

Martina Zölch
Marcel Oertig
Viktor Calabrò
(Hrsg.)

Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?

Strategien, Modelle, Best Practice

Haupt Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Flexibilisierung in der modernen Arbeitswelt	15
<i>Martina Zölch, Marcel Oertig, Viktor Calabrò & Philip Hunziker</i>	
1 Die Arbeitswelt im Zeichen der Megatrend-Debatte	15
2 Dimensionen der Flexibilisierung der Arbeit	18
3 Flexibilisierung der Arbeit – Entwicklungen und Trends	19
3.1 Zeitliche Flexibilisierung – Schwankungen abdecken und Zeitautonomie ermöglichen	19
3.2 Funktionale Flexibilisierung – polyvalent qualifiziert und rundum einsetzbar	21
3.3 Finanzielle Flexibilisierung – Variabilisierung von Lohnkosten	23
3.4 Örtliche Flexibilisierung – Arbeiten anytime, anywhere	24
3.5 Numerische Flexibilisierung – flexible Beschäftigungsmodelle	28
4 Flexibilität und (Un-)Sicherheit – die Forderung nach «Flexicurity»	35
5 Zu den Beiträgen in diesem Band	39
Trends zur Flexibilisierung in der Platform Economy	45
<i>Jonas Konrad & Ulrich Pekruhl</i>	
1 Virtualität – räumlich-zeitliche Grenzen überwinden	45
2 Digitale Plattformen – der Zugang zu einem grenzenlosen Arbeitsmarkt	46
2.1 Mehr als ein vorübergehendes Phänomen	48
2.2 Crowdsourcing	50
2.3 Gig Economy	56
3 Herausforderungen und Potenziale der «Platform Economy»	62
3.1 Unternehmen	63
3.2 Beschäftigte	67
4 Gestaltung der virtuellen Vermittlungsplattformen	72
4.1 Unternehmen	73
4.2 Beschäftigte	74
HR Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen	78
<i>Marcel Oertig & Martina Zölch</i>	
1 Einleitung	78
2 Strategien und Ziele der Flexibilisierung des Personaleinsatzes	79
2.1 Koordinationsflexibilität	80

2.2	Ressourcenflexibilität	81
2.3	Ausrichtung der Flexibilisierungsstrategien	82
2.4	Ziele der Flexibilisierung der Personalressourcen	83
3	Beschäftigungsverhältnisse innerhalb der «Flexible Workforce»	84
4	Rahmenmodell der «Flexible Workforce»	87
4.1	Beschäftigungsformen des Rahmenmodells	88
4.2	Flexibles Sourcing	91
4.3	Flexible Beschäftigungssysteme aus Perspektive der Linie und des HRM	93
5	Flexible Workforce – Herausforderungen für das Personalmanagement	95
5.1	Trouble Shooting statt Strategie	96
5.2	Unzureichende Zuständigkeit des Personalmanagements	96
5.3	Unternehmenskultur	97
5.4	Abhängigkeit von externen Beschäftigten im Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation	98
5.5	Inside – Outside – die Perspektive der Mitarbeitenden	98
5.6	Verringerung der Personalkosten versus Erhöhung des administrativen Aufwands	99
6	Wirkungsvolle HR Practices zur Unterstützung der Flexibilisierungsstrategien	100
6.1	Strategische Personalplanung	102
6.2	Controlling (inkl. Riskmanagement/Compliance)	103
6.3	Recruiting & Sourcing	105
6.4	Onboarding & Integration	107
6.5	Performance & Compensation Management	108
6.6	Talent-Management & Personalentwicklung	110
6.7	Retentionsmanagement	113
6.8	Wissensmanagement	115
6.9	Offboarding & Alumnimanagement	117
7	Business-Szenarien und Fokus der Flexibilisierungsstrategie	118
8	Resümee	120

Gute Führung im Kontext flexibilisierter Arbeit

Jürg Eggenberger

1	Einführung	125
2	Einflüsse flexibilisierter Arbeit auf Führung	126
2.1	Vielfalt in der Beziehungsgestaltung	126
2.2	Ökonomisierung der Arbeit	127
2.3	Teilen als Kompetenz und Produktivitätsfaktor	128
2.4	Multiple Strukturen	128

2.5	Zunehmende Bedeutung des Gesundheitsschutzes	129
3	Flexibilisierung nutzbringend gestalten	130
3.1	Partnerschaftliche Ausgestaltung zwischen Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitsouveränität	131
3.2	Grenzen setzen in der Flexibilisierung	132
4	Neue Arbeitswelt – Spannungsfelder für die Führung	133
4.1	Spannungsfeld Komplexität zulassen und eingrenzen	134
4.2	Spannungsfeld Rollen- und Loyalitätskonflikte in multiplen Strukturen	134
4.3	Spannungsfeld Führungsanspruch verteidigen und teilen	135
4.4	Spannungsfeld Entgrenzung und Bindung	136
4.5	Spannungsfeld verändern und für Stabilität sorgen	136
5	Bausteine guter Führung im Kontext der Flexibilisierung	138
5.1	Was Mitarbeitenden wichtig ist	138
5.2	Sich selber führen	139
5.3	Führungshandwerk und Werteorientierung	140
5.4	Mit Vielfalt umgehen	140
5.5	Mitarbeitende entwickeln	141
5.6	Für Nachhaltigkeit sorgen	143
6	Führung als Austauschprozess im Dreieck Mitarbeitende – Unternehmen – Kunde	144
6.1	Das Führungsdreieck als mentale Landkarte	144
6.2	Umsetzungsüberlegungen am Beispiel der Flexibilisierung	148

Bindung von Mitarbeitenden in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen . . . 153

Sabine Raeder

1	Einleitung	153
2	Bindung: Commitment und psychologischer Vertrag	155
2.1	Commitment	155
2.2	Psychologischer Vertrag	156
3	Mehrfachbeschäftigung als Form flexibler Arbeit	160
3.1	Mehrfachbeschäftigte oder Portfolioworker	160
3.2	Commitment und psychologischer Vertrag von Mehrfachbeschäftigten	162
4	Massnahmen des Personalmanagements und Bindung	163
4.1	HRM und Commitment	163
4.2	HRM und psychologischer Vertrag	166
5	Was ist zu tun?	167

Arbeit und Gesundheit bei flexiblen Anstellungsverhältnissen . . . 172

Georg F. Bauer & Rebecca Brauchli

1	Einführung	172
---	------------	-----

2	Formen, Häufigkeit und Eigenschaften flexibler Anstellungsverhältnisse	173
3	Gründe für flexible Anstellungsverhältnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmendensicht	174
4	Spannungsfeld von selbst- versus fremdbestimmten FAV: Die Extreme «Freelancer» und «prekäre Beschäftigung»	175
4.1	Selbstbestimmte Freelancer	176
4.2	Fremdbestimmte, prekär Beschäftigte	176
5	Beurteilungskriterien für FAV bezüglich Arbeitsbedingungen und Gesundheit.	177
5.1	Autonomie bei der Auswahl des FAV	177
5.2	Arbeitsplatzsicherheit	178
5.3	Arbeitsqualität.	179
6	Folgen der FAV für Arbeitsbedingungen und die Gesundheit	180
6.1	Genereller Vergleich FAV versus Festanstellungen	181
6.2	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Freelancern	181
6.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von prekär Beschäftigten.	182
7	Zwischenbilanz – allgemeine Gestaltungsprinzipien für FAV	183
8	Gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse	185
8.1	Strategien auf Ebene Mitarbeitende	185
8.2	Strategien auf Ebene Führungskräfte und Teams.	186
8.3	Strategien auf Ebene Betriebe.	186
8.4	Gestaltung politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	187

Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeit. 190

Bettina Hübscher & Sarah Kehl

1	Arbeitsformen im Wandel.	190
2	Relevante Vertragsformen bei der flexibilisierten Arbeit.	191
2.1	Allgemeines	191
2.2	Der Einzelarbeitsvertrag	193
2.3	Der Werkvertrag.	193
2.4	Auftrag	194
2.5	Temporäranstellung	194
2.6	Arbeit auf Abruf	195
2.7	Freelancer	196
3	Flexibilität beim Einzelarbeitsvertrag	197
3.1	Arbeitsort und Mobilität	198
3.2	Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung.	199
3.3	Haftung bei Schäden	201
3.4	Vergütung und steuerrechtliche Abzüge.	201
3.5	Geheimhaltungspflicht.	202

3.6	Risiken bei der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	203
3.7	Datenschutz und Datensicherheit	204
4	Soziale Absicherung	205
4.1	Berufliche Vorsorge und Arbeitslosigkeit	205
4.2	Nichtberufsunfall und Berufskrankheit	206
5	Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen	207
5.1	Entgrenzung im Arbeitsalltag	207
5.2	Stresshaftung	207
5.3	Erreichbarkeit	208
5.4	Bring your own device	209
6	Virtuelle Arbeit (Crowdsourcing)	211
6.1	Crowdsourcing-Plattformen	211
6.2	Rechtliche Bedeutung von Crowdsourcing	211
7	Fazit & Spannungsfelder	213

Flexibler Personaleinsatz in der Praxis – Fallbeispiele

Fallbeispiel Swissport	218
-------------------------------	-----

Heinz Giesen & Bruno Riesen

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz	219
1.1	Starke Volatilität	219
1.2	Margendruck und Gesamtarbeitsvertrag	221
2	Lösungsansätze	222
2.1	Flexibilitäts-Typen des Personaleinsatzes	222
2.2	Externe Rekrutierungskanäle	226
2.3	Interne Umsetzung	226
3	Ergebnis	228
3.1	Change Management	229
3.2	Lessons learned	230
3.3	Massnahmen	231

Fallbeispiel Migros Aare	233
---------------------------------	-----

Martin Kessler

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz	234
1.1	23 Geschäftsmodelle	234
1.2	Teilzeitarbeitgeberin mit 70 % Frauen	234
1.3	Individualisierung der Gesellschaft	235
1.4	Einkaufen – überall und jederzeit	235
1.5	Schwankungen im Personalbedarf	236
2	Lösungsansätze	236

2.1	Flexible Arbeitsmodelle	237
2.2	Personalplanung mit dem «Personalvergabe-Tool»	238
2.3	Teilzeitführungskräfte	239
3	Ergebnis	240
3.1	Lessons learned	240

Fallbeispiel Endress+Hauser 242

Roland Kienzler

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz	243
1.1	Traditionsunternehmen versus Flexibilisierung	243
1.2	Flexibilität im internationalen Kontext	244
2	Lösungsansätze	246
2.1	Starre Denkmuster auflösen	246
2.2	Attraktiv bleiben für Innovationsträger	247
2.3	Flexible Workforce dank zeitweiligem Insourcing	249
3	Ergebnis	250
3.1	Lessons learned	251

Fallbeispiel PwC Schweiz 253

Michaela Christian Gartmann

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz	254
2	Modelle	255
2.1	Jahresarbeitszeitmodell (bereichsübergreifend)	256
2.2	Zielgruppenbasierte Bedürfnisanalyse (bereichsübergreifend und -spezifisch)	256
2.3	Flex@Assurance (bereichsspezifisch)	257
2.4	PwC Service Delivery Centers	259
2.5	Lösungen für die internen Dienstleistungen	259
3	Ergebnisse	260
3.1	Auswirkungen auf die HR-Abteilung	260
3.2	Change Management	261
4	Lessons learned	262

Fallbeispiel Swisscom AG 265

Alexander Senn & Hans C. Werner

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz	266
1.1	Auf- versus Abbau von Personalressourcen	266
1.2	Geschäftsbereiche von Swisscom	266
1.3	Zugriff auf Wissen	267
2	Lösungsansätze	268
2.1	Interne Rekrutierung	268

2.2	Externe Rekrutierung	270
3	Ergebnis	272
3.1	Flexibilisierung als Teil der DNA	272
3.2	Nachfolgeplanung & Talentprogramm	273
3.3	Change Management	273
3.4	Lessons learned	274

Fallbeispiel Staff Finder 277

Viktor Calabrò & Philip Hunziker

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz	279
1.1	Start-up in einem dynamischen Marktumfeld	279
1.2	Volatilität des Personalverleih-Geschäftes	280
1.3	Anpassung der internen Ressourcen an den Geschäftsgang	280
2	Lösungsansätze	281
2.1	Just-in-Time-Personalstrategie	281
2.2	Mitarbeitende mit unterschiedlichen Flexibilitätsgraden	282
2.3	Technische Umsetzung mit dem Staff Finder Marktplatz	284
2.4	Try & Hire	286
3	Ergebnis	287
3.1	Staff Finder Flex-Team als Talentpool	288
3.2	Entlastung von Schlüsselmitarbeitenden	288
3.3	Antwort auf die moderne Arbeitswelt	288
3.4	HR als Talentmanager	289
3.5	Lessons learned	290

Autorinnen und Autoren 292