

STUDIE

# NEW WORK IN FAMILIEN- UNTERNEHMEN

AKTUELLE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

von  
Anne Katarina Heider  
Ann-Kathrin Sieper  
Meika Schuster  
Stephanie Theiss



Kooperationspartner:



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN  
UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE



## IMPRESSUM

### VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfotos:** Adobe Stock

**Fotos:** S. 7, S. 23: Adobe Stock, S. 8: iStock,  
S. 30: Wittener Institut für Familienunternehmen  
(WIFU), Kienbaum Consultants International GmbH

**Hinweis:** In der vorliegenden Publikation wird ein diskriminierungsfreier Gebrauch von Sprache angestrebt, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-4110  
ISSN (Online) 2626-4129

Oktober 2024

Diese Studie ist das Ergebnis einer Kooperation zwischen:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Kienbaum Consultants International GmbH

Sie wurde mit Mitteln der WIFU-Stiftung, Witten, gefördert.

# INHALT

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen zu New Work in Familienunternehmen</b>	<b>5</b>
2.1	Status quo der Forschung zu New Work in Familienunternehmen	5
2.2	Die Bedeutung von Anpassungsstrategien in Familienunternehmen	6
<b>3</b>	<b>Methodik der Studie und Stichprobe</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Studie</b>	<b>9</b>
4.1	Aufgeschlossenheit zum Thema New Work	9
4.2	Verantwortlichkeiten für New Work	11
4.3	Verständnis von New Work	12
4.4	New-Work-Aktivitäten	13
4.5	Work-Life-Balance	13
4.6	Selbstverwirklichung	15
4.7	Führung	16
4.8	Arbeitsorganisation und -struktur	16
4.9	Arbeitsausstattung und -umgebung	17
4.10	Unternehmenskultur	18
4.11	Vergütung	18
4.12	Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung	20
4.13	Soziale, ökologische und gesellschaftliche Aspekte	20
<b>5</b>	<b>Fazit zu New Work</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>28</b>
	<b>Kontakt</b>	<b>29</b>

# 1 | EINLEITUNG

---

**D**urch den technologischen Wandel und die Digitalisierung hat sich die Arbeitswelt verändert und bildet damit die Grundlage für neue Arbeitsformen. Nicht zuletzt seit der Corona-Pandemie hat sich beispielsweise die Arbeit im Homeoffice als eine Form von New Work als neuer Standard etabliert. Mehr noch: Arbeiten findet komplett neu statt. Der Begriff New Work ist in aller Munde und bezieht sich auf neue Arbeitskonzepte und -modelle, die auf Flexibilität, Selbstbestimmung, Kreativität und Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz basieren. Es geht darum, traditionelle Arbeitsstrukturen aufzubrechen und den Fokus auf individuelle Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeitenden zu legen.

New Work spielt auch in Familienunternehmen eine immer wichtigere Rolle. Familienunternehmen zeichnen sich oft durch langjährige Tradition und eine starke Unternehmenskultur aus. Doch auch in Familienunternehmen ist es wichtig, dass ein Umdenken stattfindet und neue Arbeitskonzepte integriert werden. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass kein Weg an modernen Arbeitswelten und New-Work-Konzepten vorbeiführt, um den aktuellen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen. Eine dieser Herausforderungen stellt hierbei dar, sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden (aktuellen und zukünftigen) Fachkräftemangels als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Besonders Familienunternehmen, die oft in regionalen Märkten agieren und nicht über die Ressourcen großer Konzerne verfügen, müssen auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben. Die Konkurrenz um gut ausgebildete Fachkräfte ist dabei intensiver denn je und traditionelle Anreize wie ein sicherer Arbeitsplatz oder ein gutes Gehalt allein reichen nicht mehr aus, um talentierte Mitarbeitende anzuziehen und langfristig zu binden. Durch die Implementierung von New-Work-Ansätzen, die Flexibilität, Eigenverantwortung und eine sinnstiftende Tätigkeit in den Vordergrund stellen, können Familienunternehmen ihre Attraktivität

auf dem Arbeitsmarkt steigern und sich als moderne, zukunftsorientierte Arbeitgeber positionieren.

Letztlich kann New Work auch dazu beitragen, die Innovationskraft von Familienunternehmen zu steigern. In einer sich schnell verändernden Welt ist es für Unternehmen entscheidend, agil zu bleiben und kontinuierlich neue Ideen und Konzepte zu entwickeln. Eine Arbeitsumgebung, die Kreativität und Innovation fördert, ist hier von entscheidender Bedeutung. Durch die Förderung von Eigenverantwortung, kreativen Freiräumen und der Möglichkeit, an zukunftsweisenden Projekten zu arbeiten, können Familienunternehmen ihre Innovationsfähigkeit stärken und somit langfristig erfolgreich sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass New Work ein wichtiger Faktor ist, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, vor denen Familienunternehmen stehen, erfolgreich zu meistern. Indem sie sich auf moderne Arbeitskonzepte einlassen, können Familienunternehmen nicht nur ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern und sich als innovative und zukunftsorientierte Unternehmen positionieren. In einer Zeit, in der traditionelle Strukturen zunehmend in Frage gestellt werden, bietet New Work die Chance, Tradition und Innovation in Einklang zu bringen und damit den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft zu legen.

Vor diesem Hintergrund untersucht unsere Praxisstudie, wie deutsche Familienunternehmen in Bezug auf das Thema New Work aufgestellt sind und welche New-Work-Aktivitäten bereits umgesetzt werden. Zudem besteht ein Ziel der Studie darin, zu untersuchen, welche Rolle die Familie des Familienunternehmens in diesem Zusammenhang einnimmt. Ist diese ein Treiber von New Work und wer ist verantwortlich für die Umsetzung von New-Work-Aktivitäten? Schließlich werden aus den Ergebnissen der Studie Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung von New Work in Familienunternehmen abgeleitet.

## 2 | THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZU NEW WORK IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Im folgenden Kapitel werden die grundlegenden Theorien und Modelle erläutert, die für die Praxisstudie und den Aufbau des Fragebogens von Relevanz sind (siehe ausführlich Kapitel 3). Zunächst gehen wir kurz auf den Begriff zu New Work ein. Eine große Bedeutung haben Anpassungsstrategien (siehe Kapitel 2.2) in Familienunternehmen in diesem Kontext.

### 2.1 | STATUS QUO DER FORSCHUNG ZU NEW WORK IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Der Begriff New Work geht ursprünglich auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück. Er beschäftigte sich vor Jahrzehnten mit der Beziehung zwischen Mensch und Arbeit und entwickelte ein alternatives Modell zur Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem. Mit diesem Modell „Neue Arbeit“ ist er bis heute bekannt. Nach seinem Modell soll die klassische Erwerbsarbeit durch ein Beschäftigungsmodell ersetzt werden, bei dem der Einzelne zu einem Drittel klassischer Erwerbsarbeit nachgeht, zu einem Drittel Arbeit verrichtet, die er wirklich machen möchte, und zu einem Drittel High-Tech-Eigen-Produktion betreibt.<sup>1</sup> Die Herkunft des Begriffes New Work war also ursprünglich eine ganz andere und hatte eine ganz spezielle Form der Arbeit im Sinn. Heute steht der Begriff für eine grundlegende und nachhaltige Veränderung in der Arbeitswelt. Nicht nur der Begriff der Arbeit an sich, auch das Verständnis von Organisationen zur Verrichtung von Arbeit und Organisationsführung passt heute nicht mehr zu den Erwartungen der Mitarbeitenden und den gesellschaftlichen Trends.<sup>2</sup>

Heute werden unter dem Begriff New Work vielfältige Szenarien einer zukunftsorientierten Arbeitswelt diskutiert. Hierzu zählen Bürowelten, Open-Office-Konzepte, die Agilität und Produktivität von Unternehmen steigern, die Arbeitgeberattraktivität bei Beschäftigten aller Generationen sichern sowie deren Wohlbefinden

fördern sollen. Verbunden sind damit nicht nur strukturell-architektonische Neuerungen. New Work berührt wesentliche Fragen der Führung, der Zusammenarbeit sowie der Kommunikation und bedingt damit einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel in der Organisation.<sup>3</sup>

Damit Organisationen überleben, müssen sie sich permanent verändern. Die Pandemie hat gezeigt, dass Familienunternehmen komplexe Probleme schneller lösen als Nicht-Familienunternehmen (vgl. Kapitel 2.2). Familienunternehmen haben bewiesen, dass sie aufgrund ihrer Nähe zu den Unternehmensprozessen und dem Management sowie ihres sozialen Netzwerks innerhalb und außerhalb der Organisation flexibel sind und auf der Grundlage eines schnellen Entscheidungsprozesses sehr schnell auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren können. Das Wissen der Familienunternehmen, das in ihre Werte und Entscheidungsprozesse eingebettet ist und über Generationen hinweg erhalten bleibt, erfordert ein widerstandsfähiges und robustes Management. Die Beziehung zwischen Familienwerten und Management unterscheidet sich durch ihre Komplexität und den Aspekt der Generationen.

Familienunternehmen müssen Anpassungsstrategien entwickeln und entscheidende Prozesse stärken, um einen wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Vorteil zu erzielen. Die Bündelung von Ressourcen bietet Familienunternehmen die Möglichkeit, schneller zu reagieren und sich anzupassen.

<sup>1</sup> Vgl. Bergmann (2005).

<sup>2</sup> Vgl. Laloux (2015).

<sup>3</sup> Vgl. Klaffke (2022).

## 2.2 | DIE BEDEUTUNG VON ANPASSUNGSSTRATEGIEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

**F**amilienunternehmen haben die Flexibilität bewiesen, sich zu verändern und anzupassen, da sie eng mit ihren Prozessen und ihrem Management verbunden sind und über ein soziales Netzwerk innerhalb und außerhalb der Organisation verfügen, das es ihnen ermöglicht, auf der Grundlage eines schnellen Entscheidungsprozesses schnell auf Marktanforderungen zu reagieren. Familienunternehmen müssen ihre Traditionen, Überzeugungen und ihr Wissen bewahren, um diese Flexibilität zu unterstützen. Gleichzeitig müssen Familienunternehmen ihre Anpassungsfähigkeit stärken, um wettbewerbsfähig zu bleiben und – was am wichtigsten ist – zu überleben. Generell haben Belege gezeigt, dass selbst exogene oder endogene Krisen entweder als Katalysatoren oder als Hemmer für Innovationen wirken können. Daher stellen der Krisenkontext und die daraus resultierenden strategischen Reaktionen wichtige und spannende Fragen dar. Um nach der Pandemie erfolgreich zu sein, müssen Familienunternehmen kontinuierlich lernen, ihr Wissen aufbauen, weitergeben und anwenden und schnell auf Veränderungen und neue Marktchancen reagieren. Eine entscheidende, anpassungsfähige Fähigkeit zum Überleben ist der Wissenstransfer zwischen Familienmitgliedern. In dieser Hinsicht ermöglichen Wissensmanagementprozesse Familienunternehmen, strategischer vorzugehen, da sie den Nachfolgeprozess und die Professionalisierung des Unternehmens erleichtern. Darüber hinaus fördert Wissensmanagement unternehmerische Möglichkeiten und damit Innovation und gleichzeitig Informationstechnologie.

Strategien von Familienunternehmen unterscheiden sich von Strategien von Nicht-Familienunternehmen durch etwa langfristige Orientierung, Risikovermeidung und Eigenkapitalfinanzierung.<sup>4</sup> Familienunternehmen verfügen über einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten, die aus der Interaktion zwischen Familie und Unternehmen resultieren und ihnen potenziell einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.<sup>5</sup> Um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen, müssen Unternehmen dynamische Fähigkeiten entwickeln, die vorhandene Ressourcen neu konfigurieren und Vorgehensweisen ändern können, um den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens aufrechtzuerhalten oder neu zu definieren.<sup>6</sup> Das Vorhandensein dynamischer Fähigkeiten kann die Nachhaltigkeit und das Wachstum des Unternehmens in turbulenten und dynamischen Geschäftsumgebungen sichern. Bisherige Forschung zeigt, dass Familienunternehmen aufgrund der familiären Kontrolle ausgeprägte dynamische Fähigkeiten entwickeln können.<sup>7</sup> Darüber hinaus spielen familiäre Ressourcen eine Rolle bei der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Familienunternehmen, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und kontinuierliches Wachstum zu ermöglichen.<sup>8</sup> Hitt et al. (2020) argumentieren, dass Unternehmen eher bereit waren, riskantere unternehmerische Strategien zu verfolgen als inkrementelle, auf Vorteilen basierende Strategien, wenn sie solides Beziehungskapital mit wichtigen Stakeholdern entwickelten. Um komplexe Probleme zu bewältigen, müssen Familienunternehmen in der Zeit nach der Pandemie möglicherweise Ressourcen und Stakeholder effektiver verwalten. Darüber hinaus benötigen sie die Agilität, um strategische Änderungen effektiv zu entwerfen und umzusetzen, was Geschwindigkeit und Denkweisen erfordert, die innovatives Denken und Belastbarkeit fördern. Daher sind die Komponenten des Erfassens und Umwandelns dynamischer

<sup>4</sup> Le Breton-Miller & Miller (2006); Sirmon & Hitt (2003).

<sup>5</sup> Habbershon & Williams (1999); Habbershon et al. (2003); Heider et al. (2021); Heider et al. (2022).

<sup>6</sup> Helfat & Winter (2011); Winter (2003); Heider et al. (2021); Heider et al. (2022).

<sup>7</sup> Chirico & Nordqvist (2010).

<sup>8</sup> Glyptis et al. (2021).

Fähigkeiten<sup>9</sup> in der Zeit nach der Pandemie noch wichtiger.

Ein wesentlicher Faktor, der das Überleben von Familienunternehmen und anderen Firmen bestimmt, ist ihr Anpassungsgrad an bestehende und neu entstehende Herausforderungen.<sup>10</sup> Anpassungsfähigkeit ist von entscheidender Bedeutung, um Veränderungen in Fami-

liensystemen in Bezug auf ihr inneres oder äußeres Umfeld zu regulieren und zu integrieren und ihre Probleme zu lösen. Chirico und Salvato (2008) unterstreichen die Bedeutung der „Ermöglichung dynamischer organisatorischer Anpassung“, insbesondere für Familienunternehmen, als Auslöser nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, der Bedeutung von Wachstum und des Generationswechsels.



<sup>9</sup> Teece (2007).

<sup>10</sup> Alonso et al. (2019).

### 3 | METHODIK DER STUDIE UND STICHPROBE

**D**ie vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer von Mai bis Juli 2024 durchgeführten Erhebung von Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum. Der Online-Fragebogen wurde an das Netzwerk der WIFU-Stiftung und der Personal- und Managementberatung Kienbaum versendet. Insgesamt haben 162 Personen an der Umfrage teilgenommen, die bereinigte Stichprobe besteht aus 125 Datensätzen, die in die Auswertungen einbezogen wurden. Von den Befragten hat die Mehrheit die Position als Geschäftsführer/-in/CEO (38,3%) oder als Gesellschafter/-in (23,5%) inne, weitere 16,0 Prozent sind Mitglied im

Aufsichtsrat/Beirat/Gremium. Bei knapp zwei Drittel (60,2%) der teilnehmenden Familienunternehmen handelt es sich um produzierende Familienunternehmen, gefolgt von Dienstleistungsunternehmen (14,3%) und Handels-/Vertriebsunternehmen (11,8%). Etwas mehr als die Hälfte (54,0%) sind kleine und mittlere (bis 500 Mitarbeitende) Familienunternehmen, wohingegen die restlichen 46,0 Prozent der Befragten aus großen (über 500 Mitarbeitende) Familienunternehmen stammen. Die meisten Familienunternehmen werden in zweiter bis dritter (46,1%) und vierter bis sechster (38,3%) Generation geführt.





## 4 | ERGEBNISSE DER STUDIE

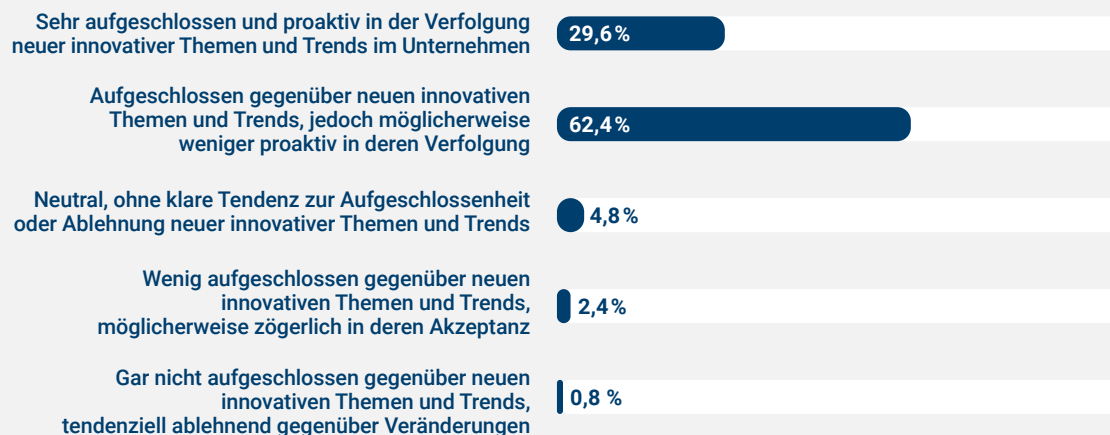
**D**as folgende Kapitel beschreibt die Ergebnisse der ausgewerteten Rückmeldungen und zeigt somit die Haupteckdaten der Studie auf. Zunächst werden allgemeine Fragen zum Thema New Work in Familienunternehmen analysiert, woraufhin einzelne Dimensionen von New Work beleuchtet werden. Diese Dimensionen wurden im Rahmen der Studie in drei Ebenen – der individuellen, der organisationalen und der gesellschaftlichen Ebene – geclustert. Bei der individuellen Ebene liegt der Fokus auf der Work-Life-Balance und der Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden, während auf organisatorischer Ebene die Aspekte Führung, Arbeitsorganisation und -struktur, Arbeitsausstattung und -umgebung sowie Unternehmenskultur analysiert werden. Auf gesellschaftlicher Ebene betrachtet die Studie Maßnahmen im Bereich Vergütung, Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung sowie sozialpolitische Aspekte. Durch die Betrachtung der Dimensionen auf diesen drei Ebenen können wir ein

ganzheitliches Bild der New-Work-Aktivitäten von Familienunternehmen vornehmen.

### 4.1 | AUFGESCHLOSSENHEIT ZUM THEMA NEW WORK

**E**inleitend wurden die Teilnehmenden gefragt, wie aufgeschlossen sie die Familienmitglieder ihres Familienunternehmens gegenüber neuen Innovationen und Trends einschätzen. Es zeigt sich, dass zwei Drittel der Befragten (62,4%) die Familienmitglieder als aufgeschlossen gegenüber neuen innovativen Themen und Trends, jedoch möglicherweise weniger proaktiv in deren Verfolgen einschätzen. Weitere 29,6 Prozent schätzen die Familienmitglieder als sehr aufgeschlossen und auch proaktiv in der Verfolgung neuer innovativer Themen und Trends ein.

#### WIE AUFGESCHLOSSEN SCHÄTZEN SIE DIE FAMILIENMITGLIEDER IHRES UNTERNEHMENS GEGENÜBER NEUEN INNOVATIONEN UND TRENDS EIN?



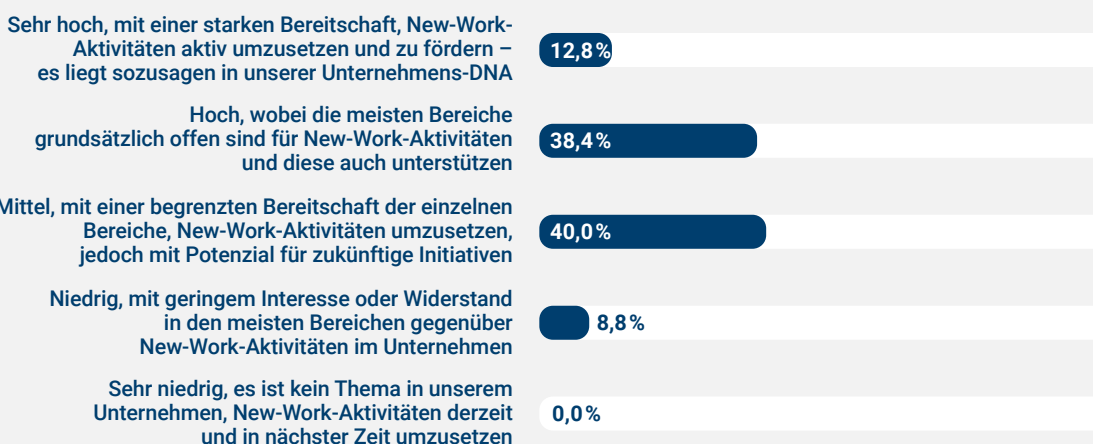
n=125

Abbildung 1: Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Innovationen und Trends

In Bezug auf New Work zeigt sich jedoch eine zurückhaltendere Einstellung. So gibt mit 40 Prozent die Mehrheit der Befragten an, dass in den einzelnen Bereichen ihres Unternehmens eine begrenzte Bereitschaft besteht, New-Work-Aktivitäten umzusetzen, es jedoch Potenzial für zukünftige Initiativen gebe. Eine niedrige Bereitschaft mit geringem Interesse oder Widerstand in den meisten Bereichen gegenüber New-Work-Aktivitäten wird von 8,8 Prozent der Teilnehmenden

aufgeführt. Dahingegen geben 38,4 Prozent an, dass im Unternehmen eine hohe Bereitschaft bestehe und die meisten Bereiche grundsätzlich offen für New-Work-Aktivitäten sind und diese auch unterstützen. Weitere 12,8 Prozent schätzen die Bereitschaft, New-Work-Aktivitäten umzusetzen, sogar als sehr hoch ein und beschreiben, dass die Förderung solcher Maßnahmen in der Unternehmens-DNA liege.

#### WELCHE BEREITSCHAFT BESTEHT IN IHREM UNTERNEHMEN, NEW-WORK-AKTIVITÄTEN UMZUSETZEN?



n=125

Abbildung 2: Bereitschaft New Work

## 4.2 | VERANTWORTLICHKEITEN FÜR NEW WORK

**M**it Blick auf die Verantwortung für das Thema New Work zeigt sich ein differenziertes Bild. Als hauptverantwortlich für die Umsetzung von New-Work-Aktivitäten wird überwiegend das Top-Management (40,0%), die externe Geschäftsführung (34,2%) und der/die Family CEO (34,2%) genannt. Knapp jeder vierte Befragte (24,2%) führt außerdem die Familienmitglieder selbst und die HR-Abteilung (24,2%) als hauptverantwortlich auf. Das mittlere

Management wird dahingegen eher als mitverantwortlich für die Umsetzung von New-Work-Initiativen gesehen (38,3%), gefolgt von der HR-Abteilung (36,7%) und dem Top-Management (29,2%). Außerdem sieht mehr als ein Viertel der Befragten (26,7%) die Mitarbeitenden selbst als mitverantwortlich für die Umsetzung von New-Work-Initiativen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Hauptverantwortung für New Work auf den obersten Führungsebenen verankert ist. Aber auch die HR-Abteilung, das mittlere Management und die Mitarbeitenden selbst werden als mitverantwortlich für das Thema New Work genannt.

### HAUPTVERANTWORTLICH

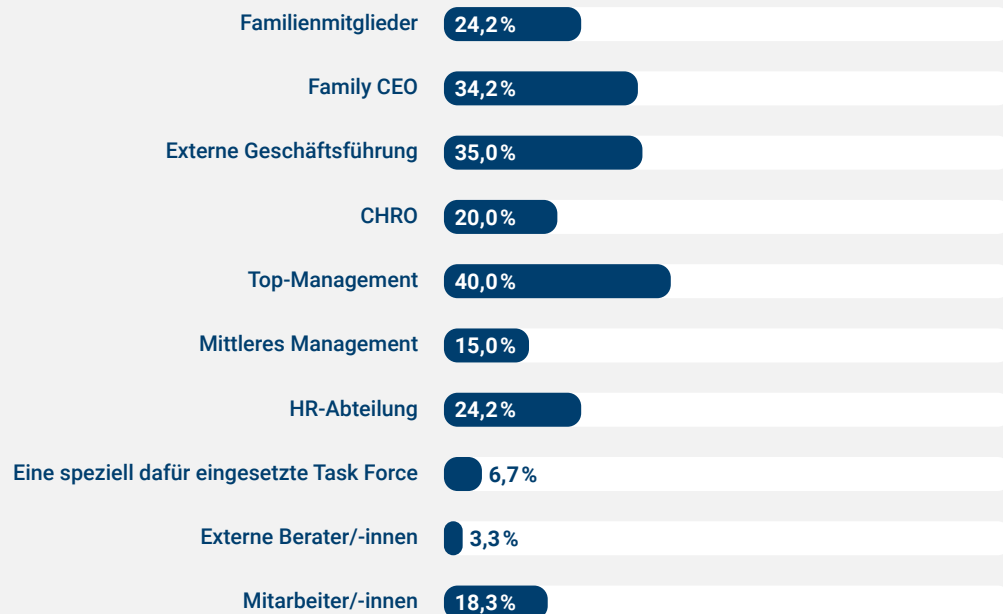


Abbildung 3: Hauptverantwortlichkeiten

## MITVERANTWORTLICH

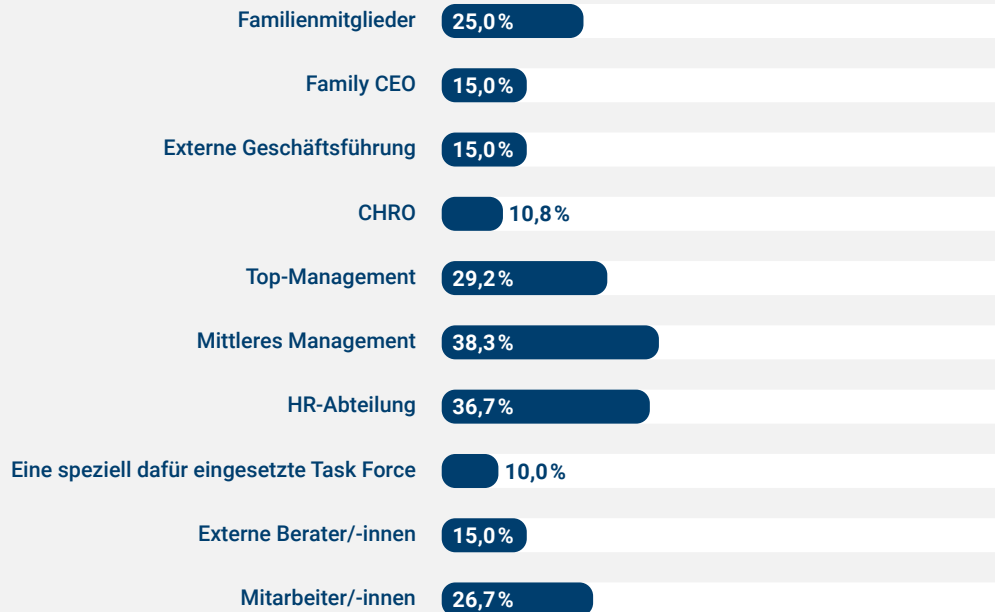


Abbildung 4: Mitverantwortlichkeiten

### 4.3 | VERSTÄNDNIS VON NEW WORK

Um einen ersten Eindruck zu gewinnen, wurden die Teilnehmenden in einem offenen Antwortformat gefragt, was sie allgemein unter dem Begriff New Work verstehen. Mehr als die Hälfte der Befragten assoziiert mit dem Begriff die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, wodurch auch eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben einhergeht. Weiterhin verstehen die Teilnehmenden unter New

Work auch eine grundsätzliche Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz. Als weiterer Bestandteil von New Work beschreiben die Teilnehmenden neben diesen strukturellen Faktoren auch eine höhere Mitarbeiterorientierung, wie beispielsweise durch eine höhere Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit. Außerdem assoziieren die Befragten mit New Work moderne und agile Methoden zur Zusammenarbeit, beispielsweise durch selbstgeführte Teams. Zusammengefasst verstehen die Teilnehmenden unter New Work eine

flexible, digital geprägte Arbeitswelt, die sich stärker an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert und moderne, agile Arbeitsmethoden einsetzt.

#### 4.4 | NEW-WORK-AKTIVITÄTEN

**W**eiterhin wurden die Teilnehmenden in einem offenen Antwortfeld gefragt, welche drei wichtigsten New-Work-Aktivitäten in ihrem Unternehmen umgesetzt werden. Am häufigsten und von fast allen Teilnehmenden werden hierbei flexible Arbeitszeiten und -orte aufgeführt. Außerdem beschreibt rund jede/r dritte Befragte Digitalisierungsmaßnahmen als eine der wichtigsten New-Work-Aktivitäten. Hierbei wird die Einführung digitaler Tools zur (Zusammen-)Arbeit genannt, aber auch die Digitalisierung von Prozessen im Allgemeinen. Die Umgestaltung und Modernisierung der Büroräumlichkeiten, beispielsweise in Form von Open-Office-Konzepten, wird ebenfalls von knapp jedem dritten Teilnehmenden aufgeführt. Auch die Anpassung der Führungskultur hin zu mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie der Einsatz agiler Arbeitsmethoden wurden als wichtige New-Work-Aktivitäten genannt. Es zeigt sich, dass die wichtigsten New-Work-Aktivitäten aus Sicht der Teilnehmenden in den Dimensionen auf individueller Ebene (z. B. Work-Life-Balance) und organisationaler Ebene (z. B. Führung, Arbeitsorganisation/-struktur und Arbeitsausstattung/-umgebung) abbilden. Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen und entsprechende Aktivitäten näher beleuchtet.

#### 4.5 | WORK-LIFE-BALANCE

**E**iner der häufigsten Begriffe, die mit New Work assoziiert werden, ist die Work-Life-Balance. In diesem Kontext wurden die Teilnehmenden zu verschiedenen Facetten der Work-Life-Balance befragt.

In fast allen Familienunternehmen werden Angebote für Homeoffice und Remote-Arbeit (98,0%), flexible Arbeitszeiten und -orte (96,0%) sowie Teilzeit und Job-Sharing-Möglichkeiten (88,9%) umgesetzt. Außerdem bietet jedes dritte befragte Familienunternehmen (77,0%) betriebliche Gesundheitsförderung und Wellness-Programme an. Etwas mehr als die Hälfte der Familienunternehmen setzten bereits Bleisure Travel (53,8%) und Förderung von Hobbys und Interessen außerhalb der Arbeit (52,7%) um. Auch familienfreundliche Maßnahmen werden bereits von mehr als der Hälfte der Befragten (52,6%) umgesetzt und weitere 15,8 Prozent planen, diese in den nächsten drei Jahren einzuführen. Bei der Förderung von Sabbaticals und Langzeiturlaub zeigt sich ein differenziertes Bild. Während etwas mehr als die Hälfte (55,4%) keine Sabbaticals und Langzeiturlaub fördern und dies auch nicht planen, bestehen in 40,2 Prozent der befragten Familienunternehmen bereits Angebote hierzu. Die Möglichkeit einer 4-Tage-Woche besteht in 28,4 Prozent der Familienunternehmen, die Mehrheit der Familienunternehmen (70,5%) bietet dies jedoch derzeit nicht an und plant dies auch nicht. Weniger weit verbreitet sind auch Angebote zu Workation, die eine Kombination von Arbeit und Urlaub darstellen. Dies wird in 79,6 Prozent der Familienunternehmen weder umgesetzt noch geplant. Auch eine Urlaubs-Flatrate (frei wählbare Anzahl Urlaubstage) ist kaum verbreitet, eine klare Mehrheit (94,4%) der Teilnehmenden setzt dies derzeit nicht um und plant dies auch nicht. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass Familienunternehmen bereits vielfältige Ansätze zur Förderung der Work-Life-Balance umsetzen. Die Maßnahmen zielen dabei darauf ab, die Flexibilität für Mitarbeitende zu erhöhen, um ihnen eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen zu ermöglichen. Bei der Umsetzung neuerer Konzepte wie der 4-Tage-Woche oder Urlaubs-Flatrate sind die Familienunternehmen jedoch noch zurückhaltender, da diese nur selten umgesetzt werden oder geplant sind.

### WELCHE AKTIVITÄTEN SETZEN SIE IM BEREICH DER WORK-LIFE-BALANCE UM?

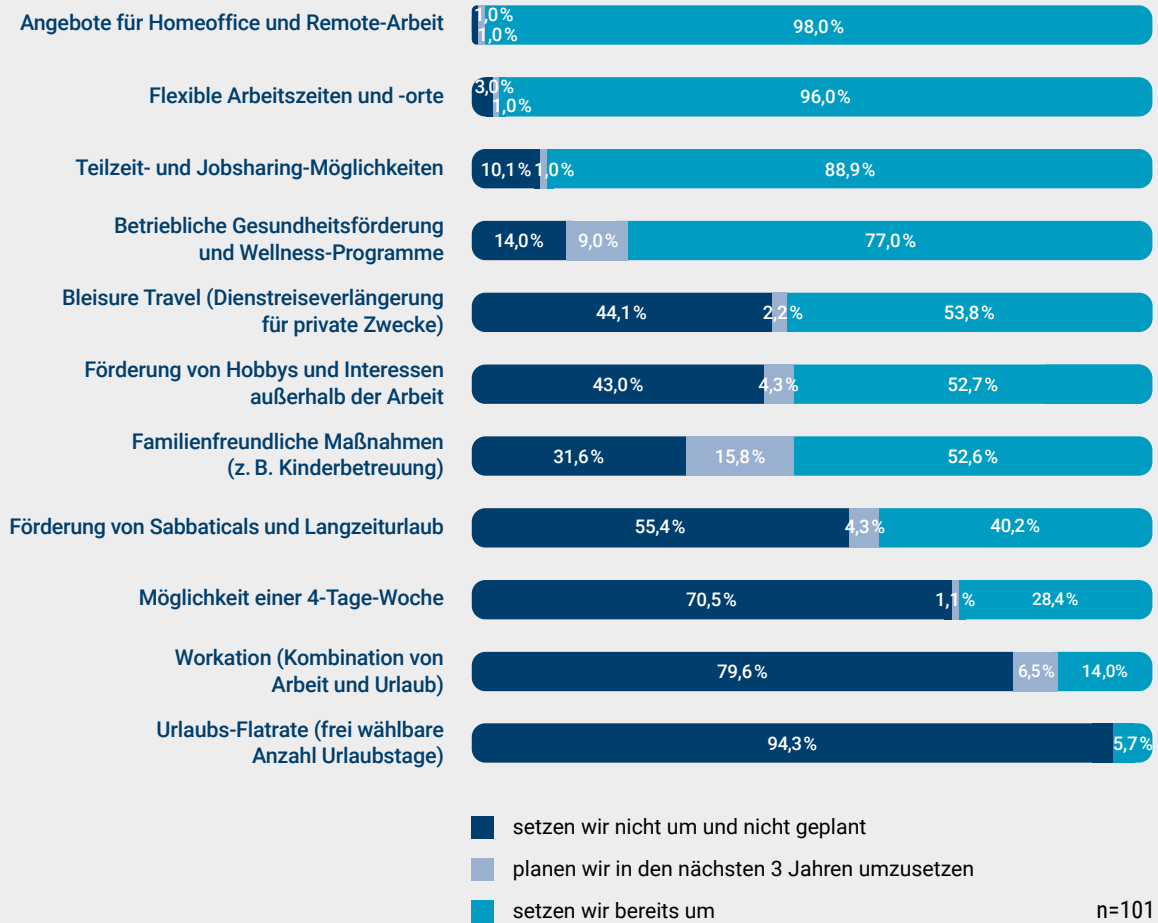


Abbildung 5: Work-Life-Balance

## 4.6 | SELBSTVERWIRKLICHUNG

**E**in weiterer zentraler Aspekt von New Work ist die Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden. Daher wurden die Teilnehmenden in diesem Kontext zu verschiedenen Facetten der Selbstverwirklichung befragt. Bei fast allen Befragten werden Weiterbildungs- und Schulungsmöglichkeiten (96,0%) sowie berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen innerhalb des Familienunternehmens (91,8%) umgesetzt. Auch individuelle Entwicklungspläne und regelmäßige Feedbackgespräche werden in 85,9 Prozent der Familienunternehmen durchgeführt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Unterstützung der Mitarbeitenden, ihre Arbeit proaktiv, eigenständig und sinnstiftend zu gestalten. Hier zeigen die Ergebnisse,

dass 85,6 Prozent der Familienunternehmen dies bereits umsetzen. Weniger weit verbreitet sind dahingegen Angebote von Mentoring-Programmen. Knapp die Hälfte der Familienunternehmen (47,9%) bieten solche Programme an, während 33,0 Prozent kein Mentoring anbieten und dies auch nicht planen. Auch die Bereitstellung eines individuellen Weiterbildungsbudgets zur freien Verfügung wird nur von einem Fünftel (20,0%) der Familienunternehmen angeboten, während 71,1 Prozent dies nicht umsetzen und es auch nicht planen. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass viele Familienunternehmen bereits Maßnahmen zur Förderung der Selbstverwirklichung ihrer Mitarbeitenden umsetzen, was ein zentraler Bestandteil von New Work ist. Lediglich Mentoring-Programme und die Bereitstellung eines Weiterbildungsbudgets zur freien Verfügung sind weniger weit verbreitet.

### WIE FÖRDERT IHR UNTERNEHMEN DIE SELBSTVERWIRKLICHUNG SEINER MITARBEITENDEN?

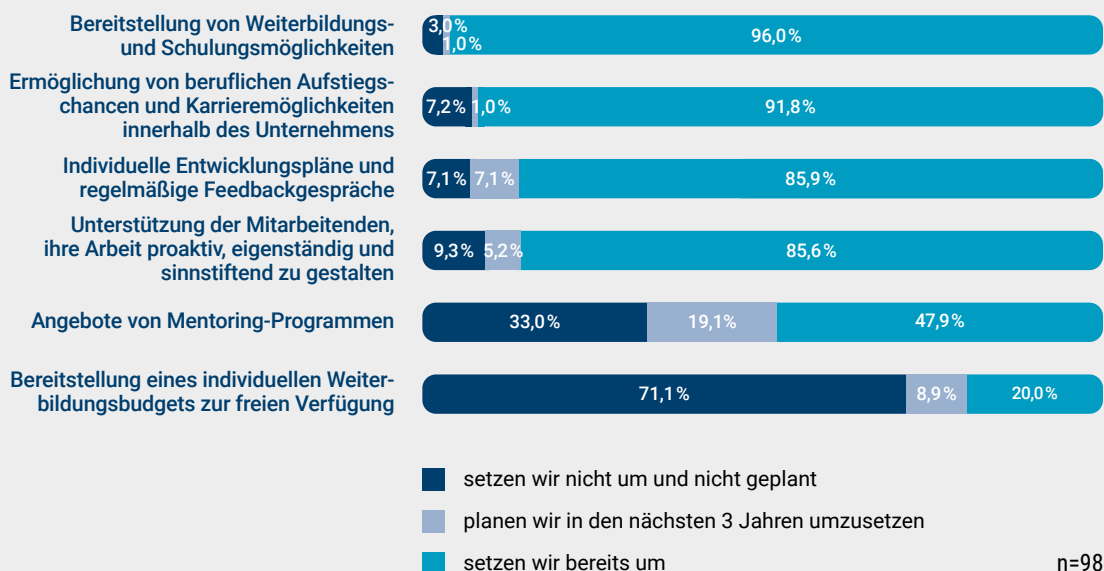


Abbildung 6: Selbstverwirklichung

## 4.7 | FÜHRUNG

**E**in entscheidender Aspekt bei der Umsetzung von New Work ist auch die passende Führungskultur. Daher wurden die Teilnehmenden zu verschiedenen Führungspraktiken in ihrem Familienunternehmen befragt. Besonders positiv wird dabei wahrgenommen, dass Führungskräfte Wert auf Empathie und Wertschätzung legen und die Leistung ihrer Mitarbeitenden anerkennen. Dieser Aussage stimmen 81,2 Prozent der Befragten eher/voll zu. Außerdem stimmen knapp drei Viertel der Befragten (72,3 %) eher/voll zu, dass Mitarbeitende aktiv in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Weiterhin wurden die Teilnehmenden hinsichtlich der Informationsweitergabe durch Führungskräfte befragt. Hier stimmen 70,0 Prozent der Befragten eher/voll zu, dass Führungskräfte Ziele und Informationen offen und transparent an ihre Mitarbeitenden weitergeben. In diesem Zusammenhang stimmen lediglich rund zwei Drittel der Befragten (65,0 %) eher/voll zu, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden auch den Sinn und Zweck von Zielen, Entscheidungen und Tätigkeiten vermitteln. Um einen ganzheitlichen Eindruck zum Thema Führung zu erhalten, wurden die Teilnehmenden auch befragt, inwieweit die Möglichkeit besteht, dass sich mehrere Mitarbeitende eine Führungsposition teilen (z. B. Topsharing, Tandemploy) und dass Mitarbeitende bei der Auswahl von Führungskräften mitwirken können. Hierbei zeigt sich, dass beide Maßnahmen weniger weit verbreitet sind, da nur jeweils rund 11,1 Prozent dieser Aussage eher/voll zustimmen würden. Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass einige Prinzipien von New Work, wie Wertschätzung und Einbezug in Entscheidungen, bereits in der Führungskultur der meisten teilnehmenden Familienunternehmen verankert sind. Gleichzeitig ergeben sich im Bereich Führung weitere Potenziale zur Umsetzung von New-Work-Aktivitäten, wie beispielsweise vermehrte Möglichkeiten zum Topsharing oder Co-Leadership.

## 4.8 | ARBEITSORGANISATION UND -STRUKTUR

**E**ine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von New Work sind passende Strukturen innerhalb des Familienunternehmens. Daher wurden die teilnehmenden Familienunternehmen hinsichtlich ihrer aktuellen und angestrebten Arbeitsorganisation und -struktur befragt. Knapp die Hälfte der Befragten (46,6 %) gibt an, dass ihre aktuelle Arbeitsorganisation eine Kombination aus funktionalen und projektbezogenen Strukturen darstellt, wie sie in Matrixorganisationen üblich sind. Diese Form der Arbeitsorganisation bleibt mit 46,8 Prozent auch die am häufigsten angestrebte Struktur. Am zweithäufigsten verbreitet sind traditionelle Strukturen mit klaren Hierarchien und festen Arbeitsabläufen. Diese konventionelle Arbeitsorganisation wird von mehr als einem Drittel (36,2 %) der Familienunternehmen umgesetzt. Gleichzeitig geben nur 5,2 Prozent der Familienunternehmen an, dass dies auch ihre zukünftig angestrebte Arbeitsorganisation ist. Dahingegen besteht ein steigendes Interesse an agilen Strukturen. Während derzeit nur 14,7 Prozent der befragten Familienunternehmen in voll oder teilweise agilen Strukturen mit flexiblen Teams und interaktiven Arbeitsstrukturen organisiert sind, streben 37,7 Prozent zukünftig diese Arbeitsorganisation an. Holokratische oder soziografische Strukturen, die ein dezentralisiertes Entscheidungsmodell und klar definierte Rollen bieten, sind derzeit kaum verbreitet (1,7 %) und in Zukunft auch kaum geplant (3,9 %). Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse eine klare Tendenz weg von traditionellen, hierarchischen Strukturen hin zu flexibleren und agilen Organisationsformen. Die Mehrheit der Befragten sieht ihre zukünftige Arbeitsweise in einer Mischung aus funktionalen und projektbezogenen Strukturen oder in voll bzw. teilweise agilen Strukturen. Dieser Wandel weg von traditionell klar hierarchischen Strukturen stellt einen wichtigen Schritt zur erfolgreichen Umsetzung von New Work dar.



### WO VERORTEN SIE SICH IM BEREICH ARBEITSORGANISATION/-STRUKTUR?

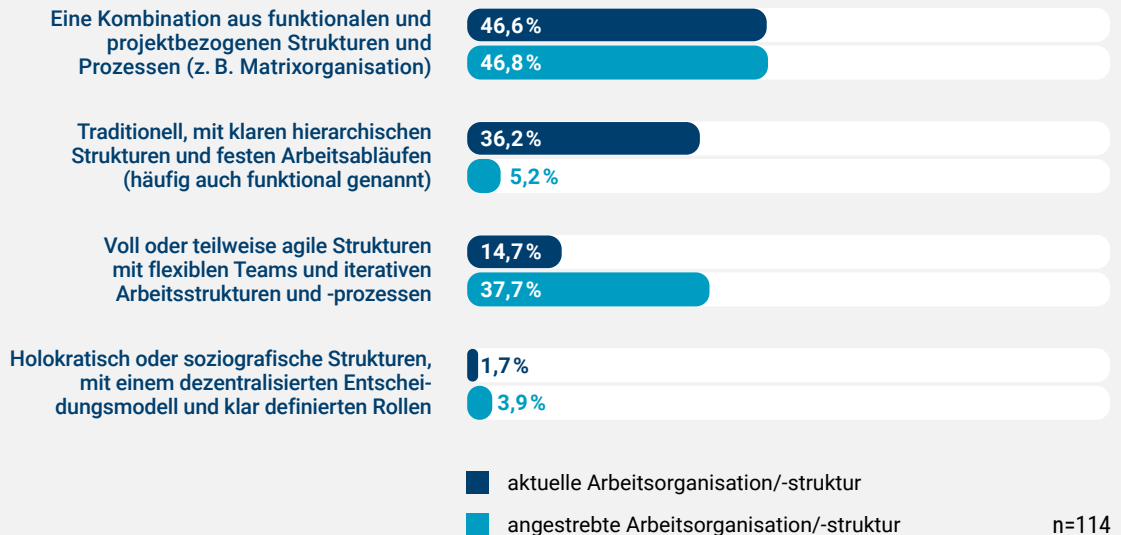


Abbildung 7: Arbeitsorganisation/-struktur

## 4.9 | ARBEITSAUSSTATTUNG UND -UMGEBUNG

**E**in weiterer wichtiger Aspekt von New Work betrifft die Arbeitsausstattung und -umgebung in Familienunternehmen. Hierbei geben fast alle Befragten an, dass bereits modernste Technologien wie Laptops, Tablets und Softwarelösungen zur Verfügung gestellt werden (98,0%) und ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze eingerichtet wurden (92,8%). Die restlichen 7,2 Prozent der Befragten planen dies in naher Zukunft, was die Wichtigkeit von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz unterstreicht. Schließ-

lich haben 71,6 Prozent der Befragten bereits barrierefreie Arbeitsbereiche, Meetingräume und Zugänge integriert, 16,8 Prozent planen dies für die Zukunft, während 11,6 Prozent dies derzeit nicht umsetzen und auch nicht geplant haben. Die Integration von grünen Elementen und Designkonzepten, wie beispielsweise Pflanzen, Tageslicht oder natürliche Materialien, wird bereits von mehr als zwei Drittel (68,0%) der befragten Familienunternehmen umgesetzt. Bei der Schaffung von Open-Space-Büros und alternativen Arbeitsbereichen wie Lounge-Bereichen oder Ruhezeiten zeigt sich ein gemischtes Bild. Während mehr als die Hälfte der Befragten (53,6%) bereits solche Arbeitsumgebungen geschaffen haben und 30,9 Prozent dies in den

nächsten drei Jahren planen, setzen 15,5 Prozent diese Maßnahmen derzeit nicht um und haben es auch nicht vor. Ein Family Office im Büro, in dem Eltern ihre Kinder während der Arbeitszeit betreuen können, ist bislang weniger verbreitet. So geben 71,3 Prozent der Befragten an, dies weder umzusetzen noch zu planen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass bereits einige Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsausstattung und -umgebung getroffen werden, die eine wichtige Voraussetzung zur Umsetzung von New Work widerspiegeln. Gleichzeitig besteht weiterhin Handlungsbedarf in Bereichen wie der Schaffung von Family Offices und der weiteren Integration von grünen Elementen sowie barrierefreien Arbeitsbereichen. Ein erheblicher Teil der Befragten plant zudem, Open-Space-Büros und alternative Arbeitsbereiche in naher Zukunft umzusetzen, was auf eine Anpassung an moderne Arbeitsanforderungen zur Umsetzung von New-Work-Konzepten hindeutet.

#### 4.10 | UNTERNEHMENSKULTUR

Die Umsetzung von New-Work-Aktivitäten setzt außerdem eine passende Unternehmenskultur voraus, weshalb die Teilnehmenden zu verschiedenen Facetten der Unternehmenskultur befragt wurden. Hierbei stimmen 92,8 Prozent der Teilnehmenden eher/voll zu, dass ihr Familienunternehmen großen Wert darauf legt, dass die Mitarbeitenden in einem respektvollen und fairen Umfeld arbeiten. Außerdem stimmen 85,7 Prozent eher/voll zu, dass in ihrem Unternehmen ein Umfeld geschätzt wird, das den Mitarbeitenden erlaubt, Fehler zu machen sowie aus ihnen zu lernen und zu wachsen. Dementsprechend stimmen auch 76,5 Prozent voll/eher zu, dass in ihrem Unternehmen großen Wert auf eine offene Feedbackkultur gelegt wird. Der Aussage, dass in ihrem Familienunternehmen Wissen proaktiv miteinander geteilt wird, stimmt ebenfalls knapp drei Viertel der Befragten (72,4 %) eher/voll zu. Außerdem stimmen 70,4 Prozent

der Teilnehmenden eher/voll zu, dass innovative Ideen und kreativer Ideenreichtum aktiv in ihrem Familienunternehmen gefördert werden. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Teilnehmenden eine positive Wahrnehmung ihrer Unternehmenskultur haben und viele Werte in der Unternehmenskultur verankert sind, die eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von New Work sind. Dazu gehört beispielsweise Fairness, eine offene Fehler- und Feedbackkultur sowie die Förderung von Wissensteilung und Innovationen.

#### 4.11 | VERGÜTUNG

Weiterhin können sich die Prinzipien von New Work auch in einem Vergütungssystem widerspiegeln. Von den aufgeführten Maßnahmen zeigt sich, dass am häufigsten, jedoch nur in 38,5 Prozent der Familienunternehmen, die Mitarbeitenden nicht-monetäre Vergütungselemente wählen können (z. B. weniger Arbeitszeit, mehr Urlaub oder mehr Weiterbildungsmöglichkeiten statt mehr Gehalt). In 36,5 Prozent der befragten Familienunternehmen erhalten die Mitarbeitenden ein identisches Grundgehalt, das nach verschiedenen Kriterien (z. B. nach Qualifikation oder Verantwortung) individuell aufgestockt wird. Ein Großteil der Befragten (72,9 %) gibt an, dass es derzeit nicht geplant ist, Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, aktiv an der Gestaltung des Gehaltsfindungsmodells teilzunehmen und ihre Meinungen und Vorschläge einzubringen. Nur 20,8 Prozent der Familienunternehmen setzen dies bereits um, während 6,3 Prozent planen, dies in den nächsten drei Jahren zu implementieren. Transparenz bei Gehaltssummen und vergütungsbezogenen Entscheidungsprozessen wird ebenfalls von der Mehrheit (84,2 %) weder umgesetzt noch geplant. Kaum verbreitet oder geplant ist, dass die Vergütung der Mitarbeitenden nicht nur durch Führungskräfte festgelegt wird, sondern auch Kolleg/-innen in die Gehaltsfindung einbezogen

werden. Lediglich 4,2 Prozent haben dies bereits umgesetzt und 1,0 Prozent planen dies. Ebenso wenig verbreitet oder geplant (95,8 %) ist, dass Mitarbeitende ihr Gehalt innerhalb eines vorgegebenen Budgets eigenständig bestimmen können. Zusammengefasst spiegeln die Ergebnisse wider, dass traditionelle Vergütungsmodelle mit wenig Mitarbeiter Einfluss weiterhin

dominieren. Insbesondere im Vergleich zu den anderen Dimensionen von New Work zeigt sich, dass im Bereich der Vergütung wenig Maßnahmen umgesetzt werden und Optimierungspotenzial besteht, insbesondere hinsichtlich der Einbeziehung der Mitarbeitenden sowie in Bezug auf transparentere Entscheidungsprozesse und Gehaltssummen.

### WELCHE DER FOLGENDEN VERGÜTUNGSPRAKTIKEN WERDEN IN IHREM UNTERNEHMEN UMGESETZT?

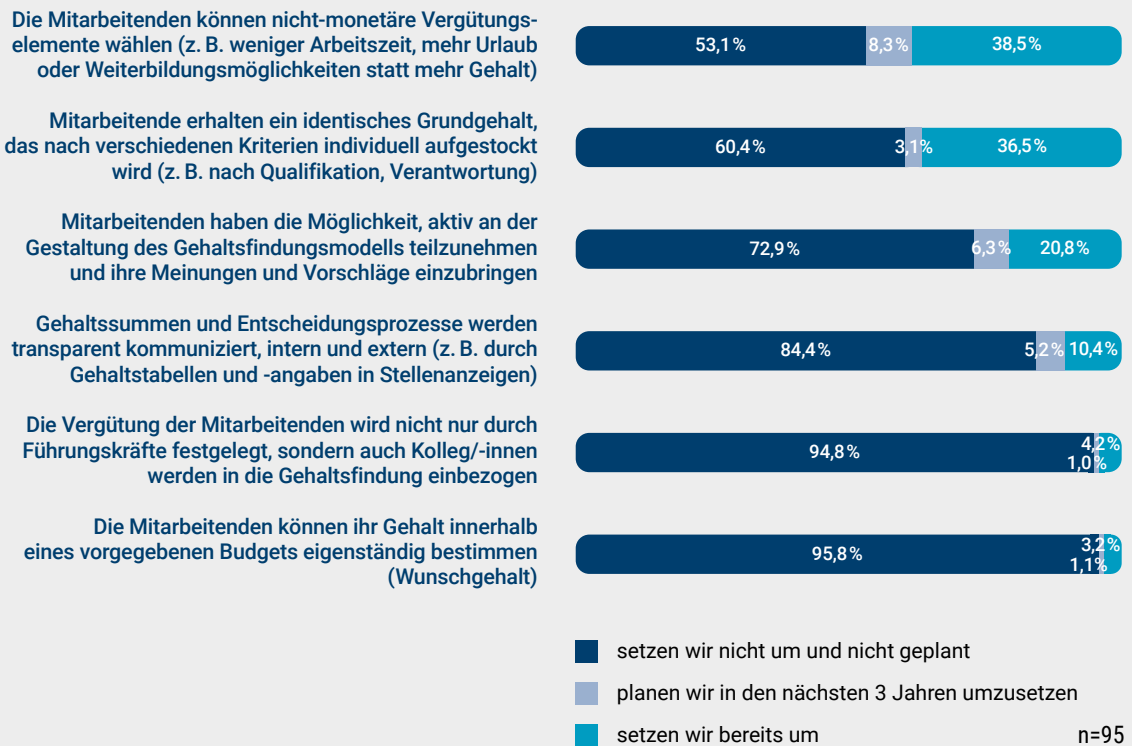


Abbildung 8: Vergütung

## 4.12 | MITBESTIMMUNG UND ARBEITNEHMERBETEILIGUNG

**E**ine weitere Facette von New Work beschreibt die Möglichkeit zur Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung im Familienunternehmen. Als häufigste Maßnahmen werden hierbei regelmäßig stattfindende Mitarbeiterumfragen (71,1 %) sowie Entscheidungsstrukturen, die Mitarbeitende einbeziehen (70,8 %), genannt. Knapp die Hälfte der Befragten (47,9 %) gibt an, dass in ihrem Familienunternehmen bereits Schulungen zur Förderung unternehmerischen Denkens umgesetzt werden, und weitere 16,7 Prozent geben an, dass ihr Familienunternehmen dies in den nächsten drei Jahren plant. Die Etablierung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen wird in knapp jedem vierten Familienunternehmen (22,4 %) umgesetzt und ist von weiteren 10,2 Prozent innerhalb der nächsten drei Jahre geplant. Weniger häufig umgesetzt (10,8 %) und auch nicht geplant (86,0 %) ist dahingegen die Mitbestimmung durch die Rechtsform des Familienunternehmens (beispielsweise Societas Europaea). Die Ergebnisse zeigen, dass viele Familienunternehmen bereits Maßnahmen zur Förderung der Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung umsetzen, insbesondere durch regelmäßige Mitarbeiterumfragen und partizipative Entscheidungsstrukturen. Die geringe Umsetzung und Planung von Mitbestimmung durch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme und spezielle Unternehmensrechtsformen deutet daraufhin, dass derzeit weniger formale Ansätze bevorzugt werden. Insgesamt reflektieren diese Maßnahmen eine positive Entwicklung hin zu mehr Partizipation und Mitbestimmung der Mitarbeitenden in Familienunternehmen, was die Umsetzung von New Work unterstützt.

## 4.13 | SOZIALE, ÖKOLOGISCHE UND GESELLSCHAFTLICHE ASPEKTE

**A**ls weitere Dimension von New Work wurden die Teilnehmenden befragt, inwieweit ihr Familienunternehmen soziale, ökologische und gesellschaftliche Aspekte bei unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt. Die Befragten geben dabei mehrheitlich (93,8 %) an, dass ihr Familienunternehmen mit lokalen Gemeinschaften zusammenarbeitet und regionale Initiativen unterstützt. Knapp drei Viertel der Befragten (70,4 %) beschreibt außerdem, dass die Auswahl von Lieferanten unter sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten erfolgt und in weiteren 14,3 Prozent der befragten Familienunternehmen ist dies innerhalb der nächsten drei Jahre geplant. Die Berichterstattung zu sozialen, ökologischen und Governance-Kennzahlen wird in 58,8 Prozent der teilnehmenden Familienunternehmen umgesetzt, ein weiteres Viertel gibt an, dass dies innerhalb der nächsten drei Jahre geplant ist. Weniger häufig umgesetzt (28,1 %) wird dahingegen die aktive Beteiligung von NGOs oder Interessengruppen und auch nur 8,3 Prozent der befragten Familienunternehmen planen dies innerhalb der nächsten drei Jahre. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass viele Familienunternehmen bereits verschiedene Anstrengungen unternehmen, soziale, ökologische und gesellschaftliche Aspekte in ihren unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Besonders stark ausgeprägt ist die Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaften, was eine starke Verbundenheit der Familienunternehmen mit ihrer regionalen Umgebung zeigt. Die von vielen Familienunternehmen umgesetzte nachhaltige Auswahl von Lieferanten und sowie die zukünftig vermehrt

geplante Berichterstattung sozialer, ökologischer und Governance-Kennzahlen spiegelt sich auch in steigenden gesellschaftlichen Erwartungen und regulatorischen Anforderungen wider. Insgesamt reflektieren

die Ergebnisse eine positive Entwicklung hin zu einer verantwortungsbewussteren und nachhaltigeren Unternehmensführung im Einklang mit den Prinzipien von New Work.

### INWIEFERN BERÜCKSICHTIGT IHR UNTERNEHMEN SOZIALE, ÖKOLOGISCHE UND GESELLSCHAFTLICHE ASPEKTE IN UNTERNEHMERISCHEN ENTSCHEIDUNGEN?

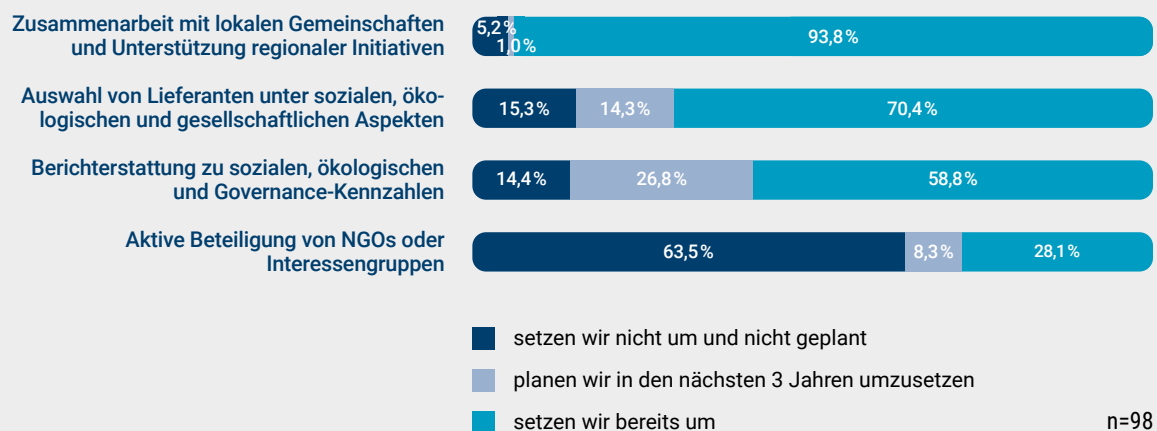


Abbildung 9: Soziale, ökologische und gesellschaftliche Aspekte

## 5 | FAZIT ZU NEW WORK

**A**bschließend wurden die Teilnehmenden nach einer zusammenfassenden Einschätzung gefragt, wie gut ihr Familienunternehmen derzeit für die Umsetzung von New Work aufgestellt ist. Im Hinblick auf passende Strukturen, Rahmenbedingungen und Angebote zur Umsetzung von New Work zeigt sich, dass etwas mehr als die Hälfte der teilnehmenden Familienunternehmen (56,7%) eher gut und weitere 10,3 Prozent sehr gut aufgestellt sind. Ein Viertel der Befragten ist der Meinung, dass ihr Unternehmen nur teilweise über passende Strukturen, Rahmenbedingungen und Angebote zur Umsetzung von New Work verfügt, und 7,2 Prozent geben an, dass ihr Familienunternehmen eher weniger gut aufgestellt ist. Weiterhin wurden die Teilnehmenden gefragt, inwieweit ihr

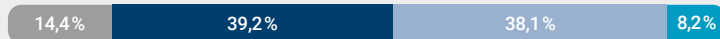
Familienunternehmen hinsichtlich eines passenden Mindsets sowie einer passenden Einstellung und Kultur zur Umsetzung von New Work aufgestellt ist. Hierbei geben 38,1 Prozent der Befragten an, dass ihr Familienunternehmen eher gut aufgestellt ist, nach Einschätzung von 8,2 Prozent der Befragten ist ihr Familienunternehmen sogar sehr gut aufgestellt. Dahingegen beschreiben 39,2 Prozent, dass ihr Familienunternehmen nur teilweise über ein passendes Mindset bzw. eine passende Einstellung und Kultur zur Umsetzung von New Work verfügt und knapp ein Sechstel der Befragten (14,4%) ist der Meinung, dass ihr Familienunternehmen in dieser Hinsicht eher weniger gut aufgestellt ist.

### NACHDEM SIE DEN FRAGEBOGEN AUSGEFÜLLT HABEN – WIE GUT IST IHR UNTERNEHMEN DERZEIT FÜR DIE UMSETZUNG VON NEW WORK AUFGESTELLT?

... Im Hinblick auf passende Strukturen, Rahmenbedingungen und Angebote zur Umsetzung von New Work



... Im Hinblick auf passendes Mindset, Einstellung und Kultur zur Umsetzung von New Work



- überhaupt nicht gut aufgestellt
- eher weniger gut aufgestellt
- teils-teils
- eher gut aufgestellt
- sehr gut aufgestellt

n=96

Abbildung 10: Readiness New Work



Weiterhin wurde in der Studie untersucht, inwieweit familienzuspezifische Charakteristika bei der Umsetzungsbereitschaft und Offenheit gegenüber New-Work-Aktivitäten eine Rolle spielen. Hierbei konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen, mentalen Modellen und der NextGen festgestellt werden, sodass New Work unabhängig von der Generation der Unternehmensführung und den mentalen Modellen für alle Familienunternehmen ein gleichermaßen wichtiges Thema zu sein scheint. Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass die meisten Familienunternehmen zwar strukturell (eher) gut für die Umsetzung von New Work aufgestellt sind, jedoch mehr als die Hälfte der teilnehmenden Familienunternehmen nur teilweise oder wenig gut hinsichtlich eines passenden Mindsets, Einstellungen und Kultur zur Umsetzung von New Work aufgestellt sind.

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Abschlussfrage der Studie wider. Hierbei wurden die Teilnehmenden gefragt, woran es ihrer Meinung nach liegt, falls ihr Familienunternehmen derzeit noch nicht gut für New Work aufgestellt ist. So gibt mehr als die Hälfte der Teilnehmenden eine fehlende Bereitschaft der Führungsebene an. Gleichzeitig beschreiben einige Befragte, dass auch unterhalb der Führungsebene eine begrenzte Veränderungsbereitschaft bestehe. Neben dieser fehlenden Bereitschaft führen aber auch einige Befragte auf, dass in ihrem produzierenden Unternehmen nur begrenzte Möglichkeiten zur Umsetzung von New Work bestehen. Zur erfolgreichen Umsetzung von New Work gilt es, sowohl strukturelle Voraussetzungen als auch ein passendes offenes Mindset im Familienunternehmen zu schaffen, wozu die folgenden Handlungsempfehlungen beitragen können.

## 6 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**B**asierend auf den qualitativen und quantitativen Ergebnissen der Studie stellt sich die Frage, wie Familienunternehmen sich passend den Herausforderungen der heutigen Zeit, wie Fachkräftemangel, internationale Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und Adaptivität in globalen Krisen aufstellen können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Dabei möchten wir im Folgenden insbesondere Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von wirksamer Personalarbeit mit dem Fokus auf New Work ableiten.

**1** Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Familienunternehmen New Work sehr unterschiedlich interpretieren. Es ist daher empfehlenswert, zunächst im eigenen Unternehmen klar zu definieren, was New Work für Sie bedeutet, und anschließend eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Dabei ist es wichtig, sicherzustellen, dass sowohl in der Familie als auch im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis darüber besteht, was unter New Work zu verstehen ist.

**2** Basierend auf den verschiedenen Dimensionen von New Work (siehe Kapitel 4) sollte schließlich ein Zielbild entwickelt werden. Legen Sie hierbei mit relevanten Stakeholdern fest, wie die Zukunft der Arbeit in Ihrem Familienunternehmen in 1, 3 und 5 Jahren aussehen soll. Dazu gehört beispielsweise, bestimmte Arbeitsmodelle zu etablieren, Führungsstrukturen anzupassen oder technologische Tools einzuführen. Ein Abgleich mit dem aktuellen Status quo ermöglicht Ihnen, Bereiche zu identifizieren, in denen Entwicklungspotenzial besteht, und gezielt Maßnahmen zur Erreichung der definierten Ziele zu ergreifen.

**3** Außerdem ist es hilfreich, klare Verantwortlichkeiten für New Work zu definieren und Haupttreiber zu benennen. Um New-Work-Initiativen voranzutreiben, können Sie eine Task Force bilden, in der verschiedene Stakeholder (z. B. Family CEO, HR, Arbeitnehmervertretung) Maßnahmen zur Erreichung des konkreten Zielbilds ableiten. Die Familienmitglieder sollten hierbei eine tragende Rolle einnehmen, um die Relevanz des Themas zu verdeutlichen. Die Einbindung der Familie ist auch deshalb essenziell, da sie die Werte und Vision des Familienunternehmens repräsentiert und somit die Glaubwürdigkeit und der langfristige Erfolg bei der Umsetzung von New-Work-Initiativen erhöht wird.



# 4

Im Bereich der Arbeitsorganisation und -struktur sehen wir, dass viele Familienunternehmen noch in klar hierarchischen Strukturen arbeiten. New Work kann hierbei eine Chance sein, veraltete, starre Strukturen aufzubrechen und gleichzeitig positive traditionelle Merkmale von Familienunternehmen (wie z. B. eine geringere Fluktuationsrate) zu schützen. Hierbei kann ein Wandel hin zu flexibleren (agilen) Strukturen hilfreich sein, um New-Work-Aktivitäten besser zu unterstützen.

# 5

New-Work-Initiativen wie die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen oder digitalen Kollaborationsplattformen können außerdem zur Dezentralisierung in Familienunternehmen beitragen und damit die standortübergreifende Zusammenarbeit fördern. Moderne Strukturen, Arbeitsweisen und Technologien ermöglichen es, zentrale Entscheidungs- und Arbeitsprozesse auf verschiedene Standorte zu verteilen. Dies kann dazu beitragen, Sub-Kulturen und Silo-Denken aufzulösen, die Vernetzung der Mitarbeitenden zu verbessern und den Wissensaustausch effektiver zu gestalten.

# 6

Die Ergebnisse zeigen, dass in 40 Prozent der Familienunternehmen nur eine mittlere Bereitschaft zur Umsetzung von New Work besteht und es oft an dem notwendigen offenen Mindset mangelt. Daher ist es wichtig, dass Sie in Ihrem Unternehmen nicht nur Strukturen und Angebote zur Umsetzung von New Work schaffen, sondern auch eine positive Einstellung und Kultur fördern. Thematisieren Sie immer auch die emotionale Seite der Einführung von New Work und wie diese mit den familiären Werten harmoniert. Schulen Sie Führungskräfte, indem Sie ihnen positive Auswirkungen von New Work aufzeigen (z. B. eine höhere Mitarbeiterbindung oder bessere Gewinnung von Fachkräften). Außerdem können Sie anstehende Generationenwechsel nutzen, um einen Kulturveränderungsprozess anzustoßen. Die NextGen kann hierbei als wesentlicher und authentischer Treiber für den Transformationsprozess fungieren, da sich einige Stoßrichtungen von New Work in den Werten ihrer Generation widerspiegeln.

7

Es wird deutlich, dass die befragten Familienunternehmen weiterhin überwiegend traditionelle Vergütungsstrukturen anwenden. Es sollte geprüft werden, in welchem Maß New-Work-Prinzipien auch im Bereich der Vergütung implementiert werden können. Familienunternehmen können sich hierbei an Modellen von Nicht-Familienunternehmen orientieren, um im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte konkurrenzfähig zu bleiben und sicherzustellen, dass sie den Erwartungen der modernen Arbeitswelt gerecht werden. Durch attraktive und zeitgemäße Vergütungsstrukturen können Familienunternehmen nicht nur ihre Arbeitgebermarke stärken, sondern auch die Zufriedenheit und Bindung bestehender Mitarbeiter positiv beeinflussen. Schließlich sollten auch für die Vergütung der beteiligten Familienmitglieder transparente Kriterien aufgestellt werden, die im Einklang mit den Prinzipien von New Work stehen.

8

Es wird ersichtlich, dass Familienunternehmen nur in begrenztem Umfang Maßnahmen zur Mitbestimmung der Mitarbeitenden und Arbeitnehmerbeteiligung umsetzen. Um die Mitbestimmung zu fördern, können Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv in die Governance-Strukturen Ihres Familienunternehmens integrieren. Wenn bei Nachfolgeprozessen keine eigene interne Familiennachfolge vorhanden ist, bietet sich ebenfalls die Möglichkeit, die Mitarbeitenden aktiv (z. B. durch Unternehmensanteile) vermehrt in das Unternehmen einzu beziehen.

9

Zudem bleibt es weiter spannend; der technologische Wandel wird weiter und schneller voranschreiten. Deshalb bleibt es wichtig, sich auf neue Arbeitsformen einzustellen und wertschöpfende, kreative, innovative Arbeit für die eigene regionale und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen zu gestalten. In diesem Zusammenhang kann es hilfreich sein, externe Expertise in die familieninternen Überlegungen hinzuzuziehen. Dieses zusätzliche Sparring kann beispielsweise dazu beitragen, unterschiedliche Erwartungen an die Umsetzung von New Work besser zu navigieren und ein gemeinsames Verständnis von New Work zu fördern. Der Austausch mit anderen Familienunternehmen, die bereits erfolgreich New Work eingeführt haben, kann dabei ebenfalls wertvolle neue Perspektiven eröffnen.

## 7 | LITERATURVERZEICHNIS

- ➔ Alonso, A. D., Kok, S. & O'Shea, M. (2019): The family business, adversity and change: A dynamic capabilities and knowledge-based approach. In: *Journal of General Management*, 44(2), pp. 96-109.
- ➔ Bergmann, F. (2005): *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag 2005.
- ➔ Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010): Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. In: *International Small Business Journal*, 28(5), pp. 487-504.
- ➔ Chirico, F. & Salvato, C. (2008): Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. In: *Family Business Review*, 21(2), pp. 169-181.
- ➔ Glyptis, L., Hadjielias, E., Christof, M., Kvasova, O. & Vrontis, D. (2021): Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. In: *Journal of Business Research*, 127, pp. 346-363.
- ➔ Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. In: *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 451-465.
- ➔ Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. In: *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-25.
- ➔ Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N. & Hülsbeck, M. (2021): Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. In: *Journal of Business Research*, 130, pp. 635-645.
- ➔ Heider, A., Hülsbeck, M. & von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022): The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. In: *Management Review Quarterly*, 72(2), pp. 483-530.
- ➔ Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011): Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. In: *Strategic Management Journal*, 32(11), pp. 1243-1250.
- ➔ Hitt, M. A., Arregle, J. L. & Holmes Jr, R. M. (2020): Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. In: *Journal of Management Studies*.
- ➔ Klaffke, M. (Hrsg.) (2022): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2022.
- ➔ Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen 2015.
- ➔ Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006): Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 731-746.
- ➔ Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003): Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339-358.
- ➔ Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- ➔ Winter, S. G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.

## 8 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abbildung 1: Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Innovationen und Trends	9
Abbildung 2: Bereitschaft New Work	10
Abbildung 3: Hauptverantwortlichkeiten	11
Abbildung 4: Mitverantwortlichkeiten	12
Abbildung 5: Work-Life-Balance	14
Abbildung 6: Selbstverwirklichung	15
Abbildung 7: Arbeitsorganisation/-struktur	17
Abbildung 8: Vergütung	19
Abbildung 9: Soziale, ökologische und gesellschaftliche Aspekte	21
Abbildung 10: Readiness New Work	22

# KONTAKT

## WIFU-STIFTUNG & WIFU

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige **WIFU-Stiftung** hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler.

Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem **Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)** an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums.

In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

## KIENBAUM

Kienbaum Consultants International ist eine breit aufgestellte Unternehmensberatung mit Hauptsitz in Köln. Es bietet ein umfassendes Leistungsspektrum im Bereich der Personalberatung, Führungskräfteentwicklung und Organisationsberatung für Unternehmen in der **Privatwirtschaft** und im **öffentlichen Sektor**. Mit einer Geschichte, die bis in das Jahr 1945 zurückreicht, hat sich Kienbaum als Familienunternehmen zu einem der führenden Unternehmen der Branche in Deutschland entwickelt und beschäftigt heute über 600 Mitarbeitende an mehr als 20 Standorten auf vier Kontinenten.

Der Erfolg von Kienbaum gründet sich auf einem ganzheitlichen Beratungsansatz, der den gesamten **HR-Wertschöpfungsprozess** umfasst – von der Strategieentwicklung und Umsetzung bis zur Rekrutierung und Integration neuer Talente sowie der langfristigen Entwicklung und Bindung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden. Die Berater:innen verfügen über langjährige Erfahrung in verschiedenen Branchen und können so maßgeschneiderte Lösungen entwickeln. Ein Schwerpunkt der Beratungstätigkeit liegt in der Unterstützung von Unternehmen in der Transformation. Kienbaum begleitet Kunden:innen bei der Konzeption und Umsetzung von Restrukturierungen, Fusionen und Akquisitionen ebenso wie bei der Einführung neuer Organisationsstrukturen oder Führungsmodelle. Hierbei legen die Berater:innen besonderen Wert auf die Einbeziehung der Mitarbeitenden und die Förderung eines nachhaltigen Kulturwandels.

Mit seinem ganzheitlichen Beratungsansatz, der fachliche Expertise mit Prozess- und Umsetzungs-kompetenz verbindet, hat sich Kienbaum als geschätzter Partner für namhafte Unternehmen in Deutschland und im europäischen Ausland etabliert. Das Unternehmen ist bestrebt, seinen Kunden innovative Lösungen anzubieten und gleichzeitig höchste ethische Standards in der Beratungstätigkeit zu wahren.

## AUTORINNEN

### **Jun.-Prof. Dr. Anne Katarina Heider**

Leitung des Forschungsbereichs  
„Family Entrepreneurship and Innovation“ &  
Co-Direktorin des Wittener Instituts für  
Familienunternehmen  
E-Mail: [anne.heider@uni-wh.de](mailto:anne.heider@uni-wh.de)

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
Telefon: +49 2302 926-513  
[www.wifu.de](http://www.wifu.de)

### **Ann-Kathrin Sieper**

Senior Manager | HR & Organisation Transformation  
Kienbaum Consultants International GmbH  
E-Mail: [Ann-Kathrin.Sieper@kienbaum.de](mailto:Ann-Kathrin.Sieper@kienbaum.de)

### **Dr. Meika Schuster**

Consultant | HR & Organisation Transformation  
Kienbaum Consultants International GmbH  
E-Mail: [Meika.Schuster@kienbaum.de](mailto:Meika.Schuster@kienbaum.de)

### **Stephanie Theiss**

Consultant | HR & Organisation Transformation  
Kienbaum Consultants International GmbH  
E-Mail: [Stephanie.Theiss@kienbaum.de](mailto:Stephanie.Theiss@kienbaum.de)

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln  
Telefon: +49 221 801 72-0  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)



*Anne Katarina Heider*



*Ann-Kathrin Sieper*



*Meika Schuster*



*Stephanie Theiss*

# WEITERE WIFU-STUDIEN





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[https://www.linkedin.com/  
company/17902731/](https://www.linkedin.com/company/17902731/)



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN  
UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE

Department für Management und  
Unternehmertum  
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

Telefon: +49 2302 926-513  
[wifu@uni-wh.de](mailto:wifu@uni-wh.de)

[https://www.linkedin.com/  
company/42143980/](https://www.linkedin.com/company/42143980/)

© 2024 · WIFU-Stiftung, Witten

Kienbaum



Kienbaum Consultants  
International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

Telefon: +49 221 801 72-0  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)  
[https://www.linkedin.com/  
company/kienbaum/](https://www.linkedin.com/company/kienbaum/)