Schweizer Kader Organisation
Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

38. SKO-LeaderCircle
Mittwoch, 15. März 2017, 17.30 Uhr, Zürich

Handelszeitung

Flexible Workforce – Albtraum oder Wundermittel ?

Der Event zum Buch

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Vielen Dank!

Handelszeitung

Hauptsponsoren

avenir

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

STAFF FINDER
JUST-IN-TIME

Bildungspartner

Kalaidos Fachhochschule Schweiz
Die Hochschule für Berufstätige.

Eventpartner

dine & shine

JMT
Mietmobiliar

sihldruck

Winkler
Multi Media Events

Medienpartner

HR Today

kmuRUNDSCHAU

LADIES DRIVE
DAS BUSINESSMAGAZIN FÜR LADIES MIT DRIVE

ORGANISATOR

persönlich

seminar.inside

werbewoche

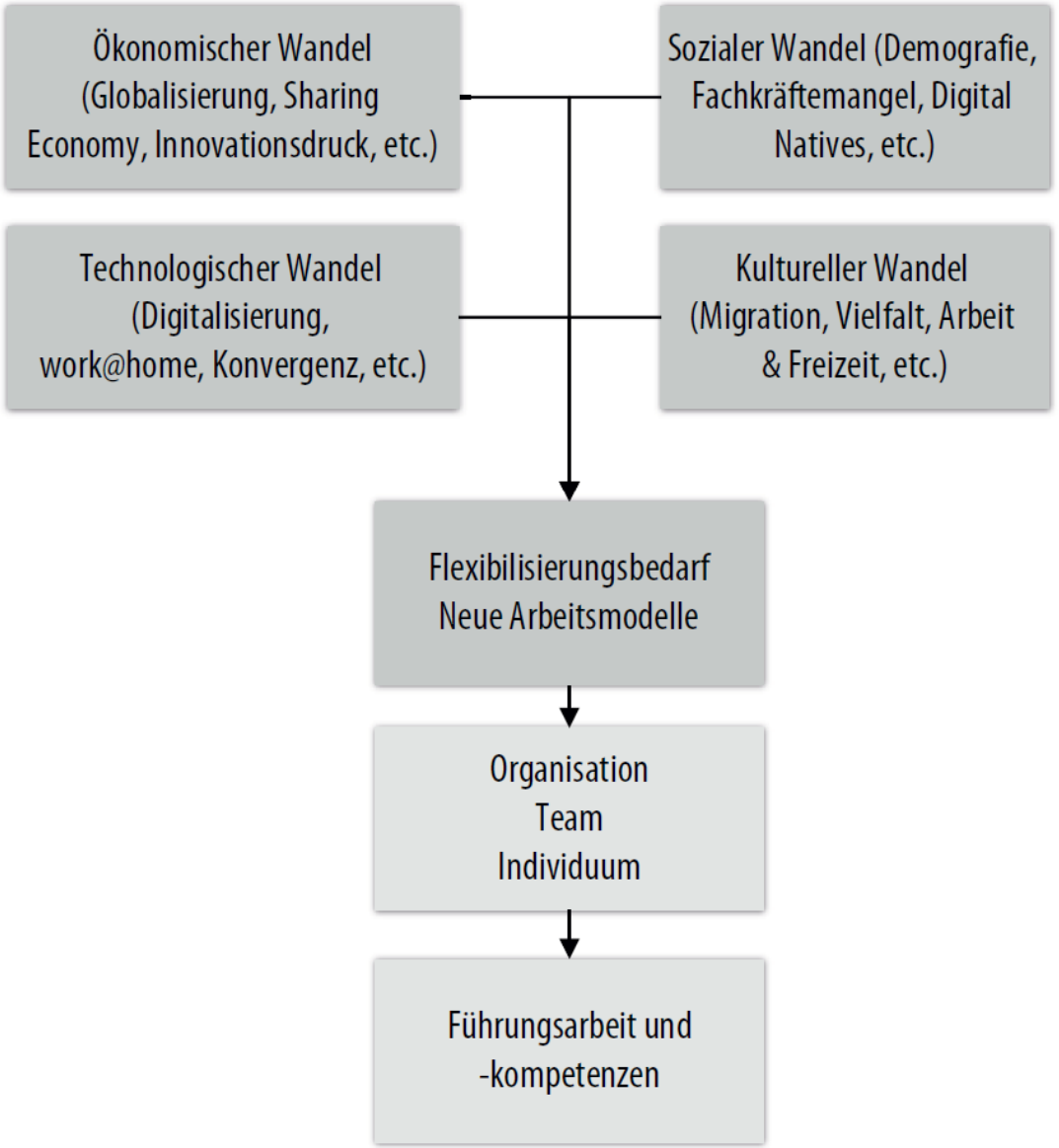
WOMEN IN BUSINESS

topsoft
Messe für Business Software

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Flexibilisierung

Handelszeitung



Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Programm

Handelszeitung

- Einführung Jürg Eggenberger, Schweizer Kader Organisation SKO
- Impulsreferat Prof. Dr. Martina Zölch
- Ca. 18.30 Interviews mit Marcel Oertig, Viktor Calabrò, Georg Bauer
- 19.10 Podiumsdiskussion geleitet von Stefan Barmettler, Handelszeitung
- 20.00 Apéro riche und Networking
- 21.30 Ende

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

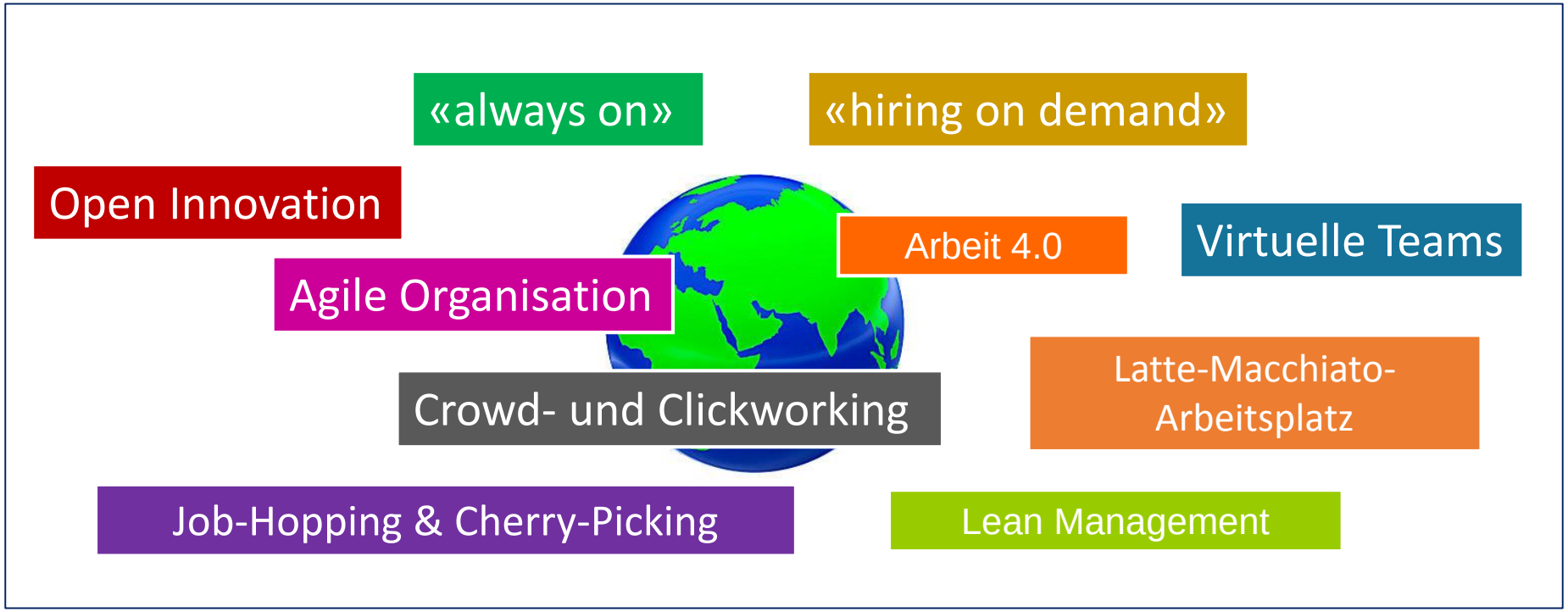
Handelszeitung

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Handelszeitung

- **Flexible Workforce**
- **Trends, Herausforderungen, Strategien**

38. SKO-LeaderCircle, 15. März 2017 - Zürich

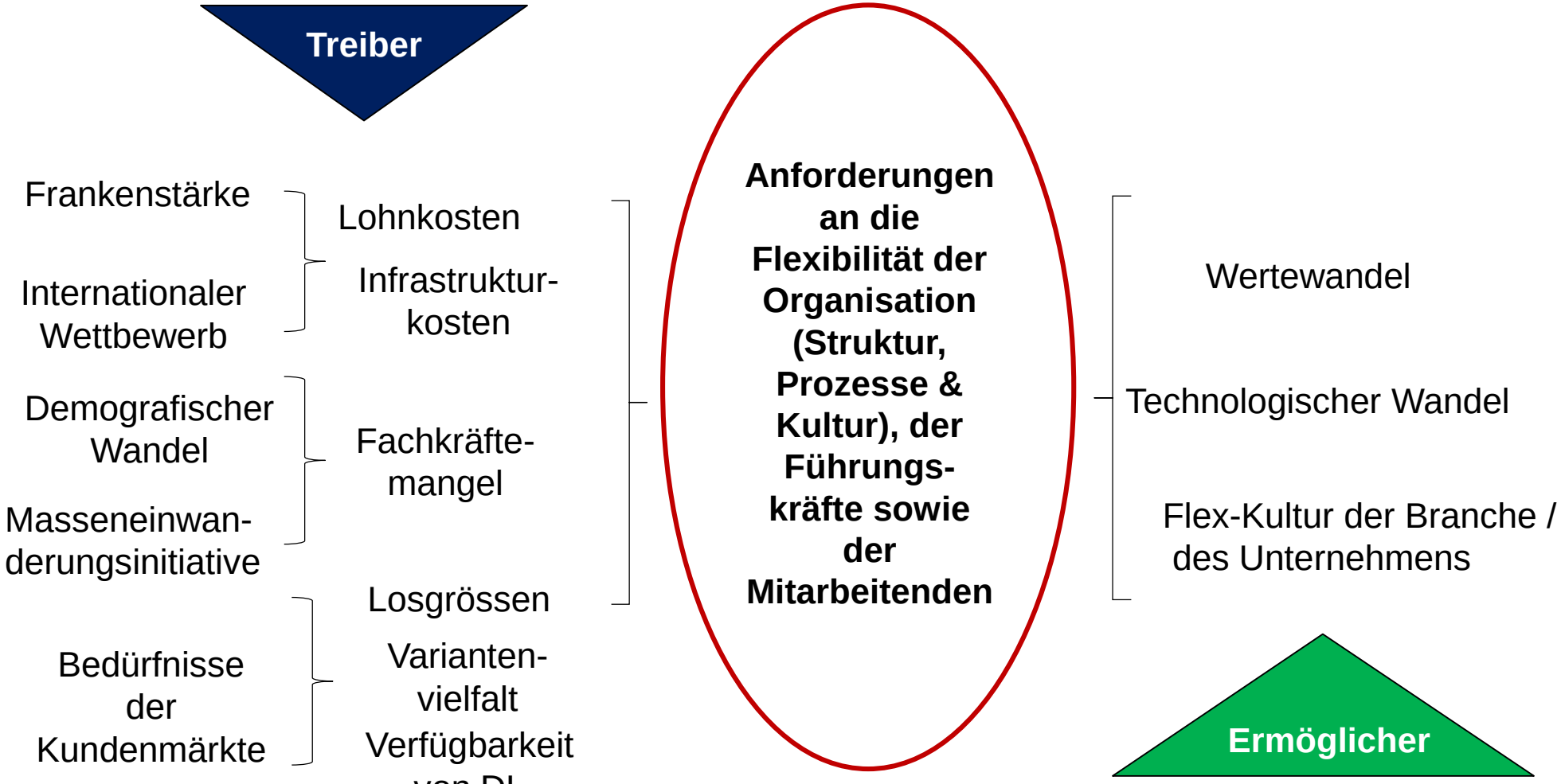


Prof. Dr. Martina Zölch – Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Flexibilisierungstreiber- und -ermöglicher

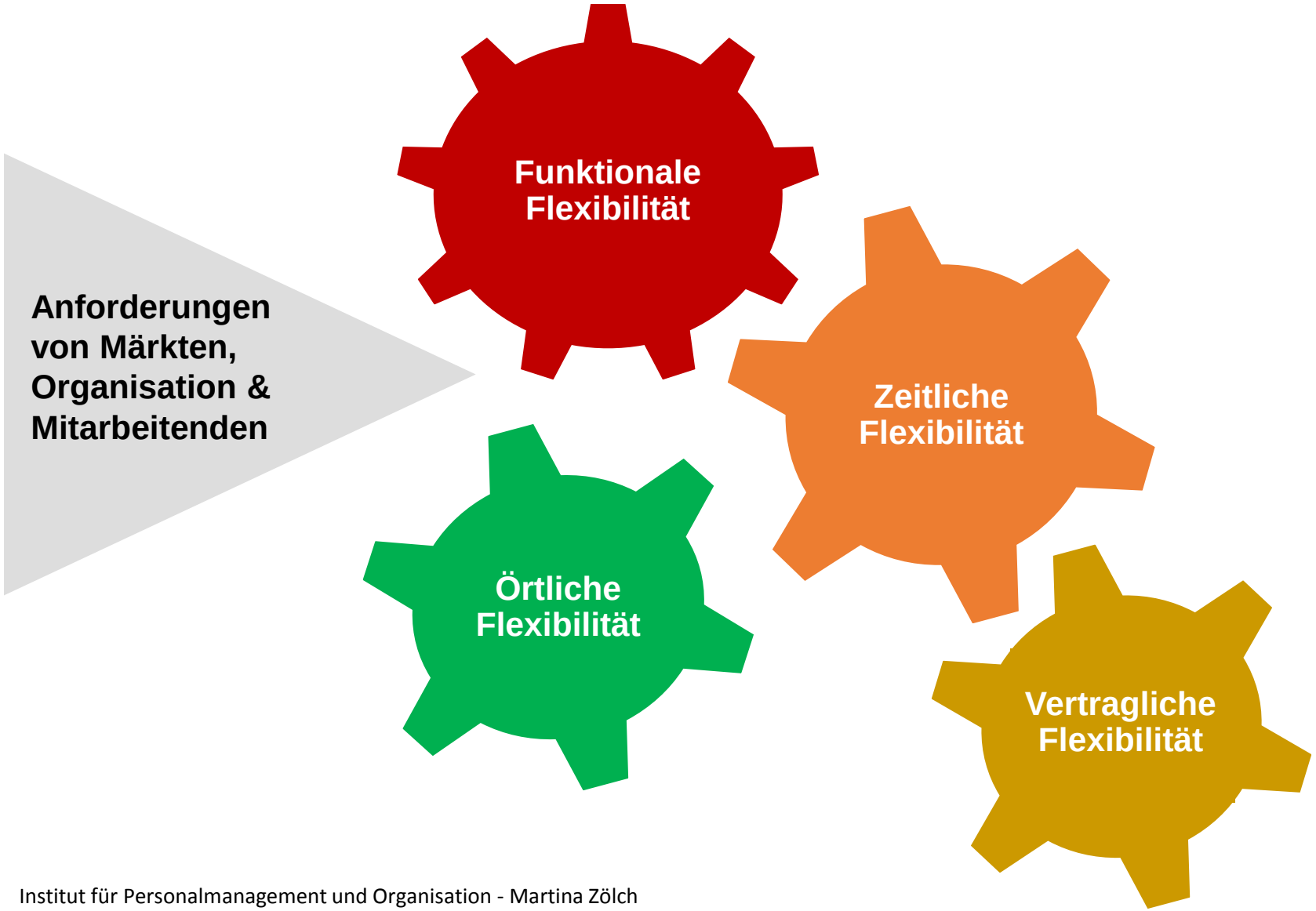
Handelszeitung



Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Flexibilisierungs-Dimensionen

Handelszeitung

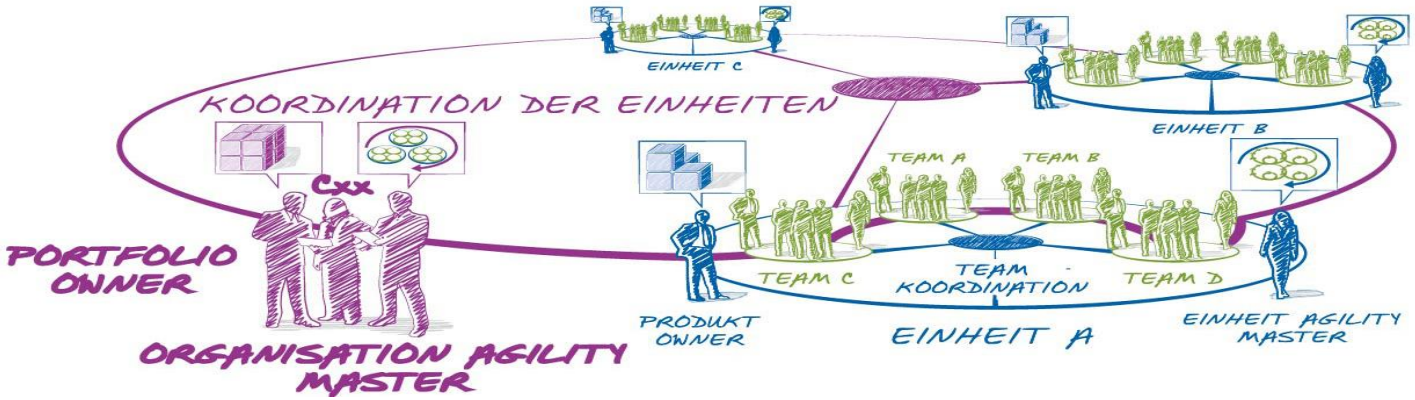


Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Organisationen flexibilisieren und die Flexibilität der Mitarbeitenden erhöhen

Handelszeitung

- Flexiblerer Umgang mit Schwankungen & Störungen, Reduktion der Auftragsbearbeitungszeiten, agilere Anpassung an Umweltveränderungen
- Erhöhte Flexibilität bezüglich Rollen, Aufgaben und Funktionen der Mitarbeitenden (Polyvalenz)
- Veränderung von Jobprofilen
- Herausforderung: Erhöhter Qualifizierungsbedarf aufgrund der Flexibilisierung der Organisationsstrukturen



Arbeitszeiten flexibilisieren

- Auslastung der Infrastruktur, Kundenbedürfnisse bedienen, Auftragsschwankungen auffangen, Personalgewinnung und Mitarbeitendenbindung
- Überzeit, Schichtarbeit, gleitende Arbeitszeit, Teilzeitarbeit Jahresarbeitszeit, Langzeitkonten
- 44% der Beschäftigten in der Schweiz können ihre Arbeit flexibel gestalten (BFS 2015)
- Mit 36.1% Teilzeitarbeitenden CH auf Platz 2 im EU-Vergleich
- Herausforderung: Sicherheitsbedürfnis der MA plus Vorbildfunktion der Vorgesetzten

Arbeitsort flexibilisieren

- Alle Arbeitsformen, bei welchen die Mitarbeitenden ausserhalb des normalen Arbeitsplatzes tätig sind
- Telearbeit, (Teil-)Homeoffice, Mobil Office, Work abroad (Auslandseinsätze, Einsätze an anderen Standorten etc.), Co-Working Spaces
- Einsparung von Infra-Strukturkosten, Ansprüche von Kunden, Vereinbarkeitsbedürfnisse der Mitarbeitenden, Entlastung des öffentlichen Verkehrs
- 24% der Beschäftigten in der CH arbeiten des Öfteren bis sehr häufig mobil (Weichbrodt et. al. 2016)
- Herausforderung: Führung auf Distanz, soziale Vereinsamung, Selbstdisziplin

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Arbeitsverträge flexibilisieren

Handelszeitung

- Variierung der Zahl der Mitarbeitenden nach den Bedürfnissen der Arbeitgeber
- Reduzierung von fixen Personalkosten
- Befristete Arbeitsverträge, Temporärarbeit, Saisonarbeit, Freelancer, Werkverträge, Hiring on Demand
- Fulminates Wachstum der Temporärbranche auch in qualifizierten Beschäftigtensegmenten
- Zunahme des Einsatzes von Freelancern sowie des Angebots an Arbeit auf Gig Work & Crowd Work Plattformen
- Herausforderung: Flexicurity & Bindung

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Strategien der Flexibilisierung des Personaleinsatzes

Handelszeitung

Koordinationsflexibilität

Personalressourcen aufgrund der Auftragslage rasch auf- und abbauen

Ressourcenflexibilität

Personalressourcen auf unterschiedliche Weise einsetzen

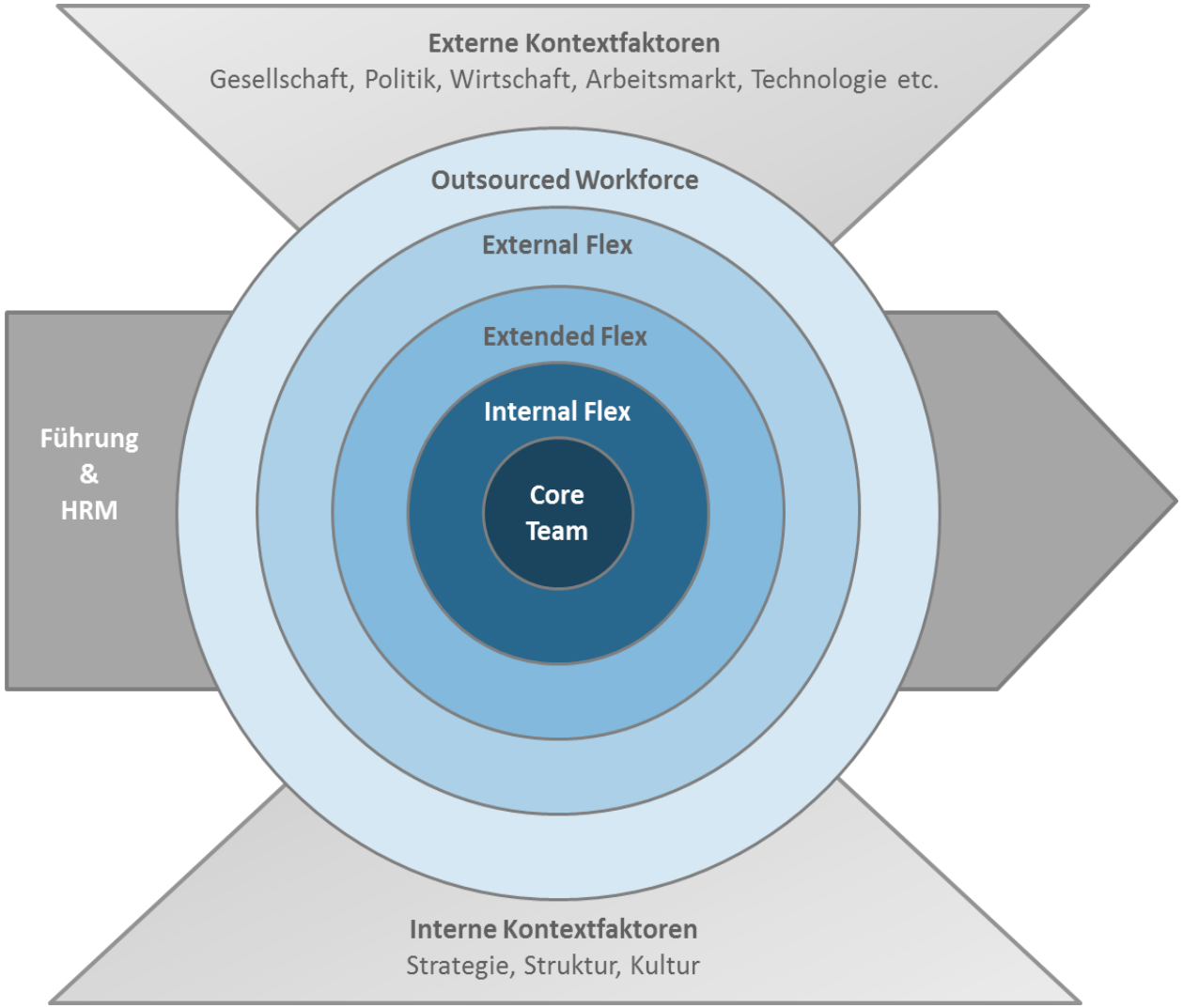
Bedürfnisbezogene Flexibilität

Personalressourcen gewinnen und binden

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Rahmenmodell <Flexible Workforce>

Handelszeitung



Beschäftigtengruppen der <Flexible Workforce>

Core Team
Schlüsselmitarbeitende (Führungsteam und Spezialisten) zur Sicherung von Kernkompetenzen eines Unternehmens
Flexibilität dieser Mitarbeitenden eingeschränkt; gleichzeitig kommt deren Bindung ein hoher Stellenwert zu

Internal Flex Workforce
Mitarbeitende mit festem Anstellungsvertrag; Flex-Instrumente wie z.B. Jahresarbeitszeitmodelle oder eine Pool-Bildung von Kompetenzträgern für organisationsübergreifende Einsätze) kommen zum Einsatz, um Volatilitäten des Geschäfts aufzufangen

Extended Flex Workforce
Ehemalige Mitarbeitende (z.B. nach Elternzeit, Teilzeitstudierende, Pensionierte), die das Unternehmen bereits gut kennen, sich jedoch in keinem Normalarbeitsverhältnis mehr befinden mit Vorteil einer geringen Einarbeitungszeit sowie flexiblen Einsatzmöglichkeiten

External Flex Workforce
Temporäre Mitarbeitende über einen (spezialisierten) Personalverleih sowie Freelancer ohne festes Anstellungsverhältnis auf Basis eines Werkvertrags (zunehmend auch via Gig Work & Crowd Work Plattformen)

Outsourcing
Von geeigneten Aufgabenbereichen resp. Prozessen, was jedoch einen Make or Buy-Entscheid voraussetzt, der eine gewisse Zeit Bestand haben wird

Herausforderungen des flexiblen Personaleinsatzes

1. Trouble Shooting statt strategischem Ansatz
2. Parallele Beschaffungswelten zwischen Linie und HRM
3. Fehlende Verankerung von Flexibilität in der Unternehmenskultur
4. Abhängigkeit von externen Beschäftigten (Freelancern) im Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation
5. Inside - Outside – Vertrauen, Zugehörigkeit, soziale Vergleichsprozesse – die Perspektive der Mitarbeitenden
6. Reduzierung der Personalkosten versus Erhöhung des administrativen Aufwands

Die Grundfragen

- Welche Flexibilisierungsstrategien sind notwendig oder sinnvoll, um welche Geschäftsziele zu erreichen?
- Auf welche Flexibilisierungsdimensionen legen wir Schwerpunkte? Und welche Bezüge ergeben sich zu anderen Flexibilisierungsdimensionen?
- Ist unsere Firmenkultur hierfür bereit? Wie holen wir die Führung und die Mitarbeitenden an Bord?

Erfolgsfaktoren

Führung

- Entwicklung der organisationalen Fähigkeit, Flexibilisierungsoptionen wahrzunehmen und zu nutzen
- Win-Win-Situationen für Unternehmen und Beschäftigte schaffen
- Führungskräfte fit für die Führung von <Flexible Workforce> machen
- Mitarbeitende an der Transformation zum flexibleren Unternehmen beteiligen

Personalmanagement

- Strategische Personalplanung, die sowohl interne wie externe Beschäftigten-gruppen berücksichtigt
- Standardisieren von Personal- und Führungsprozessen über alle, bei gleich-zeitiger Differenzierungen zwischen den Beschäftigtengruppen, wo nötig
- On-Boarding und Wissenstransfer einen prominenten Stellenwert einräumen
- Mit Talentmanagement und Personalentwicklung Durchlässigkeit zwischen den Beschäftigtengruppen schaffen

Literatur:
Zölch, M., Oertig, M. & Calabro, V. (Hrsg.) (2017). Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice? Bern: Haupt Verlag.

Kontakt:
Prof. Dr. Martina Zölch, Leiterin Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
E-Mail: martina.zoelch@fhnw.ch; Tel. 062 957 24 78 (Direkt); http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

SKO ASC ASQ Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Interviews & Podiumsdiskussion

Handelszeitung

SKO ASC ASQ Schweizer Kader Organisation 125 JAHRE

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Engagement der SKO

Handelszeitung

Schweizer Kader Organisation
Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Nicht verpassen

Handelszeitung

SKO Führungslehrgänge 2017 (je 5 Tage):

- **FL I: «Driving license»** für neue Führungskräfte, Start 21.-22.9.2017
- **FL II: «Wirkungsvoll führen in verschiedenen Spannungsfeldern», Start 23.-25.3.2017**
- **FL III: «Digital Leader»** – Digitale Herausforderungen erkennen und umsetzen, Start 7.4.2017

39. SKO-LeaderCircle: Agile Arbeitsmodelle für Führungskräfte – Top-Sharing und Porfolio-Working als Erfolgsmodelle? U.a. mit Marianne Janik, Country Manager Microsoft Schweiz

- Mi. 14. Juni 2017, Zürich, 17:30–21:00 inkl. Apéro, Podium und Apéro riche

4. SKO-LeaderCircle Plus: KMUs zwischen Innovation und Tradition. U.a. mit Barbara Artmann, CEO Künzli Schuhen, André Lüthi, VR-Präsident Globetrotter

- Do.14. September 2017, Zürich, 13:30–17:00 Impuls-Sessions, 17:30–21:00 Podium, Apéro riche

Podium «Frauen an Bord! Dialog auf der Brücke» von SKO, BKV, BPW und Juristinnen Schweiz

- Mi. 3. Mai 2017, 18 Uhr, Zürich, www.frauenanbord.ch