

New Work im Deutschen Mittelstand

Mittelstand-Digital Zentrum Berlin

Hasso-Plattner-Institut | November 2022

Inhalt

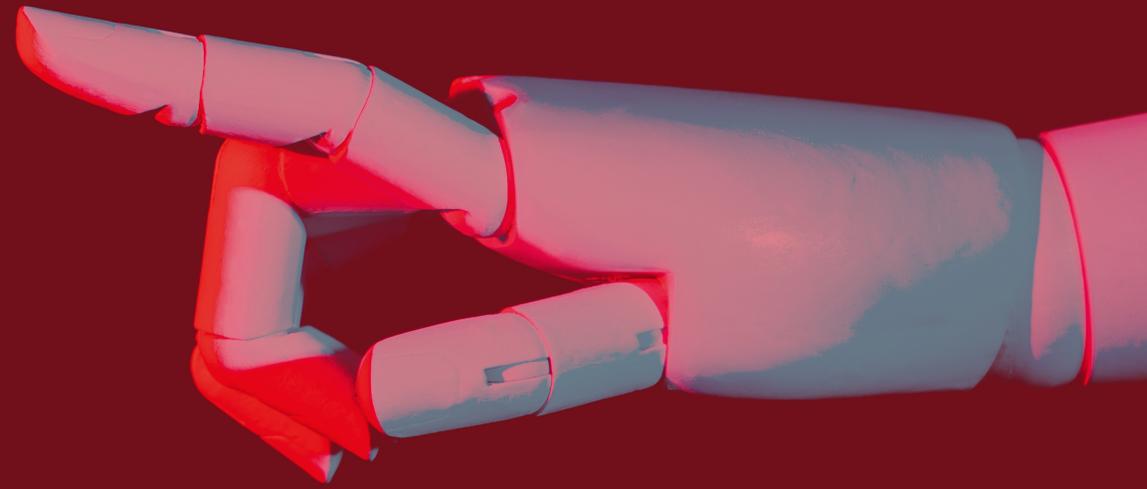
New Work und der Mittelstand

Mittelstand-Digital Zentrum Berlin

Methodik

Ergebnisse

Key Learnings



New Work und der Mittelstand

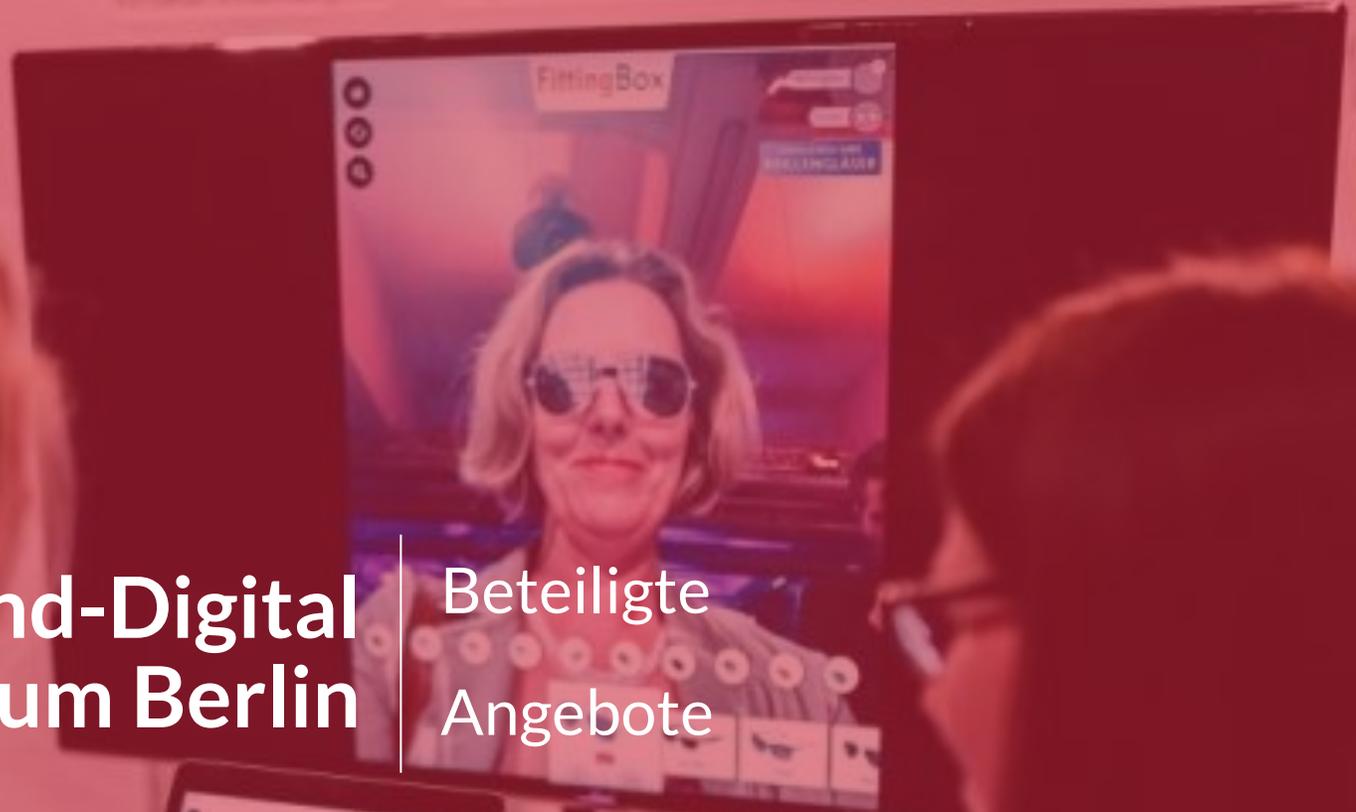
Digitale Transformation und die immer größer werdende Rolle digitaler Technologien eröffnen neue Möglichkeiten, Arbeit flexibel zu gestalten. Gleichzeitig verändern sie, wie Arbeit wahrgenommen und erlebt wird. Für die erfolgreiche Umsetzung digitaler Transformation ist die Auseinandersetzung mit Themen rund um die Frage „Wie wollen wir zukünftig arbeiten?“ unumgänglich.

Im März 2022 präsentierte das Mittelstand-Digital Zentrum Berlin auf der Veranstaltung „Future Work: Neue Arbeitswelten für den Mittelstand“ Impulse rund um die Themen Flexibilisierung der Arbeit, kollaboratives Arbeiten, Führungsformen, neue Arbeitsmodelle und Unternehmenskultur. Als zentrale Anlaufstelle bei Fragen zur Digitalisierung werden in verschiedenen Formaten der Förderinitiative Mittelstand-Digital KMU langfristig wirtschaftlicher, resilienter, agiler und wettbewerbsfähiger gemacht.

Im Anschluss an die Veranstaltung führte das Zentrum über mehrere Wochen eine Umfrage zur Umsetzung von New Work im Mittelstand durch. Die Ergebnisse dieser Umfrage sollen Bestandsaufnahme und Impuls für Entscheidungsträger:innen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sein, die die Arbeitswelt in KMU aktiv mitgestalten.

Mittelstand-Digital Zentrum Berlin

Beteiligte
Angebote



Projektpartner



ifii – Institut für
Innovations- und
Informationsmanagement

Das **Mittelstand-Digital Zentrum Berlin** gehört zu Mittelstand-Digital.

Mit dem **Mittelstand-Digital Netzwerk** unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.



Orientieren

Digitalcheck Mittelstand,
Best-Practice Geschichten,
Soziale Medien



Informieren

Blog & Newsletter, Roadshows,
Flyer, Info-Veranstaltungen,
Checklisten, Rezepte



Qualifizieren

Workshops, Trainings,
Weiterbildung, Startup Tours

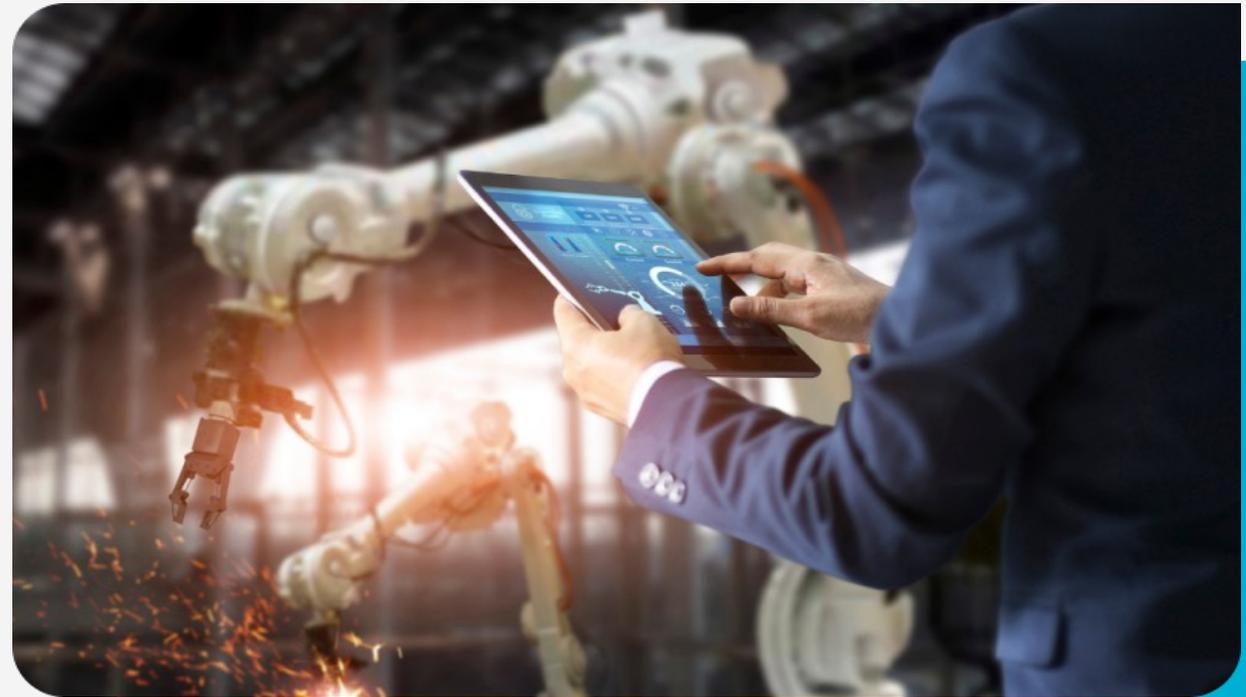


Umsetzen

Projekte in Unternehmen,
Erlebnisraum

Angebote

- KI-Infomaterialien
- Hotline
- Erlebnisstationen
- Einführungsworkshop
- Intensivseminare



Methodik

New Work
Erhebung

Was ist New Work?

- Die Begriffe New Work oder auch Arbeit 4.0 stehen sinnbildlich für die sich wandelnde Arbeitswelt und die damit einhergehende Neugestaltung der Arbeit im Kontext der Digitalisierung [1].
- Menschliche Freiheit - in dem Sinne, dass die Fähigkeit und die Möglichkeit zur souveränen Selbstentfaltung im Kontext einer wirklich gewollten Arbeit vorliegen - spielt im New-Work-Denken eine wichtige Rolle [2].
- Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die folgenden Aspekte von New Work anhand von 37 Items, abgeleitet aus der Literatur [1-5], betrachtet:

Relevanz



Flexibilisierung



Agiles Arbeiten



Herausforderungen



Sinnstiftung



- Die einzelnen Aspekte und was sie umfassen wird zu Beginn des jeweiligen Abschnitts näher beleuchtet.

Art der Fragen

- Für die Bereiche Relevanz von New Work, Agiles Arbeiten und Sinnstiftung erfolgte eine Selbsteinschätzung durch Teilnehmer:innen auf einer 5er-Likert-Skala:
 - von 1 (stimme überhaupt nicht zu)
 - bis 5 (stimme voll und ganz zu)
- Für die Bereiche Flexibilisierung der Arbeit und Herausforderungen wurden Mehrfachauswahlen mit der Möglichkeit weitere Angaben zu machen abgefragt.

Erhebung

- Die Erhebung fand im Rahmen von Angeboten des Mittelstand-Digital Zentrums Berlin von März bis Mai 2022 statt
- Die Angebote des Mittelstand-Digital Zentrum Berlin richten sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 500 Mitarbeiter:innen
- Alle Angebote fanden online statt. Die Teilnehmer:innen wurden im Zuge der Evaluation der Angebote gebeten zusätzliche Fragen zum Stand von New Work in ihrem Unternehmen zu beantworten.

Analyse

- Die in diesem Report präsentierten Ergebnisse bestehen aus zwei Teilen
 - Deskriptiver Teil 
Durchschnittliche Reifegrade der KMU innerhalb der Themenkomplexe von New Work
 - Ergebnisse der Korrelationsanalyse 
Beziehungen zwischen den abgefragten Items und Themenkomplexen

Ergebnisse

Demographie

Relevanz von New Work

Flexibilisierung der Arbeit

Agiles Arbeiten

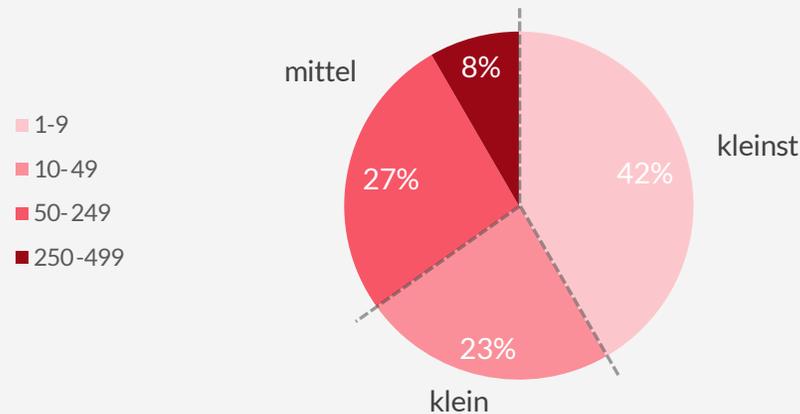
Herausforderungen

Sinnstiftung

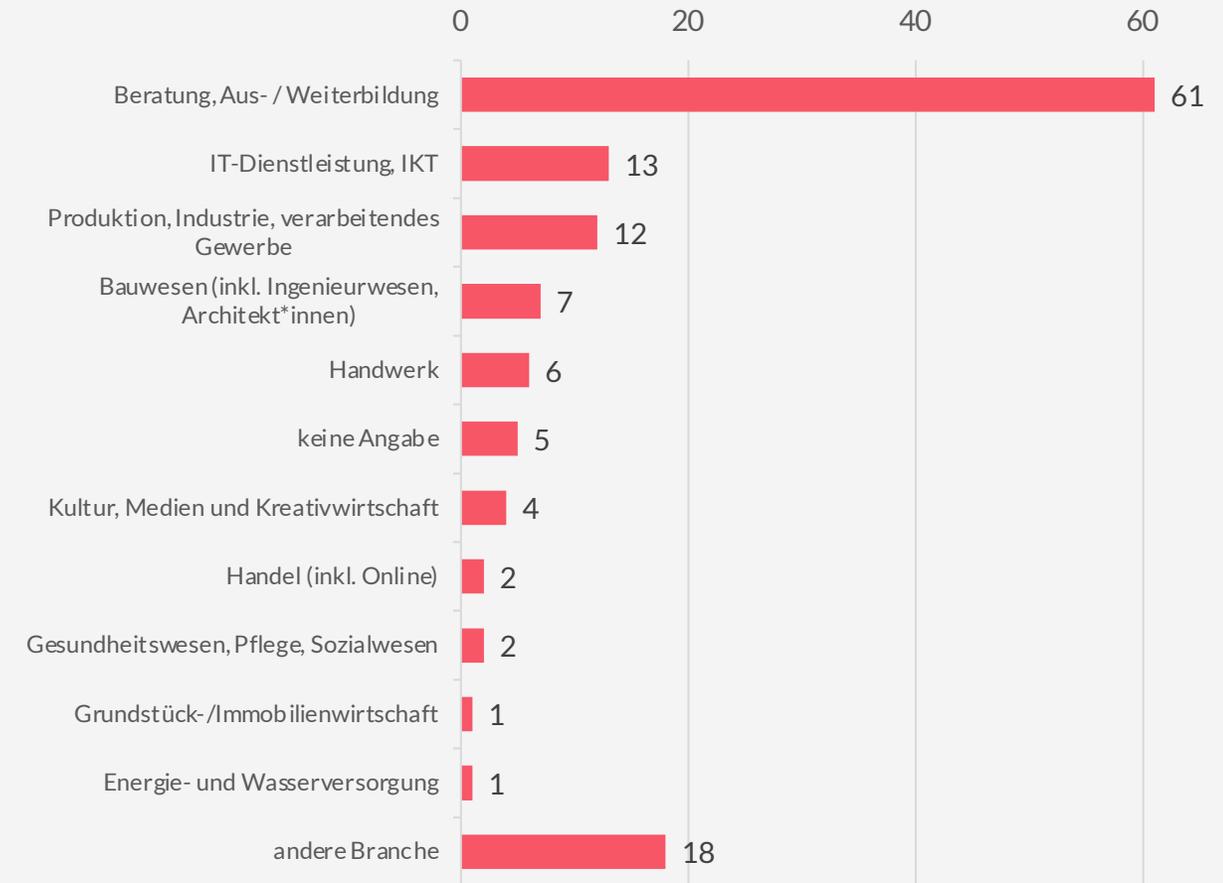
Teilnehmer:innen 132

- Ergebnisse stammen aus der Erhebung von **März 2022 bis Mai 2022**
- Einordnung in Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen erfolgt anhand der Kriterien zur Unternehmensgröße des **IfM Bonn [6]**
- Insgesamt haben **132 Personen aus KMU** eine Selbsteinschätzung durchgeführt

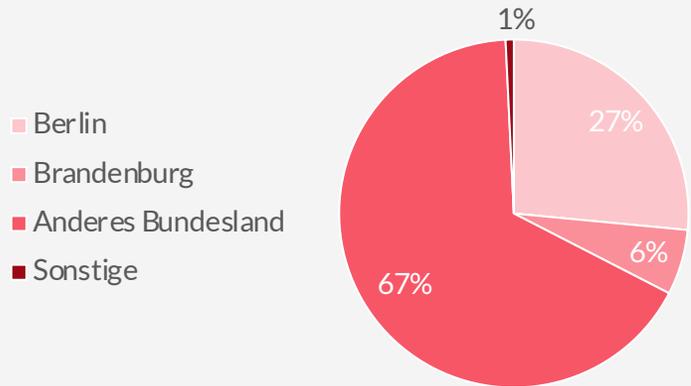
Teilnehmer:innen nach Unternehmensgröße



Teilnehmer:innen nach Branche

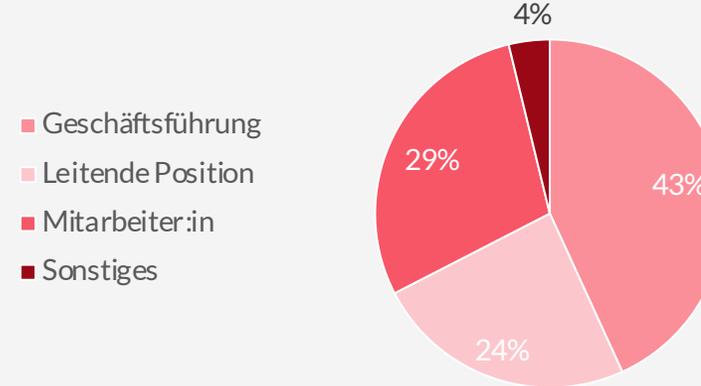


Unternehmenssitz



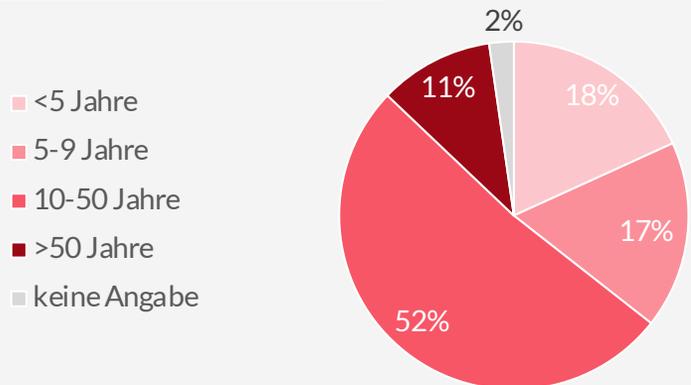
Ein Viertel der KMU hat seinen Sitz in Berlin, 6% stammen aus Brandenburg und zwei Drittel aus anderen Bundesländern.

Position im Unternehmen



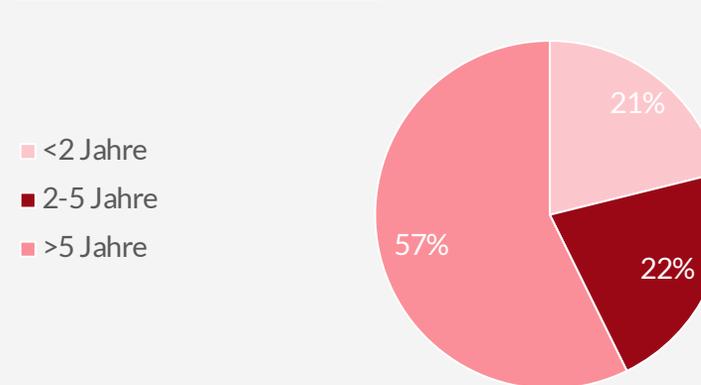
Zwei Drittel der Teilnehmer:innen sind aus der Geschäftsführung oder haben eine leitende Position

Unternehmensalter



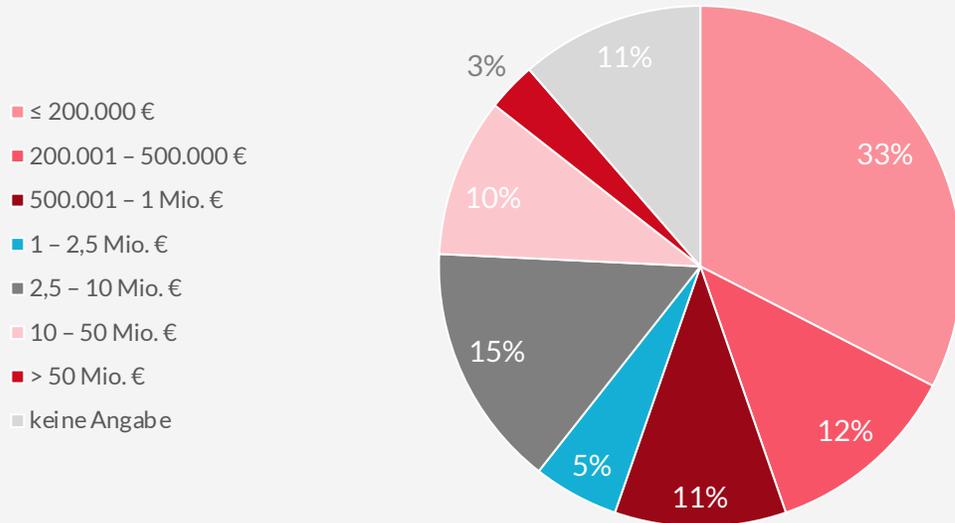
Fast zwei Drittel der Unternehmen wurden vor mehr als 10 Jahren gegründet – jedes zehnte vor mehr als 50 Jahren.

Anstellungsdauer



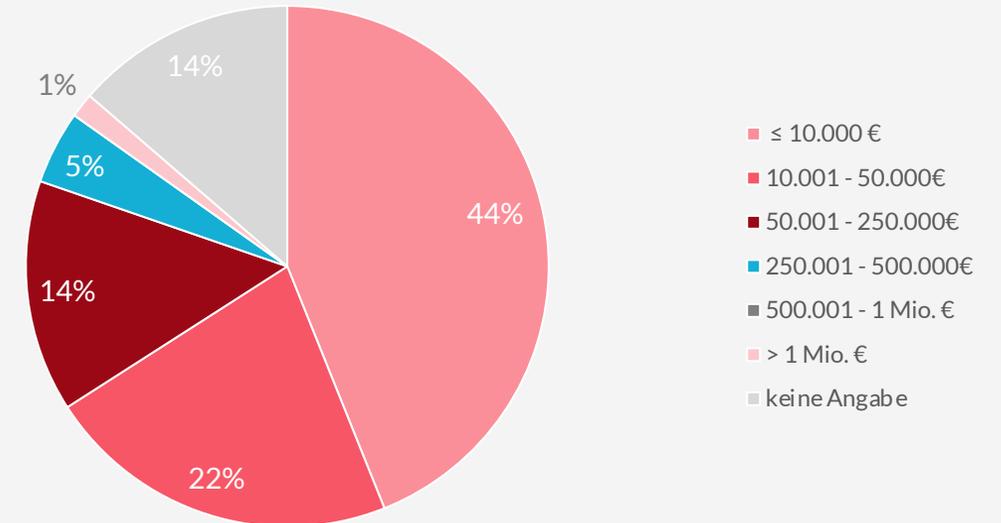
Über die Hälfte der Teilnehmer:innen sind seit mehr als 5 Jahren im Unternehmen.

Jahresumsatz



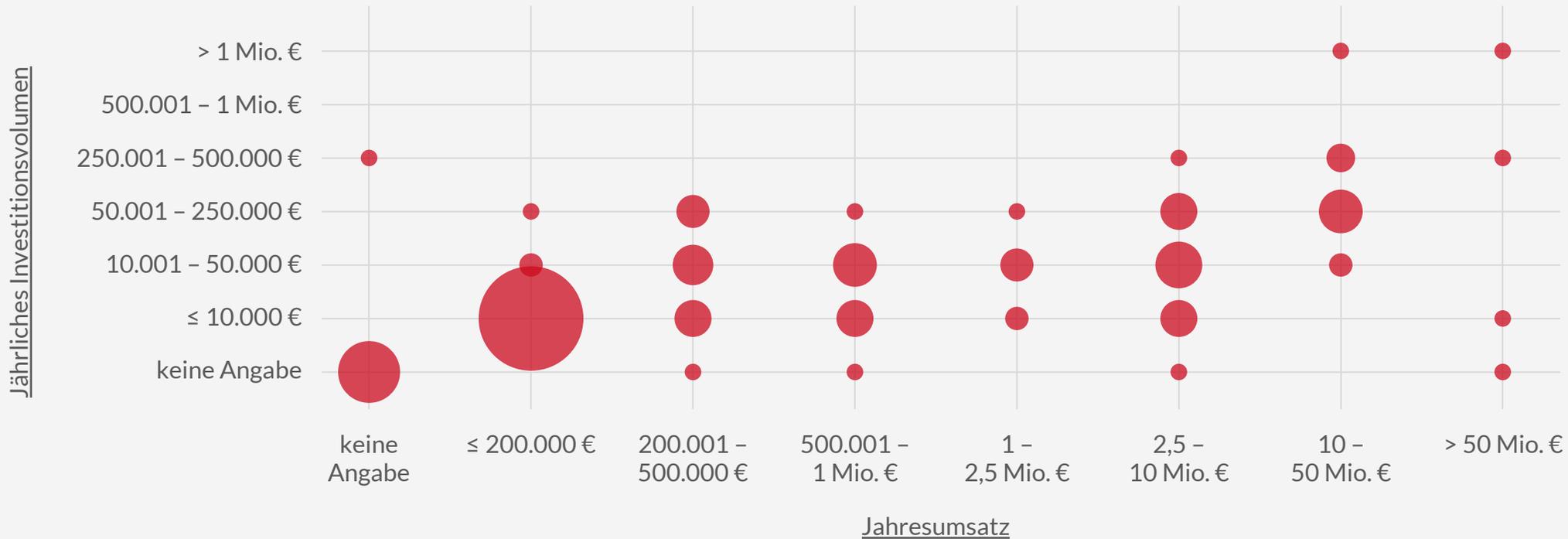
Ein Drittel der KMU hat einen Jahresumsatz von maximal 200.000 €. Die restlichen KMU verteilen sich mit 5% bis 15% auf die anderen abgefragten Umsatzspannen.

Jährliche Investitionen in Digitalisierungsprojekte



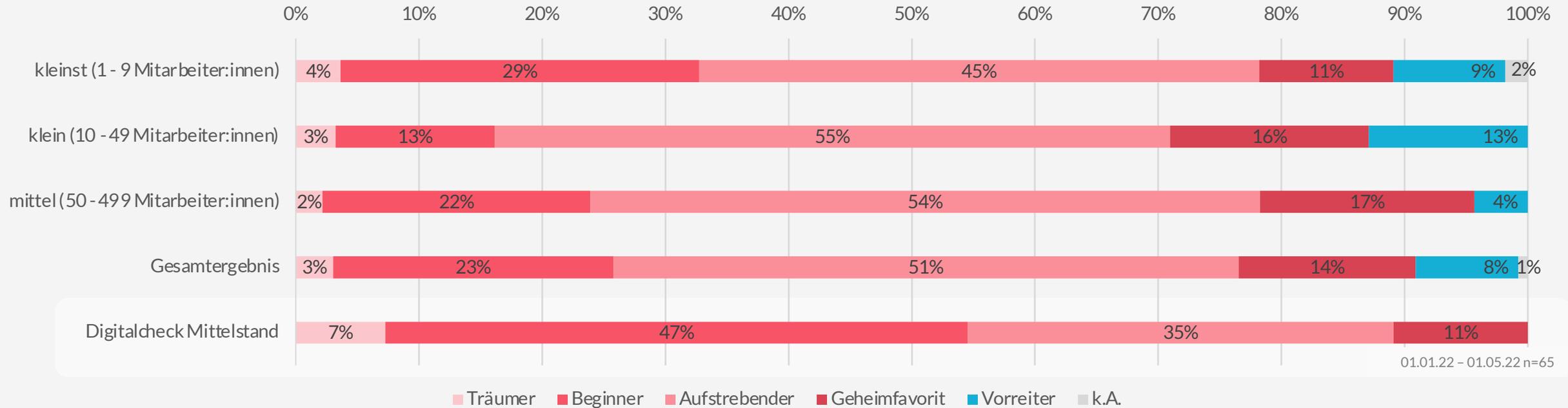
Fast die Hälfte der KMU hat ein jährliches Investitionsvolumen von weniger als 10.000 € in Digitalisierungsprojekte. Jedes 5. investiert jährlich zwischen 10.001 € und 50.000 €.

Jährliches Investitionsvolumen in Digitalisierungsprojekte nach Jahresumsatz



Jedes dritte KMU hat einen Jahresumsatz von bis zu 200.000 € und investiert maximal 10.000 € jährlich in Digitalisierungsprojekte. 35% der KMU haben ein jährliches Investitionsvolumen, das über 50.000 € liegt. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Jahresumsatz und jährlichem Investitionsvolumen, die Spannweite wie viel KMU gemessen am Jahresumsatz in die Digitalisierung investieren ist dennoch groß.

Stand der Digitalisierung



Rund die Hälfte der Unternehmen sieht sich bei der Digitalisierung im Mittelfeld. Unternehmen mit 10-49 Mitarbeiter:innen schätzen sich selbst am stärksten ein, Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeiter:innen am schwächsten.

Es zeigt sich, dass die Selbsteinschätzungen der Unternehmen etwas positiver ausfallen als die mithilfe des Digitalcheck Mittelstand ermittelten Reifegrade. Der Digitalcheck Mittelstand ist die vom Mittelstand-Digital Zentrum Berlin entwickelte Reifegradmessung für kleine und mittlere Unternehmen.



Relevanz von New Work



Dieser Aspekt umfasst die Relevanz, welche New Work innerhalb des Unternehmens zukommt. Neben dem Erkennen der Bedeutung von New Work für das Unternehmen – insbesondere aber nicht ausschließlich wirtschaftlich, geht es auch darum, inwiefern New Work bereits angewandt wird. Der Betrachtungshorizont reicht dabei von der Forderung nach Maßnahmen zu New Work, über die Förderung dieser, hin zu einer Integration in die Unternehmensstrategie.

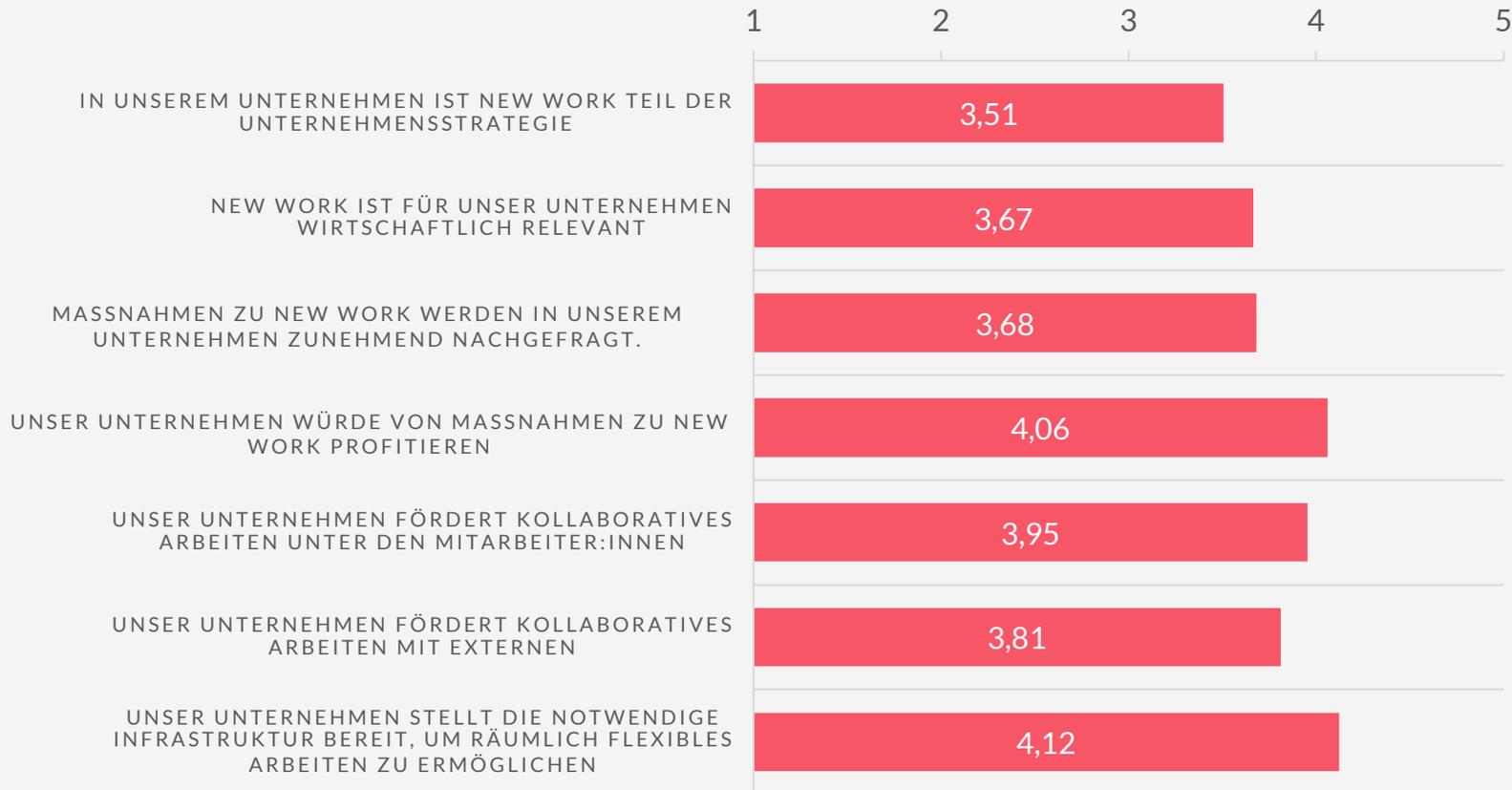
Auf einen Blick

- Wirtschaftliche Relevanz
- Forderung nach und Implementierung von Maßnahmen
- New Work als Teil der Unternehmensstrategie



New Work ist im Mittelstand noch nicht strategisch verankert, das Potenzial wird zum Teil erkannt.

Erreichte Reifegrade **3,83**



- Die Einschätzung der wirtschaftlichen Relevanz (3,67), die Nachfrage nach Maßnahmen (3,68) und damit einhergehend die Aufnahme von New Work in die Unternehmensstrategie (3,51) sind ausbaufähig. Die vergleichsweise hohe Einschätzung der möglichen positiven Effekte von New Work für das Unternehmen (4,06) steht im Kontrast dazu.
- Auf einem guten Weg sind KMU bei der Förderung kollaborativen Arbeitens unter den Mitarbeiter:innen (3,95) und mit Externen (3,81).
- Bei der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur für räumlich flexibles Arbeiten sind KMU etwas weiter (4,12). Dies spiegelt sich auch in den Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit wider (siehe Folie 22 ff.).

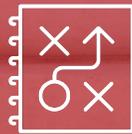


Der Stand der Digitalisierung des Unternehmens steht in einem starken Zusammenhang mit der Rolle, die New Work beigemessen wird. Die errechneten Korrelationen implizieren, dass ein höherer Digitalisierungsgrad und eine Priorisierung von New Work als Teil der Unternehmensstrategie miteinander einhergehen.

Weiterhin ist New Work als Teil der Unternehmensstrategie eng verbunden mit der wahrgenommenen wirtschaftlichen Relevanz von New Work für das Unternehmen, kollaborativem Arbeiten zwischen den Mitarbeiter:innen, sowie einer entsprechenden Infrastruktur, die flexibles Arbeiten ermöglicht.

In KMU, in denen New Work Teil der Unternehmensstrategie ist, wird Werten agilen Arbeitens wie dem Aufbrechen starrer Abstimmungsstrukturen, der Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation und dem offenen Umgang mit kritischen Themen ebenfalls ein höherer Stellenwert beigemessen.

Weiterhin lässt sich festhalten, dass keine der Fragen zu New Work eine signifikante Korrelation zu beispielsweise Umsatzgröße oder Unternehmensgröße (gemessen durch Mitarbeiteranzahl) aufweist. Diese Einschätzungen scheinen also für KMU aller Größen gleichermaßen zuzutreffen.



Flexibilisierung der Arbeit



Flexibilisierung der Arbeit umspannt den konzeptionellen Teil von New Work, in dem ein Fokus auf die Rahmenbedingungen und Konditionen von Arbeit gelegt wird. Dazu gehören Selbstorganisation, die Möglichkeit sowohl zeitlich als auch räumlich unabhängig zu arbeiten, sowie eine individuelle Gestaltung der Aufgabenbewältigung. Diese Faktoren leisten einen Beitrag dazu Angestellten zu ermöglichen ihre Aufgaben so gut wie möglich, an ihre persönlichen Präferenzen angepasst, bewältigen zu können.

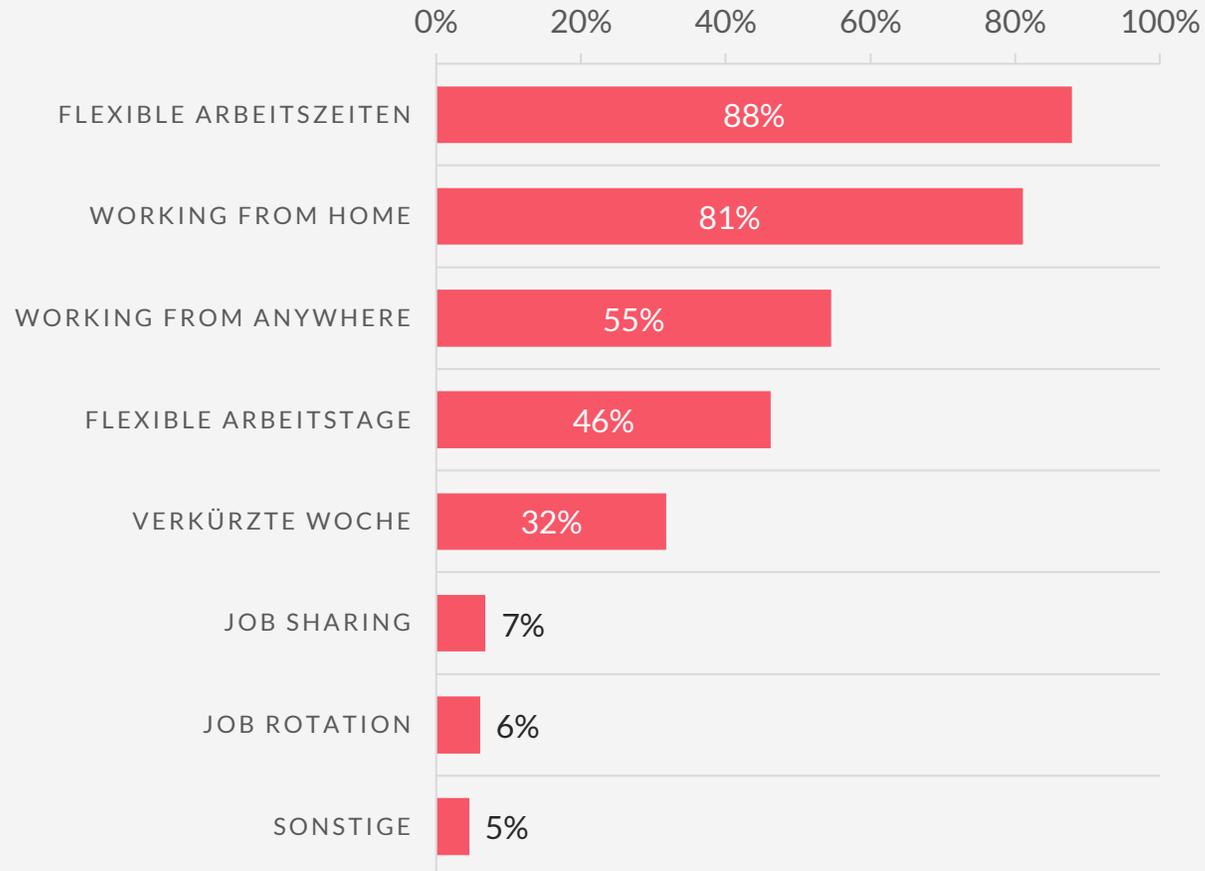
Auf einen Blick

- Zeitliche Flexibilisierung
- Räumliche Flexibilisierung
- Flexibilisierung der Aufgabenbereiche



Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung sind in deutschen KMU weniger verbreitet als Möglichkeiten der Flexibilisierung

Möglichkeiten der Flexibilisierung



Sonstige von den Teilnehmer:innen genannte Optionen zur Flexibilisierung der Arbeit

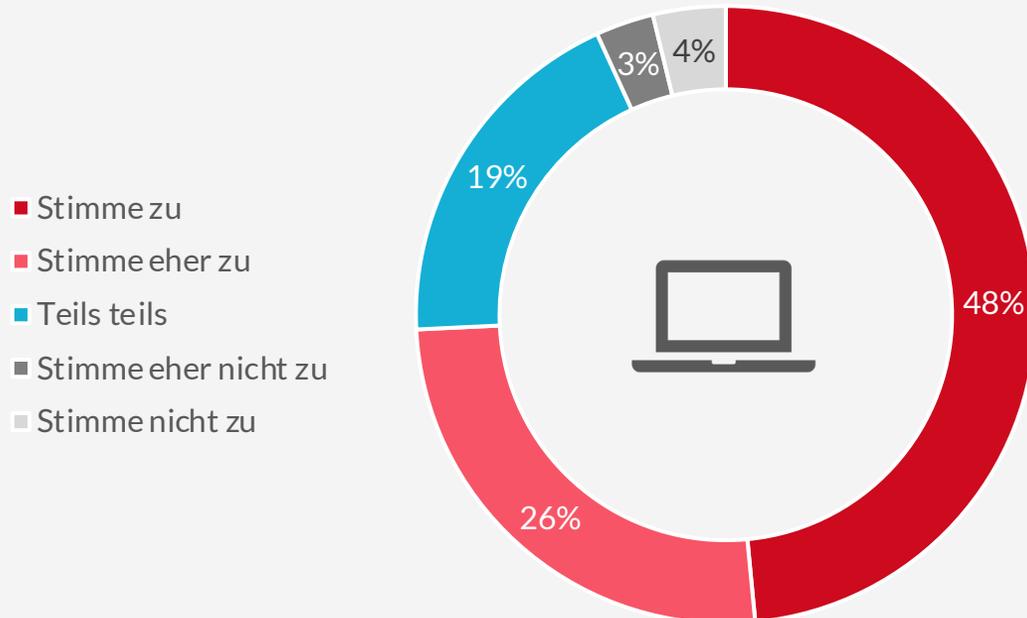
- Remote Work
- FlexDesk
- Shared Workspaces



Zwei Drittel der Unternehmen stellen die für räumlich flexibles Arbeiten notwendige Infrastruktur bereit

Bereitstellung notwendiger Infrastruktur

Unser Unternehmen stellt die notwendige Infrastruktur bereit, um räumlich flexibles Arbeiten zu ermöglichen



- Zwischen der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur für räumlich flexibles Arbeiten und der vermehrten Nachfrage nach Maßnahmen zu New Work im Unternehmen besteht ein positiver Zusammenhang.
- Unternehmen, die die notwendige Infrastruktur bereit stellen um räumlich flexibles Arbeiten zu ermöglichen, legen vermehrt Wert auf die Übernahme von Verantwortung und Aufgaben, die neue Fähigkeiten erfordern durch die Mitarbeiter:innen

Es konnten keine weiteren signifikanten Korrelationen für den Aspekt Flexibilisierung der Arbeit festgestellt werden



Agiles Arbeiten



Die Dimension des Agilen Arbeitens umfasst organisatorische und strukturelle Aspekte der Arbeit. Dazu gehören Abstimmungsprozesse, Hierarchien oder auch die Art der Kommunikation. Angestrebt wird eine hohe Flexibilität durch geringe Prozesshürden in der Entscheidungsfindung, das Vereinfachen und Ausweiten von Verantwortung und eine Diffusion von Zuständigkeit. Ziel ist eine Verbesserung der Reaktivität und Handlungsfähigkeit innerhalb des Unternehmens mit Blick auf potenzielle Hürden und Aufgaben.

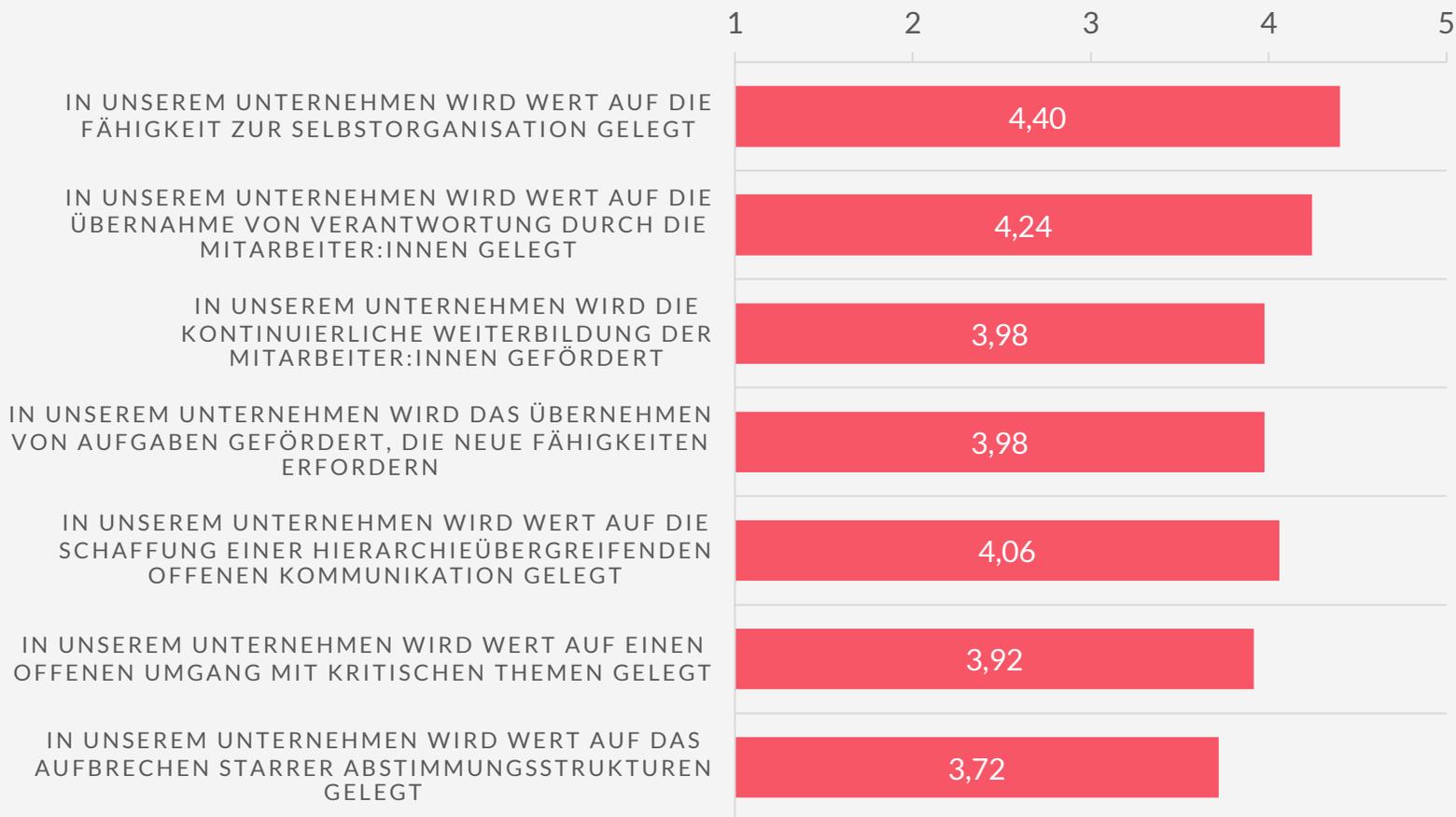
Auf einen Blick

- Offene Kommunikation
- Aufbrechen von Hierarchien
- Befähigung und Verantwortung



KMU fordern Verantwortung und Selbstorganisation, bieten aber noch nicht genügend Raum zur Entfaltung

Erreichte Reifegrade **4,04**



- Auffällig ist, dass in KMU zwar Wert auf die Übernahme von Verantwortung (4,24) und die Fähigkeit zur Selbstorganisation (4,40) gelegt wird, beim Aufbrechen starrer Abstimmungsstrukturen (3,72) allerdings noch Aufholbedarf besteht.
- Viele KMU legen Wert auf eine offene, hierarchieübergreifende Kommunikation (4,06). Ein offener Umgang mit kritischen Themen wird ähnlich hoch, aber doch etwas weniger priorisiert (3,92)
- Mitarbeiter:innen in KMU werden weitestgehend darin gefördert sich weiterzubilden (3,98) und entsprechend neue Aufgaben im Unternehmen zu übernehmen (3,98).



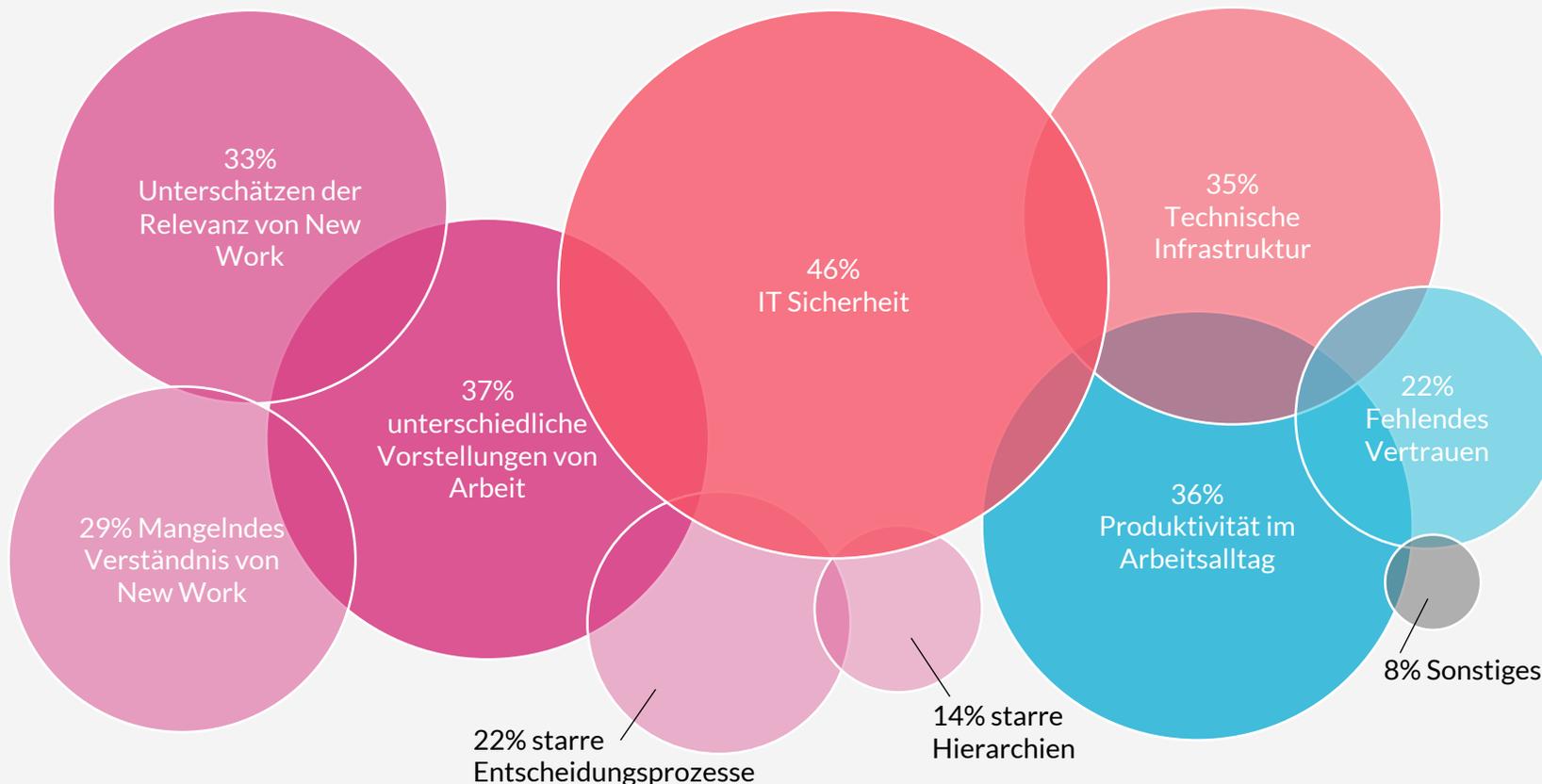
Die Umsetzung von Prinzipien agilen Arbeitens geht einher mit der Identifikation der Mitarbeiter:innen mit ihrer Arbeit und dem Empfinden durch diese einen Beitrag zu leisten. Dies trifft insbesondere auf die Befähigung der Mitarbeiter:innen und die Gestaltung der internen Entscheidungsprozesse und Kommunikation zu.

Kontinuierliche Weiterbildung, ein offener Umgang mit kritischen Themen und eine offene, hierarchieübergreifende Kommunikation stehen im engen Zusammenhang miteinander sowie mit der Identifikation der Mitarbeiter:innen mit ihrer Arbeit.

Das Gefühl einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen zu leisten, ist ein Bestandteil der Dimension Sinnstiftung. Selbstorganisation, Übernahme von Verantwortung, kontinuierliche Weiterbildung und die Übernahme neuer Aufgaben stehen auf Mitarbeiter:innen-Ebene in einem positiven Zusammenhang mit diesem Gefühl. Unternehmensseitig lässt sich ein positiver Zusammenhang mit dem Aufbrechen starrer Abstimmungsstrukturen, einem offenen Umgang mit kritischen Themen und einer hierarchieübergreifenden offenen Kommunikation beobachten.



Herausforderungen



- 46% der Teilnehmer:innen nannten IT-Sicherheit und 35% technische Infrastruktur als Herausforderungen. Die Schaffung technischer Voraussetzungen stellt somit die am meisten verbreitete Hürde zu New Work dar.
- Von den Personen, die starre Entscheidungsprozesse als Herausforderung identifizierten, nannten über 70% fehlendes Vertrauen und fast 90% starre Hierarchien als weitere Herausforderungen.
- 33% der Teilnehmer:innen geben an, dass in ihrem Unternehmen die Relevanz von New Work unterschätzt wird. Davon geben mehr als zwei Drittel mangelndes Verständnis als weitere Herausforderung an.



Sinnstiftung



Sinnstiftung spielt innerhalb des Verständnisses von New Work eine wichtige Rolle. Arbeit wird nicht mehr als Selbstzweck verstanden, sondern ist in sich sinnhaft. Dabei kann der Sinn sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der gesellschaftlichen Ebene gefunden werden. Das bedeutet, dass Personen subjektiv wahrnehmen, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für Ihr Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes zu leisten. Weiterhin ist die Identifikation mit der eigenen Arbeit ein wichtiger Faktor, der die Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit als sinnhaft untermauert. Sinnstiftung ist zentral für die Schaffung intrinsischer Motivation und unterstreicht die Wichtigkeit menschlicher Freiheit in Bezug auf die Arbeit.

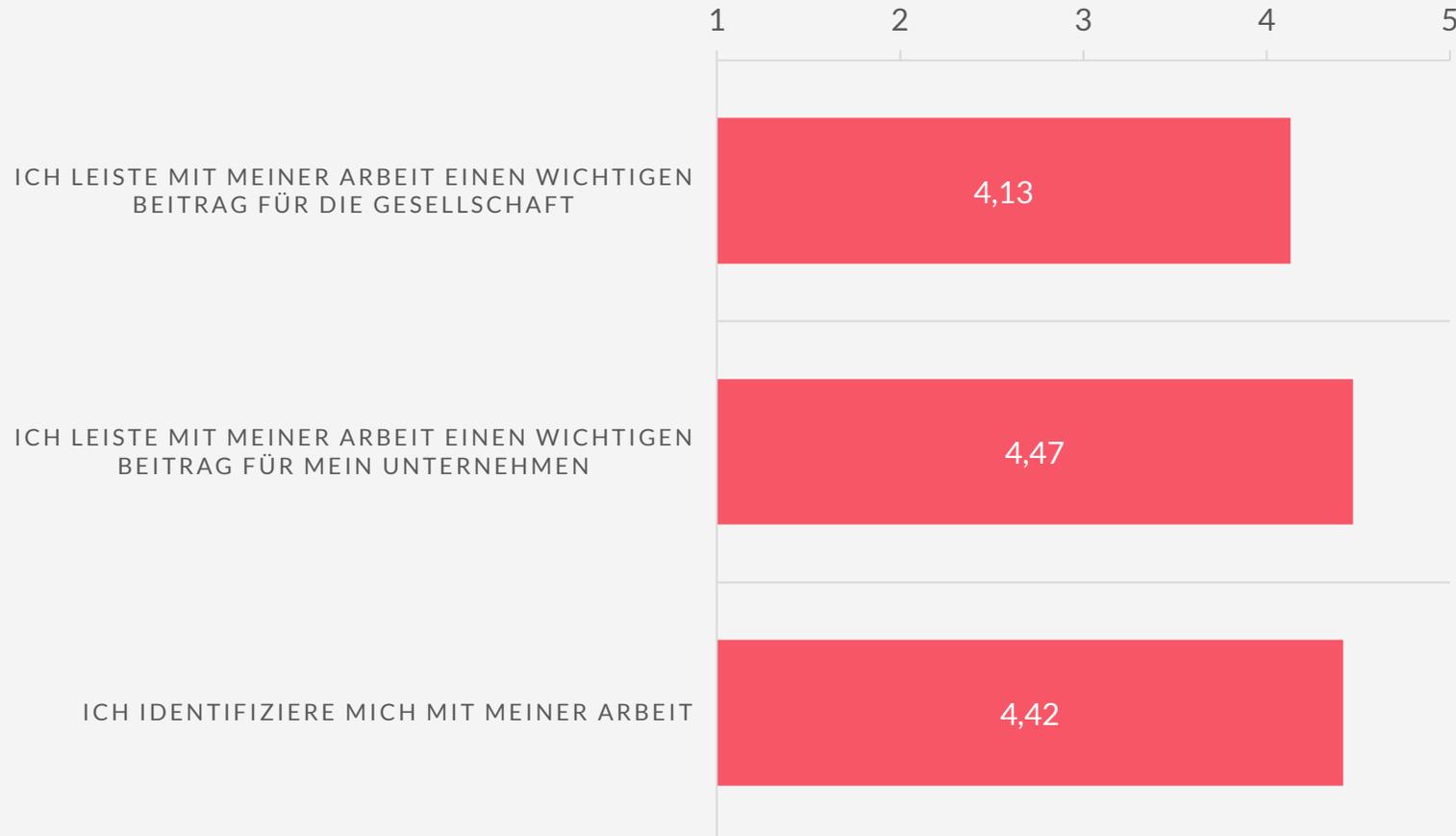
Auf einen Blick

- Identifikation mit der Arbeit
- Leistung eines Beitrags für das Unternehmen
- Leistung eines Beitrags für die Gesellschaft



Identifikation mit der Arbeit und Bewusstsein für die eigene Rolle im Unternehmen sind in KMU besonders stark ausgeprägt

Erreichte Reifegrade **4,34**



- Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmer:innen eine überwiegend positive Wahrnehmung ihrer Arbeit für das Unternehmen haben – sie stimmen der Aussage, einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen zu leisten, zu (4,47).
- Auf gesellschaftlicher Ebene bestätigt sich dieser Eindruck nur für einen Teil der Teilnehmer:innen – dennoch zeigen sich auch hier vergleichsweise hohe Werte (4,13).
- Darüber hinaus zeigt sich, dass viele der Teilnehmer:innen sich mit ihrer Arbeit identifizieren. Insgesamt werden auch hier hohe Reifegrade erreicht (4,42).

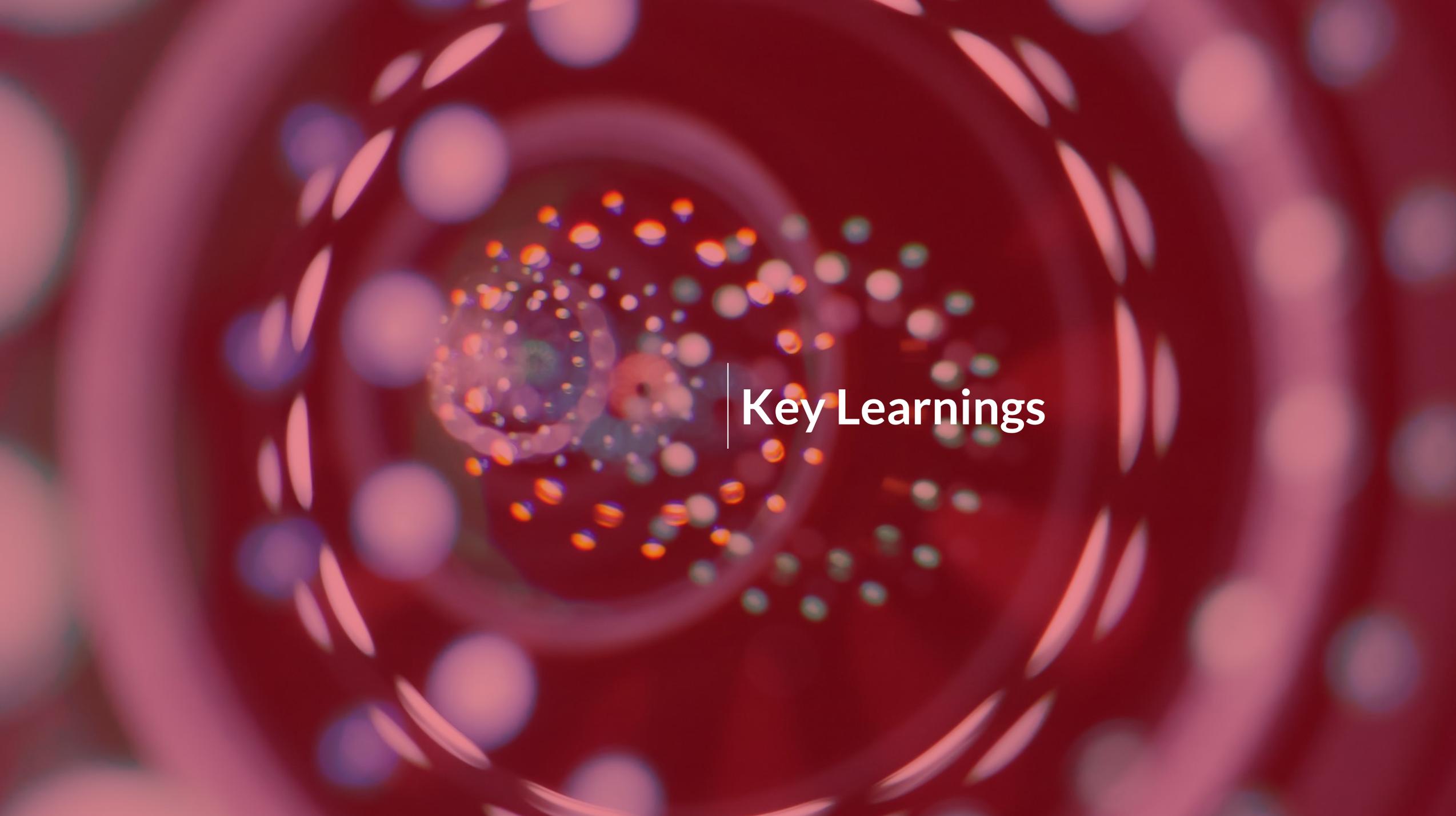


Kontinuierliche Weiterbildung, die Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation und ein offener Umgang mit kritischen Themen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Identifikation der Mitarbeiter:innen mit ihrer Arbeit.

Mitarbeiter:innen die angeben einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, geben ebenfalls eher an in einem Unternehmen zu arbeiten, das digitale Technologien nutzt um zu nachhaltiger Entwicklung beizutragen und einen offenen Umgang mit kritischen Themen zu pflegen. Die Korrelationsanalyse zeigt, dass hier ein schwacher positiver Zusammenhang besteht.

Mitarbeiter:innen, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren oder den Eindruck haben einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen zu leisten, geben auch eher an einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Die subjektiv wahrgenommene Relevanz der eigenen Arbeit für das Unternehmen weist die meisten Korrelationen über alle Dimensionen hinweg auf. So steht es beispielsweise in einem engen Zusammenhang mit der Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter:innen, ihrer kontinuierlichen Weiterbildung, der beigemessenen Relevanz von Selbstorganisation, hierarchieübergreifender und offener Kommunikation, sowie einer Reihe von weiteren organisatorischen Faktoren.



Key Learnings

Die von den Unternehmen zu entwickelnden Strategien, als auch die Unterstützungsangebote zur Umsetzung von New Work müssen vielschichtig sein

Kollaboration als Indikator



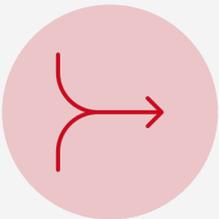
Die Förderung kollaborativen Arbeitens mit Externen ist ein guter Indikator dafür, wie es insgesamt um die Umsetzung von New Work Ansätzen im Unternehmen steht. Sie steht in positivem Zusammenhang mit vielen anderen Aspekten von New Work und ist vergleichsweise gut beobachtbar.

Vielschichtige Herausforderungen



Herausforderungen, denen sich KMU in Bezug auf New Work ausgesetzt sehen, sind eng miteinander verknüpft. Hieraus folgt, dass sowohl die von den Unternehmen zu entwickelnden Strategien, als auch die Unterstützungsangebote ebenso vielschichtig sein müssen.

Agilität und Sinnstiftung



Für wie relevant Mitarbeiter:innen ihre Arbeit für das Unternehmen halten, ist eng damit verknüpft, für wie agil sie die gelebte Arbeitsweise halten. Unklar bleibt, ob Mitarbeiter:innen, die ihre Arbeit für das Unternehmen für sinnvoll erachten, Prinzipien agilen Arbeitens, wie Kollaboration, offene Kommunikation und flache Entscheidungsstrukturen verstärkt wahrnehmen oder ob diese dazu beitragen, dass Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit sehen.



Selbsteinschätzung

Die Daten basieren auf Erfahrungswerten und Einschätzungen der Teilnehmer:innen und sind nicht objektiv überprüf- oder nachvollziehbar. Sie können damit Verzerrungen unterliegen. Mit Hilfe festgelegter Kriterien wurden die Ergebnisse auf ihre Eignung zur Auswertung gefiltert. Die Anonymität ermöglicht den Teilnehmer:innen unbeeinflusste Einschätzungen zum Status Quo des Unternehmens vorzunehmen. Subjektive Wahrnehmungen und gegebenenfalls damit verbundene Extreme bei der Beantwortung durch die Teilnehmer:innen sind dahingehend sogar erwünscht.



Methodische Limitationen

Das zentrale Problem der Interpretation von Korrelation besteht in der Frage der kausalen Richtungswirkung. So ist beispielsweise nicht zu sagen, ob eine gestärkte Wahrnehmung der eigenen Relevanz für das Unternehmen einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Faktoren wie Abstimmungskultur, unternehmensinterne Kommunikation oder Übernahme von Verantwortung hat oder ob diese Faktoren zu einer positiveren Wahrnehmung der Relevanz der eigenen Rolle innerhalb des Unternehmens führen. Es ist lediglich möglich zu sagen, dass diese Faktoren miteinander zusammenhängen, jedoch nicht wie sie sich gegenseitig beeinflussen. Die Ergebnisse der Studie sind dementsprechend formuliert.



Zusammensetzung der Stichprobe

Ein großer Teil der Teilnehmer:innen arbeitet im Bereich der Beratungen, Aus- und Weiterbildungen. Ob die Ergebnisse damit für KMU anderer Branchen übertragen werden können, bleibt offen und könnte in einer Folgestudie überprüft werden.

Konzeption, Text, Redaktion und Gestaltung

Wiebke Gergeleit
Linus Bloch
Oliver Kullik

Kontakt

Fachgebiet Internet-Technologien und Systeme
Hasso-Plattner-Institut
Digital Engineering Fakultät
Universität Potsdam

Campus I, Haus H-1, 1. OG
Prof.-Dr.-Helmert-Str. 2-3, 14482 Potsdam
mittelstand-evaluation@hpi.de

Konsortialleitung

BVMW - Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V. Bundeszentrale
Potsdamer Straße 7 | Potsdamer Platz 10785 Berlin

Eingetragen in das Vereinsregister:
Berlin-Charlottenburg Nr. 19361 Nz
Bundesgeschäftsführer: Markus Jerger
Präsidium: Dr. Jochen Leonhardt, Dr. Hans-Michael Pott
Vorstand: Katja Pampus, Dr. Helmut Baur, Thiemo Fojkar, Willi
Grothe, Arthur Zimmermann

Telefon: +49 30 533206 - 0
Telefax: +49 30 533206 - 50
E-Mail: info@bvmw.de

Bilder und Piktogramme

Lizenzfrei aus dem Microsoft 365-Archiv

- (1) Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle (S. 118). Fraunhofer IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/299651>
- (2) Berend, B., & Brohm-Badry, M. (2020). New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter: Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29684-1>
- (3) Helmold, M. (2022). Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2>
- (4) Ollo-Lopez, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2010). The Relationship between New Work Practices and Employee Effort. Journal of Industrial Relations, 52(2), 219–235. <https://doi.org/10.1177/0022185609359446>
- (5) Schøne, P. (2009). New technologies, new work practices and the age structure of the workers. Journal of Population Economics, 22(3), 803–826. <https://doi.org/10.1007/s00148-007-0158-3>
- (6) IfM Bonn (2016) KMU-Definition Des IfM Bonn [WWW Document]. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. URL <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>

The image shows an exhibition booth with a blue and white color scheme. On the left, a woman is wearing a VR headset and holding a controller. Below her, a man in a suit is smiling. In the center, a large sign reads 'Digitale Transformation im Mittelstand' with the subtext 'Verständlich. Kostenfrei. Anbieterneutral'. To the right, a man in a white shirt and blue tie is looking at a screen. The background features a large, abstract, low-poly graphic in shades of blue and white. A red semi-transparent banner is overlaid across the middle of the image.

Erlebnisraum im
AI Campus Berlin

Besuchen Sie uns!

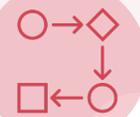




Nutzen Sie auch unseren [Digitalcheck Mittelstand](#) um den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens zu ermitteln.



Entdecken Sie in unserem [Intensivworkshop Digitalcheck Mittelstand](#) die Potenziale in Ihrem Unternehmen.



Bei der Erweiterung oder Anpassung Ihres Geschäftsmodells unterstützen wir Sie in unserem 2-tägigen [Intensivworkshop Geschäftsmodell](#).