

NEW WORK – QUO VADIS

Robert Rossberger & Wolfgang Bohlen



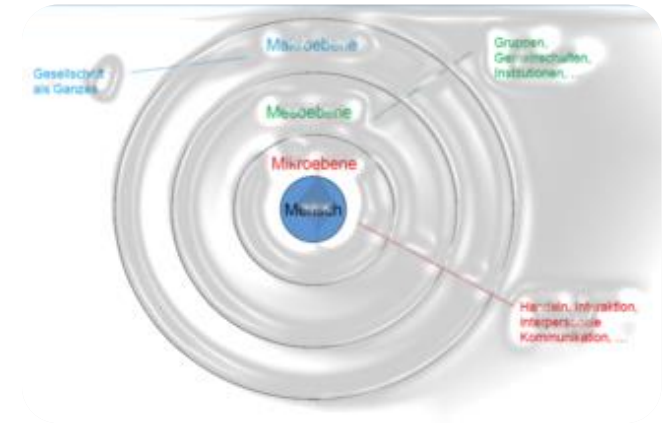
**New
Work**



NEW WORK – QUO VADIS ?

Agenda

- New Work & Corona
- Grundlagen
- Theorie & Empirie
- Diskussion



- „Es holpert hier und da, aber grundsätzlich hat das Coronavirus geschafft, was viele Manager und Digitalisierungsberater nicht geschafft haben.“
- 91% der Menschen, die das Homeoffice nutzen, schätzen sich dort produktiver ein als im Büro.
- „Digital Mindset“ ist sehr wichtig: „innere Grundhaltung und positive Einstellungen gegenüber bereits bekannten und neuen digitalen Möglichkeiten verstanden“.
- Weiterbildung muss als Chance und Herausforderung verstanden werden, nicht als „notwendiges Übel“.
- Covid-19 zeigte, dass viele Führungskräfte nicht auf Homeoffice/Mobiles Arbeiten vorbereitet waren“
- „Die meisten Unternehmen haben gemerkt, dass die Fähigkeit zum mobilen, ortsunabhängigen Arbeiten überlebenswichtig sein kann“
- „Führungskräfte stehen mit der Einführung von Homeoffice vor großen Herausforderungen“

NEW WORK – Grundlagen

New Work

Einleitung und Lernziele	3
1 Definition und Entstehung von New Work	6
2 Zentrale Begriffe aus der Welt von New Work	11
2.1 Intrinsische Motivation	11
2.2 Kollaboration	12
2.3 Mobile Working	14
2.4 Empowerment	15
2.5 Partizipation	15
2.6 Kommunikation	16
2.7 Flexibilität und Agilität	17
2.8 Coworking	18
2.9 Open Innovation	18
2.10 Humanisierung	19
3 Human Resources 2.0	21
3.1 Wandel der Arbeitswelt – neue, sich fortlaufend ändernde und aussterbende Berufe	21
3.2 Social Recruiting	25
3.3 Employer Branding	27
4 Digitale Unternehmenskultur	34
4.1 Veränderung der Unternehmenskultur	34
4.2 Digitale Motivatoren	37
5 Agile Führung	41
5.1 Agile Führung in der Praxis	41
5.2 Soft Skills zur agilen Unternehmensführung	42
5.3 Agiles Projektmanagement	44
5.3.1 Definition und Umsetzung von agilem Projektmanagement	44
5.3.2 Das „Agile Manifest“	47
6 Gestaltung des Arbeitsplatzes	50
6.1 Flexibilität beim Arbeitsort	50
6.1.1 Open-Desk Policy	50
6.1.2 Coworking	51
6.1.3 Home-Office	53
6.2 Die Arbeitsumgebung als Wohlfühlfaktor	54
6.2.1 Das Beispiel Google	55
6.3 Schaffung von Freiräumen	57
6.4 Die technische Ausstattung	60

1 Definition und Entstehung von New Work

2 Zentrale Begriffe aus der Welt von New Work

- 2.1 Intrinsische Motivation +
- 2.2 Kollaboration + ?
- 2.3 Mobile Working +
- 2.4 Empowerment +
- 2.5 Partizipation +
- 2.6 Kommunikation +
- 2.7 Flexibilität und Agilität +
- 2.8 Coworking - ?
- 2.9 Open Innovation +
- 2.10 Humanisierung + ?

3 Human Resources 2.0

- 3.1 Wandel der Arbeitswelt – neue, sich fortlaufend ändernde und aussterbende Berufe
- 3.2 Social Recruiting +
- 3.3 Employer Branding +

4 Digitale Unternehmenskultur

- 4.1 Veränderung der Unternehmenskultur +
- 4.2 Digitale Motivatoren

5 Agile Führung

- 5.1 Agile Führung in der Praxis +
- 5.2 Soft Skills zur agilen Unternehmensführung +
- 5.3 Agiles Projektmanagement
- 5.3.1 Definition und Umsetzung von agilem Projektmanagement
- 5.3.2 Das „Agile Manifest“

6 Gestaltung des Arbeitsplatzes +

- 6.1 Flexibilität beim Arbeitsort
- 6.1.1 Open-Desk Policy -
- 6.1.2 Coworking -
- 6.1.3 Home-Office +
- 6.2 Die Arbeitsumgebung als Wohlfühlfaktor -
- 6.2.1 Das Beispiel Google
- 6.3 Schaffung von Freiräumen +
- 6.4 Die technische Ausstattung



Management der digitalen Transformation in der Praxis: Digitale Motivation

New Work | DIT423

Ibrahim Evsan
unter wissenschaftlicher Begleitung von Prof. Dr. Daniel Markgraf

- Motivation & Arbeitszufriedenheit

- Maslow
- Theorie X & Y
- Self-determination Theory
- VIE Theory

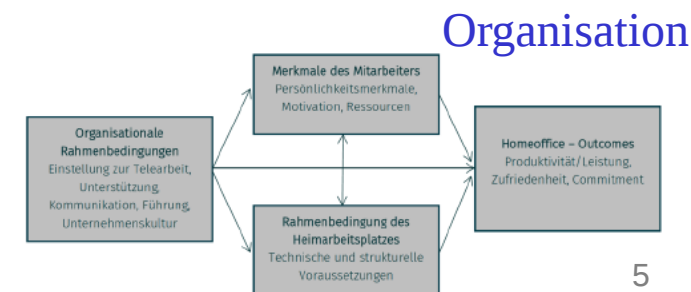
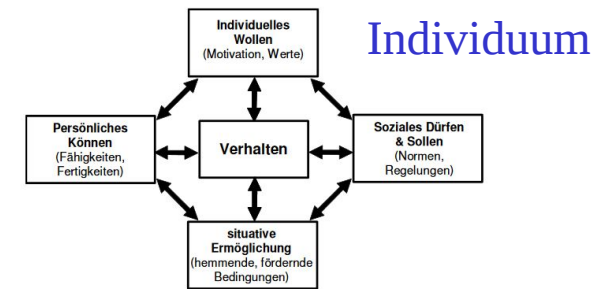
- Führung

- Transformationale & transaktionale Führung
- Macht & Einfluss
- Teamarbeit & Teamführung
- Shared mental models

- Personal

- ASA Hypothese
- Persönlichkeitsmerkmale
- Employer attractiveness & branding

Level of Analysis & Aggregation



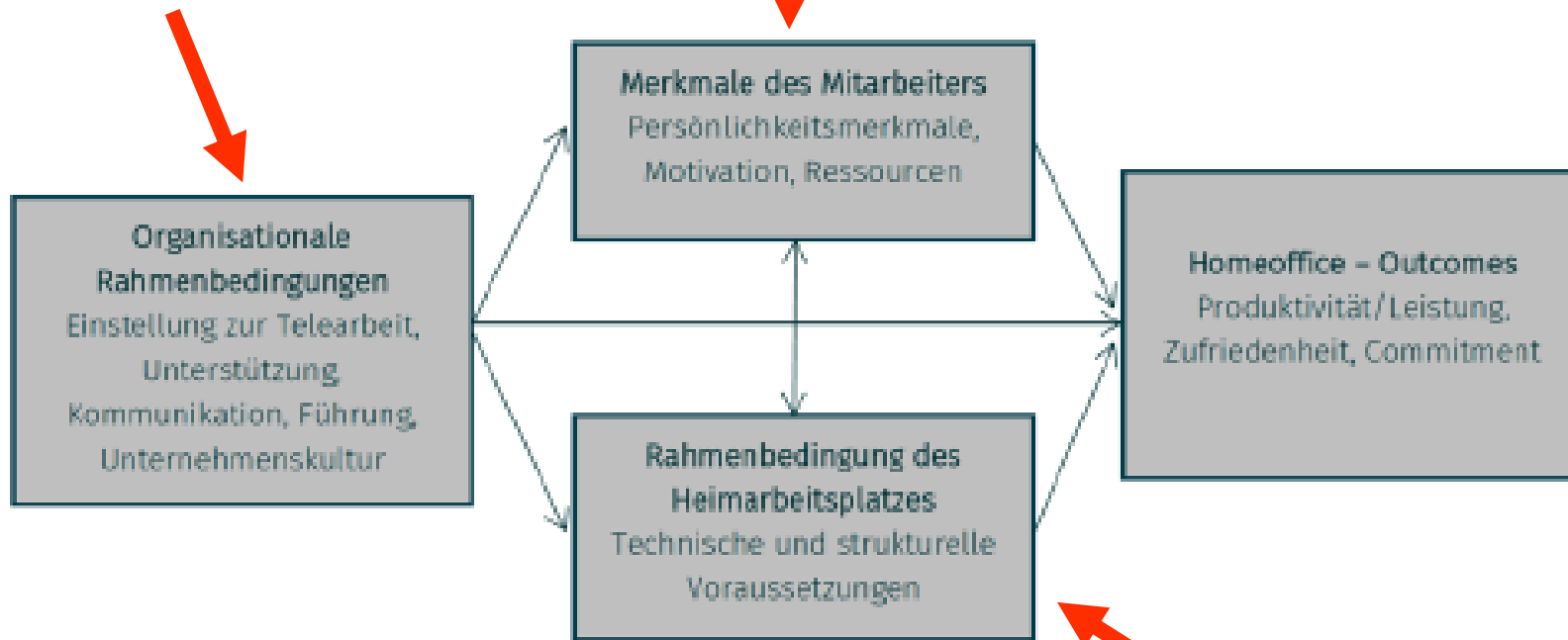
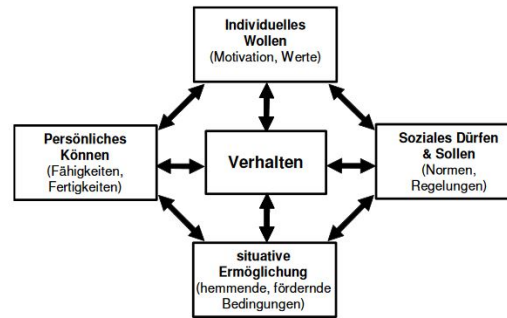
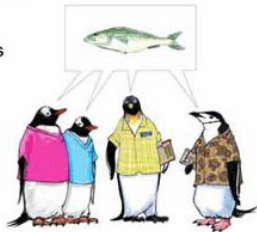
NEW WORK – Beispiel Führung

A Shared Mental Model is...

The perception of, understanding of, or knowledge about a situation or process that is shared among team members through communication.

"Teams that perform well hold shared mental models."

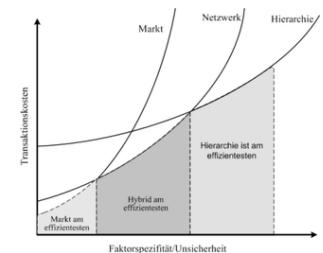
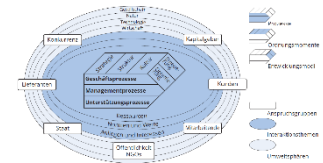
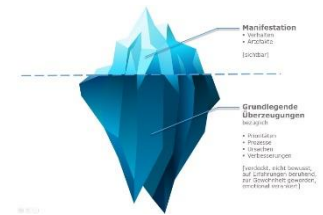
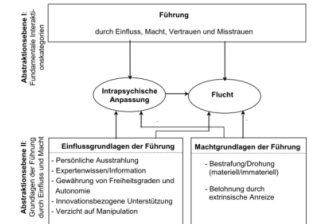
(Rouse, Cannon-Bowers, and Salas, 1992)



Intervention

NEW WORK – Meso & Micro

- Management
 - Innovation
 - Change
- Ressourcen
 - Resource based view und VRIO framework
 - Kernkompetenzen
- Organisation
 - Kultur
 - Systeme
- Strategie
 - Transaktionskosten
 - Informelle & formelle Institutionen, Spielregeln



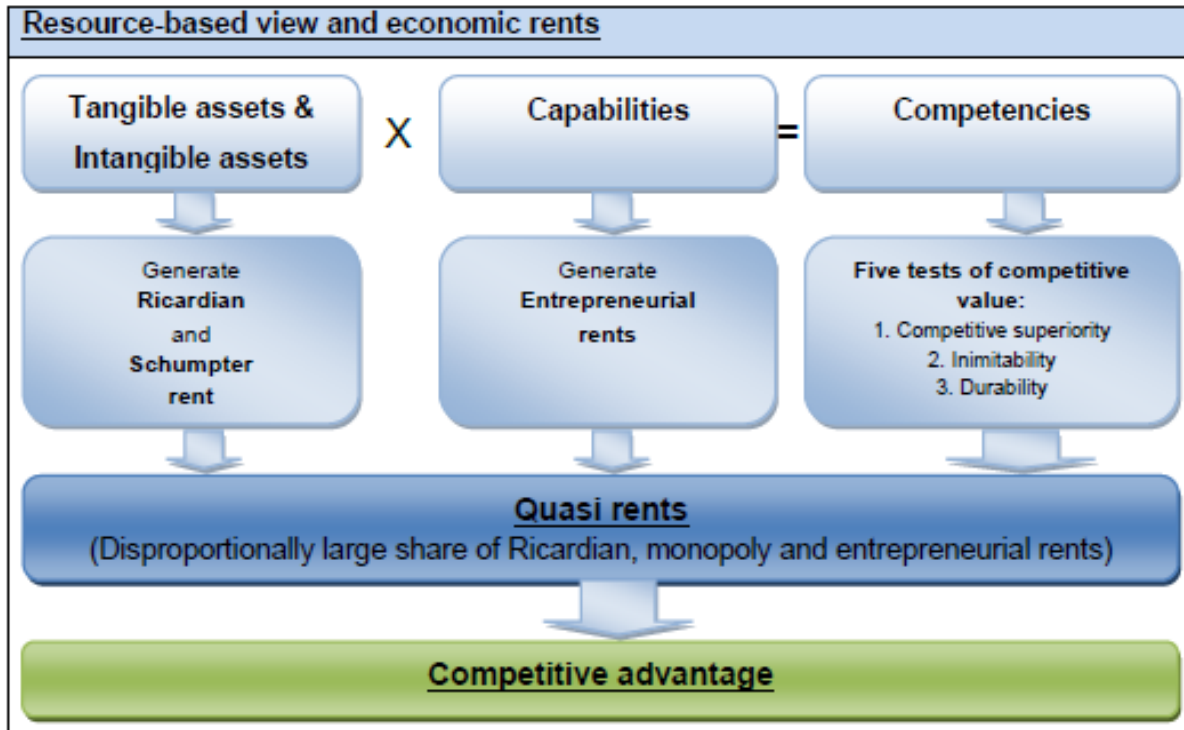
NEW WORK – Beispiel Strategie



Resource-Conduct- Performance Paradigma

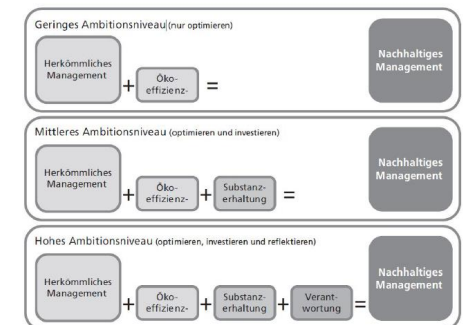
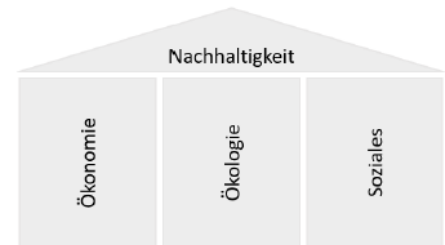
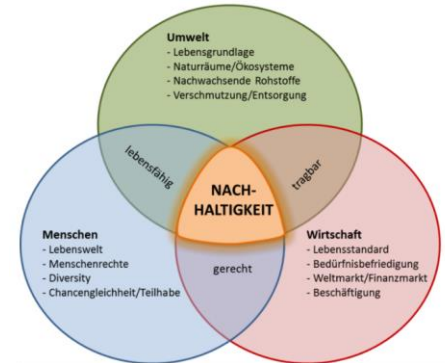
New Work & Digitalisierung

- VUCA & VRIO
- Value
- Rarity
- Imitability
- Organizational Exploitation

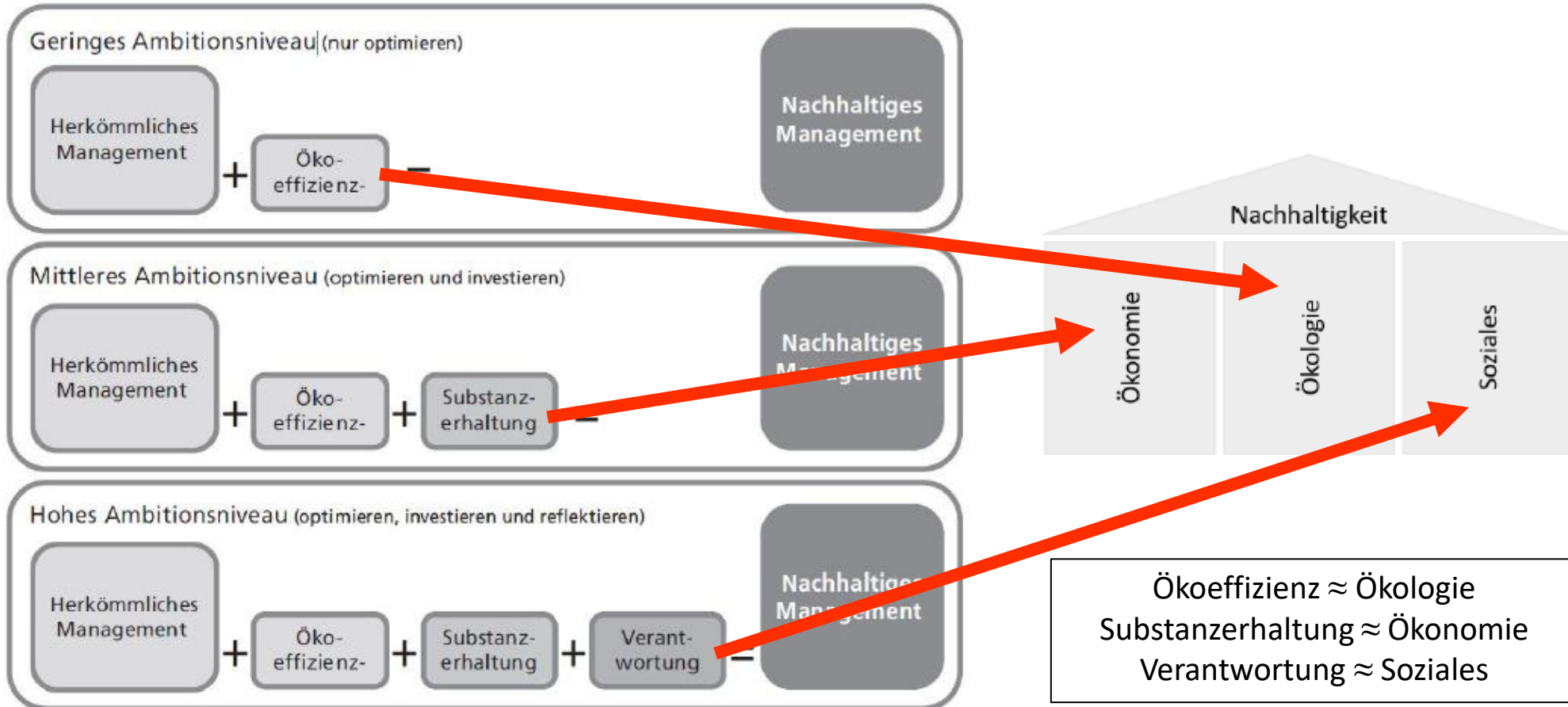


NEW WORK – Makro (Meta, Supra)

- Ökonomisch
 - Finanziell
 - Property & Equipment
- Ökologisch
 - Rohstoffe
 - Energie
- Sozial
 - Work Life Balance
 - Interaktion



NEW WORK – Beispiel Nachhaltigkeit

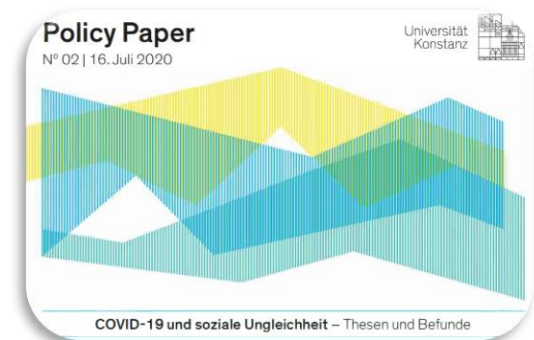


NEW WORK – Beispiel Nachhaltigkeit

	Klassischer Büro-Arbeitsplatz			Digitaler Home/Mobileoffice-Arbeitsplatz			Stichpunktartige Kommentare & Erklärungen
	Öko-effizienz	Substanz-erhaltung	Verant-wortung	Öko-effizienz	Substanz-erhaltung	Verant-wortung	
Finanzielle Kosten	-	-	-	+	+	+	Kosteneinsparungen für AG (z.B. kleinere Büroflächen, Strom usw.), Verschiebung der Kosten auf MA, beeinflusst Verhalten MA > Verbesserung Ökoeffizienz, Substanzerhaltung, Selbstreflexion & Verantwortung.
Ressourcen & Energieverbrauch	-	-		+	+		Zusätzlicher Energieverbrauch (Bürogebäude, Beleuchtung, Küche, Kantine, Klimaanlage). Beispiel: Klassischerweise wird im Büro mehr gedruckt, Energie verbraucht usw.
Arbeitszeit		+			-		Arbeitszeiten sind im Büro meist festgelegt, im Homeoffice nicht. Aktuelle Forschung zeigt auf, dass im Homeoffice länger gearbeitet wird.
Arbeitsweg	-	-		+	+		Anreise, Pendeln, Staus, klassische Klimadiskussion, Zeitersparnis, Stress, gesundheitliche Aspekte (Generell und Covid); Treibhausgase, Feinstaub usw.
Soziale Faktoren		+			-		Homeoffice verringert die sozialen Kontakte. Schwere dieses Verlusts wieder moderiert von Faktoren wie z.B. Firmenkultur, Art der Kommunikation und Atmosphäre in den jeweiligen Büro.
Work-Life Balance		-			+		Empirie zeigt auf, Work-Life Balance ist im Mobile/Home Office meist besser (= gesünder); Implikationen auf Performance, Motivation, Stress, Krankheit, Burnout, Fluktuation usw.
Equipment		+	+		+/-	+/-	Arbeitgeber im Büro für Ausstattung, Ergonomische Einrichtung, Sicherheit usw. verantwortlich. Bei Homeoffice meist MA spezifisch.
Finanzielle Kosten	-3	-1	0	+3	+2	+1	Ökoeffizienz ≈ Ökologie Substanzerhaltung ≈ Ökonomie Verantwortung ≈ Soziales
Σ		-4			+ 5		

Ökoeffizienz ≈ Ökologie
Substanzerhaltung ≈ Ökonomie
Verantwortung ≈ Soziales

NEW WORK – Corona - Empirie



NEW WORK – Corona - Empirie

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2014): Führungskultur im Wandel - Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin.	U: Führungskräfte und Experten, 400 Tiefeninterviews F: Wandel der Führungskultur B: 10 Kernaussagen guter Führung E: Interessante Kernaussagen
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2017): Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. Berlin.	U: Personalverantwortliche, Beschäftigte F: Mitarbeiterorientierte Personalführung B: Maßnahmen für Mitarbeiter zahlen sich aus E: Interessante Kernaussagen, insb. in Kombination mit der Studie von 2014 nehmen
DAK (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Coronakrise. Studie Bayern.	U: 700 Befragte Panel, vor Corona (Dez2019/Jan2020), während Corona 2020 und 2021 F: Digitales Arbeiten und Homeoffice B: Etablierung des Homeoffice; Homeoffice funktioniert, negative Gesundheitliche Auswirkungen E: Sehr interessant von den Zeiträumen der Panelbefragung her
DAK (20.04.21): Digitalisierung und Homeoffice in der Coronakrise. Update.	U: 4800 Befragte, Ergänzung des Panels auf > 7000 Befragte, Ergänzung um Arbeitgeberbefragung F: Digitales Arbeiten und Homeoffice, Homeoffice wird der neue „Normalzustand“ B: Vielfältige Vorteile und Nachteile, wirtschaftliche eher Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, tendenziell mehr Vorteile als Nachteile, aber auch soziale Nachteile E: Sehr interessant, insbesondere durch Vorhergehende Untersuchung und Längsschnitt
Garnadt, Niklas; Schnitzer, Monika; Viète, Steffen (2020): Räumliche Flexibilisierung durch zunehmende Homeoffice-Nutzung. In: Wirtschaftsdienst 100 (9), S. 661–666.	U: Beschäftigte in unterschiedlichen Ländern, weiter geographische Faktoren F: Räumliche Flexibilisierung durch Homeoffice B: Regionale Chancen; Immobilien, Bauland, wirtschaftspolitische Implikationen E: Interessante zusätzliche Perspektive auf die Thematik

NEW WORK – Corona - Empirie

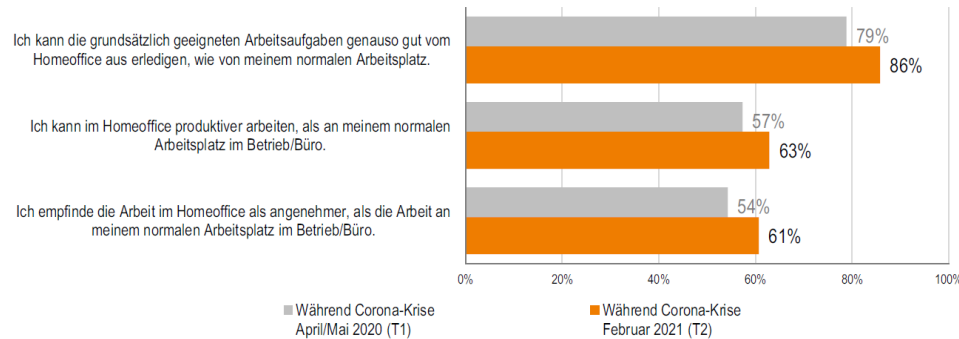
Kampffmeyer, Tatjana (2020): Wie klimafreundlich ist Home-Office? In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg (9).	U: Homeoffice und energieverbrauch, insb. Verkehr F: Klimaschutz, CO2, Nachhaltigkeit B: Nachhaltige Reduktion von Emissionen, positive Klimabilanz durch Homeoffice E: Kurze, prägnante Faktoren zu ökologischen und Nachhaltigkeitsaspekten
Kunze, Florian; Hampel, Kilian; Zimmermann, Sophia (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Policy Paper, No. 02 (DE). Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.	U: 699 Befragte, die zum erhebungszeitpunkt im Homeoffice arbeiten bzw. gearbeitet haben F: Home Office Post Corona – Nachhaltigkeit der Veränderungen B: Beschleunigte, nachhaltige Transformation der Arbeitswelt E: Differenzierte Überlegungen zur Post Corona Era
Rupietta, Kira; Beckmann, Michael (2016): Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? In: Personalquaterly (3).	U: Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) F: Home Office – Arbeitsbereitschaft vs. Faulenzen B: Homeoffice trägt tendenziell zur Erhöhung der Arbeitsbereitschaft durch intrinsische Motivation durch Autonomie E: Interessent insbesondere bezüglich des empirischen Befundes zur Motivation /Self-Determination
Schwarzbauer, Wolfgang; Wolf, Martin (2020): Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie. In: Policy Note 41.	U: Verschiedene Länder, ökonomische Faktoren F: Bedeutung der Telearbeit während Corona Pandemie B: Zu verschiedene Kontextabhängigkeiten und Situationsvariablen E: Zusätzliche wichtige Perspektiven, insbesondere hinsichtlich der analysierten Kontexte
Stowasser, Sascha; Altun; Ufuk; Hille, Sven; Sandrock, Stephan (2019): Gutachten zur Mobilen Arbeit. Erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion der Freien Demokratischen Partei (FDP). Hg. v. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.	U: Quasi Metaanalyse, Betrachtung und Integration verschiedener Studien F: Umfassende Betrachtung der Mobilen Arbeit B: Heterogenität bzgl. Verständnis, hohes Potential welches aber nicht (!) angemessen wahrgenommen (und damit genutzt) wird E: Sehr interessante Studie insbesondere da sie kurz vor Corona publiziert wurde.

U: Unit of Analysis | F: Fokus | B: Befund | E: Einschätzung

NEW WORK – Corona – Empirie - Beispiel

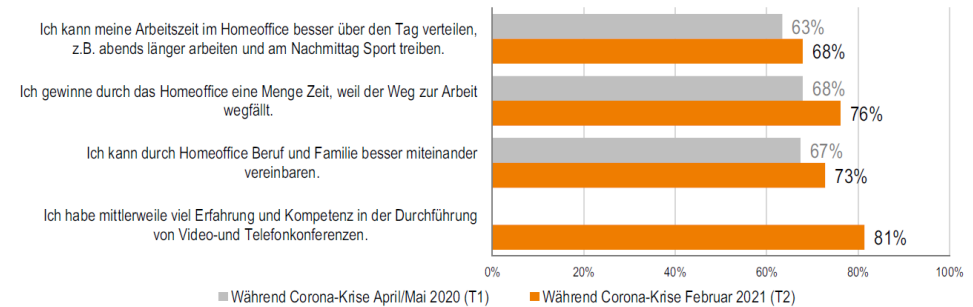
Hohe Produktivität und angenehmes Arbeiten

Große Teile der Beschäftigten im Homeoffice finden die Arbeit in vielerlei Hinsicht genauso gut oder besser als im Büro.



Zeitgewinn und gute Vereinbarkeit mit Familie

Im Verlauf der Corona-Krise ist der Anteil der Beschäftigten gestiegen, die über Vorteile von Homeoffice berichten. Am häufigsten wird der Wegfall von Pendelzeit genannt. Auch die Produktivität und eine angenehmere Arbeitsatmosphäre werden als Vorteile häufiger genannt.



IG-Befragung

Nachteile aus Sicht der Unternehmen

Ein Drittel der befragten Unternehmen sehen keine negativen Aspekte in Bezug auf das Homeoffice. Am häufigsten werden Schwierigkeiten in der Kommunikation und im Informationsaustausch genannt.



Das Soziale und die Kommunikation werden erschwert. Vereinsamung der Mitarbeiter. Probleme zu Hause am PC werden nicht kommuniziert, sie versuchen es alleine zu klären – das kostet sehr viel Zeit.

Nähe geht verloren, fehlender bzw. eingeschränkter Austausch – kann persönliches Gespräch nicht 100%ig ersetzen.

„Fehlende Trennung von Familie und Arbeit, permanente Erreichbarkeit.“

IG-Befragung

Vorteile aus Sicht der Unternehmen

Positive Perspektiven in Bezug auf das Homeoffice sehen Unternehmen durch eine steigende Flexibilität sowie Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten.



Flexibleres Arbeiten ist möglich, motivierte Mitarbeiter und Kosteneinsparung für das Unternehmen – da Büros wegfallen.

Steigende Mitarbeiterzufriedenheit und gesteigertes Leistungsverhalten der Mitarbeiter.

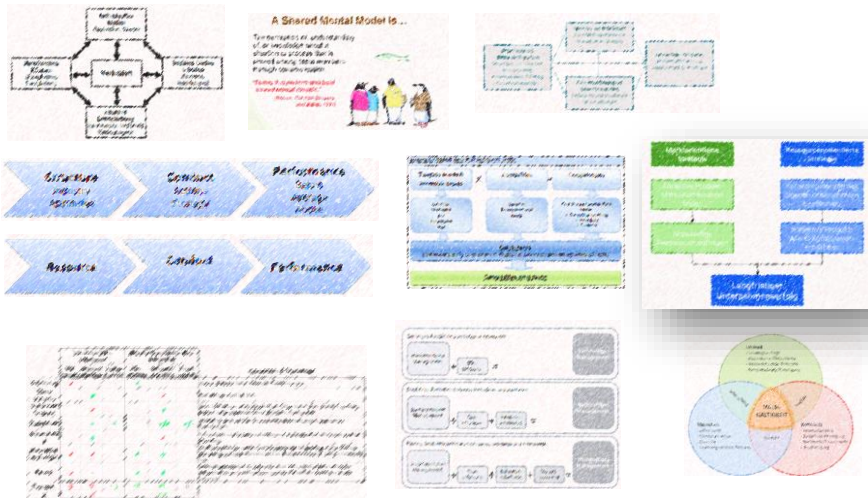
„Motivationsschub für Mitarbeiter, weil Vertrauen in Selbstmanagement.“

Mitarbeiter haben individuelle Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung.

Was bedeutet das ?

Parameter	Primär Ebene	Theoretische und praktische Implikationen	Theoretisches Basis	Studienlage, Fallstudien & Empirie
Motivation und Arbeitszufriedenheit	Mikro	Motivation individuell Level Konstrukt, Sicherheitsaspekte generell relevant (Basis), Arbeitszufriedenheit ebenfalls individueller Level, unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit werden unterschiedlich getriggert	Maslow, McGregor, Deci, Vroom, Bruggemann, et al.	Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014, 2017 DAK, 2021, Rupietta, 2016
Führung, Macht und Einfluss	Mikro Meso	Tendenziell wird Führung anspruchsvoller, Anforderungen an Führungskräfte steigen, Möglichkeit der direkten Machtausübung („Druck“) erschwert sich tendenziell, transformationale Formen der Beeinflussung besser geeignet	Krause, Gebert, Burns, Avolio, Raven, Bohlen, et al.	Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014, 2017 DAK, 2021, Stowasser 2019
Personal, Employer Branding und Attractiveness	Mikro Meso	Personalauswahl wird wichtiger und muss an die neuen Anforderungen angepasst werden, ASA passt sehr gut, Employer Branding und Attractiveness, insbesondere durch höhere Transparenz (Soziale Netzwerke)	Rossberger, Krause, Bohlen, et al.	DAK, 2021 Stowasser 2019
Innovation und Change	Mikro Meso	Wichtigkeit und Notwendigkeit steigt, digitale Transformation kann riesiger Innovationsprozess verstanden werden; Changemanagement entscheidenden Rolle bei der Arbeitsplatztransformation, Change ist/wird Standardzustand	Rossberger Krause, Levin, et al.	Deloitte 2018 Kunze et al. 2020
VRIO und Kernkompetenzen	Meso	VRIO Ressourcen ebenso wie Kernkompetenzen essentiell, die Organisation muss sie erkennen und nutzen, vor allem wenn schwer kopier- und substituierbar, Pfadabhängigkeiten	Penrose, Prahalad, Hamel, et al.	Hartmann 2020 Rossberger 2019, 2020
Kultur & System	Meso	Offene Kultur wichtig, aber Ambivalent offener und geschlossener Systeme beachten, systemische Gedanken passen besser als konstruktivistischer Ansatz	Ulrich, Malik, Schein, Rossberger, et al.	Feinstein 2021 Rossberger 2019, 2020
Transaktionskosten, Institutionen und „rules of the game“	Meso	Digitalisierung > Transparenz, senkt Transaktionskosten Fundamentaler Einfluss auf die Natur von Organisationen Spielregeln ändern sich	Coase, Williams, North, Peng, et al.	Niklas et al. 2020 Rossberger 2019, 2020
Ökonomisch	Makro	Finanziell, Property & Equipment: Unterschiedliche Auswirkungen je nach Perspektive und Fokus, tendenziell sinkenden Wert physischer Assets	Jacob, Müller Christ, Rossberger, et al.	Niklas et al. 2020 Kampfmeyer et al., 2020
Ökologisch	Makro	Rohstoffe, Energie: Unterschiedliche Auswirkungen je nach Perspektive und Fokus	Jacob, Müller Christ, Rossberger, et al.	Niklas et al., 2020 Kampfmeyer et al., 2020
Sozial - Work Life	Makro	Interaktion, Work Life: Unterschiedliche Auswirkungen je nach Perspektive und Fokus - Tendenziell mehr Vorteile als Nachteile	Jacob, Müller Christ, Rossberger, et al.	Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014, 2017 Niklas et al., 2020, DAK, 2021

Zusammenfassung





Implikationen



Mikro

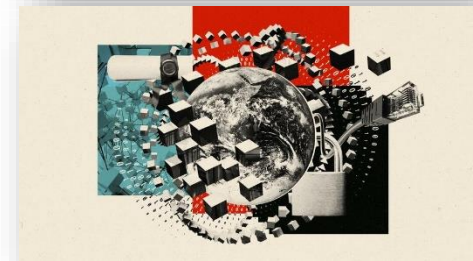
- Sinnvolle Weiterentwicklung hinsichtlich dauerhaft veränderter Rahmenbedingungen
- Zukunft/Ausblick: Interaktion, Mensch-Maschine, KI, Dezentral > Human Protokoll?

Meso

- Sinnvolle Steuerung hinsichtlich dauerhaft veränderter Rahmenbedingungen und Strukturen
- Zukunft/Ausblick: Dezentral, verteilt, entgrenzt > Netzwerkorganisationen

Makro

- Ressourcen Bindung und Nutzung > Ökonomisch, Ökologisch und Sozial
- Zukunft/Ausblick: Klassischen Firmen, Hierarchien usw. ?



„Nature of the Firm – Why do firms exist“ > DAOs – Paradigmenwechsel?



Wir freuen uns
auf Ihre Fragen ;-)

Herzlichen
Dank



Literatur & Quellen

- Appen, Kerstin Sarah von (2019): New work. Unplugged. Die Arbeitswelt von morgen heute gestalten. 1. Auflage. [Place of publication not identified]: Verlag C.H. Beck; Vahlen.
- Bohlen, Wolfgang; Est, Marie (2021): Der Einsatz von KI bei der Bewerbervorauswahl. In: HR Performance (4), S. 24–26.
- Bohlen, Wolfgang; Markgraf, Daniel (2021): Homeoffice - Die Führungskraft im Auge des Sturms. In: HR Performance (3).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2014): Führungskultur im Wandel - Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin (Monitor).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2017): Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. Berlin (Monitor).
- Chohan, Usman W. (2017): The Decentralized Autonomous Organization and Governance Issues. In: SSRN Journal. DOI: 10.2139/ssrn.3082055.
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. In: *Economica* 4 (16), S. 386–405. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/2626876>.
- DAK (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Coronakrise. Update.
- DAK (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Coronakrise. Studie Bayern.
- Deloitte (Hg.) (2018): Die Arbeitsplatz-Transformation im digitalen Zeitalter. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.
- Evsan, Ibrahim; Markgraf, Daniel (2018): DIT423: New Work. Management der digitalen Transformation in der Praxis: Digitale Motivation. DIT423.
- Feinstein, Ingrid; Habisch, Jörg; Spilker, Martin (2021): Home-Office - Eine Erfolgstory mit Schattenseiten. Strukturelle Haarrisse in der Unternehmenskultur. Hg. v. Ipsos GmbH und Bertelsmann Stiftung. Hamburg.
- Fleisher, Craig S.; Bensoussan, Babette E. (2003): Strategic and competitive analysis. Methods and techniques for analyzing business competition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Garnadt, Niklas; Schnitzer, Monika; Viete, Steffen (2020): Räumliche Flexibilisierung durch zunehmende Homeoffice-Nutzung. In: *Wirtschaftsdienst* 100 (9), S. 661–666. DOI: 10.1007/s10273-020-2734-z.
- Gebert, Diether (1991): Die Mühsal der offenen und die Attraktivität der geschlossenen Gesellschaft. In: *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human* 5 (3), S. 201–217.
- Gebert, Diether; Boerner, Sabine; Ralf Lanwehr (2001): Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: "Je mehr, desto besser". Die Linearitätsannahme auf dem Prüfstand. In: *DBW Die Betriebswirtschaft* (2), S. 204. Online verfügbar unter http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECU&DOKV_NO=DBW040101003&DOKV_HS=0&PP=1.
- Gietl, Gerhard; Hofbauer, Helmut; Justus, Gabriele; Leemann, Niklaus; Neumann, Reiner; Schwarze, Micheline (2020): Corona-Krise - Was Führungskräfte jetzt tun müssen. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Half, Robert (2020): Arbeitsmarkt-Report 2021: Home-Office für alle? Online verfügbar unter <https://www.roberthalf.de/blog/arbeitsmarkt-report-2021-arbeiten-wo-immer-der-mitarbeiter-moechte>, zuletzt aktualisiert am 05.10.2021, zuletzt geprüft am 10.12.2021.
- Hauptmann, Nora; Peters, Stephan (2020): Neue Kompetenzen im Homeoffice. Hg. v. Randstad Stiftung. Eschborn.
- Herrmann, Mario; Frey Cordes, Regina (2020): Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? 2/2020. Hg. v. IUBH Internationale Hochschule. UBH Discussion Papers - Human Resources. Erfurt.
- Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2020): Arbeiten in der Corona-Epidemie – auf dem Weg zum New Normal | Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP. Hg. v. Wilhelm Bauer, Oliver Riedel und Stefan Rief. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Stuttgart.
- HUMAN Protocol Foundation (Hg.) (2021): Human Protocol. Litemap.
- HUMAN Protocol Foundation (Hg.) (2021): Human Protocol. Technical Whitepaper.
- HUMAN Protocol Foundation (Hg.) (2021): Human Protocol. AI Whitepaper.
- Jacob, Michael (2019): Digitalisierung & Nachhaltigkeit. Eine unternehmerische Perspektive. 1st ed. 2019.
- Kampffmeyer, Tatjana (2020): Wie klimafreundlich ist Home-Office? In: *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg* (9).
- Kollmann, Tobias (2020): Digital Leadership. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krause, Diana Eva (Hg.) (2017): Personalauswahl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krause, Diana E. (2010): Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung. Wiesbaden: Gabler Verlag / GVV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6009-2>.
- Kunze, Florian; Hampel, Kilian; Zimmermann, Sophia (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Policy Paper, No. 02 (DE). Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Wittmann, Ralf; Utz, Tatjana (2020): Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Liao, Chenwei (2017): Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. In: *Human Resource Management Review* 27 (4), S. 648–659. DOI: 10.1016/j.hmr.2016.12.010.
- Müller-Christ, Georg (2020): Nachhaltiges Management. Über den Umgang mit Ressourcenorientierung und widersprüchlichen Managementrationalitäten : Handbuch für Studium und Praxis. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Rosenstiel, Lutz von (1998): Wertewandel und Kooperation. In: Erika Spieß (Hg.): Formen der Kooperation. Bedingungen und Perspektiven. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie), S. 279–294.
- Rossberger, Robert Josef (2013): Ecommerce in the gems and jewellery industry. In: *Regional and global dimensions of commerce*. Varna: "Nauka i ekonomika", S. 583–591.
- Rossberger, Robert Josef (2014): National Personality Profiles and Innovation: The Role of Cultural Practices. The Role of Cultural Practices. In: *Creativity & Inn Man* 23 (3), S. 331–348. DOI: 10.1111/caim.12075.
- Rossberger, Robert Josef (2019): Digitale Transformation: Kultur, Strategie und Technologie. In: Ronny Alexander Fürst (Hg.): Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rossberger, Robert Josef (2022): Digital Leadership - Dimensionen, Anforderungen und Erfolgsfaktoren. In: Ronny Alexander Fürst (Hg.): Digital Leadership und Digital Readiness. Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Transformationsprozess: Springer (AKAD University Edition).
- Rossberger, Robert Josef (2020): New Work. Miteinander und voneinander lernen. AKAD University. Online, 21.10.2020.
- Rupietta, Kira; Beckmann, Michael (2016): Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? In: *Personalquaterly* (3).
- Schneider, Benjamin (1987): The people make the place. In: *Personnel Psychology* 40 (3), S. 437–453. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x.
- Schwarzbauer, Wolfgang; Wolf, Martin (2020): Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie. In: *Policy Note* 41.
- Stowasser, Sascha; Altun; Ufuk; Hille, Sven; Sandrock, Stephan (2019): Gutachten zur Mobilen Arbeit. Erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion der Freien Demokratischen Partei (FDP). Hg. v. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Düsseldorf.
- Sydow, Jörg (Hg.) (2010): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung". 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler. Online verfügbar unter <http://lib.mylibrary.com/detail.asp?id=425681>.