



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Flexworker und Produktivität: Eine Untersuchung der Auswirkungen auf Unternehmen durch Flexworker der Avenir Group

BACHELOR THESIS

Juli 2024

Autor

Fischer, Ronen

Betreuungsperson

Gisin, Leila

Praxispartner

Avenir Group

Cueni, Samuel

Abstract

Diese Arbeit, die in Zusammenarbeit mit der Avenir Group durchgeführt wurde, untersucht den Einfluss von hochqualifizierten Flexworkern im HR- und Finanzbereich auf die Produktivität von Unternehmen. Durch einen Mixed-Methods-Ansatz wurden qualitative Interviews mit Flexworkern, Unternehmensvertretern, dem Leiter des Flexworks von Avenir und Experten vom Personalverband Swisstaffing sowie eine quantitative Umfrage mit Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Flexworker die Produktivität durch ihre Flexibilität und Fachkenntnisse steigern können. Eine sorgfältige Integration und eine unterstützende Unternehmenskultur sind dabei entscheidend. Handlungsempfehlungen umfassen strukturierte Onboarding-Prozesse, erweiterte Schulungsangebote und eine Plattform mit Vorlagen, um die Zusammenarbeit und Produktivität nachhaltig zu verbessern.

Key words: Flexwork, Flexworker, Flexible Workforce, Produktivität, Avenir Group, Temporärarbeit, Personalverleih, HR, Finanzen, Onboarding, Integration

Anzahl Zeichen: 119'951

Anzahl Wörter Abstract: 96

1	Inhalt	
1	Einleitung	5
1.1	Projektpartner Avenir Group	5
1.2	Problemstellung und Forschungslücke	6
1.3	Herleitung und Zielsetzung der Fragestellung	6
1.4	Struktur der Arbeit	7
2	Theoretische Grundlagen	8
2.1	Begriffsdefinitionen	8
2.1.1	Flexworker	8
2.1.2	Onboarding Prozess	13
2.1.3	Produktivität	15
3	Methode	19
3.1	Forschungsdesign	19
3.2	Qualitative Datenerhebung	20
3.2.1	Methodenwahl	20
3.2.2	Expert:inneninterviews und Gruppendiskussion	21
3.2.3	Sampling	22
3.2.4	Erstellung des Interviewleitfadens	24
3.2.5	Qualitative Datenauswertung	25
3.3	Quantitative Datenerhebung	26
3.3.1	Methodenwahl	26
3.3.2	Operationalisierung	26
3.3.3	Durchführung	27
3.3.4	Stichprobenbeschrieb	28
4	Ergebnisse	29
4.1	Qualitative Auswertung	30
4.1.1	Induktive Kategorien	30
4.1.2	Hauptkategorie: Integration bei Unternehmen	30
4.1.3	Hauptkategorie: Produktivität	32
4.1.4	Hauptkategorie: Vorschläge / Verbesserungsmöglichkeiten	33
4.2	Quantitative Auswertung	36
4.2.1	Themenblock: Produktivität und Flexwork	36
4.2.2	Themenblock: Integration	41
4.2.3	Themenblock: Zufriedenheit und Verbesserung	43

4.3	Fazit	49
5	Schluss	51
5.1	Handlungsempfehlungen	51
5.1.1	Onboarding-Prozess	51
5.1.2	Schulungen für Flexworker bei Avenir	52
5.1.3	Plattform mit Vorlagen.....	53
5.2	Kritische Würdigung	53
5.3	Fazit und Ausblick.....	54
6	Literaturverzeichnis	55
7	Abbildungsverzeichnis	59
8	Tabellenverzeichnis	60
Anhang A Interviewleitfäden		Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang B Interviews		Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang C Kategoriensystem.....		Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang D Quantitative Datenerhebung.....		Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang E Quantitative Umfrage – Codebuch und Ergebnisse ...		Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang F Zusätzliche Theorie - Motive von Flexworker		Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang G Zusätzliche Qualitative Ergebnisse		Fehler! Textmarke nicht definiert.

1 Einleitung

In einem sich ständig verändernden Markt ist es für Unternehmen essenziell, auf unvorhergesehene Ereignisse schnell reagieren zu können (Dettmers, 2024). Krankheitsausfälle, Schwangerschaften und Kündigungen können dazu führen, dass der Personalbestand zeitweise nicht ausreicht. Oft kann es zu unerwarteten Spitzen in der Nachfrage kommen, die den Bedarf an zusätzlichem Personal erhöhen, oder es entstehen neue Projekte, die spezifisches Know-how erfordern, welches der vorhandene Personalbestand nicht abdecken kann (Siehe Anhang B: B2, B3, B4). Traditionelle Arbeitsmodelle stossen hierbei an ihre Grenzen, da sie oft nicht die nötige Flexibilität bieten (Armstrong, 2014). Eine mögliche Lösung für diesen schwankenden Personalbedarf ist der Einsatz von Flexworkern (Zölch et al., 2023) – in dieser Arbeit als hochqualifizierte Temporärarbeitende, die zur Unterstützung in Unternehmen eingesetzt werden, definiert (Siehe Kap. 2.1.1). Dabei stellt sich die Frage, welche Auswirkungen der Einsatz von Flexworkern auf die Produktivität in den Unternehmen hat. Können Flexworker dazu beitragen, die Produktivität aufrechtzuerhalten oder sogar zu steigern?

1.1 Projektpartner Avenir Group

Die Avenir Group (im folgenden Avenir genannt) ist ein führendes Schweizer Beratungsunternehmen, das sich auf Human Resources (HR) spezialisiert hat. Avenir wurde 2005 von Marcel Oertig, Christoph Kohler und Christoph Abplanalp gegründet und hat sich seitdem erheblich weiterentwickelt. Heute beschäftigt das Unternehmen über 100 Mitarbeitende an den Standorten Zürich, Bern, Luzern, Basel, Chur und Lausanne und bietet eine breite Palette an Dienstleistungen in den Geschäftsfeldern Consulting, Assessment, Training, Transformation, Career Coaching, Services und Digital an (Siehe Anhang B: B3; avenirgroup.ch, 2024). Der Bereich Flexwork ist innerhalb der Services angesiedelt und umfasst derzeit 13 unbefristet angestellte Mitarbeitende, die regelmässig bei Kunden eingesetzt werden. Zusätzlich arbeitet Avenir mit etwa 300 Freelancern, die je nach Bedarf als Flexworker in Einsatzbetrieben tätig sind. Diese Flexworker sind in drei Kategorien unterteilt: unbefristete Mitarbeitende, Mitarbeitende ohne eigene Gesellschaft und selbstständig Erwerbende mit eigener GmbH oder AG (Siehe Anhang B: B3).

1.2 Problemstellung und Forschungslücke

Die Problemstellung dieser Arbeit liegt darin, dass es bisher seitens Avenir keine umfassende Analyse zum Einfluss ihrer Flexworker auf die Produktivität der Einsatzbetriebe gibt und sich die Frage stellt, welche Faktoren eine Rolle spielen und wie die Produktivität verbessert werden kann. Diese Arbeit konzentriert sich speziell auf den Einsatz von Flexworkern im HR- und Finanzbereich. Diese Fokussierung ergibt sich aus dem Tätigkeitsfeld der Avenir, die schwerpunktmässig im HR- und Finanzbereich aktiv ist. Es ist unklar, ob der Einsatz von Flexworkern im HR- und Finanzbereich die Produktivität in den betreuten Unternehmen hemmt, aufrechterhält oder steigert.

Obwohl es bereits Studien zu Temporärarbeit und deren Auswirkungen auf die Produktivität gibt (Beckmann & Kuhn, 2009; Bryson, Forth & Stokes 2017; Hirsch & Mueller, 2012) fehlt es an Untersuchungen, die sich spezifisch mit hochqualifizierten Flexworkern und deren Auswirkungen auf Produktivität befassen. Insbesondere im Kontext der Schweizer Wirtschaft und speziell im HR- und Finanzbereich sind empirische Studien rar. Zudem gibt es keine Studien, die qualitative und quantitative Methoden kombinieren und verschiedene Perspektiven berücksichtigen. Das Ziel der Arbeit ist es, diese Lücke zu schliessen, indem sie sich auf den spezifischen Einsatz von hochqualifizierten Flexworkern im HR- und Finanzbereich und deren Auswirkungen auf die Produktivität fokussiert.

1.3 Herleitung und Zielsetzung der Fragestellung

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet: **Wie wirkt sich der Einsatz von Flexworkern auf die Produktivität in Unternehmen aus?** Diese Hauptfrage wird durch folgende Unterfragen ergänzt:

1. **Welche Faktoren beeinflussen die Auswirkungen von Flexwork auf die Produktivität?**
2. **Welche Rolle spielt die Integration von Flexworkern hinsichtlich der Produktivität?**
3. **Was können Unternehmen, Flexworker und Avenir tun, um die Produktivität zu steigern und sich zu verbessern?**

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, durch eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden ein umfassendes Bild der Auswirkungen von Flexworkern auf die Produktivität zu zeichnen. Die wesentliche Idee der Arbeit ist es, Flexwork und Produktivität aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Dabei wird die Thematik sowohl vom Personalverband Swisstaffing in einer übergeordneten Sichtweise als auch von Unternehmen, die Flexworker von Avenir einsetzen, analysiert. Ebenso werden die Perspektiven der Flexworker selbst sowie von Avenir beleuchtet. Dabei wird nicht nur der Einfluss der Flexworker auf die Produktivität untersucht, sondern auch die zugrunde liegenden Faktoren betrachtet. Zuletzt sollen praxisnahe Handlungsempfehlungen für

Avenir, Unternehmen und Flexworker entwickelt werden, um die Zusammenarbeit zu optimieren und die Produktivität zu steigern (Siehe Kapitel 5.1).

1.4 Struktur der Arbeit

Die Arbeit ist in mehrere Kapitel unterteilt. Sie beginnt mit einer ausführlichen Darstellung der theoretischen Grundlagen und Begriffsdefinitionen bezüglich des Flexworker-Begriffs, des Onboardings und der Produktivität sowie der bisherigen Forschung (Siehe Kap. 1-2). Darauf folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens, das qualitative Interviews, eine Gruppendiskussion und eine quantitative Online-Umfrage unter Einsatzbetrieben umfasst (Siehe Kap. 3). Die Ergebnisse dieser Erhebungen werden anschliessend ausführlich dargestellt und diskutiert (Siehe Kap. 4), bevor abschliessend Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden und nach einer kritischen Würdigung ein Fazit sowie ein Ausblick folgen (Siehe Kapitel 5.1-5.3).

2 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden für die Arbeit relevante Begriffe und Theorien erläutert. Zunächst wird auf den Flexworker-Begriff, die Abgrenzung zum mobil-flexiblen Arbeiten und dem Rahmenmodell Flexible Workforce eingegangen. Im weiteren Verlauf wird der Onboarding-Prozess untersucht und die bisherige Forschung zu Onboarding und Flexwork aufgezeigt. Darauf folgt eine Betrachtung der Produktivität und einer Übersicht über die bisherige Forschung zu Produktivität und Flexwork.

2.1 Begriffsdefinitionen

Im nachfolgenden Kapitel werden diverse für die Arbeit relevante Begriffe und Theorien definiert.

2.1.1 Flexworker

Der Begriff Flexworker hat für die vorliegende Arbeit eine massgebende Bedeutung. Ihn jedoch einheitlich zu definieren, erweist sich als schwierig. Je nach Ansprechpartner variiert das Verständnis dieses Begriffs. Er kann sehr breit gefasst werden, wie beispielsweise anhand folgender Definition vom Personalverband Swisstaffing (Feierabend & Rutishauser, 2020, S. 6). Gemäss dieser Definition sind Flexworker: «Menschen, die flexibel arbeiten möchten – sei es, weil sie dank Flexibilität den Weg zurück in die Erwerbstätigkeit suchen oder weil es ihrer Lebensphilosophie entspricht.» Swisstaffing differenziert drei Dimensionen von Flexibilität. So können der Arbeitsort, die Arbeitszeit sowie das Arbeitsverhältnis flexibel sein (Feierabend & Rutishauser 2020). Ein flexibler Arbeitsort wird beispielsweise durch Homeoffice ermöglicht, während die Arbeitszeit durch eine Teilzeitstelle flexibilisiert wird oder das Arbeitsverhältnis im Kontext von Temporärarbeit als flexibel betrachtet wird. Flexworker werden von Swisstaffing zusätzlich danach kategorisiert, ob sie sich freiwillig für Flexwork entschieden haben oder nicht. Auch wird unterschieden, ob es sich bei ihrer Tätigkeit um ihren Haupt- oder einen Nebenerwerb handelt. Ein wesentlicher Punkt ist, dass Swisstaffing in ihrem Flexworker White Paper nur Temporärarbeitnehmende berücksichtigt. Des Weiteren wird auf die Qualifikation der Flexworker eingegangen, so wird zwischen tief-, mittel- und hochqualifizierten Flexworkern unterschieden (Feierabend & Rutishauser, 2020). So lässt sich zusammenfassend festhalten, dass unter Flexworkern bei Swisstaffing Temporärmitarbeitende verstanden werden, die in ihrem Arbeitsort, Arbeitszeit und/oder Arbeitsverhältnis flexibel sind und flexibel arbeiten möchten, weil sie dadurch den Weg zurück in die Arbeitswelt finden oder weil es ihrer Lebensphilosophie entspricht. Die Flexworker bei Swisstaffing werden zudem nach Freiwilligkeit (unfreiwilliger Entscheid/freiwilliger Entscheid), Erwerbsart

(Haupterwerb/Nebenerwerb) und Qualifikationsniveau (hoch/mittel/tief) unterschieden (Feierabend & Rutishauser, 2020).

Das Arbeitsverhältnis von Flexworkern besteht normalerweise in einem Dreieck zwischen dem Intermediär als Verleihfirma und dem oder der Auftraggeber:in, also dem Unternehmen (Siehe Abb. 1). Die Intermediäre, die zwischen den Flexworkern und den Auftraggeber:innen stehen, werden von Swisstaffing ebenfalls in zwei Kategorien gefasst (Feierabend & Rutishauser, 2020). In der ersten Kategorie werden die klassischen Personaldienstleister (z.B. Adecco) erfasst. Zwischen den Flexworkern und ihnen besteht ein Arbeitsvertrag. In der zweiten Kategorie hingegen ist der Intermediär eine Technologie-Plattform wie z.B. Uber, welche sich nur auf die Vermittlung fokussiert. In diesen Fällen liegt oft kein Arbeitsvertrag vor, sondern lediglich ein Vertrag, der die Nutzung des Services des Intermediärs garantiert (Feierabend & Rutishauser, 2020).

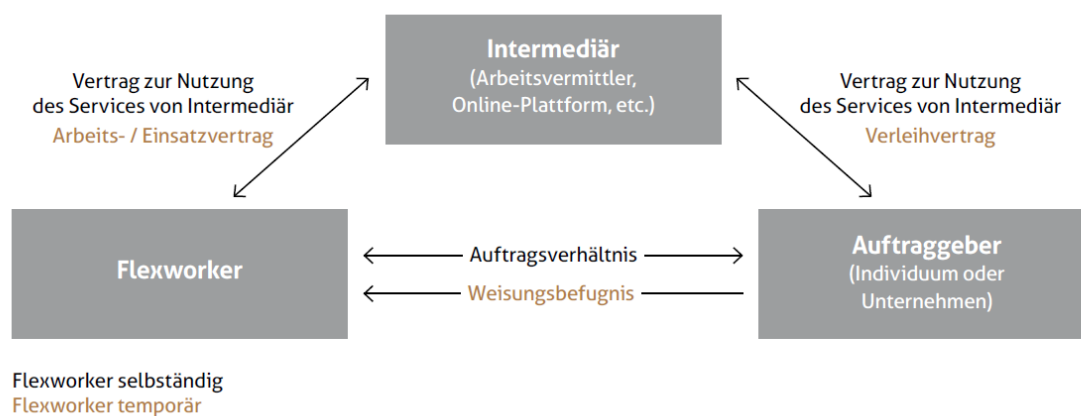


Abbildung 1. Zusammenspiel Flexworker:innen, Intermediär und Auftraggeber:in. Aus White Paper Flexworker: Ihre Motive, Absichten und Bedürfnisse von A. Feierabend & L. Rutishauser (2020). 7.

Swisstaffing nennt insgesamt drei Flexworker-Typen (Feierabend & Rutishauser, 2020):

Typ 1: Flexworker, die ihre Temporäreinsätze über einen klassischen Personaldienstleister suchen und abwickeln (z.B. Randstad, Kelly Services, Almojob), Typ 2: Flexworker, die ihre Aufträge über eine technologiebasierte Online-Arbeitsplattform suchen und teilweise auch abwickeln (z.B. ADIA, Coople, Uber), Typ 3: Flexworker, die über ein eigenes Netzwerk Aufträge akquirieren (z.B. Selbstständigerwerbende). (S. 7)

In einem gemeinsamen Projekt der Avenir Group, der FHNW und der Innosuisse wurden die Chancen und Herausforderungen des Managements von Flexibler Workforce untersucht (Zölch et al., 2023). In jener Arbeit wird der Term Flexible Workforce neben dem Begriff Flexworker verwendet. Zölch et al. (2023) unterscheiden zwischen internen und externen Flexworkern, der Begriff Flexible Workforce beruht auf der Definition von Flexworker.

Externe Flexworker werden von Zölch et al. (2023) folgendermassen definiert: Unter externen Flexworkern verstehen wir Beschäftigte, die (bei der Organisation, in der sie im Einsatz sind) kein festes Anstellungsverhältnis haben und nur für eine bestimmte Dauer im Einsatz sind. Darunter fallen Temporärbeschäftigte, die über einen Personalverleih angestellt sind, Beschäftigte, die über ein externes Unternehmen angestellt sind, oder auch Beschäftigte auf Werkvertrags- und Selbständige auf Honorarbasis. In Abhängigkeit von der Personalstrategie können auch Beschäftigte, die befristet bei der Organisation angestellt sind, zu den Flexworkern zählen. (S.9)

Interne Flexworker werden hingegen wie folgt definiert (Zölch, et al., 2023, S.9): «Unter internen Flexworkern verstehen wir festangestellte Beschäftigte, die hoch flexibel in der Organisation eingesetzt werden oder Beschäftigte, die ausschliesslich oder ergänzend zu ihrer Festanstellung in einem internen FlexPool (vgl. Good Practice USB und PDAG) arbeiten.»

Auf der Homepage von Avenir werden Flexworker in einem Interview mit Marcel Oertig, der Gründer von Avenir und Coautor des Flexwork-Projekts mit Innosuisse war, wie folgt beschrieben (Oertig & Rupp, 2022): Das sind Mitarbeitende in flexiblen, oft befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Sie sind direkt bei einer Organisation angestellt, bei einem Personalverleih oder selbstständig. Selbstständige kümmern sich in Eigenregie um ihre Sozialversicherungen. Flexible Workforce ist die Summe aller flexibel Beschäftigten, wobei die Art der Beschäftigungsverhältnisse sehr unterschiedlich ist.

Auf der Homepage von Avenir wird auch der Begriff «Avenir Flexwork ad interim Community» verwendet. Avenir versteht ihre Flexworker demnach als Community. Dabei wird von «flexibel einsetzbaren Profis» gesprochen, welche Engpässe in operativen und strategischen Bereichen lösen. Avenir betont, dass es sich in der Community um «...qualifizierte, einsatzbereite ad interim-Profis, welche Sie kurzfristig, mit dem nötigen Know-how unterstützen», handelt (avenirgroup.ch, o.J.). Ad interim bedeutet laut Duden (2024) so viel wie einstweilen, unterdessen, vorläufig. Im Interview mit dem Flexworker B2 (Siehe Anhang B: B2) wird der Begriff HR-Spezialist ad interim erwähnt, der laut dem Flexworker dasselbe wie Flexworker für Avenir bedeutet. Der Nutzen bei Avenir für den Term wird vom Flexworker dadurch begründet, dass die Flexworker, für eine beschränkte Zeit, also ad interim, bei einem bestimmten Kunden tätig sind. Gemäss Samuel Cueni (Siehe Anhang B: B3)

beschreibt Avenir ihre Flexworker als hochqualifizierte Profis, welche spezifisch im HR-Bereich oder Finanzbereich tätig sind. Der Begriff ad interim-Spezialist wird demnach in der Arbeit als Synonym verwendet.

Die Flexworker, welche bei Avenir tätig sind, werden für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit wie folgt definiert (eigene Definition, basierend auf Anhang B: B3):

Flexworker oder ad-interim-Spezialist:innen sind hochqualifizierte Profis im HR- und Finanzbereich, die für befristete Einsätze bei personellen Engpässen aufgrund von Ausfällen oder saisonalen Spitzenzeiten über Avenir in externen Unternehmen arbeiten. Sie können nach Ende eines Einsatzes direkt bei Avenir intern weiterarbeiten und bei Bedarf wieder auf Abruf bei anderen Unternehmen eingesetzt werden. Avenir ermöglicht zudem Freelancer:innen, als Flexworker ihre Dienstleistungen geregelt anzubieten und sich vertraglich abzusichern. Dabei sind die Freelancer:innen unter Avenir angestellt und bei anderen Unternehmen im Einsatz, wobei Avenir auch das Payrolling übernimmt. Somit bleibt das Arbeitsverhältnis flexibel, die Projekte sind vielfältig, und die meisten Flexworker entscheiden sich bewusst für diese Arbeitsform als Haupterwerb. Es gibt drei Kategorien von Flexworkern bei Avenir: Erstens, unbefristete Mitarbeitende von Avenir, die dauerhaft im Unternehmen beschäftigt sind und bei Kunden eingesetzt werden. Zweitens, Mitarbeitende ohne eigene Gesellschaft, die keine eigene Firma wie eine GmbH oder AG besitzen. Drittens, selbstständig Erwerbstätige mit eigener Gesellschaft, die eine eigene Firma wie eine GmbH oder AG haben und als Selbstständige arbeiten. Diese Flexworker arbeiten während ihrer Einsätze möglicherweise hauptsächlich für Avenir, haben jedoch oft auch eigene Projekte, die sie parallel oder zwischen den Einsätzen realisieren.

2.1.1.1 Abgrenzung zu mobil-flexibles Arbeiten/Flexwork

Eine weitere Schwierigkeit beim Begriff des Flexworkers ist das unterschiedliche Verständnis des Begriffes Flexwork. So wird Flexwork in der Flexwork Survey (Weichbrodt & Soltermann, 2022) synonym mit mobil-flexiblen Arbeiten verwendet. Wobei hierbei mobil-flexible Arbeit als «das Arbeiten unabhängig von einem festen, üblichen Arbeitsort (also z.B. unterwegs, beim Kunden, zu Hause im Homeoffice) mittels mobiler Arbeitsgeräte (z.B. Laptop, Smartphone, Tablet etc.) mit mobilem Internetanschluss zu flexiblen Zeiten» definiert wird (Weichbrodt & Soltermann, 2022, S.3). Wenn in dieser Arbeit jedoch von Flexwork die Rede ist, ist explizit die Arbeitsform, welche Flexworker wählen, gemeint. Abgeleitet aus der Definition im Kapitel 2.1.2 wird mit Flexwork hierbei folgendes beschrieben:

Flexwork bezeichnet eine flexible Arbeitsform, die vor allem durch befristete, projektbasierte Einsätze bei unterschiedlichen Unternehmen gekennzeichnet ist. Diese Arbeitsform wird durch hochqualifizierte Fachkräfte in spezialisierten Bereichen wie Humanressourcen (HR) und Finanzen

praktiziert. Die Flexworker, auch als ad-interim-Spezialisten bezeichnet, sind entweder über intermediäre Unternehmen wie Avenir bei externen Firmen tätig oder werden intern bei Avenir beschäftigt. Die Entscheidung für Flexwork erfolgt bewusst und ist die primäre Einkommensquelle. Flexwork ermöglicht es Fachkräften, in diversen Unternehmensumgebungen und Projekten tätig zu sein.

2.1.1.2 Rahmenmodell Flexible Workforce

Das Rahmenmodell Flexible Workforce von Oertig und Zölch (2022) (Siehe Abb. 2) bietet eine Grundlage, um zu veranschaulichen, wie Unternehmen ihren Personalbestand strukturieren können. In diesem Modell werden die Arbeitsverhältnisse von den Kernmitarbeitenden (Core Team) über flexible bis hin zu externen und ausgelagerten Arbeitskräften betrachtet. Es zeigt auf, wie

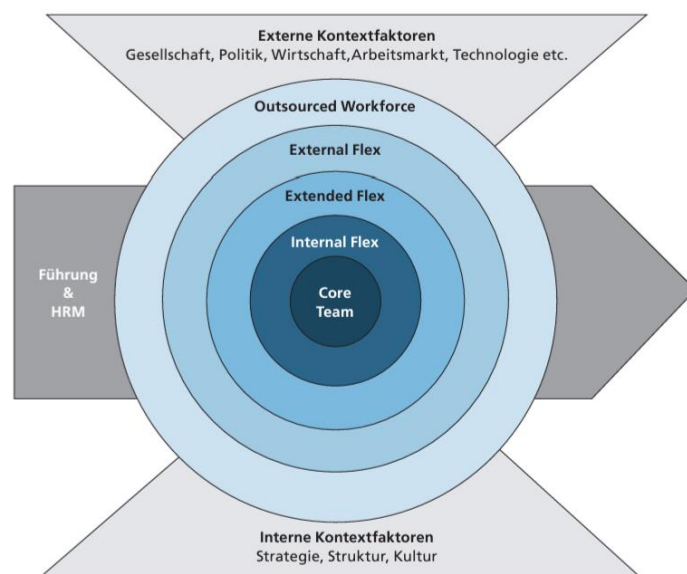


Abbildung 2. Rahmenmodell Flexible Workforce. Aus *HR-Strategien zu Flexibilisierung der Personalressourcen* von M. Oertig & M. Zölch, 2022. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt* (S. 91). Bern: Haupt.

Unternehmen ihren Personalbestand variabel gestalten können. Ferner verdeutlicht das Modell, wie Führungskräfte und Personalverantwortliche im Human Resources Management die Personalstruktur organisieren können (Vogel, Schaltegger, Zölch & Büttler, 2021; Zölch et al., 2023).

Das Rahmenmodell bietet eine umfassende Klassifizierung der verschiedenen Arten von Beschäftigungsverhältnissen innerhalb eines Unternehmens, basierend auf ihrer Flexibilität und ihrer Bindung zum Unternehmen. Das Modell unterteilt die Arbeitskräfte in fünf Hauptkategorien (Vogel et al., 2021; Zölch et al., 2023):

1. **Core Team:** Dieses umfasst die Schlüsselmitarbeitenden mit festen Arbeitsverträgen und meist hohem Beschäftigungsgrad, die die zentralen und stabilsten Elemente der Belegschaft darstellen.

2. **Internal Flex Workforce:** Diese Gruppe beinhaltet Mitarbeitende mit festen Verträgen, die jedoch intern flexibel, beispielsweise in verschiedenen Teams, Standorten oder bei unterschiedlichen Aufgaben eingesetzt werden können.
3. **Extended Flex Workforce:** Diese Kategorie umfasst ehemalige Mitarbeitende oder Personen, die dem Unternehmen bekannt sind und auf Honorarbasis oder in geringen Pensen arbeiten. Sie bringen eine gewisse Vertrautheit mit dem Unternehmen mit, befinden sich jedoch nicht mehr in einer Festanstellung.
4. **External Flex Workforce:** Hierzu zählen Temporärmitarbeitende, Freelancer:innen, die für begrenzte Zeiträume oder spezielle Projekte von aussen eingebunden werden.
5. **Outsourced Workforce:** Mit der Outsourced Workforce werden Aufgaben an externe Dienstleister ausgelagert. Dies stellt eine weitere Flexibilisierungsmöglichkeit dar, welche jedoch für das Modell nicht zentral und daher zu vernachlässigen ist.

Zusätzlich zu diesen Kategorien berücksichtigt das Modell externe Kontextfaktoren wie gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und technologische Einflüsse, die auf die flexible Belegschaft einwirken, sowie interne Kontextfaktoren wie Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur, die die Einsatzmöglichkeiten und die Art der Beziehungen zu den Mitarbeitenden prägen (Oertig & Zölch, 2022).

Im Kontext des Rahmenmodells und der Definition von Flexworkern bei Avenir (siehe Kapitel 2.1.1) werden die Flexworker der Kategorie External Flex Workforce zugeordnet.

2.1.2 Onboarding Prozess

Das Onboarding ist der Prozess, um neue Mitarbeitende in eine neue Position einzuführen und diesen mit den Zielen, Werten, Regeln und Richtlinien sowie den Abläufen des Unternehmens vertraut zu machen, damit Mitarbeitende erfolgreich integriert werden (Watkins, 2013). Während dieses Prozesses vermittelt das Unternehmen den neuen Mitarbeitenden seine Ziele, Kultur und Arbeitsumgebung, damit sie sich schnell integrieren und produktiv arbeiten können. Ein gut gestalteter Onboarding-Prozess hilft dabei, Kosten zu senken und durch höhere Mitarbeitendenzufriedenheit die Produktivität und Bindung im Unternehmen zu steigern (Jain, 2023).

Der Prozess kann formelle und informelle Praktiken, Programme und Richtlinien umfassen, die den Anpassungsprozess neuer Mitarbeitender unterstützen sollen (Klein & Polin, 2012). Der Onboarding-Prozess ist bei Temporärarbeitenden besonders anspruchsvoll, da diese aufgrund des dreigliedrigen Arbeitsverhältnisses (Siehe Abb. 1, Kap. 2.1.1) nur für eine begrenzte Zeit und zudem nicht direkt beim Unternehmen angestellt sind (Kupczyk & Kubicka, 2018).

2.1.2.1 Bisherige Forschung zu Onboarding und Flexwork

Eine gemeinsame Untersuchung der Avenir Group und der FHNW hat sich damit befasst, wie Flexworker den Onboarding-Prozess wahrnehmen und wie integriert sie sich in den Unternehmen fühlen, in denen sie temporär tätig sind (Zölch et al., 2023). Anhand einer quantitativen Befragung mit 18 Items zur Integration wurden 181 Flexworker befragt. Dabei wurden drei Ebenen der Integration identifiziert: die Integration in Bezug auf HR-Prozesse, die fachliche Integration und die soziale Integration.

Die Integration in Bezug auf HR-Prozesse zeigt sich darin, dass Flexworker in diese Prozesse eingebunden werden, direktes Feedback, Leistungsbeurteilungen und Zugang zu Schulungs- und Weiterbildungsangeboten erhalten. Die fachliche Integration beinhaltet, dass Flexworker an Team-Meetings teilnehmen, eigenständigen Zugriff auf Dateiablagen haben und in die Kommunikation der Organisation eingebunden sind. Die soziale Integration bedeutet, dass Flexworker zu Teamveranstaltungen eingeladen werden und sich als Teil der Organisation fühlen (Zölch et al., 2023).

Über die drei untersuchten Bereiche (Pflege, Finanzberatung & HR, IT) hinweg fühlen sich Flexworker im Durchschnitt mittelmässig integriert. Die Resultate zeigten, dass die Wahrnehmung der Integration der Flexworker von der Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und der Unterstützung durch das Unternehmen abhängt (Zölch et al., 2023).

Eine hohe wahrgenommene Integration von Flexworkern führt zu einem höheren Commitment gegenüber der Organisation, grösserem Engagement, mehr Vertrauen, einem höheren Fairness-Erleben und einem gesteigerten Wohlbefinden. Gleichzeitig sinkt bei einer hohen Integration die Kündigungsabsicht (Zölch et al., 2023).

Folgende Ebenen wurden für die Integration von Flexworkern identifiziert: Die Ebene 1. der Organisation, 2. des Teams 3. der Führung sowie 4. der Flexworker. Auf Organisationsebene gelten Einführungsprogramme und Schulungen als förderlich, ebenso wie Zugriffsberechtigungen auf relevante Systeme und Arbeitsmittel sowie die räumliche Nähe zu festangestellten Mitarbeitenden. Auf Team- und Führungsebene ist die aktive Einbindung von Flexworkern ins Team wichtig, etwa durch häufigen Austausch zwischen Festangestellten und Flexworkern und deren Teilnahme an Meetings. Ebenso sollte der Organisations- und Arbeitskontext der Aufgaben erklärt werden, während Führungskräfte die Erwartungen der Mitarbeitenden managen und alle Mitarbeitenden gleichbehandeln, um so für eine gute Zusammenarbeit zu sorgen (Zölch et al., 2023).

Flexworker selbst können zur gelingenden Zusammenarbeit und Integration beitragen, indem sie proaktiv Fragen stellen, offen kommunizieren, Interesse am Thema und an den Menschen zeigen, die Beziehungsebene pflegen und ein Netzwerk aufbauen. Es ist wichtig, ein Gespür für das

Umfeld zu entwickeln, die Unterstützung aktiv anzubieten und Engagement zu zeigen. Eine zielgerichtete Anpassung des Onboarding-Prozesses und die Förderung der Integration von Flexworkern auf allen drei Ebenen können die Effizienz und Zufriedenheit von Zeitarbeitenden erheblich steigern. Zudem trägt eine höhere wahrgenommene Integration zu einer besseren Zusammenarbeit zwischen Flexworkern und Festangestellten bei und fördert das Commitment, das Engagement und das Wohlbefinden der Flexworker (Zölch et al., 2023).

In einer weiteren Studie aus Polen, an der 276 Temporärarbeitende teilgenommen haben, wurde das Onboarding von Temporärarbeitenden untersucht (Kupczyk & Kubicka, 2018). Anzumerken ist hierbei, dass in dieser Studie Temporärarbeitende befragt wurden, die nicht nur im HR- oder Finanzbereich tätig sind, und nicht spezifisch hochqualifiziert sind. Gemäss den Resultaten der Studie bewerten Temporärarbeitende den Onboarding-Prozess bei Unternehmen generell als positiv, wobei das Alter und der Bildungsstand der Temporärarbeitenden die Wahrnehmung beeinflussen. Grundsätzlich fühlen sich ältere Temporärarbeitende benachteiligt. Höher gebildete Temporärarbeitende bemängeln, dass die Bewertung ihrer Leistung klarer gestaltet werden sollte und dass sie unzureichende Informationen zu den Unternehmenswerten erhalten (Kupczyk & Kubicka, 2018).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Gestaltung des Onboarding-Prozesses und die damit verbundene Integration der Flexworker ein entscheidender Faktor für die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Flexworkern ist.

2.1.3 Produktivität

Für die vorliegende Arbeit ist es entscheidend, den Begriff „Produktivität“ präzise zu definieren. Der Begriff der Produktivität wurde bereits 1766 vom französischen Forscher Quesnay in einer wissenschaftlichen Publikation verwendet. Der Begriff ist sowohl für die Volks- wie auch für die Betriebswirtschaft relevant. Da in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf der Produktivität von Unternehmen liegt, macht es Sinn, von einer betriebswirtschaftlichen Definition auszugehen (Weber, 2021).

1963 definierte Frenz Produktivität als «...Verhältnis von Ausbringung an Gütern und Diensten zu dem zu ihrer Hervorbringung gebrauchten Einsatz, wobei sowohl Ausbringung als auch Einsatz Mengengrössen sind» (S.11). Grundsätzlich geht es bei der Produktivität um das Verhältnis zwischen Ergebnis (Output) und Aufwand (Input) eines Prozesses (Jeske & Lennings, 2021).

Als Quotient wird Produktivität folgendermassen gemessen: (Siehe Abb. 3):

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Abbildung 3. Produktivitätsquotient. Aus Produktivität und Effizienz in Banken: Terminologie, Methoden und Status quo von A. Burger (2008). *Frankfurt School – Working Paper Studies*, 95, 7

Dabei stellt der Input die Menge der aufgewendeten Faktoren bzw. Mittel zur Produktion des Outputs dar, während der Output das Ergebnis des Prozesses bildet (Burger, 2008).

Die Produktivität und die Steigerung der Produktivität basieren auf dem ökonomischen Prinzip. Das ökonomische Prinzip wird in Minimal- und Maximalprinzip unterteilt, wodurch eine möglichst hohe Effizienz erzielt werden soll. Nach dem Minimalprinzip soll mit einem möglichst niedrigen Einsatz von Mitteln/Ressourcen (Input) ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden. Ein Beispiel hierfür wäre, dass ein städtisches Jugendamt die Vorgabe erhält, 600 Beratungsgespräche durchzuführen. Dieser Output soll nach dem Minimalprinzip mit möglichst kleinem Input, hier bspw. Arbeitsstunden, erzielt werden. Beim Maximalprinzip hingegen soll mit einem bestimmten Input ein grösstmögliches Ergebnis erzielt werden. In dem Jugendamt einer Stadt sind beispielsweise zwölf Sozialpädagogen angestellt. Mit dieser festen Einsatzgrösse von Arbeitskräften sollen nach dem Maximalprinzip in einem Jahr möglichst viele Beratungsgespräche geführt werden (Mroß, 2015; Baszenki, 2012). Eine maximale Produktivität kann gemäss dem ökonomischen Prinzip dann erst ermöglicht werden, wenn keine Verschwendung des Inputs stattfindet. Eine Produktivitätssteigerung wird dann erreicht, wenn der Produktivitätsquotient grösser wird. Das heisst, dass entweder mehr Output mit derselben Menge an Input erzielt oder derselbe Output mit weniger Ressourcen erreicht wird (Mroß, 2015; Baszenki, 2012).

Der klassische Produktivitätsbegriff entstammt der Industrie und fokussiert sich auf Produktionsbetriebe. Die Übertragung dieses Begriffs auf den Dienstleistungssektor ist daher mit Schwierigkeiten verbunden. Die Input- und Outputfaktoren sowie die Messmethoden aus der Sachgüterindustrie können nicht einfach auf Dienstleistungen übertragen werden. Das liegt an den besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen: Sie sind immateriell und daher nicht lagerfähig, zudem entstehen sie häufig durch intensive Interaktion mit den Kund:innen und einem hohen Personaleinsatz. Obwohl Produktivität bereits aus verschiedenen betriebswirtschaftlichen Blickwinkeln umfassend erforscht wurde, gibt es kein klares und allgemein anerkanntes Verständnis der Dienstleistungsproduktivität (Hipp, Gotsch, Gliem & Lehmann, 2012).

Produktivitäten zu vergleichen stellt allgemein ein schwieriges Unterfangen dar, da zur Berechnung der Relation nicht nur Input und Output in messbaren Grössen vorhanden sein müssen, sondern Output und Input jeweils Mengeneinheiten derselben Art und Dimension darstellen (Lasshof, 2016). Diese Messgrössen können jedoch stark variieren, was zu erheblich unterschiedlichen Produktivitätsmessungen führen kann. In der unten aufgeführten Tabelle 1 werden verschiedene Input- und Output-Messeinheiten dargestellt, wobei zwischen quantitativ messbaren und qualitativen Einheiten unterschieden wird. Beispiele für quantitative Inputfaktoren sind Lohnkosten, während qualitative Inputfaktoren beispielsweise die

Mitarbeitendenzufriedenheit umfassen. Bei den Outputfaktoren zählen zu den quantitativen Faktoren die produzierten Produkteinheiten, während qualitative Faktoren bspw. die Kundenzufriedenheit widerspiegeln (Weber, 2021).

Tabelle 1

Diverse Input- und Outputfaktoren. Aus Nutzen der Digitalisierung zur Produktivitätssteigerung in industriellen Prozessen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Anforderungen von M-A. Weber

	Quantitativ	Qualitativ
Input	Personalbezogen <ul style="list-style-type: none"> • Lohnkosten (inkl. Kosten für Ausscheiden und Ersetzen von Mitarbeitern) • Anzahl Arbeitskräfte • Kosten für die Anwerbung von Arbeitskräften • Anzahl Job-Rotations • Anzahl Job-Beschreibungen • Überstunden • Arbeitsfehler 	Immateriell <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter • Mitarbeitermotivation • Stresslevel der Mitarbeiter • Mitarbeiterzufriedenheit • Qualifizierungsangebote • Recruiting-Maßnahmen • Organisationsstruktur • Arbeitsplatzgestaltung • Arbeitsaufteilung • Unternehmenskultur
	Betriebsmittelbezogen <ul style="list-style-type: none"> • Investiertes Kapital (Anlagevermögen) • Genutzte IT-Infrastruktur • IT-Fehler / -Zusammenbrüche 	Materiell <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Niederlassungen
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Hergestellte Produkteinheiten • Servicevolumen • Sortimentsumfang • Marktanteil • Kundensegmente • Fehleranzahl (ggf. untergliedert nach Zeitpunkt, wann Fehler festgestellt wurde) • Nachbearbeitungsvorgänge / Ausschuss 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Geschäftsimage • Standardisierung von Dienstleistungen • Kundenwartezeiten

Des Weiteren kann die Produktivität in unterschiedlichen Graden gemessen werden. Bei der Berechnung der Produktivität können ein oder auch mehrere Faktoren auf Seiten der Inputs und Outputs einbezogen werden. Je nach Vorgehensweise kann mit einem Input-Faktor die partielle Produktivität gemessen werden. Wenn mehrere Input-Faktoren einbezogen werden, wird von Multifaktorproduktivität gesprochen. Beim Einbezug aller Inputfaktoren ist von Gesamt-Faktor-Produktivität die Rede. Zudem hat Produktivität einen zeitlichen Aspekt, über welchen Zeitraum die Produktivität gemessen wird, muss ebenfalls einbezogen werden (Burger, 2008).

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Einfluss von neuer Arbeitskraft bzw. neuem Arbeitsaufwand auf die Produktivität, hinsichtlich dessen ist es sinnvoll, die Arbeitsproduktivität zu definieren. Bei der Arbeitsproduktivität wird die erzeugte Gütermenge zu dafür eingesetzter Menge des Produktionsfaktors Arbeit ins Verhältnis gesetzt (Helmedag, o.J.) Im Bankenwesen bspw. wird der Output (Anzahl Transaktionen) im Verhältnis zu den aufgewendeten Arbeitsstunden gesetzt (Burger, 2008). Die Ermittlung der Output-Daten ist gemäss Burger (2008) sehr komplex. Nach Cueni (Siehe Anhang B: B3) wird Produktivität im Zusammenhang mit Flexwork durch das Verhältnis von Input zu Output gemessen, wobei der Output der EBIT (Earnings Before Interest and Taxes, d.h. Gewinn vor Zinsen und Steuern) ist. Der Input umfasst die Arbeitskraft sowie indirekte Kosten wie

Versicherungen, zusätzliche Aufwendungen für festangestellte Personen und Infrastrukturkosten wie Räume und PCs.

Die Definition von Cueni gilt in dieser Arbeit als grundlegend. Da jedoch die Input- und Outputfaktoren der Produktivität je nach Einsatzbetrieb unterschiedlich definiert werden können und auf verschiedenen Ebenen gemessen werden können, wie zum Beispiel Einfaktor- Mehrfaktor-, und Gesamtfaktorproduktivität, führt dies zu unterschiedlichen Auffassungen von Produktivität. Daher wird in dieser Arbeit von einem eher vagen Produktivitätsbegriff ausgegangen, der flexibel interpretiert werden kann. Die Arbeit zielt somit nicht darauf ab, konkrete numerische Daten zur Produktivität zu generieren, sondern vielmehr ein Stimmungsbild über die subjektive Wahrnehmung der Auswirkungen des Einsatzes von Flexworkern auf die Produktivität zu erfassen.

2.1.3.1 Bisherige Forschung zu Produktivität und Flexwork

Beckmann und Kuhn (2009) analysierten mit dem Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel den Zusammenhang zwischen Temporärbeschäftigung und Unternehmenserfolg. Daten von 2'132 Schweizer Firmen und 15'000 deutschen Betrieben wurden ausgewertet. Temporärarbeitende wurden als Mitarbeitende definiert, die über einen Personaldienstleister angestellt sind. Die Produktivität wurde durch den Bruttoumsatz pro Mitarbeitenden gemessen. Die Ergebnisse zeigten, dass die Produktivität zunächst bei einem Anteil von 13.63% Temporärarbeitenden steigt, bei einem Anteil von 30% aber um 19.4% sinkt. Firmen, die Temporärarbeit zur Erprobung von Mitarbeitenden nutzen, sind produktiver, da die Aussicht auf eine feste Anstellung die Motivation steigert. Gemäss den Studien sind Firmen, die Temporärarbeit zur Flexibilisierung einsetzen, weniger produktiv, da diese Strategie zu einer Zweiklassengesellschaft führen kann, die die Motivation der Belegschaft beeinträchtigt (Beckmann & Kuhn, 2009).

In einer britischen Studie untersuchte Bryson et al. (2017) die Auswirkungen von Temporärarbeitenden auf die Arbeitsplatz-Performance. Dabei wurden Temporärarbeitende als Arbeitnehmende definiert, die über Personalvermittlungen für befristete Einsätze angestellt sind. Die Untersuchung umfasste Interviews mit Führungskräften, Finanzleistungsfragebögen und Mitarbeitendenbefragungen, um den Zusammenhang zwischen Temporärarbeit und verschiedenen Leistungsindikatoren zu untersuchen. Insgesamt wurden Daten von 511 Unternehmen analysiert. Die Produktivität wurde anhand subjektiver Bewertungen der Arbeitsproduktivität durch Manager sowie objektiver finanzieller Kennzahlen wie dem Umsatz und dem Wertzuwachs pro Mitarbeitenden gemessen. Die Ergebnisse zeigten, dass Temporärarbeit positiv mit der finanziellen Leistung der Unternehmen korreliert, jedoch wurde kein signifikanter Einfluss auf die Arbeitsproduktivität festgestellt. Mitarbeitende in Betrieben mit Temporärarbeit berichteten von

höheren Löhnen, aber auch von geringerer Arbeitszufriedenheit und höherem Arbeitsstress (Bryson et al., 2017).

Hirsch und Mueller veröffentlichten 2012 eine Studie, in welcher der Einfluss von Temporärarbeitenden auf die Produktivität von Unternehmen in Deutschland untersucht wurde. Produktivität wurde als Bruttowertschöpfung pro Arbeitnehmer definiert und Temporärarbeitende als Personen, welche über Personaldienstleister beschäftigt sind. Es handelt sich dabei überwiegend um niedrig qualifizierte Angestellte. Die Studie umfasst diverse Sektoren wie Industrie, Handel, Transport, Kommunikation sowie Hotels und Restaurants. Für die Analyse wurden Informationen von 6.375 Betrieben und insgesamt 25.634 Beobachtungen über den Zeitraum von 2003 bis 2009 verwendet. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der maximale positive Produktivitätseffekt bei einem Anteil von etwa 11.3 % Temporärarbeitenden erreicht wird, mit einer Steigerung der Produktivität um 13.3 %. Sowohl Unternehmen ohne Temporärarbeitende als auch solche mit einem sehr hohen Anteil (über 20 %) wiesen eine geringere Produktivität auf (Hirsch & Mueller, 2012).

3 Methode

In diesem Kapitel wird die Gestaltung des Forschungsdesigns sowie die Begründung für die Auswahl der Methoden dargelegt. Die Datengenerierung und deren Analyse basieren auf dem Mixed-Methods-Ansatz, bei dem eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden zum Einsatz kommt (Kuckartz, 2022). Die Ergebnisse dieser Datenerhebungen dienen dazu, die Forschungsfragen zu beantworten und praxisorientierte Empfehlungen zu formulieren. Die folgenden Kapitel erörtern detailliert das Forschungsdesign, einschliesslich der Methoden zur qualitativen und quantitativen Datenerhebung, sowie die entsprechenden Analyseverfahren.

3.1 Forschungsdesign

Die Datenerhebung und -auswertung wird durch den Mixed-Methods-Ansatz durchgeführt. Nach Kuckartz (2014) beinhaltet dieser Ansatz die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden innerhalb eines Forschungsprojekts. Dabei werden über mehrere Phasen hinweg sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben. Nach der Generierung der Daten werden diese zusammengeführt und miteinander verknüpft (Kuckartz, 2014). Ein Vorteil des Mixed-Method Ansatzes ist es, dass durch die Kombination verschiedener Forschungsmethoden mehrere Perspektiven auf den Forschungsgegenstand gesetzt werden und somit die Möglichkeit der Generalisierung erhöht wird (Kuckartz, 2022). Der Mixed-Methods-Ansatz ermöglicht es zudem, ein breiteres Spektrum und einen höheren Detailgrad von Fragen zu beantworten, und er bietet ein

umfassenderes Verständnis des Forschungsgegenstands als der Einsatz eines einzigen Methodenansatzes (Kuckartz, 2014).

3.2 Qualitative Datenerhebung

Im folgenden Kapitel wird das qualitative methodische Vorgehen beschrieben, einschliesslich der Gründe für die Wahl der jeweiligen Methoden, der Durchführung, der Stichprobenbeschreibung und des Prozesses der Interviewleitfaden-Konstruktion. Abschliessend werden die qualitativen Daten ausgewertet und dargestellt. Ziel der qualitativen Methoden ist es, tiefgehende Einblicke in die Auswirkungen des Einsatzes von Flexworkern auf die Produktivität zu gewinnen. Die qualitative Datenerhebung soll die Unterfragen beantworten und ergänzende Daten zur Hauptfragestellung liefern.

3.2.1 Methodenwahl

Für die vorliegende Arbeit wurden qualitative Datenerhebungen eingesetzt, da diese Methode es ermöglicht, Meinungen und Erfahrungen von Expert:innen tiefgehend zu erfassen. Durch diesen Ansatz können komplexe Zusammenhänge und der Kontext der geschilderten Meinungen eingehend wiedergegeben werden, indem Interviewpartner:innen ihre Gefühle und Gedanken frei äussern können (Flick, 2016). Für die Leitfaden-Interviews wurden halbstrukturierte Interviews gewählt, da diese den Vorteil bieten, dass sie durch festgelegte Interviewfragen, optionale Zusatzfragen und die Möglichkeit, auf unerwartete Themen spontaner einzugehen, einen Kompromiss zwischen Struktur und Flexibilität ermöglichen (Renner & Jacob, 2020). Der standardisierte Bestandteil des Leitfadens garantiert die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Interviews, während gleichzeitig individuelle Anpassungen vorgenommen werden können, um auf spezifische Antworten einzugehen und tiefere Einblicke in die Thematik zu gewinnen (Renner & Jacob, 2020).

Zusätzlich wurde beschlossen, eine Gruppendiskussion durchzuführen, da diese Methodik es ermöglicht, diverse Meinungen und spezifische Erfahrungen von verschiedenen Expert:innen zum Forschungsgegenstand zu sammeln und zu analysieren (Littig & Wallace, 1997). Gruppendiskussionen ermöglichen es, komplexe Einstellungs-, Wahrnehmungs- und Gefühlsgeflechte der Teilnehmenden zu erörtern (Kühn & Koschel, 2018). Ebenfalls fördern Gruppendiskussionen die kollektive Kreativität, indem sie den gemeinsamen Austausch von Ideen und Konzepten stimulieren, was insbesondere bei der Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten (wie bspw. für Avenir oder Unternehmen) von grossem Nutzen sein kann (Kühn & Koschel, 2018). Zudem bietet die Methodik die seltene Gelegenheit, Alltagserfahrungen in einer strukturierten Umgebung auszudrücken, wobei ein Moderator unterstützt. Dies führt dazu, dass in der Gruppe Gedanken und Emotionen verstärkt und reflektiert

werden. Darüber hinaus erfahren die Teilnehmenden Anerkennung durch die Gruppe, diese soziale Bestätigung ist ein wichtiger Aspekt der Gruppendynamik (Kühn & Koschel, 2018). Ein wesentlicher Vorteil von Gruppendiskussionen ist auch die natürliche Kommunikation zwischen den Teilnehmenden. Dies verhindert künstliche Frage-Antwort-Sequenzen und fördert stattdessen alltagsähnliche und natürliche Gesprächsführungen (Kühn & Koschel, 2018). Durch diese vielseitigen Vorteile sind Gruppendiskussionen eine wertvolle Ergänzung zur Erfassung von Meinungen in Bezug auf die Forschungsfrage.

3.2.2 Expert:inneninterviews und Gruppendiskussion

Gemäss Helfferich (2019) lassen sich Expert:innen als Personen, die spezifisches Fachwissen und Erfahrung in einem bestimmten Bereich mitbringen, definieren. Sie werden durch ihre Fähigkeit, als Ratgeber:innen und Wissensvermittler:innen Fakten- und Erfahrungswissen zu kommunizieren, beschrieben (Helfferich, 2011). Expert:inneninterviews dienen dazu, dieses Fakten- und Erfahrungswissen der Expert:innen abzuholen (Helfferich, 2011). Bei den Expert:inneninterviews handelt es sich, wie bereits erwähnt um halbstrukturierte Interviews. Auf die Interviewleitfadenkonstruktion wird im Kapitel 3.2.4 näher eingegangen. Im Kontext dieser Arbeit wurden Personen als Expert:innen festgelegt, die Erfahrungen und Fachwissen zum Thema Flexwork gesammelt haben. Da es ein Ziel der Arbeit ist, Flexwork und Produktivität aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, wurden bewusst Expert:innen mit möglichst unterschiedlichen Sichtweisen zum Thema Flexwork interviewt.

Für die Interviews wurden acht Unternehmensvertreter:innen, die mit Flexworkern von Avenir gearbeitet haben, kontaktiert. Avenir bestimmte die geeigneten Unternehmen für die Interviews. Zusätzlich wurden 14 Flexworker von Avenir für Interviews und Gruppendiskussionen kontaktiert. Zur übergeordneten Perspektive wurden die Direktorin von Swisstaffing, dem Personalverband für Personalverleih in der Schweiz, Myra Fischer-Rosinger, sowie der Ökonom von Swisstaffing, Marius Osterfeld, der regelmässig Studien zu Flexwork in der Schweiz veröffentlicht, angefragt. Samuel Cueni, der Leiter von Flexwork bei Avenir, wurde ebenfalls kontaktiert. Insgesamt erklärten sich zwei Flexworker zu Einzelinterviews bereit, und vier Flexworker nahmen an einer Gruppendiskussion teil. Samuel Cueni von Avenir, Myra Fischer-Rosinger und Marius Osterfeld erklärten sich alle zu Interviews bereit. Ein Unternehmen stimmte einem Interview zu, weshalb die Unternehmensperspektive hauptsächlich durch die quantitative Umfrage mit Unternehmen (Siehe Kap. 3.3, 4.2) repräsentiert wird. Schlussendlich wurden sechs Einzelinterviews und eine Gruppendiskussion geführt. Da die Interviews sich auf unterschiedliche Ansprechpartner:innen fokussierten, musste der Leitfaden jeweils angepasst werden. Daher gab es letztlich fünf leicht

modifizierte Leitfäden: einen für Flexworker, einen für die Gruppendiskussion, einen für Personen von Swisstafing, einen für Samuel Cueni von Avenir und einen allgemeinen Leitfaden für Unternehmen (Siehe Anhang A).

Für die Interviews wurden die Unternehmen zuerst per E-Mail von Avenir kontaktiert und anschliessend ein weiteres Mal direkt durch die Forschungsperson. Die 14 Flexworker wurden über einen Gruppenchat durch den Leiter von Flexwork bei Avenir, Samuel Cueni, kontaktiert. Zur Terminfindung mit den Flexworkern erstellte die Forschungsperson einen Doodle mit verschiedenen freien Terminzeiten, um effizient Termine zu finden und anschliessend direkt in Kontakt zu treten. Samuel Cueni, Myra Fischer-Rosinger und Marius Osterfeld wurden direkt per E-Mail durch die Forschungsperson angeschrieben. In den Kontaktaufnahmen wurden die potenziellen Teilnehmenden über den Zweck der Forschungsarbeit, die Forschungsfrage, die Dauer und das Format der Interviews bzw. der Gruppendiskussion sowie über die Vertraulichkeit informiert. Nach Zustimmung wurde eine Einverständniserklärung verschickt, die Anonymität für Flexworker und Unternehmen garantierte. Die übrigen Expert:innen erhielten eine angepasste Einverständniserklärung, durch die bestätigt wurde, dass sie namentlich genannt werden dürfen. Die Interviews und die Gruppendiskussion wurden über Microsoft Teams durchgeführt, um den organisatorischen Aufwand zu minimieren. Vor jedem Interview wurden Technik und Internetverbindung überprüft, und die Interviews wurden über Microsoft Teams und als Backup auch über ein Smartphone aufgezeichnet. Die Interviews begannen mit einem gegenseitigen Kennenlernen und einem Intro, welches als Einführung in das Thema diente. Im Intro wurde zudem die Gliederung des Interviews dargestellt. Die Interviews waren in verschiedene Themenblöcke strukturiert. Im Verlauf des Interviews wurden die Teilnehmenden darüber informiert, in welchem Themenblock sie sich gerade befinden, und zur Hälfte des Interviews wurde ihnen mitgeteilt, wie viel Zeit noch übrig war. Der Interviewende hörte aktiv zu und fasste nach den Antworten stets das Gesagte zusammen, um sicherzustellen, dass alles korrekt verstanden wurde. Die Teilnehmenden konnten jederzeit Rückfragen stellen, um Verständnisfragen zu klären. Die Interviews dauerten zwischen 35 und 63 Minuten, die Gruppendiskussion 66 Minuten, alle Interviews wurden auf Hochdeutsch geführt, um das spätere Transkribieren zu erleichtern. Die Aufzeichnungen dienten als Grundlage für die Erstellung von Transkripten, die im Anhang B aufgeführt sind.

3.2.3 Sampling

Für die Interviews wurden Unternehmensvertreter kontaktiert, die mit Flexworkern von Avenir gearbeitet haben, weil sie die Unternehmensseite repräsentieren und relevante Erfahrungen im Umgang mit Flexworkern der Avenir gesammelt haben. Diese Vertreter können Einblicke in die

Auswirkungen der Flexworker auf die Produktivität ihrer Betriebe bieten. Schliesslich nahm auch eine Unternehmensvertreterin an den Interviews teil. Flexworker wurden ausgewählt, um ihre Einsätze und Verbesserungsvorschläge sowie ihre Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung von Avenir zu erfassen. Zwei Flexworker erklärten sich zu Einzelinterviews bereit und vier Flexworker nahmen an einer Gruppendiskussion teil. Zur Erweiterung der Perspektive wurden Myra Fischer-Rosinger, die Direktorin von Swisstaffing, und Marius Osterfeld, der Ökonom von Swisstaffing, kontaktiert. Swisstaffing bietet eine übergeordnete Perspektive und ermöglicht Einblicke in Trendentwicklungen sowie allgemeine Erkenntnisse darüber, was Unternehmen, Politik und Personalverleihe hinsichtlich der Produktivität von Flexwork verbessern können. Fischer-Rosinger hat langjährige Erfahrung als Direktorin von Swisstaffing und bringt wertvolle Einblicke in die strategische Ausrichtung des Personalverleihs in der Schweiz ein. Marius Osterfeld, Ökonom und Experte in diesem Gebiet, bringt einen zusätzlichen Blickwinkel ein und ist besonders für das Thema Produktivität ein interessanter Ansprechpartner. Zusätzlich wurde Samuel Cueni, der Leiter von Flexwork bei Avenir, kontaktiert, um die Perspektive von Avenir selbst zu repräsentieren. Samuel Cueni bietet wertvolle Einblicke in den Vermittlungsprozess und die Sichtweise von Avenir. Insgesamt nahmen 10 Personen am qualitativen Teil teil, wovon 7 Frauen und 3 Männer sind (Siehe Tab. 2).

Tabelle 2
Übersicht Sampling

Forschungsdesign	Datum	Name	Expert:in	Geschlecht	Ort	Dauer
Halbstrukturiertes Interview	04.04'2024	Myra Fischer-Rosinger	B1, Direktorin <u>Swisstaffing</u>	weiblich	Online	59 Min.
Halbstrukturiertes Interview	17.04'2024	Anonym	B2 <u>Flexworkerin</u>	weiblich	Online	48 Min.
Halbstrukturiertes Interview	17.05'2024	Samuel Cueni	B3 Leiter <u>Flexwork</u> bei Avenir	männlich	Online	40 Min.
Halbstrukturiertes Interview	27.05'2024	Anonym	B4 <u>Flexworkerin</u>	weiblich	Online	35 Min.
Halbstrukturiertes Interview	29.05'2024	Marius Osterfeld	B5 Ökonom <u>Swisstaffing</u>	Männlich	Online	63 Min.
Gruppendiskussion	30.05'2024	Anonym	B6, B7, B8, B9 Unbefristete Flexworker	3x weiblich 1x männlich	Online	43 Min.
Halbstrukturiertes Interview	04.06'2024	Anonym	B10 <u>Unternehmensvertreterin</u>	Weiblich	Online	27 Min

3.2.4 Erstellung des Interviewleitfadens

Die Erstellung des halbstrukturierten Interviewleitfadens basierte auf dem Prinzip «So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig» (Helfferrich, 2019). Diese Methode ermöglicht die Entwicklung von Leitfäden, die den aktuellen Wissensstand und den identifizierten Forschungsgegenstand berücksichtigen. Die Erstellung des Leitfadens folgte einem systematischen Prozess, der aus vier Schritten besteht: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferrich, 2019). Zunächst wurden zahlreiche Fragen gesammelt, die relevante Aspekte des Forschungsthemas abdeckten. Diese Fragen wurden anschliessend kritisch geprüft, um sicherzustellen, dass sie offen genug waren, um neue Erkenntnisse zu generieren, und geeignet, relevante Informationen zu liefern. Nicht passende oder redundante Fragen wurden eliminiert. Die verbleibenden Fragen wurden thematisch sortiert und in Blöcke gegliedert. Für jeden Themenblock wurden Leitfragen formuliert, die durch konkrete Unterfragen ergänzt wurden. Zusätzlich wurden Aufrechterhaltungsfragen konstruiert, um den Gesprächsfluss beizubehalten (Helfferrich, 2019). Der Interviewleitfaden wurde auf die jeweiligen Gesprächspartner zugeschnitten. Dabei blieben die Fragen weitgehend gleich, allerdings wurden nicht passende Fragen entfernt und einige modifiziert. Die Hauptthemenblöcke blieben konstant, mit Ausnahme der Interviews mit Swisstaffing, bei denen weniger die Sichtweise von Avenir im Mittelpunkt stand, sondern eher eine überbegreifende Perspektive von Personalverleiher

und Flexworker betrachtet wurde. Dieser strukturierte Ansatz gewährleistet, dass alle relevanten Themenbereiche abgedeckt werden, während gleichzeitig genügend Flexibilität besteht, um auf unerwartete Antworten einzugehen. Dies ermöglicht eine fundierte und umfassende qualitative Datenerhebung (Kuckartz & Rädiker, 2022).

3.2.5 Qualitative Datenauswertung

Die Datenauswertung wurde mithilfe von MAXQDA 2024 durchgeführt, einem Programm, das die systematische Analyse umfangreicher qualitativer Daten ermöglicht (Kuckartz, 2014). Der Analyseprozess bestand aus mehreren Schritten: Zunächst wurden die aufgezeichneten Interviews und Gruppendiskussionen wörtlich transkribiert, um eine genaue Grundlage für die Analyse zu schaffen. Die Transkriptionen wurden in MAXQDA auf Hochdeutsch angefertigt, um Verständlichkeit und Konsistenz zu gewährleisten (Kuckartz & Rädiker, 2022). Die Transkripte wurden anschliessend anhand eines Kategoriensystems (Siehe Anhang C) kodiert. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass das Kategoriensystem im ersten Schritt nach der Strukturierung des Interviewleitfadens entwickelt wurde. Die Oberkategorien wurden durch die Themenblöcke des Leitfadens bestimmt und zunächst deduktiv auf Grundlage der Literatur entwickelt. Anschliessend wurde das Kategoriensystem induktiv aus den qualitativen Daten mit weiteren Ober- und Subkategorien verfeinert, wobei Kategorien aus den Antworten der Teilnehmenden abgeleitet wurden. Die Kodierung hilft dabei, die Daten zu strukturieren und systematisch zu analysieren (Helfferrich, 2019). Die Kategorienbildung erfolgte iterativ, was bedeutet, dass sie mehrmals überprüft und angepasst wurde, um eine möglichst präzise und umfassende Darstellung der Daten zu gewährleisten. Dies stellt sicher, dass alle relevanten Aspekte der Daten erfasst werden (Kuckartz & Rädiker, 2022). Die kodierten Daten wurden anschliessend verglichen und kontrastiert, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Gruppen (Unternehmensvertreter, Flexworker, Samuel Cueni, Myra Fischer-Rosinger, Marius Osterfeld) herauszuarbeiten. Dieser Schritt half, spezifische Perspektiven und Erfahrungen der unterschiedlichen Gruppen zu identifizieren und trug zur Vertiefung des Verständnisses des Forschungsgegenstands bei (Helfferrich, 2019). Schliesslich wurden die Kategorien und die identifizierten Muster interpretiert und in den Kontext der bestehenden Literatur und der Forschungsfragen gestellt. Die Ergebnisse wurden kritisch hinterfragt und auf ihre Relevanz und Aussagekraft hin überprüft, um fundierte Schlussfolgerungen zu ziehen und die Forschungsfragen präzise zu beantworten (Kuckartz & Rädiker, 2022).

3.3 Quantitative Datenerhebung

Die Items des Fragebogens wurden zum einen deduktiv anhand von Informationen aus den unterschiedlichen qualitativen Expert:inneninterviews und zum anderen induktiv aus Erkenntnissen und themenverwandten Items aus Studien zum Thema sowie Theorie aus Publikationen herbeigezogen (Beckmann & Kuhn, 2009; Bryson et al., 2017; Feierabend & Rutishauser 2020; Hirsch & Mueller, 2012; Zölch et al., 2023). Ziel der Umfrage ist es, mittels einer Befragung die Auswirkungen auf die Produktivität durch den Einsatz von Flexworkern von Avenir bei unterschiedlichen Unternehmen zu untersuchen. Dazu wurde ein quantitativer Online-Fragebogen erstellt, welcher durch die Zielgruppe, Unternehmen, die Erfahrungen mit Flexworkern von Avenir haben, beantwortet werden sollte. Die quantitative Datenerhebung dient dazu, die Perspektive der Unternehmen wiederzugeben. Des Weiteren werden mit Hilfe der Ergebnisse die Haupt- sowie die Unterfragenstellung beantwortet, zudem werden andere für die Arbeit wichtige Themen abgefragt. In den nachfolgenden Kapiteln wird die Wahl der Methode begründet, die Herleitung des Fragebogens erläutert und die Stichprobe beschrieben.

3.3.1 Methodenwahl

Ein wesentlicher Vorteil des Online-Fragebogens als Messinstrument ist die einfache Verbreitung über das Internet (Evans & Mathur, 2018). Online-Umfragen sind kosteneffizient, da zusätzliche Ausgaben für den Druck des Fragebogens und dessen Datenerfassung vermieden werden können (Evans & Mathur, 2018; Fortkord, 2022). Die Verbreitung ist einfach, da die Zielgruppe über Links in sozialen Medien und per E-Mail kontaktiert werden kann. Die Teilnehmenden können den Fragebogen direkt ausfüllen, ohne zusätzliche Terminplanung für ein physisches Treffen, was die Teilnahmebereitschaft erhöht (Lefever, Dal, & Matthíasdóttir, 2007). Zudem können Teilnehmende die Umfrage jederzeit und von überall ausfüllen, was die Teilnahmebereitschaft ebenfalls erhöht (Lefever, Dal, & Matthíasdóttir, 2007). Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, mit Datenanalysen-Tools wie in diesem Beispiel mit SPSS, die Daten einfach auszuwerten und zu visualisieren (Evans & Mathur, 2018).

3.3.2 Operationalisierung

Um die Auswirkungen des Einsatzes von Flexworkern auf die Produktivität in Unternehmen zu untersuchen, wurde ein Online-Fragebogen als Messinstrument verwendet. Folgende fünf Themenblöcke wurden bei der Erstellung des Fragebogens definiert:

1. Unternehmensprofil
2. Zusammenarbeit mit Avenir
3. Produktivität und Flexwork
4. Integration

5. Zufriedenheit und Verbesserung

Jeder Themenblock wird auf einer Seite dargestellt. Der Fragebogen ist so konstruiert, dass Teilnehmende nicht zwingend alle Items beantworten müssen, um fortfahren zu können. Nach dem Beantworten eines Themenblocks ist es nicht mehr möglich, auf zuvor beantwortete Themenblöcke zurückzugreifen. Als Nächstes wird der Aufbau des Fragebogens detaillierter beschrieben. Zu Beginn der Umfrage wird ein Willkommenschreiben angezeigt, mittels dessen Teilnehmende über die Ziele der Umfrage informiert werden. Zudem werden wichtige Informationen zu den Datenschutzbestimmungen und Teilnahmebedingungen erteilt. Nach der Einleitung startet die eigentliche Umfrage mit fünf Themenblöcken, welche insgesamt 27 Items umfassen. Im Anhang D werden die Themenblöcke samt Fragen dargestellt.

3.3.3 Durchführung

Als erster Schritt wurde mit Hilfe der Umfragesoftware «EFS Survey 2023» von TIVIAN ein Fragebogenentwurf erstellt. Nachdem die Fragen für die quantitative Datenerhebung erfasst worden waren, wurden sie an den Praxispartner sowie an die Betreuerin der Arbeit für einen Pretest gesendet. Es wurden daraufhin diverse kleine Anpassungen vorgenommen, um die Items des Fragebogens vor der Veröffentlichung zu optimieren. Am 18. April 2024 wurde der Fragebogen über Avenir per E-Mail an 70 Unternehmen verschickt. Gleichzeitig wurde ein Post zur Umfrage auf LinkedIn veröffentlicht, der von fünf Angestellten der Avenir geteilt wurde. Der Beitrag wurde insgesamt 1'840-mal auf LinkedIn angeschaut. Die Umfrage war bis zum 1. Mai 2024 zugänglich, also insgesamt während 14 Tagen. Ein geplanter Versand eines freundlichen Erinnerungsschreibens über Avenir, das die Zielgruppe darauf aufmerksam gemacht hätte, dass die Umfrage um eine weitere Woche verlängert wird, konnte aufgrund von Personalengpässen bei Avenir nicht erfolgen. Angesichts der spezifischen Zielgruppe, die nur Unternehmen umfasste, die mit Flexworkern von Avenir Erfahrungen gesammelt hatten, war es schwierig, genügend Teilnehmende für die Umfrage zu gewinnen. Die Teilnehmendenzahl blieb trotz der Bemühungen unbefriedigend, und viele Teilnehmende brachen die Umfrage frühzeitig ab. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, wurden zusätzlich Unternehmen für qualitative Interviews angeschrieben. Diese Interviews sollten tiefere Einblicke und ergänzende qualitative Daten liefern. Nach Rücksprache mit der Betreuerin wurde zudem beschlossen, möglichst viele Flexworker für Interviews und Gruppendiskussionen zu gewinnen, um durch ihre Perspektive aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Die Bereitschaft der Zielgruppe stellte grössere Herausforderungen dar als ursprünglich angenommen. Die zusätzlichen Interviews und Gruppendiskussionen mit Flexworkern sollen dazu beitragen, die Forschungsergebnisse zu verbessern und fundierte Erkenntnisse zu gewinnen. Durch diese

Massnahmen wurde versucht, die kleine Stichprobe des quantitativen Teils zu kompensieren und unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen.

3.3.4 Stichprobenbeschreibung

Mit Hilfe des Programms «IBM SPSS Statistics 2023» wurden die quantitativen Daten des Fragebogens ausgewertet. Die Untersuchung basierte auf einer Stichprobe, bei der insgesamt 34 Personen die Umfrage begonnen hatten, wobei 2 davon Pretests sind, die ausgeschlossen werden müssen. Von den verbleibenden 32 Personen hat die Mehrheit die Umfrage beim Themenblock «Zusammenarbeit mit Avenir» vorzeitig beendet. Nach der Bereinigung der Pretests haben 15 von 32 Teilnehmenden die Umfrage vollständig ausgefüllt. Dabei haben zwei weitere Personen die Umfrage zwar vollständig durchgeklickt, jedoch keine Antworten angegeben. Diese zwei Teilnehmenden wurden ebenfalls ausgeschlossen. Nach der Bereinigung aller unbrauchbaren Daten mit SPSS haben insgesamt 13 von 32 Teilnehmenden die Umfrage vollständig mit Antworten ausgefüllt. Das entspricht einer Beendigungsquote von 40,63%.

Die Umfrage zeigt, dass die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen stammen. Vier Unternehmen sind in der Finanz- und Versicherungsbranche tätig, drei Unternehmen in der Gesundheitsbranche, zwei Unternehmen gehören zur öffentlichen Verwaltung und ein Unternehmen ist in der Informatikbranche tätig. Zusätzlich sind drei Unternehmen in anderen, nicht näher definierten Branchen aktiv. Dies verdeutlicht die Vielfalt der Branchen, von denen Vertreter:innen an der Umfrage teilgenommen haben.

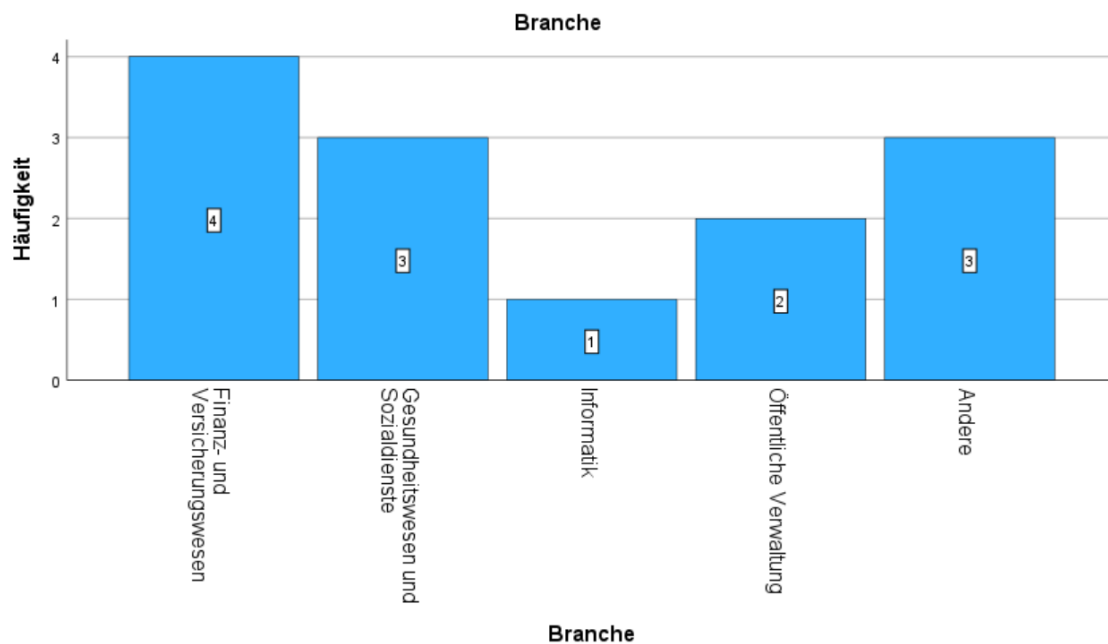


Abbildung 4. Branchenverteilung

Bei der Analyse der Unternehmensgrößen zeigt sich, dass die meisten teilnehmenden Unternehmen gross sind. Neun Unternehmen haben mehr als 250 Mitarbeitende, was sie zu Grossunternehmen macht. Jeweils zwei Unternehmen fallen in die Größenklassen 51-100 und 101-250 Mitarbeitende und sind somit als KMU einzuordnen.

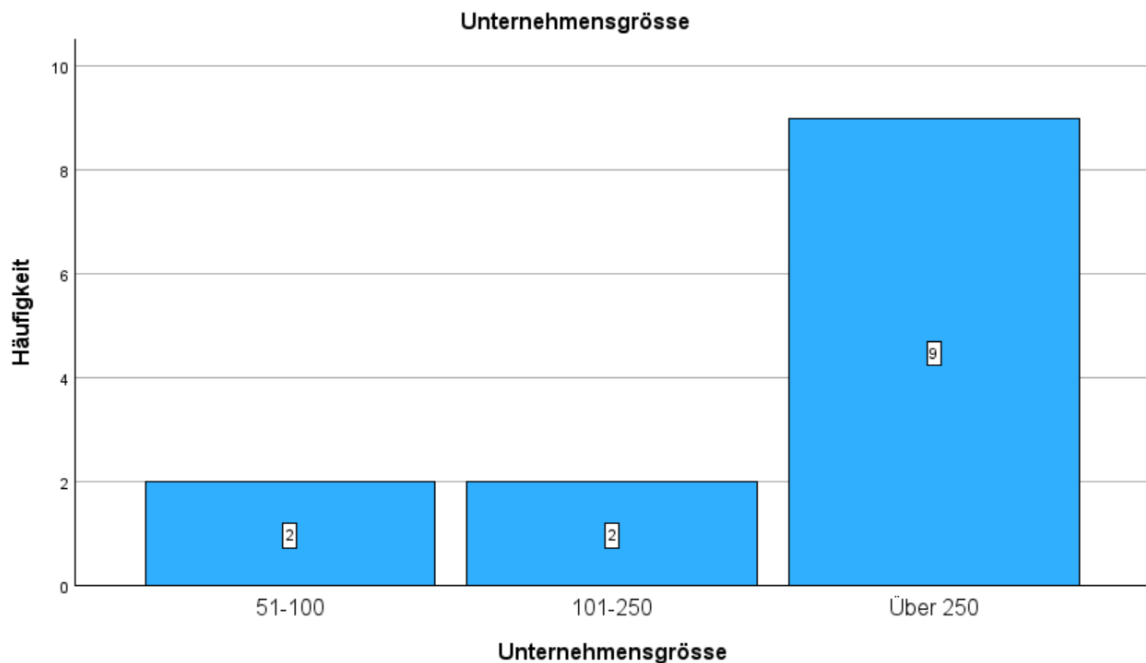


Abbildung 5. Unternehmensgröße

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Erhebungen werden im folgenden Abschnitt detailliert dargelegt. Im ersten Teil des Kapitels werden die qualitativen Ergebnisse zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage und der Unterforschungsfragen aus verschiedenen Perspektiven dargestellt. Die Zusammenfassung und die Analyse dieser Ergebnisse sind essenziell, um die Hauptforschungsfrage und die Unterforschungsfragen aus den unterschiedlichen Perspektiven beantworten zu können. Im zweiten Teil werden die quantitativen Ergebnisse ergänzt, die relevant sind, um ein tiefergehendes Verständnis der Perspektive von Unternehmen zu erlangen und ein umfassendes Bild der Untersuchung zu liefern.

Zur detaillierten Behandlung dieser Fragen werden die Forschungsfragen hier erneut aufgeführt.

- **Wie wirkt sich der Einsatz von Flexworker auf die Produktivität in Unternehmen aus?**
 - **Welche Faktoren spielen eine Rolle bei der Auswirkung von Flexwork auf die Produktivität?**
 - **Welche Rolle spielt die Integration von Flexworkern hinsichtlich der Produktivität?**

- **Was können Unternehmen, Flexworker und Avenir tun, um die Produktivität zu steigern und sich zu verbessern?**

4.1 Qualitative Auswertung

Im folgenden Kapitel werden für die Forschungsfrage relevante Kategorien ausgewählt und definiert. Die gewonnenen Daten werden zusammengefasst. Anhand der Analyse werden die Daten Themen und den jeweiligen Perspektiven zugeordnet.

4.1.1 Induktive Kategorien

Für die Datenanalyse wurde ein induktiver Ansatz gewählt. Zuerst wurden aus übergeordneten Themenblöcken Kategorien erstellt. Textstellen wurden diesen Kategorien zugeordnet. Danach wurden die Kategorien kontinuierlich überprüft und verfeinert, um die Daten präzise darzustellen. Somit wurde ein Kategoriensystem erfasst (Siehe Anhang C). In einem weiteren Schritt wurden Textstellen weiter Unterkategorien zugeordnet und zuletzt wurden alle Codierungen inhaltlich zusammengefasst.

4.1.2 Hauptkategorie: Integration bei Unternehmen

Diese Hauptkategorie beleuchtet, wie der Integrationsprozess bei Unternehmen zurzeit abläuft und wie dieser auf Seite der Flexworker, Avenir und der Unternehmen verbessert werden könnte.

4.1.2.1 Unterkategorie: Flexworker

Flexworker B2 und B4 betonen, dass eine positive, offene Einstellung und aktive Einbindung in den Betrieb entscheidend sind. Flexworker sollten Interesse für die Abläufe zeigen, aktiv nachfragen und sich engagieren, um einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Auch wird Anpassungsfähigkeit als wichtige Eigenschaft von B4 genannt. Marius Osterfeld (B5) erklärt, dass Flexworker vor Beginn ihrer flexiblen Arbeit Erfahrung und ein gewisses Standing aufbauen sollten. Flexworker B6 und B9 betonen, dass Flexworker schnell einsatzbereit sein müssen, oft innerhalb von 24 bis 48 Stunden. Flexibilität ist wichtig, um den wechselnden Anforderungen gerecht zu werden. Eine gründliche Vorbereitung und das Stellen relevanter Fragen sind entscheidend, um den Kundenbedarf zu verstehen. Flexworker B8 und Unternehmensvertreterin B10 heben hervor, dass Flexworker aktiv am Teamleben teilnehmen sollten, um sich zu integrieren. Gemeinsame Aktivitäten wie Mittagessen können den Zusammenhalt stärken. Kommunikation und Offenheit von beiden Seiten sind wichtig, um die Integration zu fördern. Das Zugehörigkeitsgefühl hängt oft von der Persönlichkeit des Flexworkers ab.

4.1.2.2 Unterkategorie: Avenir

Fischer-Rosinger betont, dass Personalverleiher das Einsatzunternehmen gut kennen sollten, um passende Flexworker zu vermitteln. Dies umfasst sowohl berufliche Qualifikationen, als auch die Unternehmenskultur und Soft Skills. Ein gemeinsam definierter Integrationsprozess zwischen

Verleiher und Einsatzbetrieb ist entscheidend. Unternehmensvertreterin B10 hebt hervor, dass eine längere Beziehung zwischen dem Unternehmen und Avenir die Integration erleichtert. Wenn Avenir das Unternehmen gut kennt, kann es gezielt Informationen und passende Flexworker bereitstellen. B2 und B4 erklären, dass Avenir Flexworker hauptsächlich durch telefonischen Kontakt unterstützt, um deren Befinden und Bedürfnisse zu erfahren. Bei Problemen können sich Flexworker jederzeit an ihren Einsatzleiter:innen wenden. Flexworker B9 bestätigt, dass man sich jederzeit an Vorgesetzte oder das Pflorgeteam wenden kann und im internen Flexworker-Chat schnelle Antworten erhält. Avenir plant den Einsatz, während Flexworker ihre Arbeitstage selbst organisieren. Cueni (B3) erläutert, dass Avenir Firmen beim strategischen Workforce-Planning und der Integration von Flexworkern unterstützt. Er betont die Bedeutung einer gründlichen Auftragsklärung, die kontinuierlich verbessert wird. Zudem hat Avenir eine Onboarding-Checkliste eingeführt, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden gut eingearbeitet werden. Flexworker B7 erklärt, dass das Workforce Management bereits bei der Auftragsklärung unterstützt und im Einsatz Lösungen für Probleme bietet.

4.1.2.3 Unterkategorie: Unternehmensseite

Gemäss Fischer-Rosinger (B1) ist es wichtig, dass Unternehmen Flexworker sorgfältig einführen und aktiv in Teammeetings, Mittagessen und Patenschaften einbinden, um die Produktivität zu steigern, ansonsten könnte sich dies negativ auf die Produktivität auswirken. Flexworker B2 hebt hervor, dass die vollständige Einbindung in Projekte und Teams sowie das Einholen von Meinungen und Verbesserungsvorschlägen der Flexworker die Integration fördern. Eine offene Unternehmenskultur und die Offenheit der Mitarbeitenden sind hierbei entscheidend. Cueni (B3) erklärt, dass klare Kommunikation und Aufgabenzuweisung sowie eine eindeutige Struktur im Unternehmen entscheidend sind. Onboarding-Checklisten und strukturierte Einführungspläne erleichtern Flexworkern den Einstieg und fördern die effiziente Integration. Flexworker B4 und Unternehmensvertreterin B10 betonen die Bedeutung eines strukturierten Onboarding-Prozesses mit Einführungsplan und Mentoring. Dies hilft Flexworkern, schnell produktiv zu werden und sich ins Team zu integrieren. Flexworker B7 hebt gemeinsame Pausen und Events hervor, B8 und B9 unterstreichen die Bedeutung einer offenen Haltung seitens des Unternehmens und proaktiver Kontakte. Osterfeld (B5) hebt hervor, dass Unternehmen langfristig planen sollten, wie sie Flexworker wiedereingliedern können. Eine gute Beziehung während des Einsatzes kann dazu führen, dass Flexworker gerne zurückkehren und erneut eingesetzt werden können.

4.1.3 Hauptkategorie: Produktivität

In dieser Hauptkategorie beschreiben die Expert:innen ihre eigene Produktivität sowie den Einfluss von Flexworkern auf die Produktivität in Einsatzbetrieben, des Weiteren werden unterschiedliche Faktoren, welche die Produktivität beeinflussen, behandelt.

4.1.3.1 Unterkategorie: Einfluss von Flexworker auf Produktivität

In dieser Unterkategorie wird analysiert, wie sich der Einsatz von Flexworkern auf die Produktivität auswirkt. Der Einfluss von Flexworkern auf die Produktivität in Unternehmen ist vielschichtig und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Diese können zu einer Steigerung, Aufrechterhaltung oder auch einem Rückgang der Produktivität führen.

Rückgang der Produktivität

Fischer-Rosinger (B1) hebt hervor, dass Flexworker in der Anfangsphase weniger produktiv sein können als Festangestellte, da sie Zeit benötigen, um sich in die Prozesse einzuarbeiten. Eine bewusst gemanagte Integration und klare Definition der Rollen von Festangestellten und Flexworkern sind entscheidend, um einen Produktivitätsverlust zu vermeiden. Schlechte Integration kann zudem zu einem Produktivitätsrückgang führen. Weiterbildungen sind ebenfalls wichtig, doch Unternehmen haben oft wenig Anreiz, in die Weiterbildung von Flexworkern zu investieren, was langfristig zu einem Nachteil führen kann. Fischer-Rosinger verweist darauf, dass solidarische Lösungen wie Weiterbildungsfonds, wie Swisstaffing sie Flexworkern mit Temptraining anbietet, helfen können, diese Herausforderung zu meistern.

Aufrechterhaltung der Produktivität

Die Unternehmensvertreterin (B10) erklärt, dass Flexworker helfen, die Produktivität aufrechtzuerhalten, indem sie bei Personalengpässen die offenen Aufgaben übernehmen und den Geschäftsbetrieb sicherstellen. Flexworker B8 erwähnt, dass Flexworker Engpässe überbrücken und somit verhindern, dass die Produktivität durch fehlendes Personal beeinträchtigt wird.

Steigerung der Produktivität

Fischer-Rosinger (B1) und Cueni (B3) nennen mehrere Gründe dafür, wie Flexworker die Produktivität steigern können. Flexworker können zeitlich gezielt eingesetzt werden, um Bedarfsspitzen zu bewältigen, was Kosten spart und die Produktivität erhöht. Sie bringen Fachwissen und Erfahrung aus verschiedenen Unternehmen mit, was zu Prozessoptimierungen und effizienterem Arbeiten führen kann. Flexworker verursachen zudem weniger Ausbildungskosten und keine Krankheitsausfälle, was sich positiv auf den EBIT eines Unternehmens auswirken kann. Flexworker B2 betont, dass Flexworker durch ihre Expertise und Erfahrung die Produktivität steigern können. Sie bringen Fachwissen und Kompetenzen mit, die vom Kunden benötigt werden, und erhöhen so den Mehrwert für das Unternehmen. Flexworker B6 fügt hinzu, dass Flexworker durch

ihre externe Perspektive betriebsblinde Bereiche identifizieren und Optimierungsvorschläge machen können, die die Produktivität erhöhen. Flexworker B4 weist darauf hin, dass Flexworker verschiedene Systeme, Menschen und Berufe kennenlernen, was es ihnen ermöglicht, Verbesserungsvorschläge zu machen, die jedoch nicht immer angenommen werden. Unternehmensvertreterin B10 hebt hervor, dass die Erfahrung und das Know-how der Flexworker wertvolle Ressourcen sind, die zur Weiterentwicklung der Unternehmen beitragen können.

4.1.3.2 Unterkategorie: Einfluss von Flexworker auf die Mitarbeitendenzufriedenheit

Fischer-Rosinger (B1) stellt fest, dass ein guter Mix aus festangestellten Mitarbeitenden und Flexworkern die Produktivität und die Mitarbeitendenzufriedenheit erhöhen kann. Langjährige Mitarbeitende tragen wesentlich zum Know-how des Unternehmens bei, während Flexworker frischen Wind und Innovationen bringen. Allerdings können Flexworker sowohl positive Effekte, wie die Entlastung überlasteter Mitarbeitender, als auch negative Effekte, wie Konkurrenzängste und das Verlassen der Komfortzone, auf die Mitarbeitendenzufriedenheit haben. Eine gute Balance und klare Aufgabenverteilung sind daher entscheidend. Flexworker B2 sieht zwei Szenarien: Einerseits können Flexworker die Mitarbeitendenzufriedenheit steigern, indem sie Unterstützung bieten und die Arbeitslast verringern. Andererseits können sie auch Unsicherheit und Konkurrenzängste hervorrufen, da Festangestellte befürchten könnten, dass sie ihnen die Arbeit wegnehmen oder kompetenter sind. Marius Osterfeld (B5) betont, dass der Einsatz von Flexworkern sorgfältig gemanagt werden muss. Eine gute Integration und ein gezielter Wissenstransfer sind essenziell, um die Produktivität zu steigern und die Mitarbeitendenzufriedenheit zu erhalten. Ohne vernünftiges Onboarding und klare Prozessstrukturen kann es zu Mehrbelastung und Unzufriedenheit kommen. Flexworker B9 und B8 berichten, dass Flexworker meist positiv wahrgenommen werden, da sie die Arbeitslast reduzieren und Ausfälle kompensieren. Flexworker B7 weist jedoch darauf hin, dass es auch schwierige Situationen geben kann, wenn Flexworker besser qualifiziert sind oder mehr Homeoffice-Möglichkeiten haben als Festangestellte, was zu Ängsten und Spannungen führen kann. Unternehmensvertreterin B10 hebt hervor, dass Festangestellte oft Skepsis gegenüber Flexworkern zeigen, da diese häufig wechseln und Vertrauenspersonen ersetzen. Mit der Zeit können jedoch positive Beziehungen entstehen, und der Weggang eines gut integrierten Flexworkers wird bedauert.

4.1.4 Hauptkategorie: Vorschläge / Verbesserungsmöglichkeiten

In dieser Kategorie werden Verbesserungsvorschläge zusammengefasst.

4.1.4.1 Unterkategorie: Flexworker

Flexworker sollten Offenheit und Anpassungsfähigkeit zeigen, wie Fischer-Rosinger (B1) und Cueni (B3) betonen. Dies ist entscheidend, da Arbeitsumgebung und Anforderungen häufig

wechseln. Flexworker B2 empfiehlt, sich von Anfang an mit den Prozessen vertraut zu machen, Verbesserungsvorschläge einzubringen und den Mehrwert der eigenen Arbeit zu zeigen. Unternehmensvertreterin B10 hebt hervor, dass selbstständiges Einarbeiten und Engagement positiv wahrgenommen werden. Osterfeld betont die Notwendigkeit eines gewissen Erfahrungsschatzes, besonders in komplexen Branchen. Flexworker B6 und B7 betonen, dass der schnelle Vermittlungsprozess Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit erfordert. Cueni (B3) weist darauf hin, dass Flexworker Mut zur Veränderung zeigen und Verbesserungsvorschläge einbringen sollten, um die Zusammenarbeit zu optimieren.

4.1.4.2 Unterkategorie: Avenir

Flexworker B2 schlägt vor, dass Avenir während des Einsatzes regelmässig Kontakt mit Flexworkern und Kunden halten sollte, um Zufriedenheit und Bedürfnisse abzufragen und gemeinsam zu klären. Am Ende des Einsatzes sollte ein gemeinsames Gespräch zwischen Avenir, Flexworker und Kunde stattfinden, um ein Feedback zu erhalten und die Wertschätzung zu ermitteln. Bei der Diskussion über die Feedbackkultur zeigt sich, dass die Bedürfnisse unterschiedlich sind. Flexworker B8 erachtet regelmässige Feedbackgespräche als weniger notwendig, solange positives Feedback informell vermittelt wird. Flexworker B7 weist jedoch darauf hin, dass fehlendes direktes Feedback verunsichernd sein kann, und betont die Wichtigkeit, nachzufragen oder darauf zu vertrauen, dass Avenir bei Problemen zur Verfügung steht. Cueni (B3) betont, dass Avenir die Kompetenzen der Mitarbeitenden besser auf die Kundenbedürfnisse abstimmen und kontinuierliche Weiterbildungen sowie Trainings anbieten sollte. Der Flexworker B4 empfiehlt, dass Avenir Vorlagen bereitstellen sollte. Flexworker B7 erwähnt, dass solche Vorlagen bereits existieren, aber nicht einfach zugänglich sind. Ein gemeinsames Tool zur Verwaltung dieser Vorlagen wäre hilfreich und könnte den Austausch unter den Mitarbeitenden erleichtern. Dies könnte u.a. Personalreglemente oder Arbeitsverträge umfassen. Sie hebt ausserdem hervor, dass mehr Transparenz und klare Informationen zu Aufgaben, Arbeitszeiten und Abrechnungen wichtig sind, insbesondere zu Beginn des Arbeitsverhältnisses. Osterfeld (B5) betont die Wichtigkeit der Beratungsleistung. Personaldienstleister sollten Bewerber unterstützen, Weiterbildungsmöglichkeiten aufzeigen und Massnahmen zur Arbeitsmarktintegration ergreifen. Flexworker B7 merkt an, dass sie sich zu Beginn der Einsätze eine Schulung zum Umgang mit Stress und den vielen neuen Eindrücken gewünscht hätte. Diese Art von Unterstützung könnte die persönliche Entwicklung und Produktivität der Mitarbeitenden fördern.

4.1.4.3 Unterkategorie: Unternehmen

Flexworker B2 ist der Ansicht, dass Unternehmen regelmässige Standortgespräche zu Beginn des Einsatzes und Abschlussgespräche mit Feedback einführen sollten. Eine Vorankündigung

mindestens einen Monat vor einer möglichen Verlängerung des Einsatzes hilft, Abruptheit zu vermeiden und Flexworkern Planungssicherheit zu bieten. Flexworker B7 und B9 wünschen sich ebenfalls längere Vorlaufzeiten für Vertragsverlängerungen. Cueni (B3) betont, dass Unternehmen ihre internen Prozesse besser analysieren sollten, um Arbeitsabläufe zu externalisieren und eine Ressourcenplanung basierend auf den benötigten Fähigkeiten und Zeitpunkten durchzuführen. Dies stellt sicher, dass die richtigen Flexworker zur richtigen Zeit eingesetzt werden. Flexworker B4 hebt hervor, dass der Onboarding-Prozess für Flexworker optimiert werden sollte, um ein klares Verständnis der Firmenjobs und -strukturen zu vermitteln. Eine gute Einarbeitung hilft Flexworkern, ihre Aufgaben besser zu erfüllen. Osterfeld (B5) schlägt vor, dass Unternehmen sorgfältig überlegen sollten, welche Aufgaben von ihrem Kernteam und welche von Flexworkern erledigt werden sollen. Eine ausgewogene Mischung aus Festangestellten, Flexpools, Selbstständigen und Partnernetzwerken ist entscheidend (Siehe. Kap. 2.1.1.2). Flexworker B6 und B9 empfehlen, dass Unternehmen Kennenlerngespräche sorgfältig führen sollten, um ihre Erwartungen und Bedürfnisse besser abzustimmen. Eine klare Kommunikation der Anforderungen und eine flexible Planung sind aufgrund der schnelllebigen Branchenentwicklung wichtig.

4.2 Quantitative Auswertung

In der Umfrage wurden Unternehmensvertreter:innen befragt, welche Flexworker von Avenir sie bereits bei sich im Einsatzbetrieb im Einsatz hatten. Die erhobenen Daten wurden bereinigt und aufgrund der kleinen Stichprobe ausschliesslich mit deskriptiver Statistik analysiert, wobei Häufigkeiten und prozentuale Verteilungen dargestellt wurden. Es wurde versucht, Inferenzstatistik anzuwenden, jedoch kam es zu keinen aussagekräftigen Resultaten, weder mit Korrelations- noch Regressionsrechnungen.

Im folgenden Kapitel werden die quantitativen Daten mit Hilfe der deskriptiven Statistik aufgezeigt und mit Hilfe von Diagrammen visualisiert. Aus dem Fragebogen wurden ausschliesslich Items gewählt, die explizit zur Beantwortung der Forschungsfrage hilfreich sind, die restlichen Items und Auswertungen sind im Anhang E.

4.2.1 Themenblock: Produktivität und Flexwork

Das erste relevante Item lautet: **Wie stark verbessert der Einsatz von Flexworker von Avenir die Produktivität bei Projekten?**

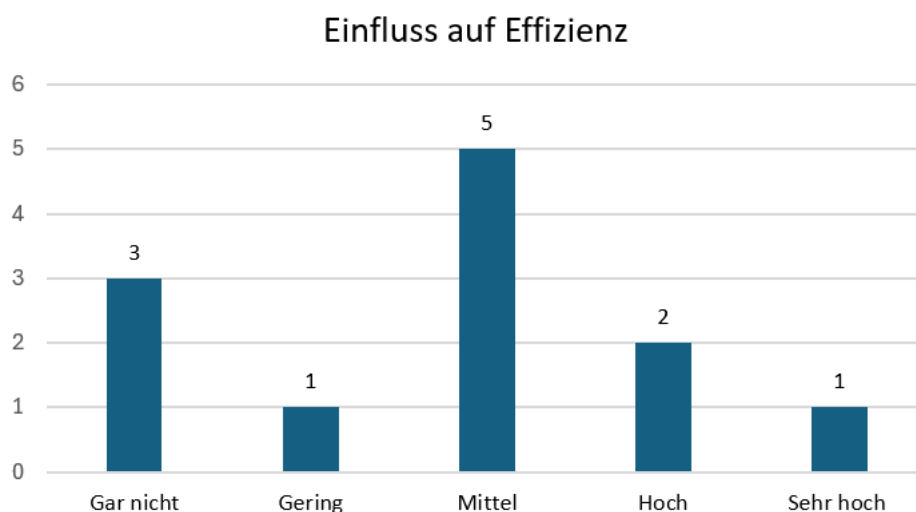


Abbildung 6. Einfluss auf Effizienz

Aus der erhobenen Stichprobe von 13 Teilnehmenden gab eine Person keine Auskunft. Insgesamt gibt es unterschiedliche Meinungen zur Effizienzsteigerung durch den Einsatz von Flexworkern. Die Daten zeigen, dass 5 der Teilnehmenden (41.7%) eine mittlere Effizienzsteigerung beobachtet haben. Ein weiterer Anteil von 3 Teilnehmenden (25.0%) berichtet, dass keine Effizienzsteigerung stattgefunden hat. Zwei Teilnehmende (16.7%) gaben an, eine hohe Effizienzsteigerung festgestellt zu haben, während jeweils 1 Teilnehmender (8.3%) der Meinung war, dass die Effizienz entweder gering oder sehr hoch verbessert wurde. Dies verdeutlicht, dass die Mehrheit der Teilnehmenden (66.7%) eine mindestens mittlere Effizienzsteigerung wahrgenommen hat. Zusätzlich zur Verteilung der Antworten zeigt die deskriptive Statistik, dass der Mittelwert der

Effizienzsteigerung in Projekten durch den Einsatz von Flexworkern bei 1.75 liegt, was auf eine eher geringe bis mittlere Effizienzsteigerung hinweist. Die Standardabweichung beträgt 1.233, was darauf hindeutet, dass die Meinungen der Teilnehmenden variieren.

Das nächste Item bezieht sich auf Innovation und die damit verbundene Optimierungsmöglichkeit im Einsatzbetrieb: **Welchen Beitrag leisten Flexworker von Avenir zur Förderung von Innovation in ihrem Unternehmen?**

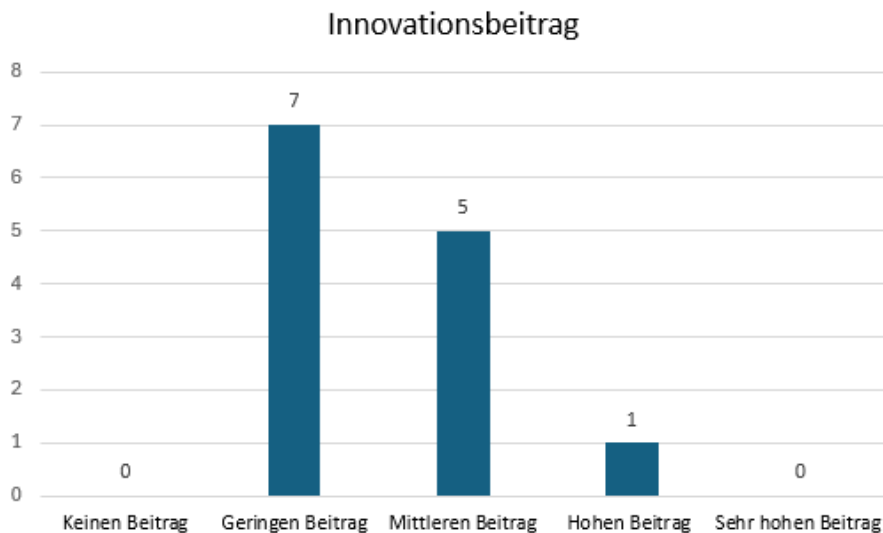


Abbildung 7. Innovationsbeitrag.

Die Daten der 13 Teilnehmenden zeigen, dass 7 Teilnehmende (53.8%) der Ansicht sind, dass Flexworker einen geringen Beitrag zur Förderung von Innovation leisten. Ein weiterer Anteil von 5 Teilnehmende (38.5%) berichtet, dass Flexworker einen mittleren Beitrag zur Innovation im Unternehmen leisten. 1 Teilnehmender (7.7%) gab an, dass Flexworker einen hohen Beitrag zur Innovation leisten. Keiner der Teilnehmenden war der Meinung, dass Flexworker keinen oder einen sehr hohen Beitrag zur Förderung von Innovation leisten. Dies verdeutlicht, dass die Mehrheit der Teilnehmenden (92.3%) einen mindestens geringen bis mittleren Innovationsbeitrag durch Flexworker wahrgenommen hat. Zusätzlich zur Verteilung der Antworten zeigt die deskriptive Statistik, dass der Mittelwert des Innovationsbeitrags durch Flexworker bei 2.54 liegt, was auf einen mittleren bis geringen Beitrag hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.660, was darauf hindeutet, dass die Meinungen der Teilnehmenden nah um den Mittelwert gruppiert sind.

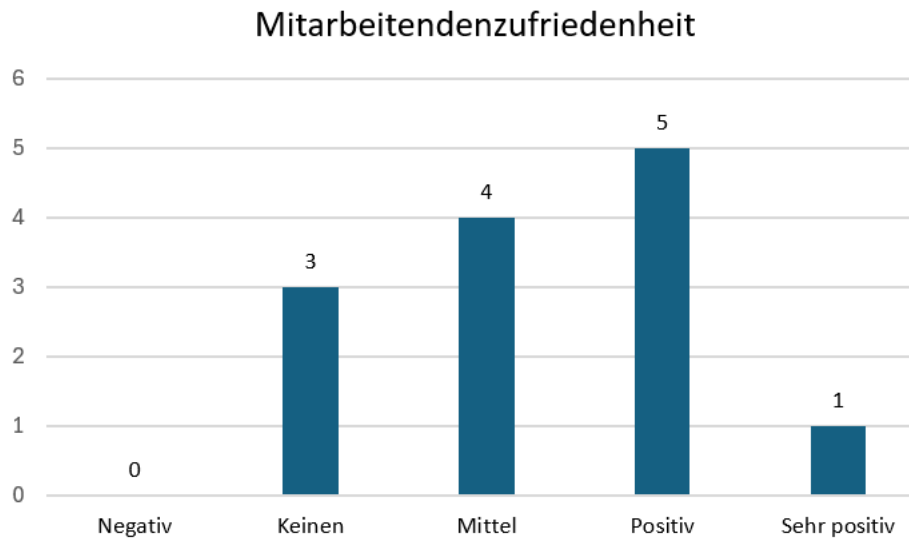


Abbildung 8. Mitarbeitendenzufriedenheit

Das nächste Item: ***Welchen Einfluss hat der Einsatz von Flexworker auf die Zufriedenheit Ihrer festangestellten Mitarbeitenden?***

In der erhobenen Stichprobe zeigt sich eine unterschiedliche Wahrnehmung hinsichtlich der Mitarbeitendenzufriedenheit durch den Einsatz von Flexworkern. 5 Teilnehmende (38.5%) empfinden den Einfluss als positiv, während 4 Teilnehmende (30.8%) ihn als mittel bewerten. Für 3 Teilnehmende (23.1%) hat der Einsatz von Flexworkern keinen Einfluss auf die Zufriedenheit. Nur 1 Teilnehmender (7.7%) sieht einen sehr positiven Einfluss. Keine/r der Befragten berichtete von einem negativen Einfluss. Insgesamt zeigt die Erhebung, dass der Mittelwert der Mitarbeitendenzufriedenheit bei 3.08 liegt, was auf einen insgesamt positiven Einfluss hinweist. Die Standardabweichung beträgt 1.320, was auf eine gewisse Variabilität in den Meinungen der Teilnehmenden hinweist. Die Mehrheit der Teilnehmenden (69.3%) hat einen positiven oder sehr positiven Einfluss wahrgenommen.

Item zur Kosteneffizienz: **Wie bewerten Sie den Beitrag von Flexworker zur Kosteneffizienz Ihres Unternehmens?**

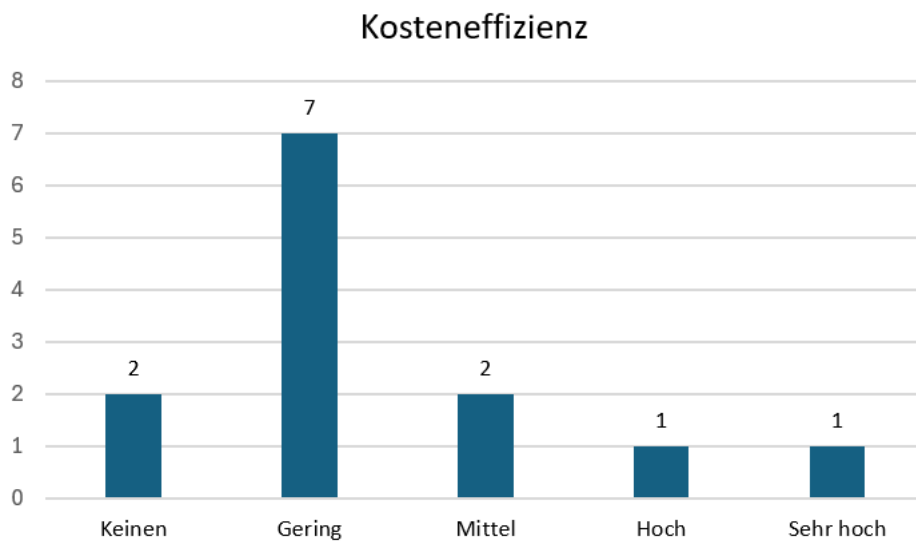


Abbildung 9. Kosteneffizienz

7 Teilnehmende (53.8%) einen geringen Beitrag an. Ein mittlerer Beitrag wurde von 2 Teilnehmenden (15.4%) berichtet, ebenso wie kein Beitrag. Jeweils 1 Teilnehmender (7.7%) gab an, dass der Beitrag hoch bzw. sehr hoch ist. Zusätzlich zeigt die Auswertung, dass der durchschnittliche Beitrag zur Kosteneffizienz bei 2.38 mit einer SD von 1.121 liegt, was auf einen insgesamt geringen bis mittleren Beitrag hinweist. Die Meinungen der Teilnehmenden variieren moderat, was durch die Standardabweichung verdeutlicht wird. Zusammengefasst nimmt die Mehrheit der Teilnehmenden (69.2%) einen geringen oder keinen Beitrag zur Kosteneffizienz wahr.

Item Anpassung in Spitzenzeiten: **Wie gut können Sie mithilfe von Avenir auf erhöhtes Arbeitsaufkommen reagieren?**

Die Mehrheit sind der der Ansicht, dass sie mit Hilfe von Avenir gut auf erhöhtes Arbeitsaufkommen reagieren können. Konkret gaben 10 Teilnehmende (76.9%) an, dass sie gut reagieren können.

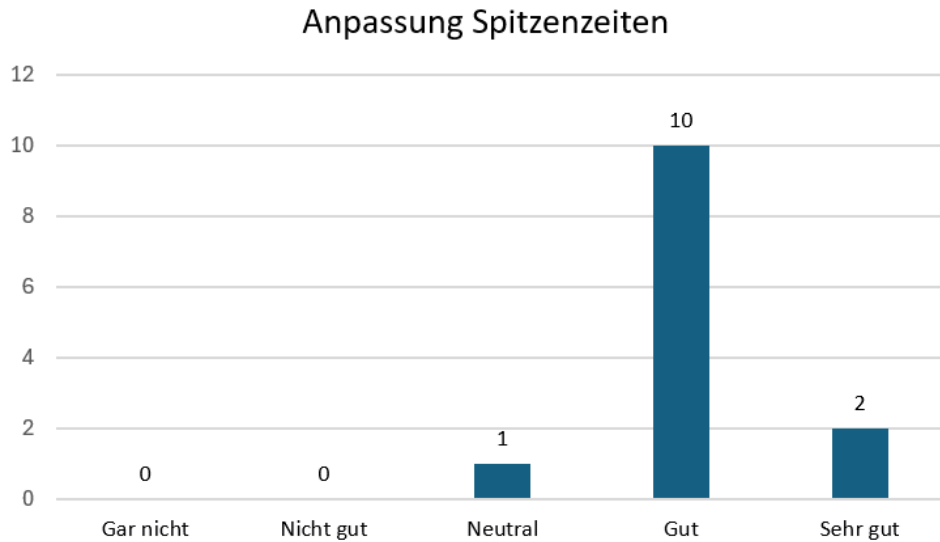


Abbildung 10. Anpassung Spitzenzeiten

Weitere 2 Teilnehmende (15.4%) bewerteten die Anpassungsfähigkeit als sehr gut. Nur 1 Teilnehmender (7.7%) bewertete ihre Fähigkeit, auf erhöhtes Arbeitsaufkommen zu reagieren, als neutral. Keine der Befragten bewertete die Anpassungsfähigkeit als nicht gut oder gar nicht gut. Zusätzlich zur Verteilung der Antworten zeigt die Auswertung, dass der Mittelwert der Anpassungsfähigkeit an Arbeitsaufkommen in Spitzenzeiten bei 4.08 liegt, was auf eine insgesamt gute bis sehr gute Anpassungsfähigkeit hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.494, was darauf hindeutet, dass die Meinungen der Teilnehmenden nah beieinander liegen. Zusammengefasst nehmen die Mehrheit der Teilnehmenden (92.3%) die Anpassungsfähigkeit als gut oder sehr gut wahr.

4.2.2 Themenblock: Integration

Die erste relevante Frage des Themenblocks: **Wie erfolgreich ist die Integration von Flexworker in Ihr Unternehmen?**

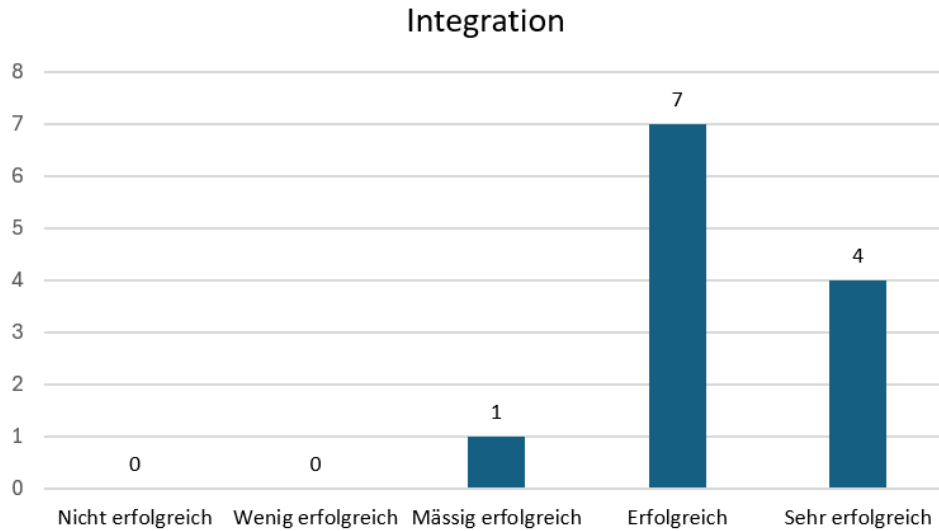


Abbildung 11. Integration

12 Teilnehmende haben das Item beantwortet, eine Person nicht. Daher basieren die folgenden Angaben auf den 12 gültigen Antworten. Mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 7 Teilnehmende (58.3%), betrachtet die Integration der Flexworker als erfolgreich. Ein Drittel der Antwortenden stuft die Integration sogar als sehr erfolgreich ein. Nur 1 Teilnehmender (8.3%) sah die Integration als mässig erfolgreich an. Keine/r der Befragten bewertete die Integration als wenig erfolgreich oder nicht erfolgreich. Zusätzlich zu diesen Ergebnissen zeigt der Mittelwert von 4.25, dass die Integration insgesamt als sehr positiv bewertet wird. Die Standardabweichung von 0.595 weist auf eine gewisse Bandbreite in den Antworten hin. Insgesamt gaben 91.6% der Teilnehmenden an, dass die Integration entweder erfolgreich oder sehr erfolgreich war.

Item: **Werden Flexworker in reguläre Teammeetings und Unternehmensveranstaltungen einbezogen?**

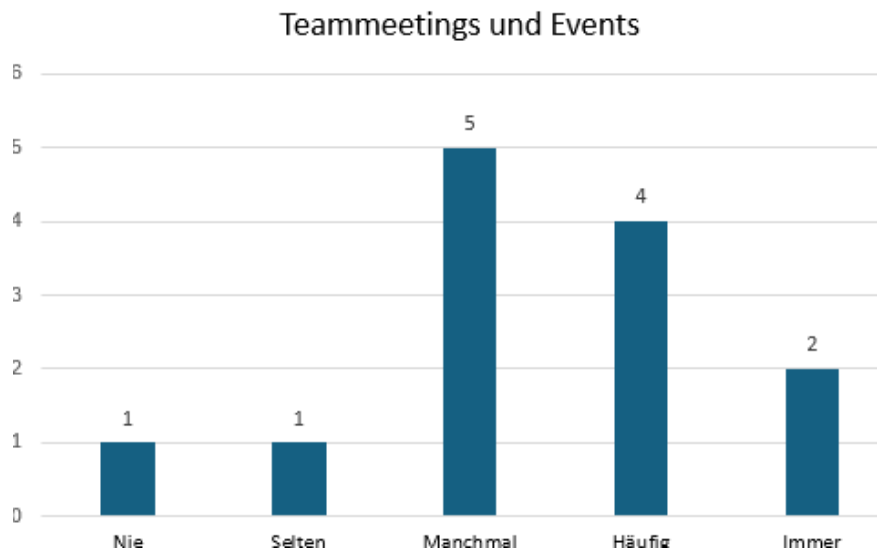


Abbildung 12. Teammeetings und Events

Bei dem Item wurde untersucht, wie häufig Flexworker in reguläre Teammeetings und Unternehmensveranstaltungen einbezogen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass 5 Teilnehmende (38.5%) angaben, dass Flexworker manchmal einbezogen werden. 4 Teilnehmende (30.8%) berichteten, dass Flexworker häufig einbezogen werden, während 2 Teilnehmende (15.4%) angaben, dass Flexworker immer einbezogen werden. 1 Teilnehmender (7.7%) meinte, dass Flexworker nie einbezogen werden, und ebenfalls 1 Teilnehmender (7.7%) antwortete, dass Flexworker selten einbezogen werden. Der Mittelwert liegt bei 3.38, was darauf hinweist, dass Flexworker insgesamt regelmässig integriert werden. Die Standardabweichung beträgt 1.121, was auf eine moderate Variabilität in den Antworten hinweist. Insgesamt zeigt sich, dass die Mehrheit der Teilnehmenden (84.6%) Flexworker zumindest manchmal einbezieht, wobei 46.2% dies häufig oder immer tun. Nur eine Minderheit von 15.4% gibt an, dass Flexworker nie oder selten einbezogen werden.

4.2.3 Themenblock: Zufriedenheit und Verbesserung

Item: **Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen der von Avenir vermittelten Flexworker?**

Zur Frage hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Leistungen der von Avenir vermittelten Flexworker zeigte sich ein überwiegend positives Bild. 8 Teilnehmende (61.5%) gaben an, sehr zufrieden zu sein. Weitere 3 (23.1%) äusserten sich zufrieden. 2 (15.4%) bewerteten die Leistungen neutral. Kein einziger Teilnehmender war unzufrieden oder sehr unzufrieden. Der Durchschnittswert der Zufriedenheit liegt bei 4.46, was auf eine hohe Zufriedenheit hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.776, was auf eine relativ geringe Variabilität in den Antworten hinweist. Insgesamt sind 84.6% der Teilnehmenden mit den Leistungen der Flexworker zufrieden oder sehr zufrieden, während keine negativen Bewertungen abgegeben wurden.

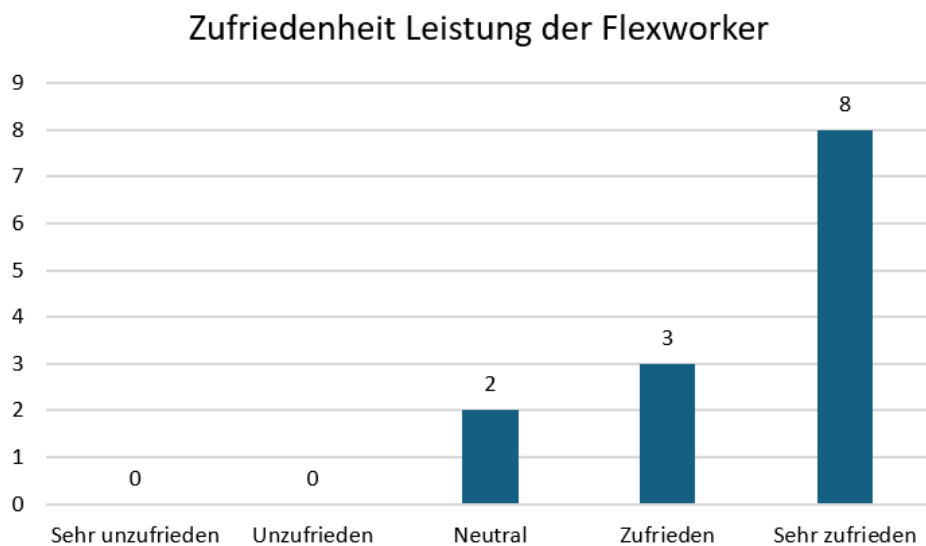


Abbildung 13. Zufriedenheit Leistung der Flexworker

Item: **Wie zufrieden sind Sie mit dem Prozess, wie Avenir Mitarbeitende auswählt und Ihrem Unternehmen zuordnet?**

6 Teilnehmende (46.2%) gaben an, sehr zufrieden zu sein. Weitere 3 (23.1%) äusserten sich zufrieden. Ebenfalls 3 (23.1%) bewerteten den Matching-Prozess neutral. Ein Teilnehmender (7.7%) zeigte sich unzufrieden, während niemand angab, sehr unzufrieden zu sein. Der Durchschnittswert der Zufriedenheit liegt bei 4.08, was auf eine insgesamt hohe Zufriedenheit hinweist. Die Standardabweichung beträgt 1.038, was auf eine moderate Streuung der Antworten hinweist. Insgesamt sind 69.3% der Teilnehmenden mit dem Matching-Prozess zufrieden oder sehr zufrieden, während nur 7.7% unzufrieden waren.

Zufriedenheit Matching-Prozess

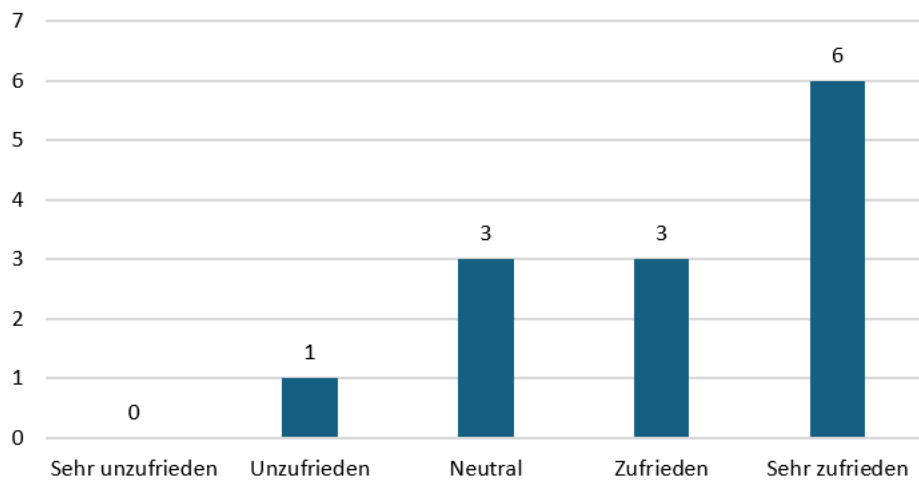


Abbildung 14. Zufriedenheit Matching-Prozess

Item: **Wie würden Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis der Dienstleistungen von Avenir bewerten?**

Preis-Leistung-Verhältnis

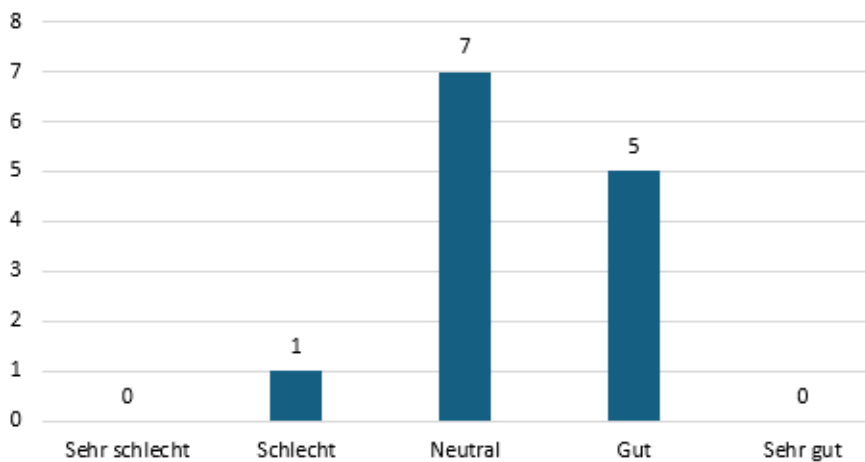


Abbildung 15. Preis-Leistung-Verhältnis

Die Teilnehmenden zeigten überwiegend ein neutral bis positives Bild zur Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Dienstleistungen von Avenir. Die Mehrheit der Teilnehmenden, nämlich 7 von 13 (53.8%), bewertete das Preis-Leistungs-Verhältnis als neutral. 5 (38.5%) der Befragten empfanden es als gut. 1 Teilnehmender (7.7%) bewertete das Verhältnis als schlecht. Niemand bewertete es als sehr gut oder sehr schlecht. Der Durchschnittswert der Bewertung liegt bei 3.31, was auf eine insgesamt neutrale bis positive Wahrnehmung hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.630, was auf eine geringe Streuung der Antworten hinweist. Zusammengefasst zeigt sich, dass 38.5% der Teilnehmenden das Preis-Leistungs-Verhältnis positiv bewerten, während die Mehrheit eine neutrale Haltung einnimmt und nur wenige es als schlecht bewerten.

Item: **Wie bewerten Sie die Qualität und Effizienz der Kommunikation zwischen Ihrem Unternehmen und Avenir?**

Zur Bewertung der Qualität und Effizienz der Kommunikation zwischen ihrem Unternehmen und Avenir zeigte sich ein sehr positives Bild. 6 von 13 (46.2%), bewertete die Kommunikation als sehr gut. Weitere 5 (38.5%) gaben an, dass sie mit der Kommunikation zufrieden sind. 2 (15.4%) bewerteten die Kommunikation als neutral. Niemand bewertete die Kommunikation als schlecht oder sehr schlecht. Der Durchschnittswert der Bewertung liegt bei 4.31, was auf eine insgesamt sehr positive Wahrnehmung hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.751, was auf eine moderate Streuung der Antworten hinweist. Zusammengefasst zeigt sich, dass 84.7% der Teilnehmenden die Kommunikation als gut oder sehr gut bewerten, während 15.4% eine neutrale Haltung einnehmen und keine negativen Bewertungen abgegeben wurden.

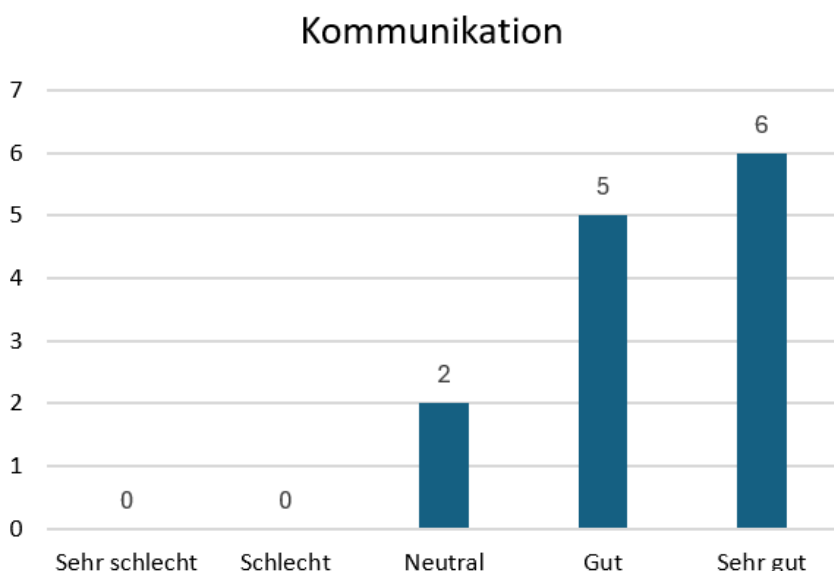


Abbildung 16. Kommunikation

Item: **Wie flexibel reagiert Avenir auf kurzfristige Anforderungsänderungen von Ihrem Unternehmen?**

Zur Flexibilität von Avenir bei kurzfristigen Anforderungsänderungen gab eine Person keine Auskunft, sodass die folgenden Prozentsätze auf 12 Antworten basieren. Die Mehrheit der Teilnehmenden, nämlich 7 von 12 (58.3%), bewertete Avenir als flexibel. 4 (33.3%) der Befragten empfanden Avenir sogar als sehr flexibel. Ein Teilnehmender (8.3%) gab eine neutrale Bewertung ab, während niemand Avenir als wenig flexibel oder überhaupt nicht flexibel bewertete. Der Durchschnittswert der Bewertung liegt bei 4.25, was auf eine insgesamt sehr positive Wahrnehmung der Flexibilität hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.595, was auf eine geringe Variabilität in den Antworten hinweist. Insgesamt zeigt sich, dass 91.6% der Teilnehmenden

Avenir als flexibel oder sehr flexibel einschätzen, während 8.3% eine neutrale Haltung einnehmen und niemand negative Bewertungen abgab.

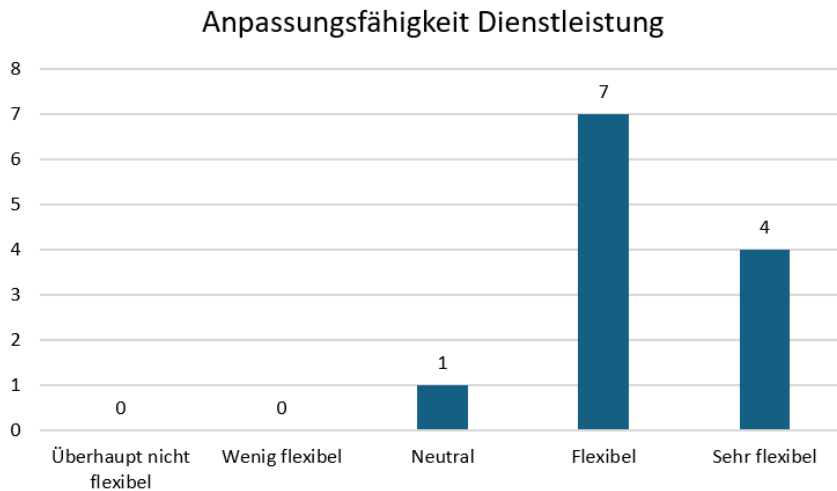


Abbildung 17. Anpassungsfähigkeit Dienstleistung

Item: **Wie würden Sie die Fähigkeit der Flexworker von Avenir bewerten, sich schnell an die Unternehmenskultur und die Arbeitsprozesse Ihres Unternehmens anzupassen?**

12 Personen gaben eine gültige Antwort. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Teilnehmenden, nämlich 7 von 12 (58.3%), die Anpassungsfähigkeit der Flexworker als flexibel bewertete. 4 (33.3%) stuften die Anpassungsfähigkeit als sehr flexibel ein. Ein Teilnehmender (8.3%) bewertete die Anpassungsfähigkeit der Flexworker neutral. Niemand bewertete die Flexworker als schlecht oder überhaupt nicht flexibel. Der Durchschnittswert der Bewertung liegt bei 4.25, was auf eine insgesamt sehr positive Wahrnehmung der Anpassungsfähigkeit hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.595, was auf eine geringe Variabilität in den Antworten hinweist. Insgesamt zeigt sich, dass 91.6% der Teilnehmenden die Flexworker als flexibel oder sehr flexibel anpassungsfähig einschätzen, während 8.3% eine neutrale Haltung einnehmen und niemand negative Bewertungen abgab.

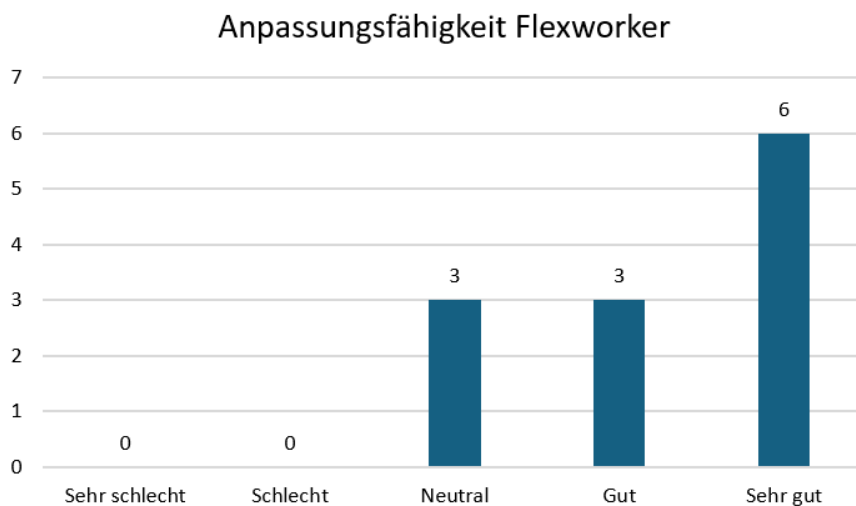


Abbildung 18. Anpassungsfähigkeit Flexworker

Item: ***Welche konkreten Vorschläge oder Verbesserungen würden Sie Avenir für den Service rund um Flexwork empfehlen?***

Es wurden verschiedene Vorschläge und Verbesserungen für den Service von Avenir rund um Flexwork ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die am häufigsten genannte Verbesserung mehr Transparenz in der Preisgestaltung war, die viermal ausgewählt wurde. Flexiblere Vertragsgestaltungen wurden dreimal vorgeschlagen. Der Ausbau der Weiterbildungsmöglichkeiten und die Verbesserung der Kommunikation und des Supports wurden jeweils zweimal genannt. Die Verbesserung des Matching-Prozesses wurde einmal als Verbesserungsvorschlag angegeben. Schliesslich gab eine Person an, keine weiteren Vorschläge zu haben. Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass es insbesondere Bedarf nach mehr Transparenz in der Preisgestaltung (4 Klicks) und flexibleren Vertragsgestaltungen (3 Klicks) gibt. Auch der Ausbau der Weiterbildungsmöglichkeiten (2 Klicks) und die Verbesserung der Kommunikation und des Supports (2 Klicks) wurden mehrfach als wichtig erachtet. Der Verbesserungsvorschlag für den Matching-Prozess (1 Klick) und die Angabe, keine weiteren Vorschläge zu haben (1 Klick), wurden jeweils einmal genannt.

Item: ***Würden Sie Avenir anderen Unternehmen basierend auf Ihren Erfahrungen empfehlen?***

Zur Empfehlungsbereitschaft von Avenir gaben 46.2% (6 von 13) an, dass sie Avenir wahrscheinlich empfehlen würden. Weitere 38.5% (5 von 13) gaben an, dass sie Avenir definitiv empfehlen würden. 15.4% (2 von 13) der Teilnehmenden konnten dies nicht beurteilen. Der Durchschnittswert der Empfehlungsbereitschaft liegt bei 3.45, was auf eine insgesamt hohe Empfehlungsbereitschaft hinweist. Die Standardabweichung beträgt 0.522, was auf eine relativ geringe Variabilität in den Antworten hinweist. Insgesamt zeigt sich, dass 84.7% der Teilnehmenden Avenir wahrscheinlich oder definitiv weiterempfehlen würden, während 15.4% dies nicht beurteilen konnten. Negative Bewertungen wurden nicht abgegeben.

Zuletzt wurde Teilnehmenden die Möglichkeit geboten, abschliessende Anmerkungen zu machen. 9 Personen (69.2%), machten keine spezifischen Anmerkungen. Die restlichen Anmerkungen wurden von einzelnen Personen geäussert und umfassen folgende Punkte: Eine Person bemerkte, dass die Aussagen sich primär auf den Einsatz einer HR-Admin-Ressource bezogen, die im Jahr 2024 im HR-Service-Center zum Einsatz kam. Eine andere Person äusserte Bedenken über die teuren Stunden- und Tagessätze, die dazu führen, dass aktiv nach anderen Lösungen gesucht wird. Eine weitere Anmerkung bezog sich auf die unflexiblen Verträge und hohen Preise, insbesondere bei länger dauernden Einsätzen. Zudem wurde als problematisch empfunden, dass Flexworker bis zwei Jahre nach Einsatzende keinen Vertrag ohne Avenir eingehen können. Auf der positiven Seite lobte eine Person die Betreuung durch Avenir und war mit dem Einsatz eines

spezifischen Flexworkers ausserordentlich zufrieden. Diese abschliessenden Anmerkungen spiegeln eine Bandbreite von Erfahrungen wider, von spezifischen Bedenken bezüglich der Kosten und Vertragsbedingungen bis hin zu positiven Erfahrungen mit der Betreuung und Zufriedenheit mit der Leistung.

4.3 Fazit

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews und der Umfrage kann die Hauptforschungsfrage beantwortet werden, in dieser Beantwortung werden die Unterfragen inkludiert. Der Einsatz von Flexworkern in Unternehmen hat insgesamt positive Auswirkungen auf die Produktivität. Diese positiven Effekte hängen von mehreren Faktoren ab, darunter die Integration der Flexworker, ihr Fachwissen und ihre Flexibilität sowie die Massnahmen, die Unternehmen und Avenir ergreifen, um die Produktivität weiter zu steigern. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass eine schlechte Integration auch zu Produktivitätsverlusten führen kann.

Flexworker können die Produktivität in Unternehmen erheblich steigern, indem sie spezifische Fachkenntnisse und frische Perspektiven einbringen. Flexworker B2 und B6 berichten, dass Flexworker betriebsblinde Bereiche identifizieren und Optimierungsvorschläge machen können, was zu effizienteren Arbeitsabläufen führt. Diese Aussagen werden durch die quantitativen Daten unterstützt, die zeigen, dass 53.8% der Teilnehmenden einen geringen bis mittleren Beitrag zur Innovation durch Flexworker sehen. Flexworker können flexibel eingesetzt werden, um Bedarfsspitzen zu bewältigen, was eine effiziente Nutzung der Ressourcen ermöglicht. Unternehmensvertreterin B10 hebt hervor, dass Flexworker genau dann eingesetzt werden können, wenn sie am meisten benötigt werden, was zu einer effizienten Nutzung der Ressourcen führt. Diese Flexibilität spiegelt sich auch in den quantitativen Daten wider, wo 76.9% der Befragten die Anpassungsfähigkeit an erhöhtes Arbeitsaufkommen als gut oder sehr gut bewerten.

Eine gute Integration und klare Rollendefinitionen sind entscheidend, um die positiven Effekte auf die Produktivität voll auszuschöpfen. Flexworker benötigen Zeit, um sich in die Prozesse und Systeme eines Unternehmens einzuarbeiten. Eine sorgfältige Einarbeitung und Integration helfen dabei, dass Flexworker schnell produktiv werden. Flexworker B4 und Unternehmensvertreterin B10 betonen, dass strukturierte Onboarding-Prozesse und klare Kommunikationsstrukturen wesentlich zur schnellen und effizienten Eingliederung von Flexworkern beitragen. Die Integration der Flexworker in Einsatzbetrieben wird in der quantitativen Analyse deutlich als erfolgreich eingestuft, 91.6% der Teilnehmenden bewerten die Integration der Flexworker als erfolgreich oder sehr erfolgreich.

Um die Produktivität weiter zu steigern, können Unternehmen, Avenir und die Flexworker selbst verschiedene Massnahmen ergreifen. Unternehmen sollten regelmässige Standort- und Abschlussgespräche mit Feedback führen, um die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern und Flexworkern Planungssicherheit zu bieten. Flexworker B2 schlägt vor, dass mindestens ein Monat im Voraus Vorwarnung betreffend eine mögliche Verlängerung des Einsatzes gegeben werden sollte, um Abruptheit zu vermeiden und Stress zu reduzieren. Eine klare Kommunikation der Aufgaben,

Arbeitszeiten und Abrechnungen sowie ein gut strukturierter Einführungsplan sind entscheidend, damit Flexworker schnell produktiv werden. Unternehmensvertreterin B10 und Flexworker B4 heben die Bedeutung eines strukturierten Onboarding-Prozesses hervor.

Avenir sollte regelmässigen Kontakt mit Flexworkern und Kunden halten, um Zufriedenheit und Bedürfnisse abzufragen und gemeinsam zu klären. Flexworker B2 und B9 bestätigen, dass sie sich jederzeit an ihre Einsatzleiter wenden können und im internen Flexworker-Chat schnelle Antworten erhalten. Zudem sollte Avenir kontinuierliche Weiterbildungen und Trainings anbieten, um die Kompetenzen der Flexworker besser auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen. Cueni (B3) betont die Bedeutung einer klaren Auftragsklärung und einer kontinuierlichen Verbesserung dieses Prozesses. Mehr Transparenz in der Preisgestaltung und klare Informationen zu Aufgaben, Arbeitszeiten und Abrechnungen sind ebenfalls wichtig. Flexworker B4 empfiehlt die Bereitstellung von Vorlagen und eines gemeinsamen Tools zur Verwaltung dieser Vorlagen, um den Austausch unter den Mitarbeitenden zu erleichtern. Darüber hinaus sollte Avenir ein Training zum Umgang mit Stress zu Beginn der Einsätze anbieten, wie Flexworker B7 vorschlägt, um die persönliche Entwicklung und Produktivität der Mitarbeitenden zu fördern.

Flexworker sollten eine positive, offene Einstellung und Anpassungsfähigkeit zeigen. Flexworker B2 empfiehlt, sich von Anfang an mit den Prozessen und dem Unternehmen vertraut zu machen, Verbesserungsvorschläge einzubringen und den Mehrwert der eigenen Arbeit zu zeigen.

Die Zufriedenheit der Unternehmen mit den Leistungen der Flexworker von Avenir ist hoch: 61.5% der Teilnehmenden gaben an, sehr zufrieden zu sein, und weitere 23.1% waren zufrieden. Der Prozess, wie Avenir Mitarbeitende auswählt und den Unternehmen zuordnet, wird ebenfalls positiv bewertet, mit 46.2% sehr zufriedenen und 23.1% zufriedenen Teilnehmenden. Die Flexibilität von Avenir bei kurzfristigen Anforderungsänderungen wird ebenfalls positiv eingeschätzt, wobei 58.3% der Teilnehmenden Avenir als flexibel und 33.3% als sehr flexibel bewerten. Schliesslich bewerten 75% der Teilnehmenden die Anpassungsfähigkeit der Flexworker als gut oder sehr gut.

Insgesamt zeigen sowohl die qualitative als auch die quantitative Auswertung, dass der Einsatz von Flexworkern in Unternehmen positive Auswirkungen auf die Produktivität hat. Die Integration, das Fachwissen und die Flexibilität der Flexworker sind entscheidende Faktoren, die die Produktivität beeinflussen. Besonders wenn Flexworker gut integriert und effizient eingesetzt werden, steigt die Produktivität. Unternehmen, Avenir und die Flexworker selbst können durch gezielte Massnahmen wie strukturierte Onboarding-Prozesse, regelmässige Feedbackgespräche und kontinuierliche Weiterbildungen die positiven Effekte maximieren und mögliche negative Auswirkungen minimieren.

5 Schluss

Im folgenden Kapitel werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen für Avenir, Unternehmen und Flexworker ausgearbeitet. Zudem wird ein Fazit gesetzt, die kritischen Punkte der Arbeit werden diskutiert sowie mögliche Ideen für zukünftige Arbeiten im Ausblick behandelt.

5.1 Handlungsempfehlungen

Aus den Erkenntnissen der qualitativen und quantitativen Datenerhebung wurden Faktoren gesammelt, welche die Produktivität der Flexworker beeinflussen. Die Handlungsempfehlungen leiten sich daraus ab. Wie bereits in der Theorie (Siehe Kap. 2.1.2) erfasst, ist der Onboarding-Prozess von Flexworkern für die Produktivität entscheidend. In Folge wird eine Empfehlung für einen strukturierten Onboarding-Prozess dargelegt.

5.1.1 Onboarding-Prozess

Bevor Flexworker mit der Arbeit im Einsatzbetrieb beginnen, sollten sie sich bereits mit dem Unternehmen vertraut machen. Hierbei wäre sinnvoll, wenn Avenir oder der Einsatzbetrieb eine ausführliche Übersicht über das Unternehmen zur Verfügung stellen würde, dieses könnte bspw. folgende Informationen enthalten: Unternehmensprofil (Geschichte, Kernkompetenzen, Philosophie, Standorte), Organisationsstruktur (Hierarchie, Abteilungen, Ansprechpartner:innen), Marktposition, Produkte und Dienstleistungen, relevante Kunden und Projekte, Unternehmenskultur (Arbeitsklima) sowie praktische Informationen (Sicherheits- und Qualitätsstandards, Arbeitszeiten, Sicherheitsrichtlinien). Zu Beginn des Onboarding-Prozesses sollten Unternehmen ein detailliertes Einführungsprogramm entwickeln, das sowohl die Unternehmensziele als auch spezifische Jobanforderungen abdeckt. Hierbei kann die von Avenir bereits zur Verfügung gestellte Onboarding-Checkliste helfen, um sicherzustellen, dass alle notwendigen Schritte durchgeführt werden. Ein Mentoring-Programm, bei dem neuen Flexworkern erfahrene Mitarbeitende als Ansprechpartner zur Seite stehen, kann den Einstieg sowie den Wissenstransfer zusätzlich erleichtern. Feedback spielt eine zentrale Rolle im Onboarding-Prozess. Unternehmen sollten regelmäßige Feedbackgespräche implementieren, um die Leistungen der Flexworker zu kommunizieren und Verbesserungsmöglichkeiten gemeinsam zu besprechen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass bei Leistungsbewertungen klare Kriterien genannt werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Wenn bei Flexworkern Bedarf besteht, sollte Avenir ihnen anbieten, gemeinsame Feedbackgespräche mit dem Einsatzbetrieb zu führen. Flexworker sollten Zugang zu allen relevanten Systemen, Dateiablagen und Kommunikationsmitteln haben, um ihre Arbeit effizient erledigen zu können. Es ist wichtig, dass Flexworkern die gleichen Zugriffsrechte wie

festangestellten Mitarbeitenden gewährt werden, um eine nahtlose Integration zu gewährleisten und der Gefahr vorzubeugen, dass sich diese als Aussenstehende fühlen. Die soziale Integration ist ein weiterer wichtiger Aspekt des Onboarding-Prozesses. Flexworker sollten zu Teammeetings und sozialen Veranstaltungen eingeladen werden, um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken. Gemeinsame Mittagessen oder Teamevents können die soziale Integration zusätzlich erleichtern. Flexworker müssen eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zeigen, um sich schnell in neue Arbeitsumgebungen und Prozesse einzuarbeiten. Unternehmen sollten eine Kultur der Offenheit und Anpassungsfähigkeit fördern, indem sie Flexworker ermutigen, proaktiv Fragen zu stellen und sich in neue Prozesse einzuarbeiten. Eine offene Unternehmenskultur, die alle Beiträge gleichermassen anerkennt, sowie Anerkennungen und Wertschätzungen minimieren Konkurrenzgefühle.

Ein strukturierter Onboarding-Prozess, der auf die spezifischen Bedürfnisse von Flexworkern eingeht, trägt dazu bei, die Zusammenarbeit zu verbessern, die Produktivität zu steigern und die Zufriedenheit aller Beteiligten zu erhöhen.

5.1.2 Schulungen für Flexworker bei Avenir

Wenn Flexworker bei Avenir eingestellt werden, könnte eine spezielle Schulung für den Umgang mit Stress und die Aufklärung über den Einsatz als Flexworker angeboten werden. Diese Schulung soll den neuen Mitarbeitenden helfen, besser mit den Herausforderungen und Eindrücken umzugehen, die sie in ihrer neuen Rolle erwarten. Inhalte der Schulung umfassen eine Einführung in die Rolle des Flexworkers, wobei Aufgaben und Verantwortlichkeiten, typische Einsatzszenarien und Erwartungen sowie Unterstützungsmöglichkeiten durch Avenir erläutert werden. Es werden Stressbewältigungstechniken vermittelt, darunter die Identifizierung von Stressfaktoren im Arbeitsalltag, praktische Methoden zur Stressreduktion wie Zeitmanagement sowie der Aufbau von Resilienz und der Umgang mit hohen Workloads. Zudem werden Strategien zum Selbstmanagement vorgestellt. Darüber hinaus sollte Avenir neben dem Temptraining von Swisstaffing (Weiterbildungsmöglichkeit für Flexworker über Swisstaffing) mehr Weiterbildungen für Flexworker anbieten. Durch ein erweitertes Weiterbildungsangebot könnten Flexworker ihre Fähigkeiten und Kenntnisse kontinuierlich verbessern, was sowohl ihnen selbst, Avenir als auch dem Unternehmen zugutekommen würde. Diese Schulung und die zusätzlichen spezifischen Weiterbildungsangebote würden nicht nur die persönliche Entwicklung der Flexworker unterstützen, sondern auch ihre Fähigkeit verbessern, in verschiedenen Einsatzsituationen produktiv und effektiv zu arbeiten.

5.1.3 Plattform mit Vorlagen

Um die Produktivität der Flexworker beim Einsatzbetrieb sowie bei Avenir zu verbessern, sollte eine zentrale Plattform für Vorlagen und wichtige Dokumente eingerichtet werden. Diese Plattform kann, bspw. über Microsoft Teams, den einfachen und schnellen Zugriff auf benötigte Ressourcen ermöglichen. Die Vorlagen könnten unter anderem Personalreglemente, Arbeitsverträge, Bestätigungen, Berichte und Kündigungen beinhalten. Dadurch müssten Flexworker neue Dokumente erstellen oder intern nach Vorlagen nachfragen, sondern könnten auf bewährte und einheitliche Vorlagen zurückgreifen. Ergänzend zum bestehenden internen Chat, der bereits zum Austausch genutzt wird, würde diese zentrale Sammlung von Vorlagen den Zugang zu wichtigen Informationen erheblich erleichtern. Diese Massnahme würde darauf abzielen, die Effizienz durch einheitliche und erprobte Vorlagen zu steigern, den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zu fördern und die Flexworker optimal für ihre Aufgaben auszustatten. Insgesamt würde dies die Qualität der Arbeit und die Produktivität der Flexworker erhöhen.

5.2 Kritische Würdigung

Eine Limitation dieser Arbeit ist die bisher geringe Forschung in diesem spezifischen Bereich von hochqualifizierten Flexworkern im HR- und Finanzbereich, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschwert. Darüber hinaus mangelt es an sinnvollen theoretischen Modellen, die als Grundlage dienen könnten, was die theoretische Fundierung der Arbeit beschränkt. Eine weitere Schwierigkeit ist die uneinheitliche Verwendung des Flexwork-Begriffes. Dies erschwert die Vergleichbarkeit mit bisheriger Forschung und erfordert stets Erläuterungen. Ein branchenübergreifend akzeptierter Flexwork-Begriff wäre daher sinnvoll. Auch die unterschiedlichen Möglichkeiten, Produktivität zu definieren, bspw. nach verschiedenen Graden, erschweren die Generalisierbarkeit der qualitativen Ergebnisse. Während in der vorliegenden Arbeit von einem subjektiven Produktivitätsverständnis ausgegangen wird, wäre es in einer stärker quantitativen Arbeit notwendig gewesen, die Arbeitsproduktivität zeitlich klar eingegrenzt mit klaren Input- und Output-Faktoren zu definieren. Dies hätte es ermöglicht, auf Basis der von den Unternehmen bereitgestellten Zahlen numerische Erkenntnisse zu gewinnen. Es ist jedoch fraglich, ob die Einsatzbetriebe bereit gewesen wären, diese vertraulichen Daten zu teilen. Während in der Arbeit praxisorientierte Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden, fehlen numerische Aussagen, die klare wirtschaftliche Kennzahlen und Gewinne der Einsatzbetriebe berücksichtigen. Aufgrund der kleinen Stichprobe können zudem keine inferenzanalytischen Ergebnisse gesammelt werden, was die Generalisierbarkeit der quantitativen Ergebnisse stark einschränkt. Um diesem Mangel entgegenzuwirken, wurden zusätzliche Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt. Allerdings zeigten die Vertreter:innen der Einsatzbetriebe das geringste Interesse an der Teilnahme

an Interviews, obwohl sie ursprünglich die wichtigste Zielgruppe der Untersuchung waren. Daher mussten alternative Interviewpartner:innen kontaktiert werden.

5.3 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Ziel dieser Arbeit, die Auswirkungen des Einsatzes von hochqualifizierten Flexworkern im HR- und Finanzbereich auf die Produktivität von Unternehmen zu untersuchen, umfassend behandelt wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass Flexworker durch ihre spezifischen Kenntnisse und ihre flexible Einsatzbereitschaft die Produktivität steigern können. Eine sorgfältige Integration, positive Einstellung, Anpassungsfähigkeit und eine unterstützende Unternehmenskultur sind entscheidend. Strukturierte Onboarding-Prozesse, transparente Kommunikation, Schulungen sowie verfügbare Vorlagen sind zentrale Faktoren, um die Zufriedenheit und Produktivität sowohl der Flexworker als auch des Einsatzbetriebes zu gewährleisten. Unzureichende Integrationsmassnahmen können zu Produktivitätsverlusten führen. Besonders hervorzuheben sind die Stärken dieser Arbeit. Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven diverser Interviewpartner:innen aus verschiedenen Branchen und Positionen konnte ein umfassendes Bild von Produktivität und Flexwork gezeichnet werden. Die Methodenvielfalt ermöglichte es zudem verschiedene Blickwinkel zu berücksichtigen und tiefere Einblicke in die Thematik zu gewinnen.

Für zukünftige Forschung wäre es sinnvoll, eine Studie mit einer grösseren Datenbasis durchzuführen, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Durch die Einbeziehung einer breiteren Palette von Flexworkern, Einsatzbetrieben sowie Personalverleihern könnten umfassendere Erkenntnisse gewonnen werden. Der Vergleich zwischen verschiedenen Leihfirmen innerhalb desselben Bereichs könnte aufzeigen, welche Ansätze am effektivsten sind und welche Best Practices existieren. Dies würde helfen, die unterschiedlichen Strategien und ihre Auswirkungen auf die Produktivität zu analysieren. Während bereits Studien zur besten Verteilung von Temporärarbeitenden und Festangestellten existieren (Siehe Kap. 2.1.3.1), ist dies im HR- und Finanzbereich noch nicht erfasst. Anhand einer umfassenden quantitativen Studie könnte das optimale Verhältnis von Flexworkern zu festangestellten Mitarbeitenden für diese Branche bei hochqualifizierten Flexworker ermittelt werden. Solche detaillierten Einblicke könnten wertvolle Empfehlungen für Unternehmen liefern. Ebenfalls interessant wäre es, mit einer begrenzten Anzahl an Einsatzbetrieben der Avenir die in der Arbeit vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen umzusetzen und nach sechs Monaten festzuhalten, welche Massnahmen langfristig die grösste Wirkung auf die Produktivität hatten.

6 Literaturverzeichnis

Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). London: Kogan Page Limited.

Avenir Group. (o. J.). *Avenir Group*. Verfügbar unter <https://www.avenirgroup.ch/> (Zugriff am 01. Juli 2024).

Avenir Group. (o. J.). *Flexwork & Ad Interim Management*. Verfügbar unter <https://www.avenirgroup.ch/services/flexwork-ad-interim-management/> (Zugriff am 1. Juli 2024).

Baszenski, N. (2012). Steigerung der (Arbeits-)Produktivität — Grundlegende Zusammenhänge und praktische Vorgehensweise. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(2-3), 196–202.
<https://doi.org/10.1007/BF03373875>

Beckmann, M. & Kuhn, D. (2009). *Temporary agency work and firm performance : evidence from German establishment-level panel data*. <https://doi.org/10.5451/UNIBAS-EP16291>

Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017–1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>

Burger, A. (2008). Produktivität und Effizienz in Banken: Terminologie, Methoden und Status quo. *Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt School - Working Paper Series*, 3.

Dettmers, J. (2024). Flexibilität. In M. Dederich & J. Zirfas (Hrsg.), *Optimierung. Ein interdisziplinäres Handbuch* (S. 279–285). Berlin: J.B. Metzler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67307-2_40

Dudenredaktion. (n.d.). Interim. In *Duden online*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Interim> (Zugriff am 1. Juli 2024).

Evans, J. R. & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: a look back and a look ahead. *Internet Research*, 28(4), 854–887. <https://doi.org/10.1108/IntR-03-2018-0089>

Feierabend A. & Rutishauser L. (2020). White Paper Flexworker: Ihre Motive, Absichten und Bedürfnisse. Swisstaffing. Verfügbar unter: <https://www.swisstaffing.ch/de/Branche-Politik/Whitepaper/flexworker-motive-absichten-beduerfnisse.php>

Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, Bd. 55694, 10. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Fortkord, C. (2022). *Meinungsführer in Organisationen und Im Kontext Kultureller Veränderungsprozesse* (1st ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38198-1>
- Frenz, W. (1963). *Beitrag Zur Messung der Produktivität und Deren Vergleich Auf der Grundlage Technischer Mengengrößen* (Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen Ser, v.1228). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-02346-3>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch, 4. Auflage). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (Springer eBook Collection, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 669–686). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Helmedag, F. (o. J.). *Arbeitsproduktivität*. Gabler Banklexikon. Verfügbar unter <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/arbeitsproduktivitaet-55721> (Zugriff am 01. Juli 2024).
- Hipp, C., Gotsch, M., Gliem, S. & Lehmann, C. (2012). Produktivität von Dienstleistungen. *CLIC Executive Briefing*, 22, 4-23
- Hirsch, B. & Mueller, S. (2012). The Productivity Effect of Temporary Agency Work: Evidence from German Panel Data. *The Economic Journal*, 122(562), F216-F235. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2012.02536.x>
- Jain, A. (2023). *Why better onboarding is key to improved productivity in 2023*. Forbes. Verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/03/06/why-better-onboarding-is-key-to-improved-productivity-in-2023/> (Zugriff am 01. Juli 2024).
- Jeske, T. & Lennings, F. (Hrsg.). (2021b). *Produktivitätsmanagement 4.0. Praxiserprobte Vorgehensweisen zur Nutzung der Digitalisierung in der Industrie*. Berlin, Germany: Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61584-3>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (S. 267–287). Oxford University Press.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden, 5. Auflage).

Weinheim, Basel: Beltz Juventa. Verfügbar unter:

<https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-7799-6231-1.pdf>

Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren* (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>

Kühn, T. & Koschel, K.-V. (2018). *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch* (SpringerLink Bücher, 2. Aufl. 2018). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18937-2>

Kupczyk, T. & Kubicka, J. (2018). Temporary employees' assessment of onboarding. *Management Sciences*, 23(4), 35–41. <https://doi.org/10.15611/ms.2018.4.05>

Lasshof, B. (2006). *Produktivität von Dienstleistungen. Mitwirkung und der Einfluss des Kunden* (Gabler Edition Wissenschaft Focus Dienstleistungsmarketing, 1. Aufl.). Zugl.: Hagen, FernUniv., Diss., 2005. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9084-2>

Lefever, S., Dal, M. & Matthíasdóttir, Á. (2007). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574–582.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>

Littig, B. & Wallace, C. (1997). *Möglichkeiten und Grenzen von Fokus-Gruppendiskussionen für die sozialwissenschaftliche Forschung* (Reihe Soziologie). Institut für Höhere Studien.

Mroß, M. (2015). *Betriebswirtschaft im öffentlichen Sektor. Eine Einführung* (SpringerLink Bücher, 2., aktualisierte u. überarb. Aufl. 2015). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07121-9>

Oertig, M., & Rupp, M. (2022). *Win-Win-Situation: Flexwork als bewusst gewählte Arbeitsform*. Verfügbar unter <https://www.avenirgroup.ch/artikel/win-win-situation-flexwork-als-bewusst-gewaehlte-arbeitsform/> (Zugriff am 1. Juli 2024).

Quesnay, F. (1766). *Analyse du Tableau économique*. Journal de l'agriculture, commerce, arts et finances.

Renner, K.-H. & Jacob, N.-C. (Hrsg.). (2020). *Das Interview. Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (Lehrbuch). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60441-0>

Vogel, C., Schaltegger, C., Zölch, M., & Büttler, D. (2021). *Flexible Workforce in Schweizer Unternehmen*. Verfügbar unter <http://hrtoday.info/wp-content/uploads/2021/01/Flexwork-Ergebnisse.pdf>

Watkins, M. (2013). *The first 90 days. Proven strategies for getting up to speed faster and smarter*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Weber, M.-A. (2021). *Nutzung der Digitalisierung zur Produktivitätsverbesserung in industriellen Prozessen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Anforderungen* (ifaa-Research). Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63131-7>

Weichbrodt, J. & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. <https://doi.org/10.26041/FHNW-4458>

Zölch, M., Oertig, M. & Calabrò, V. (Hrsg.). (2023). *Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice* (2. Auflage 2019). Bern: Haupt. Verfügbar unter: <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.2445/9783258481265>

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Zusammenspiel Flexworker:innen, Intermediär und Auftraggeber:in. Aus White Paper Flexworker: Ihre Motive, Absichten und Bedürfnisse von A. Feierabend & L. Rutishauser (2020). 7. . 9	
Abbildung 2. Rahmenmodell Flexible Workforce. Aus HR-Strategien zu Flexibilisierung der Personalressourcen von M. Oertig & M. Zölch, 2022. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt (S. 91). Bern: Haupt. 12	12
Abbildung 3. Produktivitätsquotient. Aus Produktivität und Effizienz in Banken: Terminologie, Methoden und Status quo von A. Burger (2008). Frankfurt School – Working Paper Studies, 95, 7. 15	
Abbildung 4. Branchenverteilung..... 28	28
Abbildung 5. Unternehmensgrösse..... 29	29
Abbildung 6. Einfluss auf Effizienz..... 36	36
Abbildung 7. Innovationsbeitrag..... 37	37
Abbildung 8. Mitarbeitendenzufriedenheit 38	38
Abbildung 9. Kosteneffizienz 39	39
Abbildung 10. Anpassung Spitzenzeiten 40	40
Abbildung 11. Integration 41	41
Abbildung 12. Teammeetings und Events..... 42	42
Abbildung 13. Zufriedenheit Leistung der Flexworker 43	43
Abbildung 14. Preis-Leistung-Verhältnis 44	44
Abbildung 15. Zufriedenheit Matching-Prozess 44	44
Abbildung 16. Kommunikation..... 45	45
Abbildung 17. Anpassungsfähigkeit Dienstleistung 46	46
Abbildung 18. Anpassungsfähigkeit Flexworker 46	46
Abbildung 19. Motive hochqualifizierter Flexworker:innen. Aus Flexwork: Immer mehr Hochqualifizierte arbeiten temporär von Swisstaffing (2020), Whitepaper, 7. Fehler! Textmarke nicht definiert.	

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Diverse Input- und Outputfaktoren. Aus Nutzen der Digitalisierung zur Produktivitätssteigerung in industriellen Prozessen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Anforderungen von M-A. Weber (2021). (S.18). Berlin: Springer	17
Tabelle 2 Übersicht Sampling	24