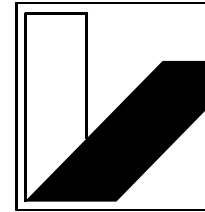


LEHRSTUHL

für Strategisches Management und Organisation



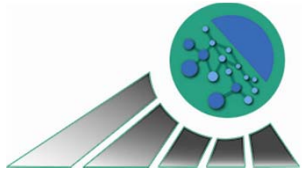
UNIVERSITÄT
BAYREUTH

Festrede: Zeit der Zeitarbeit. Der Personaldienstleister von morgen

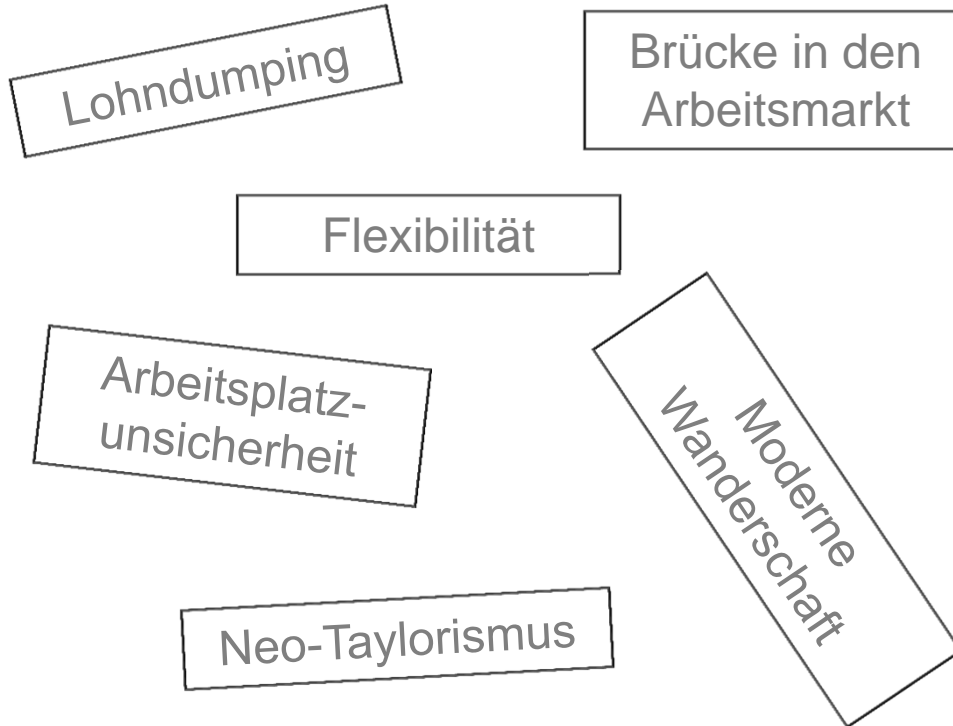
Prof. Dr. Ricarda Bouncken, Universität Bayreuth

Gütezeichenverleihung, RAL Gütezeichen am 11. Oktober 2011,
Festsaal Schloss Schönhausen, Berlin
Gütegemeinschaft Personaldienstleistungen e.V.





Zeitarbeit: Qualität und Wachstum, aber nicht für alle und ein steiniger Weg

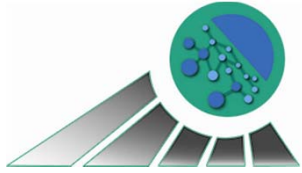


Immer wieder fallen Begriffe und Assoziationen und bis hin zur Stigmatisierung

dennoch hat Zeitarbeit eine ganze Reihe von positiven Wirkungen auf

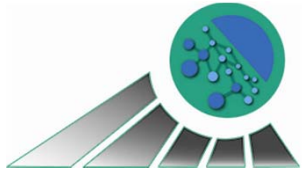
- volkswirtschaftlicher
- Betriebswirtschaftlicher und
- human-sozialer Ebene

und Zeitarbeit hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen.



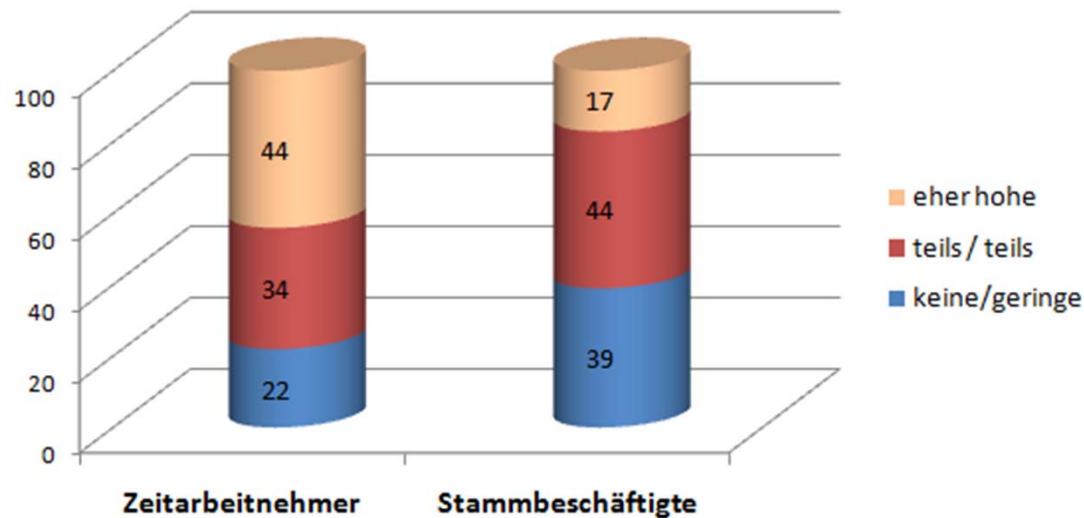
Volkswirtschaftlich und sozial

- Zeitarbeit gilt als Beschäftigungsmotor
- Zeitarbeitnehmer: 665.000 (BA) 11/2009 - 921.000 (BZA) 11/2010
- Beschäftigungsquote knapp 2 - 3 Prozent
- Beschäftigungsdynamik 09/2009 – 09/2010
 - Gesamtwirtschaft: + 484.127 (SV-pflichtige Beschäftigung)
 - Zeitarbeit: + 256.000
- Wichtigste Branche für die Arbeitslosenvermittlung: In 2010 waren
 - 49% bis 1 Jahr zuvor ohne Beschäftigung,
 - 33% vorher beschäftigt und
 - 11% mehr als ein Jahr nicht beschäftigt,
 - 7% noch gar nicht beschäftigt
- = Ausweg aus Langarbeitslosigkeit

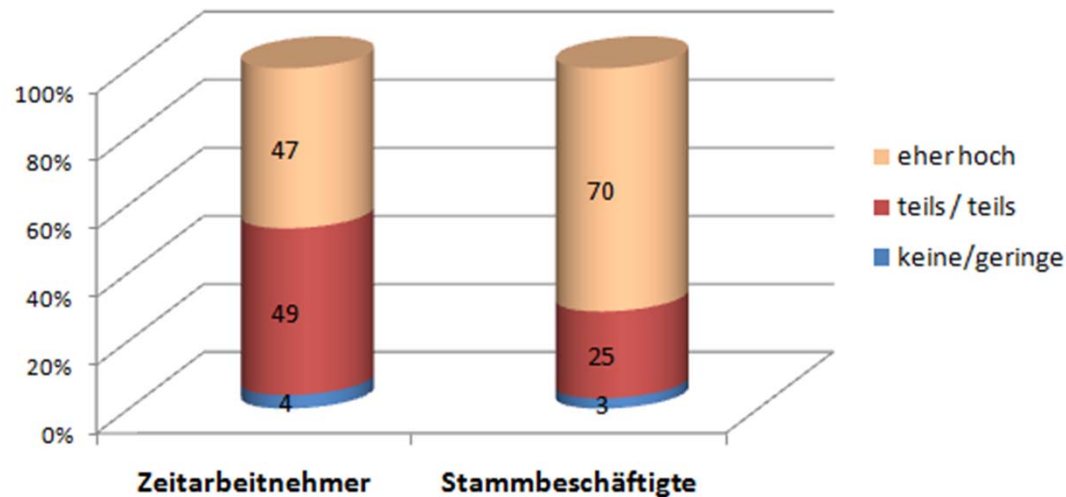


Sozial? Wir dürfen nicht verhehlen: auch Nachteile für die Beschäftigten...

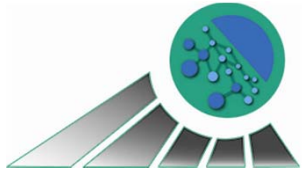
Job-Insecurity (subj.)



Beschäftigungsfähigkeit (subj.)

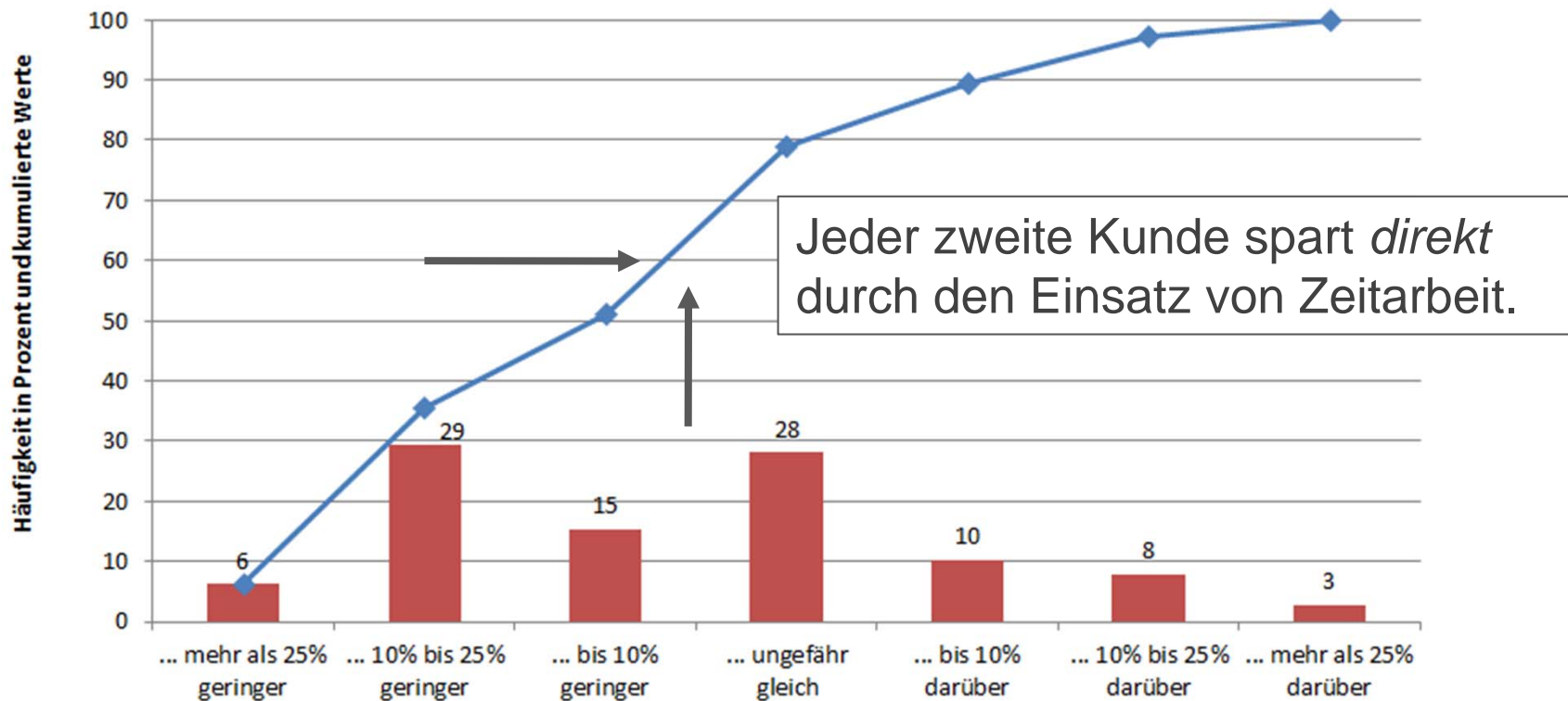


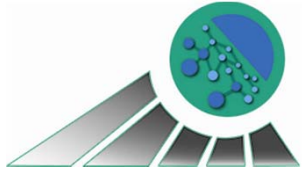
- Deutlich höhere Jobunsicherheit bei ZAN (N=196)
- Gering empfundene Beschäftigungsfähigkeit der ZAN
- die aber strategisch von Zeitarbeits-unternehmen angegangen werden können
- Darauf komme ich noch einmal zurück bei meinen Überlegungen zur Zukunft der Branche



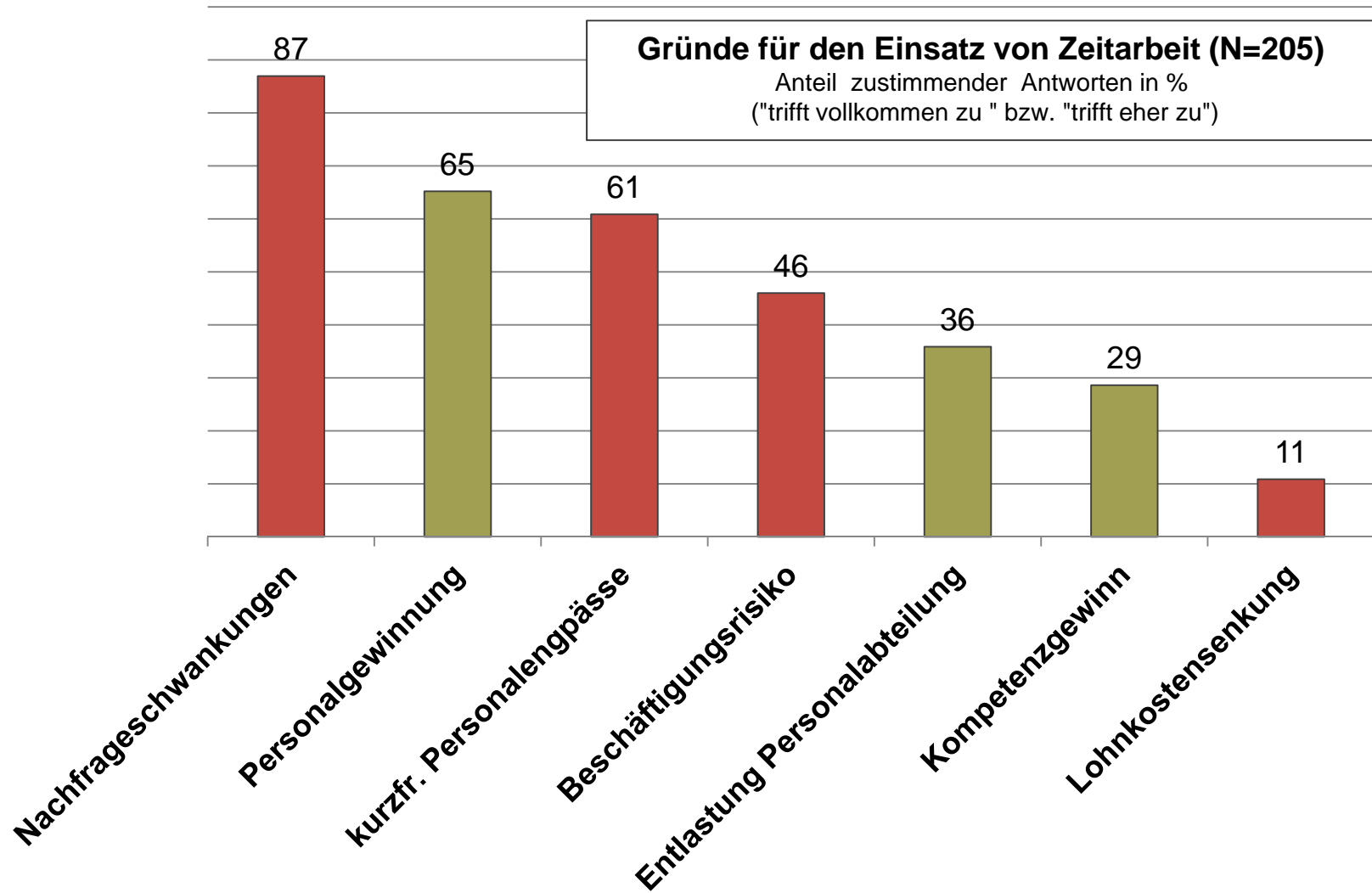
Positive betriebswirtschaftliche Effekte: zunächst durch Lohnkostenreduzierung

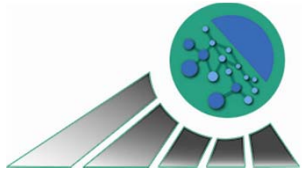
- Über 50% der Kunden spart Lohnkosten
- 30% sparen sogar 10 bis 25% ihrer Lohnkosten ein





Aber das ist nicht alles: Kundenvorteile im Überblick

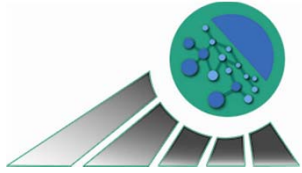




Nutzung von Zeitarbeit ist nicht gleich: Drei Nutzungsstrategien der Kunden

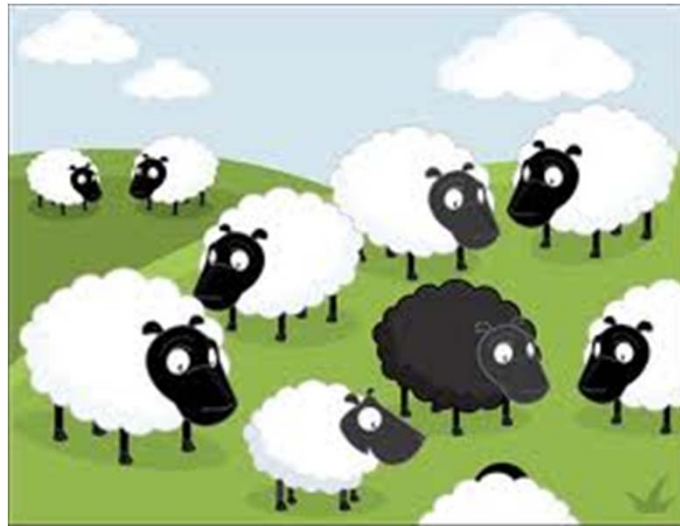


	Kostenstrategie	Zeitstrategie	Kompetenzstrategie
Zielsetzung	Senkung direkter Personalkosten	Bessere Skalierbarkeit der Personalkosten	Gezielter Wissenszuwachs
Rahmenbedingungen	Hoher Wettbewerbsdruck, hohes internes Lohnniveau	Starke Nachfrageschwankungen, umfangreiche interne Arbeitsteilung	Hohe technologische Unsicherheit, starke Spezialisierung
Mit Zeitarbeit konkurrierende Instrumente	Überstunden Befristungen	Teilzeit Job-Rotation	Teamarbeit Consulting

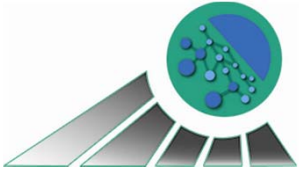


Zeitarbeit ungleich Zeitarbeit

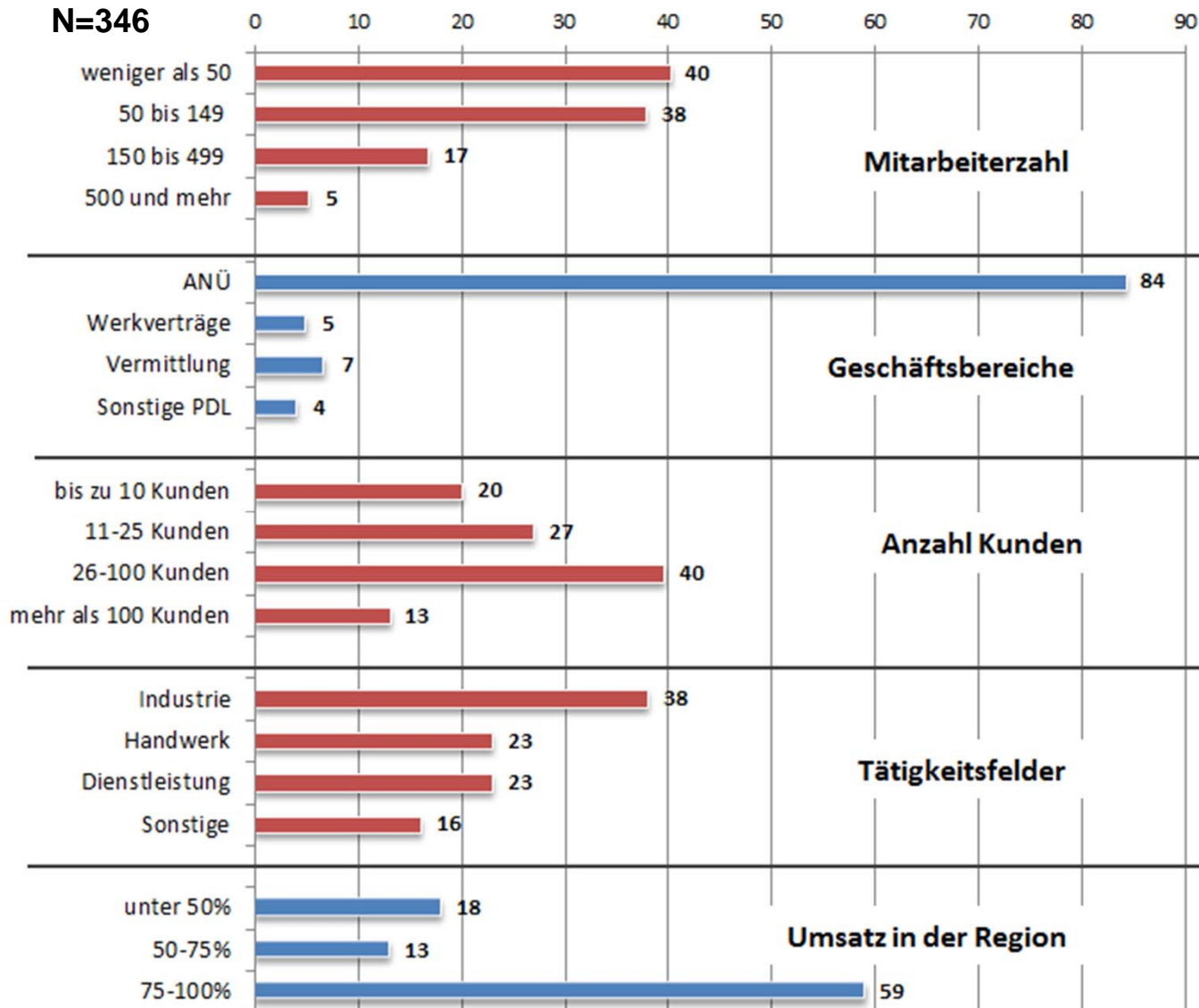
- Nicht nur eine Frage von



- sondern von Region, Kunden und Beschäftigten
- Und damit auch zentral für die strategische Ausrichtung von Zeitarbeitsunternehmen



Merkmale der Personaldienstleister



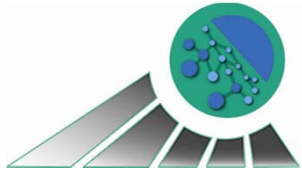
- Pro Filiale selten mehr als 150 MA

- ANÜ ist Hauptgeschäftszweck.

- Eher viele kleine als wenige große Aufträge

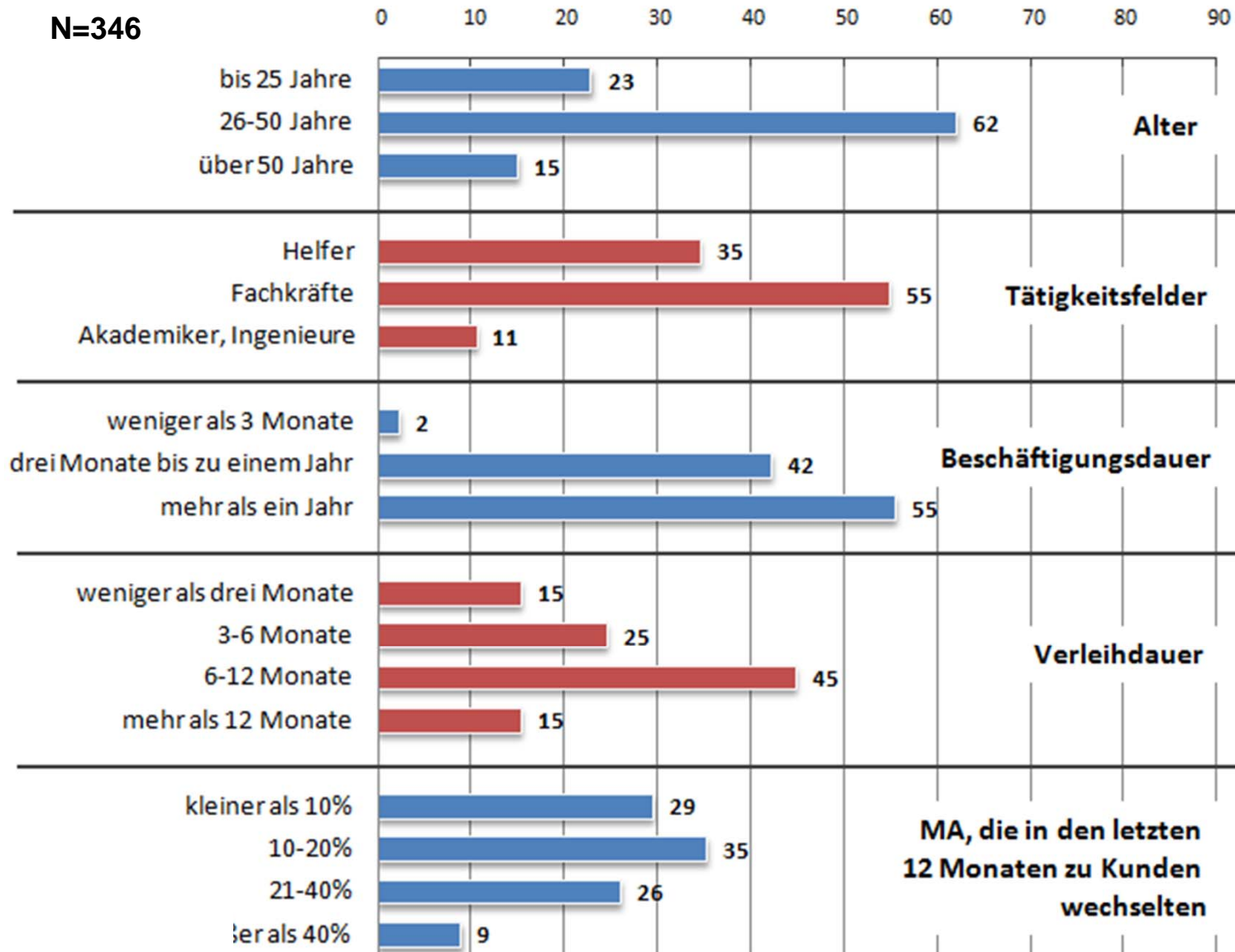
- Schwerpunkt Industrie

- Zeitarbeit ist regional.



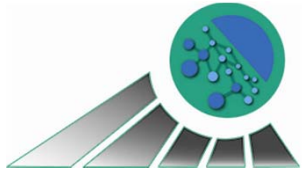
Merkmale der Zeitarbeitnehmer

N=346



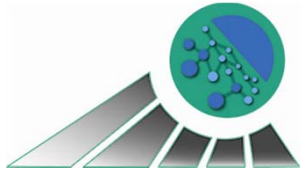
- geringe bis mittlere Qualifikation

- AN werden für mehr als einen Auftrag eingestellt.



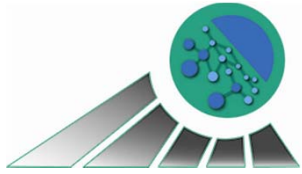
Kundenperspektive: Segmentierung nach Qualifikation und Einsatzdauer

	Helfer	Facharbeiter	Führungskräfte / Ingenieure	
Kurz- und mittelfristige Überlassung				<ul style="list-style-type: none"> • Oft projektbezogen • Kunde sucht lokale (Fach-)Kräfte • Wechselnde Arbeitsumgebung für Mitarbeiter
Langfristige Überlassung (ein Kunde)				<ul style="list-style-type: none"> • Teilw. Kostenvorteile für Kunden • „Outsourcing“ des HR, Recruiting • Verschlankung Kundenbelegschaft
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Reaktion • Niedrige Löhne • Regional begrenzt • Hohe Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensation • Fachkräftemangel • Überregionale Einsätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochlohnbereich • „Einkauf“ von Kompetenz 	



Anbieterperspektive: Segmentierung nach Kunden- und Unternehmenserfolg

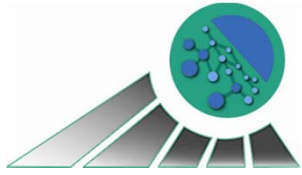
	Geringer Unternehmenserfolg	Hoher Unternehmenserfolg
Hoher Kundenerfolg	<p>Anpasser</p> <ul style="list-style-type: none"> • höchste Kundenzahl, • hohe Beschäftigungsdauer, • Spezialisierung auf Berufsgruppen 	<p>Symbionten</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringster Wettbewerbsdruck, • höchste Beziehungsintensität, • höchste Verleihdauer, • wenige Kunden
Geringer Kundenerfolg	<p>Newcomer</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoher Wettbewerbsdruck, • stärkster Anpassungszwang, • geringste Beziehungsintensität, • hohe Austauschbarkeit 	<p>Emanzipierte</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe Nutzungsvariabilität, • höchste Branchenspezialisierung, • mittlere Beziehungsintensität



Und wohin wird die Reise gehen?

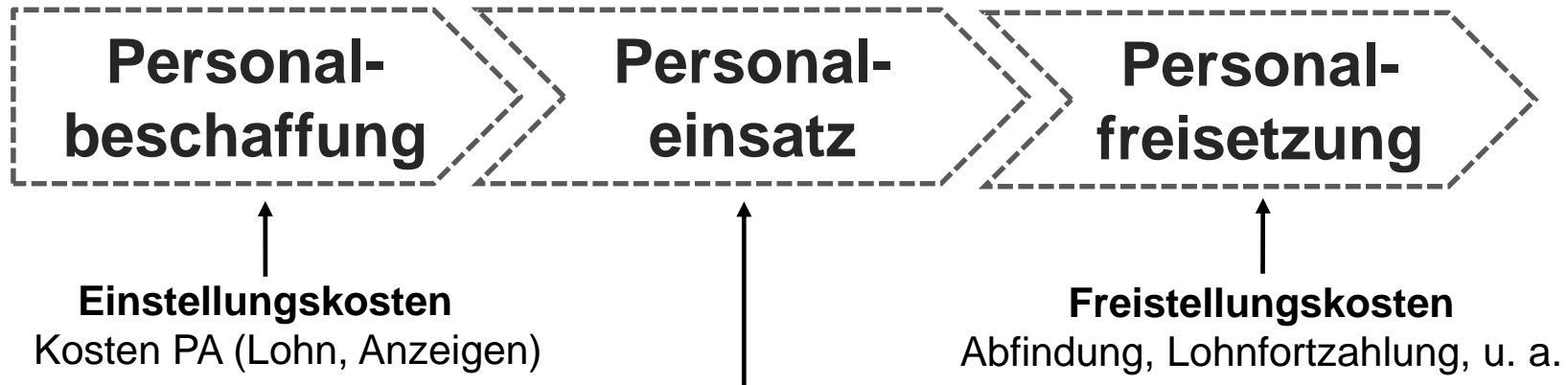
Zentrale Themen:

- Equal Pay
- Motivation
- Facharbeitermangel
- Weiterbildung

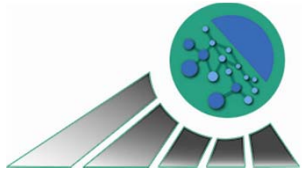


Equal Pay und Wettbewerbsfähigkeit

- Orte der Kostenentstehung

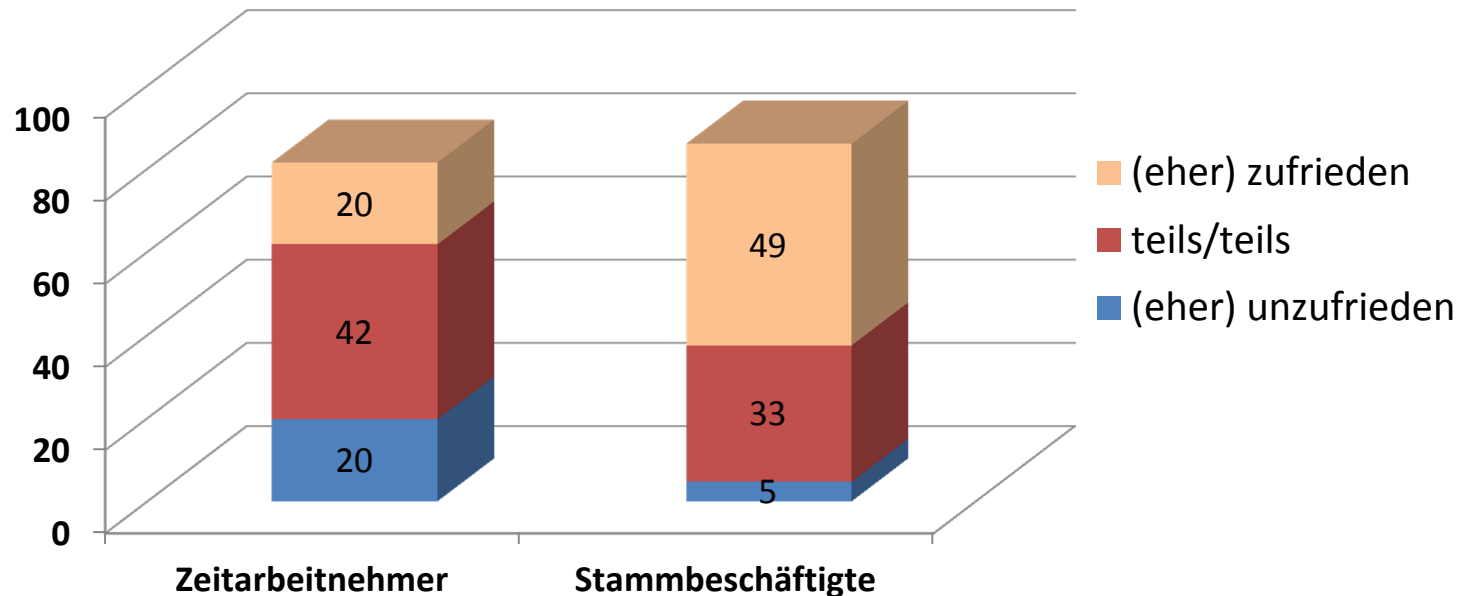


- Equal Pay führt zu ähnlichen Personalkosten von PDL und Kunde.
- Werden darüber hinaus Transaktionskosten der Beschäftigung berücksichtigt, ergeben sich Kostenvorteile für die Zeitarbeit.



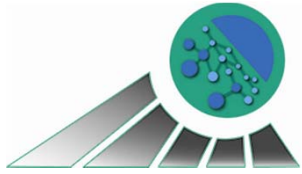
Risikofaktor Langer Einsatz senkt individuelle Motivation und Leistung.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt?



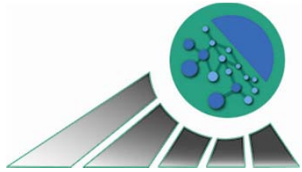
Quelle: Lemanski (2011), "Mitarbeiterbefragung zum Vergleich von Stamm- und Zeitarbeitnehmern"

- Motivation und Zufriedenheit üben einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung aus. (Lawler, 1973; Judge et al., 2001)
- Eine hohe Einsatzdauer, Lohnunterschiede zum Stammpersonal und eine niedrige Übernahmequote verringern die Motivation. (Nienhüser, 2002)

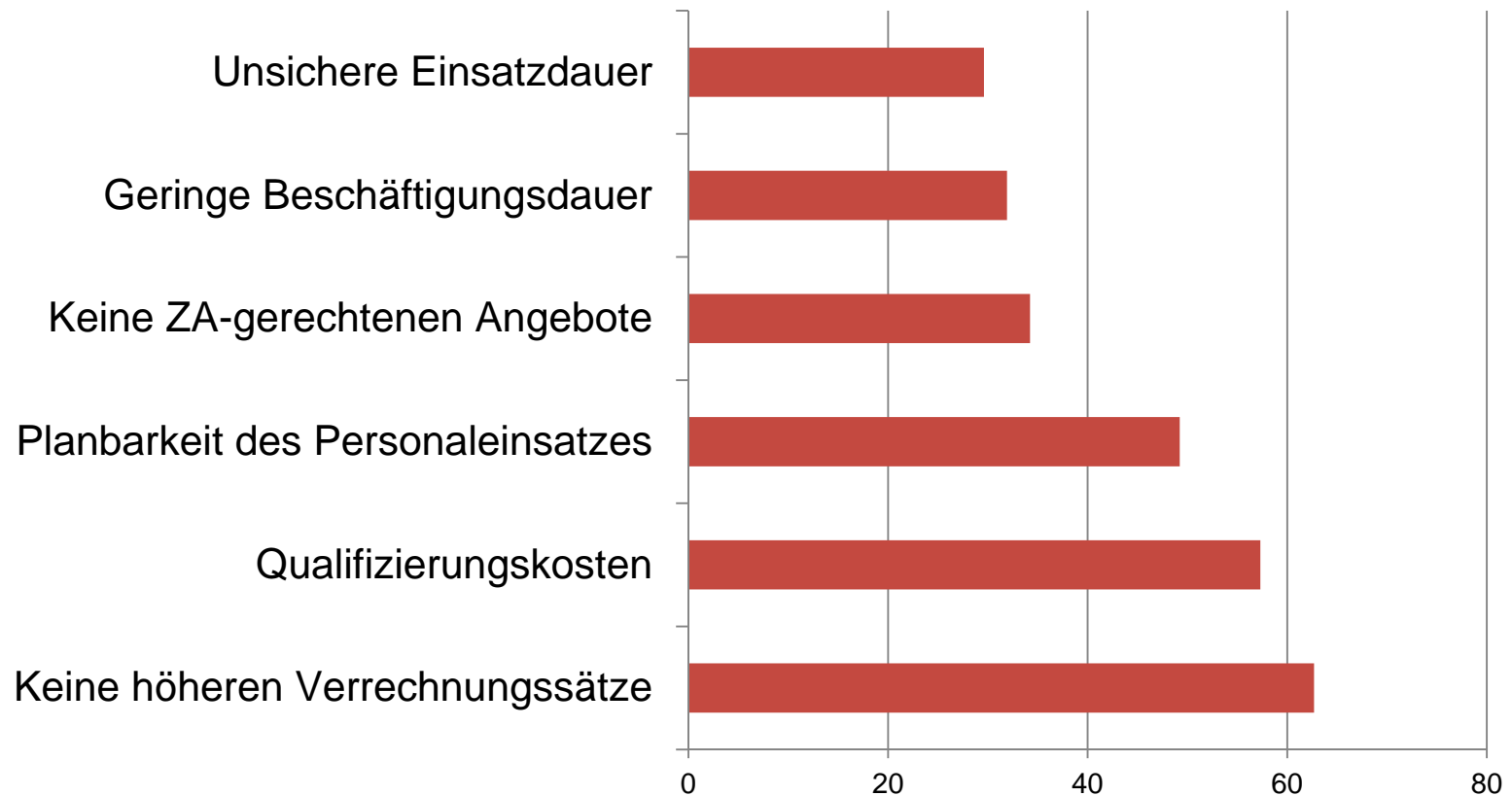


Facharbeitermangel

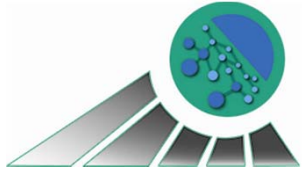
- Wird in den nächsten Jahren zum dringenden Problem der deutschen Wirtschaft
 - Bricht so dies Segment für Zeitarbeitsunternehmen weg?
 - Oder gibt es Auswege?
 - Motivationssteigerung und Weiterbildung?
 - Noch sieht es anders aus...
-
- Während 78% aller Beschäftigten regelmäßigen Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen haben, trifft dies nur auf 30% aller ZAN zu. (Fischer/Bouncken, 2011)
 - Ohne Qualifizierung sinkt mittel- und langfristig die Einsatzfähigkeit von Zeitarbeitnehmern.



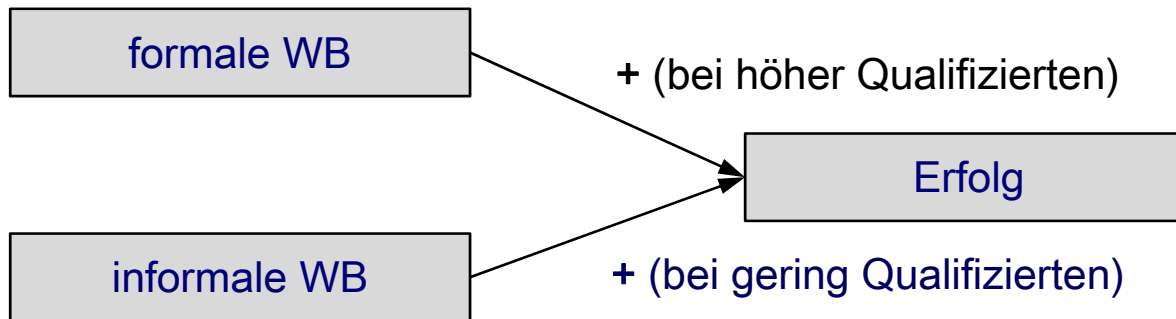
Stiefkind Weiterbildung, warum?



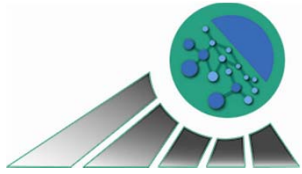
Quelle: Lehmann/Ratzmann/Bouncken (2011), "Erhebung mittelständische Zeitarbeit"



Und es hilft doch!“ Weiterbildung in der Zeitarbeit

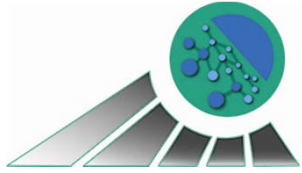


- Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten eines PDL beeinflusst den Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Erfolg.
- Formale WB-Maßnahmen (Seminare, Qualitätszirkel usw.) fördern den Erfolg des PDL, wenn höher Qualifizierte beschäftigt werden.
- Informale Maßnahmen (MA-Gespräche, Unterweisungen usw.) fördern den Erfolg des PDL, wenn die Beschäftigten eher gering qualifiziert sind.



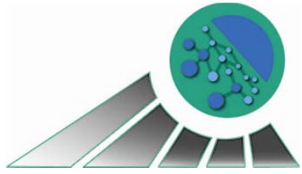
9 Punkte Prognose

- 1. ZA besitzt eine Daseinsberechtigung aufgrund ihrer Allokationsfunktion für den Arbeitsmarkt:** effiziente Zuordnung knapper Ressourcen; Bsp. hochspezialisierte Kraftwerksingenieure, die von Firma zu Firma „wandern“, weil keine einzelne Firma die Ingenieure durchgängig auslasten kann
- 2. ZA wird auch zukünftig eine wichtige Rolle auf dem deutschen Arbeitsmarkt spielen, jedoch anders als heute.** IST: **2/3** Helfergeschäft, hoher Preisdruck (durchschnittlich nur leicht höhere Verleihsätze im Vergleich zu Lohnkosten Festangestellter), Massengeschäft; **1/3** Fachkräfte und Spezialisten (Durchschnitt aller verfügbaren Studien, Datenbasis 2004-2008)
SOLL: **2/3** Fachkräfte und Spezialisten, **1/3** Helfer (unsere Studie aus 2010)
- 3. Neue Anforderungen an PDL** (genauere Kompetenzerfassung, bessere Selektion und Bindung der MA, bessere Bezahlung zur langfristigen Bindung)
- 4. Die Brückenfunktion der ZA auf dem Arbeitsmarkt wird an Bedeutung zunehmen.**
(Brückenfunktion = Integration vormals Arbeitsloser in Beschäftigung), Einsatz als ZAN steigert die Beschäftigungsfähigkeit der AN, ZA als Qualifizierungsinstrument; Unternehmen können potentielle MA ohne Risiko testen, Transaktionskosten (Opportunismus) werden gesenkt
(unsere Studie: 20 Prozent werden von Kunden übernommen, ältere Studien: 10-15%)



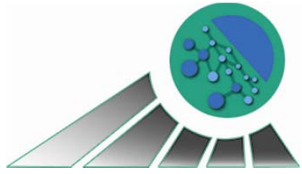
9 Punkte Prognose

- 5) ZA als moderne Form der Wanderschaft:** Kenntnis verschiedener Unternehmen als Voraussetzung für Nachwuchs-Führungskräfte, das Bsp. der Niederlande (junge, hoch Qualifizierte 10% aller ZAN, im Durchschnitt 1,5 Jahre in der ZA und verdienen besser als Alterskollegen, Jahn, 2005)
- 6) ZA als strategisches Rekrutierungsinstrument für Unternehmen:** Job-Einstieg in einigen Bereichen nur über Zeitarbeit, 1 Jahr ZA, dann Übernahme, Bsp: einige Siemens-Sparten, Ebene der Facharbeiter (2010)
- 7) Zunahme der Vielfalt der ZA: Identifikation mehrerer Nutzungsstrategien von ZA:** ALT: ZA als Flexibilitätspuffer, Abfederung kurzfr. Auftragsschwankungen, ZA als Instrument der Senkung von Lohnkosten (Schlecker)



9 Punkte Prognose

- 8) Zunahme der Vielfalt der ZA:** NEU (2010): **strategische quantitative Nutzung** in Verbindung mit hohen Nachfrageschwankungen (langfr., stark schwankender Einsatz von ZA, Stammebelegschaft sichert Minimalauslastung ab, ZA alles andere), Senkung von TK der Beschäftigung (Kündigungsschutz); strategische qualitative Nutzung in Form des Einkaufs von Kompetenzen (temporär und zur Rekrutierung)
- 9) ZA, demographischer Wandel und Fachkräftemangel:** Weiterbildung, Motivationsverbesserung?



4 Anforderungen an Personaldienstleister von morgen

(1) Notwendigkeit der Spezialisierung:

ALT: Generalisten (alle Branchen, alle Qualifikationen),

NEU: Branchen und/oder Berufsfokus, um auf steigenden Wettbewerbsdruck zu reagieren (Lernkurven- und Skaleneffekte).

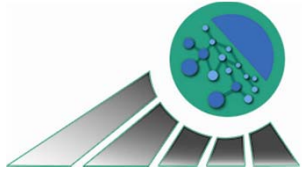
IST: Generalisten 35%, Spezialisten (Beruf und Branche je 20%), „Doppelspezialisten“ 25% (Flex4Work, 2010)

(2) Erweiterung des Leistungsspektrums: PDL als Profis in der Bereitstellung und Organisation des Faktors Arbeit (Selektion, Qualifikation und Zuordnung von Personal, auch Personaladministration) mit Kostenvorteilen aufgrund der Spezialisierung,

IST: Überlassung 85%, Vermittlung, Perso-admin, Werkverträge usw. 15%)
Kernkompetenz der PDL = „fristgerechte Überlassung geeigneter Arbeitskräfte“

SOLL: Ausbau sonst. Personaldienstleistungen und der Werkverträge, Ausbau von Mischformen wie On-Site Management, Einsatz von Master-Vendors, Out-Placement

zukünftige Kernkompetenz der PDL = „zeit-, kosten- und kompetenzadäquate Organisation des Faktors Arbeit“



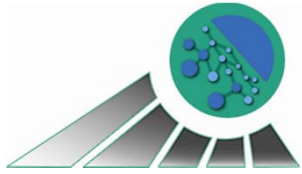
4 Anforderungen an Personaldienstleister von morgen

(3) Positionierung als Top-Arbeitgeber:

IST: ZA mit eher geringer Entlohnung, kaum Qualifizierung und schlechter Work-Life-Balance aufgrund von Einsatzwechselln, Auswärtstätigkeit usw.

SOLL: PDL als Top-Arbeitgeber hinsichtlich Entlohnung(!), Qualifizierung und Work-Life-Balance (Verweis auf eigene Studie: Qualifizierung ist erfolgswirksam)

(4) Vom Vermittler zum Fürsorger, Notwendigkeit einer stärkeren Bindung der AN an PDL (Commitment), Umdenken hinsichtlich Entlohnung und Arbeitsgestaltung (Work-Life-Balance); Begreifen eigener Mitarbeiter als wichtigster Ressource (nicht als austauschbares Gut)



Quintessenz

**Der erfolgreiche PDL von morgen ist
Coach, Karriereberater und
Führungskraft seiner Mitarbeiter in
einem.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und
meine Glückwünsche zum Gütezeichen!