MANAGEMENT VON FLEXIBLE WORKFORCE

Strategien und Instrumente für HRM, Führung und BVG

Ergebnisse aus einem Innosuisse Projekt

Martina Zölch, Marcel Oertig, Christian Scherff,
Timna Rother, Marco Fischer, Samuel Cueni, Dominik Büttler,
Luc Jordi, Christina Schaltegger

HR Today
n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
avenir
VITA

MANAGEMENT VON FLEXIBLE WORKFORCE

Strategien und Instrumente für HRM, Führung und BVG

Ergebnisse aus einem Innosuisse Projekt

Martina Zölch, Marcel Oertig, Christian Scherff,
Timna Rother, Marco Fischer, Samuel Cueni, Dominik Büttler,
Luc Jordi, Christina Schaltegger

Impressum

Autor:innen
Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft,
Institut für Personalmanagement & Organisation
Prof. Dr. Martina Zölch, Timna Rother, Dominik Büttler, Christina Schaltegger

Avenir Group
Dr. Marcel Oertig, Marco Fischer, Samuel Cueni, Luc Jordi

Sammelstiftung Vita
Christian Scherff, Hansueli Kaufmann

Projektförderung
Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung
Einsteinstrasse 2, 3003 Bern, info@innosuisse.ch

Verlag
ALMA Medien AG

Erscheinungsdatum: Juni 2023

ISBN 13 978-3-03724-210-0
ISBN 10 3-03724-210-8
EAN 9783037242100

Druck
Werner Druck & Medien AG

Fotografie Titelblatt
stock.adobe.com

Layout
ALMA Medien AG, Jasmin Knecht

Illustrationen Flexworker:innen
©Ollykava

Weitere Informationen zum FlexAudit Tool
www.flexibleworkforce.ch

Inhalt

1 Einführung **1**

2 Das Innosuisse Projekt «Flexible Workforce» **4**

3 Flexible Workforce – ein komplexer Mix an Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen **8**

4 Flexworker:innen – eine hoch diverse Community **10**
4.1 Arbeitsprofile und Arbeitsbedingungen 10
4.2 Motivation von Flexworker:innen 13

5 Das Management von Flexible Workforce **18**
5.1 FlexManagement – Herausforderungen & Lösungsansätze 18
5.1.1 FlexStrategie, FlexOrganisation, FlexAnalytics und FlexRecht 19
5.1.2 FlexKultur 26
5.1.2.1 Zusammenarbeit in Blended Teams 27
5.1.2.2 Integration von Flexworker:innen 32
5.1.2.3 Förderliche Faktoren für die Flexible Workforce 35
5.1.3 FlexKompetenzen in der Führung 37
5.1.4 FlexBVG: Berufliche Vorsorge 43
5.2 FlexProzesse – Herausforderungen & Lösungsansätze 50

6 FlexAudit **61**
6.1 FlexSzenarien und Ziele des FlexEinsatzes 63
6.2 FlexManagement und FlexProzesse 65
6.3 Auswertung 68
6.4 FlexInstrumente 69
6.4.1 FlexKultur-Analyse 69
6.4.2 FlexAnalytics 70
6.4.3 BVG Flexwork-Rating-Tool 72

7 Starting-Roadmap für Unternehmen **76**

8 HR Flexwork bei Avenir **77**

9 Fazit & Ausblick **81**

10 Literaturverzeichnis **84**
Abbildungsverzeichnis 87
Tabellenverzeichnis 89
Autor:innen 90

1 Einführung

Die Flexibilisierung von Personalressourcen, Personaleinsatz und Beschäftigung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Sich vertraglich weniger fest an die Mitarbeitenden zu binden und diese beispielsweise temporär einzusetzen, den Einsatz vertraglich zu befristen, auf Honorarbasis zu vergüten oder in Form von Dienstleistungen einzukaufen, kann einerseits zur Reduktion von fixen Personalkosten beitragen, um damit den Wettbewerbsdruck zu bewältigen. Andererseits können Unternehmen dadurch schneller auf Auftragsschwankungen und dynamische Märkte reagieren mit dem Ziel, strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen (vgl. Oertig & Zölch, 2020; Vogel, Schaltegger, & Zölch et al., 2021).

Wie stark eine Organisation auf die Flexibilisierung ihrer Personalressourcen setzt, ist wesentlich in der Personalstrategie begründet, die je nach Qualitäts- oder Kostenfokus eine mehr oder weniger starke Bindung und damit Flexibilität des Personals als wirtschaftlich sinnvoll erscheinen lässt (vgl. Bruederlin, 2020). Hierbei kommt u.a. die jeweilige Branche ins Spiel. So hat etwa im Detailhandel, der Gastro- und Tourismusbranche oder im Baugewerbe schon allein aufgrund von zu bewältigenden saisonalen Schwankungen die Flexibilisierung von Beschäftigung und Personaleinsatz einen anderen Stellenwert als in Branchen, in denen Know-how oder Kundenbindung von hoher Bedeutung sind und somit auch der Bindung der Mitarbeitenden in der Personalstrategie ein anderer Stellenwert zukommt.

Davon unabhängig sehen sich Unternehmen bei der Umsetzung der jeweiligen Personalstrategie verstärkt mit zwei Herausforderungen konfrontiert. Dies ist zum einen der aufgrund der demografischen Entwicklung sich zunehmend verschärfende Arbeitskräftemangel, der das Thema «Flexible Workforce» verstärkt auf den Radar bringt. Denn aufgrund der Menge an häufig schwer zu besetzenden Vakanzen müssen alternative Lösungen gefunden werden, um bestehende Personallücken zu überbrücken. Dies beispielsweise durch die Beschäftigung von Temporärarbeitenden, wobei vermehrt auch Hochqualifizierte als Flexworker:innen zum Einsatz kommen (vgl. Swissstaffing, 2021). Aber auch die Erhöhung der internen Flexibilität der Personalressourcen kann hierfür ein Lösungsansatz sein (vgl. Oertig & Zölch, 2020).

Zum anderen trägt der sich abzeichnende Wertewandel zur zunehmenden Bedeutung des Themas bei. Insbesondere die als «Gen Z» bezeichnete Generation äussert verstärkt Bedürfnisse nach einer Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung. Dies zeigt sich etwa in einer geringeren Bindung und damit kürzeren Verweildauer in einem Unternehmen oder in Patchwork-Laufbahnen und Mehrfachbeschäftigungen, die vermehrt als normal angesehen werden sowie dem Wunsch, keine 100% Pensen mehr zu arbeiten (Klaffke, 2021).

Vor dieser Ausgangslage können neben den primären Zielen der Flexibilisierung der Personalressourcen wie der Reduktion von Personalkosten, der Risikominimierung bei Auftragsschwankungen, der Abdeckung von Kapazitätsspitzen sowie der Schliessung von Kompetenzlücken bei stark gesuchten Arbeitsprofilen auch sogenannte sekundäre Ziele in den Fokus rücken. Zu diesen Sekundärzielen gehören beispielsweise die Erschliessung neuer und bislang nicht genutzter Rekrutierungspools, die Verkürzung von Rekrutierungszeiten und -kosten oder die Verminderung von Belastungen beim bestehenden Personal aufgrund nicht besetzter Vakanzen (Oertig & Zölch, 2020).

Der Trend zur Flexibilisierung der Personalressourcen bietet somit zahlreiche Chancen, stellt Personalmanagement, Führung aber auch die berufliche Vorsorge (BVG) vor diverse Herausforderungen.

So werden aus Unternehmen häufig Feuerwehrübungen berichtet, da kurzfristig auf zu besetzende Personallücken reagiert wird, statt einer Gesamtstrategie zu folgen. Ein von HR-Verantwortlichen beklagter geringer Einbezug des Personalmanagements kann mit parallelen Beschaffungswelten zum Einkauf und zur Linie einhergehen. Zudem stellen sich rechtliche Fragen zu Rahmenbedingungen flexibler Beschäftigung (vgl. Hübscher & Kehl, 2020). Und nicht zu unterschätzen ist, dass auch die Kultur eines Unternehmens dafür bereit sein muss, flexibles Personal einzusetzen und zu integrieren (vgl. Oertig & Zölch, 2020). Schliesslich gilt ein besonderes Augenmerk der sozialen Absicherung, insbesondere der beruflichen Vorsorge. Denn diese ist für Menschen mit einer flexiblen Beschäftigung häufig unzureichend. Dies betrifft beispielsweise die fehlende Anrechnung von Lohnanteilen bei weiteren Arbeitgebern oder eine tiefere versicherte Lohnbasis aufgrund überdurchschnittlicher Wirkung des Koordinationsabzuges (Lamas et al., 2020).

Leser:innenführung

Ziel der vorliegenden Publikation ist es, einer interessierten Fachcommunity einen Einblick in ausgewählte Ergebnisse und Instrumente eines Innosuisse Projekts zu geben, welches sich mit Herausforderungen und Chancen des Managements von Flexible Workforce auseinandergesetzt hat. Hierzu werden in Kapitel 2 zunächst Fragestellungen, Vorgehen und Projektpartner des Projekts vorgestellt. In Kapitel 3 wird geklärt, was wir unter Flexible Workforce verstehen. Kapitel 4 widmet sich typischen Arbeitsprofilen der von uns untersuchten Beschäftigtengruppen sowie deren Motivation. In Kapitel 5 werden ausgewählte Ergebnisse zu Herausforderungen und Lösungsansätzen auf den Ebenen des FlexManagements und der FlexProzesse aufgelistet. Für die Dimensionen FlexKultur, FlexKompetenzen von Führungskräften sowie für die berufliche Vorsorge (BVG) sind jeweils vertiefende Kapitel vorgesehen. Eingestreut in dieses Kapitel sind zudem Good-Practice-Ansätze der Projektunternehmen. In Kapitel 6 wird das auf Basis der beschriebenen Forschungsergebnisse entwickelte IT-gestützte FlexAudit Tool zur Evaluation von Chancen und Risiken des Managements einer «Flexible Workforce» sowie ausgewählte Instrumente vertiefend vorgestellt. Dem BVG Flexwork-Rating-Tool wird hierbei ein gesondertes Unterkapitel gewidmet. In Kapitel 7 wird eine «Starting Roadmap» erläutert, die dabei unterstützt, die Thematik in einem Unternehmen anzugehen. Kapitel 8 beschreibt exemplarisch zwei Arbeitsmodelle der Flexible Workforce im HR am Beispiel von Avenir, ergänzt um die Perspektiven von HR Flexworker:innen. In Kapitel 9 wird ein abschliessendes Fazit gezogen sowie ein Ausblick gegeben.

2 Das Innosuisse Projekt «Flexible Workforce»

Empirische Erkenntnisse darüber, welches relevante Erfolgs- und Risikoindikatoren der Flexibilisierungspraxis für Unternehmen und Beschäftigte sind, liegen bislang nur eingeschränkt vor. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage und der einführend beschriebenen Herausforderungen hat sich das Innosuisse Projekt «Flexible Workforce» zum Ziel gesetzt, die bestehende Situation in ausgewählten Branchen und Beschäftigungsgruppen eingehender zu untersuchen und gemeinsam mit Unternehmen Lösungsansätze für ein professionelles Management von Flexible Workforce zu entwickeln. Hierbei wurden folgende Ziele verfolgt:

1. **Potenziale und Risiken** der Flexibilisierung der internen & externen Flexible Workforce aus Perspektive Unternehmen und Beschäftigte analysieren.

2. Ein **IT-gestütztes FlexAudit** entwickeln, mit dem Chancen und Risiken auf Ebene FlexManagement und FlexProzesse beurteilt und Handlungsfelder abgeleitet werden können.

3. **Flexibilisierungsstrategien** und **Instrumente** für ein integriertes Management der internen und externen Flexible Workforce entwickeln und gemeinsam mit HR und Linie umsetzen.

4. Neue **Lösungen im Bereich der beruflichen Vorsorge** (BVG) entwickeln, um Flexibilisierungsstrategien wirksam zu unterstützen.

Umgesetzt wurde das Projekt im Zeitraum von Oktober 2020 bis April 2023 in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft FHNW, den zwei Umsetzungspartnern die Avenir Group und die Sammelstiftung Vita sowie sechs Anwendungspartnern aus den Branchen Gesundheit, Mobilität und Finanz-Dienstleistung (vgl. Abb. 1).

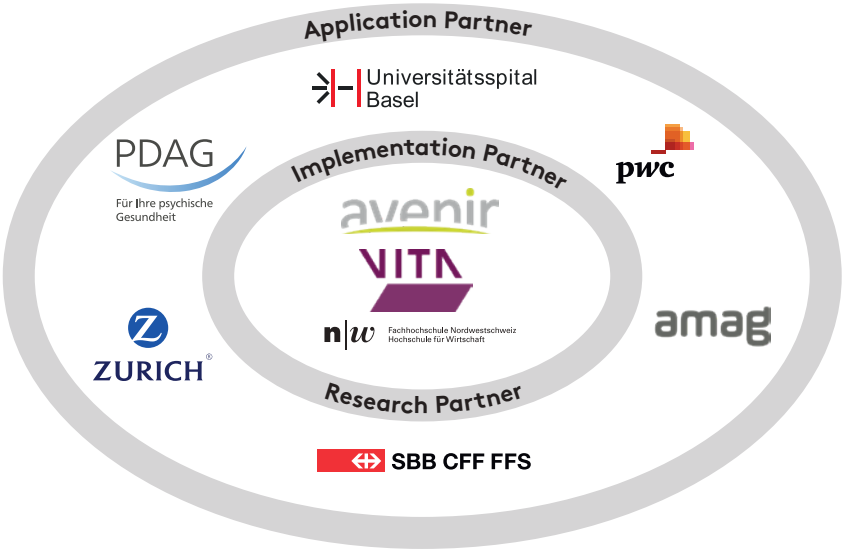


Abb. 1: Projektpartner

Aus *Perspektive der anwendungsorientierten Forschung* sollte das Projekt dazu beitragen, den Erkenntnisstand zu verbessern, wobei u.a. folgenden Fragen nachgegangen wurde:

- Wie ist das Management von Flexible Workforce organisiert? Wie schlägt sich die Relevanz der Flexible Workforce in der Personalstrategie nieder?

- Welches sind Herausforderungen, Erfolgs- und Risikofaktoren beim Management der Flexible Workforce und welche Lösungsansätze verfolgen Unternehmen?

- Welche Ausprägung zeigen die Arbeitsprofile der Flexworker:innen und welche motivationalen Faktoren haben Einfluss auf die Annahme eines flexiblen Beschäftigungsverhältnisses? Welche Unterschiede zeigen sich in Abhängigkeit von den jeweiligen Beschäftigtengruppen?

- Welche Faktoren haben Einfluss auf die wahrgenommene FlexKultur in Blended Teams mit Festangestellten und Flexworker:innen? Welche Unterschiede zeigen sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche resp. den Beschäftigtengruppen?

- Welche Kompetenzen unterstützen Führungskräfte, um der Rolle als Manager:in von Flexible Workforce gerecht zu werden?

- Wie können die Vorsorgeangebote (BVG) jenseits der Kostenfrage optimal auf die Flexworker:innen abgestimmt werden?

Den empirischen Analysen lag ein Mixed-Method-Ansatz zugrunde, der sowohl die Unternehmensperspektive wie auch die Perspektive der Beschäftigten berücksichtigte. Die Analyse (vgl. Abb. 2) beinhaltete Prozess-, Stakeholder- und Dokumentenanalysen, halbstrukturierte Einzel- und Gruppeninterviews sowie Workshops mit unterschiedlichen Zielgruppen und eine quantitative Befragung von Festangestellten sowie Flexworker:innen. Die Einzel- und Gruppeninterviews wurden transkribiert, in mehreren Schritten codiert und rekodiert (Saldaña, 2021) und inhaltsanalytisch (Kuckartz, 2018) in MAXQDA ausgewertet. Der Rücklauf der quantitativen Online-Befragung von Festangestellten sowie Flexworker:innen lag bei 27%. Charakteristiken zum Sample der Erhebung sind in der Tabelle 1 ersichtlich. Je nach Branche der Projektunternehmen sowie des Stellenwerts einer Beschäftigtengruppe für die Flexible Workforce standen unterschiedliche Beschäftigtengruppen im Fokus. In den beiden Spitälern waren dies Pflegekräfte, bei den anderen Unternehmen waren das zum einen IT-Fachkräfte und zum anderen Beschäftigte aus den Bereichen Finanzberatung und HR.

Abb. 2: Überblick Datenerhebung im Innosuisse Projekt

Tab. 1: Charakteristiken Sample der quantitativen Erhebung

Bereich	Festange-stellte (%)	Flex-worker: innen (%)	Total	Anteil Frauen in %	Meist-vertretene Alters-gruppe (%)	Anteil mit Führungs-funktion in %
IT	423 (83)	84 (17)	507	26	40-54 (43)	27
Finanzbera-tung & HR	292 (94)	19 (6)	311	52	25-39 (50)	23
Pflege	160 (67)	79 (33)	239	79	40-54 (34)	14
Total	875 (83)	182 (17)	1057	46	25-39 (38)	23

Aus *Perspektive der Umsetzungspartner* – der Avenir Group sowie der Sammelstiftung Vita – bestand das Interesse, auf Basis der empirischen Ergebnisse einen FlexConsulting-Ansatz zu entwickeln. Dies vor dem Hintergrund, dass bislang kaum innovative Beratungsansätze zum ganzheitlichen Management der Flexible Workforce vorliegen. Mithilfe von Methoden aus dem Design Thinking wie Rapid Prototyping, User Stories und Personas wurde iterativ ein IT-gestütztes FlexAudit entwickelt. Dieses Instrument unterstützt Unternehmen dabei, die Chancen und Risiken ihrer Flexibilisierungspraxis zu analysieren, um Optimierungspotenziale abzuleiten (vgl. Kap. 6). Für die anschliessende Flex-Implementierung wurden zudem HR- und Führungsinstrumente für eine integrative Bewirtschaftung der Flexible Workforce entwickelt inkl. innovativer Lösungen auf dem Gebiet der BVG.

Begleitet wurde das Projekt von einem Soundingboard mit Expert:innen aus HRM und Recht, der Forschung sowie Vertreter:innen aus Verbänden der Temporärbranche, dem BVG Bereich sowie den Arbeitnehmenden.

3 Flexible Workforce – ein komplexer Mix an Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen

Wie sich in unserem Projekt herausgestellt hat, ist es eine äusserst komplexe Angelegenheit, auf dem Gebiet der Flexible Workforce unterwegs zu sein. Dies schon allein, was das Verständnis von Flexible Workforce betrifft. Zum einen liegt das daran, dass höchst unterschiedliche Vertragsverhältnisse unter Flexible Workforce subsumiert werden. Zum anderen werden – je nach Unternehmenssprache – sehr unterschiedliche Begrifflichkeiten für die flexiblen Personalressourcen verwendet, vom Temporärstaff über Arbeitnehmende im Subcontractverhältnis bis hin zu Contingent Workforce, Externen oder Selbstständigen, die für ein Unternehmen tätig sind. Des Weiteren können auch Mitarbeitende von sogenannten internen FlexPools zum Kreis der Flexible Workforce gehören. Diese können neben ihrer Festanstellung beispielsweise einen Vertrag auf Stundenbasis haben.

Das Rahmenmodell der Flexible Workforce (vgl. Oertig & Zölch, 2020 und Abb. 3) bietet eine erste Grundlage, Beschäftigtengruppen dahingehend zu unterscheiden, welche Flexibilisierungspotenziale für ein Unternehmen mit ihnen verbunden sind und welche Vertrautheit resp. Bindung an ein Unternehmen von ihnen zu erwarten ist.

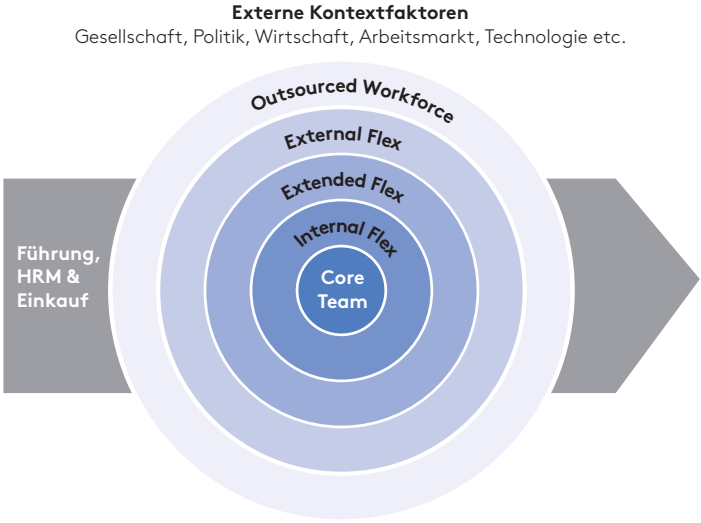


Abb. 3: Rahmenmodell Flexible Workforce

Während bei den festangestellten Mitarbeitenden, dem sogenannten Core Team, eher ein geringes Flexibilisierungspotenzial vorhanden ist, besteht beim internen FlexPersonal ein höheres Flexibilisierungspotenzial, das über Aufgaben-, Team- oder Standortwechsel genutzt wird. Demgegenüber zeichnen sich die sogenannten Extended Flexworker:innen dadurch aus, dass sie das Unternehmen aufgrund vorgängiger Arbeitstätigkeit bereits kennen und in geringen Pensen oder auf Honorarbasis tätig sind. Die External Workforce besteht schliesslich aus Personal, das via Personalverleih, im Auftrag von Dienstleistern oder als Selbständige im Einsatz ist. Das Outsourcing stellt eine weitere Flexibilisierungsmöglichkeit für ein Unternehmen dar, die jedoch nicht im Fokus steht und daher nicht berücksichtigt wird.

Die Erkenntnisse aus unserem Projekt legten eine weitere Differenzierung und Anpassung des Rahmenmodells und der jeweiligen Zielgruppen nahe, die unseren Analysen zugrunde gelegt wurde. Unser Verständnis von Flexible Workforce basiert auf der folgenden Definition.

Flexworker:innen

Externe Flexworker:innen
Beschäftigte, die (bei der Organisation, in der sie im Einsatz sind) kein festes Anstellungsverhältnis haben und nur für eine bestimmte Dauer im Einsatz sind:

- Temporärbeschäftigte, die über einen Personalverleih angestellt sind
- Beschäftigte, die über ein externes Unternehmen tätig sind
- Freelancer:innen
- In Abhängigkeit der Personalstrategie auch Beschäftigte mit befristetem Arbeitsvertrag bei der Organisation

Interne Flexworker:innen

- Festangestellte Beschäftigte, die hoch flexibel in der Organisation eingesetzt werden
- Beschäftigte, die ausschliesslich oder ergänzend zu ihrer Festanstellung in einem internen FlexPool arbeiten

Abb. 4: Definition Flexworker:innen

Unter *externen Flexworker:innen* verstehen wir Beschäftigte, die (bei der Organisation, in der sie im Einsatz sind) kein festes Anstellungsverhältnis haben und nur für eine bestimmte Dauer im Einsatz sind. Darunter fallen Temporärbeschäftigte, die über einen Personalverleih angestellt sind, Beschäftigte, die über ein externes Unternehmen angestellt sind, oder auch Beschäftigte auf Werkvertrags- und Selbständige auf Honorarbasis. In Abhängigkeit von der Personalstrategie können auch Beschäftigte, die befristet bei der Organisation angestellt sind, zu den Flexworker:innen zählen.

Unter *internen Flexworker:innen* verstehen wir festangestellte Beschäftigte, die hoch flexibel in der Organisation eingesetzt werden oder Beschäftigte, die ausschliesslich oder ergänzend zu ihrer Festanstellung in einem internen FlexPool (vgl. Good Practice USB und PDAG) arbeiten.

4 Flexworker:innen – eine hoch diverse Community

Die Identifikation von Erfolgs- und Risikofaktoren der Flexible Workforce bei Unternehmen und Beschäftigten setzt sowohl die Kenntnis von Arbeitsprofilen und Arbeitsbedingungen, unter denen sie eingesetzt werden, als auch das Wissen um die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen des flexiblen Personals voraus. Auf Basis der Ergebnisse der quantitativen Befragung sowie von Interviews mit Flexworker:innen werden ausgewählte Ergebnisse mit Bezug zur jeweiligen Beschäftigtengruppe bzw. Branche (vgl. Tab. 1) vorgestellt.

4.1 Arbeitsprofile und Arbeitsbedingungen

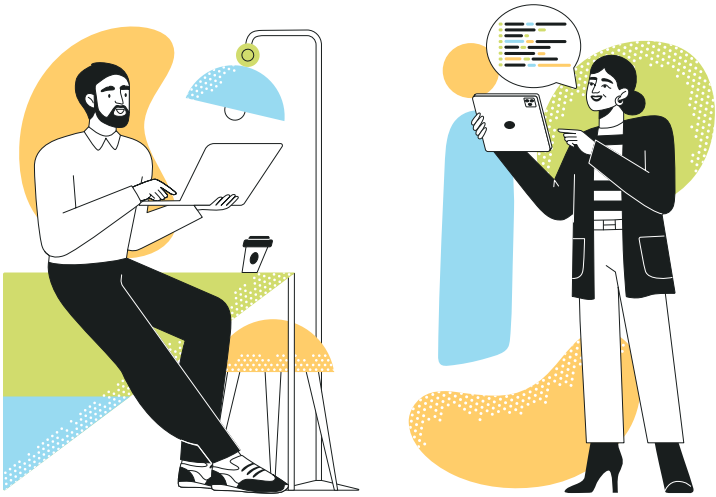
Arbeitsbedingungen und Arbeitsprofile der verschiedenen Flexworker:innen unterscheiden sich vor allem in der Vertragsart, der Dauer der Einsätze, den Ausbildungsabschlüssen sowie der Art der Einsätze.

Flexworker:innen in der Pflege
Ein:e typische:r Flexworker:in in der Pflege ist über einen internen FlexPool oder eine Personalvermittlung angestellt. Personen, die im internen FlexPool tätig sind, arbeiten entweder ausschliesslich in einem Teilpensum im FlexPool oder in Ergänzung zu ihrer Festanstellung. Das Qualifikationsspektrum von Flexworker:innen in der Pflege ist sehr breit und reicht von hoch qualifizierten

Pflegefachpersonen über Fachangestellte Gesundheit bis hin zu sonstigem Pflegepersonal und Pflegeassistenzen. Die Einsätze sind meist kurz (tageweise) und werden auf unterschiedlichen Stationen und damit vor Ort geleistet. Schicht- und Nachtarbeit sind Usus. In der Tendenz werden Flexworker:innen deshalb eher für unterstützende Tätigkeiten, jedoch in einem anspruchsvollen Umfeld oder aber für betreuungsintensive Fälle eingesetzt. Der Frauenanteil ist wie für den Pflegebereich typisch auch bei Flexworker:innen hoch. In unserem Sample lag er bei 79%.

Flexworker:innen in der IT

In der IT ist der Grossteil der Flexworker:innen über externe Partnerunternehmen (Dienstleister), eine Personalvermittlung oder Subunternehmen von Partnerunternehmen angestellt. Dabei sind die Verträge der Flexworker:innen entweder unbefristet oder befristet. Die Mehrheit der Flexworker:innen ist hoch qualifiziert, spezialisiert und wird entsprechend eher für komplexe Tätigkeiten eingesetzt, wobei die Arbeit vor Ort oder remote auch in anderen Ländern stattfinden kann. Im Einsatz sind sie meist für einen längeren Zeitraum von einigen Monaten bis hin zu mehreren Jahren, so dass die Grenze zwischen internem und externem Personal in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden bei längerer Einsatzdauer im Laufe der Zeit häufig verschwimmt. Wenig überraschend ist, dass der Männeranteil bei den IT-Flexworker:innen hoch ist. In unserem Sample lag er bei 76%.



Flexworker:innen in Finanzberatung & HR

Flexworker:innen im Bereich Finanzberatung & HR ergeben gegenüber den ersten beiden Flexwork-Gruppen ein eher heterogeneres Bild, was das Arbeitsprofil betrifft. So reichen die Qualifikationsprofile der Flexworker:innen von der Sachbearbeitung bis hin zu Finanzspezialist:innen. Entsprechend erstreckt sich der Einsatzbereich von hochspezialisierten, komplexen Tätigkeiten etwa im Bereich Finanzberatung über Projektarbeit im HR bis hin zu unterstützenden, eher administrativen Tätigkeiten. Flexworker:innen im Bereich Finanzberatung & HR sind mehrheitlich entweder zeitlich befristet beim Unternehmen oder via Personalverleih angestellt oder als Selbständige für das Unternehmen tätig. Entsprechend variiert die Einsatzdauer vom mehrmonatigen Einsatz bis hin zu einem Jahr oder darüber hinaus. Sie arbeiten – wie üblich in Bürotätigkeiten – auch verbreitet remote. Das Geschlechterverhältnis war in unserem Sample mit 58% Frauen und 42% Männer ziemlich ausgeglichen.

4.2 Motivation von Flexworker:innen

Warum arbeiten Flexworker:innen flexibel? Im Rahmen der quantitativen Befragung und der anschliessenden qualitativen Interviews wurden Flexworker:innen nach ihrer Motivation gefragt, warum sie in dieser Beschäftigungsform arbeiten. In der Erhebung haben Flexworker:innen mit befristetem Arbeitsvertrag anhand von acht möglichen Gründen eingeschätzt, wie zutreffend diese für sie sind. Die Items wurden von der internationalen PSYCONES-Studie (De Cuyper, De Witte, & Krausz et al., 2010, S. 78) übernommen und lassen sich vier Kategorien zuordnen:

Freiwillig: 5 Items zählen zu den freiwilligen Faktoren (vgl. Abb. 5), bei denen die Entscheidung für die flexible Beschäftigungsform auf persönlichen Motiven basiert und dem individuellen Wunsch der Betroffenen entspricht. Diese Motive beschreiben verschiedene Vorteile von flexibler Beschäftigung.

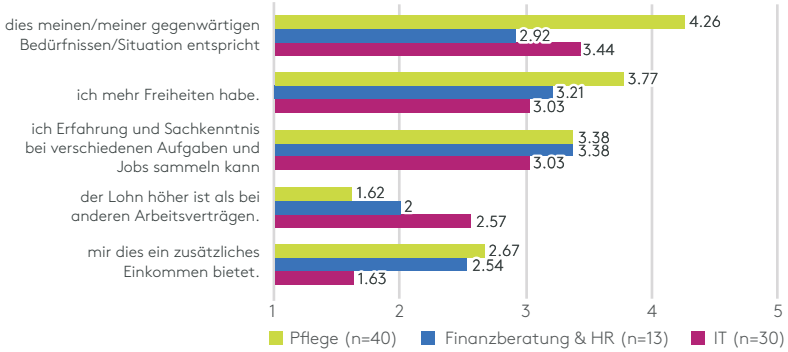
Unfreiwillig: 1 Item beschreibt einen Faktor, bei dem die Entscheidung für die flexible Beschäftigung nicht auf Freiwilligkeit beruht, sondern aufgrund von äusseren Umständen angenommen wird (vgl. Abb. 6).

Pragmatisch: 1 Item beschreibt eine pragmatische Begründung für die Anstellung als Flexworker:in (vgl. Abb. 6).

Sprungbrett: 1 Item beschreibt, dass die Person mit der flexiblen Anstellung bei der Organisation «einen Fuss in die Tür» bekommen möchte (vgl. Abb. 6).

In Abb. 5, die die fünf freiwilligen Gründe aufzeigt, wird ersichtlich, dass sich Flexworker:innen aus allen untersuchten Bereichen für eine flexible Beschäftigung entscheiden, weil dies ihren gegenwärtigen Bedürfnissen und Lebenssituationen entspricht, sie Erfahrungen bei verschiedenen Aufgaben und Jobs sammeln können und so mehr Freiheiten haben.

Abb. 5: Warum Flexworker:innen flexibel arbeiten (freiwillige Faktoren). Grafik bildet die Mittelwerte pro Bereich ab (Skala 1 keine Zustimmung bis 5 hohe Zustimmung).



Auffällig sind die hohen Zustimmungswerte von Flexworker:innen im Bereich der Pflege bei Gründen wie «entspricht meinen/meiner Bedürfnissen/Situation» und «mehr Freiheiten haben». Dies wurde in einem Interview mit einer Flexworkerin anschaulich beschrieben:

«(...) ich schätze natürlich sehr die Flexibilität (...). Ich kann mir meinen Arbeitsplan selbst zusammenstellen. Ich kann entscheiden, ob und wann ich arbeiten will (...) Ja, das schätze ich sehr für meine Lebensgestaltung im jetzigen Lebensalter.»
Person 5, Unternehmen F

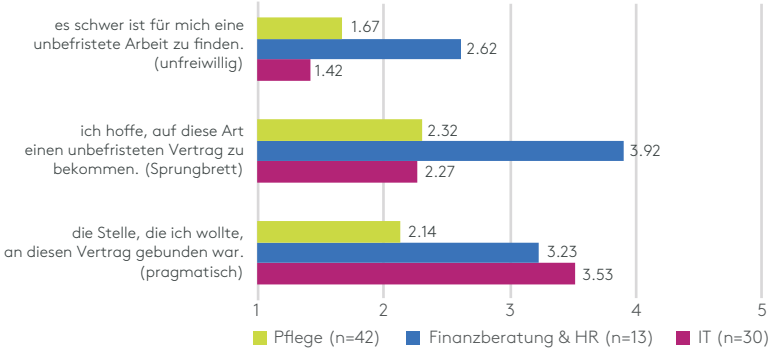
Bei Flexworker:innen in den Bereichen Finanzberatung & HR scheint vor allem die Möglichkeit, Erfahrungen in verschiedenen Aufgaben und Tätigkeiten zu sammeln, motivierend zu sein. Dies wurde auch in den Interviews betont, wie folgendes Zitat veranschaulicht:

«(...) diese Abwechslung und die schnelle Abfolge von wechselnden Kunden. Das ist eine Bereicherung für mein Leben.»
Person 3, Unternehmen D

Mit Bezug zu finanziellen Faktoren (untere beiden Items in Abb. 5) wird deutlich, dass vor allem bei einem Teil der Flexworker:innen im IT-Bereich ein flexibles Beschäftigungsverhältnis mit einer höheren Vergütung verbunden ist. Ein zusätzliches Einkommen zu erhalten, ist hingegen für Flexworker:innen von Bedeutung, die in der Pflege tätig sind. Dies sind insbesondere Personen, die in Teilzeit arbeiten und zusätzlich zu ihrer Festanstellung als Flexworker:innen flexible Einsätze leisten.

Die Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse für die weiteren drei Gründe unfreiwillig, Sprungbrett und pragmatisch auf.

Abb. 6: Warum Flexworker:innen flexibel arbeiten.
Die Grafik bildet die Mittelwerte pro Bereich ab (Skala 1 keine Zustimmung bis 5 hohe Zustimmung).



In unserem Sample zeigt sich besonders in den Bereichen Finanzberatung & HR, dass es für einige der Flexworker:innen schwierig ist, eine unbefristete Arbeit zu finden und die flexible Beschäftigung eher als Ausweichoption angesehen wird. Viele hoffen, dass sie mit Hilfe der flexiblen Beschäftigung einen Fuss in die Tür bekommen und einen unbefristeten Vertrag bei der Organisation erhalten. Eine weitere eher pragmatische Begründung wird zudem in den Bereichen IT und Finanzberatung & HR sichtbar, wo bei einigen Personen die Wunschstelle an diese Beschäftigungsform gebunden war.

Über die verschiedenen Branchen und Bereiche hinweg zeigt sich deutlich, dass Flexworker:innen sowohl in Bezug auf Arbeitsprofile und -bedingungen als auch hinsichtlich individueller Motivationsfaktoren eine hoch diverse Community sind. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die Motivation von Flexworker:innen differenziert zu betrachten und individuelle Motivationsfaktoren zu berücksichtigen, um eine optimale Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Beschäftigten zu gewährleisten.

Praxisempfehlung
Für ein professionelles Management der Flexible Workforce ist es zentral, Kenntnisse der spezifischen Arbeits- und Bedürfnisprofile für die relevanten Flexworker:innen zu haben. Zielführend können hier sogenannte FlexPersona-Workshops (siehe Box) sein, in denen gemeinsam mit Führungskräften oder

den Flexworker:innen selbst typische Profile einer relevanten Zielgruppe der Flexible Workforce entwickelt werden, um mehr über deren spezifische Arbeits- und Bedürfnisprofile zu erfahren.

Workshop «Creating FlexPersonas» (Auszug)

Relevante Themenbereiche im Rahmen des Workshops:

Hintergrund der Person: Branche, Tätigkeit, Pensum, Auslastung.

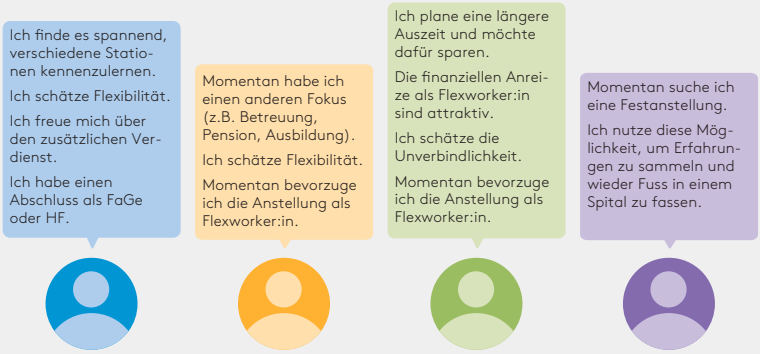
Motivation: freiwillig, nicht freiwillig, Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche, höherer Lohn, zusätzliches Einkommen, Erfahrung und Sachkenntnis bei verschiedenen Jobs / unterschiedlichen Arbeitgebenden sammeln etc..

Herausforderungen: Welche Herausforderungen hat die Person? Was können wir ihr bieten bezüglich Arbeitsbedingungen, Inhalt der Tätigkeit, Arbeitsklima, Team, beruflicher Entwicklung?

Zu bearbeitende Fragestellungen:

- Warum arbeiten Sie als Flexworker:in?
- Was erwarten Sie von Ihrer Anstellung als Flexworker:in und von Ihrem Arbeitgeber?
- Was sind die Vorteile von Ihrer Tätigkeit als Flexworker:in?
- Was ist herausfordernd an Ihrer Tätigkeit als Flexworker:in?
- Welche Laufbahnperspektiven sehen Sie als Flexworker:in?

Unterschiedliche Motive von Flexworker:innen innerhalb der Pflege
Es hat sich gezeigt, dass auch innerhalb eines Bereiches unterschiedliche Motive für die Flexworker:innen relevant sein können. Dies wird am Beispiel der Pflege exemplarisch dargestellt.



So gaben einige Flexworker:innen im Bereich der Pflege an, dass attraktive finanzielle Anreize eine motivierende Rolle gespielt haben. Darüber hinaus wird die Flexibilität und Unverbindlichkeit eines flexiblen Beschäftigungsverhältnisses geschätzt sowie die Möglichkeit, in verschiedenen Pflegestationen tätig zu sein. Andere Flexworker:innen aus dem Bereich Pflege hingegen wählen diese Vertragsart weil sie aktuell andere Prioritäten neben ihrer beruflichen Tätigkeit wie beispielsweise eine Ausbildung absolvieren, auf Stellensuche sind, Familie und Beruf vereinbaren müssen oder gleitend in die Pension gehen möchten.

Abb. 7: Unterschiedliche Motive von Flexworker:innen innerhalb der Pflege (Beispiel FlexPersona)

Aus dieser Heterogenität ergeben sich sehr unterschiedliche Herausforderungen, was das Management und die Führung von Flexible Workforce anbelangt.

5 Das Management von Flexible Workforce

Das Management von Flexible Workforce stellt das Personalmanagement sowie weitere darin involvierte Stakeholder wie den Einkauf und die Linienvorgesetzten vor zahlreiche Herausforderungen. Im Rahmen von Stakeholder-, Prozess- und Dokumentenanalysen sowie Interviews und Workshops mit Verantwortlichen aus den Projektunternehmen wurden unterschiedliche Handlungsfelder identifiziert, die sich zwei Ebenen und verschiedenen Dimensionen zuordnen lassen. Diese bilden wiederum die Basis für die Entwicklung des IT-gestützten FlexAudits, das in Kapitel 6 vorgestellt wird. Im Folgenden werden die Ebenen FlexManagement (Kap. 5.1) und FlexProzesse (Kap. 5.2) unterschieden und unternehmensübergreifend die wichtigsten Problembereiche und Risiken der Flexible Workforce dargestellt. Ergänzt werden – wo inhaltlich passend – Ansätze «Guter Praxis» aus den Projektunternehmen.

5.1 FlexManagement – Herausforderungen & Lösungsansätze

Die auf Ebene des FlexManagements identifizierten Herausforderungen betreffen Problembereiche, die den operativen Prozessen übergeordnet sind und sieben Dimensionen (vgl. Abb. 8) zugeordnet werden können. Hierzu gehört die Relevanz der Flexible Workforce in der Personalstrategie, die Organisation des Managements der Flexible Workforce und die Qualität der Personalkennzahlen von Flexworker:innen im Rahmen von HR Analytics. Von übergeordneter Bedeutung sind zudem die Ausprägung der FlexKultur in einem Unternehmen resp. Team sowie Kompetenzen von Führungskräften, die das Führen von Flexible Workforce in Blended Teams als Mix an Festangestellten und Flexworker:innen unterstützen. Weiter wurde von Problemstellungen berichtet, die rechtliche Fragen sowie das breite Feld der Beruflichen Vorsorge (BVG) mit Bezug zu flexiblen Beschäftigungsverhältnissen betreffen.

Abb. 8: Dimensionen FlexManagement

5.1.1 FlexStrategie, FlexOrganisation, FlexAnalytics und FlexRecht

FlexStrategie

Sowohl der Arbeitsmarkt als auch die Kundenmärkte entscheiden massgeblich darüber, welcher Stellenwert der Flexible Workforce in der Personalstrategie zukommt. Neben einem strukturellen Fachkräftemangel, beispielsweise in der Pflege und IT, sind es der Einkauf von Wissen und Innovation, (saisonal) planbare Volatilitäten oder ein schwierig planbares Auftragsvolumen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Personalstrategie haben. Auch wenn die Flexible Workforce in der Personalstrategie berücksichtigt wird, ist Letztere meist nicht im Sinne eines integrativen Ansatzes von internem und externem Personal und dessen Bewirtschaftung ausgelegt, sondern stellt sich als Insel- oder Teillösung für spezifische Zielgruppen (z.B. interne FlexPools, Personaldienstleister) dar. Zudem ist eine Häufung an zu überbrückenden Personallücken oder kurzfristigen Ausfällen in der Regel nicht berücksichtigt.

Erschwerend für einen integrativen Ansatz ist die Vielzahl an unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen der Flexworker:innen, die jeweils mit anderen rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen verbunden sind und zudem den Ansprüchen der Sozialpartner genügen müssen. Strategische Lösungsansätze beziehen sich deshalb häufig auf spezifische Zielgruppen von Flexworker:innen. Dies betrifft zum Beispiel den Aufbau und die Pflege eines internen FlexPools in den Spitälern, um u.a. eine grössere Unabhängigkeit von Personaldienstleistern zu erreichen (vgl. Good Practice USB und PDAG). Oder der Lösungsansatz zielt auf Beschränkung der maximalen Beschäftigungsdauer von Flexworker:innen aus dem Personalverleih oder Dienstleistern ab. Mit einer Überführung in eine Festanstellung sollen sowohl Kosten und Compliance-Risiken reduziert als auch Flexworker:innen aus einem umkämpften Arbeitsmarkt langfristig an das eigene Unternehmen gebunden werden. Wie ein optimaler Mix einer Blended Workforce gesteuert werden kann, um etwa das Klumpenrisiko beim Einsatz von externen Spezialist:innen zu reduzieren, wird als weitere Herausforderung beschrieben.

Good Practice
Die ZTP des Universitätsspitals Basel –
Die richtigen Leute, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort

Universitätsspital Basel

Ausgangslage
Das Universitätsspital Basel (USB) ist der grösste Arbeitgeber im Gesundheitsbereich in der Nordwestschweiz und beschäftigt über 7800 Mitarbeitende, davon 2800 in der Pflege. Darunter fällt auch Pflegepersonal, welches über flexible Beschäftigungsverhältnisse verfügt.

Um im Rahmen der Vorhalteleistungen möglichst flexibel zu sein, unterhält das USB einen internen Flex-Pool im Bereich der Pflege. Diese Flexworker:innen sind entweder intern im USB-Flex-Pool oder als externe Flexworker:innen über Drittfirmen angestellt. Mit ihnen werden im Schnitt circa 90-100 Einsätze pro Tag abgedeckt. Sie teilen sich auf 55-60 kurzfristige Ausfälle, 35-40 Sitzwachen sowie auf Einsätze zum Kompensieren von Arbeitsspitzen auf. Zu rund 70% werden die Einsätze mit internen Flexworker:innen besetzt. Die verbleibenden 30% werden von externen Flexworker:innen besetzt. Diese kosten im Schnitt zwischen 30-50% mehr als die internen Flexworker:innen.

Die wesentlichen Herausforderungen des Managements von Flexible Workforce im USB lassen sich wie folgt beschreiben:

- Die Kosten für externe flexible Mitarbeitende sind hoch.
- Nicht für alle Spitalbereiche sind externe Mitarbeitende vorhanden.
- Einen internen Ersatz für kurzfristige Ausfälle zu finden, kann herausfordernd sein (z.B. aufgrund der gesuchten Spezialisierung der Pflegekräfte).
- Interne Mitarbeitende möchten ebenfalls von flexibleren Einsätzen profitieren.

Good Practice Ansatz

Die ZTP (Zentrale «Temporäres Personal») bietet einen Lösungsansatz, diesen Herausforderungen zu begegnen. Sie beschreibt einen Vermittlungspool für Personal am Universitätsspital Basel. Die ZTP-Disposition koordiniert den temporären Einsatz von Personalressourcen im gesamten Spital. Ihre Mitarbeitenden können so kurz- und mittelfristige Personalengpässe in den Abteilungen des USB kompensieren. Der interne Vermittlungspool besteht mehrheitlich aus Pflegefachpersonal. Darunter fallen diplomiertes Pflegefachpersonal, Fachangestellte Gesundheit, Assistent:innen Gesundheit und Soziales sowie Medizinstudent:innen. Die Disposition der Einsätze wird zentral gesteuert. Einsätze werden nach Bedarf der Stationen und Verfügbarkeit des Personals vergeben.

Ziele

Flexible Arbeitsbedingungen sind für Pflegefachpersonen attraktiv. Diese Flexworker:innen sind für das USB ein wichtiger Bestandteil, um den Anforderungen im klinischen Alltag gerecht zu werden. Es ist daher wichtig, die Bedürfnisse der Flexworker:innen zu erkennen und die Bedingungen weit möglichst zu optimieren mit dem Ziel, den Flex-Pool weiter auszubauen, um in deutlich geringerer Anzahl auf externe Flexworker:innen zurückgreifen zu müssen. Der Pflege des Flex-Pools und seiner Mitarbeitenden kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu, um diese längerfristig an das USB und seinen Flex-Pool zu binden. Dies umfasst u.a. einen überarbeiteten Onboarding-Prozess sowie eine langfristige Begleitung in Form von regelmässigen Mitarbeitenden-Gesprächen. Auch ist geplant, die Flexworker:innen bei Events und Veranstaltungen intensiver zu integrieren.

Learnings und Ausblick

Der Einsatz von Flexworker:innen hat sich im USB bewährt und soll in Zukunft weiter ausgebaut werden. Dabei ist es wichtig, auf die aktuellen Trends der New-Work-Kultur einzugehen und die Bedingungen für das USB sowie für die Flexworker:innen anzupassen. So sind für die nächsten Jahre diverse Projekte wie flexible Arbeitszeitmodelle zur Optimierung der Flexwork-Struktur vorgesehen.

Praxisempfehlung:
Für personalstrategische Überlegungen kann es hilfreich sein, sich zunächst einen Überblick über die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen der Flexible Workforce zu machen (vgl. Tab. 2). Neben der Schaffung von Transparenz können für die Personalstrategie relevante Zielgruppen der Flexible Workforce mit ihren jeweiligen Herausforderungen identifiziert und in der Zusammenarbeit zwischen HR, Linie und Einkauf ein gemeinsames Verständnis von Flexworker:innen im Unternehmen erarbeitet werden.

Tab. 2: Überblickstabelle Flexworker:innen pro Bereich (Bsp.)

Beschäftig-tengruppe	Einsatz-bereich/ Tätigkeit	Sourcing	Vertrag-liche Re-gelung	Zuständ-ige Ver-tragsab-wicklung	Aktuelles Volumen	Erwarte-te Ent-wicklung	Chancen & Risiken	BVG-Relevanz
Flexworker: innen aus internem FlexPool								
Flexworker: innen via Dienstleister								
Flexworker: innen via Personal-verleih								
Freelancer: innen / Selb-ständige								
...								

FlexOrganisation In die Organisation des Managements der Flexible Workforce sind in der Regel diverse Stakeholder wie das HRM, ein:e Flexpoolmanager:in, der Einkauf, Linienvorgesetzte etc. involviert. Dies ist nicht zuletzt in den unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen von Flexworker:innen begründet. Entsprechend ist es kennzeichnend für die beschriebenen Problembereiche, dass es meist keine zentrale Anlaufstelle für das Management der Flexible Workforce über alle Typen von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen hinweg gibt. Zudem ist – je nach Vertragstyp – das HR nicht oder nur zu geringen Anteilen involviert. Die Abstimmung zwischen Einkauf, HR und Linie ist meist wenig ausgeprägt und wird von IT-Systemen zudem kaum unterstützt. Ein fehlendes gemeinsames Verständnis und Wording, was unter Flexworker:innen unternehmensintern zu verstehen ist, wird als weiteres Hindernis gesehen.

Daraus folgt, dass die HR-Prozesse über die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen der Flexible Workforce häufig nicht einheitlich geregelt sind resp. es an gewissen Standards fehlt. So beispielsweise beim On- und Offboarding, beim Zugang zu Weiterbildung, Leistungsbeurteilung etc. Ineffizienz, Doppelspurigkeiten sowie Ungleichbehandlung von Flexworker:innen wurden in diesem Zusammenhang als Risiken genannt.

Als möglicher Lösungsansatz wird u.a. ein «Single Point of Contact» zur zentralen Steuerung und Bewirtschaftung relevanter Gruppen der Flexible Workforce verfolgt, unabhängig von den jeweiligen Vertragsverhältnissen (vgl. Good Practice SBB). Über eine zentrale Koordination können zudem HR-Prozesse standardisiert und zentral gesteuert werden. Damit werden auch die Voraussetzungen für eine angemessene IT-Lösung geschaffen. Von Teilen der Linie wird zudem ein stärkerer Einbezug des HRM gewünscht. Gleichzeitig stehen auf Seiten HR diesem Wunsch jedoch häufig unzureichende Ressourcen gegenüber.

Good Practice
Professionalisierung des Personalverleihs der SBB mit einem zentralen Service Desk

SBB CFF FFS

Ausgangslage
Die SBB setzt in diversen Aufgaben und Berufsfeldern Temporärarbeitende im Personalverleih ein, insbesondere in den Bereichen Unterhalt Rollmaterial, Reinigung, IT und Infrastrukturunterhalt. Die Einsatzgründe sind bereichsspezifisch: Abdeckung von Spitzenzeiten oder saisonalen Schwankungen, Flexibilität im Personaleinsatz und Nutzung von spezifischem Know-how. Die SBB setzt in den besagten Bereichen auf die Beschäftigungsform Personalverleih, weil damit unter anderem ein Weisungs- und Kontrollrecht einhergeht und eine Einbindung in die Arbeitsorganisation (wie Schicht- und Tourenplanung) möglich ist.

Die Beschaffung der temporären Personalressourcen war in der Vergangenheit von verschiedenen Herausforderungen betroffen: Fehlende strategische und personalpolitische Zielsetzungen, aufwändige und nicht standardisierte Prozesse, unklare Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten sowie mangelnde Angaben zu benötigten Qualifikationen erhöhten das Risiko von Fehlbesetzungen und führten zu höheren Kosten. Da die einzelnen Führungskräfte den Einsatz von Temporärarbeitenden verantworteten, war der Wissensstand um die rechtlichen Vorgaben und die rahmenvertraglichen Konditionen (Vergütung, vorausgesetzte Kompetenzen, Bildungsmassnahmen etc.) sehr heterogen. Vor allem fehlte eine gesamtheitliche Sicht auf die Lieferanten, da jede Führungskraft/jede Region nur das Geschäft im eigenen Wirkungsbereich kannte. Die mangelnde Bündelung führte zu ungenutztem Einkaufs-Synergiepotenzial.

Good Practice Ansatz
Um diese verschiedenen Herausforderungen strukturiert anzugehen, hat die SBB ein Topprojekt gestartet. In einem ersten Schritt wurden die Rahmenbedingungen und Grundsätze für den Umgang mit Temporärarbeitenden festgelegt. Daraufhin wurden die Prozesse von der Bedarfsmeldung über Onboarding/Einsatz bis zur

Beendigung des Arbeitsverhältnisses gemeinsam mit Linienvertretenden weiterentwickelt und harmonisiert. Zur Bündelung des Managements der temporär Arbeitenden hat die SBB die Schaffung des Bereichs «Service Desk Externe» (SEDE) bei HR beschlossen. Der SEDE hat den Pilotbetrieb im Herbst 2021 mit rund 4 FTE (Vollzeitäquivalent) aufgenommen und wickelt heute mit 12 FTE sämtliche Prozesse im Zusammenhang mit Temporärarbeitenden des Rollmaterialunterhalts sowie der Zugs- und Gebäudereinigung ab. Neben der Unterstützung des Tagesgeschäfts hilft der SEDE den Führungskräften bei arbeitsrechtlichen Fragestellungen und stellt die Einhaltung der personalpolitischen Grundsätze sicher.

Im April 2023 erfolgte nach einer Implementierungsphase der Go-Live eines sogenannten Vendor Management Systems (VMS), einer spezifischen Softwareklasse zur systemtechnischen Abbildung und Unterstützung des Lifecycles der Einsätze von Temporärarbeitenden. Damit steht dem SEDE und somit der SBB eine adäquate Systemunterstützung zur Verfügung, was weitere Verbesserungen ermöglicht. Beispiele hierfür sind die Standardisierung, Zentralisierung und Professionalisierung des Datenmanagements, vereinfachte Abrechnung, Klarheit über die Mengengerüste beschäftigter Profile, professionelles Vendor Management durch Fachspezialist:innen und weitere.

Learnings und Ausblick

Die Zufriedenheit der SBB Bereiche, welche ihre Temporärarbeitenden via SEDE beziehen, ist sehr hoch. Durch die Zentralisierung und Professionalisierung konnten die Führungskräfte entlastet, die Durchlaufzeiten verkürzt, erste Einsparungen erzielt und Compliance-Risiken deutlich reduziert werden. Durch den schrittweisen Ausbau ist die Akzeptanz hoch und es bestehen weitere Potenziale für künftige Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen. Aktuell wird am Onboarding von weiteren Bereichen und Vereinfachungen gearbeitet, vor allem bei der Zeit- und Leistungsabrechnung.

Das gewählte Vorgehen hat sich als zielführend erwiesen, obwohl damit ein etwas langsamerer Projektfortschritt verbunden war. Eine grosse Herausforderung war und bleibt die Einführung der Toolunterstützung VMS gleichzeitig mit der aktuell bei der SBB laufenden Transformation auf das zentrale IT-System SAP S/4HANA. Der Mehrwert eines VMS liegt in der End-to-End-Prozessunterstützung und damit in der Integration auch in die Finanzprozesse und -systeme. Gerade diese Bereiche befinden sich aber im Wandel, die Altsysteme werden abgelöst, die Neuen stehen noch nicht zur Verfügung.

FlexAnalytics Kennzahlen zu Flexworker:innen werden häufig nur für ausgewählte Zielgruppen und zudem wenig systematisch erhoben. So sind in der Regel Basisdaten zu Flexworker:innen in einem internen FlexPool oder zu Flexworker:innen, die über Temporärbüros bezogen werden, vorhanden. Jedoch sind diese meist wenig aussagekräftig, was die Anzahl, den Ort sowie die Häufigkeit und die Konditionen des Einsatzes betrifft. Ein Tracking ist bei fehlender Passung oder unzureichender Performance deshalb erschwert und eine transparente Kostenübersicht nicht möglich. Letzteres ist wiederum dem Umstand geschuldet, dass unterschiedliche Stakeholder am

Management der Flexible Workforce beteiligt sind und die Schnittstellen nicht optimal organisiert sind. Die Datenerfassung erfolgt – sofern gefordert und möglich – zudem meist in unterschiedlichen IT-Systemen (sogenannte Insellösungen), was zu einer uneinheitlichen und wenig kompatiblen Datenbasis führt. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht alle Stakeholder Zugriff auf die vorhandenen Daten haben. Eine integrierte Datenbewirtschaftung der Flexible Workforce ist deshalb in der Regel nicht möglich.

In der Konsequenz werden eine fehlende Kostentransparenz inkl. der damit verbundenen finanziellen Risiken sowie unzureichende Steuerungsmöglichkeiten des Sourcings und Einsatzes von Flexworker:innen berichtet. Zudem können Synergieeffekte nicht genutzt werden z.B. für eine Talent Pipeline oder für ein zentrales Pooling, um Flexworker:innen auch in anderen Arbeitsbereichen einsetzen zu können.

Good Practice
Der Einsatz einer Vendor Management Plattform bei Zurich

Ausgangslage
Zurich ist eine starke Marke – mehr als 1,4 Millionen Schweizer Kundinnen und Kunden vertrauen auf unsere Produkte und Dienstleistungen. Die Basis unseres Erfolgs bilden die 53 000 Mitarbeitenden weltweit, die den Kunden in 210 Ländern und Gebieten helfen, unsere Risiken besser zu verstehen und sich gegen diese zu schützen.

Angetrieben durch die Globalisierung, die digitale Transformation und den demographischen Wandel sieht sich unsere Branche und Arbeitswelt grundlegenden Veränderungen ausgesetzt. Dabei ist eine Flexibilisierung der Arbeit ein zentraler Faktor für den Erfolg. Zurich bekennt sich zu lebenslangem Lernen als Grundstein für die stetige Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden und damit auch unserer Organisation. Ein weiteres wichtiges Element ist der flexible Einsatz von externen Mitarbeitenden über Personalvermittler.

Speziell in der IT und IT-nahen Funktionen sind Flexworker:innen im Einsatz für Zurich. Im Bereich der Personalvermittlung arbeitet Zurich seit Jahren mit unterschiedlichen Anbietern zusammen. Der Bedarf und die gesuchten Anforderungen ändern sich hierbei dynamisch. Vor der Einführung des Programms wurden die externen Mitarbeitenden dezentral beauftragt, was zu einem hohen Administrationsaufwand bei der Identifizierung und Beauftragung von allen beteiligten internen Funktionen und auf Seiten der Lieferanten führte. Gleichzeitig gab es eine eingeschränkte Transparenz bezüglich des Prozesses selbst, aber auch hinsichtlich der vereinbarten Konditionen.

Good Practice Ansatz
Zurich hat sich entschieden, diesen Prozess durch die Implementierung eines Lieferantenmanagementsystems sowie durch die Einrichtung eines Managed Service Providers (MSP) zu unterstützen und zu standardisieren.

Die Hauptziele des Programms lassen sich wie folgt definieren:

- Zentralisiertes Eingangsfenster für Personalvermittler
- Standardisierter Prozess und erhöhte Transparenz für die Beauftragung und das Management von externen Mitarbeitenden, die sich an den internen HR-Abläufen von Zurich orientieren
- Verbesserte, strukturierte Dokumentation sowie Vereinheitlichung von Raten und Verträgen
- Identifizierung des optimalen Kandidaten oder der optimalen Kandidatin aufgrund fachlicher Kategorisierung unserer Lieferanten
- Kompetitive Vergabepraxis bei den Personalvermittlern für jede angefragte Position
- Stärkeres Management der bestehenden Lieferanten durch regelmässige Feedback- und Performancegespräche

Learnings und Ausblick
In den letzten beiden Jahren wurde vor allem der Bereich Analyse und Reporting weiterentwickelt, die fachliche Kategorisierung neu strukturiert und durch weitere Bereiche ergänzt. Aufgrund dieser geleisteten Arbeiten konnte in der Folge die Zeit bis zu einer Einstellung deutlich reduziert werden sowie ein Schwerpunkt auf die Arbeit mit den bestehenden Lieferanten gelegt werden. Derzeit werden Score Cards für alle Lieferanten auf dem System erstellt, um die Leistung der Lieferanten besser bewerten zu können und dadurch den Erfolg des Programms weiter zu steigern.

FlexRecht

Mit der Vielfalt an Vertragsarten im Kontext von Flexible Workforce ergibt sich ein breites Feld an rechtlich zu klärenden Fragen und Anforderungen an die Compliance von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen. Interne Ansprechpersonen mit ausgewiesener juristischer Expertise sind in den Projektunternehmen vorhanden. Um die Compliance in Bezug auf Beschaffung und Datenschutz zu schärfen, wurden vereinzelt Projekte lanciert, um Risiken hinsichtlich juristischer Klagen mit Kostenfolge vorzubeugen. Herausforderungen werden insbesondere auf Ebene Linie gesehen. Führungskräfte verfügen nicht immer über ein adäquates juristisches Know-how, um in Bezug auf Compliance-Anforderungen sicher unterwegs zu sein. Dies betrifft u.a. Fragen zu Weisungsbefugnissen, Datensicherheit, Scheinselbständigkeit, Abbau von Überstunden, rechtlichem Schutz bei Krankheits- und Unfallausfall. Diese Herausforderungen verschärfen sich, wenn Führungskräfte bei ihren Flexworker:innen mit einer Vielfalt an der Vertragsarten konfrontiert sind. Die Risiken bestehen in juristischen Klagen mit Kostenfolge.

Praxisempfehlung
Es bietet sich an, Beratungen oder Schulungen für Führungskräfte anzubieten beispielsweise in Form eines Webinars, die unterschiedliche rechtliche Aspekte im Kontext von Flexible Workforce abdecken (siehe Box).

Ausgewählte rechtliche Themen & Fragen für die Schulung von Führungskräften im Kontext von Flexible Workforce

- Weisungsrecht, Einbindung in die Organisation sowie Regelung von Kündigungen je nach flexiblen Beschäftigungsverhältnisses
- Geheimhaltungspflicht: ggf. Aufnahme einer Klausel mit Konventionalstrafe im Arbeitsvertrag
- Urheberrecht klären: Wem gehören die Arbeitsergebnisse?
- Datenschutz und Datensicherheit u.a. Klassifizierung von Daten, Zugriffsberechtigung, Aufbewahrung von Daten bei Arbeiten an anderem Ort
- BYOD: Regelungen und Bezahlung zum Einsatz von persönlichen Arbeitsgeräten (Smartphone, Laptop, Software etc.)
- Lohnforderungen möglich, auch wenn keine Arbeit anfällt?
- Haftpflichtrechtliche Themen sowie Betriebshaftpflicht
- Treuepflicht und Konkurrenzverbot
- Fürsorgepflicht: z.B. Regelung berufsbezogener Weiterbildung
- Unfallversicherung: Welche Krankenkasse haftet bei einem Unfall?
- Vertragsrecht: Scheinselbständigkeit und Kettenverträge

(vgl. hierzu auch Hübscher & Kehl, 2020)

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den FlexDimensionen FlexKultur, FlexKompetenzen und FlexBVG in vertiefenden Unterkapiteln berichtet.

5.1.2 FlexKultur

Die Verankerung von Flexibilität in der Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Faktor, um die Flexibilisierung des Personaleinsatzes voranzutreiben (Oertig & Zölch, 2020). Im Fokus des Projekts standen zwei Aspekte von Kultur, die zur Beschreibung von FlexKultur relevant sind: die Zusammenarbeit zwischen Flexworker:innen und festangestellten Mitarbeitenden in Blended Teams und das wahrgenommene Integrationslevel der Flexworker:innen. Eine Organisation mit einer ausgeprägten FlexKultur zeichnet sich durch eine offene Haltung gegenüber Flexworker:innen aus. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass die Mitarbeitenden positiv gegenüber regelmässigen Wechseln in ihrem Team eingestellt sind und keine Probleme damit haben, immer wieder mit neuen Personen – auch von ausserhalb der Organisation – zusammenzuarbeiten.

Die Kultur einer Organisation formt die Art, wie Leute miteinander arbeiten, kommunizieren, Wissen teilen und bestimmt, welches Verhalten akzeptiert ist und wie Status und Macht verteilt wird (Schein, 1990; De Long & Fahey,

2000). Daher werden in diesem Kapitel auch Faktoren beschrieben, die förderlich für die Zusammenarbeit der Flexible Workforce sein können.

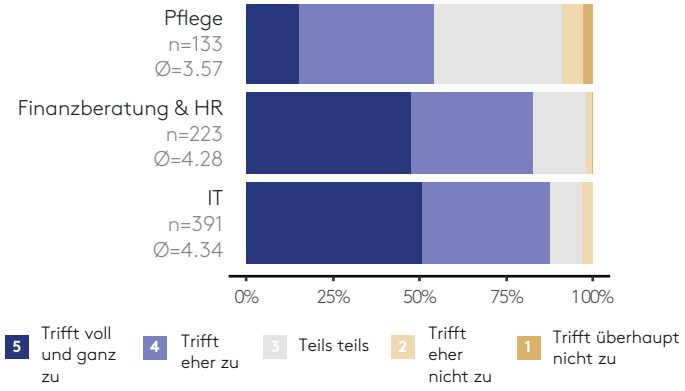
Die im Folgenden dargelegten Ergebnisse stützen sich auf die quantitative Befragung mit Festangestellten und Flexworker:innen und den im Anschluss geführten vertiefenden, qualitativen Einzelinterviews mit Vertreter:innen aus beiden Beschäftigtengruppen aus den beteiligten Organisationen.

5.1.2.1 Zusammenarbeit in Blended Teams

Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit in gemischten Teams mit Flexworker: innen und Festangestellten je nach Branche und Tätigkeit unterschiedlich ausgestaltet ist und bewertet wird. Eine Vorreiterrolle nimmt dabei die IT ein. Es wurde deutlich, dass die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen in dieser Beschäftigtengruppe seit Langem und in grossen Teilen verbreitet und akzeptiert ist. In unserer Untersuchung liegt der durchschnittliche Anteil an Flexworker:innen in IT-Teams bei 22% im Vergleich zu 9% in den Bereichen Finanzberatung & HR bzw. 8% in der Pflege. In der IT gaben 59% der Festangestellten an, dass sie häufig oder sehr häufig mit Flexworker:innen zusammenarbeiten. In der Pflege lag dieser Wert bei 35%, in den Bereichen Finanzberatung & HR bei 24%.

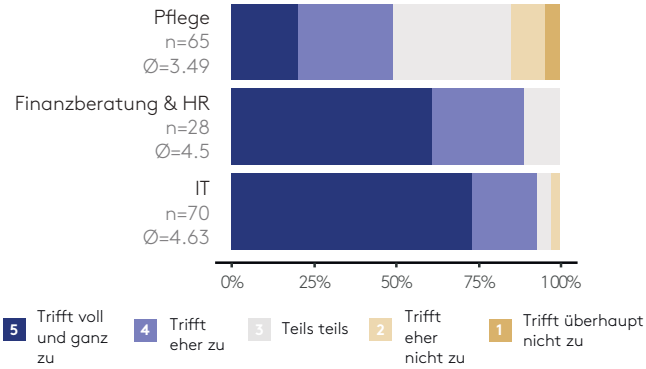
Von den befragten Festangestellten aus der IT geben 87% an, dass die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen (eher) gut ist (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Einschätzung Festangestellte: «Zusammenarbeit mit Flexworker:innen ist gut.»



Bei den Flexworker:innen aus der IT (n=70) ist dieser Anteil sogar noch höher: 93% geben an, dass die Zusammenarbeit (eher) gut ist (vgl. Abb. 10). Auch in den Beschäftigtengruppen Finanzberatung & HR wird die Zusammenarbeit von einer Mehrheit der Festangestellten und Flexworker:innen positiv bewertet (vgl. Abb. 9 & 10).

Abb. 10: Einschätzung Flexworker:innen: «Zusammenarbeit zwischen Flexworker:innen und Festangestellten ist gut.»



Eine gute Zusammenarbeit äussert sich beispielsweise darin, dass innerhalb der Teams kein Unterschied zwischen Festangestellten und Flexworker:innen spürbar ist und ein kollegialer Umgang gepflegt wird.

«(...) von dem her ist das nichts Ungewöhnliches bei uns in der Arbeit, dass wir mit völlig fremden Leuten zusammenarbeiten und auch die Resultate erzielen müssen binnen kürzester Zeit.»
Person 11, Unternehmen C

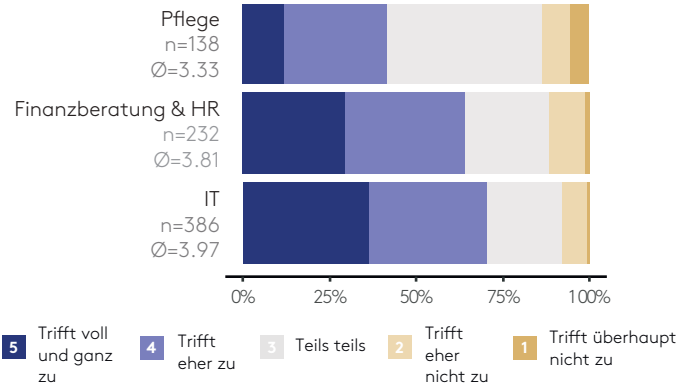
Im Bereich Pflege wird die Qualität der Zusammenarbeit unterschiedlich beschrieben. Von den befragten Festangestellten bewerten 54% die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen (eher) positiv, 46% teils-teils oder (eher) negativ. Die befragten Flexworker:innen bewerten dies ähnlich: 49% geben an, dass die Zusammenarbeit «eher» gut ist. In den vertiefenden Interviews wurde beschrieben, dass es eine Herausforderung sei, dass die Flexworker:innen auf gewissen Stationen auf eine bereits angespannte Personalsituation treffen und zusätzlich nur sehr kurz auf einer Station im Einsatz sind. Zudem brauchen Flexworker:innen in der Pflege trotz der sehr kurzen Einsatzdauer zahlreiche tagesaktuelle Informationen, sei es zum Ablauf auf der jeweiligen Station oder zu den Patient:innen (vgl. Abschnitt zu Flexworker:innen als zusätzlicher Arbeitsaufwand). Es wurde mehrmalig berichtet, dass die Zusammenarbeit tendenziell besser ist, wenn Flexworker:innen die Organisation und deren Abläufe bereits kennen, beispielsweise aus einem internen FlexPool stammen, als wenn sie extern z.B. über einen Personalverleih vermittelt werden.

Einer der zentralen Gründe, warum Flexworker:innen in eine Organisation geholt werden, ist, dass sie die festangestellten Mitarbeitenden entlasten sollen. Im folgenden Abschnitt wird beleuchtet, inwiefern dies von den befragten Festangestellten so wahrgenommen wird.

a) Flexworker:innen als Arbeitsentlastung für Festangestellte

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen von den Festangestellten über alle Beschäftigtengruppen hinweg grösstenteils als Arbeitsentlastung wahrgenommen wird: 63% der Festangestellten erfahren durch die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen (eher) eine Arbeitsentlastung, wobei es zwischen den Bereichen Unterschiede gibt (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Einschätzung Festangestellte:
«Die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen führt zur Arbeitsentlastung.»



In den vertiefenden Interviews wurde nachgefragt, inwiefern Flexworker:innen eine Entlastung darstellen. Dabei wurden zwei zentrale Themen betont:

Betriebliche Notwendigkeit (Skills, Wissen & Ressourcen): Flexworker:innen werden generell als Entlastung wahrgenommen, da sie relevantes Wissen und eine breite (Branchen-)Erfahrung in die Organisation bringen. Beispielsweise hängt die hohe Akzeptanz von Flexworker:innen in der IT auch damit zusammen, dass diese in der Regel hoch spezialisiert sind und entsprechend komplexe Tätigkeiten übernehmen, die teilweise intern nicht abgedeckt werden können:

> *«Ich glaube Entlastung ist das falsche Wort. (...) Ohne ihn (Anm.: Flexworker) geht es gar nicht, weil er halt wirkliches Fachwissen hat, was ich selbst nicht habe bzw. ich auch sonst noch nicht oder nicht gefunden habe bei uns in der Organisation.»*
> Person 16, Unternehmen B

Zudem sind Flexworker:innen in vielen Organisationen inzwischen für den Betrieb unerlässlich, wie dieses Zitat aus dem Gesundheitswesen illustriert:

«(...) ich wüsste aktuell nicht, wie wir unseren Arbeitsalltag ohne sie (Anm: Flexworker:innen) bewerkstelligen sollten.»
Person 8, Unternehmen F

Kurzfristige Verfügbarkeit und flexible Einsatzmöglichkeiten: Als weitere Erklärung für die Entlastung durch Flexworker:innen werden von Festangestellten u.a. deren kurzfristige Verfügbarkeit und die flexiblen Einsatzmöglichkeiten genannt. So werden von Flexworker:innen auch mal unbeliebte Dienste übernommen.

Der Grundtenor weist auf eine Entlastung durch Flexworker:innen hin, jedoch zeigen sich in den Antworten der Festangestellten Unterschiede (vgl. Abb. 11). In den vertiefenden Interviews wurde deutlich, dass es Faktoren gibt, die einen Einfluss darauf haben, wie sehr die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen als Entlastung wahrgenommen wird:

Einsatzdauer: In den untersuchten Organisationen schwankte die Einsatzdauer von Flexworker:innen von einzelnen Tagen über 3-6 Monate bis hin zu über zwei Jahren. In der IT sind Flexworker:innen meist für einen längeren Zeitraum von einigen Monaten bis hin zu mehreren Jahren im Unternehmen im Einsatz, so dass die Grenze zwischen internem und externem Personal in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden bei längerer Einsatzdauer im Laufe der Zeit häufig verschwimmt. In der Pflege hingegen sind Flexworker:innen in der Regel sehr kurzfristig und tageweise, auf immer wieder anderen Stationen im Einsatz. Dies von Seiten der Festangestellten wie auch der Flexworker:innen als herausfordernd wahrgenommen. Die Zusammenarbeit und Integration können insbesondere durch mehrmalige Einsätze auf denselben Stationen vereinfacht werden.

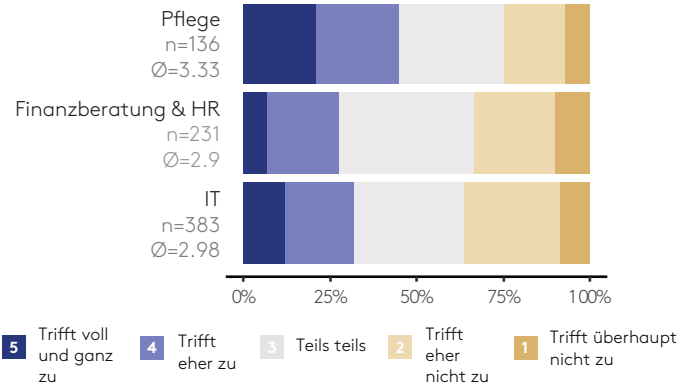
Berufserfahrung: In den Interviews wurde beschrieben, dass Flexworker:innen vor allem dann eine volle Entlastung sind, wenn sie selbständig arbeiten können. Dabei wurde die Berufserfahrung hervorgehoben: Je berufserfahrener eine Person ist, desto schneller kann sie in der Regel auch selbständig arbeiten. Je nach Bereich und Organisation ist jedoch sehr spezifische Berufserfahrung nötig, über die nicht alle Flexworker:innen verfügen.

Auch wenn Flexworker:innen tendenziell als Entlastung wahrgenommen werden, zeigen die Ergebnisse, dass durch die Zusammenarbeit zusätzlicher Arbeitsaufwand für die Festangestellten entstehen kann.

b) Zusammenarbeit mit Flexworker:innen führt zu Zusatzaufwand für Festangestellte

In der Beschäftigtengruppe IT geben 32% und in den Bereichen Finanzberatung & HR 27% der Festangestellten an, dass durch die Zusammenarbeit (eher) ein zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht. Deutlich höher ist dieser Anteil in der Pflege mit 45% (vgl. Abb. 12).

Abb. 12: Einschätzung Festangestellte: «Durch die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen fällt zusätzlicher Arbeitsaufwand an.»



In den vertiefenden Interviews mit Mitarbeitenden haben sich zentrale Themen herauskristallisiert, die für diesen Mehraufwand verantwortlich sein können:

Das *Onboarding* von Flexworker:innen benötigt personelle Ressourcen, um diese von Beginn an zu unterstützen. Es braucht eine gewisse Zeit, bis eine neue Person einsatzbereit ist, oftmals ähnlich viel Zeit wie bei einer festangestellten Person. Vor allem bei komplexen Tätigkeiten, für die auch unternehmensinternes Wissen nötig ist, kann die Einarbeitung bis zu drei Monate dauern. Die Onboarding-Zeit ist daher ein wichtiger Faktor, wenn es um die Bestimmung der sinnvollen Mindesteinsatzdauer von Flexworker:innen geht. Eine kurze Einsatzdauer ist speziell herausfordernd, da sich damit die Häufigkeit des Onboarding-Aufwands für die Festangestellten erhöht.

Festangestellte müssen in gewissen Fällen *zusätzliche Verantwortung für die Flexworker:innen übernehmen*. Dies kann unterschiedliche Gründe haben wie unzureichende Einarbeitung, fehlende Systemzugriffe bzw. -berechtigungen, eine mangelnde Berufserfahrung oder fehlende spezifische Zusatzausbildungen der Flexworker:innen und eine daraus folgende Überforderung.

Für die *Führungskräfte entsteht Mehraufwand,* da sie letztlich für die Integration der Flexworker:innen verantwortlich sind und Systemlücken wie das Fehlen von Flexworker:innen auf dem Newsletter-Verteiler individuell überbrücken müssen (weitere Ausführungen zur Rolle der Führungskräfte in Kap. 5.1.3).

Nach diesen Ausführungen zur Zusammenarbeit in Blended Teams wird als nächstes auf den zweiten relevanten Aspekt einer FlexKultur eingegangen, die Integration von Flexworker:innen.

5.1.2.2 Integration von Flexworker:innen

Der Anteil an Flexworker:innen ist in den untersuchten Unternehmen unterschiedlich hoch, in einigen Bereichen jedoch bereits beachtlich und weiter ansteigend. Es hat sich gezeigt, dass Flexworker:innen für den Betrieb unerlässlich sein können, vermehrt auch für komplexe und strategisch wichtige Themen eingesetzt werden und in vielen Fällen eine enge Zusammenarbeit mit den Festangestellten wichtig ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eng Flexworker:innen in die Organisation und die Teams integriert werden sollen.

Um die Integration von Flexworker:innen differenziert zu beschreiben, wurden drei relevante Ebenen identifiziert, anhand derer der Integrationsgrad von Flexworker:innen beschrieben werden kann: die Integration in Bezug auf HR-Prozesse, die fachliche Integration sowie die soziale Integration. Der Integrationsgrad kann von «lose» bis «stark» reichen. Ein starker Integrationsgrad von Flexworker:innen kann dabei wie folgt charakterisiert werden:

Prozesse
Flexworker:innen sind in HR-Prozesse eingebunden
Bsp.: Sie erhalten direktes Feedback, eine Leistungsbeurteilung und Zugang zu Schulung und Weiterbildung.

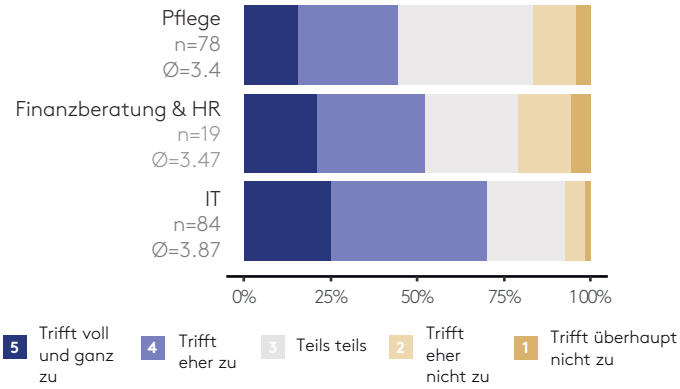
Fachlich
Flexworker:innen sind fachlich in die Teams und in die Organisation eingebunden
Bsp.: Sie nehmen an Team-Meetings teil, haben eigenständigen Zugriff auf Dateiablagen und sind in die Kommunikation der Organisation eingebunden.

Sozial
Flexworker:innen sind sozial den Teams bzw. der Organisation dazugehörend
Bsp.: Sie werden zu Teamveranstaltungen eingeladen, fühlen sich als Teil der Organisation.

Abb. 13: Integration von Flexworker:innen auf drei Ebenen

Basierend auf bestehender Forschung (Lapalme et al., 2009; Stamper & Masterson, 2002; O'Reilly et al., 1989) und den Ergebnissen aus den qualitativen Interviews mit Expert:innen aus dem HR, der Linie und dem Einkauf der Projektunternehmen wurde eine Skala mit 18 Items entwickelt, um die wahrgenommene Integration aus Perspektive der Flexworker:innen zu erheben. Ein Beispielitem ist: «Die Organisation gibt mir das Gefühl, dass ich dazugehöre»:

Abb. 14: Beispielitem für soziale Integration



Über die drei Bereiche (Pflege, Finanzberatung & HR, IT) hinweg fühlen sich die Flexworker:innen mittelmässig integriert (Ø=3.69, SD=0.76). Eine multiple Regressionsanalyse zeigt, dass die wahrgenommene Integration durch die Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person und durch den erlebten Support der Organisation (POS) beeinflusst wird ($F(2,41) = 54.06$, $p < .001$).

Die Ergebnisse aus der quantitativen Befragung zeigen einen positiven Zusammenhang der wahrgenommenen Integration von Flexworker:innen zu Einstellung und Verhalten: Je höher die wahrgenommene Integration der Flexworker:innen, desto höher ihr Commitment gegenüber der Organisation, ihr Engagement, die Erfüllung des psychologischen Vertrags, das Vertrauen, ihr Fairness-Erleben und das Well-being (Wohlbefinden) und desto tiefer ihre Kündigungsabsicht (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Konsequenzen von wahrgenommener Integration der Flexworker:innen

Einstellung oder Verhalten bei Flexworker:innen	Zusammenhang mit wahrgenommener Integration der Flexworker:innen
Commitment gegenüber Organisation	positiv **
Engagement	positiv *
Erfüllung psychologischer Vertrag	positiv **
Vertrauen	positiv **
Fairness-Erleben	positiv **
Well-being	positiv **
Kündigungsabsicht	negativ **

n = 93, **p < .01, * p < .05

Neben der beschriebenen wahrgenommenen Integration stellt sich aus Steuerungssicht die Frage, wie stark Flexworker:innen insgesamt in die HR-Prozesse integriert werden sollten. Um dies zu beantworten, kann es Sinn machen, weitere Faktoren zu betrachten, in denen sich Flexworker:innen untereinander unterscheiden. So z.B. die Vertragsart, die Einsatzdauer sowie organisationsspezifische Faktoren wie Grösse der Organisation und Volumen der Anzahl der Flexworker:innen.

Fazit

Die Zusammenarbeit zwischen Flexworker:innen und festangestellten Mitarbeitenden sowie das Integrationslevel von flexiblen Beschäftigten sind zwei relevante Aspekte einer FlexKultur.

Insgesamt wird die Zusammenarbeit von beiden Beschäftigtengruppen positiv bewertet und Flexworker:innen stellen in erster Linie eine Arbeitsentlastung dar. Dies vor allem, wenn sie die notwendigen Skills, Wissen und Ressourcen in die Organisation bringen und/oder kurzfristig verfügbar und flexibel einsetzbar sind.

Zentrale Faktoren, die einen Einfluss darauf haben, wie sehr die Zusammenarbeit als Entlastung wahrgenommen wird, sind die Einsatzdauer und Berufserfahrung der Flexworker:innen. Mehraufwand für die Festangestellten entsteht in erster Linie durch das Onboarding und die zusätzliche Verantwortungsübername.

Die Integration von Flexworker:innen ist für eine gute Zusammenarbeit zentral und kann in Bezug auf HR-Prozesse, die fachliche sowie die soziale Integration betrachtet werden. Es konnten positive Effekte einer hohen wahrgenommenen Integration von Flexworker:innen auf ihre Einstellung und ihr Verhalten festgestellt werden.

Im nächsten Abschnitt werden förderliche Faktoren für die Zusammenarbeit mit und Integration von Flexworker:innen erläutert.

5.1.2.3 Förderliche Faktoren für die Flexible Workforce

Als förderlich für die Zusammenarbeit mit und Integration von Flexworker:innen wurden in den qualitativen Interviews mit Festangestellten und Flexworker:innen folgende Faktoren auf Ebene der Organisation, des Teams und der Führung sowie in Bezug auf das Verhalten der Flexworker:innen selbst berichtet:

Organisation: Auf der Ebene der Organisation wird es als förderlich gesehen, wenn die Flexworker:innen ein definiertes Einführungsprogramm und die für ihre Tätigkeit relevanten Schulungen erhalten. Zudem sollten sie Zugriffsberechtigungen auf die benötigten Systeme und Arbeitsmittel haben. Dies ermögliche ein selbständiges Arbeiten. Von Vorteil wird ebenfalls die räumliche Nähe genannt, da dies einen unkomplizierten Austausch zwischen den Beschäftigten fördert.

Team & Führung: Auf der Ebene des Teams wurde die aktive Einbindung von Flexworker:innen in das Team als ein relevanter Faktor für eine gelingende Zusammenarbeit und Integration beschrieben. Dies kann sich beispielsweise durch häufigen Austausch oder die Arbeit im Tandem von Festangestellten und Flexworker:innen äussern. Auch wurde es als sinnvoll beschrieben, dass Flexworker:innen bei Projektmeetings dabei sind und nicht auf einer «Extraschiene fahren». Ein zentraler Faktor sei die Kommunikation. Betont wurde hier von Flexworker:innen, dass die Aufgaben auch in einem weiteren Organisations- und Arbeitskontext erklärt werden. Führungskräfte können zudem zu einer guten Zusammenarbeit beitragen, indem sie die gegenseitigen Erwartungen gut managen und Flexworker:innen sowie Festangestellte gleich behandeln, was etwa Einladungen zu Teamevents anbelangt.

Flexworker:innen: In den Interviews wurden zahlreiche Punkte berichtet, wie Flexworker:innen durch ihr eigenes Verhalten zu einer gelingenden Zusammenarbeit und Integration beitragen können. Am häufigsten genannt wurde Proaktivität. Dazu gehört: Fragen stellen, offen kommunizieren, die Arbeit sehen, sich zeigen (an Sitzungen teilnehmen, wo möglich am Arbeitsalltag vor Ort teilnehmen, informellen Austausch mit Mitarbeitenden suchen), Interesse am Thema und an den anderen Mitarbeitenden zeigen. Daran schliesst auch ein weiteres genanntes Thema an, nämlich, dass Flexworker:innen die Beziehungsebene pflegen und ein internes Netzwerk aufbauen sollen, indem sie den persönlichen Kontakt zu anderen Mitarbeitenden suchen und beispielsweise an sozialen Anlässen teilnehmen.

Zudem wurde empfohlen, dass Flexworker:innen zu Beginn ihrer Tätigkeit in der Organisation zuerst ein Gespür für ihr Umfeld entwickeln sollen:

«(...) Das heisst, lieber zuerst mal zuhören und verstehen, warum etwas so ist und dann sehr gerne konstruktiv eingreifen und Vorschläge bringen, aber nicht umgekehrt. Das Zuhören und Verstehen, eben weil wir so komplex sind und so unterschiedlich aufgestellt sind, das ist relativ wichtig.»
Person 2, Unternehmen D

Dieses Gespür zu entwickeln, brauche Zeit. Entsprechend wurde in den Interviews empfohlen, dass sich Flexworker:innen die Zeit für die Einarbeitung nehmen sollen, für das Kennenlernen der Personen, Aufgaben und der Kultur. Weiter sei es wichtig, dass Flexworker:innen ihre Unterstützung aktiv einbringen, indem sie ihre Hilfe konkret anbieten und Engagement zeigen:

«(...) wenn du ein Teil des Teams sein willst, musst du halt wirklich mithelfen. Weil das spürt das Team und dann ist es dankbar. Und dann kommt auch das Menschliche automatisch besser zustande.»
Person 13, Unternehmen C

Förderliche Faktoren für die Zusammenarbeit in Blended Teams und Integration von Flexworker:innen

Organisation

- Einführungsprogramme und Schulungen für Flexworker:innen
- Zugriffsberechtigungen für Flexworker:innen auf Systeme und Ablagen
- Wo möglich: räumliche Nähe zu Festangestellten

Teams & Führungskräfte

- Flexworker:innen aktiv ins Team einbinden: häufiger Austausch, Teilnahme an Meetings, Arbeitstandems (Festangestellte-Flexworker:innen), Einladung zu Team-Events
- Weiteren Organisations- und Arbeitskontext von Aufgaben erklären
- Erwartungsmanagement und Gleichbehandlung durch Führungskräfte

Flexworker:innen

- Proaktiv sein: Fragen stellen, offen kommunizieren, die Arbeit sehen, Interesse am Thema und den Menschen zeigen
- Beziehungsebene pflegen und Netzwerk aufbauen
- Gespür für das Umfeld entwickeln
- Aktiv Unterstützung anbieten und Engagement zeigen

5.1.3 FlexKompetenzen in der Führung

Die Führung von Flexworker:innen sowie von Blended Teams stellt Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. Dies legen auch die Ergebnisse der quantitativen Befragung und der qualitativen Interviews mit Festangestellten sowie Flexworker:innen nahe. Im Rahmen von sechs Gruppeninterviews mit 28 Führungskräften aus den am Projekt beteiligten Unternehmen wurden deshalb die spezifischen Anforderungen erhoben, die das Management resp. die Führung von Flexworker:innen resp. Blended Teams mit sich bringen.

Danach gefragt, worin die *allgemeinen Herausforderungen* bestehen, zeigte sich eine breite Palette an Führungsthemen. Hierzu gehörten u.a.

- Ein aufwändiges Onboarding bei gleichzeitig knappen zeitlichen Ressourcen
- Aufbau von Vertrauen in Flexworker:innen und Abgabe von Verantwortung
- Unsicherheit und/oder fehlende Bereitschaft von Flexworker:innen, Verantwortung zu übernehmen
- Fehlendes Wissen um interne Prozesse, Firmenpolitik, Kultur etc.
- Rechtliche Unsicherheiten aufgrund zu vieler Vertragsarten
- Abhängigkeit von externem Wissen, insbesondere bei längerem Einsatz von externen Flexworker:innen
- Verschwimmende Grenzen zwischen internen und externen Beschäftigten und die Frage, wie stark externe Beschäftigte integriert werden sollen
- Fehlende Akzeptanz von Flexworker:innen bei Stakeholdern, Kund:innen und Patient:innen
- Unzureichende Qualifikation und Erfahrung des Flexwork-Personals
- Fachlich gutes Flexwork-Personal, aber fehlende Passung zum Team
- Sprachbarrieren (Hauptsprache IT Englisch, Unternehmenssprache Deutsch)
- Schwieriger Kommunikationsfluss
- Fairness-Erleben von Festangestellten in Bezug auf Entlöhnung und Arbeitszeiten

Abb. 15: Kompetenzfelder beim Führen von Flexworker:innen und Blended Teams

Mit Hilfe der Critical Incident Technik (Bott & Toruish, 2016) wurde in einem zweiten Schritt zusammen mit den Führungskräften herausgearbeitet, welches die typischen kritischen Ereignisse beim Führen von Flexworker:innen und Blended Teams sind und welche Handlungsstrategien resp. welches Führungsverhalten erfolgreich eingesetzt wurde, um diese zu bewältigen.

Die gesammelten 55 Situationen und Handlungsstrategien lassen sich inhaltlich unterschiedlichen Aufgaben- resp. Handlungsbereichen zuordnen, die sowohl Leadership-Themen als auch HR-Prozesse und damit das Management von Flexible Workforce betreffen. Diese können wiederum in vier Kompetenzfelder verortet werden, die bei der Führung von Flexible Workforce von zentraler Bedeutung sind, resp. eine stärkere Bedeutung erlangen, als dies bei der Führung von Teams, die nur aus Festangestellten bestehen, der Fall sein dürfte (vgl. Abb. 15).

Verantwortung für Informationsfluss und Onboarding

«... und auch dass der Kommunikationsfluss stimmt. Also ich merk', dass zurzeit viele Informationen irgendwo verloren gehen, ob das jetzt Neuerungen überhaupt in der Klinik sind, Informationen, die die Patienten betreffen, oder auch team-interne Informationen.»
Unternehmen F

Der Aufgabenbereich *«Verantwortung für Informationsfluss und Onboarding»* deckt kritische Ereignisse ab, die Führungskräfte im Kontext der Integration von Flexworker:innen erleben. Die Anforderungen in diesem Aufgabenfeld resultieren aus der fehlenden Kenntnis und Vertrautheit von Flexworker:innen mit den Aufgaben in ihrem Einsatzgebiet sowie mit den Prozessen und der Kultur des Unternehmens. Dies zeigt sich beispielsweise in der fehlenden Kenntnis unternehmensspezifischer Begrifflichkeiten, einer mangelnden Kenntnis der im Unternehmen üblichen Sprache, aber auch in unterschiedlichen kulturellen Deutungsmöglichkeiten von Sprache. Begründet ist dies auch in der unzureichenden Integration von Flexworker:innen in den Informationsfluss sowie in die Kommunikation mit Stakeholdern eines Unternehmens. Erschwerend kommt hinzu, dass für die Einführung häufig wenig Zeit zur Verfügung steht.

Die eingesetzten Handlungsstrategien zur erfolgreichen Bewältigung können dem Kompetenzfeld *«Kommunikations- und Integrationsfähigkeit»* zugeordnet werden. Hierzu gehört, die Flexworker:innen in den Informationsfluss einzubinden inkl. in die hierfür erforderlichen Gefässe und Medien unter Berücksichtigung der relevanten Stakeholder. Relevante Begriffe und Abkürzungen in der jeweiligen Unternehmenssprache sind zu erläutern und ggf. ist ein Glossar für die Newcomer zu erstellen. Gut verständliche und pragmatische Einweisungen gehören ebenso zu den berichteten Handlungsstrategien wie die Fähigkeit, Verständnis für sprachliche Anpassungsprozesse aufzubringen. Dies beinhaltet u.a., sich rückzuversichern, ob Neues verstanden worden ist sowie die Flexworker:innen einzuladen resp. zu ermuntern, ohne Hemmungen nachzufragen.

Umgang mit Mitarbeitenden in unterschiedlichen Verträgen

> *«Sie haben vorher die Konflikte angesprochen. Also die gibt es natürlich genau in den Situationen, die ich geschildert habe. Also wenn ein Externer nicht liefert, schlechte Qualität liefert, dann führt das natürlich sofort zu Spannungen im Team, indem gesagt wird, wir bezahlen einen Externen und der sagt mir jetzt, was ich tun soll. Aber er kann nicht einmal richtig programmieren und liefert schlechte Qualität.»*
>
> Unternehmen D

Im Aufgabenbereich *«Umgang mit Mitarbeitenden in unterschiedlichen Verträgen»* berichteten die Führungskräfte Ereignisse, die zum einen das Erwartungsmanagement betreffen. Als herausfordernd wird hier erlebt, ein realistisches Mass an Erwartungen gegenüber den Flexworker:innen zu entwickeln, was deren Leistung und Übernahme von Verantwortung betrifft. Dies wird als Basis für die fachliche Integration sowie den Aufbau von Vertrauen angesehen,

um in der Folge Aufgaben sowie ein angemessenes Mass an Verantwortung zu übergeben. Ein realistisches Erwartungsmanagement wird jedoch nicht nur bei den Führungskräften, sondern auch bei den Festangestellten als erfolgskritisch für die Zusammenarbeit in einem Blended Team angesehen.

Zum anderen sind empfundene Ungerechtigkeiten bei den Festangestellten in einem Blended Team aufzufangen. Diese können auf unterschiedliche Vertragsverhältnisse zurückgeführt werden und sowohl mit der Lohnthematik als auch mit einer als unfair empfundenen Personaleinsatzplanung (Arbeitszeiten, Schichten) oder Aufgabenteilung verbunden sein.

Je nach Vertragsverhältnissen können sich zudem unterschiedliche Weisungsbefugnisse für Führungskräfte in Abgrenzung zu Dienstleistern und Personalverleih ergeben, was zu Rollenkonflikten resp. -diffusion führen kann.

Die in diesem Aufgabenbereich eingesetzten Handlungsstrategien können dem Kompetenzfeld *«Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeit»* zugeordnet werden. Hierzu gehört u.a. die Fähigkeit von Führungskräften, ihre Erwartungen an die Flexworker:innen realistisch einzuschätzen und diese von Anbeginn an explizit zu kommunizieren auch gegenüber den anderen Teammitgliedern. Achtsamkeit gegenüber wahrgenommenen Ungerechtigkeiten zu entwickeln, diese proaktiv anzusprechen und die als unfair erfahrenen Bedingungen transparent zu erläutern, wird ebenfalls als erfolgskritisch für das Entstehen von Gerüchten und Konflikten angesehen.

Schliesslich werden Rollenklärung in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Prozesse sowie ein professioneller und vertrauensbasierter Austausch mit Personalverleih und Dienstleistern speziell im Konfliktfall sowie das Ableiten gemeinsamer Learnings als relevante Handlungsstrategien angesehen.

Planung und Koordination des Personaleinsatzes

«Wir haben bei der täglichen Arbeit, insbesondere in der Busy Season, habe ich eine Person, die arbeitet Montag bis Mittwoch und die muss ein Auftrag fertigstellen bis am Donnerstag. Und dann planen wir so, dass die drei Tage eigentlich reichen würden, und dann geschieht irgendwas Unvorhergesehenes und dann muss man den Auftrag vielleicht die letzten 5 Prozent, ich weiss es nicht, muss man an eine neue Person übergeben nur aufgrund der Tatsache, dass die Person dann nur Montag bis Mittwoch verfügbar ist. Das führt zu Koordinationsaufwand der manchmal ein bisschen schwierig zu handlen ist.»
Unternehmen C

Der Aufgabenbereich *«Planung und Koordination des Personaleinsatzes»* umfasst Führungstätigkeiten, die zu den zentralen Herausforderungen im Kontext von Flexible Workforce gehören. Die von den Führungskräften geschilderten kritischen Ereignisse zeichnen sich dadurch aus, dass Personalknappheit häufig mit der Kurzfristigkeit von Ausfällen kombiniert ist. Hinzukommen können beim kurzfristigen Überbrücken von Personallücken, dass allgemeine Vorgaben insbesondere in den Spitälern in Bezug auf die Qualifizierung des Personals beim Staffing von Flexworker:innen zu berücksichtigen sind. Demgegenüber stellt die (budgetierte) Vorlaufzeit für die Rekrutierung und Einsatzplanung bei eher planbaren Einsätzen von Flexworker:innen – etwa aufgrund saisonaler Schwankungen – einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Einen weiteren kritischen Punkt stellen Personaldienstleister dar, die die Personalkapazitäten zum vereinbarten Zeitpunkt nicht liefern können.

Die in diesem Aufgabenbereich eingesetzten Handlungsstrategien können dem Kompetenzfeld *«Organisations- und Planungsfähigkeit»* zugeordnet werden.

In all diesen Fällen müssen pragmatische und häufig informelle Lösungen gefunden werden. Dies setzt gute Netzwerke innerhalb eines Unternehmens / zu anderen Abteilungen / Führungskräften voraus, um Personal über Abteilungen hinweg auszutauschen. Aber auch eine gut entwickelte Selbstorganisation der Teams sowie eine entsprechende technische Unterstützung etwa durch die Nutzung von Messenger-Apps kann hier unterstützend wirken.

Qualitätssicherung und Wissenstransfer

«(...) aber es war nicht klar, wer dann tatsächlich dafür verantwortlich war, dieses Wissen zu teilen mit dieser externen Mitarbeitenden, mit der flexiblen Person. Und so kam es zur Verantwortungsdiffusion und die Konsequenz war dann, dass die Situation nicht gelöst werden konnte, da niemand Verantwortung übernommen hat und dass dann die Person sehr lange gebraucht hat, um das nötige Wissen zu bekommen und dann auch die Leistung zu erbringen.»
Unternehmen C

Der Aufgabenbereich *«Qualitätssicherung und Wissenstransfer»* umfasst Führungstätigkeiten, die überwiegend zum Management von Prozessen im Kontext von Flexible Workforce gehören und das Kompetenzfeld *«Analyse- und Transferfähigkeiten»* abdecken. Kritische Ereignisse, die in diesem Kontext von den Führungskräften berichtet wurden, bezogen sich auf die Bereiche Einarbeitung, Umgang mit Fehlern und auf den Transfer von Wissen. Beim Qualitätsmanagement wurde insbesondere die unzureichende Passung von Qualifikationen und Anforderungsprofil thematisiert, die spätestens bei der Einarbeitung von Flexworker:innen zu Tage tritt und in der Folge zu Mehraufwand bei der Einarbeitung oder zur Umverteilung von Verantwortlichkeiten führt.

Erfolgreiche Handlungsstrategien setzen einerseits bei der besseren Abstimmung mit den Personaldienstleistern in Bezug auf das erforderliche Qualifikationsprofil an. Andererseits wird ein unzureichendes Matching durch intensive persönliche Onboarding-Gespräche optimiert, um vorhandene Kompetenzen mit den Einsatzbereichen besser abzustimmen. Grundsätzlich wurden professionelle Einarbeitungsprozesse mit Götti-Systemen, Wegleitungen, um sich in den Systemen zurecht zu finden, vorgängige Zustellung von Informationen über das Unternehmen resp. den Geschäftsbereich oder die Abteilung als unterstützende Handlungsstrategien genutzt. Auch eine fehlerfreundliche Arbeitsatmosphäre, die bei der Aufarbeitung von Fehlern auch Flexworker:innen mit einschliesst, fördert die Qualitätssicherung. Der Aufgabenbereich des Wissensmanagements zielt demgegenüber vor allem auf die Weitergabe von Know-how und Erfahrungswissen ab, wenn Flexworker:innen das Unternehmen wieder verlassen. Wissenstandems von internen Mitarbeitenden und Flexworker:innen sowie die Dokumentation von Wissen, kritischen Ereignissen, Optimierungspotenzialen etc. sind die am häufigsten angewandten Handlungsstrategien.

Das Wissen um spezifische Kompetenzen, die bei der Führung von Flexworker:innen resp. Blended Teams von besonderer Bedeutung sind, kann sowohl bei der Auswahl von Führungskräften als auch bei der Führungskräfteentwicklung eine wertvolle Hilfestellung sein. Die Durchführung von Führungskräfte-Workshops unter Einsatz der Critical Incident Technik kann hilfreich sein, um gemeinsam Herausforderungen und Handlungsstrategien zu erarbeiten (siehe Box Workshop «Führen von Flexworker:innen und Blended Teams»).

Die Entwicklung spezifischer FlexKompetenzen unterstützt Führungskräfte nicht nur dabei, Flexible Workforce professionell zu managen resp. zu führen. Sie trägt auch dazu bei, eine FlexKultur zu etablieren, welche die Integration von Flexworker:innen und die Zusammenarbeit in Blended Teams unterstützt (vgl. Kap. 5.1.2).

Workshop «Führen von Flexworker:innen und Blended Teams»
(Auszug)

Überlegen Sie sich bitte zwei konkrete Ereignisse aus Ihrem Führungsalltag als Teamleiter:in eines Blended Teams, die Sie als Führungskraft herausfordernd und/oder geglückt erlebt haben. Denken Sie dabei an den ganzen Zyklus von Personalbeschaffung, Personalauswahl, Onboarding, Feedback und Leistungsmanagement, Offboarding sowie unterschiedliche Führungssituationen wie Wissenstransfer, Teamspirit inkl. Konfliktmanagement.

Skizzieren Sie Ihre Situationen bitte anhand folgender Fragen:
- Wie haben Sie oder Ihr/e Kollege/in und weitere Beteiligte sich in dieser Situation genau verhalten? (Präzisierung)
- Was lief besonders gut oder weniger gut? Was war besonders effektiv/ineffektiv an diesem Verhalten? (nach dem Motto: «Im Nachhinein ist man immer schlauer»)
- Was war die Konsequenz aus Ihrem Verhalten (dem Verhalten des/der Kollegen/in, des Teams)?

(...)

Im Austausch mit den anderen Führungskräften:
- Was waren die wichtigsten Learnings? Was machen Sie heute anders?
- Welches Verhalten, welche Kompetenzen könnten für eine erfolgreiche Bewältigung hilfreich sein?
- Welche sonstigen Rahmenbedingungen können eine erfolgreiche Bewältigung unterstützen?
- Wer hat ein ähnliches Ereignis erlebt? Welche Handlungsstrategien wurden eingesetzt?
- (...)

5.1.4 FlexBVG: Berufliche Vorsorge

Individuelle Erwerbsbiografien nehmen zu. Dadurch wächst auch der Anteil der Firmen, die Flexworker:innen beschäftigen. Dieser Trend wird sich zukünftig noch verstärken. Hierdurch entstehen für viele Erwerbstätige zunehmend Herausforderungen, um eine bedarfsgerechte und sichere Abdeckung in allen Vorsorgeaspekten sicherzustellen. Das setzt voraus, dass man die Rahmenbedingungen in den einzelnen Sozialversicherungszweigen versteht und ein hohes Mass an Eigeninitiative und Selbstverantwortung mitbringt und entsprechend handelt.

Das herkömmliche Arbeitsmodell der Vollzeittätigkeit und Beschäftigung bei einem Arbeitgebenden, welches die gesetzlichen Rahmenbedingungen prägt,

zeigt sich insbesondere bei der beruflichen Vorsorge. Dabei beruhen sowohl die Eintrittshürde, der Mindestlohn- und Maximallohn sowie der Koordinationsabzug auf der Prämisse einer Vollzeittätigkeit.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der atypischen Beschäftigungsverhältnisse in den letzten Jahren in der Schweiz auf. Während 2010 10.7% in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis beschäftigt waren, sind es 2022 bereits 12.8%.

Tab. 4: Atypische Beschäftigungsformen nach Geschlecht, Altersgruppen, Berufshauptgruppen, Wirtschaftsabschnitt (Quelle: BFS, 2022)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2022
Total	**10.7**	**10.3**	**10.1**	**9.8**	**9.9**	**10.2**	**10.2**	**10.6**	**10.4**	**10.0**	**10.2**	**12.8**
Geschlecht												
Männer	7.9	7.6	7.6	7.5	7.2	7.8	8.7	8.7	8.4	8.0	8.0	10.9
Frauen	13.8	13.4	12.8	12.4	12.8	12.8	12.7	12.7	12.5	12.1	12.5	14.8
Altersgruppe												
15–24 Jahre	28.0	26.5	25.5	26.2	25.9	25.9	27.1	27.1	28.8	27.5	26.9	31.8
25–39 Jahre	10.0	9.3	9.2	8.4	9.3	9.1	9.7	9.7	8.9	8.8	9.1	11.7
40–54 Jahre	7.4	7.5	7.6	7.5	7.1	7.4	7.7	7.7	8.0	7.5	7.7	10.6
55–64 Jahre	8.7	8.9	8.4	8.3	7.8	9.6	9.5	9.5	8.7	8.7	9.3	10.9

Bei atypischen Beschäftigungsformen handelt es sich beispielsweise um Mitarbeitende mit einem befristeten Arbeitsvertrag mit einer Dauer von weniger als einem Jahr, Teilzeiterwerbstätigen mit einem Beschäftigungsgrad von weniger als 20%, Personen mit einer Arbeit auf Abruf und/oder im Personalverleih. Insbesondere bei letzteren Personen schwankt das Pensum in der Regel deutlich, was folglich entsprechende Auswirkungen auf den Vorsorgeschutz hat.

Durch die in vielen Fällen fehlende Berücksichtigung des Teilzeitgrades beziehungsweise schwankenden Pensums wird der Vorsorgeschutz dieser Erwerbskategorie stark reduziert und kann im schlimmsten Fall auch vollständig wegfallen. Dies ist besonders auch dann der Fall, wenn nur die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Eine BVG-Pflichtversicherung besteht nur, sofern das Arbeitsverhältnis unbefristet oder auf mehr als drei Monate befristet ist (Art. 2 BVG in Verbindung mit Art. 1j Abs. 1 lit. b BVV 2).

Nur dem freiwilligen Entgegenkommen von Arbeitgebenden ist es zu verdanken, dass betriebliche Vorsorgelösungen so aufgesetzt sind, dass der Vorsorgeschutz auch bei Teilzeittätigkeit im analogen Masse eines/einer Vollzeitangestellten weitergeführt werden kann. Allerdings werden die Möglichkeiten teilweise nur unzureichend ausgeschöpft.

In diesem Projekt wurden die Vorsorgepläne der jeweiligen Unternehmen, die am Projekt teilnahmen, im Detail angeschaut und im Hinblick auf die Flexwork-Kompatibilität analysiert und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet. Schliesslich gibt es im BVG viele optionale Optimierungsmöglichkeiten, damit für die Flexworker:innen auch eine entsprechende, adäquate Vorsorge sichergestellt werden kann. Wie genau diese Optimierungsmöglichkeiten aussehen und welche Kriterien hier angewendet werden können, wird im Kapitel 6.4.3 näher erläutert.

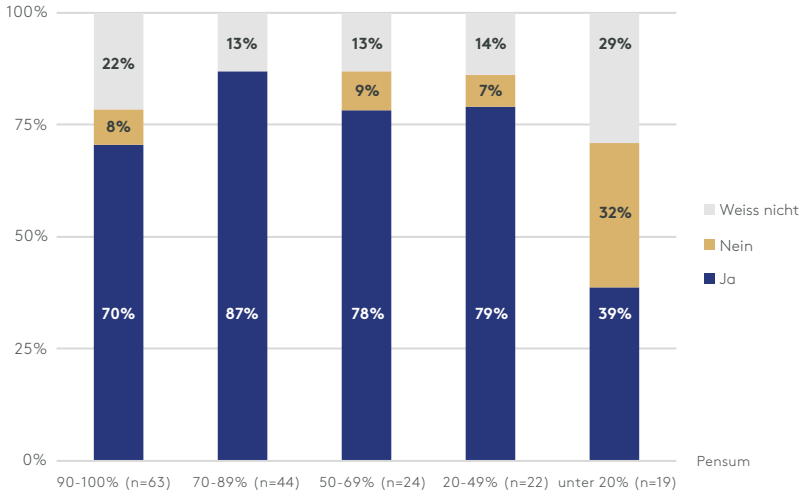
Zunächst sollen die Erkenntnisse, die durch die durchgeführte quantitative Befragung bei den Flexworker:innen der sechs teilnehmenden Unternehmen gewonnen werden konnten, vorgestellt werden.

Berufliche Vorsorgelösung nach Pensum (vgl. Abb. 16)

- Etwa drei Viertel der Flexworker:innen, die ein Arbeitspensum von mindestens 20% haben, verfügen über eine Vorsorgelösung.

- Bei den Mitarbeitenden, die zu einem Pensum von 90-100% arbeiten, verfügen lediglich 70% über eine Vorsorgelösung. Die restlichen 30% wissen entweder nicht, ob sie über eine Absicherung in der 2. Säule verfügen (22%) oder aber haben definitiv keine Vorsorgelösung (8%).

Abb. 16: Anteil der Flexworker:innen, die einer beruflichen Vorsorgelösung angeschlossen sind (nach Pensum)



- Allerdings gibt es in der Gruppe von Beschäftigten mit Kleinstpensen am meisten Personen, die keiner beruflichen Vorsorgelösung angeschlossen sind, d.h. diese Mitarbeitenden fallen aus dem Vorsorgesystem heraus.

Berufliche Vorsorgelösung nach Vertragstyp (vgl. Abb. 17)

- Lediglich 63 % der Flexworker:Innen, die einen befristeten Vertrag mit der Organisation abgeschlossen haben, verfügen über eine Vorsorgelösung.

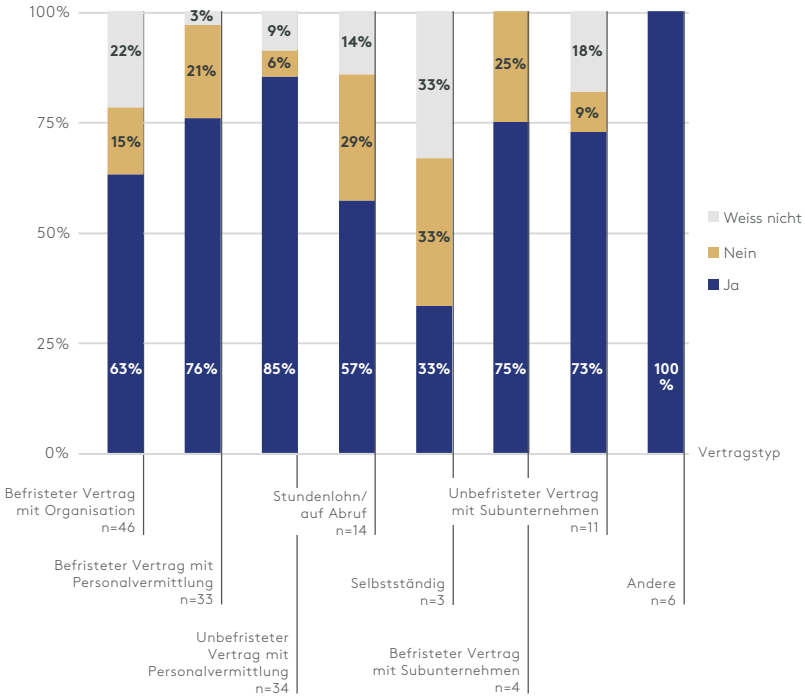
- 76% der befragten Flexworker:innen, die einen befristeten Vertrag mit der Personalvermittlung abgeschlossen haben, verfügen über eine berufliche Vorsorgelösung.

- Bei den Flexworker:innen, die über einen unbefristeten Vertrag mit der Personalvermittlung verfügen, ist der Anteil mit 85% höher.

- Allerdings ist auffällig, dass lediglich 57% der Flexworker:innen, die auf Stundenbasis beschäftigt sind, über eine Vorsorgelösung verfügen.

- Alarmierend ist auch, dass sich ca. zwei Drittel der Selbständigen keiner Pensionskasse angeschlossen haben und damit in die 2. Säule praktisch keine Gelder einzahlen und somit nicht ausreichend abgesichert sind. Ein Anschluss wäre jedoch auf freiwilliger Basis auch für Selbständige z.B über den jeweiligen Berufsverband (Verbandslösung) möglich (vgl. Art. 44 BVG).

Abb. 17: Anteil der Flexworker:innen, die einer beruflichen Vorsorgelösung angeschlossen sind (nach Vertragstyp)

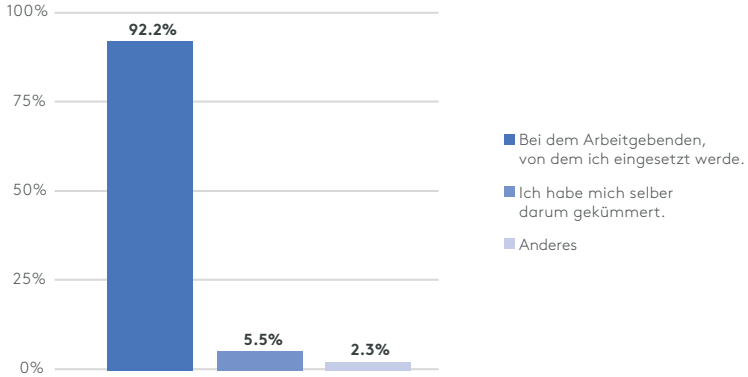


Versicherungsort der Flexworker:innen (vgl. Abb. 18)

- Von den versicherten Flexworker:innen ist die grosse Mehrheit über ihre Arbeitgeber versichert (befristeter Vertrag mit Organisation, befristeter Vertrag mit Personalvermittlung, unbefristeter Vertrag mit Personalvermittlung, von der sie eingesetzt werden).

- Nur ein kleiner Teil, ca. 5.5%, kümmert sich selbst um ihre Vorsorgelösung, möglicherweise durch eine Absicherung über ihren Berufsverband.

Abb. 18: Über wen haben die Flexworker:innen ihre berufliche Vorsorgelösung abgesichert? (n=128)

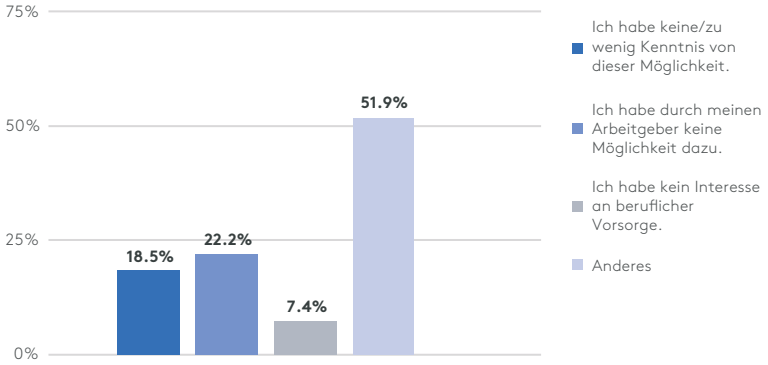


Gründe für fehlende Vorsorgelösungen (vgl. Abb. 19)

- Die Gründe, warum eine Vorsorgelösung nicht vorhanden ist, sind zum Grossteil auf das fehlende Know-How oder die fehlenden Möglichkeiten für eine solche Absicherung seitens des Arbeitgebers zurückzuführen. Das zeigt auch die tiefergehende Analyse der Antwort «Anderes», in der im wesentlichen Gründe genannt werden, die aufzeigen, dass das Know-how im Bereich der beruflichen Vorsorge bei vielen Flexworker:innen ausbaufähig ist.

- Bezüglich der Rahmenbedingungen, wann und mit welchem Umfang ein Arbeitgeber für seine Angestellten eine Vorsorgelösung abzuschliessen hat, sei auf Artikel 2 BVG in Verbindung mit Art. 16 BVG verwiesen. Allerdings handelt es sich hierbei nur um die Pflichtbestimmungen. Der Arbeitgeber hat jedoch weit umfassendere Möglichkeiten, Flexworker:innen adäquat abzusichern.

Abb. 19: Gründe einer fehlenden Vorsorgelösung (n=27)

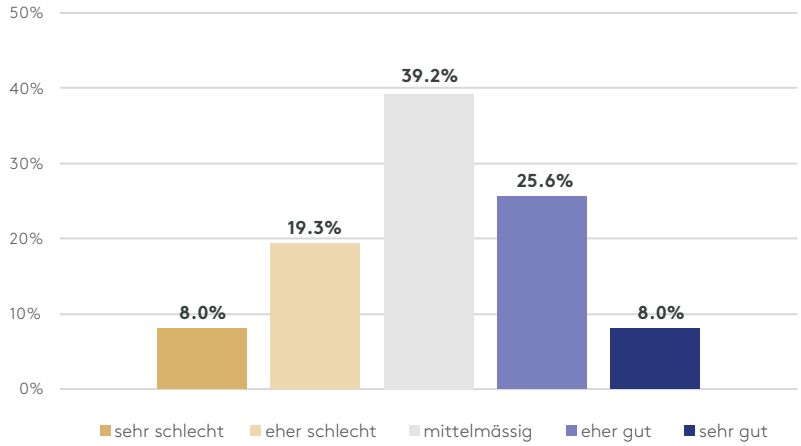


Kenntnisstand zur beruflichen Vorsorge (vgl. Abb. 20)

- Die Aussage des fehlenden Know-hows in der beruflichen Vorsorge wird auch bei folgender Frage hinsichtlich des Kenntnisstandes in der beruflichen Vorsorge deutlich.

- Die Mehrheit der Flexworker:innen schätzt sich in Bezug auf den BVG-Kenntnisstand lediglich mittelmässig oder schlecht ein.

Abb. 20: «Wie schätzen Sie Ihren generellen Kenntnisstand zur beruflichen Vorsorge und deren Möglichkeiten ein?» (n=176, Ø =3.06)



Gesamthaft ist festzuhalten, dass lediglich drei Viertel der Flexworker:innen über den aktuellen Arbeitgeber in der 2. Säule abgesichert sind. Dieser Anteil ist deutlich zu gering! Wie diese Flexworker:innen abgesichert sind und ob diese Absicherung ausreichend ist, kann auf Basis der Daten nicht abschliessend geklärt werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Absicherung in vielen Fällen nicht ausreichend ist.

Bei den Flexworker:innen, die über keine ausreichende Absicherung in der 2. Säule verfügen, kann die Ursache darin liegen, dass sie entweder selbständig oder im Stundenlohn tätig sind oder aber ganz aus dem System herausfallen, weil der Arbeitgeber nur die minimalen gesetzlichen Bestimmungen anwendet.

Darüber hinaus ist eine Absicherung in der 2. Säule gemäss Artikel 2 BVG nicht immer verpflichtend. Leider ist das Know-how, aber auch die Möglichkeiten, innerhalb der beruflichen Vorsorge eine adäquate Absicherung für Flexworker:innen sicherzustellen, nicht immer ausreichend ausgeprägt.

In Kapitel 6.4.3 werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie für alle Flexworker:innen eine Optimierung der Vorsorgesituation in der 2. Säule stattfinden kann und dies

unabhängig ob eine Vorsorgelösung bereits besteht und optimiert werden kann oder aber Flexworker:innen bislang ganz aus dem Vorsorgesystem der 2. Säule herausgefallen sind.

5.2 FlexProzesse – Herausforderungen & Lösungsansätze

Die auf Ebene der FlexProzesse identifizierten Herausforderungen können den unterschiedlichen Phasen des Employee Life Cycles und den daraus resultierenden HR-Aufgaben zugeordnet werden. Neben der operativen Personalplanung sind dies das Sourcing und Recruiting sowie das Onboarding von Flexible Workforce, das Talentmanagement und die Personalentwicklung, das Performance & Compensation Management, das Retention- und Wissensmanagement sowie das Offboarding der Flexworker:innen. Die ermittelten Herausforderungen, Risiken und Lösungsansätze lassen sich diesen acht Dimensionen zuordnen (vgl. Abb. 21).

Grundsätzlich sind die HR-Prozesse – wie bereits in Kapitel 5.1 beschrieben – aufgrund der verschiedenen Vertragsverhältnisse von Flexworker:innen und der unterschiedlichen Zuständigkeit der involvierten Stakeholder sowie der unzureichenden IT-Unterstützung wenig vereinheitlicht und standardisiert. Wenn, dann nur stellenweise auf die HR-Prozesse und HR-Instrumente für Festangestellte abgestimmt. Einzellösungen sind verbreitet, die teilweise sehr gut funktionieren. Ob HR- und Führungstools auch für Flexworker:innen genutzt werden, liegt – sofern diese bekannt sind – meist im Ermessen der Führungskraft. So beispielsweise der Zugang zu Weiterbildungen, die Einladung zu Teams-Events, die Art der Leistungsbeurteilung und -erfassung etc. Ein Lösungsansatz besteht darin, unterschiedliche Integrationslevel für Flexworker:innen zu definieren, auf welche dann die Anwendung der jeweiligen HR- und Führungsinstrumente abgestimmt ist (siehe Good Practice AMAG).

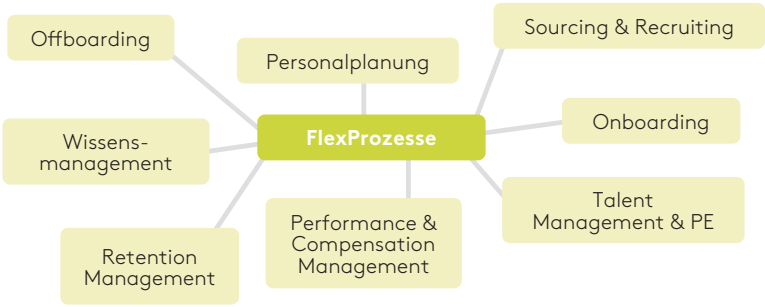


Abb. 21: Dimensionen FlexProzesse

Good Practice
Integrationslevels für Flexworker:innen bei AMAG

Die AMAG Group AG ist ein Schweizer Familienunternehmen. Die AMAG Import AG importiert und vertreibt Fahrzeuge aus dem VW-Konzern über das grösste Vertreternetz der Schweiz. Dazu zählt auch die AMAG Automobil und Motoren AG mit rund 80 eigenen Garagenbetrieben, Occasions und Carrosserie Centern. Ein weiteres Tochterunternehmen ist die AMAG First AG, die grösste Porsche Handelsorganisation der Schweiz. Zur AMAG Gruppe gehören ausserdem die AMAG Leasing AG als Finanzdienstleister, die AMAG Parking AG, die diverse Park- und Ladehäuser bewirtschaftet, und die AMAG Services AG, welche Lizenznehmerin von Europcar für die Schweiz ist und an den Schweizer Flughäfen Valet Parking anbietet. Die mobilog AG bietet seit 2021 Logistikdienstleistungen auch für Dritte an, zudem betreibt die AMAG Gruppe ein Innovation & Venture LAB. In der 2022 geformten AMAG Energy & Mobility bündelt die AMAG Gruppe ihre Unternehmen Helion, Clyde und Volton. Die AMAG Group AG beschäftigt rund 7300 Mitarbeitende, davon über 770 Lernende.

Ausgangslage
Aktuell sind wir in der Situation, dass ein struktureller Fachkräftemangel dazu führt, neue Wege zu gehen. Speziell im IT-Umfeld ist es schwierig, Vakanzen zu besetzen und das notwendige Wissen im Unternehmen zu haben. Aus diesem Grund haben wir uns im Rahmen des Projekts «Flexible Workforce» auf unsere IT-Abteilung fokussiert, da dort bereits in verschiedenen Formen eine Flexibilisierung der Workforce stattfindet. Die flexible und dezentrale Handhabung von unterschiedlichen Anstellungsformen in der IT wurde analysiert und so Chancen und Herausforderungen identifiziert.

Chancen:
- Wissen und Innovation wird in Form von flexiblen Anstellungsverhältnissen eingekauft.
- Flexworker:innen bieten eine hohe Flexibilität, um bei kurzfristigem Arbeitsanstieg reagieren zu können.
- Wenn die Unsicherheit über langfristige Arbeitsauslastung gross ist, müssen keine Mitarbeitende rekrutiert und angestellt werden.
- Externes Expert:innenwissen kann ins Unternehmen geholt und die internen Mitarbeitenden darüber weitergebildet werden.
- Interne Mitarbeitende können entlastet werden mit dem Einsatz von Flexible Workforce.
- Für Flexworker:innen eröffnen sich Einstiegsmöglichkeiten in das Unternehmen. Zudem wird hierüber die Möglichkeit geschaffen, dass sich beide Seiten kennen lernen und erfahren, was gegenseitig erwartet wird.

Herausforderungen:
- Aktuell gibt es noch keine zentrale Datenbank zu externen Flexworker:innen im Unternehmen.

- Das durch die Flexworker:innen gewonnene Unternehmens-, Prozess- oder technische Wissen muss gesichert und in irgendeiner Form übergeben werden.
- Interne Personen müssen die externen Flexworker:innen als Teil des Teams anerkennen (Teammeetings, Mitarbeitendengespräche etc.).
- Sofern die Flexworker:innen aus dem Nearshoring-Bereich kommen, müssen die Sprachbarrieren Deutsch/Englisch überwunden werden (Hauptsprache in der AMAG ist Deutsch).
- Des Weiteren müssen je nach Integrationslevel die jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden.

Good Practice Ansatz
In unserem alltäglichen IT-Geschäft (Projekt, Betrieb etc.) kennen wir verschiedene Arten der Zusammenarbeit mit externen Partnern. Diese werden bewusst in Kategorien unterteilt, welche sich in der Form der Zusammenarbeit, in der Integration in die Organisation etc. unterscheiden. Folgende Integrationslevel werden unterschieden:

Kategorie	Merkmale	Integrations-level	Beispiel
Verlängerte Werkbank	Langfristige Partnerschaft über eine grössere Anzahl an Ressourcen	Tief integriert, Bestandteil von Teams	Diverse Partnerschaften im deutschsprachigen oder Nearshoring-Bereich, um u.a. Spitzen (Aufwand) abzudecken
Spezialisten o. externe Flexworker:innen (Personalverleih)	Kurz- bis mittelfristige Anstellung	High Level bis Tief	z.B. um die Arbeit mit neuen Technologien abzudecken, ausgeschriebene Stellen zu besetzen, bis (passende) MA eingestellt sind, oder um Know-how innerhalb der Firma aufzubauen
Interne Flexworker:innen	Unbefristet o. befristeter Vertrag; kurfristiger Einsatz in versch. Bereichen	-	Innerhalb der Informatik verwenden wir dieses Integrationslevel nicht, ausser ggf. beim Support/Call Center

Mit den verschiedenen Integrationslevel können wir sicherstellen, dass bei der Zusammenarbeit entsprechend eine enge oder weniger enge Beziehung zu den Flexworker:innen entsteht. So haben wir langjährige Partner und kurzfristige Aushilfen, welche unterschiedlich gemanagt werden.

Learnings und Ausblick
Aus dem Projekt «Flexible Workforce» nehmen wir wichtige Erkenntnisse für das Management und die Führung von Flexworker:innen von verschiedenen Beispielen anderer Praxispartner:innen in unseren IT-Bereich mit. Die für uns relevanten «best practices» versuchen wir auch für weitere Bereiche anzuwenden. Das Ziel dabei ist, dass wir mit einer Flexibilisierung der Workforce auch in Zukunft die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und im gewünschten Umfang haben – trotz Fachkräftemangel.

Mit Bezug zu den einzelnen FlexProzessen wurden die folgenden Problembereiche und Risiken (Auswahl) sowie Lösungsansätze von den Unternehmen berichtet.

Personalplanung

Bei der operativen Personalplanung ist die Kurzfristigkeit der Personalausfälle verbunden mit einem Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt eine der zentralen Herausforderungen. Bei planbarer Volatilität stellt insbesondere bei anspruchsvollen Jobprofilen die Dauer der Vorlaufzeiten für das dann in der Regel aufwändige Onboarding bis zur vollen Performance sowohl was die Qualität als auch die Kosten betrifft, einen kritischen Faktor dar. Als weitere Erschwernis werden unzureichende Zugriffsmöglichkeiten auf Personalplanungsdaten, fehlende Planungstools resp. eine mangelnde IT-Unterstützung gesehen.

Informelle Absprachen sowie gute Netzwerke der Führungskräfte und Mitarbeitenden helfen zumindest bei kurzfristigem Personalbedarf, den Personaleinsatz zu koordinieren und Personallücken zu schliessen. Messenger-Apps können dabei eine wichtige technische Unterstützung bieten.

Sourcing & Recruiting

«In time» das zum gesuchten Jobprofil passende Flexpersonal zu finden, wird von Spezialist:innen aus dem HR und Einkauf angesichts ausgetrockneter Arbeitsmärkte als weitere Herausforderung beschrieben. Dies betrifft zum einen den Zeitpunkt der Bereitstellung, zum anderen das Matching von Job- und Qualifikationsprofil der Flexworker:innen. Bei unzureichender Passung werden Risiken wie die mangelnde Qualität sowie der Mehraufwand beim Onboarding oder einem erneuten Staffing genannt. Zudem wird darauf hingewiesen, dass speziell bei längeren Einsätzen von Flexworker:innen nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern auch die Passung zum Team abzuklären ist.

Ein erfolgreicher Lösungsansatz besteht darin, dass in Abstimmung mit dem Personaldienstleister neben der Überprüfung von fachlichen Kompetenzen ergänzend die Teamfähigkeit in das Assessment von Flexworker:innen aufgenommen wird. Als weiterer Lösungsansatz wird unter dem Motto «Skill vor Kopf» auch bei Flexworker:innen ausgehend vom Jobprofil und dem gemeinsamen Verständnis über die benötigten Skills entschieden, ob die Stelle intern oder extern zu besetzen ist. Erreicht wurden damit eine bessere Passung von Job- und Qualifikationsprofil sowie eine Reduzierung der Onboarding-Kosten.

Als weitere Herausforderung wird der Wildwuchs an Kooperationen mit Personaldienstleistern gesehen. Neben fehlender Transparenz aufgrund der Unübersichtlichkeit der Vertragsverhältnisse, wird berichtet, dass dadurch der Verhandlungsspielraum mit Anbietern eingeschränkt wird. Dies wiederum birgt finanzielle Risiken und kann zudem die Qualität des Recruitment beeinträchtigen. wiederum finanzielle Risiken birgt und zudem die Qualität des Recruitment beeinträchtigen kann. An Lösungsansätzen wird u.a. verfolgt, die Anzahl an Rahmenverträgen mit

Personaldienstleistern zu reduzieren resp. zu konsolidieren und sich auf eine eingeschränkte Anzahl an strategischen Partnerschaften zu fokussieren und diese intensiv im Rahmen regelmässiger Lieferantengespräche zu pflegen.

Onboarding

Das Onboarding von Flexworker:innen wird als eine der massgebenden Herausforderungen gesehen, da dieses wesentlich die Qualität der Arbeitsleistung beeinflusst und mit entsprechendem Aufwand für das Team und die Führungskraft verbunden ist (vgl. Kap. 5.1.2). Dieser ist abhängig von der Komplexität der jeweiligen Aufgaben und ist wiederum ins Verhältnis zur Dauer des Personaleinsatzes zu setzen. Die Häufigkeit und der Rhythmus beim Wechsel der eingesetzten Flexworker:innen, deren Anzahl sowie deren Kenntnis der Organisation haben ebenfalls einen Impact auf den zu leistenden Aufwand für die Einarbeitung. Als Risiken werden in diesem Zusammenhang Qualitätssicherung, Belastung sowie Frühfluktuation von Flexworker:innen genannt.

Onboarding-Prozesse sind in der Regel vorhanden, je nach Organisation, Vertragsform und Einsatzdauer sind diese jedoch mehr oder weniger differenziert ausgestaltet und auf die Onboarding-Prozesse von Festangestellten abgestimmt. Als Lösungsansätze haben sich u.a. Checklisten, Gotte-Götti-Systeme, Teilnahme an Einführungstagen sowie die vorgängige Bearbeitung von Business Cases bewährt. Auch umfängliche Erfahrung im Onboarding, ein gutes Erwartungsmanagement und eine transparente Kommunikation dem Team gegenüber, der sofortige Einbezug ab dem ersten Einsatztag in den Informationsfluss, in Meetings etc. werden als erfolgreiche Strategien gesehen. Optimierungspotenzial wurde u.a. bei der Vermittlung von Prozesskenntnissen, die über die unmittelbare Tätigkeit hinausgehen, sowie in Bezug auf die Onboarding-Medien identifiziert. Hier könnte verstärkt auf Video-Material gesetzt werden.

Good Practice
Onboarding von Flexworker:innen bei PwC Schweiz

Ausgangslage
PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz. Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft aufzubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Firmen, das in 152 Ländern rund 328 000 Mitarbeitende beschäftigt. Diese setzen sich dafür ein, in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Beratung sowie Steuern und Recht erstklassige Dienstleistungen zu erbringen. PwC Schweiz hat über 3480 Mitarbeitende und Partner:innen an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz sowie einen im Fürstentum Liechtenstein.

Unsere Personalstrategie wurde zur Unterstützung unserer allgemeinen Unternehmensstrategie «The New Equation» entwickelt. Wir konzentrieren uns darauf, weltweit

führend bei der Entwicklung von Talenten zu sein und unseren Mitarbeitenden mehr Flexibilität und Vertrauen in einer schnelllebigen Welt zu ermöglichen. Zu den spezifischen Schwerpunktbereichen gehört die Schaffung eines belastbaren Fundaments für Zeiten des Wandels. Zu diesem Zweck fördern wir das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden und ermöglichen eine effektive Leistungserbringung, entwickeln integrative Führungskräfte für eine sich wandelnde Welt und rüsten unsere Mitarbeitenden für die Realitäten von heute und die Möglichkeiten von morgen aus.

Die Arbeit in der Wirtschaftsprüfung ist zum grössten Teil von der Saisonalität der anfallenden Arbeiten geprägt. Dies bedeutet, dass unser Erfolg von der konzentrierten Zusammenarbeit diverser Arbeitskräfte zur Erbringung unserer Dienstleistungen abhängt – unsere Prüfteams sind also vielfältig zusammengesetzt. Die in der Schweiz festangestellten Mitarbeitenden in Voll- und Teilzeitanstellung, in befristeter Anstellung sowie im Stundenlohn arbeiten eng mit PwC-Kolleg:innen aus anderen Ländern zusammen. Dazu ergänzen uns unsere Fachspezialist:innen aus dem Ausland in Kurz- und Langzeiteinsätzen. Diese vielfältigen Formen der Anstellungsverhältnisse und Hintergründe stellen erhöhte Anforderungen an unser Onboarding.

Good Practice Ansatz
Der Onboarding-Prozess bei PwC deckt verschiedene Aspekte der jeweiligen Anstellungsvarianten dar. Da dieser Prozess nur durch ein reibungsloses Zusammenspiel von Vertreter:innen aus dem Business, Human Capital sowie dem technischen Training gelingen kann, ist ein tagesaktueller automatisierter Informationsaustausch zentral. Dies bietet die Basis für alle weiteren notwendigen Schritte. Der Schlüssel zum Erfolg sind jedoch unsere engagierten und sehr gut geschulten Führungskräfte, die zusammen mit allen Team-Kolleg:innen das Onboarding-Erlebnis einzigartig machen.

Die Kernelemente unseres Onboardings lassen sich wie folgt definieren:

- Tagesaktuelle Informationen für alle involvierten Parteien verfügbar
- Gemeinsamer Onboarding-Event
- Standardisierte Integration in unsere Communities
- Individualisierte Trainingspläne
- Strukturierter Einarbeitungsprozess während der ersten sechs Monate durch unsere Führungskräfte
- Etablierung des Netzwerkes an unseren Afterwork-Anlässen
- Qualitätsmanagement durch unsere New Joiner Surveys

Learnings und Ausblick
Die Resultate aus den New Joiner Surveys zeigen, dass sich die Investitionen in unser Onboarding für alle Anstellungsformen lohnen. Die Werte betreffend Zufriedenheit, Integration im Team sowie die rasche Einbringung unserer Mitarbeitenden zeigen einen deutlich positiven Trend. Dies ist nur ein Beispiel unserer technologiebasierten Human Capital Prozesse im Zusammenspiel mit unseren herausragenden Mitarbeitenden und Führungskräften für die beste Employee Experience, an deren Optimierung wir dauernd arbeiten.

Performance & Compensation Management

Als wesentlicher Problembereich wird hier gesehen, dass Feedbacks und Leistungsbeurteilungen nicht oder falls ja, sehr unsystematisch erfolgen und dokumentiert werden. Einerseits ist dies auf unterschiedliche Vertragsformen und damit einhergehende Weisungsbefugnisse und zum Teil nicht geklärte Führungsverantwortung zurückzuführen. Andererseits sind Einsatzdauer sowie die Branchenkultur von Relevanz. Hinzu kommt, dass formelles Feedback und Leistungsbeurteilung als Internalisierungsabsicht gedeutet werden können. Dennoch wird es als relevant erachtet, einen systematischen Feedbackprozess mit entsprechender Dokumentation der Performance zu pflegen.

In Bezug auf Compensation wurde als spezifische Herausforderung das Thema Transparenz und Fairness bei der Vergütung verschiedener Beschäftigtengruppen beschrieben. Offene und transparente Kommunikation auch über die finanziellen Rahmenbedingungen (z.B. zu Vollkostenrechnung bei Flexible Workforce) wurde hier als ein wesentlicher Lösungsansatz genannt.

Talent Management & PE

Personalentwicklung und Talentmanagement im Kontext von Flexible Workforce stehen bislang in den Projektunternehmen eher weniger im Fokus. Zwar können Flexworker:innen – je nach Art des Beschäftigungsverhältnisses und der Dauer des Einsatzes – auch an Weiterbildungsangeboten teilnehmen. Dies ist jedoch nicht immer einheitlich geregelt und liegt häufig im Ermessensspielraum der Führungskräfte. Auch der systematischen Identifizierung von Talenten unter den Flexworker:innen für eine Festanstellung oder auch dem flexiblen Einsatz in anderen Unternehmensbereichen werden bislang wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Entsprechend wird dies als zu wenig genutzte Chance gesehen, Flexworker:innen z.B. in einer Talent Pipeline zu berücksichtigen.

Optimierungspotenzial wird bei der Definition von Prozessen und Voraussetzungen für den Zugang zu Weiterbildungen, dem Aufzeigen von bereichsübergreifenden Laufbahnen im Unternehmen sowie bei der systematischen Überprüfung und Erfassung von Talenten unter den Flexworker:innen für weitere Einsätze und Festanstellungen gesehen. Als Lösungsansatz wird in einem Unternehmen praktiziert, den Flexworker:innen einen Coach beizustellen, mit dem diese sich über ihre Interessen und Entwicklungsziele austauschen können.

Retention Management

Dem Thema «Retention» wurde bis anhin ebenfalls eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt, steht es doch in gewissem Widerspruch zu den Zielen, die mit einer Flexible Workforce verfolgt werden. Gleichwohl rückt das Thema «Retention» vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, aber auch wegen des Einarbeitungsaufwands von Flexworker:innen verstärkt in den Fokus. Denn ein wiederholter Einsatz derselben Flexworker:innen reduziert den Einarbeitungsaufwand und die erwartete Performance kann ra-

scher erbracht werden, da diese Personen mit der Organisation und den Tätigkeiten bereits vertraut sind.

Zwar halten die Führungskräfte in der Regel Kontakt zu ihren bewährten Flexworker:innen und es erfolgt z.B. eine frühzeitige Anfrage für Einsätze im Folgejahr. Eine systematische Kontaktpflege zu den Flexworker:innen wird jedoch meist nicht betrieben. Entsprechend wird berichtet, dass die Chance zur Bindung der Flexible Workforce bislang noch zu wenig genutzt wird. Organisationen mit so genannten internen FlexPools wie sie beispielsweise in den Spitälern (vgl. Good Practices PDAG und USB) oder in den HR Services (vgl. Kap. 8) betrieben werden, nehmen sich hingegen dem Thema Pflege und Bindung von Flexworker:innen stärker an, sei es im Rahmen von regelmässigen Gesprächen oder durch Einladungen zu Jahresevents. Als Lösungsansatz wird u.a. der Aufbau von Alumni-Gruppen betrachtet, in denen Flexworker:innen z.B. über Anlässe, Webinare mit Weiterbildungs-Updates oder Infoletters zu Veränderungen im Unternehmen an die Organisation gebunden werden sollen.

Good Practice
PDAG - Die Pflege mit Flexibilität stärken
Aufbau eines internen Personalpools

PDAG
Für Ihre psychische Gesundheit

Die Psychiatrischen Dienste Aargau (PDAG) in Windisch sind eine Aktiengesellschaft im Eigentum des Kantons Aargau. Sie gewährleisten die psychiatrische Behandlung, den Notfalldienst und die Krisenintervention für die Kantonsbevölkerung. Für die PDAG arbeiten derzeit über 1600 Personen in über 50 Berufen. Fast die Hälfte der Mitarbeitenden ist dabei in der Pflege tätig.

Ausgangslage
Die PDAG sind mit der Herausforderung konfrontiert, Prozesse und Strukturen zur Aufrechterhaltung einer qualitativ hochstehenden psychiatrischen Versorgung im Kanton weiter zu optimieren, da jedes Jahr weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Gleichzeitig sind über die letzten Jahre die Absenzen stark angestiegen, sodass das fehlende Personal mit externen Anbietern überbrückt werden musste. Dies führte zu ausserordentlich hohen Zusatzkosten.

Der Fachkräftemangel ist mittlerweile Alltag. Die PDAG haben jedoch schnell erkannt, dass mit flexiblen Arbeitszeitmodellen attraktivere Bedingungen für Mitarbeitende geschaffen werden können. Da vor allem Frauen im Pflegesektor tätig sind, sollen auch die Einstiegshürden nach einer Familienpause minimiert werden. Darüber hinaus sind Lebens- und Arbeitsmodelle anzustreben, die den Bedürfnissen der unterschiedlichsten Generationen entsprechen. Das vorhandene eigene Personalpotenzial soll besser genutzt und ein Ausscheiden von wertvollen Fachkräften eingedämmt werden.

Good Practice Ansatz
Mit dem flex26-Personalpool bieten die PDAG eine Alternative zu klassischen Anstellungsmodellen an. Pflegekräfte sollen ihre Einsatzzeiten und -orte weitgehend

selbst bestimmen. Mithilfe der flexibel einsetzbaren Mitarbeitenden werden innerhalb der Stationsteams kurzfristige Ausfälle und auch Langzeitabwesenheiten besser kompensiert. Durch selbstbestimmtes Planen werden wichtige Grundbedürfnisse der Pool-Ressourcen wie Autonomie, Zugehörigkeit und Kompetenz positiv beeinflusst. Dies mit einer in der Folge erhöhten Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Gleichzeitig wird damit auch die Fluktuation positiv beeinflusst, weil die Pflegeteams durch wiederkehrende Einsätze derselben Ressource gestärkt sind. Durch Kontinuität ist eine Verbesserung in der Pflegequalität im Stationsalltag spürbar, womit das Vertrauen an der Basis wächst.

Ursprünglich mit fünf ehemaligen Stundenlohnmitarbeitenden gestartet, umfasst der flex26-Pool nach nur drei Jahren intensiver Arbeit über 160 Fachpersonen, quer durch alle Altersgruppen. Der Projektstart erfolgte anfangs über eine Klinik und wurde etappenweise ausgedehnt. Heute bedient der Pool als eigenständige Einheit über 20 Pflegestationen in vier Kliniken und deren Aussenstationen. Gemeinsam bewirtschaftet ein Team von fünf Mitarbeitenden inkl. Leitung den Pool in der heutigen Grösse und ermöglicht den Pool-Ressourcen jeweils über 850 flexible Einsätze pro Monat (ca. 7500 verrechenbare Stunden), mit steigender Tendenz.

Umsetzung und Good Practice-Tipps für einen Personalpool
Für einen internen Personalpool haben sich folgende Praktiken in den PDAG bewährt:

- Interner Pool im Querschnitt beheimaten, um Partikularinteressen zu minimieren
- Für den internen Pool gelten dieselben Bedingungen (z.B. Lohn) wie in der Festanstellung
- Doppelanstellungen ermöglichen (Festanstellung und Stundenlohnvertrag)
- Implementierung eines Aufgebot-Systems in Echtzeit (via Smartphone-App)
- Pool-Ressourcen bestimmen die Anzahl Einsätze pro Monat nach ihren Möglichkeiten
- Pool-Ressourcen individuell und nach Bedürfnissen onboarden (auch mit 20% Einsatzmöglichkeit) und die Einarbeitungszeit entsprechend den Skills anpassen
- Pool-Ressourcen übernehmen je nach Kompetenzen auch Tagesverantwortung (Motivation/Zugehörigkeit stärken)
- IT-Zugang ab dem 1. Tag sicherstellen
- Schnittstellen-Prozesse standardisieren und wiederkehrend pflegen
- Recruiting-Mitarbeitende überzeugen durch profunde bereichsübergreifende Betriebskenntnisse und öffnen neuen Mitarbeitenden damit «Tür und Tor»
- Führungsgespräche erfolgen individuell, jedoch fix nach den ersten Einsätzen, um kleine Erfolge gemeinsam im Gespräch zu feiern
- Die Kultur durch aktives Kommunizieren bzw. Führen auf Distanz fördern

Ausblick
Die meisten der im Pool tätigen Mitarbeitenden schätzen vor allem die Freiheit, ihre Arbeitsplanung nach eigenen Bedürfnissen gestalten zu können. Neben geringeren Personalkosten gegenüber Pflegefachkräften von Temporärbüros bietet der Pool weitere Vorzüge wie die Vermittlung von wertvollem Fachwissen über alle Stationen und Kliniken hinweg. Im Pflegealltag gelingt damit eine kontinuierliche Verbesserung bei der

Unterstützung der Stationen. Mitarbeitende sind zudem öfter bereit, über das Pool-Angebot in eine Festanstellung zu wechseln und bleiben so den PDAG länger erhalten.

Die PDAG sind mit der bisherigen Entwicklung sehr zufrieden und wollen den Personalpool weiter fördern und stärken. So arbeiten sie weiterhin an verbesserten Rahmenbedingungen hinsichtlich des Versicherungsschutzes oder der Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende mit Kleinpensen. Es braucht heutzutage Mut, neue Wege zu gehen und innovative Konzepte für die Flexibilisierung in der Pflege auszuprobieren. Die PDAG sind bereit, sich weiter dahingehend aktiv zu engagieren.

Wissensmanagement

Sind Flexworker:innen als Fachexpert:innen und Spezialist:innen im Einsatz, ist es besonders wichtig, dass ihr Know-how in das Unternehmen integriert sowie ihr Erfahrungswissen beim Austritt an die anderen Teammitglieder transferiert wird. Als Risiken werden in diesem Kontext zum einen der Abfluss von Know-how, zum anderen die Abhängigkeit von solchen Flexworker:innen genannt. Gerade bei einer hohen Anzahl an Flexworker:innen kann dies zu einem gewissen Klumpenrisiko führen.

Als wesentliche Ressource für eine gute Integration sowie einen gelungenen Transfer von Wissen wird eine gute Einbindung in das Team gesehen. Die Sicherung von Know-how wird zudem durch formelle Audits und die Methode der Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) unterstützt, welche eine Dokumentation verlangen. Gerade in projektbasierten Arbeitsgruppen sind diese Voraussetzungen häufig gegeben. Gleichwohl wird noch Optimierungspotenzial beim kommunikationsbasierten Wissenstransfer beobachtet. Als Lösungsansatz werden hier Wissenstandems mit Festangestellten und Flexworker:innen erwogen. Zudem wird Optimierungsbedarf einerseits bei der Einbindung von Flexworker:innen in KVP-Prozesse gesehen. Gerade der externe Blick auf die Organisation und die Aufgabe kann hier von Vorteil sein. Andererseits sollten bei Dokumentationssystemen – wo möglich und noch nicht vorhanden – auch Flexworker:innen Zugriff erhalten.

Offboarding

Der Prozess des technischen Offboardings ist meist gut geregelt. Demgegenüber wird im persönlichen Offboarding beispielsweise beim Angebot und der Durchführung von Austrittsgesprächen Optimierungsbedarf identifiziert. Die darauf bezogenen Prozesse und Inhalte sind für Flexworker:innen in der Regel kaum definiert bzw. standardisiert. Sofern Austrittsgespräche durchgeführt werden, finden diese häufig informell statt. Entsprechend fokussieren die angestrebten Lösungsansätze, dass Austrittsgespräche auch für Flexworker:innen systematisch durchgeführt und spezifische Inhalte thematisiert werden. Hierzu sollten u.a. die Abklärung von Einsatzmög-

lichkeiten in anderen Bereichen und das Interesse an einer zukünftigen Tätigkeit im Unternehmen gehören. Ausserdem sollten Spezifika erfragt werden, was das Unternehmen als Employer für Flexible Workforce auszeichnet und ob sie weiterhin Kontakt wünschen und als Botschafter:in zur Verfügung stehen würden. Als weitere Massnahme wurde in Betracht gezogen, flexible Einsätze innerhalb der Organisation im Arbeitszeugnis explizit auszuweisen.

Die berichteten Herausforderungen zum Prozessmanagement zeigen eine Vielfalt an möglichen Lösungsansätzen auf. Welche Massnahme mit welcher Priorität die richtige ist, ist abhängig von dem jeweiligen Business-Szenario (vgl. Kap. 6.1), der Zielgruppe der Flexible Workforce und den Spezifika ihres Einsatzes wie z.B. die zeitliche Dauer oder die Qualifikationsanforderungen. Hier ist ein massgeschneidertes Vorgehen erforderlich, das der bereits bestehenden HR-Praxis Rechnung trägt und an diese anknüpft resp. diese auf die Bedarfe der Flexible Workforce anpasst. Auch profitiert es von Good Practice Ansätzen anderer Unternehmen. Trotz Optimierung auf Prozessebene sollten dabei immer auch übergreifende Themen wie personalstrategische Überlegungen und die Organisation des Managements von Flexible Workforce berücksichtigt werden. Führungskräfte, die Flexworker:innen in ihren Teams leiten, sollten zudem für die damit verbundenen Herausforderungen befähigt werden.

6 FlexAudit

Um Unternehmen bei der Evaluation von Chancen und Risiken flexibler Beschäftigung sowie dem Management einer «Blended Workforce» gezielt zu unterstützen, wurde auf Basis der beschriebenen Forschungsergebnisse ein entsprechender FlexConsulting-Ansatz (vgl. Abb. 22) entwickelt. Dieser wird im Kapitel 7 Starting-Roadmap für Unternehmen noch detaillierter beschrieben.

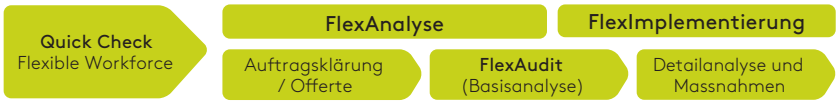
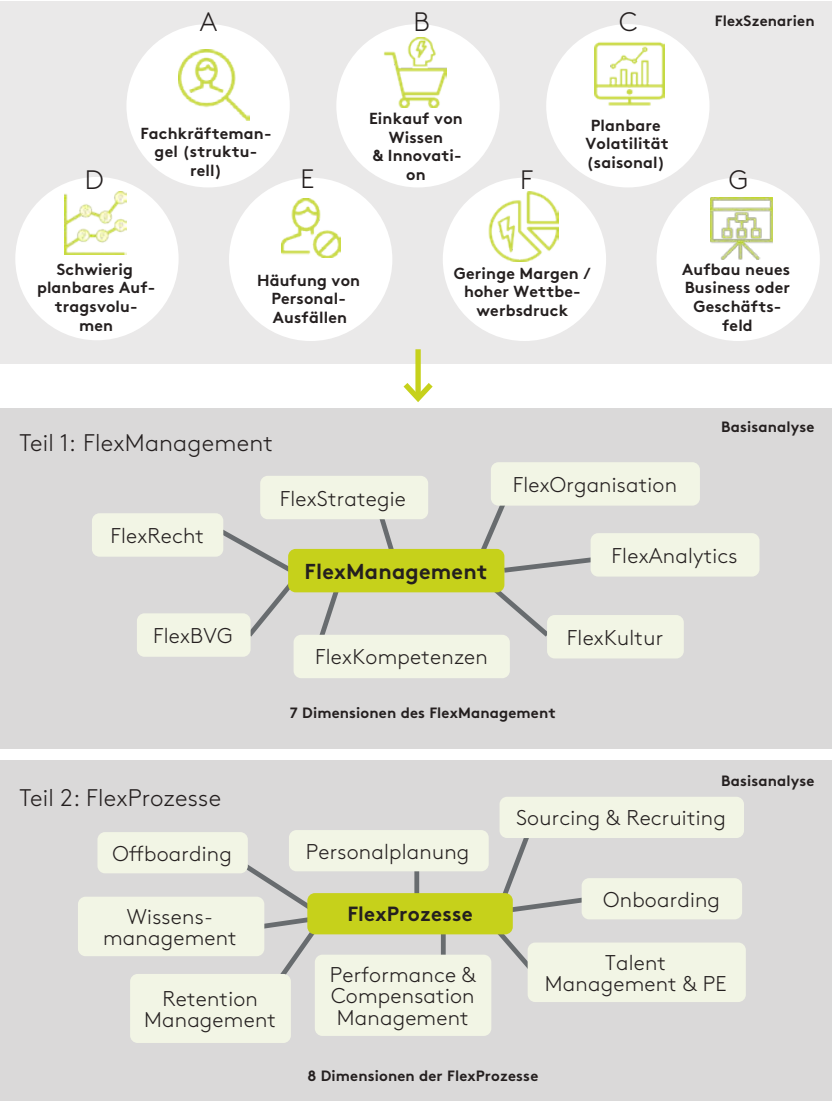


Abb. 22: FlexConsulting-Ansatz

Zentraler Bestandteil des Avenir FlexConsulting-Ansatzes ist das FlexAudit als Basisanalyse. Dieses erfasst die Ausgangslage der Organisation bezüglich der Treiber flexibler Beschäftigung («FlexSzenarien») sowie die aktuell vorhandene Personalstruktur mit Fokus auf flexible Arbeitsverhältnisse. Mit je rund 40 Einschätzungsfragen werden in einer Basisanalyse die beiden Ebenen FlexManagement und FlexProzesse (vgl. Kap. 6.2) evaluiert und der Ausprägungsgrad in einer abschliessenden Auswertung festgehalten (vgl. Abb. 23).

Abb. 23: Aufbau des FlexAudit Tools

FlexAudit



Im Folgenden werden die wichtigsten Elemente des FlexAudit und dessen Einsatzmöglichkeiten kurz beschrieben.

6.1 FlexSzenarien und Ziele des FlexEinsatzes

Flexibilisierungsstrategien müssen immer in den Kontext des jeweiligen Marktumfeldes und den damit zusammenhängenden strategischen Herausforderungen des Unternehmens gestellt werden. Damit wird sich je nach Businessszenario auch der Fokus der gewählten Flexibilisierungsstrategie bzw. deren Massnahmen ändern.

Während Unternehmen in der Baubranche und im Gastgewerbe, aber auch viele Dienstleister in anderen Branchen hohen saisonalen (z.T. sogar im Tages- und Wochenverlauf) Schwankungen unterliegen, herrscht bei anderen Unternehmen z.B. in der IT- oder Gesundheitsbranche Knappheit an Humanressourcen aufgrund eines strukturellen Fachkräftemangels. Vielfach treffen auch mehrere Treiber aufeinander.

Im FlexAudit Tool unterscheiden wir daher sieben Grundszenarien, die aber durchaus kombiniert auftreten können.

Fachkräftemangel (strukturell)

Ausgangslage
Es liegt ein struktureller Fachkräftemangel in der Branche (z.B. Pflegeberufe oder Fachkräfte in MINT-Berufen) vor. Die Vakanzen sind schwer zu besetzen, da die Personalressourcen auf dem Arbeitsmarkt knapp sind. Dies führt zu einer permanenten personellen Unterdeckung.

Ziel Einsatz Flexible Workforce
Mit externen Flexworker:innen sollen kurz- bis mittelfristige Personalausfälle schnell und qualifiziert überbrückt werden.

Einkauf von Wissen & Innovation

Ausgangslage
Das Business entwickelt sich in einem sehr dynamischen und insbesondere technologiegetriebenen Umfeld. Für die Umsetzung von Aufgaben und Projekten wird aktuelles Wissen und Innovation benötigt, die im Unternehmen nicht vorhanden sind. Die gesuchten Funktionen weisen in der Regel einen hohen Spezialisierungsgrad auf.

Ziel Einsatz Flexible Workforce
Mit Flexworker:innen sollen kurz-bis mittelfristige Kompetenzlücken geschlossen und neues bzw. aktuelles Wissen in die Organisation geholt werden, um den state of the art zu halten oder Innovationen voranzutreiben.

Planbare Volatilität (saisonal)

Ausgangslage
Aufgrund von Häufungen von Aufträgen, vermehrter Nachfrage von Dienstleistungen und Produkten zu bestimmten Zeiten im Jahr oder einzuhaltender Fristen kommt es regelmässig zu saisonal bedingten Personalengpässen. Die Volatilität ist in der Regel vorhersehbar.

Ziel Einsatz Flexible Workforce
Mit externen Flexworker:innen sollen saisonale und fristgebundene Engpässe überbrückt und schnell auf Kundenbedürfnisse reagiert werden können.

Schwierig planbares Auftragsvolumen

Ausgangslage
Das Business bewegt sich in einem durch Ausschreibungen und Offerten getriebenen Kundenmarkt. Projekte und Aufträge weisen über die Zeit eine hohe Schwankung auf, bei geringer Vorhersehbarkeit. Die qualitative und quantitative Personalplanung ist schwierig (z.B. aufgrund von Wettbewerbsverfahren).

Ziel Einsatz Flexible Workforce
Mit externen Flexworker:innen sollen kurz- bis mittelfristige Auftragsvolumen bearbeitet und damit die Gewährleistung der Aufträge sichergestellt werden.

Häufung von Personal-Ausfällen

Ausgangslage
Aufgrund der Zusammensetzung der Belegschaft (z.B. Krankheit, Schwangerschaft, Militär/Zivilschutz, Kündigung etc.) und damit verbundener Anlässe für Absenzen oder grundsätzlich knapper Personalressourcen, entstehen regelmässig oder sehr häufig Personalausfälle im Team.

Ziel Einsatz Flexible Workforce
Zeitlich befristete Personallücken sollen mit externen Flexworker:innen überbrückt werden.

Geringe Margen / hoher Wettbewerbsdruck

Ausgangslage
Der Kostendruck ist hoch, der fixe Personalbestand muss tief gehalten oder reduziert werden (z. B. aufgrund eines Einstellungsstopps).

Ziel Einsatz Flexible Workforce
Es sollen Personalkosten gespart werden, indem (externe) Kosten nur dann anfallen, wenn Arbeit vorhanden ist und/oder weil externe Beschäftigte günstiger sind. Personalkosten sollen durch den Einsatz von externen Flexworker:innen reduziert und/oder auf Sachkosten verlagert (v.a. in Supportfunktionen) sowie Gemeinkosten gespart werden.

Aufbau neues Business oder Geschäftsfeld

Ausgangslage
Ein neues Business (z. B. Startup) oder Geschäftsfeld wird in einem noch nicht etablierten Markt aufgebaut. Die finanziellen Ressourcen sind begrenzt und der fixe Personalbestand soll entsprechend tief gehalten werden. Die Auftragslage und Entwicklung des neuen Geschäftsfelds ist schwer abschätzbar und kurzfristige Anpassungen sind nötig.

Ziel Einsatz Flexible Workforce
Mithilfe von Flexworker:innen sollen die Marktbedürfnisse bedient und die benötigten Fachkräfte am Auf- bzw. Ausbau des Unternehmens mithelfen. Bei günstiger Entwicklung besteht ein grosses Interesse, die Flexworker:innen zu internalisieren.

Die Priorisierung der FlexSzenarien erlaubt eine erste grobe Einschätzung zur Situation des Unternehmens bezüglich der Flexibilisierungsanforderungen. Um aber vertiefte Einblicke zu gewinnen und auch Massnahmen abzuleiten, ist eine weitergehende Analyse der beiden Ebenen FlexManagement und FlexProzesse notwendig.

6.2 FlexManagement und FlexProzesse

Auf der Ebene des FlexManagements werden strategische, strukturelle und kulturelle Herausforderungen identifiziert, die Themen betreffen, welche den operativen Prozessen übergeordnet sind. Diese dienen in erster Linie zur Planung und Steuerung der flexiblen Beschäftigung innerhalb der Gesamtorganisation.

Im Einzelnen werden sieben Dimensionen des FlexManagements unterschieden. Die je rund 40 Einschätzungsfragen der Basisanalyse orientieren sich dabei an den aufgelisteten Unterpunkten.

FlexStrategie
- Integration von Zielen und Inhalten zu externen Flexworker:innen in Personalpolitik und Personalstrategie
- Berücksichtigung externer Flexworker:innen in der Personalplanung (Gesamtportfolio) und Ausweisen der (effektiven) Kostentransparenz
- Funktionale Flexibilisierung (bspw. Pools oder Kooperationen zwischen den verschiedenen Abteilungen, Unternehmensbereichen)

FlexOrganisation
- Definition HR-Prozesse für Flexworker:innen, Abstimmung zu internen HR-Prozessen und zur Aufgabenverteilung zwischen HR, Linie und Einkauf
- Dokumentation von Personaldaten und -verträgen zu Flexworker:innen

FlexAnalytics
- Kennzahlen zu externen Flexworker:innen und Auswertung (z.B. zu Absenzen, Performance, wiederholten Engagements)

FlexKultur
- Werte und Normen (bspw. konfliktfreie Zusammenarbeit, faire Behandlung Einbindung in Informations. und Kommunikationsfluss)
- Artefakte (bspw. andere Kleidung, Badges, Sprachregeln als interne Mitarbeitende)

FlexKompetenzen
- Führung von Blended Teams sowie Integration von Flexworker:innen

FlexBVG
- BVG für externe Flexworker:innen ist auf der Agenda
- Externe Flexworker:innen sind informiert zu BVG

FlexRecht
- Fachliche Kompetenzen für rechtliche Fragen insbesondere zu arbeits- und vertragsrechlichen Aspekten flexiber Beschäftigung
- Sensibilisierung der Führungskräfte für rechtliche Fragen im Zusammenhang mit Flexworker:innen

Auf der Ebene der FlexProzesse werden entlang den unterschiedlichen Phasen des Employee Life Cycles die operativen HR-Herausforderungen und Aufgaben erfasst. Hier geht es vielfach auch um die Frage, welche HR-Prozesse spezifisch auf die flexible Beschäftigung angepasst werden sollten.

Im Einzelnen werden acht Dimensionen der FlexProzesse beschrieben. Die Einschätzungsfragen werden auch hier entlang der Unterpunkte formuliert.

Personalplanung
- Personaleinsatzplanung externer Flexworker:innen sowie Unterstützung durch IT-Anwendung mit entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten von HR und Linie

Sourcing & Recruiting
- Definition Selektionsprozess für Flexworker:innen, Abstimmung zu bestehenden internen HR-Prozessen und Aufgabenverteilung
- Sourcing auf Flexworker:innen abgestimmt (z.B. Arbeitgeberauftritt, Zugriff auf FlexPool, Standards, Prozesse und Instrumente für Rekrutierungsprozess)
- Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern (z.B. strategische Partnerschaften, Rahmenverträge, Feedbackprozesse)

Onboarding
- Effizientes und effektives Onboarding (z.B. standardisierter Onboardingprozess und einsatzbezogenes Training)

Talent Management und Personalentwicklung
- Zugang Flexworker:innen zu Aus- und Weiterbildung
- Flexworker:innen für Talent Pipeline berücksichtigen
- Laufbahnkonzepte für Flexworker:innen

Performance & Compensation Management
- Performance Management Flexworker:innen (z.B. Feedback zu Leistung und Zusammenarbeit)
- Total Compensation (z.B. Abstimmung der Rahmenverträge und Konditionen (inkl. BVG, Fringe Benefits etc.) mit HR)

Retention Management
- Beziehungspflege mit Flexworker:innen (z.B. Alumni-Anlässe)

Wissensmanagement
- Definition Wissensmanagement-Prozesse (insbesondere auch Wissenstransfer nach Einsatz- oder Vertragsende)

Offboarding

- Definition Offboarding-Prozesse Flexworker:innen (z.B. standardisiertes Austrittsinterview, Qualifikation über Arbeitseinsatz)

Organisationen nehmen mit den Einschätzungsfragen zu den Ebenen FlexManagement und FlexProzesse eine Selbstevaluation vor und erhalten eine grafische Auswertung zur aktuellen Ausgangslage.

6.3 Auswertung

Mittels der grafischen Auswertung zu den Ebenen FlexManagement (vgl. Abb. 24) und FlexProzesse (vgl. Abb. 25) zeigt das FlexAudit als Basisanalyse mögliche Handlungsfelder im Unternehmen auf und gibt Hinweise, in welchen Feldern weitere Instrumente (Detailanalysen) beigezogen werden sollten.

Abb. 24: Auswertung FlexManagement

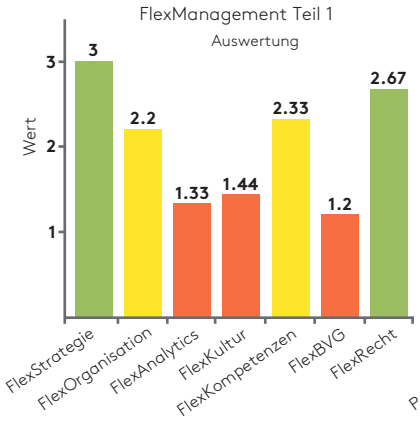
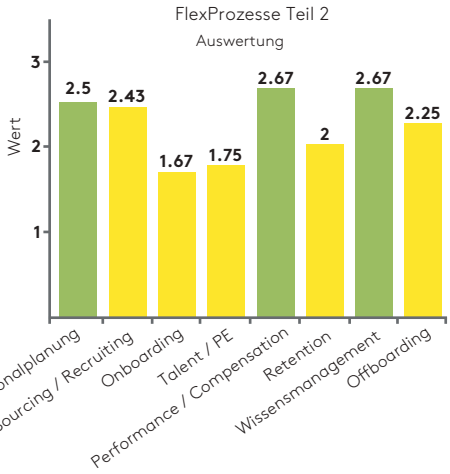


Abb. 25: Auswertung FlexProzesse



Das Resultat der beispielhaften Auswertung zeigt auf, dass anhand der Selbsteinschätzung in den Bereichen FlexAnalytics, FlexKultur sowie FlexBVG Handlungsbedarf besteht; signalisiert durch eine rote Färbung analog eines Ampelsystems. In diesen Themen sollten mittels einer detaillierten Analyse weitere Erkenntnisse gewonnen werden.

Chancen & Risiken beim Management einer Flexible Workforce

Nach der Einschätzung der beschriebenen Fragen im FlexAudit können in einem nächsten Schritt die Risiken resp. Chancen diskutiert und bewertet werden. Folgende Indikatoren unterstützen dabei:

- Kosten: Personalkosten, Kosten für externes Personal (Sachkosten) plus anfallender Gemeinkosten (also die primär anfallenden Kosten beim Management von Flexible Workforce und nicht allfällige Folgekosten aufgrund nicht erbrachter Leistung oder Rechtsstreitigkeiten)
- Effizienz: Reaktionsfähigkeit, Aufwand, fehlende Informationsbasis → Personalengpässe, unbesetzte Stellen, Doppelspurigkeit (z.B. Parallelplanungen)
- Qualität: Qualifikation, Leistung → Kundenzufriedenheit, Patientensicherheit, Fehlerquote
- Compliance: Contract, Security → juristische Klagen mit Kostenfolge
- Wohlbefinden (well-being): Verhältnis Ressourcen/Belastungen → Belastungen → krankheitsbedingte Absenzen (versus Chance Entlastung)
- Abhängigkeit: Abbruch vor Vertragsende, spezifische Skills etc.
- Attraktivität (als Arbeitgeber): mangelnde Attraktivität → no shows, Personaltourismus, Abbruch vor Vertragsende, keine Initiativbewerbungen

6.4 FlexInstrumente

Um die einzelnen im FlexAudit identifizierten Handlungsfelder detaillierter zu untersuchen, steht ein Werkzeugkoffer mit verschiedenen FlexInstrumenten zur Verfügung, die im Kontext von Beratungsleistungen zum Einsatz kommen können.

Im Rahmen des Innosuisse Projektes «Flexible Workforce» wurden unter anderem folgende FlexInstrumente entwickelt: Stakeholder-Map, CIT Workshopkonzept, FlexKultur-Analyse, FlexAnalytics-Konzept, FlexRecht-Checkliste, FlexBVG-Checkliste und BVG Flexwork-Rating-Tool.

Nachfolgend werden ausgewählte Instrumente in den Bereichen FlexKultur, FlexAnalytics und FlexBVG kurz vorgestellt.

6.4.1 FlexKultur-Analyse

Beim Instrument FlexKultur-Analyse handelt es sich um einen ausführlichen, wissenschaftlich abgestützten Fragebogen für Mitarbeitende (Festangestellte und Flexworker:innen). Die FlexKultur wird anhand der drei Dimensionen abgebildet:

- Zusammenarbeit zwischen flexiblen und festangestellten Mitarbeitenden
- Integrationslevel der flexiblen Beschäftigten sowie
- interne Flexibilisierungsbereitschaft der Festangestellten.

Die wichtigsten Fragestellungen können grob wie folgt zusammengefasst werden:

1. Wie schätzen Festangestellte und Flexworker:innen die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Beschäftigten ein? In welchem Zusammenhang steht dies mit dem Erleben ihrer Arbeitssituation?

2. Welche Rolle spielt die Integration und wie wird dies von den beiden Beschäftigtengruppen eingeschätzt?

3. Wie ist die Bereitschaft der festangestellten Mitarbeitenden, innerhalb der Organisation in unterschiedlichen Bereichen tätig zu sein?

Das Ziel der Befragung liegt darin, Hinweise auf Stärken und Entwicklungspotenziale hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Beschäftigungsgruppen und der Integration der flexiblen Beschäftigten zu ermitteln. Zudem können Faktoren für die Optimierung einer FlexKultur identifiziert und Daten zu Einstellung und Verhalten verschiedener Beschäftigtengruppen erhoben werden.

6.4.2 FlexAnalytics

People Analytics und als Teil davon FlexAnalytics bezeichnet die Analyse von Daten aus dem HR bzw. dem Einsatzbereich von Flexible Workforce (in Verbindung mit anderen Unternehmensdaten und Business Szenarien). Ziel ist es, Zusammenhänge zu verstehen, durch datenbasierte Analysen neue Erkenntnisse zu gewinnen sowie Entscheidungen zu personalrelevanten Fragestellungen datenbasiert treffen zu können (und dadurch z.B. die Leistung zu steigern, treffgenauer zu agieren, Kosten zu senken oder vorhandene Mittel zum grösstmöglichen Nutzen einsetzen zu können).

Die Basis für ein erfolgreiches FlexAnalytics bilden (HR-)Daten und Kennzahlen zu Flexible Workforce aus der jeweiligen Organisation. Dabei können harte Daten (z.B. Absenzen, Umsatz, Gewinn, Personalkosten) und weiche Daten (z.B. Wahrnehmung von Führung, Kultur etc.) unterschieden werden. Während viele harte Daten aus den Personalstammdaten und Finanzsystemen der Organisation gewonnen werden können, bilden Befragungen die beste Quelle, um weiche Daten zu erheben. Um Entscheidungen optimal abzustützen,

empfiehlt es sich, harte Daten (Was ist passiert?) mit weichen Daten (Warum ist etwas passiert?) aus Befragungen zu ergänzen.

Die dafür notwendigen Schritte im FlexAnalytics-Prozess sind in der Abb. 26 dargestellt. Übergreifend wird im Prozess angeschaut, welche Erkenntnis gewonnen werden soll und darauf ableitend eine Hypothese formuliert. Mit den vorhandenen oder bei Bedarf noch zu erhebenden Daten wird die Hypothese überprüft und die Ergebnisse interpretiert.

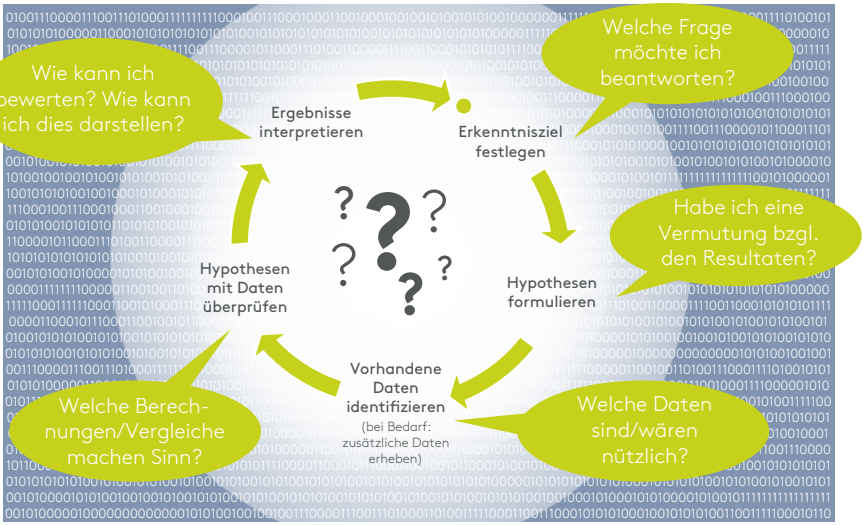


Abb. 26: FlexAnalytics-Prozess

Folgendes Beispiel kann zur Veranschaulichung des Konzepts herangezogen werden:

- Erkenntnisziel: Welche Aspekte haben einen Einfluss auf die Bindung unserer Flexworker:innen?

- Hypothese: Je höher die kulturelle und strukturelle Integration der Flexworker:innen ist, desto stärker ist die Bindung zum Unternehmen.

- Datenbasis: Werte aus der FlexKultur-Analyse bezüglich kultureller und prozessualer Integration, Anzahl Mehrfachaufträge, Bewertungen auf Flexwork-Plattform, Feedback aus Austrittsgesprächen usw.

- Ergebnisse: Daten auswerten, ggf. Korrelationen berechnen und die Interpretationen ableiten.

Zudem wurde im Rahmen des Innosuisse Projekts ein umfangreicher Katalog von möglichen Kennzahlen als Orientierungshilfe für Unternehmen erstellt, um ein Controlling zum Thema Flexible Workforce und deren Abhängigkeiten zur internen Belegschaft aufzubauen. Die Kennzahlen betreffen verschiedene Ebenen: Flexworker:innen als Individuum, den Flexwork-Einsatz selbst sowie den betroffenen Geschäftsbereich. Mit den Kennzahlen zu Kosten (Rekrutierungskosten, Onboarding, Personalkosten), Rekrutierungsgeschwindigkeit, Belastung der Mitarbeitenden (qualitativ und quantitativ) sowie Bindung der Mitarbeitenden und Arbeitgeberattraktivität (qualitativ und quantitativ) kann eine Datengrundlage geschaffen werden, um den Unternehmen wertvolle Inputs zur effektiven Planung und nachhaltigen Steuerung ihrer Flexible Workforce zu liefern.

6.4.3 BVG Flexwork-Rating-Tool

Flexwork-Modelle mit reduzierter Arbeitszeit, Mehrfachbeschäftigungen oder aber befristeten Arbeitsverhältnissen führen nicht nur zu Lohneinbussen, sondern auch zu Lücken in der beruflichen Vorsorge, weil dort entsprechend weniger eingezahlt wird.

Die Rahmenbedingungen, wann ein Arbeitgeber für seine Angestellten eine Vorsorgelösung abzuschliessen hat, sind im Art 2 BVG in Verbindung mit Artikel 16 BVG festgehalten. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber seine Mitarbeitenden über den gesetzlichen Rahmen hinaus versichern und damit über die gesetzlichen Minimalleistungen hinausgehen.

Allerdings machen nicht alle Arbeitgeber davon Gebrauch, die häufigsten Gründe sind auf fehlendes Know-how bzw. fehlende Sensibilisierung für die Wichtigkeit des Themas berufliche Vorsorge zurückzuführen. Dabei wäre es im aktuellen Zeitgeschehen umso wichtiger, eine umfassende Pensionskassenlösung für alle Mitarbeitenden, insbesondere der Flexworker:innen, anzubieten.

Flexwork-freundliche Modelle in der beruflichen Vorsorge können bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden und speziell Flexworker:innen ein starkes Argument sein, sich für ein bestimmtes Unternehmen zu entscheiden und gerade in Zeiten des Fachkräftemangels die Flexworker:innen stärker an das Unternehmen zu binden.

Schliesslich gehören die einbezahlten Sparbeiträge, welche kontinuierlich verzinst werden und an denen der Arbeitgeber sich zu mindestens 50% beteiligt, vollumfänglich den Mitarbeitenden und stellen damit einen wesentlichen

Lohnbestandteil dar. Zudem profitieren die Mitarbeitenden der angeschlossenen Arbeitgeberfirmen sowie die Familienangehörigen von einer Absicherung vor den finanziellen Folgen der Risiken Tod und Invalidität.

Daher sollte das Thema Vorsorge und die Pensionskassenlösung, die der Arbeitgeber für seine Mitarbeitenden abgeschlossen hat, ein wesentliches Element der Flexwork Strategie einer Unternehmung darstellen. Idealerweise wird das Thema Berufliche Vorsorge in der Employee Benefit Strategie integriert und proaktiv den (potenziellen) Mitarbeitenden kommuniziert.

Dass sich der Arbeitgeber mit einer adäquaten Vorsorgelösung für alle Mitarbeitenden entsprechend positiv positionieren kann, ist im Hinblick auf die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung nur ein positiver Nebeneffekt.

Um die bestehende firmeneigene Vorsorgelösung und die Kompatibilität für Flexworker:innen einfach zu analysieren, hat die Sammelstiftung Vita ein Rating-Modell entwickelt.

So können die Unternehmensverantwortlichen in einem ersten Schritt die eigene Vorsorgelösung bewerten und damit auch einschätzen, wie diese insgesamt bei den verschiedenen Elementen abschneidet.

Um das Rating-Tool ausfüllen zu können, werden die Details der aktuellen Vorsorgelösung benötigt, die im Anschlussvertrag und Vorsorgereglement abgebildet werden. Folgende Bereiche der aktuellen Vorsorgelösung werden dabei unter anderem näher angeschaut:

- Kreis der versicherten Personen: Welche Mitarbeitenden werden durch die aktuelle Vorsorgelösung (u.a. Flexworker:innen) überhaupt abgesichert?

- Wie ist das Leistungskonzept ausgestaltet? Abgefragt werden unter anderem folgende Aspekte:
  - Höhe des Lohns, der für die berufliche Vorsorgelösung massgeblich ist oder auch versicherter Lohn genannt
  - Diverse Aspekte beim Spar – und Risikoteil und damit der eigenen Absicherung
  - Absicherung der Hinterbliebenen
  - Optionen für Bezug der Altersleistung
  - Möglichkeiten, mehrere Arbeitsverhältnisse zu versichern

Die Abbildung 27 zeigt einen kleinen Ausschnitt aus dem BVG Flexwork-Rating-Tool.

BVG Flexwork-Rating-Tool

Unternehmen: Demo Company

Gewichtungen zurücksetzen

Prüfen Sie den Flexibilitätsgrade Ihrer beruflichen Vorsorgelösung und erhalten Sie eine Einschätzung zur Ausprägung Ihrer überobligatorischen Leistungen.

Gesamteinschätzung

Gewichtungsart	Kategorie	Rating (Skala: 1-5)
Gleichgewichtet	Hohe Flexibilität	4.81

		Fragestellung	BVG Minimal-vorschriften	Premium Lösung	Eingabe		Ein-schätzung	Gewichtung	Rating	Gewichtung x Rating
Versicherte Personen										
Eintrittsalter Sparen	!	Ab welchem Alter wird ein Sparplan vom Unternehmen abgeschlossen?	25	18	◂ ▸	18	●	100%	5	5
Maximales Rentenalter	!	Bis zu welchem BVG Maximalalter ist eine Weiterführung der Versicherung möglich?	65	70	◂ ▸	70	●	100%	5	5
Versicherungsbeginn bei befristet Angestellten	!	Ab welchem Tag der Anstellung beginnt der Versicherungschutz für befristet angestellten Mitarbeitenden?	>90	>0	◂ ▸	0	●	100%	5	5
Weiterversicherung bei Arbeitsunterbrüchen	!	Wie lange bleiben Personen bei Arbeitunterbrüchen weiterhin versichert (z.B. bei unbezahltem Urlaub / Sabbatical)?	Keine Deckung	24 Monate	◂ ▸	0	●	100%	1	1
Kostenübernahme bei Arbeitsunterbrüchen durch Arbeitgeber	!	Welcher Anteil der Kosten (Beitragszahlungen) werden bei Arbeitsunterbrüchen durch den Arbeitgeber übernommen?	Keine Anspruch	100%	◂ ▸	100	●	100%	5	5
Lohnbasis										
Lohnstruktur	!	Wie sind die Löhne innerhalb vom Unternehmen verteilt? Auf welchem Niveau befinden sind die niedrigsten und höchsten Jahresgehälter?	-	-	Freitext Kommentarfeld		●			
Eintrittsschwelle	!	«Wie hoch ist die festgelegte Eintrittsschwelle in CHF? Eintrittsschwelle (BV): Untere Einkommensgrenze, die massgeblich dafür ist, ob ein Arbeitnehmer im Rahmen der Berufliche Vorsorge obligatorisch versichert werden muss oder nicht.»	22050	>0	◂ ▸	0	●	100%	5	5

Abb. 27: Ausschnitt aus dem BVG Flexwork-Rating-Tool

Nach dem Ausfüllen des BVG Flexwork-Rating-Tools werden konkrete Handlungsempfehlungen gegeben, die helfen sollen, in einem **zweiten Schritt** ein adäquates Leistungskonzept auszuarbeiten. Dieses umfasst folgende Aspekte:

- Verminderung der Leistungsunterschiede: Das auf Flexworker:innen angepasste Leistungskonzept sollte darauf abzielen, Leistungsunterschiede zum Kernteam zu vermindern

- Es können unterschiedliche organisatorische Lösungen sein: integriert in Basisvorsorge oder als separater Vorsorgeplan

- Ausarbeitung der Vorsorgelösung auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse

Sobald das flexwork-freundliche Vorsorgekonzept ausgearbeitet wurde, sollte bei den Flexworker:innen eine aktive und regelmässige Kommunikation der Vorsorgelösung (Flyer, Informationsveranstaltungen, Beratungsangebote etc.) stattfinden.

Zudem ist die Positionierung der Vorsorgelösung auch bei bestehenden Mitarbeitenden ein zentrales Element, wenn nicht sogar eines der wichtigsten Elemente innerhalb der Employee Benefit Strategie eines jeden Unternehmens.

7 Starting-Roadmap für Unternehmen

Die Starting-Roadmap beschreibt, wie die Reise im Bereich Flexible Workforce als Unternehmen gestartet und den zahlreichen Herausforderungen begegnet werden kann. Mit dem Avenir FlexConsulting-Ansatz werden Kunden Schritt für Schritt an das Thema Flexible Workforce herangeführt.

Eine erste Orientierung bietet die Website www.flexibleworkforce.ch und der darin integrierte Quick Check mit zehn Fragen für eine Kurzanalyse der Ausgangslage. Mit dem Quick Check können Unternehmen innerhalb kurzer Zeit überprüfen, wie gut sie auf die Herausforderungen und Chancen der Flexible Workforce ausgerichtet sind.

- Berücksichtigt die Personalstrategie und -planung die flexiblen Ressourcen genügend?
- Passen die HR-Prozesse auch für externe Flexworker:innen?
- Wie wird mit den unterschiedlichen kulturellen Herausforderungen umgegangen?
- Verfügt die Organisation über die nötige Flexibilität in der beruflichen Vorsorge (BVG)?

Die Auswertung des Quick Checks und den damit grob ermittelten (tiefen, mittleren oder hohen) Handlungsbedarf erhalten Interessierte unverbindlich per E-Mail zugestellt.

In einem zweiten Schritt erfolgt bei Interesse die Klärung einer weitergehenden Beratung sowie möglicher Unterstützung durch Avenir und die Durchführung einer Basisanalyse mithilfe des FlexAudit Tools. Damit werden Handlungsbedarf in den Bereichen FlexManagement und FlexProzesse untersucht, Handlungsfelder erkannt und in einem gemeinsamen Workshop erste Massnahmen sowie mögliche nächste Schritte definiert.

Bei Bedarf können vertiefende Analysen zu spezifischen Dimensionen (z.B. FlexAnalytics, FlexKultur, FlexBVG) durchgeführt werden, um detailliertere Erkenntnisse zu gewinnen sowie auf Wunsch, eine Unterstützung bei der Implementierung der erarbeiteten Handlungsempfehlungen und Massnahmen.

Als Abschluss werden im nächsten Kapitel exemplarisch zwei Modelle von flexibler Beschäftigung am Beispiel der Avenir Flexwork HR-Community aufgezeigt und das HR-FlexPool-Modell aus der Perspektive von HR-Flexworker:innen beleuchtet.

8 HR Flexwork bei Avenir

Knappe Arbeitsmärkte und das zunehmende Bedürfnis der Mitarbeitenden nach flexibler Beschäftigung haben dazu geführt, dass Avenir über die letzten Jahre einen HR Flexwork Pool für externe Kundeneinsätze aufgebaut hat. Die Avenir Flexwork HR-Community löst damit Engpässe bei Unternehmen im operativen und strategischen HR.

Innerhalb der Community finden sich HR-Profis für unterschiedlichste HR-Aufgaben. Zum besseren Verständnis ist nachfolgend eine nicht abschliessende Auswahl an Profilen aus dieser Community aufgeführt:

- HR-Leiter:in
- HR-Business Partner:in
- HR-Generalist:in
- HR-Projektleiter:in
- Recruiting Spezialist:in
- Payroll Spezialist:in
- HR-Administration Spezialist:in
- Zeugnis Spezialist:in

iStock

In diesem Kapitel werden zwei Arbeitsmodelle des HR Flexwork Pools, «Freelance» und «Flexwork», kurz erläutert respektive Informationen dazu in fiktiver Interviewform dargestellt. Dafür wurden verschiedene Mitarbeitende innerhalb des HR Flexwork Pools befragt.

HR Flexwork Pool – Kategorie Freelancer:innen
(Selbständige Erwerbstätigkeit)

Avenir bewirtschaftet im HR Flexwork Pool selbständig erwerbende Mitarbeitende und beschäftigt sie im Dienstleistungsauftrag während einer bestimmten Einsatzdauer für Kundenmandate. Die Arbeiten reichen je nach Aufgabengebiet von eher administrativen Tätigkeiten über Spezialist:innenfunktionen bis hin zu sehr komplexen Projekt- und Führungsaufgaben.

Avenir bietet den Freelancer:innen ein spannendes Netzwerk für Einsatzmöglichkeiten. Die Mitarbeitenden im Pool können aus verschiedenen Aufträgen auswählen, welche Einsätze sie leisten wollen. Der Kontakt mit den Freelancer:innen wird von diesen als persönlich, unkompliziert und professionell beschrieben, die Prozesse seitens Avenir als einfach und effizient gestaltet.

HR Flexwork Pool – Kategorie Flexworker:innen
(Festanstellung bei Avenir)

Aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation mit der starken Nachfrage nach HR-Spezialist:innen auf Zeit verfügt Avenir zudem über einen Pool an festangestellten HR-Fachspezialist:innen. Diese Personen arbeiten jeweils befristet bei einem Kunden für einen bestimmten Auftrag auf Mandatsbasis. Sie müssen sich nicht um die Gründung einer eigenen Firma kümmern, haben eine Vorsorgelösung und ein fixes Jahreseinkommen. Trotzdem hat diese Personengruppe eine sehr hohe Flexibilität hinsichtlich ihrer Arbeitsgestaltung. Sie können ihre Einsätze nach ihren individuellen Bedürfnissen gestalten. Im nächsten Abschnitt wird diese Arbeitsform der Avenir Flexwork HR-Community genauer erläutert.

Warum wählt man dieses Arbeitsmodell?
Dieses Arbeitsmodell ermöglicht es, in sehr kurzer Zeit verschiedene Unternehmen, Kulturen und deren Prozesse kennenzulernen, dazu gehören auch die jeweiligen HR-Systeme. So kann man den beruflichen Rucksack enorm erweitern! Es ist ein Arbeitsmodell mit viel Eigenverantwortung und hoher Autonomie, aber gleichzeitig mit der Sicherheit einer Festanstellung bei Avenir. Zwischen den Einsätzen kann man vorübergehend das Pensum ändern oder sogar eine längere Auszeit nehmen (Kompensation von Mehrstunden, Ferienbezug

und unbezahlter Urlaub). Aufgrund der Jahresarbeitszeit kann man die Arbeitszeit nach den individuellen Bedürfnissen einteilen und hat so eine höhere Flexibilität für Hobbys und/oder die Familie.

Was ist die grösste Herausforderung bei diesem Arbeitsmodell?
Die grösste Herausforderung beim «Flexworken» ist es, immer wieder die Bereitschaft und Offenheit zu haben, sich auf neue Situationen einzulassen. Man öffnet sich jeweils nicht nur neuen Aufgaben, sondern auch neuen Arbeitsumgebungen. Dies ist einerseits bereichernd, andererseits kann es aber auch emotional herausfordernd und anspruchsvoll sein. Zudem gilt es auch herauszufinden, wo der Kunde wirklich Unterstützung benötigt. Oft ist es nicht das, was zuerst kommuniziert wird. Je nach Einsatz gibt es wenig bis keine Einarbeitung, das kann den Einsatz zusätzlich erschweren. Zuletzt sind die Erwartungen der Kunden sehr hoch. Daher ist es eine Herausforderung, dass man rasch Wirkung erzielen kann.

Wie betreut Avenir die Flexworker:innen?
Als Flexworker:in ist man in einer Doppelrolle. Man hat eine Festanstellung bei Avenir und ist zusätzlich ausgeliehene Fachkraft bei einem Kunden. Dabei benötigt es ein gutes Mittelmass an genügend, aber nicht zu vielen Informationen, eine regelmässige, aber nicht unnötige Kommunikation sowie Möglichkeiten, an Firmen- sowie Teamanlässen teilnehmen zu können, was alles sehr gut funktioniert. Bei Problemen oder Unklarheiten kann man sich jederzeit an Avenir wenden und erhält Unterstützung. Es gibt monatliche Teamsitzungen, bei denen man sich austauschen kann. Ausserdem treffen sich die Avenir Flexworker:innen untereinander rund alle drei Monate persönlich. So entsteht ein entsprechendes Zugehörigkeitsgefühl. Zusätzlich werden Meetings zu Fachthemen organisiert, bei denen Flexworker:innen teilnehmen können.

Was muss bei einem Einsatz beachtet werden?
Bei einem Einsatz gibt es Einiges zu beachten. Eine gute Absprache und klare Abstimmung mit dem Kunden sind unumgänglich. Dies kann zu einem grossen Teil vom Support-Team bereits vorab abgeklärt werden. Viele Punkte zur konkreten Ausführung der Aufgaben zeigen sich erst vor Ort im Kundeneinsatz. Hier ist es von Vorteil, wenn die Erwartungen und Ziele klar definiert sind. Auch gilt es zu klären, wer die Ansprechpersonen in einem Betrieb sind, mit welchen Abteilungen man zu tun hat, welche Schnittstellen zu beachten sind usw.

Wichtig ist das Bewusstsein, dass jeder Einsatz anders laufen kann. Man muss flexibel sein und zwischendurch über seinen eigenen Schatten springen können. Ein längerer Arbeitsweg muss manchmal in Kauf genommen werden.

Zudem sollte man damit umgehen können, als «externe» Person in einem Betrieb wahrgenommen zu werden. Ausserdem erwarten Kunden von ad interim Mitarbeitenden eine höhere Leistung. Es ist daher wichtig, dass man offen kommuniziert, vor allem auch in Bezug auf die Erwartungen, damit keine Missverständnisse entstehen. Bei Problemen oder Unklarheiten sollte man Avenir miteinbeziehen.

Die Einarbeitungsphase ist während der Einsätze öfters nicht existent oder sehr kurz – dies muss einem liegen. Es braucht Flexibilität, gewisse Dinge anzunehmen, wie sie sind, und keine sturen Vorstellungen zu haben. Man darf also nicht zu viel Ordnung und Struktur erwarten respektive muss fähig sein, selbst Strukturen aufzubauen.

Was ist deine Empfehlung für künftige Flexworker:innen?
Man sollte sich nicht zu viel Druck machen. Jeder Einsatz bei neuen Kunden benötigt eine kurze Einarbeitungszeit. Ab dem ersten Arbeitstag eine 100% Performance abzuliefern, ist nicht realistisch. Weiter wird man schnell erkennen, dass nicht alle Problemstellungen des Kunden innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs und Einflussbereichs liegen. Es gilt herauszufinden, wie gross der Einflussbereich ist und diesen zu akzeptieren. Einsätze bei neuen Kunden und die damit verbundenen neuen Herausforderungen sollen genossen werden, Spass und Freude bei der täglichen Arbeit machen auch bei einer Flexwork-Tätigkeit viel aus. Neue Einsätze sollten motiviert, zuversichtlich und optimistisch gestartet werden. Bei Fragen oder Unklarheiten unbedingt auf die Vorgesetzten zugehen oder sich mit der tollen Avenir Flexwork HR-Community im Hintergrund rücksprechen.

Flexibilität, Offenheit und Selbständigkeit sind die wichtigsten Eigenschaften, die ein:e Flexworker:in mitbringen muss. Mit Flexibilität ist einerseits die örtliche Flexibilität gemeint, im Sinne des Arbeitsorts. Andererseits auch die Flexibilität im Sinne der Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Aufgabengebiet, Unternehmenskultur, Verantwortung oder Teamkonstellation. Man muss in der Lage sein, sich sehr schnell mit den neuen Aufgaben und dem neuen Team zu identifizieren. Eine schnelle Auffassungsgabe hilft, sich rasch in die neuen Situationen einzuarbeiten. Besitzt man diese Eigenschaften, kann das Flexwork-Arbeitsmodell enorm viel Spass machen sowie viel Selbsterfüllung mit sich bringen, da man sich stets neuen Herausforderung stellen darf und sich sowohl persönlich wie auch fachlich weiterentwickeln kann.

9 Fazit & Ausblick

Das Management von Flexible Workforce ist ein hoch komplexes Feld, welches Organisationen vor zahlreiche Herausforderungen stellt. Dies zum einen aufgrund der unterschiedlichen Vertragsverhältnisse von Flexworker:innen, die unter dem Begriff der «Flexible Workforce» subsummiert werden können. Zum anderen infolge der unterschiedlichen Stakeholder wie HR, Einkauf, Linie, Pensionskassen sowie Legal, die in das Management involviert sind. Sowohl die Organisation des FlexManagements innerhalb eines Unternehmens als auch das damit verbundene Management unterschiedlicher Prozesse des HR Life Cycles für Flexworker:innen ist in der Folge häufig auf bestimmte Gruppen von Flexworker:innen ausgerichtet. Entsprechend fragmentiert und unvollständig sind auch Daten zu Flexworker:innen und deren Einsätze in Unternehmen. Dies erschwert eine integrale Steuerung und Bewirtschaftung der gesamten Flexible Workforce und infolgedessen auch eine gesamtheitliche Planung der internen und externen Belegschaft. Dies kann u.a. zu Kosten-, Effizienz- und Qualitätsrisiken führen, aber auch die Nutzung von Chancen und Synergieeffekten behindern.

Die Führung von Flexworker:innen und Blended Teams stellt Vorgesetzte vor zusätzliche Herausforderungen, sei es bei der Integration der Flexworker:innen, der Gestaltung von Informationsprozessen, bei der Koordination des Personaleinsatzes oder dem Erwartungsmanagement auch dem Team gegenüber. Denn das Team trägt wesentlich zu einer guten Integration der Flexworker:innen bei. Die Zusammenarbeit in Blended Teams bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Entlastung und zusätzlichem Aufwand. Sowohl bei der Personalauswahl und Führungskräfteentwicklung als auch bei der Teamentwicklung sollte dies berücksichtigt werden. Schliesslich ist die Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse und Motive der höchst diversen Community von Flexworker:innen eine wichtige Voraussetzung für die Anziehung und Bindung von Flexworker:innen.

Jedoch gibt es erfolgsversprechende Lösungsansätze, um das Management der Flexible Workforce zu professionalisieren. Mit dem Aufbau von internen FlexPools kann die Flexibilität in der Personaleinsatzplanung erhöht, die Abhängigkeit von Personaldienstleistern verringert und die Kosten reduziert werden. Ein Single Point of Contact kann die Abstimmungsprozesse zwischen unterschiedlichen Stakeholdern unterstützen und bildet die Grundlage für eine einheitliche Datenbasis, womit auch die Voraussetzungen für ein integriertes Management von Flexible Workforce geschaffen werden. Die Fokussierung auf ausgewählte strategische Partnerschaften mit Personaldienstleistern und deren intensive Pflege sorgt für ein besseres Matching von Job- und Qualifikati-

onsprofilen sowie eine gute Passung zum Team und in der Folge zu Qualitätssicherung und einer Reduktion der Kosten. Die Definition von verschiedenen Integrationslevels der gesamten Flexible Workforce hilft dabei, die HR-Prozesse an unterschiedliche Gruppen von Flexworker:innen anzupassen. Ein zeitlich gut abgestimmter, standardisierter sowie auf die jeweiligen Anforderungen ausgerichteter Onboarding-Prozess unterstützt nicht nur Flexworker:innen dabei, rasch einsatzfähig zu sein, sondern hilft auch den damit verbundenen Aufwand zu reduzieren und zur Bindung der Flexworker:innen beizutragen. Pensionskassen können zur besseren sozialen Absicherung der Flexworker:innen beitragen, indem sie die vorhandenen Spielräume im Rahmen der beruflichen Vorsorge von Flexworker:innen ausschöpfen und damit auch das Employer Branding der Organisation stärken.

Die im Projekt entwickelten Instrumente können Unternehmen dabei unterstützen, vor dem Hintergrund des jeweiligen Business-Szenarios und der im Fokus stehenden Zielgruppe(n) eine Standortbestimmung zum Management von Flexible Workforce vorzunehmen. Weiter können die Instrumente helfen, für die identifizierten Handlungsfelder konkrete Massnahmen abzuleiten und zu implementieren, um das Management von Flexible Workforce zu optimieren und zu professionalisieren.

Forschungsausblick
Aus der Forschungsperspektive ergeben sich basierend auf den Projektergebnissen praxisrelevante weiterführende Fragestellungen. Auch wenn dies zunächst widersprüchlich anmutet, stellen sich Fragen zur Bindung von Flexworker:innen. Sind Flexworker:innen beispielsweise über einen Personaldienstleister oder ein Partnerunternehmen angestellt, stellt sich insbesondere die Frage eines «Dual Commitments von Flexworker:innen» (Morf, 2013; Cicellin et al., 2022). Von Relevanz ist zudem die Frage, welche Faktoren die Teambildung bei häufigem Personalwechsel unterstützen und bei der Teambefähigung und Teamentwicklung zu berücksichtigen sind. Antworten auf diese Fragen wären in vertiefenden Studien zu untersuchen.

Danksagung
Wir bedanken uns herzlich bei allen an diesem Projekt beteiligten Partnern. Den Anwendungspartnern für ihre Offenheit, uns an ihrem Alltag des Managements von Flexible Workforce teilhaben zu lassen. Wir schätzen ihr Interesse und ihr Engagement, mit uns nach innovativen Lösungsansätzen zu suchen, um das Management von Flexible Workforce zu professionalisieren. Denn der Erkenntnisgewinn angewandter Forschung hängt immer auch massgeblich von der Bereitschaft ab, sich als Pilotunternehmen für zukunftsorientierte Fragestellungen zu engagieren. Dem Expert:innengremium – namentlich Prof. Dr. Gery Bruederlin, Victor Calabrò, Bettina Hübscher, Hanspeter Konrad, Dr. Marius Osterfeld, Karin Oberlin sowie Prof. Dr. Sabine Raeder – möchten wir herzlich für seine Bereitschaft danken, seine Expertise mit uns zu teilen und uns auf dem Weg unseres Projekts kritisch und konstruktiv zu begleiten.

Die Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung wird uns angesichts hoch dynamischer Umwelten und knapper Arbeitsmärkte in Zukunft mehr denn je fordern. Ergreifen wir die Initiative, um innovative Lösungen auf Ebene von Unternehmen, Politik, Gesellschaft und Individuum zu entwickeln.

10 Literaturverzeichnis

Bundesamt für Statistik BFS (2022). Atypische Beschäftigungsformen nach Geschlecht, Altersgruppen, Berufshauptgruppen, Wirtschaftsabschnitt – 2010-2022. Abgerufen unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/vollzeit-teilzeit.assetdetail.24705492.html [9.05.2023]

Bott, G. & Toruish, D. (2016). The critical indident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative research in organizations and management,* Vol. 11, 4, 276 – 300.

Bruederlin, G. (2020). *Die beste HR-Strategie für Ihr Unternehmen: systematisch entwickeln, konsequent umsetzen.* (1. Auflage). Luchterhand Verlag.

Cicellin, M., Tomo, A., Consiglio, S., Moschera, L., & Aria, M. (2022). Temporary and permanent agency workers. A study of perceived organizational support and dual commitment. *Employee Relations,* 44(5), 1157-1178.

De Cuyper, N., De Witte, H., Krausz, M., Mohr, G., & Rigotti, T. (2010). Individual and Organizational Outcomes of Employment Contracts. In Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (Hrsg.), *Employment Contracts, Psychological Contracts, & Employee Well-Being. An International Study.* (p. 65–87). Oxford University Press.

De Long, D. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive,* 14(4),113–127.

Hübscher, B. & Kehl, S. (2020). Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeit. In Zölch, M., Oertig, M., & Calabrò, V. (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (2. Aufl., S. 222–248). Haupt Bern.

Klaffke, M. (2021). Millennials und Generation Z – 3 Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In Klaffke, M. (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.

Lamas, M., Kaufmann, H., & Scherff, C. (2020). Sozialversicherungen und berufliche Vorsorge bei flexiblen Arbeitsverhältnissen. In Zölch, M., Oertig, M., & Calabrò, V. (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (2. Aufl., S. 249–274). Haupt Bern.

Lapalme, M. È., Stamper, C. L., Simard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can «external workers experience insider status?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 30(7), 919-940.

Morf, M. (2013). Doppeltes Commitment: Wem fühlen sich Temporärangestellte zugehörig? In Staffelbach, B. (Hrsg.), HR Spotlights: Geistesblitze zur Personalführung (S. 51–59). Zürich: Neue Züricher Zeitung.

Oertig, M. & Zölch, M. (2020). HR-Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen. In Zölch, M., Oertig, M., & Calabrò, V. (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (2. Aufl., S. 81–128). Haupt Bern.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett,W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly,* 34(1), 21-37.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (Fourth edition). SAGE Publications.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist,* 45(2), 109–119.

Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 23(8), 875–894.

Swissstaffing (2021). Flexwork: Immer mehr Hochqualifizierte arbeiten temporär. Whitepaper. Abgerufen unter https://www.swissstaffing.ch/de/Branche-Politik/Whitepaper/flexwork-hochqualifizierte-arbeiten-temporaer.php

Vogel, C., Schaltegger, C., Zölch, M. & Büttler, D. (2021). *Flexible Workforce in Schweizer Unternehmen*. Abgerufen unter http://hrtoday.info/wp-content/uploads/2021/01/Flexwork-Ergebnisse.pdf

Zölch, M., Oertig, M., & Calabrò, V. (2020). *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice*, (2. Aufl.). Haupt Bern.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Projektpartner 5

Abb. 2: Überblick Datenerhebung im Innosuisse Projekt 6

Abb. 3: Rahmenmodell Flexible Workforce 8

Abb. 4: Definition Flexworker:innen 9

Abb. 5: Warum Flexworker:innen flexibel arbeiten (freiwillige Faktoren). Grafik bildet die Mittelwerte pro Bereich ab (Skala 1 keine Zustimmung bis 5 hohe Zustimmung). 14

Abb. 6: Warum Flexworker:innen flexibel arbeiten. Die Grafik bildet die Mittelwerte pro Bereich ab (Skala 1 keine Zustimmung bis 5 hohe Zustimmung). 15

Abb. 7: Unterschiedliche Motive von Flexworker:innen innerhalb der Pflege (Beispiel FlexPersona) 17

Abb. 8: Dimensionen FlexManagement 18

Abb. 9: Einschätzung Festangestellte: «Zusammenarbeit mit Flexworker:innen ist gut.» 27

Abb. 10: Einschätzung Flexworker:innen: «Zusammenarbeit zwischen Flexworker:innen und Festangestellten ist gut.» 28

Abb. 11: Einschätzung Festangestellte: «Die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen führt zur Arbeitsentlastung.» 29

Abb. 12: Einschätzung Festangestellte: «Durch die Zusammenarbeit mit Flexworker:innen fällt zusätzlicher Arbeitsaufwand an.» 31

Abb. 13: Integration von Flexworker:innen auf drei Ebenen 32

Abb. 14: Beispielitem für soziale Integration 33

Abb. 15: Kompetenzfelder beim Führen von Flexworker:innen und Blended Teams 38

Abb. 16: Anteil der Flexworker:innen, die einer beruflichen Vorsorgelösung angeschlossen sind (nach Pensum) 45

Abb. 17: Anteil der Flexworker:innen, die einer beruflichen Vorsorgelösung angeschlossen sind (nach Vertragstyp) 47

Abb. 18: Über wen haben die Flexworker:innen ihre berufliche Vorsorgelösung abgesichert? (n=128) 48

Abb. 19: Gründe einer fehlenden Vorsorgelösung (n=27) 48

Abb. 20: «Wie schätzen Sie Ihren generellen Kenntnisstand zur beruflichen Vorsorge und deren Möglichkeiten ein?» (n=176, Ø =3.06) 49

Abb. 21: Dimensionen FlexProzesse 50

Abb. 22: FlexConsulting-Ansatz 61

Abb. 23: Aufbau des FlexAudit Tools 62

Abb. 24: Auswertung FlexManagement 68

Abb. 25: Auswertung FlexProzesse 68

Abb. 26: FlexAnalytics-Prozess 71

Abb. 27: Ausschnitt aus dem BVG Flexwork-Rating-Tool 74

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Charakteristiken Sample der quantitativen Erhebung 7

Tab. 2: Überblickstabelle Flexworker:innen pro Bereich (Bsp.) 21

Tab. 3 Konsequenzen von wahrgenommener Integration der Flexworker:innen 34

Tab. 4: Atypische Beschäftigungsformen nach Geschlecht, Altersgruppen, Berufshauptgruppen, Wirtschaftsabschnitt (Quelle: BFS, 2022) 44

Autor:innen

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Prof. Dr. Martina Zölch
Leiterin Institut
martina.zoelch@fhnw.ch

Timna Rother
Dominik Büttler
Christina Schaltegger
wissenschaftliche Mitarbeiter:innen

Avenir Group
www.avenirgroup.ch

Dr. Marcel Oertig
Partner
marcel.oertig@avenir.ch

Marco Fischer, Consultant
Samuel Cueni, Leiter Flexwork
Luc Jordi, Project Assistant Consulting

Sammelstiftung Vita
www.vita.ch

Christian Scherff
Leiter Produkte und Services
christian.scherff@vita.ch