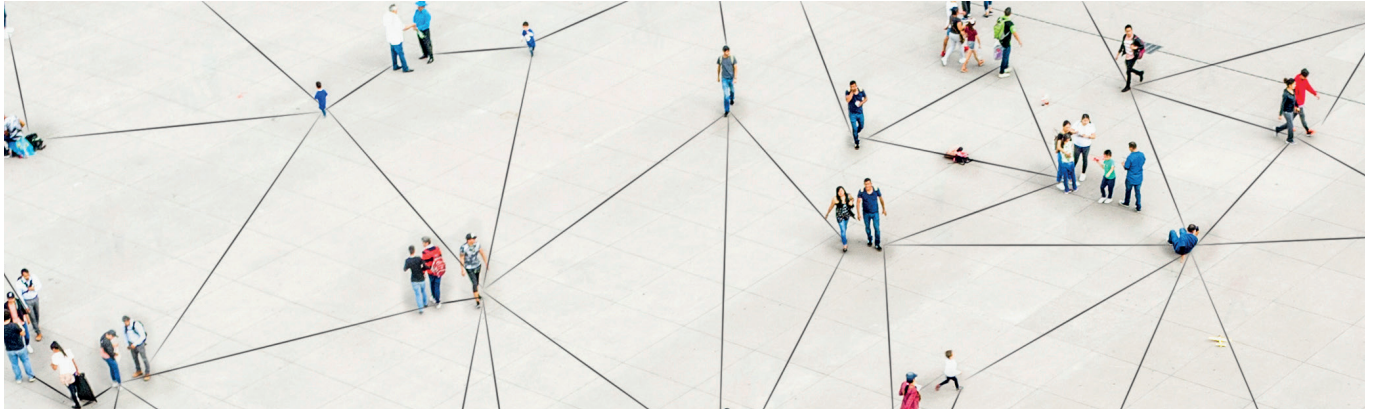




# Flexible Workforce in Schweizer Unternehmen



# Die Studie

An der diesjährigen HR-Today Studie in Zusammenarbeit mit dem Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW haben insgesamt 330 Personen aus verschiedenen Schweizer Unternehmen teilgenommen<sup>5</sup>. Davon haben 224 Personen angegeben, dass ihr Unternehmen FlexWorker beschäftigt. Diese Teilstichprobe bildete die Grundlage des grössten Teils der vorliegenden Resultate. Alle Teilnehmenden aus Unternehmen, die keine FlexWorker beschäftigen, wurden nur zu den Entwicklungstrends von FlexWork befragt.

Von den 224 Unternehmensvertretenden aus Organisationen, die FlexWorker beschäftigen, arbeiten 80 % im HR, 22 % sind Mitglied der Geschäftsleitung, Inhaber/in oder CEO des Unternehmens und 10 % arbeiten in einem anderen Unternehmensbereich<sup>6</sup>. Die genauen Funktionen der Befragten, sind in Abbildung 2 angegeben. Aufgrund des vorliegenden Rücklaufs (vgl. Kasten Methodik) wird angenommen, dass die antwortenden Personen Experten, beziehungsweise Expertinnen der jeweiligen Organisationen sind und entsprechend fundiert Auskunft über ihre Unternehmen geben konnten.

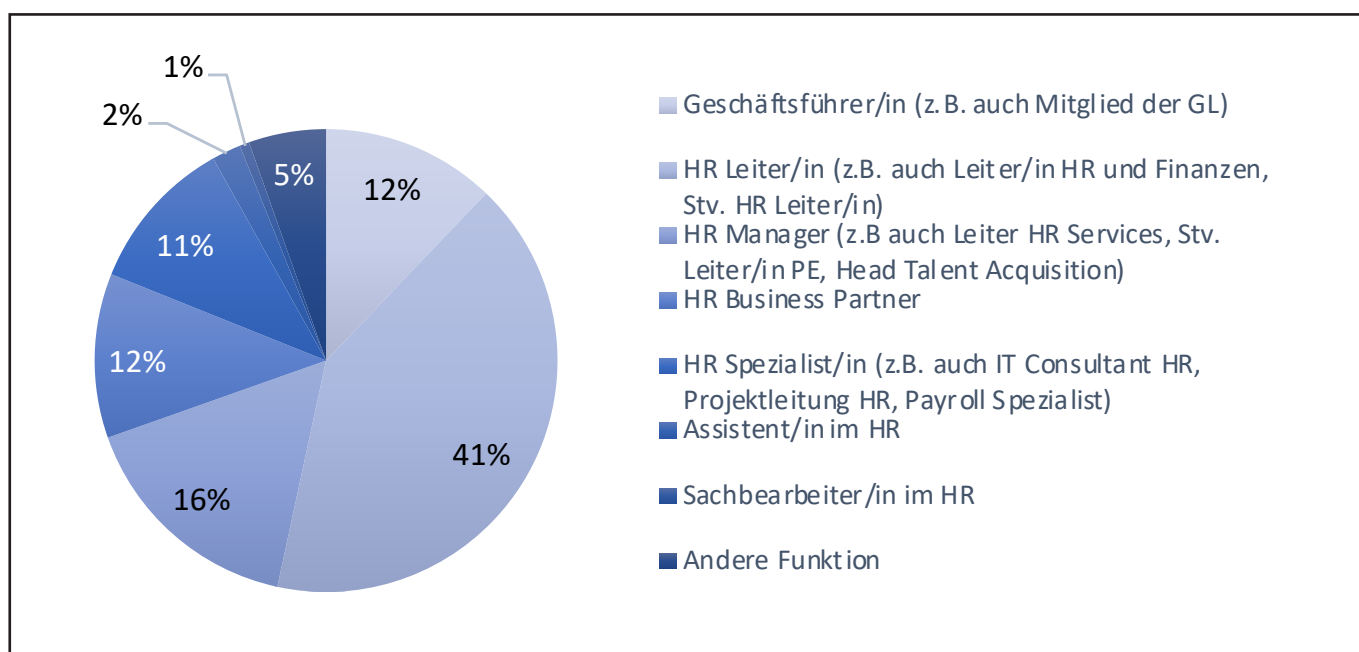


Abbildung 2: Funktionen der Befragten (Teilstichprobe N=224).

# Methodik

Die Onlinebefragung wurde im Sommer 2020 durchgeführt. Dafür wurden HR-Fachkräfte aus der Abonentendatenbank von HR Today sowie Teilnehmende aus HR-Weiterbildungsprogrammen der FHNW angeschrieben. Das Ausfüllen der Onlinebefragung dauerte durchschnittlich 14 Minuten. Es haben 330 Personen aus Schweizer Unternehmen teilgenommen, wovon 224 angaben, dass in ihren Unternehmen FlexWorker beschäftigt würden. Die meisten Fragen in der Befragung wurden den Vertretern der 224 Unternehmen gestellt, der Rest der Befragten bekam lediglich die Fragen zum Trend von FlexWork gestellt. Von den 224 Unternehmensvertretern und Unternehmensvertreterinnen haben 148 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Das bedeutet, dass es bei einigen Fragen fehlende Werte gibt, jedoch keine Frage von weniger als 148 Personen beantwortet wurde. Es wird daher auf die Angabe der Anzahl der Antworten pro Frage verzichtet.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (53%) arbeiten in Grossunternehmen (250 und mehr Beschäftigte), 23% in mittelgrossen Unternehmen (50-249 Mitarbeitende), und jeweils 12% in Klein- (10-49 Mitarbeitende) und Kleinstunternehmen (1-9 Mitarbeitende). 21% der Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Befragung über 30 Jahre bis 40 Jahre, 34% über 40 Jahre bis 50 Jahre und 33% über 50 Jahre bis 60 Jahre alt. Zu ca. zwei Dritteln (66%) besteht der Rücklauf aus Frauen. Knapp die Hälfte (49%) hat mehr als 20 Jahre, 34% über 10 bis 20 Jahre und 9% über 8 bis 10 Jahre Berufserfahrung.



Text: Christoph Vogel, Christina Schaltegger, Martina Zölch, Dominik Büttler



Christoph Vogel



Christina Schaltegger



Martina Zölch



Dominik Büttler

Die Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung hat im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte ständig an Bedeutung gewonnen. Damit ist in der öffentlichen Diskussion jedoch meist die zeitliche Flexibilisierung gemeint, bei der die Schweiz europaweit einen Spitzenplatz einnimmt<sup>1</sup>. Die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse steht dagegen weniger stark im Fokus. Wenn doch, kommen dabei meist Themen wie die teilweise prekären Arbeitsverhältnisse oder die unzureichende soziale Absicherung aus der Arbeitnehmenden-Perspektive zur Sprache. Dass viele Arbeitnehmende ein grosses Interesse haben, in flexiblen Beschäftigungsformen tätig zu sein, wird häufig kaum erwähnt. Die Zahl der besagten Personen ist nicht unbedeutend. Laut swissstaffing, dem Verband der Personaldienstleister, haben 2018 über 400 000 Personen, temporär gearbeitet<sup>2</sup>. Neben Temporärmitarbeitenden gibt es auch FlexWork-Formen wie Freelancer, Personen mit befristeten Arbeitsverträgen sowie Berufstätige, die über vermittelnde Online-Plattformen Arbeit finden (Gig- und Crowdworker). Die Gründe, warum sich diese Menschen für FlexWork-Arbeitsformen entscheiden, sind vielseitig. Laut einer neueren Studie sind dafür neben der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben auch finanzielle Gründe, Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung sowie Anerkennung von Bedeutung<sup>3</sup>.

Durch den Einsatz von FlexWorkern kann es Unternehmen gelingen, agiler zu werden und von diversen Wettbewerbsvorteilen zu profitieren. Wie FlexWorker jedoch in Unternehmen eingesetzt werden und wer als FlexWorker bezeichnet werden kann, ist nicht immer klar. Als Einordnungshilfe dient hierzu das Rahmenmodell (vgl. Abbildung 1) von Oertig & Zölch<sup>4</sup>. Darin werden interne und externe Beschäftigtengruppen hinsichtlich der Flexibilität ihrer Einsatzmöglichkeiten, ihrer Nähe zum Unternehmen sowie nach der Art ihres Beschäftigungsverhältnisses unterschieden. Den Innenkern bilden dabei Schlüsselmitarbeitende (Core Team) wie Spezialisten, respektive Spezialistinnen oder Führungspersonen mit meist hohem Beschäftigungsgrad. Zur Erhöhung der Flexibilität kann dieser Kern durch eine «Internal FlexWorkforce» erweitert werden. Das heisst, Mitarbeitende, die einen festen Anstellungsvertrag haben, intern jedoch flexibel eingesetzt werden. Durch eine «Extended FlexWorkforce» kann die Flexibilisierung noch weiter erhöht werden. Beispielsweise mit Mitarbeitenden, welche die Organisation gut kennen, sich aber nicht (mehr) in einer Festanstellung befinden wie etwa Ehemalige, Pensionierte oder Aushilfskräfte. Als «External FlexWorkforce» werden schliesslich Temporärarbeitende, Freelancer oder Interim Manager bezeichnet. Gemäss dem Modell bildet das Outsourcing eine weitere Flexibilisierungsmöglichkeit.

<sup>1</sup>BFS (2019). Arbeitsmarktindikatoren 2019. Verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeiterwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit.assetdetail.9286304.html> [13.12.2020]

<sup>2</sup>swissstaffing. (2019). Temporärarbeit zwischen Arbeitsmarktintegration und Fachkräftemangel. Verfügbar unter [https://www.swissstaffing.ch/docs/de/Publikationen/Studien/RZ\\_swissstaffing\\_WhitePaper01\\_ES\\_D.pdf](https://www.swissstaffing.ch/docs/de/Publikationen/Studien/RZ_swissstaffing_WhitePaper01_ES_D.pdf) [13.12.2020].

<sup>3</sup>Feierabend & Rutishauser (2020). White Paper. Flexworker. Ihre Motive, Absichten und Bedürfnisse. Verfügbar unter <https://www.swissstaffing.ch/de/Branche-Politik/Branchenstatistiken/Whitepaper/flexworker-motive-absichten-beduerfnisse.php> [13.12.2020].

<sup>4</sup>Oertig, M. & Zölch, M. (2020). HR Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? (2. Aufl.) (S. 81-128). Bern: Haupt.

<sup>5</sup>Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass in Einzelfällen mehrere Personen aus einem Unternehmen teilgenommen haben.

<sup>6</sup>Diese Werte beziehen sich auf die für die Studie verwendete Teilstichprobe von Unternehmen, die FlexWorker beschäftigen (N=224). Die Werte der Gesamtstichprobe N=330 unterscheiden sich nicht auffällig (75 % arbeiten im HR, 23 % als GL-Mitglied, Inhaber/in oder CEO und 13 % in einem anderen Bereich). Es kann hierbei aufgrund von Doppelfunktionen Überschneidungen geben z.B. GL-Mitglied und im HR tätig.

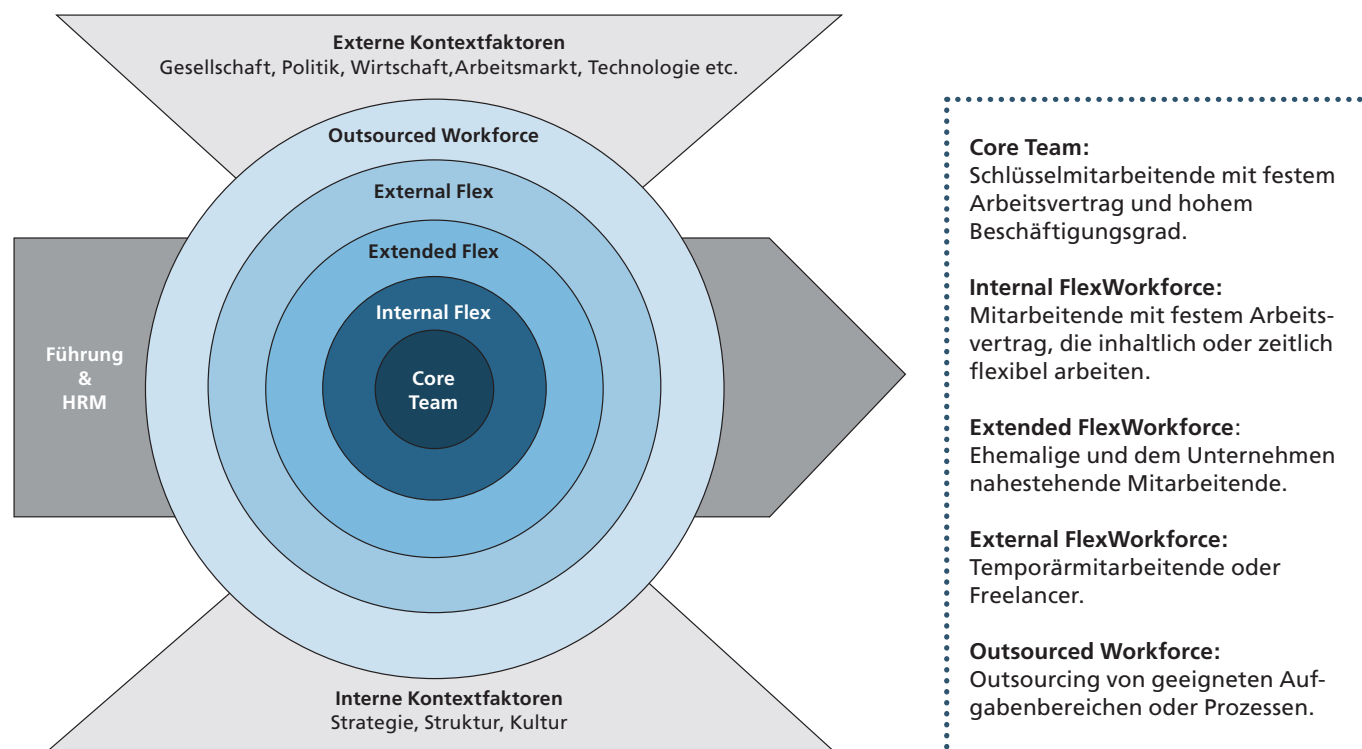


Abbildung 1: Rahmenmodell Flexible Workforce (Oertig & Zölch, 2020, S. 91)

Nach dieser Einordnung bleibt offen, was genau Organisationen tun, um flexibler zu werden und inwiefern diese vom Einsatz von FlexWorker profitieren. Diese Fragen wurden bisher kaum erforscht (vgl. Kasten Innosuisse Projekt «Flexible Workforce»). Entsprechend existiert wenig systematisches Wissen zum Einsatz von FlexWorkern und nur wenige erprobte Instrumente und Praktiken zum Management der internen und externen Personalressourcen (Blended Workforce). Dies zeigt sich unter anderem an der häufig wenig systematischen und reaktiven Bewirtschaftung der Flexible Workforce in den Organisationen. Um dem entgegenzuwirken, wurde in der vorliegenden Studie untersucht, wie und wofür in Schweizer Unternehmen FlexWorker der Gruppen Extended FlexWorkforce und External FlexWorkforce einsetzen. Dabei stand auch im Fokus, was dies für die HR-Abteilungen bedeutet und welche Rolle HR-Abteilungen im Zusammenhang mit dem FlexWork-Management aktuell und zukünftig einnehmen.

## Innosuisse Projekt «Flexible Workforce»

Flexible Workforce – Strategien und Instrumente für Personalmanagement, Führung und Vorsorgeaspekte

Mit einem von Innosuisse geförderten anwendungsorientierten Forschungsprojekts wird ein FlexConsulting-Ansatz entwickelt, der Unternehmen unterstützt, Flexibilisierungspotenziale und -risiken von Arbeit und Beschäftigung zu analysieren, zu bewerten sowie Strategien und Instrumente für ein integratives Management der internen und externen Flexible Workforce inkl. innovativer BVG-Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Als Projektpartner engagieren sich neben der Hochschule für Wirtschaft FHNW, die Avenir Group, die Sammelstiftung Vita sowie sechs Unternehmen aus der Gesundheits-, Finanz- und Verkehrsbranche.

# Flexible Workforce in Schweizer Unternehmen

Die meisten der befragten Unternehmen, die FlexWorker beschäftigen, verfügen über einen sehr kleinen Anteil an FlexWorkern. Gemessen an der Gesamtanzahl festangestellter Personen kommen in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (52%) zusätzlich zur festen Belegschaft nur 5% oder weniger FlexWorker dazu (vgl. Abbildung 3). In 23% der Unternehmen kommen über 5% bis 10% FlexWorker hinzu. Nur ein kleiner Teil der antwortenden Unternehmen (6%) beschäftigt zusätzlich zur festen Belegschaft mehr als 50% FlexWorker. Zu drei Viertel sind dies Klein- oder Kleinstunternehmen.

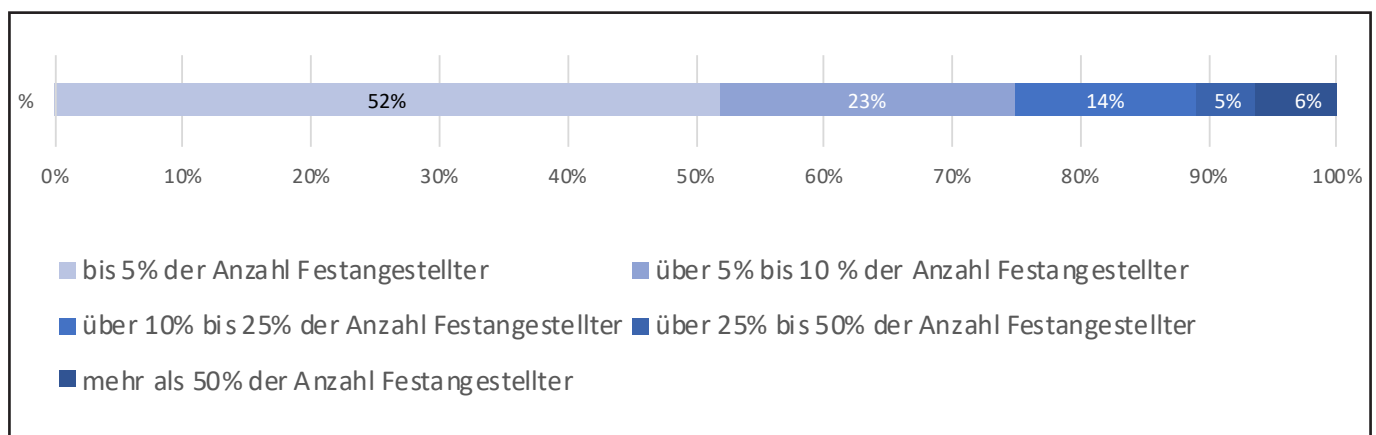


Abbildung 3: Anzahl FlexWorker im Unternehmen, die gemessen an der Gesamtanzahl Festangestellter hinzukommen.

In 77 % der Unternehmen mit FlexWorkern wird die Flexible Workforce für komplexe Aufgaben eingesetzt, in 57 % (auch) für einfache Aufgaben. In 34 % aller Unternehmen bearbeiten FlexWorker sowohl einfache wie komplexe Aufgaben.

In Abbildung 4 sind die Aufgaben, welche von FlexWorkern in den Unternehmen allgemein ausgeführt werden, genauer deklariert. Es kommt hierbei zum Vorschein, dass FlexWorker insgesamt am häufigsten für projektbezogene Einsätze sowie für Spezialaufgaben eingesetzt werden.

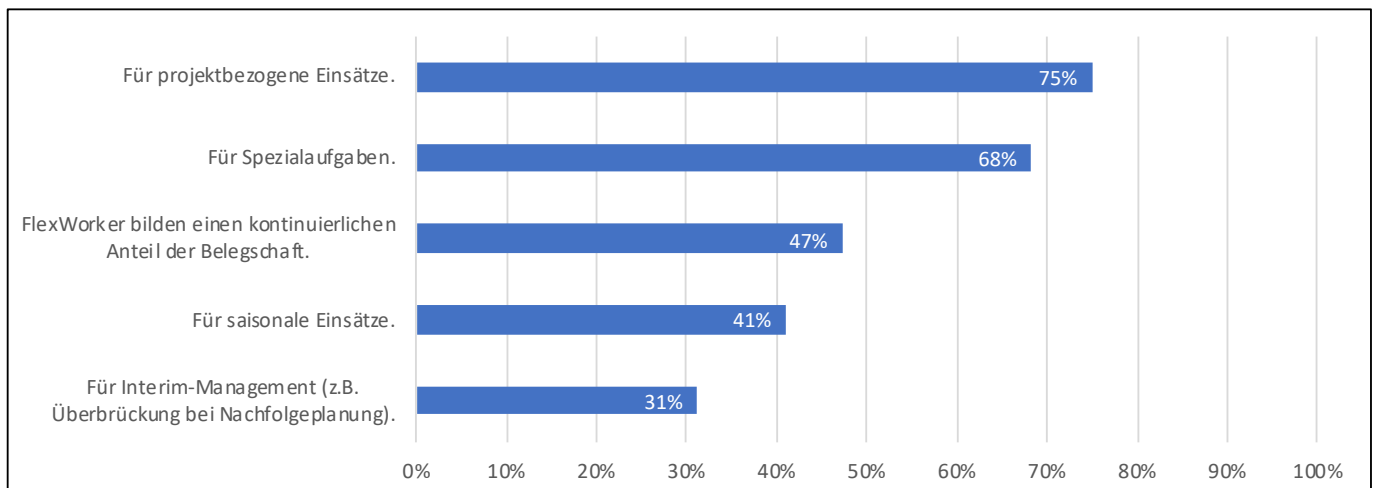


Abbildung 4: Aufgaben, für welche FlexWorker eingesetzt werden (Mehrfachantwort möglich).

## Vorteile durch den Einsatz von FlexWorkern

Durch den Einsatz von FlexWorkern profitieren Unternehmen von vielen Vorteilen (vgl. Abbildung 5). Der Hauptvorteil besteht für 81% der Unternehmen in einem Ausgleich von Auslastungsspitzen (Zustimmung: «trifft zu» und «trifft eher zu»). Bei Unternehmen, die angaben, FlexWorker für einfache Aufgaben einzustellen, sind dies 91%. Auch die Schliessung von Wissens- oder Kompetenzlücken scheint mit insgesamt über 50% Zustimmung («trifft zu» und «trifft eher zu») ein zentraler Vorteil bei der Beschäftigung von FlexWorkern zu sein. In Unternehmen, die FlexWorker in komplexen Aufgaben einsetzen, beträgt dieser Anteil 65%. Auffällig ist ferner, dass die Reduktion von Personalkosten durch den Einsatz von FlexWorkern bei einem Grossteil der Unternehmen kein zentraler Vorteil zu sein scheint.

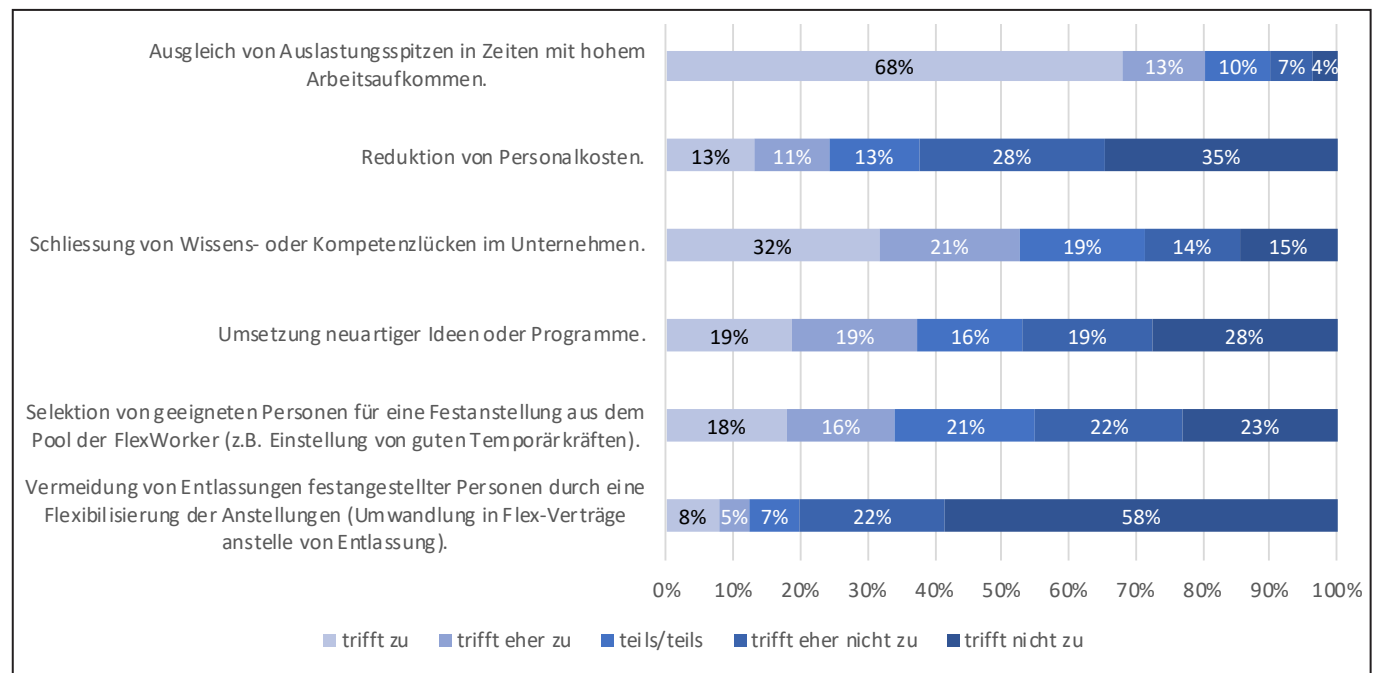


Abbildung 5: Vorteile, von welchen Unternehmen durch den Einsatz von FlexWorkern profitieren.

## Rekrutierung von FlexWorkern

Es gibt verschiedene Wege, wie FlexWorker rekrutiert werden (vgl. Abbildung 6). In den meisten Fällen (57%) geschieht dies über Personaldienstleister. Knapp die Hälfte aller Unternehmen, die FlexWorker beschäftigen (48%), hat einen Kontaktpool mit Flex-Workern, auf den sie bei Bedarf zugreifen. Über Vermittlungsplattformen für Gig- und Crowdworker kommt ein vergleichsweise kleiner Anteil von FlexWorkern zu Aufträgen von den Unternehmen (11%).

Aus den Daten geht ferner hervor, dass FlexWorker für einfache Aufgaben deutlich häufiger über Personaldienstleister rekrutiert werden (71%). Ein weiteres Resultat der Untersuchung zeigt, dass die Abstimmung zwischen HR und anderen beteiligten Abteilungen bei der Suche und dem Einsatz von FlexWorkern in über 60% der Unternehmen als (eher) gut eingeschätzt wird.

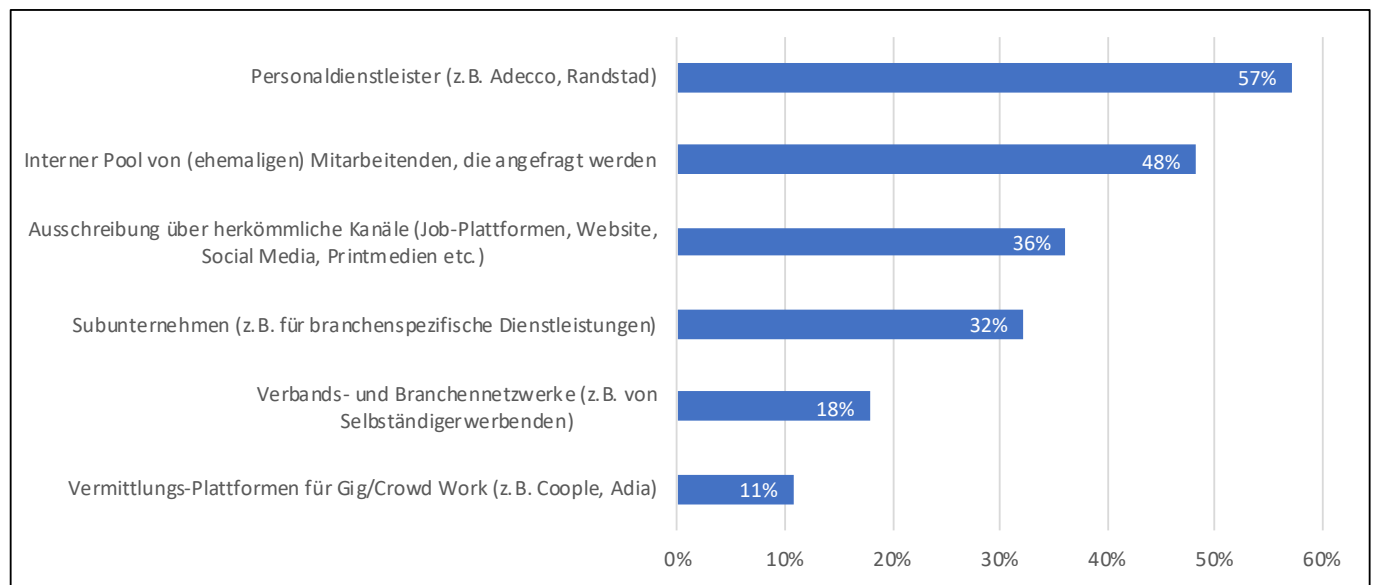


Abbildung 6: Rekrutierung von FlexWorkern (Mehrfachantwort möglich).

## FlexWork-Management in den Unternehmen

Rund um die FlexWork-Einsätze sind in den Unternehmen diverse Akteure beteiligt. In der vorliegenden Studie wurde untersucht, bei welchen Personalmanagement-Aufgaben des FlexWork Managements das HR, die Linie oder die Beschaffung involviert sind (vgl. Abbildung 7). Dabei fällt auf, dass die HR-Abteilung meist in Rekrutierungs- (71%) und Administrationsaufgaben (78%) involviert ist. In ungefähr einem Viertel der Unternehmen übernimmt die HR-Abteilung zudem Aufgaben der Personalentwicklung, der Potenzialerschliessung (Talent-Management), des Performancemanagements sowie des Monitorings von Leistungskennzahlen. Die letztgenannten Aufgaben werden in vielen Unternehmen jedoch auch häufig von der Linie übernommen. Ausserdem ist diese meist auch bei Rekrutierungsaufgaben (89%) sowie in knapp der Hälfte der Unternehmen in Administrationsaufgaben (46%) involviert.

Doch soll das HR beim Management von FlexWorkern künftig stärker involviert werden? Hier zeigt sich ein uneinheitliches Bild. So wünschen sich 37% der Befragten eine stärkere Einflussnahme des HR, 35% dagegen nicht, während in 28% das HR im Unternehmen bereits im Lead ist. Wertet man nur die Antworten der Personen aus dem HR aus, ergibt sich bei dieser Frage ein sehr ähnliches Bild.

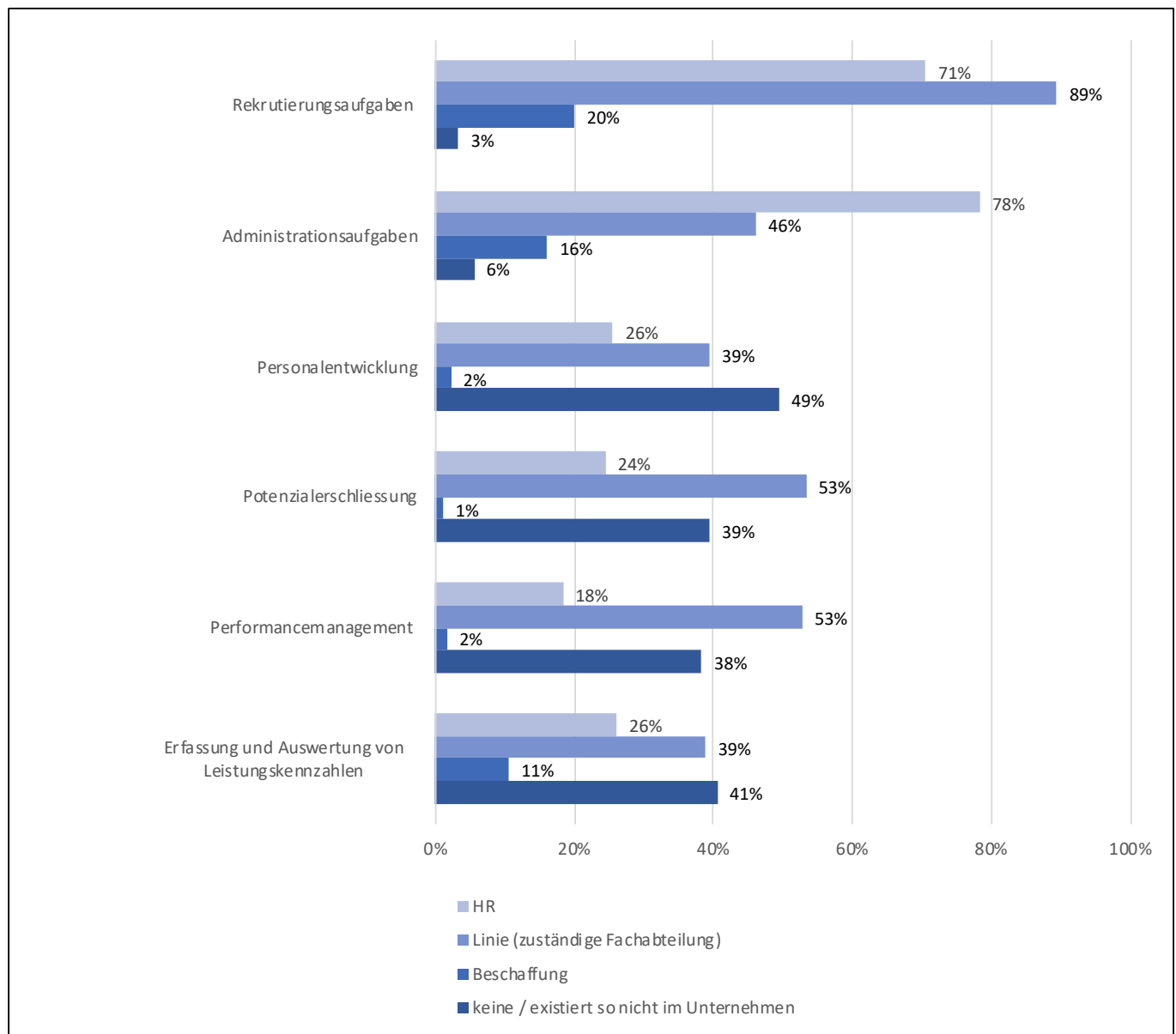


Abbildung 7: Involvierung der Bereiche HR, Linie (resp. zuständige Fachabteilung) und Beschaffung in HR-Aufgaben des FlexWork Managements (Mehrfachantwort möglich).



Bei einer genaueren Betrachtung des Flexible Workforce-Managements in den befragten Unternehmen kommt zum Vorschein, dass diese auf gewisse Aspekte besonders achten (vgl. Abbildung 8). So stimmen beispielsweise 64% der Befragten (eher) zu, dass sie bei FlexWorkern einen guten Ruf aufrechterhalten möchten. Ebenso werden in einem Grossteil der Unternehmen (63%) Massnahmen getroffen, durch welche der Abfluss sensibler Informationen (z.B. ICT-Zugänge oder geistiges Eigentum) verhindert werden kann. Es stimmen jedoch nur 29% zu (12% davon vollständig), dass das Wissen, welches FlexWorker in die Organisationen bringen, im Unternehmen ausreichend gesichert wird. Obwohl Unternehmen grösstenteils auf einen guten Ruf achten, gibt es in 85% der Firmen kein Arbeitgebermarketing, das auf FlexWorker ausgerichtet ist (67% davon volle Zustimmung). Ebenso gibt es in drei Viertel aller Unternehmen (davon volle Zustimmung 49%) keine Massnahmen zur Beziehungspflege mit FlexWorkern (z.B. Active Sourcing).

Des Weiteren fällt auf, dass 50% der Unternehmen (eher) keine Instrumente zur Ermittlung der notwendigen Ressourcen haben, um die Anzahl der benötigten FlexWorker zu ermitteln. Auch existieren in weniger als einem Fünftel (19%) der befragten Unternehmen geeignete Beurteilungsinstrumente, um die Leistung von FlexWorkern formal zu beurteilen. Noch seltener (14%) werden Führungspersonen in der Führung von Blended Workforce Teams (Teams mit FlexWorkern und Festangestellten) geschult. Nur 2% der befragten Unternehmen haben dies bisher explizit gemacht. In 20% der HR-Abteilungen gibt es für relevante Aspekte des FlexWork-Managements geschulte Personen. Beispielsweise für vertragliche oder rechtliche Fragen (weitere 15% stimmen hierbei eher zu). In 28% fehlt dies jedoch gänzlich. In insgesamt 14% der Firmen gibt es Personen, deren Hauptaufgabe darin besteht, FlexWorker zu managen («Flex-Manager»). In ebenso wenigen Firmen ist der Einsatz von FlexWorkern strategisch verankert: Lediglich in 14% der Unternehmen ist das FlexWork-Management in der Unternehmensstrategie und in 15% in der Personalstrategie verankert (volle Zustimmung).

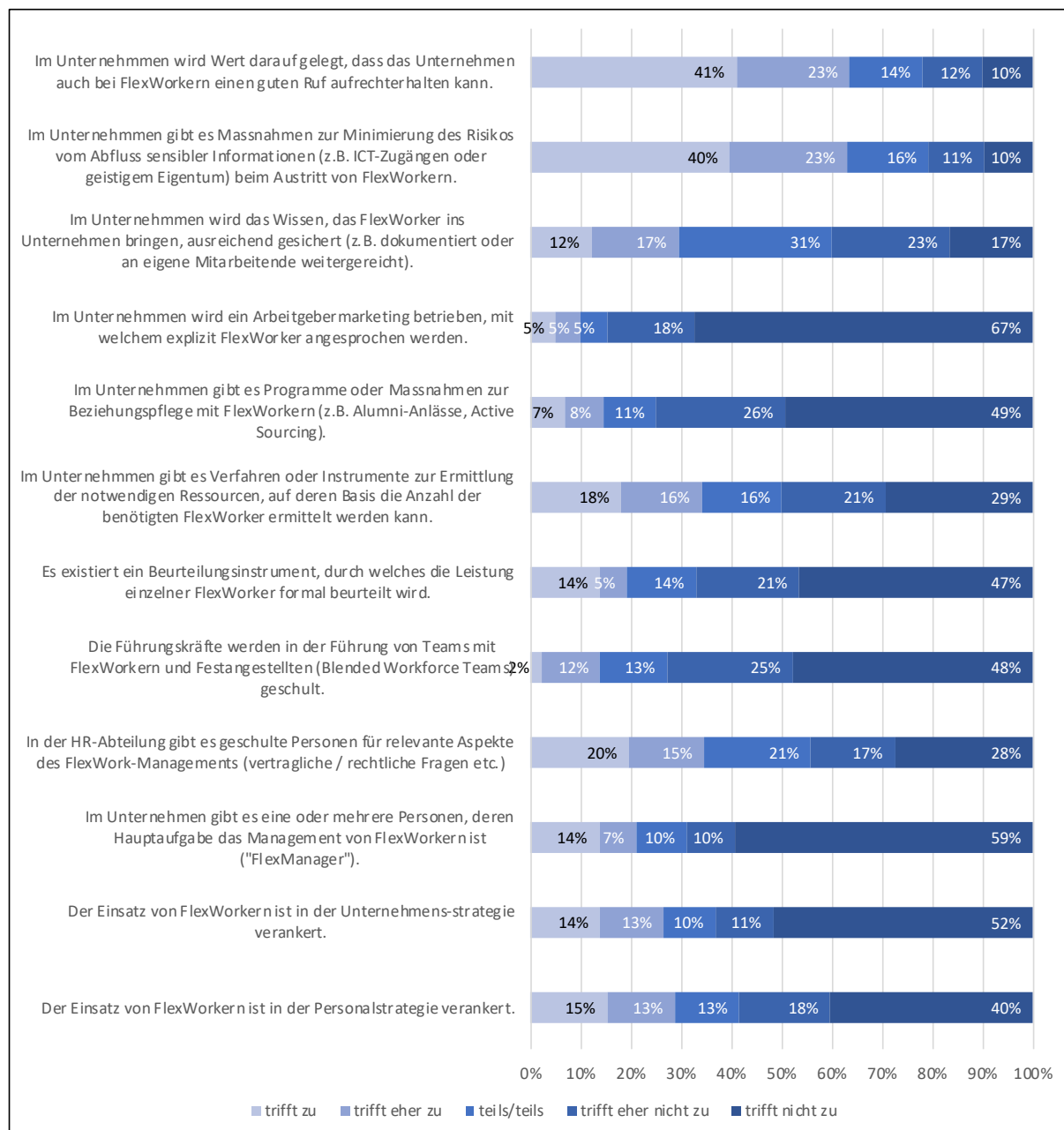


Abbildung 8: Flexible Workforce-Management in den Unternehmen.

## FlexWorker und ihre Arbeit in den Unternehmen

Die Arbeit und die Involvierung von FlexWorkern in den Unternehmen werden durchwegs positiv bewertet (Abbildung 9). So wird die Kooperation zwischen FlexWorkern und festangestellten Mitarbeitenden in über 90% als gut oder eher gut bewertet. FlexWorker werden von Festangestellten in 84% der Unternehmen geschätzt. Zudem werden FlexWorker in 60% der Unternehmen bei wichtigen Besprechungen einbezogen, wobei ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge in 72% der Firmen Gehör finden. Ebenfalls deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen lädt FlexWorker zu betrieblichen Anlässen wie Weihnachtsfeiern oder Sommerfesten ein (58%). Zugang zu Aus- oder Weiterbildungen haben FlexWorker jedoch häufig nicht. Lediglich in 24% der Unternehmen erhalten FlexWorker entsprechende Angebote.

Kommt es mit FlexWorkern zu Unstimmigkeiten, liegt dies nach Einschätzung bei 36% der Befragten am häufigsten an der Kommunikation oder bei 33% am Zusatzaufwand für die Einarbeitung der FlexWorker. Weitere Gründe für Unstimmigkeiten sind Abbildung 10 zu entnehmen.

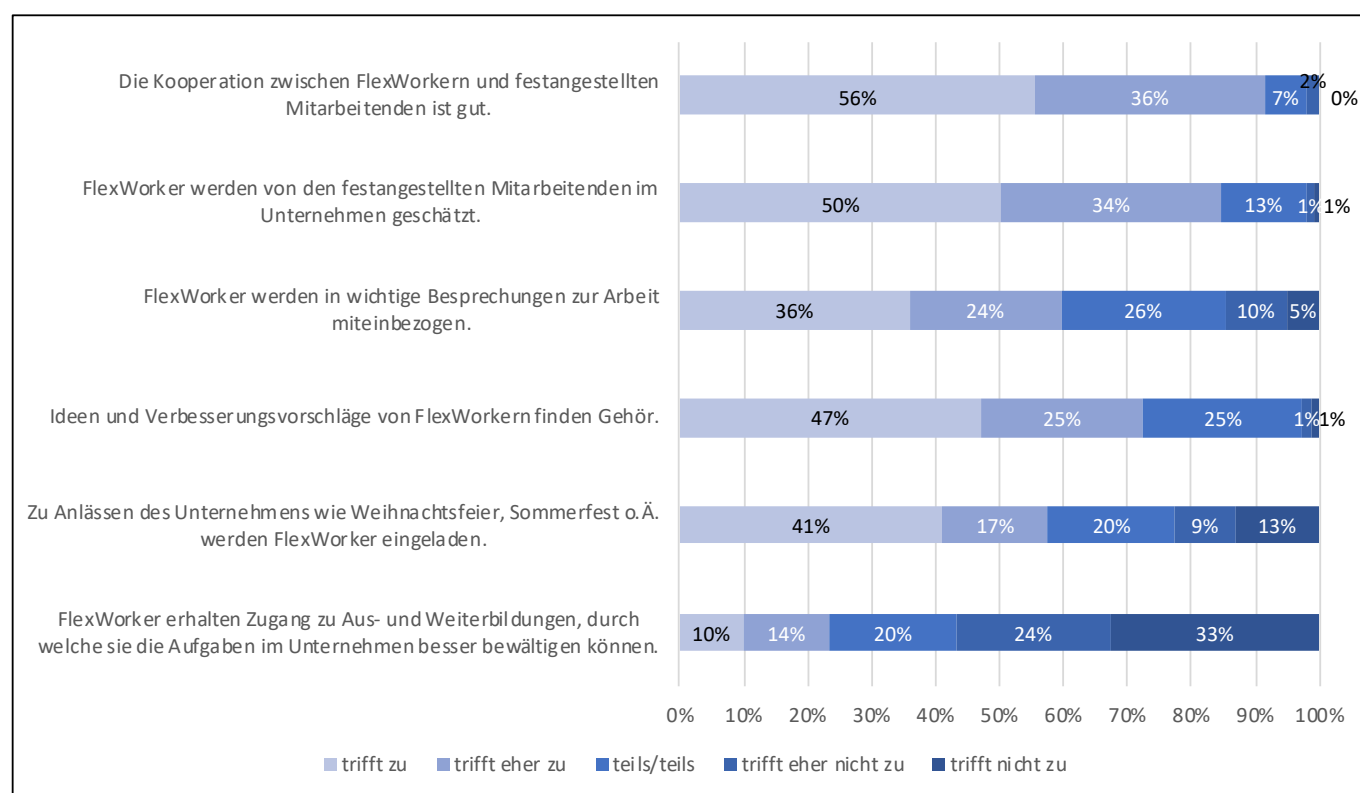


Abbildung 9: Arbeit und Involvierung von FlexWorkern in den Unternehmen.

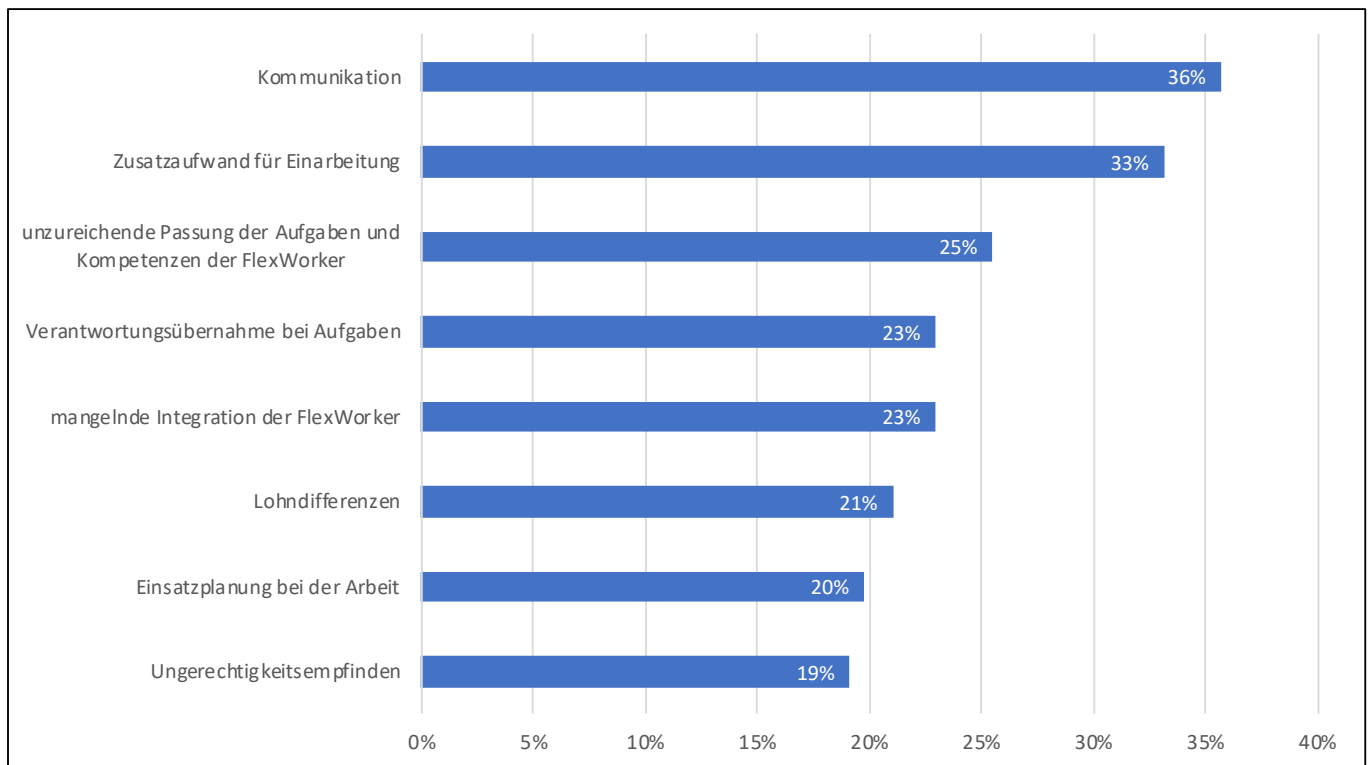


Abbildung 10: Gründe für Unstimmigkeiten mit FlexWorkern (Mehrfachantwort möglich).

## Entwicklungstrends von FlexWork

Die Untersuchung enthielt auch Fragen zu den Trends des FlexWork-Managements. Diese Auswertungen beinhalten auch den Anteil derjenigen, die mit «weiss nicht» geantwortet haben, um die Unsicherheit der Befragten abzubilden. Bei einfachen Aufgaben glaubt mit 51% knapp über die Hälfte der Befragten, dass es keine Veränderung gibt. 26% erwarten dagegen eine Zunahme von FlexWorker-Einsätzen, während 11% eine Abnahme voraussieht (Abbildung 11). Dass es jedoch bei komplexen Aufgaben in den Unternehmen künftig mehr FlexWorker benötigt, glauben 38% der Befragten. 40% meinen, dass es keine Veränderung geben wird. Lediglich 5% gehen von einer Abnahme an FlexWorkern bei komplexen Aufgaben im Unternehmen aus (vgl. Abbildung 12). Gefragt wurde ebenfalls, ob durch den Einsatz von FlexWorkern weniger Aufgaben outgesourced würden. 70% der Befragten konnten dies im eigenen Unternehmen nicht beobachten. Lediglich 7% hat bei dieser Frage (eher) zugestimmt.

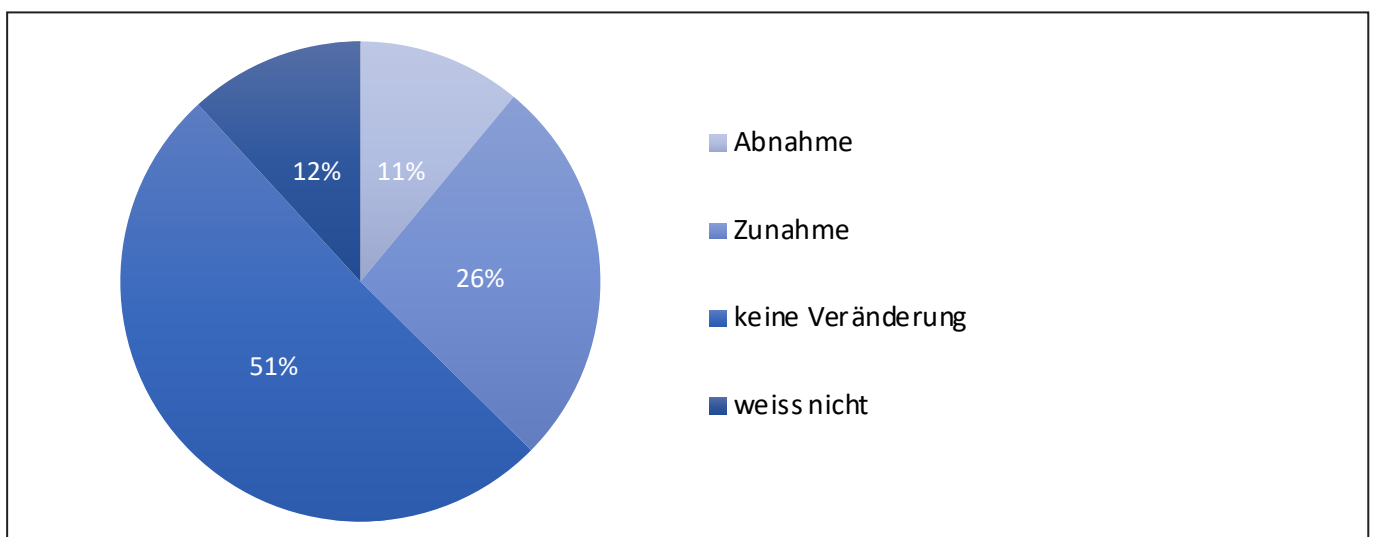


Abbildung 11: Angenommene Trends des Einsatzes von FlexWorkern in einfachen Aufgaben des Unternehmens.

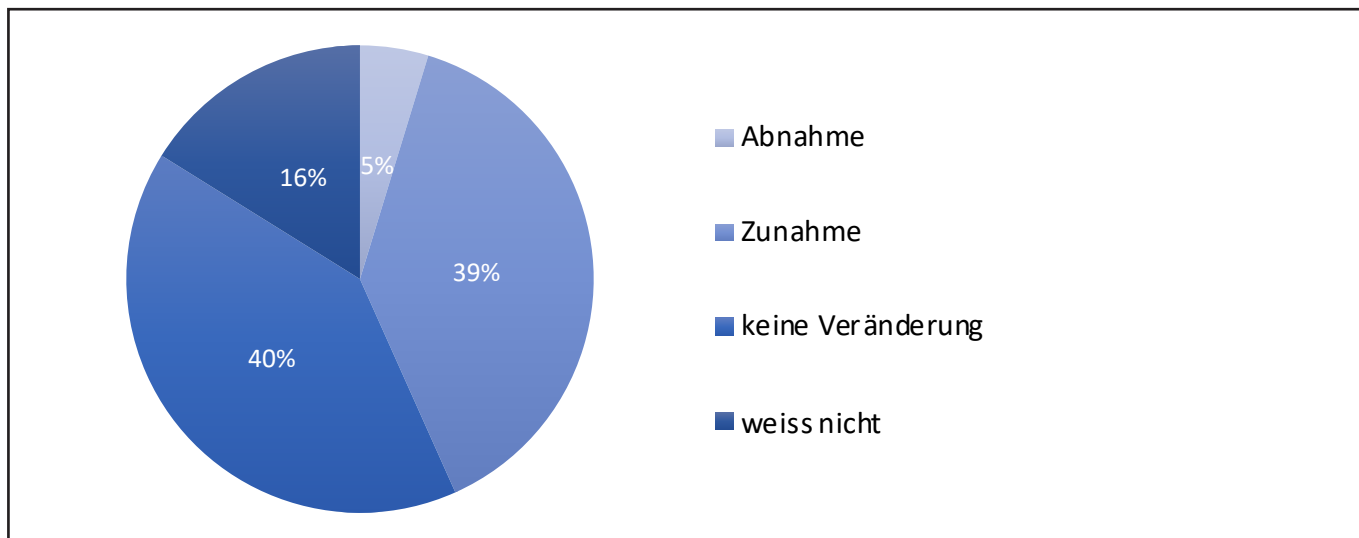


Abbildung 12: Angenommene Trends des Einsatzes von FlexWorkern in komplexen Aufgaben des Unternehmens.

## FlexWorker im HR

FlexWorker werden nicht nur im Kerngeschäft der Unternehmen eingesetzt, sondern auch in anderen Bereichen wie beispielsweise in der HR-Abteilung. Beim Einsatz von FlexWorkern im HR verzeichnet gut ein Viertel der befragten Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre eine Zunahme. So gaben 28% an, dass es innerhalb der letzten drei Jahre zu einem vermehrten Einsatz von FlexWorkern in der HR-Abteilung gekommen sei. Knapp die Hälfte (49%) der Auskunftgebenden bemerkten in den letzten drei Jahren jedoch keine Veränderung (vgl. Abbildung 13).

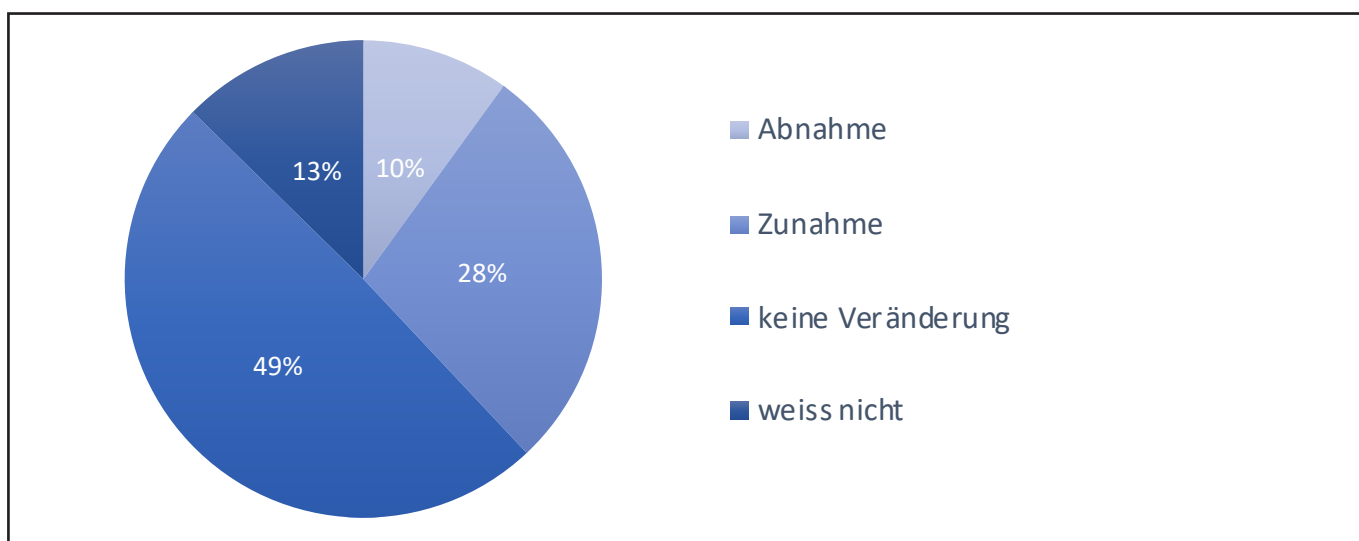


Abbildung 13: Veränderung des Einsatzes von FlexWorker im HR innerhalb der letzten 3 Jahre.



FlexWorker werden im HR für eine grosse Bandbreite an Aufgaben eingesetzt. Unternehmen mit FlexWorkern im HR (N=67, dies entspricht 30% der befragten Unternehmen), beschäftigen diese am häufigsten in Personaladministrationsaufgaben (60%). Ebenfalls werden FlexWorker im HR häufig in Rekrutierungsaufgaben (39%), Personalentwicklungsaufgaben (30%) sowie im Change-Management (25%) eingesetzt. Weitere Aufgaben von FlexWorkern in HR-Abteilungen sind in Abbildung 14 dargestellt.

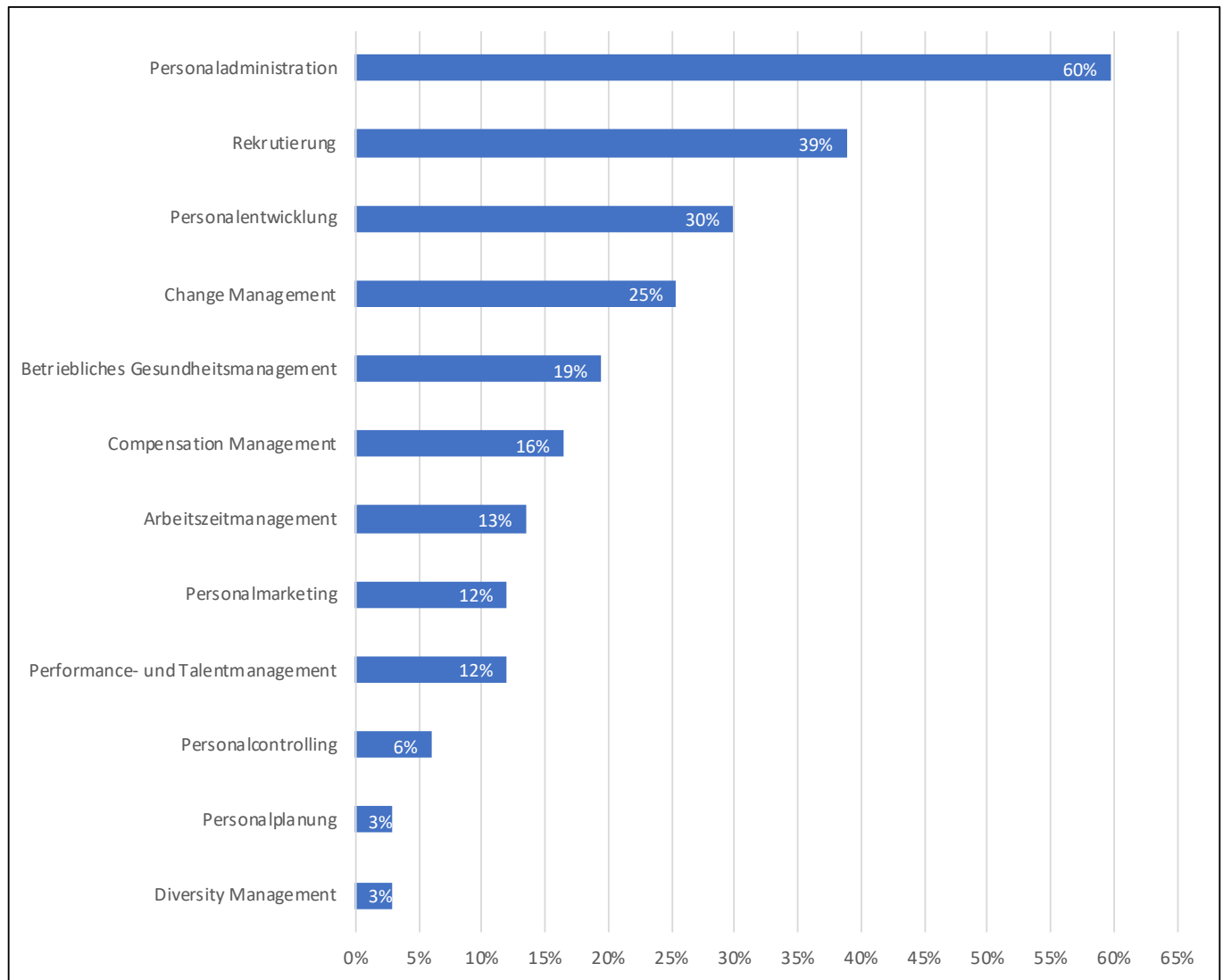


Abbildung 14: Aufgaben, die von FlexWorkern in der HR-Abteilung bearbeitet werden (N=67; Mehrfachantwort möglich).

Welche Trends mit Bezug zur Situation in den HR-Abteilungen erwartet werden, ist Abbildung 15 und 16 zu entnehmen. Sowohl bei den einfachen wie auch bei den komplexen HR-Aufgaben meinen jeweils über die Hälfte der Befragten (jeweils 55%), dass es zu keiner Veränderung im HR kommen wird. Ähnlich wie bei den allgemeinen Aufgaben im Unternehmen nimmt ein grösserer Teil der Befragten auch bei den HR-Aufgaben an, dass es bei komplexen HR-Aufgaben zu einer Zunahme des Einsatzes von FlexWorkern kommt (22% vs. 18% bei einfachen HR-Aufgaben).

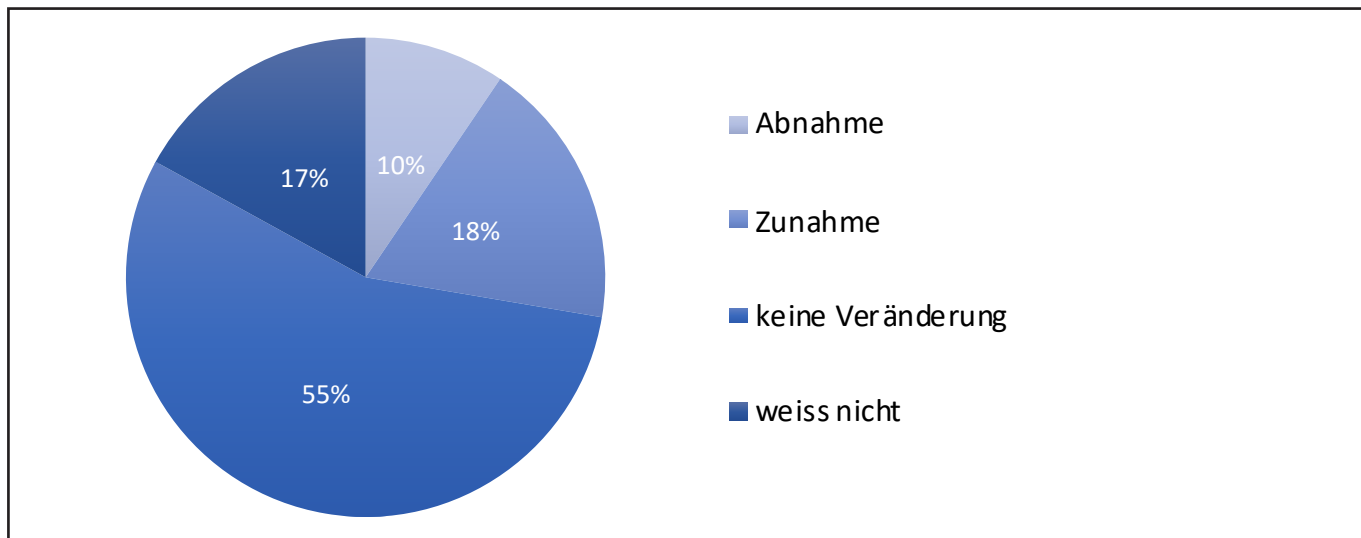


Abbildung 15: Angenommene Trends des Einsatzes von FlexWorkern in einfachen Aufgaben in der HR-Abteilung.

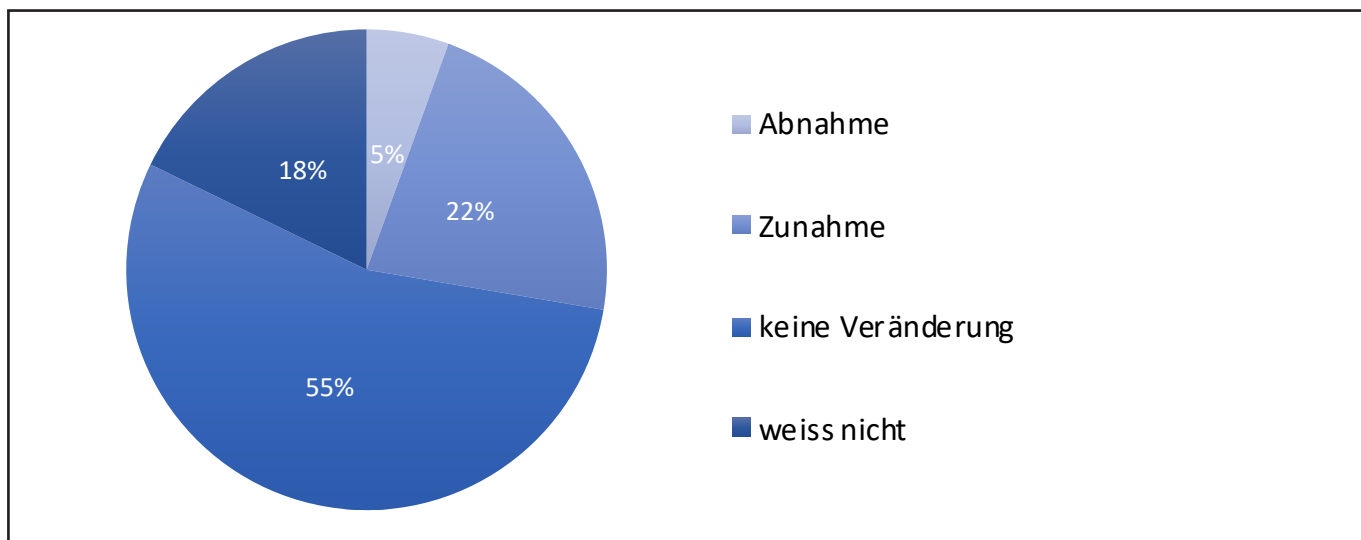


Abbildung 16: Angenommene Trends des Einsatzes von FlexWorkern in komplexen Aufgaben in der HR-Abteilung.

<sup>7</sup>Die vorliegende Studie ist eine quantitative Untersuchung mit einem Querschnittsstudien-Design ist. Es können daher keine Aussagen zu Kausalitäten gemacht werden.

# Wer am meisten von einer flexiblen Workforce profitiert

Von Interesse ist es zu erfahren, welche Unternehmen am meisten durch den Einsatz einer Flexible Workforce profitieren können. Hierzu liefert auch diese Studie Hinweise. Es wurde untersucht, welche betrieblichen Rahmenbedingungen gleichzeitig mit den bereits behandelten Vorteilen auftreten, von denen die Unternehmen durch den Einsatz von FlexWorkern profitieren können (siehe dazu Abbildung 5). Aus Tabelle 1 geht hervor, dass es Unternehmen, die FlexWorker projektbezogen oder bei Spezialaufgaben einsetzen eher gelingt, ihre Wissens- und Kompetenzlücken im Unternehmen durch den Einsatz der FlexWorker zu schliessen und neuartige Ideen und Programme umzusetzen. Dasselbe gilt für Unternehmen mit FlexWorkern im Interim-Management. Diesen gelingt es zusätzlich zu den genannten Vorteilen, Personalkosten zu reduzieren und FlexWorker für eine Festanstellung zu gewinnen. Unternehmen, die FlexWorker saisonal einsetzen, gelingt es dadurch vor allem, Auslastungsspitzen im Unternehmen zu decken. Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei Organisationen, in denen FlexWorker einen kontinuierlichen Anteil der Belegschaft bilden. Abgesehen von der Schliessung von Wissens- oder Kompetenzlücken profitieren diese Unternehmen von allen untersuchten Vorteilen.

Tabelle 1: Einsatz von FlexWorkern und inwiefern Unternehmen davon profitieren.

| ...profitieren von                                      |                                  |                              |                                               |                                          |                                             |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Unternehmen, die FlexWorker...                          | Ausgleich von Auslastungsspitzen | Reduktion von Personalkosten | Schliessung von Wissens- oder Kompetenzlücken | Umsetzung neuartiger Ideen und Programme | Selektion von FlexWorker für Festanstellung |
| ...projektbezogen einsetzen                             |                                  |                              | •                                             | •                                        |                                             |
| ...saisonal einsetzen                                   | •                                |                              |                                               |                                          |                                             |
| ...für Spezialaufgaben einsetzen                        |                                  |                              | •                                             | •                                        |                                             |
| ...für Interim-Management einsetzen                     |                                  | •                            | •                                             | •                                        | •                                           |
| ...als kontinuierlichen Anteil in der Belegschaft haben | •                                | •                            |                                               | •                                        | •                                           |

Es gibt eine Reihe von Unternehmenscharakteristika, die Vorteile mit sich bringen, wenn Firmen FlexWorker beschäftigen. Unternehmen, in denen die Beschäftigten miteinander kooperieren, einander vertrauen und ihr Wissen austauschen, gelingt es mit FlexWorkern besonders gut, Auslastungsspitzen auszugleichen. Dies gilt ebenso für Unternehmen, bei denen auch Festangestellte intern flexibel im Unternehmen eingesetzt werden. Weiter zeigen die Resultate, dass es sich lohnt, FlexWorker im Unternehmen zu involvieren. Dadurch werden nicht nur Wissens- oder Kompetenzlücken gedeckt, sondern auch mehr neue Ideen umgesetzt.

Abgesehen davon gibt es in Unternehmen auch Bedingungen auf welche die HR-Abteilung Einfluss nehmen kann. So beispielsweise die Verankerung des FlexWork-Themas im Unternehmen, die mit verschiedenen Vorteilen für Organisationen einhergeht. Befragte aus Unternehmen, in denen die Abstimmung bei der Suche nach FlexWorkern zwischen HR und anderen Abteilungen gut funktioniert gaben an, dass es ihnen gut gelingt Auslastungsspitzen auszugleichen. Von diesem Vorteil profitieren auch Unternehmen, die Prozesse zum Einsatz von FlexWorkern definiert haben. Firmen, in denen es geschultes Personal für relevante Aspekte des FlexWork-Managements gibt, gelingt es durch den Einsatz von FlexWorkern vor allem, Personalkosten zu reduzieren. Unternehmen, die einen «FlexManager» einsetzen, dessen Hauptaufgabe das FlexWork-Management ist, können nicht nur Personalkosten reduzieren, sondern auch Auslastungsspitzen ausgleichen und FlexWorker für Festanstellungen gewinnen. Ferner zeigen die Resultate, dass Unternehmen, die auf eine Wissenssicherung achten, durch den FlexWorker-Einsatz vor allem von der Schliessung der Wissens- oder Kompetenzlücken sowie bei der Umsetzung neuartiger Ideen profitieren. Unternehmen, die FlexWorkern Zugang zu Aus- und Weiterbildungen gewährleisten gelingt es besonders gut, FlexWorker für eine Festanstellung zu gewinnen.

# COVID-19-Lockdown und der Einsatz von FlexWorker

Milde ausgedrückt hat das Jahr 2020 einige Herausforderungen mit sich gebracht. Es ist daher von Interesse, inwiefern Organisationen während und nach dem Lockdown im Frühjahr 2020 durch den Einsatz von FlexWorkern profitierten. Von allen befragten Unternehmen, die während des COVID-19-Lockdowns im Frühjahr 2020 FlexWorker beschäftigten (N=116, dies entspricht 52% der Unternehmen, die FlexWorker einsetzen), gaben 36% (eher) an, während und nach dem Frühjahrs-Lockdown von der Flexiblen Workforce profitiert zu haben (vgl. Abbildung 17). Betrachtet man nur den Anteil der Unternehmen, die während dieser Zeit eine vergleichsweise höhere Auslastung hatten (dies sind N=45, was 20% der Unternehmen entspricht, die FlexWorker einsetzen), ist die Zustimmung bei dieser Frage mit 59% auffallend höher (vgl. Abbildung 18). In 15% der genannten Unternehmen gaben die Befragten (eher) an, dass der Lockdown vom Frühjahr 2020 dazu geführt hat, dass künftig mehr FlexWorker eingesetzt werden (vgl. Abbildung 17). Wie Abbildung 18 zeigt, ist dieser Anteil bei stärker ausgelasteten Unternehmen in dieser Zeit mit 28% etwas höher.

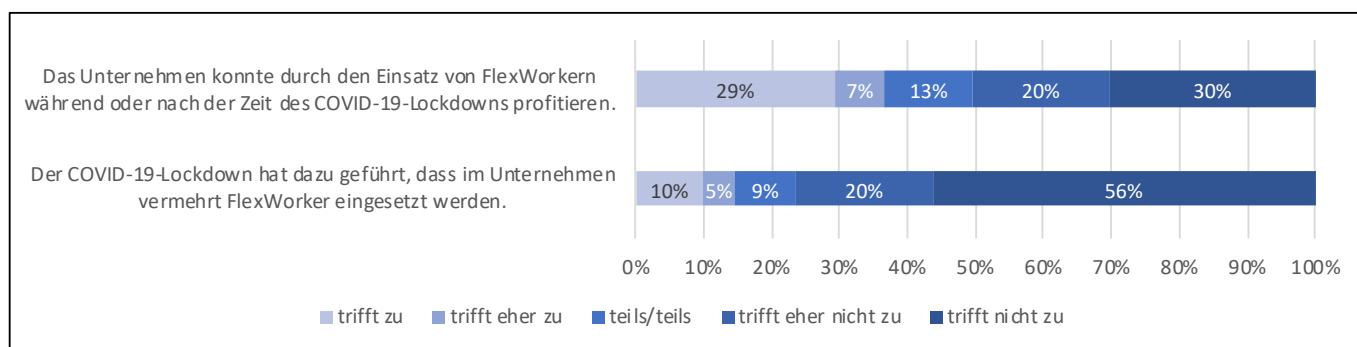


Abbildung 17: Einsatz von FlexWorkern während und nach dem COVID-19-Lockdown 2020 (Anteil Unternehmen, die während und nach dem Lockdown im Frühjahr 2020 FlexWorker eingesetzt haben; N=116).

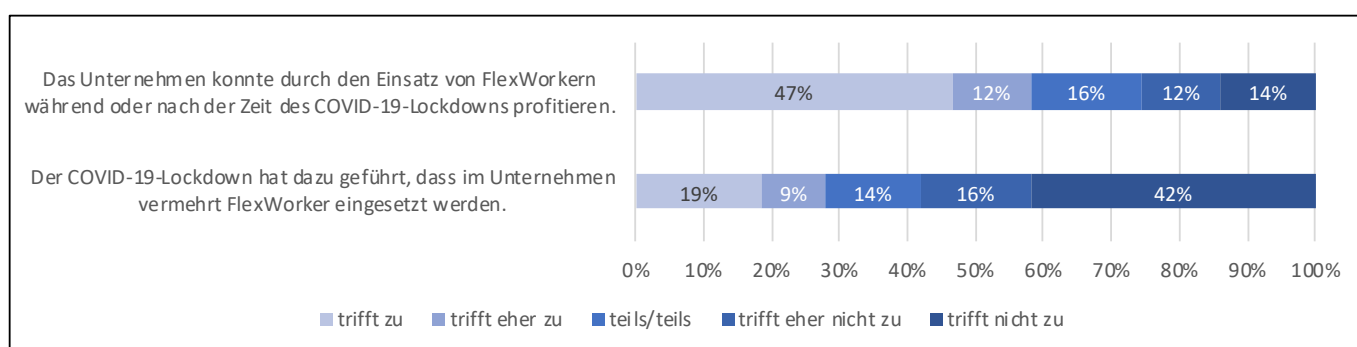


Abbildung 18: Einsatz von FlexWorkern während und nach dem COVID-19-Lockdown 2020 (Anteil Unternehmen, die während und nach dem Lockdown im Frühjahr 2020 FlexWorker eingesetzt haben und dabei eine höhere Auslastung hatten; N=45).

# Ausblick

Auf Basis der Resultate der vorliegenden Studie kann festgehalten werden, dass FlexWorker der Gruppen der Extended und External FlexWorkforce in Schweizer Unternehmen zu grossen Teilen für komplexe Aufgaben und dabei am häufigsten in Projekten und für Spezialaufgaben eingesetzt werden. Abhängig davon, wie FlexWorker beschäftigt werden, können Unternehmen in vielfacher Weise profitieren. So gelingt es mithilfe von saisonalen Arbeitskräften beispielsweise besonders gut, Auslastungsspitzen auszugleichen, während es mit FlexWorkern in Projekten oder bei Spezialaufgaben eher gelingt, Wissens- oder Kompetenzlücken zu schliessen sowie neuartige Ideen und Programme umzusetzen. Im Management einer flexiblen Workforce sind das HR sowie die Linie in ähnlichem Ausmass beteiligt, wobei das HR hauptsächlich Rekrutierungs- und Administrationsaufgaben wahrnimmt. Es ist insgesamt erkennbar, dass Unternehmen, die ein professionelles FlexWork-Management haben, mehr von einer flexiblen Workforce profitieren.

Über alle befragten Organisationen hinweg, gibt es in einigen Belangen jedoch noch Luft nach oben. So existieren beispielsweise nur in wenigen Unternehmen Instrumente, um die notwendigen FlexWork-Ressourcen zu ermitteln oder FlexWorker-Einsätze zu beurteilen. Wenig gut gelingt es den Unternehmen auch, das Wissen der FlexWorker zu sichern. Daneben gibt es in den allerwenigsten Unternehmen spezifische Führungsschulungen zur Führung von Blended Workforce Teams. Unternehmen könnten womöglich schneller FlexWorker finden, wenn sie ihr Arbeitgebermarketing stärker auf eine flexible Workforce ausrichten oder Massnahmen zur Beziehungspflege mit FlexWorkern lancieren würden. Ein weiteres zentrales Ergebnis ist, dass es in den meisten Organisationen an einer strategischen Verankerung des FlexWork Managements fehlt.

Ausgehend von dieser Situation ist anzunehmen, dass das HR bei der strategischen Verankerung des FlexWork Managements und der Steuerung der Aktivitäten rund um das Management der Flexible Workforce künftig eine zentrale Rolle einnehmen wird. Durch eine entsprechende Beteiligung des HR könnte nicht nur der Nutzen der Flexible Workforce in Schweizer Unternehmen erhöht, sondern auch die Arbeits- und Lebensbedingungen der FlexWorker weiter verbessert werden.