

Eine Antwort auf dynamische, organisatorische Herausforderungen

# Strategische New Work-Implementierung

A. Hoberg

**ZUSAMMENFASSUNG** Der Beitrag analysiert, wie die strategische Einführung von New Work-Konzepten als effektive Antwort auf bestehende externe Herausforderungen dienen kann. Mittels Experteninterviews an acht Fraunhofer-Instituten wurden Gestaltungsprinzipien, Implementierungsansätze und strategische Wertbeiträge analysiert. Der Beitrag zeigt, dass eine enge Verknüpfung von New Work mit strategischen Zielen und eine individuelle Anpassung entscheidend sind. New Work fördert eine zukunftsorientierte, resiliente Organisationskultur – essentiell in dynamischen Zeiten.

## STICHWÖRTER

Arbeitsorganisation, Management, Forschung

## Strategic New Work Implementation – A response to dynamic organizational challenges

**ABSTRACT** The article analyzes how the strategic introduction of New Work concepts can serve as an effective response to existing external challenges. Design principles, implementation approaches and strategic value contributions were analyzed by means of expert interviews at eight Fraunhofer Institutes. The study shows that a close link between New Work and strategic goals as well as individual adaptation are crucial. New Work promotes a future-oriented, resilient organizational culture – essential in dynamic times.

## 1 New Work als Schlüssel zur Organisationsgestaltung

### 1.1 Die Rolle von New Work in moderner Organisationsgestaltung

Getrieben durch rapide technologische Fortschritte, die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, den Fachkräftemangel und demografischen Wandel [1] sowie durch die weitreichenden Auswirkungen gesellschaftlicher Ereignisse wie Pandemien und politischer Konflikte [2, 3] nehmen viele große Organisationen eine Neugestaltung der Arbeit vor. Dabei hat insbesondere die COVID-19-Pandemie als Beschleuniger dieser Transformation fungiert [3]. Sie hat traditionelle Arbeitsmodelle in Frage gestellt und die Notwendigkeit für flexible und adaptive Arbeitsmethoden hervorgehoben [4–6].

Angesichts dieses Kontexts erfährt die Umgestaltung der Arbeitswelt, bekannt unter der Bezeichnung „New Work“, zunehmend Relevanz. Dieser Ansatz, ursprünglich von *Frithjof Bergmann* mit dem Ziel einer größeren persönlichen Erfüllung und Selbstverwirklichung konzipiert [7], hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu einem prägenden Managementtrend [8, 9] entwickelt. Viele, gerade große Organisationen haben New Work-Ansätze ausprobiert und diese in ihre Strukturen integriert. Trotz dieser breiten Anwendung existiert bislang keine einheitliche Definition von New Work [10, 11]. Aber es kristallisieren sich in der Umsetzung Kernaspekte wie Flexibilität, Digitalisierung, flache Hierarchien, Führung, Selbstorganisation, Agilität und Zusammenarbeit als gemeinsame Nenner heraus. Diese Elemente unterstreichen die Abkehr von traditionellen Arbeits-

modellen, die durch starre Strukturen, hierarchische Führungsstile und festgelegte Arbeitsorte und -zeiten gekennzeichnet sind, und markieren den Übergang zu einer dynamischeren und anpassungsfähigeren Gestaltung von Arbeit und Organisation. Die nun mit der Implementierung verknüpften Erwartungen an New Work gehen über die ursprünglichen Ziele von *Bergmann*, der individuellen Sinnstiftung und Zufriedenheit, weit hinaus und rücken Erwartungen auf Ebene der Organisation und der Teams in den Fokus: Organisationen/Teams sollen durch New Work eine höhere Attraktivität erhalten [12], eine erhöhte Reaktionsfähigkeit auf externe Herausforderungen erlangen und ihre langfristige Erfolgs- und Resilienzfähigkeit sichern.

Dadurch erweitert sich das Spektrum der Ziele und Erwartungen von New Work erheblich und erreicht ein neues und hohes Level an Anspruch, das nichts Geringeres als die fundamentale Sicherung der Lebensfähigkeit von Organisationen in einem sich kontinuierlich wandelnden Umfeld in den Mittelpunkt stellt.

### 1.2 Zielsetzung des Beitrags und Forschungsfragen als methodischer Kompass für strategische New Work-Implementierung

In Anbetracht der erweiterten Zielsetzungen und der von New Work erwarteten strategischen Beiträge, zielt der Beitrag darauf ab, eine systematische, zielgerichtete und nachhaltig effektive Implementierung von New Work herauszuarbeiten. Im Fokus stehen dabei folgende zentrale Forschungsfragen:

- Forschungsfrage 1: „Welche Gestaltungsprinzipien sind für die Planung und Umsetzung von New Work-Initiativen essenziell,

um eine solche Implementierung von New Work zu sichern?“ Diese Frage zielt auf die Identifikation fundamentaler Prinzipien ab, welche die Basis für die Konzeption und Realisierung von New Work-Vorhaben bilden.

- Forschungsfrage 2: „Welche Implementierungsansätze zur Veränderung der Arbeits- und Organisationsstrukturen lassen sich identifizieren und welche eignen sich, um existenziellen externen Herausforderungen systematisch und wirksam zu begegnen?“ Diese Frage untersucht, auf wessen Initiative und wie die strategische Ankopplung von New Work innerhalb der Organisationen erfolgen.
- Forschungsfrage 3: „Welche strategischen Wertbeiträge leisten New Work-Implementierungen für die Erreichung der übergeordneten Ziele einer Organisation?“ Diese Frage zielt darauf ab, die langfristigen positiven Auswirkungen und Mehrwerte von New Work-Ansätzen auf die organisatorische Leistungsfähigkeit und Zielverwirklichung zu erörtern.

Mittels dieser Fragen werden praxisbezogene Leitlinien herausgearbeitet, wie New Work nicht nur individuelle Erfüllung und Selbstverwirklichung fördert, sondern auch zur Bewältigung ge- genwärtiger organisatorischer Herausforderungen beiträgt und langfristige Resilienz sowie Erfolg gewährleisten kann.

## 2 Von der Theorie zur Praxis: Empirische Evaluation der New Work-Implementierungen bei Fraunhofer

Im Zentrum der empirischen Untersuchung steht die Initiative „New Work@Fraunhofer“, die seit 2018 innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft implementiert wird [13]. Ziel dieser Initiative ist es, in den 75 eigenständigen Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft jeweils ein spezifisch zugeschnittenes „flexibles, kooperatives, partizipatives, kundenorientiertes Arbeits- und Forschungsumfeld für selbstbestimmte Mitarbeitende zu gestalten“ und zu etablieren. Dieser zentrale Gestaltungsauftrag wird in einer Fraunhofer-weiten Richtlinie vorgegeben, die außerdem Vision und Stoßrichtungen der Initiative festlegt, um eine hinreichende Umsetzungskonsistenz von New Work über alle Institute hinweg zu gewährleisten [14]. Darüber hinaus sind die Institute vollkommen eigenverantwortlich für thematische Fokussierung und Umsetzung. Nach einer fünfjährigen Einführungsphase wurde 2022 eine umfassende Studie durchgeführt, deren Ergebnisse in die Beantwortung der oben eingeführten Forschungsfragen einfließen.

Folgende Aspekte machen „New Work@Fraunhofer“ zu einem empirisch aufschlussreichen Untersuchungsobjekt: Erstens bietet die Vielfalt und Autonomie der Fraunhofer-Institute ein reichhaltiges Spektrum an Implementierungsansätzen und Erfahrungen mit New Work-Konzepten, welches tiefgreifende Einblicke in die praktische Umsetzung und Anpassung dieser Prinzipien an unterschiedliche organisatorische Kontexte ermöglicht. Zweitens ist die Fraunhofer-Gesellschaft als eine der großen deutschen außeruniversitären Forschungsorganisationen (AUF) aufgrund ihrer Mission auf Innovationsorientierung und interdisziplinäre Zusammenarbeit ausgelegt und bieten eine Offenheit gegenüber neuen Arbeitsweisen und -methoden, was die Adoption von New Work begünstigt. Drittens können Lösungen und Strategien, die sich in großen Organisationen wie der Fraunhofer-Gesellschaft bewähren, auf andere Organisationen und Kontexte übertragen werden.

## 3 Methodologische Grundlagen der Evaluation

Die Konzeption dieser Studie folgte einem qualitativen Forschungsansatz, um die Vielschichtigkeit von New Work in der Fraunhofer-Gesellschaft adäquat zu erfassen. Die zirkulären Vorgehensweisen qualitativer Forschungsdesigns, die eine flexible Anpassung an den Forschungsprozess ermöglichen [15], waren notwendig, um Forschungsfragen zu reformulieren, Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden anzupassen und den theoretischen Rahmen auf Basis der Gespräche weiterzuentwickeln [16].

Die Forschung wurde durch eine umfassende theoretische Analyse untermauert, welche relevante Theorien und Ansätze aus den Bereichen der (systemischen) Organisationsentwicklung, des Change-Managements und der Innovationsforschung integrierte und den theoretischen Rahmen für die empirische Untersuchung bildete.

Die empirische Untersuchung orientierte sich an der Zielsetzung, die bisherige Einführung und Anwendung von New Work in den Fraunhofer-Instituten detailliert aufzunehmen. Dazu wurde ein gezieltes Sampling von acht Instituten durchgeführt, welche eine frühe New Work-Implementierung initiiert hatten. Gleichzeitig sollte ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Implementierungsansätzen, inhaltlichen Gestaltungsthemen und entsprechend Erfahrungen repräsentiert werden. Die Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter Experteninterviews [17], wobei neben den New Work-Verantwortlichen auch Institutsleitungen, Verwaltungs-/Personalleitungen, Führungskräfte und Mitarbeitende einbezogen wurden, um ein umfassendes Bild der organisatorischen Dynamiken und Herausforderungen zu erhalten.

Insgesamt wurden von August bis Oktober 2022 insgesamt 42 Interviews durchgeführt, von denen elf Gespräche als Experteninterviews [17] klassifiziert wurden. Die Auswertung der Daten basierte auf einer thematischen Analyse, welche die Identifikation und Interpretation zentraler Themen und Muster innerhalb der Daten ermöglichte. Die Validität der Ergebnisse wurde durch die Diskussion der vorläufigen Ergebnisse mit Institutsleitungen und New Work-Verantwortlichen sichergestellt.

Diese methodische Herangehensweise ermöglicht, die Komplexität von New Work-Implementierungen zu erfassen und fundierte Einblicke in deren strategische Bedeutung und operative Umsetzung zu gewinnen. Allerdings sei kritisch angemerkt, dass die Untersuchung, die sich auf acht Institute beschränkt, möglicherweise nicht die gesamte Vielfalt an New Work-Praktiken in verschiedenen Organisationstypen abdeckt. Dies könnte zu einer Verzerrung in der Wahrnehmung der allgemeinen Effektivität und Anwendbarkeit von New Work-Konzepten führen, insbesondere in Hinblick auf die unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen und operativen Herausforderungen, die in anderen organisatorischen Kontexten auftreten.

## 4 Gestaltungsprinzipien für eine erfolgreiche New Work-Implementierung

### 4.1 Theoretische Fundierung der Gestaltungsprinzipien

Die Implementierung von New Work in zahlreichen Organisationen der Praxis hat auch ein verstärktes wissenschaftliches Interesse an diesem Konzept hervorgerufen. Trotz dieses Aufschwungs bleibt die akademische Landschaft uneinig bezüglich

einer einheitlichen Definition von New Work. Die systematische Durchsicht der Literatur zeigt, dass New Work oft lediglich als eine „Sammlung“ verschiedener Praktiken, Maßnahmen oder thematischer Gestaltungsfelder dargestellt wird [18–23]. Die theoretische Erfassung der zugrunde liegenden Gestaltungsprinzipien wird vernachlässigt, eine systematische Ankopplung in der Literatur zur Organisationsentwicklung fehlt.

Vor diesem Hintergrund zielt die theoretische Fundierung darauf ab, Gestaltungsprinzipien für New Work zu identifizieren. Diese bilden nicht nur die Basis für die Konzeption und Realisierung von New Work-Vorhaben, sondern leisten auch Beiträge zur Zukunftsfähigkeit der Organisation und können in ihrer Gültigkeit sowie Praxisrelevanz exemplarisch belegt werden.

Die Arbeit von *Grégory Jemine* aus dem Jahr 2021 [9] dient als Ausgangspunkt. Er beschreibt New Work primär als Managementtrend. Nach ihm wird New Work in strategische Diskurse eingebettet und in Projekte des organisatorischen Wandels überführt. Dabei dienen physische Veränderungen am Arbeitsplatz als Katalysatoren für neue Arbeitsweisen. Diese Perspektive liefert eine wertvolle Grundlage, wird jedoch neu ausgerichtet und um Aspekte agiler Organisationsentwicklung [24] erweitert, so dass New Work zu einer neuen Form der Arbeits- und Organisationsgestaltung wird.

Sechs Gestaltungsprinzipien erfolgreicher New Work-Implementierung

1. Innovation in Arbeitsformen und -methoden: New Work zielt darauf ab, neue Arbeitsformen und -methoden zu schaffen, die über traditionelle Ansätze hinausgehen und auf neue Anforderungen zugeschnitten sind.
2. Unterstützung durch die Führung: Die Einführung und Förderung von New Work erfordert ein klares Bekenntnis und Unterstützung vonseiten der Führungskräfte, um klare Visionen zu setzen und den notwendigen organisatorischen Rahmen zu ermöglichen.
3. Partizipative Ausgestaltung: New Work wird in einen partizipativen Prozess übersetzt, der alle beteiligten Stakeholder einbezieht, sowie deren Perspektiven und Bedürfnisse in der Entwicklung und Einführung berücksichtigt.
4. Überführung in Projekte zum organisatorischen und kulturellen Wandel: Die Prinzipien von New Work werden in konkrete Projekte umgesetzt, die sowohl die organisatorische Struktur als auch die Unternehmenskultur adressieren.
5. Freiwillige Pilotierung und Experimente: Durch den Einsatz von Pilotprojekten und experimentellen Ansätzen können die Konzepte von New Work erprobt und flexibel an die spezifischen Kontexte der Organisationen angepasst werden.
6. Zukunftsorientierte Strategiebeiträge: Letztendlich soll die Implementierung von New Work strategische Beiträge zur langfristigen Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen leisten.

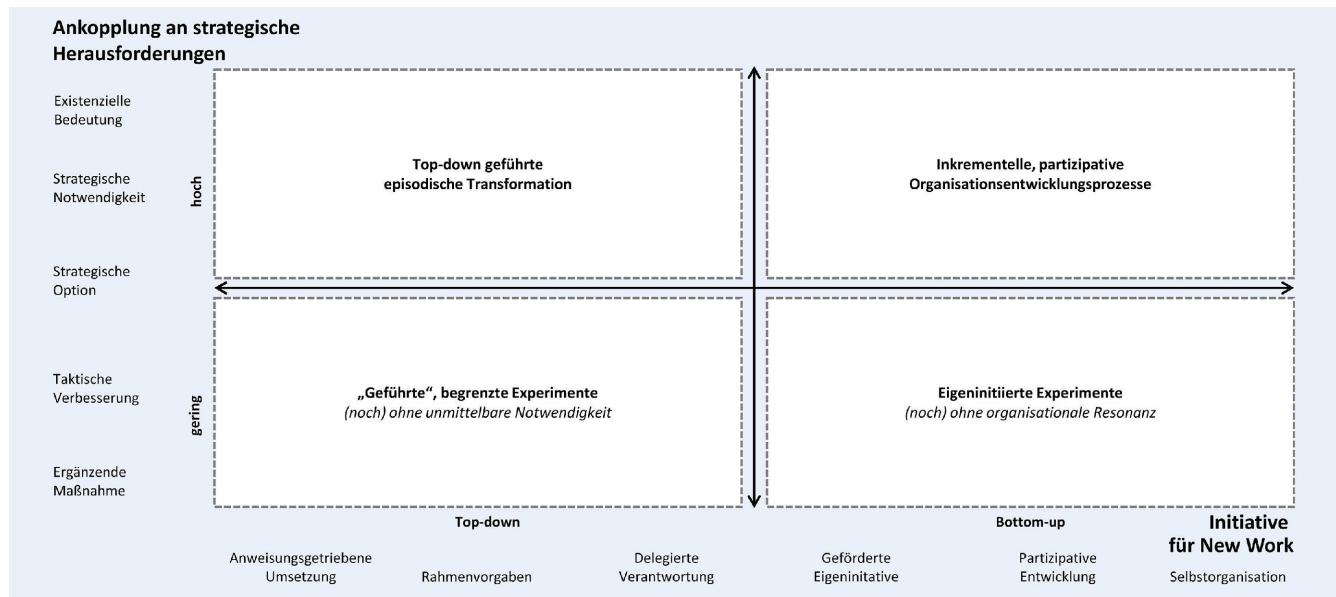
Diese sechs Prinzipien bieten eine operationale Definition von New Work und schließen eine signifikante Lücke in der theoretischen Verankerung, indem sie universell gültige Richtlinien für die Gestaltung vorschlagen. Besonders das sechste Prinzip, „Zukunftsorientierte Strategiebeiträge“, stellt eine völlig neuartige und einzigartige Ergänzung dar, die in der bisherigen Literatur nicht zu finden ist. Dieses Prinzip sichert, dass New Work-Ansätze nicht nur als Sammlung diverser Maßnahmen und Praktiken verstanden werden, sondern proaktiv zur Entwicklung zukunftsorientierter, adaptiver und menschenzentrierter Arbeitsumgebun-

gen beitragen. Die Gestaltungsprinzipien von New Work zielen darauf ab, praktikable Wege zu bieten, wie die Kernideen und Werte von New Work – wie Autonomie, Flexibilität und Sinnstiftung – effektiv in die Praxis überführt werden können. Sie fungieren somit als Brücke, die hilft, die oft vorkommenden Discrepanzen zwischen dem, was (theoretisch) angestrebt wird, und dem, was in der Praxis machbar und wirksam ist, zu überwinden. Damit werden nicht nur die essenziellen Gestaltungsprinzipien identifiziert, sondern New Work auch in der strategischen Organisationsentwicklung positioniert und verankert. Abschließend bieten die Gestaltungsprinzipien ein Untersuchungsmodell für die folgende empirische Untersuchung, indem sie als Raster dienten, anhand dessen die Umsetzung von New Work-Initiativen in den Instituten bewertet und analysiert werden konnte.

## 4.2 Umsetzung der Gestaltungsprinzipien in den Fraunhofer-Instituten

In der empirischen Untersuchung zur Umsetzung von New Work-Initiativen in den beteiligten Instituten wurden die Antworten der New Work-Verantwortlichen analysiert. Es zeigte sich, dass die Institute im Kern ein sehr einheitliches Verständnis zu den Prinzipien von New Work hatten und diese durchgängig in ihrer Arbeits- und Organisationsgestaltung umsetzten.

In den Instituten manifestierten sich neue Arbeitsformen und -methoden vorrangig in den Gestaltungsfeldern Flexibilisierung und Führung/Selbstorganisation, welche sich als tragende Säulen der New Work-Umsetzungen herausstellten. Während agiles Arbeiten und Kooperation ebenfalls als bedeutsame Bereiche erkannt wurden, zeigten sie einen geringeren realisierten Gestaltungsumfang im Vergleich zu den zentralen Feldern, welche die Basis der Etablierung neuer Arbeitsweisen und -formen bilden. Die Unterstützung durch die Institutsleitungen wurde von allen New Work-Verantwortlichen klar als notwendiges Prinzip eingefordert, war jedoch in der Praxis nicht durchgängig erlebt worden. Die Unterstützungsbeurteilungen der Institutsleitungen spiegelten sich nicht immer in den tatsächlichen internen Wahrnehmungen wider. Dies deutete auf eine Diskrepanz zwischen der „Schauseite“ der Organisation [25] und ihrer gelebten Praxis hin. Die partizipative Ausgestaltung erfolgte auf zweierlei Weise: Bottom-Up-Umsetzungen waren durch ihre Entstehungsweise intrinsisch partizipativ und integrierten aktiv die Ideen und Rückmeldungen der Stakeholder. Bei Top-Down initiierten Projekten wurde die Beteiligung als Schlüsselement für die Akzeptanz und das Engagement der Belegschaft verstanden, was in der Umsetzung zu gezielten Maßnahmen führte, um Mitarbeitende und Führungskräfte in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. An den Fraunhofer-Instituten wurde das Prinzip der Überführung in Projekte zum organisatorischen und kulturellen Wandel konkret gelebt. New Work-Verantwortliche betrachteten New Work als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Dabei sind Projekte zentral, um die Partizipation der Mitarbeitenden zu gewährleisten und so in inkrementellen Schritten die Kultur und Identität der Organisation weiterzuentwickeln. Pilotierungen fanden an den Instituten in Bezug auf konkrete Methoden (zum Beispiel Teamchartas, agile Arbeitsmethoden in Projekten) oder zu zeitlich begrenzten Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten vor deren Verfestigung statt. An einem Institut wurde ein agiles Experimentierfeld innerhalb klassischer Organisationsstrukturen etabliert. In anderen Instituten wurde direkt an der



**Bild 1.** Beobachtbare Ansätze der New Work-Implementierung. Grafik: in Anlehnung an Groth et al. [32]

Gesamtorganisation gearbeitet, wobei solche Experimente mit Risiken in Form von Fehlschlägen, unerwarteten Herausforderungen oder negativen Konsequenzen einhergehen aber Chancen auf wertvolle Lernerfahrungen und transformative Veränderungen bieten. Von den New Work-Verantwortlichen und den Institutsleitungen wurde das Verständnis für den strategischen Wert von New Work zur Zukunftsfähigkeit zwar verbal anerkannt, es mangelt jedoch in vielen Umsetzungen an einer konkreten Verbindung der strategischen Herausforderungen der Institute mit den New Work-Zielsetzungen. Die empirischen Beobachtungen an den Fraunhofer-Instituten demonstrieren die praktische Relevanz und die Herausforderungen bei der Umsetzung von New Work. Sie verdeutlichen, dass klare, operationalisierte Gestaltungsprinzipien entscheidend sind, um die Diskrepanzen zwischen theoretischen Ansätzen und der praktischen Anwendung zu minimieren. Die entwickelten Gestaltungsprinzipien unterstützen, New Work effektiv in Organisationskulturen zu integrieren und nachhaltig zur Zukunftsfähigkeit der Organisationen beizutragen.

## 5 New Work-Implementierungsansätze

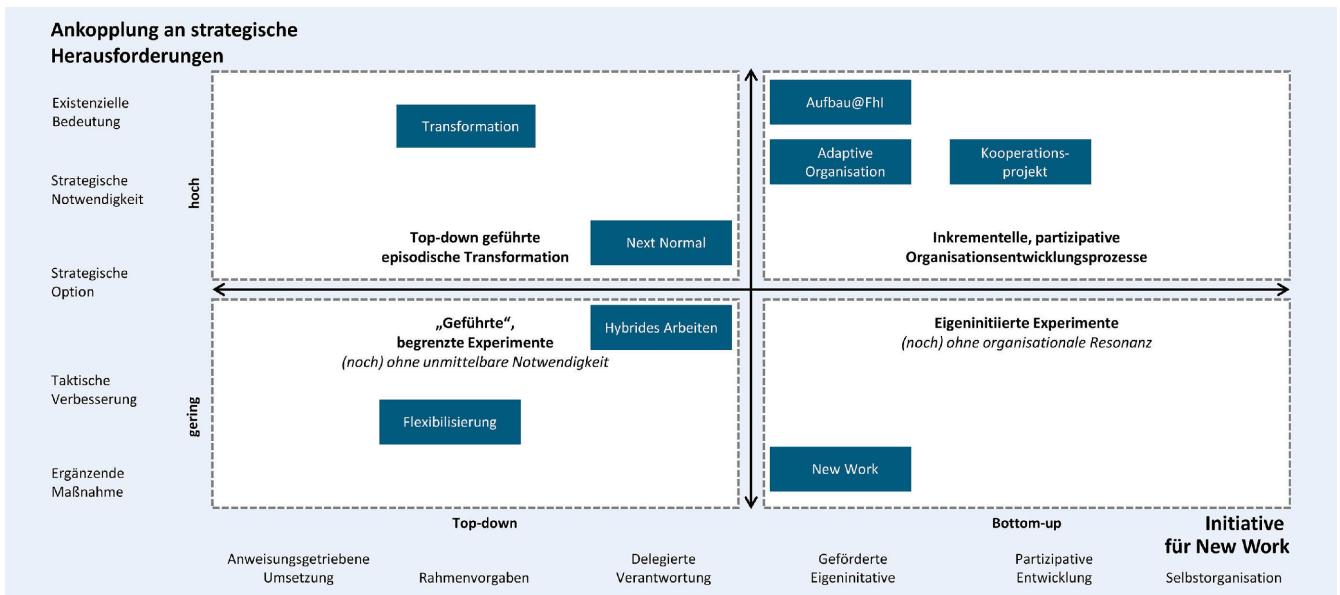
### 5.1 Theoretische Fundierung von New Work-Implementierungsansätzen

Von New Work wird nun eine organisationale Anpassungsfähigkeit postuliert, um Wettbewerbsfähigkeit und Überlebensfähigkeit in einer sich ständig wandelnden Welt zu sichern. Diese Zielsetzung, die tief in den Theorien des kontinuierlichen organisationalen Lernens verankert ist, steht im Zentrum organisationalen Wandels. *Norbert Thom* bringt dies prägnant auf den Punkt: „Wie können Organisationen den oft plötzlichen, unregelmäßigen und schwer vorhersehbaren Veränderungen in ihrem Umfeld begegnen und durch proaktives sowie reaktives Handeln ihr langfristiges Überleben und die kontinuierliche Erreichung ihrer Ziele sicherstellen?“ (Thom 1996 zitiert nach [26]). Die Auseinandersetzung mit dieser essenziellen Frage, die insbesondere im Change Management und in der systemischen Organisationsentwicklung intensiv diskutiert wird, bildet den Ausgangspunkt für

die Entwicklung von New Work Umsetzungs- und Implementierungsansätze.

Die in der Organisationsforschung identifizierten Dimensionen organisationalen Wandels, wie sie in der Tabelle zusammengefasst sind, erlauben eine tiefgreifende Analyse und Anwendung auf New Work-Implementierungsansätze [27–32]. Diese theoretischen Dimensionen helfen, die Dynamik und Tiefe des Wandels zu verstehen, das vorhandene Veränderungsvermögen der Organisation zu erkennen und die Dringlichkeit sowie den gewünschten Modus der Veränderung zu reflektieren. So lassen sich Implementierungsansätze präzise auf die spezifischen Veränderungsprozesse und -bedürfnisse einer Organisation zuzuschneiden. Die Anwendung dieser theoretischen Rahmen bietet eine robuste Grundlage für die strategische Ausrichtung und Nachhaltigkeit von New Work-Initiativen, indem sie sicherstellt, dass diese nicht nur auf temporäre Trends reagieren, sondern sich in das langfristige Entwicklungsziel der Organisation einfügen.

In der Synthese dieser theoretischen Dimensionen mit den praktischen Beobachtungen rücken zwei Dimensionen besonders in den Vordergrund, die die zentralen Aspekte der dynamischen Anpassung von Organisationen an externe Herausforderungen repräsentieren. Zum einen die Initiative der Veränderung, die beschreibt, ob Veränderungen eher top-down oder bottom-up initiiert werden. Zum andern die aktuelle Veränderungsnotwendigkeit, welche die Dringlichkeit von Veränderungen im Kontext externer Herausforderungen erfasst. Die Interaktion dieser Dimensionen führt zu den von Groth et al. [32] identifizierten Mustern der Organisationsentwicklung, welche unterschiedliche Implementierungsansätze verdeutlichen: top-down geführte episodische Transformation, inkrementelle, partizipative Organisationsentwicklungsprozesse, „geförderte“ begrenzte Experimente und eigeninitiierte Experimente. Diese Kategorien tragen dazu bei, die Implementierungsansätze im Kontext von New Work zu verorten und auf ihre Eignung zur Bewältigung existenzieller externer Herausforderungen zu prüfen. Dabei scheint zu nächst, dass jene Implementierungsansätze, bei denen eine „Anbindung an die Existenzfrage (wozu?)“ [32] vorgenommen wird und die partizipativ sowie iterativ gestaltet sind, die systematischsten Vorausset-



**Bild 2.** Beobachtete Ansätze der New Work-Implementierung an acht Fraunhofer-Instituten.  
Grafik: in Anlehnung an Groth et al. [32]

zungen bieten, den existenziellen Herausforderungen effektiv zu begegnen und somit die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten. Die auf Basis von Groth et al. [32] entwickelten Muster sind, angepasst als beobachtbare Ansätze der New Work-Implementierung, in **Bild 1** visualisiert.

Die allgemeingültige Definition und Abgrenzung möglicher New Work-Implementierungsansätze leisten einen weiteren Beitrag zur Präzisierung des Konzepts von New Work und koppeln dieses enger an die Organisationsentwicklung an, insbesondere im Hinblick auf die Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit. Die vorgenommenen Differenzierungen tragen dazu bei, die Vielfalt an praktischen Herangehensweisen zu erfassen und ihre spezifischen Charakteristika herauszuarbeiten. Diese Abgrenzungsarbeit fördert das Verständnis, wie verschiedene Ansätze auf unterschiedliche organisationale Bedürfnisse und externe Kontexte zugeschnitten sind und betont die Notwendigkeit, New Work gezielt einzusetzen, um die Reaktionsfähigkeit von Organisationen in einem dynamischen Umfeld zu verbessern. Schließlich unterstreicht diese Definitions- und Abgrenzungsarbeit die Bedeutung einer differenzierten Betrachtungsweise im New Work-Diskurs: Ein standardisierter Implementierungsansatz wird den vielschichtigen Realitäten in Organisationen nicht gerecht, daher bedarf es für die erfolgreiche Umsetzung von New Work abgestimmter und situativer Herangehensweisen. Das zeigt gleichzeitig auf die Grenzen der theoretischen Untermauerung. Die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit und organisationalen Resilienz darf nicht über die inhärenten Risiken und Herausforderungen hinwegtäuschen, die mit der Anwendung dieser Modelle in unterschiedlichen organisationalen Kontexten verbunden sind. Eine stärkere empirische Fundierung und kritische Reflexion der strategischen Integration dieser Ansätze sind langfristig erforderlich, um deren Wirksamkeit und Anpassungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld sicherzustellen.

Die vorgestellten Ansätze dienen als Untersuchungsmodell, mit welchen Umsetzungs- und Implementierungsansätzen New Work an Fraunhofer-Instituten bisher eingeführt wurde und

inwiefern sie sich eignen, ihren existenziellen externen Herausforderungen systematisch und wirksam zu begegnen.

## 5.2 Implementierungsansätze in den Fraunhofer-Instituten

Die Implementierung und Umsetzung von New Work erfolgte an den Instituten sehr unterschiedlich (vgl. **Bild 2**). Die Ansätze wurden von den spezifischen internen und externen Herausforderungen, der eigenen Organisationskultur und der gewünschten Zielrichtung der New Work-Initiativen beeinflusst.

Einige Institute verfolgten eine top-down geführte episodische Transformation, bei der die Einführung von New Work mit einer kompletten strategischen Neuorientierung der Institute einhergeht. Diese New Work-Einführungen waren mit der Etablierung neuer Organisationsstrukturen und der Transformation der gesamten Organisationskultur verbunden. Andere Institute setzten auf inkrementelle, partizipative Organisationsentwicklungsprozesse. Hierbei wurde New Work schrittweise implementiert, indem agile Strukturen aufgebaut, die Eigeninitiative und Selbstorganisation gefördert und die Organisationskultur durch direkte Mitarbeiterbeteiligung entwickelt und erweitert wurden. Dieser Ansatz förderte die Akzeptanz und Nachhaltigkeit der New Work-Maßnahmen, indem die Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden waren. Zwei weitere Institute arbeiteten mit „geführten“, begrenzten Experimenten zu hybriden Arbeitsmodellen und unterstützenden Maßnahmen. Diese zielten darauf ab, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Arbeitsweisen zu erhöhen. Solche kontrollierten Experimente wurden in dem Sample in einer explorativen Phase und als Reaktion auf eine spezifische Herausforderung, hier die Anpassung an pandemiebedingte Arbeitsbedingungen, eingesetzt. Zuletzt gab es auch ein Institut, das mit eigeninitiierten Experimenten arbeitete. In diesem Fall entstanden Initiativen aus der Mitarbeiterschaft heraus und schafften eine flexible Arbeitsumgebung. Diese Strategie ließ sich in einer Phase des organisatorischen Wandels beobach-

ten, bei dem ein Übergang in der Institutsleitung bevorstand und auf eine Nachfolge gewartet wurde.

Alle beobachteten Implementierungsansätze zeigten im Verlauf der Interviews in ihrem Kontext spezifische Vorteile zur Begegnung existenzieller externer Herausforderungen. Während top-down-geführte und episodische Transformationen eine schnelle und grundlegende Reaktion ermöglichen, bieten inkrementelle und partizipative Prozesse eine erhöhte Flexibilität und Mitarbeiterakzeptanz. Experimentelle Ansätze, ob geführt oder eigeninitiiert, erlauben es, spezifische Lösungen direkt zu testen und anzupassen.

Doch eine kritische Betrachtung der Nachhaltigkeit und Langfristigkeit dieser Ansätze wirft auch Fragen auf. Erstens kann die starke Abhängigkeit von top-down geführten episodischen Transformationen, obwohl sie schnelle und umfassende Veränderungen ermöglichen, das Risiko bergen, dass weniger Flexibilität für kontinuierliche Anpassungen besteht, was in einer schnelllebigen Umgebung kritisch sein kann. Zweitens, obwohl die partizipativen und inkrementellen Ansätze die Mitarbeiterakzeptanz fördern, blieb bisher unklar, inwiefern diese Methoden wirklich in der Lage sind, auf langfristige externe Herausforderungen proaktiv zu reagieren, statt nur auf bestehende Bedingungen zu antworten. Schließlich kann die Nachhaltigkeit der durchgeführten Veränderungen durch potenzielles Fehlen einer dauerhaften strategischen Verankerung und kontinuierlichen Evaluation gefährdet sein. Diese Überlegungen sind entscheidend, um die wirkliche Tragfähigkeit und Zukunftssicherung der Organisationen durch die eingeführten New Work-Ansätze zu beurteilen.

Eine weitere theoretische Fundierung und empirische Überprüfung können zukünftig helfen, die Praxisrelevanz und Effektivität dieser Ansätze zu verstärken und organisationale Lernprozesse zu fördern.

## 6 Strategische Wertbeiträge für Organisationen

### 6.1 Theoretische Fundierung zu strategischen Wertbeiträgen

Die einleitenden Ausführungen zu Anforderungen an moderne Organisationsgestaltung haben in der Organisationsforschung zu der Erkenntnis geführt, dass die traditionelle Eindimensionalität von Zielgrößen nicht mehr ausreichend ist, um den vielschichtigen Herausforderungen und dynamischen Veränderungen im Arbeitsumfeld gerecht zu werden [34]. Vielmehr sind multidimensionale Ansätze gefragt.

In diesem Kontext gewinnt das im folgenden vorgestellte Konzept der strategischen Wertbeiträge für New Work an Bedeutung. Es bietet einen umfassenden Rahmen, um die vielschichtigen positiven Auswirkungen von New Work auf Organisationen zu verstehen und zu bewerten. Nach *Bartsch* [35] wird „Wert“ in der Betriebswirtschaftslehre als der mit Geldeinheiten oder anderen Maßstäben bewertete Nutzen eines Objekts verstanden. Strategische Wertbeiträge von New Work lassen sich folglich als die positiven Auswirkungen oder den Nutzen definieren, den die New Work-Implementierungen auf die langfristigen Ziele und den Erfolg einer Organisation haben. In der Diskussion um New Work und deren Wertbeiträge für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sind dies Arbeitgeberattraktivität, Innovationskraft und organisatorische Resilienz. Sie stellen Schlüsselfaktoren dar, da sie direkt auf die primären Herausforderungen antworten, mit denen

Organisationen in einer sich schnell wandelnden Welt konfrontiert sind:

Arbeitgeberattraktivität ist insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, demografischer Veränderungen und des Wettbewerbs mit privatwirtschaftlichen Arbeitgebern aktuell von höchster Bedeutung. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird zunehmend durch die Qualität ihres Humankapitals bestimmt. Arbeitgeberattraktivität bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, als bevorzugter Arbeitsplatz wahrgenommen zu werden, was essenziell für die Anziehung und Bindung der von Fachkräften ist [12, 36].

Innovationskraft ist für das Überleben und Wachstum von Organisationen in einer technologiegetriebenen Wirtschaft unerlässlich. Sie umfasst die Fähigkeit, neue Produkte, Dienstleistungen oder Märkte zu identifizieren und zukünftige Trends und Ideen vorwegzunehmen. Eine hohe Innovationskraft fördert die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle sowie die Erschließung neuer Märkte, was die Organisation attraktiv für Partner, Investoren und Arbeitnehmer macht [37].

Organisatorische Resilienz ist angesichts eines volatilen gesellschaftlichen Umfelds und der anhaltenden digitalen Transformation ebenfalls von größter Bedeutung. Organisatorische Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, Risiken wahrzunehmen, auf Bedrohungen proaktiv zu reagieren und das Kerngeschäft auch unter unerwarteten Ereignissen aufrechtzuerhalten. Resilienz umfasst emergente Eigenschaften einer Organisation, die auf Anpassungsfähigkeit und die Entwicklung von Risikomanagement-Instrumenten basieren, um zukünftige Unsicherheiten erfolgreich zu bewältigen [38–40].

Die identifizierten Schlüssel- beziehungsweise Erfolgsfaktoren, welche die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen gewährleisten, sind in dieser Kombination ein gänzlich neuer Ansatz, um den multimodalen Anforderungen an Organisationen gerecht zu werden. Er ist so weder in Literatur noch in aktuellen Studien zu finden. Kritisch ist aber auch zu berücksichtigen, dass die drei Schlüssel-/Erfolgsfaktoren Arbeitgeberattraktivität, Innovationskraft und organisatorische Resilienz zwar umfassende Ansätze zur Bewertung der strategischen Wertbeiträge von New Work bieten, jedoch in ihrer Anwendung auch Risiken bergen können. Eine potenzielle Schwäche des Konzepts liegt in der Überbetonung von quantifizierbaren Erfolgen, was dazu führen kann, dass qualitative Aspekte der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung, die schwerer messbar sind, unterbewertet oder vernachlässigt werden könnten. Dies könnte insbesondere in kreativen und wissensintensiven Branchen, in denen nicht-monetäre Werte eine große Rolle spielen, die Effektivität der New Work-Implementierungen einschränken. Zudem kann die starke Fokussierung auf diese drei Faktoren zu einer Vernachlässigung anderer wichtiger Aspekte wie ethische Überlegungen, soziale Verantwortung und Umweltverträglichkeit führen. Diese Aspekte sind zunehmend entscheidend für die langfristige Legitimität und das gesellschaftliche Ansehen von Organisationen, werden aber in einem primär auf Wettbewerbsfähigkeit und Überlebensfähigkeit ausgerichteten Rahmen möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt.

Die herausgearbeiteten Schlüsselfaktoren bilden ebenso das Fundament für die systematische Untersuchung der empirisch realisierten strategischen Wertbeiträge von New Work.

## 6.2 Erzielte strategische Wertbeiträge in Fraunhofer-Instituten

In der Praxis der Fraunhofer-Institute bestätigten alle Interviewten einheitlich die drei dargestellten strategischen Wertbeiträge von New Work als wesentlich und relevant. Es stellte sich heraus, dass viele New Work-Verantwortliche in der Umsetzung jedoch auf den Nutzen für die Organisation vertrauten.

Um zu erforschen, wie und in welchem Maße die Implementierungen von New Work in der Praxis auf die strategischen Wertbeiträge einzahlten, wurden in den Interviews, angelehnt an Zerfaß [41], New Work-Aktivitäten erfasst, welche auf die Wertbeiträge einzahlen. Zudem wurden nachweisbare Effekte dieser Aktivitäten abgefragt.

Dabei zeigte sich, dass die meisten operativen New Work-Projekte zwar primär auf einzelne Wertbeiträge ausgerichtet waren, jedoch meist auch sekundäre Effekte generierten, indem sie indirekt zu den anderen definierten Wertbeiträgen beitrugen.

Viele New Work-Aktivitäten zahlten direkt auf die Arbeitgeberattraktivität ein, vor allem die, welche zur Flexibilisierung des Arbeitsrahmens und zur Entwicklung von Teamchartas beitrugen. Durch die Integration agiler Arbeitsmethoden sowie räumlicher und zeitlicher Flexibilität in Stellenausschreibungen, vergrößerte sich laut der Interviewten spürbar das Bewerberfeld und die Besetzungsquote für offene Stellen verbesserte sich. Diese Maßnahmen belegen beispielhaft Steigerungen der organisatorischen Sichtbarkeit und Reputation. Dennoch zeigten sich die meisten Institute noch zurückhaltend, intern wirksame New Work-Vorteile in der Kommunikation nach außen zu tragen.

Die Innovationskraft wurde in den New Work-Umsetzungen insbesondere durch die Förderung transdisziplinärer Zusammenarbeit erhöht, die als Schlüssel für innovative Lösungen wahrgenommen wird. Cross-funktionale Teams und systematische Markt- und Trendanalysen förderten den Austausch und reduzierten Silodenken. Die Einbindung von Kunden und Experten in interne Prozesse führten nach eigenen Aussagen zu verbesserter Wissenschaftlichkeit und einer effizienteren Projektabwicklung.

Zur Organisatorische Resilienz trugen die einzelne New Work-Umsetzungen (zum Beispiel mit dem Titel „Adaptive Organisation“) bei, indem gezielt dynamische Fähigkeiten entwickelt wurden, um die Institute zu befähigen, sich an ein hochvolatiles Umfeld anzupassen. Instrumente wie OKR (Objective Key Results) und agile Organisationsstrukturen stärkten die Entscheidungsfindung und Teamarbeit. Als positive Effekte wurden unter anderem eine effizientere Kommunikation, verbesserte Fachkompetenzen und eine optimierte Nutzung von Technologien für flexible Arbeitsformen berichtet. Für die kommenden Jahre wird aus Sicht der Befragten der Aufbau neuer Kooperations- und Organisationsformen mit Kunden sein.

Die geführten Interviews können nur beispielhaft die Zusammenhänge aufnehmen und zeigen doch deutlich, dass New Work an den Instituten eine wichtige Basisfunktion übernimmt, um die aktuellen Veränderungen und Herausforderungen adressieren zu können. Obgleich die New Work-Verantwortlichen von einem klaren Nutzen für die Organisationen ausgehen, ist zukünftig eine detaillierte Untersuchung erforderlich, um zu evaluieren, inwiefern die berichteten Steigerungen in Arbeitgeberattraktivität, Innovationskraft und organisatorischer Resilienz unmittelbar auf die eingeführten New Work-Maßnahmen zurückzuführen sind, oder ob externe Faktoren wie Markttrends oder technologische

Fortschritte ebenfalls signifikante Einflüsse darstellen. Die jetzige Erhebung hat noch keinen Fokus auf beitragende und hemmende organisatorischen Strukturen und Kulturelemente im Rahmen dieses Prozesses gelegt. Die Zurückhaltung in der externen Kommunikation der Vorteile könnte ein Indiz für interne Widerstände oder eine mangelhafte strategische Verankerung der New Work-Philosophie interpretiert werden. Auch sei angemerkt, dass die Implementierung von New Work das Risiko nicht-intendierter Konsequenzen bergen kann, die sich in einer möglichen Überforderung der Belegschaft durch zu rasche Veränderungen manifestieren kann. Solche Effekte könnten die angestrebte Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Organisationen paradoxerweise schwächen. Es ist daher geboten, die Balance zwischen strategischen Zielen und operativer Umsetzung kritisch zu prüfen, um festzustellen, ob New Work den institutionellen Herausforderungen adäquat begegnet. Abschließend ist zu betonen, dass das Konzept der strategischen Wertbeiträge einen innovativen Ansatz in der Organisationsforschung darstellt, der durch die New Work-Implementierungen in den Fraunhofer-Instituten weiterentwickelt und verfeinert wurde. Diese methodische Herangehensweise ermöglicht es, den direkten Einfluss von New Work auf die Kernziele einer Organisation messbar und sichtbar zu machen, und liefert damit einen entscheidenden Beitrag für die praxisorientierte Optimierung strategischer Unternehmensführung.

## 7 Praktische Empfehlungen für die New Work-Implementierung

Auf Basis der vorgestellten theoretischen Fundierungen und den Umsetzungs- und Implementierungserfahrungen im Rahmen der Initiative „New Work@Fraunhofer“ lassen sich folgende Empfehlungen für eine strategische, effektive und nachhaltige Implementierung von New Work-Konzepten aussprechen:

- Strategie-Alignment von New Work: Damit der strategische Wert von New Work voll ausgeschöpft werden kann, müssen die Zielsetzungen von New Work-Initiativen explizit mit den übergeordneten strategischen Herausforderungen der Organisation verknüpft werden. Eine solche Verbindung erfordert eine kontinuierliche Abstimmung zwischen den New Work-Verantwortlichen und den strategisch Planenden, um zu gewährleisten, dass diese Initiativen einen direkten Beitrag zur Erreichung der organisatorischen Ziele leisten. Darüber hinaus ist es von grundlegender Bedeutung, konkret zu definieren, welche spezifischen Wertbeiträge New Work zur Überlebensfähigkeit und zum langfristigen Erfolg der Organisation leisten soll. Die Identifikation und systematische Aufarbeitung des Zusammenhangs zwischen Organisations- und New Work-Strategien, sowie der von New Work beeinflussten oder geschaffenen Werte, sind essenziell. Die Organisationsführung und die New Work-Verantwortlichen stehen in der Pflicht, geeignete Prozesse für diese Abstimmung zu organisieren und zu pflegen, sodass New Work effektiv zum Unternehmenserfolg beitragen kann.
- Einbindung in die Führung: Zur Überbrückung von potenziellen Diskrepanzen zwischen der offiziellen Unterstützungsbeurkundung und der tatsächlichen Wahrnehmung innerhalb der Organisationen, sollte die Leitungs- und Führungsebene aktiv in die Gestaltungs- und Umsetzungsprozesse von New Work einbezogen werden. Dies könnte durch regelmäßige Workshops geschehen, in denen Führungskräfte mit New Work-

**Tabelle.** Dimensionen organisationalen Wandels: Ein Reflektionsrahmen für New Work-Implementierungen.

Dimensionen des Wandels	Ausprägung A	Ausprägung B	Literaturhinweise
Kontinuität des Wandels	episodisch	permanent	Nagel, Wimmer [27]
Veränderungstiefe	Wandel 1. Ordnung	Wandel 2. Ordnung	Watzlawick et. al [28]
Initiierungsweise des Wandels	emergent	geplant	Mintzberg, Waters [29]
Veränderungsdynamik	geradlinig	komplex	Harvard Business Review [30] zitiert nach Rowland, Higgs [31]
Initiative der Veränderung	top-down	bottom-up	Groth et al. [32]
Veränderungsvermögen	niedrig	hoch	Krüttgen [33]
aktuelle Veränderungsnotwendigkeit	niedrig	hoch	Groth et al. [32]

Praktiken vertraut gemacht werden und so ihre Rolle in der Veränderung gestärkt wird.

- Schrittweise Umsetzung durch Pilotprojekte: Pilotprojekte und experimentelle Ansätze ermöglichen eine partizipative, schrittweise und angepasste Einführung neuer Arbeitsformen. Das Verständnis von Organisationen als komplexe Systeme, unterstützt diesen Ansatz und fördert eine adaptive und resiliente Organisationskultur.
- Reflektion von Umsetzungsweisen: Die Reflektion der vorgestellten Implementierungsansätze ist essenziell, um New Work-Verantwortlichen die Möglichkeit zu geben, fundierte Entscheidungen in der Gestaltungsarbeit zu treffen.
- Kommunikation von New Work-Erfolgen: Eine umfassende und zielgerichtete Kommunikation der durch New Work erzielten Erfolge und Veränderungen ist entscheidend, um die Sichtbarkeit und Wertschätzung dieser Initiativen innerhalb und außerhalb der Organisation zu erhöhen. Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen wird nicht nur das Bewusstsein für den Wert von New Work gestärkt, sondern es wird auch eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung für innovative Arbeitsweisen gefördert.

Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen können Organisationen New Work so auslegen, dass sie nicht nur auf aktuelle Bedürfnisse reagieren, sondern auch eine robuste Grundlage für die Zukunft bilden, um systematisch und effektiv existenziellen Herausforderungen zu begegnen.

## 8 Abschluss und Ausblick: Richtungsweisende Beiträge in der New Work-Forschung

Die Analyse der „New Work@Fraunhofer“-Initiative und ihrer Auswirkungen bietet wertvolle Einblicke in die Gestaltung effektiver New Work-Strategien und trägt damit zur Weiterentwicklung des Forschungsfeldes und zur Vertiefung der bisherigen theoretischen Fundierung bei:

Durch die detaillierte Untersuchung von New Work innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft leistet diese Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur Klärung und Entmystifizierung des Konzepts „New Work“. Durch eine fundierte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ansätzen und Umsetzungsformen von New Work wird zur Reduzierung der Mehrdeutigkeit und Interpretationsvielfalt des Begriffs beigetragen. Darüber hinaus untermauert die systematische Erfassung und Operationalisierung der positiven

Effekte von New Work auf Organisationen und Mitarbeiter, die die Relevanz einer strukturierten Organisationsgestaltung.

Weiterführend bieten die Erkenntnisse der Initiative „New Work@Fraunhofer“ wertvolle Perspektiven für die Anwendung moderner Arbeitsprinzipien über den Kontext der Fraunhofer-Gesellschaft hinaus. Sie zeigen auf, wie New Work-Konzepte skaliert und an verschiedene organisatorische Kontexte angepasst werden können. Außerdem leisten die Erkenntnisse einen Beitrag zu weitergehenden grundlegenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozessen, wie zum Beispiel zu erzielende Beiträge zur Nachhaltigkeit. Indem sie Entscheidungsträgern fundierte Gestaltungsprinzipien und Handlungsempfehlungen bieten, unterstützen sie die zielgerichtete Gestaltung von Arbeits- und Organisationsstrukturen im gesellschaftlichen Wandel.

Die Wahl der qualitativen Forschungsmethodik und insbesondere die Durchführung von Experteninterviews waren zentral für das Verständnis der dynamischen und oft subjektiven Aspekte von New Work. Diese Methoden ermöglichen es, tiefgreifende Einblicke in die Erfahrungen und Perspektiven von Fachleuten zu gewinnen, was für die Beantwortung der Forschungsfragen unerlässlich war. Die Experteninterviews haben sich als besonders wertvoll erwiesen, da sie spezifische, kontextbezogene Informationen lieferten, die durch quantitative Methoden möglicherweise nicht erfasst worden wären. Allerdings liegen auch Grenzen in der qualitativen Methodik, insbesondere in der begrenzten Generalisierbarkeit der Ergebnisse und der möglichen Verzerrung durch die subjektive Interpretation der Daten.

Für zukünftige Studien im Bereich New Work könnte die Einbeziehung ergänzender quantitativer Methoden erwogen werden, um die Reichweite und Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Eine Kombination aus quantitativen Umfragen und qualitativen Tiefeninterviews könnte ein umfassenderes Bild der Einflussfaktoren und Auswirkungen von New Work Strategien bieten. Zudem könnten experimentelle Designs oder Längsschnittstudien dazu beitragen, kausale Zusammenhänge besser zu verstehen und die Entwicklungen im Zeitverlauf zu analysieren. Diese methodische Vielfalt könnte dazu führen, dass die Forschung in diesem Bereich noch nuancierter und aussagekräftiger wird.

Abschließend ist jedoch anzumerken, dass die Erkenntnisse durch die Fokussierung auf Forschungsinstitute sowie die begrenzte Stichprobe und die mögliche Subjektivität der Befragten in ihrer Generalisierbarkeit eingeschränkt sein könnten. Die einzigartige Struktur und der öffentliche Forschungsauftrag der Fraunhofer-Gesellschaft, gepaart mit ihrer diversen thematischen

Ausrichtung und autonomen Institutsführung, können dazu führen, dass die ermittelten New Work-Prinzipien und deren strategische Beiträge sich in anderen organisatorischen oder branchenspezifischen Kontexten unterschiedlich manifestieren. Zukünftige Forschungen und Arbeiten sollten daher eine breitere und auch quantitative Datenbasis nutzen und den operativen Prozess der strategischen Ankopplung vertieft betrachten, um die Ergebnisse zu erweitern.

Diese Erkenntnis leitet über zu einer wichtigen Schlussfolgerung: New Work ist mehr als nur eine Antwort auf die aktuellen Herausforderungen; es ist eine Gelegenheit, die Arbeitswelt proaktiv zu gestalten und sich als Vorreiter in der modernen Arbeitslandschaft zu positionieren.

New Work verlangt nach dem vorgestellten strategischen Ansatz, der von der obersten Führungsebene ausgeht und sich durch alle Ebenen einer Organisation zieht. Es geht darum, nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern sie vorausschauend zu gestalten und zu nutzen. So wird die Implementierung von New Work zur Chance, Organisationsgestaltung als Wegbereiter zu positionieren, anstatt veränderten Anforderungen hinterherzuhinken. Dies erfordert eine strategieseitige Initiative mit einer überzeugenden Umsetzung, die von ganz oben nach unten reicht und jeden Einzelnen in die Transformation einbezieht.

#### L i t e r a t u r

[1] Immerschitt, W.: Employer Branding Für KMU. Der Mittelstand Als Attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Gabler 2019

[2] Tewes, C.; Tewes, S.: Megatrends und digitaler Einfluss. In: Tewes, S.; Niestroj, B.; Tewes, C. (Hrsg.): Geschäftsmodelle in die Zukunft denken. Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler 2020, S. 21–34

[3] Mittag, L.: Wandel der Arbeitswelt – Trends und Entwicklungen. In: Mittag, L. (Hrsg.): Coworking und Coworking Spaces im Wandel durch Covid19. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2023, S. 7–30

[4] Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im „New Normal“ 2020

[5] Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro- und Schichtarbeit, 2021

[6] Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: Arbeiten nach der Corona-Pandemie, 2023

[7] Bergmann, F.: Neue Arbeit, neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag 2004

[8] D'Cruz, P.; Du, S.; Noronha, E. et al.: Technology, Megatrends and Work: Thoughts on the Future of Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 180 (2022) 3, S. 879–902

[9] Jemine, G.: Deconstructing New Ways of Working: A Five-Dimensional Conceptualization Proposal. In: Mitev, N.; Aroles, J.; Stephenson, K. A. et al. (Hrsg.): New Ways of Working. Cham: Springer International Publishing 2021, S. 453–480

[10] Hackl, B.; Wagner, M.; Attmer, L. et al.: New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler 2017

[11] Kühl, S.: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt am Main: Campus-Verlag 2015

[12] Bruhn, M.; Batt, V.; Flückiger, B.: Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung* 67 (2013) 1, S. 62–82

[13] Fraunhofer-Gesellschaft: New Work schafft attraktive Arbeitsbedingungen. Internet: <https://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer/profilstruktur/personal-und-unternehmenskultur/newwork.html>. Zugriff am 05.03.2024

[14] Fiegel-Kölblin, I.; Hoberg, A.: *Visionshaus »New Work@Fraunhofer«*. Internes Dokument. 2020

[15] Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M.: Forschungsdesign für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS 2014, S. 117–134

[16] Flick, U.: Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS 2014, S. 411–424

[17] Helfferich, C.: Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2022, S. 875–892

[18] Baane, R.; Houtkamp, P.; Knotter, M.: Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behaviour. Assen: Koninklijke Van Gorcum 2011

[19] Blok, M.; Groenesteijn Lieshout, van den Berg, C. et al.: New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review. In: Robertson, M. M. (Ed.): Ergonomics and health aspects of work with computers. International conference, EHAWC 2011, held as Part of HCI International 2011, Orlando, FL, USA, July 9–14, 2011 ; proceedings. Berlin, Heidelberg: Springer 2011, pp. 3–12

[20] Demerouti, E.; Derkis, D.; Brummelhuis, L. et al.: New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. In: Hoonakker, P.; Korunka, C. (Ed.): The Impact of ICT on Quality of Working Life. Dordrecht: Springer 2014, pp. 123–141

[21] Gerards, R.; Grip, A. de; Baudewijns, C.: Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review* 47 (2018) 2, S. 517–534

[22] Brummelhuis, L. L. ten; Bakker, A. B.; Hetland, J. et al.: Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema* 24 (2012) 1, pp. 113–120

[23] Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, 2019

[24] Oestereich, B.; Schröder, C.: Agile Organisationsentwicklung : Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München, GERMANY: Franz Vahlen 2019

[25] Kühl, S.; Muster, J.: Wie verschafft man sich schnell einen Überblick über eine Organisation? In: Möller, H.; Kotte, S. (Hrsg.): Diagnostik im Coaching. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg 2013, S. 297–315

[26] Vahs, D.; Weiand, A.: Workbook Change Management. Methoden und Techniken. Stuttgart, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag Juni 2020

[27] Nagel, R.; Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag 2014

[28] Watzlawick, P.; Weakland, J. H.; Fisch, R.: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern: Hogrefe 2020

[29] Mintzberg, H.; Waters, J. A.: Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Asch, D.; Bowman, C. (Hrsg.): Readings in Strategic Management. London: Macmillan Education UK 1989, S. 4–19

[30] Harvard Business Review: The Most Successful Approaches to Leading Organizational Change. Stand: 20.04.2023. Internet: <https://hbr.org/2023/04/the-most-successful-approaches-to-leading-organizational-change>. Zugriff am 11.03.2024

[31] Rowland, D.; Higgs, M.: Sustaining change. Leadership that works. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass 2008

[32] Groth, T.; Krejci, G. P.; Günther, S. (Hrsg.): New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH 2021

[33] Krüttgen, N.: Change Management – Sanierung – Systemische Beratung. Ruhl Consulting AG (2011) 32

[34] Grabatin, G.; Staehle, W. H.: Effizienz von Organisationen. De Gruyter 1981

[35] Bartsch, S.: Ein Referenzmodell zum Wertbeitrag der IT. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

[36] Zimmermann: Arbeitgeberattraktivität. Arbeitgeberattraktivität: Definition, Faktoren & Maßnahmen. Internet: <https://www.wifor.com/de/arbeitgeberattraktivitaet/>

[37] Fink, S.; Grupe, M.: Innovations- und Technologiekommunikation: Komplexe Themen vermitteln und positionieren. In: Zerfaß, A.; Piwinger, M.; Röttger, U. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2022, S. 1003–1021

[38] Heller: Resilienz in Organisationen. Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern. *Wirtschaftspolitische Blätter* (2018) 2, S. 305–3015

[39] Burnard, K.; Bhamra, R.: Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research* 49 (2011) 18, S. 5581–5599

[40] Schubert, M. (Hrsg.): Chefsache Kulturwandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2023

[41] Zerfaß, A.; Volk, S. C.: Strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation: Zieldefinition, Alignment mit Organisationszielen und Wertbeitrag. In: Zerfaß, A.; Piwinger, M.; Röttger, U. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler 2020, S. 1–24



Dipl.-Logist. Anna Hoberg 

Foto: Fraunhofer IAO  
anna.hoberg@iao.fraunhofer.de  
Tel. +49 711 / 970-2135

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation (IAO)  
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart  
www.iao.fraunhofer.de

LIZENZ



Dieser Fachaufsatz steht unter der Lizenz Creative Commons  
Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)