

Integration der wissenschaftlichen New Work- und Corporate Entrepreneurship- Ansätze im Hochschul- und Unternehmenskontext

Tino Michalski
Simon Sohlbach

Working Papers
Fachbereich Wirtschaft und Recht

Nr. 37

Frankfurt University of Applied Sciences

Frankfurt University of Applied Sciences
Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht
Nibelungenplatz 1

Das Urheberrecht liegt bei den Autor*innen.

Working Papers des Fachbereichs Wirtschaft und Recht der Frankfurt University of Applied Sciences dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten im Vorfeld einer späteren Publikation. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem Fachbereichs Working Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Working Papers, die vom Fachbereich Wirtschaft und Recht herausgegeben werden, geben die Ansichten des/der jeweiligen Autor*innen wieder und nicht die der gesamten Institution des Fachbereichs Wirtschaft und Recht oder der Frankfurt University of Applied Sciences.

Förderung: This work is supported by the Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure, Germany [grant number: 19F2114A].

Bitte zitieren als:

Michalski, Tino; Sohlbach, Simon (2025): Integration der wissenschaftlichen New Work- und Corporate Entrepreneurship-Ansätze im Hochschul- und Unternehmenskontext. Working Paper Nr. 37 des Fachbereichs 3 Wirtschaft und Recht. Frankfurt University of Applied Sciences. DOI: <https://doi.org/10.48718/k9g9-c341>

Abstract English

The reorganization of the workplace through technological and social changes is challenging the traditional models of management, work structuring and the use of employee skills. These traditional models are increasingly called into question. As a result, flexible, self-determined and cooperative working methods, collectively referred to as New Work, are increasingly being promoted in the corporate environment. This progress is of great importance for universities, since they are not only responsible for training future specialized employees, managers and entrepreneurs, but also have to adapt their internal structures, learning methods and skills portfolios to the new requirements. The present scientific study analyzes how the principles of New Work can be applied in a corporate and university context. In the course of this working paper, the opportunities and difficulties of the New Work concept are discussed. In particular, the combination of New Work principles with the approach of Corporate Entrepreneurship, which has come into sharp focus in management research in recent years, is seen as an option to support entrepreneurial thinking and innovation in both companies and university institutions. The importance of agility, self-organization and interdisciplinary collaboration, which are promoted by New Work, is also placed at the center of the study. The aim of the working paper is thus to develop recommendations for implementing New Work in the university environment and to examine the interplay between New Work and Corporate Entrepreneurship in order to support advanced and forward-looking teaching, learning and research processes.

Abstract Deutsch

Die Umgestaltung der Arbeitswelt durch technologische und gesellschaftliche Veränderungen führt dazu, dass traditionelle Modelle der Mitarbeiterführung, Arbeitsstrukturierung und des Kompetenzeinsatzes der Arbeitnehmenden infrage gestellt werden. Daraus resultierend werden zunehmend flexible, selbstbestimmte und kooperative Arbeitsmethoden, die zusammengefasst als New Work bezeichnet werden, im Unternehmens- und Hochschulkontext gefördert. Für Hochschulen ist dieser Fortschritt von großer Bedeutung, da sie sich nicht nur in der Verantwortung für die Ausbildung kommender Facharbeitskräfte, Manager und Unternehmer befinden, sondern auch ihre internen Strukturen, Lernmethoden und Kompetenzenportfolien den neuen Anforderungen anpassen müssen. Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung wird analysiert, wie die New Work-Prinzipien im Unternehmens- und Hochschulkontext angewendet werden können. Im Verlauf des Working Papers werden die Chancen und Schwierigkeiten des New Work-Konzepts diskutiert. Besonders die Kombination von New Work mit dem in der betriebswirtschaftlichen Forschung in den letzten Jahren stark in den Fokus gerückten Ansatz des Corporate Entrepreneurships wird als Option angesehen, um unternehmerisches Denken und Innovation sowohl in Unternehmen als auch in Hochschuleinrichtungen zu unterstützen. Die Bedeutung von Agilität, Selbstorganisation und interdisziplinärer Zusammenarbeit, die durch New Work gefördert werden, wird ebenfalls in das Zentrum der Untersuchung gestellt. Das Ziel des Working Papers besteht somit darin, Empfehlungen für die Umsetzung von New Work im Hochschulumfeld zu entwickeln und das Zusammenspiel von New Work und Corporate Entrepreneurship zu untersuchen, um fortschrittliche und zukunftsweisende Lehr-, Lern- und Forschungsabläufe zu unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	5
1.1	Begriffsabgrenzungen.....	6
1.1.1.	New Work.....	6
1.1.2.	Corporate Entrepreneurship	6
2.	Aktueller Stand der Forschung in New Work	8
3.	New Work im Kontext von Corporate Entrepreneurship	9
3.1	Innovationsfördernde Wirkung von New Work im Kontext der Unternehmen	9
3.2	Kompetenzenexploration und -exploitation durch New Work.....	10
4.	New Work als Bereicherung organisationaler Kompetenzen von Hochschulen	13
4.1	Anwendungsbezogene Implementierung der New Work Prinzipien.....	15
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	21
6.	Literatur.....	23
7.	Bisher erschienene Working Papers des Fachbereich 3:	27

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Innovatorische Metkompetenzen in Bezug zum Kompetenzaufbau	7
Abb. 2:	Kompetenzenexploration und -exploitation innerhalb des Corporate Entrepreneurship	10
Abb. 3:	Vierte Revolution der Forschung und Lehre im Kontext von New Work-Praktiken.....	14
Abb. 4:	Gestaltungsebenen für New Work innerhalb der Hochschulorganisation	18
Abb. 5:	Zusammenstellung der Empfehlungen im Rahmen der Gestaltungsebenen	19

Abkürzungsverzeichnis

3DP	3-Dimensional-Printing
F&E	Forschung und Entwicklung
HRM	Human Resource Management
IWB	Innovative Work Behavior
KI	Künstliche Intelligenz
MBA	Master of Business Administration
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOOC	Massive Open Online Courses
OWBL	Online Work-Based Learning
VUCA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität
WBL	Work-Based Learning

1. Einleitung

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt durch technologische Fortschritte und soziale Veränderungen erheblich gewandelt. Dieser Paradigmenwechsel hat zu neuen Ansätzen geführt, die unter dem Begriff New Work¹ zusammengefasst werden. New Work stellt herkömmliche Arbeitsmodelle in Frage und strebt nach einer umfassenden Neudefinition von Arbeit und Organisation.² Diese Entwicklung ist besonders relevant für Hochschulen, die sich zunehmend mit den Herausforderungen einer sich verändernden Gesellschaft auseinandersetzen müssen und Ihrem Auftrag gerecht werden wollen, die nächste Generation an leistungsfähigen Mitarbeitenden, Führungskräften und Unternehmern auszubilden. Im Kontext der Hochschule eröffnet das Konzept von New Work Möglichkeiten für eine innovative Gestaltung von Lehre, Forschung und Verwaltung. Doch trotz des wachsenden Interesses an diesem Thema wurde das Feld der Anwendung des theoretischen Konzeptes New Work in der Praxis im Bereich der Hochschulumgebung sowie der Unternehmensführung bislang in Kontinentaleuropa eher untergeordnet behandelt. Viele der Veröffentlichungen im Bereich New Work befassen sich mit der Einführung theoretische Konzepte im Bereich der Arbeitsgestaltung von großen, international tätigen Konzernen, zumeist angloamerikanischer Provenienz. Daher stellt sich die Frage inwieweit New Work im Kontext der kontinentaleuropäischen Hochschulen und Unternehmen angewendet werden kann. Diese Forschungsfrage ist von erheblicher Bedeutung, da sie es ermöglicht, Potenziale und Herausforderungen von New Work im Hochschulkontext zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei ist es wichtig, sowohl die Perspektive der Studierenden als auch die der Lehrenden und des Verwaltungspersonals einzubeziehen, um ein ganzheitliches Verständnis der Auswirkungen und möglicher Implementierungsstrategien von New Work in der Hochschulpraxis zu erlangen. Nicht nur im organisationalen Kontext der Hochschuleinrichtungen eröffnet New Work neue Potentiale, sondern auch im Zusammenhang mit Corporate Entrepreneurship und der Verbindung der beiden wissenschaftlichen Konzepte im Kontext des aktuellen Unternehmensumfeldes. Das Konzept von New Work bietet neue Ansätze für die Arbeitsgestaltung und Organisationsstruktur, die auf Autonomie, Selbstbestimmung und Partizipation basieren. Corporate Entrepreneurship bezieht sich auf die Förderung unternehmerischer Denk- und Handlungsweisen innerhalb einer Unternehmensstruktur und die Steigerung der Abdaptivität wirtschaftlich motivierter Organisationen. Somit fördern beide Kozepte die Autonomie und Wandlungsfähigkeit einzelner organisationaler Einheiten innerhalb des sozioökonomischen Konstrukts eines Unternehmens. Das Ziel dieses Working Papers ist es daher, einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Thema New Work im Kontext von Hochschulen und Unternehmen aller Größenklassen in Deutschland und in Kontinentaleuropa zu diskutieren sowie perspektivisch weiterzuentwickeln.

1 Vgl. grundsätzlich Bergmann (2017); Bergmann/Schuhmacher (2004)

2 Vgl. Bergmann (2017); Bergmann/Schuhmacher (2004), S. 2

1.1 Begriffsabgrenzungen

1.1.1. New Work

New Work

New Work ist ein Begriff, der eine neue Art des Arbeitens und der Organisationsgestaltung in der modernen Arbeitswelt beschreibt.³ Er wurde in den 1970er Jahren von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann⁴ geprägt und hat seitdem in verschiedenen Kontexten und Debatten an Bedeutung gewonnen. Im Kern steht New Work für eine grundlegende Veränderung der Arbeitsbedingungen und -strukturen, um den sich wandelnden Anforderungen und Bedürfnissen von Mitarbeitenden gerecht zu werden. New Work bezieht sich auf eine Arbeitskultur, die von Flexibilität, Selbstbestimmung, Autonomie, Partizipation und Sinnhaftigkeit geprägt sein sollte und hat tendenziell zunächst normativen Charakter.⁵

Diversity

Diversity in dem Kontext von New Work⁶ bezieht sich auf die bewusste Integration verschiedener Hintergründe, Perspektiven und Fähigkeiten in Arbeitsumgebungen. Dies umfasst Aspekte wie die berufliche Spezialisierung, das Geschlecht, die Ethnizität, das Alter und den kulturellen Hintergrund. Unternehmen sollen demnach aktiv eine inklusive Arbeitskultur⁷ fördern, in der Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern als Schlüssel zur Innovation betrachtet wird. Diese Vielfalt bereichert Teams, fördert Kreativität und ermöglicht die Entwicklung innovativer Lösungen. Durch die bewusste Integration von Diversity stärken Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit. Auch das Diversity-Konzept hat zunächst normativen Charakter.^{8,9}

1.1.2. Corporate Entrepreneurship

Corporate Entrepreneurship

Corporate Entrepreneurship in dem Kontext von New Work betont die Bedeutung von Agilität, Selbstorganisation und interdisziplinärer Zusammenarbeit.¹⁰ Es ermutigt Mitarbeitende dazu, kreative Ideen zu entwickeln, innovative Projekte voranzutreiben und unternehmerische Risiken einzugehen, während sie gleichzeitig von den Ressourcen und Kompetenzen sowie von der Sicherheit eines etablierten Unternehmens profitieren. Somit reiht sich Corporate Entrepreneurship als Konzept in die Förderung der Agilität und Souveränität von Organisationseinheiten¹¹ im Sinne des Konzepts New Work ein. An das aus dem Entrepreneurship-Konstrukt abgeleitete Corporate-Entrepreneurship-Konstrukt werden u.a. zwei wesentliche Anforderungen gestellt: Corporate Entrepreneurship soll einerseits signifikant mehr Innovationen in großen, etablierten Unternehmen hervorbringen¹² sowie andererseits durch die Generierung möglichst radikal ausgerichteter Innovationen Märkte proaktiv beeinflussen bzw. neue Märkte schaffen. Die Implementierung des Corporate Entrepreneurship kann durch Intrapreneurship von einzelnen Personen oder Teams, durch eine entrepreneuriale Orientierung ganzer Abteilungen, Bereiche bzw. Geschäftseinheiten oder durch Corporate Venturing, d.h. durch Gründung von bzw. Beteiligung an neugegründeten bzw. jungen Geschäftseinheiten (Ventures) erfolgen.¹³

3 Vgl. Spreitzer et al. (2020)

4 Vgl. Bergmann/Schuhmacher (2004)

5 Vgl. Bachmann/Jung (2023); Bergmann/Schuhmacher (2004)

6 Vgl. Yesilada et al. (2007)

7 Vgl. Byrd (2022); Mousa et al. (2021)

8 Vgl. unter anderem: Jindal et al. (2013); Cox (1991)

9 Vgl. unter anderem: Michalski et al. (2015), S. 203 ff.

10 Vgl. Hisrich/Kearney (2011); Feldmann et al. (2007)

11 Vgl. Othman/Shuaib (2015); Lumpkin/Dess (1996)

12 Vgl. hierzu ebenfalls Michalski (2014); Antoncic (2007); Lumpkin/Dess (1996)

13 Vgl. Nowacka et al. (2020); Michalski (2014); Barton/Procházka (2013); Chang (2000)

In der Corporate Entrepreneurship Forschung hat sich die Erkenntnis etabliert, dass ein Unternehmen über bestimmte Metakompetenzen¹⁴ verfügen muss, um erfolgreich neue innovative Fähigkeiten aufzubauen und zu übertragen. Zu diesen Kompetenzen gehören Absorptions-, Lern- und Kommunikationsfähigkeiten. Die Absorptionsfähigkeit („absorptive capacity“¹⁵) eines Unternehmens ist nach Cohen/Levinthal eine Voraussetzung für den Erwerb und die Übertragung innovativer Fähigkeiten, während Lernen die Fähigkeit ist, sich kontinuierlich neues Wissen und neue Fähigkeiten, sowohl intern als auch extern, anzueignen und dieses Wissen effektiv in Aktionen anzuwenden¹⁶. Nach Rühli wird Kommunikation als notwendiger Bestandteil innovativer Metakompetenzen angesehen, da sie den Austausch von Wissen und Fähigkeiten zwischen Mitarbeitern, Gruppen und Abteilungen ermöglicht, wodurch neues Wissen und neue Kompetenzen bereitgestellt werden können.¹⁷ Eine Darstellung der innovativen Metakompetenzen findet sich in Abbildung 1:

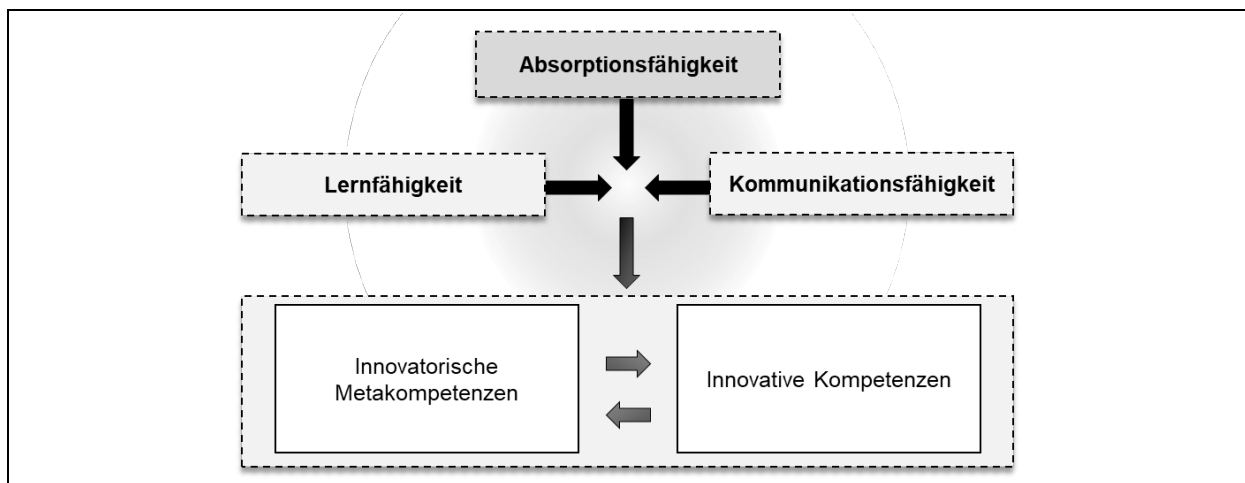


Abb. 1: Innovatorische Metkompetenzen in Bezug zum Kompetenzaufbau

Quelle: Eigene Darstellung Rühli (1994) sowie Cohen/Levinthal (1990)

14 An dieser Stelle wird aber auf eine Diskussion der Begriffsbestimmung verzichtet und der Interpretation von Rühli gefolgt (Vgl. Rühli (1994), S. 45

15 Vgl. Mubarik et al. (2021); Klavans et al. (1997), S. 103 ff.; Cohen/Levinthal (1990), S. 128 ff.

16 Vgl. Probst/Büchel (1994), S. 9.; Vgl. hierzu auch: Franken/Franken (2017)

17 Vgl. Helleloid/Simonin (1994), S. 225.

2. Aktueller Stand der Forschung in New Work

Das konzeptionelle und theoretische Vorstellung von Arbeit hat sich in den letzten Jahren aufgrund technologischer Fortschritte, gesellschaftlicher Veränderungen und sich wandelnder Organisationsstrukturen erheblich weiterentwickelt.¹⁸ Dies hat zur Entwicklung des neuen Arbeitsparadigmas geführt, das sich auf die Umstrukturierung traditioneller Arbeitsplätze konzentriert, um Flexibilität, Autonomie, Diversität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern.¹⁹ In verschiedenen Bereichen wurden Untersuchungen durchgeführt, welche die Auswirkungen dieses Paradigmenwechsels auf verschiedene Aspekte der beruflichen Tätigkeit in Unternehmen untersuchen. So hat eine Studie von Smith et al. ergeben, dass Unternehmen, die ihren Arbeitsplatz umstrukturieren, auch mehr Diversity in Ihren Personalstrukturen einführen und ein flexibleres Arbeitsumfeld schaffen sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit und ein höheres Engagement ihrer Mitarbeitenden verzeichnen können.²⁰ Einer der wichtigsten Forschungsbereiche im Bereich New Work ist die Umstrukturierung von Arbeitsplätzen, die erwiesenermaßen die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden erhöht. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Schulung von Mitarbeitern. Eine Studie von Johnson hat gezeigt, dass Mitarbeiter, die an umfassenden Schulungsprogrammen teilnehmen, besser in der Lage sind, sich an Veränderungen am Arbeitsplatz anzupassen und höhere Leistungsniveaus zu erreichen.²¹

Auch die Integration neuer Technologien am Arbeitsplatz ist kontinuierlicher Teil der Untersuchungen. Dabei wurde festgestellt, dass technologische Fortschritte wie künstliche Intelligenz und Automatisierung sich positiv auf Arbeitsprozesse und Arbeitsplatzgestaltung auswirken können. Das Konzept des „Smart Working“²² hat ebenfalls an Bedeutung gewonnen und konzentriert sich auf den Einsatz von Technologie für flexible Arbeitsregelungen, flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.²³

Ein weiterer Forschungsbereich ist die Untersuchung der Führungskultur²⁴, da traditionelle Führungsstile aufgrund der zunehmenden Vernetzung und Globalisierung des Arbeitsplatzes an Effektivität verloren haben. Der Schwerpunkt liegt nun auf der Entwicklung von Führungsmodellen, die auf Vertrauen, Befähigung und Mitarbeiterbeteiligung setzen.²⁵ Eng mit dem Wandel in den etablierten Führungsparadigmen verbunden, ist ein Erstarren der Diversität sowohl auf Team- als auch auf Abteilungs- oder Organisationsebene. Auch hier findet sich ein steigendes Interesse seitens der Forschung wieder.²⁶ Darüber hinaus nimmt die Forschung zu New Work und Sozialarbeit zu, wobei der Schwerpunkt auf der Förderung einer integrativen und sozial verantwortlichen Arbeitskultur liegt.²⁷ Die COVID-19-Pandemie hat die Bedeutung von Telearbeit und virtuellen Arbeitsumgebungen weiter hervorgehoben und zu einem gestiegenen Interesse an den Herausforderungen und Chancen neuer Arbeitsformen geführt.²⁸ Trotz dieser Entwicklungen gibt es noch immer keine allgemein akzeptierte Vision für die Zukunft der Arbeit und es besteht keine Einigkeit über die entscheidenden Faktoren, die zukünftige Arbeitsplätze und Berufe beeinflussen werden. Technologische Fortschritte wie Robotik und künstliche Intelligenz gelten ebenfalls als bedeutende und einflussreiche Megatrends, die die Zukunft der Arbeit und der Gesellschaft prägen werden.

18 Vgl. unter anderem: Barley (2020)

19 Vgl. Bachmann/Jung (2023); Bergmann (2017); Bergmann/Schuhmacher (2004)

20 Vgl. Smith et al. (2001)

21 Vgl. Johnson (2001)

22 Vgl. Samardžić et al. (2022)

23 Vgl. Iannotta et al. (2020); Park et al. (2014)

24 Vgl. Scholl (2020); Iannotta et al. (2020)

25 Vgl. Wang et al. (2022); Anwer et al. (2022)

26 Vgl. unter anderem: Byrd (2022); Mousa et al. (2021); Michalski et al. (2015), S. 203 ff.; Jindal et al. (2013); Cox (1991)

27 Vgl. Kanapathipillai et al. (2023)

28 Vgl. Baakeel (2021)

3. New Work im Kontext von Corporate Entrepreneurship

Das Konzept von New Work umfasst die Veränderung der Arbeitswelt durch flexible, innovative und kooperative Arbeitsweisen, die den Anforderungen einer sich schnell verändernden Gesellschaft und Wirtschaft gerecht werden.²⁹ Innerhalb von etablierten Unternehmen fördert Corporate Entrepreneurship unternehmerisches und innovatives Denken und Handeln, wobei New Work ein großes Potenzial bietet, um solche unternehmerischen und innovativen Prozesse zu unterstützen und die Entstehung neuer Geschäftsfelder zu beschleunigen. Durch die Anpassung der Arbeitsstrukturen und die Unterstützung der Eigenverantwortung entsteht eine Atmosphäre, in der unternehmerische und innovative Konzepte zügig realisiert werden können. Durch die Kombination beider Ideen können synergistische Effekte erzielt werden, die nicht nur die Innovationsfähigkeit und unternehmerische Dynamik, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Firmen verbessern.

3.1 Innovationsfördernde Wirkung von New Work im Kontext der Unternehmen

Die Integration von New-Work-Prinzipien und von unternehmerischen und innovativen Denken im Sinne des Corporate Entrepreneurships in Unternehmen hat in der jüngsten Forschung aufgrund der zunehmenden Übernahme agiler und innovativer Arbeitsstile durch Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen.³⁰ New Work legt den Schwerpunkt auf die Faktoren Flexibilität, Selbstorganisation und kontinuierliches Lernen, die eng mit den Anforderungen des unternehmerischen Denkens in Unternehmen verbunden sind und mit der Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten und innovativer Kenntnisse innerhalb etablierter Organisationen korrespondieren.

Der Einfluss von New Work auf das unternehmerische Denken in Unternehmen ist ein zentrales Thema in der wissenschaftlichen Literatur. Studien von Muller-Friemauth/Kühn zeigen, dass die Einführung neuer Arbeitspraktiken wie Flexibilität und Selbstorganisation sich positiv auf unternehmerische Aktivitäten auswirken.³¹ Diese Praktiken ermöglichen es den Mitarbeitenden, innovative Ideen zu entwickeln und selbstständig umzusetzen und schaffen so ein unternehmerisches Klima, in dem kreative Ideen produktiv genutzt werden können. Ein weiterer relevanter Forschungsbereich ist die Integration agiler Methoden wie Scrum³² und Design Thinking³³ als effektive Instrumente zur Förderung des unternehmerischen Denkens in Unternehmen. Diese Methoden bieten eine flexible Struktur, die es Teams ermöglicht, innovative Projekte effizient durchzuführen. In etablierten Unternehmen kann die Einführung agiler Methoden eine entscheidende Rolle bei der Förderung unternehmerischer Initiativen spielen. Die Lernumgebung, die Unternehmen im Zusammenhang mit New-Work-Konzepten schaffen, kann den Unternehmergeist ihrer Mitarbeitenden fördern. In dieser Umgebung können sie kontinuierlich neue unternehmerische Fähigkeiten entwickeln und sich an Marktveränderungen anpassen. Die erfolgreiche Integration von New Work in das unternehmerische Handeln von Mitarbeitenden hängt von mehreren Faktoren ab, darunter die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen, die Fähigkeit des Unternehmens, eine unterstützende Lernumgebung zu schaffen und die Implementierung geeigneter Anreize. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Integration von New Work und unternehmerischem Denken in den organisationalen Abläufen der Unternehmen sowohl die Unternehmen selbst als auch ihre Innovationskraft und unternehmerische Dynamik stärken kann, indem sie diese agiler und innovativer macht.

29 Vgl. grundsätzlich Bachmann/Jung (2023); Spreitzer et al. (2020); Bergmann (2017); Bergmann/Schuhmacher (2004)

30 Vgl. grundlegend zur Zusammenführung beider Konzepte Michalski (2014)

31 Vgl. Muller-Friemauth/Kühn (2019)

32 Vgl. unter anderem: Sliger (2011)

33 Vgl. unter anderem: Brown (2009); Brown (2009)

3.2 Kompetenzenexploration und -exploitation durch New Work

In der heutigen schnelllebigen technologischen Welt werden Innovation und Wandlungsfähigkeit für Unternehmen immer wichtiger, um wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristig erfolgreich zu sein.³⁴ Zwei Schlüsselkonzepte, die Unternehmen dabei helfen können, ihre Leistung aufrechtzuerhalten und sich an neue Arbeitsweisen anzupassen, sind innovatives Arbeitsverhalten und organisatorisches Engagement.³⁵ Innovatives Arbeitsverhalten ist entscheidend für die Verbesserung von Produktivität und Ergebnissen, während das Engagement der Mitarbeitenden auch für den Erfolg eines Unternehmens wichtig ist. Organisatorisches Engagement beeinflusst die Leistung der Mitarbeitenden, die besonders zum Unternehmenserfolg beitragen und Veränderungen umsetzen, positiv. Die beiden Konzepte haben also einen erheblichen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens und das Engagement der Mitarbeitenden. Um im unternehmensnahen Umfeld den Aufbau neuer Kompetenzen zu fördern, existieren grundlegend zwei strategische Ausrichtungen, die es Unternehmen ermöglichen Kompetenzen zu generieren. Dabei wird vor allem durch die Betrachtung der Beziehung des Innovationspotenzials zu den Unternehmensgrenzen eine Differenzierung möglich. Im Sinne des Corporate Entrepreneurship wird hier zwischen internen und externen Innovationspotenzialen differenziert, welche in Abbildung 2 zu dargestellt sind. Interne Innovationsstrukturen innerhalb der Unternehmensgrenzen (Interne Ventures³⁶) werden zumeist in Form von speziellen Teams und Abteilungen entwickelt, während externe Innovationspotenziale in Form von rechtlich eigenständigen, jedoch weiterhin mit dem Unternehmen verbundenen Organisationsstrukturen außerhalb der Unternehmensgrenzen entwickelt werden (Externe Ventures)³⁷.

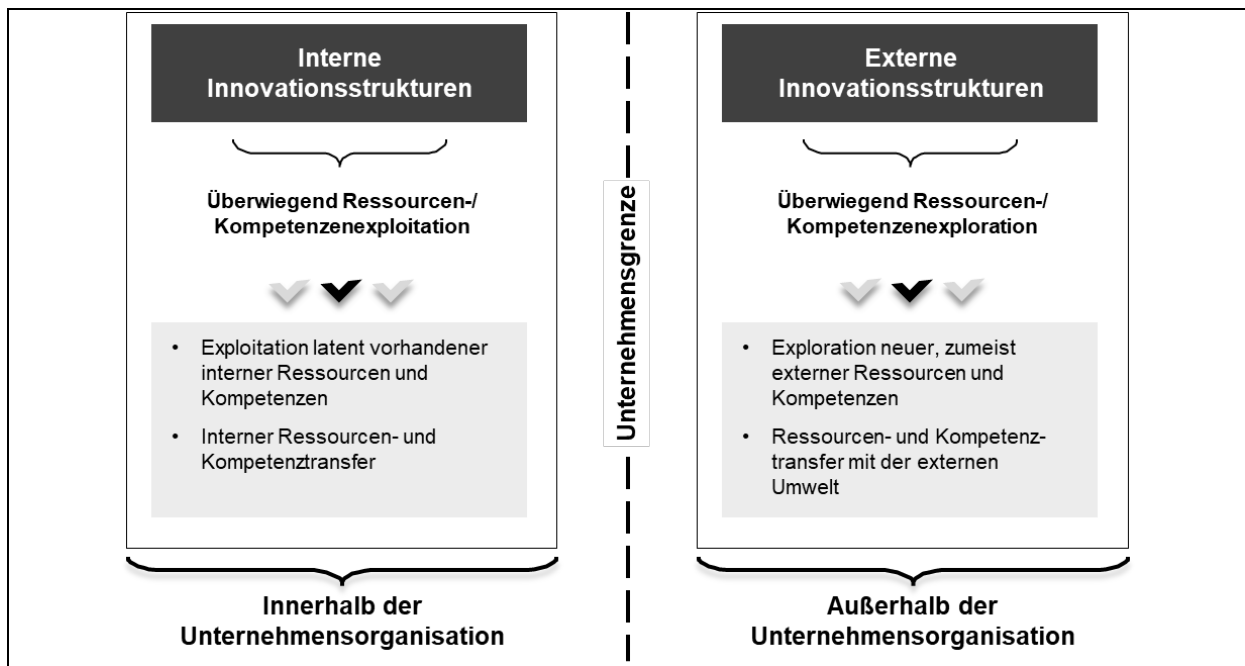


Abb. 2: Kompetenzenexploration und -exploitation innerhalb des Corporate Entrepreneurship

Quelle: Michalski 2014

34 Vgl. Sundbo (1997), S. 443.

35 Vgl. Linz (2001), S. 188 f.

36 Mit dem Begriff der Ventures werden in dem hier verwendeten Sinne alle internen Strukturformaten mit entrepreneurialen Charakter bezeichnet.

37 Vgl. dazu Lüdke (2002a), S. 18 ff.

Als Katalysator für eine innovative und unternehmerische Organisationskultur, bringt das New Work Konzept einen Fokus auf Flexibilität, Selbstbestimmung und Kollaboration in den überwiegend von starren und hierarchischen Strukturen bestimmten Kontext eines Konzerns. New Work bezieht sich auf eine moderne Arbeitsphilosophie und -praxis, die darauf abzielt, traditionelle Arbeitsmodelle zu transformieren und zeitgemäße, flexible sowie sinnstiftende Arbeitsumgebungen zu schaffen. Laut Bergmann³⁸ sollte die Arbeit von nun an dem Menschen dienen und sich von einer rein auf die Ausführung von Tätigkeiten fokussierten Aufgabe hin zu einer sinnstiftenden Aufgabe im sozialpsychologischen und unternehmenskulturellen Gefüge eines Unternehmens entwickeln.³⁹ Das Konzept wird auch vermehrt genutzt, um den Herausforderungen einer zunehmend digitalen und globalisierten Arbeitswelt zu begegnen. Die Kernidee ist, dass Arbeit nicht nur an festen Orten und zu festen Zeiten stattfindet, sondern auch als dynamischer Prozess verstanden werden kann, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Arbeit selbstständig zu organisieren und ihre Stärken und Vorlieben eigenständig einzubringen.

In einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld schafft der New-Work-Ansatz den Rahmen für Mitarbeitende, um sich selbst zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen, kreative Ideen zu entwickeln und sich aktiv am Innovationsprozess zu beteiligen. Die Prinzipien von New Work fördern nicht nur eine offensive und partizipative Unternehmenskultur, sondern sie heben auch die Grenzen zwischen etablierten Strukturen und unternehmerischen Ansätzen auf. Im Sinne der offenen Unternehmenskultur gewinnt Diversity als Konzept der interkulturellen und multinationalen Personalstrukturen von Großunternehmen stark an Bedeutung. Die Verbindung der Diversität von Personengruppen und deren Innovationsfähigkeit sowohl in der Exploration wie auch Exploitation von neuen Kompetenzen, eröffnet Unternehmen die Möglichkeit mit bestehenden Personalstrukturen durch eine Neuorganisation auf Mikroebene die Innovationsfähigkeit des Unternehmens selbst zu erhöhen.⁴⁰ Mitarbeitende können ihre Fähigkeiten selbst entwickeln und in einem Umfeld, welches auf Vertrauen und Selbstorganisation basiert, und innovativer sein.

Nach Thurik/Wennekers gibt es auch einen kausalen Zusammenhang zwischen Entrepreneurship und Wachstum.⁴¹ Die Autoren nehmen weiterhin an, dass zwischen der Größe eines Unternehmens und seiner entrepreneurialen Kompetenz ebenfalls ein Zusammenhang besteht. Dabei gilt: Je größer ein Unternehmen ist, desto geringer sind seine Gewinne aus entrepreneurialen Aktivitäten.⁴² Grundsätzlich können Unternehmen zwei Wege gehen, um neue Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen. Zum einen können sie auf Grund ihres Lernpotenzials und ihren Erfahrungen eigenständig versuchen, versäumte Innovationen durch eigene Forschung und Entwicklung - beispielsweise durch eigene F&E-Abteilungen oder Intrapreneurship - nachzuholen⁴³ und zum anderen können sie Zugang zu externen Innovationsquellen – etwa Auftragsvergabe an Forschungsinstitute oder Corporate Venturing – suchen. Die Wahl des einzuschlagenden Weges hängt von der Lernkurve ab, die ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Unternehmensorganisation ist. Unter Bedingungen eines starken Wettbewerbs stehen Unternehmen oft vor der Herausforderung, die erforderlichen Fähigkeiten durch den Erwerb von externen Kompetenzen aus verschiedenen Unternehmen oder Branchen zu akquirieren. Zunehmend entstehen solche radikalen Innovationen auch in Unternehmensnetzwerken⁴⁴ oder regionalen Technologie-Clustern⁴⁵, die von einer hohen Anzahl von Start-Up-Unternehmen einer gewissen Branche bevölkert sind. Diese Fähigkeiten können durch Corporate Venturing erworben werden, welches Unternehmen den Zugang zu innova-

38 Vgl. Bergmann (2017); Bergmann/Schuhmacher (2004)

39 Vgl. Bergmann/Schuhmacher (2004), S. 11

40 Vgl. Michalski et al. (2015), S. 203 ff.; Prahalad/Bettis (1986)

41 Vgl. Thurik/Wennekers (2004), S. 3.; Vgl. hierzu auch: Bögenhold et al. (2016), S. 31-49; Pott/Pott (2015), S. 48-62

42 Vgl. Coase (1937), S. 386 ff.; Vgl. hierzu grundsätzlich: OECD (2019); Cesinger et al. (2018)

43 Vgl. Linz (2003), S. 88 ff.; Vgl. hierzu unter anderem: Aguilar et al. (2019); Pellegrini et al. (2019)

44 Vgl. Lee et al. (2001), S. 615 ff.; Chursin/Tyulin (2018); Eggers et al. (2018)

45 Vgl. Michalski (2025); Michalski (2004); Michalski/Rasche (2003)

tiven Kompetenzen ermöglicht, die sich erheblich von ihren bestehenden Kompetenzen unterscheiden und für die der Eintritt in neue Märkte oder die proaktive Marktgestaltung von entscheidender Bedeutung sind. Corporate Entrepreneurship ist ein Konzept, bei dem ein Unternehmen sein vorhandenes Wissen und seine Fähigkeiten einsetzt, um seine strategischen Ziele entweder durch (a) Intrapreneurship und entrepreneurial ausgerichtete Abteilungen oder (b) Corporate Venturing zu erreichen. Ein Entscheidungskriterium, welcher Weg eingeschlagen werden soll, ist hierbei die Lerndistanz.⁴⁶ Die geringe Lerndistanz⁴⁷ ist ein wesentlicher Grund, warum durch Intrapreneurship und entrepreneurial ausgerichtete Abteilungen und Geschäftseinheiten meist nur eine Ressourcen- und Kompetenzenexploitation möglich ist. Dabei gibt der Begriff der Lerndistanz die „Entfernung“ zwischen den bereits existierenden Kompetenzen und den benötigten, noch zu erreichenden, Kompetenzen an.⁴⁸ Je größer diese Distanz ist, desto länger dauert die Eigenentwicklung. Daher ist es für Unternehmen unerlässlich, organisatorisch zu lernen, um ein erfolgreiches Corporate Venturing zu gewährleisten.⁴⁹ Die Fähigkeit organisational zu lernen ist eine entscheidende Voraussetzung für ein erfolgreiches Corporate Venturing.

Kernkompetenzen-gesteuerte Unternehmen könnten hier einen gewissen Beitrag zur Erhöhung der Flexibilität⁵⁰ unter Berücksichtigung der ebenfalls notwendigen relativen Unternehmensstabilität leisten. Unternehmen können die Flexibilität erhöhen, indem sie den Flexibilitätsgrad in Bezug auf das Endproduktportfolio erhöhen, da identifizierte und gut gepflegte Kernkompetenzen über verschiedene Endprodukte in verschiedenen Geschäftsbereichen hinweg übertragen werden können. Dies führt zu einem erheblichen Zeit- und Kostenvorteil und einer Flexibilität gegenüber Wettbewerbern.

Ein kompetenzorientierter Ansatz kann auch zu einer flexibleren und stabileren Struktur führen, da er zur Stabilisierung der Organisationsstruktur beiträgt. New Work als Leitkonzept für moderne Arbeitsstrukturen kann den Aufbau von Kernkompetenzen maßgeblich beeinflussen, insbesondere in Bezug auf Innovation, Absorption, Lernen und Kommunikation. In einer New-Work-Umgebung liegt der Fokus auf Selbstorganisation, Flexibilität und kontinuierlichem Lernen. Dadurch können Unternehmen ihre Absorptionsfähigkeit stärken, externe Wissensquellen integrieren und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden, Abteilungen und Partnern fördern. Auch eine transparente Kommunikation ist im Kontext des unternehmerischen Handelns von Unternehmen unerlässlich, da sie den Austausch von Ideen und die Umsetzung innovativer Projekte erleichtert. Der zunehmende Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Personalisierung von Lerninhalten, um den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Lernenden gerecht zu werden.

46 Vgl. Hoskisson/Busenitz (2002), S. 154 ff.

47 Vgl. Hoskisson/Busenitz (2002), S. 151 ff.

48 Vgl. Hoskisson/Busenitz (2002), S. 154.

49 Vgl. Hoskisson/Busenitz (2002), S. 161 ff.

50 Vgl. Sanchez (1995), S. 135 ff.

4. New Work als Bereicherung organisationaler Kompetenzen von Hochschulen

New Work, ein umfassender Ansatz zur Neudefinition moderner Arbeitsstrukturen und -formen, gewinnt im Hochschul-Bildungssystem zunehmend an Bedeutung. Es umfasst die technologische Transformation der Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung im Kontext von Trends wie Arbeit 4.0, Prozessautomatisierung und künstlicher Intelligenz sowie Fragen individueller und gesellschaftlicher Werte und der Suche nach Sinn der Arbeit, dem sog. „Purpose“⁵¹. Diese Veränderungen haben starke Auswirkungen auf das Hochschulsystem.⁵² Es ist von entscheidender Bedeutung zu bestimmen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen die Studierenden benötigen, um den zukünftigen Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden und wie sie im Rahmen der Hochschulbildung vermittelt und entwickelt werden können.⁵³ New Work beinhaltet Flexibilität in der Arbeitszeit und -dauer, mehr Selbstbestimmung und -organisation für die Arbeitnehmenden sowie eine Anpassung der lern- und wissensbasierten Inhalte. Das daraus resultierende Konzept des „Next Learning“⁵⁴ erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Lehrplänen und -programmen sowie eine Änderung der zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für „Teaching Units“ und Module sowie eine kritische Reflexion der Ausbildungsziele. In Zukunft werden zusätzliche funktionale Qualifikationen und Methoden sowie Selbstkompetenz⁵⁵ von entscheidender Bedeutung sein. Fähigkeiten wie Informationsbeschaffung und -verarbeitung, analytische Fähigkeiten, Data Literacy, Selbstorganisation, Selbstreflexion, berufliche Belastbarkeit und die Fähigkeit zur interdisziplinären und interkulturellen Zusammenarbeit sind für das Berufsbild unerlässlich.⁵⁶ Die Integration von New-Work-Konzepten in Bildungs- und Lehreinrichtungen ist notwendig, um sicherzustellen, dass die Studierenden und Lernenden nicht nur über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, sondern auch über flexible und anpassungsfähige Fähigkeiten für eine erfolgreiche Teilnahme am Arbeitsleben.⁵⁷ Dazu gehört die Entwicklung praktischer Fähigkeiten, wie z. B. Online-Work-based Learning (OWBL)⁵⁸, das unterteilt werden kann in ein konventionelles Work-based Learning (WBL) in der Industrie, in ein simuliertes WBL in einem akademischen Umfeld und in ein Remote-WBL, bei dem Studierende über eine Netzwerkverbindung mit Organisationen zusammenarbeiten können.⁵⁹

„Bildung 4.0“ auch in Bezug auf „Lehre 4.0“ und „Forschung 4.0“ sind Ansätze zur Kategorisierung innovativer Bildungs-, Lehr- und Forschungspraktiken in Online-Lernumgebungen im Sinne der Vielfalt von WBL-Strukturen.⁶⁰ Der Schwerpunkt liegt auf Innovation, Neuartigkeit, Technologieeinsatz und Verbindungen zu Beschäftigung und Industrie. Das Konzept der Bildung 4.0 hat folgende Hauptmerkmale: (a) Lernen kann jederzeit und überall stattfinden, (b) personalisiertes Lernen, (c) die Lernenden haben die Wahl, wie sie lernen, (d) projektbasiertes Lernen, (e) praktische Felderfahrungen, (f) Dateninterpretation, (g) Bewertung der Lernenden und (h) Selbstständigkeit der Lernenden.⁶¹ Das theoretische Konzept der „Bildung 4.0“ ist in seinem strukturellen Aufbau unter Integration der beiden Teilkonzepte „Lehre 4.0“ und „Forschung 4.0“ in nachfolgender Abbildung 3 visualisiert.

51 Vgl. Diedrich (2023a), S. 42.

52 Vgl. Domann/Oelker (2022), S. 172; Vgl. Für den Begriff „Purpose“ ursprünglich die Einflüsse des „Job Characteristics Model JCM“ von Hackmann/Oldham (1976)

53 Vgl. Diedrich (2023a), S. 42.

54 Vgl. Diedrich/Lehmann (2023)

55 Vgl. Diedrich/Lehmann (2023), S. 43 f.

56 Vgl. Diedrich (2023a), S. 42.

57 Vgl. Diedrich (2023a), S. 43.

58 Vgl. Rienties et al. (2023), S. 551

59 Vgl. Rienties et al. (2023), S. 552

60 Vgl. für die einzelnen Konzepte unter anderem Diedrich/Lehmann (2023), S. 21 und 22 f.; Rienties et al. (2023), S. 553 ff.

61 Vgl. Rienties et al. (2023), S. 554

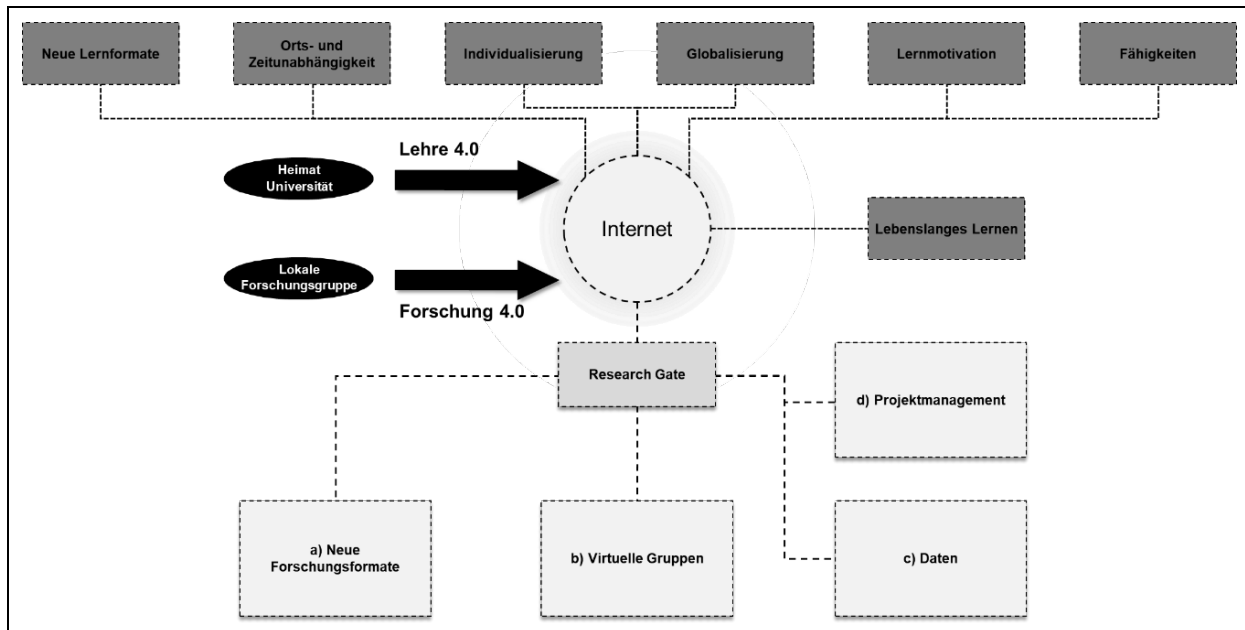


Abb. 3: Vierte Revolution der Forschung und Lehre im Kontext von New Work-Praktiken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Diedrich und Lehmann (2023) sowie Rienties et al. (2023)

Die Einführung neuer, innovativer Arbeitsweisen in Bildungseinrichtungen, zusammengefasst unter dem Begriff der „innovative work behaviour“ (IWB), hat das Potenzial, nicht nur die Art und Weise, wie Bildung gestaltet wird, sondern auch die internen Prozesse und Strukturen dieser Einrichtungen zu revolutionieren. Ein wichtiger Aspekt, der berücksichtigt werden muss, ist die Förderung von innovativem Arbeitsverhalten („innovative work behaviour“) und organisatorischem Engagement unter den Mitarbeitern und Mitgliedern der akademischen Gemeinschaft. „Innovative Work behaviour“ (IWB) umfasst die Fähigkeit, aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu erkennen und anzugehen, Leistungslücken zu schließen und innovative Lösungen zur Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten zu finden.⁶²

Organisatorisches Engagement, die Bindung zwischen Mitarbeitern und ihren Organisationen, spielt eine entscheidende Rolle bei der Integration neuer Arbeitsweisen in Bildungs- und Lerneinrichtungen. Dies umfasst das Ausmaß, in dem ein Mitarbeitende an die Ziele seines Arbeitgebers glaubt und diese unterstützt, sowie den Wunsch, langfristig in der Organisation zu verbleiben. Dieses Engagement entwickelt eine loyale Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber den Zielen des Unternehmens. Ein erhöhtes Mitarbeiterengagement lässt sich an der Bereitschaft der Mitarbeitenden messen, die Organisation über persönliche Interessen zu stellen und zum Erfolg der Institution beizutragen. Ein unterstützendes und wertschätzendes Umfeld kann auch dazu beitragen, hohe Leistungsniveaus zu fördern, die durch eine Kultur des organisatorischen Engagements erreicht werden können.⁶³

Im heutigen wettbewerbsorientierten Wirtschaftsumfeld ist es für Bildungseinrichtungen von entscheidender Bedeutung, innovative Praktiken einzuführen, um ihre Leistung zu steigern und sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Hier können – analog zu Großunternehmen – die zwei Schlüsselstrukturen des innovativen Arbeitsverhaltens und organisatorischen Engagements förderlich sein.⁶⁴

62 Vgl. Muhamad et al. (2023), S. 720.

63 Vgl. Muhamad et al. (2023), S. 719.

64 Vgl. Muhamad et al. (2023), S. 718; Linz (2001), S. 188 f.

In öffentlichen und staatlichen Organisationen können die Ansätze des innovatives Arbeitsverhalten zunehmend eine entscheidende Rolle bei der Erreichung von Organisationszielen spielen. Dies kann durch die Entwicklung persönlicher, teambezogener und organisatorischer Faktoren wie Führung, Selbstmanagement, Organisationskultur und andere Verhaltensweisen erreicht werden. Innovation ist für Organisationen unerlässlich, da sie sich an schnelle Umweltveränderungen anpassen müssen und von den Mitarbeitenden neue Ideen erwarten. In diesem Kontext kann innovatives Arbeitsverhalten zu positiven Ergebnissen für Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen führen, die von der Erweiterung und Erneuerung von Produkten, Dienstleistungen und Verfahren und bis hin zur Entwicklung neuer Prozesse und Managementsysteme reichen. Die Auswirkungen von Schulungen und Weiterbildungen auf innovatives Arbeitsverhalten in öffentlichen und privaten Organisationen sind bedeutend. Innovatives Arbeitsverhalten wird von persönlichen und organisatorischen Faktoren wie Kompetenz, Persönlichkeitsmerkmalen, psychischem Wohlbefinden, Motivation, Engagement und Arbeitsplatznähe beeinflusst. Organisatorische Veränderungen können sich auch negativ auf innovatives Arbeitsverhalten auswirken. Auch HRM-Praktiken⁶⁵ wie Aufgabenautonomie und Reduzierung der Arbeitsbelastung können innovatives Arbeitsverhalten ebenfalls beeinflussen. Öffentliche und staatliche Organisationen können diese Erkenntnisse nutzen, um diese Faktoren zu verstehen, Mitarbeitende zu innovativem Arbeiten zu motivieren und die organisatorische Leistung zu verbessern. Dies hilft Führungskräften dabei, als Vorbilder zu fungieren und ein Umfeld zu schaffen, das innovatives Arbeiten fördert.⁶⁶

4.1 Anwendungsbezogene Implementierung der New Work Prinzipien

New Work bezieht sich auf die Flexibilität von Arbeitsregelungen und -zeiten sowie auf eine zunehmende Betonung von Selbstbestimmung und Selbstorganisation. Diese Verschiebung am Arbeitsplatz hat zu einer Veränderung des Lernprozesses und der Art und Weise, wie Wissen genutzt wird, geführt.⁶⁷ Selbstlernende, agile Arbeitsmethoden und ein netzwerkorientierter Ansatz sind entscheidend für erfolgreiches Lernen in Hochschul-Organisationen in VUCA-Umwelten.⁶⁸

Lernende benötigen eine grundlegende Änderung ihrer Lernprogramme und -angebote, die sich mehr auf die Bedürfnisse der Lernenden und weniger auf den Inhalt oder das Fachgebiet konzentrieren. Dies bedeutet, dass Lernarrangements geschaffen werden müssen, die formale, informelle und erfahrungsorientierte Lernoptionen kombinieren.⁶⁹ Diese sollten auf das Wissen und die bisherigen Bildungserfahrungen der Lernenden zugeschnitten sein. Die Entwicklung von Studienprogrammen sollte auf dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit („employability“)⁷⁰ basieren, das auf definierten Lehrplanstrukturen beruht und darauf abzielt, formale Studiengänge effizienter zu gestalten. Das deutsche Hochschulbildungssystem ist stark auf Abschlüsse ausgerichtet. Im höheren Weiterbildungsbereich existiert auch einen wahrnehmbaren Trend zu dem Erwerb von Einzelzertifikaten und Sammelzertifikaten. Allerdings ist es wichtig zu erkennen, dass die Zukunft der hochschulbasierten Weiterbildung nicht nur durch formale Abschlüsse bestimmt wird, sondern auch durch Leistungs- und Kompetenznachweise ohne offizielle Zertifizierung.⁷¹ Dieser Trend ist insbesondere im Bereich der alternativen, digitalen online-Weiterbildungsplattformen zu

65 Vgl. Tyrone (2016); Collins (2015)

66 Vgl. Srirahayu et al. (2023), 8.

67 Vgl. Jenewein (2023), S. 24.

68 VUCA beschreibt einen Umweltzustand, welcher von folgenden Einflussfaktoren bestimmt ist: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Für weitere Informationen vergleiche Domann/Oelker 2022, S. 172.

69 Vgl. Jenewein (2023), S. 26.

70 Der Begriff der Employability ist nicht allgemeingütig definiert. Je nach Forschungsschwerpunkt und akademischen Strömungseinflüssen ergeben sich unterschiedliche Verständnisse des Begriffs. Vgl. für die ersten Definitionen McKenzie/Wurzburg (1998)

71 Vgl. Diedrich (2023a), S. 45.

erkennen, etwa bei der Online-Plattform „udemy“.⁷² Die Entwicklung von Studiengängen sollte auch agil sein, wobei die Vision des Bildungsprozesses den Entwicklungsprozess leitet. Diese Vision wird durch den Austausch zwischen Studierenden, Lehrenden und der Berufspraxis in semesterweisen Iterationen erreicht. Dies beinhaltet formative Bewertungen, die die individuellen Bedürfnisse der Studierenden in ihrem Bildungs- und Berufskontext berücksichtigen. Das Ziel der zunehmend anwendungsorientierten Hochschulbildung besteht nicht nur darin, Fach- und Führungsqualitäten zu schulen, sondern sie auch bis zur Anwendungsfähigkeit vollständig zu entwickeln. Dazu gehört nicht nur, am Ende des Studiums die Arbeitswelt zu verstehen, sondern auch, bestehende Lösungen kontinuierlich zu hinterfragen und neue zu finden, die auf sich ändernden Werten und Überzeugungen basieren.⁷³

Auch bei der digitalen Transformation der Bildung muss ein Paradigmenwechsel vollzogen werden, bei dem die Lernergebnisse und der Erwerb von Kompetenzen im Mittelpunkt stehen.⁷⁴ Dies erfordert die Zusammenarbeit mit Studierenden und anderen Interessengruppen wie Dozenten und Arbeitgebern sowie potenziellen Arbeitgebern, um spezifische Anforderungen an Lernarrangements, -instrumente und -plattformen festzulegen. Innovative Lerntechnologien wie „Serious Games“⁷⁵ können eingesetzt werden, um komplexe Inhalte auf attraktive und interaktive Weise zu vermitteln. Die Digitalisierung sollte den direkten Austausch zwischen Studierenden, hauptamtlichen Hochschuldozenten und Hochschullehrbeauftragten intensivieren und sich dabei auf tiefgehende Diskussionen und Reflexionen konzentrieren. Lernreisen wie E-Learnings, Stay-Current-Content und Lerngemeinschaften fördern das kollaborative Lernen, indem sie Ressourcen und On-Demand-Zugang zu relevanten Informationen bereitstellen.⁷⁶

Massive Open Online Courses (MOOCs) sind ebenfalls eine innovative Möglichkeit, digitales und flexibles Wissen auf Plattformen bereitzustellen, sodass die Teilnehmer unabhängig von ihrem Standort oder ihrer Zeitplanung auf hochwertige Bildungsinhalte zugreifen können. MOOCs bieten verschiedene Lerninhalte wie Vorlesungen, interaktive Übungen, Diskussionen und Bewertungen, wodurch sie zugänglicher und für Lernende besser geeignet sind.⁷⁷ Sie ermöglichen auch den Erwerb zertifizierter oder akademischer Credits, was sie für Berufstätige und lebenslang Lernende attraktiver macht. Einige wenige amerikanische Elite-Universitäten haben bereits mit der Verbreitung von Videoplattformen den Schritt in eine digitale, offene Wissensverbreitung getätigt. Prominentes Beispiel ist die Elite-Universität MIT (Massachusetts Institute of Technology), welche mit dem Programm „MIT OpenCourseWare“ seit 2001 Lerninhalte aus dem physischen Lehralltag in Form einer offenen, digitalen Lernumgebung für Studierende der Universität und auch organisationsfremden Studierenden zur Verfügung stellt.⁷⁸ Ein weiteres Beispiel des offenen Wissenstransfers findet sich in Form von online zertifizierbaren Lehrangeboten an der Stanford Universität. Hier hat Professor Sebastian Thrun als erster Stanford Professor MOOCs angeboten, die erstmals organisationsfremden Studierenden kostenlos zur Verfügung gestellt wurden.⁷⁹

Die Schaffung von Lerngemeinschaften ist ein weiterer wichtiger Aspekt, da diese Gemeinschaften die aktive Beteiligung der Lernenden an der Gestaltung ihrer Lernerfahrung fördern und personalisierte Lernwege ermöglichen. Diese Gemeinschaften, auch als „Community of Practice“ bekannt, spielen in den neuen Gemeinschaften eine aktivere Rolle und ermöglichen es den Lernenden, ihre Erfahrungen auszutauschen und ihre eigenen Lernwege innerhalb kurzer Zeiträume

72 Vgl. für ein Überblick der Angebote die Website unter <https://www.udemy.com>

73 Vgl. Diedrich (2023a), S. 44.

74 Vgl. Diedrich (2023b), S. 10.

75 Vgl. Scheer (2023), S. 18 f.

76 Vgl. Jenewein (2023), S. 31.

77 Vgl. Meinel (2023), S. 36.

78 Vgl. für die digitalen Lernkurse das MIT OpenCourseWave unter <https://ocw.mit.edu/>.

79 Vgl. auch die Angebote der Stanford University unter <https://online.stanford.edu/> und insbesondere Prof. Dr. Thrun unter <https://robots.stanford.edu/>

zu planen.⁸⁰ Bei der Schaffung solcher Gemeinschaften sollte auch die Integration sozialer Netzwerke in Betracht gezogen werden, um den Austausch zwischen Studierenden, Hochschullehrern und Unternehmenspraktikern zu intensivieren.⁸¹ Soziale Netzwerke können als erweitertes Lernmanagementsystem dienen und adaptive Inhalte bereitstellen, die das Wissen, den Fortschritt, die Vorlieben und die Ziele der Studierenden berücksichtigen. Sie können auch als Plattformen für Alumni, Gastredner, Lehrkoordinatoren und Praktiker genutzt werden und so die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zu ermöglichen und zu erleichtern.⁸²

Eine intelligente Mischung aus realen, digitalen, hybriden und kreativen Räumen, Lernprojekten und Gemeinschaftsorganisationen sollte ermöglicht werden, unabhängig von der digitalen oder physischen Beschaffenheit der Lernräume. Die Integration digitaler Technologien in die Bildung ist entscheidend für den Erwerb von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien, wie z. B. die Entwicklung adaptiver Inhalte, die Förderung des kollaborativen Lernens und die Förderung der Selbstreflexion. Es ist offensichtlich, dass ein Gleichgewicht zwischen traditionellen Hochschul-Organisationsstrukturen in der Studienorganisation einerseits, und den Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt an die Hochschulausbildung andererseits hergestellt werden muss. Die Entwicklung neuer Formen des Lernens, des Experimentierens und der Zusammenarbeit ist notwendig, um den Anforderungen des Berufs und der individuellen Wettbewerbsfähigkeit gerecht zu werden.⁸³

Im aktuellen Kontext des öffentlichen Bildungssektors bietet die Digitalisierung von Prozessen und Inhalten Möglichkeiten für die Entwicklung von Geschäftsmodellen in Forschung und Bildung. Eine umfassende Digitalisierungsstrategie ist unerlässlich, um sowohl Lernmanagementsysteme als auch Projektmanagementsysteme für Forschungsaktivitäten zu unterstützen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Integration der New-Work-Prinzipien in die Hochschulbildung ein entscheidender Schritt zur Anpassung an das sich wandelnde Arbeitsumfeld ist. Durch die Konzentration auf Autonomie, Flexibilität und Sinnhaftigkeit der Arbeit können Hochschulen innovative Lehr-, Organisations- und Forschungsstrukturen schaffen.⁸⁴

Dazu gehört die Schaffung einer Umgebung, in der Studierende gemeinsam lernen, an gemeinsamen Lernprozessen arbeiten und bei der Erstellung von Inhalten zusammenarbeiten können, ohne dass dies angekündigt werden muss. Der Schwerpunkt sollte auf der Kompetenzentwicklung und der Stärkenorientierung liegen, unterstützt durch kollaborative Lernplattformen und Peer-to-Peer-Methoden. Auch im Zusammenhang mit Peer-to-Peer-Methoden und den Ansätzen der Community of Practice kann Diversity den Lernerfolg solcher Gemeinschaften allgemein erhöhen. Durch die unterschiedlichen interkulturellen Hintergründe der Lernenden und Studierenden entsteht ein Mikrokosmos an individuellen Präferenzen, Anschauungen, Auffassungsgaben und Perspektiven. Diese Diversität ermöglicht es insbesondere im Zusammenspiel mit WBL einen hohen Kompetenztransfer und Lerneffekt zu realisieren.

Im Rahmen von New Work sollten sich Hochschulen auf projektbasiertes Lernen konzentrieren, das es den Studierenden ermöglicht, reale Probleme anzugehen und praktische Lösungen zu entwickeln. Dies stärkt ihre Problemlösungsfähigkeiten und ihre Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit. Die Integration von Next-Learning-Methoden ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, da sie eine kontinuierliche Anpassung der Lehrpläne und -programme an die sich ändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes erfordert. Die Einführung von New-Work-Prinzipien in der Bildung ermöglicht es Hochschulen, ihre Lehrmethoden zu modernisieren und eine Kultur innovativer Arbeitsweisen (IWB) zu fördern. IWB umfasst dabei allgemein die Fähigkeit, Herausforderungen zu erkennen, Leistungslücken zu schließen und originelle Ideen zur

80 Vgl. Domann/Oelker (2022), S. 172.

81 Vgl. Domann/Oelker (2022), S. 173.

82 Vgl. Domann/Oelker (2022), S. 174.

83 Vgl. Domann/Oelker (2022), S. 175.

84 Vgl. Meinel (2023), S. 36.

Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten vorzuschlagen. Dies kann durch flexible Lernformate wie hybride Lernpakete und personalisierte Lernerfahrungen erreicht werden.

Organisationsstrukturen müssen flexibel und klar sein, um eine bessere Kommunikation zwischen Lehrenden, Studierenden, Verwaltungsmitarbeitern, Professoren und Dozenten zu ermöglichen. Dabei kann die Integration der New Work Inhalte auf organisationaler Ebene in Hochschulen auf drei Bereiche aufgeteilt werden: Makro, Meso, Mikro. Die Makroebene repräsentiert hierbei die Hochschulorganisation, die Mesoebene den abteilungsbezogenen und fachbereichsorientierten Aufbau sowie die Mikroebene das Wirkungsfeld individueller Lehr- und Lernkörper (Studierende, Lehrende, Professoren und Dozenten)⁸⁵. Der schematische Aufbau ist in der nachfolgenden Abbildung 4 dargestellt:

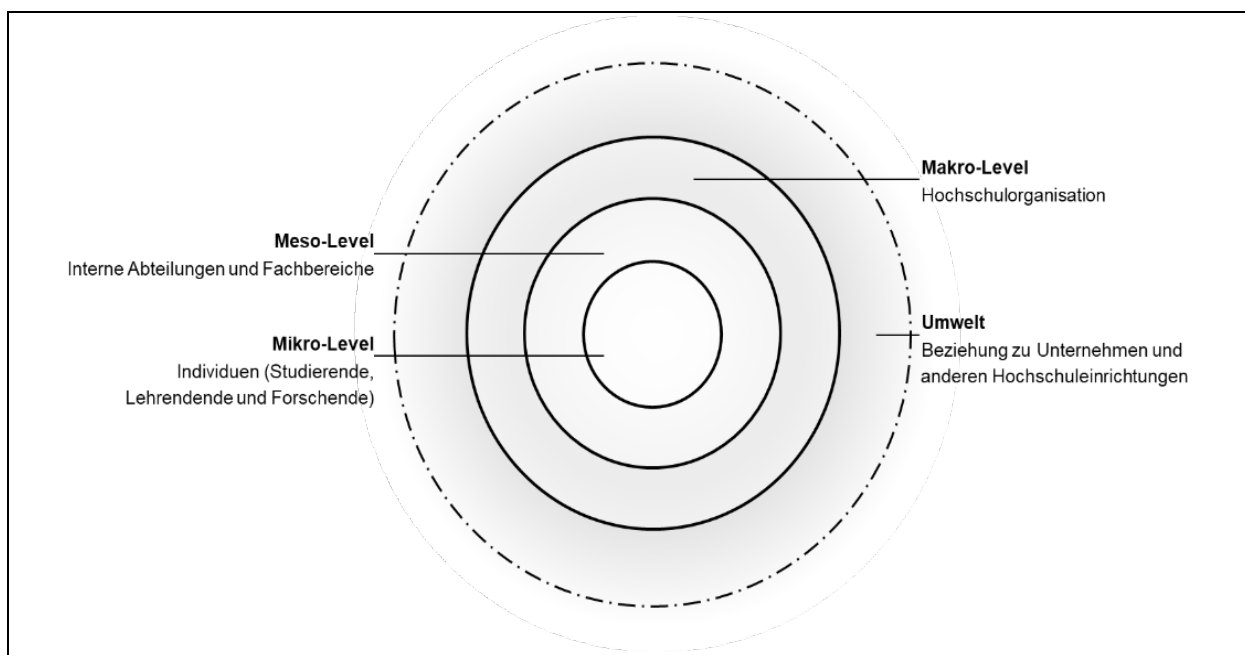


Abb. 4: Gestaltungsebenen für New Work innerhalb der Hochschulorganisation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Foelsing/Schmitz (2021), S. 80 ff. sowie S. 170 ff.

Der Abbau von Bürokratie und von Hierarchien kann die Flexibilität und Agilität in Arbeitsstilen und der Zusammenarbeit erhöhen und bezieht sich auf die makrobezogene Umstrukturierung. Eine unterstützende Organisationskultur ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, da sie die Identitätsbildung und die Akzeptanz tiefgreifender Veränderungen fördert und den Grundstein für die mikrobasierten Restrukturierungen im Lernumfeld legt. Digitale Lernwerkzeuge und anpassungsfähige Lernräume können erfolgreich integriert werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen zu fördern. Darüber hinaus sind positive Führungskonzepte, die auf Vertrauen, Transparenz und Partizipation basieren, für Hochschulen und Universitäten besonders relevant. Die Umsetzung der Prinzipien des New Work in Organisationsstrukturen und -prozessen kann das Engagement der Organisation und innovatives Arbeitsverhalten fördern. Organisatorisches Engagement, das die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen einschließt, fördert eine offene Kommunikation und die Anerkennung von Leistungen. Im Bereich der Forschung spielen die Untersuchungen von technologischen Entwicklungen am Arbeitsplatz eine bedeutende Rolle. Die Einführung digitaler Lernplattformen und virtueller Kollaborationswerkzeuge kann die

85 Vgl. Foelsing/Schmitz (2021), S. 80 ff. sowie S. 170 ff.

Innovation und Qualität der Bildung verbessern. Forschungsprojekte profitieren in hohem Maße von einer offenen und kollaborativen Arbeitskultur, die den Wissensaustausch und die kreative Zusammenarbeit zwischen Forschern fördert.⁸⁶ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Integration von New-Work-Prinzipien an Hochschulen und Universitäten zahlreiche Vorteile bietet, die über die Verbesserung der Lehr-, Organisations- und Forschungsstrukturen hinausgehen. Durch die Förderung von Flexibilität, Zusammenarbeit und Vernetzung können Universitäten nicht nur ihre Effizienz und Innovationskraft steigern, sondern auch ihre Rolle als Wissensträger und Innovatoren in der Gesellschaft stärken.⁸⁷ Die grundlegenden Potenzialbereiche für eine Integration der New Work-Prinzipien im Hochschulbezogenen Umfeld finden sich eingeteilt in die oben genannten Gestaltungsebenen Makro, Meso und Mikro in nachfolgender Abbildung.

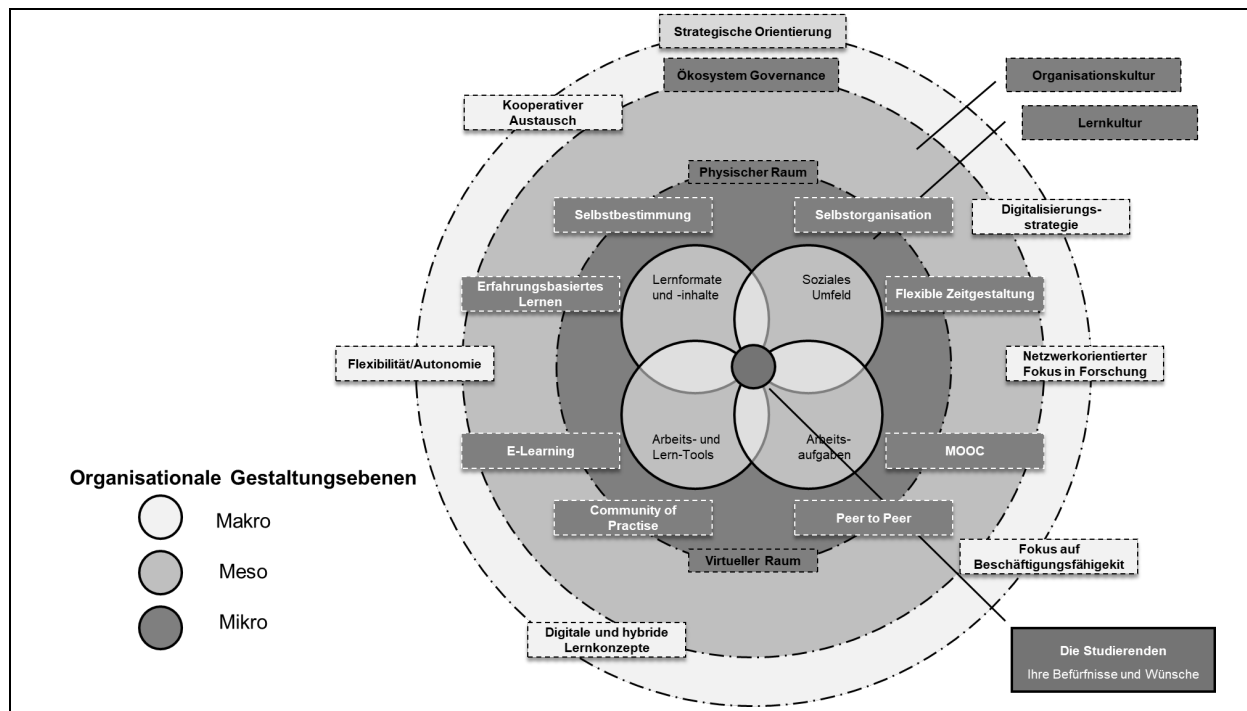


Abb. 5: Zusammenstellung der Empfehlungen im Rahmen der Gestaltungsebenen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 5 verdeutlicht die Komplexität der Umsetzung von New-Work-Prinzipien in der Hochschulbildung und unterstreicht die Notwendigkeit strategischer, organisatorischer und individueller Ansätze. Die Veranschaulichung der Inhalte findet dabei auf drei Gestaltungsebenen statt: Makro-, Meso- und Mikroebene. Auf der Makroebene werden strategische und institutionelle Rahmenbedingungen analysiert, wobei der Schwerpunkt auf der strategischen Ausrichtung, der Steuerung des Hochschul-Ökosystems und einer innovationsgetriebenen Lernkultur liegt. Auf der Mesoebene werden strukturelle und soziale Bedingungen behandelt, die das unmittelbare Lehr- und Lernumfeld beeinflussen, wobei der Schwerpunkt auf flexiblen und kollaborativen Lernumgebungen liegt. Der virtuelle Raum ermöglicht einen orts- und zeitunabhängigen Wissenstransfer mithilfe digitaler Lernplattformen und interaktiver Technologien. Community-of-Practice-Ansätze und E-Learning-Konzepte sind hier entscheidend für die Förderung partizipativer und praxisorientierter Lernformate. Digitale und hybride Lernkonzepte sind relevant, um verschiedene didaktische Methoden zu integrieren und flexible Lernoptionen anzubieten. Das soziale Umfeld hat einen großen

86 Vgl. Diedrich/Lehmann (2023), S. 49.

87 Vgl. Diedrich/Lehmann (2023), S. 49.

Einfluss auf die Entwicklung dieser Ebene, indem es die Autonomie und Eigenverantwortung der Lernenden fördert. Die Mikroebene befasst sich mit den direkten Lehr- und Lernprozessen und den spezifischen Bedürfnissen der Studierenden. Im Mittelpunkt stehen Lernformate und Lerninhalte, die interaktive und autonome Lernprozesse unterstützen. Peer-to-Peer-Netzwerke sind wichtig für den unmittelbaren Wissensaustausch zwischen Studierenden. Die wachsende Bedeutung von MOOCs (Massive Open Online Courses) zeigt, dass die Wissenslandschaft zunehmend durch offene, digitale Bildungsformate erweitert wird.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Working Paper bietet eine Analyse der Auswirkungen und Implikationen von New Work und Corporate Entrepreneurship auf die Arbeitswelt und das Hochschulwesen. Die Untersuchung zeigt, dass die Arbeitswelt derzeit tiefgreifenden Veränderungen unterliegt, die durch technologische Entwicklungen, demografische Verschiebungen und die Plattformökonomie geprägt sind. Diese Transformationen werfen komplexe Fragestellungen bezüglich der Zukunft der Beschäftigung, der Arbeitsqualität, der sozialen Sicherungssysteme, der Einkommensverteilung und der Arbeitsbeziehungen auf. Es besteht ein erheblicher Forschungsbedarf sowie die Notwendigkeit politischer Maßnahmen, um diese Herausforderungen zu bewältigen und die sich bietenden Chancen zu nutzen.

Die Forschung zu New Work und Künstlicher Intelligenz (KI) verdeutlicht, dass die Integration von KI weitreichende technologische, soziale und ethische Implikationen hat. Die Themen reichen von der Optimierung von Arbeitsprozessen und der Personalisierung von Arbeitsbedingungen bis hin zu ethischen Fragestellungen und dem Bedarf an kontinuierlicher Weiterbildung. Die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt wird wesentlich davon abhängen, wie diese Herausforderungen adressiert und die Potenziale von KI genutzt werden, um sowohl die Effizienz als auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Darüber hinaus zeigt die Forschung im Bereich New Work und Corporate Entrepreneurship, dass moderne Arbeitskonzepte und unternehmerisches Denken eng miteinander verknüpft sind und komplementären Charakter haben. Die Einführung von New Work-Praktiken kann somit die Innovationskraft von Unternehmen erheblich steigern, indem sie den Mitarbeitern die Freiheit und die Werkzeuge gibt, unternehmerisch und innovativ tätig zu werden. Allerdings stellt die Implementierung und der nachhaltige Erfolg dieser Konzepte hohe Anforderungen an das Management und die Unternehmenskultur, die kontinuierlich gestaltet und weiterentwickelt werden müssen.

Im Hochschulbereich wird deutlich, dass die Integration von New Work-Prinzipien tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitsweise und Organisationskultur mit sich bringt. Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten, Förderung von Kollaboration und Vernetzung sowie die Implementierung neuer Technologien sind zentrale Elemente, die das Potenzial haben, die Effizienz und Innovationskraft von Hochschulen erheblich zu steigern. Hochschulen, die sich diesen Herausforderungen stellen und New Work-Prinzipien integrieren, werden besser in der Lage sein, den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden und ihre Rolle als Wissensvermittler und Innovationstreiber zu stärken. Die Integration von New Work-Prinzipien in die Lehre an Hochschulen umfasst die Anpassung der Lehrpläne und Methoden, um Studierende auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten. Dazu gehört die Förderung flexibler und adaptiver Fähigkeiten sowie die Intensivierung praktischer Lernmethoden wie Online-Work-based Learning. Innovative Arbeitsverhalten (IWB) und organisatorisches Engagement sind entscheidend für eine dynamische und kreative Lernumgebung und die Verbesserung der Bildungsqualität. Schlussendlich zeigt das Working Paper, dass die heutige Geschäftswelt stark von technologischen Innovationen und zunehmendem globalen Wettbewerb geprägt ist. Unternehmen müssen innovatives Arbeitsverhalten und organisatorisches Engagement fördern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Kombination von New Work-Prinzipien mit Corporate Entrepreneurship schafft eine innovationsfördernde Umgebung, indem sie Flexibilität, Selbstbestimmung und Kollaboration unterstützt. Der Einsatz digitaler Technologien und KI verbessert Lern- und Kommunikationsfähigkeiten, fördert den Wissensaustausch und hilft, Sprachbarrieren zu überwinden, was entscheidend für die Anpassungsfähigkeit und langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Implementierung von New Work-Prinzipien und Corporate Entrepreneurship-Prinzipien sowohl in Unternehmen als auch in Hochschulen bedeutende Chancen für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Innovationskraft, Bildungsqualität sowie der Weiterbildungsqualität bieten. Der zukünftige Erfolg wird davon

abhängen, wie gut diese Prinzipien integriert und angepasst werden, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden.

Die hier durchgeführten wissenschaftlichen Betrachtungen sind im Sinne eines idealtypischen Modells entwickelt worden, in dessen Ausgestaltung das Hochschul-Umfeld als „abgeschottetes Ökosystem“ („in vitro“-Lernumgebungen) angesehen werden kann. Insbesondere für konsekutive Studiengänge im Sinne des Bachelors und Masters befinden sich die Studierenden innerhalb dieser durch New Work neu geformten organisationalen Lernstrukturen. Es gilt jedoch zu bedenken, dass innerhalb „alternativer Studienformate“ wie den MBA-Angeboten, MBA-Zertifikaten oder den kooperativen Studiengangs-Angeboten die Studierenden einer Diskrepanz zwischen Lernorganisation innerhalb des Hochschul-Umfeldes auf der einen Seite und der deutlich differenzierten Lernorganisation im unternehmerischen Umfeld auf der anderen Seite ausgesetzt sind. Dies gilt insbesondere für die im Working Paper angesprochenen Dimensionen der Lernfähigkeit, der Leistungsbewertung und der Integration und Interaktion innerhalb sozialer Mikrosysteme (Lerngruppen bzw. Arbeitsgemeinschaften).

6. Literatur

- Antončić, B. (2007). "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 3, 309-325.
<https://doi.org/10.1108/02635570710734244>
- Anwer, S. A., Mohammad, A. J., Abdulrahman, B. S., Qader, K. S., Jamil, D. A., Gardi, B., & Sabah, K. K. (2022). "Leading Project Teams: The Role of Leadership Styles in Dynamic Work Environment", *International Journal of English Literature and Social Sciences*, No. 7, 22-29.
<https://doi.org/10.22161/ijels.76.4>
- Baakeel, O. (2021). "Impacts of Remote Working on Employees During the COVID-19 Pandemic. International Transaction", *Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(10), 12A10G, 1-14. <http://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.196>
- Bachmann, T., & Jung, J. (2023). "New Work oder Die Dimensionen des Organisierens", *Organisationsberat Superv Coach*, Vol. 30, 195–211. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00819-1>
- Barton, M. & Procházka, L. (2013). "Intrapreneurship and corporate entrepreneurship as components of strategy for competitiveness". Verfügbar unter <https://openalex.org/W2619150497> (Zugriff am 04. März 2025)
- Barley, S. (2020). "Work and Technological Change", Oxford University Press.
<http://doi.org/10.1093/oso/9780198795209.001.0001>
- Bergmann, F. & Schuhmacher, S. (2004). "Neue Arbeit, neue Kultur", Arbor Verlag. Verfügbar unter <https://openalex.org/W578575185> (Zugriff am 04. März 2025)
- Bergmann, F. (2017). „Neue Arbeit, Neue Kultur.“, Arbor Verlag, 6. Aufl. ISBN 9783867812085
- Bögenhold, D., Bonnet, J., Dejardin, M. & Pérez de Lema, D.G. (2016): "Contemporary Entrepreneurship Multidisciplinary Perspectives on Innovation and Growth", Springer International Publishing Switzerland, Basel. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28134-6>
- Brown, T. (2008). "Design thinking", *Harvard Business Review*, Vol 86, No. 6, 84–92. Verfügbar unter <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> (Zugriff am 04. März 2025)
- Brown, T. (2009). "Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation", *Markets, Globalization & Development Review*: Vol. 4: No. 2, Article 8.
<https://doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>
- Byrd, M. Y. (2022). "Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work", *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252>
- Chang, J. (2000). "Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship", *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 4, 69. Verfügbar unter <https://openalex.org/W1523829255> (Zugriff am 04. März 2025)
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 128–52.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Collins, P. (2015). "The Future of Trade Unions". Verfügbar unter: <https://www.prospect-magazine.co.uk/magazine/the-future-of-trade-unions> (Zugriff am 2 März 2025).
- Cox, T. (1991). "The multicultural organization", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5, No. 2. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>
- Chursin, A. & Tyulin, A. (2018). "Competence Management and Competitive Product Development", *Concept and Implications for Practice*, Springer International Publishing AG. Cham, Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75085-9>
- Diedrich, A. (2023a). "New Work und die Herausforderungen für die Hochschullehre", In: Andreas Diedrich und Christina Lehmann (Hg.): „New Work - Next Learning: Tagungsband zum Themennachmittag“. Tagungsband zum Themennachmittag, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf: Hochschule Düsseldorf, 42–50. <https://doi.org/10.20385/opus4-4010>

- Diedrich, A. (2023b). "Themennachmittag: New Work – Next Learning Einordnung, Motivation und Konzeption", In: Andreas Diedrich und Christina Lehmann (Hg.): "New Work - Next Learning: Tagungsband zum Themennachmittag", Tagungsband zum Themennachmittag, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf, Hochschule Düsseldorf, 6–15. <https://doi.org/10.20385/opus4-4010>
- Diedrich, A. & Lehmann, C. (2023). "New Work - Next Learning: Tagungsband zum Themennachmittag", Tagungsband zum Themennachmittag, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf: Hochschule Düsseldorf. <https://doi.org/10.20385/opus4-4010>
- Domann, S. & Oelker, B. (2022). "Lehren und Studieren in der Zukunft. Nie war die lernende Organisation Hochschule wichtiger als heute", Sozial Extra, Vol. 46, No. 3, 172–176. <https://doi.org/10.1007/s12054-022-00486-z>
- Eggers, F., Niemand, T., Filser, M., Kraus, S. & Berchtold, J. (2018). "To network or not to network – Is that really the question? The impact of networking intensity and strategic orientations on innovation success", Technological Forecasting & Social Change, Vol. 155. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.003>
- Feldmann, K., Goth, C. & Kunze, A. (2007). "Interdisziplinäre Zusammenarbeit zur spezifischen Förderung der MID-Technologie", Zeitschrift für wissenschaftlichen Fabrikbetrieb, Vol. 102, 558-562. <https://doi.org/10.3139/104.101184>
- Foelsing, J. & Schmitz, A. (2021). "New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten", Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Design Survey", Journal of Applied Psychology, Vol. 60, 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hisrich, R. & Kearney, C. (2011). "Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company", McGraw-Hill, New York. Verfügbar unter <https://openalex.org/W815020759> (Zugriff am 04. März 2025)
- Hoskisson, R.E. & Busenitz, L.W. (2002). "Market Uncertainty and Learning Distance in Corporate Entrepreneurship Entry Mode Choice", in: Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (Hrsg.): "Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset", Oxford 2002, 151-172. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch8>
- Iannotta, M., Meret, C. & Marchetti, G. (2020). "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis", Frontiers in Psychology, Vol. 11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Jenewein, T. (2023). "New Work braucht kein Old Learning". In: Andreas Diedrich und Christina Lehmann (Hg.): New Work - Next Learning: Tagungsband zum Themennachmittag. Tagungsband zum Themennachmittag, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf: Hochschule Düsseldorf, 24–33.
- Jindal, S., Sharma, P. & Bagade, S. (2013). "Impact of Work Force Diversity on Work Culture of Indian Organizations", Journal of Business and Social Sciences Research, Vol. 2. Verfügbar unter <https://openalex.org/W43628233> (Zugriff am 04. März 2025)
- Johnson, D. (2001). "The Opportunities, Benefits and Barriers to the Introduction of Work-Based Learning in Higher Education", Innovations in Education and Teaching International - INNOV EDUC TEACH INT, Vol. 38, 364-368. <https://doi.org/10.1080/14703290110074948>
- Kanapathipillai, K., Anuar, A. B., Hamzah, I. & Zulkipli, M. (2023). "Workplace Without Walls: An Investigation Into Remote Working And Employee Well-Being At Maybank, Malaysia", Journal of Management and Marketing Studies, Vol. 8, 173-205. <https://doi.org/10.46827/ejmms.v8i2.1541>
- Klavans, R. & Deeds, D.L. (1997). "Competence Building in Biotechnology Start-Ups: The Role of Scientific Discovery", Technical Development, and Absorptive Capacity, in: Sanchez, R., Heene, A. (Hrsg.): Strategic Learning and Knowledge Management, Chichester, 103-120.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, J.M. (2001). "Internal Capabilities, External Networks and Performance: A Study on Technology-Based Ventures", Strategic Management Journal, Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, Vol. 22, 615-640. <https://doi.org/10.1002/smj.181>

- Linz, C. (2001). "Konzern als Gründer-Unternehmen: Revolutionäres Innovationsmanagement in beschleunigten Märkten", Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Lumpkin, G. & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Lüdke, U. (2002a). "CVC in Europa: Kein Einstieg in den Ausstieg: Wagniskapital aus großen Konzernen hat seine Existenzberechtigung", *Finance*, Vol. 5, 18-21.
- McKenzie, P. & Wurzburg, G. (1998). "Lifelong Learning and Employability", *The OECD Observer*, Vol. 209, 13-17.
- Meinel, C. (2023). "Next Learning – Digitale Transformation in der Bildung". In: Andreas Diedrich und Christina Lehmann (Hg.): *New Work - Next Learning: Tagungsband zum Themennachmittag. Tagungsband zum Themennachmittag, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf: Hochschule Düsseldorf*, 34–41.
- Michalski, T. & Rasche, C. (2003). "Von der „New Economy“ zur „True Economy“ – Ein Plädoyer für die Gründungsmentalität", in: Stahl, H., Hinterhuber, H. (Hrsg.): *Erfolgreich im Schatten der Großen – Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen*, Berlin, S. 301-333.
- Michalski, T. (2004). "Entrepreneurship in Europe after the New Economy Boom", Publication of the IDOE Institute of Alcala University Nr. 288/2004, Madrid, Spain.
- Michalski, T. (2014). "Business Development für High-Tech- & High-Service Unternehmen", in Becker, L., Gora, W. und Michalski, T. (Hg.), *Business Development Management: Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung*, 1. Aufl., Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf, S. 57–104.
- Michalski, T., Rasic, R. & Rizzato, D. (2015). "Strategisches Diversity-Management in interkulturellen Märkten", in: Becker, L.; Gora, W.; Wagner, R. (Hrsg.), *Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement. Symposium, Düsseldorf, 2015*.
- Michalski, T. (2025). "Innovatives Business Development und Corporate Start-ups in nachhaltigen High Tech und High Service Clustern", *Working Papers, Fachbereich für Wirtschaft und Recht*, No. 35, März 2025, ISSN-Nr. 2702-5802. <https://doi.org/10.48718/pbvr-tp84>
- Mousa, M., Ayoubi, R., Massoud, H. & Chaouali, W. (2021). "Workplace Fun, Organizational Inclusion and Meaningful Work: an Empirical Study", *Public Organiz Rev*, Vol. 21, 393-408. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00496-z>
- Mubarik, M.S., Uziene, L. & Khan, M.M. (2021). "The Effect of Intellectual Capital on Firm's R&D Performance: Role of Absorptive Capacity", 2021 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE), 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICTE51655.2021.9584735>
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana & Ausat, A. M. A. (2023). "Do Innovative Work Behavior and organizational commitment create business performance: A literature review", *Community Development Journal*, Vol. 4, No. 1, 718-725. <https://doi.org/10.31004/cdj.v4i1.12479>
- Muller-Friemuth, F. & Kühn, R. (2019). "New Work-Challenge – Die schöne neue Arbeitswelt aus zukunftsforischer Sicht" FOM Hochschule für Oekonomie & Management. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_21
- Nowacka, U., Głębocki, R. & Gil, A. (2020). "Creating Intrapreneurship As An Area Of Corporate Entrepreneurship. Society. Integration. Education", *Proceedings of the International Scientific Conference*, Vol. 6, 717. <https://doi.org/10.17770/sie2020vol6.5168>
- Othman, N. & Shuaib, A. (2015). "The relationship between corporate entrepreneurship towards organizational performance". Verfügbar unter <https://openalex.org/W2290257010> (Zugriff am 04. März 2025)
- Park, Y.-R., Lee, J.-H. & Lee, Y. (2014). "A Study on Job Satisfaction of Smart Work Worker and Smart Work Continued Usage", *The Journal of Society for e-Business Studies*, Vol. 19, 23-49. <https://doi.org/10.7838/jsebs.2014.19.3.023>
- Pott, O. & Pott, A. (2015). "Entrepreneurship: Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz". Springer Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46413-7>

- Prahalad, C.K. & Bettis, R. (1986). "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nr. 6, 486-501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Rienties, B., Divjak, B., Iniesto, F., Pažur Aničić, K. & Žižak, M. (2023). "Online work-based learning: A systematic literature review", *Int Rev Educ*, Vol. 69, No. 4, 551-570. <https://doi.org/10.1007/s11159-023-10008-y>
- Rühli, E. (1994). "Der Resource-based View of Strategy: Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln? ", in: Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stewens, G., Wunderer, R. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Kurt Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden, S. 31-57.
- Samardžić, M., Stefanović, D. & Marjanović, U. (2022). "Transformation towards Smart Working: Research proposal", 2022 21st International Symposium INFOTEH-JAHORINA (INFOTEH), East Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 1-6. <https://doi.org/10.1109/infoteh53737.2022.9751256>.
- Sanchez, R. (1995). "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, S. 135-169. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>
- Scheer, A.W. (2023). "Lehre 4.0. Digitalisierung in Lehre, Forschung und Verwaltung", in Diedrich, A. und Lehmann, C. (Hg.), *New Work - Next Learning: Tagungsband zum Themennachmittag: Tagungsband zum Themennachmittag*, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf, Hochschule Düsseldorf, S. 16–23.
- Scholl, W. (2020). "New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung", *Organisationsberat Superv Coach*, Vol. 27, 139-154. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00645-9>.
- Sliger, M. (2011). "Agile project management with Scrum", Paper Presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Smith, P. J., Wakefield, L. & Robertson, I. (2001). "Testing the Feasibility of Strategies To Enhance Flexible Delivery in the Workplace".
- Spreitzer, G., Bacevice, P.A., Hendricks, H.M. & Garrett, L. (2020). "Community in the New World of Work: Implications for Organizational Development and Thriving", in: Noumair, D. A. & Shani, A. B. (Hrsg.) "Research in Organizational Change and Development", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 28, Emerald Publishing Limited, 77-101. <https://doi.org/10.1108/s0897-301620200000028003>
- Sri rahayu, D. P., Ekowati, D. & Sridadi, A. R. (2023). "Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review" *Heliyon*, Vol. 9, No. 2. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Sundbo, J. (1997). "Management of innovation in services", *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No.3, 432–455.
- Thurik, R. & Wennekers, S. (2004). "A Note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 1, 140-149. <https://doi.org/10.1108/14626000410519173>
- Tyrone, N. (2016). "What Is the Future of Trade Unionism in Britain? ", *Radix Big Tent*, Verfügbar unter <https://radixuk.org/papers/what-is-the-future-of-trade-unionism-in-britain/> . (Zugriff am 04. März 2025)
- Wang, L., Sun, Y., Li, J., Xu, Y., Chen, M., Zhu, X. & Wang, D. (2022). "Effects of Ambidextrous Leadership on Employees' Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862799>
- Yesilada, B., Noordijk, P. & Webster, C. (2007). "Changing Value Systems in the new European Union". Verfügbar unter <https://openalex.org/W2155392407> . (Zugriff am 04. März 2025)

7. Bisher erschienene Working Papers des Fachbereich 3:

- Nr. 36 Michalski, Tino; Sohlbach, Simon; Baroutas, Georgios (2025): Reshoring und De-Globalisierung: Relevanz der strategischen Entscheidung für das Business Development deutscher Unternehmen. DOI: <https://doi.org/10.48718/wfe6-ga57>
- Nr. 35 Michalski, Tino: (2025): Innovatives Business Development und Corporate Start-ups in nachhaltigen High Tech und High Service Clustern. DOI: <https://doi.org/10.48718/pbvr-tp84>
- Nr. 34 Lämmlein, Barbara; Lutz-Vock, Hannah; Engelmann, Sabrina: (2025): Hochschuldidaktik-Zertifikate im deutschen Bildungswesen – ein Vergleich. DOI: <https://doi.org/10.48718/gjwf-hd94>
- Nr. 33 Demiröz, Verena; Lämmlein, Barbara (2024): Data Literacy im Hochschulkontext. DOI: <https://doi.org/10.48718/ys2m-ww35>
- Nr. 32 Klesel, Michael; Messer, Uwe (2024): Substantive Use of Artificial Intelligence: The Role of Individual Differences. DOI: <https://doi.org/10.48718/8d9d-b049>
- Nr. 31 Bülbül, Dilek (2024): International Cooperation in Research: Cooperative Doctorates in Finance. DOI: <https://doi.org/10.48718/gyx4-g297>
- Nr. 30 Krause, Tobias; Ivanov, Igor; Sidki, Marcus (2023): Blame or Gain? Is Institutional Trust impacted by the Perception of Political Influence in State-owned Enterprises? DOI: <https://doi.org/10.48718/p69v-1y25>
- Nr. 29 Anderie, Lutz (2023): NFTs (Non-Fungible Tokens) – Funktion und Potenzialanalyse. DOI: <https://doi.org/10.48718/k9ak-b724>
- Nr. 28 Rosenbusch, Christoph et al. (2023): Building a European University Consortium: the Case of the U!REKA-Network. DOI: <https://doi.org/10.48718/je0y-9q78>
- Nr. 27 Anderie, Lutz; Hönig, Michaela (2023): Untersuchungen zum Potenzial von Metaverse. DOI: <https://doi.org/10.48718/6xxa-c637>
- Nr. 26 Lämmlein, Barbara; Gerdiken, Ulrike (2002): Von Bigband bis Urban Gardening. Motivationale Gründe Studierender für ein kulturelles Engagement an Hochschulen. DOI: <https://doi.org/10.48718/twym-pw08>
- Nr. 25 Jung, Constantin (2022): Sustainable Corporate Governance in the United Kingdom. Environmental Sustainability in Directors' Decision-Making. DOI: <https://doi.org/10.48718/1k89-pj62>
- Nr. 24 Schlegler, Maren; Koch, Susanne (2022): Pilot study on the learning success of students in service-learning compared to other teaching and learning formats. DOI <https://doi.org/10.48718/n9fy-cv17>
- Nr. 23 Hagen, Tobias; Hamann, Jonas; Saki, Siavash (2022): Discretization of Urban Areas using POI-based Tessellation. DOI <https://doi.org/10.48718/7jjr-1c66>
- Nr. 22 Balioamoune, Mina; Bausony, Mohamed A.K.; Lutz, Stefan; K.A. Mohamed, Ehab (2022): International Ownership and SMEs in Middle Eastern and African Economies. DOI: <https://doi.org/10.48718/c5sy-3h14>
- Nr. 21 Graf, Erika; Franz, Catharina; Rugbarth, Matthias; Schmidt, Leonard (2021): Wie beeinflussen die Namen von Fleischersatzprodukten die Akzeptanz der Verbraucher? DOI: <https://doi.org/10.48718.sms-h-p640>
- Nr. 20 Hagen, Tobias; Saki, Siavash; Scheel-Kopeinig, Sabine (2021): start2park – Determining, Explaining and Predicting Cruising for Parking.

- Nr. 19 Graf, Erika (2021): Banken auf dem Holzweg? Eine empirische Untersuchung der Bewertung von Kreditkarten aus Holz.
- Nr. 18 Ziegler, Yvonne; Uli, Vincenzo Uli; Kramer, Astrid; Tatari, Mahmoud Tatari (2021): Development of an innovative halal logistics concept for the air cargo supply chain.
- Nr. 17 Hagen, Tobias; Scheel-Kopeinig, Sabine (2020): Would Customers be willing to use an alternative (chargeable) delivery concept for the last mile?
- Nr. 16 Giegler, Nicolas; Schneider, Swen (2020): Leadership und Digitalisierung.
- Nr. 15 Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne; Khachatryan, Kristine; Astrida Herman, Ricky (2020): Lesbische Frauen in der Arbeitswelt – The L-Word in Business.
- Nr. 14 Voigt, Martina; Ruppert, Andrea (2018): Follow-up –Studie: Gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen.
- Nr. 13 Celebi, Kaan; Hönig, Michaela (2018): Dynamic Macroeconomic Effects on the German Stock Market before and after the Financial Crisis.
- Nr. 12 Lutz, Stefan (2018): R&D, IP, and firm profits in the North American automotive supplier industry.
- Nr. 11 Voigt, Martina; Ruppert, Andrea (2016): Durchsetzungsorientiert, hart oder sachorientiert, kooperativ verhandeln –welche Einschätzungen und Erwartungen haben Studierende?
- Nr. 10 Hagen, Tobias (2016): Econometric Evaluation of a Placement Coaching Program for Recipients of Disability Insurance Benefits in Switzerland.
- Nr. 9 Weissenrieder, Caprice Oona; Spura, Anastassja (2015): Akzeptanz von Führungskräften- Analyse wahrgenommener Verhaltensweisen von Frauen und Männern in Führungspositionen.
- Nr. 8 Graf, Erika (2015): Raising Sustainability Awareness and Understanding in Higher Education.
- Nr. 7 Weissenrieder, Caprice Oona; Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen.
- Nr. 6 Ruppert, Andrea; Voigt, Martina (2014): Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken in Gehaltsverhandlungen.
- Nr. 5 Jungmittag, Andre (2014): Combination of Forecasts across Estimation Windows: An Application to Air Travel Demand.
- Nr. 4 Jungmittag, Andre (2014): Der Trade-off zwischen deutschen Direktinvestitionen und Exporten: Wie wichtig sind die verschiedenen Dimensionen der Distanz?
- Nr. 3 Hagen, Tobias; Waldeck, Stefanie (2014): Using Panel Econometric Methods to Estimate the Effect of Milk Consumption on the Mortality Rate of Prostate and Ovarian Cancer.
- Nr. 2 Hagen, Tobias (2014): Impact of National Financial Regulation on Macroeconomic and Fiscal Performance After the 2007 Financial Shock Econometric Analyses Based on Cross-Country Data.
- Nr. 1 Rieck, Christian; Bendig, Helena; Hünнемeyer, Julius; Nietzsche, Lisa (2012): Diversität im Aufsichtsrat. Studie über die Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte.

Alle Publikationen des Fachbereich 3 Wirtschaft und Recht finden Sie unter:

<https://www.frankfurt-university.de/de/hochschule/fachbereich-3-wirtschaft-und-recht/forschung-und-transfer/publikationen/>