



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

MASTERSTUDIENGANG
Innovation and Product Management

**New Work und Agile
Organisationsformen in Oberösterreich**

ALS PROJEKTBERICHT EINGEREICHT

von

Magdalena Winkler

Juni 2023

Betreuung der Arbeit durch

Kristiana Roth,

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	II
1 Einleitung.....	1
2 Theoretischer Hintergrund.....	3
2.1 New Work	3
2.2 Methodik.....	4
3 Ergebnisse.....	6
3.1 Demographie	6
3.2 Unternehmensdemographie	6
3.3 Status Quo und Pandemie.....	8
3.4 Treiber, Hürden und Gewinne	12
3.5 Agilität	13
3.6 Führungskräfte.....	18
3.7 Effekte	19
3.7.1 Psychological Empowerment	20
3.7.2 Job Satisfaction.....	21
3.8 Zusammenhänge.....	21
3.8.1 Psychological Empowerment und Agilitätsgrad	22
3.8.2 Psychological Empowerment und Rolle New Work.....	22
3.8.3 Job Satisfaction und Agilitätsgrad.....	22
3.8.4 Job Satisfaction und Rolle New Work	23
4 Schlussfolgerung	24
5 Abbildungsverzeichnis	25
6 Literaturverzeichnis	26

1 EINLEITUNG

Die moderne Arbeitswelt, sowie die damit einhergehenden Arbeitsmodelle und -konzepte sind in stetigem Wandel. Ein Begriff dem man in diesem Zusammenhang immer wieder begegnet ist „New Work“ (Hofmann et al., 2019; Georgi, 2021). Dabei gibt es eine Vielzahl von Definitionen, Vorstellungen und Verbindungen mit diesem Begriff, welcher ursprünglich von Frithjof Bergmann als sozialphilosophische Idee geprägt wurde (Hofmann et al., 2019). Mittlerweile spricht man eher von einer „New Work Bewegung“, welche die „Erfüllung individueller Bedürfnisse“ der Mitarbeitenden in Organisationen in den Vordergrund stellt (S. 437, Georgi, 2019).

Mitarbeiterbindung war 2021 das wichtigste HR-Thema im deutschsprachigen Raum (Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE, 2021). Als wichtigste Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung werden typische „New-Work-Themen“ wie flexible Arbeitszeiten genannt (Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE, 2021). Eine deutsche Studie zeigt weiters, dass New Work Arbeitszufriedenheit steigern und Kündigungsabsichten senken kann (Lehmann et al., 2021). Diese Studien geben Einblicke über die Wichtigkeit des Themengebiets, vor allem verbunden mit dem derzeit herrschenden Arbeitskräftemangel (WKÖ-Arbeitskräfteradar: Arbeitskräftemangel in Österreich so dramatisch wie nie zuvor, 2022). Jedoch besteht bisher eine deutliche Forschungslücke hinsichtlich der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema New Work und agilen Organisationsformen, und es gibt keine auf dieses Thema fokussierten, repräsentativen Studien. Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, diese Lücke zu verkleinern und einen Beitrag zu Erforschung des Themas zu leisten.

Das Ziel der Studie ist es, repräsentative Erkenntnisse über den Stand von New Work in oberösterreichischen Unternehmen zu generieren. Folgende Fragestellungen werden behandelt:

- Was ist der Status Quo von New Work und agilen Organisationsformen in oberösterreichischen Unternehmen?

- Welche Treiber und Hürden für New Work und agile Organisationsformen gibt es?
- Welche Anforderungen ergeben sich dadurch für Führungskräfte?

Die beschriebenen Forschungsfragen werden mit Hilfe einer quantitativen Umfrage beantwortet. Die Zielgruppe umfasst sowohl Mitarbeiter*innen als auch Führungskräfte und Personalleiter*innen, um mögliche Differenzen in den Sichtweisen ermitteln zu können. Es konnte in diesem Aspekt eine ausgewogene Stichprobe erreicht werden, allerdings ist die Studie aufgrund von mangelnden Teilnehmer*innen-Zahlen nicht repräsentativ für das Bundesland. Die erhobenen Ergebnisse können daher nur als qualitative Erkenntnisse angesehen werden.

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über den Begriff New Work und den Zusammenhang mit Agilität. Weiters wird die methodische Herangehensweise erläutert.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

Um einen Einblick und besseres Verständnis für das Thema zu ermöglichen, wird zuerst die Geschichte des Begriffs New Work erläutert sowie die für das Projekt gewählte Definition vorgestellt.

2.1 NEW WORK

Die Entstehung des Begriffs New Work wird dem austro-amerikanischen Sozialphilosoph Frithjof Bergmann zugeschrieben, welcher Ende der 1970er Jahre als Berater von General Motors im Kampf gegen Massenentlastungen ein neues Arbeitsmodell entwickelte (Schnell & Schnell, 2019). Bergmanns sozialphilosophischer Ansatz basiert auf einer Dreiteilung der Arbeitszeit:

1. Erwerbsarbeit
2. High-Tech-Self-Providing - die Produktion von Gütern unter Verwendung von moderner Technologie
3. Arbeit, die man wirklich, wirklich will – Zeit, um seiner Berufung und seinen innersten Interessen zu folgen

(Bergmann, 2017)

Bergmanns Konzept hat ein sinnstiftendes Leben und Arbeiten zum Ziel und möchte Menschen helfen, herauszufinden was sie wirklich, wirklich wollen (Schnell & Schnell, 2019). Dieser Ausdruck ist zentral in Bergmanns Idee und soll verdeutlichen, dass man sich immer wieder mit den eignen Interessen beschäftigen und diese hinterfragen muss (Schnell & Schnell, 2019).

Mittlerweile wird der Begriff sehr vielfältig, und verändert von der damaligen Bedeutung verwendet. Während Bergmann Veränderungen der gesamten Arbeitswelt auf Makro-Ebene beschrieb, wird heute die Veränderung innerhalb einer Organisation – also auf Miko-Ebene gemeint (Georgi, 2017). Im Zentrum steht dabei die Selbstverwirklichung und eine Optimierung der bestehenden Arbeitswelt (Georgi, 2017), wie zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten.

Zwar gibt es keine einheitliche Definition der neuen New Work Bewegung, jedoch verwenden einige Quellen die Definition des Fraunhofer Instituts, worauf auch

nachfolgende Arbeit basiert. Demnach gibt es verschiedene Ansätze für New Work, welche sich in vier Richtungen unterteilen lassen:

1. „Arbeite wo und wann du willst“: Darunter werden alle Maßnahmen für zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeit verstanden.
2. „Jenseits von Organigrammen & Silos“: Damit werden Veränderungen von traditionellen hierarchischen Organisationen hin zu agilen und projektbasierten Organisation gemeint.
3. „Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“: Dieser Punkt adressiert die Wichtigkeit und steigende Bedeutung von Werten und Sinnstiftung durch Arbeit.
4. „Jenseits der Hierarchie“: Die letzte Richtung beschreibt veränderte Führungsstrukturen, neue Machtverteilungen sowie Formen der Selbstorganisation.

(Hofmann et al., 2019)

Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen unter anderem, dass die Umsetzung der verschiedenen Richtungen unterschiedlich stark ausgeprägt ist, es verschiedenste Einflussfaktoren gibt, New Work einen dauerhaften Veränderungsprozess bedeutet und damit einhergehend große Herausforderungen (Hofmann et al., 2019).

Vorliegendes Projekt verwendet die ausgeführten Richtungen von New Work als Basis. Folgend wird die, für das Projekt angewandte Methodik näher beschrieben.

2.2 METHODIK

Um das ursprüngliche Ziel des Projekts, repräsentative Ergebnisse zum Thema New Work in Oberösterreich zu erheben, durchzuführen, wurde eine qualitative Online-Befragung als Methode ausgewählt.

Die Zielgruppe der Befragung sind Mitarbeiter*innen und Führungskräfte von oberösterreichischen Unternehmen, mit mehr als 30 % nicht-handwerklichen Tätigkeiten. Als Referenz wurden ÖNACE-Wirtschaftsabschnitte gewählt. Durch zuvor beschriebene Einschränkung konnten folgende Bereiche ausgeschlossen werden: Erziehung und Unterricht, Öffentliche Verwaltung, Bergbau, Land- und Forstwirtschaft, Wasser- und Abfallentsorgung, Beherbergung und Gastronomie, Gesundheits- und Sozialwesen und Kunst, Unterhaltung und Erholung. Mit der Annahme einer Fehlerquote von 5 % und

einer Gesamtpopulation von rund 100.000 Arbeitskräften (SOURCE WKÖ) sind 184 Unternehmen in neun Branchen für ein repräsentatives Ergebnis notwendig. Folgende die genaue Auflistung der Branchen mit der benötigten Unternehmensanzahl.

2020 - ÖNACE-Wirtschaftsabschnitte	Benötigte Unternehmensanzahl (Führungskräfte)
Herstellung von Waren <C>	29
Energieversorgung <D>	2
Bau <F>	29
Verkehr <H>	11
Information und Kommunikation <J>	15
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen <K>	12
Grundstücks- und Wohnungswesen <L>	11
Freiberufliche/techn. Dienstleistungen <M>	61
Sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen <N>	14
Gesamt	184

Die Umfrage wurde online mit dem Tool Unipark erstellt und mittels E-Mail, LinkedIn, privaten Kontakten sowie Newsletter des Instituts für agile Transformation und Business Upper Austria versendet. Der Fragebogen umfasst insgesamt 29 Fragen und beinhaltet zwei Filterfragen (Führungsposition, Agilitätsgrad).

Trotz der vielfältigen Bemühungen konnte die angezielte Stichprobengröße nicht erreicht werden und die nachfolgenden Ergebnisse der Umfrage können nicht als repräsentativ angesehen werden.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse sowie durchgeführte Analysen vorgestellt.

3 ERGEBNISSE

Die Umfrage wurde von 23. November 2022 bis 20. April 2023 durchgeführt. Insgesamt wurde der Fragebogen von 110 Teilnehmern beendet. Folgend werden die Ergebnisse präsentiert.

3.1 DEMOGRAPHIE

Die Umfrage wurde von 45 % weiblichen und 55 % männlichen Teilnehmer*innen beantwortet, wobei eine Person keine näher Auskunft geben wollte. 80 % der Teilnehmer*innen besitzen einen Universitäts-, Fachhochschul- oder hochschulverwandten Abschluss.

Die meisten Antworten kamen von Personen im Alter zwischen 30 und 39 Jahren.

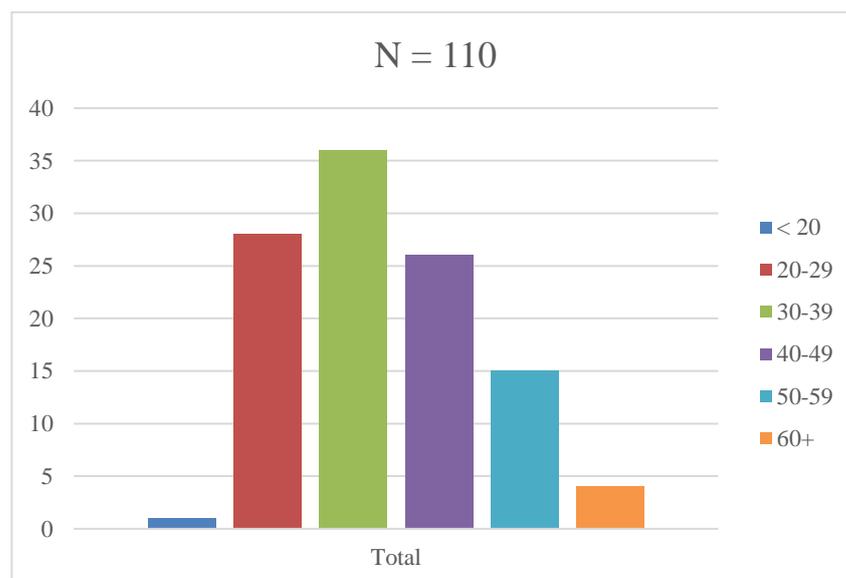


Abb. 1: Alter

3.2 UNTERNEHMENSDEMOGRAPHIE

Es konnten Antworten von Angestellten in den Branchen Herstellung von Waren, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Anderen Dienstleistungen generiert werden. Die Branchen Energie, Bau und Verkehr wurden unter der Kategorie „Andere“ zusammengefasst.

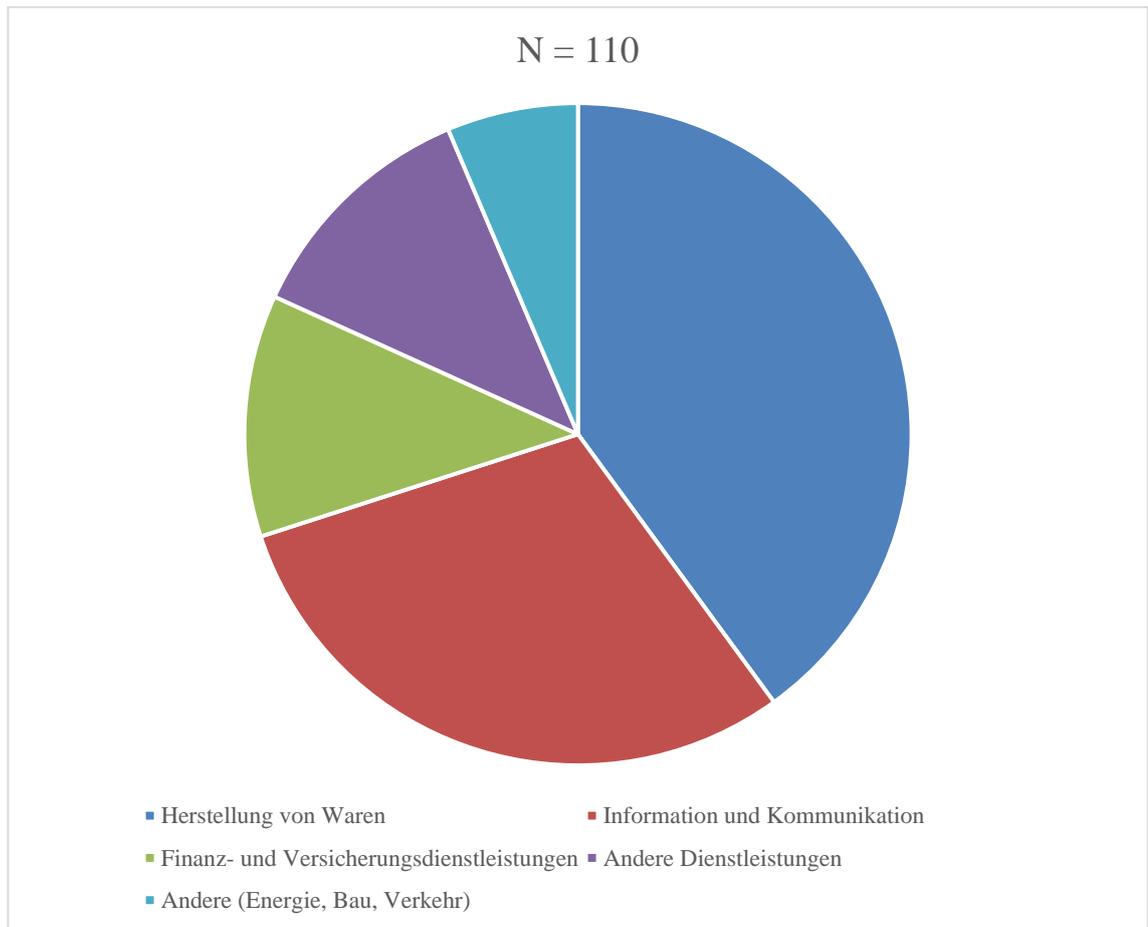


Abb. 2: Branche

Circa ein Drittel aller Antworten stammt aus Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter*innen.

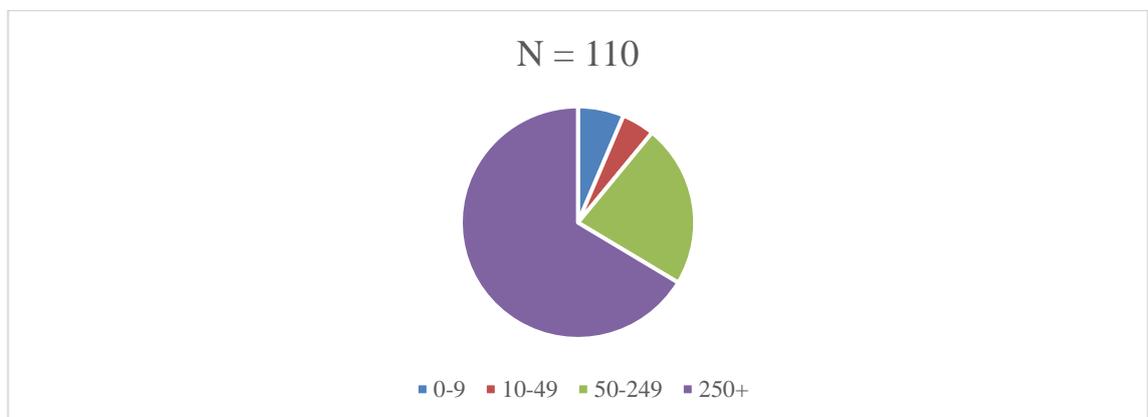


Abb. 3: Unternehmensgröße

Genau 50 % aller Teilnehmer*innen, nämlich 55 Personen, besetzen eine Führungsposition im Unternehmen. Die Verteilung in den jeweiligen Branchen ist ebenfalls ausgewogen.

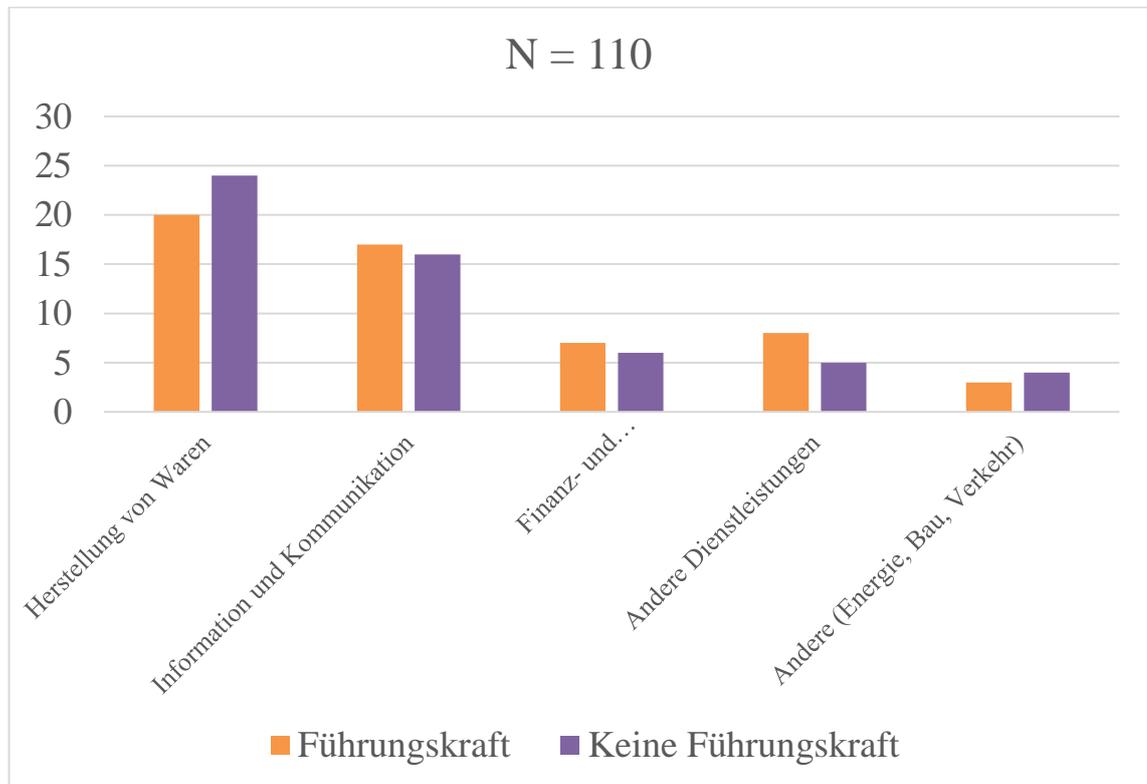


Abb. 4: Führungsposition

3.3 STATUS QUO UND PANDEMIE

Genau die Hälfte aller Teilnehmer*innen gibt an, dass das Thema New Work und die Gestaltung neuer Arbeitswelten im eigenen Unternehmen als „eher relevant“ an.

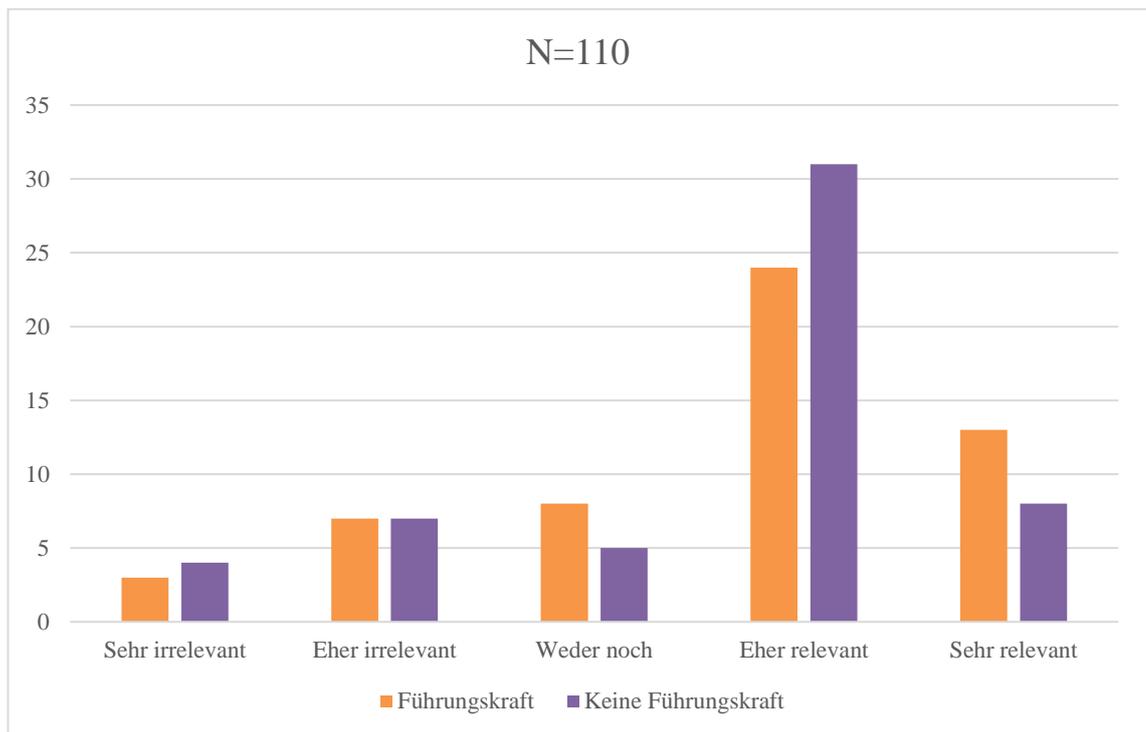


Abb. 5: Rolle New Work und Gestaltung neuer Arbeitswelten im Unternehmen

Über 90 % aller Befragten sind New Work Prinzipien im eigenen Arbeitsumfeld eher oder sehr wichtig.

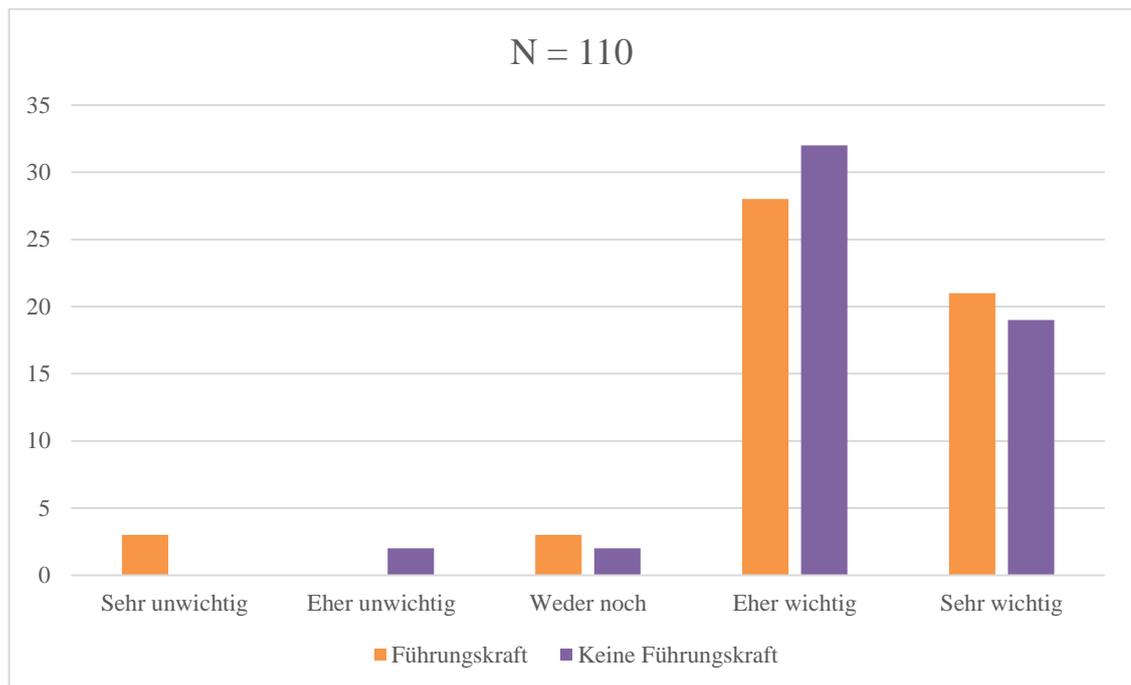


Abb. 6: Wichtigkeit New-Work-Prinzipien im Arbeitsumfeld

Die am besten umgesetzten Bereiche von New Work sind in den Unternehmen der Befragten Personen „Zeitliche Flexibilisierung“ und „Örtliche Flexibilisierung“ mit jeweils rund 70 %. Am wenigsten fortgeschritten ist der Bereich „Neue Machtverteilung“ mit nur 37 %.

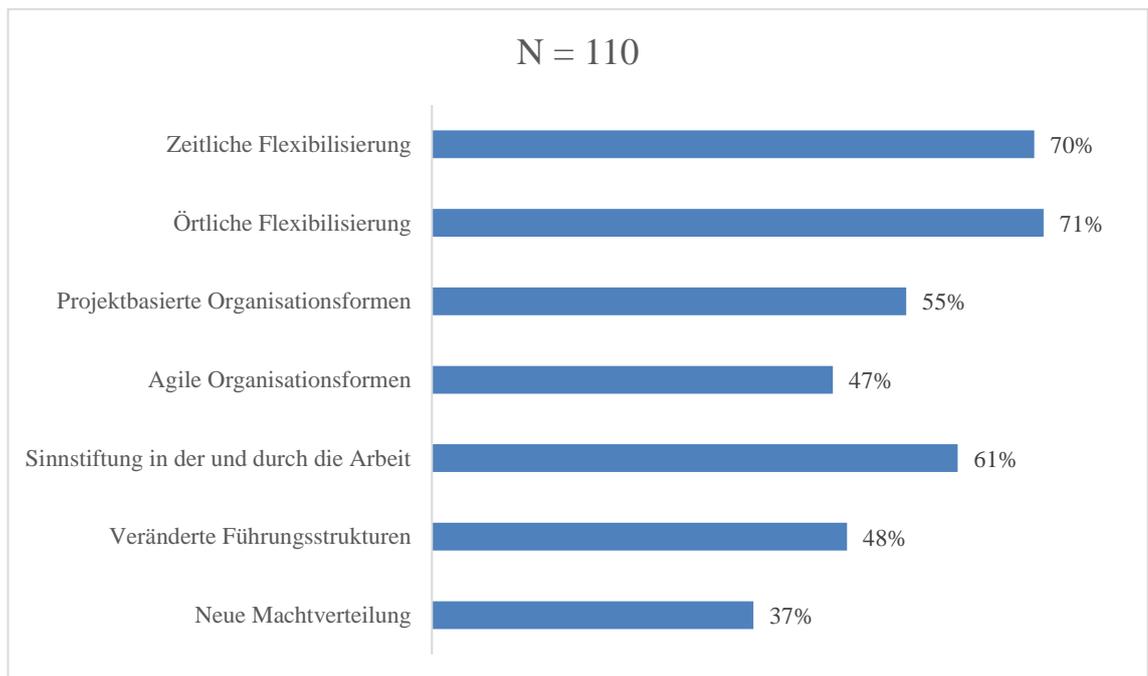


Abb. 7: Stand der Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work im Unternehmen

Vor allem der Bereich „Örtliche Flexibilisierung“ wurde laut den Teilnehmer*innen am meisten verstärkt. In den Bereichen „Projektbasierte Organisationsformen“, „Agile Organisationsformen“, „Sinnstiftung in der und durch die Arbeit“, „Veränderte Führungsstrukturen“ sowie „Neue Machtverteilung“ gab es nur wenig Veränderung.

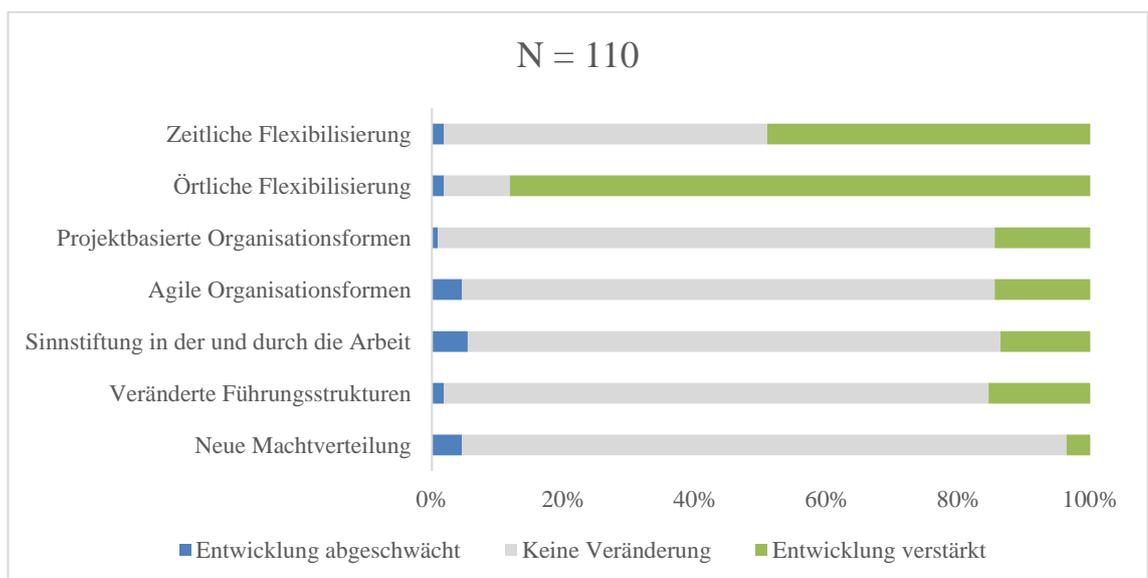


Abb. 8: Einfluss Corona-Pandemie auf die einzelnen Aspekte

Es wurde bei keiner Frage ein signifikanter Unterschied in der Beantwortung zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften gefunden.

3.4 TREIBER, HÜRDEN UND GEWINNE

Die folgenden fünf Treiber, welche nachstehend absteigend gelistet sind, wurden von den Befragten am häufigsten aus einer Liste ausgewählt:

- Junge bzw. neue Mitarbeiter*innen
- Gesamtes Unternehmen
- Corona-Pandemie
- Digitalisierung
- Wettbewerbsdruck

Folgende fünf Hemmnisse, ebenfalls absteigend gelistet, wurden von den Befragten am häufigsten aus einer Liste ausgewählt:

- Unternehmenskultur, Hierarchie, veraltet Denkmuster
- Fehlendes Bewusstsein
- Bürokratie, langsame Prozesse
- Mangelnde Ressourcen (Zeit, Räume, Arbeitskräfte)
- Führungskräfte

Nachstehend sind die fünf am häufigsten ausgewählten persönlichen Gewinne durch die Umsetzung von New-Work-Prinzipien absteigend aufgelistet.

- Mehr Flexibilität & Freiheiten
- Höhere Effizienz & Zufriedenheit
- Bessere Work-Family-Balance

- Mehr Spaß an der Arbeit
- Größere Zufriedenheit

3.5 AGILITÄT

In diesem Abschnitt wurde nach zuerst nach dem Agilitätsgrad der Organisation gefragt. Elf von 110 Befragten gaben an, Ihre Organisation ist zu 0 % agil während vier Befragte die Organisation als zu 100 % agil betrachten.

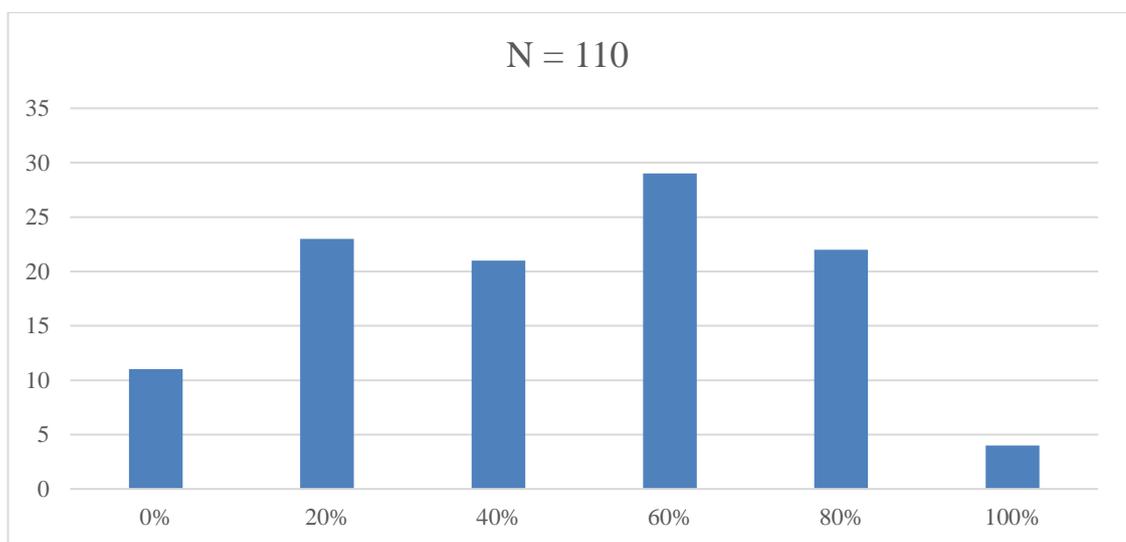


Abb. 9: Agilitätsgrad des Unternehmens

Folgend wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem Agilitätsgrad der Organisationen und den betrachteten Branchen besteht. Es konnte erhoben werden, dass, in der betrachteten Stichprobe ein signifikanter Zusammenhang mit über 95 % zwischen Branchen und Agilitätsgrad besteht.

Folgende Grafik zeigt, dass Unternehmen in der Branche „Herstellung von Waren“ einen deutlich niedrigeren Agilitätsgrad aufweisen als Unternehmen in der Branche „Information und Kommunikation“.

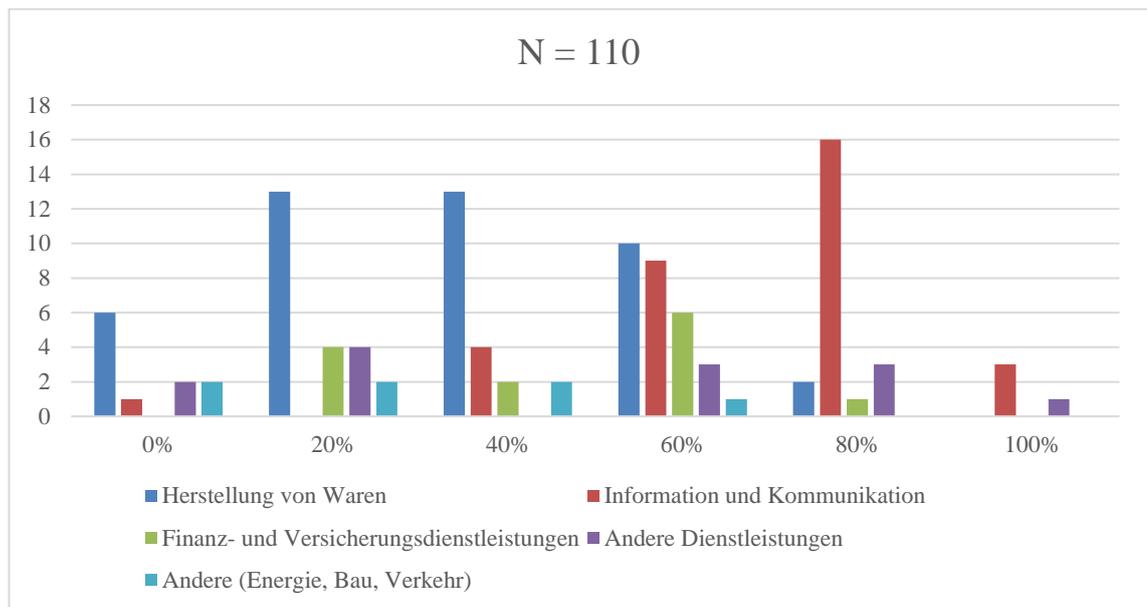


Abb. 10: Agilitätsgrad in den verschiedenen Branchen

Etwa ein Drittel der Unternehmen wendet seit mehr als fünf Jahren agile Arbeitsweisen an. Diese Frage wurde nur an Führungskräfte gestellt, welche einen Agilitätsgrad von mehr als 0 % angaben.

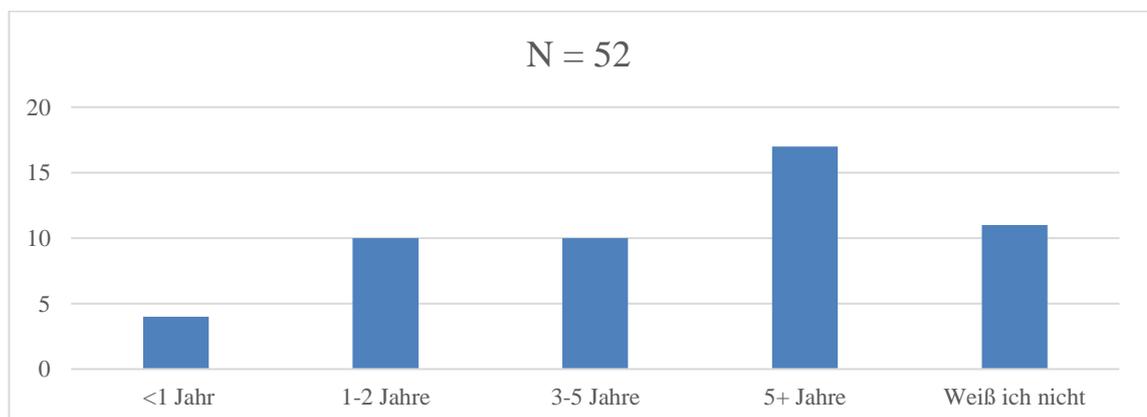


Abb. 11: Einführungszeitpunkt Agilität

Der am häufigsten genannte Grund für die Einführung von agilen Prinzipien und Arbeitsweisen im Unternehmen ist „Erhöhung der Flexibilität“, gefolgt von „Erhöhung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden“ und „Erhöhung der Team-Produktivität“.

Die Gründe für die Einführung von Agilität unterscheiden sich nicht signifikant zwischen den verschiedenen Branchen. Diese Frage wurde ebenfalls nur an Führungskräfte in agilen Organisationen gestellt.

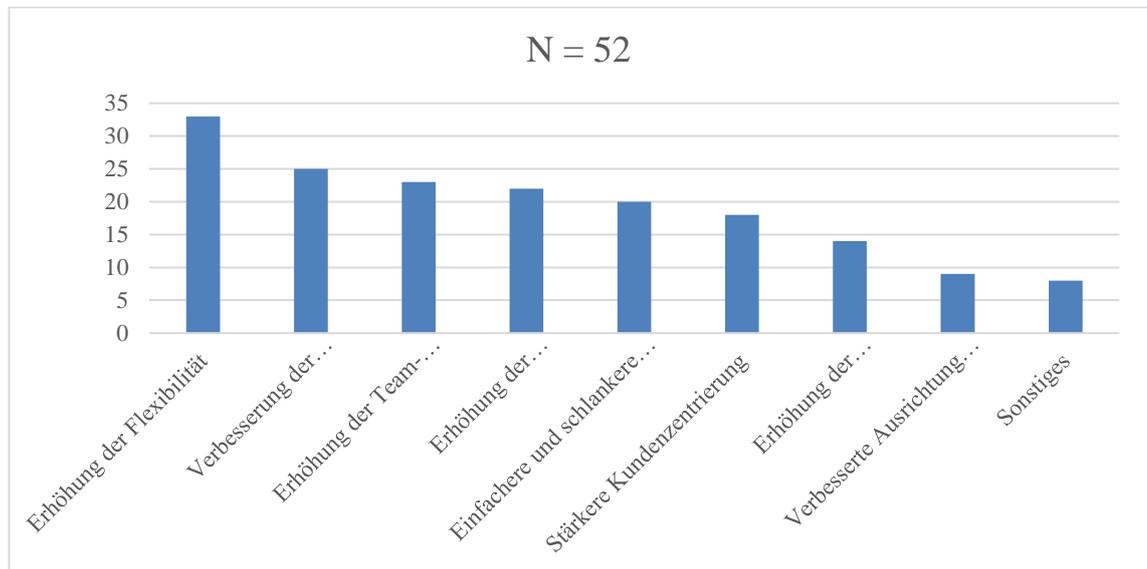


Abb. 12: Einführungsgründe Agilität

Agile Prinzipien und Arbeitsweisen werden in den teilnehmenden Unternehmen mit Abstand am Häufigsten auf Teamebene verwendet.

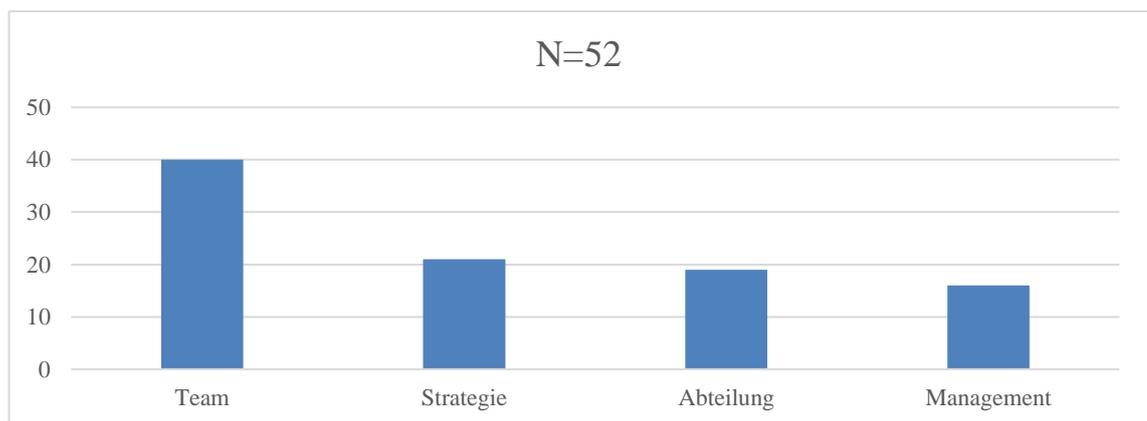


Abb. 13: Verwendung Agilität auf verschiedenen Ebenen

Anschließend wurden nach den verwendeten agilen Methoden in den jeweiligen Abteilungen gefragt. Am häufigsten wird Scrum angewendet, gefolgt von Kanban, Design Thinking und Lean Startup. Folgend sind die abgefragten Abteilungen absteigend nach Einsatz von agilen Methoden mit den am häufigsten verwendeten Methoden aufgelistet:

1. Software-Entwicklung (Scrum)
2. Produktmanagement (Scrum, Design Thinking)
3. Innovationsmanagement (Design Thinking)
4. IT (Scrum)
5. Qualitätsmanagement (Kanban)
6. Produktion/Operations (Kanban)
7. Hardware-Entwicklung (Scrum)
8. Personalabteilung (Scrum, Design Thinking, Kanban)
9. Marketing (Scrum, Design Thinking, Kanban)
10. Vertrieb (Kanban)
11. Rechtsabteilung (Kanban)

Die Einführung von agilen Arbeitsweisen hat sich mehrheitlich positiv auf aufgelistete Unternehmensbereiche ausgewirkt. Besonders die Bereiche Sichtbarkeit und Transparenz, Produktivität des Teams und Motivation des Teams wurden als verbessert gewertet.

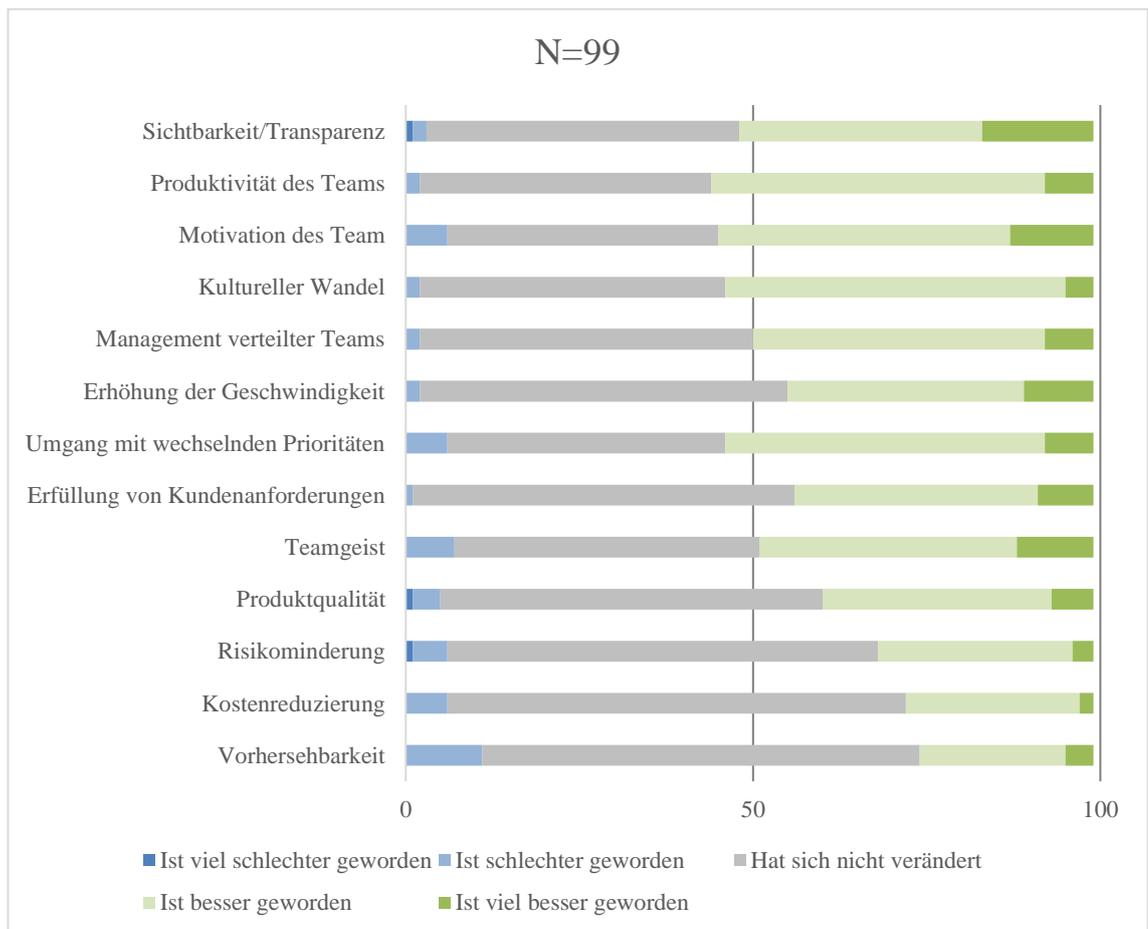


Abb. 14: Einfluss Agilität

Als besonders herausfordernd für die Implementierung von agilen Arbeitsweisen werden allgemeine Widerstände in der Organisation gegen Veränderung, Inkonsistenz Prozesse und Praktiken zwischen Teams/Abteilungen und fehlende Fähigkeiten/Erfahrung mit agilen Methoden ausgewählt.

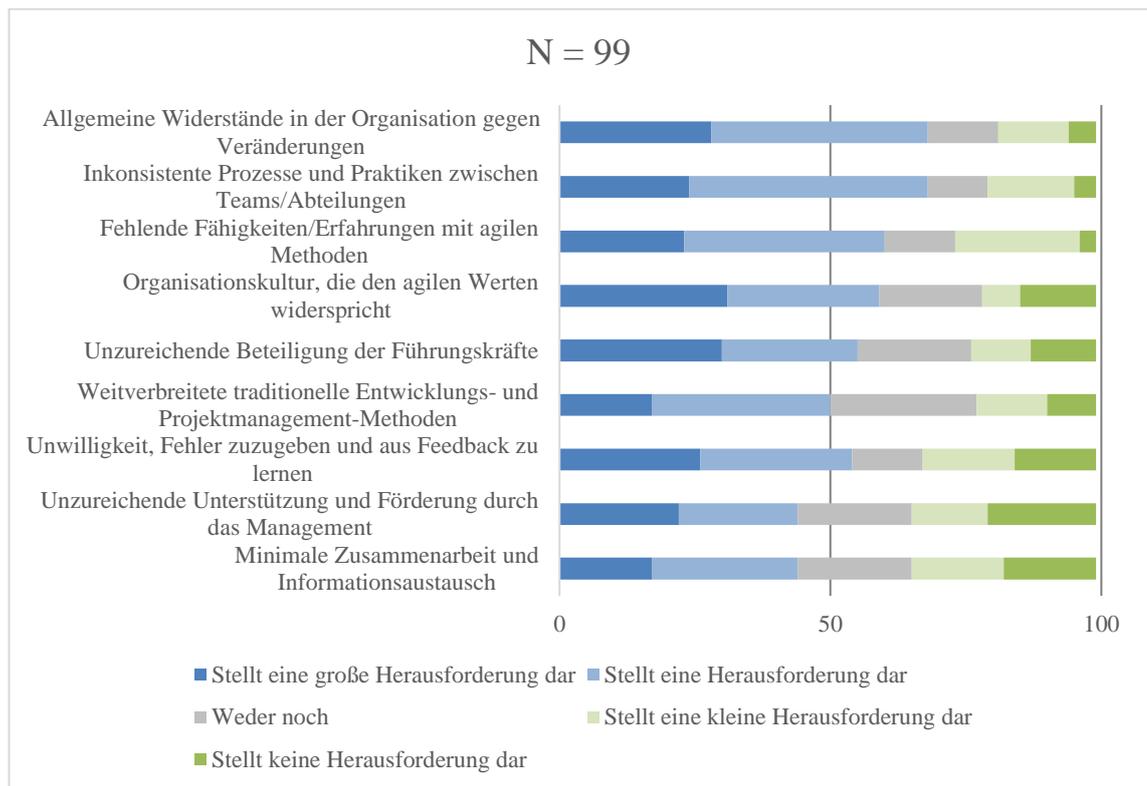


Abb. 15: Herausforderungen für die Einführung von agilen Arbeitsweisen

3.6 FÜHRUNGSKRÄFTE

Die fünf am meisten ausgewählten Antwort bei der Frage nach Anforderungen an Führungskräfte sind folgend absteigend aufgelistet:

- Führungskraft als Personalentwickler
- Führungskraft als strategischer Partner
- Führungskraft als Change Agent
- Führungskraft als Entscheider im operativen Tagesgeschäft
- Führungskraft als Coach

Weiters wurden die Nicht-Führungskräfte zu Einschätzungen zum Führungsstil des/der Vorgesetzte*n befragt. Fast alle Aussagen wurden überwiegend positiv beantwortet.

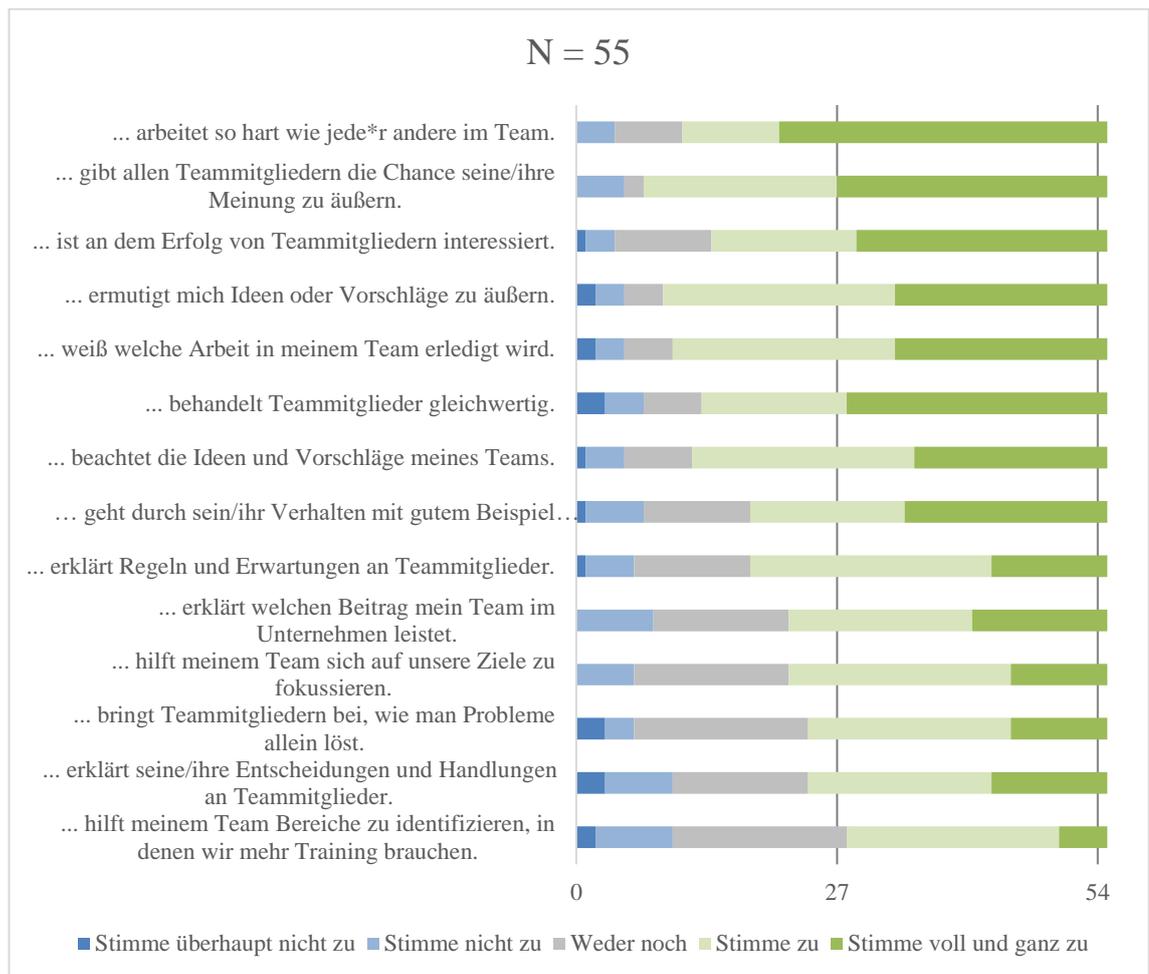


Abb. 16: Führungsstil

3.7 EFFEKTE

Im letzten Bereich des Fragebogens wurden die Teilnehmer*innen zu Psychological Empowerment und Job Satisfaction befragt. Folgend die Ergebnisse:

3.7.1 PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

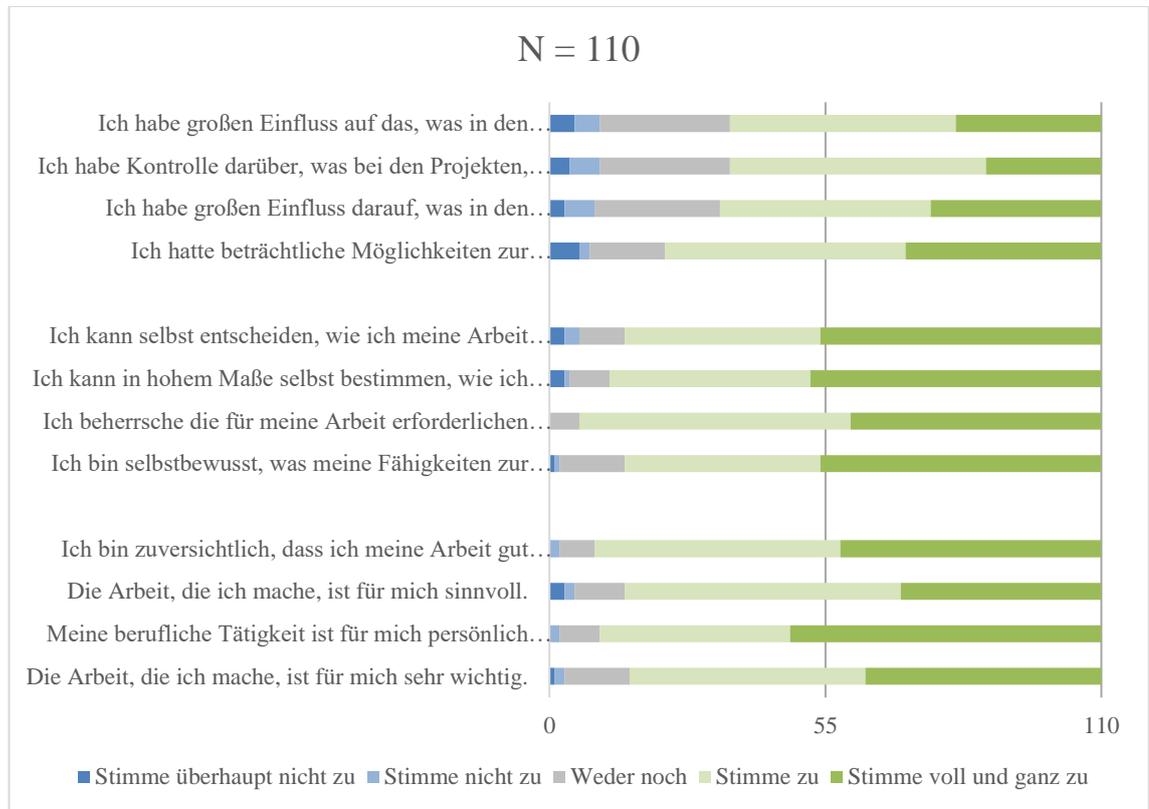


Abb. 17: Psychological Empowerment

Der Großteil aller Befragten stimmt bei allen zwölf Aussagen zu Psychological Empowerment zu.

3.7.2 JOB SATISFACTION

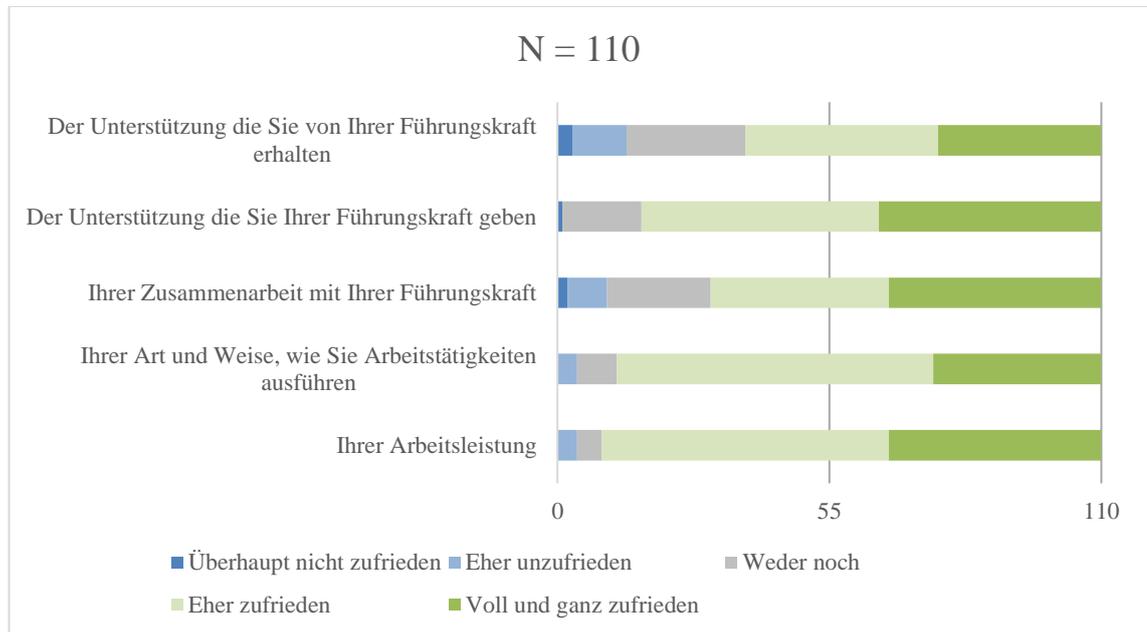


Abb. 18: Job Satisfaction

Der Mehrheit der Teilnehmer*innen ist mit allen fünf Bereichen überwiegen zufrieden.

Weiters wurden mögliche Zusammenhänge zwischen den Effekten (Psychological Empowerment und Job Satisfaction) mit dem Umsetzungsgrad von New Work und Agilität untersucht.

3.8 ZUSAMMENHÄNGE

Um Zusammenhänge zu prüfen, wurde zuvor die Skalenreliabilität mit Cronbach α geprüft. Da Cronbach α der zwölf Items zu Psychological Empowerment = 0,883 und Cronbach α der fünf Items zu Job Satisfaction = 0,773 beide größer als 0,7 sind, können sie als zuverlässig gesehen werden.

Folgend wurden mögliche Korrelationen mit Pearson berechnet, welche nun aufgelistet werden.

3.8.1 PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT UND AGILITÄTSGRAD

Es gibt einen geringen positiven Zusammenhang zwischen dem Agilitätsgrad des Unternehmens und der Gruppe Selbstbestimmung. Je agiler eine Organisation ist, umso mehr Selbstbestimmung haben die Mitarbeitenden.

Pearson r: 0,252

p-Wert: 0,008

3.8.2 PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT UND ROLLE NEW WORK

Es gibt einen geringen positiven Zusammenhang zwischen der Rolle, welche New Work im Unternehmen spielt und der Gruppe Bedeutung. Je wichtiger New Work in einer Organisation ist, umso wichtiger ist den Mitarbeiter*innen ihre Arbeit.

Pearson r: 0,221

p-Wert: 0,020

Es gibt einen mittleren positiven Zusammenhang zwischen der Rolle, welche New Work im Unternehmen spielt, und der Gruppe Selbstbestimmung. Je wichtiger New Work im Unternehmen ist, umso selbstbestimmter können die Menschen arbeiten.

Pearson r: 0,385

p-Wert: <0,001

3.8.3 JOB SATISFACTION UND AGILITÄTSGRAD

Es konnte ein geringer positiver Zusammenhang zwischen dem Agilitätsgrad eines Unternehmens und der Zufriedenheit festgestellt werden. Umso agiler eine Organisation ist, umso zufriedener sind die Mitarbeitenden.

Pearson r: 0,190

p-Wert: 0,047

3.8.4 JOB SATISFACTION UND ROLLE NEW WORK

Es gibt einen mittleren positiven Zusammenhang zwischen der Rolle, welche New Work in Unternehmen spielt und der Zufriedenheit von Mitarbeitenden. Je wichtiger New Work im Unternehmen ist, umso zufriedener sind die Menschen, die dort arbeiten.

Pearson r: 0,360

p-Wert: <0,001

4 SCHLUSSFOLGERUNG

Die durchgeführte Studie konnte einerseits Einblicke in den Status Quo von New Work und Agilität in oberösterreichischen Unternehmen liefern, andererseits konnte es ebenso wichtige Zusammenhänge zwischen den Arbeitsmodellen und Psychological Empowerment sowie Job Satisfaction hervorheben.

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie in den gewünschten Rollen (Personalentwickler, strategischer Partner, Change Agent) gefragt sind, um Angestellten und Arbeitenden Zugang zu New Work-Modellen sowie agilen Organisationsformen zu bringen.

Es ist weitere Forschung notwendig, um ein ganzheitliches Bild der Lage in Oberösterreich bzw. dem deutschsprachigen Raum zu zeichnen. Diese Studie konnte erste Einblicke und wichtige Erkenntnisse generieren, auf dem erste Maßnahmen aufbauen können.

5 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Alter	6
Abb. 2: Branche	7
Abb. 3: Unternehmensgröße	7
Abb. 4: Führungsposition.....	8
Abb. 5: Rolle New Work und Gestaltung neuer Arbeitswelten im Unternehmen.....	9
Abb. 6: Wichtigkeit New-Work-Prinzipien im Arbeitsumfeld.....	10
Abb. 7: Stand der Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work im Unternehmen	11
Abb. 8: Einfluss Corona-Pandemie auf die einzelnen Aspekte	11
Abb. 9: Agilitätsgrad des Unternehmens	13
Abb. 10: Agilitätsgrad in den verschiedenen Branchen.....	14
Abb. 11: Einführungszeitpunkt Agilität.....	14
Abb. 12: Einführungsgründe Agilität.....	15
Abb. 13: Verwendung Agilität auf verschiedenen Ebenen	15
Abb. 14: Einfluss Agilität	17
Abb. 15: Herausforderungen für die Einführung von agilen Arbeitsweisen	18
Abb. 16: Führungsstil.....	19
Abb. 17: Psychological Empowerment.....	20
Abb. 18: Job Satisfaction	21

6 LITERATURVERZEICHNIS

Bergmann, F. (2019). *New work new culture. Work we want and culture that strengthens us*. Hampshire: Zero Books.

Georgi, R. (2021b). Das Hütchenspiel der New Work. *Springer Fachmedien*.
<https://doi.org/10.1007/s11612-021-00568-8>

Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE. (2021a). Schwerpunkt New Work. *HR-Report 2021*. <https://hays.de/hr-report>

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019a). New Work Best Practices und Zukunftsmodelle. *Fraunhofer IAO*.

Lehmann, C., Brunner, T., Rudolph, K., Mill, M., Rohr, S. & Hartmann, D. (2021a). Leipziger New-Work-Studie Ergebnispräsentation. www.lfgruppe.de.

Schnell, N. & Schnell, A. (2019a). Was ist eigentlich New Work? In *New Work Hacks* (S. 7–16). https://doi.org/10.1007/978-3-658-27299-9_2

WKÖ-Arbeitskräfteradar: Arbeitskräftemangel in Österreich so dramatisch wie nie zuvor. (2022a). news.wko.at. <https://news.wko.at/news/oesterreich/wkoe-arbeitskraefteradar-arbeitskraeftemangel-in-oesterr.html>