

Flexible Arbeit im Miteinander zwischen Praxis und Wissenschaft gestalten: Gesellschaftspolitische Anforderungen – Projekte – Herausforderungen

Thomas Hetz und Florian Keppeler

Differenzierte und flexible Arbeitswelt

Die Arbeitswelt wird flexibler und differenzierter und damit auch wesentlich komplexer als die „vertraute“ Arbeit im vergangenen Jahrhundert. Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft müssen sich dieser Aufgabe stellen, ebenfalls „schneller“ werden und neuere Ideen und Forschungen zulassen. Flexible Möglichkeiten des Arbeitsmarktes in unsere Wirtschaft zu integrieren, ist eine der zentralen Herausforderungen moderner Politik. Nur zu reagieren – wie es heute weitgehend noch geschieht – ist keine Option für die Zukunft.

Blickt man auf das letzte Jahrhundert zurück, haben wirtschaftliche Veränderungen und Krisen auch immer deutliche Spuren in der Arbeitswelt hinterlassen. Exemplarisch können die fortschreitende Arbeitsteilung oder historische Ereignisse wie der Fall der Mauer, die Öffnung zwischen Ost und West oder die Öffnung Chinas genannt werden.

Aktuell zeigen die Diskussionen um das Homeoffice, wie ein Thema in den Fokus von Akteuren auf dem Arbeitsmarkt gelangen kann, wenn sich die Rahmenbedingungen plötzlich ändern. „Die IHK Berlin hat kürzlich eine Umfrage veröffentlicht, wonach 60 % der Unternehmen in Homeoffice investiert hätten und fast drei Viertel das mobile Arbeiten anbieten, wo es möglich sei“.¹

Hierzu zeigt sich, dass sich das Verhalten gesellschaftlicher Gruppen und Abläufe wie in der Wirtschaft so schnell entwickeln, dass die Politik nur reagieren kann. Dies gilt ebenso für die Digitalisierung. Sie nimmt in der Arbeitswelt



¹ Berliner Morgenpost (Ausgabe vom 22.01.2021).

einen immer größeren Bereich ein. Dazu kommt das Thema Videokonferenz, das sich innerhalb kürzester Zeit zu einem Standard für Gespräche, Treffen und Meetings entwickelt hat.

Zu dieser Thematik drei Expertenmeinungen:

„Virtuelle Konferenzen kosten Energie und verhindern den kreativen Flow“, Michael Hopp, Unternehmer.

„Über Videotalk gehen mitunter feine Nuancen eines Gesprächs verloren“, Clara Herdeanu, PR-Leiterin.

„Aufmerksamkeit bekommt nur, wer interessant und humorvoll kommuniziert“, Prof. Dr. Jutta Rump, Wirtschaftswissenschaftlerin.²

Aktuelle Herausforderungen für Forschung und Politik im Kontext der Arbeitswelt

Hierbei stellt sich die Frage: Wird sich die Arbeit noch an traditionell bekannten Arbeitsweisen orientieren oder entstehen völlig neue Arbeitsformen? Die Pandemie-Krise hat gezeigt, wie notwendig es ist, dass Politik und Wissenschaft hier Antworten finden. Die Politik – als Rahmengesetzgeber – wird sich andere Verhaltensmuster zu eigen machen müssen. Reagieren allein reicht gerade bei den Themen des Arbeitsmarktes nicht mehr aus. Es ist ein Prozess des ständigen Begleitens der Entwicklungen am Arbeitsmarkt notwendig.

Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt zeigen, dass sich Flexibilität als zentrales Element darstellt. So werden immer mehr Arbeitsmodelle nebeneinander existieren, so u. a.:

- | lebenslanges Arbeiten in einem Beruf,
- | mehrere Berufe in einem Arbeitsleben,
- | befristete Arbeit,
- | Zeitarbeit,
- | Teilzeitarbeit,
- | Minijob,
- | Selbstständigkeit (mit und ohne abhängige Beschäftigung),
- | digitale Arbeitswelt,
- | agile Arbeitsformen,
- | stärkere Projektbezogenheit,

² Focus (Ausgabe vom 23.01.2021).

- | Crowdfunding,
- | Gig Working,
- | Plattformökonomie.

Arbeit geschieht nicht mehr an einem festen Ort oder zu einer festen Zeit. Unternehmen bzw. das Büro und das Zuhause beginnen, vor allem in besonderen Situationen, wie z. B. der Corona-Pandemie, für eine Vielzahl von Berufstätigen zu verschmelzen.

Diese Liste aktueller Herausforderungen ist nicht abschließend – wäre aber bis vor wenigen Jahren wesentlich kürzer gewesen, d. h. Menschen haben immer mehr Optionen, die Arbeitsart zu wählen bzw. in ihre Lebensplanung einzubeziehen. Beispiele: Themen wie Work-Life-Balance, Verlängern der Arbeitszeit, Komplexität der Arbeitswelt, immer schnellere Veränderungsgeschwindigkeit im Berufsleben bestimmen die aktuelle Diskussion zur Arbeitswelt. Darüber hinaus gilt: Die Generation, die aktuell auf dem Arbeitsmarkt ist, verfügt über mehr Zeitressourcen, mehr Bildung, mehr Mobilität und mehr digitale Infrastruktur als jede Generation zuvor.

Gesellschaftliche Diskussion: Flexible Arbeitswelt nicht auf der Agenda?

In der gesellschaftlichen Diskussion wird das Thema „Arbeitsmarkt“ vielfach nicht hinreichend einbezogen. Häufig ist der Begriff Arbeitsmarkt negativ belegt. So wird z. B. im Focus „Das Jahrzehnt der Chancen“ diskutiert.³ Die Themen sind Wirtschaft, nationale und internationale Politik, Wissenschaft, Gesellschaft, Psychologie, Kultur, Konsum, Umwelt und Tourismus. Fragen des Arbeitsmarkts bzw. der Arbeit der Zukunft fehlen in vielen Diskursen. Dabei gehört gerade dieser Bereich zu den zentralen Grundbedürfnissen des Menschen (neben Wohnen, Bildung, sozialer Kontakte und Gesundheit).

Die vielen neuen Arbeitsformen stellen heute noch eine Ergänzung des Arbeitsmarktes dar und keine Verdrängung. Allerdings werden sich die Gewichte in Zukunft verschieben. Dies sind nur einige Entwicklungen und Prozesse, die Politik als Grundlage in ihre Überlegungen und Entscheidungen und die Wissenschaft in die aktuelle Forschung einbeziehen müssen.

Ein Aspekt erscheint hierbei von elementarer Bedeutung: Forschungen und Projekte der Wissenschaft in praktikable und praxisnahe Entscheidungsgrundlagen umzusetzen. Dabei ist es z. B. auch notwendig, Forschungen und Arbeit junger Hochschulabgänger*innen in diese Prozesse einzubeziehen. Schnellere Entwicklungstendenzen des Arbeitsmarktes machen auch schnell-

³ Ebd.

les Umsetzen der Politik notwendig. So müssen Rahmenbedingungen, Gesetze und Verordnungen viel schneller überprüft und auf Basis wissenschaftlicher Evidenz weiterentwickelt werden, um den immer schneller werdenden Veränderungen am moderneren Arbeitsmarkt Rechnung zu tragen.

Die Rolle von Stiftungen beim Zusammenwirken von Praxis und Wissenschaft

Diese Themen und Prozesse nimmt die Stiftung flexible Arbeitswelt in ihren Projekten, Gesprächskreisen, Veröffentlichungen und Kooperationen auf. Die Stiftung verfolgt explizit das Ziel der „Mehring der Kenntnis und des gesellschaftlichen Bewusstseins über die wirtschaftliche Bedeutung flexibler Arbeitsformen für eine innovative und anpassungsfähige Wirtschaft im Interesse aller Wirtschaftsteilnehmer und Beschäftigten, insbesondere im Wege der Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen und öffentlicher Diskussionen.“⁴ Die Zusammenarbeit mit der Zeppelin Universität ist ein Beispiel dafür. So sollen Ergebnisse von jungen Akademiker*innen einem größeren Kreis von Verantwortlichen in Politik, Verbänden und auch Unternehmen nähergebracht werden.

Als Beispiel für die Zusammenarbeit soll abschließend eine aktuelle Projektzusammenarbeit der Stiftung flexible Arbeitswelt mit dem Lehrstuhl für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität beschrieben werden.

Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft für tragfähige Zukunftsansätze

Arbeit, Führung und Management wurden und werden durch Digitalisierung, zunehmende Geschwindigkeiten bzw. Komplexitäten sowie nicht zuletzt die COVID-19-Pandemie mit großen Umwandlungsprozessen konfrontiert. Managementforscher Fredmund Malik spricht in diesem Zusammenhang z. B. von der „großen Transformation 21“.⁵ Führungskräfte sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass Führungs- und Steuerungssystem beidhändig reformiert oder gar revolutioniert werden müssen. Mit Beidhändigkeit bzw. Ambidextrie wird dabei die Anforderung an Organisationen und deren Führungskräfte beschrieben, einerseits das Alltägliche stabil weiterzuführen, gleichzeitig aber auch neue Herangehensweisen zu entwickeln, zu testen und zu etablieren, um Veränderungen in deren komplexen Umwelt (z. B. im Zuge der Digitalisierung) rechtzeitig zu erkennen und zukunftsfest aufgestellt zu sein.⁶

⁴ Aus der Satzung der Stiftung flexible Arbeitswelt.

⁵ Malik 2019, S. 26.

⁶ Gibson/Birkinshaw 2004.

Im Umgang mit Komplexität und Ungewissheit zieht die heutige Wissensgesellschaft in der Regel die Wissenschaft zu Rate, bzw. ihre Methoden und ihre Evidenz.⁷ Wissenschaft spielt nicht nur in der Pandemiebekämpfung eine zentrale Rolle, sondern ihre Methoden werden auch zunehmend für die Begegnung künftiger Herausforderungen in Organisationen eingesetzt. Dies lässt sich unter anderem hinsichtlich der vermehrten Forderung nach evidenzbasiertem Management bzw. evidenzbasierter Politikgestaltung erkennen.

Die Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und die Nutzung wissenschaftlicher Methoden in der Organisationspraxis und bei der Gestaltung politischer Maßnahmen sind wesentliche Werkzeuge, um die in diesem Band skizzierten Zukunftsherausforderungen – wie Innovations- und Veränderungsfähigkeit, Agilität sowie neue Rollen und Lerntypen des digitalen Zeitalters – anforderungsgerecht zu gestalten. Das Ausprägen von Fähigkeiten und einer Kultur des evidenzbasierten Handelns ist erforderlich und nützlich. Daher werden nachfolgend Aspekte des evidenzbasierten Handelns in aller Kürze dargestellt, um für Praxis und Wissenschaft Handlungsfelder eines künftig engeren Zusammenarbeitens aufzuzeigen.

Evidenzbasiertes Handeln als Leitbild

Der Begriff evidenzbasiertes Handeln beschreibt Entscheidungen, die auf Basis expliziter Nutzung bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und empirischer Befunde getroffen werden.⁸ Eine zentrale Forderung lautet, organisationales Handeln auf Fakten zu begründen – nicht auf unsystematischen Erfahrungen oder persönlichen Vorlieben. Es geht darum herauszufinden, was die „besten Informationen“ sind und wie man diese in Entscheidungen anwendungs- und kontextbezogen nutzen kann.⁹ Dazu gehört auch der Verzicht auf individuelle Meinungen hin zu mehr Objektivität. Für rasche Entscheidungen im Alltag sind intuitive Handlungen weiterhin wichtig. Nichtsdestoweniger bietet die Einbeziehung wissenschaftlicher Modelle bzw. Instrumente zentrale Impulse zur Reflexion von Führungs- und Entscheidungskulturen.¹⁰ Hier sind drei Aspekte hervorzuheben:

- Evidenz für das Problem: Alltagsherausforderungen konsequent mit wissenschaftlichen Erkenntnissen angehen. Wie auch in technischen Studiengängen häufig praktiziert, können schon niedrigschwellige Kooperationen mit Lehrstühlen, wie z. B. das Ausschreiben von studentischen Abschlussarbeiten, handlungsnützliche Evidenz generieren.

⁷ Willke 1998.

⁸ Brodbeck 2008; Kuckertz 2012; Pfeffer/Sutton 2006.

⁹ Weibel et al. 2018.

¹⁰ Keppeler/Papenfuß 2020.

- I Experimentelles Handeln: Entscheidungen sind in der Regel mit Unsicherheiten behaftet. Richtig ausgeführt, können experimentelle Herangehensweisen wertvolle Entscheidungsgrundlagen liefern. Unter experimentellem Handeln wird nicht nur ein bloßes Ausprobieren, Pilotieren oder „Prototyping“ verstanden. Vielmehr können methodisch fundierte, experimentelle Herangehensweisen qualitativ hochwertige Entscheidungsgrundlagen für Organisationen liefern, wie diese sonst auch in der Medizinforschung zur Wirksamkeitsprüfung von Medikamenten angewendet werden.¹¹ Experimentierfähigkeit und -freudigkeit wird zunehmend als zentraler Wettbewerbsfaktor angesehen, insbesondere in innovationsfreudigen oder digitalen Organisationen.¹² Experimente werden z. B. in Form von A-/B-Tests in Organisationen verwendet, um schnell und kausal eindeutig identifizieren zu können, inwiefern sich z. B. teils kleinste Veränderungen an einem Produkt oder einem Prozessschritt auswirken.¹³ Aktuelle Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen experimentellem Handeln und der Unternehmensperformance, dem Gelingen von Produkteinführungen und der Nutzungszufriedenheit.¹⁴ In allen Bereichen des Managements können mit Hilfe von experimentellen Methoden die Auswirkungen einer Maßnahme, wie z. B. einer Reform oder einer organisatorischen Veränderung, untersucht werden. Im Kontext der Arbeitswelt gibt es diverse alltagsnützliche, experimentelle Studien für Organisationen, die deren Machbarkeit unterstreichen.¹⁵
- I Persönliche Einstellung hinterfragen: Im Alltag verschwimmen häufig die Grenzen des eigenen Wissens mit eigenen Einstellungen. Sich die eigenen, teils verzerrten Wahrnehmungen und impliziten Voreingenommenheit bewusst zu machen sowie Reflexionsschleifen mit anderen Personen sind hier erforderlich und nützlich.

Evidenzbasierte Grundlage für gesellschaftspolitische Diskussionen: Das Beispiel einer Studie zur Repräsentation in Führungspositionen

Um die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft kontinuierlich zu stärken, sind „übersetzende Organisationen“ wie Think Tanks und Stiftungen besonders gefragt. Sie ermöglichen kontinuierlich das Miteinander zwischen Wissenschaft und Praxis, stärken den wechselseitigen Austausch und bauen Brücken. So können Organisationen wie z. B. die Stiftung flexible Arbeitswelt

¹¹ Experimente werden einschlägig als Studien definiert, die bei einer zufällig ausgewählten Versuchsgruppe von Einzelpersonen (oder z. B. auch Teams oder Einheiten einer Organisation) eine Veränderung herbeiführen und die Ergebnisse mit einer weiteren, zufällig ausgewählten Kontrollgruppe vergleichen, für die die Änderung nicht eingeführt wurde. Experimente werden als Feldexperimente bezeichnet, wenn das oben genannte Vorgehen innerhalb des natürlichen Kontextes erfolgt, z. B. innerhalb einer Organisation (Haas et al. 2021; Hauser et al. 2017).

¹² Weibel et al. 2018.

¹³ Banerjee/Duflo 2017; Hauser et al. 2017.

¹⁴ Koning et al. 2019.

¹⁵ Delfgaauw et al. 2020; Eden 2017; Hansen/Tummers 2020; Keppeler/Papenfuß 2020; Wulff/Villadsen 2019.

besondere Wirksamkeit entfalten, Zukunftsthemen bzw. Erkenntnisfortschritt vorantreiben und zu konkreter Verbesserung in der Praxis beitragen.

Ein konkretes Beispiel kann in diesem Kontext die von der Stiftung flexible Arbeitswelt geförderte Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2021)“ des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität sein. Diese Langfriststudie analysiert jährlich die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen sowohl im städte- und branchenbezogenen Querschnittsvergleich als auch deren Entwicklungen. Auch im Jahr 2021 erhalten mit dieser Studie Politik, Verwaltung, Beratung, öffentliche Wirtschaft und Medien eine empirisch fundierte, großzahlige Informationsbasis, welche die erforderlichen aktuellen Daten für den andauernden Reformdiskurs umfasst und Impulse für die richtigen weiterführenden Fragen bieten kann¹⁶. Gerade im aktuellen Diskurs um das von der Bundesregierung am 05.01.2021 im Entwurf vorgestellte Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) kann die Studie eine empirisch sehr breit fundierte Informationsbasis für den andauernden Reformdiskurs über Entwicklungsmuster und mögliche Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Top-Managementpositionen¹⁷ liefern.

Diese Studie zeigt exemplarisch, dass Stiftungen als Reformtreiber*innen hier beide Seiten – Praxis und Wissenschaft – zusammenbringen können. Das vielfach geforderte Co-Design von Projekten, d. h. die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft beim Design von Forschungsprojekten, kann durch Think Tanks und Stiftungen ermöglicht werden, um die feststellbare Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und tatsächlicher Umsetzung zu schließen. Dies wird z. B. im Kontext der Sustainable Development Goals einschlägig gefordert¹⁸, um den großen Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen.

¹⁶ Papenfuß/Schmidt 2020.

¹⁷ Expertenkommission D-PCGM 2021.

¹⁸ Mukherjee/Giest 2020; Sachs et al. 2019; World Bank 2019.

Literatur

- Banerjee, A./Duflo, E. (2017): Handbook of Economic Field Experiments. Amsterdam Oxford: North-Holland.
- Brodbeck, F. C. (2008): Evidenzbasiertes (Veränderungs-) Management. OrganisationsEntwicklung, S. 4-9.
- Delfgaauw, J./Dur, R./Souverijn, M. (2020): Team Incentives, Task Assignment, and Performance: A Field Experiment. The Leadership Quarterly 31, [<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.003>].
- Eden, D. (2017): Field Experiments in Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4, pp. 91-122.
- Eichhorst, W./Buhlmann, F. (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte 77.
- Eichhorst, W./Tobsch, V. (2014): Flexible Arbeitswelten: Eine Bestandsaufnahme. IZA Standpunkte 72.
- Eichhorst, W./Marx P (2011): Reforming German Labor Market Institutions: A Dual Path to Flexibility. Journal of European Social Policy 21, pp. 73-87.
- Enkerts, V./Rump, J. (2020): 50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland. Stiftung flexible Arbeitswelt, Schriftenreihe.
- Expertenkommission D-PCGM (2021): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Papenfuß, U./Ahrend, K.-M./Wagner-Krechlok, K. (Hrsg.), in der Fassung vom 15. Januar 2021, [<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26190.48961>].
- FAZ (2019): New Work: Die Zukunft der Arbeit, FAZ Verlagsspezial Juli 2019.
- Focus (2021): Das Jahrzehnt der Chancen, Ausgabe 23.01.2021, Burda Verlag.
- Grüling, B. (2019): Neue Arbeitswelt: Wir haben die Freiheit, [<https://www.faz.net/asv/new-work/new-work-neue-arbeitswelt-wir-haben-die-freiheit-16426639.html>].

- Gibson, C./Birkinshaw, J. (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47, pp. 209-226.
- Haas, M./Keppeler, F./Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Nachhaltige Digitalisierung durch experimentelles Handeln in öffentlichen Organisationen und integrierte Steuerung von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen: Evidenzbasiertes Public Management. In Konferenzband zum TOGI-Symposium zur nachhaltigen Digitalisierung von Staat, Städten und Verwaltung [im Erscheinen].
- Hackl, B./Wagner, M./Attmer, L./Baumann, D. (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hammermann, A./Stettes, O (2013): Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. *IW-Trends* 40, S. 93-109.
- Hansen, J./Tummers, L. (2020): A Systematic Review of Field Experiments in Public Administration. *Public Administration Review* 80, pp. 921-931, [<https://doi.org/10.1111/puar.13181>].
- Hauser, O./Linos, E./Rogers, T. (2017): Innovation with Field Experiments: Studying Organizational Behaviors in Actual Organizations. *Research in Organizational Behavior* 37, pp. 185-198.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2005): *Vision Deutschland: Der Wohlstand hat Zukunft.* Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, [<https://doi.org/10.1111/puar.13324>].
- Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Arbeitgeber: Befunde und Handlungsoptionen für eine evidenzbasierte Personalgewinnung. *Verband kommunaler Unternehmen (Hrsg.): Friedrichshafen.*

- Koning, R./Hasan, S./Chatterji, A. (2019): Experimentation and Startup Performance: Evidence from A/B Testing. SSRN Electronic Journal, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3440291].
- Kuckertz, A. (2012): Evidence-based Management – Mittel zur Überbrückung der Kluft von akademischer Strenge und praktischer Relevanz? Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 64, S. 803-827.
- Malik, F. (2019): Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt: Campus.
- Mukherjee, I./Giest, S. (2020): Behavioural Insights Teams (BITs) and Policy Change: An Exploration of Impact, Location, and Temporality of Policy Advice. Administration & Society 52, [<https://doi.org/10.1177/0095399720918315>].
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020), [<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11087.71849>].
- Pfeffer, J./Sutton, R. (2006): Hard Facts, Dangerous Half-truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management. Harvard: Harvard Business School Press.
- Rump, J./Walter, N. (Hrsg.) (2013): Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sachs, J. et al. (2019): Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals. Nature Sustainability 2, pp. 805-814.
- Steinmeier, F.-W./Machnig, M. (Hrsg.) (2004): Made in Germany 2001: Innovationen für eine gerechtere Zukunft. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Walter-Raymond-Stiftung der BDA (Hrsg.) (2008): Perspektiven für eine moderne Arbeitsmarktordnung, Verlag GDA Gesellschaft für Marketing und Service der Deutschen Arbeitgeber mbH.
- Weibel, A./Schafheitle, S./Meidert, N. (2018): Evidenzbasiert entscheiden - Wie sich HR-Manager Forschungsergebnisse zunutze machen können. Zeitschrift für Führung und Organisation 87, S. 158-163.

- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie* 27, S. 161-177, [<https://doi.org/10.1515/zfsoz-1998-0301>].
- World Bank (2019): Behavioral Science Around The World: Profiles of 10 Countries. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Wulff, J./Villadsen, A. (2019): Are Survey Experiments as Valid as Field Experiments in Management Research? An Empirical Comparison Using the Case of Ethnic Employment Discrimination. *European Management Review* 17, pp. 347-356, [<https://doi.org/10.1111/emre.12342>].
- Zölch, M./Oertig, M./Calabrò, V. (Hrsg.) (2017): Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice. Bern: Haupt.