

ifg **Impuls**



Ausgabe
#5
2025

Arbeiten im Wandel
Flexibilität als Schlüssel moderner
Arbeitgeberattraktivität

Inhalt

- 03** > Executive Summary
- 04** > Key Insights
- 05** > Arbeitgeberattraktivität in Zeiten technologischen Wandels
- 06** > Ergebnisse – Die Studierendenperspektive
- 09** > Ergebnisse – Die Arbeitgebendenperspektive
- 10** > Herausforderungen mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität
- 11** > Diskussion und Implikationen
- 12** > Fazit und praktische Empfehlungen

Executive Summary

Die Untersuchung zeigt: Junge Talente wollen nicht weniger, sondern flexibler arbeiten. Besonders zeitliche und räumliche Flexibilität – etwa Gleitzeit, Homeoffice oder mobiles Arbeiten – sind zentrale Kriterien bei der Arbeitgeberwahl.

Aus Sicht der Führungskräfte wird Flexibilität zunehmend als Standard erwartet. Viele Institute bieten bereits Gleitzeit- und Homeoffice-Regelungen an, stehen jedoch Modellen wie der Vier-Tage-Woche skeptisch gegenüber. Herausforderungen bestehen v. a. in serviceorientierten Bereichen, wo Präsenz unverzichtbar ist, sowie in Fragen der Fairness und Teamkoordination.

Für die Genossenschaftliche FinanzGruppe liegt die größte Chance in der sichtbaren, glaubwürdigen Kommunikation ihrer Flexibilitätsangebote. Zeitliche Autonomie sollte prioritär ausgebaut, räumliche Flexibilität differenziert genutzt und dauerbezogene Modelle gezielt für ausgewählte Zielgruppen angeboten werden. Entscheidend sind eine realistische Umsetzung, branchenspezifische Anpassung und transparente Kommunikation, um sowohl die Attraktivität für junge Talente zu stärken als auch die Leistungsfähigkeit zu sichern.

Key Insights

- Zeitliche und räumliche Flexibilität sind heute zentrale Faktoren für Arbeitgeberattraktivität und werden von Beschäftigten wie auch von Nachwuchskräften als entscheidender Vorteil wahrgenommen.
- Junge Talente streben nicht nach weniger Arbeit, sondern nach mehr Selbstbestimmung bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort, um Beruf und Privatleben besser miteinander zu verbinden.
- Flexibilitätsangebote entfalten nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie für alle klar erkennbar, konsistent und glaubwürdig vermittelt werden und als fester Bestandteil der Arbeitgebermarke sichtbar sind.
- Die Einführung flexibler Arbeitsmodelle erfordert kreative und faire Lösungen für Bereiche mit begrenzten Umsetzungsmöglichkeiten, um Benachteiligungen einzelner Rollen zu vermeiden und die Motivation im Team zu sichern.
- Gleitzeit und Homeoffice gelten inzwischen als Standard und sorgen allein kaum noch für Differenzierung, zusätzliche innovative Modelle können jedoch entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen.
- Ein Kulturwandel mit flacheren Hierarchien, offenerer Führung und mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten erleichtert die Umsetzung flexibler Arbeitsformen und stärkt gleichzeitig die Bindung zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden.

Arbeitgeberattraktivität in Zeiten technologischen Wandels

Der heutige Arbeitsmarkt ist zunehmend von einem Fachkräftemangel geprägt, was den Wettbewerb zwischen Organisationen um qualifiziertes Personal deutlich verschärft. In diesem Umfeld ist es wichtiger denn je, dass sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristigen Erfolg zu sichern.¹ Geprägt von Digitalisierung, einem gesteigerten Bewusstsein für mentale Gesundheit sowie einem ausgeprägten Bedürfnis nach Autonomie, erwartet junge Talente ein sich kontinuierlich wandelndes Arbeitsumfeld.² Für die Genossenschaften bedeutet dies, sich aktiv mit den Erwartungen und Präferenzen junger Talente auseinanderzusetzen, um im Wettbewerb um Nachwuchskräfte bestehen zu können. Dabei ist es essenziell, sowohl die Sichtweise von Studierenden als auch die Perspektive der bereits beschäftigten Mitarbeitenden zu verstehen. Die besonderen Governance-Merkmale genossenschaftlicher Organisationen – etwa Sinnorientierung, regionale Verwurzelung und demokratische Teilhabe – könnten dabei gezielt als Differenzierungsmerkmale genutzt werden, um Arbeitgeberattraktivität zu stärken.³ Angesichts der zunehmenden Bedeutung von ESG-Kriterien bei der Arbeitgeberwahl kommt diesem Profil eine wachsende strategische Bedeutung zu.⁴ Die Studie unterteilt sich daher in drei Teile:



1 – Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 543–572.

2 – Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610.

3 – Theurl, T. (2023). Genossenschaften in Zeiten radikalen gesellschaftlich-technologischen Wandels – Governance, Management, Regulierung. Vortrag präsentiert auf der Tagung „Genossenschaftsidee leben!“, 28. April 2023, Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz.

4 – Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106-116.

Ergebnisse – Die Studierendenperspektive

Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Die quantitative Befragung von 566 Studierenden (Ø-Alter: 21,16 Jahre) ergab folgende Ergebnisse:

Die Ergebnisse zeigen, dass ein soziales Arbeitsumfeld ($\bar{x} = 4,36$), Jobsicherheit ($\bar{x} = 4,13$) und Aufstiegs- und Entwicklungschancen ($\bar{x} = 3,94$) die wichtigsten Faktoren für die Zielgruppe sind. Außerdem zeigen sie ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit, sozialem Miteinander und beruflichen Perspektive.

Wissensanwendung und -vermittlung ($\bar{x} = 3,58$), die Reputation des Arbeitgebers ($\bar{x} = 3,41$) sowie ein innovatives Arbeitsumfeld ($\bar{x} = 3,38$) wurden von den Studierenden mit mittlerer Wichtigkeit bewertet. Noch geringere Werte erhielten Nachhaltigkeit ($\bar{x} = 3,33$) und internationales Arbeiten ($\bar{x} = 3,10$). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass soziale und strukturelle Rahmenbedingungen – wie Sicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und ein positives Arbeitsklima – für junge Talente derzeit wichtiger sind als eine globale Ausrichtung oder ökologische Aspekte.



Junge Talente bevorzugen Sicherheit, soziale Bindung und Karriereperspektiven gegenüber ökologischen oder globalen Themen. Das spricht für ein traditionell orientiertes Sicherheitsbedürfnis in der frühen Berufseinstiegsphase.

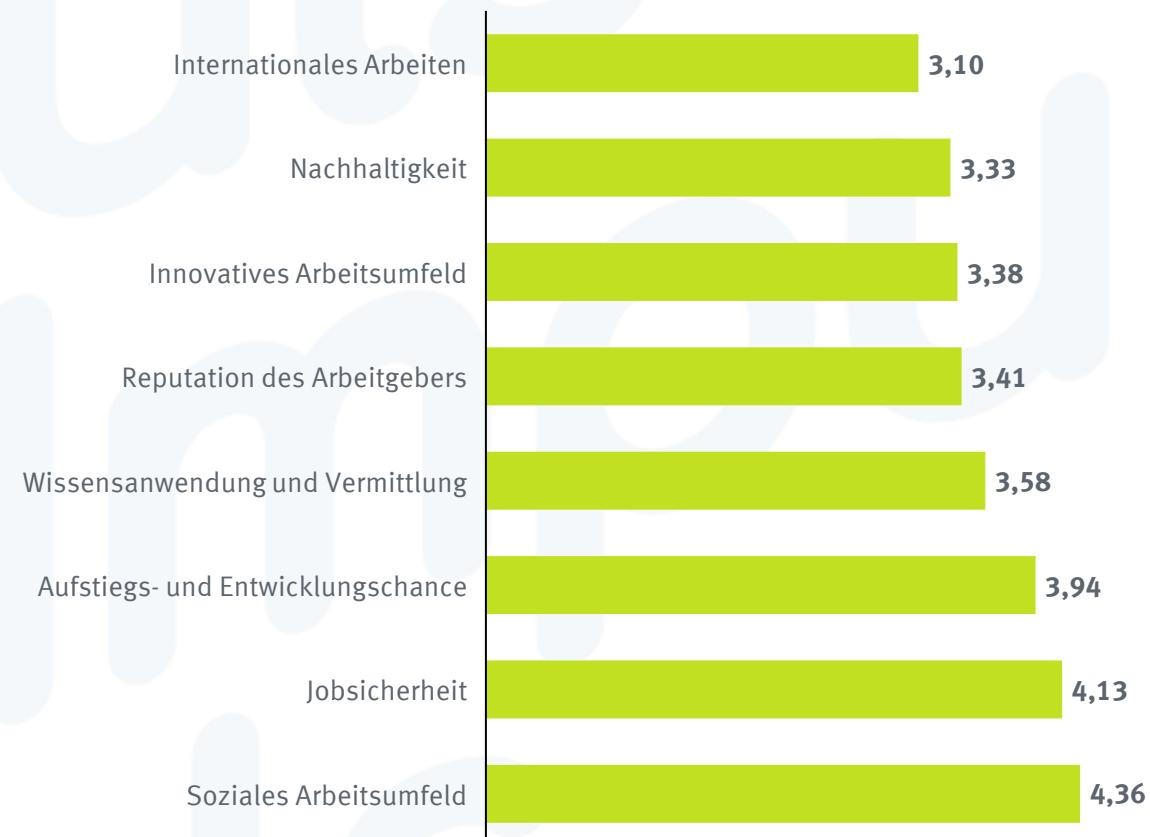


Abb. 1: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität aus Studierendenperspektive (auf einer Skala von 1 = sehr unwichtig bis 5 = sehr wichtig)

Ergebnisse – Die Studierendenperspektive

Arbeitsflexibilität als Schlüssel zur Attraktivität

Arbeitsflexibilität wurde als eigenständiger Themenkomplex untersucht, da sie sich in Forschung und Praxis als zentrales Merkmal von Arbeitgeberattraktivität etabliert hat. Für junge Talente ist sie entscheidend, um Studium, Beruf und Privatleben flexibel und selbstbestimmt zu verbinden. Rund 20 % der Befragten nannten in offenen Antworten konkrete Erwartungen wie Homeoffice, flexible Arbeitszeiten oder ortsunabhängiges Arbeiten. Auch in der quantitativen Bewertung spiegelt sich die hohe Relevanz wider: Mit einem Mittelwert von 4,29 (auf einer Skala von 1 = sehr unwichtig bis 5 = sehr wichtig) rangierte Arbeitsflexibilität vor der ebenfalls hoch bewerteten Work-Life-Balance ($\bar{x} = 4,17$), während die Arbeitszeitreduzierung ($\bar{x} = 3,33$) deutlich weniger Bedeutung hatte. Diese Differenz macht klar: Studierende wünschen sich in erster Linie mehr Gestaltungsfreiheit, nicht zwingend kürzere Arbeitszeiten.

Auf Basis der hohen Relevanz in der quantitativen Erhebung wurde das Thema Arbeitsflexibilität in qualitativen Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften vertieft. Ziel war es, die Wahrnehmung aus Arbeitgebersicht, Chancen und Herausforderungen sowie bestehende und geplante Umsetzungsmaßnahmen zu erfassen. Damit bildet Arbeitsflexibilität eine Brücke zur Analyse der internen Perspektiven auf Arbeitgeberattraktivität.



Abb. 2: Arbeitsflexibilisierung als entscheidender Faktor der Arbeitgeberattraktivität (auf einer Skala von 1 = sehr unwichtig bis 5 = sehr wichtig)



Studierende wünschen sich selbstbestimmte, flexible Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben – ein generationsübergreifender Trend, der bei der jungen Generation durch ihre Digital-Native-Sozialisation und den Wunsch nach Individualisierung besonders ausgeprägt ist.

Ergebnisse – Die Studierendenperspektive Wünsche an den Arbeitgebenden

Neben der Bewertung einzelner Arbeitgebermerkmale gaben die Teilnehmenden in offenen Antworten auch an, welche Erwartungen sie persönlich an einen zukünftigen Arbeitgeber haben. Die Analyse von 857 individuellen Nennungen zeigt: Neben einem angemessenen Gehalt spielen vor allem flexible Arbeitsbedingungen, vielfältige Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander eine zentrale Rolle. Diese qualitativen Einblicke ergänzen die quantitativen Ergebnisse und zeichnen ein differenziertes Bild davon, wie junge Talente Arbeitgeberattraktivität verstehen.

Im Rahmen der Vignettenstudie sollten die Teilnehmenden zwischen zwei fiktiven, aber realitätsnahen Stellenangeboten wählen: einem von der GENOBANK, das Werte wie Mitgliedschaft, Partnerschaftlichkeit, Transparenz, Solidarität und Bodenständigkeit betonte, und einem von der FINBANK, die für internationale Ausrichtung, Effizienz, Innovationskraft, Wettbewerbsorientierung und Profitmaximierung stand. 60 % der Befragten entschieden sich für die FINBANK, 40 % für die GENOBANK. Eine differenzierte Betrachtung zeigt deutliche Geschlechterunterschiede: 54 % der Frauen bevorzugten die FINBANK, 46 % die GENOBANK; bei den Männern fiel die Entscheidung noch klarer aus – 64 % wählten die FINBANK, nur 34 % die GENOBANK. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und internationale Orientierung für viele Studierende ein starkes Entscheidungskriterium darstellen, während Werte wie Nachhaltigkeit und Partnerschaftlichkeit eine kleinere, aber relevante Zielgruppe ansprechen.

„Gutes Gehalt“
 „faire Bezahlung“
 „überdurchschnittliches Einkommen“
 „attraktive Vergütung“

25%

Anteil Nennungen der Kategorie
 „Gehalt und Vergütung“

„Flexible Arbeitszeiten“
 „Homeoffice“
 „Remote Work“
 „4-Tage-Woche“
 „Work-Life-Balance“

20%

Anteil Nennungen der Kategorie
 „Flexibilität und Work-Life-Balance“

„Wertschätzung“
 „respektvoller Umgang“
 „Anerkennung der Arbeit“
 „auf Augenhöhe arbeiten“

15%

Anteil Nennungen der Kategorie
 „Anerkennung und Wertschätzung“

Ergebnisse – Die Arbeitgebendenperspektive

Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Zur vertiefenden Analyse der Arbeitgeberattraktivität wurden 66 qualitative Interviews mit Vertreter*innen aus 36 Organisationen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe durchgeführt. Ein besonderer Fokus lag auf Arbeitsflexibilität, Umsetzung, Herausforderungen sowie Kommunikation in der Praxis zu verstehen. 27 % der Befragten gehörten zum Top-Management, ebenso viele zu Fach- und Spezialfunktionen. 26 % waren Führungskräfte der mittleren Ebene, 15 % Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, 5 % Nachwuchskräfte. Die vielfältige Zusammensetzung ermöglichte Einblicke aus strategischer wie operativer Perspektive.

Die Ergebnisse im Überblick:

Mehr Eigenverantwortung und direkte Kommunikation

Die Abschaffung strenger Regeln, Einführung der Du-Kultur und gelockerter Dresscode fördern eine offene Atmosphäre. Mitarbeitende werden stärker in Entscheidungen einbezogen, was Motivation und Teamgeist stärkt.

Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit weit verbreitet

Gelockerte Kernarbeitszeiten geben Mitarbeitenden mehr Spielraum, oft entscheiden Teams selbst über Arbeitszeiten. Einschränkungen bestehen vor allem in serviceorientierten Bereichen mit Mindestbesetzungen.

Teilzeitmodelle verbreitet, reduzierte Wochen selten

Teilzeit wird flexibel ermöglicht, vor allem für Betreuungspflichten oder Weiterbildung. Vier-Tage-Modelle mit vollem Lohnausgleich stoßen auf Skepsis, Sabbaticals werden individuell entschieden.

„Ich sehe das nicht mehr als Alleinstellungsmerkmal, sondern als Hygienefaktor. Es wird erwartet. Der Grad an Flexibilität macht den Unterschied.“

Aussage eines Befragten im Themenblock „Flexible Arbeitsmodelle“

Regionalität und Kundenorientierung als Identität

Persönliche Beziehungen, Unterstützung lokaler Unternehmen und langfristige Verlässlichkeit prägen die Arbeitgebermarke. Nachhaltigkeit spielt für jüngere Bewerbende eine Rolle – besonders, wenn sie authentisch kommuniziert wird.

Homeoffice und mobiles Arbeiten sind fest verankert

Zwei bis drei Homeoffice-Tage pro Woche sind üblich, flexible Arbeitsplatznutzung zwischen Standorten ist möglich. Internationale Work-from-anywhere-Modelle sind wegen rechtlicher Hürden selten.

Gelebte Benefits sichtbar machen

Viele Vorteile wie Flexibilität oder Weiterbildungsmöglichkeiten werden intern und extern zu wenig kommuniziert. Authentische Darstellung und gezielte Ansprache der Zielgruppen sind entscheidend für die Arbeitgeberattraktivität.

Herausforderungen mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität

Herausforderungen in der Organisationskultur

Obwohl die Bank als attraktiv wahrgenommen wird, wird dieses Potenzial extern nicht voll ausgeschöpft – insbesondere die Ansprache junger Zielgruppen bleibt ausbaufähig. Genannt wurden Maßnahmen wie gezielteres Sponsoring jugendrelevanter Einrichtungen und eine stärkere Präsenz an Hochschulen. Interne Vorteile wie kostenlose Nachhilfe sind oft unbekannt, da sie zu wenig kommuniziert werden. Darüber hinaus führen Unterschiede in der Außendarstellung zwischen Filialen oft zu einem uneinheitlichen Unternehmensbild. Mehr Kommunikation allein reiche laut den Befragten nicht, sie müsse authentisch sein und die wirklich relevanten Benefits herausstellen.

Ein zentrales Thema ist die Balance zwischen externer Talentgewinnung und der Bindung bestehender Mitarbeitender. Mehrere Stimmen warnten davor, die bestehende Belegschaft zu vernachlässigen. Neben fairen Arbeitsbedingungen gilt die Qualität der Führung als entscheidend: „Menschen kommen zu Unternehmen und verlassen Führungskräfte.“

- **Ansprache junger Zielgruppen**
- **Bekanntheit von Benefits**
- **Einheitlicher Auftritt des Unternehmens**
- **Balance von internen und externen Bedürfnissen**
- **Führungskultur**

Herausforderungen bei zeitlicher und räumlicher Arbeitsflexibilität

Flexibilitätsmodelle stoßen in der Praxis auf Grenzen. In kundenorientierten Bereichen verhindern Mindestbesetzungen oft flexible Arbeitszeiten, und flexible Regelungen können zu ungleicher Arbeitsverteilung im Team führen. Gesetzliche Vorgaben wie die Zehn-Stunden-Regel schränken Modelle wie die Vier-Tage-Woche zusätzlich ein. Hybrides Arbeiten und Homeoffice bringen neue Herausforderungen für Teamzusammenhalt, Unternehmenskultur und Führung auf Distanz.

Persönliche Begegnungen werden von vielen als unverzichtbar gesehen. Die parallele Vorhaltung von Büroflächen und Remote-Arbeitsplätzen verursacht zudem Mehrkosten, und unterschiedliche Rollenanforderungen führen zu wahrgenommenen Ungleichheiten. Shared-Desk-Modelle scheitern häufig an technischer Infrastruktur oder an der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an ihre festen Arbeitsplätze, während internationale Work-from-anywhere-Konzepte meist an rechtlichen, steuerlichen und datenschutzrechtlichen Hürden scheitern. Reduzierte Arbeitszeitmodelle wie die Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich stoßen bei den Befragten auf Skepsis hinsichtlich Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Fairness. Befürchtet wird, dass bestehende Ineffizienzen nur in ein neues Modell übertragen werden. Einige Unternehmen gleichen mögliche Benachteiligungen durch Bonuszahlungen aus.

- **Serviceanforderungen**
- **Arbeitsverteilung**
- **Rechtliche Grenzen**
- **Homeoffice & Kultur**
- **Flächen- und Rollenunterschiede**

Diskussion und Implikationen

Flexibilität als Wert für die Gen Z und deren Wahrnehmung durch Führungskräfte

Die quantitativen Ergebnisse bestätigen: Zeitliche und räumliche Flexibilität sind für die Gen Z zentrale Anforderungen – besonders die zeitliche Flexibilität sticht hervor. Sie ermöglicht individuelle Anpassung an Energielevel, Gesundheit und Tagesabläufe, was für diese auf Wohlbefinden und Autonomie fokussierte Generation besonders relevant ist. Räumliche Flexibilität wird vor allem durch die Digital-Native-Prägung geschätzt, während dauerbezogene Flexibilität (z. B. Arbeitszeitreduzierung) deutlich weniger Gewicht hat. Gründe sind geringe Bekanntheit solcher Modelle, finanzielle Sicherheitsbedenken und die Vollzeitnorm als Karrierestandard.

Auch Führungskräfte sehen Flexibilität als wichtigen Faktor für die Gewinnung junger Talente, verbinden sie mit Work-Life-Balance und Autonomie. Manche ordnen den Trend jedoch eher einem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel als einem generationsspezifischen Bedürfnis zu. Zwar sind flexible Arbeitszeitmodelle weit verbreitet und Teil des Employer Brandings, doch Standardangebote wie Homeoffice oder Gleitzeit gelten inzwischen als Grundvoraussetzung und bieten kaum noch Differenzierung – zumal ihre Sichtbarkeit oft gering ist.

Übereinstimmung zwischen organisatorischen Signalen und den Prioritäten der Gen Z

Zeitliche Flexibilität ist in vielen Organisationen stark ausgebaut, oft mit lockeren Kernarbeitszeiten oder deren vollständiger Abschaffung. Sie wird zunehmend sichtbar kommuniziert, stößt jedoch auf Grenzen durch Rollenunterschiede, Fairnessfragen, Arbeitsbelastung und gesetzliche Vorgaben. Da viele Wettbewerber ähnliche Modelle bieten, könnte mehr Autonomie ein Differenzierungsmerkmal werden – sofern branchenspezifische Präsenzpflichten es zulassen.

Räumliche Flexibilität zeigt sich vor allem in zwei bis drei Homeoffice-Tagen pro Woche. Work-from-anywhere bleibt selten, bedingt durch regulatorische, steuerliche und Compliance-Hürden. Nationale Standortflexibilität ist dagegen meist unproblematisch. Shared-Desk-Modelle verbreiten sich nur langsam, gehemmt durch kulturelle Widerstände und praktische Herausforderungen.

Arbeitszeitreduzierung ist meist auf Teilzeit beschränkt; Modelle wie die Vier-Tage-Woche bei vollem Gehalt sind selten und werden skeptisch betrachtet, obwohl Studien positive Effekte zeigen. Elternzeit ist etabliert, Sabbaticals bleiben Ausnahme. Herausforderungen sind Produktivität, Rollengleichheit, Fairness und Koordination.

Die quantitative Analyse unterstreicht: Für die Gen Z ist Arbeitszeitreduzierung nachrangig – doch innovative Modelle könnten künftig Wettbewerbsvorteile bringen, wenn andere Flexibilitätsformen bereits Standard sind.

Fazit und praktische Empfehlungen

Um die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig zu stärken, sollten bestehende Flexibilitätsangebote wie Homeoffice, Gleitzeit und Teilzeitmodelle gezielt und authentisch kommuniziert werden, besonders an jüngere Zielgruppen. Gleichzeitig ist es wichtig, Flexibilität rollengerecht umzusetzen und für weniger flexible Positionen Ausgleichsmodelle wie Bonuszahlungen zu schaffen, um Fairness zu gewährleisten. Die Führungskräfte sollten gezielt auf hybride Arbeitsformen vorbereitet und in wertschätzender, bindungsorientierter Führung geschult werden.

Teamkultur muss auch in hybriden Arbeitsmodellen durch geplante Präsenzzeiten, Teambuilding und persönliche Begegnungen bewusst gefördert werden. Schließlich ist eine Balance zwischen interner und externer Arbeitgeberattraktivität entscheidend: Die Bedürfnisse der bestehenden Belegschaft müssen systematisch erfasst und in Employer-Branding-Maßnahmen integriert werden, um sowohl neue Talente zu gewinnen als auch bestehende Mitarbeitende langfristig zu binden.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen an uns?
Wir freuen uns auf Ihr Feedback unter:**
tow@wiwi.uni-muenster.de



Prof. Dr. Julia Backmann
Leiterin des Lehrstuhls für
Transformation der Arbeitswelt
der Universität Münster



Dr. Matthias Sinnemann
Assistant Professor am Lehrstuhl für
Transformation der Arbeitswelt der
Universität Münster



Empfohlene
Handlungsfelder im
Überblick

Flexibilität sichtbar machen

Führung stärken

Teamkultur erhalten

Rollengerechte Umsetzung

Attraktivität intern & extern balancieren