

White Paper

Sicherheitsnetz und Rettungsanker

Wie Temporärarbeit in den Arbeitsmarkt integriert und flexible Arbeit absichert



Inhalt

Überblick	3
Die Personaldienstleister beziehen Stellung	3
1. Temporärarbeit: Eine Brücke zur Festanstellung in der Erwerbsbiografie	5
2. Temporärarbeit: Optimale Rahmenbedingungen für flexibilitätssuchende Erwerbstätige	14
3. Fazit	22
Literaturverzeichnis	24

Auskunft:

Ariane M. Baer

Projektleiterin Ökonomie und Politik

ariane.baer@swissstaffing.ch

Dr. Marius Osterfeld

Leiter Ökonomie und Politik

marius.osterfeld@swissstaffing.ch

swissstaffing

Verband der Personaldienstleister der Schweiz

Stettbachstrasse 10

CH-8600 Dübendorf

Tel: +41 (0)44 388 95 40

www.swissstaffing.ch

info@swissstaffing.ch

Nachdruck, auch auszugsweise,
mit Quellenangabe gestattet.

Juni 2023, ©swissstaffing

Überblick

Die Arbeitswelt ist polarisiert. Einerseits verändern Krisen, Wettbewerbsdruck, Digitalisierung und disruptive Geschäftsmodelle in ungekannter Geschwindigkeit Wirtschaft und Berufsprofile. Über vielen Beschäftigungsverhältnissen schwebt deshalb das Damoklesschwert der Arbeitslosigkeit und Neuorientierung. Andererseits definieren Erwerbstätige aufgrund von Arbeitskräftemangel, demografischer Entwicklung und gesellschaftlichem Wandel ihre persönlichen Bedürfnisse neu.

Sinn, Autonomie und Work-Life-Balance gewinnen an Bedeutung – bei gleichbleibendem Wunsch nach Sicherheit.

Entlang der Bruchlinie dieser Entwicklungen entstehen zwei Typen von Erwerbstätigen: Menschen, die ungewollt in eine fragile Erwerbsphase geraten, auf der einen Seite und nach Freiheit strebende Erwerbstätige, die die Chancen der sich verändernden Welt zu nutzen wissen, auf der anderen Seite. Die Resultate einer Umfrage unter mehr als 6000 Temporärarbeitenden belegen in diesem White Paper: Personaldienstleister sind starke Partner, die massgeschneiderte Lösungen für die Bedürfnisse beider Gruppen bieten.

Für Menschen, die von Erwerbslosigkeit betroffen sind, ist Temporärarbeit der rettende Anker, um den Sprung in die Beschäftigung zu schaffen. Ihr Ziel: die Festanstellung. Ihr Vorteil bei Temporärarbeit: Erhalt der Berufserfahrung, Aufbau neuer Kompetenzen und finanzielle wie soziale Sicherheit. Das Netzwerk der Personaldienstleister und die niedrigen Eintrittsbarrieren der Erwerbsform sind der Schlüssel zum Erfolg. Die internationale CRANET-Studie – in der Schweiz geleitet von der Universität Luzern – belegt: Unternehmen beschäftigen Temporärarbeitende aufgrund von kurzfristigem Personalbedarf (88,4%), für Projektarbeiten (60,7%) und zur Bewältigung von Schwankungen im Geschäftsverlauf (48,2%). Stellensuchende können somit die Gunst der Stunde für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit nutzen. Ein Drittel der Unternehmen hat sogar geringere Einstellungsanforderungen an Temporärarbeitende (vgl. Pletscher, M., Sender, A., Staffelbach, B., 2022).

Flexibilitätssuchende Temporärarbeitende betrachten die Erwerbsform nicht als Übergang, sondern als langfristiges Arbeitsmodell. Es erlaubt ihnen, ein Gleichgewicht zwischen Erwerb und anderen Lebensbereichen wie Ausbildung, familiäre Verpflichtungen

oder Freizeit zu finden. Für manche bietet es sogar die Möglichkeit, als Freelancer zu arbeiten, ohne auf eine volle soziale Absicherung verzichten zu müssen. Dieses Potenzial nutzen immer mehr Schweizer Unternehmen bewusst, bestätigte jüngst eine Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz. 27 bzw. 28 Prozent der Unternehmen haben bereits das Management von flexiblen Arbeitskräften in ihrer Unternehmens- bzw. Personalstrategie verankert (vgl. Vogel, C., Schaltegger, C., Zölch, M. & Büttler, D., 2021).

«Die Umwälzungen, die wir heute sehen, sind erst der Anfang», weiss Marcel Keller, Senior Vice President & Country President Adecco Group Switzerland. «Flexibler Arbeit gehört die Zukunft, und Personaldienstleister können Politik wie Unternehmen helfen, diesen Trend geordnet zu gestalten.» Die Resultate des vorliegenden White Papers belegen: Temporärarbeit ist bereits heute eine bewährte Lösung, um die Herausforderungen von morgen zu lösen.

Die Personaldienstleister beziehen Stellung

swissstaffing steht für die gesellschaftliche Akzeptanz und die soziale Absicherung des flexiblen Arbeitens ein – weil dieses Vorteile sowohl für den Einzelnen wie für die Allgemeinheit bietet.

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt löst aber auch Ängste aus und führte in der jüngeren Vergangenheit zu verstärkten Bemühungen, Flexwork einzuschränken. Obwohl am besten reguliert, leidet insbesondere die Temporärarbeit: Die Forderungen reichen von Einschränkungen des Anteils von Temporärarbeitenden in bestimmten Branchen (z.B. Bau) auf kantonaler Ebene über Meldepflichten bis hin zur Einführung einer Höchstdauer vor einer zwingenden Festanstellung in GAVs.

Dieses White Paper zeigt auf, wie wenig Rücksicht die Befürworter von Einschränkungsmaßnahmen auf die Realität der Temporärarbeitenden nehmen. Temporärarbeit führt nicht zur Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen – im Gegenteil:

Eine Temporärbeschäftigung bietet in vielen Fällen eine Brücke, die aus der Arbeitslosigkeit in eine Festanstellung führt.

Und sie bietet jenen, die flexibel arbeiten möchten, einen gesetzlich und sozialpartnerschaftlich abgesicherten Rahmen. Dazu garantiert Temporärarbeit auch soziale Sicherheit und Weiterbildungsangebote.

Die Befragung zeigt: Menschen entscheiden sich mehrheitlich bewusst für Temporärarbeit.

Solche Entscheide respektiert eine liberale Gesellschaft. Einschränkungsbemühungen sind hier fehl am Platz. Schliesslich bleibt festzuhalten, dass Temporärarbeit bei anhaltendem Fachkräftemangel einen zentralen Beitrag für die Schweiz, ihre Wirtschaft und ihre Gesellschaft leisten kann. Um das Potenzial für Menschen, die längerfristig wieder eine

Festanstellung suchen, oder für Menschen, die an möglichst grosser Flexibilität interessiert sind, voll ausschöpfen zu können, benötigt man:

- eine Kultur, in der flexibles Arbeiten und dynamische Wechsel zwischen Erwerbsformen akzeptiert werden, weil Temporärarbeit eine gesellschaftliche Realität darstellt.
- digitale Alternativen zur Schriftformerfordernis bei Vertragsabschluss, weil man so vor allem administrative Hürden abschaffen und potenziell noch mehr zusätzliche Arbeitskräfte integrieren kann.
- weniger gesetzliche Arbeitszeitvorgaben, weil das eine einseitige, unerwünschte Einschränkung für die betroffenen Gruppen darstellt. Gerade flexibel Arbeitende möchten selbst entscheiden, wann sie arbeiten.

Nino R. (33), Zimmermann, nach Temporäreinsatz in Festanstellung

«Der Personaldienstleister ist sehr hilfsbereit und kümmert sich um alles»

Nino R., Zimmermann aus dem Kanton Zürich, nahm schon mehrfach Einsätze über den Personaldienstleister dasteam ag wahr. Auch beim Arbeitgeber seiner heutigen Festanstellung arbeitete er zunächst temporär. Besonders wichtig ist ihm der persönliche Kontakt zum Personalberater.

Bereits nach seiner Ausbildung zum Zimmermann EFZ entschloss sich Nino R. für Temporärarbeit: *«Ich wollte nach der Lehre verschiedene Betriebe kennenlernen, Erfahrungen sammeln und reisen. Als Temporärarbeitender ist man sehr flexibel. Und der Lohn ist gut.»* Nachdem er 2021 seine damalige Feststelle im Zuge der Corona-Krise verlor, meldete er sich wiederum bei dasteam ag. *«Ich kenne den Personalberater persönlich und bin sehr zufrieden. Er ist sehr unkompliziert.»* Sein Personalberater vermittelte ihm im November 2021 mehrere temporäre

Arbeitseinsätze. Aus dem jüngsten Einsatz resultierte im März 2022 seine heutige Festanstellung in einer Zimmerei. *«Der Job ist super. Ich kann selbstständig arbeiten und schaffe nun selbst mit Temporärarbeitenden zusammen, die uns dasteam ag vermittelt.»* Vor zwei Jahren hat der leidenschaftliche Hobby-Boxer die Berufsmatura im Vollzeitpensum nachgeholt. Für die Zukunft fasst er ein Fachhochschulstudium als Holzbau-Ingenieur ins Auge: *«Gut möglich, dass ich dann in den Semesterferien wieder temporär arbeite.»*

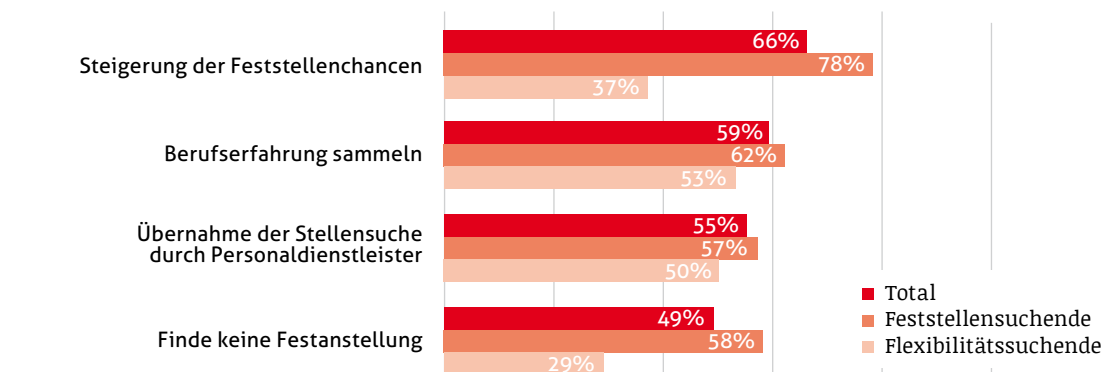
1. Temporärarbeit: Eine Brücke zur Festanstellung in der Erwerbsbiografie

Temporärarbeitende befinden sich vor der Aufnahme ihrer Tätigkeit oft in einer besonders fragilen Phase ihrer Erwerbsbiografie: Rund 40 Prozent der Befragten waren zuvor arbeitslos oder nicht erwerbstätig. Jenen in Festanstellung oder in befristeten Verträgen wurde nicht selten gekündigt oder der Vertrag lief aus. In manchen Fällen sind Krankheit oder Unfall die Ursache für die schwierige Erwerbssituation.

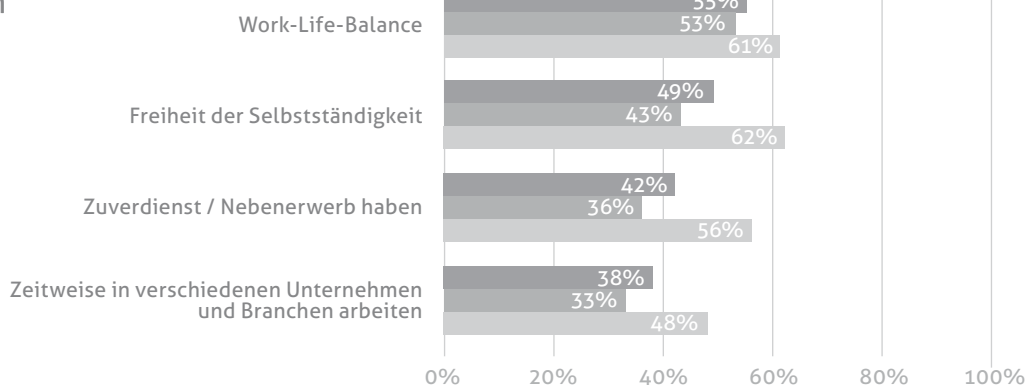
Diese Menschen nutzen Temporärarbeit, um im Arbeitsleben zu verbleiben oder (erneut) darin Fuss zu fassen. Ein 54-jähriger Verkäufer hält stellvertretend fest: «Nach gesundheitlichen Problemen habe ich durch die Temporärarbeit wieder in den Arbeitsalltag einsteigen können.» Ein 45-jähriger Berner bringt es auf den Punkt: «Für mich hat das Temporärunternehmen das Tor zur Arbeitswelt geöffnet».

Abbildung 1: Motive der Temporärarbeitenden für die Wahl der Erwerbsform

Brücke zur Feststelle



Bedürfnis nach Flexibilität



Basis: Alle Befragten, 6012 Personen; Feststellensuchende, 4134 Personen; Flexibilitätssuchende, 1878 Personen.

Quelle: swissstaffing / gfs-zürich 2022

Studiendesign:

Befragung Temporärarbeitende 2022

Im Zeitraum vom 10. Oktober bis 20. November 2022 befragte das Institut gfs-zürich im Auftrag von swissstaffing online 6012 Temporärarbeitende, die in der Schweiz im Jahr 2021 temporär gearbeitet hatten. Das Vertrauensintervall beträgt bei dieser Stichprobengrösse +/- 1,3 Prozent. Angeschrieben wurden insgesamt 72 325 Mitar-

beitende von zwölf grossen und kleinen Temporärunternehmen: Adecco, Careerplus, Coople, dasteam ag, Global Personal, Hays, Helvetic Payroll, Interima, Kelly Services, Manpower, Michael Page, Work Selection. Die Rücklaufquote betrug 8,3 Prozent. Die Beobachtungen wurden nach Umfragerücklauf pro Unternehmen gewichtet. Durchgeführt wurde die Befragung in Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch, Spanisch und Portugiesisch.

Weshalb entscheiden sich Menschen für Temporärarbeit?

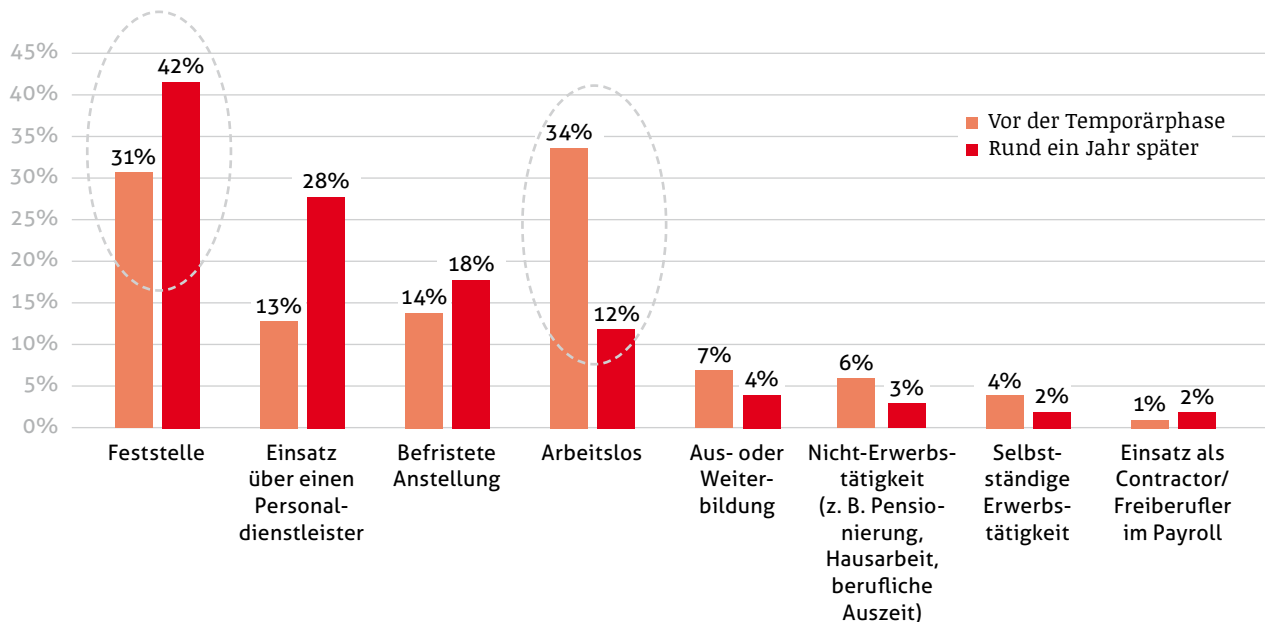
Knapp 80 Prozent der Feststellensuchenden geben als Motiv für die Temporärarbeit an, ihre Chancen auf eine Festanstellung steigern zu wollen. 58 Prozent arbeiten in dieser Gruppe temporär, weil keine Festanstellung in Sicht ist. Für diese Menschen ist die Temporärarbeit nicht die berufliche Endstation, sondern vielmehr ein Drehkreuz zur beruflichen Neuorientierung. Die Aussicht auf eine Festanstellung ist als Motiv besonders in der Westschweiz und im Tessin ausgeprägt. In der Deutschschweiz spielen Freiheit und Flexibilität eine wichtigere Rolle. Die Personaldienstleister begleiten ihre Kandidaten in dieser herausfordernden Zeit und unterstützen sie auf ihrem Weg zur festen Anstellung.

Besonders Menschen mit tiefer Bildung und ältere Personen schätzen es, dass der Personaldienstleister für sie die Stellensuche übernimmt.

Temporärarbeit als Sprungbrett zur Festanstellung

Die Befragung zeigt: Rund ein Jahr nach Beginn der Temporärarbeitsphase haben 42 Prozent der Feststellensuchenden den Sprung in die Feststelle geschafft. Insgesamt sind 84 Prozent der Befragten im Erwerbsleben integriert – sei es fest, befristet, temporär oder selbstständig. Mit anderen Worten: Temporärarbeit ist ein effektiver Weg zum Verbleib im Erwerbsleben und wird damit zum Integrationsmotor auf dem Arbeitsmarkt. Der Rückgang der Arbeitslosigkeit dank Temporärarbeit sticht in der Romandie besonders heraus: Waren vor der Temporärarbeitsphase 37 Prozent arbeitslos, sinkt dieser Anteil rund ein Jahr danach auf 13 Prozent.

Abbildung 2: Beschäftigungssituation der Temporärarbeitenden



Basis: Feststellensuchende, 4134 Personen.
Quelle: swisstafing / gfs-zürich 2022



Das «Try & Hire»-Prinzip

Einsatzunternehmen übernehmen ihre Temporärarbeitenden vielfach in eine Direktanstellung und bauen ihnen so eine Brücke zur Feststelle:

48 Prozent der heute Festangestellten haben zuvor bei ihrer heutigen Arbeitgeberin temporär gearbeitet.

Dieses «Try & Hire»-Prinzip funktioniert in der lateinischen Schweiz besonders gut: Im Tessin haben 62 Prozent der Festangestellten zuvor temporär bei ihrem Unternehmen gearbeitet, in der Westschweiz sind es 54 Prozent. Ein 34-jähriger Logistiker berichtet: «Mein Ziel war es, über das Temporärbüro eine Festanstellung zu finden. Ich wurde vermittelt und durfte anschliessend die Probezeit für die Stelle über das Temporärbüro absolvieren. Nach vier Monaten bekam ich eine Festanstellung bei der Firma.»

Ein 33-jähriger Zentralschweizer schildert seinen Weg zur Festanstellung: «Ich war freiberuflicher Gastronom, als Corona über uns hereinbrach. Nach drei Monaten Arbeitslosigkeit hat mir der Personaldienstleister innerhalb kürzester Zeit einen neuen Job in einer neuen Branche vermittelt, in dem ich noch heute gerne arbeite und inzwischen sogar befördert wurde.» Von der möglichen Übernahme in eine Festanstellung profitieren besonders Arbeitnehmende mit tiefem Bildungsgrad. Sie haben auf dem Arbeitsmarkt schlechtere Karten und bleiben trotz Fachkräftemangel oft auf der Strecke. Der Integrationsmotor Temporärarbeit ist ihre Chance, ihr Talent auch ohne Diplom unter Beweis zu stellen und den Sprung in die Festanstellung zu schaffen: 59 Prozent der heute Festangestellten mit tiefer Bildung waren zuvor temporär im Betrieb beschäftigt.

Stephan B. (57), Elektroinstallateur, als Temporärer in Festanstellung übernommen

«Der Personaldienstleister sah mich als Menschen, nicht als Nummer»

Stephan B. kletterte während Jahren die Karriereleiter in der Telekommunikationsbranche hoch. Mit 56 Jahren stand er plötzlich ohne Job da. In dieser fragilen Lebenssituation vermittelte ihm ein Personaldienstleister aus Luzern einen temporären Einsatz bei einem kleinen Elektrotelematik-Unternehmen. Heute ist er dort festangestellt.

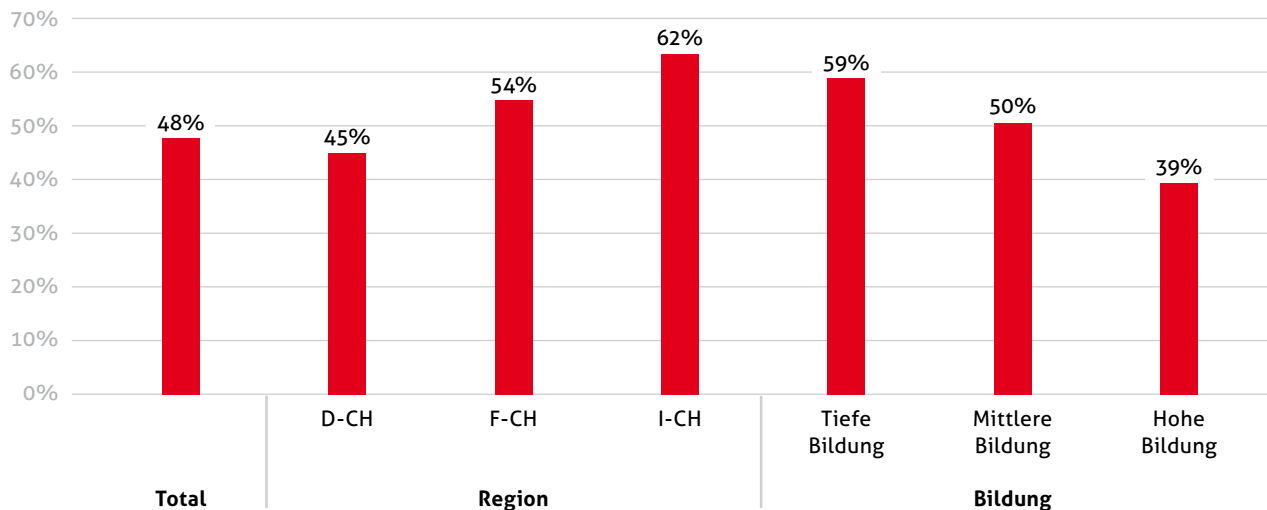
Stephan B., wohnhaft im Berner Oberland, stieg drei Jahre nach der Lehre als Elektroinstallateur in die Telekommunikationsbranche ein,

entwickelte sich weiter und war sogar als Systemingenieur tätig. Nach einem Jobwechsel 2014 wurde ihm im Dezember 2021 aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt. «Das war nicht einfach. Ich war 56 Jahre alt und zum ersten Mal arbeitslos. Ich machte mir ernsthaft Gedanken über meine Zukunft: Was verlangt die Wirtschaft? Wieviel Lohneinbusse kann ich verkraften?» Das RAV machte zusätzlich Druck. Der Vater von drei erwachsenen Kindern meldete sich bei einem kleinen Start-up in Luzern: «Mit den Personalberatern habe ich mich auf Anhieb verstanden. Es war sehr familiär. Sie sahen mich als Menschen und nicht als Nummer.»

Das Start-up vermittelte ihm bereits nach kurzer Zeit einen temporären

Einsatz auf seinem ursprünglichen Beruf als Elektroinstallateur. «Der Wiedereinstieg war eine Herausforderung. Ich war ja 30 Jahre lang nicht mehr auf dem Beruf tätig. Seit damals hat sich viel verändert. Und ich war langsamer als die Jungen.» Dennoch war sein Einsatz von Erfolg gekrönt, das Unternehmen bot ihm nach 4 Monaten eine Festanstellung an. Zwar verdient er heute weniger als in seinen früheren Positionen. Dafür hat er durch die Viertagewoche im Betrieb am Wochenende mehr Zeit für sein grosses Hobby, die Berge – sei es zu Fuss oder auf Skiern. Zum Personaldienstleister aus Luzern hält er heute noch privaten Kontakt.

Abbildung 3: Festanstellung in früherem Einsatzbetrieb (Basis: alle neu Festangestellten)



Basis: Befragte in Festanstellung; 2054 Personen.

Quelle: swissstaffing / gfs-zürich 2022

Weiterbildungsfinanzierung dank temptraining

Lebenslanges Lernen ist ein zentraler Faktor für eine erfolgreiche Erwerbsbiografie. Das setzt Menschen nach einem Stellenverlust besonders unter Druck: Mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit fällt das wichtige «Learning on the Job» weg und das erworbene Wissen ist nicht mehr auf dem neuesten Stand. Bei Personen ohne formale Ausbildung ist diese Gefahr besonders gross. Der Weiterbildungsfonds temptraining nimmt sich dieser Herausforderung an: Er stellt Mittel für Temporärarbeitende bis zu 12 Monate nach Einsatzende zur Verfügung, damit sie sich ihre Weiterbildung bei einem von über 500 Bildungsinstituten finanzieren können.

Diese Weiterbildungsleistungen halten 75 Prozent der feststellensuchenden Temporärarbeitenden für wichtig – in der Westschweiz und im Tessin sogar 79 Prozent. Elektroinstallateur Stephan B., der als Temporärer in eine Festanstellung wechselte, bekräftigt die Bedeutung der Weiterbildungsleistungen:

«Es ist wichtig, dass man als Temporärarbeitender auf dem Laufenden bleibt. Oft können sich Betroffene in dieser Übergangsphase selbst keine Weiterbildung leisten.»

Weiterbildungsfonds temptraining

temptraining bietet subventionierte Weiterbildung für Temporärarbeitende, die dem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) Personalverleih unterstehen. Unterstützt werden Kurse, die sie im Beruf weiterbringen und langfristig ihre Arbeitsmarktfähigkeit fördern. Der Anspruch bleibt nach dem letzten Einsatztag 6 Monate und ab dem 1. September 2023

sogar 12 Monate bestehen. Anspruch haben Temporärarbeitende, die mindestens 88 Stunden temporär gearbeitet haben. Entrichtet werden folgende Leistungen:

- Weiterbildungsleistungen: max. CHF 5000.–
- Laufbahnberatung / Standortbestimmung: max. CHF 1000.–
- Lohnentschädigungen für Weiterbildungstage: max. CHF 2250.–

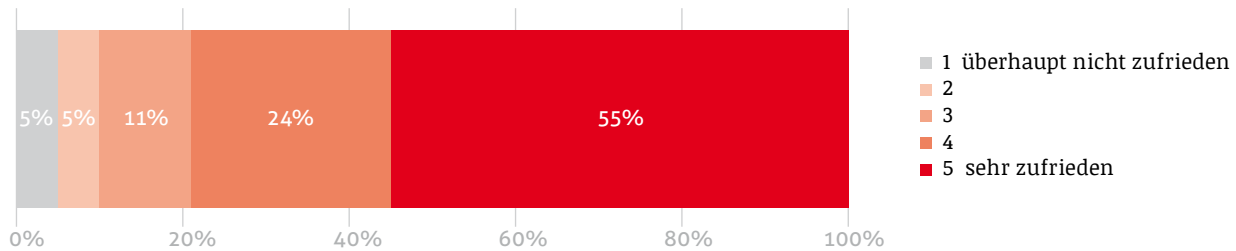


Hohe Zufriedenheit mit dem Personaldienstleister

Feststellensuchende Temporärarbeitende brauchen in der Phase des Übergangs einen kompetenten und vertrauensvollen Ansprechpartner, bei dem sie sich aufgehoben fühlen. Der hohe Zufriedenheitsgrad der

Befragten belegt: Die Personaldienstleister erfüllen die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kandidaten. 80 Prozent sind mit ihrem Personaldienstleister zufrieden oder sehr zufrieden. Zwei Drittel würden ihn mit einem Höchstwert von 9 oder 10 an Freunde und Verwandte weiterempfehlen.

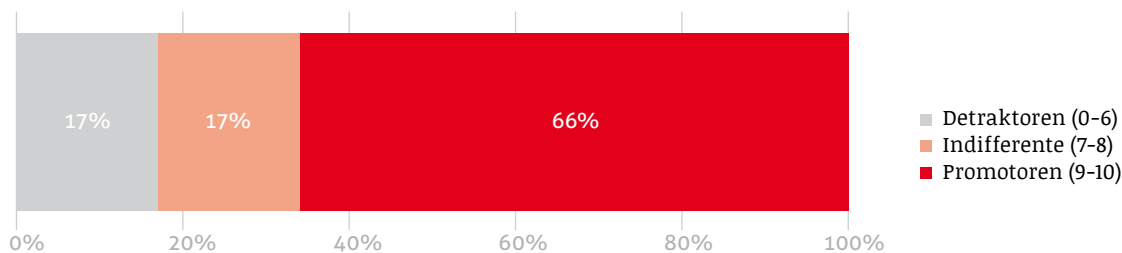
Abbildung 4: Gesamtzufriedenheit mit dem Personaldienstleister



Basis: Feststellensuchende, 4134 Personen.

Quelle: swissstaffing / gfs-zürich 2022

Abbildung 5: Weiterempfehlungsbereitschaft



Basis: Feststellensuchende, 4134 Personen.

Quelle: swissstaffing / gfs-zürich 2022

Ausschlaggebend für die hohe Zufriedenheit ist das Vertrauen zum Personaldienstleister

Das Vertrauen zum Personaldienstleister ist der Schlüssel zu den hohen Zufriedenheitswerten. Hier spielt das Verhältnis zu den Personalberatenden als direkte Ansprechpartner eine zentrale Rolle. Eine 55-jährige Pflegefachfrau stellt fest: «Die Kommunikation zwischen mir und der Personalberaterin ist wertschätzend und vertrauensvoll. Das Engagement der Mitarbeitenden ist gross, das schätze ich sehr.»

Einen Ansprechpartner zu haben, der auf sie eingeht, ist für Temporärarbeitende während der Übergangsphase zur Feststelle unerlässlich. Eine 29-jährige Bernerin berichtet von ihrer positiven Erfahrung: «Es wird nachgefragt, wie es mir geht und wie es weiter gehen soll. Nicht der Profit steht im Vordergrund, sondern der Mensch. Ich hatte noch nie so einen empathischen und hilfsbereiten Arbeitgeber.»

Vermittlungskompetenz, niedrige Eintrittsschwellen in die Beschäftigung und das Vertrauen zum Personaldienstleister sind die Erfolgsfaktoren des Integrationsmotors Temporärarbeit – zum Nutzen von Stellensuchenden, Unternehmen und der Gesellschaft.

Abbildung 6: Korrelation der Gesamtzufriedenheit mit einzelnen Zufriedenheitsfaktoren



Beobachtungen: Feststellensuchende, 4134 Personen.
 Quelle: swissstaffing / gfs-zürich 2022

Timothy F. (33), Logistiker bei einem Transportunternehmen mit befristetem Arbeitsvertrag

«Der Berater hat mich ernst genommen und hörte mir zu»

Timothy F., der in der Region Genf lebt, hat seit Beginn seiner beruflichen Laufbahn immer auf dem Bau gearbeitet. Er arbeitete als ausgebildeter Maurer und hatte viel Freude an seiner Arbeit. Leider hatte er einen Unfall und musste aufgrund der Verletzungen an seinem Knie die Arbeit auf dem Bau aufgeben. Timothy F. liess sich jedoch nicht unterkriegen, sondern schulte sich erfolgreich zum Logistiker um. Nachdem er umfangreiche Erfahrungen als Logistiker gesammelt hatte, beschloss er, das Eidgenössische Fähigkeitszeugnis (EFZ) als Logistiker zu erwerben.

Anfang 2022 entschied er sich, seine damalige Stelle zu kündigen und zu einem anderen Arbeitgeber seiner Wahl zu wechseln. Ein Freund, der bereits über Manpower in einem Transportunternehmen eingestellt worden war, für das sich Timothy F. interessierte, empfahl ihm, seine Bewerbungsunterlagen auch an diesen Personaldienstleister zu senden. Timothy F. hatte anfangs Vorbehalte, als Temporärangestellter zu arbeiten, da er diese Arbeitsform mit einer gewissen Unsicherheit in Verbindung brachte. Er reichte seine Bewerbung trotzdem bei Manpower ein und war von der Professionalität und der Seriosität des Personalberaters sehr überrascht. *«Der Berater hat mich ernst genommen und hörte mir zu»*, sagte Timothy F. Nach sechs Monaten

als Temporärangestellter wurde er mit einem befristeten Vertrag beim Transportunternehmen angestellt und rechnet damit, bald eine unbefristete Anstellung zu erhalten. Dieser Einsatz hat ihm die Tür zu einer Festanstellung bei seinem bevorzugten Arbeitgeber geöffnet. Timothy F. ist sehr motiviert, sich intern weiterzuentwickeln. *«Auch wenn ich nicht der Karrieretyp bin, werde ich die Gelegenheit nutzen, um beruflich aufzusteigen, wenn sie sich ergibt»*, gibt er zu. Er möchte sich beruflich weiterentwickeln und mehr Verantwortung übernehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, will er sowohl die Weiterbildungsangebote von tempotraining als auch die Kenntnisse nutzen, die er sich in seiner Zeit als Temporärarbeitender angeeignet hat.



2. Temporärarbeit: Optimale Rahmenbedingungen für flexibilitätssuchende Erwerbstätige

Viele Menschen entscheiden sich für Temporärarbeit, weil die Arbeitsform ihr Bedürfnis nach Freiheit und Flexibilität erfüllt. Diese Temporärarbeitenden suchen keine Festanstellung.

Sie suchen ein Erwerbskonzept, das Freiheit und soziale Absicherung verbindet.

Das Prinzip des Personalverleihs garantiert ihnen Flexibilität. Das Arbeitsvermittlungsgesetz sowie der GAV Personalverleih bilden die Grundlage für ihre soziale Absicherung. «Es ist alles geregelt und ich kann flexibel bleiben», begründet eine 40-jährige Logistikerin aus dem Kanton Zürich ihren Entscheid.

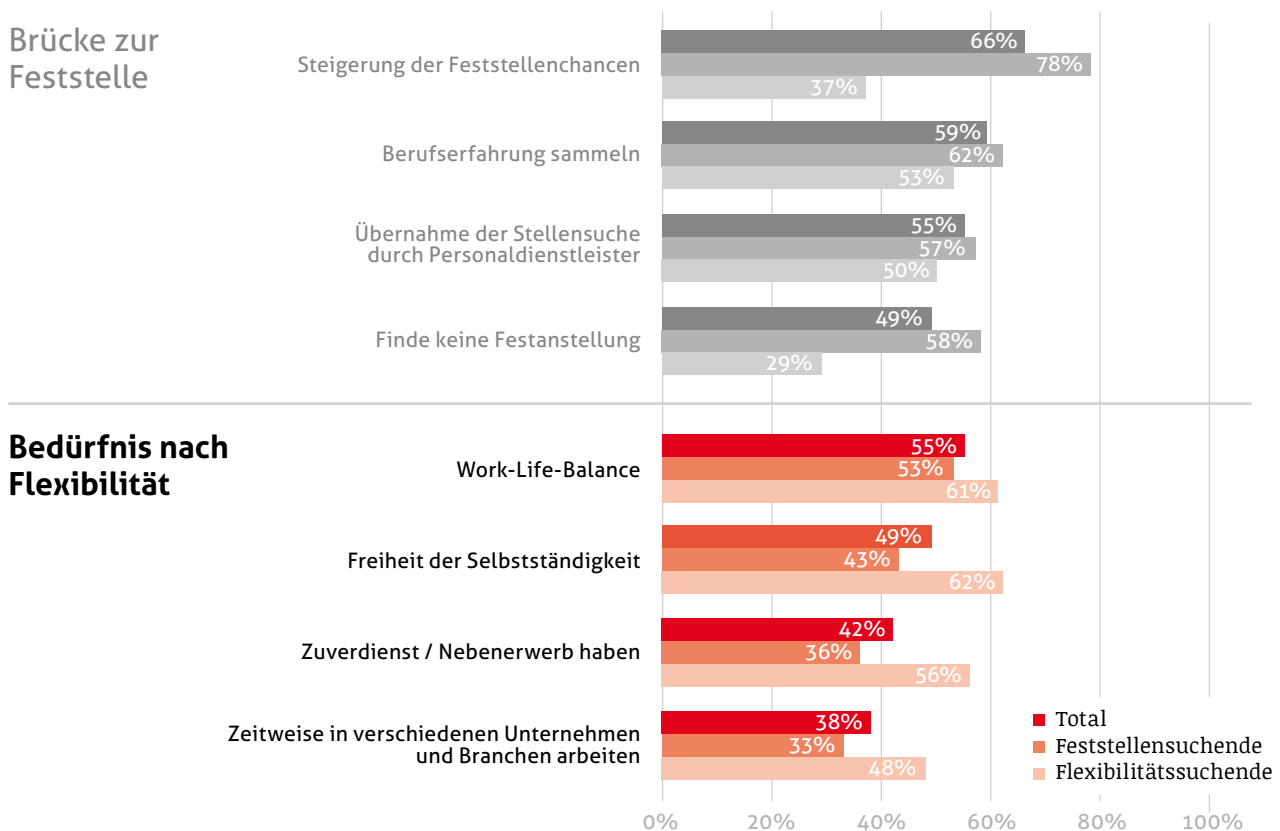
Im Personalverleih lassen sich drei grundlegende Modelle identifizieren, mit denen die Branche auf die Bedürfnisse dieser flexibilitätssuchenden Arbeitnehmenden einget: Bei der aktiven Vermittlung übernimmt der Personaldienstleister die Stellensuche

und platziert den Arbeitnehmenden entsprechend seinen Wünschen. Mit einem Payrolling können sich «Freelancer» ihre Einsätze selbst suchen und sich über einen Personaldienstleister als Temporärarbeitende anstellen lassen. Bei Online-Plattformen unter dem Dach des Personalverleihs können sich Flexibilitäts-suchende kurzfristig und ohne umfassendes Bewerbungsverfahren auf Einsätze bewerben.

Weshalb entscheiden sich flexibilitätssuchende Menschen für Temporärarbeit?

Menschen, die Temporärarbeit als flexibles Erwerbskonzept wählen, suchen eine gute Work-Life-Balance, berufliche Abwechslung und die Freiheit der Selbstständigkeit. Dabei lassen sich zwei Gruppen unterscheiden: Menschen, die im Nebenerwerb temporär arbeiten und Fachkräfte, die Temporärarbeit als Modell für ihren Haupterwerb wählen. Für beide Gruppen bietet die Temporärbranche ein Lösungskonzept, das zu ihrer individuellen Lebenssituation passt.

Abbildung 7: Motive der Temporärarbeitenden für die Wahl der Erwerbsform



Basis: Alle Befragten, 6012 Personen; Feststellensuchende, 4134 Personen; Flexibilitäts-suchende, 1878 Personen.
Quelle: swisstaffing / gfs-zürich 2022

Temporärarbeit als Nebenerwerb

Wer im Nebenerwerb temporär arbeitet, hat seinen Lebensmittelpunkt oft ausserhalb des Erwerbslebens. «Temporärarbeit lässt sich sehr gut mit der Familie vereinbaren», stellt eine 35-jährige Mutter fest. Das Spektrum der Flexibilitätssuchenden ist breit. Nebst Menschen mit familiären Verpflichtungen umfasst es Studierende, Pensionierte, aber auch Selbstständigerwerbende, die ihre Auftragslage durch Temporärarbeit stabilisieren. Der Personalverleih ermöglicht ihnen, mehrere Lebensmittelpunkte miteinander zu verbinden. «Als Studentin ist es für mich die perfekte Lösung, um neben dem Studium mein Leben zu finanzieren und so zu planen, wie es mit meinem Stundenplan passt», schildert eine 23-jährige Zürcherin.

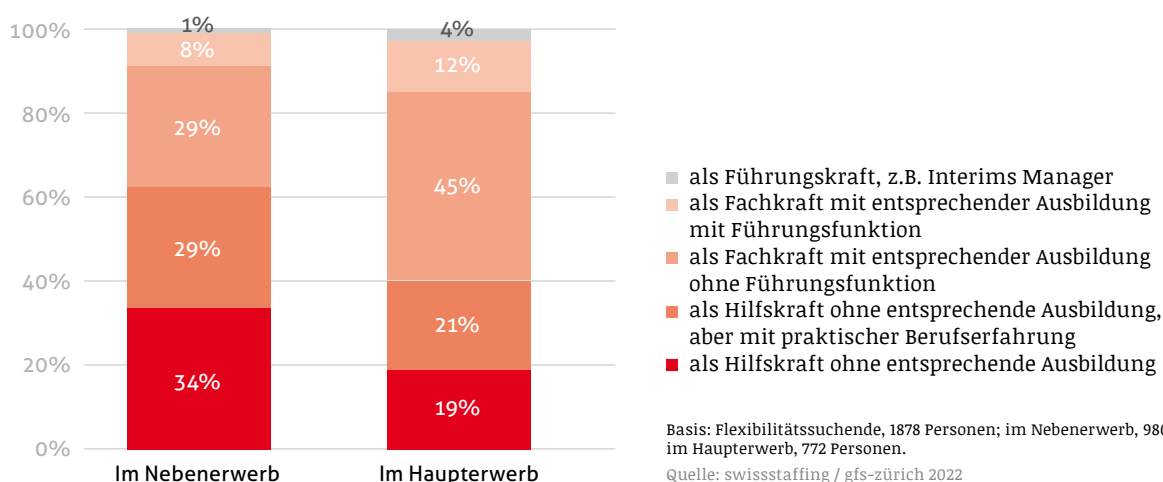
62% der Flexibilitätssuchenden im Nebenerwerb arbeiten als Hilfskraft ohne entsprechende Ausbildung.

Sie nutzen die Niederschwelligkeit der Temporärarbeit, um ohne grosse Vorkenntnisse erwerbstätig zu sein.

Zu ihren Einsätzen gelangen sie, nebst aktiver Vermittlung durch Personalberater, häufig über digitale Plattformangebote unter dem Dach des Personalverleihs. So kommen sie schnell, flexibel und selbstbestimmt zu Arbeit. Eine Befragte aus der Gastronomie sagt dazu: «Ich kann selbst entscheiden, wann und wo ich arbeite. Ich habe keinen langweiligen Alltag und lerne neue Menschen, Firmen und Abläufe kennen.»

Flexibilitätssuchende im Nebenerwerb sind häufig in Branchen mit akutem Arbeitskräftemangel wie der Gastronomie, dem Gesundheitswesen und dem Detailhandel tätig. Von der Flexibilität des Personalverleihs profitieren alle Beteiligten: Dienstleister aus dem Personalverleih vermitteln Unternehmen mit Personalmangel schnell und gezielt Arbeitskräfte. Temporärarbeitende kommen kurzfristig und unkompliziert zu einem sozial abgesicherten Nebenerwerb. Die zusätzlichen Arbeitskräfte entschärfen gleichzeitig den Arbeitskräftemangel in der Wirtschaft.

Abbildung 8: Funktion der flexibilityssuchenden Temporärarbeitenden



Anic M. (22), Geschichtsstudentin, arbeitet temporär über Coople

«Mir gefällt die Flexibilität und die Abwechslung neben dem Studium»

Anic M., 22-jährig und wohnhaft in Bern, studiert Zeitgeschichte an der Universität Freiburg. Neben ihrem primären Nebenjob in einem Gastrounternehmen nimmt sie regelmässig temporäre Einsätze über den Plattformanbieter Coople wahr. Sie schätzt die hohe Flexibilität und die Möglichkeit, neue Branchen kennenzulernen.

Nach der Matura im Februar 2020 wollte Anic M. ein Zwischenjahr einlegen und in einem Gastrounter-

nehmen arbeiten, bei dem sie bereits während der Schulzeit aus-half. Die Corona-Pandemie durchkreuzte ihre Pläne. Eine Arbeit in der Gastronomie war kurzfristig nicht mehr möglich. Auf Empfehlung von Freunden meldete sie sich auf der Plattform des Personaldienstleisters Coople an: *«Das ging sehr einfach und effizient»*, stellt die Bernerin fest. Kurze Zeit später hatte sie ihre ersten Arbeitseinsätze – in Jobs, die durch die Pandemie neu geschaffen wurden, wie die Kontrolle von Corona-Zertifikaten. Inzwischen studiert Anic M. im 2. Semester und ist neben ihrem primären Nebenjob in der Gastronomie weiterhin über Coople tätig. Sie schätzt die enorme Flexibilität, die ihr Coople bietet:

«Manchmal benötige ich in einer intensiven Lernphase eine kurzzeitige Abwechslung. Dann kann ich mich spontan für einen Einsatz bewerben und arbeiten.» Über Coople arbeitet sie vorwiegend in der Gastronomie, aber auch im Verkauf oder bei Inventuren zweier grosser Modeketten. *«Im Verkauf hatte ich zuvor keine Erfahrung. Durch die Einsätze bei Coople lerne ich neue Branchen kennen. Das ist spannend.»* Für die Zukunft plant Anic M., ihr Studium mit dem Bachelor und danach mit dem Master abzuschliessen. Ihr Berufswunsch ist Sportjournalistin. Bis es soweit ist, möchte sie «Cooplerin» bleiben.

Philippe C. (58), Berater, über Helvetic Payroll im Payrolling angestellt

«Durch das Delegieren administrativer Aufgaben kann ich mich auf meine Tätigkeiten konzentrieren»

Philippe C. aus der Genferseeregion arbeitete als Ingenieur im Rennsport (F1) und führte bei einem grossen Automobilhersteller, als Verantwortlicher für die strategischen Projekte der Gruppe, erfolgreich mehrere Spezialprojekte durch. Danach war Philippe C. mehrere Jahre lang in verschiedenen leitenden Positionen in der Uhrenindustrie tätig, insbesondere der industriellen Leitung.

Der Wunsch, neue Erfahrungen zu machen und Unternehmen sowohl mit seinem technischen Fachwissen

als auch mit seiner menschlichen Herangehensweise zu unterstützen, bewog ihn dazu, Führungskräfte und Verwaltungsratsmitglieder zu coachen. *«Ich war in meiner Laufbahn an einem Punkt angelangt, an dem ich diesen lang gehegten Wunsch in die Tat umsetzen wollte»*, erklärt Philippe C. seinen Entschluss. Bei jedem neuen Einsatz kontaktiert er Helvetic Payroll und übermittelt die Informationen betreffend seinen Einsatz. Helvetic Payroll übernimmt dann die Arbeitgeberposition und kümmert sich unter anderem um die Abwicklung der Sozialversicherungsbeiträge und die Erstellung der Lohnabrechnungen. Philippe C. arbeitet seit mehr als vier Jahren auf diese Art und Weise und möchte seine Dienste auch langfristig über eine Payroll-Firma anbieten. Eine

umfassende Absicherung sozialer Risiken ist für ihn sehr wichtig. Dies wurde während der Covid-Pandemie deutlich, als er dank dieses Systems Anspruch auf Arbeitslosengeld hatte. *«Eine Krisensituation kann einen schon erschüttern»*, meint er. Die Zusammenarbeit mit Helvetic Payroll ist für ihn aufgrund der Flexibilität der Mitarbeitenden und ihrer hohen Professionalität sehr zufriedenstellend. Für die administrativen Aufgaben, die er nicht besonders mag, muss er pro Monat nur etwa 10 Minuten aufwenden. *«Dank diesem System kann mich in Ruhe voll und ganz auf das konzentrieren, was ich kann und gerne tue»*, berichtet er.



Temporärarbeit als Haupterwerb

Temporärarbeitende im Haupterwerb suchen ein dauerhaftes Erwerbsmodell, welches ihr Bedürfnis nach Flexibilität und Autonomie erfüllt. Sie sind in der Regel gut ausgebildet und arbeiten als Fach- oder Führungskräfte, häufig in Branchen mit Fachkräftemangel wie dem Gesundheitswesen, dem Bau oder der IT.

Ein Teil dieser Temporärarbeitenden lässt sich aktiv platzieren: «Meine Personalberaterin findet immer einen spannenden Einsatz. Für mich ist Temporärarbeit etwas Wunderbares und gibt mir ein Gefühl von Freiheit und Ungebundenheit», berichtet eine 55-jährige Pflegefachfrau. Der andere Teil sucht sich die Aufträge selbst und lässt sich über den Personalverleih im Payrolling anstellen. Ein 52-jähriger Contractor schätzt die Verdienstmöglichkeiten dieses Erwerbsmodells: «Die Bezahlung ist besser als in einer Festanstellung».

Der Personalverleih bietet sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmenden massgeschneiderte Dienstleistungen, die in Zeiten des Fach- und Arbeitskräftemangels besonders wertvoll sind.

Durch ihre Rekrutierungsexpertise unterstützen die Personaldienstleister unternehmensinterne HR-Abteilungen gezielt bei der Suche nach dem benötigten Fachpersonal.

In Berufen mit starken Abwanderungstendenzen wie beispielsweise der Pflege hilft der Personalverleih dank flexiblem Gestaltungsspielraum, Fachkräfte im Beruf zu halten. In manchen Fällen hilft bereits der projektbasierte Bezug hochqualifizierter Freelancer im Payrolling, damit Einsatzbetriebe unternehmensintern fehlendes Spezialistenwissen erhalten.

Emine A. (24), Fachfrau Gesundheit, arbeitet temporär über Careerplus

«Ich kann Temporärarbeit jedem empfehlen, der frei sein und selbstständig entscheiden möchte»

Gerade einmal 3 Monate war Emine A. nach der Ausbildung zur Fachfrau Gesundheit festangestellt. Dann entschied sie sich, nur noch temporär im Pflegebereich zu arbeiten.

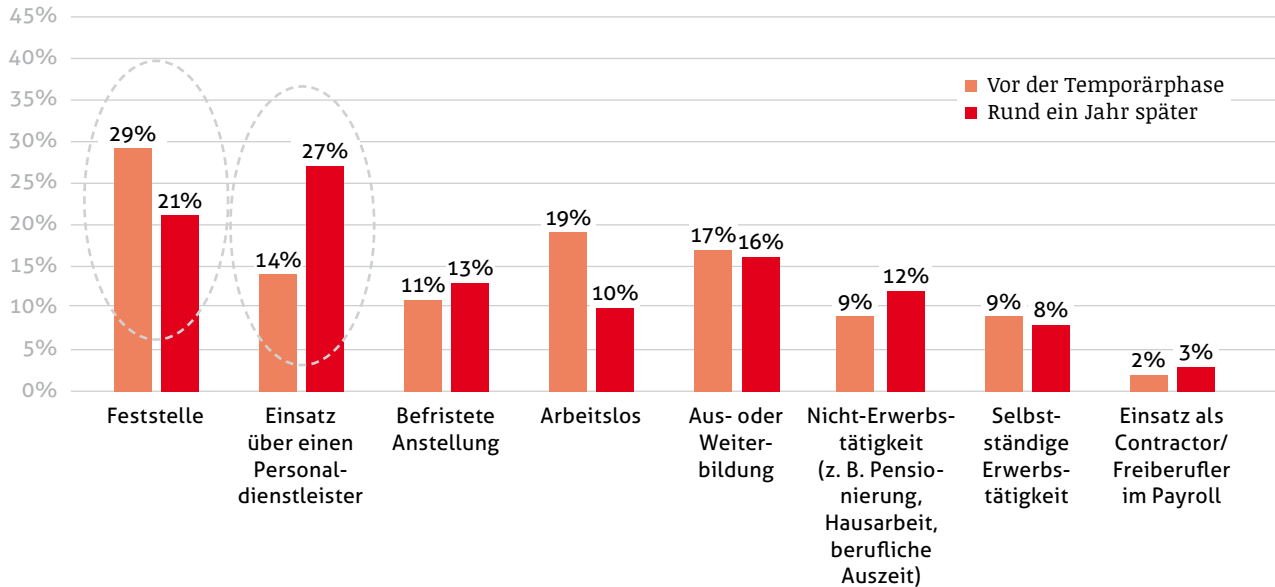
Nach der obligatorischen Schulzeit absolvierte die Solothurnerin Emine A. zunächst eine Lehre als Bäckerin und Konditorin. Bald merkte sie,

dass ihr dieser Beruf zu einsam ist und sie mehr Kontakt mit Menschen möchte. Ihre Grosseltern empfahlen ihr eine Ausbildung als Fachangestellte Gesundheit. Nach dem Lehrabschluss arbeitete sie drei Monate in einer Festanstellung bei einem Altersheim. Dann entschied sie sich auf Empfehlung einer Freundin für Temporärarbeit. Den grössten Vorteil sieht sie in der Entscheidungsfreiheit: *«Ich bin eine Nachteule und möchte nachts arbeiten. Als Temporäre kann ich selbst bestimmen, wann ich arbeite und wann ich Ferien nehme.»* Seit zwei Jahren leistet sie über Careerplus verschiedene Arbeits-

einsätze im Pflegebereich. Diese dauern jeweils sechs bis zwölf Monate. Sie schätzt es, verschiedene Betriebe kennenzulernen. Ein weiterer Grund sei die psychische Belastung der Arbeit: *«Als Temporäre gelingt es mir besser, mich abzugrenzen.»*

Dank ihres 80-Prozent-Pensums und der Nachtarbeit hat sie Zeit, ihre Grossmutter zu betreuen. Emine A. plant, weitere zwei bis drei Jahre temporär über Careerplus zu arbeiten. Danach möchte sie eine Führungsposition als Stationsleiterin übernehmen oder, was sie noch mehr reizen würde, einen humanitären Einsatz im Ausland leisten.

Abbildung 9: Beschäftigungssituation der Flexibilitätssuchenden Temporärarbeitenden



Basis: Flexibilitätssuchende, 1878 Personen.
Quelle: swissstaffing / gfs-zürich 2022

Umgekehrter Brückeneffekt: Von der Feststelle zur flexiblen Erwerbsform

Ein Blick auf die Erwerbssituation der Befragten vor und nach der Temporärarbeitsphase zeigt den starken Wunsch dieser Temporärarbeitenden nach Flexibilität: In einem «umgekehrten Brückeneffekt» bewegen sie sich bewusst weg von der Festanstellung zu flexiblen Arbeitsformen. So steigt der Anteil der Erwerbstätigen in flexiblen Arbeitsformen (temporär, befristet, selbstständig, freiberuflich) markant von 32% auf 52% an.

Gleichzeitig geht die Arbeitslosigkeit deutlich zurück. Temporärarbeitende schätzen nebst der Flexibilität die soziale Sicherheit. Diese ist im Personalverleih deutlich umfassender als in anderen flexiblen Arbeitsformen (vgl. swissstaffing, 2022).

82% der Flexibilitätssuchenden halten die soziale Absicherung für wichtig, Ältere häufiger als Jüngere.

Soziale Absicherung in der Temporärarbeit

- Temporärarbeitende leisten Beiträge an die AHV/IV/EO und sind gegen das Risiko der Arbeitslosigkeit versichert.
- Spätestens nach der 13. Arbeitswoche sind Temporärarbeitende BVG-versichert. Für Temporärarbeitende mit unterstützungspflichtigen Kindern gilt diese Versicherung ab dem ersten vertraglich vereinbarten Arbeitstag. Koordinationsabzug und Eintrittsschwelle

- werden auf den Stundenlohn heruntergebrochen.
- Temporärarbeitende verfügen ab dem vertraglich vereinbarten Arbeitsantritt über eine Krankentaggeldversicherung. Sie haben – nach Ablauf einer Wartefrist von max. 2 Kalendertagen – Anspruch auf Taggelder von bis zu 720 Tagen.
- Temporärarbeitende sind wie Festangestellte ab 8 Arbeitsstunden pro Woche obligatorisch gegen Berufs- und Nichtberufsunfälle versichert.



Gökalp C. (25), angehender Maurer, arbeitet temporär über mein job

«Ich lerne viele Menschen und neue Betriebe kennen»

Gökalp C. arbeitet seit einem halben Jahr temporär als angehender Maurer über mein job. In dieser Zeit erhielt er bereits Angebote zur Festanstellung, lehnte diese aber bislang zugunsten seiner Unabhängigkeit ab.

Nach seiner Lehre als Detailhandelsfachmann entschied sich der Ostschweizer Gökalp C. für eine Zweitlehre als Maurer: *«Ich sah mich langfristig nicht im Detailhandel. Als Maurer arbeitet man*

draussen, das gefällt mir.» Zunächst lief es anders als geplant: Er bestand die praktische Abschlussprüfung nicht. Gökalp C. liess sich davon nicht entmutigen. Sein Lehrmeister vermittelte ihm den Kontakt zur Inhaberin des Personaldienstleisters mein job. *«Sie war sehr freundlich und unkompliziert.»* Umgehend erhielt er den ersten temporären Arbeitseinsatz bei einem Bauunternehmen.

Von der Temporärarbeit ist er positiv überrascht: *«Ich schliesse viele Kontakte, verdiene gut und bin nicht an ein Unternehmen gebunden. Ich arbeite ein bisschen wie ein Selbstständiger.»* Zudem absolvierte er bereits einen Weiterbildungskurs

über den Weiterbildungsfonds temptraining.

Demnächst wird Gökalp C. die praktische Abschlussprüfung nachholen. Er plant, weiterhin temporär über mein job zu arbeiten. Langfristig zieht er aber auch eine Festanstellung in Betracht, sollten sich seine familiären Lebensverhältnisse ändern. Für seine berufliche Zukunft fasst er eine Fortbildung zum Vorarbeiter, Polier oder Bauführer ins Auge. Oder eine Tätigkeit, die seine erworbenen Kenntnisse beider Ausbildungen vereint, wie beispielsweise als Aussendienstmitarbeiter in der Baubranche.

Hanane S. (42), Projektmanagerin im humanitären Bereich, arbeitet temporär über den Personaldienstleister Michael Page

«Auch im Rahmen der Temporärarbeit ist es unerlässlich, dass auch auf Arbeitgeberseite eine Karriereplanung vorhanden ist»

Nach ihrem Universitätsstudium in Lyon, wo sie einen Master in Englisch sowie einen Bachelor in Marketing/ Kommunikation und Grafikdesign erwarb, arbeitete Hanane S. mehrere Jahre in der Privatwirtschaft. Dank der Erfahrungen, die sie in sehr grossen Organisationen in Frankreich und in hochtechnischen Bereichen (Kernkraft und Petrochemie) erwarb, hatte sie die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten im Projektmanagement zu verbessern. Vor einigen Jahren entschied sie sich für eine berufliche Neuorientierung, um eine Stelle zu finden, die mehr mit ihren Werten übereinstimmt.

Hanane S. stellte ihren Lebenslauf auf eine Online-Plattform und wurde vom Personaldienstleister Michael Page für einen Einsatz bei einer humanitären NGO kontaktiert. Sie ist der Meinung, dass man durch Temporärarbeit und vor allem durch die Flexibilität, die sie bietet, in Branchen einsteigen kann, mit deren Arbeitsweise man nicht unbedingt vertraut ist. Sie lebt in der Region Genf und arbeitet seit über sieben Jahren als Temporärangestellte bei Michael Page. Das Vertrauensverhältnis und die Unterstützung, die sie durch ihren Arbeitgeber erhält, schätzt sie sehr. Die wohlwollende Art ihres Beraters bei Michael Page, der ihr das Gefühl gibt, eine Arbeitnehmerin und nicht ein Produkt zu sein, erklärt auch, warum sie ihrem Arbeitgeber gegenüber so loyal ist. Hanane S. erwähnt als Beispiel, dass ihr Arbeitgeber am Ende eines Einsatzes

immer proaktiv auf sie zugeht und sie kontaktiert, um das weitere Vorgehen zu besprechen. Aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit als Temporärangestellte ist sie in der Lage, gewisse Schlussfolgerungen über diese Art von Tätigkeit zu ziehen. Sie ist sich der erstklassigen Sozialleistungen, welche die Temporärarbeit bietet, durchaus bewusst. Zudem hat sie bereits von den Weiterbildungsangeboten von temptraining profitiert. *«Mir ist vor allem das Arbeitsumfeld wichtig. Ich möchte nicht für ein Unternehmen arbeiten, das nur auf Profit aus ist. Ich möchte weiterhin in einer Position arbeiten, in der ich mich laufend selbst herausfordern und Höchstleistungen erbringen kann»*, sagt Hanane S. abschliessend und kann sich gut vorstellen, noch viele Jahre für Michael Page tätig zu sein.

3. Fazit

Die Temporärbranche boomt. In den vergangenen 30 Jahren hat sich die Zahl der geleisteten Einsatzstunden von Temporärarbeitenden mehr als verachtfacht. Der Grund: Die Personaldienstleister liefern die Antworten auf die grossen Fragen unserer Zeit. Für Menschen, die in wirtschaftliche Transitionsprozesse geraten, ist die Temporärarbeit der Schlüssel, sich rasch auf dem Arbeitsmarkt zu orientieren und im Erwerbsleben wieder Fuss zu fassen. Für Menschen, die bewusst flexibel arbeiten möchten, bietet die Erwerbsform eine gesunde Balance zwischen Flexibilität und sozialer Absicherung, welche die Personaldienstleister zu einem breiten Dienstleistungsspektrum ausgebaut haben. Flexibilitätssuchende können sich aktiv platzieren lassen, auf Plattformen entsprechend ihrer Bedürfnisse Stellenangebote wahrnehmen oder ihre Einsätze über ihr Netzwerk suchen und sich über den Personaldienstleister als temporäre Mitarbeiter anstellen lassen. Unabhängig davon, ob Arbeitsmarktintegration oder Flexibilität für die Temporärarbeitenden im Vordergrund steht, haben sie drei Dinge gemeinsam: das Vertrauen in ihren Personalberatern, die Zufriedenheit mit der Dienstleistung und das gute Gefühl, sozial abgesichert zu sein.

Der tiefe Einblick in die Bedürfnisse und Motive von über 6000 Temporärarbeitenden sollte für Politiker wie Praktiker aus der Wirtschaft Ansporn sein, die Rahmenbedingungen für die Temporärbranche heute so zu gestalten, dass die Schweiz auf die Herausforderungen der Arbeitsmärkte von morgen vorbereitet ist. Robin Gordon, Chief Executive Officer der Interiman Group, bringt es auf den Punkt:

«Flexibilität ist der Schlüssel zum Erfolg – im Kampf um die besten Talente und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes.»

Abbildung 10: Merkmale der Temporärarbeitenden

	Total	Feststellen- suchend	Flexibilitäts- suchend
Geschlecht			
Frauen	39%	38%	42%
Männer	61%	62%	58%
Arbeitsregion			
Deutschschweiz	61%	59%	67%
Westschweiz	35%	37%	30%
Tessin	4%	4%	3%
Alter			
< 24 Jahre	13%	10%	19%
25-39 Jahre	43%	48%	33%
40-54 Jahre	31%	33%	26%
55+ Jahre	13%	9%	22%
Nationalität			
Schweizer	45%	41%	55%
Nicht-Schweizer	55%	59%	45%
Bildung			
tief	18%	20%	14%
mittel	59%	58%	60%
hoch	23%	22%	25%
Branche			
Land- und Forstwirtschaft	1%	1%	1%
Industrie, Industrielle Produktion, Energieversorgung	26%	30%	17%
Baugewerbe/Bau	15%	14%	16%
Detail- und Grosshandel, Verkauf	7%	6%	10%
Transport, Lagerung und Logistik	20%	22%	16%
Gastgewerbe/Hotellerie/Tourismus	7%	5%	13%
Information und Kommunikation: IT, Medien, Verlagswesen, Informationsdienste	3%	3%	2%
Banken und Versicherungen	2%	2%	2%
Freiberufliche, wissenschaftliche u. techn. Dienstleistungen, Forschung und Entwicklung (Steuer-/Rechtsberatung, Architektur/Ingenieurbüro, Werbung/Grafik etc.)	2%	2%	2%
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	6%	6%	6%
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	2%	2%	2%
Bildungswesen, Erziehung und Unterricht	0%	0%	1%
Gesundheits- und Sozialwesen	8%	7%	13%
Kunst, Unterhaltung und Erholung	1%	0%	1%
Private Haushalte mit Hauspersonal	1%	1%	1%

Basis: Alle Befragten, 6012 Personen; Feststellensuchende, 4134 Personen; Flexibilitätssuchende, 1878 Personen.

Quelle: swissstaffing / gfs-zürich 2022

Literaturverzeichnis:

Pletscher, M., Sender, A., Staffelbach, B. (2022). HRM in Switzerland: People & Practices. CRANET Study Report 2022. University of Lucerne. https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/wf/institute/hrm/dok/Forschung/Cranet_Study_Report_2022.pdf

swisstaffing (2022): White Paper – Temporärarbeitende sind am besten gestellt. Flexible Arbeitsmodelle im Vergleich.

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

www.swisstaffing.ch

swisstaffing
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf