

EINE GOOD-WORK-ANLEITUNG (NICHT NUR) FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Leistungsanspruch vs Wunschkonzert: Eine Zwickmühle?



People First vs Profit First: ein Führungsdilemma

Neue Zölle, unsichere Lieferketten, Inflation, Energiekrise und zu viel Bürokratie: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind härter denn je. Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel den Fachkräftemangel. Während die Unternehmen unter Druck stehen, mit weniger Ressourcen produktiver zu arbeiten, scheint eine ganze Generation von Nachwuchskräften genau das Gegenteil zu wollen: weniger Arbeit oder zumindest flexiblere Arbeitsmodelle, mehr Sinn, mehr Spaß und eine Arbeitsmentalität, die nicht mit 40 in den Burnout führt.

Viele UnternehmerInnen sehen ein Leistungsproblem auf Mitarbeiterebene und beklagen ein “Wunschkonzert”. Umgekehrt kritisieren Mitarbeitende mangelnde Flexibilität auf Arbeitgeberseite. **Fehlende Leistungsbereitschaft vs fehlende Veränderungsbereitschaft - eine Zwickmühle?** Hier lohnt ein Blick auf die Stärken von Familienunternehmen: Sie beweisen seit Jahrzehnten, **dass unternehmerischer Erfolg im Einklang mit ernst gemeinter Mitarbeiterorientierung** funktionieren kann.

Unser Whitepaper liefert Impulse für ...

- UnternehmerInnen, die produktiver werden wollen, ohne ihre Mitarbeitenden zu verheizen.
- UnternehmerInnen auf der Suche nach ökonomisch sinnvollen Good-Work-Konzepten - ohne New-Work-Theater.
- UnternehmerInnen, die bereits fürsorglich führen, deren Transformation aber ins Stocken geraten ist oder droht, im betrieblichen Alltag zu versanden.



Kein Bock auf New-Work-Theater

New Work findet in der Führungsriege von Unternehmen deutlich weniger Widerhall als der Medien-Hype vermuten lässt. **Zu idealistisch, zu antikapitalistisch, zu realitätsfern** ist für viele Unternehmenslenker die (gar nicht mehr so neue) Idee von neuer Arbeit. Der Erfinder der New-Work-Idee übte ebenfalls harsche Kritik am aktuellen Hype seiner Bewegung aus den 70er Jahren, wenn auch aus entgegengesetztem Grund: Für Frithjof Bergmann diente ein Großteil der Initiativen lediglich als **hipper Anstrich für alte Führungsstrukturen** - ein New-Work-Theater, mit dem sich Ausbeutung schöner verpacken und besser verkaufen lässt. In eine ähnliche Kerbe schlagen Mitarbeitende, die im gelebten Unternehmensalltag oft wenig von dem wiederfinden, was Stellenanzeigen und Leitbilder versprechen.

Kein Wunder also, **dass Begriffe wie Work-Life-Balance oder Feelgood-Management verbrannt sind**. New Work stößt in Chefetagen auf Skepsis und in Teams auf Misstrauen. Es schwingt zu viel "Wischi Waschi" und Sozialromantik mit - und das in einer Zeit, in der sich UnternehmerInnen wünschen, dass mal wieder so richtig angepackt wird und ein Ruck durch die Arbeitswelt geht. Das Präfix „New“ allein macht Arbeit eben noch lange nicht besser. **Wir sprechen deshalb lieber von Good Work. Und da ist noch Luft noch oben!**



“Ob Job-Zufriedenheit, die Loyalität zum Arbeitgebenden oder die mentale Gesundheit - all dies ist auf einem historischen Tiefstand. Höchste Zeit also, das Ruder rumzureißen.”

Quelle: “Arbeitsreport 2024” | Zukunftsinstitut Workshop



Profit und People: Zwei Pole - oder doch eine Symbiose?

In der New-Work-Diskussion ist das Verständnis für die ureigenste Aufgabe eines Unternehmens verloren gegangen: **Wertschöpfung**. Ein Unternehmen wird gegründet, um etwas zu verkaufen, für das eine ausreichende Anzahl an Kunden bereit ist Geld auszugeben. Dadurch entsteht Arbeit, die erledigt werden muss - und Arbeitsplätze für Menschen, die diese Arbeit gegen Entlohnung übernehmen möchten.

WIE diese Arbeit organisiert wird, beeinflusst die Effizienz ebenso wie die Mitarbeiterzufriedenheit. Bei der Ausgestaltung prallen in Unternehmen aber unterschiedliche Bedürfnisse aufeinander, was häufig zu Machtkämpfen “wir gegen die” und “nicht mit mir” führt. **Dabei sollte alle ein gemeinsames Interesse einen: dass es dem Unternehmen gut geht und so die eigenen Bedürfnisse erfüllt werden!** Denn nur ein Unternehmen, das Gewinne erwirtschaftet, kann in seine Mitarbeitenden investieren. Und nur motivierte, gesunde Mitarbeitende können diese Gewinne sichern.

Gewinnorientierung und Fürsorge sind deshalb kein Zielkonflikt der Unternehmensführung, sondern es geht um ein geschicktes Ausbalancieren. Kein People First, kein Profit First, sondern eine Win-Win-Situation für alle.



Familienunternehmen sind die heimlichen Good-Work-Pioniere.

Familienunternehmen bringen beste Voraussetzungen für die neue Arbeitswelt mit:

- **Langfristige Perspektive:** Inhaber von Familienunternehmen denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Sie planen keine lukrative Exit-Strategie und im Fall eines Misserfolgs landen sie nicht weich auf einer Abfindung. Ihr Ziel ist der Fortbestand der Firma. **Nachhaltiger Erfolg schlägt kurzfristige Profitmaximierung.**
- **Persönliche Nähe:** Während Konzerne häufig durch anonyme Strukturen geprägt sind, zeichnen sich Familienunternehmen durch eine enge Bindung der Inhaber an den Standort und einen guten Draht zur Belegschaft aus. Und wer diese Verantwortung ernst nimmt, kann sich Stillstand nicht leisten, sondern ist offen für Veränderung. **Flexibilität schlägt Status Quo.**
- **Werteorientierung:** Vertrauen, Fairness, Wertschätzung - in den meisten Familienunternehmen sind diese Werte bereits seit Jahrzehnten Teil der DNA. Ihre Führungskräfte beherrschen das dynamische Spiel zwischen Fordern und Fördern, zwischen Leistungsanspruch und Mitarbeiterzufriedenheit in Perfektion. **Fürsorge schlägt Wachstum um jeden Preis.**





Auch in fürsorglich geführten Unternehmen sind betriebswirtschaftliche KPIs selbstverständlich wichtig - aber eben nicht als alleinige Grundlage für Entscheidungen.

Matthias Pauers, Gründer & Geschäftsführer Teamprove



Leistungsanspruch und Mitarbeiterwünsche: Wie geht das zusammen?

UnternehmerInnen sind wertschöpfungsgetrieben und prüfen jede Veränderung auf ihren ROI - das gilt auch für Veränderungen der Arbeitskultur und Arbeitsstrukturen. **Eine Good-Work-Transformation ist nicht altruistisch**, sondern sie soll sich lohnen.

Zahlreiche Studien belegen, dass es **betriebswirtschaftlich sinnvoll** ist, mitarbeiterorientiert zu führen. Das wichtigste Learning: Zwischen Leistung und Mitarbeiterorientierung besteht kein Konflikt, sondern eine positive Wechselwirkung. Oder anders formuliert, Investitionen in zufriedene Mitarbeitende bremsen die Produktivität nicht, sondern befeuern sie.

“Unternehmen, die beim Parameter Employee Engagement am besten abschneiden, haben eine um 21 % höhere Rentabilität und eine um 17 % höhere Produktivität”

Quelle: Gallup

Also doch Wunschkonzert? Nein. Denn **Mitarbeiterorientierung bedeutet nicht, dass alle Wünsche erfüllt werden!** Es geht um das Ringen um den besten Kompromiss zwischen den verschiedenen Bedürfnissen im Unternehmen. Und hier zählen die Bedürfnisse der Unternehmen und UnternehmerInnen ebenso wie die der Mitarbeitenden.



Beispiel “Arbeitsmodelle”

“Die Work-Life-Balance ist der größte Hebel für die Produktivität.”

Quelle: Shiftbase

“Work-Life-Balance ist ein Wirtschaftsthema.”

Quelle: Prognos

“Über die Hälfte der Faktoren, die eine gute Work-Life-Balance verhindern, werden maßgeblich von Unternehmensseite beeinflusst.”

Quelle: Zippia

“Flexible Arbeitsmodelle sind der Schlüssel zu einer besseren Work-Life-Balance.”

Quelle: Weltwirtschaftsforum

In vielen Unternehmen herrscht aktuell eine spürbare Gegenbewegung zu Flexibilität: Back to Office, strenge Präsenzregeln, alte Strukturen. Die Botschaft: Flexibles Arbeiten war ein Experiment, aber jetzt ist wieder Schluss mit lustig!

Genau hier liegt der **Denkfehler der Führungskräfte**: Wer sich der Auseinandersetzung mit den Wünschen nach zeitgemäßerer Arbeitsmodellen und Work-Life-Balance verweigert, lässt einen der mächtigsten Hebel für Mitarbeiterzufriedenheit - und damit für Produktivität - ungenutzt.

Denn: **Flexibel arbeiten bedeutet nicht schlechter oder unproduktiver arbeiten**. Im Gegenteil. Menschen, die ihre Arbeitswelt besser mit ihrer privaten Welt “matchen” können, haben nachweislich weniger Stress und weniger Terminkonflikte. In ihrer Arbeitszeit haben sie den Kopf frei und können sich besser konzentrieren. Und wer heute für einen Kindergartentermin eine Stunde früher gehen kann, macht morgen vor einem wichtigen Projekt nicht “Dienst nach Vorschrift”, sondern bleibt auch mal länger oder beantwortet eine E-Mail von zu Hause aus. Private Lebensumstände und betriebliche Lastspitzen können besser aufeinander abgestimmt werden. Win-Win eben.



Good Work hat viele Gesichter

Wer hinhört, entdeckt oft überraschend einfache Hebel, gute Kompromisse und pragmatische Pilotprojekte. Beispielsweise muss der Wunsch nach einer Workation keine Panik auslösen: Es ist unwahrscheinlich, dass künftig die Hälfte der Belegschaft von Bali aus arbeiten will - meist sind Mitarbeitende glücklich, wenn drei Wochen jährlich im europäischen Ausland gearbeitet werden darf.

Arbeitsmodelle und Work-Life-Balance sind nur ein Beispiel aus einer Fülle möglicher Good-Work-Initiativen. Nicht in jeder Branche und jedem Unternehmen sind Homeoffice, 4-Tage-Woche oder Sabbatical das zentrale Bedürfnis. **Es gilt, einen veränderungsoffenen Dialog zu führen: Was brauchen unsere Mitarbeitenden, um gute Arbeit leisten zu können? Was ist in unseren Unternehmen machbar?**

In der Produktion könnte es helfen, die Schichtplanung umzugestalten, um die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu erleichtern. In der Gesundheitsbranche besteht häufig ein Bedürfnis nach emotionaler Entlastung – etwa durch Zeitpuffer für aufwändige Fälle oder Mental-Health-Angebote. In Projektteams zeigt sich Good Work vielleicht durch weniger Parallel-Projekte oder besseres Teamwork. Auch Themen wie Transparenz in Entscheidungen, echtes Feedback, Entwicklungsperspektiven, Teamzusammenhalt, Respekt im Umgang oder klare Rollen gehören zu den unterschätzten, aber zentralen Aspekten guter Arbeit.

Genau genommen lautet das Zauberwort: Gute Führung! Good Work braucht Führungskräfte, die aus “Wir gegen die” ein “Gemeinsam zum Erfolg” macht.



“Ja, aber ...”

3 Einwände. 3 Antworten.

“Den Aufwand für eine Good-Work-Transformation können wir uns in der aktuellen Krise nicht leisten.”

Vielleicht hilft ein Perspektivwechsel: Unternehmen sind mehr denn je auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden angewiesen und wünschen sich mehr kollektives Ranklotzen. Die Unternehmensführung hat die Macht, diesen “Ruck” loszutreten, indem sie sich ebenfalls leistungswillig zeigt - durch Zuhören und Veränderungsbereitschaft.

“Mitarbeitende werden mehr Flexibilität garantiert ausnutzen.”

Gute Führung sorgt dafür, dass alle verstehen, wie sie profitieren. Außerdem wirkt in einem funktionierenden System die Gruppendynamik wie ein stiller Verhaltenskodex. Natürlich gibt es immer Einzelne, die versuchen, Freiheiten auszureizen. Aber erfahrungsgemäß überwiegt der positive Effekt auf das Gesamtsystem den negativen Impact Einzelner deutlich.

“Steht Performance Management nicht im Widerspruch zu Vertrauen?”

Der Schlüssel liegt darin, wie Performance Management gestaltet wird, beispielsweise in Form von OKRs. Es geht nicht darum, Mitarbeitende zu überwachen oder mittels Kennzahlen Gewinner und Verlierer zu ranken. Richtig eingesetzt, schaffen transparente Leistungskriterien Orientierung, motivieren durch sichtbaren Fortschritt und stärken die Eigenverantwortung.



In 5 Schritten Richtung Good Work

Die wenigsten Unternehmen starten bei Null. Was aber häufig fehlt, ist ein Narrativ, das die Sammlung verschiedener Benefits und isolierter HR-Projekte miteinander vernetzt, auf ein übergeordnetes Ziel ausrichtet und mit transparenten Leistungsparametern verbindet.



Die Begleiter für Ihre Good-Work-Reise

Warum Sie von unserer Begleitung profitieren: Dank unserer agilen Wurzeln wissen wir, wie wir bei großen Zielen den Kurs halten und komplexe Veränderungen managen. Wir schubsen an, bremsen aber auch, wo es notwendig ist. Wir setzen Prioritäten, lenken Ihre Ressourcen, lösen Blockaden und halten die Motivation hoch - auch bei Rückschlägen. Wir kümmern uns um den roten Faden und führen Ihre Transformation ins Ziel.

Seit über einem Jahrzehnt begleiten wir Unternehmen dabei, ihre Organisationen weiterzuentwickeln. Wir bringen Erfahrung aus zahlreichen Branchen, Unternehmensgrößen und Strukturen mit, vom Familienunternehmen bis zum Konzern.

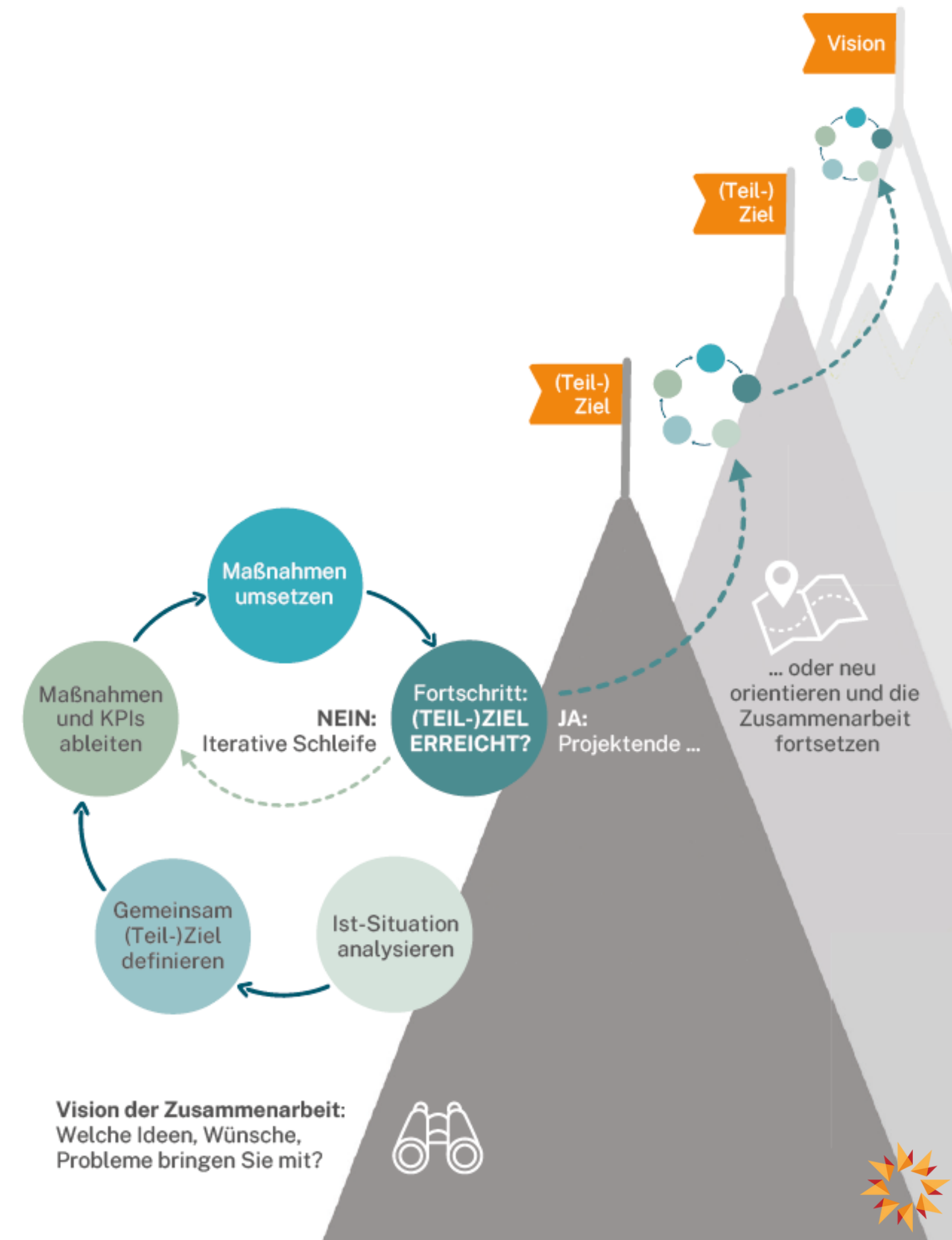
Unser Toolset: Beratung | Coaching | Workshops & Training | Moderation | Vorträge



Die Teamprove-Methode

Wir brechen Ihre Transformationsreise in überschaubare Etappen herunter und führen Sie mit **iterativen Verbesserungsschleifen** an Ihre Good-Work-Ziele heran. Vielleicht kennen Sie den Effekt vom Wandern: Mit einem nahen Ziel vor Augen können Sie Ihre Kräfte besser einteilen und viele kleine Teilerfolge halten die Motivation hoch.

Was bedeutet das in der Praxis? Wir klären den Status Quo und Ihre Vision, wir definieren Teilziele, passende Maßnahmen und KPIs und ganz wichtig: Wir reflektieren schon auf dem Weg regelmäßig den Fortschritt. Wir überprüfen, ob Sie noch auf der richtigen Route sind und bessern bei Bedarf nach.



Skeptisch? Wir beweisen, dass Good Work Ihr Unternehmen erfolgreicher macht.

Matthias Pauers
Geschäftsführung Teamprove



Teamprove GmbH

Heidestraße 52
61276 Weilrod

 kontakt@teamprove.de

 +49 (0)6083 4088719

 [Folgen Sie uns auf LinkedIn!](#)

 [Newsletter abonnieren](#)

 www.teamprove.de

