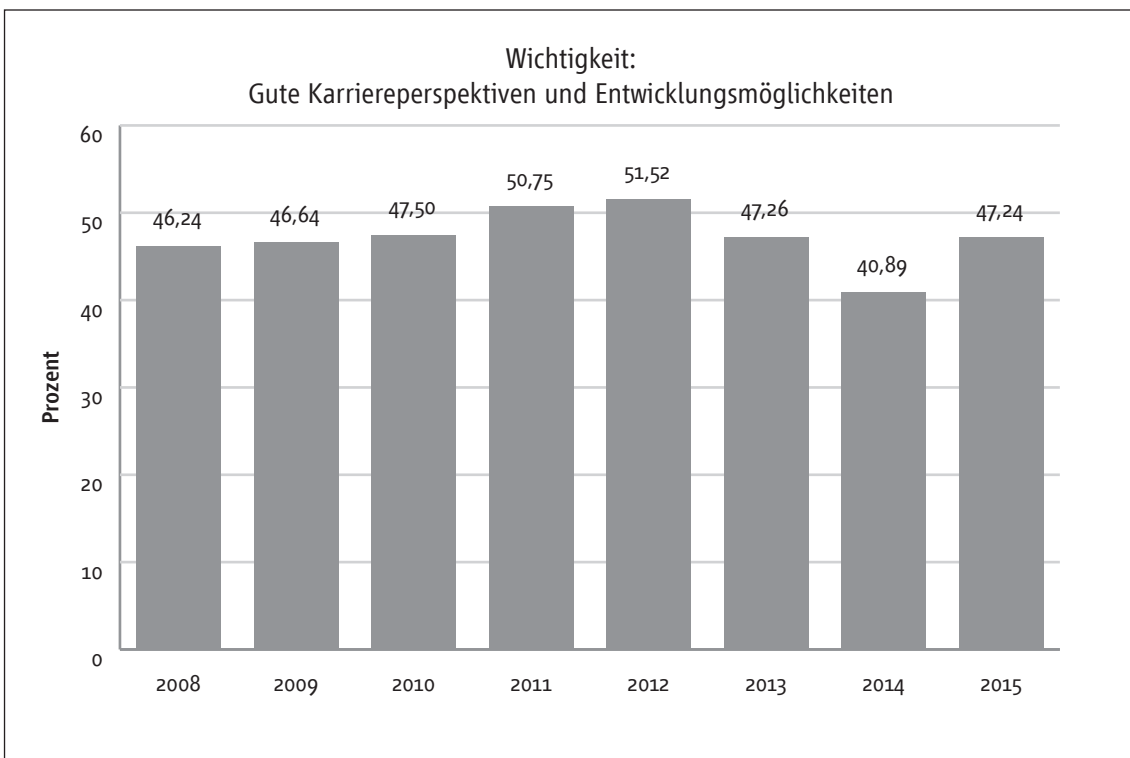
Tabelle 7: Höchster Studienabschluss der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013-2015

Abschluss	2013		2014		2015	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Bachelor	69	15,27 %	121	25,21 %	86	22,22 %
Master	223	49,34 %	211	43,96 %	195	50,39 %
Diplom	118	26,11 %	118	24,58 %	70	18,09 %
Promotion	40	8,85 %	30	6,58 %	36	9,30 %
Sonstiger Abschluss	2	0,44 %	0	0,00 %	0	0,00 %
	452		480		387	

Tabelle 8: Weitere Teilnehmercharakteristika der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013-2015

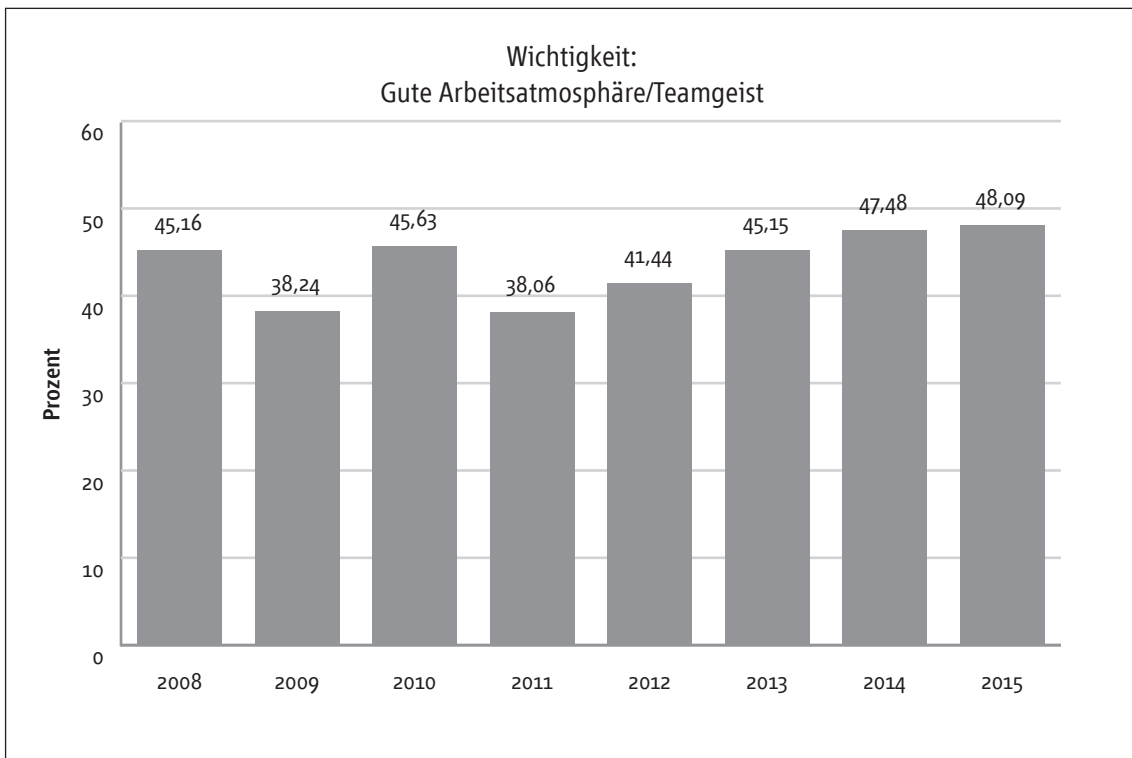
	2013		2014		2015	
	N	Mittelwert	N	Mittelwert	N	Mittelwert
Alter	436	28,27	483	29,39	395	29,62
Abiturnote (1=sehr gut bis 4=ausreichend)	448	2,00	482	2,10	401	2,05
Abschlussnote Studium (1=sehr gut bis 4=ausreichend)	450	1,63	481	1,79	404	1,80
Bereits studienbezogene Praktika absolviert (1=ja, 0=nein)	450	0,91	483	0,91	407	0,91
Auslandsstudium/Auslandssemester (1=ja, 0=nein)	453	0,68	486	0,63	405	0,58

Abbildung 15: Wichtigkeit von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf



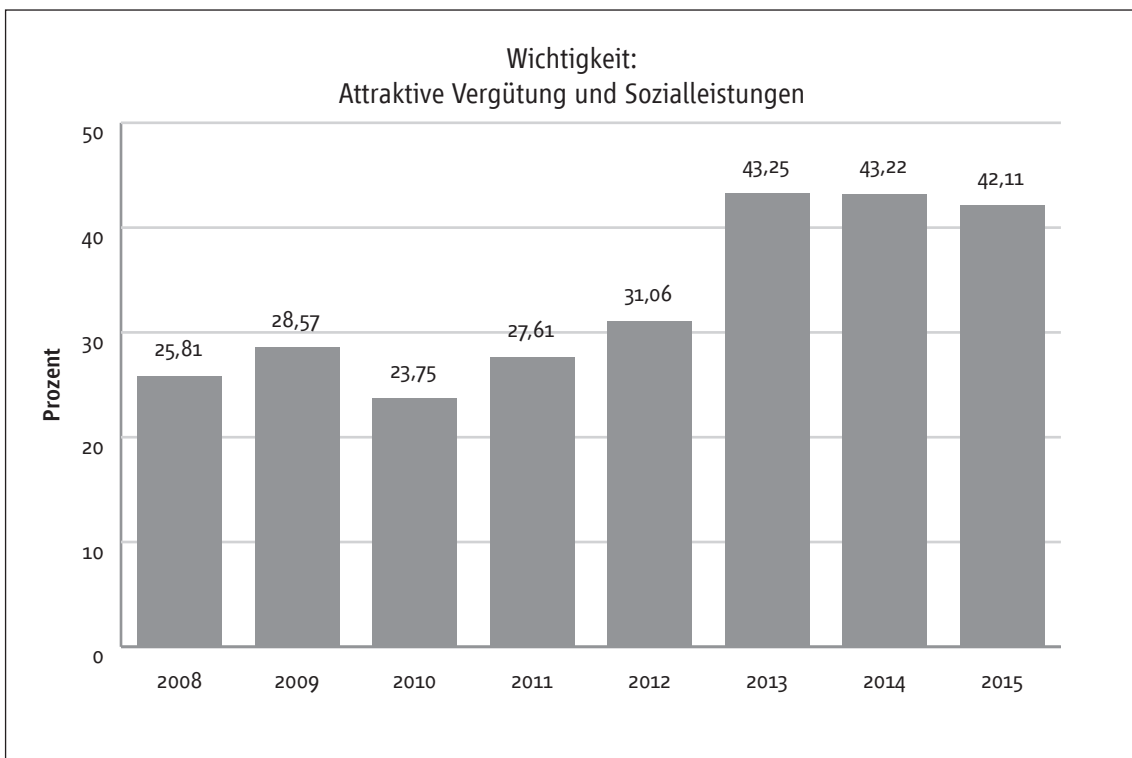
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=412

Abbildung 16: Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf



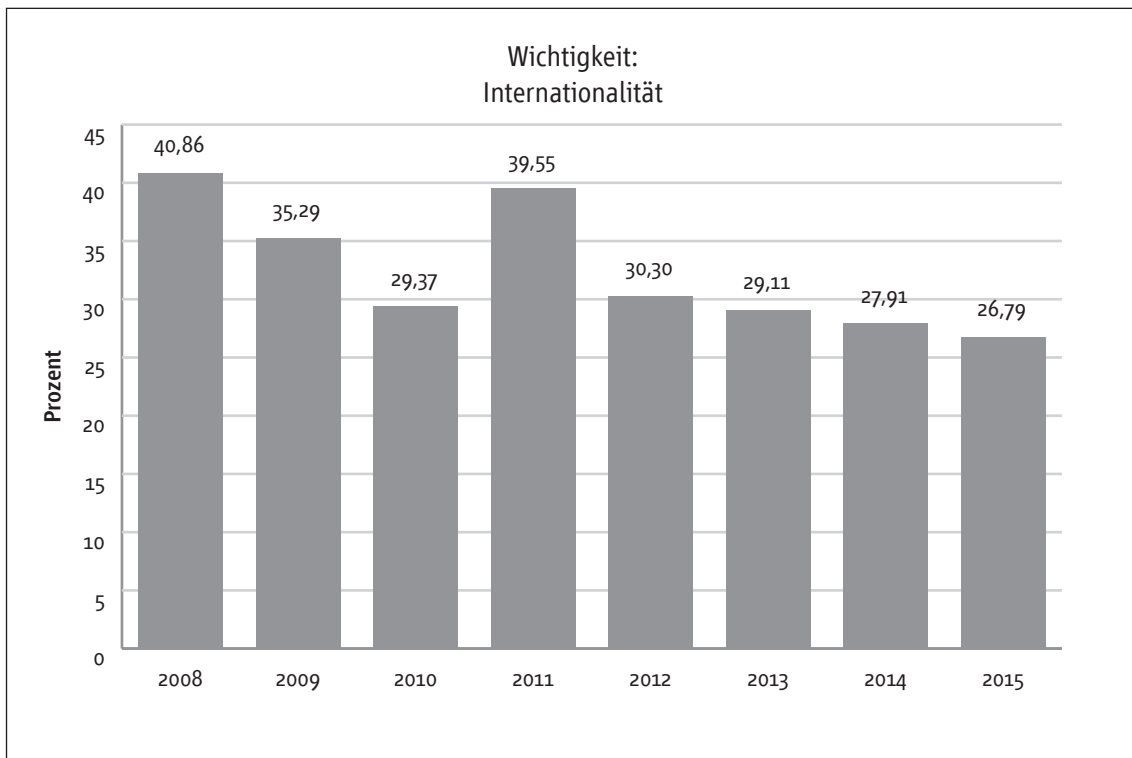
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=263, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 17: Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf



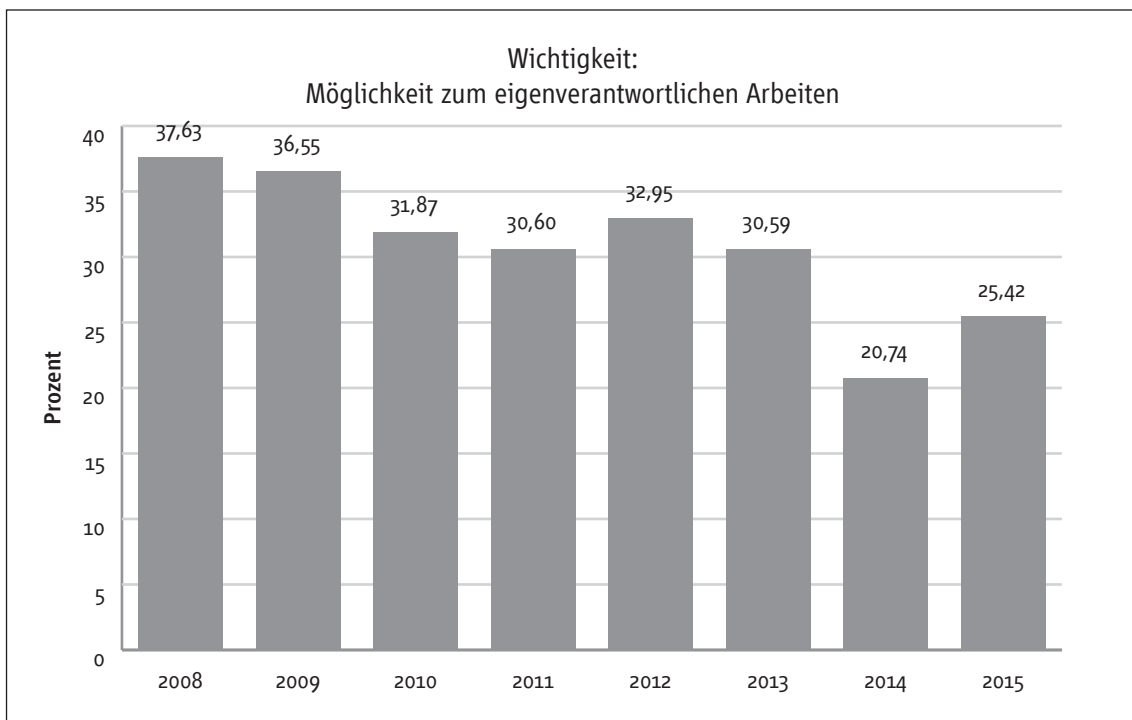
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=418

Abbildung 18: Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf



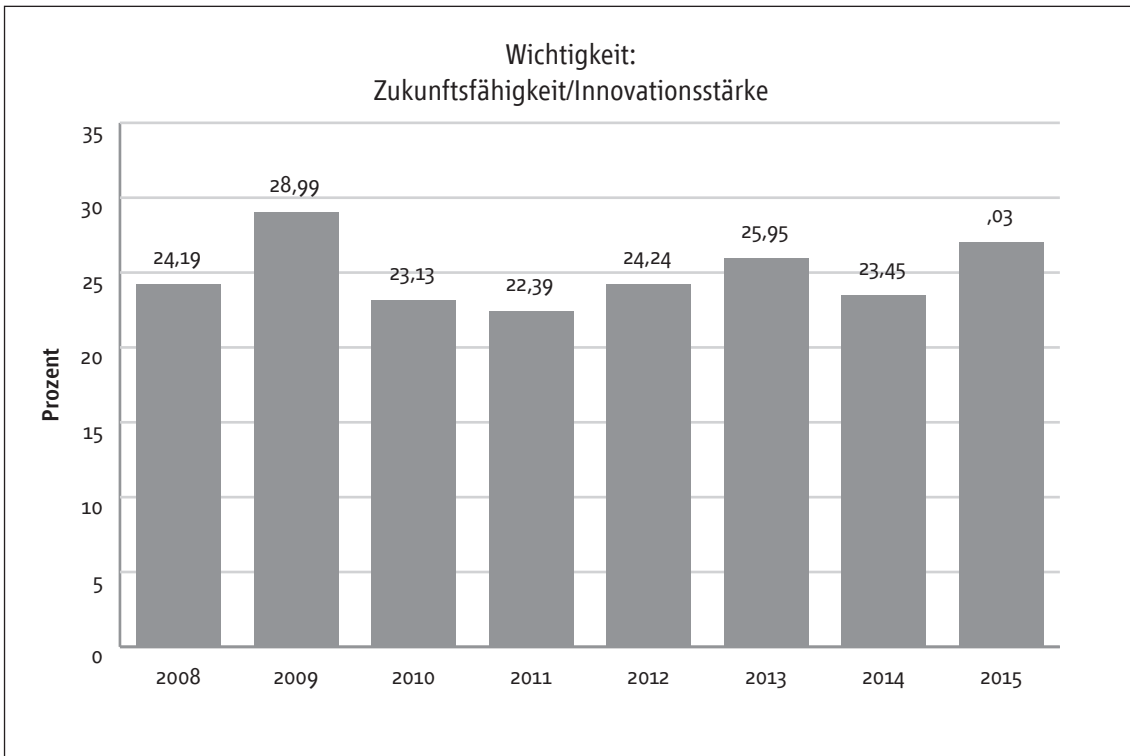
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: $n=186$, 2009: $n=238$, 2010: $n=160$, 2011: $n=134$, 2012: $n=264$, 2013: $n=474$, 2014: $n=514$, 2015: $n=413$

Abbildung 19: Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf



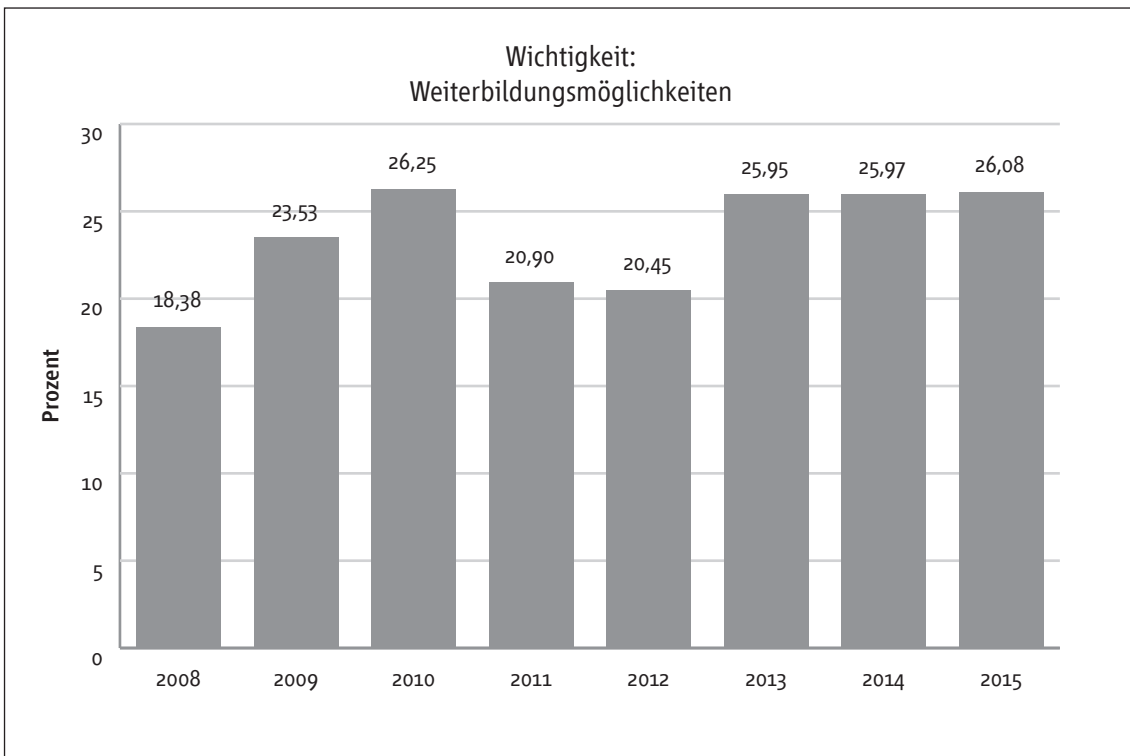
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: $n=186$, 2009: $n=238$, 2010: $n=160$, 2011: $n=134$, 2012: $n=264$, 2013: $n=474$, 2014: $n=514$, 2015: $n=412$

Abbildung 20: Wichtigkeit von „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ im Zeitverlauf



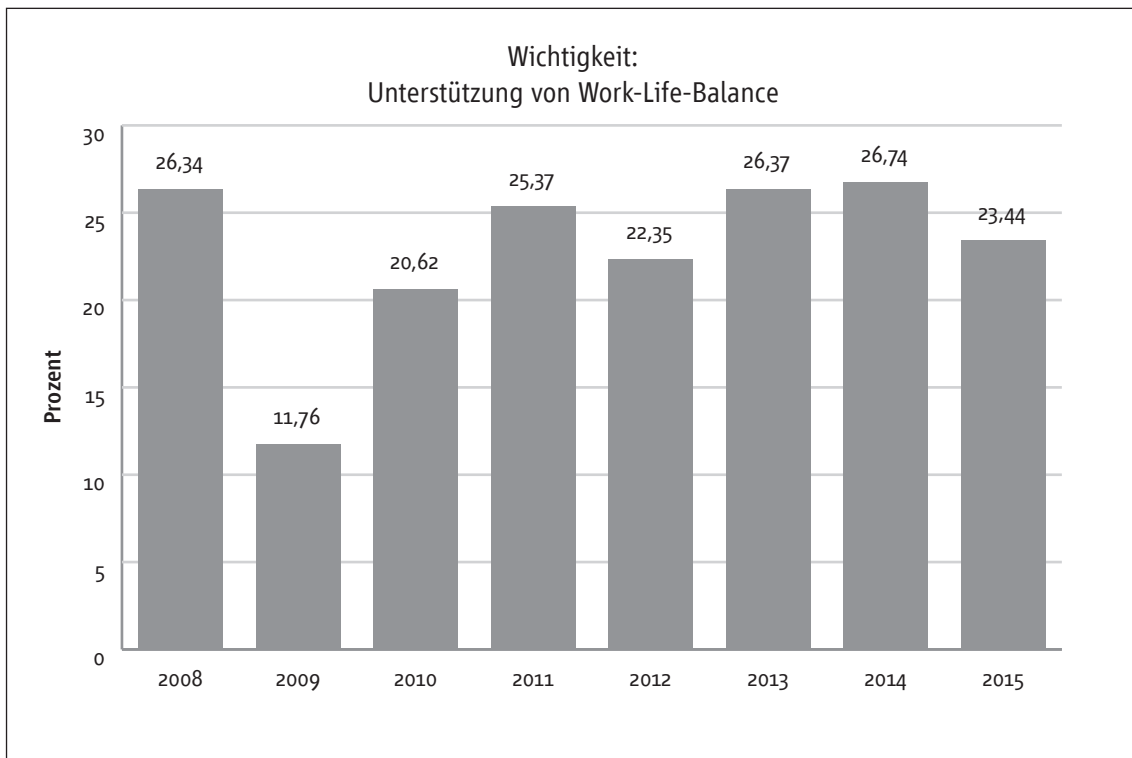
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 21: Wichtigkeit von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf



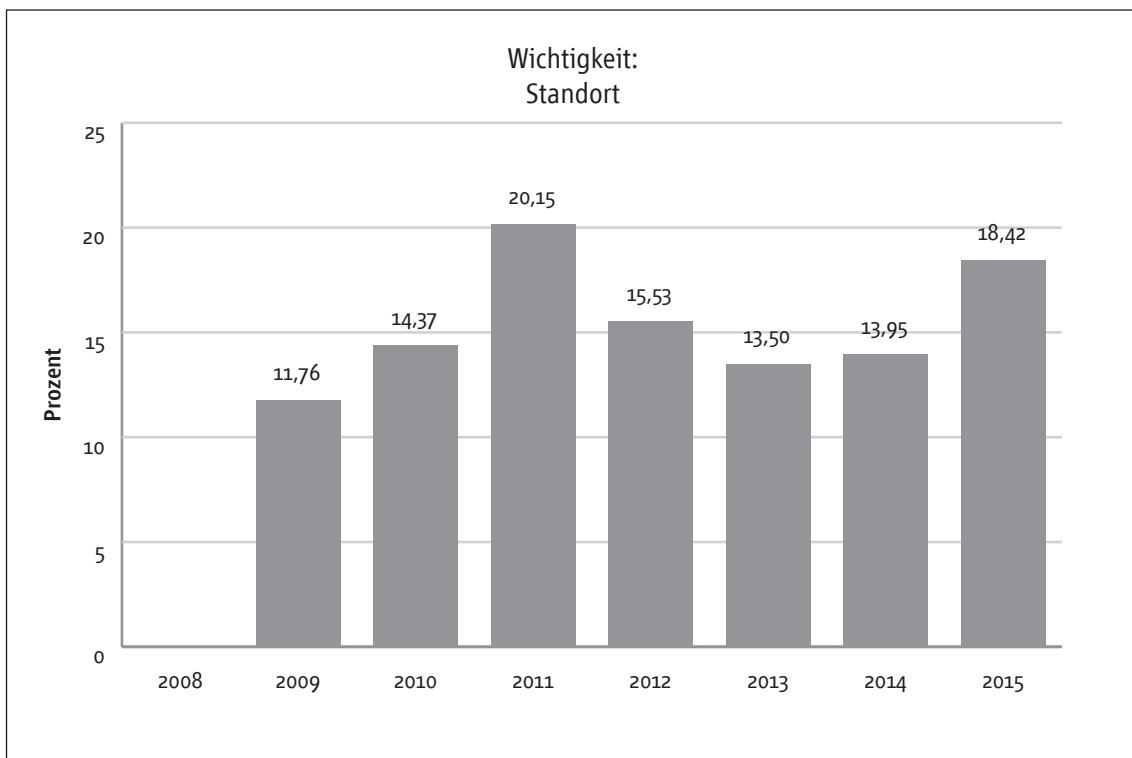
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 22: Wichtigkeit von „Unterstützung von Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf



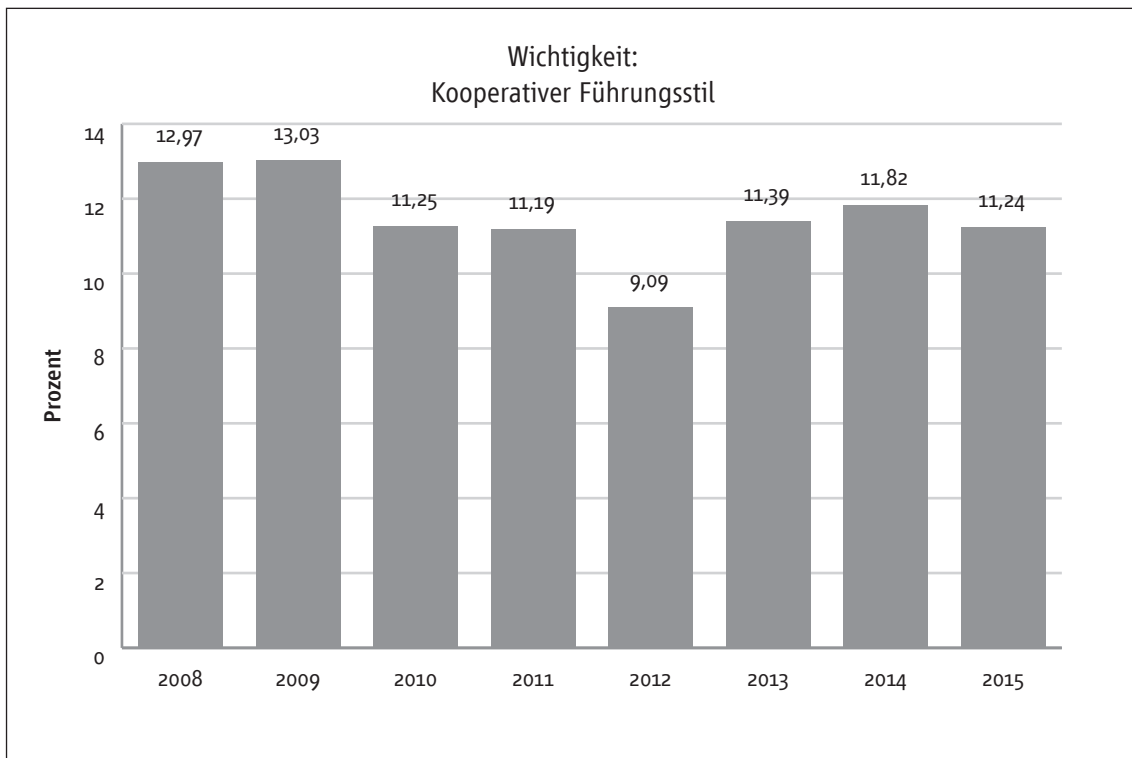
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 23: Wichtigkeit von „Standort“ im Zeitverlauf



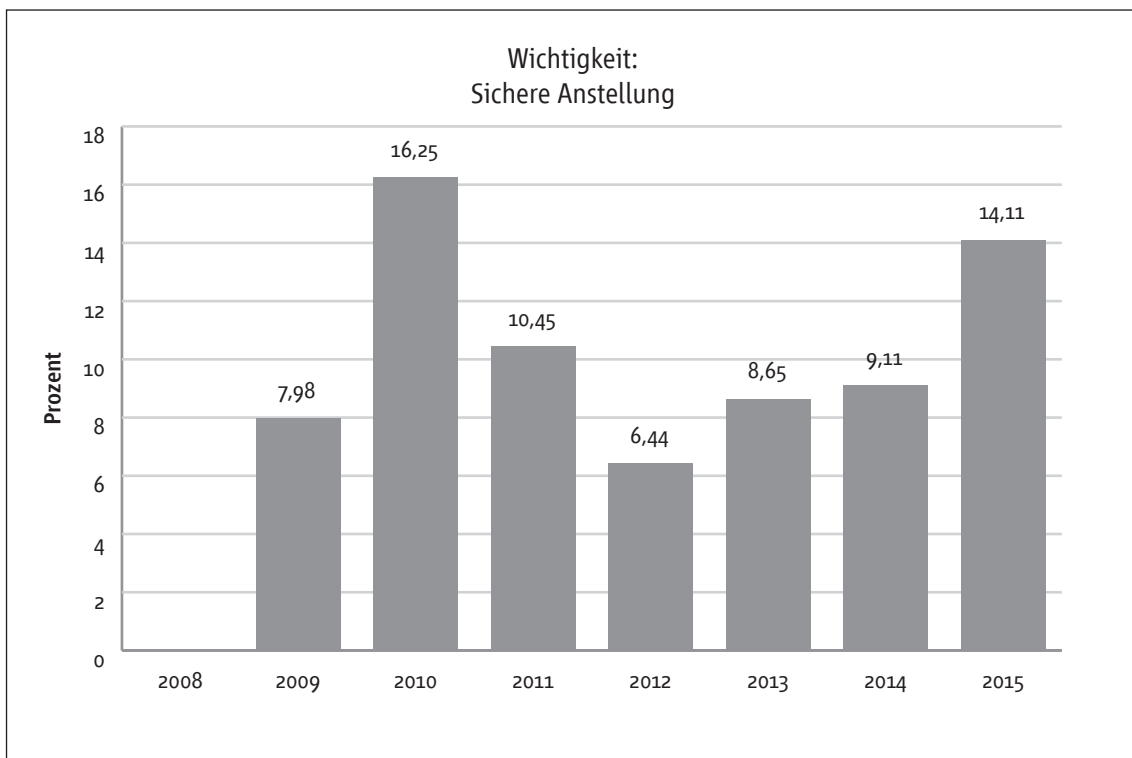
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=0, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 24: Wichtigkeit von „Kooperativer Führungsstil“ im Zeitverlauf



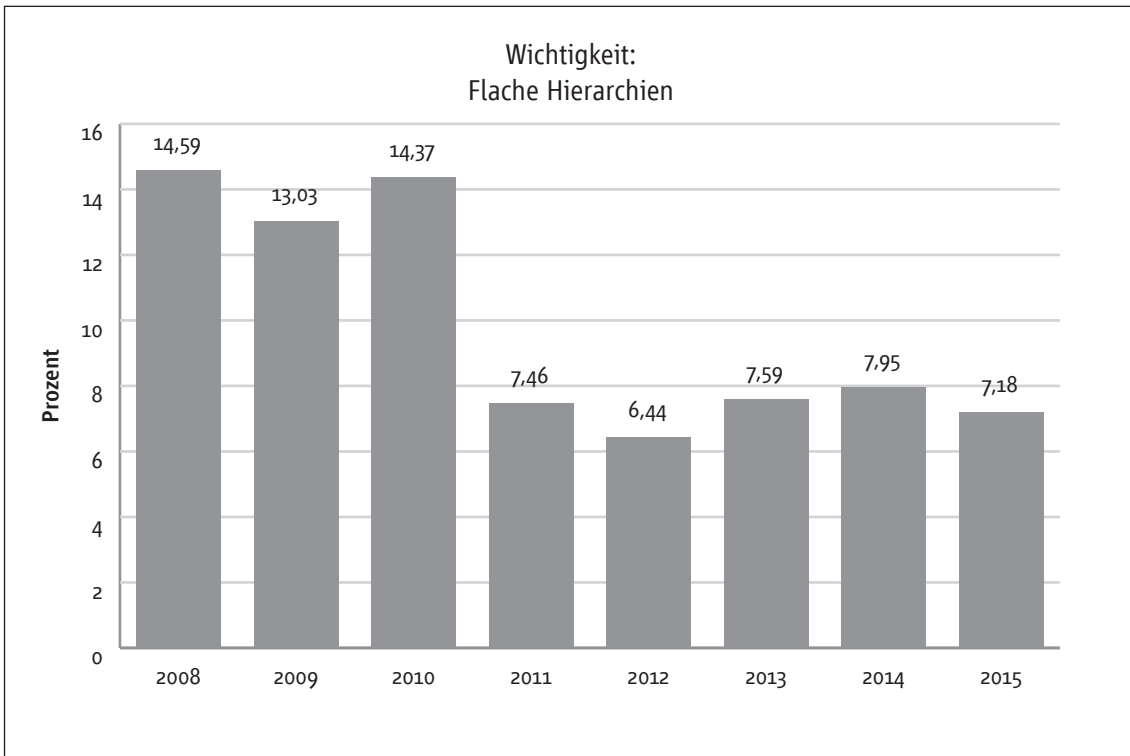
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 25: Wichtigkeit von „Sichere Anstellung“ im Zeitverlauf



Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=0, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 26: Wichtigkeit von „Flache Hierarchien“ im Zeitverlauf



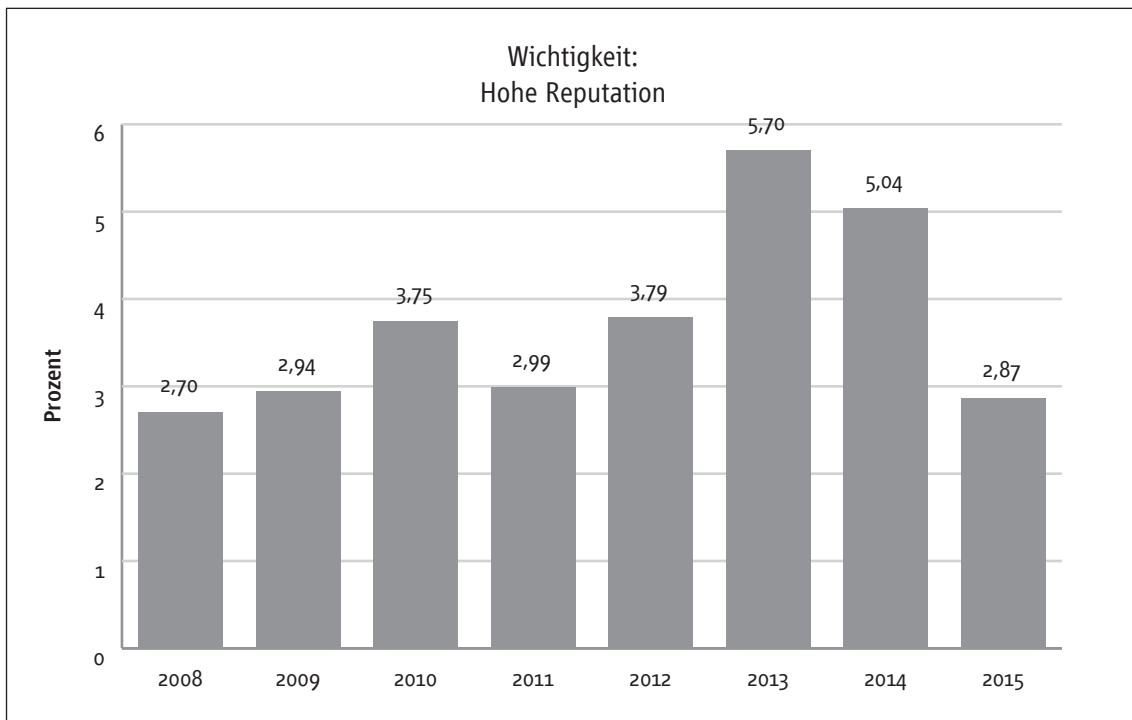
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 27: Wichtigkeit von „Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik“ im Zeitverlauf



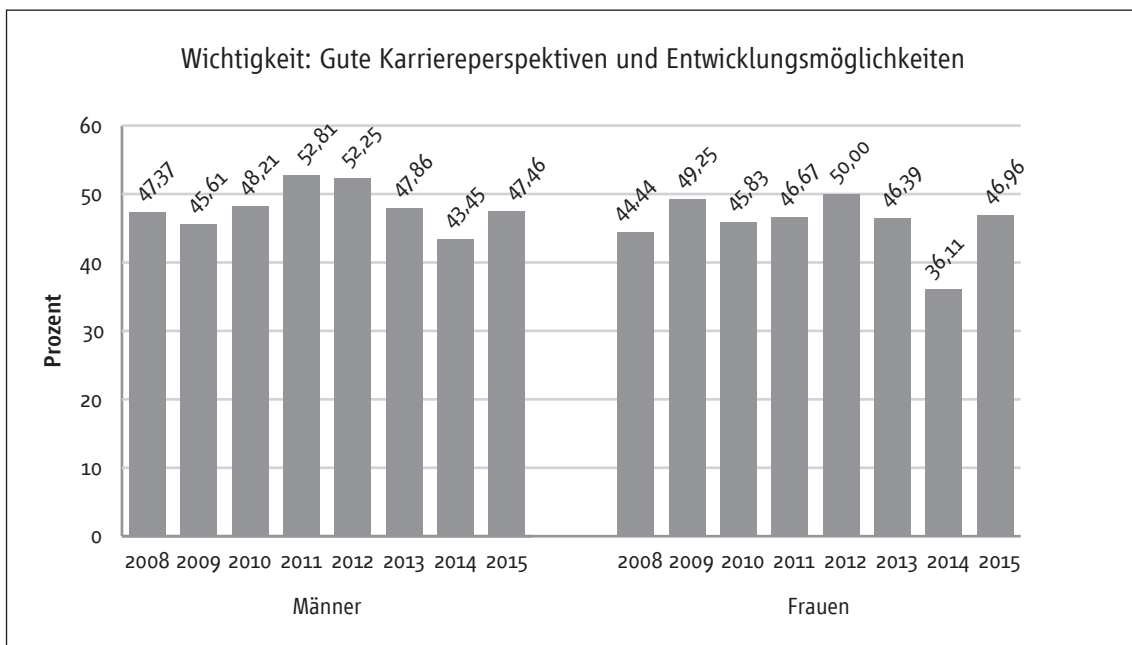
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 28: Wichtigkeit von „Hohe Reputation“ im Zeitverlauf



Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474, 2014: n=514, 2015: n=413

Abbildung 29: Wichtigkeit „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

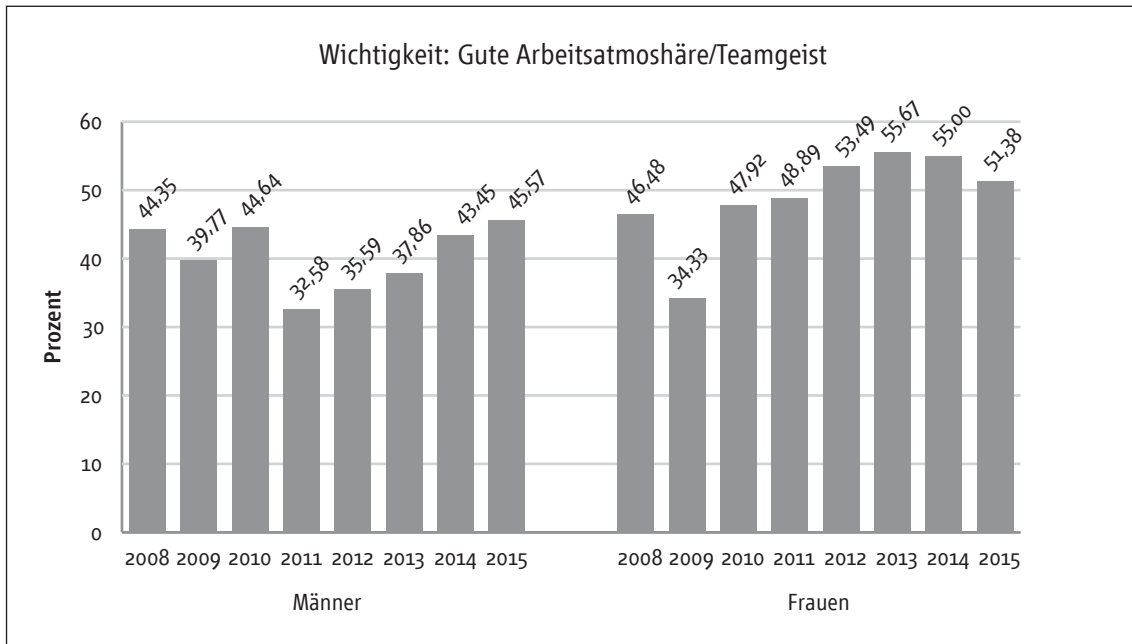


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=114, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280, 2014: n=335, 2015: n=234

Frauen: 2008: n=71, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194, 2014: n=179, 2015: n=179

Abbildung 30: Wichtigkeit „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

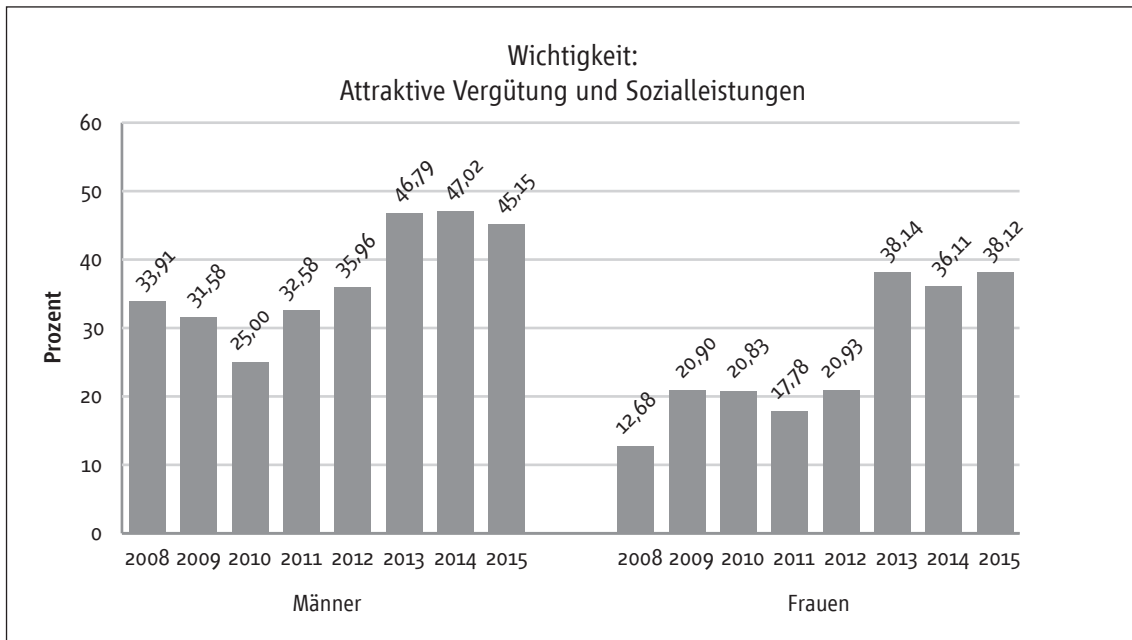


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=115, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=177, 2013: n=280, 2014: n=335, 2015: n=234

Frauen: 2008: n=71, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194, 2014: n=179, 2015: n=179

Abbildung 31: Wichtigkeit „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

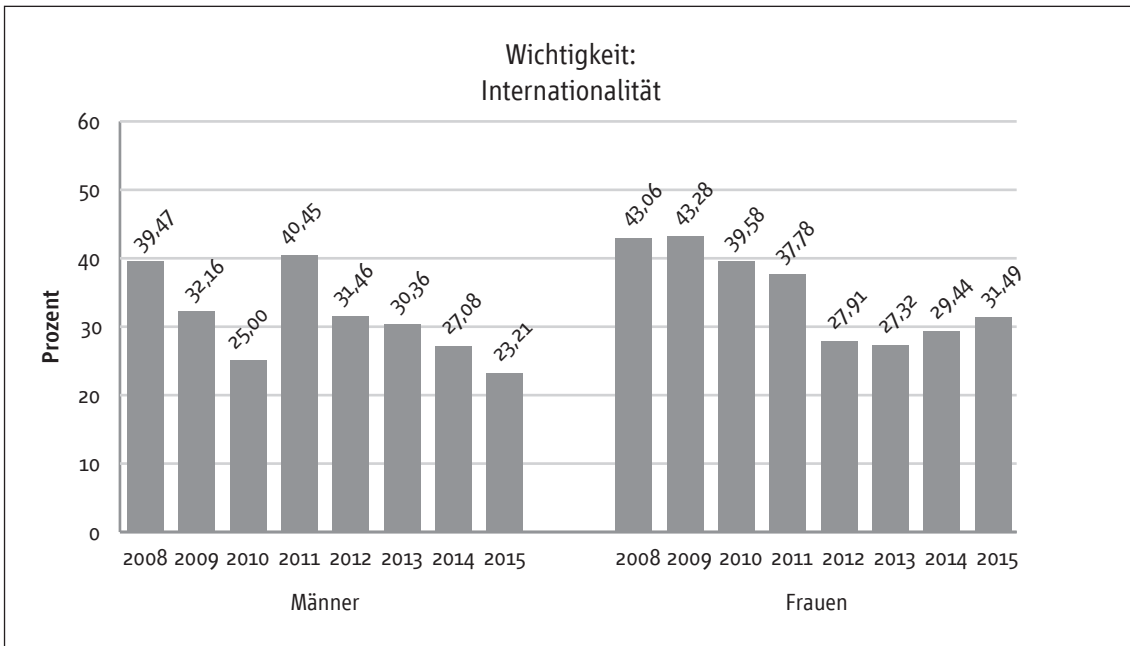


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=115, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280, 2014: n=335, 2015: n=234

Frauen: 2008: n=71, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194, 2014: n=179, 2015: n=179

Abbildung 32: Wichtigkeit „Internationalität“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

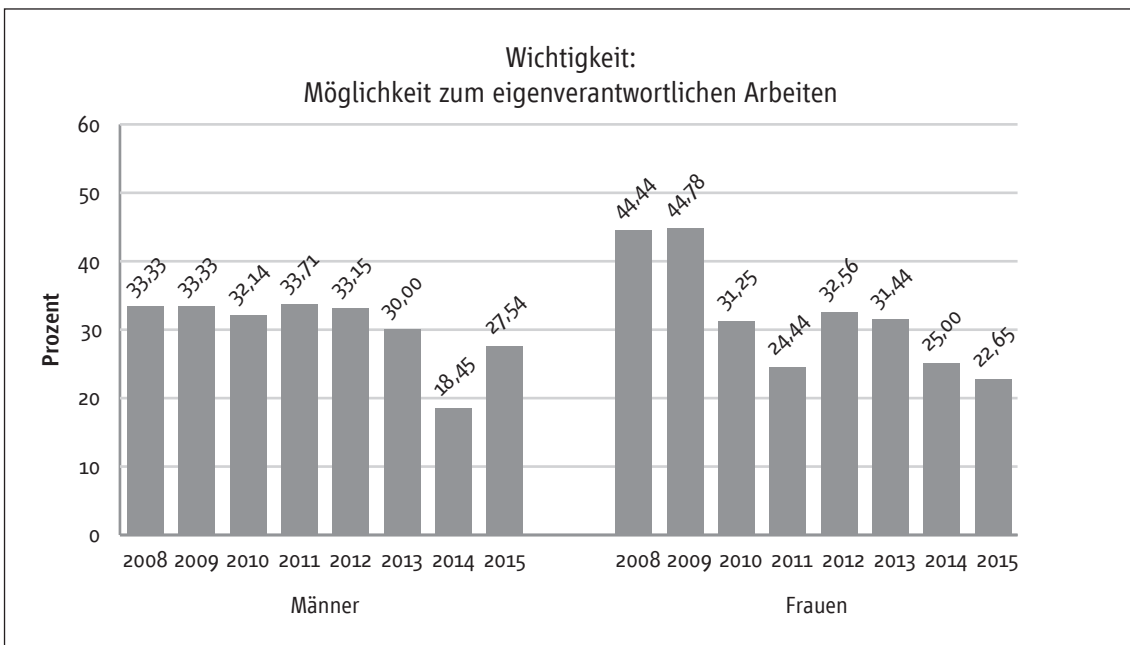


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=114, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280, 2014: n=335, 2015: n=234

Frauen: 2008: n=71, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194, 2014: n=179, 2015: n=179

Abbildung 33: Wichtigkeit „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht



Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=114, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280, 2014: n=335, 2015: n=234

Frauen: 2008: n=71, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194, 2014: n=179, 2015: n=179

Abbildung 34: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015) für die Teilnehmergruppe Studenten/Absolventen

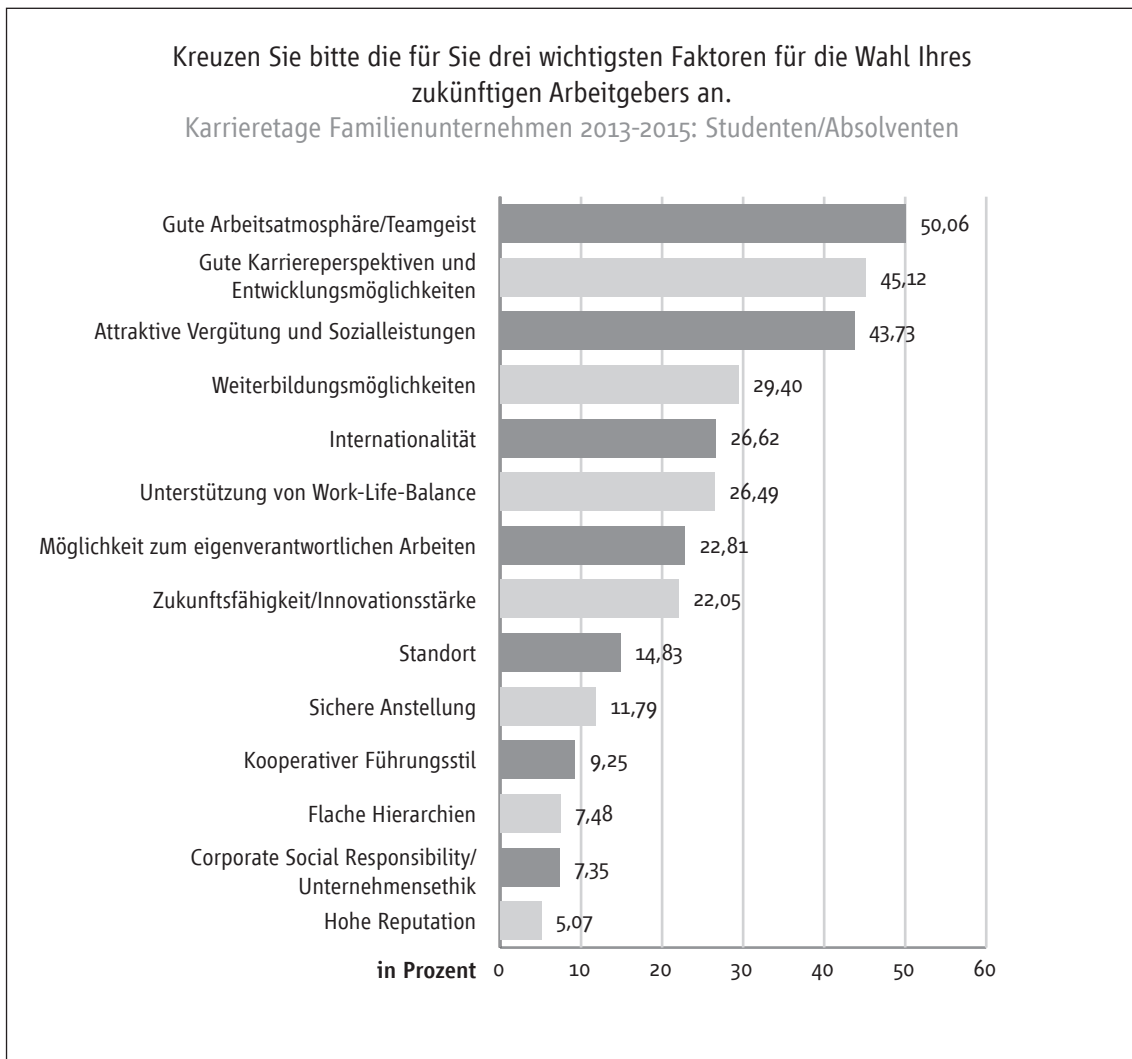


Abbildung 35: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015) für die Teilnehmergruppe Young Professionals

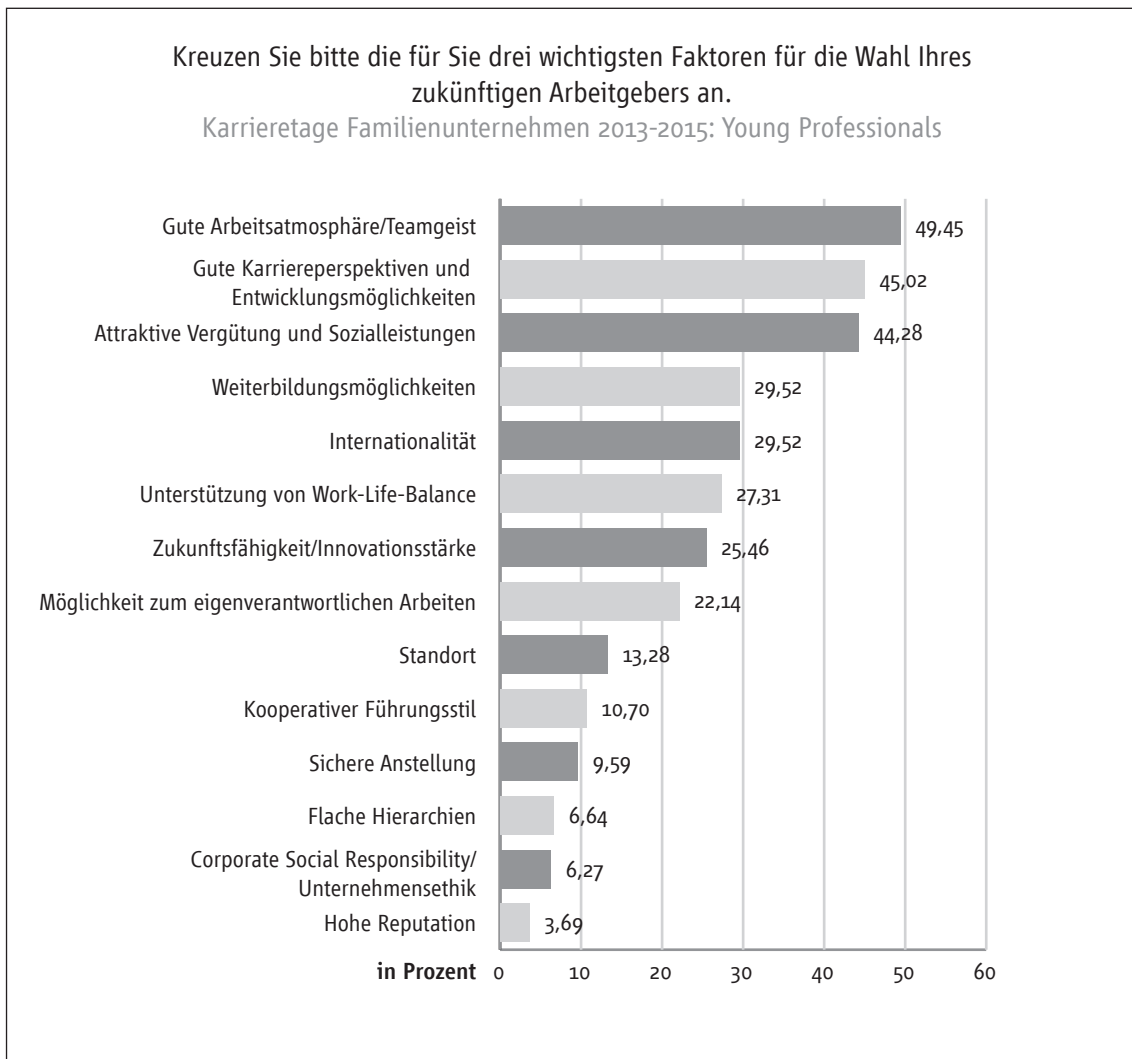


Abbildung 36: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015) für die Teilnehmergruppe Professionals

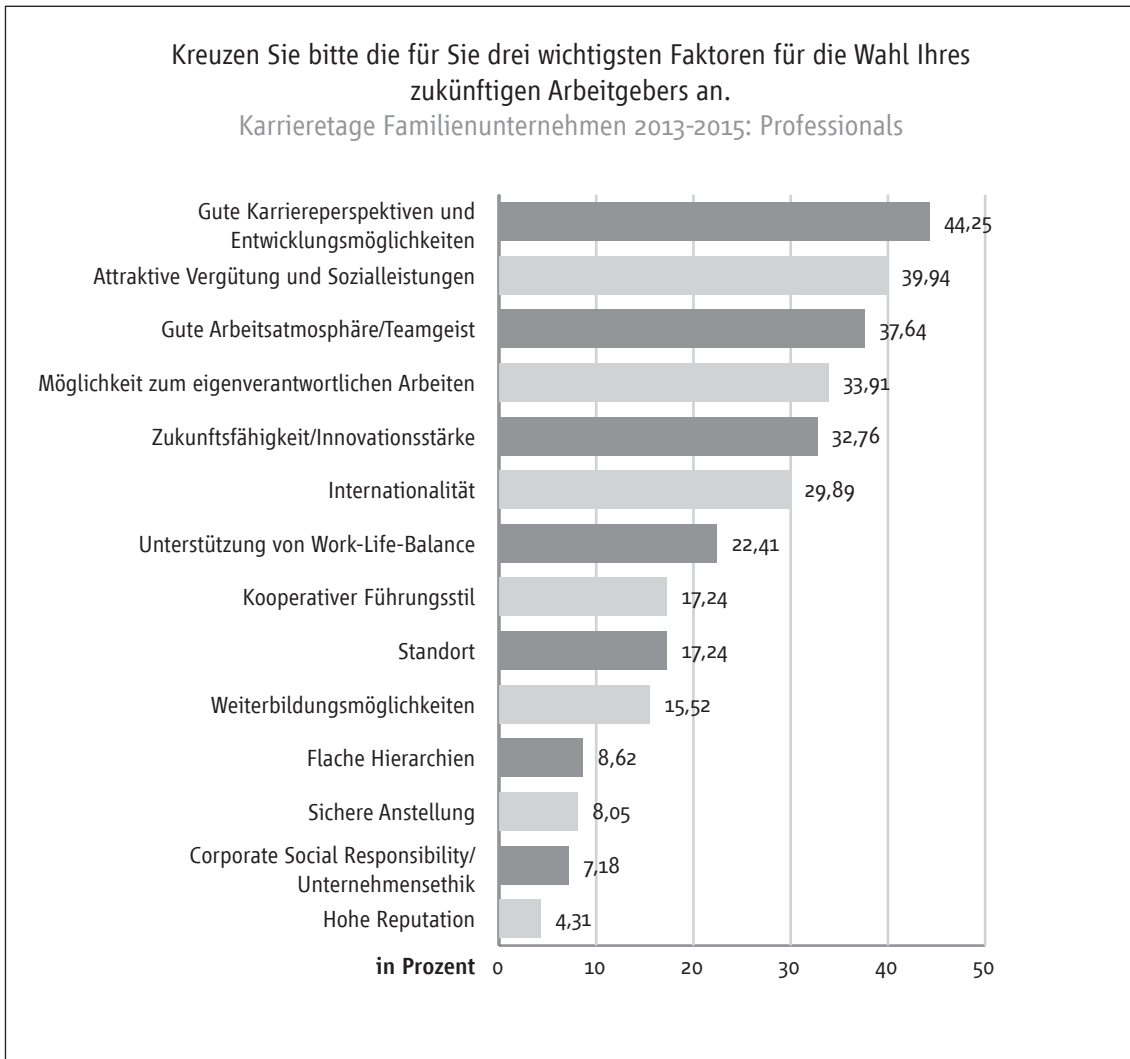


Abbildung 37: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl, nach Geschlecht (2013-2015)

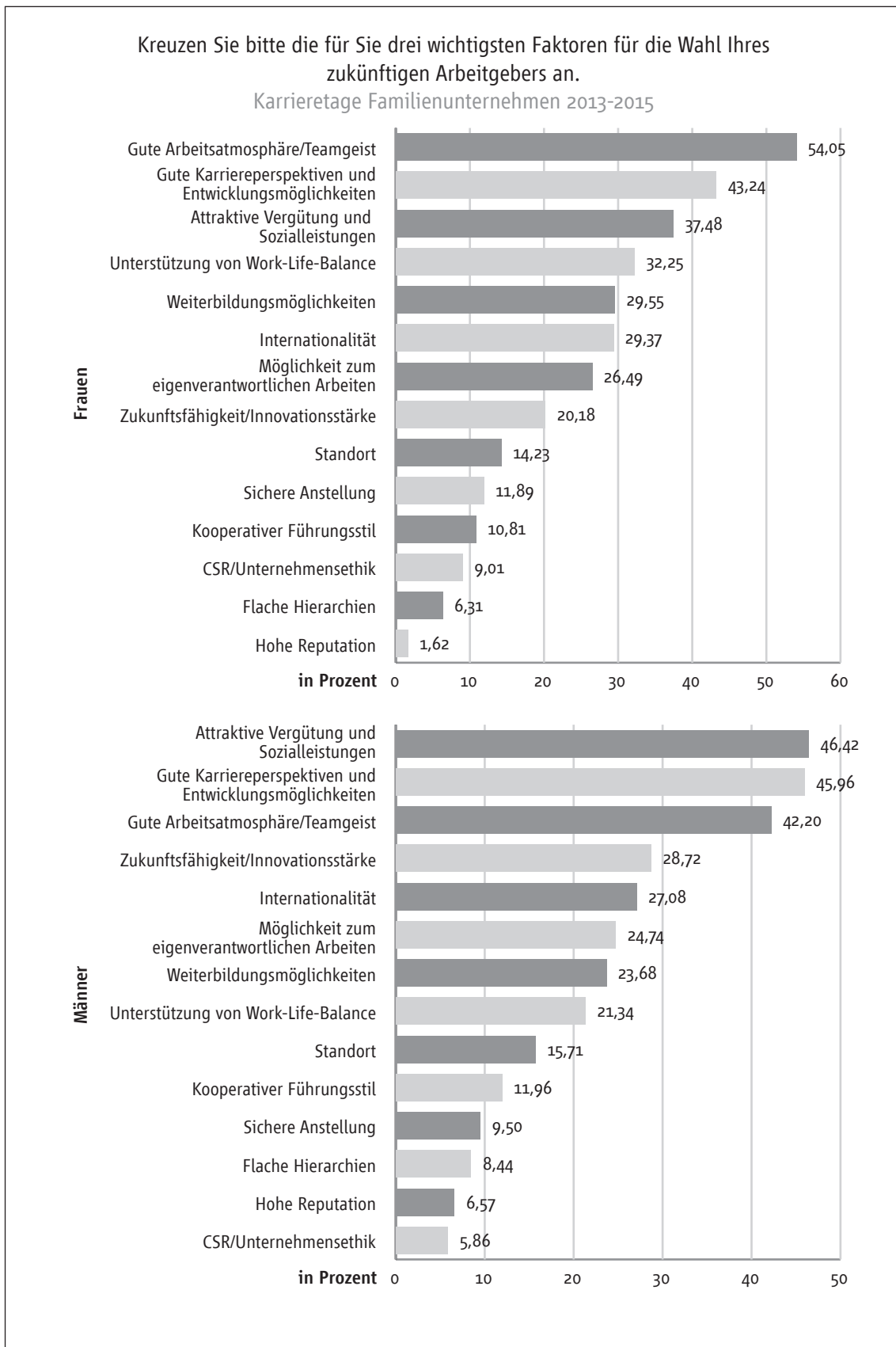


Tabelle 9: Nutzung von Informationskanälen zur Stellensuche

	2013		2014		2015	
	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil
Unternehmens-Websites	423	89,05 %	449	85,85 %	367	88,86 %
Arbeitsagentur	51	10,74 %	62	11,85 %	72	17,43 %
Soziale Netzwerke (z. B. Facebook)	58	12,21 %	56	10,71 %	49	11,86 %
Karrierenetzwerke (z. B. Xing, LinkedIn)	279	58,74 %	306	58,51 %	243	58,84 %
Jobmessen und Karrieretage	325	68,42 %	369	70,55 %	291	70,46 %
Internet-Stellenbörsen (z. B. Monster.de, Stepstone)	344	72,42 %	388	74,19 %	309	74,82 %
Printmedien (z. B. Tageszeitungen und Zeitschriften)	88	18,53 %	100	19,12 %	69	16,71 %
Informationsangebote von Hochschulen und Ausbildungsstätten	121	25,47 %	140	26,77 %	116	28,09 %
Persönliche Kontakte im Bekannten- und Freundeskreis	250	52,63 %	273	52,20 %	218	52,78 %
Sonstige	14	2,95 %	15	2,87 %	8	1,94 %

Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2013: n=475, 2014: n=525, 2015: n=418

Tabelle 10: Karriereziele im Zeitverlauf (2013-2015)

	2013		2014		2015	
	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil
Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung	20	4,25 %	31	5,94 %	23	5,57 %
Projektleiter(in)	65	13,80 %	71	13,60 %	72	17,44 %
Abteilungsleiter(in)	51	10,83 %	82	15,71 %	49	11,87 %
Führungskraft (mittleres und Top-Management)	222	47,13 %	226	43,30 %	189	45,77 %
Vorstandsmitglied	32	6,79 %	34	6,51 %	17	4,12 %
Selbstständige(r) Unternehmer(in)	79	16,77 %	76	14,56 %	59	14,29 %
Sonstige	2	0,42 %	2	0,38 %	4	0,97 %

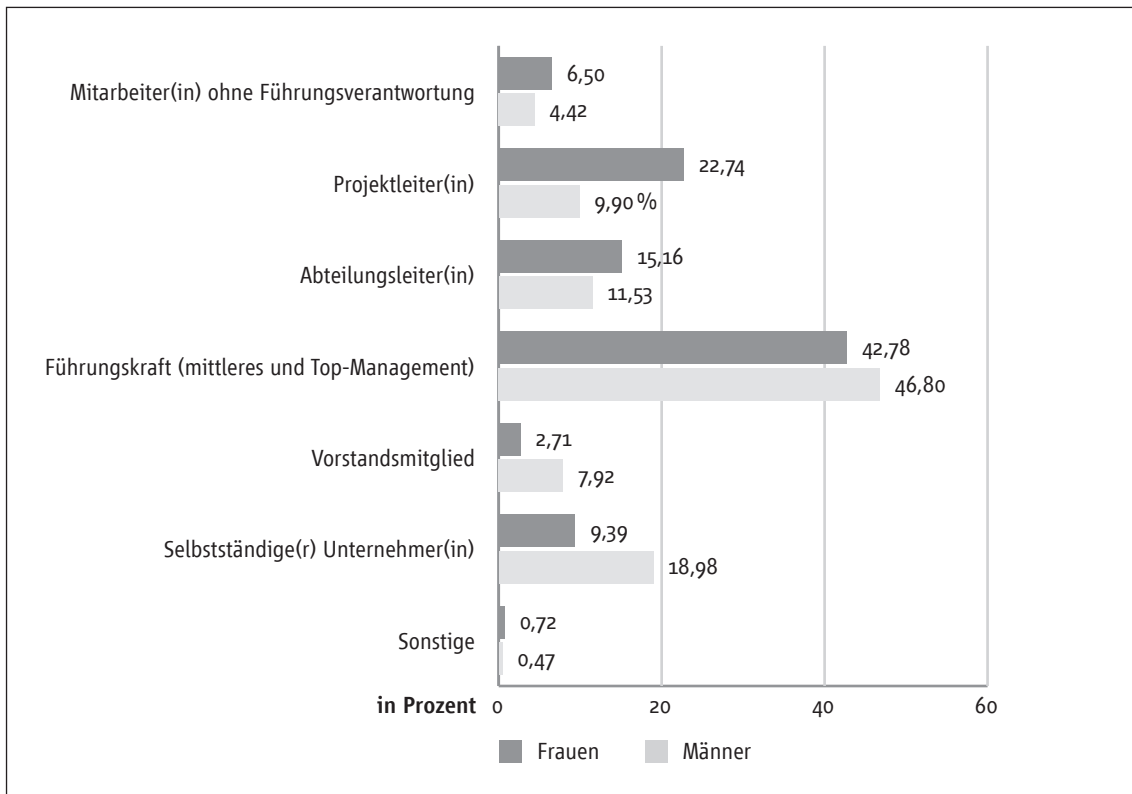
Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2013: n=471, 2014: n=524, 2015: n=418

Tabelle 11: Karriereziele von Männern und Frauen (2013-2015)

	Männer		Frauen	
	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil
Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung	38	4,44 %	36	6,53 %
Projektleiter(in)	84	9,82 %	124	22,50 %
Abteilungsleiter(in)	98	11,46 %	84	15,25 %
Führungskraft (mittleres und Top-Management)	401	46,90 %	236	42,83 %
Vorstandsmitglied	68	7,95 %	15	2,72 %
Selbstständige(r) Unternehmer(in)	162	18,95 %	52	9,44 %
Sonstige	4	0,47 %	4	0,73 %

Männer: n=859, Frauen: n=554

Abbildung 38: Karriereziele von Männern und Frauen (2013-2015)



Männer: n=859, Frauen: n=554

Tabelle 12: Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013-2015)

	Studenten/Absolventen		Young Professionals		Professionals	
	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil
Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung	47	5,95%	10	3,72%	17	4,90%
Projektleiter(in)	139	17,59%	34	12,64%	35	10,09%
Abteilungsleiter(in)	109	13,80%	36	13,38%	37	10,66%
Führungskraft (mittleres und Top-Management)	351	44,43%	126	46,84%	160	46,11%
Vorstandsmitglied	37	4,68%	16	5,95%	30	8,65%
Selbstständige(r) Unternehmer(in)	103	13,04%	46	17,10%	65	18,73%
Sonstige	4	0,51%	1	0,37%	3	0,86%

Studenten/Absolventen: n=795, Young Professionals: n=270, Professionals: n=348

Tabelle 13: Wichtigkeit von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei der Arbeitgeberwahl nach Geschlechtern

	Anteil Männer	Anteil Frauen
Noch keine Gedanken gemacht	0,59%	0,55%
Überhaupt nicht wichtig	0,29%	Nicht genannt
Nicht wichtig	2,35%	2,2%
Weder noch	6,16%	1,65%
Wichtig	47,51%	34,62%
Sehr wichtig	43,11%	60,99%
Sonstige	4	0,37%

Tabelle 14: Wichtigkeit von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei der Arbeitgeberwahl gesamt und nach Geschlechtern

	Männer		Frauen		Gesamt	
	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil	Anzahl Nennungen	Anteil
Keine	9	2,67%	0	0,00%	9	1,73%
Sonstige	8	2,37%	3	1,64%	11	2,12%
Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen	41	12,17%	13	7,10%	54	10,38%
Weiterbildungsprogramme für Eltern in Elternzeit	37	10,98%	22	12,02%	59	11,35%
Teilzeitarbeit	52	15,43%	61	33,33%	113	21,73%
Sabbatjahren / längeren Auszeiten	97	28,78%	52	28,42%	149	28,65%
Fitness und Gesundheitsvorsorge	133	39,47%	61	33,33%	194	37,31%
Heimarbeit / Telearbeit	159	47,18%	68	37,16%	227	43,65%
Unterstützung bei der Kinderbetreuung	156	46,29%	98	53,55%	254	48,85%
Gleitzeit	264	78,34%	155	84,70%	419	80,58%
	337	100,00%	183	100,00%	520	100,00%

Tabelle 15: Wichtigkeit einer Quote zur Erhöhung von Frauen in Führungspositionen nach Geschlechtern

	Anteil Männer	Anteil Frauen
Noch keine Gedanken gemacht	3,52%	1,67%
Überhaupt nicht wichtig	29,91%	10,00%
Nicht wichtig	24,34%	20,56%
Weder noch	22,58%	17,22%
Wichtig	14,08%	31,67%
Sehr wichtig	5,57%	18,89%
Sonstige	4	0,37%

Tabelle 16: Dauerhafter Wohnortwechsel⁶

	Insgesamt	Männer N = 223		Frauen N = 175		Studenten/ Absolventen N = 229	Young Professionals N = 75	Professionals N = 94
		n	Anteil	n	Anteil			
Ja, weltweit	109	69	31%	40	23%	62	19	28
Ja, innerhalb Europas	40	25	11%	15	9%	17	11	12
Ja, innerhalb Deutschlands	156	80	36%	76	43%	90	32	34
Ja, innerhalb meines Bundeslandes	57	26	12%	31	18%	47	4	6
Ja, innerhalb meines Landkreises	25	11	5%	14	8%	11	9	5
Nein	30	18	8%	12	7%	11	7	12

Tabelle 17: Vorübergehender Wohnortwechsel⁷

	Insgesamt	Männer N = 224		Frauen N = 176		Studenten/ Absolventen N = 231	Young Professionals N = 75	Professionals N = 94
		n	Anteil	n	Anteil			
Ja, weltweit	256	152	68%	104	59%	153	50	53
Ja, innerhalb Europas	47	19	8%	28	16%	22	14	11
Ja, innerhalb Deutschlands	90	43	19%	47	27%	56	14	20
Nein	21	11	5%	10	6%	8	3	10

6 Aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen können sich Abweichungen zur Gesamtzahl der Teilnehmer ergeben.

7 Aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen können sich Abweichungen zur Gesamtzahl der Teilnehmer ergeben.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Struktur der auswertbaren Fragebögen der Karrieretage Familienunternehmen.....	6
Tabelle 2:	Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen im Zeitverlauf in Prozent	18
Tabelle 3:	Kurzüberblick über die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2014-2015.....	20
Tabelle 4:	Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Geschlecht	37
Tabelle 5:	Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Qualifikation	37
Tabelle 6:	Studienrichtungen der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013-2015.....	38
Tabelle 7:	Höchster Studienabschluss der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013-2015	38
Tabelle 8:	Weitere Teilnehmercharakteristika der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen in den Jahren 2013-2015	39
Tabelle 9:	Nutzung von Informationskanälen zur Stellensuche	53
Tabelle 10:	Karriereziele im Zeitverlauf (2013-2015)	53
Tabelle 11:	Karriereziele von Männern und Frauen (2013-2015)	54
Tabelle 12:	Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013-2015).....	55
Tabelle 13:	Wichtigkeit von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei der Arbeitgeberwahl nach Geschlechtern	55
Tabelle 14:	Wichtigkeit von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei der Arbeitgeberwahl gesamt und nach Geschlechtern.....	56
Tabelle 15:	Wichtigkeit einer Quote zur Erhöhung von Frauen in Führungspositionen nach Geschlechtern	56
Tabelle 16:	Dauerhafter Wohnortwechsel.....	57
Tabelle 17:	Vorübergehender Wohnortwechsel	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zur Stellensuche genutzte Informationskanäle im Zeitverlauf (2013-2015)	10
Abbildung 2:	Karriereziele im Zeitverlauf (2013-2015).....	12
Abbildung 3:	Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2015)	14
Abbildung 4:	Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2015	15
Abbildung 5:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015).....	17
Abbildung 6:	Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen der Teilnehmer an den Karrieretagen Familienunternehmen 2014-2015	19
Abbildung 7:	Vergleich von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	23
Abbildung 8:	Ranking der Maßnahmen (Antwortmöglichkeit „sehr wichtig“ und „wichtig“).....	25
Abbildung 9:	Einschätzung der internationalen Orientierung im Vergleich	26
Abbildung 10:	Karriereziele von Männern und Frauen (2013-2015).....	28
Abbildung 11:	Die wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Geschlecht (2013-2015).....	29
Abbildung 12:	Wichtigkeit von Maßnahmen zur Förderung und Sicherstellung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	31
Abbildung 13:	Karriereziele nach Teilnehmergruppe (2013-2015)	33
Abbildung 14:	Die wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Teilnehmergruppen (2013-2015).....	34
Abbildung 15:	Wichtigkeit von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf.....	39
Abbildung 16:	Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf	40
Abbildung 17:	Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf	40
Abbildung 18:	Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf	41
Abbildung 19:	Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf ..	41
Abbildung 20:	Wichtigkeit von „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ im Zeitverlauf.....	42
Abbildung 21:	Wichtigkeit von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf	42
Abbildung 22:	Wichtigkeit von „Unterstützung von Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf	43
Abbildung 23:	Wichtigkeit von „Standort“ im Zeitverlauf.....	43
Abbildung 24:	Wichtigkeit von „Kooperativer Führungsstil“ im Zeitverlauf.....	44

Abbildung 25:	Wichtigkeit von „Sichere Anstellung“ im Zeitverlauf	44
Abbildung 26:	Wichtigkeit von „Flache Hierarchien“ im Zeitverlauf	45
Abbildung 27:	Wichtigkeit von „Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik“ im Zeitverlauf	45
Abbildung 28:	Wichtigkeit von „Hohe Reputation“ im Zeitverlauf	46
Abbildung 29:	Wichtigkeit „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht	46
Abbildung 30:	Wichtigkeit „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht.....	47
Abbildung 31:	Wichtigkeit „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht.....	47
Abbildung 32:	Wichtigkeit „Internationalität“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht	48
Abbildung 33:	Wichtigkeit „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf diffe- renziert nach Geschlecht	48
Abbildung 34:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015) für die Teilnehmergruppe Studenten/Absolventen.....	49
Abbildung 35:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015) für die Teilnehmergruppe Young Professionals	50
Abbildung 36:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (2013-2015) für die Teilnehmergruppe Professionals.....	51
Abbildung 37:	Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl, nach Geschlecht (2013-2015).....	52
Abbildung 38:	Karriereziele von Männern und Frauen (2013-2015)	54

Literaturverzeichnis

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Backes-Gellner, U. (2001). Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Backes-Gellner, U., Freund, W., Kay, R., & Kranzusch, P. (2000). Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen (Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85). Online verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/publikationen/schriften-zur-mittelstandsforschung/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail%5Bpublication%5D=110&cHash=b887f9d3911fo8239e2fcbf9277c5925
- Bartels, P., Holtze, S., Müller, C., Gorholt, A., Henke, S., & Ull, T. (2012). Innovationskraft ohne Fachkräfte: Wie können Familienunternehmen gegensteuern? Online verfügbar unter: <http://www.pwc.de/de/mittelstand/pwc-studie-zu-innovationskraft-und-barrieren-von-familienunternehmen.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.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23–37.
- Bourhis, A., & Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Industrial Relations*, 65(1), 98-117.
- Charness, G., & Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 50-58. doi:10.1016/j.jebo.2011.06.007
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., Fischer, A. H., & Van Ginkel, W. P. (2009). Challenging experiences: gender differences in task choice. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 4-28.
- Falk, S., Hammermann, A., Mohnen, A., & Werner, A. (2013). Different Degrees of Informational Asymmetry on Job Markets and Its Impact on Companies' Recruiting Success. *Journal of Business Economics*, 83(4), 1-23.
- Falk, S., & Mohnen, A. (2014). Why the Career Fair Appearance of Companies Matters: An Empirical Analysis of Applicant Perceptions. Working Paper.
- Gottschalk, S. (2014). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen: Die 500 Größten nach Beschäftigung und Umsatz. München: Stiftung Familienunternehmen.
- Giersberg, G. (2007). Die größten Familienunternehmen - Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Online verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/die-groessten-familienun->

ternehmen-das-rueckgrat-der-deutschen-wirtschaft-1460493.html

- 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>
- Kienbaum Consultants International GmbH (2015). Studie: Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2015. Online verfügbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/publikationen>
- 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.
- Kirchgeorg, M., & Lorbeer, A. (2002). Anforderungen von High Potentials an Unternehmen – eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern (HHL-Arbeitspapier Nr. 49). Leipzig: Handelshochschule Leipzig.
- Rudman, L.A., & Phelan, J.E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79.
- Stiftung Familienunternehmen (2012). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Online verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Volkswirtschaftliche-Bedeutung_Berichtsband.pdf
- Sutherland, J. (2012). Job attribute preferences: who prefers what? *Employee Relations*, 34(2), 193-221.
- TNS (TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt) (2016). Weiterbildungstrends in Deutschland 2016. Pfungstadt bei Darmstadt.
- Werner, A., Schröder, C., & Mohr, B. (2013). Innovationstätigkeit von Familienunternehmen (IfM-Materialien Nr. 225). Online verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-225_01.pdf

Über die Autorin

Univ.-Prof. Dr. Alwine Mohnen ist Inhaberin des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Technischen Universität München. Der Forschungsschwerpunkt von Frau Mohnen liegt im Bereich Unternehmensführung und Personalökonomie, wobei sie sich mit der Wirkungsweise von Anreizsystemen und Entlohnungsformen sowie Fragestellungen zur Performancemessung befasst.

Über den „Karrieretag Familienunternehmen“

Seit 2006 gibt es den „Karrieretag Familienunternehmen“, der von führenden Familienunternehmen, dem Entrepreneurs Club und der Stiftung Familienunternehmen gemeinsam ins Leben gerufen wurde. Ziel der Initiative ist es, Familienunternehmen dabei zu unterstützen, Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren.

Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

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

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

E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

ISBN: 978-3-942467-43-8