

Martina Zölch
Marcel Oertig
Viktor Calabrò
(Hrsg.)

Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?

Strategien, Modelle, Best Practice

2., aktualisierte & erweiterte Auflage

Haupt Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	13
---	----

Vorwort zur 1. Auflage	15
---	----

Flexibilisierung in der modernen Arbeitswelt	17
---	----

Martina Zölch, Marcel Oertig, Viktor Calabrò & Armina Kahrman

1	Die Arbeitswelt im Zeichen der Megatrend-Debatte	17
2	Dimensionen der Flexibilisierung der Arbeit	20
3	Flexibilisierung der Arbeit – Entwicklungen und Trends	21
3.1	Zeitliche Flexibilisierung – Schwankungen abdecken und Zeitautonomie ermöglichen	21
3.2	Funktionale Flexibilisierung – polyvalent qualifiziert und rundum einsetzbar . . .	23
3.3	Finanzielle Flexibilisierung – Variabilisierung von Lohnkosten.	26
3.4	Örtliche Flexibilisierung – Arbeiten anytime, anywhere	27
3.5	Numerische Flexibilisierung – flexible Beschäftigungsmodelle	31
4	Flexibilität und (Un-)Sicherheit – die Forderung nach «Flexicurity»	38
5	Zu den Beiträgen in diesem Band	42

Trends zur Flexibilisierung in der Platform Economy	49
--	----

Jonas Konrad & Ulrich Pekruhl

1	Virtualität – räumlich-zeitliche Grenzen überwinden	49
2	Digitale Plattformen – der Zugang zu einem grenzenlosen Arbeitsmarkt.	50
2.1	Mehr als ein vorübergehendes Phänomen	52
2.2	Crowdsourcing.	53
2.3	Gig Economy.	59
3	Herausforderungen und Potenziale der Platform Economy	65
3.1	Unternehmen	66
3.2	Beschäftigte	70
4	Gestaltung der virtuellen Vermittlungsplattformen	75
4.1	Unternehmen	76
4.2	Beschäftigte	77

HR-Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen	81
--	----

Marcel Oertig & Martina Zölch

1	Einleitung	81
---	----------------------	----

2	Strategien und Ziele der Flexibilisierung des Personaleinsatzes	82
2.1	Koordinationsflexibilität	83
2.2	Ressourcenflexibilität.	84
2.3	Ausrichtung der Flexibilisierungsstrategien.	85
2.4	Ziele der Flexibilisierung der Personalressourcen.	86
3	Beschäftigungsverhältnisse innerhalb der «Flexible Workforce»	87
4	Rahmenmodell der «Flexible Workforce».	90
4.1	Beschäftigungsformen des Rahmenmodells	91
4.2	Flexibles Sourcing	96
4.3	Flexible Beschäftigungssysteme aus Perspektive der Linie und des HRM.	97
5	Flexible Workforce – Herausforderungen für das Personalmanagement	99
5.1	Trouble Shooting statt Strategie	99
5.2	Unzureichende Zuständigkeit des Personalmanagements	100
5.3	Unternehmenskultur	100
5.4	Abhängigkeit von externen Beschäftigten im Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation	101
5.5	Inside – Outside – die Perspektive der Mitarbeitenden.	102
5.6	Personalkosten und administrativer Aufwand	103
6	Wirkungsvolle HR-Practices zur Unterstützung der Flexibilisierungsstrategien.	104
6.1	Strategische Personalplanung.	106
6.2	Controlling (inkl. Risk Management/Compliance)	107
6.3	Recruiting & Sourcing	109
6.4	Onboarding & Integration	111
6.5	Performance & Compensation Management	112
6.6	Talentmanagement und Personalentwicklung	114
6.7	Retention Management	117
6.8	Wissensmanagement.	119
6.9	Offboarding und Alumni Management	121
7	Business-Szenarien und Fokus der Flexibilisierungsstrategie	122
8	Resümee.	124

Gute Führung im Kontext flexibilisierter Arbeit 129

Jürg Eggenberger

1	Einführung	129
2	Einflüsse flexibilisierter Arbeit auf Führung	130
2.1	Vielfalt in der Beziehungsgestaltung.	130
2.2	Ökonomisierung der Arbeit	131
2.3	Teilen als Kompetenz und Produktivitätsfaktor.	132
2.4	Multiple Strukturen.	132

2.5	Zunehmende Bedeutung des Gesundheitsschutzes	133
3	Flexibilisierung nutzbringend gestalten	134
3.1	Partnerschaftliche Ausgestaltung zwischen Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitsouveränität.	135
3.2	Grenzen setzen in der Flexibilisierung	136
4	Neue Arbeitswelt – Spannungsfelder für die Führung	137
4.1	Spannungsfeld Komplexität zulassen und eingrenzen	138
4.2	Spannungsfeld Rollen- und Loyalitätskonflikte in multiplen Strukturen	138
4.3	Spannungsfeld Führungsanspruch verteidigen und teilen	139
4.4	Spannungsfeld Entgrenzung und Bindung	140
4.5	Spannungsfeld verändern und für Stabilität sorgen	140
5	Bausteine guter Führung im Kontext der Flexibilisierung	142
5.1	Was Mitarbeitenden wichtig ist.	142
5.2	Sich selber führen	143
5.3	Flexibilität in der Führung	144
5.4	Mit Vielfalt umgehen	145
5.5	Mitarbeitende entwickeln	146
5.6	Für Nachhaltigkeit sorgen	147
6	Führung als Austauschprozess im Dreieck Mitarbeitende – Unternehmen – Kunde.	148
6.1	Das Führungsdreieck als mentale Landkarte	149
6.2	Umsetzungsüberlegungen am Beispiel der Flexibilisierung	153

Gestaltung mobil-flexibler Arbeit 157

Johann Weichbrodt & Hartmut Schulze

1	Einleitung	157
2	Entwicklung mobil-flexibler Arbeit anhand des FlexWork-Phasenmodells	158
2.1	Das FlexWork-Phasenmodell – eine praxistaugliche Entwicklungslandkarte für mobil-flexibles Arbeiten	158
2.2	Referenzwerte aus Studien mit dem FlexWork-Phasenmodell.	162
3	Steuerung mobil-flexibler Arbeit auf drei Ebenen.	167
3.1	Strukturelle Führung mobil-flexibler Arbeit mittels Regeln und Policies	167
3.2	Gestaltung von Büroumgebungen für mobil-flexible Arbeit	170
3.3	Selbstorganisation mobil-flexibler Arbeit im Team	174
3.4	Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit für Führungskräfte.	178

Bindung von Mitarbeitenden in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen . . . 183

Sabine Raeder

1	Einleitung	183
2	Bindung: Commitment und psychologischer Vertrag.	185

2.1	Commitment.	185
2.2	Psychologischer Vertrag	187
3	Mehrfachbeschäftigung als Form flexibler Arbeit.	190
3.1	Mehrfachbeschäftigte oder Portfolioworker	190
3.2	Commitment und psychologischer Vertrag von Mehrfachbeschäftigten	192
4	Massnahmen des Personalmanagements und Bindung	194
4.1	HRM und Commitment.	194
4.2	HRM und psychologischer Vertrag	196
5	Was ist zu tun?	198

Arbeit und Gesundheit bei flexiblen Anstellungsverhältnissen. 202

Georg F. Bauer & Rebecca Brauchli

1	Einführung	202
2	Formen, Häufigkeit und Eigenschaften flexibler Anstellungsverhältnisse.	203
3	Gründe für flexible Anstellungsverhältnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmendensicht	204
4	Spannungsfeld von selbst- versus fremdbestimmten FAV: Die Extreme «Freelancer» und «prekäre Beschäftigung»	205
4.1	Selbstbestimmte Freelancer.	206
4.2	Fremdbestimmte, prekär Beschäftigte.	207
5	Bewertungskriterien für die Gesundheitsförderlichkeit von FAV	208
5.1	Arbeitsplatzsicherheit – zentrale Rolle der Autonomie bei der Auswahl von FAV	208
5.2	Arbeitsqualität inkl. Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	209
5.3	Work-Life-Balance	211
6	Folgen der FAV für Arbeitsbedingungen und die Gesundheit	212
6.1	Genereller Vergleich FAV versus Festanstellungen	212
6.2	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Freelancern	213
6.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von prekär Beschäftigten.	213
7	Zwischenbilanz – allgemeine Gestaltungsprinzipien für FAV	215
8	Gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse.	216
8.1	Strategien auf der Ebene Mitarbeitende.	217
8.2	Strategien auf der Ebene Führungskräfte und Teams	217
8.3	Strategien auf der Ebene Betriebe	218
8.4	Gestaltung politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	218

Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeit. 222

Bettina Hübscher & Sarah Kehl

1	Arbeitsformen im Wandel.	222
2	Relevante Vertragsformen bei der flexibilisierten Arbeit.	223

2.1	Allgemeines	223
2.2	Der Einzelarbeitsvertrag	225
2.3	Der Werkvertrag	225
2.4	Auftrag	226
2.5	Temporäranstellung	226
2.6	Arbeit auf Abruf	227
2.7	Freelancer	229
3	Flexibilität beim Einzelarbeitsvertrag	229
3.1	Arbeitsort und Mobilität	230
3.2	Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung	231
3.3	Haftung bei Schäden	233
3.4	Vergütung und steuerrechtliche Abzüge	234
3.5	Geheimhaltungspflicht	235
3.6	Risiken bei der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	235
3.7	Datenschutz und Datensicherheit	236
4	Soziale Absicherung	237
4.1	Berufliche Vorsorge und Arbeitslosigkeit	238
4.2	Nichtberufsunfall und Berufskrankheit	238
5	Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen	239
5.1	Entgrenzung im Arbeitsalltag	239
5.2	Stresshaftung	240
5.3	Erreichbarkeit	240
5.4	Bring your own device	241
6	Virtuelle Arbeit (Crowdsourcing)	243
6.1	Crowdsourcing-Plattformen	243
6.2	Rechtliche Bedeutung von Crowdsourcing	244
7	Fazit & Spannungsfelder	245

Sozialversicherungen und berufliche Vorsorge bei flexiblen Arbeitsverhältnissen

249

Mónica Lamas, Hansueli Kaufmann & Christian Scherff

1	Flexible Arbeitsverhältnisse als Herausforderung für die Sozialversicherung	249
2	Übersicht über die wichtigsten Sozialversicherungen der Schweiz	250
3	Auswirkungen unterschiedlicher Lebens- und Arbeitssituationen auf Versicherungsdeckung und Leistungsansprüche aus der 1. Säule (AHV/IV), der 2. Säule (berufliche Vorsorge) und der Unfallversicherung	253
3.1	Teilzeitarbeit / Pensumsreduktion	253
3.2	Mehrfache Arbeitsverhältnisse	256
3.3	Unterbruch der Erwerbstätigkeit (Sabbatical)	260

3.4	Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit	264
3.5	Kompensation von Beitragslücken bei Erwerbsunterbrüchen und Auslandaufenthalt	266
3.6	Flexibilität beim Altersrücktritt	268
4	Zusammenfassung und Ausblick.	271

Flexibler Personaleinsatz in der Praxis – Fallbeispiele

Fallbeispiel Swissport.	276
--	-----

Heinz Giesen & Bruno Riesen

1	Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	277
1.1	Starke Volatilität.	277
1.2	Margendruck und Gesamtarbeitsvertrag	279
2	Lösungsansätze.	280
2.1	Flexibilitätstypen des Personaleinsatzes.	280
2.2	Externe Rekrutierungskanäle	284
2.3	Interne Umsetzung	284
3	Ergebnis	287
3.1	Change Management.	287
3.2	Lessons learned	288
3.3	Massnahmen.	289

Fallbeispiel Migros Aare	291
---	-----

Martin Kessler

1	Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	292
1.1	23 Geschäftsmodelle	292
1.2	Teilzeitarbeitgeberin mit 70 % Frauen	292
1.3	Individualisierung der Gesellschaft.	292
1.4	Einkaufen – überall und jederzeit	293
1.5	Schwankungen im Personalbedarf.	293
2	Lösungsansätze.	294
2.1	Flexible Arbeitsmodelle	295
2.2	Personalplanung mit dem «Personalvergabe-Tool»	296
2.3	Teilzeitführungskräfte	297
3	Ergebnis	298
3.1	Lessons learned	298

Fallbeispiel Endress+Hauser 300

Roland Kienzler

- 1 Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes 301
 - 1.1 Traditionsunternehmen versus Flexibilisierung. 301
 - 1.2 Flexibilität im internationalen Kontext 302
- 2 Lösungsansätze. 304
 - 2.1 Starre Denkmuster auflösen 304
 - 2.2 Attraktiv bleiben für Innovationsträger 305
 - 2.3 Flexible Workforce dank zeitweisigem Insourcing 307
- 3 Ergebnis 308
 - 3.1 Lessons learned 309

Fallbeispiel PwC Schweiz. 311

Michaela Christian Gartmann

- 1 Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes 312
- 2 Modelle 313
 - 2.1 Jahresarbeitszeitmodell (bereichsübergreifend) 314
 - 2.2 Zielgruppenbasierte Bedürfnisanalyse (bereichsübergreifend und -spezifisch) . . . 314
 - 2.3 Flex@Assurance (bereichsspezifisch). 316
 - 2.4 PwC Service Delivery Centers 318
 - 2.5 Lösungen für die internen Dienstleistungen 318
- 3 Ergebnisse. 319
 - 3.1 Auswirkungen auf die HR-Abteilung. 319
 - 3.2 Change Management. 320
- 4 Lessons learned. 321

Fallbeispiel Swisscom AG. 324

Hans C. Werner, überarbeitet durch Katja Wohlwend und Claudia Erni

- 1 Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes 325
 - 1.1 Auf- versus Abbau von Personalressourcen 325
 - 1.2 Geschäftsbereiche von Swisscom 326
 - 1.3 Zugriff auf Wissen 326
- 2 Lösungsansätze. 327
 - 2.1 Interne Ressourcenallokation 327
 - 2.2 Externe Rekrutierung. 330
- 3 Erkenntnisse 332
 - 3.1 Transformation 333
 - 3.2 Flexibilisierung als Teil der DNA 333
 - 3.3 Nachfolgeplanung & Talentprogramme 334
 - 3.4 Lessons learned 334

Fallbeispiel Coople	336
<i>Viktor Calabrò</i>	
1 Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	338
1.1 Start-up in einem dynamischen Marktumfeld	338
1.2 Volatilität des Personalverleihgeschäftes	339
1.3 Anpassung der internen Ressourcen an den Geschäftsgang	339
2 Lösungsansätze	340
2.1 Just-in-Time-Personalstrategie	340
2.2 Mitarbeitende mit unterschiedlichen Flexibilitätsgraden	341
2.3 Technische Umsetzung mit der Coople-Plattform	343
2.4 Try & Hire	345
3 Ergebnis	346
3.1 Coople als Talentpool	346
3.2 Entlastung von Schlüsselmitarbeitenden	347
3.3 Antwort auf die moderne Arbeitswelt	347
3.4 HR als Talentmanager	348
3.5 Lessons learned	349
Fallbeispiel Zühlke Engineering AG	351
<i>Christian Moser & Chantal Büchi Neher</i>	
1 Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	352
2 Modelle	353
2.1 Flexible Arbeitszeit	353
2.2 Flexible Workforce	355
2.3 Optimierte Einsatzplanung durch intelligente Toolunterstützung	356
3 Ausblick	358
Autorinnen und Autoren	361