



New Work: Unabhängig von Zeit und Ort arbeiten?

Auswertung der Schwerpunktbefragung auf den
Karrieretagen Familienunternehmen 2022



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

www.familienunternehmen.de

Erstellt von:



Lehrstuhl für Unternehmensführung

TUM School of Management

Technische Universität München

Arcisstr. 21

80333 München

Prof. Dr. Alwine Mohnen

Karina Konieczny

<https://www.fa.mgt.tum.de/cm/mohnen/>

© Stiftung Familienunternehmen, München 2023

Titelbild: fizkes | shutterstock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

Zitat (Vollbeleg):

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): New Work: Unabhängig von Zeit und Ort arbeiten? – Auswertung der Schwerpunktbefragung auf den Karrieretagen Familienunternehmen 2022, erstellt von Prof. Dr. Alwine Mohnen und Karina Konieczny, München 2023, www.familienunternehmen.de

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	V
A. Einführung.....	1
B. Methodik und Teilnehmer.....	3
C. Befragungsergebnisse	5
I. Bereitschaft zum Wohnortwechsel.....	5
II. Präferierte Arbeitsbedingungen	6
III. Arbeitsatmosphäre, Teamintegration und Onboarding	9
IV. Örtliche Flexibilität versus Teamzusammenhalt und -integration	11
Abbildungsverzeichnis	15
Literaturverzeichnis	17
Appendix A.....	19

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Diese Studie analysiert die Ansprüche, Wünsche und Präferenzen von Arbeitnehmern an (zukünftige) Arbeitgeber.¹ Sie basiert auf einer Umfrage unter den Teilnehmern der drei „Karrieretage Familienunternehmen“ im Jahr 2022.

Die Ansätze des New Work-Konzeptes stehen dabei im Vordergrund. Aus den Untersuchungsergebnissen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Mit 81,1 Prozent wünscht sich eine deutliche Mehrheit der Umfrageteilnehmer einen abwechslungsreichen Tätigkeitsbereich und einen sinnvollen Einsatz ihrer Fähigkeiten. 74,2 Prozent der Befragten bevorzugen vollständige zeitliche Flexibilität in ihrem Berufsleben. Zudem stufen mit 66,1 Prozent knapp zwei Drittel der Teilnehmer die vollständige Flexibilität des Arbeitsortes als wünschenswert ein.
- Eine wesentliche Erkenntnis dieser Studie ist die gesunkene Bereitschaft der Befragten zum Wohnortwechsel. Waren im Jahr 2019 nur 12,3 Prozent der Teilnehmer nicht bereit, für eine Arbeitsstelle ihren Wohnort zu wechseln, so sind im Jahr 2022 mehr als ein Fünftel (22,0 Prozent) der Befragten nicht mehr willens umzuziehen.
- Durch Angebote wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten oder „remote“-Arbeitstage² sind Unternehmen in der Lage, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Die Möglichkeit von „remoter“ Arbeit wird besonders stark nachgefragt. 96,5 Prozent der Befragten bevorzugen es, ihrer Tätigkeit (teilweise) außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsplatzes nachzugehen. Vollständige „remote“-Arbeit bevorzugen jedoch nur 7,3 Prozent der Teilnehmer. 51,7 Prozent wünschen sich ein bis zwei Tage pro Woche und 37,5 Prozent drei bis vier Tage pro Woche „remote“ zu arbeiten. 3,4 Prozent der Teilnehmenden teilen diesen Wunsch gar nicht (0 Tage). Hierbei zeichnet sich ab, dass ledige im Vergleich zu verheirateten/ sich in einer festen Partnerschaft befindenden Befragten eine geringere Anzahl an Arbeitstagen außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes bevorzugen. Dies verdeutlicht die Schwierigkeit für Unternehmen bei der Ausgestaltung der Konzepte, da die Arbeitnehmer entsprechend ihrer Lebenssituation unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen haben und diese sich demnach auch verändern können.

Mehr als ein Fünftel will nicht für eine Arbeitsstelle umziehen.

1 Aufgrund der besseren Lesbarkeit des Textes wird nur das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jeweils die weibliche und die männliche Form.

2 „Remote“ bedeutet nicht in unmittelbarer Nähe befindlich, aber miteinander verbunden (z. B. von Computern und Kommunikationseinrichtungen) (vgl. www.duden.de). Hier: fern vom Büro / an einem beliebigen Ort außerhalb der Firma.

- „Remotes“ Arbeiten bringt jedoch auch Nachteile mit sich. So empfinden 70,4 Prozent der Teilnehmer es als schwieriger, den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten und 48,3 Prozent haben Schwierigkeiten, sich als Teil des Teams zu fühlen, wenn sie nicht vor Ort sind. (Vollständiges) „remotes“ Arbeiten kann sich negativ auf die Teamintegration und die Arbeitsatmosphäre auswirken. Dies kann unter Umständen schwerwiegende Konsequenzen haben, da dies für 96,1 Prozent der Umfrageteilnehmer sehr wichtig ist.
- Insbesondere das Onboarding bevorzugen die Befragten vor Ort statt in virtueller Form (84,1 Prozent), da sie sich auf diese Weise auch schneller mit dem Unternehmen verbunden fühlen (81,9 Prozent).
- Eine besondere Erkenntnis der Umfrage ist der Konflikt zwischen dem Wunsch nach möglichst vollständiger örtlicher Flexibilität auf der einen Seite und dem Wunsch nach Teamintegration und -zugehörigkeit auf der anderen Seite. Dieser Widersprüchlichkeit sind sich scheinbar nicht sämtliche Teilnehmer bewusst. Folglich werden Arbeitgeber, die hybride Arbeitsmodelle anbieten, künftig für die meisten Arbeitnehmer am attraktivsten sein. Zudem sollte Aufklärungsarbeit über die Vor- und Nachteile der jeweiligen Modelle geleistet und diese dann gezielt und sinnvoll eingesetzt werden.

A. Einführung

Was muss ein Unternehmen bieten, damit es für Sie als Arbeitgeber attraktiv ist? Wie viele Tage möchten Sie „remote“ arbeiten? Ist Ihnen Flexibilität wichtiger oder die Integration in ein Team?

Diese und weitere Fragen behandeln Faktoren, die für eine moderne Arbeitswelt im 21. Jahrhundert an Bedeutung gewonnen haben. Der Begriff „New Work“ fasst diese Entwicklungen zusammen – und war Schwerpunkt unserer Umfragen bei den drei „Karrieretagen“ im Jahr 2022. Der „Karrieretag Familienunternehmen“ ist eine Initiative der Stiftung Familienunternehmen und des Entrepreneurs Club. Bei einem gastgebenden Unternehmen stellen sich etwa 50 Familienunternehmen den rund 650 akkreditieren Kandidaten vor. Die TU München begleitet den „Karrieretag“ seit 2013 mit Umfragen und Studien. Bedingt durch die Pandemie konnte in den vergangenen beiden Jahren (2020 und 2021) kein „Karrieretag Familienunternehmen“ stattfinden.

Ursprünglich stammt der Begriff „New Work“ von dem Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann, der ein idealisierendes Arbeitskonzept erforschte, das die Grundbedürfnisse des Menschen, wie z. B. Freiheit und Selbstbestimmtheit, mit der herkömmlichen Arbeitsweise in Einklang bringt.³ Unsere Umfrage beschränkt sich auf einen praxisrelevanten Teilbereich von „New Work“, der sich vorwiegend auf zeit- und ortsunabhängige Arbeitskonzepte mit flexibler Struktur, wie beispielsweise das „Homeoffice“, bezieht.⁴

Seit 2009 werden auf dem „Karrieretag Familienunternehmen“ kontinuierlich Daten zu den Karriereperspektiven in Familienunternehmen und zu deren Attraktivität als Arbeitgeber erhoben. Ein Teil der Fragen wird jährlich wiederholt, ein anderer Teil widmet sich jeweils einem aktuellen Themenschwerpunkt.

Am 19. Januar 2021 beschloss die Bund-Länder-Konferenz die Corona-Arbeitsschutzverordnung. Sie verpflichtete alle deutschen Arbeitgeber dazu, ihren Mitarbeitern das Arbeiten im „Homeoffice“ (von Zuhause aus) zu ermöglichen, soweit dies die Art ihrer beruflichen Tätigkeit zuließ. Diese Maßnahme diente dem Ziel der Kontaktreduktion, um die Ausbreitung des Coronavirus zu verlangsamen.⁵ Ein Viertel aller Berufstätigen arbeitete im Jahr 2021 im „Homeoffice“.⁶ Die Pandemie hat folglich dazu beigetragen, die Implementierung moderner

3 Vgl. Bergmann (1996), Bergmann (2004).

4 Vgl. Lindner et al. (2018).

5 Vgl. Bundesregierung Deutschland (2021).

6 Vgl. Statistisches Bundesamt (2022).

Arbeitsweisen in deutschen Unternehmen stark voranzutreiben. Im Februar 2023 wurde diese Verordnung aufgehoben, einige Arbeitgeber bieten jedoch weiterhin „Homeoffice“ an – und viele Arbeitnehmer haben sich an die dadurch gewonnene Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und -zeit gewöhnt. Angesichts des Fachkräftemangels in zahlreichen Branchen müssen sich Arbeitgeber stärker als früher mit den Bedürfnissen der Arbeitnehmer auseinandersetzen, um ihre Mitarbeiter zu binden und neue zu gewinnen.⁷ Faktoren wie Freiheit, Selbstständigkeit, Selbstbestimmung, Sinnhaftigkeit und Teilhabe an der Arbeitsgestaltung stehen im New Work-Ansatz stark im Fokus.⁸

7 Vgl. Brommer (2019), Lindner et al. (2018).

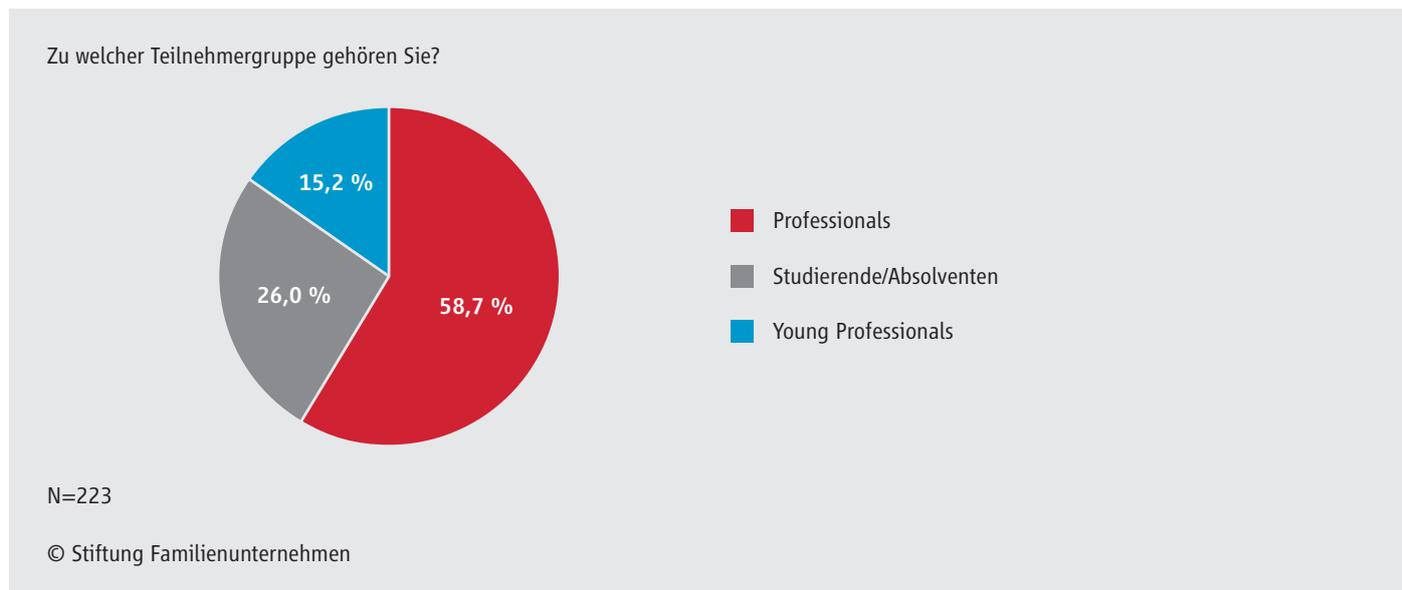
8 Vgl. Steffen (2019).

B. Methodik und Teilnehmer

Um die Ansprüche und Wünsche der akkreditierten Teilnehmer an ihre (zukünftigen) Arbeitgeber zu verstehen, wurden diese dazu an den „Karrieretagen“ bei Goldbeck in Bielefeld, der Würth-Gruppe in Künzelsau und der WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG in Klingenberg am Main befragt.

Die Stichprobe umfasst 325 Teilnehmer. Sie setzt sich zu knapp zwei Drittel (62,2 Prozent) aus männlichen und zu gut einem Drittel (36,9 Prozent) aus weiblichen Kandidaten zusammen. Die Umfrageteilnehmer haben einen hohen Bildungsgrad. 19,7 Prozent der Befragten verfügen über einen Bachelorabschluss, 62,3 Prozent darüber hinaus über einen Master- oder Diplomabschluss und 8,1 Prozent sind promoviert. Knapp drei Viertel der Befragten haben einen fachlichen Hintergrund im Bereich der Wirtschaftswissenschaften oder des (Wirtschafts-) Ingenieurwesens (74,4 Prozent). Die verbleibenden 25,6 Prozent verteilen sich auf die Studierrichtungen Informatik, Rechts-, Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften sowie Sonstiges. Der Anteil der Teilnehmer mit Berufserfahrung ist mit 73,9 Prozent sehr hoch (siehe Abb.1). 15,2 Prozent der Teilnehmer weisen bis zu zwei Jahren (Young Professionals) und 58,7 Prozent mehr als zwei Jahre Berufserfahrung (Professionals) auf. 26,0 Prozent der Befragten verfügen über keinerlei Berufserfahrung (Studierende/ Absolventen).

Abbildung 1: *Prozentualer Anteil der Teilnehmer an den Karrieretagen 2022 nach Qualifikation⁹*



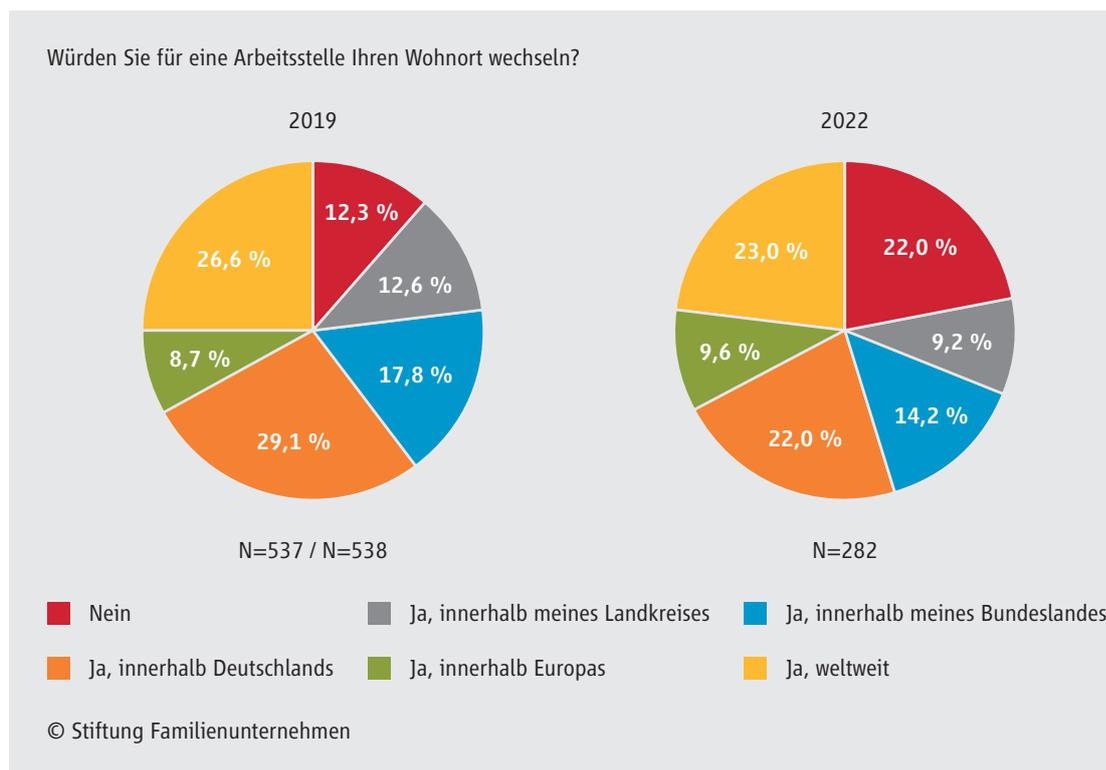
⁹ Abweichungen von der Gesamtteilnehmerzahl ergeben sich bei einigen Auswertungen aufgrund unvollständiger Angaben einzelner Umfragebögen oder der Möglichkeit von Mehrfachnennungen.

C. Befragungsergebnisse

Im Hinblick auf die sich wiederholenden Fragen haben sich im Vergleich zur letzten Umfrage keinerlei großen Veränderungen ergeben.¹⁰ Die wichtigsten fünf Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers sind bei den Befragten nach wie vor dieselben: Attraktive Vergütung und Sozialleistungen, eine gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist, Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke, gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten und die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten. Bezüglich einer guten Arbeitsatmosphäre und des Teamgeistes haben Familienunternehmen eine klare Stärke, die es zu nutzen gilt. 75,2 Prozent der Befragten nehmen diese Faktoren in großen Familienunternehmen als besser wahr, verglichen mit großen Nicht-Familienunternehmen.

I. Bereitschaft zum Wohnortwechsel

Abbildung 2: Die Bereitschaft zum Wohnortwechsel – Vergleich der Umfrageergebnisse 2019 und 2022



Die Bereitschaft für einen Arbeitgeber den Wohnort zu wechseln, hat über den Zeitraum der Pandemie in den vergangenen Jahren bedeutend abgenommen (siehe Abb. 2). Im Jahr 2019 waren 12,3 Prozent der Befragten nicht bereit für einen Wohnortwechsel. Im Jahr 2022 gaben

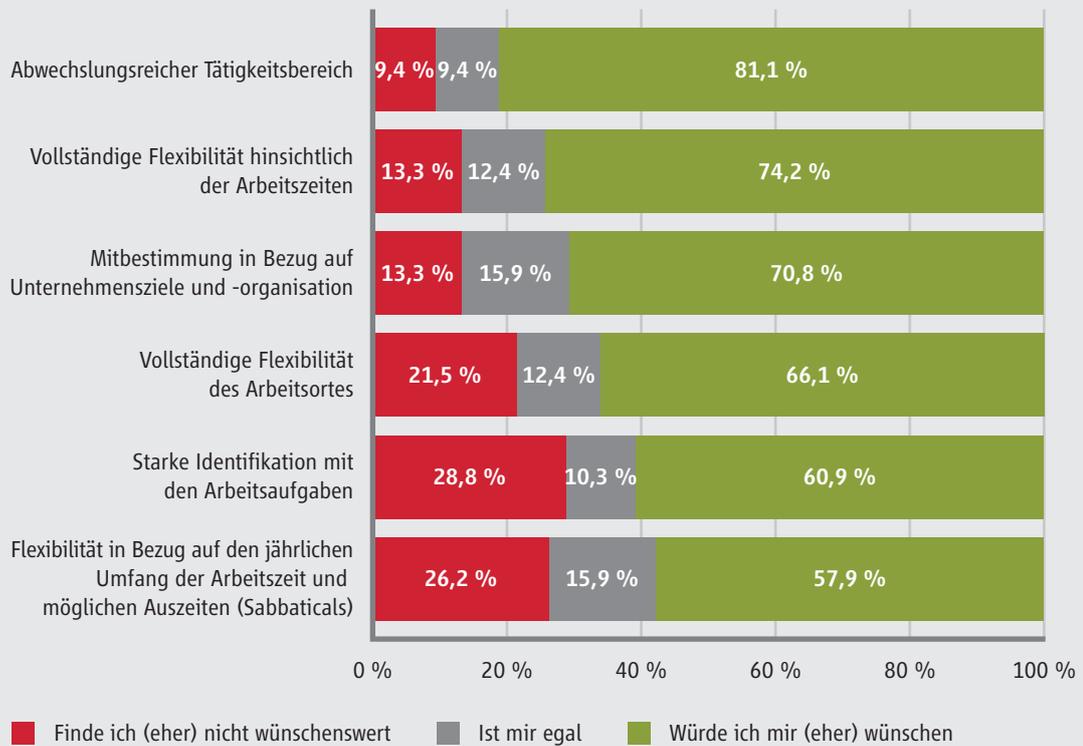
¹⁰ Vgl. „Regionale Faktoren für High Potentials“ (2020), https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/fokus/strategie/personalentwicklung/sonderauswertung_karrieretag-familienunternehmen_2019.pdf.

dahingegen 22,0 Prozent der Teilnehmenden an, dass sie nicht willens sind umzuziehen. Die Bereitschaft zum Wohnortwechsel innerhalb ihres Landkreises haben 9,2 Prozent (2019: 12,6 Prozent) der Befragten, innerhalb ihres Bundeslandes sind es noch 14,2 Prozent (2019: 17,8 Prozent) der Befragten und innerhalb Deutschlands sind nur noch 22,0 Prozent (2019: 29,1 Prozent) der Befragten bereit umzuziehen. Einen weltweiten Wohnortwechsel ziehen lediglich noch 23,0 Prozent (2019: 26,6 Prozent) der Befragten in Betracht. Ein kleiner Anstieg zeigt sich in der Umzugsbereitschaft innerhalb Europas, die 9,6 Prozent (2019: 8,7 Prozent) der Befragten angaben.

II. Präferierte Arbeitsbedingungen

Abbildung 3: Präferenzen hinsichtlich ausgewählter Faktoren der Arbeitsbedingungen

Bewertung von ausgewählten Faktoren der Arbeitsbedingungen danach, inwieweit diese für Ihr Berufsleben wünschenswert sind



N=233

© Stiftung Familienunternehmen

Zunächst wurden die Teilnehmer anhand von sechs Aussagen zu ihren Präferenzen hinsichtlich diverser Faktoren der Arbeitsbedingungen befragt (siehe Abb. 3).¹¹ Die sechs Aussagen

¹¹ Die vollständigen, zu bewertenden Aussagen finden Sie in Appendix A.

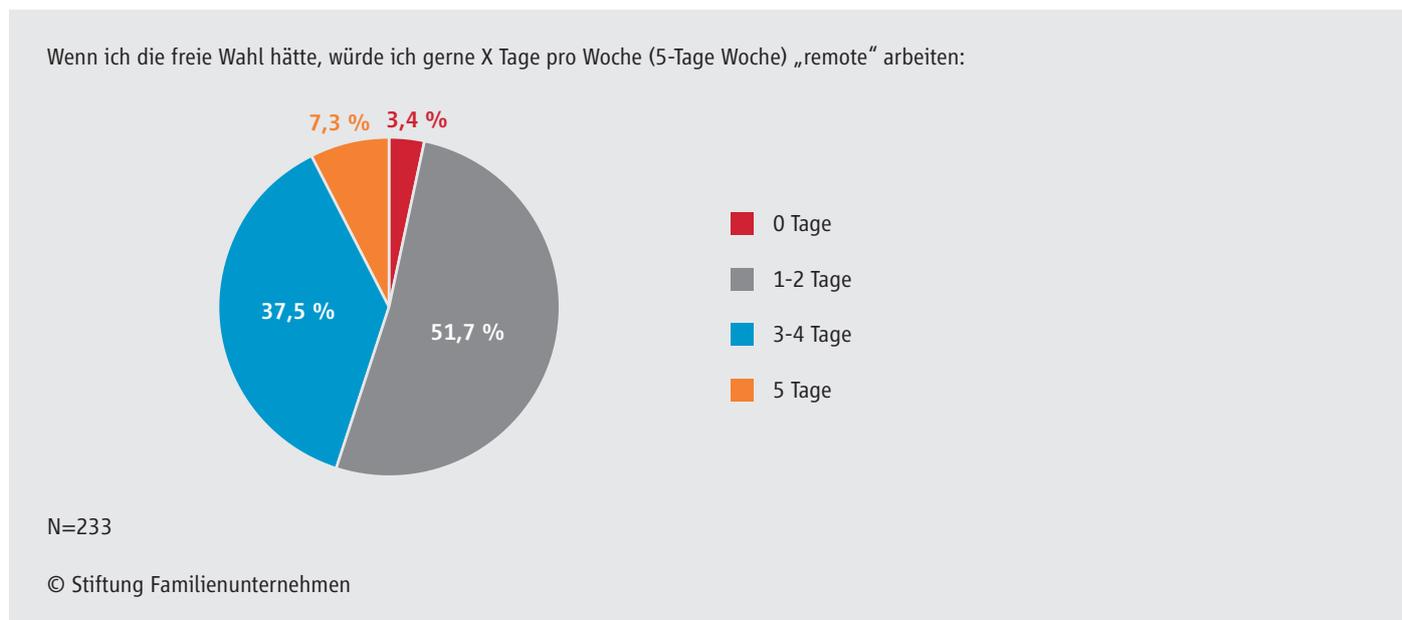
betreffen wesentliche Aspekte des New Work-Konzeptes. Es fällt auf, dass über die Hälfte aller Befragten alle sechs genannten Aussagen beziehungsweise Faktoren der Arbeitsbedingungen als „(eher) wünschenswert“ einstufen. Einen abwechslungsreichen Tätigkeitsbereich wünschen sich dabei 81,1 Prozent der Befragten. Eine vollständige Flexibilität hinsichtlich ihrer Arbeitszeit wünschen sich 74,2 Prozent der Teilnehmer. Diese zeitliche Flexibilität scheint den Befragten wichtiger als die vollständige Flexibilität des Arbeitsortes, welche jedoch auch weit mehr als die Hälfte der Teilnehmer (66,1 Prozent) als wünschenswert einstuft. 70,8 Prozent der Teilnehmer präferieren die Mitbestimmung in Bezug auf Unternehmensziele und -organisation. Eine starke Identifikation mit den Arbeitsaufgaben wünschen sich 60,9 Prozent der Befragten. Mit 57,9 Prozent der Teilnehmer wünscht sich über die Hälfte der Teilnehmer Flexibilität in Bezug auf den jährlichen Umfang der Arbeitszeiten und möglicher Auszeiten (Sabbaticals).

*zeitliche Flexibilität
noch wichtiger als
örtliche Flexibilität*

Zwar wünschen sich 66,1 Prozent vollständige Flexibilität des Arbeitsortes, nichtsdestoweniger würden lediglich 7,3 Prozent der Befragten vollständig (5 Tage) „remote“ arbeiten wollen, wenn sie die Wahl hätten (siehe Abb. 4). 89,2 Prozent würden ihrer Tätigkeit am liebsten teilweise „remote“ nachgehen, davon entfallen 51,7 Prozent auf ein bis zwei Tage pro Woche und 37,5 Prozent auf den Wunsch drei bis vier Tage pro Woche außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes zu arbeiten. 3,4 Prozent der Teilnehmenden möchten gar nicht „remote“ arbeiten (0 Tage).

*89,2 % möchten
teilweise, aber nicht
vollständig „remote“
arbeiten.*

Abbildung 4: Präferenzen hinsichtlich des zeitlichen Umfangs von Arbeit außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes



Betrachtet man den Wunsch nach „remoter“ Arbeitsmöglichkeit in Abhängigkeit zum Familienstand der Teilnehmer, so zeichnet sich ein klares Bild: Verheiratete Arbeitnehmer präferieren

es tendenziell, einen höheren Anteil ihrer Arbeit außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes zu leisten als ledige, geschiedene und sich in einer festen Partnerschaft befindende Arbeitnehmer (vgl. Abb. 5). Von den acht Teilnehmern, welche gar nicht „remote“ Arbeiten möchten, sind drei Viertel (75 Prozent) ledig. 43 Prozent der Befragten, die an einem bis zwei Tage/n nicht vor Ort arbeiten möchten, sind ledig, 31 Prozent sind verheiratet und 20 Prozent befinden sich in einer festen Partnerschaft. Verglichen damit sind 53 Prozent der Teilnehmer, welche angeben, drei bis vier Tage Arbeit außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes zu präferieren, verheiratet und 38 Prozent ledig. Sehr ähnlich ist es bei gewünschten fünf Tagen „remoter“ Arbeit. Von den Befragten, die diese Präferenz äußerten, sind 50 Prozent verheiratet und 38 Prozent ledig.

Abbildung 5: Präferenzen hinsichtlich des zeitlichen Umfangs von „remoter“ Arbeit in Abhängigkeit vom Familienstand

Familienstand	„Wenn ich die freie Wahl hätte, würde ich gern X Tage pro Woche (5-Tage Woche) remote arbeiten:“			
	0 Tage	1-2 Tage	3-4 Tage	5 Tage
Feste Partnerschaft	13 %	20 %	8 %	13 %
Geschieden	0 %	5 %	1 %	0 %
Ledig	75 %	43 %	38 %	38 %
Verheiratet	13 %	31 %	53 %	50 %
N	8	120	85	16

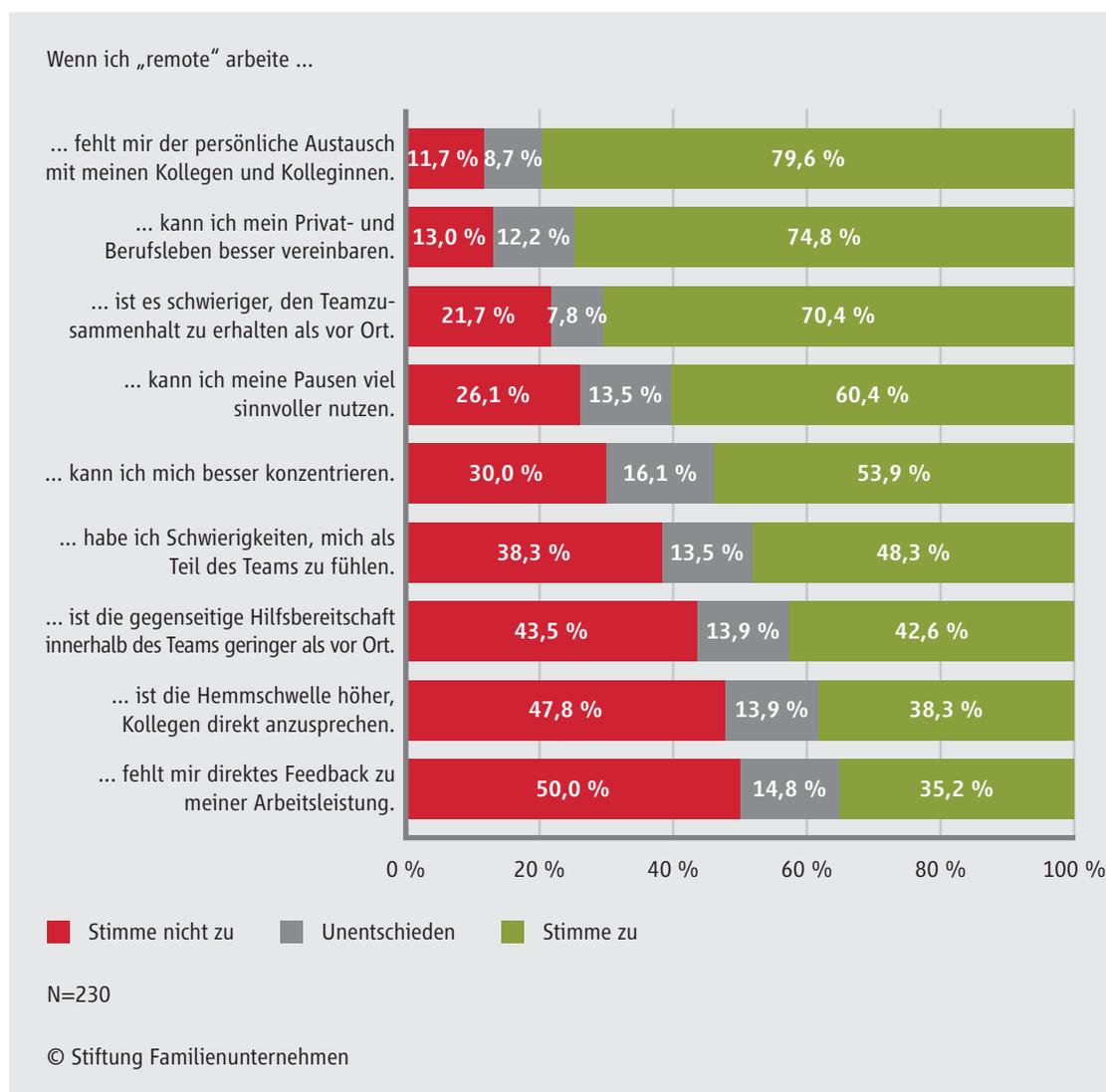
*Mehrheit
wünscht sich New
Work-Konzept*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sämtliche der adressierten Faktoren des New Work-Konzeptes von der Mehrheit der Befragten als wünschenswert erachtet werden. Bezüglich des zeitlichen Umfangs von Arbeiten außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes wünscht sich die Mehrheit an einem bis zwei Tage/n pro Woche vollständige Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes. Einen höheren Anteil „remoter“ Arbeit wünschen sich tendenziell verheiratete Arbeitnehmer. Dies könnte in der somit empfundenen besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf begründet liegen.

Das Arbeiten außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes bringt für die Arbeitnehmer viele potenzielle Vor- aber auch Nachteile mit sich. 79,6 Prozent der Befragten geben an, dass ihnen der persönliche Austausch mit den Kollegen fehlt, wenn sie „remote“ arbeiten (siehe Abb. 6). Zudem empfinden 70,4 Prozent es als schwieriger den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten und 48,3 Prozent haben Schwierigkeiten sich als Teil des Teams zu fühlen, wenn sie nicht vor Ort sind. Dahingegen geben knapp drei Viertel der Teilnehmer (74,8 Prozent) an, dass sie bei „remotem“ Arbeiten ihr Privat- und Berufsleben besser vereinbaren können. 60,4 Prozent der Befragten sehen als weiteren Vorteil, dass sie ihre Pausen sinnvoller nutzen

können. Mehr als die Hälfte (53,9 Prozent) der Teilnehmenden kann sich besser konzentrieren, wenn sie „remote“ arbeiten. Weniger eindeutig sind die Meinungen zur Hilfsbereitschaft und der Kommunikation im Team. Die Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams wird von 42,6 Prozent der Befragten geringer empfunden verglichen zu dem Arbeiten vor Ort. 38,3 Prozent der Teilnehmer verspüren eine höhere Hemmschwelle, ihre Kollegen direkt anzusprechen, wenn sie „remote“ arbeiten, wohingegen 47,8 Prozent das nicht als problematisch sehen. 35,2 Prozent der Befragten mangelt es an direktem Feedback, wenn sie außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes arbeiten, welches die Hälfte der Befragten jedoch nicht als Problem einstufen.

Abbildung 6: Potenzielle Vor- und Nachteile von „remoter“ Arbeit

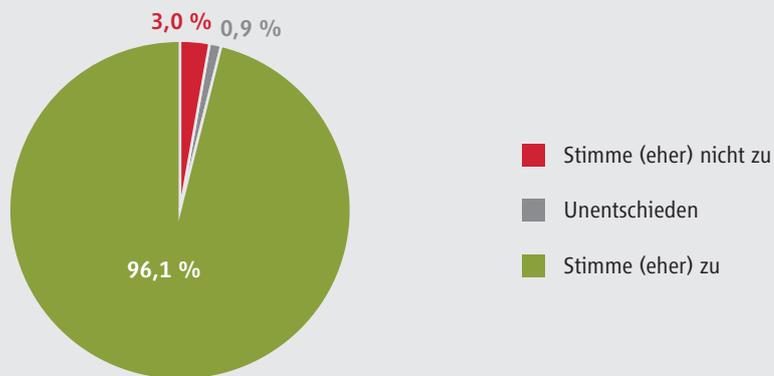


III. Arbeitsatmosphäre, Teamintegration und Onboarding

Die potenziellen Nachteile des „remoten“ Arbeitens können im Hinblick auf den Teamzusammenhalt schwerwiegend sein, da für 96,1 Prozent der Teilnehmer die Arbeitsatmosphäre und die Teamintegration sehr wichtig sind (siehe Abb. 7).

Abbildung 7: Wichtigkeit der Arbeitsatmosphäre und Teamintegration

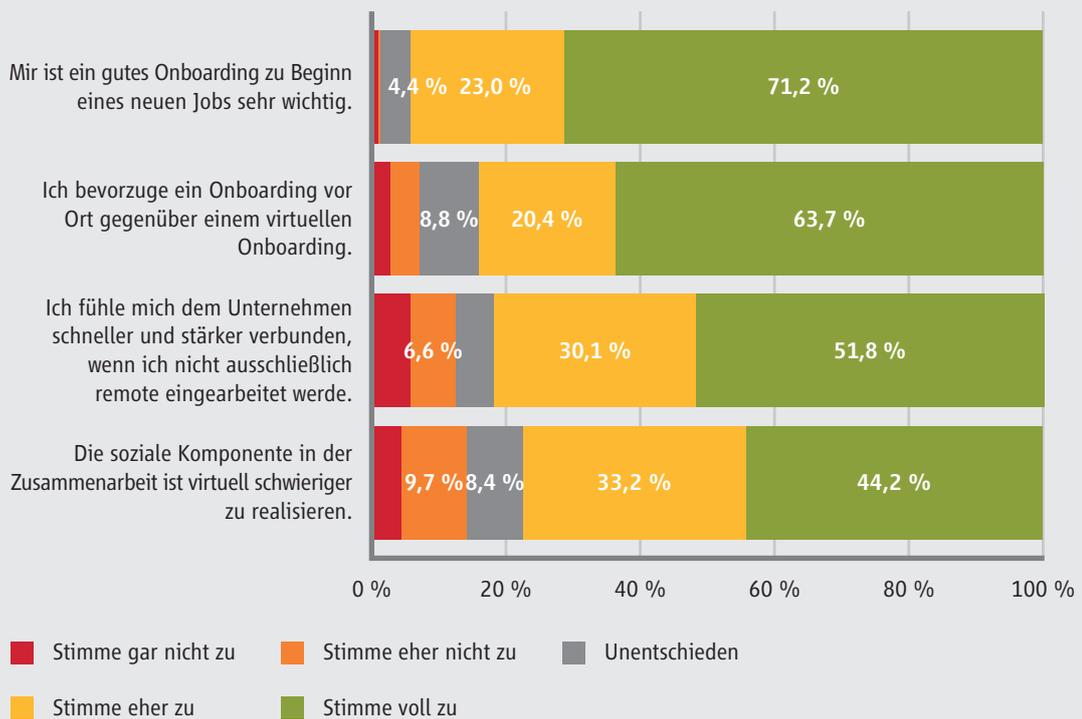
„Mir sind die Arbeitsatmosphäre und die Integration in das Team sehr wichtig.“



N=231

© Stiftung Familienunternehmen

Abbildung 8: Onboarding-Präferenzen



N=226

© Stiftung Familienunternehmen

Eine bessere Teamintegration durch persönliche Präsenz spiegelt sich auch in den Meinungen im Hinblick auf das Onboarding (Einführung eines neuen Mitarbeiters in seinen Einsatzbereich)¹² wider. 94,2 Prozent der Befragten ist ein gutes Onboarding zu Beginn eines neuen Jobs sehr wichtig (siehe Abb. 8). Dieses würden 84,1 Prozent der Teilnehmer vor Ort statt virtuell bevorzugen. 81,9 Prozent stimmen zu, dass sie sich schneller und stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen, wenn die Einarbeitung nicht ausschließlich „remote“ erfolgt. Einigkeit herrscht bei mehr als drei Viertel (77,4 Prozent) der Befragten darüber, dass die soziale Komponente der Zusammenarbeit virtuell schwieriger zu realisieren ist als vor Ort.

IV. Örtliche Flexibilität versus Teamzusammenhalt und -integration

Resultierend aus den Kapiteln C.II und C.III dieser Studie entstehen interessante Kompromisse. Zum einen geben nahezu alle Befragten an, dass ihnen die Arbeitsatmosphäre und Integration in das Team sehr wichtig sind (siehe Abb. 7).

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 75,2 Prozent der Befragten die Wahrnehmung haben, dass in großen Familienunternehmen eine gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist besser realisiert wird als in großen Nicht-Familienunternehmen. Dementsprechend weisen Familienunternehmen in Bezug auf diesen Faktor einen erheblichen Vorteil gegenüber Nicht-Familienunternehmen auf. Bereits in den vorangegangenen Befragungen sticht dieser Vorteil heraus (2018: 76,8 Prozent, 2019: 82 Prozent).

Zum anderen sind die Arbeitsatmosphäre und Teamintegration jedoch schwieriger aufrecht zu erhalten und zu realisieren, wenn die Arbeitnehmer „remote“ arbeiten. Knapp der Hälfte der Teilnehmer fällt es nämlich schwerer, sich als Teil des Teams zu fühlen, wenn sie nicht vor Ort arbeiten (siehe Abb. 6). Nichtsdestoweniger wünschen sich knapp zwei Drittel der Befragten eine vollständige Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes (siehe Abb. 3).

Nachfolgende Abbildung 9 verdeutlicht den Konflikt zwischen den Wünschen und Präferenzen einiger Teilnehmer in Bezug auf das Gefühl der Teamzugehörigkeit, sowie den Teamzusammenhalt. Einerseits geben 30 Prozent der Befragten passend zu ihrer Präferenz für „remotes“ Arbeiten an, dass sie es nicht als schwieriger empfinden, sich als Teil des Teams zu fühlen. 12 Prozent sehen diese Schwierigkeit zwar, aber finden dementsprechend auch „remotes“ Arbeiten nicht erstrebenswert. Andererseits wünschen sich 30 Prozent der Befragten vollständige Flexibilität hinsichtlich ihres Arbeitsortes, aber stimmen auch zu, dass sie in diesem Fall Schwierigkeiten mit der Teamzugehörigkeit haben. Noch deutlicher wird dieser Konflikt

12 www.duden.de.

bezüglich des Teamzusammenhaltes sowie des persönlichen Austauschs mit den Kollegen und dem Wunsch nach „remoter“ Arbeit. So wünschen sich 45 Prozent vollständige örtliche Flexibilität, aber empfinden es zugleich als schwieriger, den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten als vor Ort. Sogar 50 Prozent der Befragten fehlt der persönliche Austausch mit den Kollegen, welcher für die Arbeitsatmosphäre und den Teamzusammenhalt von essenzieller Bedeutung ist.¹³ Um diese Trade-offs zu lösen, könnten hybride Arbeitsmodelle helfen. Denn die Teilnehmer sind sich zumindest teilweise dieses Konflikts bewusst und gleichzeitig zeichnet sich eine starke Präferenz zu einem bis vier Tagen „remoter“ Arbeit ab (89,2 Prozent der Befragten, siehe Abb. 4). Durch hybride Arbeitsangebote könnten die Vorteile beider Arbeitsmodelle genutzt werden. Eine Möglichkeit dies zu lösen und gezielt den Austausch untereinander, Teamzusammenhalt, sowie die -zugehörigkeit zu erhalten und zu fördern, könnten fixe Wochentage sein, an denen alle Teammitglieder vor Ort arbeiten.

Abbildung 9: Konflikt zwischen dem Wunsch nach vollständiger Flexibilität des Arbeitsortes und dem Wunsch nach Teamzugehörigkeit und -zusammenhalt (N=230)

Vollständige Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes	„Wenn ich remote arbeite, habe ich Schwierigkeiten mich als Teil des Teams zu fühlen.“		
	Stimme nicht zu	Unentschieden	Stimme zu
Finde ich (eher) nicht wünschenswert	7 %	3 %	12 %
Ist mir egal	2 %	4 %	7 %
Würde ich mir (eher) wünschen	30 %	7 %	30 %

Vollständige Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes	„Wenn ich remote arbeite, ist es schwierig, den Teamzusammenhalt zu erhalten als vor Ort.“		
	Stimme nicht zu	Unentschieden	Stimme zu
Finde ich (eher) nicht wünschenswert	5 %	1 %	16 %
Ist mir egal	2 %	1 %	10 %
Würde ich mir (eher) wünschen	15 %	6 %	45 %

13 Diese Ergebnisse sind altersgruppen- und geschlechtsunabhängig.

Vollständige Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes	„Wenn ich remote arbeite, fehlt mir der persönliche Austausch mit meinen Kollegen und Kolleginnen.“		
	Stimme nicht zu	Unentschieden	Stimme zu
Finde ich (eher) nicht wünschenswert	3 %	2 %	18 %
Ist mir egal	0 %	0 %	12 %
Würde ich mir (eher) wünschen	8 %	8 %	50 %

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Prozentualer Anteil der Teilnehmer an den Karrieretagen 2022 nach Qualifikation	3
Abbildung 2:	Die Bereitschaft zum Wohnortwechsel – Vergleich der Umfrageergebnisse 2019 und 2022.....	5
Abbildung 3:	Präferenzen hinsichtlich ausgewählter Faktoren der Arbeitsbedingungen.....	6
Abbildung 4:	Präferenzen hinsichtlich des zeitlichen Umfangs von Arbeit außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsortes	7
Abbildung 5:	Präferenzen hinsichtlich des zeitlichen Umfangs von „remoter“ Arbeit in Abhängigkeit vom Familienstand	8
Abbildung 6:	Potenzielle Vor- und Nachteile von „remoter“ Arbeit.....	9
Abbildung 7:	Wichtigkeit der Arbeitsatmosphäre und Teamintegration	10
Abbildung 8:	Onboarding-Präferenzen	10
Abbildung 9:	Konflikt zwischen dem Wunsch nach vollständiger Flexibilität des Arbeitsortes und dem Wunsch nach Teamzugehörigkeit und -zusammenhalt (N=230)	12

Literaturverzeichnis

Bergmann, F. (1996). On being free (7. printing). Notre Dame, Ind.: Univ. of Notre Dame Press.

Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, neue Kultur (1. Aufl.). Freiamt im Schwarzwald: Arbor. Verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-924195-96-0>.

Brommer, D., Hockling, S. & Leopold, A. (2019). Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt.

Bundesregierung Deutschland. (2021). Beschluss der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder, 5.

Lindner, D., Ludwig, T. & Amberg, M. (2018). Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 55(5), 1065-1085.

Statistisches Bundesamt. (2022, 14. Juni). Ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2021 im Homeoffice. Zugriff am 12.01.2023. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2022/PD22_24_p002.html.

Steffen, A. (2019). Menschen und Organisationen im Wandel – Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse, Berlin.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Regionale Faktoren für High Potentials – Auswertung der Schwerpunktbefragung auf dem 23. und 24. Karrieretag Familienunternehmen, München 2020, https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/fokus/strategie/personalentwicklung/sonderauswertung_karrieretag-familienunternehmen_2019.pdf.

Appendix A

Vollständige Flexibilität des Arbeitsortes:

„Mein Arbeitsplatz ist dort wo ich und mein mobiles Endgerät sind.“

Vollständige Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit:

„Ich teile mir die tägliche Arbeitszeit flexibel ein, um mein Privat- und Berufsleben optimal vereinbaren zu können.“

Flexibilität in Bezug auf den jährlichen Umfang der Arbeitszeiten und möglicher Auszeiten (Sabbaticals):

„Den Umfang meiner Arbeitszeit sowie mögliche Auszeiten kann ich jährlich anpassen/neu entscheiden.“

Starke Identifikation mit den Arbeitsaufgaben:

„Ich würde auf einen Teil meines Gehaltes zu Gunsten einer stärkeren Identifikation mit meinen Arbeitsaufgaben verzichten.“

Mitbestimmung in Bezug auf Unternehmensziele und -organisation:

„Die Meinung der Mitarbeiter wird umfassend in wesentliche Entscheidungen, bspw. hinsichtlich Veränderungen der Unternehmensziele oder Organisation einbezogen.“

Abwechslungsreicher Tätigkeitsbereich:

„Meine Tätigkeitsfelder ändern sich regelmäßig, je nachdem wo meine Fähigkeiten am sinnvollsten einsetzbar sind.“

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

www.familienunternehmen.de