

Martina Zölch  
Marcel Oertig  
Viktor Calabò  
(Hrsg.)

# **Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?**

**Strategien, Modelle, Best Practice**

Haupt Verlag

1. Auflage: 2016

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07986-8

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2016 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlaggestaltung und Satz: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen

Printed in

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

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

2.2	Ressourcenflexibilität . . . . .	81
2.3	Ausrichtung der Flexibilisierungsstrategien . . . . .	82
2.4	Ziele der Flexibilisierung der Personalressourcen . . . . .	83
3	Beschäftigungsverhältnisse innerhalb der «Flexible Workforce» . . . . .	84
4	Rahmenmodell der «Flexible Workforce» . . . . .	87
4.1	Beschäftigungsformen des Rahmenmodells . . . . .	88
4.2	Flexibles Sourcing . . . . .	91
4.3	Flexible Beschäftigungssysteme aus Perspektive der Linie und des HRM . . . . .	93
5	Flexible Workforce – Herausforderungen für das Personalmanagement . . . . .	95
5.1	Trouble Shooting statt Strategie . . . . .	96
5.2	Unzureichende Zuständigkeit des Personalmanagements . . . . .	96
5.3	Unternehmenskultur . . . . .	97
5.4	Abhängigkeit von externen Beschäftigten im Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation . . . . .	98
5.5	Inside – Outside – die Perspektive der Mitarbeitenden . . . . .	98
5.6	Verringerung der Personalkosten versus Erhöhung des administrativen Aufwands . . . . .	99
6	Wirkungsvolle HR Practices zur Unterstützung der Flexibilisierungsstrategien . . . . .	100
6.1	Strategische Personalplanung . . . . .	102
6.2	Controlling (inkl. Riskmanagement/Compliance) . . . . .	103
6.3	Recruiting & Sourcing . . . . .	105
6.4	Onboarding & Integration . . . . .	107
6.5	Performance & Compensation Management . . . . .	108
6.6	Talent-Management und Personalentwicklung . . . . .	110
6.7	Retentionsmanagement . . . . .	113
6.8	Wissensmanagement . . . . .	115
6.9	Offboarding und Alumnimanagement . . . . .	117
7	Business-Szenarien und Fokus der Flexibilisierungsstrategie . . . . .	118
8	Resümee . . . . .	120
<b>Gute Führung im Kontext flexibilisierter Arbeit . . . . .</b>		125
<i>Jürg Eggengerger</i>		
1	Einführung . . . . .	125
2	Einflüsse flexibilisierter Arbeit auf Führung . . . . .	126
2.1	Vielfalt in der Beziehungsgestaltung . . . . .	126
2.2	Ökonomisierung der Arbeit . . . . .	127
2.3	Teilen als Kompetenz und Produktivitätsfaktor . . . . .	128
2.4	Multiple Strukturen . . . . .	128

2.5	Zunehmende Bedeutung des Gesundheitsschutzes . . . . .	129
3	Flexibilisierung nutzbringend gestalten . . . . .	130
3.1	Partnerschaftliche Ausgestaltung zwischen Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitsouveränität. . . . .	131
3.2	Grenzen setzen in der Flexibilisierung . . . . .	132
4	Neue Arbeitswelt – Spannungsfelder für die Führung . . . . .	133
4.1	Spannungsfeld Komplexität zulassen und eingrenzen . . . . .	134
4.2	Spannungsfeld Rollen- und Loyalitätskonflikte in multiplen Strukturen . . . . .	134
4.3	Spannungsfeld Führungsanspruch verteidigen und teilen . . . . .	135
4.4	Spannungsfeld Entgrenzung und Bindung . . . . .	136
4.5	Spannungsfeld verändern und für Stabilität sorgen . . . . .	136
5	Bausteine guter Führung im Kontext der Flexibilisierung . . . . .	138
5.1	Was Mitarbeitenden wichtig ist. . . . .	138
5.2	Sich selber führen . . . . .	139
5.3	Führungshandwerk und Werteorientierung. . . . .	140
5.4	Mit Vielfalt umgehen . . . . .	140
5.5	Mitarbeitende entwickeln . . . . .	141
5.6	Für Nachhaltigkeit sorgen . . . . .	143
6	Führung als Austauschprozess im Dreieck MA – Unternehmen – Kunde . . . . .	144
6.1	Das Führungsdreieck als mentale Landkarte . . . . .	144
6.2	Umsetzungsüberlegungen am Beispiel der Flexibilisierung . . . . .	148
<b>Bindung von Mitarbeitenden in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen . . . . .</b>		153
<i>Sabine Raeder</i>		
1	Einleitung . . . . .	153
2	Bindung: Commitment und psychologischer Vertrag . . . . .	155
2.1	Commitment . . . . .	155
2.2	Psychologischer Vertrag . . . . .	156
3	Mehrfachbeschäftigung als Form flexibler Arbeit . . . . .	160
3.1	Mehrfachbeschäftigte oder Portfolioworker . . . . .	160
3.2	Commitment und psychologischer Vertrag von Mehrfachbeschäftigten . . . . .	162
4	Massnahmen des Personalmanagements und Bindung . . . . .	163
4.1	HRM und Commitment. . . . .	163
4.2	HRM und psychologischer Vertrag . . . . .	166
5	Was ist zu tun? . . . . .	167
<b>Arbeit und Gesundheit bei flexiblen Anstellungsverhältnissen . . . . .</b>		172
<i>Georg F. Bauer &amp; Rebecca Brauchli</i>		
1	Einführung . . . . .	172

2	Formen, Häufigkeit und Eigenschaften flexibler Anstellungsverhältnisse . . . . .	173
3	Gründe für flexible Anstellungsverhältnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmendensicht . . . . .	174
4	Spannungsfeld von selbst- versus fremdbestimmte FAV: Die Extreme «Freelancer» und «prekäre Beschäftigung» . . . . .	175
4.1	Selbstbestimmte Freelancer . . . . .	176
4.2	Fremdbestimmte, prekär Beschäftigte . . . . .	176
5	Beurteilungskriterien für FAV bezüglich Arbeitsbedingungen und Gesundheit . . . . .	178
5.1	Autonomie bei der Auswahl des FAV . . . . .	178
5.2	Arbeitsplatzsicherheit . . . . .	178
5.3	Arbeitsqualität . . . . .	179
6	Folgen der FAV für Arbeitsbedingungen und die Gesundheit . . . . .	181
6.1	Genereller Vergleich FAV versus Festanstellungen . . . . .	182
6.2	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Freelancern . . . . .	183
6.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von prekär Beschäftigten . . . . .	183
7	Zwischenbilanz – allgemeine Gestaltungsprinzipien für FAV . . . . .	185
8	Gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse . . . . .	186
8.1	Strategien auf Ebene Mitarbeitende . . . . .	187
8.2	Strategien auf Ebene Führungskräfte und Teams . . . . .	187
8.3	Strategien auf Ebene Betriebe . . . . .	188
8.4	Gestaltung politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen . . . . .	188
<b>Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeit . . . . .</b>		192
<i>Bettina Hübscher &amp; Sarah Kehl</i>		
1	Arbeitsformen im Wandel . . . . .	192
2	Relevante Vertragsformen bei der flexibilisierten Arbeit . . . . .	193
2.1	Allgemeines . . . . .	193
2.2	Der Einzelarbeitsvertrag . . . . .	195
2.3	Der Werkvertrag . . . . .	195
2.4	Auftrag . . . . .	196
2.5	Temporäranstellung . . . . .	196
2.6	Arbeit auf Abruf . . . . .	197
2.7	Freelancer . . . . .	198
3	Flexibilität beim Einzelarbeitsvertrag . . . . .	199
3.1	Arbeitsort und Mobilität . . . . .	200
3.2	Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung . . . . .	201
3.3	Haftung bei Schäden . . . . .	203
3.4	Vergütung und steuerrechtliche Abzüge . . . . .	203
3.5	Geheimhaltungspflicht . . . . .	204

3.6	Risiken bei der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) . . . . .	205
3.7	Datenschutz und Datensicherheit. . . . .	206
4	Soziale Absicherung . . . . .	207
4.1	Berufliche Vorsorge und Arbeitslosigkeit . . . . .	207
4.2	Nichtberufsunfall und Berufskrankheit . . . . .	208
5	Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen. . . . .	209
5.1	Entgrenzung im Arbeitsalltag . . . . .	209
5.2	Stresshaftung . . . . .	209
5.3	Erreichbarkeit . . . . .	210
5.4	Bring your own device . . . . .	211
6	Virtuelle Arbeit (Crowdsourcing) . . . . .	213
6.1	Crowdsourcing-Plattformen . . . . .	213
6.2	Rechtliche Bedeutung von Crowdsourcing . . . . .	213
7	Fazit & Spannungsfelder . . . . .	215

## Flexibler Personaleinsatz in der Praxis – Fallbeispiele

### **Fallbeispiel Swissport** . . . . . 220

*Heinz Giesen & Bruno Riesen*

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz . . . . .	221
1.1	Starke Volatilität. . . . .	221
1.2	Margendruck und Gesamtarbeitsvertrag . . . . .	223
2	Lösungsansätze. . . . .	224
2.1	Flexibilitäts-Typen des Personaleinsatzes . . . . .	224
2.2	Externe Rekrutierungskanäle . . . . .	228
2.3	Interne Umsetzung . . . . .	228
3	Ergebnis . . . . .	230
3.1	Change Management. . . . .	231
3.2	Lessons learned . . . . .	232
3.3	Massnahmen. . . . .	233

### **Fallbeispiel Migros Aare** . . . . . 235

*Martin Kessler*

1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz . . . . .	236
1.1	23 Geschäftsmodelle . . . . .	236
1.2	Teilzeitarbeitgeberin mit 70 % Frauen. . . . .	236
1.3	Individualisierung der Gesellschaft. . . . .	237
1.4	Einkaufen – überall und jederzeit . . . . .	237
1.5	Schwankungen im Personalbedarf . . . . .	238
2	Lösungsansätze. . . . .	238

2.1	Flexible Arbeitsmodelle . . . . .	239
2.2	Personalplanung mit dem «Personalvergabe-Tool» . . . . .	240
2.3	Teilzeitführungskräfte . . . . .	241
3	Ergebnis . . . . .	242
3.1	Lessons learned . . . . .	242
<b>Fallbeispiel Endress+Hauser . . . . .</b>		244
<i>Roland Kienzler</i>		
1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz . . . . .	245
1.1	Traditionsunternehmen versus Flexibilisierung . . . . .	245
1.2	Flexibilität im internationalen Kontext . . . . .	246
2	Lösungsansätze . . . . .	248
2.1	Starre Denkmuster auflösen . . . . .	248
2.2	Attraktiv bleiben für Innovationsträger . . . . .	249
2.3	Flexible Workforce dank zeitweiligem Insourcing . . . . .	251
3	Ergebnis . . . . .	252
3.1	Lessons learned . . . . .	253
<b>Fallbeispiel PwC Schweiz . . . . .</b>		255
<i>Michaela Christian Gartmann</i>		
1	Die Herausforderungen . . . . .	256
2	Die Modelle . . . . .	257
2.1	Jahresarbeitszeitmodell (bereichsübergreifend) . . . . .	258
2.2	Zielgruppenbasierte Bedürfnisanalyse (bereichsübergreifend und -spezifisch) . . . . .	258
2.3	Flex@Assurance (bereichsspezifisch) . . . . .	259
2.4	PwC Service Delivery Centers . . . . .	261
2.5	Lösungen für die internen Dienstleistungen . . . . .	261
3	Die Ergebnisse . . . . .	262
3.1	Auswirkungen auf die HR-Abteilung . . . . .	262
3.2	Change Management . . . . .	263
4	Die Erkenntnisse . . . . .	264
<b>Fallbeispiel Swisscom AG . . . . .</b>		267
<i>Alexander Senn &amp; Hans C. Werner</i>		
1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz . . . . .	268
1.1	Auf- versus Abbau von Personalressourcen . . . . .	268
1.2	Zugriff auf Wissen . . . . .	269
2	Lösungsansätze . . . . .	270
2.1	Interne Rekrutierung . . . . .	270
2.2	Externe Rekrutierung . . . . .	272

3	Ergebnis . . . . .	274
3.1	Flexibilisierung als Teil der DNA . . . . .	274
3.2	Nachfolgeplanung & Talentprogramm. . . . .	275
3.3	Change Management. . . . .	275
3.4	Lessons learned . . . . .	276
<b>Fallbeispiel Staff Finder</b> . . . . .	279	
<i>Viktor Calabro &amp; Philip Hunziker</i>		
1	Herausforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz . . . . .	281
1.1	Start-up in einem dynamischen Marktumfeld . . . . .	281
1.2	Volatilität des Personalverleih-Geschäfts. . . . .	282
1.3	Anpassung der internen Ressourcen an den Geschäftsgang . . . . .	282
2	Lösungsansätze. . . . .	283
2.1	Just-in-Time-Personalstrategie . . . . .	283
2.2	Mitarbeitende mit unterschiedlichen Flexibilitätsgraden. . . . .	284
2.3	Technische Umsetzung mit dem Staff Finder Marktplatz . . . . .	286
2.4	Try & Hire . . . . .	288
3	Ergebnis . . . . .	289
3.1	Staff Finder Flex-Team als Talentpool. . . . .	290
3.2	Entlastung von Schlüsselmitarbeitenden . . . . .	290
3.3	Antwort auf die moderne Arbeitswelt . . . . .	290
3.4	HR als Talentmanager . . . . .	291
3.5	Lessons learned . . . . .	292
<b>Autorinnen und Autoren</b> . . . . .	294	



# Vorwort

Die Leistungskraft der Schweizer Wirtschaft ist im internationalen Vergleich vorbildlich. Unser Land kann sich bei der Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials mit den Besten der Welt messen. Dank des flexiblen Arbeitsmarkts haben die Arbeitgeber über die Jahre sehr kreativ bedarfsgerechte Arbeitsmodelle eingeführt, die rege genutzt werden. Dies lässt sich etwa an der Erwerbsbeteiligung der Frauen ablesen, die im internationalen Vergleich hoch ist und in den letzten Jahren nochmals deutlich angestiegen ist. Viel bewegt hat die Schweizer Wirtschaft auch mit dem Ausbau der Teilzeitarbeit, ist doch hierzulande jede dritte Person in einem Teilzeitpensum beschäftigt. Mit Ausnahme von den Niederlanden bietet kein anderes europäisches Land ein vergleichbares Angebot an Teilzeitstellen.

Flexible und mobile Arbeitsformen, darunter alle Varianten von örtlicher und zeitlicher Flexibilität, verbessern die Motivation des Personals. In der Unternehmenspraxis setzt solch flexibles Arbeiten, nicht nur die Unterstützung der Vorgesetzten, sondern auch der anderen Arbeitskollegen vor. Dabei finden kleine Unternehmen mit den Mitarbeitenden zusammen eher Ad-hoc-Lösungen, während Grossbetriebe Regel-Strukturen aufbauen müssen. Aufgrund dieser Unterschiede lehnt der Schweizerische Arbeitgeberverband gesetzliche Einheitsregelungen über alle Branchen hinweg ab. Sozialpartnerschaftliche Lösungen sind aus unserer Sicht der richtige Ansatz.

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie eröffnet einerseits vielfältige Chancen für neue Arbeits- und Beschäftigungsformen, erfordert andererseits aber auch einen sozialverantwortlichen Umgang mit den neuen Möglichkeiten. Eine so verstandene Personalpolitik wird in den nächsten Jahren zunehmend über Erfolg oder Misserfolg in den Unternehmen entscheiden. Hinzu kommt, dass es in der Schweiz nicht an Arbeitsplätzen, sondern an Arbeitskräften fehlt. In den nächsten zehn Jahren gehen im Schnitt 50 000 mehr Leute in Pension, als nachrücken werden. Zudem wird die restriktivere Zuwanderungspolitik die Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte beschränken. Diese Entwicklungen gefährden den Wohlstand der Schweizer Bevölkerung. Will die Schweiz weiterhin eine leistungsstarke, exportorientierte Volkswirtschaft mit massvollen Steuern und finanzierten Sozialsystemen bleiben, wird sie im Urteil des Schweizerischen Arbeitgeberverbands einen Weg finden müssen, den strukturell

begründeten Mangel an Arbeitskräften mit zusätzlichen Personen – sei es aus dem In- oder Ausland – aufzufangen.

Bei der Lektüre des Buches wird überdeutlich, dass die moderne Arbeitswelt neben einer fördernden Kultur in den Unternehmen auch rechtliche und politische Rahmenbedingungen benötigt, die die Umsetzung der Flexibilisierungsstrategien unterstützen. Ein Hindernis ist dabei die Arbeitszeit erfassung, wie sie der heute geltenden Schweizer Gesetzgebung zugrunde liegt. Die Stempelpflicht ist ein bürokratisches Relikt aus dem vergangenen Jahrhundert, dem Zeitalter der Industrialisierung. Der Schweizerische Arbeitgeberverband setzt sich darum für die Vereinfachung der Arbeitszeitbestimmungen ein. Mit ersten Erleichterungen auf Verordnungsstufe, die auf Anfang 2016 in Kraft gesetzt worden sind, ist die seit Jahren dauernde Diskussion um die Lockerung der Pflicht zur detaillierten Arbeitszeiterfassung einen Schritt vorangekommen. Letztlich wird aber eine Gesetzesrevision notwendig sein, denn das 50-jährige Arbeitsgesetz wird der heutigen Realität der Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Die Arbeitgeber wollen eine weitere Flexibilisierung mit Augenmaß, die auch künftig einen angemessenen Schutz der Mitarbeitenden sicherstellt.

Als Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands freue ich mich über die Initiative der Herausgeber und beglückwünsche sie zu einem zeitgemässen sowie differenzierten Arbeitsinstrument für die Praxis. Es unterstützt die Entscheidungsträger in den Unternehmen, unter Berücksichtigung ihrer speziellen betrieblichen Situation die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu meistern.

Valentin Vogt  
Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

# Flexibilisierung in der modernen Arbeitswelt

*Martina Zölch, Marcel Oertig, Viktor Calabro & Philip Hunziker*

## 1 Die Arbeitswelt im Zeichen der Megatrend-Debatte

Die Flexibilisierung der Arbeit, die seit mehr als 30 Jahren zu markanten Veränderungen unserer Arbeitswelt führt, hat im Zuge der Debatte um sogenannte «Megatrends», die von Zukunftsforschern prognostiziert und in den Medien breit diskutiert werden, wieder an Dynamik gewonnen. Der Begriff «Megatrend» wurde in den 1980er Jahren vom amerikanischen Trend- und Zukunftsforscher John Naisbitt geprägt. Per Definition handelt es sich um langfristige Entwicklungen, die für alle Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind, über Jahrzehnte Einfluss nehmen, ihre Dynamik nicht verlieren, einen globalen Charakter haben und ihre Wirkungen in unterschiedlichsten Lebensbereichen zeigen (Zukunftsinstut, 2016). Megatrends verändern Zivilisationsformen, Technologien, Ökonomien sowie Wertesysteme und schaffen es, ganze Gesellschaften langfristig umzuformen. Ein Megatrend kann nicht nur Angebot und Nachfrage einer Ware oder Dienstleistung fundamental beeinflussen, sondern die politische und wirtschaftliche Stellung ganzer Branchen, Organisationen oder sogar Länder verändern.

Obwohl die zurzeit prognostizierten Megatrends in ihren Bezeichnungen und Gewichtungen leicht voneinander abweichen, sind sich die Zukunftsforschenden bezüglich der wichtigsten Megatrends einig. Die *Digitalisierung* ist der Megatrend, der den grössten Einfluss auf alle anderen Trends hat. Die fortschreitende Automatisierung wird die Lebens- und Arbeitswelt auch weiterhin massgebend verändern. Der *demografische Wandel* wirkt sich ebenfalls auf fast alle Wirtschaftsbereiche aus und macht sich insbesondere durch eine alternde und wachsende Weltbevölkerung bemerkbar. Die *Globalisierung* lässt Machtzentren verschieben und macht eine neue Organisation der Arbeit notwendig, während sich durch die *Urbanisierung* immer mehr Mega-Cities entwickeln. Carsharing oder E-Mobility sind nur zwei von zahlreichen neuen *Mobilitätsmustern*, und der Megatrend *Gesundheit* führt insbesondere zu einer Veränderung der Gesundheitssys-

teme. Weitere Megatrends beschreiben den Wandel gesellschaftlicher Werte, insbesondere auch den Trend zu einer stärkeren *Individualisierung* bei der jüngeren Generation, der neue Lebens- und Arbeitskonzepte, aber auch veränderte Anforderungen an die Führung, wie Transparenz, Einbindung und Mitwirkung, mit sich bringt (vgl. Zukunftsinstut, 2015; EY, 2015; Z\_punkt, 2016; Deloitte, 2016a).

Mit Bezug zur Arbeitswelt nimmt der Megatrend «*Digitalisierung*» eine besonders prominente Rolle ein. Auch als vierte industrielle Revolution beschrieben, werden die Möglichkeiten der umfassenden Automatisierung und Konnektivität, der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Big Data hervorgehoben (UBS White Paper WEF, 2016).

Unter dem Label «*New Work*», Industrie 4.0 oder Arbeit 4.0 werden im Zuge der fortschreitenden Automatisierung und Digitalisierung Szenarien entworfen, welche die Arbeitswelt erheblich verändern werden. Dies reicht von der Automatisierung von Wissens- und Produktionsprozessen, der Auflösung organisationaler Grenzen, neuen Kooperations- und Arbeitsformen bis hin zum Verschwinden von Berufen aber auch dem Entstehen neuer Anforderungsprofile. So wird sich die Rolle des Menschen im Produktionsprozess vom Erbringer der Arbeitsleistung zum Überwacher der Maschinen wandeln, und die Fähigkeit, Big Data zu kombinieren und zu interpretieren, wird als eine der Schlüsselqualifikationen digitaler Arbeit angesehen. Neben fachspezifischen Kenntnissen sind insbesondere unternehmerische Skills, die Fähigkeit, vernetzt zu denken, sowie Kreativität verstärkt gefragt (Telekom Shareground/Universität St. Gallen, 2015).

Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. Hoch spezialisierte Fachkräfte kommunizieren weltweit in sogenannten «*Special Interest Communities*». Nicht länger wird die Organisationszugehörigkeit, sondern das individuelle Know-how im Zentrum stehen. Open Innovation führt zu einer Öffnung und Entgrenzung ehemals geschlossener Unternehmensstrukturen und hebt die Prozesse der Produktentwicklung auf eine neue Ebene. Übergänge zwischen innen und aussen verschmelzen, und die «*Crowd*» wird zu einem Teil der Wertschöpfung. Die Entwicklung neuer Produkte mit dem Kunden, Partner oder Lieferanten wird zur Normalität. Die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten verschwimmen, was mit dem Begriff des «*Prosumenten*» zum Ausdruck gebracht wird (ebd.).

Darüber hinaus wird angenommen, dass sich mit einer neuen Generation an Informations- und Kommunikationstechnologien Volksökonomien

verändern werden, da sich für Fachkräfte aus Entwicklungsländern neue Chancen bieten. Schliesslich wird die zunehmende Verschmelzung von Arbeit- und Privatleben hervorgehoben, da Arbeitnehmende überall und ständig erreichbar sind («always on»). Dies kann wiederum neue Belastungen hervorrufen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird demzufolge einen zunehmend wichtigeren Stellenwert in den Unternehmen einnehmen und zur strategischen Führungsaufgabe.

Im Folgenden werden stellvertretend für andere Zukunftsstudien Auszüge aus den 25 Thesen zu «Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft» von Telekom Shareground /Universität St. Gallen (2015) vorgestellt.

1. *Beauftragen statt einstellen:* Globale Transparenz von Skills und Verfügbarkeiten hoch qualifizierter Fachkräfte führen zu einem «hiring on demand».
2. *Offen statt geschlossen:* Co-Creation mit Kunden – im Rahmen von Open Innovation verlieren Übergänge zwischen innen und aussen an Wert; die Crowd wird Teil der Wertschöpfung.
3. *Cloud- und Crowdworking als Übergangsphänomen:* Crowd-/Clickarbeitende erbringen ihre Leistungen im Akkord; weitere Taylorisierung, bis diese Tätigkeiten voll digitalisiert werden;
4. *Arbeit ohne Grenzen:* Hoch qualifizierte Spezialisten erbringen im Rahmen von Projektarbeit Arbeitsleistung rund um die Welt. Eine räumliche Verortung spielt keine Rolle mehr.
5. *Beruf und Privates verschwimmen:* Individuelle Gestaltungsspielräume zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehen, aber auch neue Belastungen («always on»).
6. *Selbstmanagement:* wird zur Kernqualifikation angesichts flexibler Herausforderungen;
7. *Digitale Inklusion:* Distanzarbeit und Anonymität von Crowd- und Clickworking sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten integrieren auch soziale Gruppen in den Arbeitsmarkt, die für das klassische Normalarbeitsverhältnis nicht zur Verfügung stehen.
8. *Challenge Latte-Macchiato-Arbeitsplatz:* Arbeit im öffentlichen Raum – gearbeitet wird überall, nur nicht am eigenen Schreibtisch; physische Büros sind lediglich temporäre Ankerpunkte für Interaktion.
9. *Job-Hopping und Cherry-Picking als Herausforderung für HR:* Die Bindung an das Unternehmen löst sich. Die Mitarbeitenden stehen ständig «mit einem Bein im Arbeitsmarkt», was eine systematische Personalentwicklung erschwert. Gleichzeitig steigen Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeitenden an unmittelbar nutzbare Qualifizierungen.
10. *Führen auf Distanz:* Persönliche Bindung ist auch über unpersonale technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten.
11. *Matching per Mausklick:* Arbeitskräfte sind mit ihren Kompetenzen, Erfahrungen und Kapazitäten in Form individueller Datenpakete quantifiziert. Das erleichtert die passgenaue Vergabe von Aufträgen. Personalauswahl wird weniger intuitiv, aber auch weniger an kultureller Passung orientiert sein.

# Autorinnen und Autoren

**Georg Bauer**, Dr. med. DrPH PD, ist Mediziner mit einem Master und Doktor in Public Health von der UC Berkeley sowie einer Habilitation am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich. Als Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler leitet er seit 2001 die Abteilung «Public & Organizational Health» an der Universität Zürich. Seine Forschungsschwerpunkte sind Salutogenese, positive Gesundheitsentwicklung bei der Arbeit und in Organisationen, Flexibilisierung der Arbeitswelt sowie entsprechende Interventionsansätze in Teams und in Unternehmen. Zudem ist er akademischer Koleiter des Weiterbildungsprogramms DAS Work+Health und Mitbegründer von Corporate Health Solutions, einem Spin-off der Universität Zürich.

Kontakt: [georg.bauer@uzh.ch](mailto:georg.bauer@uzh.ch)

**Rebecca Brauchli**, Dr. sc. ETH, Psychologin, arbeitet seit 2008 in verschiedenen Projekten mit hohem Praxisbezug an der Abteilung «Public & Organizational Health» des Instituts für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention an der Universität Zürich. Sie erforscht den positiven und negativen Einfluss von Arbeitsbedingungen auf Wohlbefinden und Gesundheit sowie auf das Leben ausserhalb der Arbeit. Zurzeit befasst sie sich mit der individuellen und aktiven Gestaltung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben (Boundary Crafting), der Arbeit selbst (Job Crafting) und der Erholung von der Arbeit (Recovery Crafting). Ausserdem ist sie Mitgründerin von Corporate Health Solutions, einem Spin-off der Universität Zürich zur Verbreitung eines Online-Coachs für gesundheitsorientierte Teamentwicklung.

Kontakt: [rebecca.brauchli@uzh.ch](mailto:rebecca.brauchli@uzh.ch)

**Viktor Calabro**, Wirtschaftsinformatiker mit eidg. Fachausweis IFA, ist Gründer und CEO des führenden On-Demand-Marktplatzes für flexible Arbeit Staff Finder. Zuvor arbeitete er als Prozessoptimalisierer in der IT-Branche und war bei der UBS AG als Analytiker und Programmierer von Führungsinstrumenten tätig. Bevor er STAFF FINDER gründete, war er Inhaber der Eventagentur la folie. 2014 wurde Viktor Calabro zum EY Entrepreneur of the Year in der Kategorie «Emerging Entrepreneur» gewählt und stand 2015 im Finale des Swiss Economic Awards. 2016 wurde er mit STAFF FINDER von Disrupt 100 unter den Top 100 der weltweit disruptivsten Unternehmen gelistet. Viktor Calabro ist Experte für Just-in-Time-Personalmanagement und tritt regelmässig als Speaker zu Themen über die Arbeitswelt der Zukunft auf.

Kontakt: [viktor.calabro@staff-finder.jobs](mailto:viktor.calabro@staff-finder.jobs)

**Michaela Christian Gartmann** ist seit Dezember 2012 Personalleiterin von PwC Schweiz. Im Jahr 1996 stieg Michaela Christian Gartmann bei PwC im Personalbereich, zuständig für Europa, den Mittleren Osten und Afrika, ein. Im Jahr 2004 wechselte sie zur GE Money Bank und kam vier Jahre

später als Personalleiterin Steuer- und Rechtsberatung zu PwC Schweiz zurück. Sie bringt langjährige Erfahrung in verschiedenen HR-Funktionen mit. Michaela Christian Gartmann verfügt über einen Master of Advanced Studies in Human Resources Management und hat sich auf den Gebieten Human Resources, Change Management und Organisationsentwicklung laufend weitergebildet. Kontakt: michaela.christian.gartmann@ch.pwc.com

**Jürg Eggenberger**, lic. oec., Executive Master of Services Marketing and Management. Jürg Eggenberger ist seit 2013 Geschäftsleiter der Schweizer Kader Organisation SKO ([www.sko.ch](http://www.sko.ch)). Zuvor war er Rektor der Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG und in Geschäftsleitungsfunktionen verschiedener Branchen tätig.

**Heinz Giesen**, M. Sc. Management/ Psychologie, leitet bei der Swissport (Station Zürich) das operative HR sowie das Development- und Trainingsdepartment (OE & PE) für insgesamt 2800 Mitarbeiter. Zudem ist er in dieser Funktion Mitglied der Geschäftsleitung bei der Swissport-Tochter Checkport. Zuvor war er als HR-Leiter Europe bei der Nuance Group, verantwortlich für die Schweiz, Deutschland und Österreich.

Kontakt: heinz.giesen@swissport.com / Mobile: 079/ 832 14 50

**Bettina Hübscher**, Master of Law & Master Riskmanagement, studierte nach abgeschlossener Lehrerausbildung Rechtswissenschaften an der Universität Luzern und absolvierte das Masterstudium in Risikomanagement an der Hochschule Luzern. Sie hat mehrjährige Erfahrung im öffentlichen Gemeindemanagement und als Geschäftsführerin eines Parahotellerie-Betriebs. Sie ist seit März 2013 an der Hochschule Luzern im Competence Center Management&Law als Dozentin und Projektleiterin in den Bereichen Arbeitsrecht, Datenschutz, Legal Risk und öff. Recht tätig. Gleichzeitig ist sie bei der Advokatur Sury, Luzern, als Juristin und Risikomanagerin im Bereich Datenschutzmanagement (Beratung als betriebliche Datenschützerin) & Compliance Risk tätig.

Kontakt: bettina.huebscher@hslu.ch; bettina.huebscher@dieadvokatur.ch

**Philip Hunziker**, Bachelor of Science in Business Administration, arbeitet als Public-Relations- und Kommunikations-Spezialist bei Staff Finder. Nach seinem Studium mit Vertiefung in Marketing und Kommunikation an der Hochschule Luzern – Wirtschaft war er unter anderem als Copywriter für die führende Schweizer E-Commerce-Plattform DeinDeal tätig. Heute ist er Marketing Teamleiter bei Staff Finder Schweiz.

Kontakt: philip.hunziker@staff-finder.jobs

**Sarah Kehl**, Master of Law, studierte Rechtswissenschaften an der Universität Luzern. Von 2013 bis 2015 war sie zunächst als Masterassistentin und später als wissenschaftliche Mitarbeiterin an

der Hochschule Luzern im Competence Center Management&Law tätig und wirkte in verschiedenen Projekten zum Thema Arbeitsrecht, Datenschutz, Legal Risk und öffentlichem Recht mit. Ab September 2015 absolvierte sie ein einjähriges Rechtspraktikum bei der Baudirektion des Kantons Zug, bei dem sie berufliche Erfahrung im Bau- und Planungsrecht, insbesondere im Baubewilligungsverfahren und Beschwerdewesen sammelte. Als Nächstes wird sie eine Dissertation mit Schwerpunkt Menschenrecht und Völkerrecht an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern verfassen und gleichzeitig als Forschungsmitarbeiterin tätig sein.

Kontakt: sa\_kehl@hotmail.com

**Martin Kessler**, Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Bern, lic. iur., absolvierte ein Management-Training und war Projektleiter, bevor er ins HR einstieg. Er absolvierte verschiedenste Weiterbildungen in Human Resources sowie Lehrgänge und Nachdiplomstudien in Betriebswirtschaft und Management an Fachhochschulen und am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität St. Gallen. Seit über 20 Jahren übt er HR-Gesamtleitungsfunktionen aus und ist langjähriges Mitglied von Geschäftsleitungen sowohl im Versicherungsbereich als auch gegenwärtig im Handel bei der Genossenschaft Migros Aare. In diesen Funktionen erwarb er sich fundiertes Wissen bei Fusionen, Restrukturierungen, Kulturveränderungen und Strategieprozessen. Zudem hat er breite Erfahrungen im Qualitätsmanagement, als Vertreter in Pensionskassengremien und ist Sicherheits- und Compliance-Verantwortlicher. Er ist verheiratet, wohnt in Bern und hat 2 erwachsene Söhne.  
Kontakt: martin.kessler@gmaare.migros.ch

**Roland Kienzler**, Global Executive MBA mit dualem Abschluss der Universität St. Gallen und der University of Toronto, hat Jura an der Universität Basel studiert, danach erlangte er Masterabschlüsse in Corporate Communication Management und Human Capital Management, welche er mit einem Advanced Human Resources Executive Program an der University of Michigan vertiefte. Er ist seit 2005 als Corporate Director Human Resources der Personalleiter der global tätigen Endress+Hauser-Gruppe, einem Unternehmen der Mess- und Automatisierungstechnik in Familienbesitz mit fast 13 000 Mitarbeitenden, seit 2008 ist er auch Mitglied des Executive Board. Er begann seine Laufbahn im Personalmanagement 1998 als Leiter Personal- und Managemententwicklung bei der Feldschlösschen Hürlimann AG in Rheinfelden, bevor er als Group Human Resources and Communications Manager zur myonic AG in Biel wechselte und 2003 die Position als Senior HR Manager Global Functional Groups bei der Novartis Pharma AG am Hauptsitz in Basel übernahm.

**Jonas Konrad**, M.Sc., studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Bern. Heute arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft FHNW und ist dort an angewandten Forschungs- und Bera-

tungsprojekten mit den Schwerpunkten virtuelle Arbeit, soziale Netzwerke sowie Personalbindung und Laufbahnentwicklung beteiligt. Sein Doktorat beschäftigt sich mit der Rolle sozialer Identitäten im Zusammenhang mit verteilter virtueller Arbeit (Crowdwork) und Gesundheit. Neben der Forschungstätigkeit ist er für Konzeption und Durchführung von HR-Audits zur Vergabe des Swiss HR Labels zuständig und engagiert sich als Fachcoach in den Fächern Personalmanagement und Organisational Behaviour im Bachelorstudiengang Betriebsökonomie.

Kontakt: [jonas.konrad@fhnw.ch](mailto:jonas.konrad@fhnw.ch)

**Marcel Oertig**, Dr. oec. HSG, ist Verwaltungsratspräsident und Partner der Avenir Group AG, eines führenden Beratungs- und Serviceunternehmens im Bereich Human Resources Management. Zuvor war er lange Jahre als HR-Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung in verschiedenen Unternehmen tätig. Seine momentanen Beratungsschwerpunkte umfassen HR Governance und Strategie, Employer Branding, Kompetenz- und Talentmanagement. Er lehrt als Hauptdozent im Executive MBA der Universität St. Gallen sowie an mehreren Fachhochschulen. Als Autor befasst er sich schwerpunktmässig mit strategischem Personalmanagement und Unternehmensführung.

Kontakt: [marcel.oertig@avenirgroup.ch](mailto:marcel.oertig@avenirgroup.ch)

**Sabine Raeder**, Prof. Dr., ist Professorin für Arbeit- und Organisationspsychologie an der Universität Oslo und Privatdozentin an der ETH Zürich. Sabine Raeder studierte Psychologie an der Universität München und war danach an der Universität St. Gallen und der ETH Zürich tätig. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit psychologischen Verträgen und deren Beeinflussung durch Massnahmen des Personalmanagements und Organisationskultur. Ein weiteres Forschungsthema sind organisationale Veränderungsprozesse und deren Gestaltung durch das Personalmanagement. Kontakt: [sraeder@ethz.ch](mailto:sraeder@ethz.ch), [sabine.raeder@psykologi.uio.no](mailto:sabine.raeder@psykologi.uio.no)

**Bruno Riesen**, dipl. Masch. Ing. ETH, ist Mitglied der Geschäftsleitung von Swissport International, Station Zürich und leitet den Bereich Business Support, welche die Fachbereiche Ressourcenplanung, ICT, Quality, Aviation Safety, Security, Arbeitssicherheit und Procurement umfasst. Zuvor war er während acht Jahren als CIO für die gesamte Swissport-Gruppe weltweit verantwortlich. Während vieler Jahre arbeitet er als Projektleiter im Bereich Business Process Reengineering u. a. bei Pilatus Flugzeugwerke AG in Stans.

Kontakt: [bruno.riesen@swissport.com](mailto:bruno.riesen@swissport.com)

**Alexander Senn**, verfügt über ein betriebswirtschaftliches Studium und Nachdiplomstudium an der Fachhochschule Nordwestschweiz mit Vertiefung Human Resources und schliesst 2017 seinen Executive MBA an der Universität St. Gallen ab. Alexander Senn bringt langjährige Führungserfahrung im Recruiting sowie Employer Branding mit und verantwortet seit 2016 als COO Human

Resources bei Swisscom das operative HR Geschäft mit Fokus auf Employee und Line Manager Advisory sowie die Digitalisierung von HR. Er ist Stiftungsrat der Stiftung FH SCHWEIZ – zur Förderung des dualen Bildungswegs.

**Hans C. Werner**, Dr. ist seit 2011 Leiter Human Resources bei Swisscom und Mitglied der Konzernleitung von Swisscom. Er schloss das BWL-Studium an der Uni Zürich als Dr. oec. publ. ab und war danach als Wirtschaftslehrer und als Rektor eines Wirtschaftsgymnasiums tätig. 1999 wechselte er in die Privatwirtschaft zum Rückversicherer Swiss Re, wo er verschiedene Funktionen mit zunehmender Verantwortung ausübte, zuletzt als Head Global Human Resources. Vor seinem Eintritt bei Swisscom war er beim Aufzugshersteller Schindler in einer internationalen Führungsfunktion im Personalbereich tätig. Er ist Vorstandsmitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands sowie Präsident des Institutsrats des international institute of management in technology (iimt).

**Martina Zölch**, Prof. Dr. leitet das Institut für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Zu ihren Kernkompetenzen gehören Führungskräfteentwicklung, Personalgewinnung und Retentionmanagement, Demografienmanagement, Teilzeitarbeit für Führungskräfte sowie Arbeits- und Organisationsgestaltung. Sie ist Mitglied des Beratungsorgans Chancengleichheit an Fachhochschulen des SBFI, Vizepräsidentin der SAQ – Swiss Association for Quality sowie Vorstandsmitglied der Basler Gesellschaft für Personalmanagement.

Kontakt: [martina.zoelch@fhnw.ch](mailto:martina.zoelch@fhnw.ch)