

BearingPoint®

Studie „Flexible Workforce“



Inhaltsverzeichnis

1	Trends und aktuelle Veränderungen am Arbeitsmarkt als Handlungsbereich im HR-Umfeld	5
1.1	Treiber der Workforce Flexibilisierung	5
1.2	Trends und regionale Zuordnung	9
2	Herausforderungen im Flexible Workforce Management	12
3	Neue Arbeitsmodelle – Übersicht, Nutzenbetrachtung und Bewertung	14
4	Übersicht zu Marktakteuren und Zuordnung zu Arbeitsmodellen	18
5	Leading Practices	22
5.1	Wahl der Arbeitsmodelle	25
5.2	Prozessgestaltung und -optimierung	28
5.3	Gestaltung der Zusammenarbeit	34
5.4	Systeme	39
6	Umriss strategischer Handlungsoptionen	42
6.1	Zielbilddefinition und strategische Ausrichtung	43
6.2	Gestaltung des Zielbetriebsmodells	44
6.3	Entscheidungsmöglichkeiten und Vorgehensmodell	45
7	Verzeichnis der Expertengespräche	46
8	Literaturverzeichnis	47

Management Summary

Unternehmen stehen derzeit vor grossen Herausforderungen in der Rekrutierung sowie dem Management ihrer internen und externen Workforce. Die Nachfrage nach «passgenauen», zunehmend flexiblen Arbeitsmodellen steigt in Folge der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung sowie den sich verändernden Anforderungen durch Globalisierung und Digitalisierung. Der Fachkräftemangel in Folge der demographischen Entwicklung verschärft die Situation zusätzlich. Flexible Arbeitsmodelle in der Breite nutzbar zu machen, entwickelt sich zu einem signifikanten Faktor der Wirtschaftlichkeit und nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit für Unternehmen.

Die Anzahl der externen Arbeitskräfte und in flexiblen Arbeitsmodellen angestellten Mitarbeiter nimmt in hohem Tempo zu. Global betrachtet ist im vergangenen Jahr die Temporärarbeit um 19,5% gestiegen [1]. In den USA arbeiten bereits über ein Drittel der Arbeitnehmer auch in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen der Plattformökonomie [2]. Insgesamt zeigt sich ein Trend zu Arbeitsmodellen abseits von Normalarbeitsverhältnissen, einschließlich befristeter Arbeitsverträge, verschiedener Formen von Teilzeitarbeit, Zeitarbeit und selbstständiger Arbeit [2].

Extern Beschäftigte erwarten einfache Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesse sowie Flexibilität in der Form der Leistungserbringung [3]. Die Aufwände des Workforce Managements steigen in Folge der zunehmenden Komplexität der Arbeitsmodelle ebenso wie durch die erhöhte Fluktuationsrate. Dabei entsprechen die Beschaffungs- und Steuerungsprozesse für externe Beschäftigte derzeit meist nicht den steigenden Anforderungen an Flexibilität und Geschwindigkeit. Darüber hinaus besteht ein Mangel an strategisch und ganzheitlich gesteuerter Personalplanung, der branchenübergreifend beobachtet werden kann.

In der Leading Practice wird eine Vielzahl von Arbeitsmodellen und Vertragsformen parallel genutzt. Den dadurch steigenden Koordinationssaufwänden begegnen Unternehmen mit Optimierungen der Workforce Management Prozesse. Organisatorisch werden diese zunehmend internalisiert und zentral gesteuert.

Grundlage hierfür bilden strategisch ausgerichtete End-to-End Prozesse und IT-Systeme, die häufig im Rahmen der Optimierungen eingeführt werden. Dabei wird teils auf ein skill-basiertes Total Workforce Management mit einem gemeinsamen Prozess für interne und externe Beschäftigte und teils auf eine klare Abgrenzung dieser Gruppen gesetzt. Der Governance-Funktion einschliesslich der Sicherstellung von Compliance und strategischen Make-or-Buy Entscheidungen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. In einem ganzheitlichen Ansatz übernimmt meist die HR-Organisation diese Aufgabe in enger Zusammenarbeit mit der Einkaufsorganisation auf Grundlage der Bedarfssituationen der Fachbereiche.

Ein gesamtheitliches Workforce Management Konzept beinhaltet neben durchgängigen Prozessen auch eine effektive systemseitige Unterstützung, um Transparenz über die Anzahl und Qualifikation der eingesetzten Ressourcen zu generieren sowie um Prozessabläufe zu beschleunigen und Compliance sicherzustellen. Die umfangreichen und komplexen Prozessanforderungen erfüllt derzeit jedoch noch kein einzelnes System am Markt, weshalb meist mehrere Systeme von Personalplanungs- über E-Procurement- bis hin zu Talent Relationship Management Systemen integrativ eingesetzt werden.

In der vorliegenden Studie werden in einem explorativen Ansatz Entwicklungen und Trends aufgezeigt und eine Übersicht über die wesentlichen Marktakteure geschaffen. Zudem werden flexible Arbeitsmodelle vorgestellt und aufgezeigt, wie ein optimiertes Workforce Management in der Leading Practice aussehen kann. Erfolgsfaktoren einer Umsetzung werden somit transparent und auf dieser Basis strategische Handlungsoptionen aufgezeigt.



**1.0 Trends und aktuelle
Veränderungen am
Arbeitsmarkt als
Handlungsbereich
im HR-Umfeld**

- # Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des Workforce Managements
- # Trend des Wechsels von Arbeitnehmern aus Normarbeitsverhältnissen in flexible Arbeitsverhältnisse setzt sich fort
- # Gestaltungsoptionen der Management-Kanäle werden derzeit von wenigen Arbeitgebern professionell genutzt
- # Aus Arbeitnehmersicht ist auch ein Gegentrend zur Flexibilisierung aufgrund verstärkter Sicherheitsbedürfnisse zu festen Anstellungsverhältnissen erkennbar
- # Befragte definieren Abdecken von Kompetenzlücken & Kapazitätsspitzen als wichtigste Ziele der Flexibilisierung
- # Temporärbranche wächst messbar global und auch in der Schweiz
- # Gig- & Crowdworke Trend auch in der Schweiz relevant, muss jedoch differenziert betrachtet werden
- # 18% der Schweizer Beschäftigten haben diese Arbeitsformen ausprobiert oder betreiben diese aktiv

1.1 Treiber der Workforce Flexibilisierung

Die Flexibilisierung der Workforce wird durch mehrere sich gegenseitig verstärkende Trends getrieben, deren Auswirkungen bereits heute spürbar sind und die die Arbeitswelt der Zukunft einschliesslich ihrer Beschäftigungsformen weiter signifikant verändern werden. Die Digitalisierung geht mit einer grundlegenden Veränderung der Anforderungen an die Workforce, durch Automatisierung repetitiver Tätigkeiten und Anforderungen an digitale, teils hoch spezialisierte Kompetenzen einher [4]. Andererseits stellen sich Anforderungen im Rahmen von Digitalisierungsprojekten oft nur temporär. Zudem entwickeln sich durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des Workforce Managements. Über digitale Plattformen können Arbeitnehmer ihr Humankapital flexibel unternehmerisch einsetzen. Das durch Online-Plattformen ermöglichte Modell von Crowd Work, also virtueller/ ortsunabhängiger Arbeit, sowie Gig Work, also physischer/ortsgebundener Arbeit, gibt einen Ausblick auf die durch die Digitalisierung verursachte Disruption.

¹ Auswertungen einer Umfrage aus 2018 zeigen mit 40% der Erwerb-stätigen in der Schweiz, die mindestens gelegentliche Heimarbeit leisten, bereits einen relativ hohen Grad an örtlicher Flexibilität (Deloitte, 2018)



Ein Blick in die Zukunft:

Es vollzieht sich ein Wandel der Gig Economy zu einer Talent Economy: Analog zu der wirtschaftlichen Entwicklung von Cloud Computing entwickeln sich neue Konzepte von Anstellung und Arbeit. Eine zunehmend flexible Workforce wird sich kontinuierlich den Anforderungen anpassen. Anstatt Mitarbeitende zu suchen, werden temporär Fähigkeiten für bestimmte Aufgaben angeworben werden. Diese Form der Arbeit wird zukünftig ca. 40% der Produktivität ausmachen [5].

Gig- und Crowd Work zeigen in den USA bereits ihr disruptives Potenzial. Auf Onlineplattformen werden Dienstleistungen jeglicher Art kurzfristig und flexibel interessierten Unternehmen oder Privatpersonen angeboten. Die Palette an angebotenen Dienstleistungen ist breit und reicht von Administration, Datenrecherche, Design, Produktmanagement und Übersetzung bis hin zu Finanz- und Rechtsberatung. Diese Form von flexibler und projektbasierter Arbeit wird häufig auch als Plattformökonomie oder On-Demand Economy bezeichnet. Im Zuge der Agilisierung nutzen Unternehmen verstärkt solche Angebote, um sich schnell an volatile, unsichere und komplexe Marktbedingungen anpassen zu können [5]. Dabei wird eine Zusammenarbeit mobiler Arbeitskräfte über Landesgrenzen hinaus möglich und – getrieben durch die Anforderungen der Digitalisierung – zunehmend erforderlich.

Die Auswirkungen des Wertewandels und des demografischen Wandels auf die Beschäftigung werden insbesondere dort auf dem Arbeitsmarkt sichtbar, wo derzeit vier Generationen aufeinandertreffen. Während die Nachkriegsgeneration und die Babyboomer tendenziell die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes wertschätzen, haben Teile der Generationen X, Y und Z veränderte Lebensentwürfe und dementsprechend veränderte Erwartungen an ihre Arbeitstätigkeit und Beschäftigung [6]. Dabei kommt es im Laufe einer Karriere eher zu häufigen Arbeitgeberwechseln und es werden häufiger mehrere Beschäftigungen parallel und flexibler ausgeübt [7]. Auch im Bereich der Temporärarbeit belegt Swisstafing, dass fast die Hälfte aller temporären Arbeitskräfte aktiv nach dieser Form der flexiblen, sich verändernden Arbeit sucht [8]. Unter den Schweizer Freelancern geben 50% an, dass sie dieser Tätigkeit vor allem nachzugehen, um zusätzliches Einkommen (z.B. zusätzlich zur hauptberuflichen Tätigkeit) zu erwirtschaften.

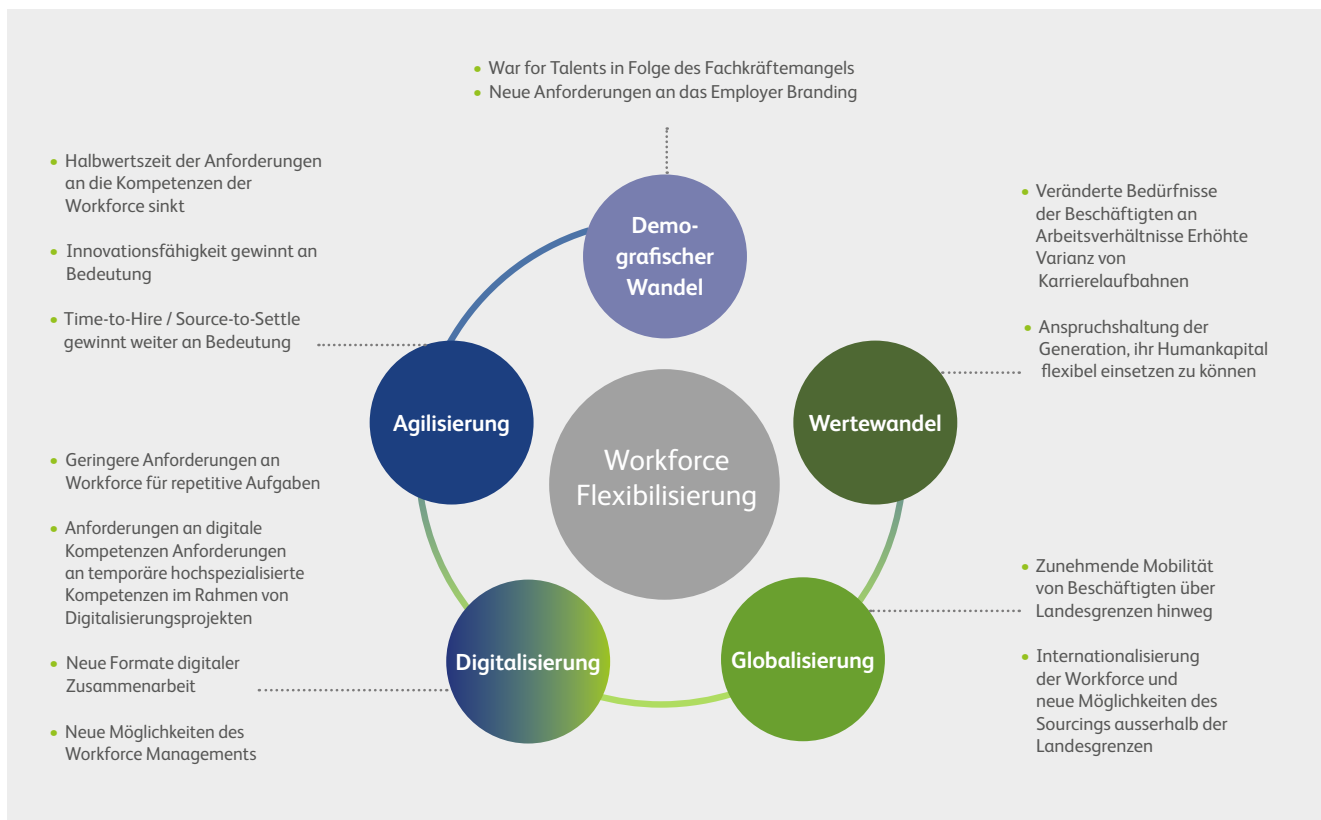


Abbildung 1. Optimierungsbereiche von Leading Practice Unternehmen.

Bei rund 30% der Befragten liegt der Hauptgrund in der Flexibilität an sich [9]. Der Einsatz einer stärker flexibilisierten Workforce bzw. das Angebot solcher Beschäftigungsformen passt also durchaus in die Bemühungen vieler Unternehmen, als attraktiver Arbeitgeber gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Gerade am Standort Schweiz sind die Potenziale der flexiblen Workforce dank eines hohen Bildungsgrads, den gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie der modernen Lebensweise der Schweizer Bevölkerung erheblich.

« In der Workforce Flexibilisierung liegt der Schlüssel zum Sieg im War for Talents. »

Die Nachfrage nach flexibler Beschäftigung ist jedoch in Abhängigkeit des Qualifikationsniveaus und der Lebensphase, sowie regional zu differenzieren. Während Flexibilisierungsformen seitens der Generation Z stark nachgefragt wird, suchen Beschäftigte mittleren Alters [IP4] ebenso wie Nicht-Akademiker aus einem Sicherheitsbedürfnis heraus verstärkt auch feste Arbeitsverhältnisse und bilden damit einen, wenn auch schwächer ausgeprägten, Gegentrend. Bei Nicht-Akademikern ist die Suche nach Sicherheit sogar noch knapp vor der Gehaltsvorstellung das Top-Auswahlkriterium bei der Jobsuche. 70% dieser Berufsgruppe sucht in Stellenanzeigen vor allem nach Informationen zur Befristung einer offenen Stelle [10]. Infolge der Divergenz der Bedürfnisse der verschiedenen Arbeitnehmergruppen steigt die Breite der genutzten Beschäftigungsformen.

Aufgrund der geringen Arbeitslosigkeit von ca. 2,3% in der Schweiz besteht des Weiteren die Situation, dass nicht nur Fachkräfte, sondern auch Beschäftigte im Niedrigqualifikationsbereich schwer zu gewinnen sind [11]. Die Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz, wie auch vielen anderen europäischen Ländern, ist zudem ebenfalls rückläufig und erschweren die Situation zusätzlich. Folglich sind Pensionierungswellen zu erwarten, die nur bedingt durch Neueinstellungen und Automatisierung aufgefangen werden können [12]. UBS-Ökonomen schätzen, dass unter der Voraussetzung, dass sich das Beschäftigungswachstum analog dem seit 1960 fortsetzt (1% p.a.), in den kommenden zehn Jahren über 300'000 Arbeitskräfte in der Schweiz fehlen [13].

Infolge der oben genannten Dimensionen besteht ein Nachfragemarkt, in dem Unternehmen um die Beschäftigten werben und Employer Branding sowie Angebote flexibler Arbeitsmodelle zu einem zunehmend bedeutsamen Wettbewerbsvorteil im War for Talents wird. Getrieben durch die dargestellten Treiber wird die Flexibilisierung von Personalressourcen branchenübergreifend als

« Wettbewerb heisst für uns nicht zwingend nur Wirtschaftlichkeit, sondern auch Verfügbarkeit der Ressourcen. Erst mit dieser können wir Entwicklungsthemen vorantreiben. »

wichtiger Wettbewerbsvorteil betrachtet, insbesondere zum Abfangen schwankender Arbeitsaufwände, zur schnelleren & flexibleren Gewinnung und Bindung von Fachkompetenzen als auch zur Verbesserung der Leistungserbringung.

Neben der punktuellen Abdeckung von Spezialkompetenzen können inkonstante Auftragsvolumina und Arbeitslast durch flexible Beschäftigungsformen ausgeglichen werden. Dies ist insbesondere zum Ausgleich von Produktionsschwankungen (wie z.B. in der Automotive Branche) [IP1], sowie zur Überbrückung volatiler Auftragslagen mit Auslastungslücken und Kapazitätsspitzen erforderlich [IP2]. Unter diesen Bedingungen ist flexible Beschäftigung ein bedeutender Faktor zur Risikominimierung.

« Anlagenintensive Unternehmen planen Personal-Bedarfe unter Berücksichtigung von Externen und „Atmen“ über den Anteil dieser Workforce je nach Arbeitsaufwand. »

Besonders in den USA wird die Nutzung von flexibler Beschäftigung als erforderlich betrachtet, um Kompetenzen zu gewinnen, die auf dem «klassischen» Arbeitsmarkt nicht oder nur unzureichend verfügbar sind [IP2]. Dies betrifft insbesondere Kompetenzen, die sich in Folge der Mega-Trends Digitalisierung und Agilisierung herausgebildet haben [IP8]. Im Fokus stehen meist weniger die konstant benötigten Beschäftigten entlang von Kernprozessen, sondern punktuell fehlendes Know-how bzw. Beschäftigung ausserhalb der Kernkompetenzen eines Unternehmens [IP8/IP1]. Solches Know-how ist oft nicht dauerhaft erforderlich und durch interne Personalentwicklung nicht effizient und mit ausreichender Time-to-Market aufzubauen [IP1].

Insbesondere in Investitionsprojekten, in denen für die Projektlaufzeit eine hohe Anzahl an Ressourcen und sehr spezifisches Know-how benötigt wird, sind flexibel Beschäftigte unabdingbar [IP4/IP1]. Auch in Europa liegt der heutige Fokus der Flexibilisierungsbestrebungen primär auf der Beschäftigung von externem Personal für einzelne Projekte oder Aufgaben die in den oben genannten Bereich fallen, sowie im Bereich der wissensgetriebenen Jobs [IP6].

Flexible Beschäftigung nimmt aber eine ebenso wichtige Rolle als Rekrutierungskanal für interne Mitarbeiter ein. So können Fachexperten gewonnen werden, die auf dem «klassischen» Bewerbermarkt nicht verfügbar sind. Dabei wirken flexible Arbeitsmodelle positiv auf das Employer Branding bzw. der Arbeitgeberattraktivität [IP9].

« Die Fähigkeit, auf den Gig-Talentpool zurückzugreifen, unterscheidet Unternehmen von der Konkurrenz, die den Wert dieser Talente nicht nutzbar machen kann. »

Time-to-Market ist dabei eine wesentliche Kennzahl, welche durch die schnelle Anpassung der Workforce und des damit verbundenen Know-hows durch flexible Beschäftigungsformate verbessert werden kann [IP7/IP8]. Hierbei gilt, dass die Stelle umso schneller besetzt sein sollte, je niedriger das gesuchte Qualifikationsniveau ist, da die Ansprüche an Prozesseffizienz und Effektivität in diesem Bereich besonders hoch sind. In solchen Fällen können erfahrene externe Beschäftigte schnell und mit überschaubarem Aufwand eingeführt werden [IP6]. Sind diese über eine Agentur vermittelt, sind Qualitätssicherung und Kontraktmanagement vereinfacht [IP6]. Auch Internalisierungsmöglichkeiten im Sinne von «try & hire» werden verstärkt auch als Instrument der Qualitätssicherung vor Neueinstellungen genutzt [IP1].

Grundsätzlich wird eine Flexibilisierung auf folgenden Ebenen angestrebt [7]:

- **Zeitliche Flexibilisierung zum Abdecken von Schwankungen und Zeitökonomie**
Beispiele: Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Jahres-, Lebens- und Vertrauensarbeitszeit, bezahlte und unbezahlte Urlaube – Sabbaticals, Schichtarbeit
- **Funktionale Flexibilisierung zur Schaffung funktionaler Ressourcenflexibilität durch breitere Qualifizierung**
Beispiele: Entwicklung der Mitarbeiter für verschiedene Aufgaben, Arbeitsplätze, Funktionen und Rollen und Flexibilisierung der Organisationsstrukturen
- **Finanzielle Flexibilisierung zur Erhöhung der Variabilität von Lohnkosten**
Beispiele: Verknüpfung mit variablen Grössen (Akkord, Prämien, Provisionen, Gewinnbeteiligungen, Zielboni, Akkord etc.) sowie Dauer der Vergütung
- **Örtliche Flexibilisierung zu Arbeiten anytime / anywhere**
Beispiele: Öffentlicher Raum, Inhouse und externe Co-Working Spaces, Home-Office, Arbeit unterwegs und bei Kunden, Standortübergreifende Ressourcenflexibilität
- **Numerische Flexibilisierung zum Erreichen von Koordinationsflexibilität durch flexible Beschäftigungsmodelle**
Beispiel: Teilzeitarbeit, Temporärarbeit, geringfügig und befristete Beschäftigung, Freelancer / Freiberufler, On-Demand Modelle auch über Online Plattformen

Gerade der örtlichen Flexibilisierung kommt derzeit aufgrund der SARS-CoV2-Pandemie eine erhöhte Bedeutung zu. Unternehmen, die weitgehend auf Heimarbeit ausweichen können, erreichen neben den bekannten Vorteilen der steigenden Arbeitgeberattraktivität auch eine höhere Krisenresistenz. Befragungen in der Schweiz zeigen [14], dass 40% der Erwerbstätigen mindestens gelegentliche Heimarbeit leisten, während das Bundesamts für Statistik einen Anteil von 23,8% [15] angibt.

Konkretere Ziele der Flexibilisierung sind klassischerweise in Primär- und Sekundärziele unterteilt [7]. Dabei werden folgende Primärziele typischerweise verfolgt: (1) Kostenreduktion, (2) Risikominimierung in der Personalplanung (3) Abdeckung von Kapazitätsspitzen, (4) Schliessen von Kompetenzlücken und (5) Zugang zu knappen Ressourcen. Sekundärziele sind: (1) Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, (2) Erschliessung neuer Rekrutierungspools und (3) Verringerung des administrativen Aufwands.

Ausgehend von den Rahmenbedingungen der Unternehmen, Branchenspezifika und HR-Strategie werden unterschiedliche Ziele mit der Flexibilisierung von Personalressourcen verfolgt. Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Interviews mit Schweizer und internationalen Grossunternehmen ergaben, dass der Zugang zu knappen Ressourcen sowie das Abdecken von Kompetenzlücken und Kapazitätsspitzen als bedeutendste Primärziele angesehen werden können. Auch die Verringerung des administrativen Aufwands sowie die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität sind relevante Grössen der Sekundärziele, wohingegen Kostenreduktion und die Risikominimierung der Personalplanung in diesem Kontext als eher unbedeutend bewertet wurden (Abbildung 2). Es kann festgehalten werden, dass das Ranking der verfolgten Ziele stark variiert und von der Unternehmensstrategie, der Branche, den Arbeitsmärkten sowie den Qualifikationsanforderungen abhängt

1.2 Trends und regionale Zuordnung

Trends der flexiblen Beschäftigung werden im Folgenden in quantitativer und qualitativer Form aufgezeigt. Da die Ausprägung dieser Trends länderspezifisch stark variiert, werden die unterschiedlichen Entwicklungen in den USA und der Europäischen Union mit den Tendenzen innerhalb der Schweiz aufgrund derzeitiger Daten und Vorjahreswerte verglichen und mit Zukunftstrends auf globaler Stufe ergänzt.

Der Anteil temporärer Arbeitskräfte an der Gesamtbeschäftigung bewegt sich in einer Bandbreite von 14,1% (EU) über 10,5 % (USA) bis 8,2 % (CH) [8] [16] [1]. Dabei wird deutlich, dass die Schweiz den niedrigsten Anteil der temporären Arbeitskräfte an der Gesamtbeschäftigung aufweist, aber über alle Regionen die Veränderungen zum Vorjahr fast konstant scheinen. Die absolute Anzahl der Temporärarbeitenden eines Jahres im Vergleich zum Vorjahr lassen jedoch darauf schliessen, dass die Schweiz ein starkes Wachstum in der Temporärbranche aufweist, da der 12%ige Anstieg zum vorherigen Jahr den Anstieg der EU und der USA deutlich übersteigt. Der Markt in den USA wirkt deutlich gesättigter, da sich die Anzahl der Temporären um 3.70% verringert hat. Global kommt es zu einem Anstieg temporärer Arbeitskräfte von fast 20%. Insgesamt setzt sich der Trend fort, dass sowohl in der Schweiz als auch auf globaler Ebene eine Flexibilisierung der Workforce durch temporäre Arbeitskräfte fortschreitet.

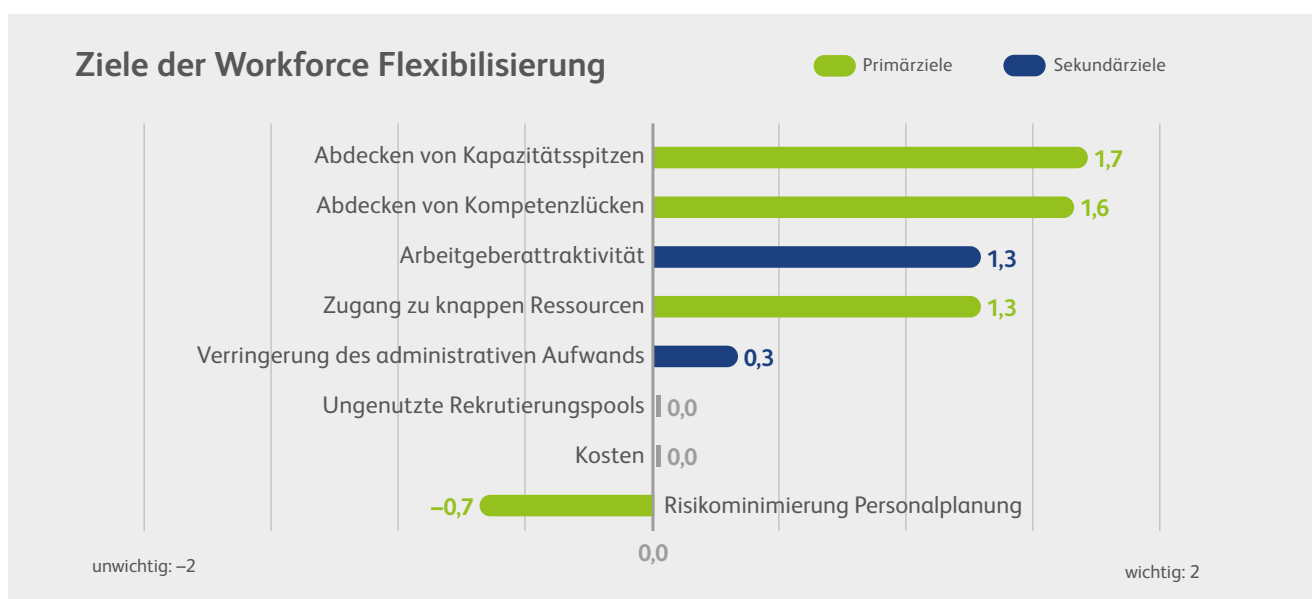


Abbildung 2. Bedeutung der Primär- und Sekundärziele. Mittelwerte je Antwortkategorie bei Gleichgewichtung aller befragter Unternehmen.

Was die Qualifikationsstufen dieser temporären Mitarbeiter in der Schweiz betrifft, so besteht diese Gruppe etwa gleichverteilt aus Hilfs- und Fachkräften. 91% aller Temporärarbeitenden gehören diesen beruflichen Qualifikationsstufen an [8]. Da über die Gesamtanzahl aller Schweizer Erwerbspersonen dieser Wert nur bei rund 66% liegt, kann festgehalten werden, dass die Temporärbranche weiterhin durch einen Schwerpunkt in den unteren und mittleren Qualifikationsstufen geprägt ist. Für Kader bzw. Führungspositionen spielt sie mit ca. 3% Marktanteil eine untergeordnete Rolle [8]. Zudem ist die Mehrheit der Temporärarbeitenden im Industriesektor tätig (61 Prozent) [17]. Die Branchenverteilung der Arbeitsplätze im Personalverleih weicht ebenfalls stark von den jeweiligen Anteilen der Gesamtbeschäftigung ab. Die meisten Temporärmitarbeiter arbeiten im Bauhauptgewerbe (13%), gefolgt von den Branchen Nahrungsmittel, Chemie & Pharma sowie Transport und Lagerung [8].

Neben den temporären Arbeitskräften spielen auch Flexibilisierungsformen und Arbeitsmodelle bei selbständig Erwerbenden eine wichtige Rolle. Verschiedene Formen von Freelancer-Tätigkeiten gelten gerade in den USA als eine elementare Grösse im Arbeitsmarkt. In diesem Markt sind bei steigender Tendenz bereits rund 35% aller Beschäftigten in Voll- oder Teilzeit als Freelancer tätig. In der EU liegt der Anteil bei rund 14,5%, wohingegen die Schweiz den geringsten Anteil mit 12,8% aufweist. Obwohl der Anteil in der Schweiz im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen ist, zeigt sich das Wachstumspotenzial mit Blick auf die internationalen Märkte. Freelancing wird auch in Zukunft eine bedeutsamere Rolle innerhalb der Flexible Workforce einnehmen [2]. Dabei nimmt die Bedeutung der Plattformökonomie als Vertriebskanal bei klassischen Freelancern ebenfalls zu. Über die Hälfte der US Freelancer nutzen bereits Plattformen wie Freelancer.com bei der Jobsuche [2].


















	Schweiz 	EU 	US 	
 Anteil temporärer Arbeitskräfte an der Gesamtbeschäftigung	8.20%  1.00%	14.10%  - 0.20%	10.50%  0.40%	
 Anzahl der temporär Arbeitenden eines Jahres (Veränderung zum VJ)	410.000  12.00%	27 Mio.  2.30%	~16 Mio.  - 3.70%	Global steigt die Anzahl im Vergleich zum Vorjahr sogar um ca. 19.5%.
 Share of self-employed persons / freelancers (year-over-year)	12.80%  - 2.00%	14.50%  0.50%	~35.00%  1.00%	5 Jahres Tendenz USA: >50% aller US Amerikaner übernimmt Arbeit als Freelancer; Steigende Tendenz in Europa insbesondere Generation Z und Millennials.
 Anteil Selbständigerwerbender / Freelancer (Veränderungen zum VJ)	mind. einmal 1,09 Mio. (18%) an der Gesamtbeschäftigung wöchentlich ~ 109k (10%) der Plattform-Worker	mind. einmal 24 Mio. (15%) an der Gesamtbeschäftigung wöchentlich ~ 1.68 Mio. (7%) der Plattform-Worker	mind. einmal 57 Mio. (36%) an der Gesamtbeschäftigung wöchentlich ~ 7 Mio (12.3%) der Plattform-Worker	Globales Wachstum bis 2023: 40% der Arbeitnehmer bieten Dienstleistungen in der Plattformökonomie an; Werte sind Schätzungen aus Umfragen mit Übertragung auf die Grundgesamtheit. EU Durchschnitt aus AT, DE, IT, NL, SE, UK. Wöchentliche Arbeit bei USA definiert als mehr 15h die Woche.
 Kosten der externen Workforce im Vergleich zur Internen	~ 25%	Global trend 44%		Der Kostenanteil externer Mitarbeiter an Personalkosten wird in der Schweiz auf 25% geschätzt während global von einem Wert von 44% ausgegangen wird.

Abbildung 4. Das Flexible Workforce Management in der Schweiz im Vergleich zu EU und USA.

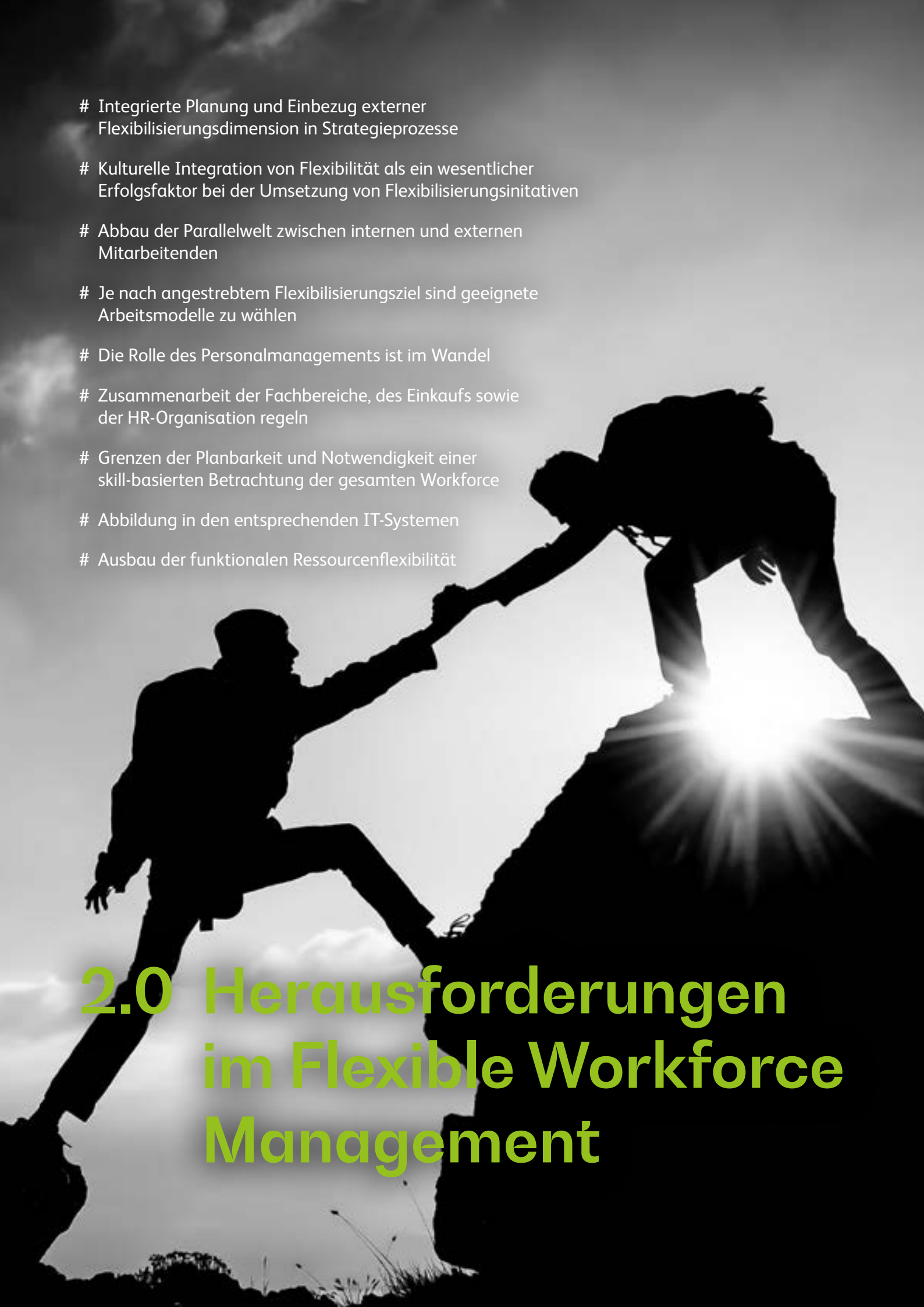
Diese neuen plattformbasierten Arbeitsmodelle bestehen im Kern aus Gig- bzw. Crowdworkern (im Folgenden Plattformökonomie). Obwohl die Grenzen zwischen offline und rein online erbrachten Leistungen zunehmend verschwimmen und eine Zuordnung nicht mehr in allen Fällen getätigt werden kann [18], unterscheidet die vorliegende Studie weiterhin zwischen ortsabhängiger (Gig) und ortsunabhängiger Arbeit (Crowd), um strukturiert Unterschiede benennen zu können. Die globale Plattformökonomie repräsentiert jährliche Ausgaben in Höhe von 248 Milliarden Dollar [11]. In den USA arbeiten bereits über ein Drittel der Arbeitnehmer (ca. 54 Mio. = 36%) auch in solchen flexiblen Beschäftigungsverhältnissen [2]. Konkret erwarten Studien, dass bereits 2023 mehr als 40% der Arbeitnehmenden ihre Dienstleistungen und digitalen Fähigkeiten auch über Plattformen und Talentmärkte anbieten werden und sich dadurch Personalpolitik, Prozesse und Instrumente von Arbeitgebern stark anpassen müssen [19]. In diesem Kontext ist zu erwähnen, dass die klassische Unterscheidung nach Voll- und Teilzeit im Falle der Plattformökonomie aufgrund des starken Anteils von Mehrfachbeschäftigten und so genannten Portfolio-Workern statistischen Anforderungen nicht in jedem Fall gerecht wird. Daher wird in aktuellen Studien zunehmend nach Nutzungshäufigkeit (z. B. einmalig, täglich, wöchentlich, monatlich etc.) unterschieden.

Die Beschäftigungsformen der Plattformökonomie sind mittlerweile auch in Europa von messbarer Relevanz und beschleunigen den Zuwachs der flexiblen Beschäftigung, da etwa 15% der Berufstätigen schon einmal Arbeitsleistungen über eine Plattform ausgeführt haben. In der Schweiz ist der «Gig- & Crowd Economy-Trend» bereits vollumfänglich angekommen, da etwa 18% der Beschäftigten Gig Work bzw. Crowd Work zumindest ausprobiert oder betrieben haben [3]. Zudem suchten nicht weniger als 32% der befragten Schweizer bereits aktiv nach dieser Art von Arbeit [20]. Die oben beschriebenen Daten aus USA, EU und Schweiz müssen jedoch differenziert betrachtet werden. Einerseits handelt es sich bei den Werten um Schätzungen und Hochrechnung aus Umfragen mit einer Teilpopulation und zum anderen werden hierbei alle Personen als Plattform Worker definiert, die innerhalb eines Jahres mindestens einen Auftrag in der Plattformökonomie ausgeführt haben. Betrachtet man nur den Anteil der Gig- bzw. Crowdworker die durchgängig in dieser Beschäftigungsform arbeiten, ergibt sich ein abweichendes Bild von maximal 10% aller Beschäftigten in der Schweiz [3]. In der EU sinkt der Wert knapp unter die 7%-Grenze [5], die USA verzeichnet derzeit ca. 12.3% wöchentliche Arbeitskräfte innerhalb der Plattformökonomie. Auf den Plattformen werden Gig Arbeiten wohl häufiger ausgeführt als Crowd Work [5]. Eine genaue Quantifizierung ist aber bei der aktuellen Datenlage kaum möglich, da es sich teilweise um ortsunabhängige bzw. komplett virtuell laufende Arbeit handelt und so die Datenerhebung erschwert ist.

Im internationalen Vergleich liegt die Schweiz zwar hinter Ländern wie den USA und Italien, aber deutlich vor den Ländern Grossbritannien, Deutschland, den Niederlanden und Schweden

[5]. Auch die Intensität der Plattformnutzung in der Schweiz überrascht, trotz der differenzierten Betrachtung hinsichtlich Haupt- bzw. Nebentätigkeit. 26% der Gig- und Crowdworker generieren mehr als die Hälfte ihres Einkommens über die Plattformökonomie und für 12.5% aller Befragten ist das Arbeiten über die Plattform sogar die einzige persönliche Einnahmequelle [3]. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass der Grossteil der Befragten nicht in Vollzeit, sondern sporadisch über solche Plattformen arbeitet (Beispiel: 2-Personen-Haushalt, bei dem eine Person einer Arbeit in Festanstellung nachgeht und die zweite Person Gig Aufträge als einzige persönliche Einnahmequelle nutzt). Laut aktueller Studien weist der Kanton Tessin die höchste Plattform-Work-Konzentration in der Schweiz auf – dicht gefolgt vom Kanton Zürich [3]. Ein Vorreiter auf Betreiberseite ist Coople, ein Unternehmen aus Zürich, welches Einsätze vom Promotions-event in der Fussgängerzone bis zum Bürojob vermittelt. Laut Unternehmensangaben weist Coople jedes Jahr zwei- bis dreistellige Wachstumsraten auf [21].

Die aufgeführten Fakten und Schätzungen machen deutlich, dass die Flexibilisierung durch externes Personal immer stärker wird, dieser Trend bisher allerdings in den USA deutlich sichtbarer als in Europa bzw. der Schweiz ist. Die Zahlen implizieren jedoch auch, dass diese Trends sich in der Schweiz ebenfalls fortsetzen werden. Grundsätzlich kann bei den obengenannten externen Flexibilisierungsformen festgehalten werden, dass der Externalisierungsgrad in der Schweiz mit einem Schätzwert von maximal 25% im internationalen Vergleich deutlich geringer ausfällt [14]. Eine Studie auf globaler Ebene zeigt, dass schon heute 44% der Personalausgaben bei grösseren Konzernen zu externem Personal allokiert werden [22]. Zudem wird erwartet, dass externe Beschäftigung insbesondere ausserhalb der Kernfunktionen von Unternehmen weiter zunehmen und in den kommenden Jahren möglicherweise die Zahl der internen Mitarbeiter in einigen Branchen übersteigen wird [IP1]. Potenziale für Schweizer Unternehmen werden also neben den internen Flexibilisierungsformen aufgrund der internationalen Trends auch im externen Bereich vermutet.

- 
- # Integrierte Planung und Einbezug externer Flexibilisierungsdimension in Strategieprozesse
 - # Kulturelle Integration von Flexibilität als ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Flexibilisierungsinitiativen
 - # Abbau der Parallelwelt zwischen internen und externen Mitarbeitenden
 - # Je nach angestrebtem Flexibilisierungsziel sind geeignete Arbeitsmodelle zu wählen
 - # Die Rolle des Personalmanagements ist im Wandel
 - # Zusammenarbeit der Fachbereiche, des Einkaufs sowie der HR-Organisation regeln
 - # Grenzen der Planbarkeit und Notwendigkeit einer skill-basierten Betrachtung der gesamten Workforce
 - # Abbildung in den entsprechenden IT-Systemen
 - # Ausbau der funktionalen Ressourcenflexibilität

2.0 Herausforderungen im Flexible Workforce Management

Im Zuge von Flexibilisierungsbestrebungen sind folgende typischen Herausforderungen sowohl in der Schweiz als auch international zu beobachten:

- **Integrierte Planung und Einbezug externer Flexibilisierungsdimension in Strategieprozesse:**

Noch liegt der Fokus auf der Abdeckung von Kapazitätsspitzen und der Reaktion auf Auftragsschwankungen. Flexible Beschäftigtenpools werden noch nicht als Teil der gesamten Personalstrategie betrachtet. Mögliche Synergieeffekte bleiben potenziell ungenutzt, wie beispielsweise die Nutzung von Wissen innerhalb des Unternehmens oder die Entdeckung und Bindung von Talenten.

- **Kulturelle Integration von Flexibilität:**

Flexibel Beschäftigte stellen neue Herausforderungen an Unternehmenskultur, Führung, Steuerung und langfristige Bindungen. Ein Faktor der erfolgreichen Umsetzung und Nutzung flexibler Beschäftigung ist der Verankerungsgrad in der Unternehmenskultur. Je nach marktbezogenen Erfordernissen kann die Personalpolitik stärker die Arbeitsplatzsicherheit oder die Dynamik von Beschäftigungsverhältnissen betonen.

- **Parallelwelt Intern / Extern reduzieren:**

Die Diskrepanz zwischen der Vertrautheit mit und den Kenntnissen über Kultur, Prozesse und Aufgaben zwischen dem Core Team und den weiteren flexibel eingesetzten Beschäftigtengruppen stellt eine zentrale Herausforderung dar. Die Einarbeitung und die Weitergabe von Wissen ist neben der soziokulturellen Integration der flexibel Beschäftigten von zentraler Bedeutung.

- **Entscheidung zur Nutzung verschiedener Arbeitsformen:**

Je nach angestrebtem Flexibilisierungsziel entlang der Flexibilisierungsdimensionen sind geeignete Arbeitsmodelle zu wählen. Dabei sind auch der Einsatzbereich, Qualifikationsanforderungen, Beschaffungs- und Beschäftigungsdauer zu berücksichtigen.

- **Die Rolle des Personalmanagements im Wandel:**

Klassische Personalmanager werden zu Flexibilitätsmanagern. Um die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zu managen und bei allen HR-Prozessen berücksichtigen zu können, muss das Personalmanagement neue Rollen wahrnehmen. Es wird eine Entwicklung zu einem strategisch denkenden und operativ handelnden Sourcing-Manager erwartet. Zudem wird die Unterstützung der Führungskräfte im Umgang mit den flexibilisierten Arbeitsbedingungen immer bedeutsamer.

- **Zusammenarbeit der Fachbereiche, des Einkaufs sowie der HR-Organisation regeln:**

Diese Zusammenarbeit ist verstanden, aber bisher nur in Ansätzen realisiert. Die Umsetzung dieses ganzheitlichen Ansatzes einschliesslich geeigneter Prozesse, Organisationsstrukturen und unterstützender IT-Systeme ist eine der grundlegenden Herausforderungen.

- **Abbildung in den IT-Systemen:**

Auf dem Markt werden diverse Software-Lösungen zur Unterstützung eines gesamtheitlichen Workforce Managements angeboten. Bisher erfüllt keine singuläre Lösung alle Anforderungen von Unternehmen. Eine erfolgreiche Auswahl scheitert oft an den Grundlagen gut ausgearbeiteter Prozesse und Organisationsstrukturen.

- **Grenzen der Planbarkeit und Notwendigkeit einer skill-basierten Betrachtung der gesamten Workforce:**

Die Angebotssituation auf dem derzeitigen Bewerbermarkt und die Schnellebigkeit des Wissenswandels lassen die bisherigen Planungen anhand von Projektzeitachsen oder Fluktuationkennzahlen zunehmend ungenau erscheinen. Insbesondere innovationsstarke Unternehmen gehen verstärkt zu einer skill-basierten Betrachtung ihrer Workforce über. Die Herkunft (intern / extern) ist zweitrangig; für die Besetzung der Stelle oder Zuteilung der Aufgaben zählen nur die notwendigen Skills.

- **Ausbau der funktionalen Ressourcenflexibilität:**

Zum Aufbau der Fähigkeit Personalressourcen breit einsetzen zu können, werden neben klassischen Weiterbildungsmaßnahmen beispielweise mit «Massive Open Online Courses», kurz MOOC, seit geraumer Zeit Onlinekurse genutzt, die in der Regel grosse Teilnehmerzahlen aufweisen, da sie auf Zugangs- und Zulassungsbeschränkungen verzichten [23].



3.0 Neue Arbeitsmodelle – Nutzenbetrachtung und Bewertung

- # Je breiter die Abdeckung der Arbeitsformen, desto höher der Flexibilisierungsgrad
- # Externalisierungsgrad je Berufsgruppe abhängig von Geschäftskritikalität und der Kernkompetenz des Unternehmens
- # In der Schweiz arbeiten bereits über 50% in flexibler Festanstellung
- # Potenziale von Alumni, Ü50-Pools inkl. pensionierten und nahestehenden Mitarbeitern nicht ausreichend ausgeschöpft
- # MSP Modell ist bei der Agenturnutzung auf dem Vormarsch; Gegenteil: Unternehmen befreien sich aus «strategischen Lock-In» der Agenturen
- # Breite Nutzungsmöglichkeiten von externen Flexibilisierungsformen
- # Strukturierte und strategische Weiterbildungsmaßnahmen fehlen in neuen Modellen weitgehend

Unternehmen versuchen vermehrt, die ganze Breite der beschriebenen Arbeitsmodelle in der HR-Strategie zu berücksichtigen. Worauf der Schwerpunkt bei der Flexibilisierung in der HR-Strategie gelegt wird, hängt dabei massgeblich von der Branche und der Menge an flexibel aufzubietendem Personal sowie den Qualifikationsanforderungen des Unternehmens ab. Entsprechend ist es sowohl Aufgabe des Unternehmens als Ganzes als auch der HR-Organisation als Experten, solche Ereignisse und Veränderungen (Nachfrage, Märkte, gesetzliche Rahmenbedingungen) rechtzeitig zu antizipieren, um rasch entsprechende Ebenen des Rahmenmodells anzusprechen (Temporärarbeit, Plattformen, Outsourcing etc.). Trotzdem lässt sich durch die durchgeführten Interviews festhalten, dass der überwiegende Anteil aller Unternehmen danach strebt, einen grösstmöglichen Flexibilisierungsgrad zu erreichen [IP4/IP7/IP3/IP10]. Je breiter der Abdeckungsgrad, desto höher das Flexibilisierungspotential. Unternehmen, die es schaffen, Flexible Workforce effektiv ins Unternehmen zu integrieren, verbessern ihren Employer Brand, können so auf einen breiteren Pool von Talenten zugreifen und diese langfristig an sich binden. Des Weiteren erlauben es einige der beschriebenen Arbeitsmodelle, leistungsstarke Externe nach einer bestimmten Zeit zu internalisieren (z.B. Try&Hire, Freelancer, Plattformökonomie). Für externe Mitarbeiter, welche einen grossen Anteil an der Flexibilisierung mittragen, ist jedoch festzuhalten, dass strukturierte und strategische Weiterbildungsmassnahmen in der Nutzung dieser Arbeitsformen weitgehend fehlen.

Non-Flex Workforce

Die ersten beiden Ebenen beschreiben interne Mitarbeiter in Normarbeitsverhältnissen, die eng an das Unternehmen gebunden sind. Die sog. Non Flex Workforce wird durch Schlüsselmitarbeiter gebildet, welche über ein Anstellungsverhältnis mit weitgehend fixen Arbeitsmodellen verfügen. Klassischerweise sind dies die Mitarbeiter, welche als Wissensträger und Core Team bezeichnet werden. Einen entsprechend hohen Stellenwert nimmt daher der Faktor Mitarbeiterbindung für diese Beschäftigungsgruppe ein. Aufgrund der Tatsache, dass mittlerweile der Grossteil der Schweizer Erwerbstätigen bereits eine Variante von Flexibilisierung erfährt [IP9], scheint der Begriff Core-Team nicht mehr zeitgemäss und wird daher als Non Flex Workforce bezeichnet.

Internal Flex Workforce

Bei Mitarbeitern der Internal Flex Workforce kommen verstärkt Instrumente der Flexibilisierung zum Einsatz. Diese geben Unternehmen die Möglichkeit, Volatilitäten der Geschäftsentwicklung aufzufangen. Hierzu zählen beispielsweise flexible Vertragsgestaltungen (4-Tagewoche) oder das bekannte Jahresarbeitszeitmodell. Des Weiteren werden Modelle und Regelungen zur Lebensarbeitszeit, Gleitzeit sowie Sabbaticals zur Flexibilisierung genutzt. Die im Blue-Collar Bereich ebenfalls verstärkt genutzten Flexibilisierungsmöglichkeiten (bspw. bei Festangestellten mit

Stundenlohn) werden in Rahmen der Leading Practices vorgestellt. Verschiedene Studien zeigen, dass über 50% der Angestellten in der Schweiz in solchen flexiblen Modellen arbeiten [24]. Als „Vertrauensarbeitszeit“ wird eine noch weitergehende Flexibilität verstanden, also die freie Wahl der Arbeitszeit ohne Erfassung der tatsächlichen gearbeiteten Stunden. Allerdings geht bei 17% der Angestellten mit Vertrauensarbeitszeit die Nichterfassung mit einer markant höheren geleisteten Arbeitszeit als vertraglich vereinbart einher.

Die Verwendung von Notebooks, Smartphones und modernen Softwarelösungen verbunden mit der mobilen Internetnutzung führen dazu, dass viele Arbeitstätigkeiten ortsungebunden verrichtet werden können. Das gilt vor allem für Tätigkeiten, die nicht an fixe Produktionsstätten gebunden sind, also tendenziell eher für die durch den Wandel der Wirtschaftsstruktur seit Jahren deutlich zunehmenden wissensintensiven Berufe sowie den gesamten Dienstleistungsbereich. Neben dem Home-Office ist dank der Sharing Economy in den letzten Jahren mit sogenannten «Third Places» eine Alternative zum konventionellen Büro des Arbeitgebers entstanden. Onlineplattformen führen hier Anbieter und Nachfrager von Büroräumlichkeiten und Arbeitsplätzen auf der ganzen Welt rasch zusammen.

Allgemein steigert die Flexibilisierung der Workforce nach dem Dafürhalten der Interviewpartner die Arbeitgeberattraktivität («War for Talent» bestehen). Die Mitarbeiter dieser ersten beiden Ebenen prägen nach vorherrschender Meinung massgeblich und stärker als externe Mitarbeiter die Entwicklung einer Identität und Unternehmenskultur. Daher wird erwartet, dass ihnen auch zukünftig eine hohe Bedeutung zukommen wird. Dies wird auch in Zukunft ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein, da weiterhin eine Verknappung vom qualifiziertem Fachpersonal zu erwarten ist [IP4/IP7]

Extended Flex Workforce

Häufig gilt das Onboarding (fachlich, kulturell und organisatorisch) sowie der kulturelle Fit als ein Hindernis zur Einstellung externer Ressourcen. Die Extended Flex Workforce setzt direkt an diesem Hindernis an und greift auf Mitarbeiter zurück, die das Unternehmen bereits kennen, sich jedoch nicht in einem Normarbeitsverhältnis befinden. Dies können u.a. ehemalige Mitarbeiter, Teilzeitstudenten, Personen während oder nach der Erziehungszeit sowie pensionierte Mitarbeiter sein. Diese Personengruppen können flexible Einsätze übernehmen, da sich solche Anstellungsverhältnisse meist mit den Erwartungen von vielfach gut ausgebildeten Mitarbeitern an eine flexible Lebensgestaltung kombinieren lassen. Insbesondere die Potenziale von Ü50-Pools (inkl. pensionierte Mitarbeiter) werden bislang branchenübergreifend nicht ausreichend ausgeschöpft, obwohl diese Mitarbeiter Schlüsselkompetenzen aufweisen und in manchen Fällen erhebliche Einsparungspotenziale zu realisieren sind [IP9]. Dabei wird auch in dieser Altersgruppe oftmals der Weg über ein temporäres Arbeiten beispielsweise via

Personalverleih gewählt und dieses in etwa 32% der Fälle über die Zeit in eine Feststelle umgewandelt [8].

Zudem bieten auch sogenannte Open Talent Netzwerke ungenutzte Potenziale im Bereich Flexibilisierung. Diese mittels Softwarelösung implementierten Netzwerke können Mitgliedern helfen, bestimmte Projekte zu finden oder sich in Interessen-Communities einzubringen. Durch das Netzwerk ist es möglich, hochqualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Ein weiterer Trend im Bereich Talent Netzwerke besteht im Eingehen von Kooperationen mit verwandten Unternehmen (z.B. regionales Cluster) oder im extremeren Fall sogar Wettbewerbern («Coopetition»). Hierbei wird ein Netzwerk gebildet, welches aufgrund der Bündelungen von verschiedenartigen Unternehmen für Arbeitnehmer interessant ist. Gleichzeitig dient es als Know-how Plattform und Recruiting Instrument für die teilnehmenden Unternehmen.

Parallel zu diesen Tendenzen wird immer häufiger Talent Relationship Management (TRM) im Rahmen von Active Sourcing Strategien genutzt. Dabei treten Arbeitgeber mit Arbeitnehmern auf dem externen Arbeitsmarkt in persönlichen Kontakt, bedienen diese mit periodischem Inhalt, um so eine dauerhafte Beziehung zu den Bewerbern aufzubauen. Sobald Kandidaten für einen Wechsel bereit sind und eine passende Funktion frei wird, kann der Prozess zur Internalisierung beginnen oder ein externes Setup gewählt werden. Durch diesen Ansatz wird die Pflege von Alumni erheblich erleichtert. Hierbei gewinnen Anbieter wie Intraworlds, Recrutee oder Glint zunehmend an Bedeutung.

External Flex Workforce

Eine Modellebene höher liegt die External Flex Workforce, die sich aus temporären Arbeitskräften, Freelancern sowie Mitarbeiter der neuen Plattformökonomie sowie Personen die Dienstleistungen erbringen zusammensetzt. Temporäre Mitarbeiter werden über Agenturen fast ausschliesslich im Vertragsmodell «Personalverleih» eingesetzt. Diese fallen in der Schweiz unter den GAV Personalverleih und sind daher stärker

sozial abgesichert (attraktiver Versicherungsschutz bei Krankheit und Unfall, berufliche Vorsorge/Pensionskasse). Dabei werden verschiedene Agenturmodelle von den Personalverleihunternehmen angeboten. Bei diesen setzen sich immer häufiger Managed Service Provider Setups (Lead Modell) mit und ohne Onsite-Präsenz durch. Dabei docken die Agenturen systemisch an den Kunden an und sind häufig bereit, ein Investment für den Aufbau und Betrieb des Systems einzugehen [IP9]. Dies gilt auch für die genutzten 2nd Tier Provider. Agenturen bieten immer häufiger auch Try & Hire an (also eine temporäre Arbeitskraft mit Möglichkeit zur Übernahme nach einer bestimmten Zeit). Neben den temporären Arbeitskräften nutzen Unternehmen Freelancer, um Personalbedarf abzudecken, der aus verschiedensten Gründen nicht von internen Mitarbeitern übernommen wird. Im Bereich der Freelancer wird über

die Vertragsformen «Werkvertrag» bzw. «Auftrag» flexibilisiert. Neben den «klassischen» Freelancern, die keine Anstellung haben und hauptberuflich temporären und projektbasierten Arbeiten nachgehen, gibt es noch weitere Typen von Freelancern. Diese verknüpfen verschiedene Beschäftigungsformen und Auftraggeber unterschiedlich (Moonlighter, Diversified Worker, Temporary Worker) oder agieren als Kleinunternehmer und weisen Unternehmensstrukturen mit wenigen Angestellten auf während sie auch Freelancing-Aufträge annehmen.

Zusätzlich zu diesen klassischen Formen der Flexibilisierung beginnen Unternehmen mit der Nutzung der so genannten «Plattformökonomie».

Als Plattformökonomie bezeichnet man die Vielzahl von Online-Plattformen, die Mitarbeitern zur Verfügung stellt bzw. über die Mitarbeiter direkt akquiriert werden können. Die Mitarbeiter agieren als Mikrounternehmer, arbeiten zeitlich und örtlich sehr viel flexibler und sind unabhängig, da sie nicht von den Plattformbetreibern angestellt werden. Zudem fallen sie nicht unter den geltenden Arbeitnehmerschutz (wie z.B. Kündigungsschutz oder Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers), da solche Freelancer meist als selbständig erwerbstätig gelten. Die Plattformen sind sowohl als B2C- als auch B2B-Lösungen verfügbar, zudem werden im Markt der Plattformen vor allem Arbeitskräfte mit niedrigem oder mittlerem Qualifikationsniveau angeboten.

Der klassische Dienstleistungsbereich bildet eine weitere Arbeitsform innerhalb der External Flex Workforce. Dienstleistungen schliessen Tätigkeiten ein, die meist in einem klassischen Auftragsverhältnis ausgeführt werden, wie beispielsweise externe Beratungsleistungen, Marketing-Dienste oder Reinigungsaufträge. Seltener werden auch werkvertragliche Formen der Leistungserbringung gewählt.

Outsourcing

Der oberste Bereich ist das traditionelle Outsourcing («Make or buy» Entscheidung), welches sich auf ganze Teilbereiche oder Geschäftsprozesse beziehen kann. Weitere gängige Formen des Outsourcings am Markt sind: Anwendungsdienstleister (ASP), Business Transformation Outsourcing (BTO), Managed Services, Offshoring, Out-Servicing und Outtasking. So vielfältig wie die Formen des Outsourcings, sind auch die Bezugsmöglichkeiten. Outsourcing-Services können beispielsweise über Agenturen, Personaldienstleister, Plattformen oder externe Beratungen bezogen werden. Da hier neue Arbeitsmodelle der flexiblen Workforce im Vordergrund stehen, wird das Outsourcing im Rahmen der vorliegenden Studie nicht näher betrachtet. Zu beachten ist allerdings, dass flexible Arbeitsmodelle vielfach unterstützt oder gar erst ermöglicht werden durch Cloud-basierte Basis-Services (z.B. Cloud-basierte Kooperationsplattformen), deren Bereitstellungsmodell eine Weiterentwicklung des klassischen Outsourcings darstellt.

³Vergleiche Kapitel 1.3 sowie 2.2

4.0 Übersicht zu Marktakteuren und Zuordnung zu Arbeitsmodellen



- # Den Markt dominieren etablierte Agenturen wie Manpower, das team, Adecco, Randstadt und Kelly Services
- # Neue Akteure drängen auf den Markt
- # Plattformanbieter substituieren die Vermittlungsleistungen der Agenturen, da Leistungen imitierbar werden und Markteintrittsbarrieren gering sind
- # Agenturen übernehmen Plattformen, um einen höheren Grad an Flexibilisierung anbieten zu können
- # Unternehmen internalisieren diese Managementaufgabe jedoch zunehmend, um Abhängigkeitsverhältnisse zu beseitigen
- # Nur 13% der analysierten Anbieter im Bereich Plattformökonomie können höherqualifizierte Experten vermitteln
- # Kategorie der mittleren Qualifikationen bedienen 47% der untersuchten Plattformen.
- # Stark spezialisierte Plattformen setzen sich durch
- # Marktmodell dient als erste Entscheidungshilfe für die Auswahl eines adäquaten Beschaffungskanals für Berufsgruppen bzw. Berufscluster

Der Markt bietet eine Vielzahl von Flexibilisierungsmöglichkeiten, die in ihrer Breite von internen Mitarbeitern über flexibel arbeitende ehemalige Mitarbeiter bis hin zu den diversen Möglichkeiten des Einsatzes von externen Mitarbeitern im Rahmenmodell dargestellt sind. Um diese Vielzahl an Anbietern strukturiert darzustellen, wurde im Rahmen dieser Studie ein Qualifikationsmodell entwickelt, welches die Marktakteure anhand von drei Dimensionen gliedert (siehe Abbildung 5):

Der Qualifikationsgrad gibt an, welches Level an Qualifikation angeboten wird. Bei der Zuordnung spielen neben dem Bildungsabschluss auch die Arbeitserfahrung sowie Zertifizierungen eine zentrale Rolle. Des Weiteren wird zwischen technisch/physischen sowie Business, Administration und IT-seitigen Funktionstypen unterschieden. Die dritte Dimension unterscheidet zwischen ortsabhängiger und -unabhängiger Arbeit.

Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, sind Plattformen sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich zu finden und der Markt wird von Anbietern, die Arbeitskräfte auf niedrigerem Qualifikationsniveau anbieten, dominiert (über 60%). Von den zahlreichen Anbietern im Bereich Plattformökonomie (Crowd & Gig Worker), sind nur ca. 13% in der Lage, hochqualifizierte Experten zu vermitteln (z.B.

Toptal) 8. Die Kategorie der mittleren Qualifikationen bedient 47% der untersuchten Plattformen⁸. Die geführten Expertengespräche machen ebenfalls deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Arbeitskraft über eine Plattform zu beziehen, bei geringerem Qualifikationsniveau erhöht ist. Diese Plattformen bieten sowohl Leistungen im Bereich technische/physische Arbeit an (z.B. Hilfskräfte bei Veranstaltungen), als auch im Bereich Business, IT und Administration (Marketing, Datenauswertungen, etc.) wobei der Schwerpunkt auf den zweitgenannten klassischen Office Jobs liegt. Allerdings zeigt sich im Markt, dass Plattformen, die sich stark spezialisieren und ähnliche Berufsgruppen bündeln, erfolgreicher sind.

Kunden verlangen häufig eine ganzheitliche Abdeckung eines bestimmten Qualifikationsbereichs; spezialisierte Plattformen können genau diesen Mehrwert liefern. Auch Schweizer Unternehmen sind in diesem Marktumfeld tätig. Ein Beispiel für solche Plattformen ist die bereits erwähnte Plattform «Coople» aus Zürich, welche Gig Work im Niedriglohnbereich anbietet. «Coople» wickelt den gesamten Prozess von der Stellenausschreibung über den Arbeitsvertrag, die Sozialversicherungen und Lohnauszahlung bis zur Rechnungsstellung automatisch ab. Dies führt zu einer schnellen Umsetzung und spart Kosten.

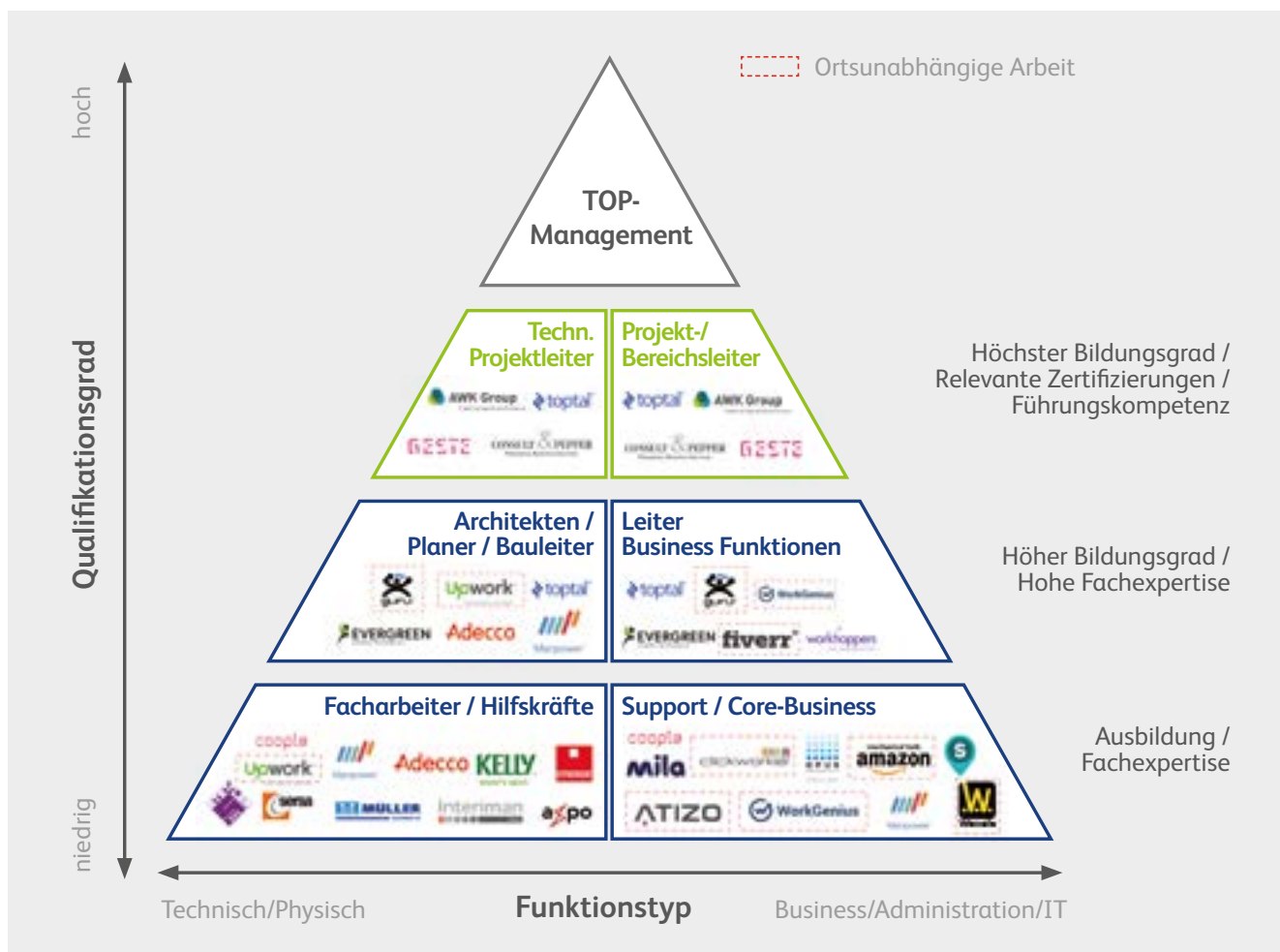


Abbildung 7. Qualifikationsmodell

⁸Eigene Berechnung basierend auf der Liste der Marktakteure

Zudem bietet die zur Swisscom gehörende Crowdwork-Plattform «Mila» Arbeitskräfte für einfache technische Arbeiten an [20]. Ansonsten bedienen ausländische Plattformen wie Upwork, Adia (Adecco) oder «99designs» die Schweizer Gig und Crowd Economy.

Am Markt etabliert sind jedoch hauptsächlich grössere Agenturen wie Manpower, das team, Adecco, Randstad und Kelly Services, deren Anspruch es ist, durch Personalvermittlung über diverse Kanäle die gesamte Breite der Flexibilisierung anzubieten. In der Praxis ist zu beobachten, dass diese Arbeitsmodelle hauptsächlich im technisch/physischen Bereich verwendet werden. Die Anbieter agieren tendenziell immer häufiger in sogenannten Managed Service Provider (MSP) Modellen als Agenturmodell und übernehmen weitgehend das Management der Temporärarbeiter. Die Leistung der reinen Vermittlung, die die Agenturen anbieten, ist im Zuge der Digitalisierung allerdings im Wesentlichen durch Algorithmen imitierbar geworden, weshalb die Markteintrittsbarrieren im Markt im Sinne von «Porters Five Forces» relativ gering sind und neue Akteure auf den Markt drängen. Dies sind überwiegend digitale Plattformen. Diese neuen Akteure gefährden die etablierte Marktposition der klassischen Agenturen (inkl. deren Lock-in Vorteile). Die Agenturen reagieren darauf ihrerseits mit einer Diversifikation ihres Angebotsportfolios, u.a. durch Akquisition von Plattformen. Beispielsweise hat Randstad den Freelancer Marktplatz «Tlago» [25] sowie die Plattform «Letsplay» übernommen (letztere wurde vor einem Jahr wieder eingestellt. [21]) Adecco hat die Rekrutierungs-Plattform «Vettery» übernommen [26].

« Agenturen entwickeln sich in die Richtung, dass sie die gesamte Breite der Arbeitsmodelle abdecken können. »

Nischenanbietern kommt ebenfalls eine wichtige Rolle zu, da diese eher in der Lage sind, geschulte Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen und branchenspezifischen Zertifizierungen anzubieten. Bei Schlüsselfunktionen wie beispielsweise Projekt- oder Bereichsleitern mit speziellen technischen Kenntnissen ziehen Unternehmen dezierte Personaldienstleister heran. Branchenspezifische temporäre Arbeitskräfte werden von einer Vielzahl von kleineren Anbietern bereitgestellt.

Das Qualifikationsmodell und die Zuordnung der Anbieter zu Arbeitsmodellen schaffen einen Überblick über die Situation am Markt. Auf dieser Basis lassen sich Strategien für spezifische Beschaffungssituationen entwickeln. Für diesen Zweck wird das Marktmodell genutzt, welches Normstrategien für verschiedene Personalbeschaffungssituationen liefert. Die vertikale Achse beschreibt das Volumen der Personalbeschaffung sowie die Businesskritikalität der Mitarbeiter für das Kerngeschäft.



Abbildung 6. Marktmodell

Auf der horizontalen Achse ist das Versorgungsrisiko abgetragen. Dieses beschreibt neben der Komplexität der Beschaffung auch die entsprechende Nachfrage nach den benötigten Arbeitnehmern, sowie allenfalls notwendige Spezialkenntnisse.

Die Normstrategie im Quadranten unten links wird als Standard beschrieben, da hier ein geringes Beschaffungsvolumen bei gleichzeitig geringem Versorgungsrisiko vorliegt. Innerhalb dieser Ausgangslage empfiehlt sich ein Lead Provider Agenturmodell als «Single Point of Contact», beispielsweise mit den oben beschriebenen führenden Agenturen im Markt. Das Lead Provider Modell ist in diesem Zusammenhang vorteilhaft, da durch das geringe Volumen der Preis der Beschaffung keine ganz zentrale Rolle einnimmt. Wichtiger sind in diesem Fall die Prozesskosten, die auch bei einem kleinen Volumen sehr hoch sein können, da Prozesse ggf. nicht optimiert sind. Durch die Interviews hat sich

gezeigt, dass eine Prozessintegration die führende


Lösung darstellt [IP3/IP10]. Prozesse von der strategischen Personalplanung über die Beschaffung bis hin zum Off-boarding müssen mit dem Lead Provider abgestimmt sein, um Prozesskosten zu senken. Besonders wichtig sind hierbei laut interviewten Leading Practices Unternehmen und Branchenexperten die On- bzw. Off Boardingprozesse. Als Beispiel einer solchen Beschaffungssituation können Sachbearbeiter und klassische Büroarbeitskräfte aufgeführt werden, die vorrangig administrative Tätigkeiten übernehmen.

Im darüberliegenden Quadranten gilt die Normstrategie Hebel. Es gilt die umgekehrte Logik im Vergleich zur Strategie «Standard», da hier ein grosses Beschaffungsvolumen vorliegt, liegt der Fokus vor allem auf dem Preis. Natürlich sollte auch darauf geachtet werden, dass genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, da eine hohe Businesskritikalität vorliegt. Da Preisverhandlungen im Kompetenzbereich des Einkaufs liegen, sollte dieser hier stark involviert werden.

Im Quadranten oben rechts ist die Normstrategie Strategisch verortet. Hierbei geht es um Tätigkeiten mit hohem Volumen, hoher Geschäftskritikalität sowie hohem Versorgungsrisiko. Bei diesen strategischen Beschaffungen sollte die Beziehung zu den Bezugspunkten verbessert werden. Es sollten Bindungsstrategien entworfen und eine Art Key Account Management etabliert werden. Es ist zentral, Informationen partnerschaftlich zu teilen, um so langfristige Beziehungen zu ermöglichen.

Der letzte Quadrant ist durch eine Engpass-Situation gekennzeichnet. Hier geht es Mitarbeitergruppen mit geringerem Volumen oder geringerer Geschäftskritikalität, welche sich jedoch durch ein hohes Versorgungsrisiko auszeichnen. Dies könnten beispielsweise IT-Spezialisten mit speziellen Kenntnissen sein oder Projektleiter die Spezialwissen mitbringen, welche nur schwer am Markt zu finden sind. Hierbei wird empfohlen eine genaue Analyse der Situation vorzunehmen und ggf. verschiedene Szenarien durchzuspielen. Eine verstärkte Verfolgung von Internalisierungsoptionen sind dabei ebenfalls Optionen, die betrachtet werden sollten, um Abhängigkeitsverhältnisse möglichst gering zu halten [IP6]. Es bietet sich auch an, die verschiedenen Flexibilisierungsmöglichkeiten im Sinne des Rahmenmodells auszuschöpfen, um an die entsprechenden Kompetenzen zu kommen.

Bei Normstrategien gilt grundsätzlich, dass in einigen Fällen eine Zuordnung nicht überschneidungsfrei möglich ist. Das dargestellte Marktmodell dient als erste Entscheidungshilfe für die Auswahl eines adäquaten Beschaffungskanal für bestimmte Berufsgruppen bzw. Berufscluster.



5.0 Leading Practices

- # Strategische Zielbilddefinition als Grundlage zur weiteren Ausgestaltung und Förderung neuer Arbeitsmodelle
- # Trennung des Managements der internen und externen Workforce vs. skill-basiertes Management der gesamten Workforce
- # Zusammenarbeitsmodelle Einkauf und HR-Organisation sowie der Fachbereiche
- # Matrixorganisationen und diverse Formen von Shared Service Centern
- # Ganzheitlicher End-to-End Prozess für alle Arbeitsmodelle vs. End-to-End Prozess mit unterschiedlichen Prozessvarianten und Gateway-Steuerung
- # Durchgängig integrative End-to-End-Lösungen zur Schaffung von Transparenz von zentraler Bedeutung

In der Leading Practice wird meist eine definierte Auswahl und Mischung an Arbeitsmodellen basierend auf strategischen Entscheidungen zur Struktur der gesamten Workforce genutzt. Dadurch kann eine deutlich erhöhte Ressourcen- und Koordinationsflexibilität erreicht werden und im «War for Talents» eine breitere Zielgruppe angesprochen werden. Der dadurch erhöhten Prozesskomplexität begegnen Unternehmen mittels Massnahmen der Prozessoptimierung, einer Organisation zur Bündelung der Kompetenzen aller beteiligter Abteilungen sowie unterstützt durch passende IT-Systeme.

Abbildung 7 auf der folgenden Seite gibt einen Überblick über diese Optimierungsbereiche. Im Nachfolgenden werden die Herausforderungen dargestellt, die sich in den Optimierungsbereichen stellen und Lösungsmöglichkeiten aus der Leading Practice aufgezeigt.

Die strategische Ausrichtung ist die Grundlage der spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Workforce und setzt die Leitplanken für ihr Management. Eine wesentliche Entscheidung besteht darin, für welche Anforderungen bestimmte Arbeitsmodelle genutzt werden. Dies kann eine klare Trennung des Managements der internen und externen Workforce bedeuten, zum Beispiel in den Kernfunktionen eher durch interne Beschäftigte besetzt werden und in anderen Funktionsbereichen eine Zunahme externer Beschäftigung angestrebt wird. Die gegensätzliche Entscheidung kann die die Einführung eines skill-basierten Total

Workforce Managements bedeuten, in dem Einstellungs-/ Beschaffungsentscheidungen ausschliesslich aufgrund von Anforderungen und Kompetenzen getroffen werden. Auch eine Kombination dieser Ansätze oder auch die die Entscheidung für die Nutzung einer hohen Varianz an Modellen ist möglich, solange diese definiert und abgegrenzt sind.

Ausgehend von der strategischen Entscheidung und Wahl der Arbeitsmodelle sind die Prozesse zu gestalten. Das Ergebnis können im Fall einer klaren Trennung von internen und externen Beschäftigten spezifische voneinander unabhängige Prozesse und Organisationsstrukturen sein, ein ganzheitlicher End-to-End Prozess für alle Arbeitsmodelle oder ein End-to-End Prozess mit unterschiedlichen Prozessvarianten, die mittels Gateways gesteuert werden. Je nach Anforderungen, die sich aus den Prozessen ergeben, eignen sich unterschiedliche Organisationsformen, durch die eine kompetenzorientierte, möglichst effektive und effiziente Zusammenarbeit angestrebt wird. Für ein effektives Workforce Management müssen insbesondere die Kompetenzen der in traditionellen Organisationsformen oft getrennten Unternehmensbereiche Einkauf und HR sowie der Fachbereiche zusammenfliessen. Matrixorganisationen kommen in der Leading Practice ebenso zum Einsatz wie diverse Formen von Shared Service Centern. In der Leading Practice werden diverse IT-Systeme eingesetzt, die so gewählt werden, dass der Prozess und die Zusammenarbeit effektiv unterstützt werden.



Abbildung 7. Optimierungsbereiche von Leading Practice Unternehmen.

Die vier Optimierungsdimensionen weisen komplexe Abhängigkeiten auf, weshalb eine iterative aufeinander abgestimmte Optimierung erforderlich ist. Die Leading Practices weisen in den vier Dimensionen zum einen unterschiedliche qualitative Differenzen, wie auch unterschiedliche Reifegrade der Umsetzung auf. Der Blick auf die Leading Practices kann dabei helfen, eine geeignete Strategie für das Workforce Management zu entwickeln und zeigt Optionen und Lösungsansätze auf, geeigneten Arbeitsmodelle zu wählen, die Prozesse und Zusammenarbeit zu gestalten sowie IT-Systeme zu implementieren.

Die Fallbeispiele aus der Leading Practice weisen unterschiedliche strategische Ausrichtungen im Umgang mit der internen und externen Workforce sowie unterschiedliche Reifegrade in den Dimensionen «Arbeitsmodelle», «Prozesse», «Organisation» und «Systeme» auf. Allen gemein ist der Wille zur Flexibilisierung der Workforce.

- **Leading Practice #1:** Ein global führender Chemiekonzern lebt klar definierte Guiding Principles zur Zusammenarbeit in der Steuerung der externen Workforce und implementierte einen ganzheitlichen End-to-End Prozess mit optimierten IT-Systemen zur Steuerung sowie definierten Verantwortlichkeiten im Rahmen einer umfassenden Governance.
- **Leading Practice #2:** Ein führender Werkstoffhersteller lebt eine klare Trennung von intern und extern Beschäftigten, die in unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz kommen. Die Einsatzbereiche und Aufgaben externer Mitarbeiter sind umfassend standardisiert und die Prozesse dementsprechend optimiert.
- **Leading Practice #3:** Ein internationaler Telekommunikationskonzern setzt konsequent auf ein übergreifendes Skill-basiertes Management der Workforce und damit auf ein Total Workforce Management.
- **Leading Practice #4:** Ein führender Servicedienstleister für Fluggesellschaften nutzt basierend auf optimierten Prozessen eine grosse Bandbreite an Arbeitsmodellen – speziell auch Flexibilisierungsformen bei internen und externen Hilfsarbeitern.

Die Strategien und Betriebsmodelle dieser Leading Practices sind Grundlage für die nachfolgende Darstellung. Bei näherem Interesse an den einzelnen Leading Practices sei auf die genannten Ansprechpartner auf der letzten Seite dieser Studie verwiesen.



5.1 Wahl der Arbeitsmodelle

- # Keine «one-size-fits-all» Flexibilisierungslösung für Interne Mitarbeiter
- # Talent Relationship Management für verbesserten Zugriff auf Alumni
- # Stärkere Aktivierung der den Unternehmen nahestehenden Mitarbeitern
- # Ordnung und Transparenz bei temporären Mitarbeitern als oberstes Ziel
- # Virtuelle Arbeitsvermittlung über Plattformen werden vermehrt genutzt aber auf niedrigem Niveau
- # Bei hochqualifizierten Freelancern steht die Bindung über neue Vertragsverhältnisse und Gleichbehandlung im Vordergrund
- # Bei externen Freelancern im niedrigeren Qualifikationsbereich spielt die Lohnstruktur die entscheidende Rolle

Die Formate flexibler Beschäftigung sowie Beschaffungsmodelle haben an Variation und Komplexität gewonnen. Je nach angestrebtem Flexibilisierungsziel entlang der aufgeführten Dimensionen sind unterschiedliche Flexibilisierungsformate zu wählen. Dabei sind auch der Einsatzbereich, Qualifikationsanforderungen, Beschaffungs- und Beschäftigungsdauer zu berücksichtigen. Strategische Personalplanung und transparente Anforderungen sind die Grundlage, um strategische Beschaffungsentscheidungen zu treffen und für die gewählten Formate effiziente Beschaffungs- sowie Eingliederungsprozesse aufzusetzen.

Unternehmen, die das Rahmenmodell in seiner Breite nutzen, können die in Kapitel 3 beschriebenen Vorteile der Arbeitsmodelle realisieren. Unternehmen entscheiden sich aber je nach Branche und Rahmenbedingungen nicht immer für die gesamte Breite an Arbeitsmodellen, sondern für ein passendes Subset [IP4].

Internal Flex Workforce

Da Unternehmen unterschiedliche Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der internen Flexibilisierungen haben, gibt es keine «One-size-fits-all» Lösung. Weiterhin steht die Stärkung der funktionalen Flexibilität im Vordergrund. Mitarbeiter verharren dabei nicht in starren Funktionen und Strukturen, sondern agieren vielmehr in sich verändernden Rollen. Hierfür werden neben Trainings, Schulungen und Weiterbildungen auch interne Job Rotationen durchgeführt.

Funktionale Flexibilisierung: Leading Practice Unternehmen setzen insbesondere auf eine funktional rotierende Workforce. Einige Mitarbeiter wechseln dabei fachübergreifend alle drei bis fünf Jahre ihre Position (z.B. Wechsel aus dem Einkauf in die HR-Organisation), ähnlich der häufig im oberen Management verwendeten «Regel 3-5-7». Neben der flexiblen Abdeckung von Kompetenzlücken sowie der besseren Abdeckung temporärer Kapazitätsspitzen hat sich die Rotation als effektives Instrument der Personalentwicklung bewährt und führt zu einem weiteren Anstieg der funktionalen Flexibilität. Die Beschäftigten entwickeln ein zunehmend breiteres Erfahrungsspektrum und erwerben zusätzliche Kompetenzen und Fähigkeiten. Zudem fördert es die intrinsische Motivation der Beschäftigten durch neue Arbeitsinhalte sowie die Lern- und Reflektionsfähigkeit der Organisation [IP1]. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Beschäftigten eine grundlegende Leistungsmotivation aufweisen und in der Lage sind bzw. durch z.B. Mentoring und / oder Coaching Programme bei der Anpassung an die neuen Herausforderungen unterstützt werden. Leading Practices nutzen dafür u.a. Pools, die bestimmte Gruppen interner Mitarbeiter (z.B. bestimmte Talente) zusammenfassen. Diese Pools können zur Strukturierung funktionaler Flexibilisierung beitragen.

Zeitliche Flexibilisierung: Leading Practices setzen auch Modelle der zeitlichen Flexibilisierung ein. Alle untersuchten Unternehmen

setzen die im Rahmenmodell genannten Flexibilisierungsmöglichkeiten wie Teilzeit, Gleitzeit, JAZ (Jahresarbeitszeit), etc. im Bereich der Office-Jobs ein. Ein Leading Practice zeigt, dass das Angebot unterschiedlicher Vertragsformen und die Verknüpfung zur Kompensation auch als Flexibilisierungsinstrument im Bereich der niedrigqualifizierten und eher technisch/physisch gelagerten Arbeit genutzt werden kann. Bei diesem Setup gilt: Je flexibler das gewählte Modell, desto höher fällt der Verdienst aus.

Extended Flex Workforce

Alumni-Netzwerke: Die befragten Leading Practices betonen die Bedeutung der Extended Flex Workforce. Der Fokus liegt insbesondere auf der Alumni-Pflege, da diese ehemaligen Mitarbeiter das jeweilige Unternehmen und dessen Kultur kennen und diesem nahestehen. Die Leading Practices berichten insbesondere von Effizienzgewinnen im Onboarding sowie über ein geringeres Risiko, eine Stelle «falsch» zu besetzen. Der Aufbau solcher «Alumni Netzwerke» wird in der Leading Practice durch Talent Relationship Management Systeme inkl. korrespondierender IT-Systeme unterstützt. Die Expertengespräche haben gezeigt, dass bei der Nutzung dieser Netzwerke insbesondere die Beziehungspflege, nachhaltige Bindung sowie der Wissensaustausch im Vordergrund steht. Verfügbarkeitsplanungen haben sich hingegen als sehr aufwändig erwiesen und sind an rechtliche Grenzen der Datennutzung gestossen.

Weitere Modelle der Extended Flex Workforce: Noch unausgeschöpftes Potential zeigt sich meist bei den weiteren Modellen der Extended Flex Workforce, wie den Einsatz von Pensionären, Teilzeitstudierenden, Werkstudenten sowie Müttern bzw. Vätern während oder nach der Erziehungszeit. Aus vertraglicher Sicht werden verschiedene Modelle von Festeinstellung über befristete Anstellungsverhältnisse mit Monats- oder Stundenlohn bis hin zum Werkvertrageingesetzt

External Flex Workforce

Bandbreite an Möglichkeiten, die Flexibilität und Agilität des Unternehmens zu steigern.

Dienstleistungen: Im Bereich «Dienstleistungen» setzen die Befragten auf eine Rigorosität des Managements der externen Workforce. Häufig findet bei

externen Mitarbeitern weniger oder überhaupt kein Monitoring statt, was wiederum zu höheren Kosten führt. Um diesem Trend entgegenzuwirken, setzen Leading Practices Unternehmen einen ähnlichen Monitoring-Prozess wie bei internen Mitarbeitern auch bei externen Dienstleistern ein (z.B. Einhaltung von Meilensteinen, Reviews und Beurteilungen) [27]. Die Qualitätskontrolle der Dienstleister basiert bei Leading Practices Unternehmen auf der Prüfung konkreter Arbeitsergebnisse und der Qualität der Arbeit

und nicht wie bei vielen Unternehmen üblich, auf der Einhaltung des zeitlichen Rahmens (Qualität statt FTE). Neben der Qualität werden auch Faktoren wie beispielsweise Einhaltung von Compliance Anforderungen kontrolliert. Die interviewten Unternehmen geben an, dass Kosten für Dienstleistungen durch diese Massnahmen ebenfalls signifikant gesenkt werden konnten.

Einsatz von Freelancern: Der Einsatz von Freelancern gestaltet sich bei den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich. Hierbei wird meist zwischen Freelancern mit bzw. ohne essenziellem firmenspezifischen Know-how unterschieden. Bei Freelancern ohne besondere Schlüsselkompetenzen ist die Qualitätssicherung und -kontrolle ähnlich wie Anbieter von Dienstleistungen von wesentlicher Bedeutung [22]. Die gleiche Disziplin gilt auch im Management der hochqualifizierten Freelancer, allerdings steht bei diesen immer stärker auch die Bindungsbemühung im Vordergrund. Während in den vergangenen Jahren Freelancer hauptsächlich eingesetzt wurden um Koordinationsflexibilität (schnelles Hochfahren und Abbauen von Personalressourcen) zu erreichen, entwickelte sich bei einer signifikanten Zahl Schweizer Unternehmen einerseits ein «Wildwuchs» an Freelancern und andererseits ein Defizit an Freelancer Management, welches zum Ergebnis hat, dass oft die besten Freelancer und erfahrenen Projektleiter den Unternehmen verloren gehen. Leading Practices berichten, dass sie die Aufwände von Onboarding und Qualitätssicherung durch Bindung bewährter Freelancer deutlich reduzieren konnten und diese daher zunehmend auch in Initiativen der Personalentwicklung aufgenommen werden. Da hochqualifizierte Freelancer häufiger Schlüsselkompetenzen aufweisen, ist eine langfristige Bindung aus Sicht des Unternehmens sinnvoll. Falls eine Internalisierung nicht möglich ist, kann dies in Form von Folgeprojekten oder in Form von vereinbarten Mindestabnahmezeiten mit dem jeweiligen Freelancer erfolgen. Immer häufiger wird beobachtet, dass Freelancer in solchen Setups bereit sind, Mindestverfügbarkeiten längerfristig zu garantieren und Wettbewerbsklauseln einzugehen.

Weitere Massnahmen zur Bindung von hochqualifizierten Freelancern beinhalten Training und Entwicklung, mit dem Ziel die Arbeitsfähigkeit des Freelancers zu erhalten oder zu erhöhen. Auch Formen der Beurteilung können eine ähnlich-positive Wirkung entfalten, indem sie Anregungen zu Verbesserungs- und Lernmöglichkeiten liefern. Gleichzeitig können sie rückblickend als Leistungsnachweis dienen. Diese Massnahmen zeigen, dass Leading Practices Unternehmen auch in diesem Bereich eine Angleichung von Internen und Externen forcieren. So werden externe Mitarbeiter häufiger auf interne Veranstaltungen eingeladen. Um externe Freelancer im niedrigeren Qualifikationsbereich auch bei späteren Folgeprojekten zu gewinnen, spielt die Lohnstruktur eine entscheidende Rolle [IP9].

Temporäre Beschäftigte: Temporäre Mitarbeiter werden wie bereits beschrieben in der Regel über Managed Service Provider

oder Rahmenverträgen mit diversen Agenturen bezogen. Bei Leading Practices Unternehmen lässt sich allerdings auch ein Gegenteil beobachten. Gerade in den USA nimmt die Relevanz von Crowd und Gig-Work noch stärker zu und Unternehmen beziehen ein immer grösser werdendes Volumen dieser Arbeitskräfte. Bei Leading Practice Unternehmen sind Setups mit Managed Service Providern deshalb auf dem Rückzug, da diese meist nicht in der Lage sind, mit den sich stetig verändernden Arbeitsmodellen und Arbeitnehmertypen externer Arbeitskräfte Schritt zu halten. Zudem hat die Analyse der Expertengespräche ergeben, dass die MSP in der Auswahl von Subunternehmen oder Freelancern eine gewisse Befangenheit aufweisen und oftmals nicht die am besten passenden externen Mitarbeiter dem Endkunden anbieten, da dem kommerzielle Interessen zumindest fallweise entgegenstehen [IP1]. Daraus gibt sich der Trend, dass eine unternehmensinterne Zusammenführung dieser Management-Aufgabe initiiert wird, um sich von der Abhängigkeit der MSP zu lösen.

Outsourcing

Als eine weitere Möglichkeit zur Flexibilisierung, nutzen die befragten Leading Practices Unternehmen Outsourcing von geeigneten Aufgabenbereichen bzw. Prozessen. Dies bedingt einen strategischen Make- or Buy Entscheid, der mittelfristig Bestand hat. Dabei wird sowohl das Outsourcing von ausgewählten Prozessen (Business Process Outsourcing) als auch das Outsourcing von ganzen Teilbereichen eines Unternehmens verfolgt. Gerade das Beispiel Recruitment Process Outsourcing (RPO) ist in diesem Kontext derzeit ein aktuelles Thema. RPO beschreibt die teilweise oder komplette Auslagerung der Prozesse zur Rekrutierung von fest angestellten Mitarbeitern an einen Outsourcing Partner. Je nach Art und Weise des Outsourcings kann dies zu einer zusätzlichen Variabilisierung von Fixkosten beitragen.

Wenn es darum geht, Arbeiten nach aussen zu vergeben, wird vor allem darauf geachtet, ob die zu vergebende Leistung dem Kerngeschäft des Unternehmens unterliegt oder nicht. Leading Practice Unternehmen fokussieren sich darauf Mitarbeiter für das Kerngeschäft sowie für Führungsaufgaben intern zu sichern und zielen darauf ab, einen hohen Anteil der Leistungen für Nicht-Kerngeschäfte nach aussen zu vergeben, da die Fremdfirmen diese Prozesse meist schneller und kostengünstiger durchführen können. Einige flexible Arbeitsmodelle werden durch die bereits erwähnten cloud-basierten Kooperationsplattformen ermöglicht. Deren Bereitstellungsmodell ist eine Weiterentwicklung des klassischen Outsourcings und verbindet anders als existierende soziale Netzwerke auch Unternehmen selbst und nicht nur Mitarbeiter. Da Outsourcing nicht im Fokus der Studie liegt, wird auf eine detaillierte Darstellung verzichtet.

5.2 Prozessgestaltung und -optimierung

- # Steigende Management- und Abstimmungsaufwände entlang der Workforce Management Prozesse
- # Entgegenwirkung durch Prozessoptimierung entlang Lean Prinzipien
- # In Leading Practice werden ganzheitliche bereichsübergreifende End-to-End Prozesse für das Workforce Management angestrebt
- # Systematische und übergreifende Personalbedarfsplanung ist wesentliche Grundlage für ein effizientes Workforce-Management
- # Optimierung durch standardisierter Leistungsverzeichnisse
- # Messung, Analyse sowie Reporting der Prozesskennzahlen essenziell – Process Mining



Durch den breiten Einsatz an Arbeitsmodellen steigen die Management- und Abstimmungsaufwände entlang des Workforce Management Prozesses. Effiziente und effektive Sourcing- und Recruiting- sowie On- und Off-boarding Prozesse werden daher immer wichtiger für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen. Durch einen erhöhten Anteil externer Beschäftigter steigt die Fluktuation, da Externe bzw. Temporäre aufgrund der Natur des Anstellungs- bzw. Vertragsverhältnisses nicht langfristig im Unternehmen bleiben. Zudem lassen sich fast die Hälfte der Neueinstellungen bei Unternehmen als so genannte „Bad Hires“ klassifizieren [28] und 80% der Fluktuation lässt sich auf die Einstellungen dieser zurück führen [29]. Für eine optimierte Time-to-Hire / Time-to-Fill und zum Management von Belastungsspitzen ist darüber hinaus eine transparente und ganzheitliche Personalplanung von hoher Bedeutung.

Darüber hinaus steigt durch den Anstieg von sowohl Quantität wie Variabilität externer Beschäftigung die Komplexität des Vertrags- und Lieferantenmanagements. Über die reine Beschaffung hinaus geht die Flexibilisierung ausserdem mit neuen Herausforderungen an die Leistungssteuerung, Bindung und Organisations- und Personalentwicklung einher. Für ein ganzheitliches prozessorientiertes Workforce Management ist es von wesentlicher Bedeutung, die Prozesse End-to-End aufeinander abzustimmen und zu optimieren.

« Wenn Sie die Zahl der vorübergehend Beschäftigten erhöhen, nimmt die Zahl der Onboarding- und Off-boarding-Ereignisse dramatisch zu. Dies erfordert sehr effiziente Prozesse und kann eine Aufstockung des Personals in Schlüsselbereichen (z.B. Talentakquise, IT Organisationsmanagement) erforderlich machen. »

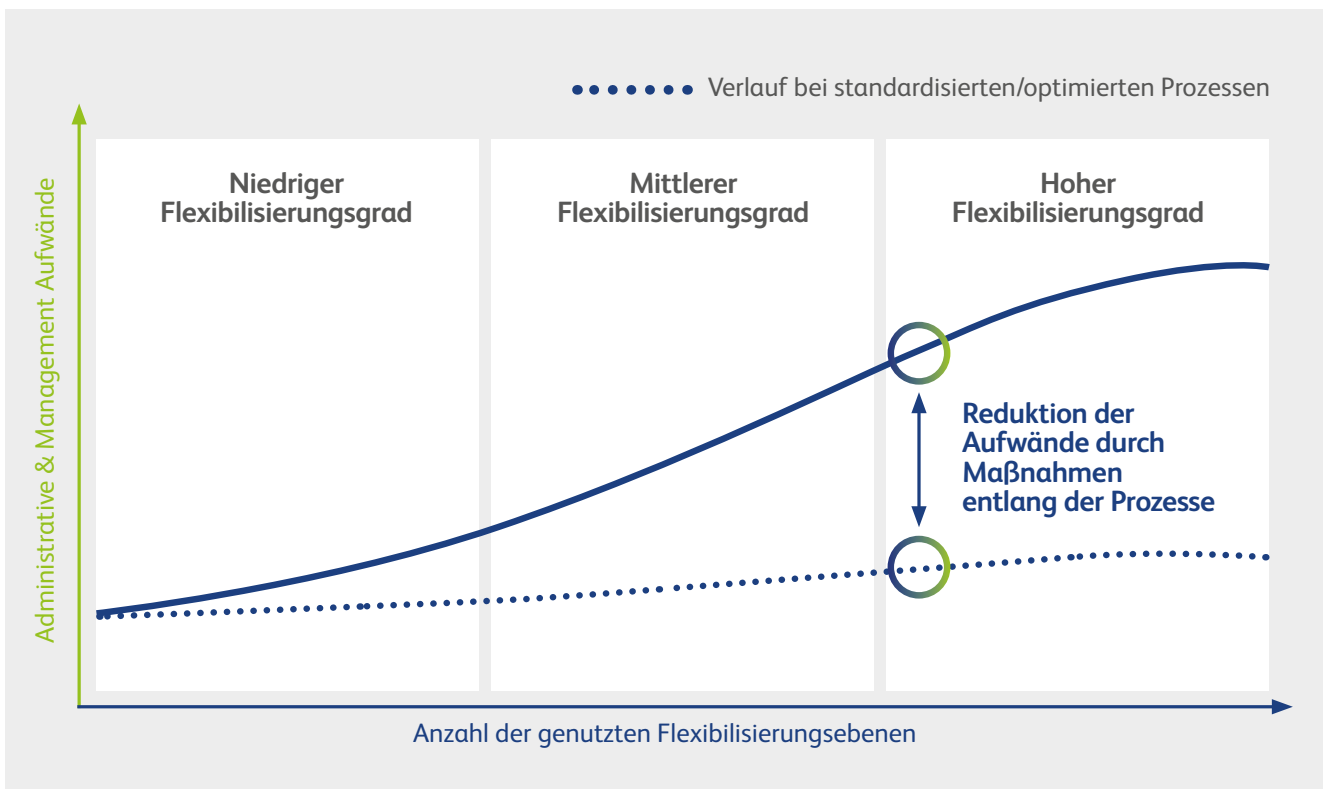


Abbildung 8. Illustration der mit zunehmender Flexibilisierung steigender Aufwände einschließlich des Reduktionspotentials durch Optimierungsmassnahmen entlang der Prozesse.

Mit der Vielfalt der Beschäftigungsformen nimmt auch die Zahl der Prozessvarianten zu und damit auch das Risiko von Effizienzverlusten. Mit der steigenden Komplexität und aufweichenden Grenzen von Beschaffung und Personalmanagement steigen auch die Abstimmungsaufwände der beteiligten Organisationsbereiche, beginnend in der strategischen Personalplanung bis hin zum operativen Management und Controlling [IP6/IP7]. Bei der Durchführung der zunehmend komplexen Prozesse besteht eine wesentliche Herausforderung in der Prozess-Governance sowie der Sicherstellung von Compliance und Sicherheitsbestimmungen, z.B. dass unternehmensweite Vorgaben und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden (z.B. FTE-Vorgaben, Einhalten von Rahmenverträgen und Klarheit bei der Anwendung von Arbeitsbedingungen wie GAVs, AZG vs. ArG).

Dementsprechend wird in der Leading Practice intensive Prozessharmonisierung, -standardisierung und -optimierung betrieben, um den genannten Management- und Abstimmungsaufwänden entgegenzuwirken und so den Nutzen der Flexibilisierung ohne Nachteile realisieren zu können. Die mit der Flexibilisierung steigenden Aufwände, sowie das Reduktionspotential durch Optimierungsmassnahmen entlang der Prozesse wurden in Abbildung 8 veranschaulicht und wird nachfolgend vertieft.

End-to-end process design

In der Leading Practice werden ganzheitliche bereichsübergreifende End-to-End Prozesse für das Workforce Management angestrebt. Bei der Gestaltung des Prozesses sind insbesondere die Entscheidungen zu treffen, wie stark der Prozess des internen und externen Workforce Managements harmonisiert und angeglichen wird, inwiefern Themen des Personalmanagements mit dem Beschaffungsprozess integriert sind und wie stark der Prozess durch die Personalbedarfsplanung geprägt ist.

Im Fall eines skill-basierten Workforce Managements besteht das Zielbild darin, dass ein Prozess ggf. mit integrierten Varianten ganzheitlich das Management interner sowie externer Beschäftigten umfasst. In anderen Szenarien können hingegen hoch spezialisierte Prozesse eingesetzt werden. In Abbildung 9 ist ein prototypischer übergeordneter Total Workforce Management End-to-End Prozess dargestellt, der einen Überblick über die wesentlichen Elemente des Prozesses gibt. In der detaillierten Gestaltung des End-to-End Prozesses sind die unternehmensspezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Abhängig von der strategischen Ausrichtung des Workforce Managements werden nicht alle Prozessschritte integriert.

Nachfolgend werden Umsetzungsmodelle der Leading Practices entlang dieses übergeordneten End-to-End Prozesses beschrieben. Der Prozess ist oftmals – auch in der Leading Practice – durch eine Beschaffungsperspektive geprägt, wodurch die strategische Ausrichtung des Workforce Managements sowie

Themen der Personalpolitik sowie Unternehmens- und Personalentwicklung oft vernachlässigt werden. Diese sind in dem hier dargestellten prototypischen End-to-End Prozess explizit berücksichtigt.

1. Personalbedarfsplanung

Eine systematische und übergreifende Personalbedarfsplanung kann eine wesentliche Grundlage für ein effizientes Workforce Management darstellen. Die frühzeitige Antizipation und Kommunikation, welche Skills (Fertigkeiten und Kompetenzen) wann wo und wofür gebraucht werden, kann eine sinnvolle Grundlage für die effektive strategische Ausrichtung des Workforce Managements ebenso wie für das Sourcing sowie Lieferanten- und Kontraktmanagement darstellen. Zeithorizont, Inhalt (z.B. Budget, FTE oder Skills) und Tiefe der Planung sind in hohem Masse abhängig von der jeweiligen Branche sowie der strategischen Ausrichtung des Workforce Managements.

Effizienzverluste an diesem Ausgangspunkt ziehen sich durch den gesamten Prozess und wirken sich signifikant auf die Time-to-Hire / Time-to-Fill aus. Auch die Erfahrung zeigt, dass die operativen Anforderungen «nur rudimentär berücksichtigt» und antizipiert werden [IP1]. So kommt es in der Praxis beispielsweise gehäuft zu kurzfristigen grösseren Bedarfsbestellungen, ohne dass die Bedarfe frühzeitig antizipiert wurden. Leading Practices die auf ein skill-basiertes Workforce Management bauen, streben deshalb ein konsequentes Skill-Management an [IP5], haben aber noch keine entsprechenden Umsetzungsmodelle skaliert. Sowohl operative als auch datenschutzrechtliche Fragen sind noch zu klären. Das Skill-Management wird in Zukunft sowohl strategisch als auch in der kurzfristigen Betrachtung ein treibender Faktor im Workforce Management sein [IP1].

In einigen Leading Practice Unternehmen unterstützt HR die Fachbereiche systematisch bei der Definition und Antizipation ihrer operativen Anforderungen, z.B. durch zentral bereitgestellte Tools und regelmässige Meetings zur Planung. Darauf aufbauend findet die strategische Personalplanung auf Basis der Bedarfe und Anforderungen statt [IP3]. Transparenz und bereichsübergreifende Abstimmung, moderiert durch HR, sind dabei Schlüsselfaktoren. Leading Practice in der Personalplanung finden sich vor allem im produzierenden Gewerbe, wo die Koordinationsflexibilität eine besonders grosse Bedeutung spielt und die Produktions- und Personalplanung nach Prinzipien des Lean Managements organisiert und aufeinander abgestimmt sind [IP1].

2. Recruitment

Grundlage einer effizienten Personalbeschaffung ist die Standardisierung der zu erbringenden Leistungen (Gewerken). In vielen Unternehmen besteht keine Transparenz über die Anzahl und Art



Ein Blick in die Zukunft:

Steuerungsmodelle passen sich der flexiblen Workforce an. Gemäß prädiktiver Analysen werden 2023 35% aller Unternehmen KPIs zumindest teilweise durch Key Behavioral Indicators (KBIs) ersetzt haben. Diese steuern kollaboratives Verhalten, Kommunikation, Problem-Lösungsfähigkeiten und Ziele der flexiblen Workforce [20].

externer Beschäftigter, für die standardisierte Leistungsverzeichnisse eine wesentliche Grundlage darstellen. Im deutschsprachigen Raum wurden die Leistungen vor allem im Baugewerbe soweit standardisiert. Die Abwicklung der Planung und Bestellungen weist hier eine hohe Transparenz auf. Diese Standardisierung der Gewerke wird vorrangig durch Nischenlösungen befördert, die in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen der Kunden gemeinsam Standardleistungsverzeichnisse erarbeiten.

Auf Basis standardisierter Leistungsverzeichnisse kann der Prozess von Bedarfsanforderungen und -freigabe über Sourcing (einschliesslich Rahmenverträge und Verhandlungen) bis zur Bestellung und dem Vertragsmanagement optimiert werden. Dies beinhaltet in der Leading Practice i.d.R. auch eine Prüfung interner Ressourcen und den Abgleich mit der strategischen Ausrichtung hinsichtlich der Wahl der Arbeitsmodelle. Die Prüfung von Ressourcen der internen und externen Flexible Workforce wird in einigen Leading Practices beispielsweise durch eine interne Plattform realisiert, in der die Fachbereiche ihren Bedarf spezifizieren und publizieren. Darauf können sich interne Beschäftigte mit ihrem Profil (z.B. automatisch aus MySite geladen) bewerben. Die Daten werden in einem Data Lake zusammengeführt, analysiert und die Auswahl und Disposition realisiert.

Durch die Zunahme an temporärer Beschäftigung nimmt auch die Häufigkeit der Recruiting-Verfahren zu. Neben standardisierten Verfahren in Abhängigkeit von den Arbeitsmodellen sowie Instrumenten zur Vereinfachung und Beschleunigung der Recruiting-Verfahren (z.B. digital gestützte Assessments), kommt zunehmend künstliche Intelligenz zum Einsatz, mithilfe derer beispielsweise ein Abgleich der Passung von Anforderungen und Kompetenzen der Beschäftigten vorgenommen wird (Soft- und Hard-Skill Matching).

3. Onboarding

Beim Onboarding herrscht noch eine Parallelwelt, die eine klare Unterscheidung von internen und externen Mitarbeitern fordert. Meist ist ausserdem die Erwartungshaltung, dass interne Schulungen nicht mehr notwendig sind, da die externen Unternehmen ihre Mitarbeiter entsprechend geschult haben oder bei der Einstellung die richtigen Qualifikationen vorhanden sind. In Leading Practice Unternehmen werden externe Mitarbeiter zunehmend in interne Schulungen eingebunden. Die Onboarding-Prozesse

sind klar strukturiert und es steht ein zentraler Ansprechpartner für externe Beschäftigte hinsichtlich aller Onboarding bezogener Themen zur Verfügung. Designierte Onboarding-Plattformen ermöglichen aufgeteilt nach Beschäftigtengruppen eine effiziente Planung und Abwicklung der für den Arbeitseinsatz notwendigen Einstiegs- und Trainingsinformationen. Das Onboarding wird durch Cloud-basierte Lösungen digitaler Zusammenarbeit vereinfacht und an die Prozesse der internen Workforce angeglichen, so werden z.B. in der Zeiterfassung und Abrechnung bereits etablierte Systeme ausgerollt und externen Beschäftigten ebenso wie den internen zur Verfügung gestellt.

4. Leistungserbringung und -steuerung

Bei vielen Unternehmen ist Führung noch immer durch Präsenz- und Verfügbarkeitserwartungen geprägt [IP1/IP6]. Es mangelt in vielen Unternehmen an digitalen und agilen Führungskompetenzen, die sowohl der Arbeitsrealität flexibler Beschäftigung als auch den Bedürfnissen und Erwartungen insbesondere hochqualifizierter Arbeitnehmer entsprechen (Vgl. Kapitel 1). Obwohl aufgrund der aktuellen SARS-CoV2-Pandemie ein Sinneswandel stattfindet, beeinträchtigt dies derzeit noch die Praxistauglichkeit und den Nutzen flexibler Arbeitsmodelle [IP6].

5. Bindung, Personalentwicklung & Off-Boarding

Eine wesentliche Herausforderung des zunehmenden Anteils flexibel Beschäftigter besteht darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die trotz der flexiblen Beschäftigung durch hohe organisationale Bindung sowie durch hohes Engagement und produktivitäts- und innovationsförderliche Werte gekennzeichnet ist. Der stetige Know-how- und entsprechende Kultur-Verlust durch die erhöhte Fluktuation aufgrund von externer Beschäftigung wird häufig als Nachteil flexibler Beschäftigung genannt. Es wird argumentiert, dass Kultur und Unternehmenswerte massgeblich durch interne Beschäftigte getragen werden, weshalb einem nachhaltigen Wachstum durch externe Mitarbeiter Grenzen gesetzt sind. Die Total Workforce Management Strategie muss auch der Auflösung dieses Konfliktes dienen, denn insgesamt wird die Bedeutung einer unternehmenseigenen Kultur und Identität betont [27].

Externe Beschäftigte können ihrerseits zu einer positiven Entwicklung der Unternehmenskultur beitragen. Voraussetzung dafür ist eine hohe «Employee Experience», die deshalb gerade bei Externen zunehmend bei Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt wird. Zudem ist es von wesentlicher Bedeutung, den externen Beschäftigten die Unternehmenskultur zu vermitteln, sie zur aktiven Partizipation zu ermutigen und eine integrierte Gemeinschaft zu bilden.

Wo möglich wird angestrebt, die Gleichstellung zu internen Mitarbeitern zu fördern. Unter dem Motto Inclusion & Social Responsibility werden Externe z.B. in interne Befragungen eingebunden, um ein ganzheitliches Bild der Unternehmenskultur zu gewinnen und den externen Mitarbeitern gleichzeitig ein Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln [IP1]. Eine weitere Strategie besteht darin, externe Mitarbeiter zunehmend in die Personalentwicklung einzubeziehen, ihnen Zugang zu Fortbildungen und Zertifizierungsmöglichkeiten zu gewähren und damit auch die Ressourcenflexibilität weiter zu entwickeln.

Darüber hinaus werden – wie bereits beschrieben – vertragliche Formate zur Bindung externer Beschäftigter genutzt, z.B. Garantien für eine Mindestabnahme an Arbeitszeit seitens der Auftraggeber oder Personaldienstleister ausgesprochen. Als Gegenleistung wird meist eine Mindestverfügbarkeit verlangt, oftmals sogar mit Wettbewerbsklauseln gearbeitet und darüber hinaus Nachlässe in den Preisen verhandelt. Die Diversität der vertraglichen Gestaltung ist vielfältig und stark individualisiert. Hochqualifizierte Freelancer entwickeln sich zunehmend als Schlüsselpersonen und ein Trend ist zu erkennen, bei welchem zunehmend die Bindung dieser im Vordergrund steht. Diejenigen Unternehmen,

die es schaffen, diesen «Einzelgängern» ein gewissen Mass an Geborgenheit sowie Sicherheit auf ökonomischer Ebene zu bieten, können diese Schlüsselpersonen längerfristig binden und immer wieder auf diese Zugreifen [IP1]. Die Optimierung bei externen Schlüsselpersonen findet aus Sicht der externen Mitarbeiter also im Spannungsfeld Freiheitsgrad vs. Bindung, Kompensation und Sicherheit statt.

Prozessoptimierung

Erhöhten Management Aufwänden durch eine zunehmend komplexe Workforce wirken Leading Practice Unternehmen entgegen, indem sie Prozesse parallelisieren, die Schnittstellen deutlich reduzieren, sowie die Prozessschritte eliminieren und gleichartige harmonisieren und zusammenfassen. Leading Practices Unternehmen lassen demnach insgesamt weniger Varianten beim End-to-End Prozess (Personalplanung bis zum Off-Boarding) von Externen und Internen zu. Somit werden Prozesse effizienter und die Geschwindigkeit und Prozessqualität wird erhöht.

Dies bildet den Grundstein, um Möglichkeiten der Prozessautomatisierung sowie der Verbesserung des Informationsflusses bzw. der Datenqualität innerhalb von HR- und Einkaufs-Prozessen, beispielsweise durch die Verminderung der Fehleranfälligkeit durch Verringerung falscher Bestellungen, falscher Mengen und Abrechnungen zu realisieren. Weiterhin können Compliance bezogene Verzögerungen wie z.B. fehlende Sicherheitsbescheinigungen und Arbeitsbewilligungen vermieden werden. Allein im Procure-to-Pay-Prozess werden so Effizienzgewinne von 20-35% realisiert [IP1].

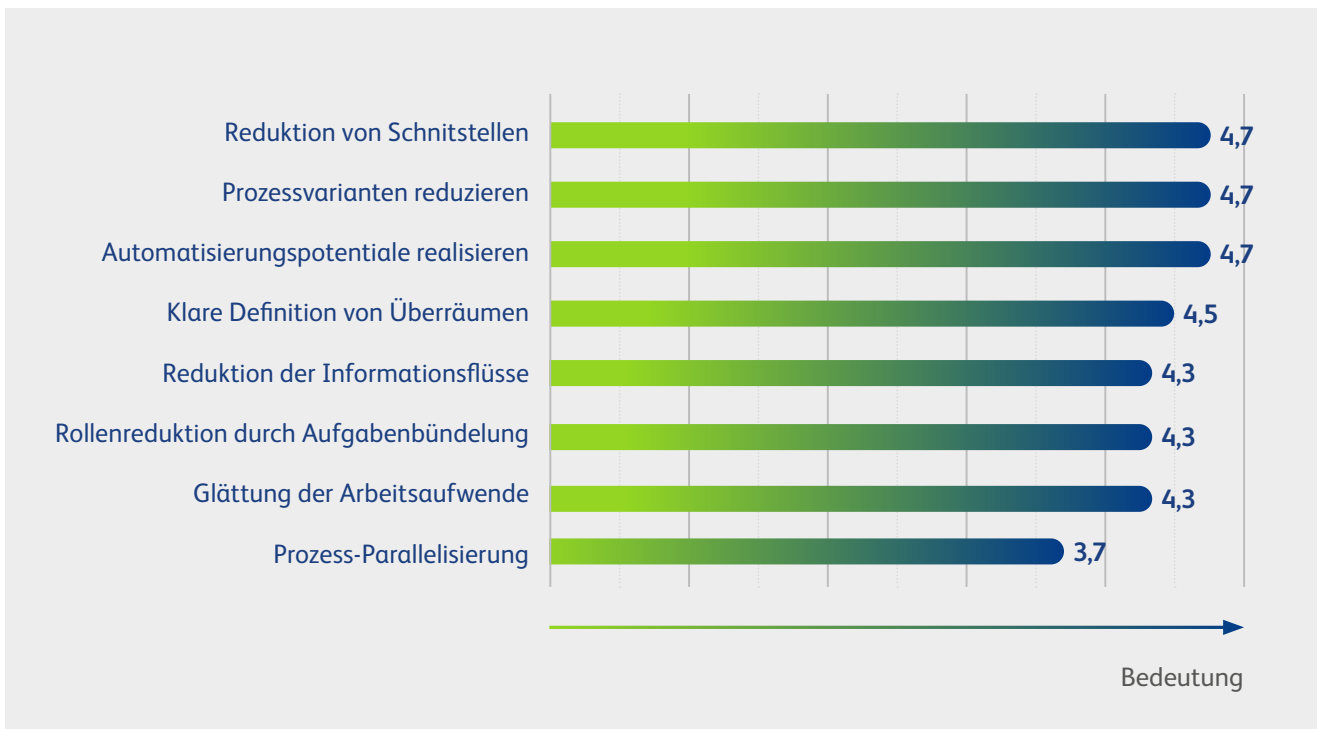


Abbildung 10. Bewertung der Prozessoptimierungsdimensionen im Rahmen der Interviews.

In den Expertengesprächen wurden von den Leading Practice Unternehmen alle Prozess-optimierungsdimensionen als bedeutsam bis sehr bedeutsam eingeschätzt. An erster Stelle stehen die Reduktion von Schnittstellen und Prozessvarianten sowie die Realisierung von Automatisierungspotentialen (Durchschnittliche Bedeutsamkeit 4,7 von 5).

Weiterhin können die Abstimmungsprozesse innerhalb der Total Workforce Management Organisation optimiert werden, z.B. durch Reduktion von Rollen durch Aufgabenbündelung entlang der HR-Kern- und Supportprozesse (Zentralisierung von Verantwortungsbereichen), der Glättung der Arbeitsaufwände entlang der Prozessrollen sowie durch klare Definition von Übergaberäumen zwischen Unternehmensbereichen und entlang der Prozessschritte. Hierfür werden in der Leading Practice sowohl optimierte Matrixorganisationen als auch neue Organisationsformen wie interne Managed Service Provider eingesetzt (siehe nachfolgendes Kapitel).

Prozesssteuerung

Zur nachhaltigen Erreichung der Prozessziele ist die regelmässige Messung und Analyse sowie Reporting der Prozesskennzahlen essenziell [30]. Viele Unternehmen messen den erzielten Nutzen noch nicht, sodass eine aktive Steuerung der Organisation auf Basis von Prozesskennzahlen für sie nicht möglich ist. Nur durch die aktive Messung kann eine aktive Steuerung der Prozesse erfolgen – technische Möglichkeiten sollten ausreichend vorhanden sein. Solche Messungen zeigen insbesondere einen erheblichen Nutzen des Prozessmanagements bei Prozessdurchlaufzeiten, Reduktion der Fehlerquoten und Kosteneinsparungen. Dabei sind die Möglichkeiten des Process Mining nutzbar. Sie bringen Erkenntnisse hinsichtlich Harmonisierung und Optimierung von Prozessen und schaffen durch die Messung eine objektive Diskussionsgrundlage sowie Akzeptanz für Optimierungsmassnahmen.

Für die Messung werden entsprechende Steuerungskriterien benötigt, die Transparenz über die external Workforce geben und sich zur Steuerung eignen. Viele Unternehmen steuern Ihre Workforce noch klassisch nach Budget und Headcount bzw. Vollzeitäquivalent (FTE), welches mittlerweile bei den befragten Unternehmen als überholt gilt. Bei klassischen Headcount Bewertungen wird nach der Anzahl Mitarbeiter gerechnet, was sich aber aufgrund vieler unterschiedlicher Arbeitsformen zunehmend schwierig gestaltet. Da die Anzahl der klassischen Vollzeit Verträge abnimmt, ist somit die Bewertung über Headcount nicht mehr aussagekräftig und sogar irreführend. Darüber hinaus geben Budgetbewertungen keine ausreichende Transparenz darüber, wie viele Mitarbeiter wo eingesetzt werden, und vor allem nicht welche genau. Es werden meist die Pools „Externe“ und „Interne“ geschaffen, welche wenig Auskunft über die verschiedenen Vertragsformen geben. Für die reine Steuerung über Kosten werden ausserdem die Qualitätsaspekte weitgehend ausser Acht gelassen. Es lassen sich so keine Auswertungen über die Performance der Mitarbeiter erstellen und die Personalplanung kann dadurch auch nicht effizienter gestaltet werden.

In der Leading Practice nutzen Unternehmen entlang des End-to-End Prozesses definierte Kennzahlen, die sie im Laufe des Prozesses systematisch, teils automatisiert erheben und die ihnen einen transparenten Überblick über die Effizienz und Qualität der Prozesse geben. Als wesentliche Kennzahl sei hier die Time-to-Hire (bzw. die Dauer der einzelnen Prozessschritte von der Bedarfsanforderungen bis zum Zeitpunkt der Leistungserbringung) genannt. Weitere Kennzahlen sind beispielsweise die Passung von Anforderungen und Kompetenzen, die Kosten (innerhalb eines Arbeitsmodells ebenso wie die Arbeitsmodelle im Vergleich), die Anzahl der Compliance Fälle und die Nutzung und Verteilung der Arbeitsmodelle.

5.3 Gestaltung der Zusammenarbeit

- # Kompetenzen von HR, Einkauf und den Fachbereichen werden in Zusammenarbeitsmodellen vereint
- # Synergie- und Effizienzverluste durch dezentrales und nicht-strategisches Workforce Management werden durch Prozessorientation eliminiert
- # HR und Einkauf kommunizieren nur zu 25% effektiv hinsichtlich Workforce Management
- # Transparenz über Anforderungen seitens der Fachbereiche ist Basis für Zusammenarbeit
- # Outsourcing an MSP führt zu Lock-In und beschränktem Zugang zum Arbeitnehmermarkt
- # Zentrale Governance erforderlich zur Sicherstellung von Effizienz, Qualität, Compliance, personalpolitischen Anforderungen und strategischer Ausrichtung
- # Bereichsübergreifende Zusammenarbeit z.B. durch Matrixorganisation
- # Kompetenzbündelung durch Aufbau interner Managed Service Provider
- # Einsatz strategischer Kompetenz-Center / Talentorganisationen

Grundsätze und Herausforderungen bei der Gestaltung der Zusammenarbeit

Das Management einer zunehmend flexiblen Workforce vereint Prozesse des operativen Geschäfts, des Einkaufs sowie des Personalmanagements. Diese liegen üblicherweise bei unterschiedlichen Unternehmenseinheiten und ihre Zusammenführung erfordert breit aufgestellte Kompetenzen. In der Leading Practice werden die Kompetenzen der HR-Organisation, der Einkaufsorganisation sowie den Fachbereichen in einem Zusammenarbeitsmodell vereint und die Prozesse entsprechend aufeinander abgestimmt. HR, Einkauf und die Fachbereiche bilden ein „Triumvirat“ und arbeiten so gleichberechtigt und effektiv in einem ausgewogenen End-to-End Prozess zusammen, in dem alle Bereiche ihre Stärken ausspielen können. Dabei kommen neben Matrixorganisationen auch neu gebildete Organisationen, wie z.B. Talentorganisationen und interne Managed Service Provider zum Einsatz. Welche Organisationsform gewählt wird, wie genau die Verantwortlichkeiten verteilt sind und wie stark die Governance ausgeprägt ist, basiert auf der strategischen Entscheidung zum Workforce Management und der entsprechenden Gestaltung der Prozesse.

In den durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass die Bedeutung eines bereichsübergreifenden Zusammenarbeitsmodells zwar verstanden, jedoch zumeist nur unzureichend realisiert wird. Eine zentrale Herausforderung stellt die hohe Komplexität und Variabilität der Anforderungen an die erforderlichen Arbeitskräfte dar. Das Wissen darüber liegt dezentral bei den Fachbereichen. Daher erfolgt die Beschaffung von externem Personal in vielen Unterneh-

men derzeit direkt und ohne zentrale Abstimmung seitens der Bedarfsträger in den Fachbereichen. Diese verfügen über dezentrale Budgets und beschaffen – oftmals ohne oder nur mit punktuelltem Einbezug von HR und Einkauf – ihre Mitarbeiter selbstverantwortlich. Aus diesem Grund verfügt ein Grossteil der Unternehmen über keine Übersicht über die Anzahl und Skills externer Beschäftigter und es fehlt die Grundlage für eine ganzheitliche strategische Ausrichtung im Flexible Workforce Management. In anderen Fällen erfolgt die Beschaffung externer Beschäftigter überwiegend im Einkauf oder HR und es erfolgt nur eine punktuelle Zusammen-

arbeit, so kommunizieren HR und Einkauf nur in unter einem Viertel der Fälle effektiv miteinander hinsichtlich der Beschaffung externer Mitarbeiter [30].

In einigen Fällen wird das Management externer Beschäftigter (Einkauf, Verhandlung, Onboarding und Offboarding) ganzheitlich basierend auf Anforderungen von Business Managern durch einen Managed Service Provider (MSP) ausgeführt [IP5/IP2], wodurch sich das Unternehmen in ein Abhängigkeitsverhältnis begibt und nur eingeschränkt auf den Arbeitnehmermarkt zurückgreifen kann.

Folglich ist eine strategische Steuerung des external Workforce Managements ebenso wenig möglich, wie standardisierte End-

to-End Prozesse mit entsprechenden Synergieeffekten z.B. durch Rahmenverträge. Ebenso mangelt es an Transparenz, angefangen bei den erforderlichen Kompetenzen bis hin zu den derzeit im Unternehmen eingesetzten externen Beschäftigten und den damit verbundenen Kosten [IP6/IP7/IP4/IP2]. Die Informationen liegen nur dezentral vor und werden nicht zur Steuerung genutzt. Ein Grund dafür ist, dass Externe in der Regel im Rahmen dezentral verwalteter Budgets beschafft werden und dass diese nicht als Personal-, sondern als Sachkosten geführt werden [IP8/IP4].

« Es würde das Controlling verbessern, wenn wir wüssten, wie viele externe Mitarbeiter wir derzeit haben. Hier haben wir – HR und Einkauf – ein grosses Verbesserungspotenzial. Derzeit sehen wir externe Beschäftigte meist ‘nur’ als Projektkosten. »

Dadurch kommt es auch zu Nichtbeachtung interner Ressourcen und zu Effizienzverlusten durch Fehlbesetzung bzw. die Wahl ungeeigneter Arbeitsmodelle und

-verträge. Es besteht das Risiko, dass rechtliche Rahmenbedingungen, unternehmensweite und personalpolitische Vorgaben sowie Sicherheitsbestimmungen nicht berücksichtigt werden. Bei der Entwicklung des Zusammenarbeitsmodells werden die Ziele verfolgt, (a) eindeutige Verantwortlichkeiten zu benennen und die Prozess-Schritte gemäss der Kompetenzen auszuüben, (b) den strategischen Fokus und die Prozess-Governance sicherzustellen sowie (c) die Abstimmungsprozesse zu optimieren durch Reduktion von Rollen mittels Aufgabenbündelung entlang der HR-Kern- und Supportprozessen (Zentralisierung von Verantwortungsbe- reichen), Glättung der Arbeitsaufwände entlang der Prozessrollen sowie klare Definition von Übergaberäumen zwischen Unterneh- mensbereichen aber auch entlang der Prozessschritte.

Die Fachbereiche, der Einkauf und HR haben ausgehend von ihrem Selbstverständnis und ihrer Zielsetzung eine grundlegend unterschiedliche Perspektive auf das Workforce Management. Während sich die Perspektive der Fachbereiche i.d.R. auf das operative Geschäft mit seinen spezifischen Bedarfen richtet und der Einkauf diese Bedarfe schnellstmöglich in grösstmöglicher Qualität und möglichst geringen Kosten bedienen möchte, hat HR eine strategische Perspektive auf das Workforce Manage- ment. Die Kombination der Perspektiven, die in Abbildung 11 prototypisch dargestellt sind, ermöglicht einen ganzheitlichen

Blick auf das Workforce Management. Die drei Akteure können so ein effektives Triumvirat bilden, wenn sie ihre Kompetenzen gleichberechtigt vereinen. Auf der folgenden Seite ist ein Zielbild beschrieben, wie die Verantwortlichkeiten kompetenzorientiert vereint werden. Dieses Zielbild wird von den meisten Leading Practices gelebt oder angestrebt.

Die HR-Organisation verantwortet die Workforce Management Strategie sowie die strategischen Ressourcenplanung. Zudem trifft HR strategische Make-Buy-Entscheidungen und kontrolliert die Effektivität und Effizienz des Workforce Managements.

Die Einkaufsorganisation verantwortet den Beschaffungspro- zess sowie das Portfolio der Zulieferer und Freelancer. Sie führt die Verhandlungsprozesse und verwaltet die globalen und regionalen Verträge einschliesslich des Relationship-Managements. Zudem führt der Einkauf die Bestellungen und das operative Onboarding sowie die Qualitätssicherung bzw. Qualifikationsprüfung der Zu- lieferer durch.

Die Fachbereiche sind für die Spezifikation der Bedarfe ein- schliesslich erforderlicher Kompetenzen und Umfang der erforder- lichen Ressourcen verantwortlich. Sie fordern die Bedarfe an und liefern Informationen zur Personalplanung (z.B. im Rahmen des Jahresplanung). Operativ managen die Fachbereiche Disposition, Standortzugang, Zeiterfassung bzw. Leistungsabnahme sowie Genehmigung der Rechnungen.

	 Business	 HR	 Purchasing
Selbstverständnis (Prototyp)	Herzstück der Organisation; Operatives Voranbringen des Unternehmens.	«Matchmaker», um die besten Talente für das Unternehmen zu finden und zu fördern	Kostensparer und Qualitätssicherer zum Schutz der Bottom-Line
Perspektive (Prototyp)	Engpässe und Lücken müssen schnellstmöglich geschlossen werden, um das operative Geschäft am Laufen zu halten	Flexibilisierung der Workforce hilft uns, den «War for Talents» zu gewinnen, speziell bei Schlüsselkompetenzen	Kosteneinsparungen helfen uns, die finanzielle Performance des Unternehmens zu verbessern
Key Metrics (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterproduktivität • (Projekt)-budget • Operative / Projekt KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzufriedenheit • «Time-to-Fill» • Fluktuationsrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen (YTY) • Anzahl Verträge • Visibilität bei Lieferanten
Kompetenzen (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen über benötigte Kapazitäten und Skills. • Operatives Fachwissen • Projektspezifisches Wissen • Überwachung, Steuerung und Leistungsabnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Workforce Management Strategie • Bewerbermanagement • Vertragswesen (Einzelverträge) • Arbeitsrecht • Überzeit/JAZ Monitoring • Internalisierungsprozess • Personal- & Organisationsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sourcing & Lieferantenmanagement • Preisverhandlungen • Bestell- und Vertragswesen (Rahmen- und Einzelverträge)

Abbildung 11. Prototypische Rollen innerhalb des Zusammenarbeitsmodells des Workforce Managements

Governance

Selbst wenn Prozesse und Verantwortlichkeiten grundsätzlich definiert sind, weicht die Praxis in einer Vielzahl von Unternehmen dennoch deutlich von diesem Soll-Zustand ab. Deshalb setzen Leading Practices auf eine zentrale Governance des gesamten Workforce Managements, durch die die korrekte Anwendung sichergestellt und kontrolliert wird. Nur so können Effizienz, Qualität, Compliance, Sicherheitsbestimmungen sowie personalpolitische Themen zuverlässig berücksichtigt werden. Als Instrument der Governance werden u.a. Gateways zu definierten Zeitpunkten im Prozess eingesetzt. Um diese zu passieren und nach entsprechender Freigabe mit dem Prozess fortzuschreiten, erfolgen definierte Prüfungen.

Dies kann z.B. eine frühzeitige Make-or-buy Entscheidung sein, im Rahmen derer geprüft wird, ob die angeforderten externen Kompetenzen auch intern bedient werden können, ob Rahmenverträge mit dem jeweiligen Anbieter bestehen, ob sich die Wahl des Arbeitsmodells mit der langfristigen Strategie (je nach Kategorie und Region) deckt und ob Sicherheitsbestimmungen, Compliance sowie personal- / sozialpolitische Regelungen eingehalten werden.

« Wir haben verstanden, dass wir unser **Workforce Management verbessern müssen und eine stärkere Strategie seitens HR benötigen. HR sollte für die gesamte Pipeline – von Festanstellung bis zur Nutzung der Gig Economy – verantwortlich sein.** »

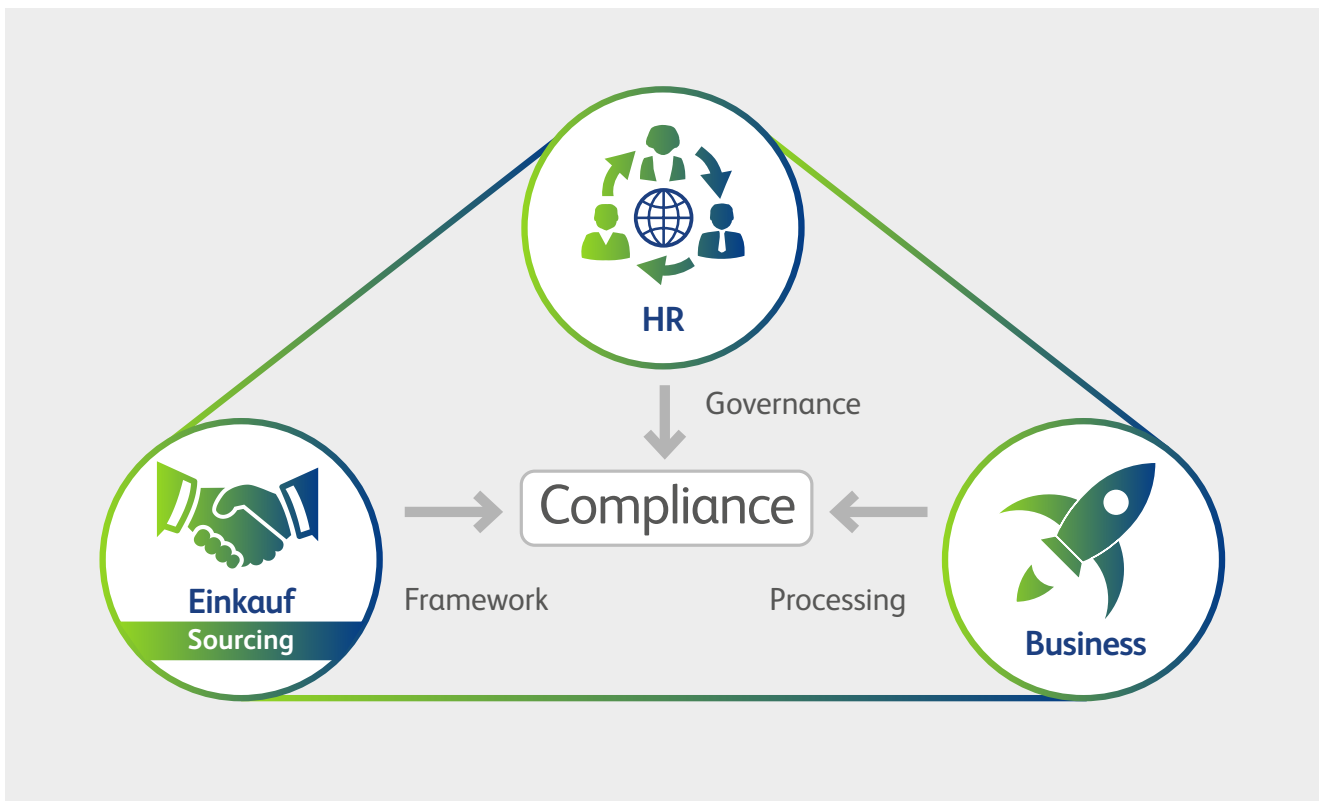


Abbildung 12. Zusammenarbeitsmodell im Total Workforce Management.

Organisationsformen

Zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells werden in der Leading Practice unterschiedliche Organisationsformen gewählt und zum Teil kombiniert. In der Regel sind dies unterschiedliche Formen von Matrixorganisationen und Shared Service Centern.

In den meisten Fällen ist die Zusammenarbeit durch eine Matrixorganisation geregelt, in der die voneinander abgegrenzten Organisationsbereiche HR und Einkauf über definierte Schnittstellen entlang des Prozesses zusammenarbeiten und den Fachbereichen als Service-Provider dienen. Die Gestaltung von Matrixorganisationen ist niedrigrschwellig und baut auf den vorhandenen Kompetenzen und Prozessen der Organisationsbereiche auf.

Die Kompetenzen sind jedoch nicht so stark gebündelt, wie z.B. in einer Shared Service Center Organisation. Diese gewinnen bei zunehmender Flexibilisierung ebenso wie Standardisierung an Bedeutung und werden im Sinne von internen Managed Service Providern. Mit einem Single Point of Contact stellen sie den Fachbereichen zentral alle Services bereit und begleiten sie wie auch die Beschäftigten ganzheitlich durch den End-to-End Prozess. Innerhalb dieser Einheit sind die wesentlichen Kompetenzen für einen möglichst grossen Umfang der Prozessschritte gebündelt. Beispielsweise können Shared Service Center ganzheitlich die Beziehungen zu einem Portfolio an Providern (einschliesslich Anbietern der Plattformökonomie) verwalten und in Abstimmung mit den Fachbereichen einerseits und den Providern andererseits durch den gesamten Beschaffungsprozess von der Bedarfsanforderungen bis zum Onboarding leiten. Ebenso laufen in dem Shared Service Center Informationen zur Leistungssteuerung und Bewertung zusammen und sie steuern das Off-Boarding ebenso wie das nachfolgende Relationship Management.

Darüber hinaus können strategische Organisationseinheiten in Form von Kompetenz-Centern, wie z.B. Talentorganisationen zur Entwicklung und Steuerung der Workforce Management Strategie, der Governance von Prozess und Organisation sowie zur Sicherung der Compliance gebildet werden.

Die Wahl und spezifische Ausgestaltung ist insbesondere abhängig von den bestehenden Organisationsstrukturen, der strategischen Ausrichtung des Workforce Managements sowie den entsprechend gestalteten Prozessen. Bei einer Trennung der Steuerung interner und externer Beschäftigter können auch parallele Organisationen für unterschiedliche End-to-End Prozesse eingesetzt werden.

5.4 Systeme

- # IT-Systeme entlang des Workforce Management End-to-End Prozesses fördern Transparenz, Standardisierung, Compliance und Effizienz
- # Kein System am Markt erfüllt alle Anforderungen ganzheitlich
- # Leading Practices kombinieren und integrieren multiple Systeme (u.a. HCM, PPS, VMS, TRM, TMS, LMS) auf Basis eines zentralen ERP Systems
- # Plattformen / MSPs werden teils integriert



In der Leading Practice wird die bereichsübergreifende Zusammenarbeit entlang der Workforce Management Prozesse konsequent durch IT-Systeme unterstützt. IT-Systeme schaffen Transparenz sowohl über die Anforderungen in den Fachbereichen und die derzeitige Workforce (einschliesslich Kosten und eingesetzte Arbeitsmodelle) als auch über die Prozessabwicklung und Zusammenarbeit. Der verbindliche Einsatz der IT-Systeme unterstützt die Standardisierung der Prozesse, stellt durch definierte Verantwortlichkeiten und entsprechende Autorisierungen sowie Prüfroutinen die Compliance sicher und kann die Effizienz der Prozesse u.a. durch Möglichkeiten der Automatisierung fördern.

Auf dem Markt sind eine Vielzahl an Systemen für unterschiedlichste Anforderungen, Branchen und Unternehmensgrößen verfügbar, die entsprechende Funktionalitäten bieten – von der Personalbedarfsplanung über die Beschaffung und Steuerung bis zur Bindung. Jedoch bietet keines der Systeme alle erforderlichen Funktionalitäten, weshalb in der Leading Practice ausgehend von den spezifischen Bedarfen eine Kombination von i.d.R. 2-4 Systemen eingesetzt wird. Diese werden integriert, um das Workforce Management systemseitig ganzheitlich abzubilden. Als Basis dafür dient i.d.R. ein Enterprise Resource Planning System (ERP), in dem die Informationen der Umssysteme mit spezifischen Funktionen zusammengeführt werden.

Die Auswahl der Systeme ist ausgehend von den Anforderungen zu wählen, die sich aus den Prozessen und der Zusammenarbeit ergeben. Aufgrund des teils massiven Aufwands, bestimmte Systeme und Funktionalitäten an die spezifischen Prozesse anzupassen, ergibt sich in der Praxis jedoch eine wechselseitige Abhängigkeit [31]. Einige Unternehmen kooperieren eng mit System-Anbietern bei der Anpassung und entsprechenden Weiterentwicklung der Systeme und erreichen so eine Win-Win Situation [32]. Eines der untersuchten Leading Practice Unternehmen kooperiert in diesem Sinne beispielsweise mit SAP Fieldglass. Darüber hinaus können die unternehmensinternen Systeme mit denen der Lieferanten wie Managed Service Providern und Plattformen verbunden werden – Leading Practice Unternehmen haben das teilweise bereits umgesetzt. Abbildung 13 gibt einen vereinfachten Überblick über Systemtypen entlang des Workforce Management End-to-End Prozesses. Nachfolgend wird ein Überblick über wesentliche Funktionalitäten ohne Anspruch auf Vollständigkeit gegeben:

In der Personalbedarfsplanung können die Bedarfe auf Budget-, FTE- und Skill-Ebene mittels Personalplanungssystemen (PPS), Projektmanagement Systemen (PS) sowie Human Capital Management Systemen (HCM) geplant werden. Etablierte Personalplanungssysteme sind beispielsweise Workday, SAP, Peoplesoft und Tiresias.

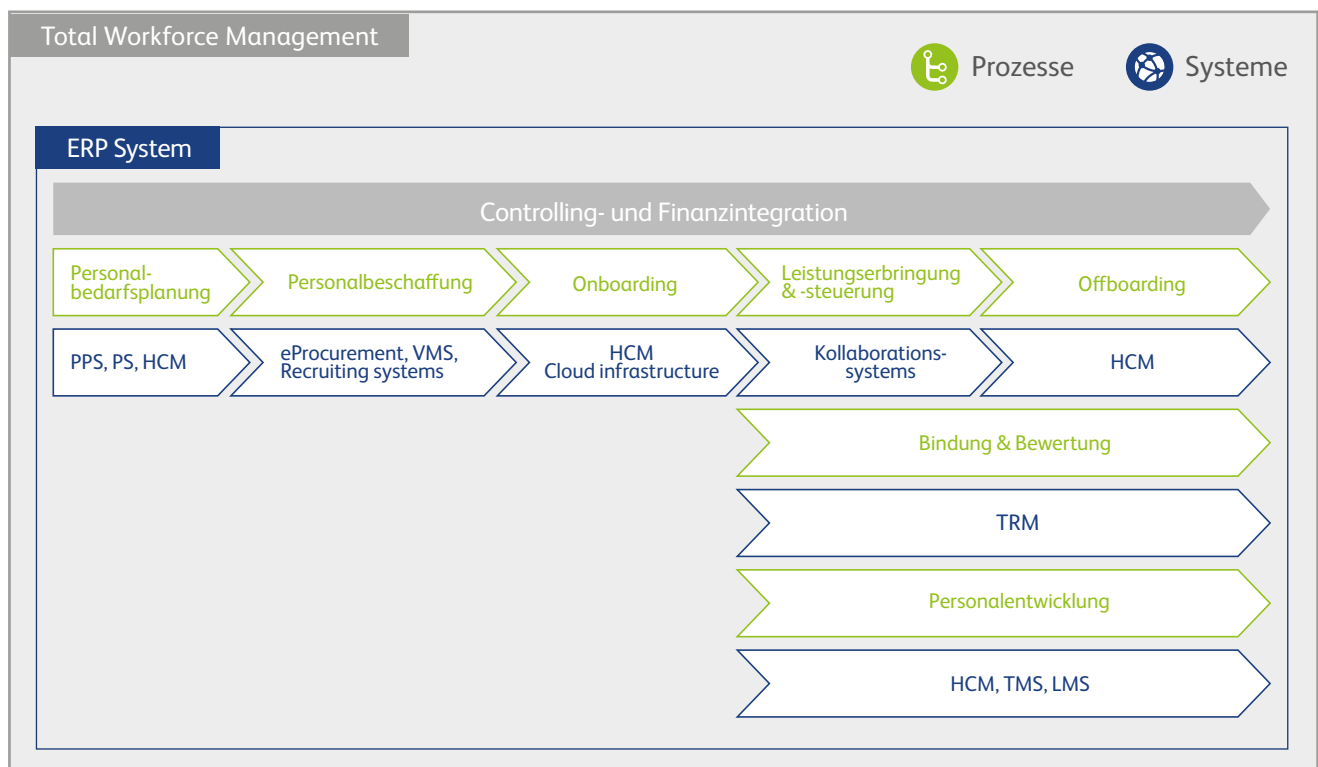


Abbildung 13. Systemtypen entlang des End-to-End Prozesses.

E-Procurement Systeme unterstützen die Personalbeschaffung von der Bedarfsanforderung über das Sourcing und die Bestellung bis zum Vertragsmanagement sowie z.T. die Leistungserfassung. Mittels Vendor Management Systemen (VMS) erfolgt die Verwaltung der Lieferanten (einschliesslich Kommunikation und Vertragsmanagement) und Recruiting Systeme unterstützen u.a. die Qualitätssicherung und Auswahl der Kandidaten. Insbesondere durch standardisierte Leistungsverzeichnisse und Bedarfsanforderungen aber auch durch konsolidierte Rechnungsstellung und rationalisierte Genehmigungsprozess können deutliche Effizienzgewinne erzielt werden. Zudem ist das E-Procurement die Grundlage zur Schaffung von Transparenz über die externe Workforce, ihre Einsatzbereiche und Kosten. Aktuelle E-Procurement-Lösungen sind stark im traditionellen Management von temporär Beschäftigten und Dienstleistungen, weniger ausgereift sind oft die Funktionalitäten zum Management von Freelancern sowie Crowd- und Gig-Work. Häufig kommt es zu einer Implementierung einer marktführenden VMS Lösung, wie beispielsweise SAP Fieldglass und Beeline, um den Beschaffungs- und Rechnungsabwicklungsprozess ganzheitlich abzubilden bzw. zu integrieren.

Im On- und Offboarding Prozess kommt Cloud basierter Infrastruktur neben den HCM Systemen zur Verwaltung der derzeitigen Workforce eine wesentliche Bedeutung zu, durch die externe Beschäftigte einfach und sicher Zugang zu der benötigten IT-Infrastruktur erhalten. Die Leistungserbringung und -steuerung kann durch Kollaborationssysteme unterstützt werden, die z.B. die die Leistungs- und Stundenerfassung ermöglichen. Zur Bindung & Bewertung kommen Talent Relationship Management Systeme (TRM) einschliesslich spezieller Plattformen, z.B. zur Verwaltung der Extended Workforce, zum Einsatz. Die Personalentwicklung kann neben HCM Systemen durch Training Management (TMS) und Learning Management Systeme (LMS) unterstützt werden.

6.0 Umriss strategischer Handlungsoptionen



- # Abgestimmtes Zielbild ist Grundlage für Total Workforce Management
- # Bestimmung von Umfang und Form der Flexibilisierung sowie des Externalisierungsgrades
- # Zukunftsgerichtete Pilotierung und Etablierung ausgewählter Arbeitsmodelle
- # Strategische Ausrichtung des Betriebsmodells und bestehender Initiativen
- # Neudenken der Prinzipien erfolgreicher Arbeitsmodelle
- # Mindset von Gig- / Crowdwork adaptieren
- # Differenzieren nach Anforderungen und Geschäftskritikalität
- # Transparenz, Bedarfsplanung und KPIs als Entscheidungsgrundlage
- # Strategische Steuerung und Governance durch HR-Organisation

Die Flexibilisierung der Workforce wird aus den in Kapitel 1 dargestellten Gründen als Wettbewerbsvorteil betrachtet, der zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Um diesen nutzbar zu machen, werden geeignete Arbeitsmodelle, Prozesse sowie organisationale Strukturen und unterstützende IT-Systeme benötigt. Grundlage dafür ist ein einheitliches und ganzheitliches Zielbild, nach dem sich das Workforce Management strategisch ausrichtet.

Die Leading Practice zeigt, dass sowohl Form, Umfang und Einsatzbereiche flexibler Arbeitsmodelle, wie auch das operative Workforce Management abhängig von der strategischen Ausrichtung grundverschieden ausgestaltet sein können. Die Ausarbeitung und Entwicklung eines Zielbilds der Workforce Flexibilisierung als Grundlage zur weiteren Ausgestaltung und Förderung des Workforce Managements ist demnach zu empfehlen. Mit dem Zielbild sind grundlegende Fragen zu beantworten, wie die Workforce heute und in Zukunft gestaltet und nach welchen Prinzipien Entscheidungen zur Wahl der Arbeitsmodelle getroffen werden sollen. Eine Vielzahl an Variablen spielt in die Gestaltung und Entscheidungsbildung des Zielbilds hinein; einige davon sind zum jetzigen Zeitpunkt unbekannt, aber prognostizierbar; andere hingegen mess- und beeinflussbar.

Mit einer Definition der Prinzipien zur Wahl der Arbeitsmodelle besteht auch die Möglichkeit, bisher als weniger geeignete Modelle neu zu bewerten und im Kontext des Zielbildes. Crowd- und Gig-Work dienen als Exempel für ein zunehmend digitales Workforce Management, das passgenau und agil auf sich verändernde Anforderungen reagieren kann. Sie zeigen auf, wie sich Arbeitsmodelle im Kontext von Digitalisierung und Wertewandel verändern. Auch wenn die Marktreife von Crowd- und Gig-Work u.a. aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen noch nicht vollumfänglich gegeben ist, können Unternehmen, die diese Formate bereits heute erproben, sich den Herausforderungen proaktiv stellen und das «liquide» Mindset auch zur Förderung der Internen und Extended Flexible Workforce adaptieren, und sich somit einen Wettbewerbsvorteil für die Zukunft verschaffen.

Die operative Ausgestaltung des Workforce Managements sollte auf dieses Zielbild ausgerichtet sein. Dadurch können nachhaltige prozessuale und organisationale Strukturen aufgebaut und systembezogene Beschaffungsentscheidungen getroffen werden. Über ein effektives Workforce Management sind signifikante Synergieeffekte und Effizienzgewinne zu realisieren, allerdings sind Prozesse, Organisation und Systemlandschaft aufeinander abzustimmen. Die Umgestaltung des Workforce Managements führt zu weitgreifenden Veränderungen, angefangen im Personalmanagement über die Unternehmenskultur bis hin zur Gestaltung der Zusammenarbeit im operativen Geschäft. Deshalb ist es essenziell, die wesentlichen Stakeholder und Betroffenen bereits früh im Prozess einzubeziehen, ihnen Hilfsmittel bereitzustellen und sie bei der Bewältigung der Herausforderungen zu unterstützen.

6.1 Zielbilddefinition und strategische Ausrichtung

Generell wird die Flexibilisierung der Workforce als eine Antwort auf den Fachkräftemangel sowie schwankende Arbeitsanforderungen und Arbeitslasten betrachtet. Als wesentliche Grundlage für das Zielbild sind die aktuellen sowie zukünftigen Bedarfe und Anforderungen aus Sicht der Fachbereiche, des ganzheitlichen Workforce Managements sowie der übergeordneten Unternehmensstrategie ebenso zu berücksichtigen, wie Treiber und sich verändernden Rahmenbedingungen. In der Zielsetzung ist zu verankern, wie sich das Unternehmen für die Zukunft aufstellen möchte – ob die Flexibilisierung proaktiv mitgestaltet werden soll oder ob eine eher reaktive bedarfsorientierte Steuerung angestrebt wird. In diesem Sinne ist auch zu prüfen, inwiefern Rahmenbedingungen beeinflusst werden können.

Das Zielbild beschreibt den idealtypischen Zielzustand der Flexibilisierung einschliesslich der Form, dem Umfang und den Einsatzbereichen unterschiedlicher Arbeitsmodelle. Dabei wird meist eine Differenzierung vorgenommen. Es kann beispielsweise eine Trennung entlang der Wertschöpfungskette zwischen Kernfunktionen auf der einen und innovationsgeprägten Investitionsprojekten auf der anderen Seite vollzogen werden. Ebenso kann eine Trennung nach Funktionstyp und Qualifikationsstufe der Beschäftigten (Vgl. Abbildung 5) erfolgen oder eine gesamthafte skill-basierte Betrachtung des Workforce Managements sinnvoll sein. Bei der Entwicklung des Zielbilds ist eine ganzheitliche Betrachtung des Workforce Managements einschliesslich der Wechselwirkungen mit der Personal- und Organisationsentwicklung anzuraten. Es ist nicht nur die Frage zu beantworten, welche Arbeitsmodelle in welchem Umfang angestrebt werden sollen, sondern auch, welche Entwicklung der Workforce und welche Organisationskultur angestrebt wird. Es ist sicherzustellen, dass dieses Zielbild von allen Stakeholdern – Fachbereichen wie Sozialpartnern – mitgetragen wird.

Ausgehend von dem Zielbild ist das Zielbetriebsmodell zu bestimmen, in dem die Kompetenzen der Prozesspartner synergetisch und prozessorientiert ineinandergreifen und in einer entsprechenden Organisationsstruktur gebündelt werden. Neben der strategischen Ausrichtung ist das Zielbetriebsmodell anhand von KPIs entlang der Dimensionen Transparenz, Durchlaufzeit, Aufwand & Kosten sowie Compliance und Sicherheit auszugestalten. Bei der detaillierten Ausgestaltung der Prozesse und der entsprechenden Organisationsstruktur sind neben der Effizienz und Zielorientierung auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, die zukünftige Anpassungsfähigkeit, Servicequalität für die Fachbereiche und die Möglichkeiten integrativer Systeme zu berücksichtigen. Die derzeitigen Initiativen, welche sich vor allem auf die Verbesserung der operativen Aspekte beziehen, können idealerweise in dieses Zielbetriebsmodell integriert werden.

6.2 Gestaltung des Zielbetriebsmodells

Grundsätzlich ist zu empfehlen, die Fähigkeit des flexiblen Workforce Managements zu internalisieren und sich nicht in ein strategisches Abhängigkeitsverhältnis von einzelnen Providern zu begeben und somit den eigenen Marktzugriff zu beschränken. Dies widerspricht jedoch nicht grundlegend einer Zusammenarbeit mit Providern und Agenturen sowie der Nutzung von Plattformen, deren Leistungen systematisch in das unternehmenseigene Workforce Management integriert werden können.

Grundlage für ein effektives Workforce Management sind integrative End-to-End Prozesse sowie ein prozess- und kompetenzorientiertes Zusammenarbeitsmodell unter Beteiligung der Fachbereiche sowie der HR- und der Einkaufsorganisation. Wie die Prozesse in Abhängigkeit der Arbeitsmodelle auszugestalten und welche Organisationsformen zu wählen sind, ist im Detail in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung und den unternehmensspezifischen Besonderheiten zu betrachten. Zentrale Entscheidungen beziehen sich beispielsweise darauf, wie stark die Prozesse des internen und externen Workforce Managements harmonisiert und zentralisiert werden, ob die Beschaffung proaktive oder reaktiv gesteuert wird und inwiefern die Leistungssteuerung, Personalbindung und -entwicklung in diesem Prozess inkludiert sind.

In der Leading Practice führt in der Regel die Standardisierung zu einer signifikant erhöhten Qualität und Geschwindigkeit entlang der relevanten Prozesse. Insbesondere sei hier erneut auf die Potentiale einer zentral zusammengeführten Bedarfsplanung und -anforderung sowie der Standardisierung von Katalogen und Leistungsverzeichnissen verwiesen. Diese bilden die Basis für die Transparenz über Bedarfe und eingesetzten Arbeitsmodelle und damit auch für die Erfassung von KPI auf Basis des Zielbilds. Eine kontinuierliche Messung kann über technische Möglichkeiten wie Process-Mining realisiert werden. Dadurch werden erhebliche Nutzenpotenziale des Prozessmanagements bei Prozessdurchlaufzeiten, Reduktion der Fehlerquoten und Kosteneinsparungen realisiert [IP1]. Darüber hinaus werden vorher unbekannte Erkenntnisse zur Harmonisierung und Optimierung von Prozessen generiert – das Aufzeigen von Prozessvarianten und -häufigkeiten schafft dabei eine Diskussionsgrundlage und Akzeptanz für Optimierungsmassnahmen.

Um die bereichsübergreifende Zusammenarbeit entlang des End-to-End Prozesses zu ermöglichen, sowie um Standardisierung und Compliance sicherzustellen, wird der Einsatz unterstützender IT-Systeme in der Leading Practice als unabdingbar betrachtet. Für die erfolgreiche Einführung und Nutzung der IT-Systeme ist es einerseits essenziell, diese möglichst passgenau an dem End-to-End Prozess auszurichten sowie andererseits die Möglichkeiten

und Funktionalitäten ausgewählter Systeme bereits im Design des Prozesses zu berücksichtigen. Hierbei ist zu betonen, dass auf dem Markt derzeit kein System alle Anforderungen des Workforce Managements ganzheitlich erfüllt und stattdessen der Aufbau einer integrativen Systemlandschaft erforderlich scheint.

Zur Realisierung des Workforce Managements ist eine enge Zusammenarbeit der Bedarfsträger in den Fachbereichen mit der HR- und Einkaufsorganisation als Kompetenzträger erforderlich. Leading Practice Unternehmen nutzen ein optimiertes Zusammenarbeitsmodell der HR- und Einkaufsorganisation sowie der Fachbereiche und richten sich dabei an den bereichsübergreifenden Prozessen aus. Hierbei übernimmt in der Regel die HR-Organisation die Gesamtverantwortung der Personalstrategie und definiert zentral die Vorgaben in Bezug auf den Einsatz von internen und externen Mitarbeitern, sodass eine langfristige ganzheitliche Personalplanung inklusive Szenario-Simulationen etabliert werden kann. Die Ausweitung der strategischen Personalplanung auf externes Personal unter der Leitung von HR wird in der Leading Practices als wesentlicher Verbesserungsschritt angesehen. Darüber hinaus wird einer Szenario-Planung unter Berücksichtigung der einzusetzenden Arbeitsmodelle je Berufscluster eine deutliche Verbesserung der Planung bzw. Steuerung der gesamten Workforce zugeschrieben. Bei der Zusammenarbeit der Organisationseinheiten ist vor allem die effektive Kommunikation und Kollaboration ein entscheidender Faktor [27] [30]. Zum Beispiel sollte die Fachabteilung Informationen bezüglich der Qualität der temporären Mitarbeitern an HR zurückspielen, um zukünftige Beschaffungsentscheidungen zu verbessern (z.B. erneuter Einkauf bei diesem Lieferanten etc.). Studien unter Führungskräften verweisen auf ein Optimierungspotenzial, da nur 18% der Befragten eine effektive Zusammenarbeit zwischen HR, Einkauf und dem Fachbereich beobachten können [27].

Diese Managementaufgabe wird in der Leading Practice zunehmend intern und durch einen ganzheitlichen Ansatz umgesetzt, in dem HR die Governance über den gesamten End-to-End Prozesse übernimmt und sich gemeinsam mit der Einkaufsorganisation als interner Service Provider aufstellt. Dadurch erfolgt eine Optimierung des Zusammenspiels in Planung, Beschaffung und Überwachung. Eine Umsetzungsmöglichkeit liegt in der Schaffung einer internen organisatorischen Einheit, welche Kompetenzen aus den Bereichen Einkauf und HR vereint, wie in einigen Unternehmen der Leading Practice eingesetzt. In Abhängig vom Zielbild und den Anforderungen, die sich aus dem End-to-End Prozess ergeben, können sich auch Varianten von Matrixorganisationen als geeignet erweisen. Ein klassisches Vorgehen zur Entwicklung und Bewertung solcher Organisationsvarianten liegt in der Bewertung dieser entlang vorher festgelegter Bewertungskriterien (z.B. Grad der Prozessorientierung, vorhandene Kompetenzen, Schnittstellenreduktion, Umsetzungsaufwand, Kompatibilität mit Geschäftsmodell, Bündelung von Aufgaben mit Synergiepotenzial, Erhaltung Agilität / Anpassungsfähigkeit und weitere).

6.3 Entscheidungsmöglichkeiten und Vorgehensmodell

Die Entwicklung eines strategisch ausgerichteten Betriebsmodells ist ein langfristiges wie nachhaltiges Transformationsprojekt, das nicht nur die Organisationsstrukturen, sondern auch die Unternehmenskultur und das Mindset der Mitarbeitenden betrifft. Das nachfolgende Vorgehensmodell gibt einen Überblick über die wesentlichen Meilensteine und Weichenstellungen entlang der Umsetzung hin zu einem zukunftsgerichteten und ganzheitlichen Workforce Management.

1. Schaffung von Transparenz über den Status-Quo derzeit eingesetzter Arbeitsmodelle sowie aktueller und zukünftiger Bedarfe.

Es ist eine Bestandsaufnahme der gelebten Prozesse und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit dem flexiblen Einsatz von internen und externen Mitarbeitern in allen Unternehmensbereichen zu erstellen. Zudem sind neben den derzeitigen auch die zukünftigen Bedarfe zu erheben bzw. zu prognostizieren.

2. Abstimmung eines Zielbildes als Grundlage für ein nachhaltiges Workforce Management:

Mit dem Zielbild ist der idealtypische Zustand der Flexibilisierung auf Basis abgestimmter Ziele und -bedarfe zu definieren. Daraus leitet sich die strategische Ausrichtung ab, ob (a) die Entscheidung für Arbeitsmodelle skill-basiert oder kategorial (z.B. nach Funktionstyp) erfolgt und inwiefern (b) proaktiv ein möglichst breites Spektrum flexibler Arbeitsmodelle angestrebt oder hauptsächlich bedarfsgesteuert agiert wird.

3. Strategische Ausrichtung des Betriebsmodells:

In Abhängigkeit des Zielbildes ist das Betriebsmodell einschliesslich der eingesetzten Arbeitsmodelle, End-to-End Prozesse, des Zusammenarbeitsmodells sowie unterstützender Systeme anhand leitender Prinzipien auszugestalten.

Es ist zu klären, inwieweit das Workforce Management internalisiert werden soll. Grundsätzlich ist eine Zusammenführung und Harmonisierung der Prozesse zu empfehlen, um das Workforce Management global steuern zu können und Synergieeffekte nutzbar zu machen. Ob diese in einem einzigen End-to-End Prozess für das «total» Workforce Management interner und externer Beschäftigter münden oder getrennte Prozesse und Prozessvarianten parallel betrieben werden sollen, ist zu klären. Ebenso ist zu klären, wie die Kompetenzen zusammengeführt und wie die Organisation auszugestalten ist (z.B. Matrix-Organisation oder interner Managed Service Provider). In allen Fällen ist die Einrichtung einer zentralen Governance sowie der Einsatz unterstützender Systeme zur Sicherstellung von Transparenz, Effizienz, Qualität, Compliance, personalpolitischen Anforderun-

gen und der strategischen Ausrichtung von wesentlicher Bedeutung. Als Grundlage für eine nachhaltige Veränderung sind alle Beteiligten in diesem Prozess gleichberechtigt einzubeziehen.

4. Einordnung bestehender Initiativen sowie zukunftsgerichtete Pilotierung und Etablierung ausgewählter Arbeitsmodelle

Bestehende Initiativen mit möglichen inhaltlichen Überschneidungen (z.B. «Umgang mit externem Personal», «Strategische Berufsfeldanalyse und Personalplanung», «Weiterentwicklung Lohnsystem») sind im Sinne des Zielbildes einzuordnen. Ausgewählte Arbeitsmodelle entlang der Flexibilisierungsdimensionen (z.B. im Bereich der beschriebenen Möglichkeiten der Plattformökonomie) sind in der Folge auf der Basis des Zielbildes zu bewerten, zu pilotieren und zu etablieren.

5. Entwicklung einer förderlichen Unternehmenskultur und Sichtweise auf flexible Beschäftigung

Damit die Etablierung flexibler Arbeitsmodelle und die Transformation des Workforce Managements gelingen kann, bedarf es einer förderlichen Unternehmenskultur mit einer flexiblen Sichtweise auf Beschäftigung und Personalentwicklung, die sich an dem Zielbild ausrichtet.

Auch die Einführung eines Betriebsmodells erfordert nicht nur eine Veränderung der Prozesse und Strukturen, sondern ebenso der Denk- und Arbeitsweisen der involvierten Unternehmensbereiche und ihrer Mitarbeiter. Diese Veränderung in Kultur und Mindset kann durch begleitendes Change-Management aktiv gestaltet werden.

Die Statistiken (Kapitel 1) belegen deutlich die globale Entwicklung hin zum zunehmenden Einsatz flexibler Arbeitsmodelle, welche durch mehrere sich gegenseitig verstärkende Megatrends zusätzlich befördert wird. Flexibilisierung scheint keine Frage des «ob» sondern des «wann» und «wie». Bestehende Betriebsmodelle, etablierte Prozesse, Organisationsformen, Systeme sowie die Unternehmenskultur werden auf die Probe gestellt und die Notwendigkeit zur Veränderung wird zunehmend deutlich. Durch die strategische Ausrichtung auf Basis eines Zielbildes kann die Stossrichtung der Veränderung souverän bestimmt werden, um diesen Herausforderungen proaktiv zu begegnen. Anstrengungen können auf dieses Zielbild ausgerichtet werden, um ein Betriebsmodell zu etablieren, welches zukünftige Entwicklungen und Bedarfe berücksichtigt, Synergieeffekte befördert, standardisierte und mit Sozialpartnern abgestimmte Lösungen ermöglicht und den Rahmen für das Management neuer Bedarfe und Arbeitsmodelle schafft. Diese Studie, in der die wesentlichen Trends, Rahmenbedingungen sowie die Leading Practice konsolidiert sind, bietet dafür einen ersten Ansatzpunkt.

7.0

Verzeichnis der Expertengespräche

ID	Description	Position
IP1	BearingPoint	Partner Director Senior Manager
IP2	Weltweit operierender Reifenhersteller	Senior HR Business Partner
IP3	Global führender Chemiekonzern	Strategy Leader – Talent Management Global HR Center of Expertise Director
IP4	Multinational führender Bau- und Immobiliendienstleister	Head Central Services Procurement Group
IP5	Führender internationaler Telekommunikationskonzern	Head of HR IT
IP6	Staatliche Eisenbahngesellschaft	Leiter Human Resources Infrastruktur Senior Advisor Leiter Personal Lead Link HR Sourcing, Recruiting & Talents Leiter Einkauf Konzerndienstleistungen Leiter HR-Policies
IP7	Börsennotierter, internationaler Warenprüfkonzern	VP Global Procurement & SCM
IP8	Führendes Schweizer Telekommunikationsunternehmen	Lead „Future Workforce Management“
IP9	Branchenverband der Schweizer Personaldienstleister	Vorstand
IP10	Global führender Werkstoffhersteller	Global Contractors Management

8.0 Literaturverzeichnis

- [1] Statista, Gig Workers in the US, Ströer Media, 2018.
- [2] Upwork (Hrsg.): Future Workforce Report, 2019.
- [3] Hügli: Arbeiten in der Gig-Economy - Upgrade Jetzt, swissICT, 2020.
- [4] Sorko, Rabel & Richter: The Future of Employment – Challenges in Human Resources through Digitalization, Industry 4.0, 2016.
- [5] Foundation For European Progressive Studies (Hrsg.): Work in the European Gig Economy, 2019.
- [6] Klaffke: Personal-Risiken und Handlungsfelder in turbulenten Zeiten, 2009.
- [7] Zölch, Calabró & Oertig (Hrsg.): Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt (2 Aufl.), 2020.
- [8] Swisstafing (Hrsg.): Sonderauswertung, 2019.
- [9] Deloitte (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft, 2016.
- [10] mobileJobs GmbH (Hrsg.): Blue Collar Kompass, 2018.
- [11] Statista (Hrsg.), 2020.
- [12] PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.): SBB Work Environment of the Future 2025-2035, 2019.
- [13] UBS Media Relations: Mehr Stellen – aber gibt es auch genügend Arbeitskräfte?, 2019.
- [14] Deloitte (Hrsg.): Das Büro der Zukunft ist flexibel und vernetzt – aber Vorgesetzte sind noch zu wenig Vorbild, 2018.
- [15] Bundesamt für Statistik (Hrsg.): Teleheimarbeit, 2019.
- [16] Statistisches Amt der Europäischen Union: Temporary employees as a proportion of total employees in EU, 2018.
- [17] Bühler und Lampart: Temporärarbeit in der Schweiz - Bedeutung, Missbräuche und gewerkschaftliche Forderungen, Schweizerischer Gewerkschaftsbund, 2019.
- [18] Baethge, Boberach, Hoffmann & Wintermann: Plattformarbeit in Deutschland - Freie und flexible Arbeit ohne Soziale Sicherung, Bertelsmann Stiftung, 2019.
- [19] IDC (Hrsg.): Worldwide Future of Work 2019 Prediction, 2019.
- [20] Syndicom Gewerkschaft Medien und Kommunikation: Code of Conduct mit der Crowdwork-Plattform Mila abgeschlossen, 2019.
- [21] Hämmerli: Die «Gig-Economy» erfasst die Temporärbranche, Handelszeitung, 2019.
- [22] SAP (Hrsg.): External-Workforce-Insights, 2018.
- [23] Reich & Ruy Pérez-Valiente: The MOOC pivot, Science, 2019.
- [24] Dorsemagen, Krause, Lehmann & Pekruhl: Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz, Staatssekretariat für Wirtschaft, 2012.
- [25] Twago Pressestelle (Hrsg.): HR Gigant Randstad akquiriert Europas führenden Freelancer-Marktplatz twago, 2016.
- [26] Moneycab (Hrsg.): Adecco übernimmt mit US-Firma Vetterly eine digitale Rekrutierungsplattform, 2018.
- [27] SAP (Hrsg.): Fieldglass - Services Procurement Insights 2019: The Big Reveal, 2019.
- [28] Fatemi: The True Cost Of A Bad Hire -- It's More Than You Think, Forbes, 2016.
- [29] Williams und Scott, Seven „Non-Negotiables” to Prevent a Bad Hire, Harvard Business Review, 2012.
- [30] BearingPoint, Business Process Management Study 2017, BearingPoint, Hrsg., 2017.
- [31] Brady und Gargeya, Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation, 2005.
- [32] SAP, Fieldglass Contingent Workforce Insights 2019, SAP, Hrsg., 2019.

Kontakt



Matthias Röser
Partner
+41 79 8212721
matthias.roeser@bearingpoint.com



Ralf Dillmann
Partner
+49 174 3192822
ralf.dillmann@bearingpoint.com

Autorenteam



Aron Simon
Senior Manager
+41 79 251 2560
aron.simon@bearingpoint.com



Eva Beiner
Director
+49 30 88004 9370
eva.beiner@bearingpoint.com



Michael Ollmann
Business Consultant
+49 30 88004 1172
michael.ollmann@bearingpoint.com



Maximilian Gnacke
Junior Business Consultant
+41 79 351 5488
maximilian.gnacke@bearingpoint.com



Dietrich Pankratz
Senior Manager
+1 872 5888 322
dietrich.pankratz@bearingpoint.com



Lukas Kloepfer
Senior Business Consultant
+49 89 54033 6197
lukas.kloepfer@bearingpoint.com

Über BearingPoint

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Der erste Bereich umfasst das klassische Beratungsgeschäft; Business Services als zweiter Bereich bietet Kunden IP-basierte Managed Services über SaaS hinaus; im dritten Bereich stellt BearingPoint Software-Lösungen für eine erfolgreiche digitale Transformation, Advanced Analytics und regulatorische Anforderungen bereit und entwickelt gemeinsam mit Kunden und Partnern neue, innovative Geschäftsmodelle. Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: www.bearingpoint.com

BearingPoint®