

Personaldienstleister im Aufwind: Welche Erfolgstypen gibt es?

**Ergebnisse einer aktuellen Umfrage der
Universität Bayreuth**

**Prof. Dr. Ricarda Bouncken,
iGZ-Landeskongress Bayern am 13.10.2011 in Regensburg**



Attribute der Zeitarbeit

Lohndumping

Brücke in den
Arbeitsmarkt

Flexibilität

Arbeitsplatz-
unsicherheit

Moderne
Wanderschaft

Neo-Taylorismus



Agenda

1. Bedeutung der Zeitarbeit
2. Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010
3. Zeitarbeit aus Unternehmenssicht
4. Ansätze zur Segmentierung von Zeitarbeit
5. Zeitarbeit – Ausblick



Wachstum der Zeitarbeit

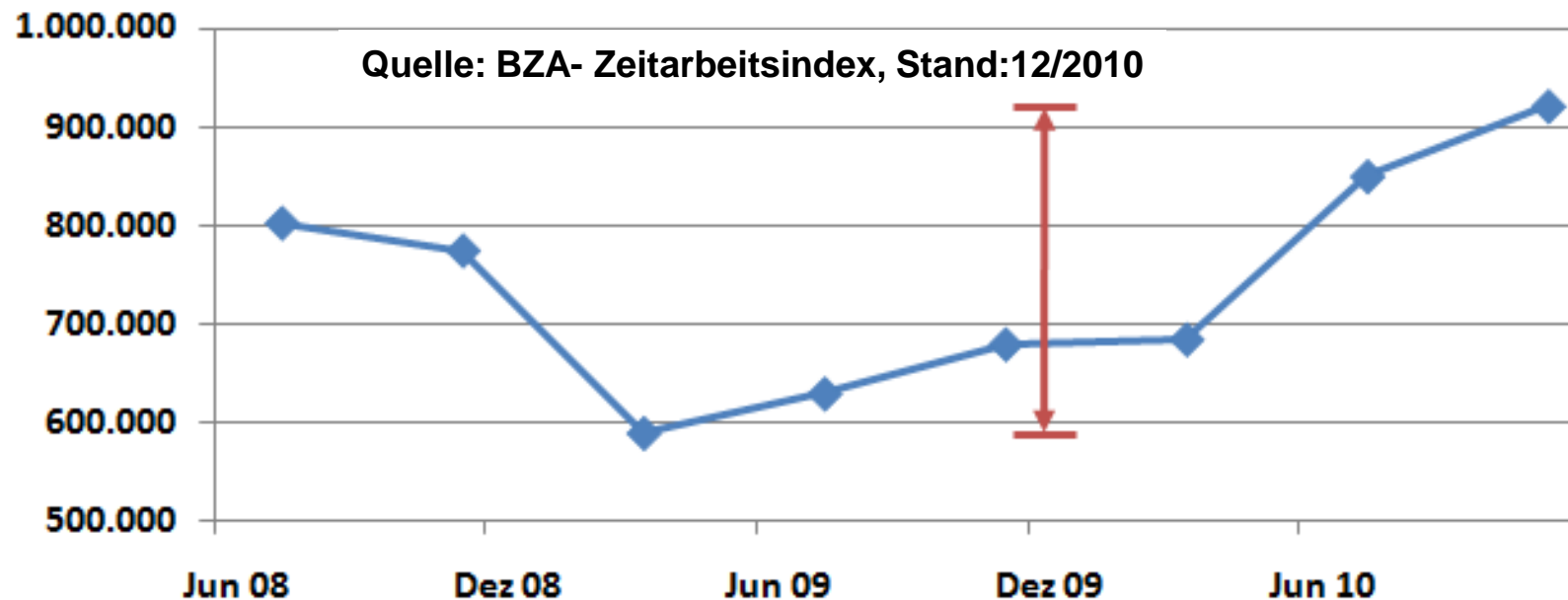
§ Zeitarbeitnehmer

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





Zeitarbeit als Flexibilisierungsinstrument

Beschäftigungsflexibilität = Fähigkeit eines Unternehmens, Ausstattung und Einsatz der Humanressourcen an veränderte Anforderungen anzupassen (vgl. Horstmann, 2007)

Form	Ursprung	intern	extern
Quantität (numerisch, zeitlich)		zeitliche und mengenmäßige Veränderung des internen Arbeitskräfteangebotes	Deckung eines mengenmäßigen internen Personalbedarfs durch Personen von außerhalb des Unternehmens
Qualität (funktional)		Veränderung der Kompetenzen und/oder der Arbeitsorganisation für intern Beschäftigte	Einsatz externer Kompetenzen zur Deckung interner Bedarfe und/oder einer Veränderung der Arbeitsorganisation



Agenda

1. Bedeutung der Zeitarbeit

2. Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010

- a. Struktur der Personaldienstleister
- b. Merkmale der Zeitarbeitnehmer
- c. Entleihunternehmen

3. Zeitarbeit aus Unternehmenssicht

4. Ansätze zur Segmentierung von Zeitarbeit

5. Zeitarbeit – Ausblick



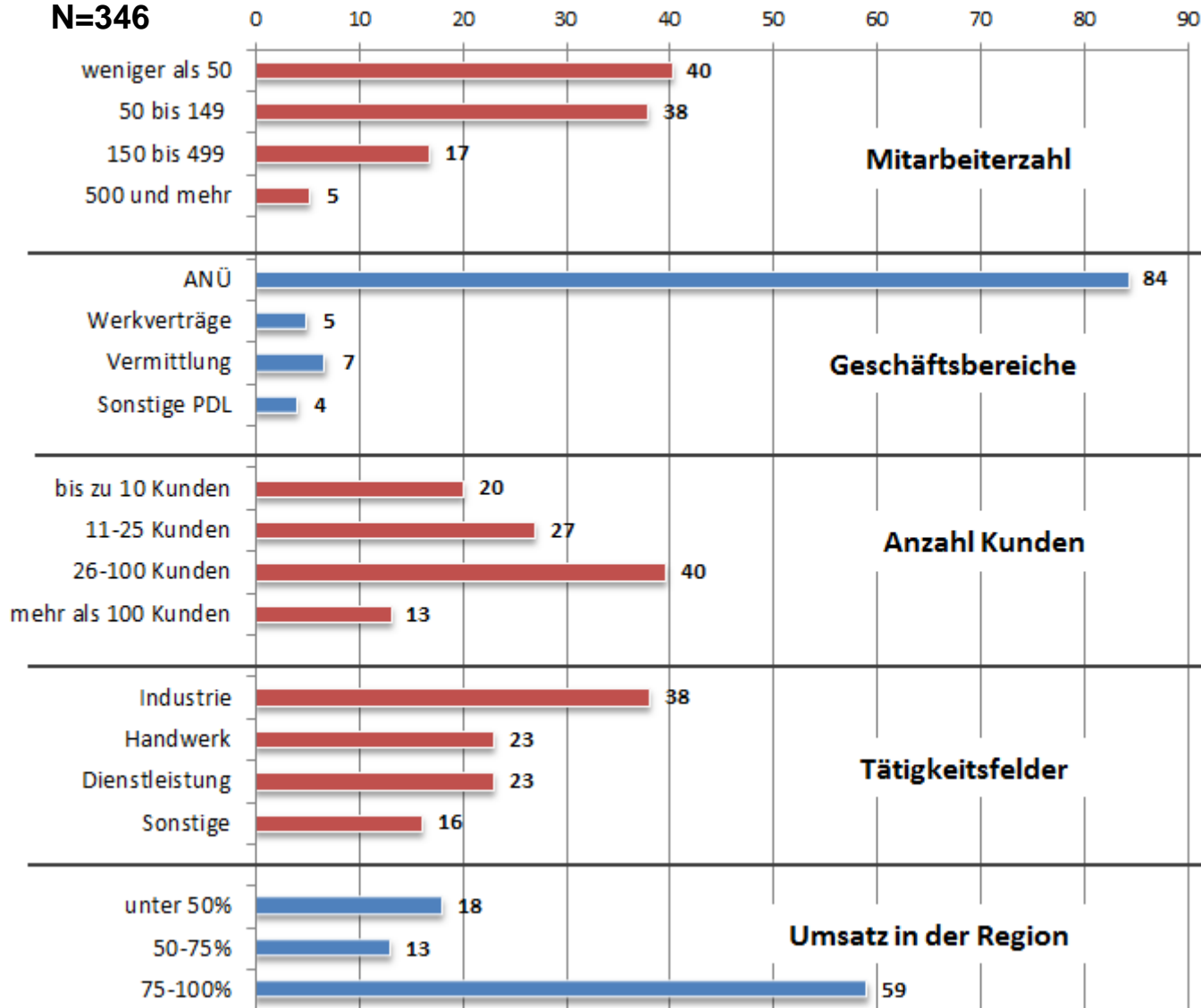
Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010

- § Befragung von 2.500 Filialen von Personaldienstleistern in ganz Deutschland
- § Zeitraum: Februar und März 2010
- § Rücklauf von 346 Unternehmen (13,8%)
- § Besonderheiten
 - Befragung auf Filialebene
 - „Big Five“ unterdurchschnittlich repräsentiert
 - ausschließlich gewinnorientierte Personaldienstleister
 - Fokus auf Strukturmerkmalen und Strategien der PDL sowie Art und Ausprägung von Weiterbildungsaktivitäten



Merkmale der Personaldienstleister

N=346



§ Pro Filiale selten mehr als 150 MA

§ ANÜ ist Hauptgeschäftszweck.

§ Eher viele kleine als wenige große Aufträge

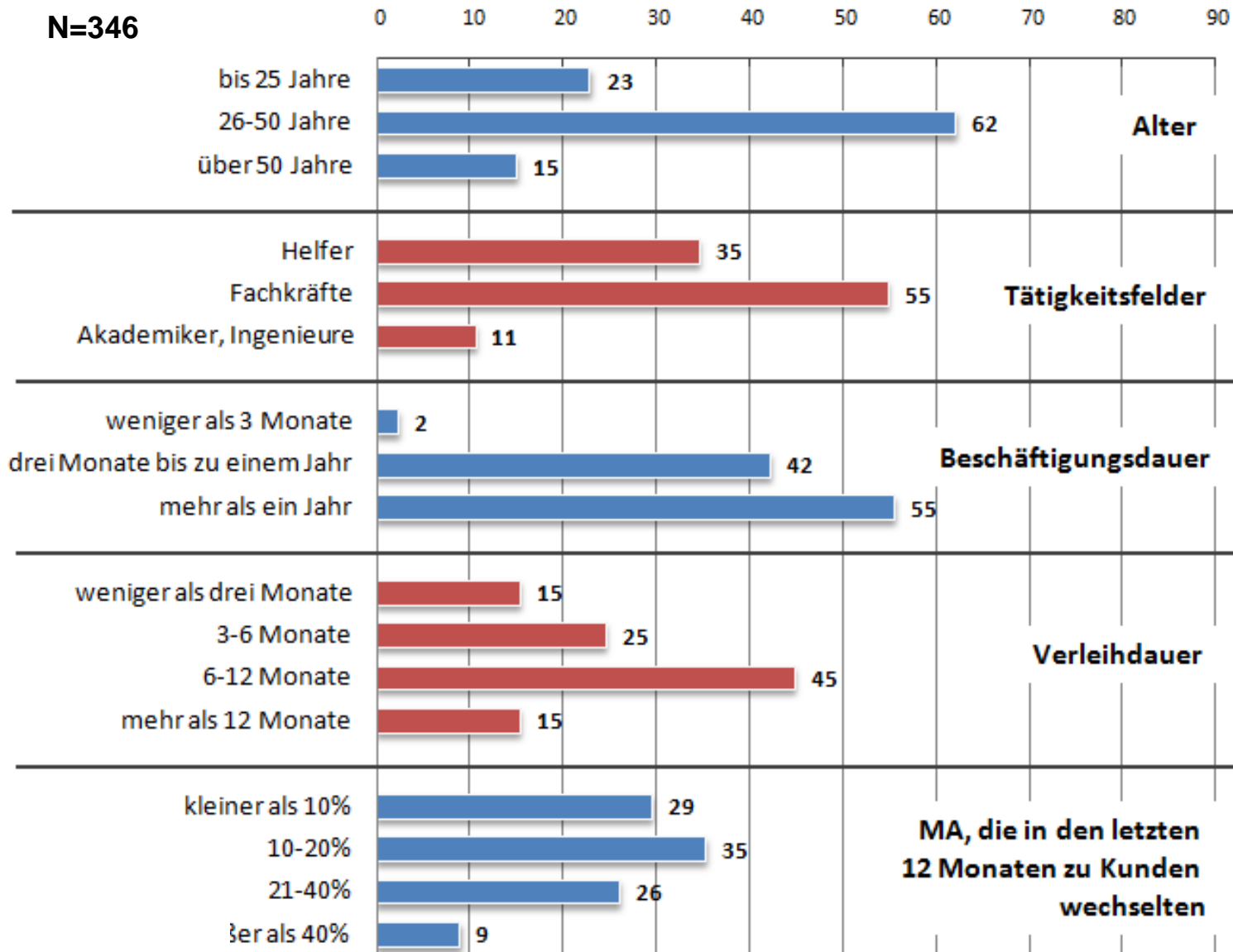
§ Schwerpunkt Industrie

§ Zeitarbeit ist regional.



Merkmale der Zeitarbeitnehmer

N=346



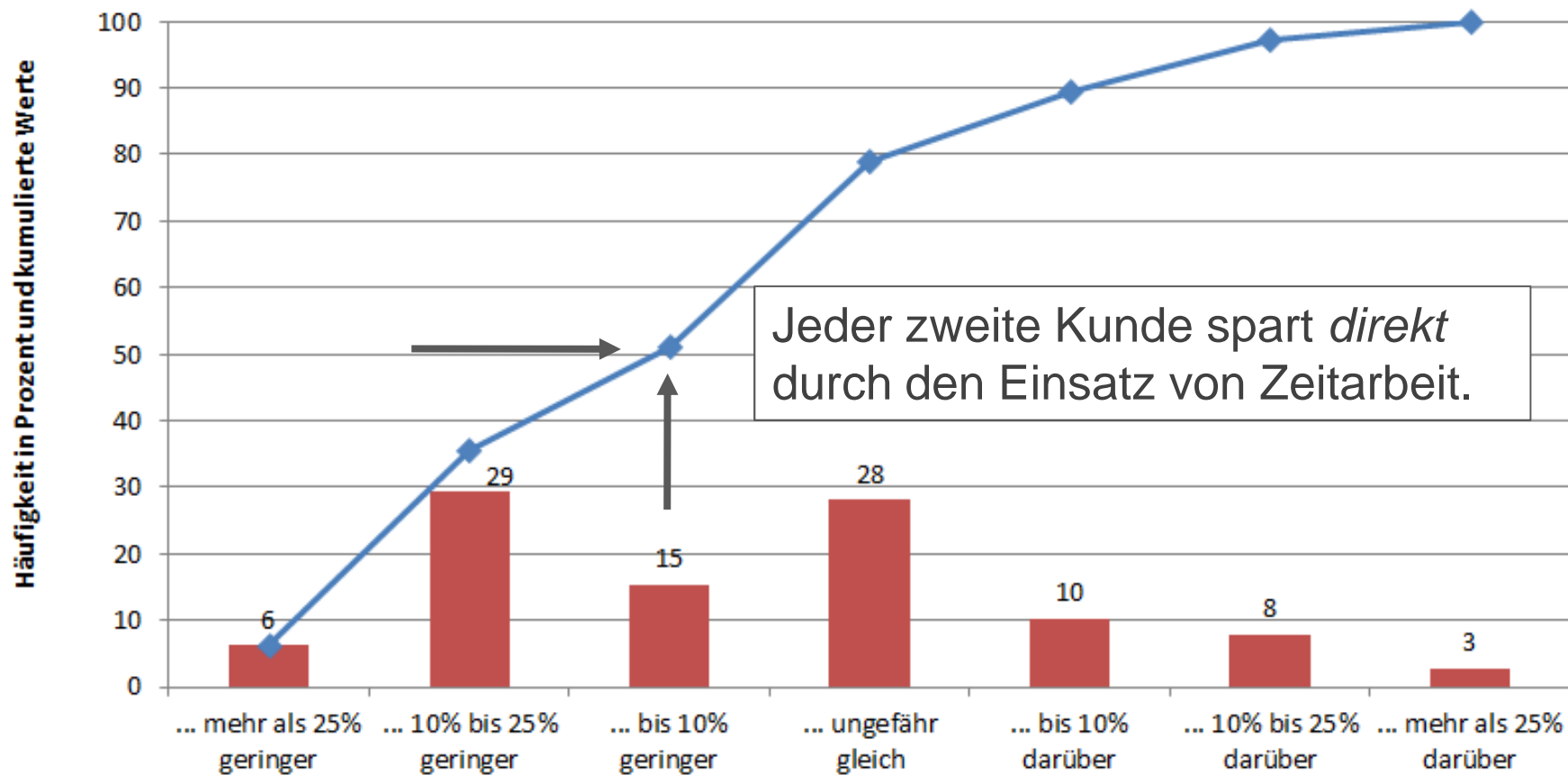
§ geringe bis mittlere Qualifikation

§ AN werden für mehr als einen Auftrag eingestellt.



Entleihsätze und relatives Lohnniveau

Unsere Entleihsätze sind im Vergleich zu den Kosten einer Anstellung beim Kunden
(Bruttogehalt zzgl. Zulagen und AG-Anteil) ...

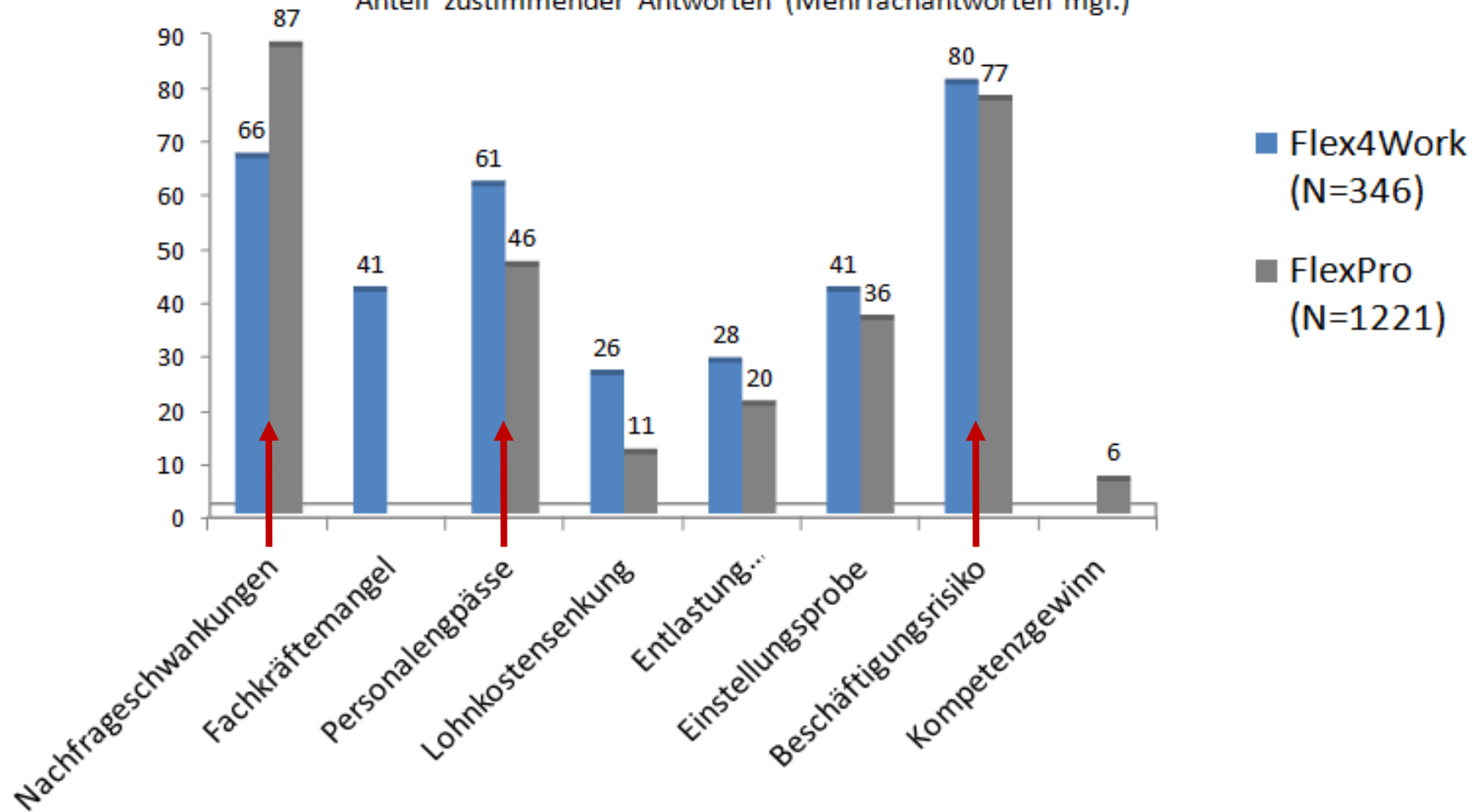




Flexibilität und Beschäftigungsrisiko als wichtigste Einsatzgründe

Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit

Anteil zustimmender Antworten (Mehrfachantworten mgl.)





Agenda

1. Bedeutung der Zeitarbeit
2. Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010
3. Zeitarbeit aus Unternehmenssicht
4. Ansätze zur Segmentierung von Zeitarbeit
5. Zeitarbeit – Ausblick



Drei Nutzungsstrategien von Zeitarbeit



	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



Erste Annäherung: Strategien und Instrumente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Zeitstrategie											
2 Kompetenzstrategie	.047										
3 Kostenstrategie	.041	-.026									
4 Überstunden	-.067	-.120	.212**								
5 Teilzeit	.178*	.051	.073	-.150*							
6 Befristungen	-.078	-.100	.146*	-.111	.140*						
7 Job-Rotation	.162*	.097	.052	-.256**	-.044	-.003					
8 Teamarbeit	.018	.108	-.277**	-.158*	-.132*	-.313**	-.186**				
9 Zeitarbeit	.088	-.146*	.197**	.054	-.223**	-.034	.079	-.365**			
10 Outsourcing	-.121	.008	-.009	-.244**	-.166*	-.126*	.026	-.207**	.066		
11 Weiterbildung	-.089	.030	-.212**	-.218**	-.051	-.226**	-.160*	-.043	-.305**	-.121	
12 Consulting	-.001	.106	-.060	-.193**	-.192**	-.285**	.065	-.162*	-.075	.082	.059

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. N=172.

§ Unternehmensbefragung 2010, N = 172

§ Nicht alle Instrumente werden überall eingesetzt.



Agenda

1. Zeitarbeit und Flexibilität
2. Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010
3. Zeitarbeit aus Unternehmenssicht
4. Ansätze zur Segmentierung von Zeitarbeit
 - a) Kundenperspektive
 - b) Anbieterperspektive
5. Zeitarbeit – Ausblick



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 	

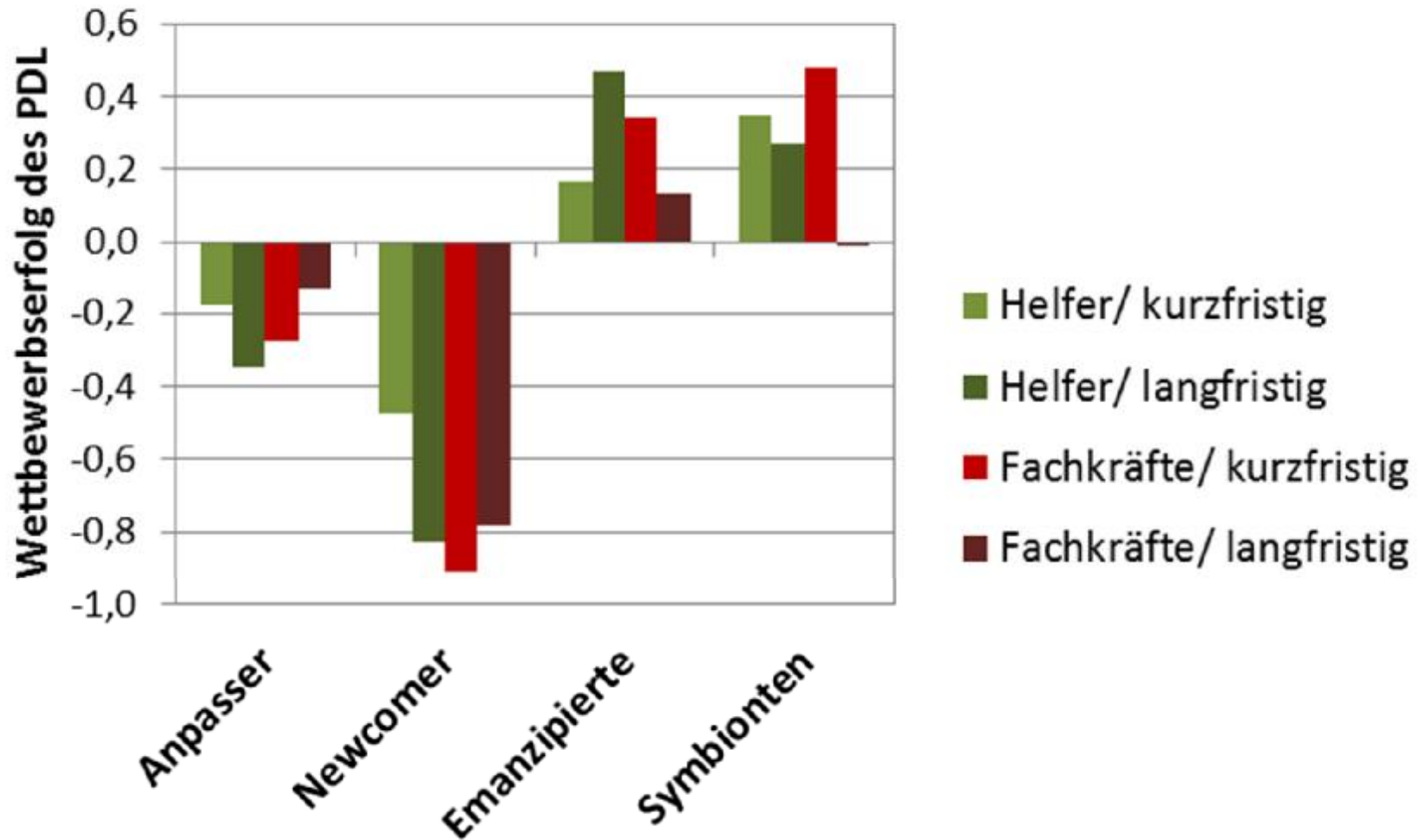


Anbieterperspektive: Segmentierung nach Kunden- und Unternehmenserfolg

	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



Integrative Perspektive: Matching von Kunden- und Anbietertypen





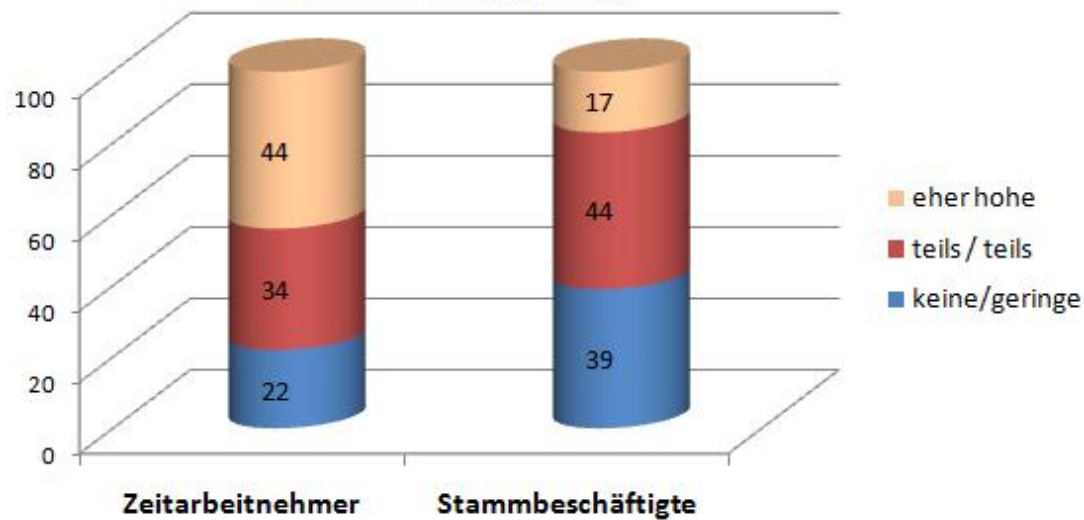
Agenda

1. Zeitarbeit und Flexibilität
2. Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010
3. Zeitarbeit aus Unternehmenssicht
4. Ansätze zur Segmentierung von Zeitarbeit
5. Zeitarbeit – Ausblick



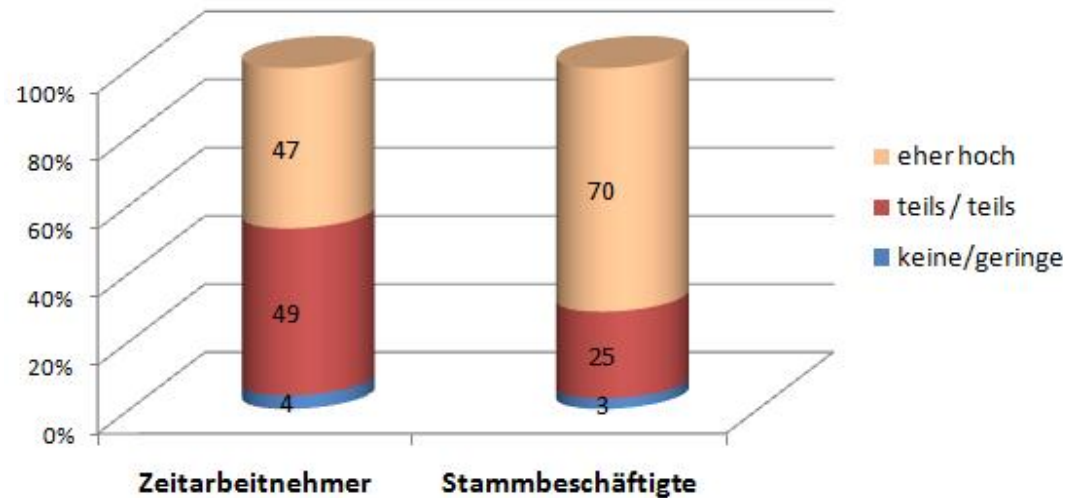
Zeitarbeit – genau so wie ihr Ruf?

Job-Insecurity (subj.)



§ Deutlich höhere Jobunsicherheit bei ZAN (N=196)

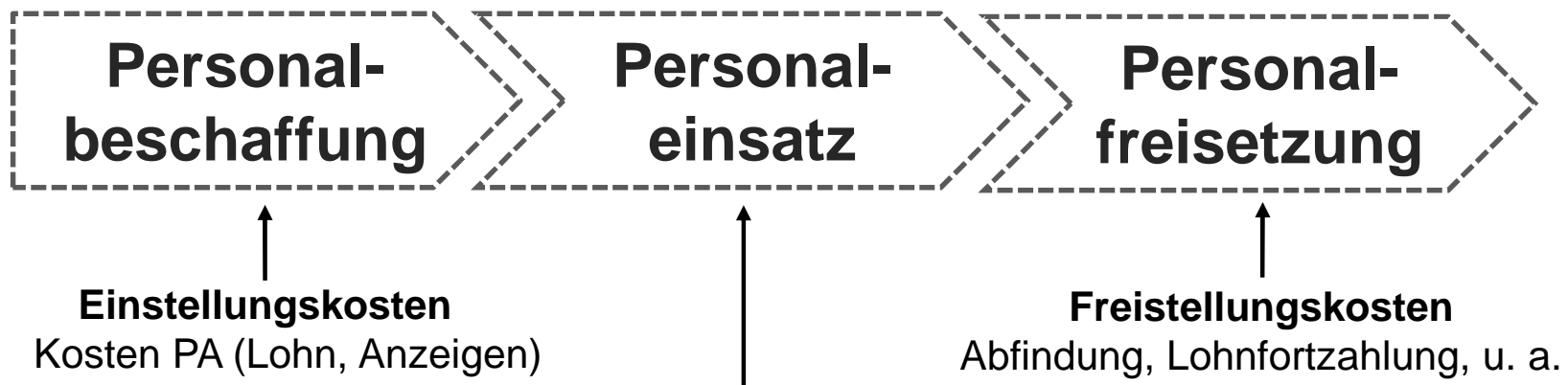
Beschäftigungsfähigkeit (subj.)



§ Gering empfundene Beschäftigungsfähigkeit der ZAN



Equal Pay und Wettbewerbsfähigkeit



	Industrie- unternehmen	Personal- dienstleister	Bemerkung
AN-brutto	100	100	Equal-Pay-Grundsatz
AG-Anteil SV	25	28	PDL mit höherem Anteil zur BG
AG-brutto	125	128	Entgelt, dem eine Arbeitsleistung gegenübersteht
Lohnfortzahlung	20	15	Kalk. Kosten, Berücksichtigung unproduktiver Zeiten
GK-Zuschlag	60	45	AfA; Mieten; Zinsen; Administration
Summe PeKo	205	188	Kostenvorteil PDL: 8,3% (= Marge des PDL)

Beispielhafte, näherungsweise Aufschlüsselung der Personalkosten in Prozent (Werte teilweise geschätzt)

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

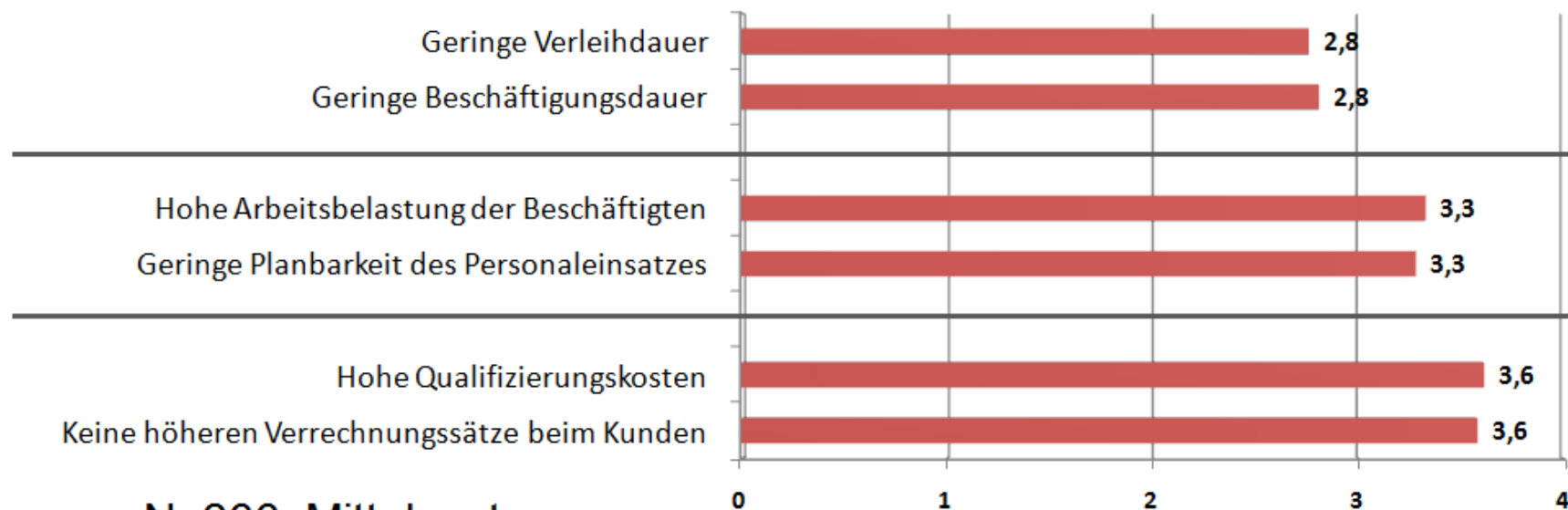


Stiefkind Weiterbildung

Weiterbildungsmaßnahmen (Anbieter in %)	Unternehmen mit Teilzeitkräften	Unternehmen mit befristet Beschäftigten	Unternehmen mit Zeitarbeit
Externe Lehrveranstaltungen	78	67	30
Einarbeitung	77	70	64
Job-Rotation	15	20	6
Lern- u. Qualitätszirkell	17	22	12
Informationsveranstaltungen	89	77	41

Moraal et al., 2008 und 2010

Inwieweit hindern Sie folgende Gründe daran, mehr weiterzubilden?



N=266, Mittelwerte

1 = trifft überhaupt nicht zu, 5 = trifft vollkommen zu



... und noch mehr Aufwind...



Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit
und Ihnen viel Erfolg!