



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SWIFT SME

Smart Working: Innovative & flexible Training for SME

2020-1-DE02-KA202-007601

Darstellung des Phänomens Smart Working Intellektueller Output 2

*TEIL A: Ausführliche Zusammenfassung von
Erkenntnissen und Ergebnissen*

Inhaltsverzeichnis

Umfang und Ausmaß der Forschung: eine Einführung in die für die Leser verfügbaren Inhalte.....	3
Präsentation der wichtigsten Ergebnisse: ein umfassender Überblick.....	4
Deutschland.....	5
ITALIEN.....	7
RUMÄNIEN	9
SPANIEN.....	10
Schlussbemerkungen und der Weg in die Zukunft.....	11

Umfang und Ausmaß der Forschung: eine Einführung in die für die Leser verfügbaren Inhalte

Im November 2020 startete das SWIFT-Konsortium eine sehr detaillierte und eingehende Untersuchung, die darauf abzielte, relevante Trends und Dynamiken im Zusammenhang mit dem Phänomen des intelligenten/mobilen Arbeitens unter besonderer Berücksichtigung seiner Entwicklung vor und nach der COVID-19-Krise zu erfassen.

In Anbetracht der spezifischen Ziele des Projektes (und der Personen/Organisationen, die potenziell von der Veröffentlichung dieses Dokuments profitieren könnten) konzentrierten die Partner ihre Forschungsanstrengungen auf KMU und deren "Reaktionsfähigkeit" und Widerstandsfähigkeit gegenüber dem neuen Betriebskontext: Unser Ziel war es, insbesondere quantitative und qualitative Indikatoren für smartes Arbeiten in Europa und in allen von der Partnerschaft vertretenen Ländern (Deutschland, Italien, Rumänien, Spanien) zu untersuchen; weitere Herausforderungen, Qualifikationslücken und Bedarfsanalysen aufzuzeigen; neue und/oder etablierte Möglichkeiten für die Aus- und Weiterbildung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Bereich intelligentes Arbeiten zu extrapolieren.

Diese länderübergreifende Untersuchung dauerte neun Monate und sammelte relevante Inputs und Ergebnisse sowohl aus sekundären als auch primären Quellen. Die Partner führten die Kartierungsaktivitäten von zwei verschiedenen Analysefronten aus durch: Einerseits untersuchten wir verlässliche und vertrauenswürdige Literaturquellen, die von internationalen und nationalen Institutionen veröffentlicht wurden; andererseits führten wir auch eine Umfrage mit dem spezifischen Ziel durch, aussagekräftige Erkenntnisse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern aus ganz Europa über ihre allgemeinen Reaktionen auf intelligentes Arbeiten zu sammeln.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut:

- ✓ TEIL A - Umfassende Darstellung der wichtigsten Ergebnisse der von den Partnern durchgeführten Literaturrecherchen. Die Ergebnisse sind nach Ländern geordnet und in allen Sprachen verfügbar, die formell in der SWIFT-Partnerschaft vertreten sind.
- ✓ TEIL B - Sammlung aller Berichte, die von den Partnern fertiggestellt wurden und den Lesern in ihrer vollständigen Form präsentiert werden (nur auf Englisch verfügbar).
- ✓ TEIL C - Tabelle, die die Ergebnisse der Umfrage zusammenfasst (nur auf Englisch verfügbar).

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse dienen als Grundlage für die weitere Umsetzungsphase des Projektes, die die Entwicklung, Erprobung und Feinabstimmung von Schulungsmaterial über intelligentes Arbeiten für kleine und mittlere Unternehmen umfasst.

Dank der während des gesamten Untersuchungszeitraums durchgeführten Forschungsaktivitäten waren die Partner in der Lage, eine Bestandsaufnahme einiger Schulungsbereiche vorzunehmen, die wichtiger zu sein scheinen als andere, um KMU und Arbeitgeber beim Übergang in den digitalen Bereich zu unterstützen und Fernverwaltungslösungen zu ihren Gunsten als Chance für mehr Effektivität und Effizienz und nicht als Bedrohung zu nutzen.

Präsentation der wichtigsten Ergebnisse: ein umfassender Überblick

In den folgenden Abschnitten haben die Leser die Möglichkeit, sich mit den wichtigsten Ergebnissen vertraut zu machen, die von den einzelnen Partnern in Bezug auf ihren geografischen Referenzkontext hervorgehoben wurden (Europa für IHF asbl; Deutschland für Centrum für Innovation und Technologie GmbH und MRK Consulting; Italien für IDP European Consultants; Rumänien für Kleinon SRL und Spanien für ITsfa).

Diese Ergebnisse beziehen sich auf kritische Bedarfsanalysen und Qualifikationslücken, die von den Partnern festgestellt wurden. Für eine detaillierte Darstellung der qualitativen und quantitativen Trends und Dynamiken im Zusammenhang mit dem Phänomen des intelligenten Arbeitens werden die Leser gebeten, die konsolidierten Länderberichte in TEIL B zu lesen.

Deutschland

Das deutsche Länderprofil zeigt starke Korrelationen zwischen der Widerstandsfähigkeit von KMU, der Digitalisierungsrate und der "kulturellen Prädisposition" für Flexibilität und vertrauensbasierte Managementmodelle. Studien zeigen, dass das Homeoffice für viele deutsche Unternehmen technisch viel besser funktioniert als ursprünglich angenommen und dass es erhebliche Einsparpotenziale bietet. Im Hinblick auf die Digitalisierung hat die CORONA-Krise deutlich gezeigt, dass Tätigkeiten schneller ins Homeoffice verlagert werden können.

Eine ausgeprägte Veränderungsfähigkeit, Flexibilität und Agilität sind in der New Work Bewegung besonders wichtig. Will man New Work beschreiben, so lässt sich dies am konkretesten über einige wesentliche, zentrale Konzepte oder Dogmen tun, auch wenn diese sehr unterschiedlich in den Arbeitsalltag übersetzt werden können. Diese wirken auf verschiedenen Ebenen: Anforderungen aus dem externen Wandel, Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur und der individuellen Motivation:

VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT

Schnelle und effiziente Anpassungen an sich verändernde Bedingungen, sowohl auf der Ebene des Unternehmens als auch auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter. Sie erfordert Resilienz (psychologische Widerstandsfähigkeit) und den Willen, Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern auch produktiv zu nutzen.

FLEXIBILITÄT und AGILITÄT

Co-Working Spaces, Gleitzeitmodelle und ortsunabhängiges Arbeiten, z. B. im Home Office, sind zunehmend im Kommen - und das ist auch gut so. Agilität beschreibt die Notwendigkeit, nicht nur räumliche und zeitliche Flexibilität zu schaffen, sondern auch Methoden einzuüben und Prozesse zu optimieren, damit zukünftige Veränderungen frühzeitig erkannt und gestaltet werden können (siehe Scrum oder Design Thinking). Die zunehmende Flexibilisierung spiegelt sich auch in einer neuen Mitarbeiterstruktur wider.

FLACHE HIERARCHIEN

In einigen Fällen wird die feste Position des Chefs ganz abgeschafft und durch sogenannte kompetenzbasierte Hierarchien ersetzt. Klare und starre Hierarchien weichen auf, werden durchlässiger und geben den Mitarbeitern mehr Verantwortung. Selbstmanagement wird zu einer zentralen Fähigkeit, Führung muss neu gedacht und gelebt werden.

SELBSTMANAGEMENT und FÜHRUNG

Wenn die Kontrolle "von oben" abnimmt, entsteht ein Freiraum auf Seiten der Mitarbeiter, die sich nun selbst managen müssen. Selbstmanagement erfordert die entsprechende Fähigkeit, selbständig zu entscheiden, welche Aufgaben wie zu erledigen sind. Es wäre ein Trugschluss, daraus zu schließen, dass es bei New Work weniger (oder gar keinen) Bedarf an Führung gibt. Eine neue Führungskultur setzt jedoch auf eine situative,

unterstützende Führung, oft als eine Art Coaching der Mitarbeiter in ihrer Entwicklung. Diese Art der Führung fördert die Entwicklung des Potenzials der einzelnen Mitarbeiter. Mitarbeiter werden nicht als gesichtslose Arbeitskräfte gesehen, die in hoch standardisierten Abläufen in einzelnen Büroboxen gehalten werden, sondern ihnen wird Selbstentfaltung ermöglicht und im Gegenzug viel Eigenmotivation abverlangt.

BEDEUTUNG IN DER ARBEIT

Dies ist eine Forderung, die immer mehr Arbeitnehmer stellen - auch wenn sie im Gegenzug bereit sind, auf ihr Gehalt zu verzichten. Damit verbunden sind oft Werte wie Engagement, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.

WORK-LIFE-BALANCE

Das richtige Gleichgewicht zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen ist ein zentrales Schlagwort in der neuen Arbeitswelt. Erweitert auf "Work-Life-Blending" geht es darum, die scheinbar getrennten Welten von Arbeit und Privatleben miteinander zu verbinden.

ITALIEN

In den meisten Fällen ist das italienische KMU-Ökosystem nicht darauf vorbereitet, sich an das anzupassen, was viele Autoren und Fachleute als "neue Normalität" der Arbeit, des Geschäfts und des Personalmanagements betrachten. Der nationale Kontext wird in erster Linie durch ein historisch bedingtes Kompetenzdefizit in den Bereichen IKT und Digitalisierung beeinträchtigt - sowohl auf Unternehmens- als auch auf Gesellschaftsebene. Besonders ausgeprägt ist dieser Rückstand bei KMU, die typischerweise in nicht-städtischen Gebieten und nicht-IT-intensiven Sektoren tätig sind. Aus Sicht der Organisationskultur hat intelligentes Arbeiten daher nie die gleiche Zugkraft und das gleiche Interesse gewonnen wie in vielen anderen EU-Ländern.

Unternehmern wird empfohlen, ihre Wahrnehmung von Phänomenen (und Vorteilen) im Zusammenhang mit intelligentem Arbeiten nicht allein auf die Idee der Verwaltung der Mitarbeiter aus der Ferne zu beschränken. Intelligentes Arbeiten bringt auch neue potenzielle Möglichkeiten zur Förderung innovativer Kooperationsmodelle mit sozioökonomischen Akteuren mit sich, die für die Tätigkeit der Unternehmer von Bedeutung sind.

Den Ergebnissen zufolge lassen sich die wichtigsten Hemmnisse, die italienische KMU von einem solchen kulturellen und operativen "Wechsel" abhalten, auf drei Faktoren zurückführen:

IT und CYBERSICHERHEIT

COVID-19 hat die mangelnde Vorbereitung italienischer Kleinst- und Kleinunternehmen auf Cybersicherheit und "Cyber-Hygiene" ins Rampenlicht gerückt, so dass Kritiker von einer Cyber-Pandemie sprechen. Cyberkriminelle nutzen den Übergang von Wirtschaft und Gesellschaft in den digitalen Bereich zu ihren Gunsten aus.

BUSINESS MODELLING und HR

Die Kommunikation und Koordinierung aus der Ferne erwiesen sich für viele kleine Organisationen als eine große Herausforderung. Der Führungsstil der KMU in Italien ist typischerweise "kontrollorientiert" und die Einführung des Smart-Working-Modells brachte die traditionellen HR-Modelle, die von vielen Unternehmern und Arbeitgebern unterstützt und gefördert wurden, in eine Krise. Der von vielen Unternehmern wahrgenommene Kontrollverlust führte zu noch rigideren Überwachungsroutrinen, die nicht nur mit den Grundzügen des Smart Working unvereinbar sind, sondern auch die Produktivität, die Zufriedenheit und das Vertrauen der Mitarbeiter beeinträchtigten und untergruben.

TELEARBEITBARKEIT von Berufen und Berufen

zeigt, dass intelligentes Arbeiten älteren Männern und gutverdienenden Angestellten aus städtischen Gebieten zugutekommen. Frauen, junge Arbeitnehmer und Angestellte leiden unverhältnismäßig stark unter der durch die aktuellen Umstände verursachten Unsicherheit.

Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass letztere in der Regel in nicht telearbeitsfähigen Berufen beschäftigt sind (z. B. manuelle Arbeit, dritter Sektor usw.); außerdem steht Smart Working im Falle

weiblicher Arbeitskräfte im Konflikt mit häuslichen Pflichten, die normalerweise mit ihrer Figur verbunden sind. Aus EU-Quellen geht hervor, dass das Ausmaß, in dem Tätigkeiten und Berufe in entfernten Umgebungen ausgeübt werden können, in hohem Maße von der Autonomie abhängt, auf die sich die Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer spezifischen Aufgaben verlassen können, sowie vom Grad der Digitalisierung dieser Aufgaben: Autonomie und Digitalisierung sind Merkmale, die für kapitalintensive Sektoren und IKT-bezogene Berufe charakteristisch sind, die nicht den Großteil der italienischen Wirtschaft und des unternehmerischen Ökosystems im Allgemeinen ausmachen

RUMÄNIEN

Die Ergebnisse aus dem rumänischen Kontext zeigen, dass nationale KMU, insbesondere solche, die in weniger wissensintensiven Bereichen, ländlichen Gebieten oder kleineren Städten tätig sind, seltener als größere Unternehmen die Vorteile der Digitalisierung nutzen oder IT-Spezialisten einstellen.

Aus den Berichten geht hervor, dass sie bei der Übernahme neuer Technologien insgesamt hinter größeren Unternehmen zurückbleiben und in Bezug auf die digitale Reife weniger weit fortgeschritten sind - zwei Faktoren, die sich als entscheidend erwiesen haben, um den Übergang von "traditionellen" zu "intelligenten" Managementmodellen zu erleichtern.

Ein wichtiger Bereich, in dem KMU Unterstützung benötigen, ist die Suche nach und der Zugang zu geeigneten digitalen Lösungen, einschließlich Bildungs- und Ausbildungsressourcen. In diesem Sinne konnten die rumänischen Partner mehrere operationelle Instrumente identifizieren, die auf eine solche Ausweitung abzielen. Leider scheint es diesen Ressourcen an einem strukturierten Rahmen und einer robusten Bedarfsanalyse zu fehlen, die wirklich auf die Zielgruppen von SWIFT zugeschnitten sind.

Insgesamt beklagten die rumänischen Partner einen beträchtlichen Mangel an Daten über die Qualifikationsdefizite/Bedarfsermittlung von KMU im Hinblick auf die COVID-Pandemie und intelligentes Arbeiten. Aus diesem Grund wurden Referenzen aus anderen Sekundärquellen und Erfahrungsberichten von Unternehmen herangezogen:

- Probleme im Zusammenhang mit dem psychischen Wohlbefinden - soziale Isolation, Angst, Depressionen, eingeschränkte Kommunikation und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (einschließlich geschlechtsspezifischer Probleme - z. B. werden Frauen, die von zu Hause ausarbeiten, häufiger durch familiäre Anforderungen unterbrochen als Männer). In dieser Hinsicht sind Schulungen erforderlich, die darauf abzielen, Kompetenzen für psychologische Belastbarkeit und die Gewährleistung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aufzubauen.
- Zeitmanagement, Selbstwirksamkeit, Selbstdisziplin, Produktivität.
- Praktische Fragen im Zusammenhang mit der Tatsache, dass 45 % der Rumänen in überfüllten Wohnungen leben - kreative Lösungen für die Abgrenzung des Arbeitsbereichs (z. B. durch die Verwendung von akustischen Trennwänden, Planung der Arbeitszeit, Verwendung von Kopfhörern, Hintergrundbildern usw.)
- Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit von zu Hause aus - Leitlinien für KMU und Arbeitnehmer.
- Fragen der Datensicherheit - einfache Leitlinien und Checklisten für KMU und Angestellte.
- Schwierigkeiten bei der Motivation von Teams, verringerte Kreativität, Schwierigkeiten beim Aufbau von Bindungen innerhalb neuer Teams bei der Telearbeit - Schulungen für Teamleiter zu den Themen Führung und Motivation, Aufbau von Engagement und Förderung der Kreativität bei der Arbeit von zu Hause aus.
- Kosten im Zusammenhang mit der Einführung von Smart Working: Wie kann man mit begrenzten Ressourcen intelligent arbeiten?

SPANIEN

Vor der COVID-19-Pandemie arbeitete nur ein kleiner Teil der Beschäftigten von zu Hause aus oder war in irgendeiner Weise an Formen des intelligenten Arbeitens gewöhnt. Hindernisse für eine viel breitere Einführung der Telearbeit waren vor allem fehlende Vorschriften, Investitionen in Computer und technologische Ausrüstung, Computerschulungen für Arbeitnehmer und fehlende flexible Arbeitszeiten.

Aufgrund dieses "kulturellen Unbewusstseins" mussten kleine und mittlere Unternehmen zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um sich an das betriebliche Szenario anzupassen, wobei der Öffentlichkeit nur sehr wenige Ressourcen zur Verfügung standen.

Auf Grundlage der von einem spanischen Kollegen durchgeführten Untersuchung und der Ermittlung der Bedürfnisse und Herausforderungen, die für die KMU beschrieben wurden, ist festzustellen, dass der Trend zu einem neuen intelligenten Arbeitsmodell unaufhaltsam ist. Um die durch die COVID-19-Gesundheitskrise verursachten Veränderungen und die oben erwähnten möglichen künftigen Herausforderungen zu bewältigen, müssen die KMU mit Instrumenten ausgestattet werden, die sie durch strukturierte und speziell konzipierte Schulungen erworben haben und die sie in die Lage versetzen, flexibel und kompetent zu sein und sich an diese neue intelligente Arbeitsweise anzupassen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer umfassenden Ausbildung im Bereich des intelligenten Arbeitens und der digitalen Kultur und allem, was dazu gehört, einer strukturierten und spezialisierten Ausbildung in diesem Bereich, die speziell auf die KMU zugeschnitten ist. Mehr als jede andere Art von Organisation müssen kleine und mittlere Unternehmen mit Werkzeugen, Fähigkeiten und kostenlosen, strukturierten und gemeinsamen digitalen Schulungen ausgestattet werden, damit KMU mit den aktuellen und zukünftigen Veränderungen in der Arbeitsmethodik zurechtkommen und auf den Zug der intelligenten Arbeitsmethodik aufspringen können, um flexibel zu bleiben, sich anzupassen und in einer digitalen Welt, in einer sich ständig verändernden und weiterentwickelnden Gesellschaft voranzukommen.

Schlussbemerkungen und der Weg in die Zukunft

Unmittelbar nach dem Ausbruch der Pandemie führten die europäischen Regierungen beispiellose Strategien ein, um die Funktionsfähigkeit ihrer nationalen Gesundheitssysteme zu erhalten, die Infektionskurve einzudämmen und die Gesundheit ihrer Bürger zu schützen. Die daraufhin ergriffenen Abschottungsmaßnahmen hatten dramatische Auswirkungen auf das gesamte Wirtschaftssystem der einzelnen Länder mit schwerwiegenden Folgen für Arbeitnehmer und Unternehmen in ganz Europa.

Der von der IHF erstellte EU-Bericht bestätigt die von den Partnern aufgezeigten nationalen Trends in Bezug auf ihren spezifischen nationalen Kontext. Eine Auswahl von Ergebnissen aus EU-Quellen bestätigt, dass es den KMUs in der EU und ihren internen Arbeitskräften an einer starken und verlässlichen digitalen/ICT-Kultur mangelt (insbesondere denjenigen im Mittelmeerraum und auf dem Balkan); ein Qualifikationsdefizit, das während der gesamten Zeit nach der Krise die bereits bestehenden Lücken in Bezug auf die Möglichkeiten für eine langfristige finanzielle Nachhaltigkeit noch vergrößert hat.

Die KMU in der EU sind am stärksten von den negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie betroffen: Europa ist "closed for business", und während große Unternehmen über Systeme zur Umsetzung von Telearbeit und intelligenter Arbeit verfügen, haben KMU (insbesondere Kleinunternehmen) weder IKT-Systeme noch Strategien, die es ihren Mitarbeitern ermöglichen, aus der Ferne zu arbeiten.

Die gegenseitige Verstärkung und das Zusammenspiel dieser Faktoren (d. h. fehlendes kulturelles Verständnis für intelligentes Arbeiten als verlässliches Modell für das Personalmanagement, IKT und digitale Verzögerungen) haben über Jahre hinweg die Entstehung eines KMU-Ökosystems verhindert, das flexibel und widerstandsfähig gegenüber externen Störungen ist - so groß, dass ein radikales Überdenken eines konsolidierten Status quo innerhalb weniger Tage und über Jahrzehnte hinweg nicht möglich war.

Während viele Industrieakteure nach der Pandemie immer noch im "Überlebensmodus" navigieren, haben andere es geschafft, trotz aller Schwierigkeiten, die ein solch beispielloser operativer Kontext mit sich bringt, zu gedeihen und zu widerstehen. Obwohl es stimmt, dass ein großer Teil dieses Effekts von der intrinsischen Natur des besetzten Sektors abhängt (wenn man an die Widerstandsfähigkeit kapitalintensiver Sektoren im Vergleich zu arbeitsintensiven Sektoren denkt), ist ein großer Teil der sektor- und länderübergreifenden Lücken durch das vorherige Bewusstsein für betriebliche Schlüsselfelder gerechtfertigt, die größere Möglichkeiten für die Geschäftskontinuität bieten.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Hauptfaktoren, die KMU von einer reibungslosen Einführung intelligenter Arbeitspraktiken abhalten, auf folgende Punkte zurückgeführt werden können:

Flexible Organisationskultur	Vertrauen und gegenseitige Verlässlichkeit	Gestaltung der Belastbarkeit	Digitalisierung und IT-Kultur
<p>Jede Organisation lebt eine andere interne Kultur.</p> <p>Wissenschaftler und Praktiker definieren sie gemeinhin als die Schatztruhe der immateriellen Werte, die sich in der Art und Weise zeigt, wie das Unternehmen mit seinen Stakeholdern in Kontakt tritt, seine Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit darstellt und sein Selbstbewusstsein stärkt</p> <p>In Krisenzeiten werden die Werte einer Organisation ebenso in Frage gestellt wie ihre Aufgaben und Prozesse</p>	<p>Die mangelnde Wahrnehmung von gegenseitigem Vertrauen und Transparenz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verhinderte die Entwicklung zuverlässiger Maßnahmen für die Kontinuität der Arbeit, die letztlich die Leistung der KMU während der Pandemiezeit beeinträchtigten.</p> <p>Um dieser neuen "Vertrauensherausforderung" zu begegnen, reagierten viele kleine Organisationen mit der Einführung von so genannten aufdringlichen Methoden zur Fernüberwachung der Produktivität und der allgemeinen Arbeitsanstrengungen der Mitarbeiter.</p>	<p>Wenn es eine Unternehmensfunktion gibt, die mehr als andere an Interesse und neuer Aufmerksamkeit gewonnen hat, dann ist es mit Sicherheit das Risikomanagement.</p> <p>Angesichts der COVID-Pandemie hat sich die Rolle des Risikomanagements in einem neuen strategischen Rahmen stark gewandelt: von einer zweitrangigen Tätigkeit zu einer mehrdimensionalen Priorität.</p>	<p>Die Daten zeigen eine erhebliche Korrelation zwischen dem allgemeinen Digitalisierungsindex der Gesellschaften und der Vertrautheit der Unternehmen mit "intelligenten" und "flexiblen" Kulturen.</p> <p>Tatsache ist, dass intelligentes Arbeiten für die Unternehmen im Norden keine so große Herausforderung darstellte wie für die Unternehmen im Mittelmeerraum und auf dem Balkan.</p> <p>Seit Beginn des Ausbruchs waren Kleinst- und Kleinunternehmen das Ziel einer steigenden Zahl von Angriffen auf die Datenverarbeitung, die erhebliche Störungen verursachten und ihre operative Effizienz weiter beeinträchtigten.</p> <p>Die hier untersuchten internationalen Quellen berichten, dass Cyberkriminelle mit dem Ausbruch der COVID-Pandemie und der vollständigen Digitalisierung der weltweiten Gesellschaften eine einzigartige Gelegenheit hatten, die Situation zu ihren Gunsten auszunutzen</p>

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Hauptfaktoren, die KMU daran hindern, intelligente Arbeitspraktiken reibungslos zu nutzen, auf Folgendes zurückzuführen sind:

Auf dieser Grundlage wurden die Ausbildungsbereiche, die bei der Einleitung der Forschung als plausible Interessenschwerpunkte identifiziert worden waren, unter den Partnern auf der Grundlage des spezifischen Hintergrunds, des Know-hows und der Fachkenntnisse der einzelnen Organisationen aufgeteilt. Die Ausbildungsbereiche werden wie folgt bestätigt:

1. Digitale und Online-Kommunikation
2. Team- und Mitarbeiterengagement von zu Hause aus
3. Work-Life-Balance
4. Selbst-Wohlbefinden
5. "Wie können Sie die Produktivität Ihres Teams von zu Hause aus steigern?"
6. Management von Fernprojekten
7. Agiles Management durch Zielvorgaben
8. "Intelligente" Selbstwirksamkeit
9. Führung und Motivation in der Ära des Smart Working
10. Telearbeit: eine Auswahl digitaler Werkzeuge für die Verwaltung Ihres Unternehmens