

**Flexibilisierte Arbeitswelt**

# Neue Anforderungen an die berufliche Vorsorge

Die Arbeitswelt unterliegt seit einigen Jahren einem rasanten Wandel, was u.a. in flexibleren Arbeitsmodellen zum Ausdruck kommt. Es gilt deshalb, die berufliche Vorsorge auf die neue Situation abzustimmen. Die Sammelstiftung Vita hat sich in Zusammenarbeit mit der Avenir Group, der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) und Innosuisse im Rahmen eines Forschungsprojekts mit dieser Problematik auseinandergesetzt.

Von Christian Scherff und Dr. Marcel Oertig

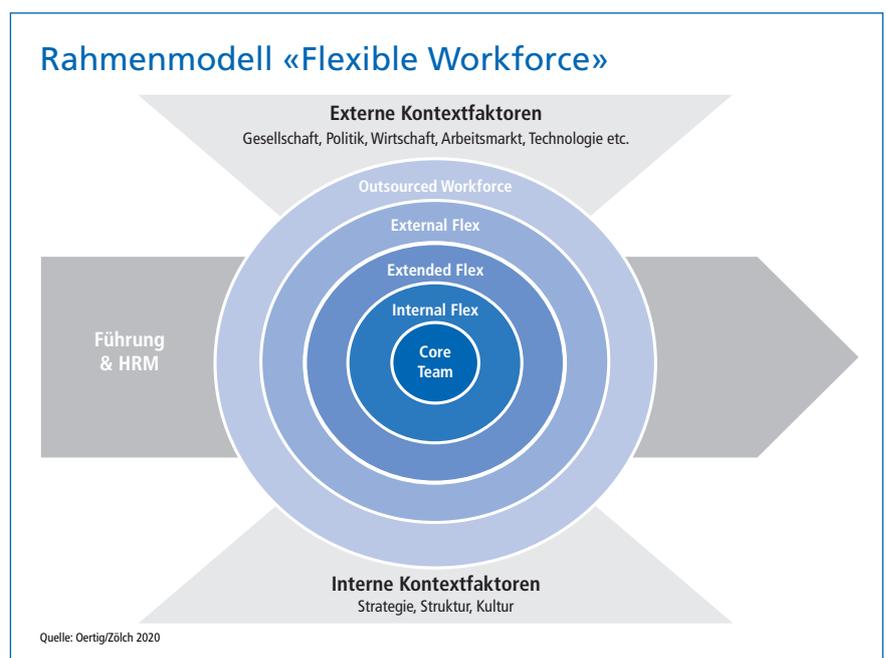
Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Die Ursachen dafür sind in technologischen Entwicklungen, in der Digitalisierung vieler Lebensbereiche, in der Veränderung von Mobilitätsmustern sowie in längerfristigen demografischen Umbrüchen zu suchen. Dabei gilt es immer mehr, die Anforderungen der Unternehmen und die Erwartungen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Neue Beschäftigungsmodelle erfordern auch Anpassungen in der Ausgestaltung der betrieblichen Vorsorge. Die Sammelstiftung Vita als bedeutende teilautonome Vorsorgeeinrichtung befasst sich aktiv mit den veränderten Rahmenbedingungen der Arbeitswelt. Sie ist zusammen mit der Avenir Group Umsetzungspartnerin eines unter Führung der Hochschule für Wirtschaft FHNW gestarteten und von Innosuisse (Schweizerische Agentur für Innovationsförderung) unterstützten Forschungsprojekts zu den Auswirkungen der flexibilisierten Arbeitswelt und befasst sich dabei schwergewichtig mit den Konsequenzen für die berufliche Vorsorge (2. Säule).

## Vielfältige Gründe für den Übergang zum Konzept der «Flexible Workforce»

Auf die erwähnten Ursachen für eine veränderte Arbeitsumwelt reagieren Unternehmen und Mitarbeitende in sehr unterschiedlicher Weise. Weit verbreitet ist die Tendenz, unterschiedlichen Auslastungen und wechselnden Auftragslagen durch den flexibilisierten Auf- und Abbau von Personalressourcen zu begegnen. Neben

dem vermehrten Einsatz von temporären Mitarbeitenden kommen auch veränderte Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeit zum Zuge. Dabei spielt neben dem Beizug externer Ressourcen aber auch der flexibilisierte Einsatz bereits vorhandener interner Mitarbeitender eine immer wichtigere Rolle, was wiederum eine polyvalente Qualifikation voraussetzt. Es ist aber auch festzustellen, dass der Trend zur Digitalisierung weiterer Unternehmensaktivitäten betriebliche Kompetenzlücken offenlegt, die durch die Beschäftigung von Freelancern oder das Outsourcing ganzer Unternehmensaufgaben überbrückt werden. Unverkennbar ist dabei aus Sicht der Unternehmen, dass durch die Flexi-

bilisierung des Mitarbeiterereinsatzes die Lohnkosten entsprechend den Marktbedingungen optimiert werden sollen. Damit kann verbunden sein, dass sich die Risikoverteilung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden verändert, indem die Flexibilität zulasten der Sicherheit der Arbeitnehmenden geht. Dies zeigt sich insbesondere bei der zunehmenden Zahl von Beschäftigten, welche sich in einem befristeten Anstellungsverhältnis oder in einem effektiven oder faktisch selbstständigen Anstellungsstatus befinden. Hierbei erfordert die verantwortungsvolle Wahrnehmung der Fürsorgepflichten des Unternehmens, dass die Unterstellungs- und Versicherungspflichten der jeweili-



Rahmenmodell «Flexible Workforce» (Oertig/Zölch 2020)

gen Mitarbeiterkategorie sorgfältig beurteilt und allenfalls angepasst wird.

### Flexibilisierung der Workforce erfordert differenzierte HR-Strategien

Für die operative Durchführung einer Flexibilisierungsinitiative hinsichtlich der personellen Ressourcen ist es hilfreich, die entsprechend differenzierten HR-Strategien auf der Basis eines Rahmenmodells vorzunehmen, welches die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen berücksichtigt. Die Strukturierung dieses Modells richtet sich nach dem Grad der Bindung an das Unternehmen sowie dem Ausmass der Flexibilisierung. Dabei kann das nachfolgende, fünfteilige Strukturmodell nützlich sein.

#### Core Team

Das Kernteam umfasst die Schlüsselmitarbeitenden und das leitende Personal, welche mittels eines festen Anstellungsverhältnisses und mit einem meist hohen Beschäftigungsgrad an das Unternehmen gebunden sind. Sie verfügen über einen überdurchschnittlichen Kompetenzstand in den betrieblichen Strukturen und Prozessen, sodass ein Abgang zu einem, zumindest kurzfristig, schwer zu ersetzenden Know-how-Verlust führen würde.

#### Internal Flex Workforce

Die zur Internal Flex Workforce gehörenden Mitarbeitenden zeichnen sich durch ihre Bereitschaft aus, schwankende betriebliche Anforderungen und Auslastungen durch ein flexibles internes Einsatz-

spektrum auszugleichen. Dies kann durch die Mitarbeit in internen Kompetenz-Pools, in Task-Force-Arbeitsgruppen oder in zeitlicher Hinsicht durch Kompensation einer volatilen Kapazitätsauslastung mittels temporärer Mehr- oder Minderarbeitszeit geschehen.

#### Extended Flex Workforce

Die zur Kategorie der Extended Flex Workforce gehörenden Mitarbeitenden verfügen ebenfalls über gute Kenntnis der betrieblichen Anforderungen oder haben zumindest vertieftes Wissen aufgrund einer Tätigkeit in Betrieben eines vergleichbaren Wirtschaftszweigs. In Frage kommen somit ehemalige Mitarbeitende, die sich z.B. aufgrund von Elternzeit, Ausbildung oder Pensionierung aus dem Arbeitsalltag zurückgezogen haben.

#### External Flex Workforce

Beschäftigte der Gruppe External Flex Workforce verfügen über keinen festen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen, sondern stehen diesem als temporäre Mitarbeitende oder Freelancer zur Verfügung. Im Gegensatz zu den Mitarbeitenden der Gruppe Extended Flex Workforce ist bei dieser Kategorie von Beschäftigten einerseits eine möglicherweise längere Einarbeitungszeit zu berücksichtigen. Andererseits verfügen sie über spezifisches Wissen, welches interne Wissens- und Kompetenzlücken auszugleichen vermag.

#### Outsourcing

Die weitestgehende Form des Managements von betrieblichen Know-how-Lü-

cken oder Kapazitätsengpässen stellt das Outsourcing ganzer Prozessketten oder betrieblicher Aufgaben dar. Dabei ist zu beachten, dass Outsourcing-Entscheidungen, einmal getroffen, vielfach nur schwer reversibel sind, da das entsprechende interne Wissen über den entsprechenden Prozess dabei vielfach abhandenkommt. Entsprechend grosse Wichtigkeit kommt somit der im Vorfeld einer Outsourcing-Entscheidung zu treffenden Make-or-Buy-Entscheidung zu.

### Flexibilisierung der Arbeitswelt als Herausforderung für die beruflichen Vorsorgekonzepte

Das der beruflichen Vorsorge zugrundeliegende Arbeits- und Lebensmodell ist auch heute noch bestimmt von den Gegebenheiten der Initialisierungsphase in den 1970er-Jahren. Diese Zeit war geprägt vom klassischen Ein-Verdiener-Modell, wenigen Stellenwechseln, Vollzeitarbeit sowie fixen Arbeitszeiten und -orten. Viele der heutigen Realitäten des Arbeitsmarkts werden dementsprechend in der 2. Säule nicht oder nur partiell reflektiert: beispielsweise die Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Teilzeittätigkeit, Wechsel von selbstständiger und unselbstständiger Tätigkeit, flexible Arbeitszeiten, Fachkräftemangel sowie die erhöhte Arbeitsmarktbeteiligung der Frauen. Für Unternehmen gilt es aber, auf betrieblicher Ebene mit den veränderten Anforderungen des Arbeitsmarkts mithalten zu können, um so die Wettbewerbsfähigkeit auf den nationalen und

# 80%

der Unternehmen erachten KPIs in der Rekrutierung als wichtig – nur 40% erheben diese effektiv.

Warum sich der Aufwand für Sie lohnt und wie es ganz einfach klappt, erfahren Sie im White Paper von Careerplus. Jetzt kostenlos downloaden unter [careerplus.ch/kpi](https://careerplus.ch/kpi)

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen **Finanzen, HR, Sales, Bau, Industrie, IT und Gesundheit**. [careerplus.ch](https://careerplus.ch)

internationalen Märkten zu erhalten. Damit sind sie darauf angewiesen, dass auch ihre betriebliche Vorsorgeeinrichtung diesen Prozess wirksam unterstützt. Trotz der beschriebenen Asymmetrie zwischen den aktuellen Arbeitsmarktbedingungen und dem traditionellen Setup des Regulators gilt es, bezogen auf die jeweiligen betrieblichen Anforderungen, die bestehenden Freiräume in der Gestaltung des Vorsorgekonzeptes sinnvoll zu nutzen.

Ausgehend von den beschriebenen einzelnen Beschäftigtengruppen **ergibt sich dabei eine Anzahl von Flexibilisierungsmöglichkeiten in der beruflichen Vorsorge**, die aufgrund der rigiden Ausgestaltung des gesetzlichen Rahmens nicht ohne Weiteres zu erwarten wären.

Für die als **Core Team** bezeichnete Beschäftigtengruppe steht ein überdurchschnittliches Vorsorgeniveau und damit die Bindung an den Betrieb im Vordergrund. Die persönlichen Präferenzen dieser Mitarbeitergruppe bei der Altersvorsorge können z.B. berücksichtigt werden, indem man diesen eine individuelle Wahl innerhalb von 3 Sparstufen bei den Beiträgen ermöglicht. Auch kann das Vorsorgeniveau durch den Einbezug variabler Lohnanteile verbessert werden, was auch in steuerlicher Hinsicht zu einer erwünschten Entlastung führt.

Für die Mitarbeitenden aus der Gruppe **Internal Flex Workforce** bieten sich ebenfalls interessante Freiräume in der betrieblichen Vorsorge an. Durch die Flexibilisierung des Rücktrittsalters ist ein stufenweiser Übergang in den Ruhestand realisierbar, wobei auch bei einer Tätigkeit nach dem ordentlichen Pensionierungsalter eine adäquate Vorsorgelösung weitergeführt werden kann. Ferner kann durch die Anpassung von Eintrittsschwelle und Koordinationsabzug auch bei Teilzeittätigkeit (z.B. nach einem beruflichen Wiedereinstieg) ein ausreichendes Vorsorgesparen erreicht werden. Im Weiteren kann durch entsprechende Festlegung des versicherten Lohns im Vorsorgereglement die Planbarkeit der Vorsorge bei Unterbrüchen (Sabbaticals, Weiterbildung) oder schwankenden Lohnbezügen verbessert werden.

Auch für die Mitarbeitenden der unter **Extended Flex Workforce** definierten

## INNOSUISSE PROJEKT «FLEXIBLE WORKFORCE»

### Flexible Workforce – Strategien und Instrumente für Personal-Management, Führung und Vorsorgeaspekte

### Flexible Workforce – Strategies and tools for HR-Management, Leadership and Social Security.

Im Rahmen eines durch Innosuisse geförderten Projekts wird ein FlexConsulting-Ansatz entwickelt, der Unternehmen dabei unterstützt, Flexibilisierungspotenziale und -risiken von Arbeit und Beschäftigung zu analysieren, zu bewerten sowie Strategien und Instrumente für ein integratives Management der internen und externen Flexible Workforce inkl. innovativer BVG-Lösungen umzusetzen. Als Projektpartner engagieren sich neben der Avenir Group sowie der Sammelstiftung Vita sechs Unternehmen aus der Gesundheits-, Finanz- und Verkehrsbranche.

Beschäftigtengruppe können bedarfsgerechte und kostengünstige Vorsorgelösungen realisiert werden. Unter Berücksichtigung der Anforderungen der jeweiligen Mitarbeitenden und unter Beachtung der Abgrenzung zwischen beruflicher und eigenverantwortlicher Vorsorge (3. Säule) ist in Zusammenarbeit von Unternehmen und Vorsorgeeinrichtung ein Vorsorgekonzept zu erstellen. Wichtig ist dabei die sachgerechte Information der Versicherten über ihre Vorsorgesituation, damit die beidseitigen Verantwortlichkeiten klar festgelegt und kommuniziert werden können.

Für Mitarbeitende der Beschäftigtengruppe **External Flex Workforce** wird grundsätzlich keine arbeitsvertragliche Bindung zum Unternehmen angenommen, weil sie als externe (temporäre) Mitarbeitende diesbezüglich an den sie vermittelnden Betrieb gebunden sind. Insbesondere bei der Anstellung von Freelancern, Gig- und Crowd-Workern empfiehlt sich aber, die sozialversicherungsrechtliche Situation im Einzelfall zu prüfen. Bei erwiesenem selbstständig erwerbendem Status bieten sich Vorsorgelösungen in der 3. Säule und allenfalls auch in der beruflichen Vorsorge an, beispielsweise in Form von Berufsverbands-Lösungen.

Mit der Durchführung eines **Outsourcings** wird nicht nur die Verantwortung für die Ausführung der ausgelagerten betrieblichen Tätigkeit, sondern auch diejenige für die Personalvorsorge delegiert. Damit überträgt die bisherige betriebliche Vorsorgeeinrichtung die Durchführung an die beauftragte neue Vorsorgeinstitution. Bei der Konzeption der neuen Vorsorgelösung ist im Interesse der austretenden Mitarbeitenden dem Erhalt

eines angemessenen Vorsorgeschatzes im Vergleich zur aktuellen Lösung grosse Beachtung zu schenken.

Die Anforderungen der flexibilisierten Arbeitswelt sind für Unternehmen, abhängig von ihrer Positionierung im Arbeitsmarkt, sehr unterschiedlich. Trotz den beschriebenen Einschränkungen hinsichtlich der wünschenswerten maximalen Flexibilität bei der Ausgestaltung der Vorsorgekonzepte für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Arbeitsmarkt gibt es interessante Freiräume, die es zu nutzen gilt. Für innovative Unternehmen bietet sich dadurch die Chance, die Opportunitäten der flexibilisierten Arbeitswelt sinnvoll und mitarbeiterorientiert wahrzunehmen und damit ihre Marktstellung zu erhalten oder zu verbessern.

#### Literaturhinweis

Martina Zölch, Marcel Oertig, Viktor Calabro: Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, Haupt, Bern 2020.



**Dr. Marcel Oertig** ist Partner der Avenir Group und leitet das Geschäftsfeld Consulting. Zuvor war er lange Jahre als HR-Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung in verschiedenen Unternehmen tätig. Als

Mitglied des Stiftungsrates der Sammelstiftung Vita sowie Pro Senectute Kanton Zürich engagiert er sich für die Themen Vorsorge und Alter.



**Christian Scherff** leitet den Bereich Produkte & Services bei der Sammelstiftung Vita. Während seiner mehr als 15-jährigen Berufslaufbahn hat er in namhaften Kranken- und Lebensversicherungsunternehmen national wie auch international verschiedene Fach- und Führungspositionen innegehabt.