

Mehr Agilität durch flexible Beschäftigungsformen

Flexibles Sourcing von Personalressourcen stellt einen wesentlichen Pfeiler zur Gestaltung einer agilen Organisation dar. Dies erfordert zukunftsorientierte Strategien des Personaleinsatzes. Damit haben sich die Autoren eines neuen Buchs auseinandergesetzt. Ein exklusiver Vorabeblick.



Marcel Oertig, Dr. oec. HSG, Partner Avenir Group, Hauptdozent Executive MBA Universität St. Gallen



Martina Zölch, Prof. Dr., Leiterin Institut für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

■ Unternehmen brauchen Flexibilität, um im Zuge der Globalisierung den wachsenden Wettbewerbsdruck bewältigen zu können. Flexible Beschäftigung ermöglicht die rasche Anpassung an veränderte Marktdynamiken und erhöht damit die Agilität sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Somit können flexible Beschäftigungsformen auch massgeblich zur Bewältigung des Strukturwandels beitragen. Auf der anderen Seite entsprechen flexible Beschäftigungsmöglichkeiten den wachsenden Bedürfnissen von Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen, Arbeit und andere Lebensbereiche besser vereinbaren zu können. Zudem bieten sie Arbeitnehmenden, die nicht so leicht zu vermitteln sind, aufgrund der tieferen Einstellungshürden die Chance, den Weg (zurück) in den Arbeitsmarkt zu finden.

Das Rahmenmodell

Unter dem Begriff «Flexible Workforce» legen wir den Fokus auf die Flexibilisierung des Personaleinsatzes sowie der Beschäftigungsverhältnisse. Hierbei leitet uns die Annahme, dass sich die Belegschaft eines Unternehmens in den nächsten Jahren zunehmend in verschiedene interne und externe Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichem Flexibilitätsgrad ausdifferenzieren wird. Etwas vereinfacht lassen sich aus Unternehmenssicht die grundsätzlichen Möglichkeiten der Gestaltung interner und externer Flexibilisierung der Personalressourcen anhand eines Rahmenmodells erläutern. Folgende Beschäftigtengruppen können hierbei unterschieden werden:

Core Team

Dieses wird durch Schlüsselmitarbeitende gebildet, die eng an das Unternehmen gebunden sind und über feste Arbeitsverhältnisse mit zumeist auch weitgehend fixen Arbeits(zeit)modellen mit hohem Beschäftigungsgrad von 80 bis 100 Prozent verfügen. Zum Kernteam gehören in der Regel das Führungsteam sowie wichtige Fachspezialisten, die zur Know-how-Sicherung beitragen. Während dem Führungsteam insbesondere die strategische Ausrichtung und Gestaltung sowie die operative Führung und Steuerung des Geschäfts unterliegen, soll das festangestellte Spezialistenteam

die Kernkompetenzen des Unternehmens nachhaltig sichern und im Sinne der Unternehmensstrategie weiterentwickeln.

Internal Flex Workforce

Mitarbeitende der Internal Flex Workforce verfügen über einen festen Anstellungsvertrag. Bei ihnen kommen jedoch verstärkt Flexibilisierungsinstrumente zum Einsatz, welche die Möglichkeiten schaffen, gewisse Volatilitäten des Geschäfts aufzufangen, etwa über ein Jahresarbeitszeitmodell oder über die Pool-Bildung von Kompetenzträgern für organisationsübergreifende Einsätze.

Extended Flex Workforce

Vielfach stellt die Einarbeitungsphase bezüglich der fachlichen Einführung, aber insbesondere auch in Bezug auf die organisatorische und kulturelle Vertrautheit ein Hindernis zur Einstellung externer Ressourcen dar. Hier kann eine weitere Beschäftigtenkategorie eine gute Lösung sein, die ehemalige und dem Unternehmen weiterhin nahestehende Mitarbeitende berücksichtigt. So greift die Extended Flex Workforce auf Mitarbeitende zurück, die das Unternehmen bereits gut kennen, sich jedoch in keinem Normalarbeitsverhältnis respektive keiner Festanstellung mehr befinden. Dies können ehemalige Mitarbeitende, beispielsweise Teilzeitstudierende, Mütter und Väter während oder nach der Erziehungszeit oder Pensionierte sein, die im Sinne eines Portfolios flexible Einsätze übernehmen können.

External Flex Workforce

Sie bildet sich schliesslich aus flexibel Beschäftigten wie temporären Mitarbeitenden oder immer stärker auch freien Mitarbeitenden, sogenannten Freelancern, die nicht über ein festes Anstellungsverhältnis verfügen. Während bei Temporärangestellten ein sogenannter Personalverleih erfolgt und der Einsatzbetrieb über wesentliche Weisungsrechte verfügt, sind Freelancer Selbständigerwerbende, bei denen ein Auftragsverhältnis über einen Dienst- oder Werkvertrag besteht. Unterstützt wird dieser Prozess zunehmend auch über entsprechende Online-Plattformen.

Outsourcing

Eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung kann sich über ein Outsourcing von geeigneten Aufgabenbereichen bzw. Prozessen ergeben. Dies bedingt jedoch einen «Make or Buy»-Entscheid, der dann für eine gewisse Zeit Bestand haben wird. Dabei kann zwischen dem Outsourcing von ausgewählten Prozessen (Business Process Outsourcing) bis hin zu einem Outsourcing von ganzen Teilbereichen eines Unternehmens unterschieden werden.

Potenziale und Risiken

Die Gestaltung und das Management entsprechender Führungs- und Personalmanagement-Prozesse müssen die Charakteristiken und Anforderungen der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen berücksichtigen, um unter Beachtung der internen und externen Kontext-

«Die Rolle des Personalmanagers wird sich immer stärker zum Flexibilitätsmanager entwickeln.»

faktoren die Flexibilisierungspotenziale auszuschöpfen und dabei allfällige Risiken zu minimieren. Hierbei stellen sich insbesondere folgende Herausforderungen:

a) Strategischer Ansatz statt Troubleshooting

Anstatt nur auf kurzfristige Auftragsschwankungen zu reagieren, ist der Einsatz flexibel Beschäftigter als Teil der gesamthaften Personalstrategie zu betrachten und in den unterschiedlichen Prozessen des Personalmanagements entsprechend abzubilden.

b) Integrierte Zuständigkeit des Personalmanagements

Um parallele Beschaffungswelten zu vermeiden, sollte das Sourcing von flexibel Beschäftigten (wie Temporärkräften und Freelancern) in der Verantwortung des Personalmanagements liegen. Dies erlaubt eine ganzheitliche Betrachtung von internen und externen Beschäftigten als Gesamtportfolio. Damit können Synergien gewonnen und die Durchlässigkeit der Beschäftigtengruppen sichergestellt werden.

c) Verankerung von Flexibilität in der Unternehmenskultur

Wie gut es gelingt, die Flexibilisierung des Perso-

naleinsatzes voranzutreiben, wird massgeblich dadurch beeinflusst, inwieweit Flexibilität bereits in der Unternehmenskultur verankert ist. Von Relevanz ist hier die Personalpolitik. Je nach marktbezogenen Erfordernissen kann diese stärker die Arbeitsplatzsicherheit oder die Dynamik von Beschäftigungsverhältnissen betonen.

d) Inside/Outside – die Perspektive der Mitarbeitenden

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 sowie die soziale und kulturelle Integration der flexibel Beschäftigten sind deshalb von zentraler Bedeutung.

e) Verringerung der Personalkosten versus Erhöhung des Koordinationsaufwands

Die Senkung der Personalkosten ist ein wichtiger Grund für die Flexibilisierung des Personaleinsatzes. Neben der Variabilisierung von direkten Lohnkosten geht es vielfach auch um eine Verringerung von Lohnnebenkosten wie Sozialbeiträgen, Fringe Benefits, Beiträgen an Aus- und Weiterbildung und anderen. Demgegenüber ist der erhöhte Koordinationsaufwand bei den Beschäftigtengruppen der Flexible Workforce in Rechnung zu stellen.

Die skizzierten Herausforderungen betreffen sowohl kulturelle als auch strukturelle, funktionale sowie prozessbezogene Aspekte der Organisation und können zu unterschiedlichen Spannungsfeldern zwischen den Managementfunktionen, den Linienvorgesetzten sowie den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen führen.

Wirkungsvolle HR-Practices

Die erfolgreiche Transformation zu einer flexiblen Workforce wird wesentlich durch eine professionelle und innovative Ausgestaltung der entsprechenden HR-Prozesse und -Instrumente unterstützt.

Das Personalmanagement ist hierbei in neuen Rollen gefordert, um die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zu managen und bei allen HR Prozessen zu berücksichtigen. In diesen Rollen wird sich das Personalmanagement verstärkt in Richtung eines strategischen, in der Umsetzung aber auch operativen Einkäufers entwickeln. Die strategische Ebene umfasst die Analyse

und grundsätzliche Entscheidung zum «Make or Buy»-Entscheid. Dabei sollte die Wertschöpfungskette insgesamt mit sämtlichen Kosten betrachtet werden. Durch das verstärkte Engagement in der Steuerung des flexiblen Personaleinsatzes wird sich die Rolle des Personalmanagements zudem immer stärker zu einem Flexibilitätsmanager entwickeln, der die Führungskräfte mit entsprechenden Instrumenten unterstützt, um deren Führungshandeln auf die flexibilisierten Arbeitsbedingungen hin ausrichten zu können.

HR nimmt damit eine erweiterte Perspektive als Manager der gesamten Workforce ein, die sowohl interne als auch externe Beschäftigte als Gesamtportfolio betrachtet. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um Synergien in Bezug auf die Gestaltung von Strategien, Prozessen und Instrumenten zu nutzen und sinnvolle Differenzierungen zwischen den Beschäftigtengruppen vorzunehmen sowie Passerellen beispielsweise im Rahmen des Talentmanagements zwischen den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen aufzuzeigen.

Ein flexibles Sourcing von Personalressourcen stellt einen wesentlichen Pfeiler zur Gestaltung einer agilen Organisation dar. Personalmanagement und Führung sind dabei gleichermaßen gefordert, kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen sowie entsprechende Prozesse zu schaffen und diese im Alltag auch umzusetzen.

Martina Zölch, Marcel Oertig

Lesetipp

Das praxisorientierte Fachbuch bietet einen Überblick über aktuelle Trends sowie Best-Practice-Beispiele und zeigt konkrete Ansatzpunkte eines flexiblen Personaleinsatzes für die Führungs- und HR-Praxis auf.



Martina Zölch, Marcel Oertig, Viktor Calabrò (Hrsg.):
Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?
Strategien, Modelle, Best Practice
1. Auflage, erscheint im November 2016,
Haupt Verlag, ca. 240 Seiten
ISBN: 978-3-258-07986-8