



Institutsteil Wirtschaftsinformatik,  
Fraunhofer-Institut für Angewandte  
Informationstechnik FIT

Die Zukunft der Arbeit im digitalen Zeitalter

---

# New Digital Work



## Autorinnen und Autoren

---

Dr. Julia Lanzl, Dr. Manfred Schoch, Carolin Jung, Robert Mayer

Der Institutsteil Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT zeichnet sich durch eine technoökonomische Perspektive auf Fragen der Digitalisierung mit einem starken betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt aus. Zudem bietet er Impulse für Digitalisierungsstrategien und transformative Veränderungsprozesse in Unternehmen. Die Fähigkeit, methodisches Know-how auf höchstem wissenschaftlichem Niveau mit einer kundenorientierten und lösungsorientierten Arbeitsweise zu kombinieren, ist unser Alleinstellungsmerkmal.

Institutsteil Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT  
Alter Postweg 101  
86159 Augsburg

Fujitsu unterstützt als führender Informations- und Telekommunikations-Komplettanbieter seine Kunden bei allen Aspekten der digitalen Transformation. Dafür kombiniert das Unternehmen IT-Dienstleistungen und Produkte mit zukunftsweisenden digitalen Technologien – wie Künstlicher Intelligenz (KI), dem Internet der Dinge (IoT), Blockchain, Analytics, Digital Annealing sowie Cloud- und Sicherheitslösungen – und schafft zusammen mit seinen Kunden und Partnern neue Werte. Das Produkt- und Service-Angebot kann passgenau auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden – von der Konzeption bis hin zur Implementierung, dem Betrieb und der Orchestrierung von digitalen Ökosystemen.

Fujitsu Technology Solutions GmbH  
Melli-Beese-Str. 9  
86159 Augsburg

### Danksagung

Wir bedanken uns bei Prof. Dr. Henner Gimpel, Elias Greinacher, Dr. Niclas Nüske, Felix Riedl, und Dr. Fabian Schmied, die uns bei der Ausarbeitung und der Datenerhebung der Studie unterstützt haben.

### Disclaimer

Diese Studie wurde vom Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT nach bestem Wissen und Gewissen unter professioneller Sorgfalt vorbereitet. Fraunhofer FIT, seine gesetzlichen Vertreter und bzw. oder Erfüllungsgehilfen garantieren nicht, dass der Inhalt dieser Studie sicher und vollständig für bestimmte Zwecke verwendbar oder sonst fehlerfrei ist. Der Gebrauch dieser Studie erfolgt auf eigene Gefahr. In keinem Fall haftet Fraunhofer FIT, seine gesetzlichen Vertreter und bzw. oder Beauftragten für irgendwelche Schäden, ob direkt oder indirekt, die aus oder im Zusammenhang mit der Verwendung dieser Studie entstehen.

### Empfohlene Zitierweise

Lanzl, J., Schoch, M., Jung, C., Mayer, R. (2023): New Digital Work - Die Zukunft der Arbeit im digitalen Zeitalter. Institutsteil Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT. <https://doi.org/10.24406/publica-915>

## Vorwort

---

New Work und digitale Arbeit sind aktuell in aller Munde und eines der Top-Gesprächsthemen in Austauschrunden – sowohl unter Praktikern als auch im wissenschaftlichen Diskurs. Robert Mayer, CIO von Fujitsu Deutschland, hat in seiner Rolle als Leiter des Digitalausschusses der IHK Schwaben sowie in diversen Gesprächen mit CIOs aus verschiedenen Branchen einen Einblick in die aktuelle Situation in der Arbeitswelt und hat seine Eindrücke und Erfahrungen aus der Praxis mit uns geteilt. Als Arbeitgeber ist Fujitsu bereits seit langem aktiv engagiert eine Work Life Shift Transformation zu gestalten, damit eine gesunde Balance aus Arbeit- und Privatleben gelingen kann – im eigenen Unternehmen, aber auch für Kunden. Das Fraunhofer FIT forscht seit Jahren an Themen rund um digitale Arbeit, digitale Kommunikation und Kollaboration sowie den gesunden Umgang mit Technologien und Medien. Auch hier beobachten wir, bei Konferenzen und in Wissenschaftspublikationen, einen enormen Anstieg des Diskurses zu dem Thema. Als angewandtes Forschungsinstitut sprechen wir außerdem regelmäßig mit Praktikern aus allen Branchen, die diesen Eindruck nachdrücklich bestätigen. Die COVID-19-Pandemie hatte natürlich

einen großen Einfluss auf die Verbreitung von New Work und digitaler Arbeit, begünstigt wird der Wandel jedoch auch durch die rasante Entwicklung der Technik und den gesellschaftlichen Wandel in den letzten Jahren.

Um die Thematik aus einer gemeinsamen Sicht aus Praxis und angewandter Forschung zu betrachten und aufzuarbeiten, haben wir gemeinsam mit Robert Mayer eine Befragung von Führungskräften durchgeführt, die dieser Studie zugrunde liegt. Unsere Mission ist es, New Digital Work in Unternehmen zu unterstützen und zu begleiten. Als Institutsteil Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT tun wir das sowohl in der Forschung, in Studien, als auch in individuellen Industrieprojekten, bei denen wir auf die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen eingehen.

Wir laden Sie ein, unsere Studie zu lesen und mit uns in einen Dialog zu treten. Gerne stehen wir Ihnen für Fragen, Diskussionen und Anregungen zur Verfügung.



**Dr. Julia Lanzl**  
Institutsteil Wirtschaftsinformatik  
des Fraunhofer FIT  
julia.lanzl@fit.fraunhofer.de



**Dr. Manfred Schoch**  
Institutsteil Wirtschaftsinformatik  
des Fraunhofer FIT  
manfred.schoch@fit.fraunhofer.de

## Kernergebnisse

---

Die COVID-19-Pandemie hat innerhalb kürzester Zeit die Arbeitswelt tiefgreifend verändert und den digitalen Wandel noch weiter beschleunigt - hin zu New Digital Work. Zu diesem Wandel wurden 65 Organisationsvertretende befragt, die hochrangige Positionen mit Führungsverantwortung innehaben und den Wandel hin zu New Digital Work begleiten. Die Erkenntnisse aus dieser Studie sollen Organisationen dabei unterstützen, ihren eigenen Status-Quo hinsichtlich des Wandels zu hinterfragen und Ideen und Lösungen zu entwickeln, um den Wandel und künftige Arbeitsmodelle aktiv zu gestalten. Dabei zeigten sich die folgenden Kernergebnisse:

### Kernergebnis 1

**Der Wandel hin zu New Digital Work wird in Organisationen und der Gesellschaft zunehmend höher priorisiert.**

Dies zeigt sich unter anderem darin, dass das Thema heute hinsichtlich der Verteilung von Personalkapazität und finanziellen Mitteln deutlich stärker berücksichtigt wird als noch vor einigen Jahren. Außerdem ist New Digital Work heute ein sehr präsenteres Gesprächsthema und wird auch in Zukunft für Organisationen relevant sein.

### Kernergebnis 2

**Eine moderne Unternehmenskultur und die Anforderungen der Mitarbeitenden sind zentrale Treiber für den Wandel zu New Digital Work.** Die Steigerung der eigenen Attraktivität für das Recruiting und die Bindung von Mitarbeitenden ist ein entscheidendes Ziel für Organisationen, wenn sie sich mit New Digital Work beschäftigen. Auch die Erkenntnis, dass flexibles und mobiles Arbeiten, entgegen vielen Erwartungen, produktiv sein kann, stellt einen weiteren wichtigen Treiber dar.

### Kernergebnis 3

**Wichtiger Erfolgsfaktor ist eine Unternehmenskultur, die dem Wandel zu New Digital Work offen gegenübersteht und diesen unterstützt.** Entscheidend ist, dass sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte die Veränderungen anerkennen, den Wandel zu New Digital Work akzeptieren und die Bereitschaft sowie Motivation aufbringen, diesen voranzutreiben und mitzugestalten. Damit einher geht die Einbeziehung der Mitarbeitenden und ein umfassendes Change-Management.

### Kernergebnis 4

**Führungskräfte und Mitarbeitende, die dem Wandel misstrauisch gegenüberstehen und auf historisch gewachsene Strukturen beharren, können ein zentrales Hindernis darstellen.** Organisationen haben Bedenken, dass sich der Wandel nachteilig auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation innerhalb der Organisation auswirken kann und sich der persönliche und informelle Austausch unter den Mitarbeitenden verringert. Dies kann jedoch durch geeignete New-Digital-Work-Maßnahmen adressiert werden.

### Kernergebnis 5

**Der Wandel hin zu New Digital Work braucht weitreichende Maßnahmen, die anhand von vier Ebenen mit dazugehörigen Handlungsfeldern strukturiert werden können.** Die Ebenen sind Arbeitsplatzgestaltung, Unternehmenskultur, Soziotechnik und rechtliche Rahmenbedingungen. Organisationen können auf Basis der vier Ebenen Handlungsfelder ableiten und priorisieren und prüfen, an welchen Stellen



die notwendige Transformation selbst bewältigt werden kann und wo der Wandel durch externe Expert:innen strukturiert, moderiert oder unterstützt werden sollte.

### Kernergebnis 6

**Die Messung der Effektivität von New-Digital-Work-Maßnahmen ist entscheidend, um den Wandel strukturiert umzusetzen, geschieht aktuell jedoch in vielen Organisationen nicht strukturiert.** Viele Befragte geben an, dass im Rahmen von New Digital Work keine umfassende Erfolgsmessung stattfindet. Fast jede:r dritte Befragte gibt an, dass der Erfolg anhand des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden gemessen wird. Oft genannte Kennzahlen sind auch der Projektfortschritt einzelner New-Digital-Work-Maßnahmen oder die Mitarbeitendenfluktuation.

### Kernergebnis 7

**Für einen erfolgreichen Wandel hin zu New Digital Work benötigen Organisationen eine Strategie und ein diverses Kernteam, das Maßnahmen voranbringt.** Entlang der Dimensionen Diagnose, Design, Deliver und Monitor können Maßnahmen abgeleitet, umgesetzt und deren Wirksamkeit geprüft werden. Da die Maßnahmen häufig viele Organisationsbereiche betreffen, sollte ein Kernteam für die Steuerung zuständig sein, das mindestens Mitglieder der Geschäftsleitung, aus HR und IT beinhaltet.

## Zusammenfassung und Ausblick

Der Wandel zu New Digital Work ist in Organisationen präsent wie nie zuvor. Für Organisationen ist es essenziell mit dem Wandel Schritt halten zu können, insbesondere um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Zentrale Treiber für den Wandel zu New Digital Work sind eine moderne Unternehmenskultur und eine Verbesserung des Recruitings sowie der Mitarbeitendenbindung.

Wichtige Erfolgsfaktoren für den Wandel stellen Führungskräfte und Mitarbeitende dar, die dem Wandel offen gegenüberstehen und diesen aktiv vorantreiben. Das zentrale Ziel einer New-Digital-Work-Strategie ist es, die Vorteile von mobiler und Office-Arbeit optimal zu kombinieren. Um dies zu erreichen, müssen Veränderungen entlang mehrerer Handlungsfelder strukturiert und im Rahmen eines umfassenden Change-Managements adressiert werden. Diese Handlungsfelder sind die Arbeitsgestaltung, die Unternehmenskultur, soziotechnische Aspekte sowie die rechtliche Ebene.

Um den Wandel zu New Digital Work zu operationalisieren, eignet sich ein Vorgehensmodell nach Diagnose, Design, Deliver sowie Monitor. Insbesondere letzteres wird in vielen Organisationen derzeit noch nicht umfänglich betrieben. Unsere Umfrage legt nahe, dass New Digital Work auch in den nächsten Jahren ein relevantes Thema in Organisationen bleiben wird. Denn es ist zu erwarten, dass sich die Arbeitswelt auf der Grundlage neuer Technologien und gesellschaftlicher Veränderungen auch langfristig kontinuierlich weiterentwickeln und es zu weiteren tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitsgestaltung führen. Eine solide New-Digital-Work-Strategie bereitet Unternehmen gut auf diese Zukunft vor.

# 1. Einleitung

---

## New Digital Work

Bereits in den 80er Jahren wurde der Begriff New Work vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt (Bergmann 2021). Er steht für ein modernes, ortsunabhängiges, selbstbestimmtes und freieres Arbeiten. Unter anderem durch die COVID-19-Pandemie haben Arbeitnehmende und Arbeitgebende gelernt, dass digitale, ortsverteilte Arbeit funktionieren kann, was diesen Wandel hin zu Flexibilität in der Arbeitswelt verstärkt und beschleunigt hat. Dieser beschleunigte Wandel, der vor allem durch eine Zunahme der digitalen Arbeit charakterisiert ist, soll in Begriffen, wie „New New Work“ oder „Work 4.0“ erfasst werden (Bergmann 2021; Fraunhofer IEM k.d.). Die gezielte Kombination von Vorteilen digitaler, agiler, selbstbestimmter und flexibler Arbeit in einer modernen Arbeitsgestaltung wird von uns als *New Digital Work* bezeichnet.

Wortschöpfungen, wie Next Normal oder New New Work zeigen, dass die Arbeitswelt ständigem Wandel unterliegt und die Erkenntnisse der COVID-19-Pandemie nicht die letzte Veränderung angestoßen haben werden (Sneader und Singhal 2021). Was noch kommt und was den gesellschaftlichen Wandel beeinflusst, ist daher schwer zu fixieren. Tabelle 1 im Anhang gibt eine Übersicht über die verwendeten Begrifflichkeiten in der Arbeitswelt. Zum aktuellen Zeitpunkt sind vor allem zwei Themen bezüglich der Arbeitsweise akut: flexible Arbeit (örtlicher und zeitlicher Art) sowie agile Arbeit (Selbstbestimmtheit, Dynamik und Verantwortung). Dazu kommen Einflussfaktoren, wie der Generationenwandel, ein stärkerer Fokus auf die Sinnhaftigkeit von Arbeit und auf Nachhaltigkeit. Ebenso trägt die Digitalisierung von Arbeit zur weiteren Automatisierung und Standardisierung bei.

New Digital Work beschreibt also die Entwicklung eines durch die Digitalisierung ermöglichten und durch die Erfahrungen der COVID-19-Pandemie beschleunigten Wandels hin zu einem neuen Arbeitsalltag, der geprägt ist durch ein selbstbestimmtest und vernetztes Arbeiten.

## Technologischer Fortschritt im Umfeld digitaler Arbeit

Getrieben durch technologische Entwicklungen befindet sich die Arbeitswelt in einem stetigen Wandel. Die Digitalisierung von Arbeit und Arbeitsprozessen ist dabei eine der größten Veränderungen unserer Zeit. Digitales Arbeiten ermöglicht es, sowohl zeit- als auch ortsunabhängig verschiedenste Arbeitsprozesse einzurichten, zu koordinieren und umzusetzen. Dabei geht digitale Arbeit mit Veränderungen auf verschiedenen Ebenen einher. Durch Digitalisierung werden beispielsweise Prozesse (teilweise) standardisiert, automatisiert und flexibilisiert und kann zu steigender Anonymität der einzelnen Mitarbeitenden führen. Die Vernetzung von Mitarbeitenden ist durch digitale Technologien einfacher geworden und geographisch sowie zeitlich verteilte Zusammenarbeit stellt kein technisches Hindernis mehr dar. Diese ortsverteilte Zusammenarbeit trägt in vielen Fällen zu einer weiteren Anonymisierung der Arbeit bei, da der persönliche soziale Kontakt fehlt und Kommunikation häufig formalisiert wird. Dadurch kann auch die Bindung von Mitarbeitenden zur Organisation leiden.



## Veränderte Erwartungen an die Arbeit

In den vergangenen Jahren ist eine große Sensibilität für wertschätzende Behandlung am Arbeitsplatz entstanden, die die Ansprüche und Erwartungen von Mitarbeitenden verändert hat. Zahlreiche Beschäftigte sehen Arbeit nicht mehr als den einzigen Lebensinhalt und wollen ihre Arbeit daher flexibel gestalten, sodass sie zu den anderen Lebensbereichen passt. Die körperliche und physische Gesundheit steht viel stärker im Fokus als noch vor einigen Jahren, was auch dazu führt, dass Beschäftigte heute weniger bereit dazu sind, private Zeit für Arbeit zu opfern und über ein gesundes Maß hinaus Überstunden zu machen. Zahlreiche Mitarbeitende würden eher kündigen, als wieder jeden Tag physisch im Büro arbeiten zu müssen (Robert Half International Inc. 2021).

Die veränderten Erwartungen tragen gleichzeitig dazu bei, dass Organisationen Schwierigkeiten haben ihre Mitarbeitenden für die Arbeit im Büro zu begeistern. Darunter leiden vor allem kreative und disruptive Tätigkeiten. Soziale Elemente, wie beiläufige Unterhaltungen oder die persönliche Zusammenarbeit in Teams, als auch mögliche Lerneffekte, die zum Beispiel durch nicht überhörte Diskussionen im Büro entstehen, können bei reiner mobiler Arbeit verloren gehen. Um dieses Problem zu lösen hat sich beispielsweise Elon Musk, der Geschäftsführer des Autobauers Teslas, für die Extremvariante entschieden. Der Autobauer Tesla schreibt vor, dass erst nach 40 Stunden

Arbeit im Büro die Arbeit im Homeoffice möglich ist. Das Ziel von New Digital Work ist es das Optimum sowohl aus mobiler Arbeit und Office-Arbeit zu kombinieren, um so insgesamt aus Arbeitnehmer und Arbeitgeber Sicht den größten Mehrwert zu erzielen (Criscuolo et al. 2021).

## Herausforderungen für Organisationen mit der digitalen Arbeit

Die Herausforderung, mit der sich aktuell viele Organisationen konfrontiert sehen, besteht darin, die Vorteile von digitaler Arbeit (z. B. Kosteneffizienz und schneller Informationsaustausch) zu fördern, und gleichzeitig die Nachteile (z. B. das Risiko steigender Anonymisierung und Dekontextualisierung) zu vermeiden. Dieses Spannungsfeld müssen Organisationen adressieren und heute strategische Entscheidungen treffen, um langfristig auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu sein. Der Wandel hat tiefgreifende Auswirkungen für viele Organisationen, die zum Beispiel kulturelle und prozessuale Änderungen implizieren (Kreuzer et al. 2022). Gleichzeitig stellt er in vielen Fällen bestehende Führungsmodelle in Frage. Diese und andere Herausforderungen stellen Organisationen vor eine große und weitreichende Aufgabe. Welche Aspekte dabei zu berücksichtigen sind, wird im Folgenden aufgearbeitet.

## 2. Inhalt und Vorgehen der Studie

Auf Basis einer Umfrage von 65 Organisationsvertretenden werden in dieser Studie folgende Fragestellungen beantwortet:

- Was sind die Treiber von New Digital Work?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work?
- Was sind die Hindernisse und Bedenken hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work?
- Was sind die Handlungsfelder von New Digital Work?
- Wie kann die Transformation hin zu New Digital Work gelingen?

Um belastbare Aussagen hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work treffen und Handlungsfelder identifizieren zu

können, wurden im Sommer 2022 65 Personen in verantwortungsvollen Positionen höherer Ebenen befragt. Die Befragten sind überwiegend in der Geschäftsleitung (z. B. CEOs, CIOs, Bereichsleiter:innen) oder in Organisationsbereichen tätig, die den Wandel aktiv mitgestalten (z. B. IT oder HR-Bereiche). Sie sind im Schnitt seit knapp sechs Jahren in ihrer aktuellen Position tätig und daher in ihrer Tätigkeit sehr erfahren. Es wurden 26 % Frauen und 74 % Männer befragt, mit einem Durchschnittsalter von 47 Jahren. Die befragten Personen sind in Organisationen in Deutschland tätig, die überwiegend einen Umsatz von über zehn Millionen Euro berichten.

Abbildung 1 Umfang, mit dem sich die Befragten mit der Umsetzung von New Digital Work beschäftigen

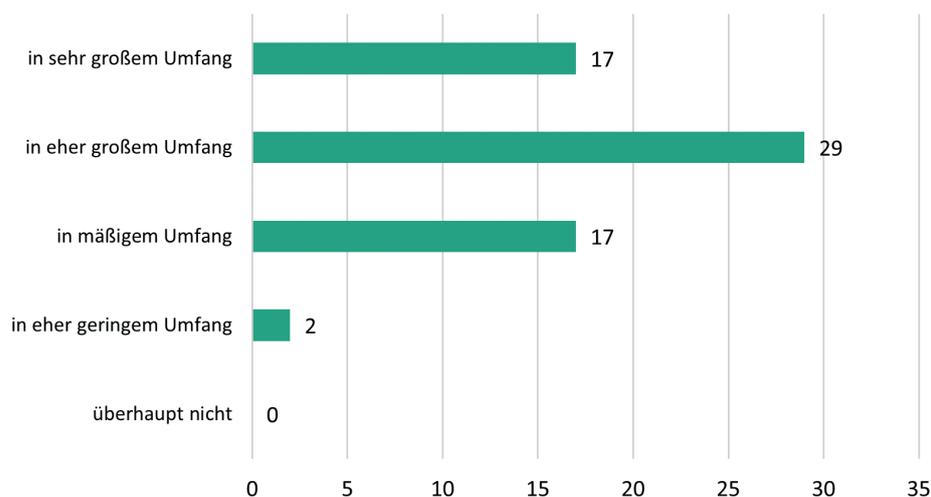
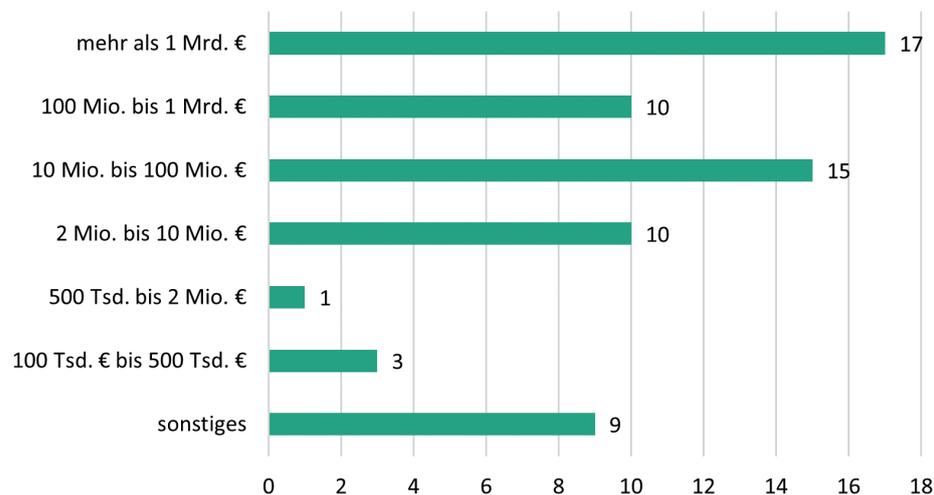


Abbildung 2 Größe der Organisationen, in denen die Befragten tätig sind



### 3. Die Wichtigkeit des Themas wird zunehmend durch veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden getrieben

Als erste Erkenntnis der Studie zeigt sich, dass die Bedeutung des Themas New Digital Work in den letzten zwei Jahren enorm zugenommen hat. Während New Digital Work vor zwei Jahren in den Organisationen teilweise gar nicht oder nur selten ein Gesprächsthema war (vgl. Abbildung 3), hat sich die

Relevanz des Themas nun deutlich mittlerweile erhöht, was sich (auch für die Zukunft) in der Ausstattung des Themas mit Personalkapazitäten und finanziellen Mittel widerspiegelt (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 3 Präsenz von New Digital Work als Gesprächsthema in Organisationen

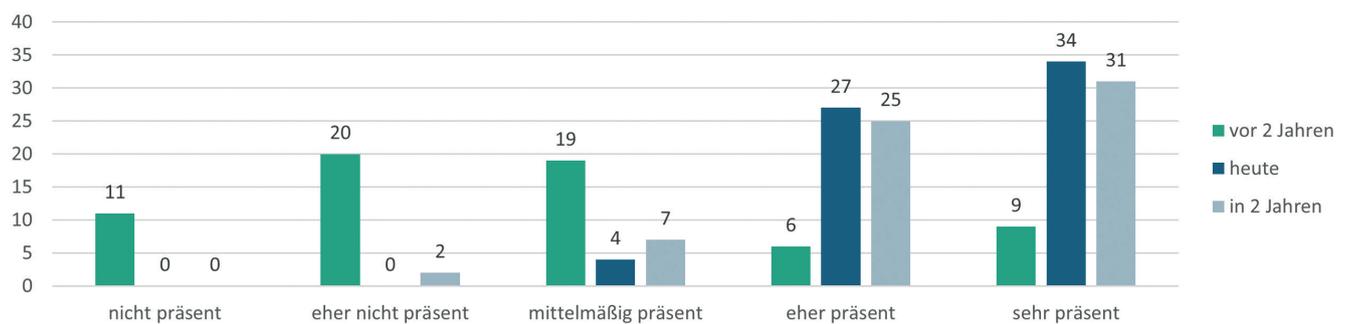
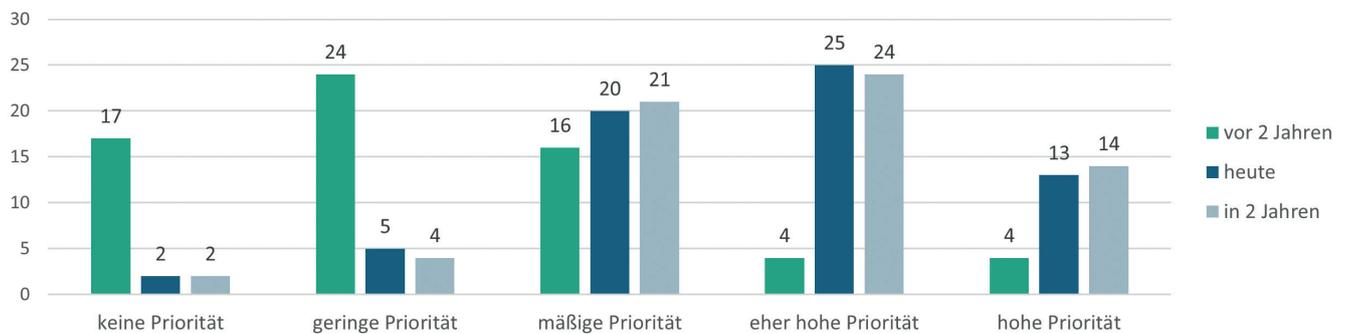


Abbildung 4 Priorität von New Digital Work bei der Verteilung von Personalkapazitäten und finanziellen Mitteln im Vergleich zu anderen Themen in Organisationen



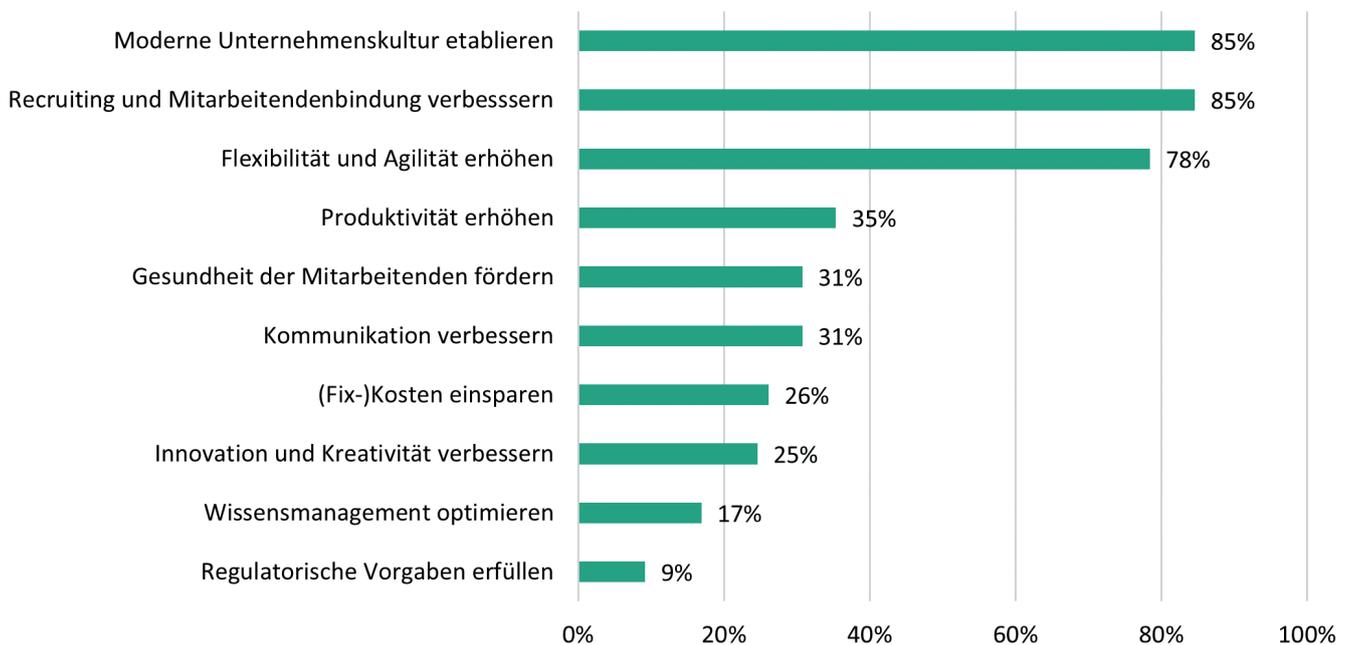
## 4. Treiber für den Wandel zu New Digital Work

Für Organisationen wird es zunehmend herausfordernder, auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben und Mitarbeitende langfristig an ihre Organisation zu binden. Führungskräfte zielen darauf ab, durch die Umsetzung einer modernen Arbeits- und Unternehmenskultur, die Attraktivität für neue und bestehende Mitarbeitenden im „War for Talent“ zu erhöhen. Eine moderne Unternehmenskultur kann die Bindung der Mitarbeitenden stärken, indem sie den Mitarbeitenden Möglichkeiten bietet, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen, eine offene und respektvolle Kommunikationskultur fördert, den Mitarbeitenden Freiheiten hinsichtlich des Arbeitsortes gibt und eine positive Arbeitsatmosphäre schafft. Eine offene Kommunikation und Einbeziehung fördert das Vertrauen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und gibt ihnen das Gefühl, dass sie wichtig sind und ihre Meinung zählt. Flexible Arbeitszeiten und -orte ermöglichen es den Mitarbeitenden, ihr Berufs- und

Privatleben besser zu vereinbaren und sind ein wichtiger Faktor für die Work-Life-Balance, wodurch wiederum die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden erhöht werden können.

Aus Arbeitsgestaltungsperspektive wollen Organisationen agiler werden, um schneller und flexibler auf neue Marktveränderungen und Herausforderungen reagieren zu können. Agiles Arbeiten zielt auch auf mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter und den Abbau starrer Hierarchien ab, um zu kürzeren Entscheidungswegen zu kommen. Gleichzeitig soll durch New Digital Work auch die Produktivität erhöht werden. Die Wirkbeziehung wird häufig über höhere Mitarbeiterzufriedenheit, mehr Eigenverantwortung und bessere Konzentration durch Rückzugsmöglichkeiten beschrieben. Unternehmen sehen in New-Digital-Work-Strategien einen Hebel diese Ziele zu adressieren, was den Wandel entscheidend antreibt.

Abbildung 5 gibt einen Überblick über weitere relevante Treiber hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work.



## 5. Kritische Erfolgsfaktoren beim Wandel zu New Digital Work

Kritische Erfolgsfaktoren müssen Organisationen erfüllen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen und dadurch Mehrwert bzw. einen höheren Geschäftserfolg zu schaffen. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen ein klares Bild: Der wichtigste kritische Erfolgsfaktor ist eine moderne Führungskultur, die der Veränderung zu New Digital Work offen gegenübersteht, diese mit einem gemeinsamen Willen unterstützt und ein Verständnis für die neue Führungsrolle in einer flexiblen, agilen und digitalen Arbeitswelt besitzt. Dazu gehört zum Beispiel, dass Führungskräfte transaktionale Führungsmodelle, die auf Kontrolle der Mitarbeitenden basieren, überdenken.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden, sich auf die Veränderungen einzulassen. Dazu gehört zum Beispiel die Akzeptanz von Shared-Desk-Modellen oder die Akzeptanz der Notwendigkeit trotz flexibler

Arbeitsweise regelmäßig (wo sinnvoll) ins Büro zu kommen. Grundlegend hierfür ist, dass die Mitarbeitenden in den Wandel mit einbezogen werden und die Möglichkeit bekommen, ihre Wünsche und Bedürfnisse aktiv einzubringen und mitzugestalten. Eine klare Kommunikation und Begleitung im Wandel ist deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor. Damit der Wandel erfolgreich gelingt, muss dieser im Rahmen eines konsequenten Change-Managements erfolgen. Dieser Rahmen bietet die Möglichkeit, Veränderungen als Entwicklungschance zu begreifen und es lässt sich eine Kultur schaffen, in der der Wandel als natürliche Entwicklung verstanden und gelebt werden kann. Erfolgsversprechend sind dabei klare Rahmenbedingungen und Transparenz über den Fortschritt des Wandels. Abbildung 1 bietet eine Übersicht über die kritischen Erfolgsfaktoren für den Wandel zu New Digital Work.

Abbildung 6 Kritische Erfolgsfaktoren hinsichtlich New Digital Work



## 6. Hindernisse und Bedenken beim Wandel zu New Digital Work

Neben den kritischen Erfolgsfaktoren ist es für Organisationen auch wichtig, zu wissen, welche Hindernisse beim Wandel zu New Digital Work auf sie zukommen (vgl. Abbildung 7).

Stehen Führungskräfte dem Wandel zu New Digital Work skeptisch gegenüber und haben Bedenken, dass sich dieser negativ auf die Arbeit und Produktivität auswirken könnte, kann dies ein großes Hindernis sein. Denn sie spielen eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung und nehmen eine Vorbildfunktion ein. Besonders problematisch kann es werden, wenn einzelne Führungskräfte den Wandel unterschiedlich stark mitgehen, da sie aufgrund mangelnden Vertrauens im eigenen Bereich weiterhin Präsenzarbeit einfordern. Eine solche Ungleichbehandlung der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Bereichen wird dann häufig als unfair und nicht nachvollziehbar wahrgenommen und führt zu Unzufriedenheit der Mitarbeitenden. Dadurch

können einzelne Führungskräfte den Wandel der gesamten Organisation behindern, weswegen es von enormer Bedeutung ist, dass alle Führungskräfte geschlossen hinter dem Wandel stehen.

Auf der anderen Seite können auch die Mitarbeitenden selbst den Wandel zu New Digital Work behindern. In zahlreichen Organisationen haben sich über Jahre Prozesse und Strukturen etabliert, deren Veränderung einen Mehraufwand und ein neues Eindenken der Mitarbeitenden erfordert. Manche Mitarbeitende bringen die Akzeptanz, sich von diesen Gewohnheiten zu lösen und das Engagement aufzubringen, sich in neue Arbeitsweisen einzuarbeiten, nicht mit. Führungskräfte rechnen damit, dass manche Mitarbeitenden darauf beharren, den Status Quo beizubehalten und eine Blockadehaltung einnehmen. Ein Wandel ist dann nur

Abbildung 7 Hindernisse hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work



unter erhöhtem Aufwand möglich und erfordert viel Überzeugungsarbeit. Gewohnheiten zu überdenken ist ein schwieriger und langwieriger Prozess und braucht daher ein gutes Change-Management.

In vielen Organisationen gibt es zudem Bedenken, dass der persönliche und informelle Austausch innerhalb der Organisation nachlässt und informelle Begegnungen, sowie die Integration von neuen Mitarbeitenden in Teams erschwert wird oder sogar ganz verloren geht. Eng damit verbunden ist die Befürchtung, dass der Wandel zu New Digital Work die Vereinsamung von Mitarbeitenden befördert und Kommunikation und Zusammenarbeit stark unter der flexiblen Arbeit leiden. Beides ist nicht unbegründet. Mehrere Studien kommen zu dem Erkenntnis, dass die Kommunikation formaler wird, mehr in Silos kommuniziert wird und dadurch zum Beispiel die Kreativität leiden kann. Organisationen müssen sich dieser Herausforderung stellen und können beispielsweise Austauschformate sowie Räume schaffen, die den informellen Austausch und soziale Aspekte gezielt fördern.

Mit New Digital Work gehen auch rechtliche und datenschutztechnische Herausforderungen einher. Datenschutz beschreibt den Schutz vor der missbräuchlichen Verarbeitung personenbezogener Daten sowie den Schutz des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung nach der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Beispielsweise werden hier Probleme bei der Arbeit im Home-Office gesehen, zum Beispiel wenn keine dedizierten Arbeitszimmer existieren. Vielfach werden auch Themen der Informationssicherheit in diesem Zusammenhang genannt. Durch den Wandel zu New Digital Work wird die Arbeit örtlich flexibler und es wird zunehmend auf Vertrauensarbeitszeit gesetzt. Gleichzeitig wird es dadurch schwieriger die Einhaltung der Arbeitsgesetze und den Arbeitsschutz sicherzustellen. Arbeitgeber können beispielsweise bei Mitarbeitenden schwer sicherstellen, dass die maximale Arbeitszeit nicht überschritten wird oder verpflichtende Pausenzeiten eingehalten werden. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die rechtlichen Herausforderungen hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work.

Abbildung 8 Rechtliche Herausforderungen hinsichtlich New Digital Work



## 7. Handlungsfelder für die Transformation hin zu New Digital Work

Auf der Grundlage der identifizierten Treiber, Bedenken sowie Hindernisse hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work lassen sich mehrere Handlungsfelder für Organisationen ableiten. Organisationen müssen eine gute Balance zwischen flexibler digitaler Arbeit und physischer Arbeit vor Ort organisieren, um Vorteile zu heben und Nachteile zu vermeiden. Nur so werden sie nicht abgehängt und sind langfristig auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig.

### Arbeitsgestaltung & Prozesse

New Digital Work implementiert neue Arbeitsplatz- und Bürokonzepte, um den persönlichen und informellen Austausch und die Kollaboration unter den Mitarbeitenden zu stärken. Gleichzeitig zielt New Digital Work darauf ab, die Vorteile flexibler Arbeit zu nutzen. Um dieses Ziel zu erreichen, können in folgenden Bereichen Änderungen vorgenommen werden.

#### Wie wird von welchem Ort aus gearbeitet?

- Gestaltung der Büroräumlichkeiten entlang seiner neuen Bedeutung
- Büronutzung vorrangig als Ort der Zusammenarbeit und für soziale Zusammenkunft
- Agile Organisation und Flexibilisierung von Arbeit durch steigende Autonomie
- Digitalisierung von Geschäftsprozessen für mobile Arbeit und Büro

### Unternehmenskultur

Um den Wandel zu New Digital Work erfolgreich voranzutreiben, ist eine Unternehmenskultur, die den Wandel offen gegenübersteht und diesen unterstützt, grundlegend. Es existieren verschiedene Stellschrauben, die berücksichtigt werden können, um eine derartige Unternehmenskultur zu fördern.

#### Wie entwickelt sich die Unternehmenskultur weiter?

- Gemeinsamer Wille der Führung und der Mitarbeitenden sich auf neue Modelle einzulassen
- Einbindung der Mitarbeitenden in den Wandel durch Kommunikation
- Steigende Autonomie und Agilität erfordern transformationale Führung
- Individualität der Arbeitnehmenden und verschiedener Teams gerecht werden

### Soziotechnische Ebene

New Digital Work führt zu einer vergrößerten Auswahl und Ausweitung der Nutzung von digitalen Technologien und Medien am Arbeitsplatz, und fördert gleichzeitig die Unterstützung von Individuen und Teams beim Umgang mit digitalen Technologien und Medien. Folgende Aspekte können dabei berücksichtigt werden.

#### Sind die nötigen Standards und Fähigkeiten vorhanden?

- Bereitstellung der nötigen Infrastruktur und Software für digitale Zusammenarbeit
- IT-Sicherheit und Cyber-Security-Guidelines müssen erfüllt werden
- Mitarbeitende zur effektiven Nutzung der IT befähigen und schulen
- Normen für die gesunde digitale Zusammenarbeit etablieren

### Rechtliche Ebene

Rechtliche Herausforderungen stellen ein zentrales Hindernis hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work da, welche umfassend durch die folgenden Punkte adressiert werden können.

#### Werden regulatorische Vorgaben eingehalten?

- DSGVO-Konformität der Prozesse und Anwendungen sowie Einhaltung des Arbeitsrechts
- Arbeitsschutz und Haftungsfragen bei Unfällen bei mobiler Arbeit
- Arbeitszeit und Einhaltung des Arbeitszeitengesetzes

Betrachtet man die Herausforderungen im Zusammenhang mit New Digital Work, stellt man fest, dass diese auf vier verschiedenen Ebenen liegen. Um diese Themen anzugehen ist umfangreiche Expertise aus verschiedenen Unternehmensbereichen erforderlich. Da New Digital Work fast alle Bereiche einer Organisation betrifft, braucht es ein gemeinsames und abgestimmtes Vorgehen. Die Frage, die sich daher stellt, ist: Wie können Organisationen konkret vorgehen? Um erfolgreich mit diesen Herausforderungen umzugehen, braucht es eine Strategie und eine klare Richtung. Auf dieser Grundlage können dann mehrere kleine Expertenteams gebildet werden, die bei Bedarf durch externe Expertise angereichert werden können. Ein strukturiertes und gemeinsames Vorgehen ist hierbei von entscheidender Bedeutung.

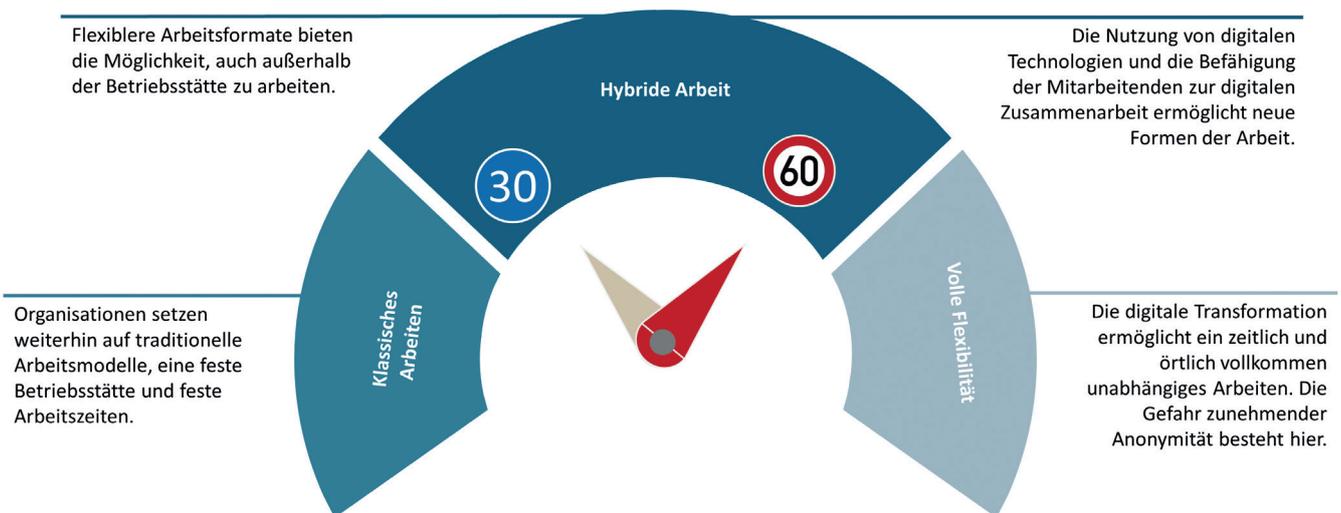
## 8. Wie die Transformation gelingen kann

### Strategische Richtungsentscheidung der Unternehmensleitung ist notwendig

Um ein gemeinsames und von allen getragenes Vorgehen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Organisationen auf der Leitungsebene strategische Grundsatzentscheidungen ausarbeiten und Leitplanken setzen. Die geschlossene Unterstützung von Führungskräften ist ein essenzieller Erfolgsfaktor, der häufig in unserer Studie genannt wird. Dies deckt sich mit zahlreichen Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis. Die Leitungsebene muss entscheiden, in welchem Maße auf ein klassisches, hybrides bzw. flexibles Arbeitsmodell ermöglicht werden soll. Abbildung 9 verdeutlicht, dass es verschiedene „Geschwindigkeiten“ die für New Digital Work vorgegeben werden können. Grundsätzlich ist es gut, Mitarbeitenden Autonomie und Entscheidungsfreiheit zu lassen. Um Fairness sicherzustellen, Wildwuchs zu vermeiden, auf Notwendigkeiten von Arbeitsprofilen einzugehen, oder rechtliche bzw. steuerliche Anforderungen zu erfüllen, kann es allerdings sinnvoll sein solche Leitplanken zu setzen.

Die Findung der strategische Richtungsentscheidung kann extern strukturiert, moderiert und unterstützt werden und kann je nach Branche und Unternehmenskultur unterschiedlich ausfallen. Je nach Tätigkeit, individuellen Voraussetzungen und Gegebenheiten sind mehrere Ausgestaltungen für verschiedene Teams oder Mitarbeitendengruppen möglich. Wichtig ist allerdings, dass es eine klare Strategie gibt und diese umfassend an alle relevanten Stakeholder kommunizierbar ist. Durch die Kenntnis der Unternehmensstrategie, wissen die Mitarbeitenden welche Vision das Unternehmen verfolgt und welche Rolle sie dabei spielen. Auf diese Weise ist es möglich, Vertrauen und eine positive Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Arbeitsmodell zu erzeugen, da sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und informiert fühlen. Darauf aufbauend kann ein klar definiertes Arbeitsmodell erarbeitet und im Recruiting eingesetzt bzw. verbindlich nach außen kommuniziert werden.

Abbildung 9 Für den Wandel zu New Digital Work sind verschiedene »Geschwindigkeiten« möglich

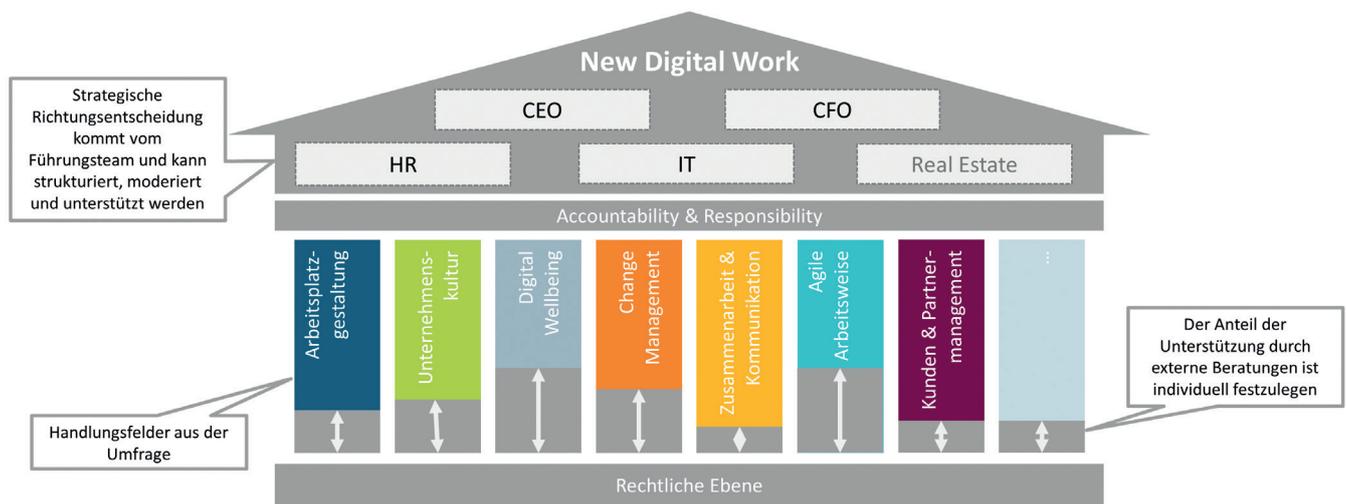


## Projektteam und Herangehensweise für New Digital Work

Um den Wandel zu New Digital Work voranzutreiben und die zahlreichen Handlungsfelder anzugehen, müssen Maßnahmen über verschiedene organisatorische Ebenen hinweg umgesetzt werden. Damit dies gelingt, wird das Wissen aus unterschiedlichen Organisationsbereichen benötigt, die in die daher auch in die Entscheidungsfindung und Projektkoordination einbezogen werden müssen. Organisationsbereiche, die für den Wandel relevant sind und daher unbedingt einbezogen werden sollten, sind die Geschäftsleitung, die HR-, und IT-Abteilung. Es ist entscheidend, dass die beteiligten Organisationsbereiche

untereinander abgestimmt sind, sodass jederzeit ein Gesamtüberblick über das Projekt besteht und Synergien gehoben werden können. Außerdem müssen klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Handlungsfelder und Maßnahmen, die für das Unternehmen relevant sind für den Wandel hin zu New Digital Work sind, bestimmt werden. Inwieweit externe Unterstützung benötigt wird, muss individuell entlang der Handlungsfelder und unter Berücksichtigung interner Kompetenzen und Kapazitäten festgelegt werden. Rechtliche Bestimmungen und regulatorische Anforderungen müssen berücksichtigt und eingehalten werden. Abbildung 10 zeigt ein exemplarisches Gesamtkonzept zu New Digital Work entlang der dargestellten Leitlinien.

Abbildung 10 Exemplarisches Gesamtkonzept zu New Digital Work



## Ein Vorgehensmodell: Diagnose, Design, Deliver, Monitor

In der aktuellen Transitionsphase zwischen der durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten Sondersituation und einem stabilen Zustand von New Digital Work sind Maßnahmen und Vorbereitungen auf Organisationsseite unerlässlich. Viele Organisationen sind sich dieser Herausforderungen bewusst und haben bereits diverse Maßnahmen ergriffen. Zur systematischen Herangehensweise ist ein vierstufiges Vorgehensmodell sinnvoll: Diagnose, Design, Deliver und evidenzbasiertes Monitoring.

Die **Diagnose** umfasst die Identifikation von Handlungsfeldern innerhalb der beschriebenen Bereiche (Unternehmenskultur, Arbeitsplatzgestaltung, soziotechnische- und rechtliche Ebene), die hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work für das jeweilige Unternehmen besonders relevant sind. Im nächsten Schritt erfolgt im Rahmen des **Designs** die Konzeption und Gestaltung von Maßnahmenpaketen. Die Maßnahmenpakete sollen die Vorteile von New Digital Work, also der flexiblen Arbeitswelt und des physischen Büros vereinen und gleichzeitig die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeitenden berücksichtigen, um beispielsweise die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Bei **Deliver** erfolgt die Erprobung und Umsetzung

der Maßnahmen unter Einbeziehung der Mitarbeitenden. Viele Maßnahmen, die aktuell von Organisationsseite ergriffen werden, sind unter Unsicherheit entschieden worden und müssen sich noch bewähren. Insbesondere für Unternehmen, die bereits Maßnahmenpakete ergriffen und einen gewissen Reifegrad erreicht haben, ist ein kontinuierlicher Abgleich der Anforderungen, Maßnahmen und deren Wirkungen wichtig. Dafür ist die Etablierung eines Fortschritts- und Erfolgsmonitorings der Maßnahmen und deren Zielerreichung zentral. Dieser Schritt erfolgt im Zuge des **evidenzbasierten Monitorings**.

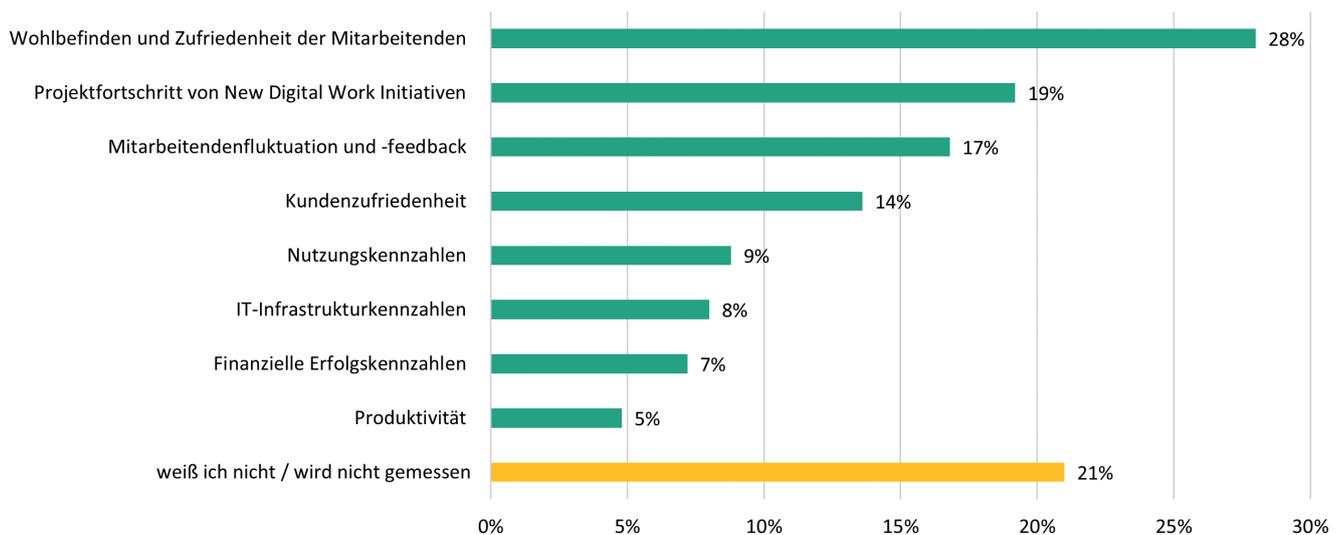
### Evidenzbasiertes Monitoring

Um ein evidenzbasiertes Monitoring durchführen zu können, sind geeignete KPIs (Key Performance Indicators) notwendig, die den Wandel zu New Digital Work messen können. KPI sind Kennzahlen für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und werden häufig verwendet, um den Erfolg von Maßnahmen und Aktivitäten zu bewerten. Es ist wichtig, dass die KPI sorgfältig

ausgewählt werden, damit sie tatsächlich relevant und aussagekräftig für die gesetzten Ziele sind. Es ist wichtig, dass die KPI regelmäßig überwacht und ausgewertet werden, um auf Veränderungen reagieren und notwendige Anpassungen vornehmen zu können.

Bisher findet in Organisationen allerdings kaum geeignete Messung des Erfolgs von New-Digital-Work-Maßnahmen statt, obwohl die digitale Arbeit dazu zahlreiche Möglichkeiten bietet (vgl. gelber Balken in Abbildung 11). 21% aller Befragten gaben an, dass der Erfolg von New Digital Work Initiativen nicht gemessen wird (15%) oder darüber nichts bekannt ist (6%). Dies stellt den zweithöchsten Wert nach dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden dar. Häufig verwendete KPIs, um den Erfolg von New Digital Work Initiativen zu messen sind außerdem die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sowie die Kundenzufriedenheit. Ein weiterer häufig verwendeter KPI ist der Fortschritt von New Digital Work Projekten.

Abbildung 11 Verwendete Messgrößen in Organisationen, um den Erfolg von New Digital Work Initiativen zu ermitteln



Um Eine strukturierte Erfolgsmessung zu ermöglichen, müssen im ersten Schritt Kennzahlen identifiziert werden und die benötigten Daten verfügbar sind.

Die KPIs müssen im nächsten Schritt in regelmäßigen Intervallen gemessen werden. Dies kann im Rahmen von klassischen Umfragen und Feedbackrunden erfolgen. Es können aber auch

neue digitale Tools, wie Viva-Insight oder Happy Signals, verwendet werden, um die benötigten Informationen zu erhalten. Ohne eine solche zielgerichtet Verwendung dieser Tools bleibt der gewünschte Nutzen häufig aus. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen kann die aktive Gestaltung des New Digital Work Wandels angepasst und verbessert werden und aktuelle Prozesse hinterfragt werden.

# Anhang

Abbildung 12 Organisationsbereiche in denen die Befragten tätig sind

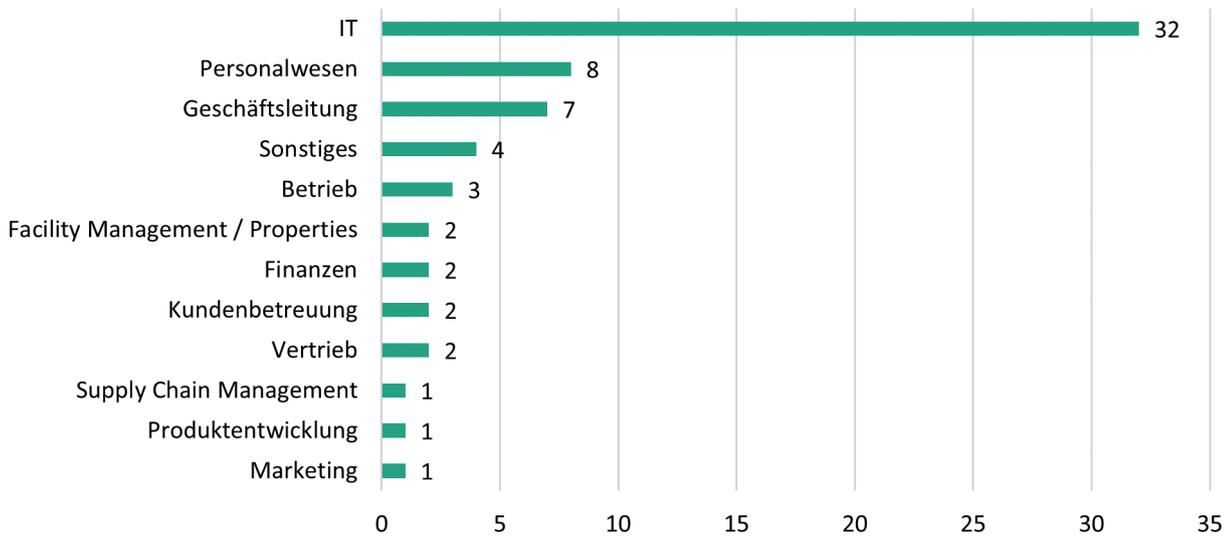


Abbildung 13 Organisationsbereiche, die für die Umsetzung des Wandels zu New Digital Work verantwortlich sind

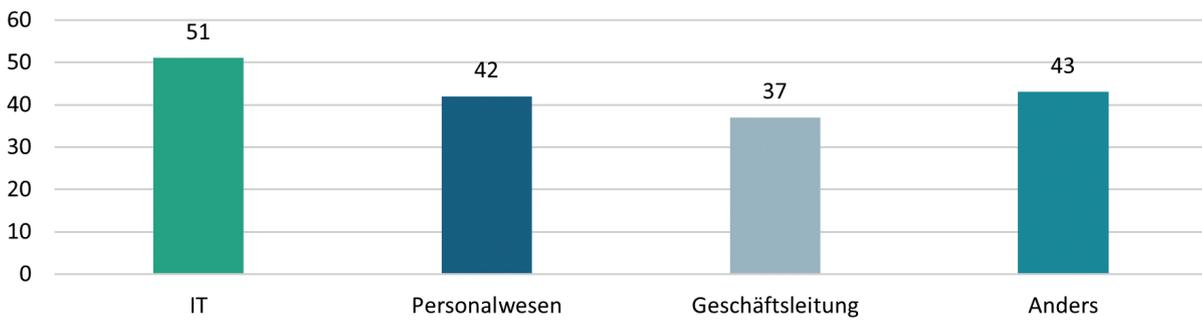


Abbildung 14 Umfang, mit dem die Mitarbeitenden in den Wandel hin zu New Digital Work einbezogen werden

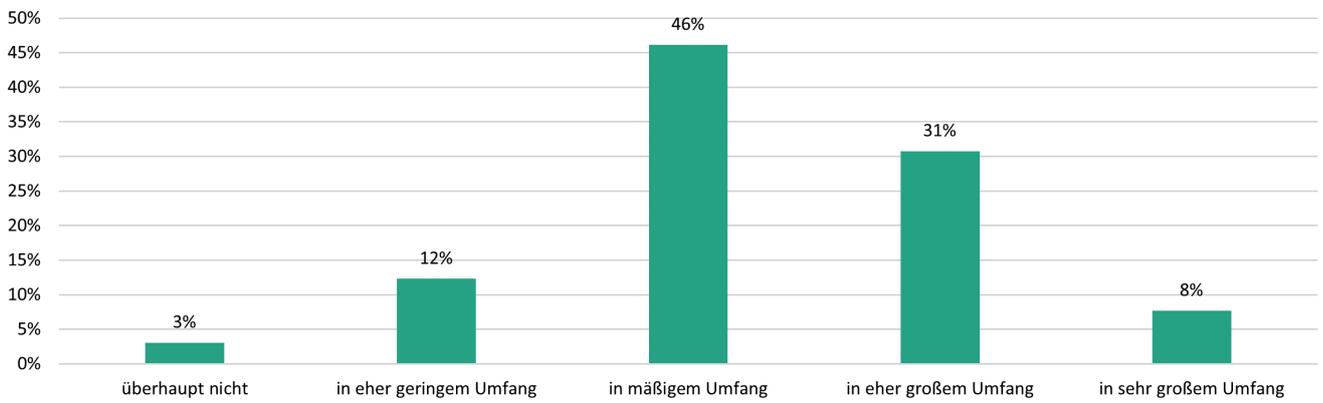


Abbildung 15 Umfang an rechtlichen Herausforderungen hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work

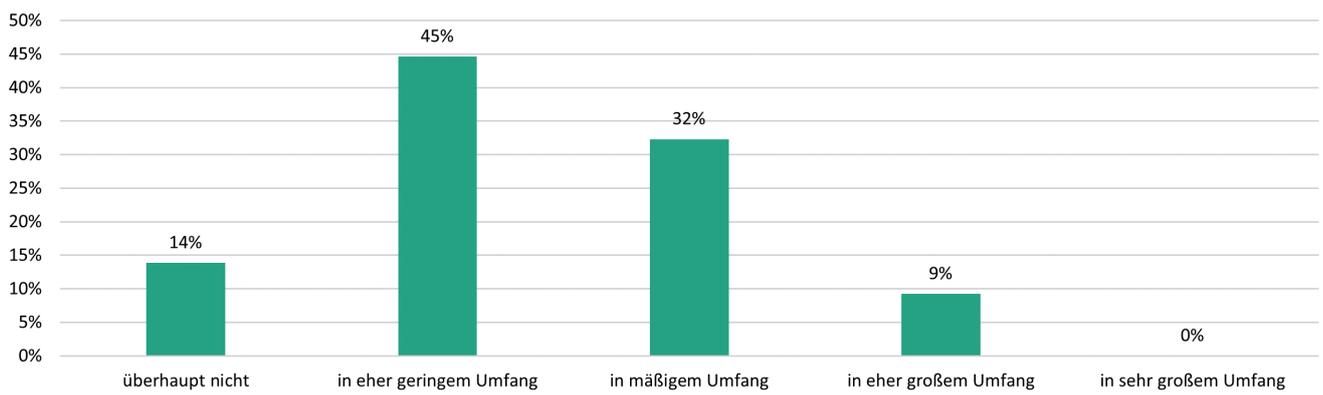


Abbildung 16 Priorität des Themas New Digital Work im Vergleich zu anderen Themen

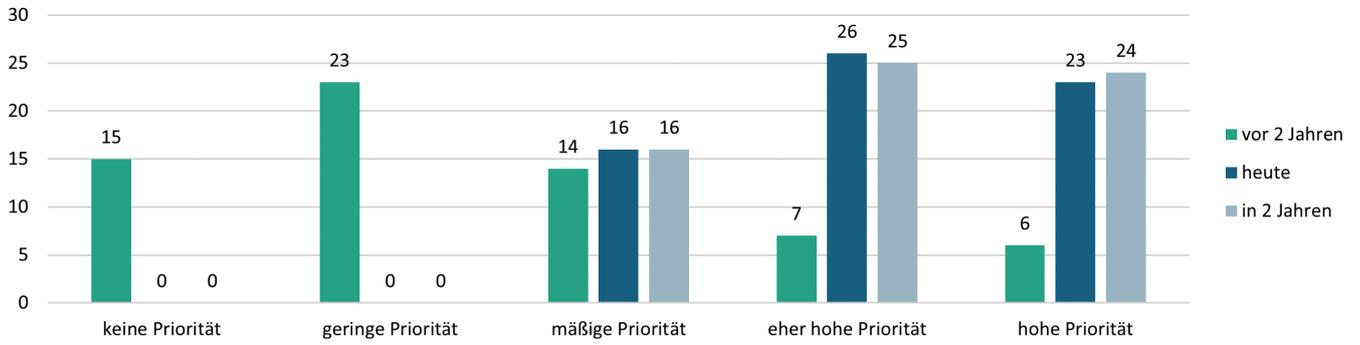


Abbildung 17 Umgang mit New Digital Work im Vergleich zu anderen Organisationen

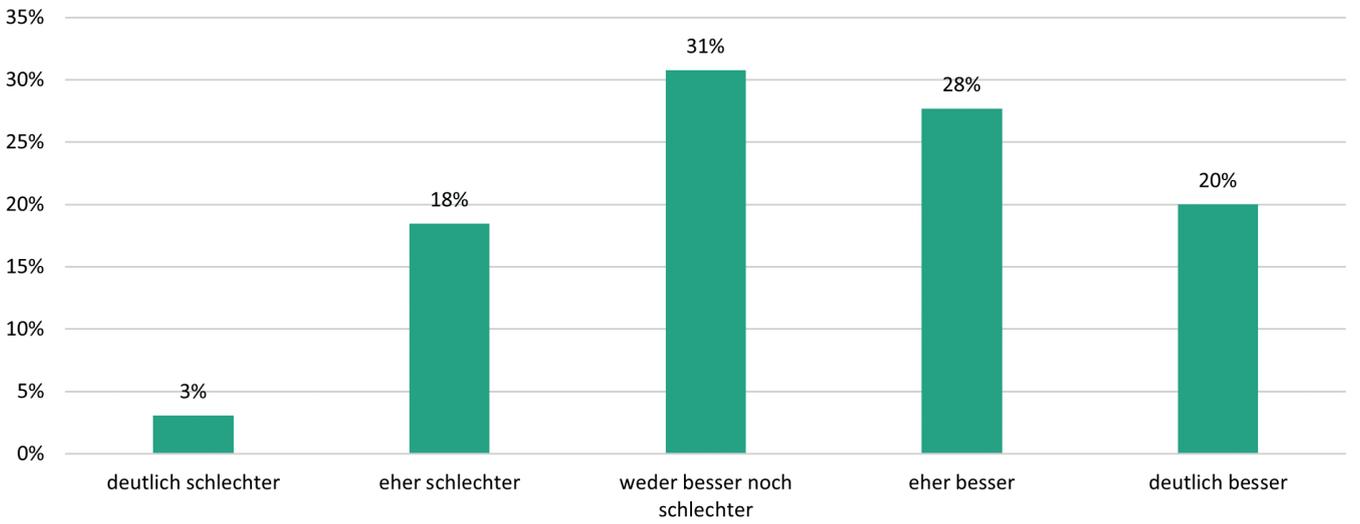


Abbildung 18 Umfang an Bedenken und Hindernissen hinsichtlich des Wandels zu New Digital Work

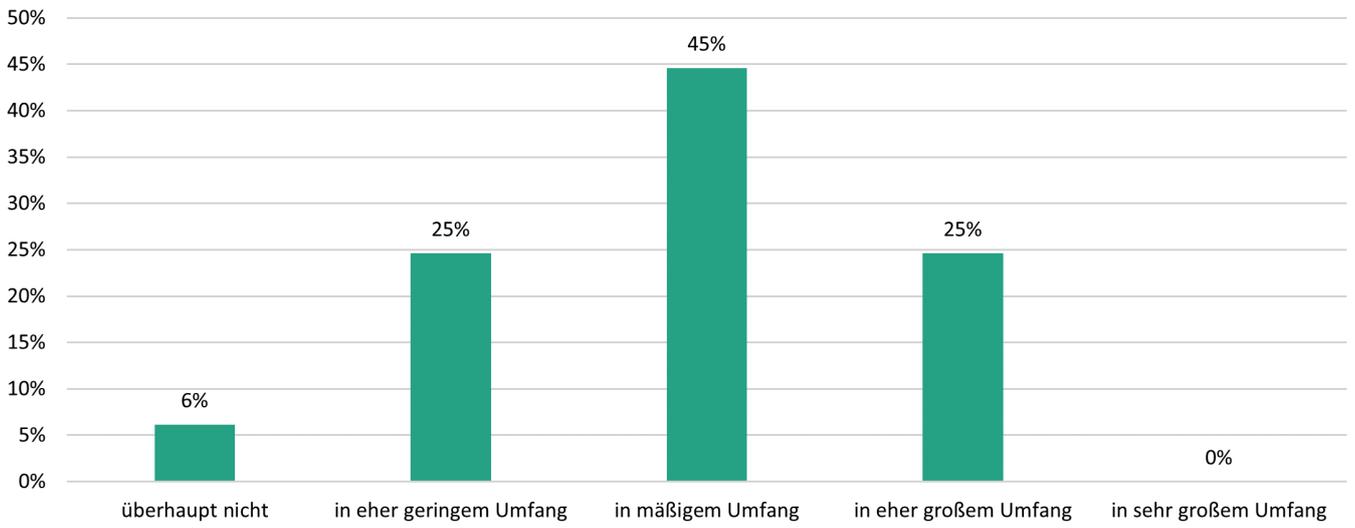


Tabelle 1 Definition verschiedener anderer Begrifflichkeiten für den Wandel der Arbeitswelt und moderne Arbeitsformen

	Bezeichnung	Bedeutung	Quelle
Wandel	New Work	Modernes, ortsunabhängiges und freieres Arbeiten.	Bergmann 2021
	Next New Work	Abwandlung, die signalisieren soll, dass sich nach COVID-19 nochmal etwas geändert hat.	
	Work 4.0	Digitale Transformation hin zu einem vernetzten, digitalen und flexiblen Arbeiten.	Fraunhofer IEM k.d.
	New Normal	Neuer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zustand, der nach einer Krise entsteht.	Asonxe 2020
	Next Normal	Eine neue Normalität, die sich nach einem einschneidenden Ereignis (wie COVID-19) herausbildet.	Sneider und Singhal 2021
	Modern Work	Neue Art des Arbeitens, die Produktivität, Kreativität und Teamarbeit fördert und den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, wenn es um Technologie geht.	Microsoft k.d.
	Future of Work	Veränderungen in der Art und Weise, wie Arbeit in den nächsten Jahren erledigt wird, beeinflusst durch technologische, generationsbedingte und soziale Veränderungen.	Gartner Glossary k.d.
Arbeitsform	Agile Work	Dynamische und anpassungsfähige Arbeitsweise, als Innovations- und Erfolgsfaktor. Unternehmerische Entscheidungen werden, von den Mitarbeitenden getroffen und nicht nur von der Führungsebene.	Fujitsu Technology Solutions GmbH 2022
	Distance Working	Orts- und zeitunabhängiges Arbeiten unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Regelungen und definierter Kernarbeitszeiten.	Bergsleitner und Rückel 2021
	Flex Work	Arbeit außerhalb der Betriebsstätte mit freier Wahl des Arbeitsortes (z. B. Homeoffice, Zug, Hotelzimmer, Café, Crowd-working Space).	Reibetanz et al. 2021
	Homeoffice	Arbeit wird vollumfänglich oder teilweise zu Hause verrichtet (geregelt oder ungeregelt) und kann in Telearbeit bzw. Flex Work unterschieden werden.	Reibetanz et al. 2021
	Hybrid Work	Arbeit, bei der die Mitarbeitenden Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsmedium bedarfsgerecht wählen kann. Unterschiede in Ort und Zeit werden technisch überbrückt.	Reibetanz et al. 2021
	Tele Work	Arbeit, bei der Mitarbeitende sowohl vor Ort als auch zu Hause über vom Arbeitgeber eingerichtete Arbeitsplätze verfügen und dort an definierten Tagen arbeiten.	Reibetanz et al. 2021
	Co-working	Coworking bedeutet wörtlich übersetzt "nebeneinander arbeiten" oder „zusammenarbeiten“ und findet zumeist in „Coworking Spaces“ statt.	Bundesverband Coworking Spaces e.V. k.d.
	Crowd Work	Einzelne Aufgaben, die bisher firmenintern bearbeitet wurden, werden unter Nutzung von digitalen Technologien an eine Vielzahl von Interessenten ausgelagert und häufig in Form von Wettbewerben ausgeführt.	Markgraf k.d.

## Literaturverzeichnis

Asonxe, Chime (2020): There's nothing new about the 'new normal'. Here's why. Online verfügbar unter <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/theres-nothing-new-about-this-new-normal-heres-why/>.

Bergmann, Frithjof (2021): Neue Arbeit, neue Kultur. 8. Auflage, 3. broschiierte Ausgabe. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.

Bergsleitner, Florian; Rückel, David (2021): Akzeptanz von Distance Working bei Führungskräften. In: HMD 58 (4), S. 788–799. DOI: 10.1365/s40702-021-00729-9.

Bundesverband Coworking Spaces e.V. (k.d.): Was ist Coworking – Definition. Online verfügbar unter <https://www.bundesverband-coworking.de/was-ist-coworking/>, zuletzt geprüft am 19.12.2022.

Criscuolo, C.; Gal, Peter; Leidecker, Timo; Losma, Francesco; Nicoletti, Giuseppe (2021): The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. In: OECD Productivity Working Papers, Artikel NO. 31. Online verfügbar unter <https://www.oecd.org/publications/the-role-of-telework-for-productivity-during-and-post-covid-19-7fe47de2-en.htm>.

Fraunhofer IEM (Hg.) (k.d.): Arbeit 4.0. Lösungen im Zusammenspiel aus Mensch, Organisation und Technik. Online verfügbar unter <https://www.iem.fraunhofer.de/de/schwerpunktthemen/arbeit-4-0.html#:~:text=Arbeit%204.0%20beschreibt%20den%20Wandel,sich%20oder%20entstehen%20g%C3%A4nzlich%20neu>, zuletzt geprüft am 19.12.2022.

Fujitsu Technology Solutions GmbH (2022): born to transform. Agile Work – Veränderung als Konstante 2022, 03.2022.

Gartner Glossary (k.d.): Future of Work. Online verfügbar unter <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/future-of-work>, zuletzt geprüft am 19.12.2022.

Kreuzer, Thomas; Lanzl, Julia; Römmelt, Jörg; Schoch, Manfred; Wenninger, Simon (2022): Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit – Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus einem Transformationsprojekt. In: HMD. DOI: 10.1365/s40702-022-00882-9.

Markgraf, Daniel (k.d.): Crowdsourcing. In: Springer Gabler. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/crowdsourcing-51787>, zuletzt geprüft am 19.12.2022.

Microsoft (k.d.): Modern Workplace: Empowering employees. Online verfügbar unter <https://partner.microsoft.com/en-us/solutions/modern-workplace>, zuletzt geprüft am 19.12.2022.

Reibetanz, Michaela; Schmidhäuser, Paul; Schöllhammer, Oliver; Heidelberg, Joachim (2021): Next Normal – Vom pandemiebedingten Homeoffice zum flexiblen Arbeiten post Corona. Online verfügbar unter <https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publicationen/studien/next-normal.html>.

Robert Half International Inc. (2021): 1 In 3 Remote Workers May Quit If Required To Return To The Office Full Time, Robert Half Survey Finds. Jennifer Popovic, [jennifer.popovic@roberthalf.com](mailto:jennifer.popovic@roberthalf.com). Online verfügbar unter <https://press.roberthalf.com/2021-04-06-1-In-3-Remote-Workers-May-Quit-If-Required-To-Return-To-The-Office-Full-Time-Robert-Half-Survey-Finds>, zuletzt geprüft am 16.01.2023.

Sneader, Kevin; Singhal, Shubham (2021): The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>.

### Bildquellen

© 4 PM production/Shutterstock.com

© goodluz/Shutterstock.com

Alle übrigen Abbildungen: © Fraunhofer FIT

## Kontakt

---

Fraunhofer-Institut für  
Angewandte Informationstechnik FIT  
Institutsteil Wirtschaftsinformatik  
Alter Postweg 101  
86159 Augsburg  
Telefon +49 821 480400-0  
[info@fit.fraunhofer.de](mailto:info@fit.fraunhofer.de)  
[www.wi.fit.fraunhofer.de](http://www.wi.fit.fraunhofer.de)