

Martina Zölch
Marcel Oertig
Viktor Calabrò
(Hrsg.)

Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?

Strategien, Modelle, Best Practice

2., aktualisierte & erweiterte Auflage

Haupt Verlag

2. Auflage: 2020

1. Auflage: 2017

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

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem
Strukturbeitrag für die Jahre 2016–2020 unterstützt.

ISBN: 978-3-258-08126-7

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2017 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Satz, Inhalt und Umschlag: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen

Korrektorat: Drucksache Sachtext, Dietlind Grüne, M. A., D-Heidelberg

Umschlaggestaltung nach einer Idee von Allaina Venema

Umschlagabbildung: solarseven/Shutterstock.com

Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	13
Vorwort zur 1. Auflage	15
Flexibilisierung in der modernen Arbeitswelt	17
<i>Martina Zölch, Marcel Oertig, Viktor Calabrò & Armina Kahrman</i>	
1 Die Arbeitswelt im Zeichen der Megatrend-Debatte	17
2 Dimensionen der Flexibilisierung der Arbeit	20
3 Flexibilisierung der Arbeit – Entwicklungen und Trends	21
3.1 Zeitliche Flexibilisierung – Schwankungen abdecken und Zeitautonomie ermöglichen	21
3.2 Funktionale Flexibilisierung – polyvalent qualifiziert und rundum einsetzbar	23
3.3 Finanzielle Flexibilisierung – Variabilisierung von Lohnkosten.	26
3.4 Örtliche Flexibilisierung – Arbeiten anytime, anywhere	27
3.5 Numerische Flexibilisierung – flexible Beschäftigungsmodelle	31
4 Flexibilität und (Un-)Sicherheit – die Forderung nach «Flexicurity»	38
5 Zu den Beiträgen in diesem Band	42
Trends zur Flexibilisierung in der Plattform Economy	49
<i>Jonas Konrad & Ulrich Pekruhl</i>	
1 Virtualität – räumlich-zeitliche Grenzen überwinden	49
2 Digitale Plattformen – der Zugang zu einem grenzenlosen Arbeitsmarkt.	50
2.1 Mehr als ein vorübergehendes Phänomen	52
2.2 Crowdsourcing	53
2.3 Gig Economy	59
3 Herausforderungen und Potenziale der Plattform Economy	65
3.1 Unternehmen	66
3.2 Beschäftigte	70
4 Gestaltung der virtuellen Vermittlungsplattformen	75
4.1 Unternehmen	76
4.2 Beschäftigte	77
HR-Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen	81
<i>Marcel Oertig & Martina Zölch</i>	
1 Einleitung	81

2	Strategien und Ziele der Flexibilisierung des Personaleinsatzes	82
2.1	Koordinationsflexibilität	83
2.2	Ressourcenflexibilität	84
2.3	Ausrichtung der Flexibilisierungsstrategien	85
2.4	Ziele der Flexibilisierung der Personalressourcen	86
3	Beschäftigungsverhältnisse innerhalb der «Flexible Workforce»	87
4	Rahmenmodell der «Flexible Workforce»	90
4.1	Beschäftigungsformen des Rahmenmodells	91
4.2	Flexibles Sourcing	96
4.3	Flexible Beschäftigungssysteme aus Perspektive der Linie und des HRM	97
5	Flexible Workforce – Herausforderungen für das Personalmanagement	99
5.1	Trouble Shooting statt Strategie	99
5.2	Unzureichende Zuständigkeit des Personalmanagements	100
5.3	Unternehmenskultur	100
5.4	Abhängigkeit von externen Beschäftigten im Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation	101
5.5	Inside – Outside – die Perspektive der Mitarbeitenden	102
5.6	Personalkosten und administrativer Aufwand	103
6	Wirkungsvolle HR-Practices zur Unterstützung der Flexibilisierungsstrategien	104
6.1	Strategische Personalplanung	106
6.2	Controlling (inkl. Risk Management/Compliance)	107
6.3	Recruiting & Sourcing	109
6.4	Onboarding & Integration	111
6.5	Performance & Compensation Management	112
6.6	Talentmanagement und Personalentwicklung	114
6.7	Retention Management	117
6.8	Wissensmanagement	119
6.9	Offboarding und Alumni Management	121
7	Business-Szenarien und Fokus der Flexibilisierungsstrategie	122
8	Resümee	124

Gute Führung im Kontext flexibilisierter Arbeit 129

Jürg Eggenberger

1	Einführung	129
2	Einflüsse flexibilisierter Arbeit auf Führung	130
2.1	Vielfalt in der Beziehungsgestaltung	130
2.2	Ökonomisierung der Arbeit	131
2.3	Teilen als Kompetenz und Produktivitätsfaktor	132
2.4	Multiple Strukturen	132

2.5	Zunehmende Bedeutung des Gesundheitsschutzes	133
3	Flexibilisierung nutzbringend gestalten	134
3.1	Partnerschaftliche Ausgestaltung zwischen Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitsouveränität.	135
3.2	Grenzen setzen in der Flexibilisierung	136
4	Neue Arbeitswelt – Spannungsfelder für die Führung	137
4.1	Spannungsfeld Komplexität zulassen und eingrenzen	138
4.2	Spannungsfeld Rollen- und Loyalitätskonflikte in multiplen Strukturen	138
4.3	Spannungsfeld Führungsanspruch verteidigen und teilen	139
4.4	Spannungsfeld Entgrenzung und Bindung	140
4.5	Spannungsfeld verändern und für Stabilität sorgen	140
5	Bausteine guter Führung im Kontext der Flexibilisierung	142
5.1	Was Mitarbeitenden wichtig ist.	142
5.2	Sich selber führen.	143
5.3	Flexibilität in der Führung	144
5.4	Mit Vielfalt umgehen	145
5.5	Mitarbeitende entwickeln	146
5.6	Für Nachhaltigkeit sorgen	147
6	Führung als Austauschprozess im Dreieck Mitarbeitende – Unternehmen – Kunde.	148
6.1	Das Führungsdreieck als mentale Landkarte	149
6.2	Umsetzungsüberlegungen am Beispiel der Flexibilisierung	153

Gestaltung mobil-flexibler Arbeit 157

Johann Weichbrodt & Hartmut Schulze

1	Einleitung	157
2	Entwicklung mobil-flexibler Arbeit anhand des FlexWork-Phasenmodells	158
2.1	Das FlexWork-Phasenmodell – eine praxistaugliche Entwicklungslandkarte für mobil-flexibles Arbeiten	158
2.2	Referenzwerte aus Studien mit dem FlexWork-Phasenmodell.	162
3	Steuerung mobil-flexibler Arbeit auf drei Ebenen.	167
3.1	Strukturelle Führung mobil-flexibler Arbeit mittels Regeln und Policies	167
3.2	Gestaltung von Büroumgebungen für mobil-flexible Arbeit	170
3.3	Selbstorganisation mobil-flexibler Arbeit im Team	174
3.4	Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit für Führungskräfte.	178

Bindung von Mitarbeitenden in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen . . . 183

Sabine Raeder

1	Einleitung	183
2	Bindung: Commitment und psychologischer Vertrag	185

2.1	Commitment.	185
2.2	Psychologischer Vertrag	187
3	Mehrfachbeschäftigung als Form flexibler Arbeit	190
3.1	Mehrfachbeschäftigte oder Portfolioworker	190
3.2	Commitment und psychologischer Vertrag von Mehrfachbeschäftigten	192
4	Massnahmen des Personalmanagements und Bindung	194
4.1	HRM und Commitment.	194
4.2	HRM und psychologischer Vertrag	196
5	Was ist zu tun?	198

Arbeit und Gesundheit bei flexiblen Anstellungsverhältnissen. 202

Georg F. Bauer & Rebecca Brauchli

1	Einführung	202
2	Formen, Häufigkeit und Eigenschaften flexibler Anstellungsverhältnisse.	203
3	Gründe für flexible Anstellungsverhältnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmendensicht	204
4	Spannungsfeld von selbst- versus fremdbestimmten FAV: Die Extreme «Freelancer» und «prekäre Beschäftigung»	205
4.1	Selbstbestimmte Freelancer.	206
4.2	Fremdbestimmte, prekär Beschäftigte.	207
5	Bewertungskriterien für die Gesundheitsförderlichkeit von FAV	208
5.1	Arbeitsplatzsicherheit – zentrale Rolle der Autonomie bei der Auswahl von FAV	208
5.2	Arbeitsqualität inkl. Zugehörigkeit, Zusammenarbeit.	209
5.3	Work-Life-Balance	211
6	Folgen der FAV für Arbeitsbedingungen und die Gesundheit	212
6.1	Genereller Vergleich FAV versus Festanstellungen	212
6.2	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Freelancern	213
6.3	Arbeitsbedingungen und Gesundheit von prekär Beschäftigten.	213
7	Zwischenbilanz – allgemeine Gestaltungsprinzipien für FAV	215
8	Gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse.	216
8.1	Strategien auf der Ebene Mitarbeitende	217
8.2	Strategien auf der Ebene Führungskräfte und Teams	217
8.3	Strategien auf der Ebene Betriebe	218
8.4	Gestaltung politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	218

Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeit. 222

Bettina Hübscher & Sarah Kehl

1	Arbeitsformen im Wandel.	222
2	Relevante Vertragsformen bei der flexibilisierten Arbeit.	223

2.1	Allgemeines	223
2.2	Der Einzelarbeitsvertrag	225
2.3	Der Werkvertrag	225
2.4	Auftrag	226
2.5	Temporäransstellung	226
2.6	Arbeit auf Abruf	227
2.7	Freelancer	229
3	Flexibilität beim Einzelarbeitsvertrag	229
3.1	Arbeitsort und Mobilität	230
3.2	Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung	231
3.3	Haftung bei Schäden	233
3.4	Vergütung und steuerrechtliche Abzüge	234
3.5	Geheimhaltungspflicht	235
3.6	Risiken bei der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	235
3.7	Datenschutz und Datensicherheit	236
4	Soziale Absicherung	237
4.1	Berufliche Vorsorge und Arbeitslosigkeit	238
4.2	Nichtberufsunfall und Berufskrankheit	238
5	Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen	239
5.1	Entgrenzung im Arbeitsalltag	239
5.2	Stresshaftung	240
5.3	Erreichbarkeit	240
5.4	Bring your own device	241
6	Virtuelle Arbeit (Crowdsourcing)	243
6.1	Crowdsourcing-Plattformen	243
6.2	Rechtliche Bedeutung von Crowdsourcing	244
7	Fazit & Spannungsfelder	245

Sozialversicherungen und berufliche Vorsorge bei flexiblen

Arbeitsverhältnissen 249

Mónica Lamas, Hansueli Kaufmann & Christian Scherff

1	Flexible Arbeitsverhältnisse als Herausforderung für die Sozialversicherung	249
2	Übersicht über die wichtigsten Sozialversicherungen der Schweiz	250
3	Auswirkungen unterschiedlicher Lebens- und Arbeitssituationen auf Versicherungsdeckung und Leistungsansprüche aus der 1. Säule (AHV/IV), der 2. Säule (berufliche Vorsorge) und der Unfallversicherung	253
3.1	Teilzeitarbeit / Pensionsreduktion	253
3.2	Mehrfache Arbeitsverhältnisse	256
3.3	Unterbruch der Erwerbstätigkeit (Sabbatical)	260

3.4	Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit	264
3.5	Kompensation von Beitragslücken bei Erwerbsunterbrüchen und Auslandaufenthalt	266
3.6	Flexibilität beim Altersrücktritt	268
4	Zusammenfassung und Ausblick.	271

Flexibler Personaleinsatz in der Praxis – Fallbeispiele

Fallbeispiel Swissport.	276
--	-----

Heinz Giesen & Bruno Riesen

1	Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	277
1.1	Starke Volatilität.	277
1.2	Margendruck und Gesamtarbeitsvertrag	279
2	Lösungsansätze.	280
2.1	Flexibilitätstypen des Personaleinsatzes.	280
2.2	Externe Rekrutierungskanäle	284
2.3	Interne Umsetzung	284
3	Ergebnis	287
3.1	Change Management.	287
3.2	Lessons learned	288
3.3	Massnahmen.	289

Fallbeispiel Migros Aare	291
---	-----

Martin Kessler

1	Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	292
1.1	23 Geschäftsmodelle	292
1.2	Teilzeitarbeitgeberin mit 70 % Frauen	292
1.3	Individualisierung der Gesellschaft.	292
1.4	Einkaufen – überall und jederzeit	293
1.5	Schwankungen im Personalbedarf.	293
2	Lösungsansätze.	294
2.1	Flexible Arbeitsmodelle	295
2.2	Personalplanung mit dem «Personalvergabe-Tool»	296
2.3	Teilzeitführungskräfte	297
3	Ergebnis	298
3.1	Lessons learned	298

Fallbeispiel Endress+Hauser 300*Roland Kienzler*

1	Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	301
1.1	Traditionsunternehmen versus Flexibilisierung	301
1.2	Flexibilität im internationalen Kontext	302
2	Lösungsansätze	304
2.1	Starre Denkmuster auflösen	304
2.2	Attraktiv bleiben für Innovationsträger	305
2.3	Flexible Workforce dank zeitweiligem Insourcing	307
3	Ergebnis	308
3.1	Lessons learned	309

Fallbeispiel PwC Schweiz 311*Michaela Christian Gartmann*

1	Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	312
2	Modelle	313
2.1	Jahresarbeitszeitmodell (bereichsübergreifend)	314
2.2	Zielgruppenbasierte Bedürfnisanalyse (bereichsübergreifend und -spezifisch)	314
2.3	Flex@Assurance (bereichsspezifisch)	316
2.4	PwC Service Delivery Centers	318
2.5	Lösungen für die internen Dienstleistungen	318
3	Ergebnisse	319
3.1	Auswirkungen auf die HR-Abteilung	319
3.2	Change Management	320
4	Lessons learned	321

Fallbeispiel Swisscom AG 324*Hans C. Werner, überarbeitet durch Katja Wohlwend und Claudia Erni*

1	Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	325
1.1	Auf- versus Abbau von Personalressourcen	325
1.2	Geschäftsbereiche von Swisscom	326
1.3	Zugriff auf Wissen	326
2	Lösungsansätze	327
2.1	Interne Ressourcenallokation	327
2.2	Externe Rekrutierung	330
3	Erkenntnisse	332
3.1	Transformation	333
3.2	Flexibilisierung als Teil der DNA	333
3.3	Nachfolgeplanung & Talentprogramme	334
3.4	Lessons learned	334

Fallbeispiel Coople	336
<i>Viktor Calabrò</i>	
1 Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	338
1.1 Start-up in einem dynamischen Marktumfeld	338
1.2 Volatilität des Personalverleihgeschäftes	339
1.3 Anpassung der internen Ressourcen an den Geschäftsgang	339
2 Lösungsansätze	340
2.1 Just-in-Time-Personalstrategie	340
2.2 Mitarbeitende mit unterschiedlichen Flexibilitätsgraden	341
2.3 Technische Umsetzung mit der Coople-Plattform	343
2.4 Try & Hire	345
3 Ergebnis	346
3.1 Coople als Talentpool	346
3.2 Entlastung von Schlüsselmitarbeitenden	347
3.3 Antwort auf die moderne Arbeitswelt	347
3.4 HR als Talentmanager	348
3.5 Lessons learned	349
Fallbeispiel Zühlke Engineering AG	351
<i>Christian Moser & Chantal Büchi Neher</i>	
1 Herausforderungen eines flexiblen Personaleinsatzes	352
2 Modelle	353
2.1 Flexible Arbeitszeit	353
2.2 Flexible Workforce	355
2.3 Optimierte Einsatzplanung durch intelligente Toolunterstützung	356
3 Ausblick	358
Autorinnen und Autoren	361

Vorwort zur 2. Auflage

Der Trend zu erhöhter Flexibilisierung in der Arbeitswelt scheint ungebrochen – und so freuen wir uns, dass wir bereits nach zwei Jahren eine neue und erweiterte Auflage unseres Buches herausgeben dürfen.

Flexible Beschäftigungsverhältnisse stehen in einem anspruchsvollen Spannungsfeld zwischen den Anforderungen von Unternehmen sowie den Erwartungen und Bedürfnissen von Mitarbeitenden. Ausgehend von wesentlichen Treibern – insbesondere der fortschreitenden Digitalisierung, der demografischen Entwicklung sowie Veränderungen in den Arbeitswerten und -formen gilt es, die Herausforderungen der Flexibilisierung von Beschäftigung möglichst differenziert zu diskutieren. Im Ökosystem der Flexible Workforce spielen digitale Plattformen für die Arbeit eine zunehmend wichtigere Rolle. Gig und Crowd Work – lokal und digital – ergänzen sich mit dem allgemeinen Trend zu mobil-flexiblerem Arbeiten. In der zweiten Auflage haben wir deshalb diesem Aspekt noch mehr Gewicht eingeräumt und diese mit einem Beitrag zu aktuellen Forschungsergebnissen der Fachhochschule Nordwestschweiz zum FlexWork-Phasenmodell sowie zu Ansätzen der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit erweitert.

Die Entwicklung hin zu verstärkter Flexibilisierung von Arbeit ist eine Herausforderung für die Führung auf allen Ebenen – insbesondere auch für die Selbstführung im Kontext von zunehmend agilen Organisationen. Art und Weise der Beschäftigungsverhältnisse haben einen wichtigen Einfluss auf die Bindung und Ausgestaltung des sogenannten psychologischen Vertrages. Unter dem Aspekt einer fairen und ausgewogenen Arbeitsbeziehung gelangt auch Gesundheit immer mehr in den Fokus einer flexibilisierten Arbeitswelt. Deutliche Wissens- und Gestaltungsdefizite hinsichtlich flexibler Arbeitsverhältnisse werden zudem im Bereich des Arbeitsrechts sowie der Sozialversicherungen erkannt. Auch hier haben wir in der zweiten Auflage des Buches einen zusätzlichen Beitrag zu den Herausforderungen der Sozialversicherungen und der beruflichen Vorsorge aufgenommen. Bei der Ausgestaltung von Führungskonzepten und Personalstrategien gilt es, all diese Aspekte einzubeziehen – unser Rahmenmodell der Flexible Workforce soll dazu eine wirksame Hilfestellung bieten.

Schliesslich war es uns wiederum ein wichtiges Anliegen, einen engen Bezug zur Praxis herzustellen. Alle bisherigen Unternehmensbeispiele wurden überarbeitet und dem aktuellen Stand der Umsetzung angepasst.

Zudem konnten wir mit der Zühlke AG ein Unternehmen für ein neues Fallbeispiel gewinnen, das uns einen sehr interessanten Einblick in seine Praxis der «Flexible Inside Workforce» gibt.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Gastautorinnen und -autoren für die wertvollen fachlichen Beiträge, bei den Autorinnen und Autoren der Fallbeispiele für die interessanten Einblicke in die Unternehmenspraxis sowie beim Haupt Verlag für die abermals sehr umsichtige Begleitung des Herausgeberbandes ganz herzlich bedanken.

Olten und Zürich, im Juni 2019

Martina Zölch, Marcel Oertig und Viktor Calabrò

Vorwort zur 1. Auflage

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 der Niederlande 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 voraus, sondern auch der anderen Arbeitskollegen. 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 darauf ausgerichtete 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 Leute mehr 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 finanzierbaren 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 Arbeitszeiterfassung, 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