



Dualer
CONSULTING

Generationenwechsel

—

Wie, wo und wann werden wir in Zukunft arbeiten?

Autoren: Behrendt, Aileen; Dörr, Arne; Wiedemer, Lucas; Schäfer, Michael



Inhalt

1. Veränderung der Arbeitswelt.....	3
2. Flexible Arbeitsmodelle.....	5
3. Technologie und Infrastruktur	9
4. Herausforderungen.....	14
5. Chancen	19
6. Empfehlungen.....	22
7. Literaturverzeichnis	24



1. Veränderung der Arbeitswelt

New Work ist ein Begriff, der in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat und die Veränderungen in der Arbeitswelt beschreibt. Diese Veränderungen sind das Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren, darunter technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Veränderungen und neue Arbeitsmodelle. Die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern werden immer wichtiger, um talentierte Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei der demografische und strukturelle Wandel in der Arbeits- und Wohnbevölkerung. Nicht zu vernachlässigen sind in diesem Zusammenhang u.a. die in Abbildung 1 und 2 dargestellten niedrigen Geburtenraten und die steigende Lebenserwartung.

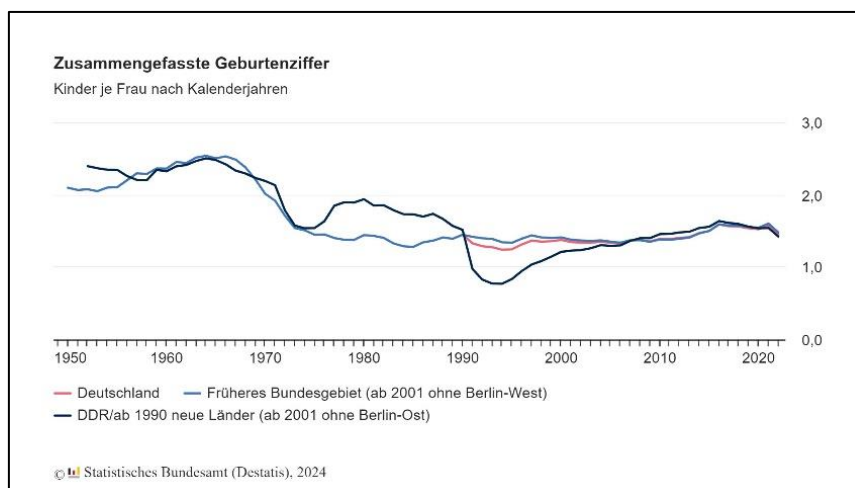


Abbildung 1: Zusammengefasste Geburtenziffer, Kinder je Frau nach Kalenderjahren

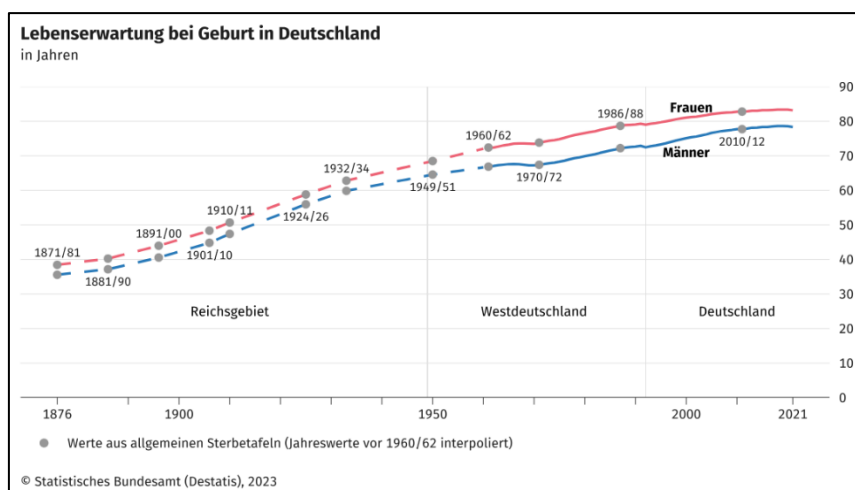


Abbildung 2: Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland in Jahren



In einer sich ständig verändernden Welt, in der Flexibilität und Innovation immer wichtiger für die Wettbewerbsfähigkeit werden, ist es für Unternehmen unerlässlich, sich mit New Work-Konzepten auseinanderzusetzen.

Die traditionelle Arbeitswelt, die von festen Arbeitszeiten, Hierarchien und starren Strukturen geprägt ist, wird zunehmend von einer flexibleren und dynamischeren Arbeitskultur abgelöst. New Work steht für eine neue Art des Arbeitens, die auf Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Kreativität basiert. Es geht darum, Arbeit als etwas zu verstehen, das nicht nur einen finanziellen Zweck erfüllt, sondern auch persönliche Erfüllung und Sinn stiftet.

Ein zentraler Aspekt von New Work ist die Digitalisierung und die damit verbundene Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten. Homeoffice, virtuelle Teams und flexible Arbeitszeiten sind nur einige Beispiele für neue Arbeitsmodelle, die durch die Digitalisierung ermöglicht werden. Diese Veränderungen wirken sich nicht nur auf die Art und Weise aus, wie wir arbeiten, sondern auch auf die Unternehmenskultur und die Zusammenarbeit in Teams.

Darüber hinaus spielt auch die Work-Life-Balance im Kontext von New Work eine wichtige Rolle. Immer mehr Menschen streben danach, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen und ihre Zeit so zu gestalten, dass sie sowohl beruflich als auch persönlich erfüllt sind. Unternehmen, die diesen Wandel erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um ihren Beschäftigten eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen, sind langfristig erfolgreicher und attraktiver für Fachkräfte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass New Work eine Vielzahl von Veränderungen in der Arbeitswelt mit sich bringt, die sowohl Chancen als auch Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte darstellen und in diesem White Paper näher beleuchtet werden. Es ist wichtig, sich mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen und die Arbeitswelt der Zukunft aktiv mitzugestalten. Nur so kann sichergestellt werden, dass Arbeit nicht nur effizient und produktiv, sondern auch erfüllend und sinnstiftend für alle Beteiligten ist (Egli und Geiger 2022).



2. Flexible Arbeitsmodelle

In der heutigen Arbeitswelt zeigen sowohl derzeitige als auch potenzielle Arbeitnehmer in Unternehmen aller Größenordnungen ein wachsendes Interesse daran, ihre Arbeitszeiten und -modalitäten an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Diese Entwicklung unterstreicht die wachsende Bedeutung der Arbeitsflexibilität, die verschiedene Elemente wie Telearbeit, mobiles Arbeiten, Teilzeitarbeit und Jobsharing umfasst. Im folgenden Abschnitt werden diese Themen und ihre rechtlichen Regelungen näher beleuchtet.

Grundsätzlich spricht man von Telearbeit, wenn in einer vertraglichen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgelegt wird, dass der Arbeitnehmer an bestimmten festgelegten Tagen pro Woche oder pro Monat von seinem eigenen häuslichen Arbeitsplatz aus arbeitet. In diesem Fall ist der Arbeitgeber dafür verantwortlich, dass der häusliche Arbeitsplatz die gleichen gesetzlichen Anforderungen erfüllt wie der Arbeitsplatz im Unternehmen. Dazu gehört die Bereitstellung eines vollständig ausgestatteten Schreibtisches einschließlich mindestens eines ergonomischen Bürostuhls. Demgegenüber bezeichnet mobiles Arbeiten, auch Homeoffice genannt, die Erbringung dienstlicher Leistungen außerhalb des Betriebes, unabhängig vom konkreten Ort, der dafür geeignet ist und nicht notwendigerweise die Wohnung sein muss. Typischerweise wird mobile Arbeit mit mobilen Endgeräten wie Laptops, Tablets oder Smartphones ausgeführt, wobei der Arbeitgeber die erforderlichen Softwaretools wie Kommunikationskanäle und Zugang zum Unternehmensnetzwerk über VPN oder Virtual Desktop zur Verfügung stellt. Obwohl die Begriffe mobiles Arbeiten und Telearbeit nicht eindeutig definiert sind, können sie von der Telearbeit abgegrenzt werden. Viele Unternehmen verwenden die Begriffe mobiles Arbeiten oder Homeoffice in ihren Betriebsvereinbarungen, wenn es um die Möglichkeit geht, außerhalb des Büros zu arbeiten. Dies ist besonders relevant geworden, da vertraglich vereinbarte Telearbeit aufgrund der COVID 19-Krise zur Ausnahme geworden ist und nur noch in wenigen Ausnahmefällen in Betracht kommt, wie z.B. grenzüberschreitende Arbeit in Form von Beschäftigung eines Arbeitnehmers z.B. in Österreich und festem Wohnsitz in Deutschland (Kim u. a. 2016; Kunze, Hampel, und Zimmermann 2021; Straub 2020).

Arbeitgeber sind auch bei mobiler Arbeit verpflichtet, die geltenden Arbeitsschutzgesetze einschließlich der Datenschutzbestimmungen und die Arbeitszeitregelungen nach dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) einzuhalten. Das



bedeutet, dass auch im Homeoffice die gleichen gesetzlichen Regelungen gelten wie am regulären Arbeitsplatz. So sind zum Beispiel die werktägliche Höchstarbeitszeit von zehn Stunden, die gesetzlichen Mindestruhepausen von 30 bzw. 45 Minuten nach maximal sechs Stunden Arbeit sowie eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden zwischen zwei Arbeitstagen einzuhalten. Ein besonders wichtiger Aspekt bei der Arbeit im Homeoffice ist der Datenschutz. Da die Verbindungen häufig über private Netzwerke hergestellt werden, können potenzielle Sicherheitsrisiken entstehen. Es liegt daher in der Verantwortung des Arbeitgebers sicherzustellen, dass angemessene Datenschutzmaßnahmen getroffen werden, um Datenschutzverletzungen, Datenverlust und unbefugten Zugriff zu verhindern, wie in Artikel 5 Absatz 1 lit. f der Datenschutzverordnung (DSGVO) gefordert. Dies umfasst die Nutzung der zur Verfügung gestellten Hard- und Software sowie die Beschränkung des Zugriffs auf sensible Daten durch den Arbeitgeber. Die Speicherung von Dokumenten auf privaten Speichermedien wie USB-Sticks oder privaten Festplatten ist nicht gestattet, um unbefugten Zugriff, Datenverlust oder -beschädigung zu vermeiden. Darüber hinaus ist der Ausdruck von firmeninternen Dokumenten auf das unbedingt notwendige Maß zu beschränken und nach Gebrauch unverzüglich zu vernichten, insbesondere wenn es sich um personenbezogene Daten handelt. Im Falle eines unberechtigten Zugriffs auf personenbezogene Daten ist der Mitarbeiter verpflichtet, dies unverzüglich dem Datenschutzbeauftragten des Unternehmens zu melden. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, geeignete Maßnahmen zur Bewältigung des Datenschutzvorfalles zu ergreifen und ggf. Meldepflichten nach Art. 33 Abs. 1 und 2 DSGVO gegenüber den Betroffenen und den zuständigen Datenschutzbehörden nachzukommen. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass der Arbeitgeber eine angemessene IT-Infrastruktur bereitstellt und die Mitarbeiter entsprechend schult, um die Datenschutzbestimmungen auch im Homeoffice wirksam umzusetzen und einzuhalten (Bruhn 2020; Hertwig 2022; Kunze, Hampel, und Zimmermann 2021).

Teilzeitarbeit und Jobsharing sind weitere flexible Arbeitsmodelle, die es Arbeitnehmern ermöglichen, ihre Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen und eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erreichen. Gleichzeitig bieten sie dem Arbeitgeber die Grundlage für eine flexible Gestaltung und Planung des Personaleinsatzes. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ist die gesetzliche Grundlage für Teilzeitarbeit in Deutschland. Es regelt unter anderem



die Arbeitszeitgestaltung, die Verteilung der Arbeitszeit und das Arbeitsentgelt von Teilzeitbeschäftigten. Auch das Sozialgesetzbuch III (SGB III) enthält wichtige Regelungen zur Förderung von Teilzeitarbeit und unterstützt Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Umsetzung von Teilzeitmodellen, was insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen von Vorteil sein kann. Von zentraler Bedeutung ist auch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung bei der Einführung von Teilzeit- und Jobsharing-Modellen regelt. Die Arbeitnehmer haben nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein Mitbestimmungsrecht in allen Angelegenheiten, die ihre Belange betreffen, auch bei der Gestaltung der Arbeitszeit. Für teilzeitbeschäftigte Frauen gelten zusätzlich die Regelungen des Mutterschutzgesetzes (MuSchG), das den besonderen Schutz von werdenden und stillenden Müttern am Arbeitsplatz gewährleistet. Arbeitgeber sind verpflichtet, die Gesundheit und Sicherheit von schwangeren und stillenden Frauen zu gewährleisten und entsprechende Arbeitsbedingungen zu schaffen, bevor werdende Mütter in den vollen Mutterschutz übergehen. Die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) schließlich legt allgemeine Anforderungen an Arbeitsstätten fest und gilt auch für Teilzeitbeschäftigte und Jobsharer. Sie regelt u.a. die Arbeitsplatzgestaltung, ergonomische Anforderungen und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz unabhängig von der Arbeitszeitform (siehe Kapitel 1). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Teilzeit- und Jobsharing-Modelle den Arbeitnehmern eine weitere flexible Möglichkeit bieten, ihre Arbeitszeit ihren individuellen Bedürfnissen anzupassen, während die geltenden Rechtsvorschriften sicherstellen, dass ihre Rechte und Interessen geschützt werden.

Für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ergeben sich diverse Szenarien, in denen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle genutzt werden können, um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden. Arbeitnehmer, die höhere Flexibilität wünschen, finden besonders in Modellen wie mobiler Arbeit, (Alters-)Teilzeit, Jobsharing, Vertrauensarbeitszeit, Sabbaticals oder der bereits verbreiteten Gleitzeit passende Optionen. Diese Modelle ermöglichen es den Mitarbeitern, ihre Arbeitszeit entsprechend einer ausgewogenen Work-Life-Balance anzupassen. Um den Flexibilitätsanforderungen der Arbeitgeber gerecht zu werden, bieten sich hingegen Modelle wie Kurz- oder Mehrarbeit, Schichtarbeit, Telearbeit und verschiedene Bereitschaftsdienste an. Eine umfassende Analyse der Organisation und ihrer Kernprozesse ist hierbei entscheidend, um letztlich zu evaluieren, welche



Modelle in welchen Abteilungen und Bereichen passend und insbesondere umsetzbar sein könnten. Anhand einer solchen Analyse kann das Unternehmen langfristig seine Attraktivität steigern und sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch die Effizienz der Arbeitsabläufe verbessern (Hertwig 2022; Straub 2020).

Unabhängig von konkreten Arbeitszeitmodellen lassen sich einige zentrale Aspekte und Empfehlungen für eine gesundheits- und menschengerechte Arbeitszeitgestaltung ableiten. Zentral ist eine werktägliche Höchstarbeitszeit von acht Stunden, um die physische und psychische Belastung der Beschäftigten zu begrenzen und ihre Gesundheit zu erhalten. Gleichzeitig ist es wichtig, den Beschäftigten ein gewisses Maß an Zeitsouveränität durch Selbstbestimmung und Mitgestaltung der Arbeitszeit zu ermöglichen. Zusätzliche Konzepte wie Zeitkonten oder familienfreundliche Arbeitszeiten unterstützen diese Aspekte und tragen zur Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance bei. Entscheidend ist, die gewählte Strategie der Arbeitszeitgestaltung empirisch zu validieren. Dies kann durch Testläufe in kleinem Rahmen mit anschließender Bewertung durch Arbeitgeber, Vorgesetzte und Beschäftigte erfolgen. Auf diese Weise kann die Umsetzung der Strategie überprüft und gegebenenfalls verbessert werden, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen aller Beteiligten entspricht und langfristig erfolgreich ist (Bruhn 2020; Kim u. a. 2016).



3. Technologie und Infrastruktur

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren rasant verändert, wobei insbesondere aktuelle Entwicklungen wie die Corona-Pandemie einen großen Einfluss auf die Art und Weise haben, wie wir zusammenarbeiten. Traditionelle Bürostrukturen werden zunehmend durch flexible, technologie- und infrastrukturgetriebene Arbeitsmodelle ersetzt. Dieser Wandel hin zu neuen Arbeitsmodellen markiert einen entscheidenden Schritt in der Arbeitswelt. Früher galten feste Arbeitszeiten und Präsenz im Büro als Norm. Doch dank flexibler Arbeitsmodelle wie Telearbeit, Teleworking, Gleitzeit und Co-Working-Spaces erleben wir eine neue Dynamik in der Arbeitswelt. Diese Modelle ermöglichen nicht nur eine höhere Produktivität, sondern auch eine bessere Work-Life-Balance für die Beschäftigten (Klasen 2022).

Rolle von Technologie bei modernen und flexiblen Arbeitsmodellen

Die Rolle der Technologie bei der Unterstützung moderner Arbeitsmodelle ist in einem sich ständig verändernden Arbeitsumfeld von entscheidender Bedeutung. Aktuelle Technologietrends haben einen großen Einfluss auf die Art und Weise, wie wir arbeiten und interagieren. Eine eingehende Bewertung der Auswirkungen von Technologie auf die Effizienz moderner Arbeitsmodelle ist daher unerlässlich, um bewährte Verfahren zu ermitteln und Empfehlungen für eine optimale Integration von Technologie in den Arbeitsalltag zu entwickeln.

Ein wichtiger technologischer Trend ist die zunehmende Automatisierung von Arbeitsprozessen durch künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen. Diese Technologien ermöglichen es, repetitive und zeitaufwändige Aufgaben zu automatisieren, was die Produktivität steigert und den Beschäftigten mehr Zeit für kreative und strategische Tätigkeiten einräumt. Die Automatisierung bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich, wie den Verlust von Arbeitsplätzen oder die Notwendigkeit, Mitarbeiter umzuschulen, um mit den neuen Technologien Schritt zu halten.

Ein weiterer wichtiger Technologietrend ist die zunehmende Bedeutung von Kollaborationstools und virtuellen Arbeitsplattformen wie Teams. Diese ermöglichen es Teams, unabhängig von ihrem Standort effizient zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen. Die Integration dieser Tools in den Arbeitsalltag erfordert jedoch häufig eine Anpassung der Unternehmenskultur und eine Schulung der Mitarbeiter, um die volle Funktionalität nutzen zu können.



Die Entwicklung von Empfehlungen für die optimale Integration von Technologie in moderne Arbeitspraktiken erfordert daher eine ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Technologietrends und eine Bewertung ihrer Auswirkungen auf die Effizienz und Produktivität von Arbeitsmodellen. Dazu gehört auch die Identifizierung von Herausforderungen wie Datenschutz- und Sicherheitsbedenken oder die Überforderung der Beschäftigten durch den Einsatz neuer Technologien. Lösungsansätze können u.a. Schulungs- und Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter, die Entwicklung klarer Richtlinien und Prozesse für den Einsatz von Technologie sowie die kontinuierliche Evaluierung und Anpassung der Technologieinfrastruktur umfassen.

Insgesamt ist die Rolle von Technologie bei der Unterstützung moderner Arbeitsmodelle von entscheidender Bedeutung für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt. Eine sorgfältige Bewertung der aktuellen Technologietrends sowie die Entwicklung von Empfehlungen zur optimalen Integration von Technologie sind daher unerlässlich, um die Effizienz und Produktivität der Arbeitsmodelle zu maximieren und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu bewältigen (IHK München 2023; Schellinger und Le Huynh 2020).

Aktuelle und zukünftige digitale Kommunikation

Die moderne Kommunikation unterliegt einem ständigen Wandel, der durch technologische Innovationen und gesellschaftliche Veränderungen vorangetrieben wird. Von traditionellen Kommunikationsformen wie Botendiensten bis hin zu modernen digitalen Plattformen hat sich die Art und Weise, wie Menschen miteinander interagieren, stark verändert. Diese Veränderungen machen sich auch in der Arbeitswelt bemerkbar, wo virtuelle Teams und flexible Arbeitsmodelle zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Technologische Trends wie Smartphones, das World Wide Web und verbesserte Datenübertragungsraten haben die Kommunikation vielfältiger denn je gemacht. Früher auf Telefonate und SMS beschränkt, kommunizieren die Menschen heute zunehmend über Kurznachrichtendienste und soziale Netzwerke wie WhatsApp, Facebook und Twitter. Auch die Verwendung von Bild-Text-Kombinationen und Emoticons ist weit verbreitet. Die Zukunft der Kommunikation verspricht noch weitergehende Veränderungen, darunter die Einführung von 3D-Videotelefonie und die Nutzung von Avataren und Hologrammen für virtuelle Interaktionen.



Auch Big Data spielt eine immer wichtigere Rolle bei der Revolutionierung des Informationsaustauschs zwischen Menschen und Maschinen. Diese Entwicklungen bringen jedoch auch Herausforderungen mit sich, insbesondere in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit. Fragen der Datentransparenz und der Kontrolle über die Kommunikation müssen sorgfältig geprüft werden, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden. In der Arbeitswelt müssen Führungskräfte die Rahmenbedingungen an die modernen, digitalen Gegebenheiten anpassen, um den Anforderungen von Mitarbeitern und Kunden gerecht zu werden. Die Integration virtueller Teams und die Bewältigung der gestiegenen Anforderungen erfordern einen strategischen Ansatz und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der technologischen Infrastruktur.

Insgesamt steht die Kommunikation vor einer spannenden Zukunft, in der die Technologie eine immer wichtigere Rolle spielt und neue Möglichkeiten der Interaktion und Zusammenarbeit eröffnet. Es liegt an den Verantwortlichen, diese Entwicklungen zu nutzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass Datenschutz und Datensicherheit gewährleistet sind (EAS-MAG-Redaktion 2021).



Zukünftige Entwicklungen

Eine Möglichkeit, wie zukünftige Arbeitsmodelle aussehen könnten, ist der Einsatz von Virtual Reality. Insbesondere im Bereich des Onboardings neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann der Einsatz sehr empfehlenswert sein. Unternehmen erkennen die Bedeutung einer gelebten Unternehmenskultur und setzen auf immersive virtuelle Erlebnisse, um diese zu vermitteln.

Im virtuellen Raum können Unternehmen ihre Unternehmensidentität und -geschichte visualisieren, indem sie beispielsweise eine Science-Fiction-Stadt für technologieorientierte Unternehmen oder ein umweltfreundliches Gebäude für nachhaltig agierende Unternehmen entwerfen. Durch die Gestaltung von Avataren können sich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens identifizieren und die Unternehmenskultur interaktiv erkunden.

Mit VR-Technologie können Mitarbeitende in virtuelle Umgebungen eintauchen und gemeinsam an Projekten arbeiten, als wären sie physisch am selben Ort. Diese immersive Erfahrung verbessert die Zusammenarbeit und ermöglicht es Teams, komplexe Probleme in einer virtuellen Umgebung zu lösen (Bollinger 2024).

Was junge Consultants zu einem Unternehmen beitragen können

Young Consultants bieten ein breites Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten in einem Unternehmen. Durch ihre akademische Ausbildung und ihr Interesse an aktuellen Trends sind sie in der Lage, umfassende Marktanalysen durchzuführen und fundierte Entscheidungen auf Basis von Daten und Fakten zu ermöglichen. Darüber hinaus bringen sie frische Perspektiven und kreative Lösungsansätze in die Entwicklung von Unternehmensstrategien ein, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und Marktpositionen zu stärken. Als Digital Natives sind sie mit den neuesten Technologien vertraut und unterstützen Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer Prozesse und Geschäftsmodelle. Sie verstehen die Bedeutung von Veränderungen und können Unternehmen bei Change-Management-Prozessen begleiten. Darüber hinaus sind sie für ökologische und soziale Themen sensibilisiert und unterstützen Unternehmen dabei, nachhaltige Geschäftspraktiken zu entwickeln und soziale Verantwortung zu übernehmen. Durch ihre vielfältigen Hintergründe und Fähigkeiten fördern sie zudem die Talententwicklung und Diversität in Unternehmen. Insgesamt positionieren sie sich als junge Berater mit Leidenschaft, Engagement und Innovationskraft, um Unternehmen in einer sich schnell verändernden Welt erfolgreich zu unterstützen.



Fazit

Die moderne Arbeitswelt steht vor zahlreichen Herausforderungen und Chancen, die durch technologische Innovationen und sich verändernde Arbeitsmodelle entstehen. Die Integration von Technologie ist entscheidend für die Effizienz und Produktivität von Unternehmen, erfordert jedoch eine sorgfältige Bewertung aktueller Trends und einen strategischen Ansatz. Von der Automatisierung von Arbeitsabläufen über den Einsatz von Kollaboration-Tools bis hin zur Einführung von Virtual Reality im Onboarding-Prozess - die Möglichkeiten sind vielfältig. Junge Beraterinnen und Berater spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Unternehmen durch ihre Expertise in aktuellen Trends, ihr digitales Know-how und ihre Fähigkeit, frische Perspektiven und innovative Lösungen einzubringen. Insgesamt ist die erfolgreiche Integration von Technologie und die Unterstützung durch Young Consultants entscheidend für den Erfolg von Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt.



4. Herausforderungen

New Work bringt neben den Vorteilen auch entscheidende Nachteile mit sich, die hier angesprochen werden. Diese abzuwägen und zu vermeiden ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Rahmenbedingungen für modernes Arbeiten in einer Organisation.

Work-Life Balance

Die Vereinbarkeit von Beruf, Privat- und Familienleben entwickelt sich zunehmend von einem individuellen Ziel zu einem unternehmensrelevanten Thema, mit dem sich Arbeitgeber auseinandersetzen müssen. Während die technischen Neuerungen, die New Work mit sich bringt, die Vereinbarkeit zunächst verbessern - etwa durch zeitliche Flexibilität oder räumliche Unabhängigkeit - entsteht ein neues Problem: Die Grenzen zwischen den einzelnen Lebensbereichen verschwimmen. Waren die so genannten Lebensbereiche bis zum Aufkommen von mobiler Arbeit und Homeoffice allein durch räumliche und zeitliche Distanz strikt voneinander getrennt, so ist es im Kontext von New Work nicht nur üblich, sondern auch notwendig, diese Grenzen zu überwinden. Dies stellt vor allem für die Beschäftigten eine Herausforderung dar, da auf Erholungspausen kaum noch Verlass ist. Dies erhöht laut Pedak das Risiko von Burnout-Erkrankungen. Angesichts der zunehmenden Vermischung von Berufs- und Privatleben spricht man auch vom Modell der Work-Life-Integration. Dabei ist jedoch zu beachten, dass das klassische Work-Life-Balance-Modell natürlich nicht den Anspruch erheben kann, für den Arbeitnehmer besser zu sein - schließlich empfindet jeder Mensch die Trennung bzw. Ergänzung von Arbeit und Freizeit anders (Pedak 2022; Schellinger und Le Huynh 2020).

Im Zusammenhang mit dem Modell der Work-Life-Integration wird auch der Begriff Work-Life-Blending verwendet. Dieser beschreibt etwas neutraler das tatsächliche Phänomen: eine zunehmende Vermischung von Berufs- und Privatleben. Insofern ist Work-Life-Balance eher der anzustrebende, häufig aber nicht der reale Zustand. Eine zentrale Herausforderung ist dabei die unterschiedliche Zielsetzung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Während letztere aus persönlichen Gründen eine Work-Life-Balance anstreben, haben Arbeitgeber nur ein sekundäres Interesse an der Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen. Schließlich steht



unabhängig von New Work nach wie vor der Profitgedanke im Mittelpunkt privatwirtschaftlicher Aktivitäten (von Neuem GmbH 2022).

Fehlender direkter Kontakt

Digitale Meetings zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie sachbezogen sind. Sie bieten einfach weniger Gelegenheit zum informellen Austausch: Der virtuelle Raum kann per Mausklick betreten oder verlassen werden und Äußerungen sind nicht nur für den direkten Gesprächspartner, sondern für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer hörbar. In der Regel stehen also Anlass und Gegenstand der Besprechung stärker im Vordergrund. Genau das kann aber auch zum Problem werden, denn fehlende Gelegenheiten für einen kurzen Plausch über das Wochenende oder andere Lebensbereiche können den Zusammenhalt im Team beeinträchtigen. Während bei Präsenztreffen Gespräche über nicht arbeitsrelevante Themen zum Teil aus reinem Anstand entstehen, um den Kolleginnen und Kollegen Interesse zu zeigen, ist man bei Telearbeit deutlich weniger gezwungen, die sachliche Gesprächsebene zu verlassen. Was aus Sicht des Arbeitgebers zunächst sinnvoll erscheinen mag, kann langfristig die Produktivität untergraben, da Dynamik und Zusammenhalt in Teams abnehmen und damit auch die Arbeitsergebnisse leiden (Schweden 2021).

Mitarbeiterzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens ist ein schwer zu messender Faktor, der unterschiedlichen Auffassungen von Zufriedenheit unterliegt. Aus diesem Grund werden verschiedene Metriken zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit verwendet. Dazu gehören z.B. qualitative Mitarbeiterbefragungen, Anwesenheits- und Krankheitsquoten sowie die Beteiligung der Mitarbeiter durch das so genannte betriebliche Vorschlagswesen.

Aus Sicht des Arbeitgebers muss die Mitarbeiterzufriedenheit im Sinne von Produktivität und Profit theoretisch nur so hoch sein, dass der Verlust guter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also eine schädliche Fluktuation, vermieden wird. Demgegenüber steht der Ansatz von New Work nach Bergmann, der Elemente wie Freiheit, Selbstwertgefühl und soziale Verantwortung in den Vordergrund stellt. Damit wird die Arbeitswelt aber auch komplexer; es wird für Arbeitgeber schwieriger, diese multidimensionalen Bedürfnisse zu befriedigen. Während im klassischen Verständnis von Arbeit vor allem die Entlohnung und ein



gewisses Maß an Anerkennung ausreichen, um Mitarbeiter zufrieden zu stellen, schlägt New Work deutlich indifferentere und schwer messbare Faktoren vor. Dies stellt eine große Herausforderung dar, auch im Hinblick auf den Generationswechsel. Während der ältere Teil der Belegschaft den Wandel hin zu weicheren Zufriedenheitsfaktoren nur schwer nachvollziehen kann, fühlen sich junge Berufseinsteiger heute nicht verstanden, da in etablierten Unternehmen nicht auf die für sie relevanten Zufriedenheitsaspekte eingegangen wird.

Führungskultur

Die traditionelle Führungskultur, die auf direkter persönlicher Interaktion basiert, sieht sich im Kontext der Telearbeit neuen Herausforderungen gegenüber. Führungskräfte müssen lernen, ihre Teams virtuell zu führen und zu motivieren, was eine Anpassung des Führungsstils erfordert. Der fehlende direkte Kontakt erschwert die Überwachung der Leistung der Mitarbeiter und kann zu einem Gefühl der Isolation führen, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften selbst. Es besteht auch die Gefahr, dass sich eine "Out-of-Sight, Out-of-Mind"-Mentalität entwickelt, bei der bestimmte Mitarbeiter übersehen oder vernachlässigt werden. Um diese Probleme zu überwinden, müssen Führungskräfte lernen, Vertrauen aufzubauen, eine klare Kommunikation zu pflegen und effektive virtuelle Führungstechniken zu entwickeln, die das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter fördern. All diese Herausforderungen bedeuten eine zusätzliche Belastung für die Führungskräfte, die abgedeckt werden muss. Unternehmen sollten in der Lage sein, zu beurteilen, welche Neuerungen echte Vorteile bringen und welche die Wahrnehmung von Führung behindern (Li und Lalani 2020; Osterloh und Frey 2000).

Mit dem Wandel der Führungskultur eröffnet sich aber auch eine neue Chance, die sich in den letzten Jahren unter dem Begriff *Empowerment Leadership* etabliert hat. *Empowerment Leadership*, wörtlich "ermächtigende Führung", basiert auf der partizipativen Rolle der Mitarbeiter. Dabei stellt die Führungskraft die Autonomie und das Urteilsvermögen der Teammitglieder in den Mittelpunkt aller Entscheidungen. Diese werden dadurch stärker eingebunden und erfahren eine höhere Wertschätzung ihrer individuellen Kenntnisse und Kompetenzen. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich zu der eines Coaches, der die Mitarbeiter fördert und zur Selbstständigkeit anleitet.



Während das Konzept klare Vorteile hat und den Verwaltungsaufwand nachweislich reduziert, gibt es auch Herausforderungen. Beispielsweise der erhöhte Zeitaufwand für eine wesentlich intensivere individuelle Betreuung der Teammitglieder. Auch die Frage der Verantwortung für Projekte und Budgets ist nicht mehr eindeutig zu beantworten, sobald mehrere Teammitglieder Verantwortung übertragen bekommen. Die Verantwortlichkeit von Personen, die bisher durch klar definierte Verantwortungsbereiche begrenzt war, wird plötzlich erweitert. Dies kann Druck auf Mitarbeiter/innen ausüben, die de facto keine Führungskräfte sind, der zuvor vom Teamleiter/von der Teamleiterin abgefangen wurde.

Trotz der Nachteile dieses Ansatzes wird Empowerment Leadership eine zunehmende Rolle spielen und sich im Kontext von Telearbeit und anderen Entwicklungen anpassen müssen (Grove 2021).

Produktivität

Die Produktivität im Homeoffice kann sowohl durch externe Ablenkungen als auch durch eine mangelnde Trennung von Arbeit und Privatleben beeinträchtigt werden. Wie bereits erwähnt, können Beschäftigte ohne klare Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit dazu neigen, entweder zu viel Zeit mit Arbeitsaufgaben zu verbringen und sich zu überlasten oder sich andererseits durch häusliche Verpflichtungen und persönliche Ablenkungen von der Arbeit ablenken zu lassen. Darüber hinaus können technische Probleme wie unzuverlässige Internetverbindungen oder fehlende Zugriffsmöglichkeiten auf benötigte Ressourcen die Produktivität beeinträchtigen. Unternehmen sollten daher Richtlinien und Ressourcen zur Verfügung stellen, um ihren Mitarbeitern zu helfen, effektiv von zu Hause aus zu arbeiten, einschließlich Schulungen zur Selbstorganisation, der Bereitstellung technischer Unterstützung und der Förderung einer gesunden Work-Life-Balance. Die Produktivität steht in engem Zusammenhang mit allen anderen hier diskutierten Aspekten, da sie alle Einflüsse in einer Kennzahl zusammenfasst. Es ist auch zu beachten, dass das Ziel einiger Elemente der Neuen Arbeit nicht die Steigerung der Produktivität ist. Beispielsweise wurden mit dem Aufkommen von Co-Working Spaces Räume geschaffen, die ein besonders angenehmes Arbeitsklima schaffen sollen, deren Ziel es aber nicht ist, die Produktivität der dort arbeitenden Menschen zu steigern. Natürlich kann eine Arbeitsumgebung, in der man sich gerne aufhält, indirekt



produktivitätsfördernd wirken, aber der Ansatz des Co-Working geht darüber hinaus (Allen, Golden, und Shockley 2015; Tokarski, Kissling-Näf, und Schellinger 2022)

Letztlich hängt der Erfolg in der Implementierung von Elementen von New Work weniger von der Zahl der Vorteile, sondern vielmehr vom Umgang mit den Nachteilen des Phänomens ab. Sofern Unternehmen und Mitarbeiter es schaffen, die negativen Aspekte zu umgehen oder ins Positive zu kehren, wird New Work notwendigerweise zufriedenstellend sein und den Lebensstandard heben können. Um dies zu erreichen sind Unternehmen gegebenenfalls auf externe Unterstützung angewiesen und werden Beratungsdienstleistungen in Anspruch nehmen müssen, um eigene Defizite zu kompensieren und optimal auf die Arbeitswelt von Morgen vorbereitet zu sein; besser noch: sie zu gestalten.



5. Chancen

In Kapitel 4 wurde ausführlich auf die Herausforderungen von New Work eingegangen. Diese gilt es zu überwinden, denn immer mehr Arbeitnehmende fordern „New Work“ bzw. einzelne Aspekte von „New Work“. Daher werden in diesem Kapitel die Chancen näher beleuchtet.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Flexible Arbeitsmodelle sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Gesundheitsvorsorge. Gesunde Arbeit durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Flexibilisierung der Arbeit führt zu mehr Lebensqualität sowie motivierten und gesunden Mitarbeitenden. Für Unternehmen bedeutet dies, dass Mitarbeitende länger im Unternehmen bleiben, sei es durch geringere Fehlzeiten oder eine längere Betriebszugehörigkeit. Rekrutierungs-, Einarbeitungs- und Wiedereingliederungsprozesse von Langzeiterkrankten werden dadurch reduziert.

Individualisierung

Digitalisierung und Konnektivität ermöglichen neue Lebens- und Verhaltensweisen. Der Trend zur Individualisierung führt dazu, dass Mitarbeitende mehr persönliche Wahlfreiheiten und individuelle Selbstbestimmung fordern. „New Work“ bedeutet in vielen Bereichen, dass Mitarbeitende mehr Verantwortung und Wahlfreiheiten haben. Die Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden führen dazu, dass nicht nur Arbeitnehmende, sondern auch Arbeitgebende flexibler agieren können. Durch mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation können Veränderungsprozesse besser bewältigt werden. Eine höhere Wertschätzung kann zudem zu einer Leistungssteigerung von Mitarbeitenden und Teams führen (Tokarski, Kissling-Näf, und Schellinger 2022).

Mitarbeitergewinnung und -bindung

Mitarbeiterbindung und -gewinnung sind heute zentrale Faktoren für Unternehmen, denn der Fachkräftemangel führt zunehmend zu der Herausforderung, offene Stellen qualitativ und quantitativ adäquat zu besetzen. „New Work“ ermöglicht es, die Anzahl potenzieller Mitarbeitenden zu erhöhen und bestehende Mitarbeitende zu binden.



- **Fachkräfte** erhalten durch flexible Arbeitszeitmodelle mehr Freiräume und übertragen mehr Verantwortung. Dies fördert die Kreativität und Innovationsfähigkeit. Das Vertrauen der Arbeitgebenden in die Mitarbeitenden fördert deren Motivation und Eigeninitiative erheblich.
- Mitarbeitende können mit dem Unternehmen wachsen, da flexibel auf sich verändernde Lebenssituationen reagiert werden kann. Dies ermöglicht insbesondere **Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen** eine langfristige Karriere. Die Unternehmen wiederum profitieren von langjährig erfahrenen und eingearbeiteten Mitarbeitenden.
- **Beschäftigte, die nicht am Unternehmensstandort wohnen**, wird es ermöglicht, produktiver zu arbeiten und Zeit für lange Anfahrten sparen.
- **Mitarbeitende, die nicht in Vollzeit arbeiten wollen oder können**, bleiben Unternehmen länger erhalten.
- **Mitarbeitende mit Weiterbildungsambitionen** gewinnen Souveränität hinsichtlich ihrer Zeit, ohne dass sie ihre Beschäftigung aussetzen müssen. Durch eine höhere Qualifikation steigen Produktivität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Diese Punkte tragen wesentlich dazu bei, sich als attraktiver Arbeitgebender auf dem Markt zu präsentieren, um Wettbewerbsvorteile bei der Rekrutierung von Fachkräften zu erzielen und ein positives Arbeitgeberimage (Employer Branding) aufzubauen. Für bestehende Mitarbeitende bedeutet dies eine stärkere Mitarbeiterbindung und eine geringere Fluktuation, so dass diese ihr Wissen und ihre Erfahrung dem Unternehmen länger zur Verfügung stellen. Dies führt zu Kosteneinsparungen bei der Personalbeschaffung (Haufe GmbH 2024).

Performance

Mit New Work kann Exzellenz erreicht werden. Excellence und Performance bedeutet, dass ein exzellentes Leistungsniveau erreicht und gehalten wird, das die Erwartungen der Stakeholder erfüllt oder sogar übertrifft. Als einen der wichtigsten Faktoren nennt das Excellence Modell die Einführung von New Work Elementen. Insbesondere die individuelle Ausgestaltung sowie die Umsetzung flexibler Arbeitsregelungen sind hier von Bedeutung. Dies erhöht die Motivation, das Engagement und die Produktivität. Die individuelle Festlegung der Arbeitszeiten ermöglicht es den Mitarbeitenden beispielsweise, zu den Tageszeiten zu arbeiten, in denen sie am produktivsten sind (Helmold 2022).



Technologien

Ständig verbesserte Kommunikationsplattformen verbessern die Möglichkeiten der Kommunikation und Teamarbeit trotz räumlicher Distanz. Anstelle eines Flipcharts bei einer Projektbesprechung können digitale Kollaborationstools verwendet werden, um beispielsweise in Online-Besprechungen innerhalb von Mindmaps gemeinsam an einem Thema zu arbeiten. Durch Echtzeitintegration und Bildschirmfreigabe kann jeder Idee aufschreiben und die Aspekte der anderen Projektteilnehmer sehen. So bleibt es nicht nur bei der reinen Kommunikation und visuellen Wahrnehmung, sondern das gemeinsame Handeln wird ermöglicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass New Work definitiv eine Herausforderung für Unternehmen ist bzw. in Zukunft sein wird. Für eine erfolgreiche Einführung bedarf es eines umfassenden Konzepts, das die Herausforderungen erkennt und in Chancen umwandelt. Dabei ist im Rahmen des Chancenmanagements auch darauf zu achten, die Mitarbeitenden gezielt auf die Veränderung vorzubereiten, um gemeinsam mit ihnen diesen Weg der Veränderung zu gehen und erfolgreich zu meistern.



6. Empfehlungen

Die in diesem White Paper diskutierten Konzepte und Phänomene stellen eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte dar. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere traditionelle mittelständische Unternehmen Unterstützung benötigen, um Maßnahmen im Kontext von New Work erfolgreich umzusetzen. Die wichtigsten Aspekte, die generell beachtet werden sollten, um den Wandel hin zu einer modernen Arbeitskultur zu vollziehen, stellen sich wie folgt dar

Flexibilität in Arbeitsmodellen fördern

Unternehmen sollten flexible Arbeitsmodelle wie Telearbeit und mobiles Arbeiten aktiv fördern. Diese Flexibilität ermöglicht es den Beschäftigten, Arbeitszeit und Arbeitsort an ihre individuellen Lebensumstände anzupassen, was zu einer besseren Work-Life-Balance führt. Unternehmen sollten sicherstellen, dass auch in diesen flexiblen Arbeitsumgebungen die gesetzlichen Anforderungen an Arbeitsplatzstandards und Datenschutz eingehalten werden.

Technologische Infrastruktur und Schulungen bereitstellen

Die Wahl der richtigen Technologie ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von New Work. Die Unternehmen müssen in eine solide IT-Infrastruktur investieren und sicherstellen, dass alle Mitarbeiter entsprechend geschult sind, um die Technologien effektiv nutzen zu können. Dazu gehört die Bereitstellung von Tools für die virtuelle Zusammenarbeit und die Schulung der Mitarbeiter, um ihre Bereitschaft zu erhöhen, die Veränderungen in ihrer Arbeitsweise zu akzeptieren.

Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Anpassungsfähigkeit kultivieren

Der Übergang zu New Work erfordert eine Unternehmenskultur, die kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit fördert. Dazu gehört die Schaffung eines unterstützenden Umfelds, das Innovationen und kreative Problemlösungen fördert. Führungskräfte sollten dabei eine Schlüsselrolle spielen, indem sie Empowerment und partizipative Führung praktizieren, um Mitarbeiter zu befähigen und ihr Engagement und ihre Produktivität zu steigern.



Dualer
CONSULTING

Durch die Berücksichtigung dieser Empfehlungen können Unternehmen nicht nur die Zufriedenheit und Produktivität ihrer Mitarbeiter steigern, sondern sich auch langfristig erfolgreich in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt positionieren.



7. Literaturverzeichnis

Allen, Tammy D., Timothy D. Golden, und Kristen M. Shockley. 2015. „How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings“. *Psychological Science in the Public Interest* 16 (2): 40–68.

Bollinger, Yves. 2024. „Onboarding mit Virtual Reality“. Haufe.de News und Fachwissen. 11. Januar 2024. https://www.haufe.de/personal/hr-management/onboarding-mit-virtual-reality_80_613052.html.

Bruhn, Peter. 2020. *Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen: Praxisratgeber: Remote Work und Heimarbeitsplatz technisch schnell einrichten*. essentials. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

EAS-MAG-Redaktion. 2021. „Kommunikation der Zukunft - Kommunikationsservices und die Digitalisierung“. *EAS-MAG (Deutsche Ausgabe) - ERP, CRM, DMS & Co. für den Mittelstand* (blog). 3. Mai 2021. <https://de.eas-mag.digital/kommunikation-der-zukunft-kommunikationsservices-und-die-digitalisierung/>.

Egli, Denise, und Margit Geiger. 2022. „Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeitendenbindung“. In *Resilienz durch Organisationsentwicklung*, herausgegeben von Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski, und Ingrid Kissling-Näf, 293–314. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Grove, Tim. 2021. „Empowerment Leadership: Das Geheimnis der Ermächtigung [GUIDE]“. Harbinger-consulting.com. 15. Dezember 2021. <https://www.harbinger-consulting.com/blog/empowerment-leadership/>.

Haufe GmbH. 2024. „New Work - Bedeutung, Chancen und Herausforderungen“. 2024. <https://www.haufe-akademie.de/new-work>.

Helmold, Marc. 2022. *New Work, transformatorische und virtuelle Führung: Was wir aus aktuellen Krisen lernen können*. Cham: Springer Nature Switzerland.



- Hertwig, Theresa. 2022. *Produktivität braucht kein Büro: eBook - Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen, Dein Business*. 1. Auflage. Offenbach am Main: GABAL.
- IHK München. 2023. „Arbeit 4.0 – Digitalisierung der Arbeitswelt erklärt | IHK München“. 2023. <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Digitalisierung/Arbeiten-4.0/>.
- Kim, Jungsoo, Christhina Candido, Leena Thomas, und Richard De Dear. 2016. „Desk Ownership in the Workplace: The Effect of Non-Territorial Working on Employee Workplace Satisfaction, Perceived Productivity and Health“. *Building and Environment* 103 (Juli): 203–14.
- Klasen, Florenz. 2022. „Arbeitsmodelle der Zukunft: Vorteile und Nachteile“. *TechMinds* (blog). 4. Dezember 2022. <https://techminds.de/magazin/arbeitsmodelle/>.
- Kunze, Florian, Kilian Hampel, und Sophia Zimmermann. 2021. *Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach!: Klare Antworten aus erster Hand*. 1. Aufl. Stuttgart, Deutschland: utb GmbH.
- Li, Cathy, und Farah Lalani. 2020. „The COVID-19 Pandemic Has Changed Education Forever. This Is How“. World Economic Forum. 29. April 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/>.
- Osterloh, Margit, und Bruno S. Frey. 2000. „Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms“. *Organization Science* 11 (5): 538–50.
- Pedak, Julia. 2022. „Was heißt eigentlich Work-Life-Balance?“ *Work-Life-Balance Coaching & Beratung* (blog). 26. Dezember 2022. <https://wlb-coaching.de/was-ist-work-life-balance>.
- SAP AG. 2024. „Cloud 101: Was ist Cloud-Computing-Technologie?“ SAP. 2024. <https://www.sap.com/germany/products/technology-platform/what-is-cloud-computing.html>.



Schellinger, Jochen, und Gia Le Huynh. 2020. „Digitalisierung: Perspektiven für Arbeitsmodelle der Zukunft in Wirtschaft und Verwaltung“. In *Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis*, herausgegeben von Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski, und Ingrid Kissling-Näf, 145–81. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schweden, Florian. 2021. „Homeoffice - Chancen & Herausforderungen“. 9. Juli 2021. <https://www.kus.uni-hamburg.de/themen/gesundheit-familie-soziales-gleichstellung/beratungszentrum/homeoffice-chancen-und-herausforderung.html>.

Straub, Thomas. 2020. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 3., Aktualisierte Auflage. wi wirtschaft 4315. München: Pearson.

Tokarski, Kim Oliver, Ingrid Kissling-Näf, und Jochen Schellinger. 2022. „Resilienz und Organisationsentwicklung“. In *Resilienz durch Organisationsentwicklung*, herausgegeben von Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski, und Ingrid Kissling-Näf, 1–15. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

von Neuem GmbH. 2022. „Telearbeit, Homeoffice, Remote-work: Erste Erkenntnisse nach Corona“. von Neuem GmbH (blog). 2022. <https://vonneuem.de/telearbeit-homeoffice-remote-work-erste-erkenntnisse-nach-corona/>.