

Der Weg in die hybride Arbeitswelt

Erfolgsfaktor Netzwerk



Prof. Dr. Heike Bruch
Charlotte Reiff
Francesca Schirinzi

Ein Zurück in die Welt der alten Arbeitsformen? In Anbetracht der Entwicklung der aktuellen Trends in Richtung Digitalisierung und virtuellem Arbeiten ausgeschlossen. Die letzten Jahre haben viele Veränderungen mit sich gebracht, unter anderem eine intensiviertere Virtualisierung und damit neue Formen der Zusammenarbeit, die zu einer (New) Hybrid Work Transformation geführt haben. Im Jahr 2019 fand 50 Prozent der täglichen Kommunikation digital über technische Kommunikationsmedien statt – nach der Pandemie stieg dieser Anteil auf über 70% (Bruch, 2022b). Dabei stellte die Pandemie nicht die Ursache für die Hybrid Work Transformation dar, sondern war eher ein Katalysator für die Hybrid Work Transformation (Bruch, 2022b). Schon vor der Pandemie nahm hybrides Arbeiten zu. Mit dem allmählichen Verblenden der Covid-Massnahmen wird die Hybrid Work Transformation jedoch nicht abgeschlossen sein – es gilt, die post-pandemische Arbeitswelt jetzt zu gestalten und dabei hybrides Arbeiten mit Fokus auf den Erfolgsfaktor Kultur in den Mittelpunkt zu stellen (Bruch, 2022a).

HYBRID WORK: ARBEITSWELT IM UMBRUCH

Hybrid Work ist kein Übergangsphänomen: Im sich momentan abzeichnenden Umbruch stellt sich hybrides Arbeiten als Kernmerkmal der modernen Arbeitswelt heraus. Die Flexibilisierung der Arbeit zeigt sich vor allem in den Dimensionen Ort und Zeit; Mitarbeitende arbeiten nicht mehr nur vor Ort im Büro, sondern auch im Homeoffice oder an anderen Orten. Diese Ablösung der Arbeit von fixem Ort und fixer Zeit, die freie Wahl der Arbeitszeit sowie mehr Freiraum bei der Arbeitsgestaltung sind zentrale Elemente von Hybrid Work (Gratton, 2021).

Der durch die Pandemie beschleunigte Umbruch in der Arbeitswelt ist geprägt von einem ambivalenten Erfahrungshintergrund. Positive Erfahrungen wie mehr Freiheiten, Innovation und vermehrte Selbstorganisation stehen diversen Nebenwirkungen der Virtualisierung wie Isolation, digitaler Fatigue, Verlust von Teamspirit bis hin zu Erschöpfung entgegen (Bruch, 2022a). Getrieben wird die Hybrid Work Transformation von zwei Megatrends, der digitalen Transformation und damit verbunden einer erhöhten Anforderung an Speed sowie dem demografischen Wandel, welcher mit sich bringt, dass Arbeit für die verschiedenen Generationen und Geschlechter in Zukunft angepasster sein muss (Bruch, 2022b; Bruch et al., 2021).

Eine aktuelle St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture zeigt empirisch sehr deutlich, dass der Wunsch nach mobilem Arbeiten sowie flexiblen Arbeitszeiten stark ausgeprägt ist und weiterhin kontinuierlich wächst (Bruch, 2022b). Was jedoch stark auffällt: Die Diskrepanz zwischen Wunsch und der realen Arbeitssituation ist über alle Generationen und Geschlechter hinweg gross. Zudem bestehen beträchtliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern und verschiedenen Generationen. Beispielsweise wünschen sich 71 Prozent der Frauen und 63 Prozent der Männer mobiles Arbeiten – Realität ist dies jedoch nur bei 40 Prozent der Frauen und 37 Prozent der Männer (Bruch, 2022a).

Es bewährt sich, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen im eigenen Unternehmen zu verstehen, anzuerkennen und in der Arbeitsphilosophie zu berücksichtigen, daher ist es von zentraler Bedeutung, die Wahrnehmung und Wünsche der Mitarbeitenden zu evaluieren. Wenn sich Unternehmen ein Bild über das interne Ist und Soll machen, kann diese Diversität sichtbar gemacht sowie aktiv die passende Richtung für die Zukunft eingeschlagen werden (Bruch, 2022a).

Freiheiten bezogen auf Ort und Zeit und damit die Möglichkeit zu mobil-flexiblem Arbeiten stellen sich als Schlüsselfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität und die Wahl des Arbeitgebers heraus. Da Hybrid Work auch für die jüngeren Generationen X und Y entscheidend ist, wird sich dieser Trend in den kommenden Jahren zusätzlich verstärken (Bruch, 2022b). Die meisten Unternehmen befinden sich bereits mitten in der Hybrid Work Transformation. Es stellt sich die Frage, wie diese Umsetzung erfolgreich gelingen kann – dabei ist es besonders wichtig, hybrides Arbeiten bei der Gestaltung der modernen Arbeitskultur ins Zentrum zu stellen (Bruch, 2022a).

DIE ERFOLGREICHE HYBRID WORK TRANSFORMATION: SO GELINGT SIE!

Die Erfolgsquote der Unternehmen, die in der neuen Arbeitswelt angekommen sind, ist mit 7 Prozent alarmierend niedrig. 21 Prozent geben an, sich mit den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt überfordert zu fühlen (Bruch, 2022b). Welche Ursachen liegen dieser Überforderung zugrunde? Um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig im Unternehmen umzusetzen, sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Zunehmende individuelle Ansprüche und Präferenzen sowie Geschlechter- und Generationenunterschiede stellen für die Transformation eine Herausforderung dar. Dazu kommt die mangelnde Befähigung der Führungskräfte, den Change-Prozess sinnvoll zu unterstützen (Bruch, 2022a).

Wie in so vielen Situationen stellt sich heraus, dass es hier keine «one size fits all»-Lösung gibt (Power, 2014; Weichbrodt et al., 2020). In der Trendstudie «Arbeitswelt im Umbruch» (Bruch et al., 2016) zeigten sich folgende Erfolgsfaktoren für Unternehmen: Führung mit Vision und Inspiration, Vertrauenskultur, flexible Strukturen sowie Selbstkompetenz der Mitarbeitenden.

Die Implementierung von New Work ohne die passende Kultur (New Culture) kann zu Überforderung bei Mitarbeitenden und der Organisation führen. Die Kultur muss mitziehen. New Culture besteht aus verschiedenen Bausteinen, bei denen es vor allem darum geht, den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenzubringen und als Top-Management ein Vorbild zu sein. Die Führungskräfte sollten nicht dem Trugschluss erliegen, dass Hybrid Work und New Culture weniger Führung mit sich bringen. Ganz im Gegenteil, die Einführung von Hybrid Work fordert viel von den Führungskräften, vor allem die Kommunikation einer inspirierenden Vision steht im Vordergrund. Weiterhin müssen sie zwei verschiedene Modi ausbalancieren. Zum einen müssen sie effizient auf die Ziele des Unternehmens hinarbeiten und gleichzeitig Mitarbeitenden Freiraum für eigene Ideen geben (Bruch et al., 2022). Auf Unternehmensebene können netzwerkartige Strukturen mit geringen Hierarchien sowie agile Methoden einen positiven Beitrag leisten (Schmidt, 2019).

Bei der Implementierung von New Work sollte folgende Fallgrube beachtet werden: Wer der Produktivität der Mitarbeitenden im Hybrid Work Kontext misstrauisch gegenüber steht, stellt sich den Vorteilen von New Work in den Weg, denn das Herzstück jeder New-Work Kultur ist Vertrauen (Schmidt, 2019).

DIE HYBRID WORK TRANSFORMATION JETZT ANPACKEN

Die Hybrid Work Transformation gestaltet sich als partizipativer und iterativer Prozess. Das ganze Unternehmen mit all seinen Akteuren ist gefragt, um hybrides Arbeiten aktiv zu gestalten und mitzuhelfen, verantwortungsvoll die Weichen für die Zukunft zu stellen. Jedes Hybrid-Work-Set-up ist nur so gut, wie es im Alltag funktioniert. Dies gelingt, wenn es zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden passt und von ihnen als ihre eigene Lösung angesehen wird. Doch wie können die Mitarbeitenden beteiligt und verschiedenste Präferenzen unter einen Hut gebracht werden?

Der Führung und dem HR kommt eine grosse Rolle zu, sie sind jedoch nicht allein der Schlüssel zum Erfolg. Zentral sind hier auch sogenannte Change Agents – Mitarbeitende, die durch ihre Rolle im informellen Netzwerk der Organisation Einfluss haben. Für das Gelingen der Hybrid Work Transformation sind schliesslich drei Faktoren von zentraler Bedeutung. Neben Leadership Empowerment und der gemeinsamen Gestaltung eines Rahmens für die Zusammenarbeit im Team ist ein nicht zu unterschätzendes Instrument in diesem Prozess der Aufbau eines Netzwerks von Change Agents, die speziell für den Hybrid Work Veränderungsprozess nominiert werden. Diese Hybrid Work Agents setzen die Transformation mit einem konkreten Auftrag um (Bruch, 2022a). Folgend werden alle drei Faktoren beleuchtet, als letzter und mit besonderem Fokus die Thematik der Hybrid Work Agents.



LEADERSHIP EMPOWERMENT

Die Befähigung der Führungskräfte ist für die Hybrid Work Transformation entscheidend. Um zu einem solchen Leadership Empowerment zu gelangen ist es von zentraler Bedeutung, dass Vertrauen vorliegt und Führungskräfte sich auf ein neues, modernes Leadershipverständnis ausrichten. Dabei geht es vor allem darum, den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenzubringen und als Führungskraft sowie Top-Management ein Vorbild zu sein. Gelingen kann dies über ein Programm, in dem Führungskräfte genau dieses Verständnis sowie die Haltung dazu diskutieren, verinnerlichen und so greifbar machen. Hybrid Work soll vom Top Management gelebt und umgesetzt werden – es stösst die Veränderungen an und begleitet sie.

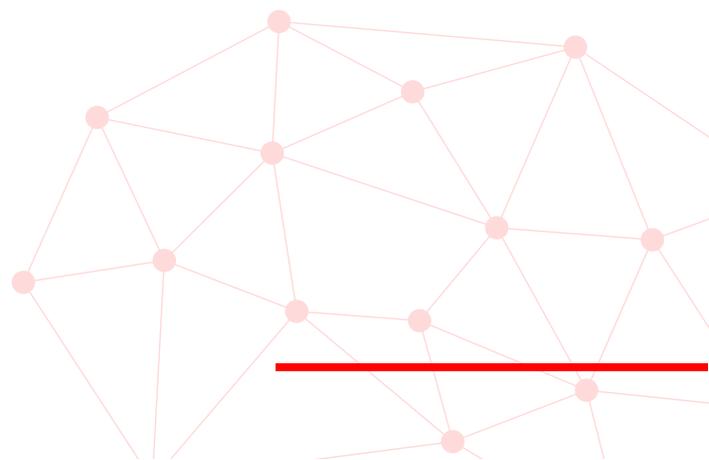
GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT FÜR HYBRID WORK (TEAM CHARTA)

Wie Teams zu ihrem Hybrid-Work-Set-up gelangen, ist eine zentrale Frage. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Entwicklung einer Team Charta mit den beteiligten Mitarbeitenden und dieser Prozess eine ideale Unterstützung leistet. In einem oder mehreren Workshops können verschiedene Aspekte eines Hybrid-Work-Set-up herausgearbeitet und anschließend in einer Team Charta festgehalten werden. Beispielsweise kann es sich hier um Inhalte wie das passende Arbeitsmodell oder die konkrete Umsetzung der Spielregeln im Team handeln (Bruch, 2022a).

MULTIPLIKATOREN UND NETZWERK DER TRANSFORMATION (HYBRID WORK AGENTS)

Sollen bestehende Strukturen oder Systeme in Organisationen neu gestaltet werden, muss der Fokus stärker auf den Menschen liegen (Bruch & Barton, 2022). Rollenverteilungen und Prozesse werden von Veränderungen häufig mitbeeinflusst. Wichtig dabei ist, die Beteiligungsmöglichkeiten im gesamten Unternehmen dialogisch zu gestalten. Hybrid Work Transformationen erweisen sich dann als besonders erfolgreich, wenn die Weiterentwicklung der Kultur im Netzwerkformat gemeinsam definiert wird (Bruch & Berenbold, 2020). Der beschriebene Erfolgsfaktor der Change Agents kommt somit auch bei der Hybrid Work Transformation zum Tragen. In diesem Kontext bezeichnen wir sie als Hybrid Work Agents, die mit dem konkreten Auftrag die Hybrid Work Transformation gestalten. Durch Hybrid Work Agents, die über ein gutes Netzwerk zu den Schlüsselpersonen des Veränderungsvorhabens verfügen und ausbauen können, kann die Hybrid Work Transformation aktiv und mutig vorangetrieben werden. Als Multiplikatoren wirken sie an den entscheidenden Stellen positiv auf die Transformation ein (Schmidt, 2019). Sie agieren positions- und hierarchieunabhängig als Multiplikatoren im relevanten internen Netzwerk als glaubwürdige Botschafter. Dabei haben sie den klaren Auftrag, die Hybrid Work Transformation zu steuern, die Integration betroffener Mitarbeitender in den Fokus zu stellen und alle Beteiligten für die Veränderungspläne zu gewinnen. Somit erhalten sie als «Implementationshelfer» eine Schlüsselfunktion in der Hybrid Work Transformation (Battilana & Casciaro, 2013).

Das Top Management hat die wichtige Aufgabe, Veränderungen anzustossen, darüber zu informieren und als Sponsoren und Vorbild der Transformation sichtbar zu sein. Für die Begleitung in der tatsächlichen Umsetzung und im engen Austausch mit dem Top Management sind Hybrid Work Agents einer der nicht zu unterschätzenden Erfolgsfaktoren. Gute Verbindungen zu den Menschen zu haben, kann dabei behilflich sein, Widerstände sensibel wahrzunehmen und aufzulösen. Unterstützt wird dies durch das Schaffen von Klarheit und das Vermitteln von Wissen über die angestrebten Ziele sowie die notwendigen Prozesse der Hybrid Work Transformation. Somit stehen nicht nur die Strukturen der Veränderung im Mittelpunkt, sondern vor allem auch die daran beteiligten Menschen. Hybrid Work Agents verfügen idealerweise bereits über ein Netzwerk und direkte Verbindungen zu den beteiligten Personen oder sind in der Lage, dieses bestehende Netzwerk auszubauen und zwischen unverbundenen Personen Brücken zu bauen (Schmidt, 2019).



WAY OF WORKING SPECIALISTS: UNTERNEHMENSBEISPIEL (TELEKOMMUNIKATION)

Mit seinem «Way of Working» positioniert sich Sunrise als modernster Arbeitgeber der Schweiz. Der WoW ist die Grundlage einer internen Hybrid Work Transformation. Sunrise wollte neue Wege einschlagen und die Mitarbeitenden wurden zum Ausprobieren im neuen, hybriden und digitalen Setting aufgerufen. Ein ebenso wichtiger wie mutiger Schritt, denn es war deutlich, dass eine ad-hoc lancierte One-Size-Fits-All Lösung nicht das Erfolgsrezept sein würde. Das traf umso mehr zu, als dass der kurz zuvor erfolgte Merger zwischen Sunrise und UPC neben Produkten und Prozessen auch zwei Kulturen zusammenbrachte.

Ein Element zur internen Begleitung der Geschäftseinheiten waren sog. «Way of Working Specialists»: Ein internes Netzwerk, das sich einerseits aus einem bestehenden Netzwerk der sog. Culture Ambassadors speiste und auch neue Personen mit Leidenschaft für die Themen New Work & New Culture ansprach. Insgesamt 15 Personen über Hierarchien und Einheiten hinweg kamen zusammen. Der Auftrag: Lasst uns das gemeinsame Spielfeld (Playingfield) aktiv bespielen, indem wir die Stärken sowie die relevanten Stellhebel pro Geschäftseinheit identifizieren.

Die Way of Working Specialists können nach ihrer modularen Ausbildung und direkten Gesprächen mit den Leitern der Geschäftseinheiten nun auch als Sounding Board für das Projektteam und die Management-Ebene agieren und die weitere Roadmap mitgestalten. Und mit der nächsten Kulturbefragung werden Entwicklungen sichtbar gemacht.



Sunrise

GET READY: EXPERTS & AMBASSADORS AUSBILDEN

In verschiedenen Online-Trainingsformaten wurden die 15 Specialists mit Freude, Effizienz und Mut für Neues auf ihre neue Rolle vorbereitet. Erfolgsfaktor hierbei war u.a. die Zusammenarbeit mit zwei internen Energy & Transformation Agents, die zuvor das re-energize Ausbildungsprogramm auf Expert-Level besuchten. Im Anschluss definierten sie im Co-development mit der energy factory bspw. die Ausbildungsinhalte für die Ambassadors.

GET STARTED: DATENGESTÜTZT GESTALTEN

Gestützt durch ein zweites Element, eine organisationsweite interne Kultur-Befragung als Standortbestimmung zu New Work & Culture, wurde jeder Specialist in seiner eigenen Geschäftseinheit zum Passionate Pioneer und Ansprechpartner in der Hybrid Work Transformation. So konnte der Auftrag auf Basis der Mitarbeitendenbefragung besprochen und passende Massnahmen definiert werden.

GET SETTLED: STRATEGISCH VERANKERN

Auch auf Company Level hat Sunrise gestützt auf den Ergebnissen der Kulturbefragung und strategischen Ausrichtung gezielt Massnahmen ergriffen, um New Work & Culture organisationsübergreifend weiterzuentwickeln. Dies sind u.a. zukunftsorientierte Entwicklungsprogramme wie ein Führungskräfteprogramm mit Fokus auf Empowerment und inspirierende Leadership, Networking und Knowledge-Sharing Events sowie innovative Lernangebote zur Stärkung der Selbstkompetenz der Mitarbeitenden (bspw. eine Tool School, Sessions zu strukturiertem Arbeiten in der hybriden Arbeitswelt, Angebote zu mentaler Stärke/ Resilienz).

Hybrid Work Agent Netzwerke bringen diverse Vorteile mit sich. Menschen lernen am liebsten von Peers. Formale Schulungen und Trainings können noch so gut sein – wenn sie nicht aktiv oder nur einmalig zum Einsatz kommen, kann kein Nutzen daraus gezogen werden. Hybrid Work Agents unterstützen in der Transformation und tragen mit ihrer Rolle und Unterstützung der Gestaltung der hybriden Arbeitswelt auch nachhaltig zum Bild eines attraktiven Arbeitgebers bei, sowohl für Mitarbeitende als auch im Recruiting.

Des Weiteren können Hybrid Work Agents als Sounding Board fungieren und unterstützen so die Weiterentwicklung der Hybrid Work Kultur (Bruch & Berenbold, 2020; Schmidt, 2019). Durch das Sounding Board wird ermöglicht, dass Feedback und Ideen aus der Organisation gesammelt werden, die dann durch die Hybrid Work Agents als Brückenbilder zwischen Belegschaft und Top Management weitergebracht werden können. Hybrid Work ist keine kurzfristige Entscheidung, sondern stellt sich vielmehr als kontinuierliches Experiment heraus, das durch regelmässige Reflektion, Dialog und Anpassung gekennzeichnet ist.

Zudem besteht die Möglichkeit der Einbindung und Wertschätzung von Personen, die bezüglich Hybrid Work bereits fortgeschritten sind. Wird diesen Mitarbeitenden Visibilität verschafft, können sie als «Influencer» der Hybrid Work Transformation deren langfristigen Erfolg sichern (Schmidt, 2019).



Da die Kriterien für Hybrid Work je nach Organisation, Unternehmensgrösse und Branche unterschiedlich sind, ist es zu Beginn wichtig, die Stakeholder der Transformation und deren Netzwerk zu berücksichtigen. Dabei sollen bereits bestehende formelle und informelle Verbindungen sowie mögliche Kolleginnen oder Kollegen identifiziert werden, die im Transformationsvorhaben eine Schlüsselrolle einnehmen könnten. Es ist darauf zu achten, dass die Netzwerke repräsentativ bezüglich Generationen sind.

UNTERSTÜTZUNG UND EXPERTISE FÜR UNTERNEHMEN IN DER TRANSFORMATION

Mit dem Transformationsprogramm re-energize unterstützt die energy factory ihre Kunden dabei, die Transformation mit und für sie mit Energie und Fokus voranzutreiben. Die Begleitung der Organisation, Purpose, Kernziele, Meilensteine und Roadmap für ihre Transformation zu konkretisieren ist der erste Schritt. Gemeinsam mit dem Top Management erfolgt die Gestaltung einer klaren Mission für New (und) Hybrid Work.

In enger Abstimmung werden ein unternehmensinternes Multiplikatoren-Netzwerk entwickelt und Agents ausgebildet. Der Aufbau dieses Netzwerks für den Change ist das Herzstück des Programms. Kompakte Bausteine zielen darauf ab, die Transformation schneller, wirkungsvoller und nachhaltiger zu machen. In der Ausbildung kommen zukünftige Agents aus unterschiedlichen Organisationen zusammen und lernen von und miteinander. Diese Diversität und der Austausch sind wertvolle Teile, die den Lernerfolg und die Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Transformation bereichern.

Mehr dazu unter:
www.energyfactory.com/re-energize-the-firm

Von besonderer Bedeutung ist zudem die Ausbildung der Hybrid Work Agents. Eine ihrer zentralsten Kompetenzen sind der Wissensaufbau zur Begleitung der Transformation sowie die Fähigkeit, vertrauensvolle soziale Netzwerke im Unternehmen zu erhalten und auszubauen. Personen des gesamten Unternehmens sollen von den Hybrid Work Agents miteinander verbunden werden, damit die Hybrid Work Transformation unabhängig von bestehenden Hierarchien erfolgreich ins Rollen gebracht werden kann.

Da es sich um einen längerfristigen Prozess handelt, sollte sichergestellt werden, dass die Hybrid Work Agents entsprechend eingebunden werden. Zentral ist dabei auch, dass sie über Workshop-Kompetenzen verfügen und dabei Standortbestimmungen, beispielsweise durch Messungen, für und mit den Teams im Rahmen ihrer Agent-Rolle durchführen können.

Zusätzlich bewährt es sich, Anreize für die Hybrid Work Agents zu schaffen. Dazu zählen neben beruflicher und persönlicher Weiterbildung sowie offizieller Zeit für die Arbeit als Hybrid Work Agent auch Touchpoints und Austausch, Personen im Unternehmen, die ihren Job sehr gut ausüben, erhalten durch ihre Rolle als Hybrid Work Agents mehr Gestaltungsfreiraum, mehr Sichtbarkeit und persönliche Weiterentwicklung durch den Netzwerkaufbau. So kann Young Potential wie auch High Potential im Unternehmen voll ausgeschöpft werden.

HYBRIDIZE: ERFOLG SICHERN IN DER HYBRID WORK TRANSFORMATION

Neben dem Ausbau des Change-Netzwerks durch die Hybrid Work Agents sind Leadership Empowerment und die gemeinsame Gestaltung der Zusammenarbeit die drei Faktoren, die für eine erfolgreiche und nachhaltige Hybrid Work Transformation unentbehrlich sind.

Der Ausbau eines Hybrid Work Agents Netzwerks erhöht die Erfolgsaussichten der Hybrid Work Transformation und wirkt sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Die richtige Ausbildung der Hybrid Work Agents spielt hier natürlich eine entscheidende Rolle.

Steht in Ihrem Unternehmen eine Hybrid Work Transformation bevor oder haben Sie fachspezifische Fragen dazu? Wir bei der energy factory wollen diesen Anforderungen aktiv begegnen und haben das auf diese Herausforderungen zugeschnittene Programm hybridize entwickelt, welches Schlüsselpersonen mit einem Auftrag für die Hybrid Work Transformation unterstützt.



Mehr dazu unter:
www.energyfactory.com/hybridize

Literaturverzeichnis

- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013).** The network secrets of great change agents. *Harvard Business Review*, 91(7), 62–68.
- Bruch, H. (2022a).** Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten. *personalmagazin*.
- Bruch, H. (2022b).** Hybrid Work—Empirische Bilanz und Perspektiven. *Haufe*.
- Bruch, H., & Barton, L. (2022).** Homeoffice richtig gestalten—Erfolgsmuster zur Förderung von Leistung und Gesundheit. *Trendstudie 2022*.
- Bruch, H., Block, C., & Färber, C. (2016).** Arbeitswelt im Umbruch—Von den erfolgreichen Pionieren lernen. *Trendstudie 2016*.
- Bruch, H., Lee, P., & Meier, S. (2021).** Arbeitgeberattraktivität im Wandel—Wie man Mitarbeitende heute zu Fans macht. *Trendstudie 2021*.
- Bruch, H., Schuler, A., & Barton, L. (2022).** Inspirierend-multimodale Führung. *personalmagazin*.
- Gratton, L. (2021).** How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65–74.
- Power, B. (2014).** With Change Agents, One Size Does Not Fit All. *Harvard Business Review*.
- Schmidt, C. (2019).** Change-Projekte brauchen Multiplikatoren. *changement!*
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020).** FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit.

Ein herzlicher Dank geht an Angelique Zessin und Anika Thurow für zusätzliche Recherchen und Unterstützung.