



Stiftung  
Familienunternehmen

# Digitales Recruiting und Employer Branding in Familienunternehmen

Analyse und Empfehlungen für die Praxis



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

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

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

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

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

## Erstellt von:



Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Konrad-Adenauer-Ufer 21

50668 Köln

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

Judith Lehr

Paula Risius

Matthias Siemen

Dirk Werner

© Stiftung Familienunternehmen, München 2023

Titelbild: Robert Kneschke, Djomas und fizkes | AdobeStock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-948850-38-8

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Digitales Recruiting und Employer Branding in Familienunternehmen – Analyse und Empfehlungen für die Praxis, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft, München 2023, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse</b> .....	<b>V</b>
<b>A. Ausgangslage und Zielsetzung</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Datenlage und Methodik</b> .....	<b>3</b>
<b>C. Analyse der Personalarbeit von Familienunternehmen</b> .....	<b>5</b>
I. Zur Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke (Employer Brand) .....	5
II. Rekrutierung und Ansprache.....	5
1. Einsatz von Karriereseiten .....	5
2. Nutzung von Social-Media-Kanälen .....	6
3. Ansprache spezifischer Zielgruppen .....	9
III. Arbeitgeberattraktivität.....	11
1. Vermittlung glaubwürdiger Eigendarstellung.....	11
2. Angebot von Zusatzleistungen .....	14
a) Benefits zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	14
b) Benefits zur Mobilität.....	17
c) Benefits zur Gesundheitsförderung .....	20
d) Weitere Benefits .....	21
<b>D. Handlungsempfehlungen für Unternehmen</b> .....	<b>25</b>
I. Auswahl der sozialen Medien überdenken .....	25
II. Zielgruppen gezielter ansprechen .....	26
III. Werte erlebbar machen .....	27
IV. Arbeitgeberleistungen passgenau ausgestalten und konsistent kommunizieren .....	28
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>31</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>33</b>



## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Es wird zunehmend schwieriger, den Fachkräftebedarf auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu decken. Das gilt auch für Familienunternehmen. Mit gut gestalteten Stellenanzeigen und Karrierebereichen auf der Webseite können Arbeitgeber Personal rekrutieren. Die vorliegende Studie untersucht die Personalarbeit von Familienunternehmen anhand von Karrierebereichen und Stellenanzeigen und zeigt Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen auf.

Dabei zeichnet die Analyse insgesamt ein positives Bild der Personalarbeit von Familienunternehmen. Die Mehrheit der Familienunternehmen unternimmt viel, um sichtbar und attraktiv zu sein und so potenzielle Fachkräfte von sich zu überzeugen. Die Studie gibt Handlungsempfehlungen, wo das Engagement noch optimiert und wie Zukunftssicherheit gewonnen werden kann. Folgende Erkenntnisse sind Ergebnis der Studie:

### Rekrutierung und Ansprache

- **Die Karriereseite ist Standard:** Ein Großteil der Familienunternehmen verfügt über eine eigene Karriereseite. Dieses Engagement von Familienunternehmen ist im Vergleich zu vorliegenden repräsentativen Unternehmensbefragungen als hoch zu bewerten.
- **Verlinkung von Social-Media-Kanälen ist ausbaufähig:** Große Familienunternehmen (zur Größendefinition s. Teil B, S. 3) verlinken auf ihren Webseiten deutlich häufiger auf ihre sozialen Netzwerke, während mittlere Familienunternehmen diese Möglichkeit seltener nutzen. Insgesamt besteht jedoch sowohl bei großen als auch bei mittleren Familienunternehmen Verbesserungspotenzial bei der Verknüpfung der Webseite mit den Social-Media-Profilen und auch bei der Auswahl besonders geeigneter sozialer Netzwerke.
- **Zielgruppenspezifische Ansprache bietet noch viel Potenzial:** Obwohl eine zielgruppenspezifische Ansprache bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter<sup>1</sup> erfolversprechend sein kann, nutzen sie nur 4 Prozent der mittleren Familienunternehmen. Eine zielgruppengerechte Ansprache ist ohne großen Mehraufwand umsetzbar und birgt daher Optimierungsmöglichkeiten.

### Arbeitgeberattraktivität

- **Transparentes Selbstverständnis hilft bei der Orientierung:** Zur Selbstdarstellung nutzen Familienunternehmen am häufigsten die jeweiligen Unternehmenswerte, ihre Mission und Vision. Mittlere Familienunternehmen nennen in ihrer Selbstdarstellung verstärkt Werte wie Nachhaltigkeit, Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Tradition,

---

*Stellenanzeigen und  
Karrierebereiche:  
unverzichtbare  
Instrumente der  
Personalrekrutierung*

---

---

*Zielgruppenspezifische  
Ansprache bietet viel  
Potenzial für mittlere  
Familienunternehmen*

---

---

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

während große Familienunternehmen sich besonders häufig zu Werten wie Nachhaltigkeit, Innovation, Qualität und sozialer Verantwortung bekennen. Grundsätzlich wirkt es für Bewerber positiv, wenn die Werte eines Unternehmens nachvollziehbar beschrieben und durch Fakten belegt sind, um die Passung mit den eigenen Werten im Vorfeld überprüfen zu können.

- **Arbeitgebersiegel werden häufig genutzt:** Familienunternehmen nutzen besonders häufig die Signalwirkung von Arbeitgebersiegeln. Dabei verwenden mittlere Familienunternehmen vor allem themenspezifische Siegel, während große Familienunternehmen eher themenübergreifende, allgemeingültige Arbeitgebersiegel einsetzen, um der Eigendarstellung zusätzliche Glaubwürdigkeit zu verleihen. Arbeitgebersiegel sind ein gutes Mittel, um die eigenen Vorzüge nach innen und außen zu kommunizieren.
- **Benefits veranschaulichen die Attraktivität:** Große Familienunternehmen veröffentlichen häufiger und mehr Benefits auf ihrer Webseite als mittlere Familienunternehmen. Dies gilt sowohl für den Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf als auch für die Handlungsfelder Mobilität, Gesundheit und sonstige Benefits. Vor allem mittlere Familienunternehmen könnten hier ihre Attraktivität also noch steigern.

Die Ergebnisse basieren auf einer Analyse von 48 mittleren und 110 großen zufällig ausgewählten Familienunternehmen. Neben den Karrierebereichen wurden für jedes untersuchte Unternehmen bis zu fünf Stellenanzeigen analysiert, sofern zum Erhebungszeitpunkt eine entsprechende Anzahl an Stellen ausgeschrieben war. Diese Untersuchungsergebnisse wurden mit den Ergebnissen bereits vorliegender allgemeiner Unternehmensbefragungen verglichen. Dies ermöglicht eine Einordnung der Personalarbeit von Familienunternehmen im Vergleich zur Personalarbeit aller Unternehmen.

## A. Ausgangslage und Zielsetzung

Unternehmen in Deutschland stehen in einem starken und zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte (Köhne-Finster/Tiedemann, 2023). Dieser Trend wird sich voraussichtlich auch in Zukunft fortsetzen und weiter intensivieren (Burstedde, 2023). Prognosen zeigen, dass die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland mit dem Ausscheiden der Baby-boomer-Generation deutlich sinken wird (Geis-Thöne, 2021). Schon für das Jahr 2026 wird prognostiziert, dass die Zahl der offenen Stellen die Zahl der Neuzugänge um 24.000 übersteigen wird (BMAS, 2022). Der sich verschärfende Fachkräftemangel stellt damit inzwischen eines der größten Geschäftsrisiken für Unternehmen dar (DIHK-Konjunkturumfrage, 2022).

Besonders betrifft der „War for Talents“ die Berufe der digitalen Transformation. Diese Berufe sind besonders stark von Fachkräftengaps betroffen. Für etwa sechs von zehn der in Deutschland ausgeschriebenen Stellen in digitalen Transformationsberufen gibt es derzeit bundesweit keine passend qualifizierten Arbeitslosen (Stiftung Familienunternehmen, 2023). Die Suche nach qualifiziertem Personal gestaltet sich in diesen Berufen daher für eine zunehmende Zahl von Betrieben als Herausforderung.

Im Zuge dieser Entwicklung lässt sich der Arbeitsmarkt in Deutschland nicht länger als Arbeitgebermarkt beschreiben, auf dem Unternehmen die besten Bewerber aus einer großen Zahl an Bewerbungen auswählen können. Stattdessen ist von einem Arbeitnehmermarkt die Rede: Wer Arbeit sucht, kann sich oft zwischen mehreren Arbeitgebern und Angeboten entscheiden. Insbesondere vor dem Hintergrund dieses intensiven Wettbewerbs um Fachkräfte ist der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke (Employer Branding) für Unternehmen ein wichtiges Instrument und Erfolgsfaktor, um sich von der Konkurrenz abzuheben und qualifizierte Bewerber für sich zu gewinnen (Stippler et al., 2019; Koneberg et al., 2021).

Dass Employer Branding für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, zeigen auch Umfragen. So ergab die Befragung von 1.250 Personalern im Jahr 2021, dass 69 Prozent den Aufbau und die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke als eine ihrer wichtigsten Prioritäten ansehen (Univsum, 2021). Auffällig ist, dass insbesondere die Gruppe der als besonders attraktiv geltenden Arbeitgeber sich der Bedeutung des Employer Branding bewusst ist und entsprechende Prioritäten setzt (ebd.).

Karriereseiten und Stellenanzeigen sind zentrale Elemente des Employer Branding. Sie sollen Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam machen und zur Bewerbung motivieren. Eine **Stellenanzeige** ist dabei eine öffentliche Mitteilung des Arbeitgebers, in der Informationen zur Stellenbeschreibung sowie gewünschte persönliche und fachliche Qualifikationen und Kompetenzen des Bewerbenden aufgeführt werden. Stellenanzeigen können auf verschiedenen



Plattformen veröffentlicht werden, zum Beispiel in Online-Jobbörsen, sozialen Medien oder im Karrierebereich der Unternehmenswebseite. Die **Karriereseite** ist dementsprechend eine Webseite oder auch eine gesonderte Rubrik auf der Firmen-Webseite, die vom Unternehmen erstellt wurde, um potenzielle künftige Mitarbeiter anzusprechen und über das Unternehmen zu informieren. Innerhalb eines solchen Karrierebereichs können Arbeitgeber Informationen zur Unternehmenskultur, Erfahrungsberichte von Mitarbeitern und Benefits veröffentlichen sowie ihre Arbeitgebermarke stärken.

Die vorliegende Studie untersucht, wie Familienunternehmen Employer Branding im Online-Bereich für sich nutzen und gibt im Weiteren Handlungsempfehlungen. Analysegrundlage sind dabei die Karrierebereiche und Stellenanzeigen einer Zufallsstichprobe von 158 mittleren und großen Familienunternehmen.

## B. Datenlage und Methodik

Zur Analyse der Fragestellung wurde eine umfangreiche, systematische Evaluation der Onlinepräsenzen von Familienunternehmen vorgenommen. Als Familienunternehmen gelten dabei Unternehmen, wenn

1. sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
2. die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder
3. mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.<sup>2</sup>

Als Analysegrundlage wurde aus einer Datenbank von Familienunternehmen eine Zufallsstichprobe von 50 mittleren und 100 großen Unternehmen gezogen. Als mittlere Unternehmen gelten dabei Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern, während Großunternehmen 250 oder mehr Mitarbeiter haben. Im Zuge der Datenerhebung wurde die Zuordnung des Unternehmens als Familienunternehmen sowie als großes oder mittleres Unternehmen anhand der Informationen auf der Unternehmenswebseite überprüft. Unternehmen, die nicht länger als Familienunternehmen galten oder deren Domain nicht auffindbar war, wurden aus der Stichprobe entfernt. Unternehmen, die als mittlere Unternehmen in der Datenbank aufgeführt waren, aber in der Zwischenzeit durch Wachstum die Größenklasse gewechselt hatten, wurden den Großunternehmen zugerechnet. Die entfallenen mittleren Unternehmen wurden durch weitere, zufällig aus der Datenbank ausgewählte Unternehmen ersetzt, wodurch die Stichprobe leicht vergrößert wurde. Insgesamt konnten die Webseiten und Stellenanzeigen von 48 mittleren und 110 großen Unternehmen für die Analyse herangezogen werden.

Hierbei wurden einerseits die spezifischen Karrierebereiche und andererseits auf der Unternehmenshomepage oder Karriereseite veröffentlichte Stellenanzeigen der Unternehmen untersucht. Pro Unternehmen wurden, soweit vorhanden, bis zu fünf auf der Webseite veröffentlichte Stellenanzeigen ausgewertet. Bei 15 mittleren Unternehmen und 101 Großunternehmen konnte diese Zahl erreicht werden. Insgesamt wurden 623 Stellenanzeigen in die Analysen einbezogen. Für die Analyse der Karrierebereiche und Stellenanzeigen wurde ein Analyseraster der relevanten Handlungsfelder entwickelt. Untersucht wurden dabei unter anderem folgende Bereiche:

---

<sup>2</sup> <https://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen>

- **Allgemeine Informationen** (z. B. Vorhandensein einer Karriereseite, Verlinkung von Social-Media-Auftritten),
- **Informationen zur zielgruppengerechten Ansprache,**
- **Selbstverständnis** (z. B. Eigendarstellung durch Unternehmenswerte, Mission, Vision; Zusammenarbeit im Unternehmen),
- **Arbeitgebersiegel** (themenspezifische und allgemeine),
- **Arbeitgeberleistungen** (in den Bereichen Vereinbarkeit, Mobilität, Gesundheit und Sonstiges).

In den fünf genannten Bereichen wurden für die meisten Kategorien mehrere Merkmale geprüft. Zu Arbeitgeberleistungen im Bereich der Mobilität gehören beispielsweise die Zurverfügungstellung eines Dienstrades, eines Dienstautos, eines Jobtickets sowie eines Azubi-Tickets. Nach der Entwicklung des Analyserasters wurde dessen Reliabilität anhand von 20 Webseiten überprüft. Die erhobenen Merkmale wurden im Zuge dessen bei Bedarf geschärft und um weitere relevante Variablen ergänzt. Das Analyseraster für Karriereseiten wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit auch für die Stellenanzeigen verwendet.

## C. Analyse der Personalarbeit von Familienunternehmen

### I. Zur Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke (Employer Brand)

Employer Branding bezeichnet die Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke. Ziel des Employer Branding ist es, von den eigenen Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Hierzu soll eine überzeugende und authentische Markenidentität aufgebaut und bei Bedarf weiterentwickelt werden, welche die für das Unternehmen zentralen und charakteristischen Arbeitgeberqualitäten umfasst (Ruf, 2015). Demnach ist eine Arbeitgebermarke kein inszeniertes Idealbild, sondern bildet ein ehrliches, positives Wertversprechen des Unternehmens an aktuelle und zukünftige Mitarbeiter ab. Dieses basiert einerseits auf nachprüfbareren Fakten (kognitiv-rationale Komponente) und beruht andererseits auf Gefühlen (emotional-assoziative Komponente), die mit dem Arbeitgeber verbunden werden (Ruf, 2011).

Employer Branding ist in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Durch den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke können sich Unternehmen von ihren Wettbewerbern abheben und qualifizierte Bewerber anziehen. Employer Branding ist dann erfolgreich, wenn das Unternehmen die Bedürfnisse und Werte der relevanten Zielgruppen versteht und passgenau anspricht (Kapitel C.II, Rekrutierung und Ansprache). Über die Unternehmenskultur, die Unternehmenswerte und die Benefits können sich Unternehmen zudem authentisch als attraktive Arbeitgeber präsentieren (Kapitel C.III, Arbeitgeberattraktivität).

### II. Rekrutierung und Ansprache

Um die eigene Arbeitgebermarke erfolgreich zu positionieren, hilft es, wenn Arbeitgeber ihre positiven Wertversprechen kommunizieren. Unternehmensintern bietet sich hierzu beispielsweise ein Mitarbeiterportal an, um die Belegschaft laufend zu informieren und damit einzubinden. Für Bewerber hingegen sind die Karriereseite des Unternehmens sowie Stellenanzeigen zur Kommunikation geeignet. Im Folgenden wird lediglich die unternehmensexterne Kommunikation, die sich vornehmlich an potenzielle Mitarbeiter richtet, analysiert.

#### 1. Einsatz von Karriereseiten

Positiv zu bewerten ist, dass ein Großteil der Familienunternehmen über eine eigene Karriereseite verfügt (vgl. Abbildung 1). Diese Gesamtzahl fällt auch im Vergleich zu repräsentativen Unternehmensbefragungen hoch aus. Repräsentative Umfragen, bei denen Familien- und Nicht-Familienunternehmen nach Karriereseiten befragt wurden, zeigen, dass 2019 nur

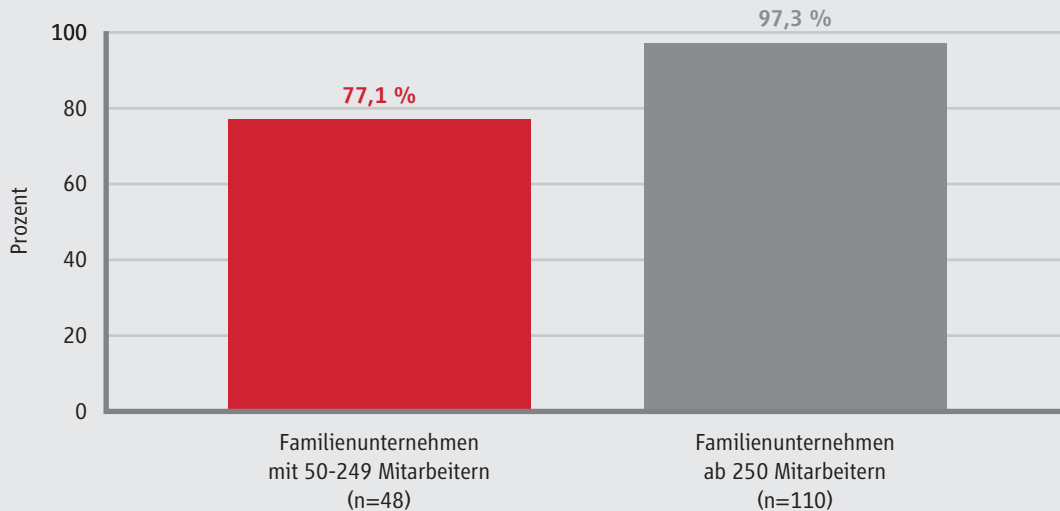
---

*Familienunternehmen verfügen weit häufiger über Karriereseiten als Nicht-Familienunternehmen.*

---

73 Prozent der großen Unternehmen und lediglich 38,7 Prozent der mittleren Unternehmen über eine Karriereseite verfügten (Koneberg et al., 2021). Diese Anteile liegen deutlich unter denen der hier untersuchten Familienunternehmen (vgl. Abbildung 1).<sup>3</sup> Von den untersuchten Webseiten von Familienunternehmen war bei 77,1 Prozent der mittleren und 97,3 Prozent der großen Familienunternehmen eine Karriereseite vorhanden.

Abbildung 1: Karriereseite vorhanden



Quelle: IW-Webanalyse der Karriereseiten von 158 Familienunternehmen.

## 2. Nutzung von Social-Media-Kanälen

Vielversprechend im Hinblick auf potenzielle Bewerbungen ist neben einer Karriereseite auch die Einbindung von Social-Media-Kanälen in die Rekrutierungsstrategie. Durch eine ansprechende Gestaltung ihrer Social-Media-Präsenz können Familienunternehmen mit potenziellen Bewerbern in Interaktion treten, sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren und beispielsweise zeigen, dass „das bei manchen Jobinteressierten noch herrschende Vorurteil, Familienunternehmen seien nicht ausreichend digitalisiert, unberechtigt ist“ (Stiftung Familienunternehmen, 2020). Eine Voraussetzung, um die Positionierung durch die Social-Media-Präsenz vollumfänglich auszuschöpfen, ist die Verknüpfung der Unternehmenswebseite mit dem Social-Media-Profil. Während Voreinstellungen zumeist die Verlinkung von Social Media auf die Unternehmenswebseite sicherstellen, ist die Verlinkung von der Haupt- und/oder Karrierewebsite auf das Social-Media-Profil des Unternehmens bislang noch nicht immer

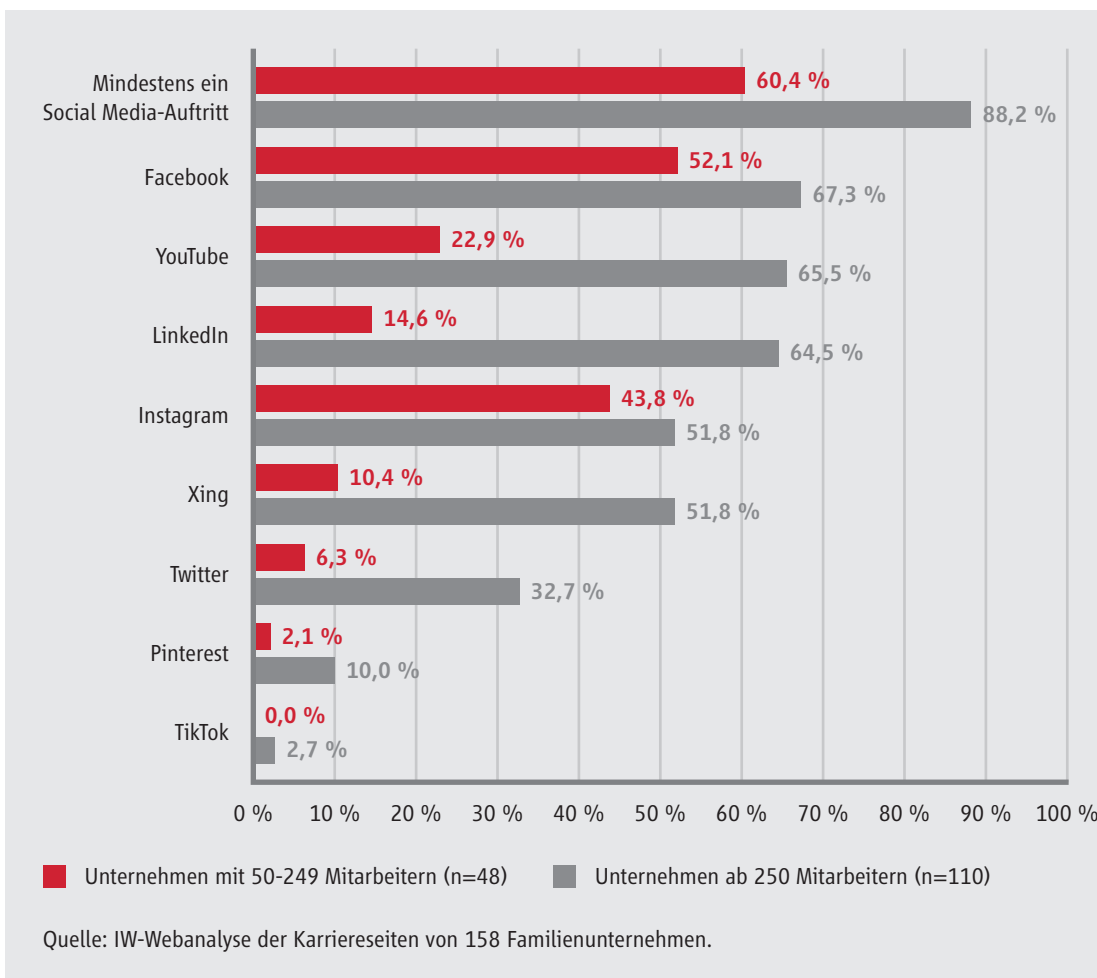


Zur Studie „Personalmanagement in Familienunternehmen: Recruiting, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung“ (2020)

<sup>3</sup> Beim Vergleich der präsentierten Daten (Abbildung 1) mit den Befragungsergebnissen des KOFA-Personalindex (Koneberg et al., 2021) ist die abweichende Erhebungsmethode zu berücksichtigen. Während in der vorliegenden Studie (Abbildung 1) die Autoren eine Analyse der Webseiten durchgeführt haben, werden im Personalindex die Antworten von Unternehmen wiedergegeben. Es ist nicht auszuschließen, dass bei der Befragung die Antworten leicht verzerrt sind, da möglicherweise der Begriff „Karriereseite“ nicht allen Befragten geläufig war. Eine weitere Einschränkung ist der zeitliche Bezug, da die Befragung im Jahr 2019 stattfand.

gegeben (siehe Abbildung 2). Die Analyse der Karriereseiten hat ergeben, dass große Familienunternehmen zwar deutlich häufiger auf ihre Profile in den sozialen Netzwerken verlinken als mittlere Familienunternehmen, dennoch besteht hier über alle Unternehmensgrößen hinweg Verbesserungspotenzial. Durch die Webanalyse kann jedoch nicht unterschieden werden, ob ein Unternehmen keine Profile in den sozialen Medien unterhält oder ob es diese lediglich nicht auf der Unternehmenswebseite verlinkt hat.

Abbildung 2: Wurde der Social-Media-Auftritt auf der Haupt- und/oder Karrierewebsite verlinkt?



Insgesamt haben 60 Prozent der mittleren und 88 Prozent der großen Familienunternehmen mindestens ein Profil verlinkt (vgl. Abbildung 2). Große Familienunternehmen verlinken besonders häufig auf ihre Präsenzen bei Facebook, YouTube oder LinkedIn: Jeweils zwei Drittel der untersuchten Webseiten weisen Verlinkungen zu diesen Portalen auf. Ebenfalls gut die Hälfte der analysierten großen Familienunternehmen haben ihr Xing- oder Instagram-Profil verlinkt, ein weiteres Drittel ihren Twitter-Account. Bei mittleren Familienunternehmen sind besonders Verlinkungen auf Profile bei Facebook (52,1 Prozent) und Instagram (43,8 Prozent) zu finden. Einen YouTube-Kanal verlinkt gut jedes fünfte mittlere Familienunternehmen. Nur

15 beziehungsweise 10 Prozent der untersuchten mittleren Familienunternehmen verlinken auf die Karriereportale LinkedIn oder Xing. Die Netzwerke TikTok und Pinterest spielen für Familienunternehmen bislang kaum eine Rolle.

Angesichts der Bedeutung von Social Media im Kontext des **Personalmarketings und der Personalrekrutierung** ist es erstaunlich, dass bislang lediglich nicht-repräsentative Studienergebnisse bekannt sind, die Aufschluss darüber geben, welche Social-Media-Kanäle von Unternehmen am intensivsten für diese Zwecke genutzt werden. Bemerkenswert ist dennoch, dass bei der Befragung unter 348 Unternehmen Facebook (mit 72 Prozent) immer noch häufiger von den Arbeitgebern für Personalmarketing- und Rekrutierungszwecke genutzt wird als Instagram (mit 50 Prozent), LinkedIn (mit 38 Prozent) und XING (mit 37 Prozent; Petry, 2022). Entgegen der hohen arbeitgeberseitigen Nutzung von Facebook als Personalmarketing- und Rekrutierungsinstrument verliert Facebook als soziales Netzwerk aus Bewerbersicht allerdings zunehmend an Bedeutung (ebd.). Auffällig ist auch, dass TikTok (mit 21 Prozent) vergleichsweise geringe Nutzungsraten bei der Personalarbeit aufweist, obwohl jüngere Zielgruppen diese Plattform zunehmend zur Berufsorientierung nutzen (Schöpp et al., 2021).

Bei der Rekrutierung von Akademikern sollte zudem der Trend zur Diversifikation bei der Social-Network-Nutzung im beruflichen Kontext berücksichtigt werden (Trendence, 2022). So tendieren Akademiker vermehrt dazu, kleinere, passgenauere Netzwerke situationspezifisch für sich zu nutzen (ebd.). Insbesondere in den Berufen aus dem IT-Bereich ist der Anteil der Stellengesuche, die sich an Akademiker richten, hoch, weshalb gerade in diesen Berufen auf kleinere Netzwerke gesetzt werden kann (Stiftung Familienunternehmen, 2023). Ein Beispiel hierfür ist die IT-spezifische Jobbörse „it-jobs.de“. Nach Ansicht der Autoren des Trendence-HR-Monitors ist es für Unternehmen längst notwendig, die Strategie bei der Personalsuche zu diversifizieren (Trendence, 2022).

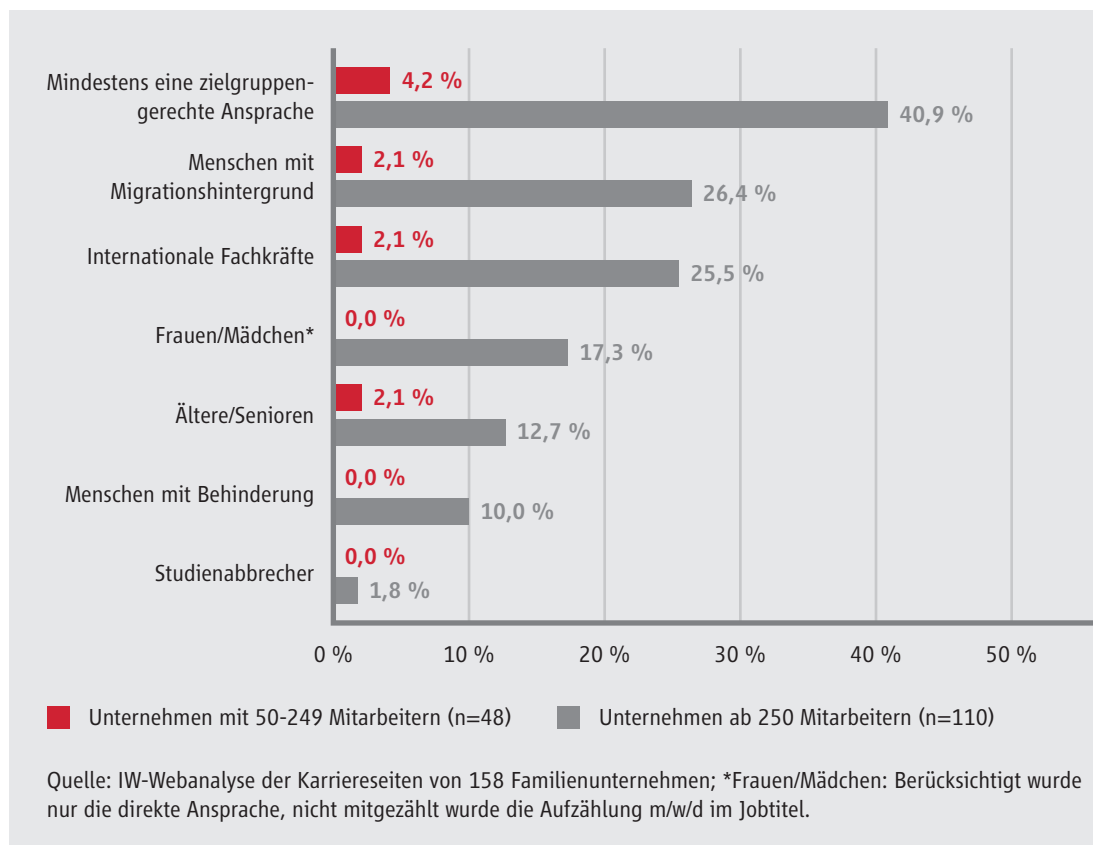
Um qualifizierte Bewerber zu erreichen und sich als Arbeitgeber zu positionieren, können Familienunternehmen sogenannte Multi-Jobboard-Strategien mit Social-Media-Strategien kombinieren. Bei einer Multi-Jobboard-Strategie werden Stellenanzeigen auf verschiedenen Jobbörsen geschaltet. Dadurch wird eine breitere Zielgruppe angesprochen und eine größere Zahl qualifizierter Bewerber erreicht. Mit einer zur Arbeitgebermarke passenden Social-Media-Strategie können Familienunternehmen Bewerber gewinnen, die sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens identifizieren. So können Familienunternehmen über Social-Media-Plattformen eine Beziehung zu potenziellen Bewerbern aufbauen, indem sie ansprechende und zielgruppengerechte Inhalte erstellen und Bewerber ermutigen, direkt mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, etwa indem sie gepostete Inhalte kommentieren. Wenn Unternehmen parallel eine Multi-Jobboard-Strategie und eine Social-Media-Strategie anwenden, können sie somit einerseits ihre Reichweite erhöhen und andererseits ihre Bewerberzahl

durch gezielte Ansprache und Motivation vergrößern. Hierfür können Familienunternehmen auch Social-Media-Sharing-Buttons auf der Karriereseite nutzen. Diese ermöglichen es auch Dritten sowie Mitarbeitern, Stellenangebote ohne großen Mehraufwand auf ihren eigenen Social-Media-Kanälen zu teilen, damit die Reichweite ihres Unternehmens zu erhöhen und gleichzeitig eine persönliche Ansprache zu wählen. Besonders vielversprechend ist dies, wenn die entsprechenden Inhalte zielgruppengerecht formuliert sind.

### 3. Ansprache spezifischer Zielgruppen

Eine gezielte Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen kann Arbeitgebern helfen, mehr Bewerber anzuziehen und eine vielfältige Belegschaft aufzubauen. Dies kann beispielsweise über Hinweise erfolgen, dass Bewerbungen von Frauen ausdrücklich erwünscht sind. Abbildung 3 zeigt, dass Familienunternehmen noch ungenutzte Potenziale in der direkten Ansprache spezifischer Zielgruppen wie Frauen, Menschen mit Behinderungen, ältere Arbeitnehmer und Studienabbrecher haben. So nutzen insgesamt nur wenige Familienunternehmen eine zielgruppengerechte Ansprache auf ihrer Haupt- und/oder Karrierewebsite (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Zielgruppengerechte Ansprache auf der Haupt- und/oder Karrierewebsite



Konkret verwenden 40,9 Prozent der großen und nur 4,2 Prozent der mittleren Familienunternehmen eine zielgruppengerechte Ansprache auf ihrer Webseite. Dabei spricht ungefähr

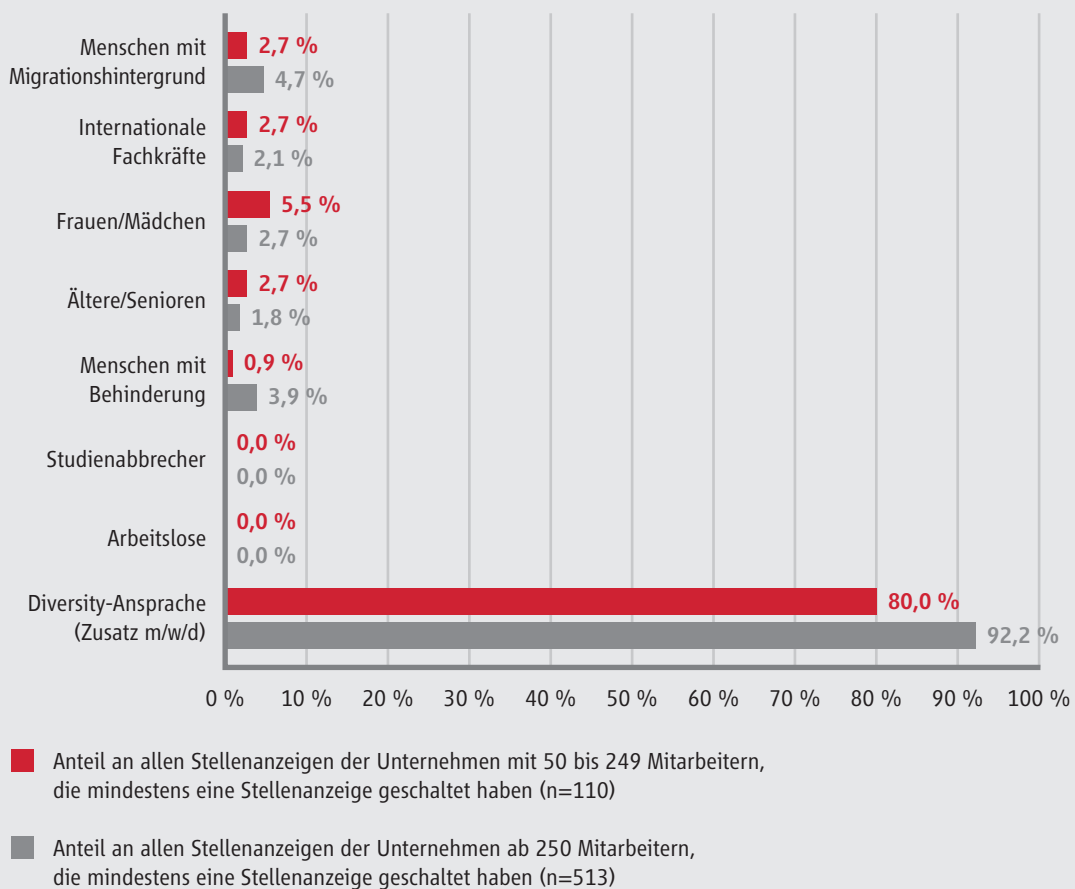




Zur Studie „Fachkräfte für die digitale Transformation“ (2018)

ein Viertel der großen Familienunternehmen Menschen mit Migrationshintergrund (26,4 Prozent) und internationale Fachkräfte (25,5 Prozent) direkt an. Dies wird beispielsweise durch die Betonung der Internationalität der Bewerber oder durch die Hervorhebung des bereits bestehenden internationalen Teams erreicht. Erfreulich ist auch, dass 42,7 Prozent der großen Familienunternehmen ihre Karriereseiten in englischer Sprache anbieten, um den Kreis potenzieller Bewerber zu erweitern. Andere potenzielle Zielgruppen wie Frauen, Ältere, Menschen mit Behinderung und Studienabbrecher werden von großen Familienunternehmen seltener direkt adressiert. Bei mittleren Familienunternehmen ist eine direkte Ansprache über alle untersuchten Zielgruppen hinweg auf der Haupt- und/oder Karrierewebseite kaum oder gar nicht vorhanden. Auch die Möglichkeit, die Zielgruppe durch eine Karriereseite in englischer Sprache zu erweitern, wird nur von 14,6 Prozent der mittelständischen Familienunternehmen genutzt. Im Vergleich zur letzten Studie zu Fachkräften für die digitale Transformation hat sich die Ansprache von Zielgruppen geringfügig erhöht: 2017 sprachen beispielsweise 18 Prozent der untersuchten großen Familienunternehmen internationale Fachkräfte gezielt an (Stiftung Familienunternehmen, 2018a).

Abbildung 4: Zielgruppengerechte Ansprache in Stellenanzeigen



Quelle: IW-Webanalyse von 623 Stellenanzeigen von Familienunternehmen.

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der Ansprache der einzelnen Zielgruppen in den Stellenanzeigen (vgl. Abbildung 4). Auch hier verwenden sowohl große als auch mittlere Familienunternehmen nur in den seltensten Fällen eine zielgruppenspezifische Ansprache.

An dieser Stelle besteht weiteres Potenzial, das Familienunternehmen nutzen können: Denn Stellenanzeigen sind nach wie vor eines der wichtigsten Rekrutierungsinstrumente für Arbeitgeber, um gesuchte Arbeitskräfte vom eigenen Unternehmen zu überzeugen (Trendence, 2023). Da Arbeitgeber angesichts des Fachkräftemangels verstärkt neue Zielgruppen erschließen sollten, sind vertane Chancen der zielgruppengerechten Ansprache hier besonders schmerzlich. Daher sollten Familienunternehmen prüfen, ob sie bestimmte Zielgruppen besonders mit einer Stellenanzeige erreichen möchten, und die Offerte dementsprechend gestalten.

Die Web- und Stellenanalyse der Familienunternehmen macht deutlich, dass Familienunternehmen die zielgruppengerechte Ansprache von Mädchen und Frauen selten oder nie nutzen (vgl. Abbildung 3; vgl. Abbildung 4). Dabei sind Berufe mit ungleichen Geschlechterverhältnissen besonders von Fachkräftengpässen betroffen: Ergebnisse des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) zeigen, dass „der überwiegende Teil der Stellen in Engpassberufen [...] in männertypischen oder frauentypischen Berufen ausgeschrieben [wird]. Nur knapp 16 Prozent aller Stellen in Engpassberufen werden in geschlechtsuntypischen Berufen gemeldet“ (Malin et al., 2019, 4).

Obwohl in Deutschland durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie das Arbeitsrecht die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache in Stellenanzeigen gesetzlich geregelt ist, werden in vielen Fällen offene Stellen von Familienunternehmen nur in der männlichen Form ausgeschrieben und lediglich mit dem Zusatz m/w/d ergänzt. Dabei ist der Zusatz „an Bewerbungen von Frauen besteht ein besonderes Interesse“ in einer ansonsten geschlechtsneutralen Stellenausschreibung im Sinne des AGG zulässig, wenn Frauen in der für die Stelle maßgeblichen Vergleichsgruppe unterrepräsentiert sind (Landesarbeitsgericht Düsseldorf, Az.: 12 Sa 1102/08). Familienunternehmen können diese Erkenntnis bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte nutzen und Frauen ohne großen Mehraufwand gezielt ermutigen sowie beispielsweise darauf hinweisen, dass sie frauen- und familienfreundliche Personalpolitik oder flexible Arbeitszeitmodelle anbieten.

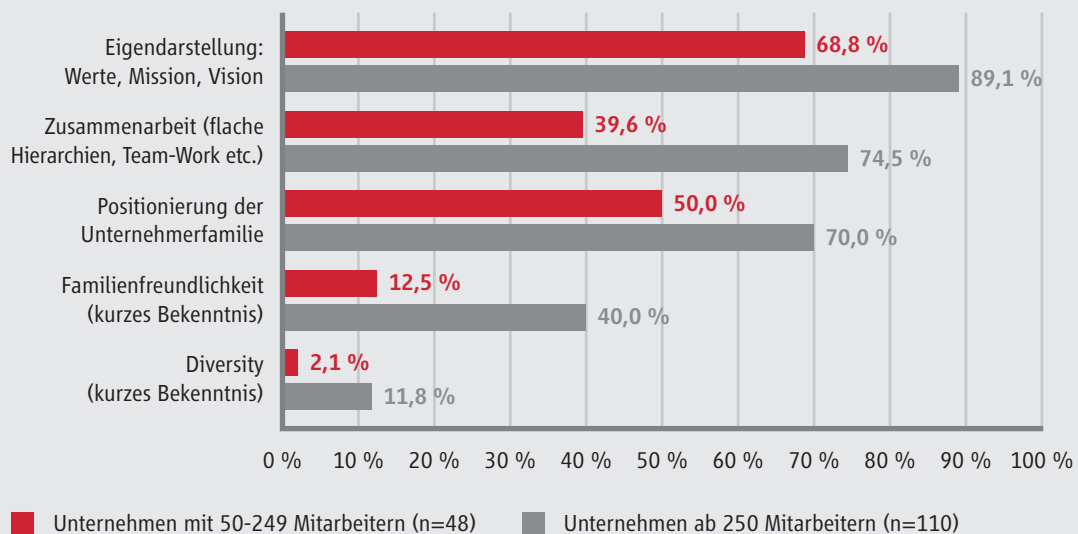
### **III. Arbeitgeberattraktivität**

#### **1. Vermittlung glaubwürdiger Eigendarstellung**

Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, stellen sich Unternehmen auf ihrer Web- und Karriereseite in der Regel selbst dar. Diese Darstellung kann verschiedene Elemente umfassen, wie beispielsweise eine kurze Beschreibung des Unternehmens, Angaben zur Art

und Weise der Zusammenarbeit, kurze Bekenntnisse zu Familienfreundlichkeit und Diversity sowie Informationen zu den Werten und Zielen des Unternehmens (vgl. Abbildung 5). Zum Aufbau einer starken Identität und Markenbekanntheit wird auch gerne die Positionierung der Unternehmerfamilie als Alleinstellungsmerkmal genutzt: Die Historie und die Werte der Unternehmerfamilie erzählen eine einzigartige Geschichte, die eine starke Anziehungskraft auf potenzielle Mitarbeiter ausüben kann. Zudem wird damit der stärker auf eine nachhaltige Entwicklung bestehende Fokus des Unternehmens betont.

Abbildung 5: Eigendarstellung



Quelle: Webanalyse der Karriereseiten von 158 Familienunternehmen.

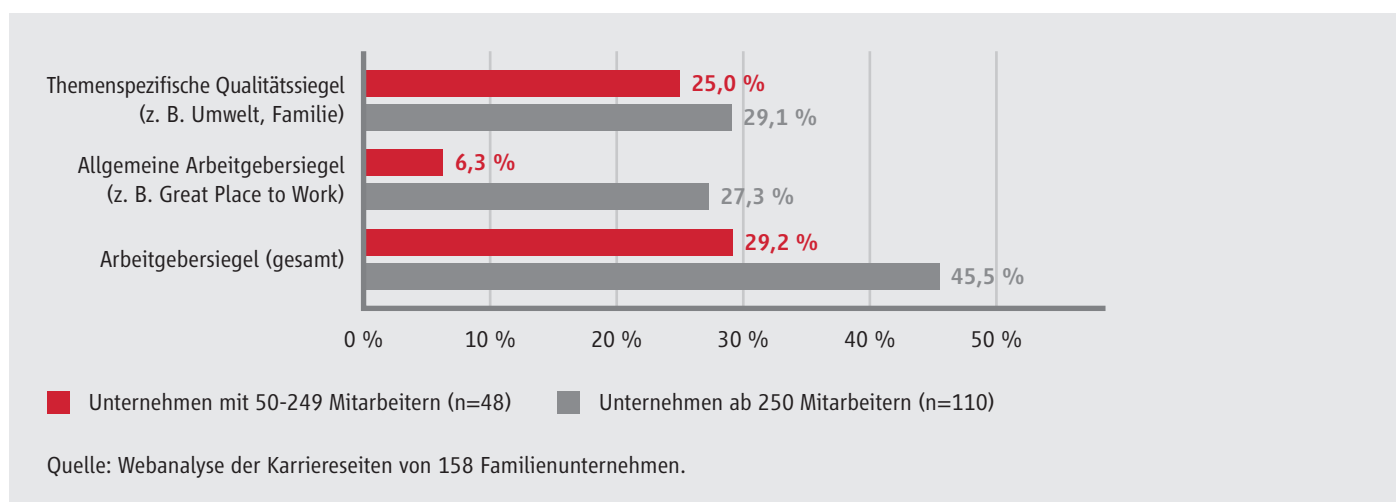
So präsentieren 89,1 Prozent der großen und 68,8 Prozent der mittleren Familienunternehmen die jeweiligen Unternehmenswerte, -mission und -vision auf ihrer Webseite. Mittlere Familienunternehmen erwähnen in ihrer Eigendarstellung besonders häufig Werte wie Nachhaltigkeit, Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Tradition, während sich große Familienunternehmen besonders häufig zu Werten wie Nachhaltigkeit, Innovation, Qualität, „sozial“ und Verantwortung bekennen. Es bestehen somit nach Unternehmensgröße sowohl Schnittmengen („Nachhaltigkeit“, „Qualität“), aber auch Unterschiede („Innovation“, „Tradition“). Mittlere Familienunternehmen beschreiben auch das Miteinander im Betrieb, also die Art der Zusammenarbeit, besonders häufig („flache Hierarchien“, „Team-Work“).

Datenerhebungen auf Basis von Teilnehmerbefragungen des „Karrieretags Familienunternehmen“ zeigen: Besonders die „weichen“ Arbeitsplatzmerkmale, die eine harmonische, nachhaltige und langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen, werden bei Familienunternehmen positiv bewertet (Stiftung Familienunternehmen, 2020). So schneiden

Familienunternehmen nach Einschätzung der Teilnehmer bei den Kriterien „flache Hierarchien“, „eigenverantwortliches Arbeiten“ und „kooperativer Führungsstil“ besser ab als große Nicht-Familienunternehmen (ebd.). Die Eigendarstellungen der Familienunternehmen diesbezüglich stehen somit im Einklang mit der Fremdwahrnehmung der Befragungsteilnehmer des „Karrieretags Familienunternehmen“. Diese Erkenntnis ist auch deswegen positiv hervorzuheben, da Studien zeigen, dass die Glaubwürdigkeit von Eigendarstellungen häufig infrage gestellt wird: Zwei Drittel der Bewerber (67 Prozent) stehen den Aussagen und Botschaften der Arbeitgeber auf Karriereseiten und/oder in Stellenanzeigen kritisch gegenüber. Knapp ein Drittel der Bewerber nimmt die Botschaften der Unternehmen vor allem deshalb nicht ernst, weil sie diese für austauschbar halten (Viasto, 2018). Einige Unternehmen nutzen daher Arbeitgebersiegel, um ihre Botschaften zur Eigendarstellung zu unterstreichen und ihre Glaubwürdigkeit zu erhöhen: So positionieren sich 45,5 Prozent der großen und 29,2 Prozent der mittleren Familienunternehmen mit einem oder mehreren Arbeitgebersiegeln als attraktive Arbeitgeber (Abbildung 6). Dieser Anteil ist als hoch einzustufen: Eine repräsentative Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2020 zeigt, dass nur 13,1 Prozent aller mittleren und 29,5 Prozent aller Großunternehmen ein Arbeitgebersiegel tragen (Koneberg et al., 2021).

*Eigendarstellung und Fremdwahrnehmung der Familienunternehmen stimmen überein.*

Abbildung 6: Arbeitgebersiegel



Während große Familienunternehmen stark auf allgemeine Arbeitgebersiegel wie beispielsweise Great Place to Work setzen, fokussieren sich mittlere Familienunternehmen stärker auf themenspezifische Qualitätssiegel. Ein möglicher Grund für die unterschiedliche Nutzung von Arbeitgebersiegeln kann in den Kosten für die Auditierung der einzelnen Siegel begründet liegen. So müssen bei themenspezifischen Gütesiegeln in der Regel nur einzelne Bereiche geprüft werden, während bei allgemeinen Gütesiegeln das gesamte Unternehmen auditiert wird. Diese Aussage ist jedoch mit Vorsicht zu interpretieren, da die Kosten für Gütesiegel in der Regel von verschiedenen Faktoren, wie zum Beispiel dem Renommee des Siegels, abhängen und der Umfang der Audits nicht nur durch den zu prüfenden Bereich, sondern vor allem

*Große Familienunternehmen setzen auf allgemeine Arbeitgebersiegel, mittlere Familienunternehmen nutzen themenspezifische Siegel.*

auch durch die Auditierungstiefe bestimmt wird. Eine pauschale Aussage zu den Kosten ist daher schwierig.

## 2. Angebot von Zusatzleistungen

Einige der Arbeitgebersiegel beziehen sogenannte Benefits, also Zusatzleistungen, mit in die Auditierung ein. Ob zertifiziert oder nicht, viele Familienunternehmen bieten Benefits an, mit denen sie ihre Attraktivität für Mitarbeiter und Bewerber erhöhen. Diese Benefits können sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die -rekrutierung erleichtern, unterschiedliche Formen annehmen und verschiedene Bereiche abdecken. Veröffentlicht werden entsprechende Benefits sowohl auf der Unternehmenswebseite als auch in den jeweiligen Stellenanzeigen des Unternehmens.

### **Methodik: Datenauswertung der Benefits in Stellenanzeigen**

Neben den Haupt- und Karriereseiten der Familienunternehmen wurde pro Unternehmen jeweils eine geschaltete Stellenanzeige analysiert, sofern diese auf der Unternehmenswebseite kommuniziert wurde. Es wurde bewusst nur eine Stellenanzeige pro Unternehmen analysiert, da andernfalls Unternehmen mit mehreren Stellenanzeigen überrepräsentiert wären. Die Analyse einer Stellenanzeige pro Unternehmen bildet somit das Werbeverhalten für die Gesamtheit der Unternehmen besser ab. Bei der Auswahl der Stellenanzeigen handelt es sich um eine Zufallsstichprobe. Eine Einteilung der Stellenanzeigen nach Anforderungsniveau oder Berufserfahrung wurde nicht vorgenommen.

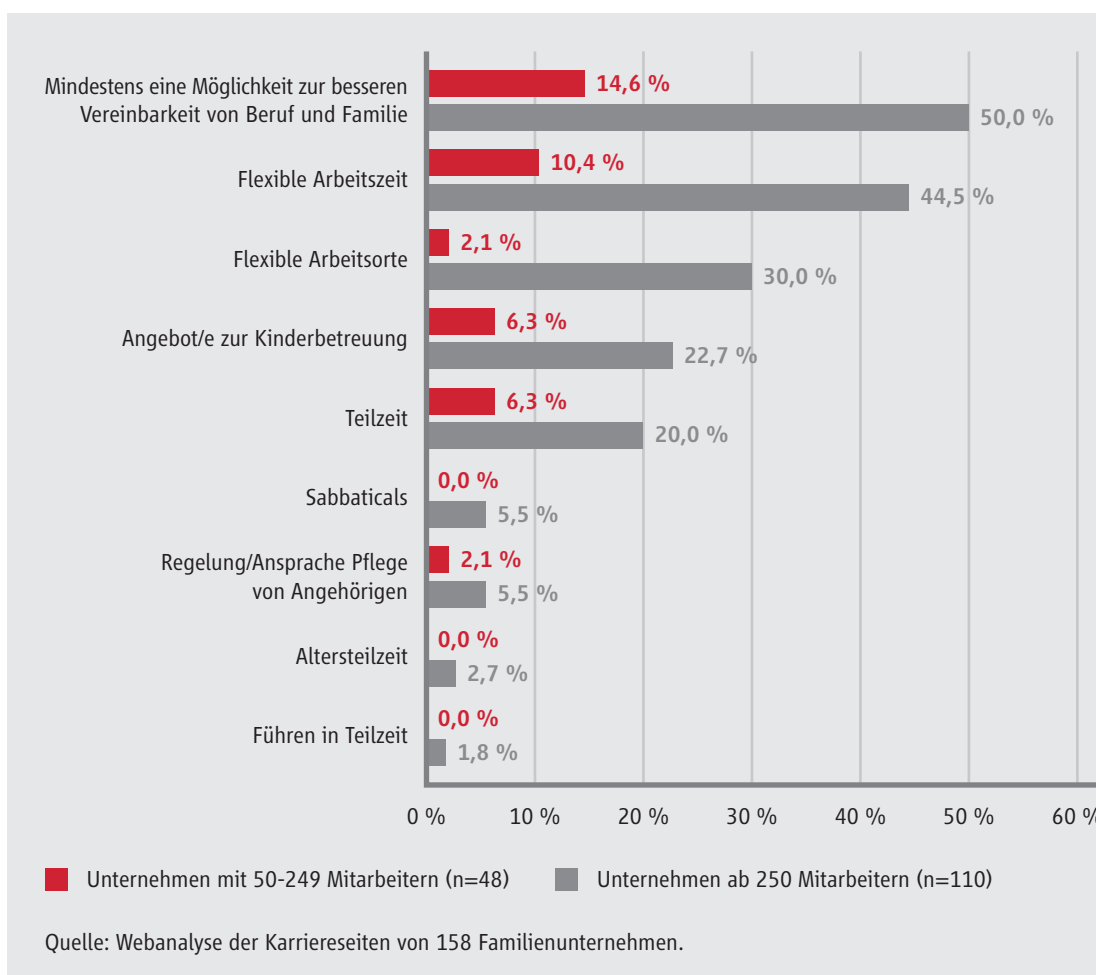
#### a) Benefits zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie

In den letzten Jahren hat die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowohl in der Gesellschaft als auch in Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Für die Fachkräftesicherung ist Vereinbarkeit inzwischen ein wichtiger Eckpfeiler: Je besser sich die Verantwortung für Kinder oder zu pflegende Eltern mit dem Berufsleben vereinbaren lässt, in desto größerem Umfang können Fachkräfte mit einer solchen Verantwortung ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen. Dabei steigt der Bedarf nach flexiblen, familienbewussten Arbeitsbedingungen nicht nur bei Müttern und Vätern, sondern interessenbedingt auch bei der jüngeren Generation (BMFSFJ, 2021; IfD Allensbach, 2023). Eine familienorientierte Unternehmenskultur, die nach innen und nach außen glaubwürdig umgesetzt und kommuniziert wird, ist damit heute ein entscheidendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl (BMFSFJ, 2021).

Unternehmen haben sich darauf eingestellt. Einer repräsentativen Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zufolge fördern bereits zwei Drittel der Unternehmen die

Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Koneberg et al., 2021). Weitere Umfrageergebnisse zeigen zudem, dass die Gestaltung von Vereinbarkeitsangeboten auf die persönlichen Präferenzen der Beschäftigten abgestimmt sein sollte (Hammermann/Schmidt, 2020). Der Befragung zufolge variieren die Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblich: Während 22,3 Prozent der Befragten eine enge Verzahnung von Beruf und Familie bevorzugen, wünscht sich fast die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland eine klare Trennung der beiden Lebensbereiche (ebd.). Dabei ist zu betonen, dass die Präferenzen der Beschäftigten sowohl von individuellen Faktoren als auch von örtlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Unternehmen können verschiedene Maßnahmen ergreifen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Dazu gehören beispielsweise betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen, finanzielle Unterstützung in Form von Betreuungsgutscheinen und flexible Arbeitszeiten.

Abbildung 7: Aufgeführte Benefits zur Vereinbarkeit auf der Unternehmenswebseite



Familienunternehmen werden von Außenstehenden als besonders sensibel für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter wahrgenommen und gelten als Vorreiter bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen. Dies belegen die Ergebnisse der Teilnehmerbefragung der Karrieretage



Familienunternehmen. Die Befragten wurden gebeten, Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bewerten. Es zeigt sich, dass Familienunternehmen in der Regel positiver als oder zumindest auf gleichem Niveau wie Nicht-Familienunternehmen wahrgenommen werden, zum Beispiel in den Kategorien „Gute Arbeitsatmosphäre und Teamgeist“, „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ und „Flache Hierarchien“ (Stiftung Familienunternehmen, 2018b). Lediglich in der Kategorie „Standort“ und „Internationalität“ werden Nicht-Familienunternehmen von den Befragten besser bewertet als Familienunternehmen (ebd.).

Auch die hier in dieser Studie durchgeführte Webanalyse und Untersuchung von Stellenanzeigen zeigt, dass viele Familienunternehmen die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit unterstützen, indem sie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten und Unterstützung bei der Kinderbetreuung anbieten (Abbildung 7). 50 Prozent der großen und 14,6 Prozent der mittleren Familienunternehmen bieten laut ihrer eigenen Webseite mindestens eine Möglichkeit zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Es ist jedoch davon auszugehen, dass vor allem bei den mittleren Unternehmen deutlich mehr in diesem Bereich aktiv sind, ohne darüber auf ihrer Webseite explizit zu berichten.

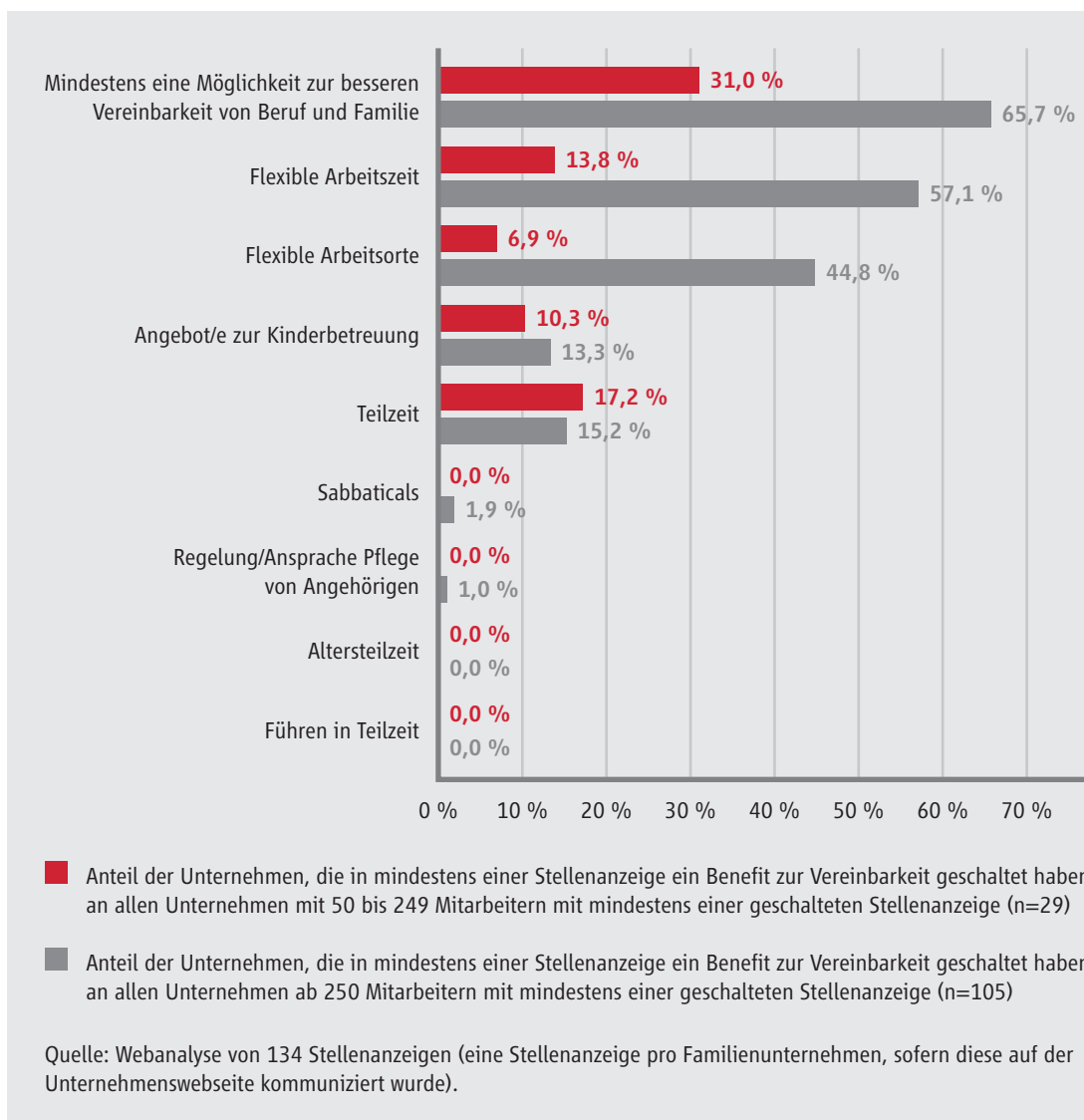
Die Familienunternehmen nutzen dabei unterschiedliche Arbeitgeberleistungen aus dem Bereich Vereinbarkeit, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Große Familienunternehmen werben am häufigsten mit flexiblen Arbeitszeiten (44,5 Prozent), flexiblen Arbeitsorten (30 Prozent) und Kinderbetreuungsangeboten (22,7 Prozent). Bei den mittleren Unternehmen sind es vor allem flexible Arbeitszeiten (10,4 Prozent), Kinderbetreuungsangebote (6,3 Prozent) und Teilzeitangebote (6,3 Prozent), die verstärkt auf der Webseite beworben werden.

Auch in ihren Stellenanzeigen thematisieren einige Familienunternehmen die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Da die Stellenanzeige in der Regel der erste Kontakt eines potenziellen Bewerbers mit dem Unternehmen ist, nutzen einige Familienunternehmen bereits hier die Möglichkeit, sich durch attraktive Angebote positiv von der Konkurrenz abzuheben. Während große Familienunternehmen in ihren Stellenanzeigen vor allem mit flexiblen Arbeitszeiten (57,1 Prozent), flexiblem Arbeitsort (44,8 Prozent) und Teilzeitangeboten (15,2 Prozent) werben, stellen mittlere Familienunternehmen zu einem deutlich geringeren Anteil Vereinbarkeitsangebote wie Teilzeit (15,2 Prozent), flexible Arbeitszeiten (13,8 Prozent) und Kinderbetreuungsangebote (10,3 Prozent) in den Fokus.

Verbesserungspotenziale bestehen vor allem bei der lebenszyklusorientierten Personalarbeit, also den Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Unterstützung der Mitarbeiter in den verschiedenen Lebensphasen einsetzt (Abbildung 7, Abbildung 8). So können große und mittlere Familienunternehmen beispielsweise durch den Ausbau von Altersteilzeit und das Angebot

von Sabbaticals ihre Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Insbesondere mit Blick auf den demografischen Wandel und das perspektivische Ausscheiden vieler älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt kann das Angebot von Altersteilzeit helfen, Ältere länger im Job zu halten. Zudem signalisieren Betriebe durch diese Form der Vereinbarkeit ihre Offenheit für die Zielgruppe älterer Arbeitnehmer und können diese bewusst adressieren.

Abbildung 8: Aufgeführte Benefits zur Vereinbarkeit in Stellenanzeigen



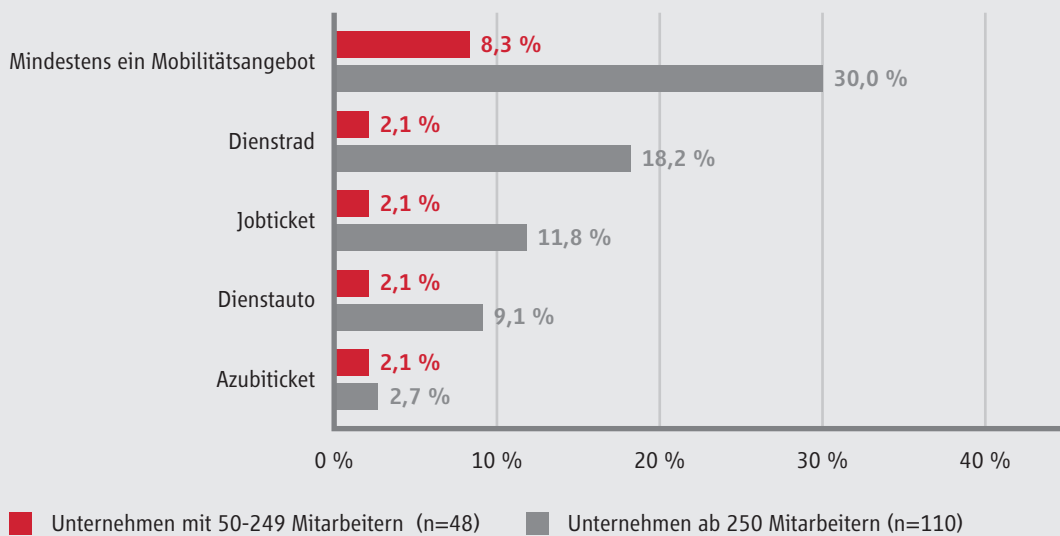
## b) Benefits zur Mobilität

Die Einführung von Benefits im Bereich Mobilität bietet für Unternehmen und Arbeitnehmer viele Vorteile. Unternehmen können qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und binden, während Arbeitnehmer von stressfreieren und kostengünstigeren Arbeitswegen profitieren. Gleichzeitig tragen Benefits zur Mobilität, wie zum Beispiel Dienstrad oder Job- und Azubiticket, auch zur Entlastung des Verkehrs bei. Um die klimafreundliche Mobilität der Mitarbeiter zusätzlich zu unterstützen, können Arbeitgeber aktuelle Verbindungsinformationen für Bus und Bahn



als Echtzeitanzeigen im Eingangsbereich des Unternehmens einrichten oder entsprechende Informationen über das Intranet bereitstellen (Tachkov/Gregor, 2019). Zur Förderung der Fahrradmobilität ist zudem die Einrichtung von hochwertigen und diebstahlsicheren Abstellanlagen sowie der Ausbau von (Akku-)Ladeboxen für Pedelecs und E-Bikes denkbar (ebd.). Die Kommunikation solcher Angebote über die Karrierewebsite hilft den Unternehmen, sich positiv vom Wettbewerb abzuheben.

Abbildung 9: Aufgeführte Benefits zur Mobilität auf der Unternehmenswebseite



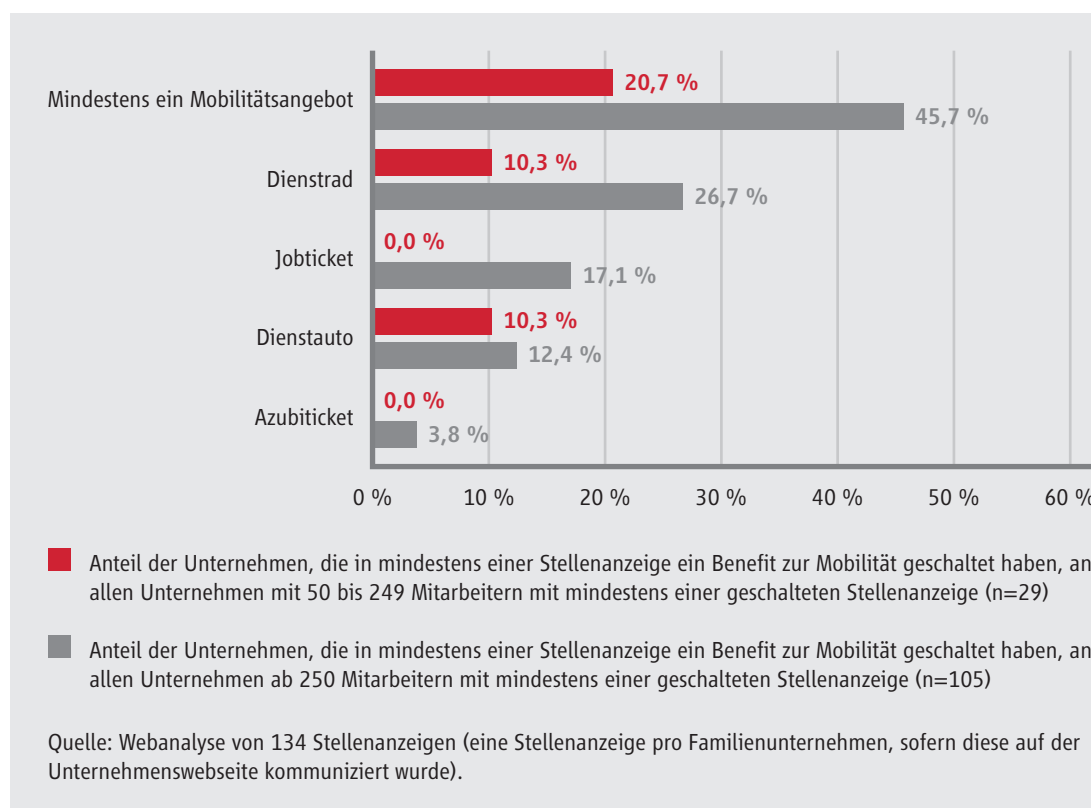
Quelle: Webanalyse der Karriereseiten von 158 Familienunternehmen.

Auch einige Familienunternehmen bieten Benefits im Bereich Mobilität, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern: Auf ihren Webseiten werben 30 Prozent der großen und 8 Prozent der mittleren Familienunternehmen mit mindestens einer der genannten Leistungen, wie Abbildung 10 zeigt. Etwa jedes fünfte große Familienunternehmen bietet ein Dienstrad an, gut 10 Prozent werben mit einem Jobticket. Auch Dienstautos sind vergleichsweise verbreitet, stehen allerdings meist nicht allen Beschäftigten zur Verfügung. Insgesamt gehen nur 2,1 Prozent der mittleren und 2,7 Prozent der großen Familienunternehmen auf ihrer Webseite auf das Azubiticket ein. Nicht alle der untersuchten Familienunternehmen bilden auch aus. Werden nur die ausbildenden Unternehmen berücksichtigt, werben 3 bis 4 Prozent aller ausbildenden Familienunternehmen mit dem Azubiticket. Hier besteht somit Potenzial, das Angebot auszuweiten. Mit dem Deutschlandticket ist seit kurzem eine günstigere Alternative auf dem Markt; mehrere Bundesländer überlegen derzeit, den Preis für Auszubildende noch weiter abzusenken. Insbesondere Familienunternehmen, die die Suche nach Auszubildenden als herausfordernd empfinden, können sich mit einem entsprechenden Ticketangebot möglicherweise einen Vorteil bei der jungen Zielgruppe sichern.

In Stellenanzeigen werben große Familienunternehmen am häufigsten mit dem Dienstrad (26,7 Prozent) und dem Jobticket (17,1 Prozent), während mittlere Familienunternehmen am häufigsten mit dem Dienstrad (10,7 Prozent) und dem Dienstwagen (10,3 Prozent) werben (Abbildung 10). Es überrascht, dass Familienunternehmen auf Angebote zur Mobilität häufiger in Stellenanzeigen als auf ihren eigenen Karriereseiten hinweisen. Eine mögliche Erklärung ist, dass diese Benefits standortbezogen angeboten werden: Je nach örtlicher Infrastruktur – Radwege, Ausbau öffentlicher Verkehrsmittel, Erreichbarkeit auch zu Randzeiten – könnten manche Angebote für einzelne Standorte lohnender sein als für andere. Somit würde es sich bei Mobilitäts-Benefits weniger um ein generalisiertes, als vielmehr um ein ortsbezogenes Angebot handeln.

Zudem fällt auf, dass mittlere Familienunternehmen weder das Azubi-, noch das Jobticket in ihren Stellenanzeigen erwähnen. Dies ist überraschend, da das Bewusstsein für Nachhaltigkeit bei Arbeitnehmern in den letzten Jahren gestiegen ist. Die Mehrheit der Beschäftigten (55 Prozent) steht den allgemeinen Forderungen aus Politik und Öffentlichkeit nach mehr Maßnahmen von Unternehmen für Nachhaltigkeit und Klimaschutz positiv gegenüber (Kunzlmann/Schilcher, 2021). Mittlere Familienunternehmen könnten somit durch das Angebot von Job- und Azubitickets – oder alternativ des bundesweiten Deutschlandtickets – ihre Positionierung als umweltbewusster Arbeitgeber steigern.

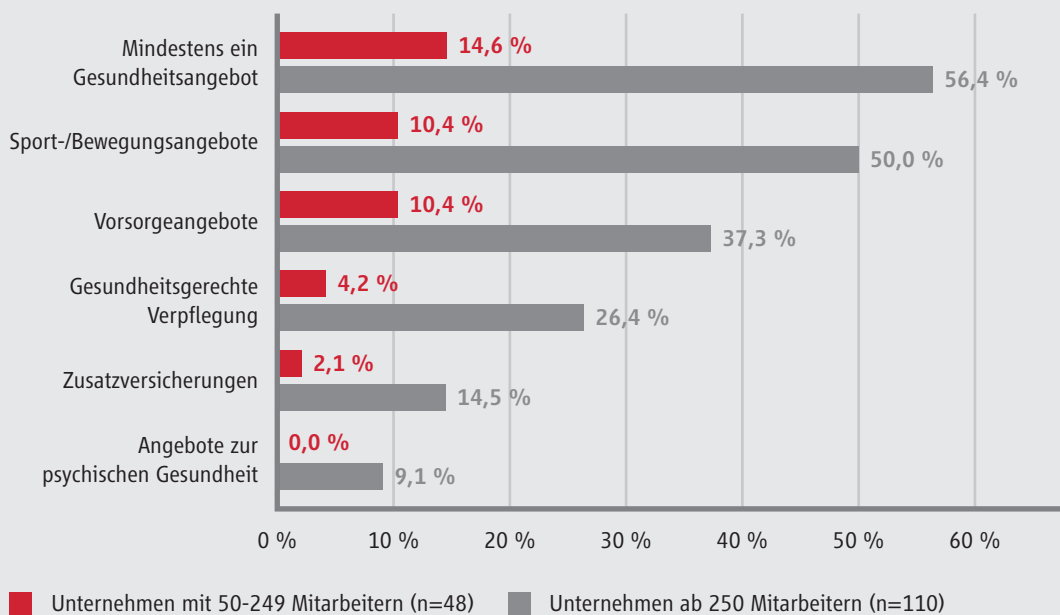
Abbildung 10: Aufgeführte Benefits zur Mobilität auf Stellenanzeigen



### c) Benefits zur Gesundheitsförderung

In Deutschland belegen zahlreiche Studien den positiven Einfluss betrieblicher Gesundheitsförderung. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), ein Zusammenschluss verschiedener gesetzlicher Krankenkassen und Unfallversicherungen, hat in einer literaturgestützten Übersicht dargestellt, wie sich betriebliche Gesundheitsförderung konkret auf die Beschäftigten und den Unternehmenserfolg auswirkt. Der iga-Report betont, dass betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur dazu beitragen kann, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern, sondern auch ökonomische Vorteile für die Unternehmen generieren kann. Unternehmen können durch die Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung langfristig Kosten sparen, den Krankenstand senken und die Produktivität und Mitarbeiterbindung erhöhen. Insgesamt zeichnet der Forschungsbericht ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention (Barthelmes et al., 2019).

Abbildung 11: Aufgeführte Benefits zur Gesundheit auf der Unternehmenswebseite



Quelle: Webanalyse der Karriereseiten von 158 Familienunternehmen.

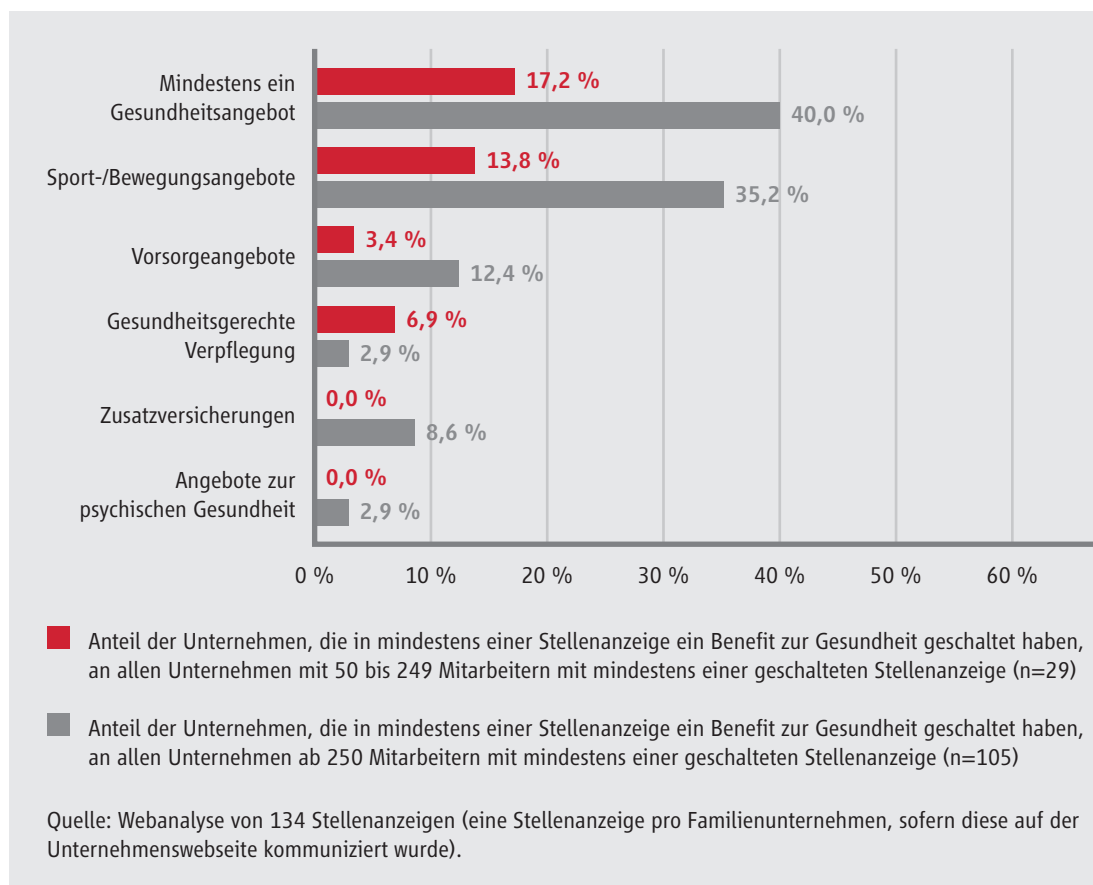
Auch Familienunternehmen setzen verstärkt auf Benefits im Gesundheitsbereich. Insgesamt werben 56,4 Prozent der Großunternehmen und 14,6 Prozent der mittleren Unternehmen auf ihrer Webseite mit einer der genannten Gesundheitsleistungen (Abbildung 11). Auffällig ist, dass sich die Angebote vor allem auf die körperliche Gesundheit beziehen: Nur wenige große Familienunternehmen (9,1 Prozent) und kein mittleres Familienunternehmen bewerben Angebote zur psychischen Gesundheit auf der Unternehmenswebseite. Da jedoch nach den Muskel-Skelett-Erkrankungen (mit 25,5 Prozent) die psychischen Störungen (mit 18,8 Prozent) im Jahr 2021 die meisten Krankheitstage verursachten (Dachverband der Betriebskrankenkassen,



Zum Kompendium „Psychische Gesundheit im Betrieb“ (2022)

2022), birgt die Verstärkung von Angeboten zur psychischen Gesundheitsförderung Potenziale für die Unternehmen.

Abbildung 12: Aufgeführte Benefits zur Gesundheit in Stellenanzeigen



Werden die in den Stellenanzeigen beworbenen Gesundheitsbenefits betrachtet, so zeigt sich, dass sich Familienunternehmen in ihren Annoncen stark auf Sport- und Bewegungsangebote konzentrieren und andere Aspekte eher aussparen (Abbildung 12). Dies scheint überraschend, ist doch der Wert der Gesundheit in den letzten Jahren durch die Pandemie stark in das allgemeine Bewusstsein gerückt.

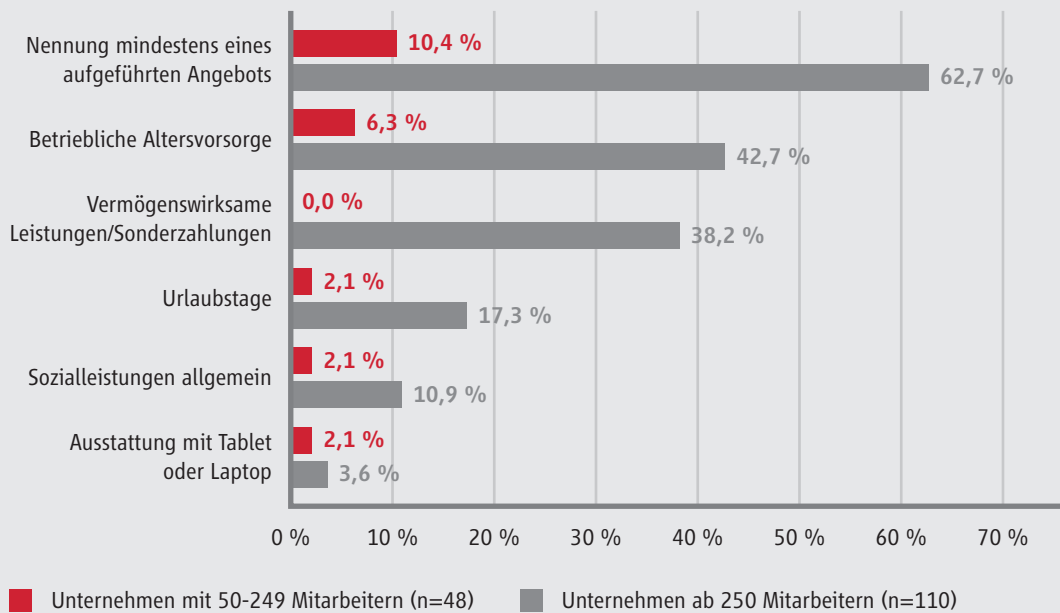
Unternehmen, die im Sportbereich noch gar nichts anbieten, können Angebote zum Teil ohne großen Mehraufwand vergleichsweise schnell etablieren. Ein niederschwelliges Sportangebot könnten zum Beispiel Firmenlaufgruppen oder Rückenschulungen sein.

#### d) Weitere Benefits

Auch weitere zusätzliche Leistungen, die von Arbeitgebern angeboten werden, können genutzt werden, um das Arbeitsverhältnis attraktiver zu gestalten und die Motivation und Bindung der Mitarbeiter zu erhöhen. Hierunter fallen vor allem betriebliche Angebote und Sozialleistungen,

wie beispielsweise eine betriebliche Altersvorsorge, Regelungen zu Urlaubstagen oder die technische Ausstattung.

Abbildung 13: Aufgeführte weitere Benefits auf der Unternehmenswebseite



Quelle: Webanalyse der Karriereseiten von 158 Familienunternehmen.

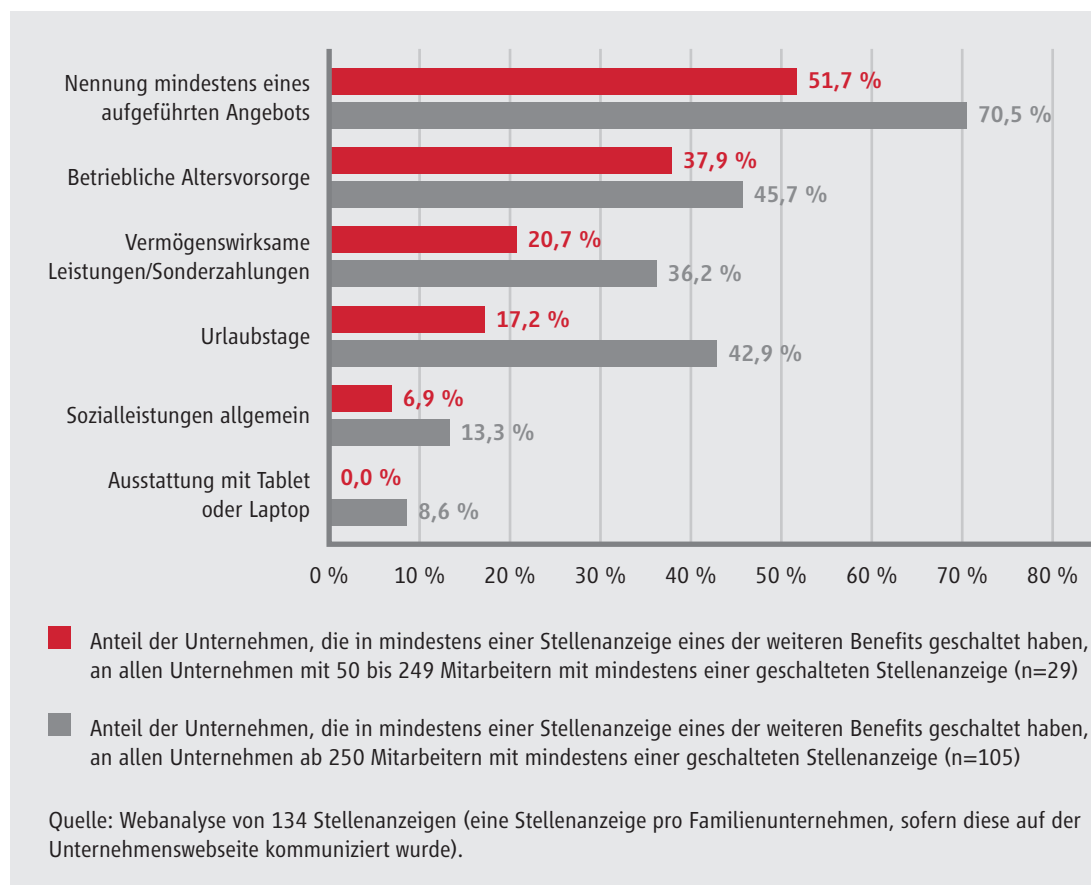
Auf ihrer Website werben 62,7 Prozent der großen Familienunternehmen und 10,4 Prozent der mittleren Familienunternehmen mit mindestens einer der oben genannten weiteren Arbeitgeberleistungen (Abbildung 13). Dabei spielen Größenunterschiede eine entscheidende Rolle. Während große Familienunternehmen mit 42,7 Prozent häufig mit einer betrieblichen Altersvorsorge werben, ist dies nur bei 6,3 Prozent der mittleren Familienunternehmen der Fall. Auch in den anderen Kategorien fallen mittlere Unternehmen deutlich zurück, betrachtet man lediglich die auf ihren Karriereseiten angegebenen Benefits.

In ihren Stellenanzeigen werben die Familienunternehmen, insbesondere die mittelständischen, hingegen deutlich häufiger mit sonstigen Leistungen (vgl. Abbildung 14).

Auffällig ist, dass viele der mittleren Familienunternehmen in ihrer Stellenanzeige ein oder mehrere Benefits nennen. Anhand der Grafik zeigt sich, dass mittlere Familienunternehmen den Großunternehmen bei weitem nicht so sehr nachstehen wie bei der Analyse der Karrierebereiche. Schnelle Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich insbesondere für mittlere Unternehmen, wenn die genannten Benefits nicht nur in den Stellenanzeigen, sondern auch auf der Unternehmenswebseite beworben würden. Auf diese Weise erhalten Interessenten, die

sich vor einer Bewerbung näher über den Arbeitgeber informieren, ein noch umfassenderes und positiveres Bild des Unternehmens.

Abbildung 14: Aufgeführte weitere Benefits in Stellenanzeigen



Große Familienunternehmen veröffentlichen häufiger und mehr Benefits auf ihrer Webseite als mittlere Unternehmen (Abbildung 7; Abbildung 9; Abbildung 11; Abbildung 13). Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen anderer Studien (Koneberg et al., 2021). Überraschend ist, dass in einigen Stellenanzeigen mehr Arbeitgeberleistungen genannt werden als auf den Karriereseiten der Unternehmen. Dies betrifft mitunter die Bereiche Vereinbarkeit, Mobilität sowie weitere Benefits (unter anderem Sozialleistungen) und ist insbesondere bei mittleren Familienunternehmen festzustellen. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass bestimmte Benefits auf bestimmte Positionen/ Stellen zugeschnitten sind und daher eher in den entsprechenden Stellenanzeigen als auf der allgemeinen Unternehmenswebseite veröffentlicht werden. Trotzdem sollten sie für ein konsistenteres Bild auch auf der Webseite integriert werden, selbst wenn die Benefits nicht für alle Stellenanzeigen zutreffen.



## D. Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Aus den Ergebnissen der Webanalyse lassen sich mögliche Handlungsfelder für die Personalarbeit von Familienunternehmen ableiten. Dabei ist zu betonen, dass die Webanalyse zwar zahlreiche Anhaltspunkte für Rückschlüsse auf die tatsächliche Personalarbeit der Familienunternehmen liefert, es aber möglich ist, dass die Unternehmen mehr Leistungen anbieten, als sie online darstellen.

### I. Auswahl der sozialen Medien überdenken

Eine Voraussetzung, um die Positionierung durch Social-Media-Präsenz voll auszuschöpfen, ist die Verlinkung der Unternehmenswebseite mit dem Social-Media-Profil. Während die Verlinkung von Social Media auf die Unternehmenswebseite meist gewährleistet ist, ist die Verlinkung von der Haupt- und/oder Karrierewebseite auf das Social-Media-Profil des Unternehmens nicht immer gegeben. Über soziale Medien können Familienunternehmen tiefe und persönliche Einblicke in das Arbeitsleben im Betrieb geben.

Auffällig ist, dass Facebook von Familienunternehmen zwar häufiger auf der Webseite verlinkt wird als LinkedIn und Instagram, die Plattform aber aus Bewerbersicht zunehmend an Bedeutung verliert (vgl. Petry, 2022). Daher sollten Familienunternehmen die Auswahl der von ihnen genutzten sozialen Medien überdenken und prüfen, ob andere Plattformen, die sie bisher nicht genutzt haben, für sie in Betracht kommen. Ein Beispiel hierfür ist die Plattform TikTok. Diese verlinken Familienunternehmen nur selten auf ihrer Webseite, obwohl ein Großteil der jüngeren Zielgruppen diese Plattform verstärkt zur Berufsorientierung nutzt (Schöpp et al., 2021). Zudem werden vermehrt kleinere, passgenauere soziale Netzwerke von Akademikern genutzt, was bei der Strategie zur Personalsuche einbezogen werden sollte. Bei der Auswahl passender Plattformen sollten Unternehmen neben der Zielgruppenorientierung allerdings auch im Blick behalten, ob die Plattform zu ihnen selbst und ihren Werten passt. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) bietet hierfür konkrete Handlungsempfehlungen und Checklisten an (<https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding/kommunikation/social-media-fuer-kmu>).

Die Kombination einer passenden Social-Media-Strategie mit einer Multi-Jobboard-Strategie, bei der Stellenanzeigen auf verschiedenen Jobbörsen geschaltet werden, kann zudem die Reichweite und die Bewerberzahl durch gezielte Ansprache erhöhen.



### Praxisbeispiel: Verknüpfung einer Karriereseite auf die sozialen Netzwerke

Das Familienunternehmen WAREMA Group nutzt die Verknüpfung von Social-Media-Profilen auf seiner Karriereseite geschickt, um potenziellen Mitarbeitern einen umfassenderen Einblick in das Unternehmen zu ermöglichen. Dadurch können Bewerber leichter Informationen über das Unternehmen sammeln. Der Slogan „Treffen Sie uns hier“ betont zusätzlich das Engagement des Unternehmens, mit Bewerbern in Kontakt zu treten.

The screenshot displays a section titled "Ihr direkter Kontakt zu uns" (Your direct contact with us). It features two columns of contact information. The left column is for Philipp Dorsch, who is in charge of "Personalmanagement". His contact details include a mobile phone number (+49 9391 20-4214) and an email address (philipp.dorsch@warema.de). The right column is for Eva Hartung, who handles "Produktions- und Ferienjobs / Schülerpraktika". Her contact details include a mobile phone number (+49 9391 20-4233) and an email address (eva.hartung@warema.de). Below the contact information, there is a section titled "TREFFEN SIE UNS HIER" (Meet us here) with icons for Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, LinkedIn, and Instagram. To the right of these icons are "Cookies" and "Up" (scroll to top) icons.

Quelle: <https://www.warema-group.com/de/karriere/>

## II. Zielgruppen gezielter ansprechen

Das Wissen darüber, wie die gewünschte Personengruppe erreicht werden kann, ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Ansprache. Grundsätzlich ermittelt eine Person ihre Passung zu einer ausgeschriebenen Stelle, indem sie die Anforderungen der Stelle mit ihren eigenen Eigenschaften und Kompetenzen vergleicht (Heilman, 1983; Heilman, 2012). Je höher die wahrgenommene Passung zwischen den Anforderungen des Unternehmens sowie den eigenen Kompetenzen und Eigenschaften ist, desto wahrscheinlicher ist eine Bewerbung. Durch eine gezielte (Bild-)Sprache auf der Unternehmenswebseite und/oder in Stellenanzeigen können Arbeitgeber bestimmte unterrepräsentierte Personengruppen verstärkt ansprechen, ihnen Wertschätzung signalisieren und durch eine höhere Passung die Bewerbungsabsicht erhöhen. Eine geschlechtergerechte Sprache in Stellenanzeigen und ein Bekenntnis zu Diversity können helfen, unterrepräsentierte Personengruppen gezielt zur Bewerbung zu motivieren. Für die Rekrutierung internationaler Fachkräfte empfiehlt es sich einerseits, die entsprechende Karriereseite und Stellenanzeigen in englischer Sprache anzubieten. Darüber hinaus können Unternehmen durch die Kommunikation von betrieblicher Unterstützung – sei es bei der Unterbringung, bei Anträgen oder bei Anerkennungsverfahren – direkt auf diese Zielgruppe zugehen. Dies

unterstreicht das Engagement des Unternehmens, die Integration internationaler Fachkräfte zu erleichtern und schafft eine positive Grundlage für deren Bewerbungsentscheidung.

### **Praxisbeispiel: Ansprache weiblicher Fachkräfte im IT-Bereich sowie Werte erlebbar machen**

Wie eine geschlechtergerechte Ansprache in der IT-Branche aussehen kann, zeigt das große Familienunternehmen Ottobock. Auf seiner Webseite stellt das Unternehmen mehrere Mitarbeiter in kurzen Videos vor – darunter auch Lena. Sie erklärt, worin ihr Job besteht und berichtet von ihrem Arbeitsalltag im Unternehmen. Statt einer technisch aufwendigen Videoproduktion hat sich das Unternehmen dafür entschieden, die Mitarbeiter selbst filmen zu lassen. Die entstandenen Selfie-Videos lassen die Darstellungen der Mitarbeiter authentisch und nahbar wirken.

**"Wir wollen wirklich verstehen, wie wir einen Mehrwert für die Fachbereiche liefern können."**

**Lena, IT Demand Manager**

Ohne IT keine Bewegungsfreiheit. Unser Purpose prägt unsere Kultur. Gemeinsam geben wir Menschen ihre Mobilität zurück. Die Global IT ist ein Teil davon. Und schafft die Grundlage für die anderen Fachbereiche.

[Zum Jobportal](#)



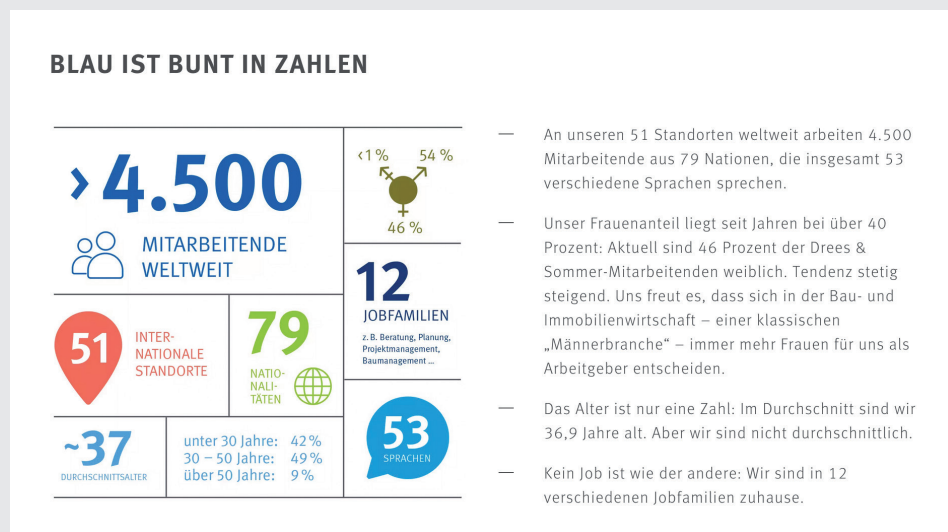
Quelle: <https://corporate.ottobock.com/de/karriere/fuer-it-expertinnen>

### **III. Werte erlebbar machen**

Unternehmenswerte sind im Rekrutierungsprozess wichtig, da sie Bewerbern vermitteln, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und was der Arbeitgeber von Bewerbern erwartet. Generell ist es für Unternehmen wichtig, einen klaren Markenkern herauszuarbeiten sowie diesen durch wenige gezielte und von Wettbewerbern unterscheidbare Kernbotschaften zu kommunizieren. Um dabei die eigene Unternehmenskultur authentisch nach außen zu tragen, helfen starke Geschichten, die aufzeigen, wie Werte und Arbeitsweisen des Unternehmens in der Praxis erlebbar sind (Storytelling). Geschichten können auch dazu beitragen, die Identität und den Zweck des Unternehmens zu verdeutlichen. Wichtig ist dabei, dass diese authentisch sind. Das gelingt, wenn die Mitarbeiter in den Prozess des Geschichtenerzählens eingebunden werden oder sogar als Testimonials auf der Karrierewebsite selbst zu Wort kommen.

## Praxisbeispiel: Diversity und Inklusion

Das große Familienunternehmen Drees & Sommer erläutert auf seiner Webseite, was die oft zitierten Schlagworte „Diversity and Inclusion“ für das Unternehmen bedeuten und welche Chancen es damit verbindet. Das Beratungs-, Planungs- und Projektmanagement-Unternehmen unterstreicht seine Bemühungen in diesem Bereich zudem mit Kennzahlen. So zeigt das Unternehmen Interessierten mit objektiven Zahlen, dass es sein Bekenntnis zu Diversität auch im Alltag mit Leben füllt.



Quelle: <https://www.dreso.com/de/unternehmen/ueber-drees-sommer/diversity-and-inclusion>

## IV. Arbeitgeberleistungen passgenau ausgestalten und konsistent kommunizieren

Um passende Benefits für das eigene Unternehmen auszuwählen beziehungsweise bestehende Benefits bedarfsgerecht anzupassen, ist es hilfreich, die Prioritäten und Bedürfnisse der Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitgeberleistungen durch regelmäßige Befragungen zu prüfen.

So kann festgestellt werden, welche Arbeitgeberleistungen für die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens am wichtigsten sind. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, flexible Leistungspakete anzubieten, die es den Mitarbeitern ermöglichen, benötigte Leistungen nach Bedarf auszuwählen und auf bestimmte Lebenssituationen abzustimmen. Auf diese Weise können Familienunternehmen sicherstellen, dass sie mit ihren Benefits ein attraktives Arbeitsumfeld für bestehende und zukünftige Mitarbeiter bieten.

Dass flexible Arbeitszeiten und Leistungen zur Gesundheitsförderung in vielen Familienunternehmen zu den Kernleistungen gehören, ist insofern zu begrüßen, als dass diese Angebote gleich mehrere Funktionen erfüllen. Einerseits erhöhen sie die Attraktivität des Unternehmens, andererseits können sie dafür sorgen, dass das Arbeitsvolumen des Einzelnen individuell erhöht werden kann. Somit tragen die Leistungen gleich in doppelter Hinsicht zur Fachkräftesicherung in Familienunternehmen bei.

### Praxisbeispiel: Blogbeitrag zu Gesundheitsleistungen

Das große Familienunternehmen OTTO berichtet auf seiner Unternehmenswebseite über den gemeinsamen Betriebssport. Mit Hilfe verschiedener Medien, wie Bild- und Audio-dateien, macht das Unternehmen für Interessierte transparent, welche Angebote es im Bereich der Gesundheitsleistungen für seine Beschäftigten bereithält. Dabei betont das Unternehmen sowohl die soziale als auch die gesundheitsfördernde Funktion des Betriebssportangebots für die Mitarbeiter. Für Interessierte wird der Teamzusammenhalt nicht zuletzt durch die einheitlichen Firmentrikots auf Fotos visuell dargestellt. Auch bei Events wie Triathlons und eSports-Meisterschaften treten Firmenteams an. So wird das Engagement des Unternehmens auch für andere Teilnehmende dieser Veranstaltungen sichtbar, die sich noch nicht für das Unternehmen interessieren, und der potenzielle Bewerberkreis erweitert sich.



20.03.2023

#### **Gemeinsam stark: Unser Betriebssport**

Sport – besonders im Team – verbindet. Auch unsere Kolleg\*innen haben die Mögl...

Benefits

Culture

Networking

[> Beitrag ansehen](#)

Quelle: <https://www.otto.de/jobs/de/aktuelles/jobnews.php>

Gerade Gesundheitsleistungen können dabei auch einen Beitrag zum sozialen Miteinander im Unternehmen leisten: Nimmt ein Unternehmen beispielsweise an einem Firmenlauf teil, fördert dies erstens die Gesundheit der Mitarbeiter und schafft zweitens ein positives Gemeinschaftsgefühl, das drittens über Öffentlichkeitsarbeit auch nach außen getragen werden kann.

Weitere Potenziale zur Fachkräftesicherung könnten Familienunternehmen realisieren, indem sie beispielsweise die Möglichkeiten der Altersteilzeit stärker bewerben. So können sie auch Mitarbeiter, die wenige Jahre vor dem Renteneintritt stehen, für sich begeistern und von deren Erfahrung profitieren.

Um ein konsistentes und umfassendes Bild zu vermitteln, sollten Familienunternehmen darauf achten, dass die in den Stellenanzeigen beworbenen Benefits ebenfalls auf der Unternehmenswebseite zu finden sind, selbst wenn diese nicht für alle Stellenanzeigen gelten.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Karriereseite vorhanden .....	6
Abbildung 2:	Wurde der Social-Media-Auftritt auf der Haupt- und/oder Karrierewebsite verlinkt? .....	7
Abbildung 3:	Zielgruppengerechte Ansprache auf der Haupt- und/oder Karrierewebsite .....	9
Abbildung 4:	Zielgruppengerechte Ansprache in Stellenanzeigen .....	10
Abbildung 5:	Eigendarstellung .....	12
Abbildung 6:	Arbeitgebersiegel .....	13
Abbildung 7:	Aufgeführte Benefits zur Vereinbarkeit auf der Unternehmenswebseite .....	15
Abbildung 8:	Aufgeführte Benefits zur Vereinbarkeit in Stellenanzeigen .....	17
Abbildung 9:	Aufgeführte Benefits zur Mobilität auf der Unternehmenswebseite .....	18
Abbildung 10:	Aufgeführte Benefits zur Mobilität auf Stellenanzeigen .....	19
Abbildung 11:	Aufgeführte Benefits zur Gesundheit auf der Unternehmenswebseite .....	20
Abbildung 12:	Aufgeführte Benefits zur Gesundheit in Stellenanzeigen .....	21
Abbildung 13:	Aufgeführte weitere Benefits auf der Unternehmenswebseite .....	22
Abbildung 14:	Aufgeführte weitere Benefits in Stellenanzeigen .....	23



# Literaturverzeichnis

- Barthelmes, Ina / Bödeker, Wolfgang / Sörensen, Jelena / Kleinlercher, Kai-Michael / Odoj, Jennifer, 2019, Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention, Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018, iga.Report 40, [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_40\\_Wirksamkeit\\_und\\_Nutzen\\_Gesundheitsfoerderung\\_Praevention.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_40_Wirksamkeit_und_Nutzen_Gesundheitsfoerderung_Praevention.pdf) [24.05.2023].
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022, Fachkräftemonitoring für das BMAS, Mittelfristprognose bis 2026, [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-602-fachkraefte-monitoring-fuer-das-bmas.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-602-fachkraefte-monitoring-fuer-das-bmas.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [24.05.2023].
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021, Familie heute. Daten. Fakten. Trends. Familienreport 2020, 2. Auflage, Berlin, <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/163108/ceb1abd3901f50a0dc484d899881a223/familienreport-2020-familie-heute-daten-fakten-trends-data.pdf> [24.05.2023].
- Burstedde, Alexander, 2023, Die IW-Arbeitsmarktfortschreibung. Wo stehen Beschäftigung und Fachkräftemangel in den 1.300 Berufsgattungen in fünf Jahren?, IW-Report, Nr. 8, Köln.
- Dachverband der Betriebskrankenkassen (BKK) (Hrsg.), 2022, BKK Gesundheitsreport 2022: Pflegefall Pflege?, MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Berlin, [https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/user\\_upload/BKK\\_Gesundheitsreport\\_2022.pdf](https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/user_upload/BKK_Gesundheitsreport_2022.pdf) [24.05.2023].
- DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer, 2022, Konjunkturumfrage Frühsommer 2022, Stimmung in der Wirtschaft kippt, <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/konjunktur-und-wachstum/konjunkturumfrage-fruehsommer-2022> [24.05.2023].
- Geis-Thöne, Wido, 2021, Mögliche Entwicklungen des Fachkräfteangebots bis zum Jahr 2040, IW-Report, Nr. 11, Köln.
- Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg, 2020, Vereinbarkeit: Knapp die Hälfte wünscht sich eher eine klare Trennung von Familie und Beruf, IW-Kurzbericht Nr. 10, Köln.
- Heilman, Madeline E., 2012, Gender stereotypes and workplace bias, in: Research in Organizational Behavior, 34. Jg., Band 32, S. 113–135.
- Heilman, Madeline E., 1983, Sex bias in work settings: The lack of fit model, in: Research in Organizational Behavior, 5. Jg., Band 5, S. 269–298.



- IfD Allensbach – Institut für Demoskopie Allensbach, 2023, Weichenstellungen für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf, Zweite Befragung 2022, [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige\\_pdfs/9213\\_Weichenstellungen.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/9213_Weichenstellungen.pdf) [24.05.2023].
- Köhne-Finster, Sabine / Tiedemann, Jurek, 2023, Fachkräftereport Dezember 2022 – Fachkräftelücke trotz leichtem Rückgang auf hohem Niveau, KOFA Kompakt, Nr. 1, Köln.
- Koneberg, Filiz / Seyda, Susanne / Stippler, Sibylle / Flake, Regina/ Werner, Dirk, 2021, KOFA-Personalindex, Strategische Personalarbeit als erfolgreicher Ansatz zur Fachkräftesicherung in KMU, KOFA-Studie, Nr. 4, Köln.
- Kunzlmann, Jakob / Schilcher, Christian, 2021, Unternehmen im Wandel. Perspektiven von Beschäftigten auf mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz, Hrsg.: Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Beschaeftigtenbefragung\\_2021\\_.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Beschaeftigtenbefragung_2021_.pdf) [06.04.2023].
- Malin, Lydia / Jansen, Anika / Seyda, Susanne / Flake, Regina, 2019, Fachkräftesicherung in Deutschland – diese Potenziale gibt es noch, KOFA-Studie Nr. 2, Köln.
- Petry, Thorsten, 2022, Social Media Personalmarketing Studie 2021/2022, [https://www.researchgate.net/publication/367295584\\_Social\\_Media\\_Personalmarketing\\_Studie\\_202122](https://www.researchgate.net/publication/367295584_Social_Media_Personalmarketing_Studie_202122) [24.05.2023].
- Ruf, Michael, 2015, Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des demografischen Wandels, in: Schwuchow, Karlheinz / Gutmann, Joachim (Hrsg.), Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016, München, S. 278-283.
- Ruf, Michael, 2011, Ansätze für ein Emotional Employer Branding. Zur Bedeutung der emotionalen Dimension beim Aufbau einer Arbeitgebermarke, in: Zeitschrift für Personalführung, 44. Jg., Heft 9, S. 52-57.
- Schöpp, Miriam / Risius, Paula / Martin, Valeska / Jansen, Anika, 2021, Neue (digitale) Wege in der Berufsorientierung, KOFA-Studie, Nr. 2, Köln, [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Digitale\\_Berufsorientierung\\_2\\_2021.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Digitale_Berufsorientierung_2_2021.pdf) [24.05.2023].
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 2023, Fachkräfte für die digitale Transformation, 2. Auflage, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln (in Vorbereitung).
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 2020, Personalmanagement in Familienunternehmen: Recruiting, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, erstellt von der Technischen Universität München (TUM), München, [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Personalmanagement-in-Familienunternehmen\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Personalmanagement-in-Familienunternehmen_Stiftung-Familienunternehmen.pdf) [24.05.2023].

- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 2018a, Fachkräfte für die digitale Transformation. Arbeitsmarktsituation und Gestaltungsmöglichkeiten, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/fachkraefte-fuer-die-digitale-transformation/Fachkraefte-fuer-die-digitale-Transformation\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/fachkraefte-fuer-die-digitale-transformation/Fachkraefte-fuer-die-digitale-Transformation_Stiftung-Familienunternehmen.pdf) [26.05.2023].
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), 2018b, Familienunternehmen als Arbeitgeber. Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte, erstellt von der Technischen Universität München (TUM), München, [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-Einstellungen-und-Erwartungen-junger-Fach-und-Fuehrungskraefte\\_Studie\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-Einstellungen-und-Erwartungen-junger-Fach-und-Fuehrungskraefte_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf) [26.05.2023].
- Stippler, Sibylle / Burstedde, Alexander / Jansen, Anika / Pierenkemper, Sarah, 2019, Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, KOFA-Studie, Nr. 1, Köln.
- Tachkov, Philipp / Gregor, Arabella, 2019, Projekt: Klimafreundliche Mitarbeitermobilität. Mobilitätsbedürfnisse im Fokus – die Praxis im Blick, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Institut für Management und Innovation (Hrsg.), Ludwigshafen am Rhein, <https://imi.hwg-lu.de/wp-content/uploads/2019/12/Klimafreundliche-Mitarbeitermobilit%C3%A4t-Projektbericht-final.pdf> [24.05.2023].
- Trendence, 2023, Trend Report „Quo vadis, Stellenanzeigen?“ Drei Trends, wie Kandidat\_innen Stellenanzeigen nutzen, <https://www.trendence.com/reports/arbeitsmarkt/stellenanzeigen> [24.05.2023].
- Trendence, 2022, Trend Report „Recruiting Trends 2023“, <https://www.trendence.com/reports/arbeitsmarkt/recruiting-trends-2023> [24.05.2023].
- Universum, 2021, Employer Branding NOW Report 2021 – How leading employers are reevaluating their deal with talent, <https://universumglobal.com/library/employer-branding-trends-report-2021/> [24.05.2023].
- Viasco, 2018, Warum Bewerber Unternehmen nicht glauben, Digital Talent Studie #02/2018, <https://www.viasco.com/wp-content/uploads/viasco-whitepaper-candidate-experience.pdf> [24.05.2023].





**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50  
D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02  
Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09  
E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

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

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-948850-38-8