|  |
| --- |
| Smart Work @ B170  Projektbericht  15. Oktober 2021 |
|  |

[1 Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? 3](#_Toc85436360)

[2 Weshalb «Smart Work»? 3](#_Toc85436361)

[2.1 Wie alles begann 4](#_Toc85436362)

[2.2 Smart Work: unsere Vision 4](#_Toc85436363)

[2.3 Vorteile für alle 5](#_Toc85436364)

[3 Konzeption und Gestaltung der Büroflächen 6](#_Toc85436365)

[3.1 Analyse: Interviews und Personas 6](#_Toc85436366)

[3.2 Bedürfnisse: soziale Interaktion, spontaner Austausch 7](#_Toc85436367)

[3.3 Haupttätigkeiten 7](#_Toc85436368)

[3.4 Weitere Überlegungen 7](#_Toc85436369)

[3.5 Die neuen Büroflächen: ein lebendiges Ökosystem 8](#_Toc85436370)

[4 Umsetzung 10](#_Toc85436371)

[4.1 Change Management 10](#_Toc85436372)

[4.2 Regeln, Tooling, Infrastruktur 10](#_Toc85436373)

[4.3 Interior Design 10](#_Toc85436374)

[5 Ausblick 11](#_Toc85436375)

1. Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Kollaboration |  | Mobiles Arbeiten |

Arbeit darf und soll Spass machen – das war von jeher unser Motto. Nun hat sich die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, in den letzten Jahren durch die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung stark verändert. Viele von uns arbeiten heute in globalen Teams, Sitzungen finden oft online statt. Die Pandemie hat der Digitalisierung zusätzlichen Schub verliehen.

Mit Blick auf den Umzug in ein neues Hauptquartier an der Badenerstrasse 170 haben wir uns deshalb in den letzten fast zwei Jahren ganz grundsätzliche Fragen gestellt: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Was braucht es, damit die Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Kunden und anderen Partnern effizient ist und Spass macht? Was wollen wir bei der Arbeit erleben? Was brauchen wir dafür, welche Räume, welche Art von Arbeitsplätzen?

Die Erfahrungen aus der Homeoffice-Zeit und das Post-COVID-Momentum haben wir dazu genutzt, mit unseren Mitarbeitenden für unseren neuen Hauptsitz ein Smart-Work-Konzept zu entwickeln. Smart Work bedeutet für uns, dass jede und jeder von uns aufgrund der Anforderungen des Projekts und der Art der Aufgaben selbst entscheiden soll, wo er oder sie arbeiten möchte – in welchem Raum und ob im Büro oder von zu Hause aus.

1. Weshalb «Smart Work»?

Seit unserer Erfahrung mit der Pandemie wissen wir, dass das Arbeiten von zu Hause aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken ist. Wir haben deshalb den Umzug in unseren neuen Hauptsitz dazu genutzt, unsere Arbeitsweise und unsere Büroinfrastruktur an die «neue Normalität» anzupassen. Das Ziel ist, unseren Mitarbeitenden optimale Bedingungen für die neuen Arten der Zusammenarbeit zu bieten.

Der nachfolgende Bericht basiert auf der Arbeit von Stéphane Mingot, Head of Adnovum Incubator, und Marie-France Bojanowski, Senior User Experience Designer. Sie haben im Auftrag des Adnovum Leadership Teams die Erarbeitung und Umsetzung des Smart-Work-Konzepts und die Einführung von Smart Work am neuen Hauptsitz geleitet, von der Erhebung der Bedürfnisse über die Organisation der Raumnutzung bis hin zu den Details des Interior Design.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| «Smart Work»-Projektteam  Stéphane Mingot und Marie-France Bojanowski haben die Erarbeitung, Umsetzung und Einführung des «Smart Work»-Konzepts am neuen Hauptsitz geleitet. | | |

* 1. Wie alles begann

Im Frühling 2020 ging es los mit der Pandemie. Gleichzeitig starteten wir die Suche nach einem neuen Hauptquartier, da alte Verträge erneuert werden mussten. Im Juli 2020, also nach rund vier Monaten Homeoffice, befragten wir unsere Mitarbeitenden in der Schweiz, an wie vielen Tagen pro Woche sie künftig im Büro arbeiten möchten. Das Ziel war, abschätzen zu können, wie viele geteilte und wie viele feste persönliche Arbeitsplätze wir in unseren neuen Räumen bereitstellen sollten. Dabei war uns einerseits wichtig, genug Raum für alle Bedürfnisse zu bieten, damit unsere Mitarbeitenden gerne wieder ins Büro kommen. Andererseits wollten wir neue Formen der Zusammenarbeit fördern.

Die Umfrage zeigte auf, dass die meisten Mitarbeitenden nach der Pandemie vor allem wegen der Zusammenarbeit und dem sozialen Kontakt zu anderen wieder ins Büro kommen wollten. Andererseits wollten die meisten möglichst flexibel von zu Hause aus oder im Büro arbeiten können, ohne sich vertraglich zu fixen Tagen im Büro verpflichten zu müssen. Dies war nur machbar mit einem neuen Konzept für die Nutzung von Arbeitsplätzen und -räumen. So entstand unser Smart-Work-Konzept.

* 1. Smart Work: unsere Vision

Unsere Vision von Smart Work umfasst folgende Kernaspekte:

* Hybrid: Kombination von Arbeiten im Office, Homeoffice und mobilem Arbeiten
* Flexibel: Arbeitsmodell, das allen Ansprüchen gerecht wird und Raum für individuelle Bedürfnisse lässt
* Vertrauensbasiert: Respektvolles Miteinander, hohe Eigenverantwortung bei den Teams
* Kollaborativ: Räume, Arbeitsmethoden und Infrastruktur, die den Dialog und die Zusammenarbeit stärken

Der Aspekt der Zusammenarbeit ist auch bei der Flexibilität zentral. Diese muss von allen Seiten aufgebracht und ermöglicht werden, vom Arbeitsmodell her, aber auch durch die Gestaltung der Büroräume und durch die Haltung von Mitarbeitenden und Unternehmen:

Die Adnovum-eigenen Büroräume sind Teil eines umfassenden Arbeitsplatz-Ökosystems, das auch externe Arbeitsplätze bei Kunden, im Homeoffice und an anderen Orten miteinschliesst. Sie bieten eine Vielfalt von Raumtypen für unterschiedliche Bedürfnisse wie fokussiertes Arbeiten, Kollaboration und Ideenfindung sowie Räume für soziale Interaktion und Entspannung.

Adnovum bietet ihren Mitarbeitenden weitgehende Freiheit, ihren Arbeitsort im Arbeitsplatz-Ökosystem nach ihren Bedürfnissen zu wählen, und die für ihre Aufgaben und Zusammenarbeit nötige Anwesenheit im Büro innerhalb ihrer Teams zu organisieren.

Die Mitarbeitenden ihrerseits verstehen, warum alle Arbeitsplätze im Büro geteilt werden und welche Vorteile ihnen dies bringt, wie etwa die gewonnene Vielfalt neuer Raumtypen. Sie sind sich der Arbeitsbedürfnisse ihrer Kollegen bewusst und respektieren diese in Bezug auf den von ihnen genutzten Raum, etwa bei der Frage, wer die Priorität zur Nutzung eines Privacy Office erhält, und halten sich an die vereinbarte Etikette. Sie verstehen die Motivation von Veränderungen und nutzen die Gelegenheit zur Weiterentwicklung ihrer Arbeitsweise.

* 1. Vorteile für alle

Von der Einführung von Smart Work erwarten wir Vorteile für alle Beteiligten – unsere Mitarbeitenden, Adnovum als Unternehmen und unsere Kunden.

Unsere Mitarbeitenden können für ein zukunftsorientiertes Unternehmen mit einem flexiblen und maßgeschneiderten Arbeitsmodell und in einem hybriden Büro-Ökosystem arbeiten, das physische und entfernte Räume mit moderner Infrastruktur verbindet, um die Arbeit und die Erfahrung seiner Mitarbeitenden zu verbessern. Sie geniessen die Flexibilität, von überall aus zu arbeiten, je nach beruflichen, aber auch persönlichen Bedürfnissen. Sie erhalten etwa mehr Möglichkeiten, die Bedürfnisse von Arbeit, Familie und Haushalt zu berücksichtigen und zu kombinieren. Sie können so ihre Work-Life-Balance verbessern und dank der gewonnenen Flexibilität für Sport und Entspannung und Wohlfühlräumen im Büro ihr Wohlbefinden erhöhen.

Adnovum als Unternehmen verspricht sich von der Einführung von Smart Work, ihre Ressourcen besser planen und optimieren und durch ein innovatives, kollaboratives und kundenorientiertes Arbeitsökosystem ihre Räume und Arbeitsprozesse verbessern zu können. Das zukunftsorientierte, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnittene Arbeitsumfeld dürfte zudem Adnovums Position als Arbeitgeber im Kampf um Talente stärken.

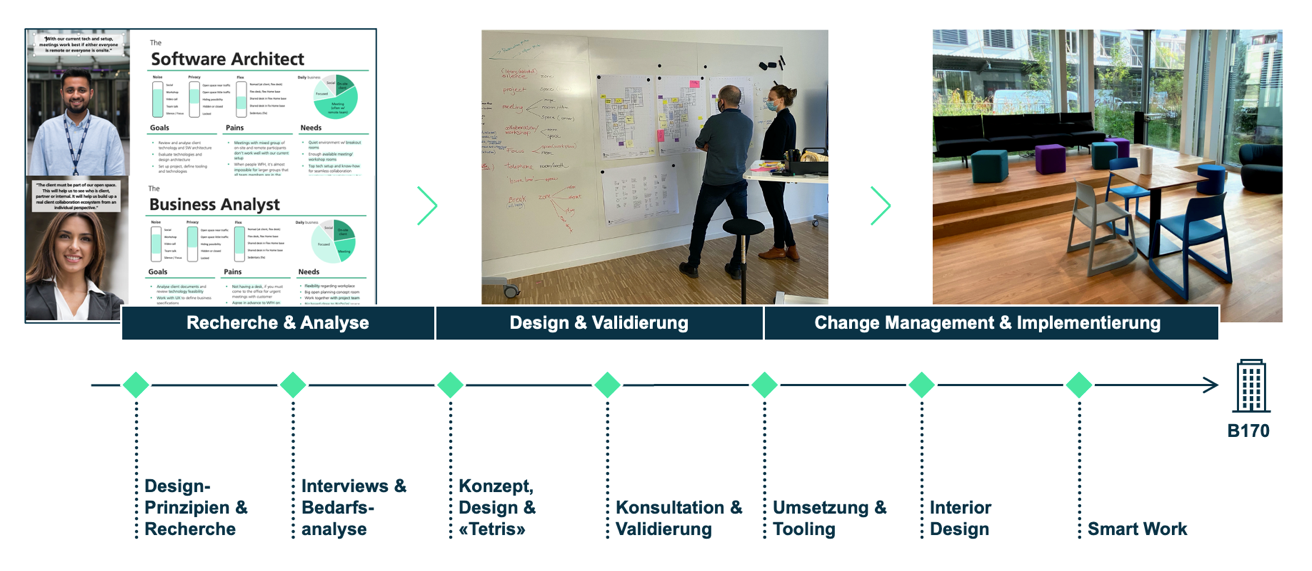
Unsere Kunden wiederum können dank den neuen Collaboration Corners, Kreativräumen und Projekträumen enger und effizienter mit unseren Teams zusammenarbeiten. In den neuen Räumen können sie unsere Gastfreundschaft besser geniessen und erleben eine vertrauensvolle, innovative Atmosphäre.

1. Konzeption und Gestaltung der Büroflächen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| B170 – Visualisierung Begegnungszone |  | B170 – Visualisierung Lounge |

* 1. Analyse: Interviews und Personas

Die Frage «Wie wollen wir in Zukunft zusammenarbeiten?» hat uns auch bei der Konzeption und Gestaltung der Arbeitsräume an unserem neuen Hauptsitz an der Badenerstrasse 170 begleitet. Bei der Erarbeitung des Konzepts für die neuen Räume gingen wir wiederum von den Bedürfnissen von Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden aus. In einem ersten Schritt führten wir zwei Befragungen und anschliessend zur Vertiefung über 25 qualitative Interviews mit Personen in unterschiedlichen Rollen durch. Wir befragten sie zu Zielen und Herausforderungen, Zusammenarbeit im Team und mit Kunden, zu Bedürfnissen und Wünschen. Aus dem umfangreichen Input aus den über 25 Interviews erstellten wir ein Set von 12 Personas, mit denen wir im weiteren Verlauf des Prozesses arbeiteten.



B170 – Benutzerzentrierter Ansatz

* 1. Bedürfnisse: soziale Interaktion, spontaner Austausch

Die Befragungen und Interviews wurden während der Pandemie geführt, zu einem Zeitpunkt also, als sich die Befragten im Homeoffice befanden. Als wichtigster Grund, nach der Pandemie wieder ins Büro zu kommen, wurde das Bedürfnis nach sozialer Interaktion und spontanem, ungeplantem Austausch genannt.

Weiter wurden die folgenden Bedürfnisse genannt:

* Trennung von lauten und leisen Aktivitäten, fokussiertem Arbeiten und geselligem Zusammensein.
* Zusammenarbeit von Projektteams in einem gemeinsamen Raum.
* Verfügbarkeit von Meetingräumen und Räumen für Kollaboration und spontanen Austausch.
* Intelligente Kombination von Homeoffice und Büropräsenz.
* Verfügbarkeit einer leistungsfähigen (Remote)-Arbeitsplatzinfrastruktur sowie Know-how und Support für ein effizientes Zusammenarbeiten (wichtig auch für die standortübergreifende Zusammenarbeit)
* Homebase – Zugehörigkeit zu einem Team, trotz geteilter Arbeitsplätze
* Hospitality Experience für Kunden (Möglichkeit, ein Stück Firmenkultur und -atmosphäre mit Gästen zu teilen)
  1. Haupttätigkeiten

In den Befragungen und Interviews haben wir die folgenden Haupttätigkeiten identifiziert:

* fokussiertes Arbeiten
* Zusammenarbeit im Team mit Partnern und Kunden
* spontaner Austausch mit anderen
* Hospitality Experience (Kunden, Anlässe)

Das Ziel war, ein Büro-Ökosystem anzubieten, das für all diese Tätigkeiten Raum bietet und eine intelligente Kombination von Homeoffice und Büropräsenz fördert. So entstand das hybride Arbeitsmodell. Die Mitarbeitenden können abhängig von der Aufgabe wählen, wo sie arbeiten möchten, und die Büroinfrastruktur sorgt dafür, dass die hybride Zusammenarbeit so nahtlos wie möglich erfolgen kann. Unser Ziel war, hierfür eine möglichst gute Basis zu schaffen, die wir dann in der Praxis laufend verbessern können.

* 1. Weitere Überlegungen

Für die Umsetzung waren weiter die folgenden Faktoren zentral:

* Arbeitsplatz-Ökosystem: Welche Aktivitäten werden vor allem im Büro stattfinden, da sie vom Homeoffice nicht abgedeckt werden? Wie müssen die Räume und die Infrastruktur gestaltet sein, um diese Aktivitäten optimal zu unterstützen? Was brauchen unsere Mitarbeitenden, um sich im Büro wohlzufühlen? (Raum, Ruhe, Ergonomie, Atmosphäre, Autonomie)
* Governance: Welche Fairness-Prinzipien/Spielregeln braucht es für eine angenehme und effiziente Zusammenarbeit?
* Technologie: Welchen Anforderungen muss die Technologie genügen?
* Bürofläche: Wie viele konventionelle und wie viele alternative Arbeitsplätze/Räumlichkeiten werden benötigt, um alle Bedürfnisse optimal abzudecken? Wie teilen wir die Bürofläche in konventionelle Arbeitsflächen und alternative Spaces auf?
  1. Die neuen Büroflächen: ein lebendiges Ökosystem

Die Analyse zeigte klar, dass die Büroflächen einerseits flexibel einsetzbar sein sollten, damit die Mitarbeitenden möglichst autonom entscheiden können, wann sie im Büro und wann sie zu Hause arbeiten. Andererseits zeigte sich, dass ein Teil der fokussierten Arbeit in Zukunft eher von zu Hause aus erledigt werden wird und somit der Anteil an Räumen für Teamarbeit und soziale Interaktion höher sein sollte als mit dem bisherigen Modell.

Aus diesen Anforderungen entstand ein lebendiges Ökosystem, das verschiedene Raumtypen umfasst:

|  |
| --- |
|  |
| Smart Work – Ökosystem und Raumtypen |

### Zentral: Die Home Base

Ein zentrales Element ist die sogenannte Home Base. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter gehört zu einem Team, und dieses Team hat eine Home Base. Die Home Base ist der Ort, an dem man jene antrifft, die im selben Team arbeiten und ähnliche Themen haben. Die Home Bases sind selbstorganisiert und bestehen aus offenen Arbeitsplätzen kombiniert mit Privacy Offices und Pausenräumen. Dadurch haben wir zwar keinen eigenen Schreibtisch mehr, aber einen Ort im Gebäude, an dem wir zu Hause sind.

Mit der Einführung der Privacy Offices wird das Einzelbüro «demokratisiert». Die Privacy Offices können von jeder und jedem für Arbeiten genutzt werden, die nach Ruhe oder einer geschützten Atmosphäre verlangen.

### Weitere Raumtypen

* **Project Spaces:** Konfigurierbare Raum-Cluster bestehend aus offenen und geschlossenen Räumen, die von Projektteams und anderen verteilten Teams gebucht werden können, um tageweise vor Ort als Team zusammenzuarbeiten.
* **Co//abs:** Offene Räume für Brainstorming, Ideation und Stand-up Meetings.
* **Creative Spaces:** Ateliers für Brainstorming, Ideation, Workshops mit Kunden, Cinémas für Präsentationen und Ähnliches
* **Wellbeing Zone:** Bibliothek, Piazza, Tavolata und Lounge.

### Tetris – Wo kommt was hin?

Nachdem die Raumtypen definiert waren, besuchten wir das Gebäude an der Badenerstrasse 170, analysierten die Stockwerkpläne und machten uns an die Arbeit. Unser Ziel war, die Erkenntnisse aus der Forschung und aus unserer Analyse mit dem vorhandenen Raum zu einem stimmigen Büro-Ökosystem zu vereinen. Wie bei einem Puzzle versuchten wir die einzelnen Teile so zusammenzusetzen, dass die Bedürfnisse von Teams und Einzelpersonen möglichst gut abgedeckt sind und gleichzeitig Synergien zwischen benachbarten Gruppen entstehen. Wichtig war uns dabei auch, die verschiedenen Raumtypen möglichst optimal auf die 4 Stockwerke zu verteilen, um die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen abzudecken.

### Validierung der Entscheidungen: Einbezug der Teams

Mit dem ersten Entwurf des Arbeitsplatz-Ökosystems stellten wir den verschiedenen Teams bzw. Units (d.h. Banking, Insurance, Public Sector, Growth Markets, Technology & Innovation, Sales & Project Office, Marketing & Communications, People, Office Management, Group IT Solutions & Services) unser Konzept vor mit dem Ziel, dieses zu validieren. Dabei diskutierten wir Aspekte wie Synergien mit benachbarten Home Bases und Infrastruktur-Bedürfnisse (Nutzung von Druckern, benötigter Stauraum, Privacy-Bedürfnisse etc.). Weiter wollten wir in Erfahrung bringen, wie die diversen Units typischerweise zusammenarbeiten und wie sie die Büro-Infrastruktur nutzen. Diese Phase spielte eine entscheidende Rolle mit Blick auf die Akzeptanz der Lösung.

### Aufteilung auf Stockwerke: Begegnungszonen und geschützte Bereiche

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| B170 – Das Erdgeschoss: Schnittstelle zur Aussenwelt |  | B170 – Aufbau der oberen drei Stockwerke |

Aus der Konsultation und Validierung resultierte folgende Nutzung der Stockwerke. Eine Übersicht findet sich im beiliegenden Flyer «Welcome to B170»:

* Das Erdgeschoss ist unsere Schnittstelle zur Aussenwelt und auf Interaktion mit dieser ausgerichtet. Neben der Lobby sind hier weitere repräsentative Räume wie Piazza und Cinéma für Anlässe und Kundenbesuche sowie Kreativräume angesiedelt. Hier finden sich auch die Home Bases der User Experience, Adnovum Incubator und Blockchain Teams.
* Die oberen drei Stockwerke sind alle identisch aufgebaut und umfassen je einen Co//ab Space, einen Project Space, einen Pausenraum (Fishtisch) und einen Wellbeing Space (Library, Lounge)
* Die Home Bases der vier Market Units (Banking, Insurance, Growth Markets, Public Sector) und vier Enabling Units (People, Marketing & Communications, Group IT Solutions & Services, Technology & Innovation) wurden auf die vier Stockwerke verteilt.
* Auf allen Stockwerken stehen Sitzungszimmer, Privacy Offices, Audio Privacy Rooms und Breakout Rooms zur Verfügung, die von allen genutzt werden können.

1. Umsetzung

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| B170 – Welcome Desk und Lobby |  | B170 – Piazza |

* 1. Change Management

Der Wechsel zu einem neuen Arbeitsmodell mit deutlich mehr Homeoffice und ohne feste Arbeitsplätze trägt dem Bedürfnis der Mitarbeitenden nach mehr Flexibilität und einer besseren Work-Life-Balance Rechnung. Gleichzeitig ist der Verzicht auf einen festen Arbeitsplatz für viele eine einschneidende Veränderung, die zu einem Verlust an Zugehörigkeitsgefühl und Produktivität führen kann.

Um solchen Auswirkungen zu begegnen, war es uns wichtig, das Konzept im engen Dialog mit den Mitarbeitenden zu erarbeiten und solche Themen von Beginn weg zu adressieren. Ein Sounding Board mit Ambassadoren aus allen Units begleitete den Prozess. Die Resultate wurden laufend kommuniziert und in den Teams besprochen und verifiziert.

* 1. Regeln, Tooling, Infrastruktur

Die flexible Nutzung der Arbeitsräume und die Tatsache, dass wir heute an unterschiedlichen Orten arbeiten, erhöht die Komplexität in der Planung. Räume müssen reserviert und Treffen vorausschauend geplant werden, es braucht Fairnessprinzipien und ein geeignetes Tooling für die gemeinsame Nutzung der Arbeitsinfrastruktur.

Zentral für das Gelingen einer hybriden Zusammenarbeit ist weiter eine leistungsfähige Infrastruktur, die die hybride Zusammenarbeit optimal unterstützt. So haben wir etwa Sitzungszimmer mit zwei Bildschirmen und einer Kamera ausgerüstet, damit auf dem zweiten Bildschirm zusätzlich jene Team-Mitglieder angezeigt werden können, die nicht vor Ort sind.   
Um den ungeplanten Dialog und spontanen Austausch zu fördern, wurden überall Whiteboards installiert.

* 1. Interior Design

Das Gebäude an der Badenerstrasse 170 wurde uns schlüsselfertig übergeben. Wände, Oberflächen, Decken und Böden (Teppich) waren bereits fertig ausgestaltet. Unsere Herausforderung war, die Markenpersönlichkeit von Adnovum durch dezente gestalterische Massnahmen erlebbar zu machen:

* Biophilic Design (Pflanzen in Innen- und Aussenräumen, natürliche Materialien, natürliches Licht) als Gegengewicht zur Technologie-Orientierung, um Wohlbefinden, Kreativität und Produktivität zu fördern
* Einsatz von Materialien und Farben bei Möbeln, Einbauelementen und Signaletik:   
  nahbar und menschlich (Holz, Linoleum), mit einem Hauch von Hightech (Plexiglas)
* Gestaltung von Wänden und Sichtschutzscheiben mit Logoelementen
* Inspiration: Benennung von Sitzungszimmern nach Pionieren der Softwareentwicklung, die für unsere Mitarbeitenden von Bedeutung sind; Zitate von Software-Pionieren auf jeder Etage in den Kaffeeräumen (Piazza, Fishtisch)
* Einsatz massgefertigter Elemente in den Begegnungszonen (z.B. Bühne und Sitznischen in der Piazza)
* Einsatz von farbigen Elementen mit Farben aus der Adnovum-Farbpalette zur Kennzeichnung von Stockwerken (Beschriftung von Stockwerken und Schliessfächern, Farbe des Linoleums bei Möbeln)
* Auswahl von Möbeln: Kombination von massgefertigten Möbeln mit Linoleum auf Holz laminiert mit Designermöbeln (Arik Levy, Marcel Wanders/ Poliform, Vitra, Artemide, Mussi, System 180)

1. Ausblick

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| B170 – Welcome Desk |  | B170 – Postfächer |

So ist an unserem Hauptsitz in Zürich eine neue Arbeitswelt entstanden, massgeschneidert auf unsere Bedürfnisse, geschaffen von Adnovum Mitarbeitenden für Adnovum Mitarbeitende. Bewusst haben wir nicht jede Wand bemalt, nicht überall Bilder aufgehängt. Der neue Raum soll von den Teams nach ihren Bedürfnissen ausgestaltet und genutzt werden.

Nun freuen wir uns darauf, zu erleben, wie die neuen Räume von unseren Mitarbeitenden in Besitz genommen werden. Die Zeit wird zeigen, wie die Zusammenarbeit gelingt, was angepasst werden muss und wie die Räume sich dadurch verändern.

Dabei begleiten uns insbesondere die folgenden Fragen:

* Wie genau wird Hybrid Working funktionieren, also die Kombination von Arbeiten im Office, im Homeoffice und mobil von unterwegs?
* Wie vermeiden wir, dass zwei separate Kulturen (Home vs. Office) entstehen?
* Wie unterstützen wir unsere Mitarbeitenden optimal?
* Ist das Raumnutzungskonzept am Hauptsitz an der Badenerstrasse 170 auch für die anderen Adnovum-Standorte sinnvoll anwendbar?

Wir sammeln nun erste Erfahrungen und entwickeln unser gelebtes Smart-Work-Konzept in einem iterativen Lernprozess weiter, im Sinne eines agilen Vorgehens, wie wir es von unseren Kundenprojekten kennen. Wir setzen dabei auf die Neugierde und Offenheit, das Feedback und die Ideen von Seite unserer Mitarbeitenden, und unsere Stärke, Verbesserungen und neue Ideen schnell und unkompliziert umzusetzen. Wir nehmen auch gerne Inspirationen von anderen Unternehmen und Experten auf, und freuen uns, unser Wissen und unsere Erfahrungen mit anderen «Hybrid-Working-Communities» zu teilen.