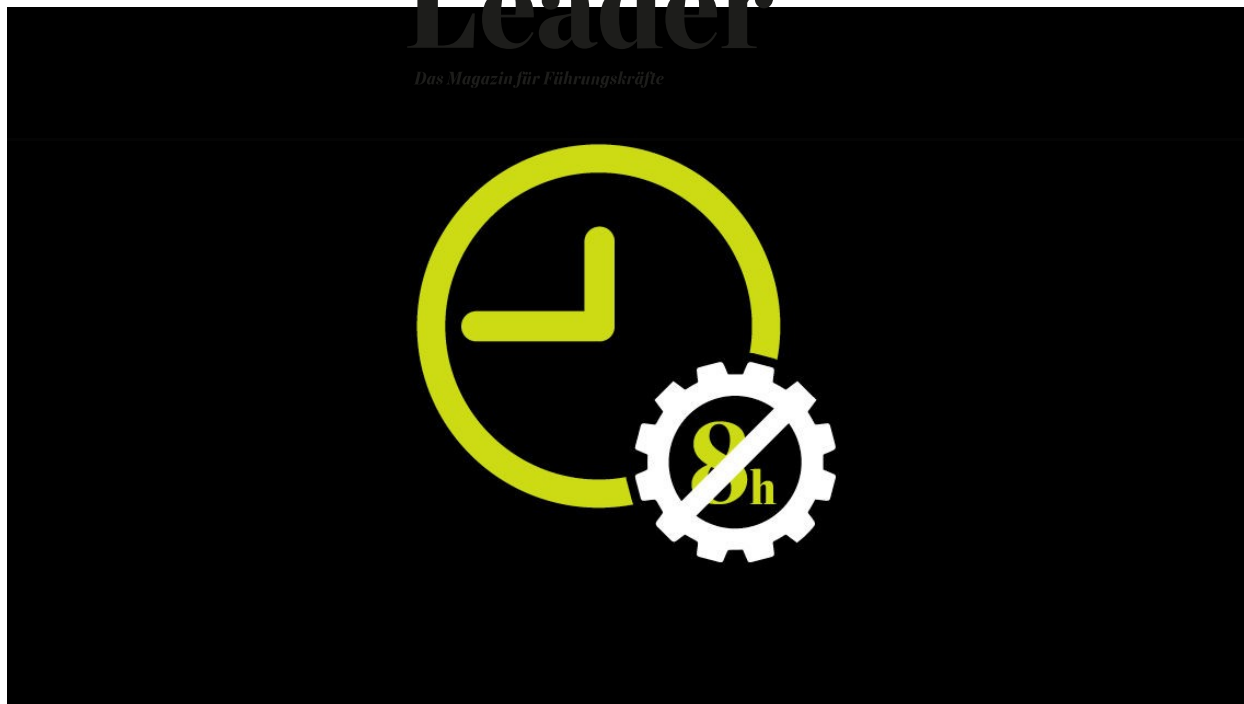


DE (/de/article/2428592?like.variant=popup) | FR (/fr/article/2428592?like.variant=popup)

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

2/2017



Artikel

Flexibilität statt Acht-Stunden-Job

Lead | Im Bilde (/de/lead) | Juni 2017 (/de/archiv/issue-overview/2555032) | Fabrice Müller

Mancherorts hat die Arbeitswelt von morgen schon heute begonnen. Der Arbeitsplatz der Zukunft steht für zeitliche und örtliche Flexibilität. Dies kann für die Unternehmen und deren Mitarbeitende Chance und Herausforderung zugleich sein.

Die grünen Wände, der Boden aus Stein und Holz, die Pflanzen, die den Feuchtigkeits- und Sauerstoffhaushalt regulieren: Die gesamte Atmosphäre erinnert an eine Orangerie. Der Raum «In-Out» ist Bestandteil einer neuen Arbeitsumgebung namens «Meet2Create», entwickelt von einem interdisziplinären Forschungsteam der Hochschule Luzern unter der Leitung des Kompetenzzentrums Typologie & Planung in Architektur. Der grüne Raum «In-Out» eignet sich für Brainstormings, Diskussionen oder Workshops.

Mit ihrer Arbeit streben die Wissenschaftler das optimale Gleichgewicht zwischen Mensch, Raum und Technik an. Um die Verbreitung von mobil-flexibler Arbeit zu fördern und die Unternehmen sowie deren Mitarbeitende im Wandel zu unterstützen, haben sich die beiden Departemente Wirtschaft sowie Technik & Architektur der Hochschule Luzern und die Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FNHW) für das Forschungsprojekt «iMOW» zusammengetan. Gemeinsam mit den Projektpartnern RBS Projektmanagement, S&S, Siemens, Swisscom und Vitra entwickeln sie Instrumente, mit denen Firmen zeit- und ortsunabhängige Arbeit organisieren können.

Leader

Das Magazin für Führungskräfte
(/de)

2/2017

«Das traditionelle Büro wird zwar nicht vollkommen aussterben, doch spürbar an Bedeutung verlieren.»

Anregend und identitätsstiftend

«Der Arbeitsraum im Unternehmen wird zum Kosten- und Gestaltungsfaktor für die Arbeit», sagt Adrienne Schäfer, stellvertretende Projektleiterin «iMOW» der Hochschule Luzern. Das traditionelle Büro werde zwar nicht vollkommen aussterben, doch spürbar an Bedeutung verlieren. Im Gegenzug rechnen die Wissenschaftler mit neuen Arbeitszonen, die Begegnungen, Sitzungen oder auch stilles Arbeiten ermöglichen. Je nach Tätigkeit falle der feste Arbeitsplatz sogar ganz weg, weil die Mitarbeitenden als moderne «Nomaden» von verschiedenen Orten aus tätig sind.

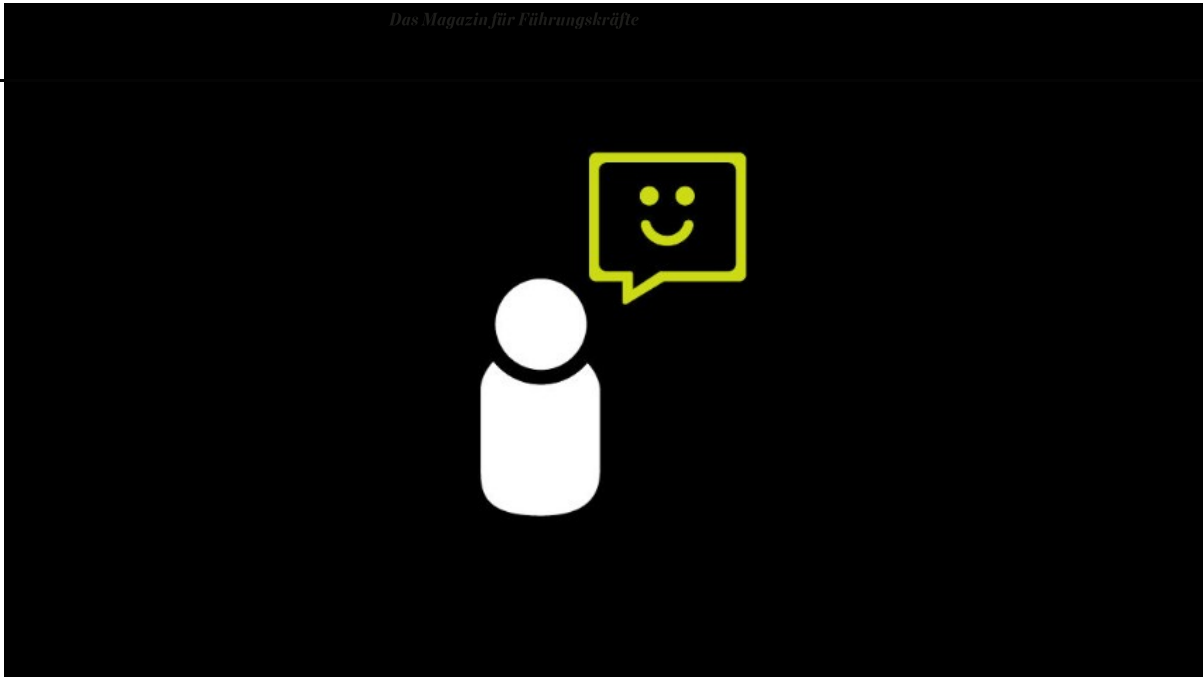


Bei den Umbauarbeiten in den Büros von Swisscom TV in Zürich beispielsweise wurden Begegnungszonen mit Lounge-Charakter sowie Denkkuben für konzentriertes Arbeiten realisiert. Nicht überall sei die Aufhebung des festen Arbeitsplatzes jedoch sinnvoll, findet Adrienne Schäfer und denkt dabei etwa an die Personal- oder Controlling-Abteilungen. Hier werde es vermutlich auch in Zukunft feste Arbeitsplätze geben.

Der Arbeitsplatz soll anregend sowie identitätsstiftend sein. «Wir wollen den Unternehmen aufzeigen, welches Potenzial in den Modellen der Arbeitswelt von morgen steckt», sagt Adrienne Schäfer. Die Forschung berücksichtige den Menschen als wichtigsten Produktions- und Produktivitätsfaktor, die Raumgestaltung, die technische Ausstattung sowie Management und Kultur. «Studien haben gezeigt, dass flexible Arbeitsmodelle die Zufriedenheit und somit auch die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden erhöhen. Dieses Potenzial wollen wir nutzen», betont Adrienne Schäfer. 2/2017

Leader

Das Magazin für Führungskräfte



Ein ähnlich gelagertes Projekt, die «Work Smart Initiative», wurde 2015 von Firmen wie SBB, Swisscom, Mobiliar, Post, Microsoft Schweiz und Witzig The Office Company mit dem Ziel gegründet, flexible Arbeitsformen zu fördern und motivierende Rahmenbedingungen zu schaffen. Zurzeit haben 108 Schweizer Arbeitgeber die Work Smart Charta unterzeichnet und bekennen sich zu deren Zielen.

«Um Beruf und Familie besser vereinbaren können, fragen immer mehr Fachkräfte schon bei der Bewerbung nach flexiblen Arbeitszeitmodellen im Unternehmen.»

Wunsch nach Homeoffice

Projekte dieser Art zeigen: Der starre «Acht-Stunden-Job» ist auf dem Rückzug. Um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können, fragen immer mehr Fachkräfte schon bei der Bewerbung nach flexiblen Arbeitszeitmodellen im Unternehmen. Denn die Anforderungen an die Arbeitszeit verändern sich im Laufe des Berufslebens: Familienpflichten, berufliche Weiterbildung, weite Anfahrtswege zum Arbeitsort oder Aussendienst fließen hier ein.

Kein Wunder, spielt das Thema Homeoffice für viele Mitarbeitende eine immer grössere Rolle, wie die Studie «Arbeitswelt der Zukunft» der Sage Software GmbH und des Meinungsforschungsinstituts «smart research» ergeben hat. «Flexible Arbeitszeiten finden in Schweizer Unternehmen und Organisationen eine stark zunehmende Verbreitung», schreibt das Autorenteam der Studie «Flexible Arbeitszeiten – Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung» der Fachhochschule Nordwestschweiz. 2/2017

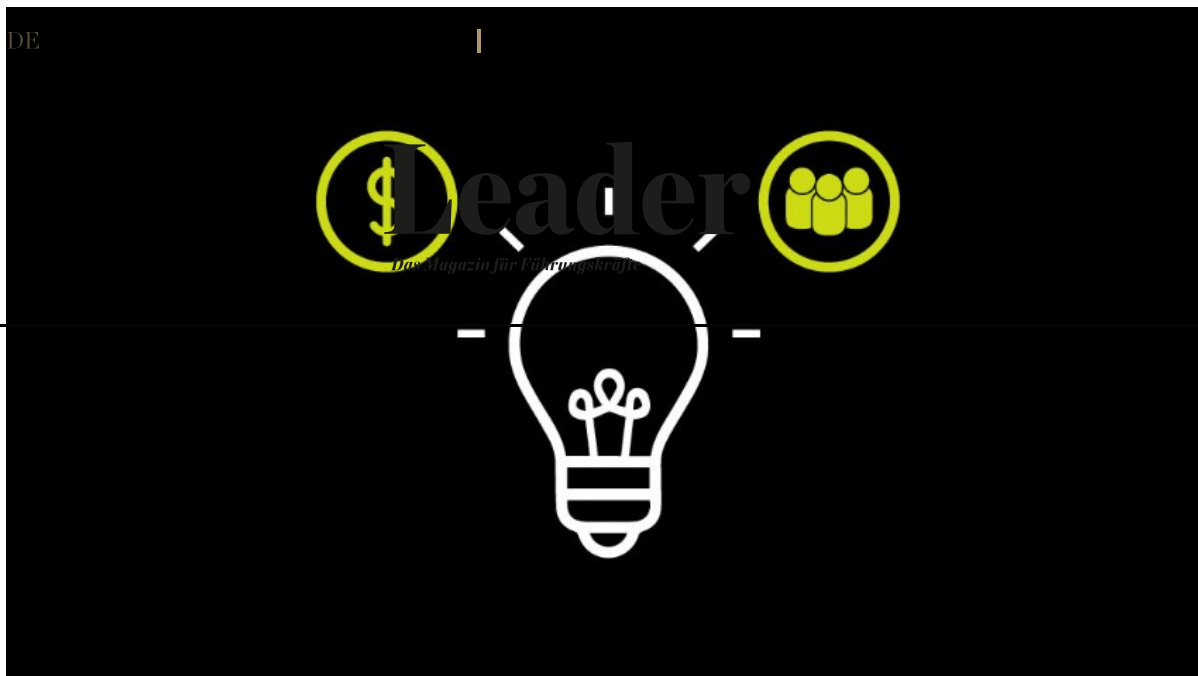
Leader

Damit würden einerseits die Interessen von Arbeitnehmern für Flexibilisierung und effizienter Allokation von Arbeitszeiten aufgenommen – andererseits aber auch die Interessen von Beschäftigten an einer besseren Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie einer grösseren Selbstbestimmung im Arbeitsleben berücksichtigt. 61 Prozent der Arbeitnehmenden in der Schweiz haben gemäss der Fachhochschulstudie flexible Arbeitszeiten; 17 Prozent arbeiten flexibel, ohne dass ihre Arbeitszeit erfasst und dokumentiert wird. Unter den Hochqualifizierten beträgt dieser Anteil sogar 26 Prozent.



Lösung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Probleme

Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig. Für Robert J. Zaugg, Unternehmensberater und Lehrbeauftragter am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, beruhen sie auf der Annahme, dass flexible und kürzere Arbeitszeiten dazu beitragen können, unterschiedliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme zu lösen.



Mit flexiblen Arbeitszeiten lassen sich beispielsweise die Arbeitseinsätze der Beschäftigten dem Auftragsvolumen anpassen. Die Lockerung von starren Arbeitszeiten kann zu einer höheren Arbeitsproduktivität führen. Wichtige Gründe finden sich laut Robert J. Zaugg auch im sozio-kulturellen Bereich: Die flexiblen Arbeitsmodelle führen zu einer höheren Zeitautonomie.

Für die Professorin Martina Zölch, Leiterin des Instituts für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz (siehe auch [Interview \(/de/article/2425512\)](https://www.sko-leader.ch/de/article/2425512)), steht diese Entwicklung in einem engen Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung. Diese habe den grössten Einfluss auf die Trends. Örtliche Treffen für Konferenzen und Sitzungen sind über Webkonferenzen und Skype nicht mehr zwingend notwendig. Dank Mobilfunk und Internet lassen sich Informationen für die Arbeit von unterwegs abrufen. Ferner lasse die Globalisierung Machtzentren verschieben und sie mache neue Organisationsformen nötig und möglich.

«Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. Hoch spezialisierte Fachkräfte kommunizieren weltweit in sogenannten «Special Interest Communities». Nicht länger wird die Organisationszugehörigkeit, sondern das Know-how im Zentrum stehen», so Martina Zölch. Im Rahmen dieser Trends komme der Flexibilisierung der Arbeit ein besonderer Stellenwert zu. Mit den aktuellen Trends rücken zurzeit – so Martina Zölch – sowohl die örtliche als auch die vertragliche Flexibilisierung verstärkt in den Mittelpunkt.

«Eine der zentralen Herausforderungen ist, eine unterstützende Unternehmenskultur zu schaffen.»

Unternehmenskultur anpassen

Die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsformen und -welten beginnt für viele Firmen laut Adrienne Schäfer spätestens dann, wenn bauliche Veränderungen geplant sind. Diese stehen oft in Verbindung mit strategischen Überlegungen. «Die Umstellung auf neue Arbeitsmodelle ist – wie eine bauliche Veränderung – Ausdruck des Wandels innerhalb des Unternehmens.»

Leader

2/2017

Die Diskussion um die Arbeitswelt von morgen ist beeinflusst durch Raumgestaltung und Technik, wie die Studie «Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen» der Hochschule für Angewandte Psychologie der FNHW zeigt. Eine der zentralen Herausforderungen ist es, eine unterstützende Unternehmenskultur zu schaffen. «Zu den förderlichen Bedingungen gehören nötige Technologien, passende Regelungen, Unterstützung durch die Führungskräfte, aber auch eine angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden», sagt Studienprojektleiter Johann Weichbrodt.

Auf der Organisationsebene müssten deshalb vor allem Massnahmen ergriffen werden, die eine «Flex-Work-freundliche» Kultur entwickeln und verankern. Grundvoraussetzung dazu ist, dass das obere Management hinter der mobil-flexiblen Arbeit steht. Die Führungskräfte sind gefordert. Denn: Neben einem ziel- und ergebnisorientierten Führungsstil muss vor allem die Klärung der gegenseitigen Erreichbarkeit gewährleistet sein. «Einsteiger»-Führungskräfte müssen laut Johann Weichbrodt eher stärker regulieren und auch überwachen, während «Fortgeschrittene» mehr Freiraum geben sollten.

«Je mehr mobil-flexibel gearbeitet wird, desto wichtiger wird es, die Auslastung der Mitarbeitenden nicht aus dem Blick zu verlieren, und desto mehr müssen Teams selber regulieren – zum Beispiel bezüglich der Erreichbarkeit. Ausserdem werden die Hierarchien flacher», gibt Johann Weichbrodt zu bedenken.



DE (/de/article/2428592?like.variant=popup) | FR (/fr/article/2428592?like.variant=popup)

«Das Büro wandelt sich angesichts der Veränderungen vom ständigen Arbeitsplatz zu einem Ort der Begegnung, Kommunikation und Inspiration.»

2/2017

Lebensarbeitszeit und Co-Working-Stationen Das Magazin für Führungskräfte (/de)

Florian Rittiner, Projektleiter von Witzig The Office Company AG, beschäftigt sich im Rahmen der Witzig Office Akademie mit der Arbeits- und Bürowelt der Zukunft. Dabei beobachtet er bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten verschiedene Abstufungen von Zeitmodellen. «Die Gleitzeit war der Vorreiter dieser Entwicklung. Je länger, je mehr verbreitet sich die Jahresarbeitszeit als eine höhere Stufe der Flexibilisierung in den Unternehmen. Das neueste Arbeitszeitmodell stammt aus den USA, wo unabhängig von Zeit und Arbeit die Leistungsziele definiert werden.»

Bisher noch Theorie, aber bereits schon im Gespräch sei die sogenannte Lebensarbeitszeit, bei der die Arbeit flexibel auf die jeweilige Lebenssituation angepasst werden kann. Das Büro wandle sich angesichts dieser Veränderungen vom ständigen Arbeitsplatz zu einem Ort der Begegnung, Kommunikation und Inspiration. Für konzentriertes Arbeiten bieten sich beispielsweise das Homeoffice oder Coworking-Stationen an, in denen Arbeitsplätze auf Zeit gemietet werden können.



Auf einem ehemaligen Spinnereigelände in Windisch beispielsweise realisiert die Genossenschaft VillageOffice ein Pilotprojekt als Alternative zum Firmenbüro und zum Homeoffice. Und so funktioniert das Coworking-Prinzip: Anstatt im Unternehmen oder zu Hause im eigenen Büro arbeiten Angestellte oder auch Freiberufler aus der Nähe mindestens einen halben Tag pro Woche in der Coworking-Gemeinschaft und nutzen die verschiedenen Arbeitszonen. Insgesamt sind im Kunzwerk 15 Arbeitsplätze geplant. Die Fläche ist aufgeteilt in Arbeits-, Besprechungs- und Ruhezeiten, eine Cafeteria sowie Lounges in der Galerieetage.

Das Pilotprojekt in Windisch soll den Beteiligten die Möglichkeit geben, Erfahrungen zu sammeln, die in den künftigen Ausbau des Konzepts einfließen, wie David Brühlmeier, Gründungsmitglied von VillageOffice, informiert. «Der erste eigene Coworking-Space von VillageOffice ist ein wichtiger Schritt in Richtung Arbeitszukunft», sagt David Brühlmeier. Er und seine Partner planen ein landesweites Netz aus eigenen und angeschlossenen Arbeitsgemeinschaften.

2/2017

Leader

An die Zukunft von Coworking-Stationen glaubt auch Michael Trinkl von der Popup Office AG in Zürich. Das Unternehmen betreibt seit einem Jahr Coworking-Standorte in der Region. «Die Nachfrage nach externen Arbeitsplätzen nimmt zu. Vor allem Firmen mit hohem Dienstleistungsgrad stehen diesem Modell sehr offen gegenüber.» Die Auslagerung von Arbeitsplätzen sei für die Unternehmen interessant, weil sie so von Infrastruktur- und Fixkosten entlastet werden.

Ausdruck des Wandels

Ortsunabhängiges Arbeiten ist seit Anfang Jahr auch für die Mitarbeitenden des Bundesamtes für Raumentwicklung ARE von zunehmender Bedeutung. Die rund 90 Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten, sprich unterwegs oder auch von zu Hause aus. «Wir engagieren uns in der Initiative Work Smart. Dies zu Beginn vor allem hinsichtlich der Mobilitätsplanung. Doch warum sollten wir die Idee flexibler Arbeitsmodelle nicht auch in unserem eigenen Amt umsetzen?», begründet Vizedirektor Ulrich Seewer die Einführung einer neuen Arbeitskultur.



Viele seiner Mitarbeitenden pflegen Aussenbeziehungen zu anderen Kantonen und Bundesämtern. Zudem reisen sie aus verschiedenen Kantonen zwischen Basel, Zürich und Lausanne nach Bern zur Arbeit. «Weil ein Grossteil unserer Mitarbeitenden nur wenig mit Routinearbeiten zu tun hat, können gewisse Aufgaben durchaus ortsunabhängig erledigt werden», sagt Ulrich Seewer. Eine interne Umfrage habe das Bedürfnis nach einem solchen flexiblen Arbeitsmodell bestätigt. Sämtliche Angestellten verfügen über die nötige technische Infrastruktur wie Laptops und Smartphones, von denen sie online auf E-Mails und Server zugreifen können.

Die neuen Arbeitsmodelle sollen möglichst ohne bürokratischen Aufwand umgesetzt werden. Einzig für das regelmässige ortsunabhängige Arbeiten besteht eine Vereinbarung, die die wichtigsten Punkte des neuen Arbeitsmodells regelt. Das neue

Arbeitsmodell sei von den Mitarbeitenden des Amtes grösstenteils positiv aufgenommen worden, berichtet Ulrich Seewer. «Unsere Mitarbeitenden machen von dieser neuen Arbeitsmöglichkeit Gebrauch.» Wer will, kann natürlich nach wie vor sämtliche Arbeiten von seinem Arbeitsplatz in Ittigen BE aus erledigen. Und gewisse Aufgaben, zum Beispiel in den Sekretariaten, eignen sich sowieso nur bedingt fürs Homeoffice.

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Um genügend Platz für Besprechungen zu schaffen, wurden kürzlich einfache Kommunikationszonen neben den Büros eingerichtet. Die Einführung der ortsunabhängigen Arbeit hat laut Ulrich Seewer auch eine Diskussion um die Führungskultur ausgelöst. Und nun soll diese Idee auch in anderen Bundesämtern Schule machen. Der Bundesrat hat beschlossen, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit das flexible Arbeitsmodell in der gesamten Bundesverwaltung eingeführt werden kann.

«Veränderungen von Arbeitsmodellen setzen auch eine andere Firmenkultur voraus.»

Neue Prozesse und Führungsqualitäten

Auf dem Weg zu neuen Strukturen, Organisationsformen und Arbeitsmodellen begleiten Ralf Metz und Andreas Messerli von me&me coaching for organizations in Zürich Unternehmen und deren Teams im Veränderungsprozess. «Wir stellen einen starken Trend hin zu leistungs- und projektbezogenen Arbeitsmodellen fest», sagt Ralf Metz.

Veränderungen von Arbeitsmodellen setzen jedoch auch eine andere Firmenkultur voraus. Denn flexible und moderne Arbeitsmodelle verlangen nach neuen Prozessen, Methoden und Basisfähigkeiten. Dazu zählen zum Beispiel Sozialkompetenz, Führungsqualitäten sowie die Kompetenz, Konflikte selber zu lösen und tragfähige, effiziente Entscheidungen zu treffen.

«In Teams werden Aufgaben, Verantwortung und Führung anders verteilt. Die Mitarbeitenden übernehmen mehr Eigenverantwortung, was eine gewisse Entmachtung der Führungspersonen zur Folge hat», erklärt Andreas Messerli. Teams, die zeitlich und örtlich unabhängig arbeiten, stehen vor besonderen Herausforderungen. Damit so etwas gelingt, braucht es eine klare Regelung der Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten. Dies wiederum erfordert die Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess.

Als eine der grossen Herausforderungen flexibler Arbeitsmodelle nennt Ralf Metz die Bildung eines Zusammengehörigkeitsgefühls. «Angestellte, die häufig extern arbeiten, fühlen sich oft nicht mehr so stark mit ihrem Team und Unternehmen verbunden. Es braucht ein gemeinsames Ziel sowie regelmässige persönliche Kontakte, um den Teamgeist zu pflegen. Wichtig ist, dass jedes Unternehmen sein eigenes Modell entwickelt.»

DE (/de/article/2428592?like.variant=popup) | FR (/fr/article/2428592?like.variant=popup)

Leader

Das Magazin für Führungskräfte
(/de)

2/2017

Arbeitgeberattraktivität steigern

Die ELESTA GmbH in Bad Ragaz steckt mitten in den Vorbereitungen für die Einführung mobil-flexibler Arbeitsmodelle. Das auf die Entwicklung und Produktion von Sensorprodukten und elektromechanischen Komponenten spezialisierte Unternehmen erkannte bei seinen Mitarbeitenden Bedarf für flexiblere Arbeitszeiten.

Auch in Bewerbungsgesprächen werde die Möglichkeit von Homeoffice immer wieder angesprochen, sagt Nora Gaar, Leiterin Personalwesen. «Wir wollen mit diesem neuen Modell die Arbeitgeberattraktivität wie auch die Produktivität steigern.»

Nora Gaar beschäftigte sich im Rahmen ihrer Masterarbeit mit mobil-flexibler Arbeit und erhielt von der Geschäftsleitung grünes Licht für die Einführung von Homeoffice und Mobileoffice. Profitieren könnten davon heute schätzungsweise etwa 70 Mitarbeitende, abhängig von deren Funktion.



Wer von diesem Modell Gebrauch machen will, stellt bei der Führungsperson einen Antrag. «Wir beurteilen die Anträge individuell und berücksichtigen den Abhängigkeitsgrad der Tätigkeit vom Firmenstandort und die persönlichen Eigenschaften einer Person», erklärt Nora Gaar.

Die Personalchefin ist sich bewusst, dass die Umstellung auch eine Herausforderung sein wird – etwa bei der Terminierung von Besprechungen, der Organisation von Stellvertretungen und der Pflege von persönlichen Kontakten. Gleichwohl ist Nora Gaar überzeugt, dass sich das neue Arbeitsmodell positiv auf die Arbeitskultur und das Unternehmen auswirken wird.

Linktipps

- www.villageoffice.ch (www.villageoffice.ch)
- www.hslu.ch (www.hslu.ch)
- www.fhnw.ch/aps (www.fhnw.ch/aps)
- www.elesta-gmbh.com (www.elesta-gmbh.com)
- www.witzig.ch (www.witzig.ch)
- www.me-and-me.ch (www.me-and-me.ch)
- www.work-smart-initiative.ch (www.work-smart-initiative.ch)
- www.popupoffice.ch (www.popupoffice.ch)

Fabrice Müller | Text

Tags: **Arbeitsmodelle, Flexibilität, Mobilität, Unternehmenskultur, Verfügbarkeit, WorkLifeBalance, Zeitmanagement**
DE (/de/article/2428592?like.variant=popup) | FR (/fr/article/2428592?like.variant=popup)

(https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=https%3A%2F%2Fsko-leader.ch%2Fde%2Farticle%2F2428592)
u=https%3A%2F%2Fsko-leader.ch%2Fde%2Farticle%2F2428592)
leader.db.ch/2428592

Kategorie

Leader

Das Magazin für Führungskräfte
(/de)

Vermischtes (/de/mixed)

Lead | Im Bilde (/de/lead)

Technologie | Leading (/de/technology)

Trends | Lifestyle (/de/trend)

Inside SKO (/de/inside)

Archiv (/de/archiv)

Popular Tags

Unternehmenskultur (/de/t/2533627)

Persönlichkeit (/de/t/2533606)

Leadership (/de/t/2533642)

Digitalisierung (/de/t/2533603)

Interview (/de/t/2533612)

Flexibilität (/de/t/2533621)

Trends (/de/t/2533645)

Arbeitsmodelle (/de/t/2533639)

WorkLifeBalance (/de/t/2533633)

Technologie (/de/t/2533671)

Innovation (/de/t/2533651)

SKO (/de/t/2533666)

(https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=https%3A%2F%2Fsko-leader.ch%2Fde%2Farticle%2F2428592)

(https://www.linkedin.com/cws/share?url=https%3A%2F%2Fsko-leader.ch%2Fde%2Farticle%2F2428592)

(https://www.xing.com/social_plugins/share?url=https%3A%2F%2Fsko-leader.ch%2Fde%2Farticle%2F2428592)

Vorheriger Artikel
(/de/article/2426858)

Startseite (/de)

Nächster Artikel
(/de/article/2427102)

Diese Artikel könnten Sie auch interessieren



Sich selber kennen als Basis

(/de/article/3970696)

Lead I Im Bilde (/de/article/3970696) | 12 2018 (/de/article/3970696) | Robert Wildi (/de/article/3970696)



Alles ist möglich

(/de/article/3969297)

Vermischtes (/de/article/3969297) | 12 2018 (/de/article/3969297) | Max Riché (/de/article/3969297)

[DE \(/de/article/2428592?like.variant=popup\)](#) | [FR \(/fr/article/2428592?like.variant=popup\)](#)



Kulturwandel braucht Zeit

[\(/de/article/4007830\)](#)

[Lead | Im Bilde \(/de/article/4007830\)](#) | [12 2018 \(/de/article/4007830\)](#) | [Robert Wildi \(/de/article/4007830\)](#)

Kategorie

[Vermischtes \(/de/mixed\)](#)

[Lead | Im Bilde \(/de/lead\)](#)

[Technologie | Leading \(/de/technology\)](#)

[Trends | Lifestyle \(/de/trend\)](#)

[Inside SKO \(/de/inside\)](#)

[Archiv \(/de/archiv\)](#)

Popular Tags

[Unternehmenskultur \(/de/v/2533627\)](#)

[Persönlichkeit \(/de/v/2533606\)](#)

[Leadership \(/de/v/2533642\)](#)

[Digitalisierung \(/de/v/2533603\)](#)

[Interview \(/de/v/2533612\)](#)

[Flexibilität \(/de/v/2533621\)](#)

DE (/de/article/2428592?like.variant=popup) | FR (/fr/article/2428592?like.variant=popup)

Links

Leader

2/2017

[Kontakt \(https://www.sko.ch/die-sko/kontakt/\)](https://www.sko.ch/die-sko/kontakt/)

[About SKO \(https://www.sko.ch/die-sko/\)](https://www.sko.ch/die-sko/) *Das Magazin für Führungskräfte*
(/de)

~~[Mediadaten \(/pdf/SKO_Mediadaten_LEADER_210x148_4f_d_f3fb2993.pdf\)](#)~~

[Impressum \(/de/impressum\)](/de/impressum)



© SKO 2018