

fest angestellt / vorübergehend beschäftigt

# Integration und Motivation des gesamten Personalbestandes

Ein Manpower Strategiepapier

## Über Manpower

Manpower Inc. (NYSE: MAN) ist ein Weltmarktführer für Personaldienstleistungen und schafft Angebote, die Kunden in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt zum Erfolg verhelfen. Das Unternehmen, das 2008 sein 60-jähriges Jubiläum feiert, bietet Arbeitgebern eine Palette von Diensten für den regulären und saisonbedingten Personalbedarf: Fest-, Temporär- und Vertragsanstellung, Mitarbeiter-Assessments und -auswahl, Aus- und Weiterbildung, Outplacement, Outsourcing und Beratung. Dank eines globalen Netzwerks von 4500 Büros in 80 Ländern ist Manpower in der Lage, die Bedürfnisse seiner jährlich 400 000 Kunden zu befriedigen. Dazu zählen nicht nur kleine und mittlere Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen, sondern auch die weltweit grössten multinationalen Konzerne. Manpowers Ziel besteht in der Steigerung der Produktivität durch verbesserte Qualität, Effizienz und Kostensenkung im gesamten Personalbereich, wodurch sich Kunden auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Manpower Inc. erzielt einen Jahresumsatz von 21 Milliarden US-Dollar und operiert unter fünf Markennamen: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells und Right Management.

Manpower Schweiz hat über 45 Jahre Erfahrung in der Fest- und Temporärrekrutierung und im Support für Human Resources in allen Wirtschaftsbereichen. Mit 72 Filialen, 22 000 temporären Mitarbeitenden und über 6000 Kunden gehört Manpower zu den Branchen-Leadern in der Schweiz. Mehr Informationen über Manpower finden Sie im Internet unter [www.manpower.com](http://www.manpower.com) und [www.manpower.ch](http://www.manpower.ch).

## Inhalt

---

Zusammenfassung	2
Zusammensetzung des gesamten Personalbestandes	3
Der Einfluss des Kundenunternehmens auf die Produktivität von vorübergehend Beschäftigten	6
Leistungsfähigkeit des Personals fördern	9
HR-Leiter sind gefragt zu handeln	15
Schlussfolgerung	18

# Zusammenfassung

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren rasant geändert und Arbeitgeber haben ihre Personalführungsstrategien den sich wandelnden Bedürfnissen ihrer Unternehmen angepasst. Ein starker Trend der letzten zehn Jahre bestand im Outsourcing (Auslagerung) der Unternehmensbereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Heute ist es üblich, dass Unternehmen Outsourcing in Betracht ziehen, um ihre Produktivität zu steigern. Zudem ist das Zurückgreifen auf Vertragsarbeiter zur Unterstützung des hoch qualifizierten Personals in Bereichen wie IT oder Ingenieurwesen ein weit verbreitetes Mittel zur Überbrückung von besonders arbeitsintensiven Zeiten. Ein zuverlässiges Mittel zur kurzfristigen Überbrückung von Abwesenheiten von Festangestellten oder bei saisonbedingtem ansteigendem Personalbedarf stellen die geringer qualifizierten temporären Mitarbeiter, vor allem für administrative und industrielle Tätigkeiten, dar. Bei komplexen Projekten, die spezielle Fachkenntnisse erfordern, welche von den internen Mitarbeitern nicht gedeckt werden können, sind Consultants weiterhin ein bevorzugtes Mittel.

Alle diese Gruppen – temporäre Mitarbeiter, Vertragsarbeiter, ausgelagerte Mitarbeiter, Mitarbeiter eines Dienstleisters und Consultants – repräsentieren das externe Personal, das ein Arbeitgeber zusätzlich zu seinen fest angestellten Mitarbeitern beschäftigt. Manpower versteht unter „gesamtem Personalbestand“ die Kombination aus Festangestellten und vorübergehend Beschäftigten, die von Arbeitgebern auf unterschiedliche Art und Weise zur Umsetzung ihrer Unternehmensziele eingesetzt werden. Vorübergehend Beschäftigte machen heute in den meisten Unternehmen ungefähr 20 % des gesamten Personalbestands aus und werden in Zukunft voraussichtlich eine noch grössere Rolle spielen. Unserer Meinung nach besteht die Herausforderung darin, dass die meisten Kundenunternehmen vorübergehend Beschäftigte nicht als Teil ihres Personalbestands ansehen, sondern als Arbeitskräfte, die zu dem Unternehmen gehören, das diese Mitarbeiter zur Verfügung stellt. Das Strategiepapier stellt diese Einstellung infrage, indem es aufzeigt, dass sowohl die Arbeitgeber der vorübergehend Beschäftigten als auch ihre Kunden, d. h. das Unternehmen, in dem vorübergehend Beschäftigte ihre Arbeit ausführen, eine bedeutende Rolle für das Engagement und die Produktivität dieses Personals spielen.

In einigen Ländern wie den USA und Grossbritannien gibt es zwar arbeitsrechtliche Bestimmungen, die eine gewisse Distanz zwischen den vorübergehend Beschäftigten und dem Kundenunternehmen vorschreiben. Dennoch gibt es gute Gründe, diese Distanz zu verringern. Im Hinblick auf das Streben von Unternehmen nach immer stärkerer Effizienz und Produktivität scheint es zum einen angebracht, die Aufmerksamkeit verstärkt auf das Engagement und die Leistungsfähigkeit der ca. 20 % vorübergehend Beschäftigten zu lenken und Strategien zu deren Produktivitätssteigerung zu entwickeln. Da zum anderen das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften auf Grund demographischer Verschiebungen und der Globalisierung weiter abnehmen wird, werden Arbeitgeber nicht nur um Festangestellte konkurrieren, sondern ebenfalls um vorübergehend verfügbare Arbeitskräfte. Consultants und Vertragsarbeiter mit stark nachgefragten Profilen befinden sich schon heute häufig in der Lage, sich das Kundenunternehmen auszusuchen, in dem sie arbeiten möchten. Sie meiden Unternehmen, die ihnen weniger interessante Aufgaben bieten, und bevorzugen stattdessen Unternehmen, bei denen sie sich respektiert und wertgeschätzt fühlen und herausfordernde Aufgaben erledigen können - auch wenn dies mit einem geringeren Einkommen einhergeht. Da sich die Talentknappheit in immer mehr Funktionsbereichen zuspitzt, werden es Arbeitgeber, die die Notwendigkeit vernachlässigen, vorübergehend Beschäftigte hinzuzuziehen, auch immer schwerer haben, diese zu finden. Dies wiederum wird sich direkt auf ihre Möglichkeiten auswirken, die Talente zu beschaffen, die sie zur effizienten Geschäftstätigkeit benötigen.

Arbeitgeber von vorübergehend Beschäftigten und ihre Kundenunternehmen sind heute und in Zukunft gefragt, wenn es um die Optimierung und das Engagement des gesamten Personalbestandes geht. Zunächst ist es notwendig, sowohl die Festangestellten als auch die vorübergehend Beschäftigten als Teil eines Teams anzusehen, das sich für die Erfüllung gemeinsamer Ziele einsetzt und die Funktionen und Beiträge der einzelnen Teammitglieder respektiert und unterstützt. Darüber hinaus kann es ebenfalls erforderlich sein, Unternehmenspolitiken oder das Arbeitsrecht zu ändern, um einige der zurzeit bestehenden Hindernisse für Produktivität und Engagement zu beseitigen.

# Zusammensetzung des gesamten Personalbestandes

Vor allem durch das rasante Fortschreiten der Globalisierung und den Fortschritt der Technologie hat sich die Arbeitswelt in den letzten zehn Jahren so schnell wie nie zuvor gewandelt. Da Arbeitgeber weltweit einen härteren Wettbewerb zu spüren bekommen und die Notwendigkeit erkennen, sich geschickter und flexibler den Änderungen anzupassen, haben sie begonnen, sich verstärkt auf ein strategisches Talentmanagement zu konzentrieren. Dies hat zu einem starken Wachstum des vorübergehend beschäftigten Personals geführt, das sich in Zukunft noch stärker beschleunigen wird.

Es gibt keine allgemeingültige Definition von vorübergehend Beschäftigten, was zum Teil an den schnellen Änderungen in diesem Teil des Personalbestands liegt. Manpower versteht unter vorübergehend Beschäftigten jegliche Art von Arbeitnehmern, die als Arbeitskräfte in Unternehmen eingesetzt werden, aber nicht zum fest angestellten Personal gehören. Es handelt sich hierbei um temporäre Mitarbeiter, Vertragsarbeiter, ausgelagerte Mitarbeiter, Mitarbeiter eines Dienstleisters und Consultants. Alle diese Gruppen arbeiten synergetisch, um das Arbeitskräftepotenzial bereitzustellen, das zum Erfolg des Unternehmens führt.

*“Obwohl es keine offiziellen Daten über den Anteil von vorübergehend Beschäftigten am gesamten Personalbestand gibt, schätzt Manpower, dass er durchschnittlich ca. 20 % ausmacht.”*

Seit den 1940er Jahren greifen Kundenunternehmen auf temporäre Arbeitskräfte zurück, um im administrativen oder industriellen Bereich abwesende Festangestellte zu vertreten. In den letzten Jahrzehnten ist der Anteil der temporären Arbeitskräfte jedoch enorm gestiegen. Produktionsbetriebe oder Callcenter, die ausschliesslich von temporären Mitarbeitern besetzt und geführt werden, sind heute nichts Ungewöhnliches mehr. Das Kundenunternehmen verfügt so über eine

zuverlässige Arbeitskräftequelle, mit der es flexibler auf den von der Auftragslage abhängigen starken oder schwachen Personalbedarf reagieren kann als mit Festangestellten.

In den 1990er Jahren setzte ein Boom ein, zusätzlich zum fest angestellten Personal kompetente Vertragsarbeiter zu beschäftigen. Ende der 1990er Jahre erreichte er seinen Höhepunkt, als das herannahende Jahr 2000 und das gesteigerte Interesse an Internet-basierten Dienstleistungen IT-Fachkräfte zur heiss begehrten Ware auf dem Arbeitsmarkt werden liess. Seitdem ist die Nachfrage nach kompetenten Vertragsarbeitern stetig gestiegen, die nun vom Ingenieur über den Labortechniker und Marktforscher alle Berufssparten umfassen.

Die Consultingbranche gibt es zwar schon seit einigen Jahrzehnten. Sie ist jedoch in den letzten zehn Jahren exponentiell gewachsen, da sich die Kundenunternehmen immer häufiger auf Fachkräfte stützen, die für Grossprojekte oder Initiativen, für die das fest angestellte Personal nicht ausreicht, „auf Abruf“ zur Verfügung stehen. Consulting beschränkt sich nicht mehr nur auf das Management, sondern umfasst nun neben IT, HR, Strategie und Logistik auch viele andere Bereiche.

Outsourcing ist eine der jüngsten Formen der vorübergehenden Personalbeschaffung. Um noch agiler und produktiver zu werden, lagern Kundenunternehmen Geschäftsbereiche aus, die nicht zum Kerngeschäft gehören, und übertragen sie anderen Unternehmen, die die Arbeit effizienter ausführen können. Die ausgelagerten Tätigkeitsbereiche werden entweder von einem Team der Dienstleistungsfirma, das innerhalb des Kundenunternehmens tätig ist, sichergestellt (z. B. ausgelagerte Poststelle, Wartungsabteilung, Reparaturen von Kopierern, Kantine usw.) oder on- bzw. offshore ausgeführt, wie dies häufig bei IT-Dienstleistungsfirmen der Fall ist. Zu den neueren Dienstleistungen im Outsourcing-Bereich gehört die Auslagerung des Rekrutierungsprozesses. Das Kundenunternehmen beauftragt in diesem Fall einen Personaldienstleister mit der Rekrutierung seiner fest angestellten und temporären Mitarbeiter und der Vertragsarbeiter.

Obwohl keine offiziellen Daten über den Anteil von vorübergehend Beschäftigten am gesamten Personalbestand vorliegen, schätzt Manpower, dass er durchschnittlich ca. 20 % beträgt. Manpower stützt sich bei dieser Einschätzung sowohl auf die Erkenntnisse, die sie bei der Zusammenarbeit mit 400 000 Kunden jährlich gewonnen hat, als auch auf die Auswertung von verfügbaren Daten von Arbeitsministerien und Branchenverbänden und aus verschiedensten internationalen Studien, die von Consultingfirmen weltweit durchgeführt wurden. Wir erwarten, dass der Anteil dieser Arbeitskräfte in den kommenden Jahren noch grösser werden wird. Dies ist zum Teil in der zunehmenden Talentknappheit begründet, die es den Unternehmen immer mehr erschweren wird, die nötigen Talente für die Umsetzung ihrer Unternehmensziele zu finden.

*“93 % der Unternehmen in den USA beschäftigen einige der verschiedenen vorübergehenden Arbeitskräftearten. Die meisten dieser Unternehmen begründen das Zurückgreifen auf vorübergehend Beschäftigte mit ihrem Bedarf an Flexibilität in Bezug auf Stellenbesetzung und Fachpersonal. 73 % der Unternehmen erklären, dass die Notwendigkeit, “spezialisierte Fachkräfte” anzuwerben, ein „sehr“ oder “mittelmässig” wichtiges Kriterium für den Einsatz von vorübergehend Beschäftigten ist.”*

Quelle: American Management Association, 2000.

## Profile des vorübergehend beschäftigten Personals

Die Gründe, weshalb sich jemand zu einer vorübergehenden Beschäftigung entscheidet, sind vielfältig. Und auch das Verhältnis dieser Personen

sowohl zu ihren Arbeitgebern als auch zu den Kundenunternehmen, für die sie arbeiten, fallen sehr unterschiedlich aus.

## Das vorübergehend beschäftigte Personal

Temporäre Mitarbeiter	Vertragsarbeiter*	Ausgelagerte Mitarbeiter & Mitarbeiter eines Dienstleisters	Consultants
Typischerweise gering qualifiziert ohne Hochschulabschluss	Typischerweise gering qualifiziert mit Hochschulabschluss	Sowohl mit als auch ohne Hochschulabschluss	Hoch qualifiziert mit Hochschulabschluss
Arbeiten on-site im Kundenunternehmen	Arbeiten on-site im Kundenunternehmen	Arbeiten on-site im Kundenunternehmen oder beim Dienstleister	Arbeiten on-site im Kundenunternehmen oder am eigenen Standort
Vom Kunden als vorübergehend Beschäftigte angesehen	Vom Kunden als vorübergehend Beschäftigte angesehen	Vom Kunden als externer Dienstleister angesehen	Vom Kunden als Dienstleister angesehen
Kurz- und langfristige Einsätze	Kurz-, langfristige oder projektbezogene Einsätze	Typischerweise langfristige Arbeitseinsätze, die in einem Outsourcing-Vertrag mit dem Kunden festgelegt sind.	Einsätze auf bestimmte Projekte oder Zeiträume begrenzt
z. B. im Office-Bereich, Industrie, Callcenter usw.	z. B. Ingenieurwesen, IT, Verkauf/Marketing, Wissenschaft, Management usw.	z. B. Wartung, Kantinen, Reparaturservice für Kopierer, unternehmensinternes Reisebüro, Personalrekrutierung usw.	z. B. im Office-Bereich, Industrie, Callcenter usw.

\* Auf Grund der unterschiedlichen Arbeitsgesetzgebungen hat der Begriff "Vertragsarbeiter" je nach Land unterschiedliche Bedeutungen. In der Schweiz z. B. müssen alle temporären Mitarbeiter, unabhängig von der Dauer ihres Einsatzes, einen Arbeitsvertrag haben. Daher gehören Vertragsarbeiter in der Schweiz zu den temporären Mitarbeitern. In vielen Ländern wird der Begriff "Vertragsarbeiter" zudem benutzt, um ein höheres Mass an Wertschätzung auszudrücken.

## Temporäre Mitarbeiter

Temporäre Mitarbeiter führen hauptsächlich Tätigkeiten im Officebereich und in der Industrie aus und werden vor allem kurz- oder langfristig bei Abwesenheit von Festangestellten oder in Zeiten mit hoher Arbeitsbelastung im Kundenunternehmen eingesetzt. Es gibt viele temporäre Mitarbeiter, die diese Arbeitsform bevorzugen, weil sie so flexibler sind als bei einer Festanstellung. Zu ihnen gehören vor allem arbeitende Mütter, Rentner oder Personen, die bereits eine Einkommensquelle durch ihr eigenes Kleinunternehmen haben. Andere wiederum erhoffen sich, dass sie beim Kundenunternehmen fest angestellt werden, nachdem sie ihre Fähigkeiten bei einem temporären Einsatz unter Beweis stellen konnten. Dazu zählen Personen, die nach Arbeitslosigkeit und/oder auf Grund von Umstrukturierungsmassnahmen ins Arbeitsleben zurückkehren möchten, und Menschen, die ihre Karriere wechseln oder sich eine bessere Anstellung wünschen. Ca. 70 % der temporären Mitarbeiter finden über einen temporären Einsatz eine Festanstellung. Je nach Bedarf des Kundenunternehmens können temporäre Einsätze einen Tag oder mehrere Jahre dauern.

## Vertragsarbeiter

Vertragsarbeiter besitzen meist einen Hochschulabschluss und besetzen anspruchsvolle Positionen im Kundenunternehmen. Sie helfen in Zeiten mit hoher Arbeitsbelastung oder bei Grossprojekten aus. Vertragsarbeiter wählen diese Arbeitsform, um flexibler zu sein und vielfältigere und interessantere Tätigkeiten auszuführen, die ihnen bei einer Festanstellung u. U. verwehrt bleiben. Einige Kleinunternehmer arbeiten zeitweise als Vertragsarbeiter, um in auftragsschwachen Zeiten ihr Einkommen aufzubessern. Andere wiederum arbeiten als Vertragsarbeiter, weil sie auf Grund von Umstrukturierungsmassnahmen ihre Anstellung verloren haben und hoffen, von dem Kundenunternehmen fest angestellt zu werden, nachdem sie ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen konnten. Ca. 70 % der Vertragsarbeiter finden auf diese Weise eine Festanstellung. Je nach Bedarf bleiben Vertragsarbeiter von einigen Wochen bis zu mehreren Jahren im Kundenunternehmen beschäftigt.

## Ausgelagerte Mitarbeiter und Mitarbeiter eines Dienstleisters

Ausgelagerte Mitarbeiter und Mitarbeiter eines Dienstleisters arbeiten meist für ein Dienstleistungsunternehmen, dem das Kundenunternehmen einen Tätigkeitsbereich, der nicht zum Kerngeschäft gehört, übertragen hat. Sie werden entweder direkt von dem Dienstleistungsunternehmen eingestellt (Mitarbeiter eines Dienstleisters) oder bei der Auslagerung des Tätigkeitsbereichs übernommen (ausgelagerte Mitarbeiter). Ausgelagerte Mitarbeiter werden als Festangestellte des Dienstleistungsunternehmens angesehen. Der Vertrag zwischen dem Kunden- und dem Dienstleistungsunternehmen wird regelmässig, meist jährlich erneuert. Bei ausgelagerten und Mitarbeitern eines Dienstleisters handelt es sich sowohl um gering Qualifizierte ohne Berufsausbildung, die Wartungsarbeiten ausführen, in der Poststelle oder in der Kantine arbeiten, als auch um Fachkräfte mit Hochschulabschluss, die eine Spezialisierung in Bereichen wie z. B. IT haben. Je nach Outsourcing-Vertrag und Art der Dienstleistungen arbeiten sie entweder on-site im Kundenunternehmen oder off-site am Standort des Dienstleistungsunternehmens.

## Consultants

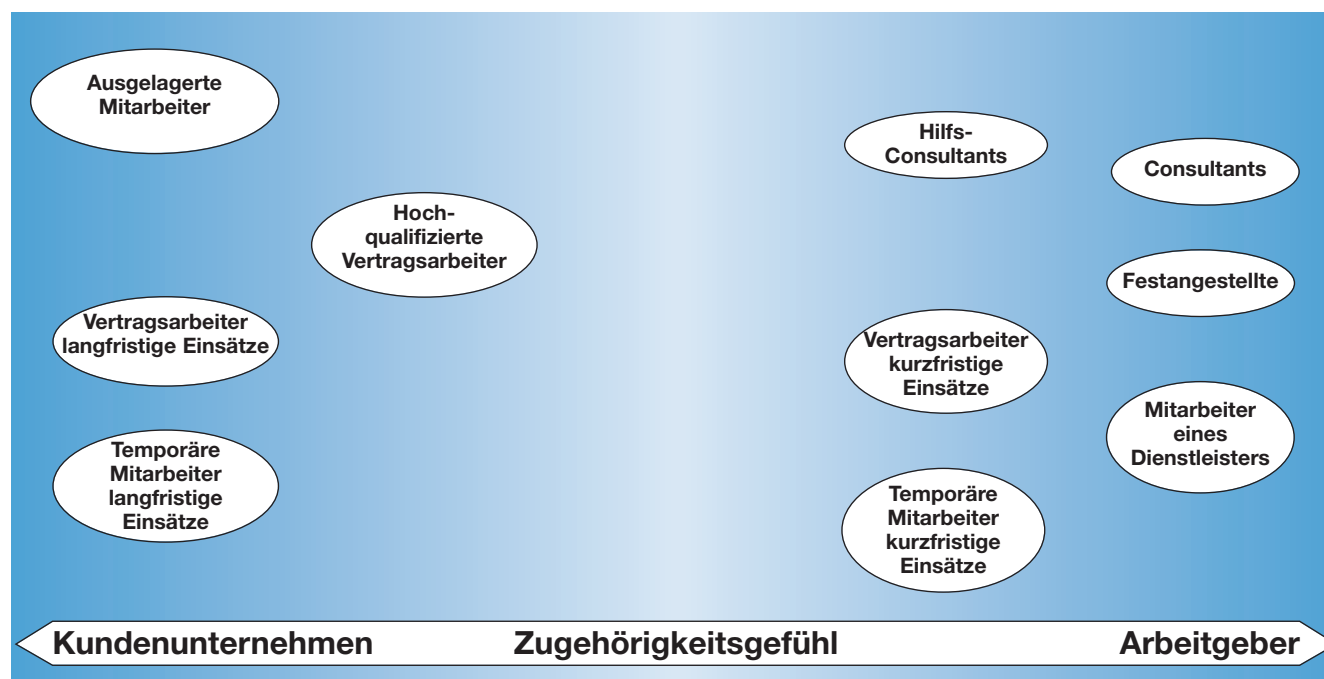
Consultants sind in der Regel hoch qualifiziert und besitzen einen Hochschulabschluss. Sie arbeiten meist projektbezogen und unterstützen das Kundenunternehmen bei der Lösung schwieriger Aufgabenbereiche und/oder bei der Umsetzung neuer Strategien. Die Dauer ihres Einsatzes beträgt üblicherweise mehrere Wochen oder Jahre. Consultants werden meistens als Festangestellte des Consulting-Unternehmens angesehen, auch wenn einige als Freiberufler für das Consulting-Unternehmen tätig sind. Sie arbeiten on-site im Kundenunternehmen, in ihren eigenen Geschäftsräumen oder sowohl als auch.

# Der Einfluss des Kundenunternehmens auf die Produktivität von vorübergehend Beschäftigten

Manpower hat kürzlich Untersuchungen mit 25 Fokusgruppen in den USA, Grossbritannien, Indien, Singapur und Australien durchgeführt, um zusätzlich qualitative Erkenntnisse über die Faktoren zu gewinnen, die das Engagement von Festangestellten, Consultants, Vertragsarbeitern sowie ausgelagerten Mitarbeitern, Mitarbeitern eines Dienstleisters und temporären Mitarbeitern beeinflussen. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass dem Kundenunternehmen eine sehr viel grössere Verantwortung für die Motivation und das Engagement der vorübergehend Beschäftigten zukommt als ihm bewusst ist. Tatsächlich geben die meisten HR-Leiter an, dass die Verantwortung für das Engagement von vorübergehend Beschäftigten

ausschliesslich bei ihren Arbeitgebern liegt, d. h. dem Unternehmen, das das Personal zur Verfügung stellt. Dieser Standpunkt steht in starkem Gegensatz dazu, wie vorübergehend Beschäftigte die Beziehung zum Kundenunternehmen sehen, in dem sie arbeiten. Auf die Frage, wie die einzelnen Fokusgruppen ihre emotionale Zugehörigkeit zu ihren Arbeitgebern und zu den Kundenunternehmen einschätzen, gaben mehrere Gruppen an, dass sie sich hauptsächlich zum Kundenunternehmen zugehörig fühlen, auch wenn ihre Löhne von ihren tatsächlichen Arbeitgebern gezahlt werden.

## Zugehörigkeitsgefühl zum Kundenunternehmen und zum Arbeitgeber



Nicht verwunderlich ist, dass Mitarbeiter, die vom Kundenunternehmen in ein Dienstleistungsunternehmen ausgelagert wurden und somit den Arbeitgeber gewechselt haben, aber dieselben Funktionen in demselben Arbeitsumfeld wie vorher ausführen, das stärkste Zugehörigkeitsgefühl zum Kundenunternehmen haben. Die Zugehörigkeit wird jedoch gleichzeitig von gemischten Gefühlen begleitet. Dies ist ein Aspekt, der sowohl von ihrem Arbeitgeber als auch vom Kundenunternehmen beachtet werden sollte, um sicherzustellen, dass das Dienstleistungsunternehmen die ausgelagerten Mitarbeiter erfolgreich beschäftigt und die emotionalen Aspekte des Auslagerungsprozesses nicht unberücksichtigt lässt (z. B. Zugehörigkeitsgefühl, sich respektiert und wertgeschätzt fühlen).

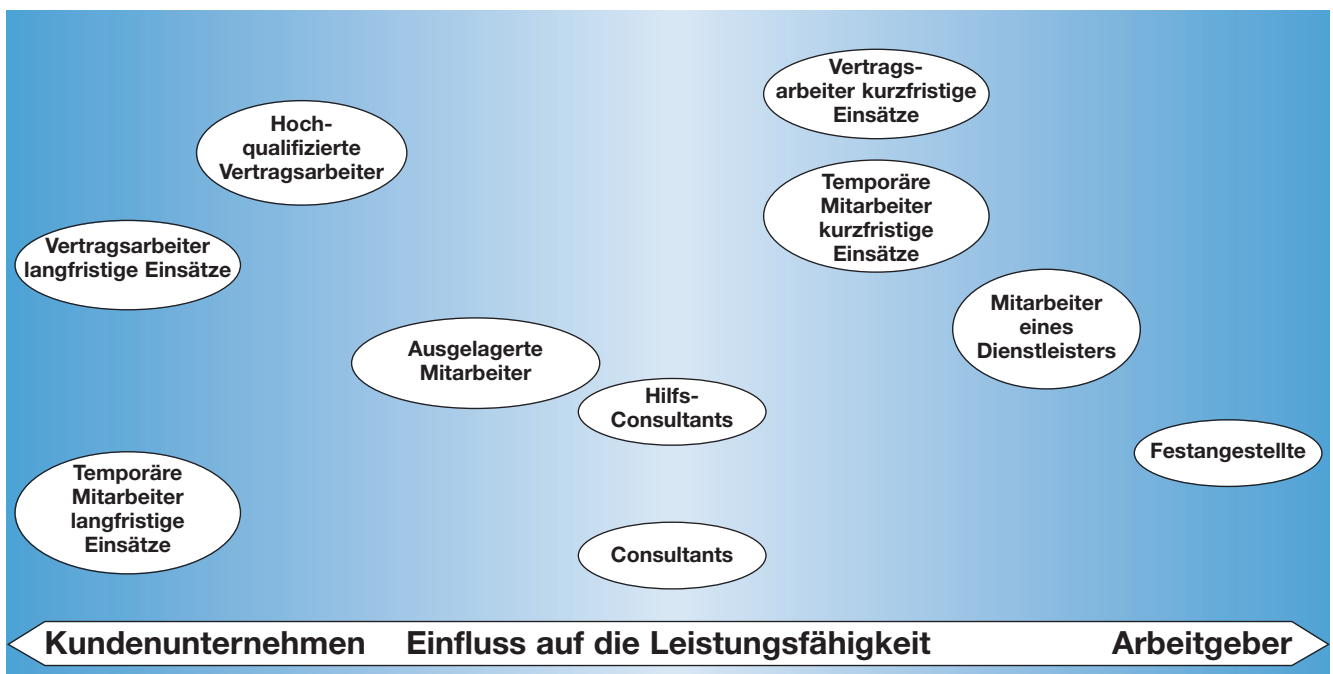
Auch temporäre Mitarbeiter und Vertragsarbeiter, die langfristige Einsätze beim Kundenunternehmen ausführen, haben ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zum Kundenunternehmen. Sie entwickeln über die Dauer ihres Einsatzes eine starke Bindung zum

Kundenunternehmen, die sich von ihrem Arbeitgeber auf das Kundenunternehmen verschiebt.

Hochqualifizierte Vertragsarbeiter, die wissen, dass sie auf Grund ihrer Kompetenzen problemlos eine andere Anstellung finden, haben zwar ebenfalls ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zum Kundenunternehmen, unterscheiden sich aber darin, dass sie tendenziell wie „Söldner“ keine starken Loyalitätsgefühle weder ihrem Arbeitgeber noch dem Kundenunternehmen gegenüber haben. Sie suchen sich ihre Einsätze danach aus, wo sie die interessantesten Aufgaben ausführen und wo ihre Qualifikationen und ihre Leistungen am meisten wertgeschätzt werden. Wenn das Kundenunternehmen diese Bedingungen nicht erfüllt, wechseln sie schnell zum nächsten Einsatz über.

Genau umgekehrt verhält es sich dagegen bei den Consultants und Mitarbeitern eines Dienstleisters, die das stärkste Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem tatsächlichen Arbeitgeber haben.

## Einfluss des Kundenunternehmens und des Arbeitgebers auf die Leistungsfähigkeit



Neben dem Zugehörigkeitsgefühl zum Kundenunternehmen geben fast alle vorübergehend Beschäftigte im Rahmen der Manpower-Studie an, dass das Kundenunternehmen mindestens 50 % der Faktoren steuert, die ihre Motivation und Leistungsfähigkeit beeinflussen. Wie in der vorangehenden Abbildung gezeigt, sagen mehrere der befragten Gruppen aus, dass praktisch 100 % der Faktoren, die für die Leistungsfähigkeit von Bedeutung sind, vom Kundenunternehmen abhängen. Dies steht im direkten Gegensatz dazu, wie HR-Leiter in Kundenunternehmen ihre Verantwortung in Bezug auf die Leistungsfähigkeit von vorübergehend Beschäftigten einschätzen.

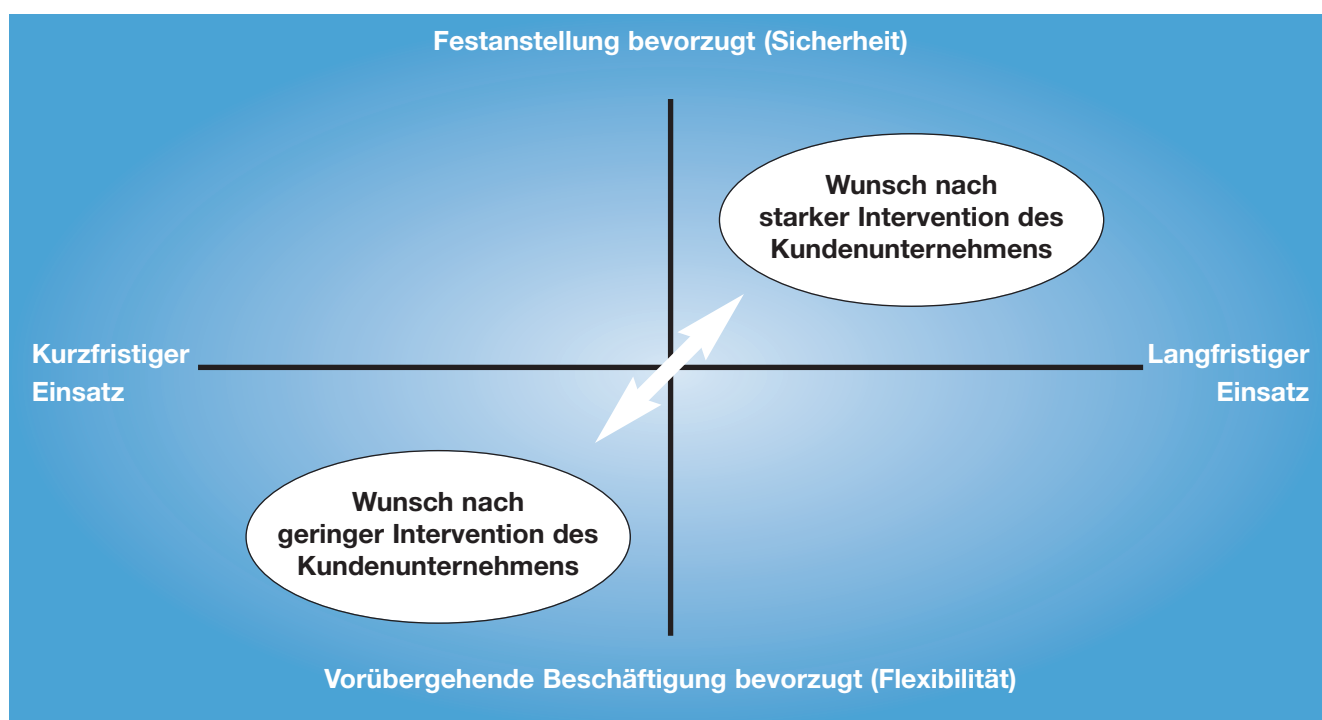
*“Stark engagierte Mitarbeiter arbeiten zu zwei Dritteln härter und bleiben für weitere zwei Jahre an ihrem Arbeitsplatz. Ein Drittel werden im Interesse des Kunden einen Schritt weiter gehen und 93 % der engagierten Mitarbeiter wären bereit, für einen geringeren Lohn zu arbeiten – im Gegensatz zu den unengagierten Mitarbeitern, bei denen dieser Anteil nur 10 % ausmacht.”*

Quelle: Society for Human Resource Management, 2005.

Die Manpower-Studie hat gezeigt, dass die Stärke des Wunsches nach einer stärkeren Bindung zum Kundenunternehmen in direktem Verhältnis zum Bedürfnis nach einem sicheren bzw. flexiblen Arbeitsverhältnis steht (siehe unten stehende Abbildung). Die Sicherheits-Flexibilitäts-Achse wird noch bedeutender, wenn wir uns die Faktoren vor Augen halten, die die Leistungsfähigkeit der verschiedenen Gruppen beeinflussen.

Der Wunsch nach einem hohen Mass an Interventionen seitens des Kundenunternehmens bei langfristigen Einsätzen ist im Hinblick auf die Talentknappheit von besonderer Bedeutung, da sich dadurch die Einsätze von vorübergehend Beschäftigten drastisch verlängern werden. Mit dem Anstieg der Talentknappheit wird sich der Wunsch der Kundenunternehmen erhöhen, ihre vorübergehend Beschäftigten so effizient wie möglich einzusetzen, wenn sie diese Talente nicht an andere Unternehmen verlieren möchten.

## Sicherheits-Flexibilitäts-Achse



# Leistungsfähigkeit des Personals fördern

Wir haben zwölf Antriebsfaktoren für Engagement identifiziert, die die Motivation und die Leistungsfähigkeit von Festangestellten und vorübergehend Beschäftigten gleichermaßen beeinflussen.

Gemäss der Manpower-Studie sind "klare Erwartungen" und "mit Respekt behandelt werden" die zwei wichtigsten Antriebsfaktoren für Leistungsfähigkeit von vorübergehend Beschäftigten. Nach Ansicht der Befragten geben sich Kundenunternehmen nicht viel Mühe, diese Bedürfnisse zu erfüllen, was die Motivation und Leistungsfähigkeit von vorübergehend Beschäftigten hemmt.

## Antriebsfaktoren für Engagement

1. Mit Respekt behandelt werden
2. Klare Erwartungen
3. Zugehörigkeitsgefühl
4. Gleichbehandlung
5. Zugang zu Tools, Ressourcen und Informationen, die für die erfolgreiche Arbeit benötigt werden
6. Schulungen, die für die erfolgreiche Ausführung der Funktion nötig sind
7. Offenes und ehrliches beidseitiges Feed-back
8. Starke Teamarbeit
9. Anerkennung
10. Möglichkeiten, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln
11. Verstehen, wie die ausgeübte Funktion mit dem Erfolg des Unternehmens zusammenhängt
12. Sicherheit

## *Eine Frage des Respekts*

Der bei weitem wichtigste Antriebsfaktor für Leistungsfähigkeit für alle befragten Gruppen, den die Kundenunternehmen nicht erfüllen, besteht in der respektvollen Behandlung von vorübergehend Beschäftigten. Die Befragten drückten ihre Frustration mit Kundenunternehmen aus, in denen die Festangestellten sie nicht grüssen und sich nicht darum bemühen, ihre Namen zu lernen. Im Gegensatz dazu waren sie von Kundenunternehmen begeistert, in denen sie Teil eines Teams waren und ihre Arbeitsleistung über die gesamte Dauer des Einsatzes wertgeschätzt wurde. Die Gespräche mit allen Fokusgruppen machten deutlich, wie sehr die Motivation und die Leistungsfähigkeit vom Respekt abhängen, der ihnen im Kundenunternehmen entgegengebracht wird.

## *Klare Erwartungen*

Alle Befragten erklärten ihr Bestreben, eine gute Arbeit während ihres Einsatzes leisten zu wollen. Allerdings werden sie häufig in dieser Beziehung gehemmt, da sie nicht wissen, was das Kundenunternehmen genau von ihnen erwartet. In diesem Fall liegt es beim direkten Vorgesetzten, etwas zu tun.

## *Bedürfnis dazuzugehören*

Alle Befragten gaben an, dass das Zugehörigkeitsgefühl zum Kundenunternehmen wichtig für sie ist, um sich zu Höchstleistungen motivieren zu können. Gleichzeitig ergab die Umfrage, dass dies ein Aspekt ist, der am wenigsten von den Kundenunternehmen erfüllt wird. Dies ist jedoch nicht überraschend, wenn man bedenkt, dass die HR-Leiter die vorübergehend Beschäftigten nicht als Teil des gesamten Personalbestandes betrachten, diese aber andererseits eine stärkere emotionale Bindung zum Kundenunternehmen aufbauen als zu ihrem tatsächlichen Arbeitgeber.

## *Gleichbehandlung*

Die befragten Gruppen äusserten ihr Missfallen über Sprache, Politik und Arbeitspraktiken, die innerhalb des Kundenunternehmens eine Abgrenzung von

vorübergehend Beschäftigten und Festangestellten bewirken. Badges von Kundenunternehmen, auf denen sie als „Vertragsarbeiter“ oder „Consultant“ ausgewiesen werden, empfinden sie als erniedrigend, insbesondere wenn der Name nicht auf dem Badge vermerkt ist. Temporäre und ausgelagerte Mitarbeiter, Mitarbeiter eines Dienstleisters sowie Vertragsarbeiter empfinden es als diskriminierend, wenn ihnen die Teilnahme an Team fördernden Aktivitäten mit ihren fest angestellten Kollegen oder der Zugang zu Sonderleistungen wie die Nutzung von Fitnessräumen verwehrt werden. In einigen Ländern sehen die Arbeitsgesetze zwar eine unterschiedliche Behandlung von Festangestellten und vorübergehend Beschäftigten vor. Dies wird den vorübergehend Beschäftigten jedoch vom Kundenunternehmen oder vom Arbeitgeber entweder nicht erklärt oder die Erklärungen werden von den betroffenen Personen als nicht überzeugend angesehen.

### *Zugang zu Tools und Ressourcen, um leistungsfähig zu sein*

Wenn ein vorübergehend Beschäftigter seine Arbeit im Kundenunternehmen aufnimmt, erlebt er oft Frustrationen, wenn ihm die Ressourcen und Tools nicht zur Verfügung gestellt werden, die er zum Arbeiten benötigt. Mehrere befragte Personen haben Situationen beschrieben, in denen sie auf Grund unzureichender Planung erst nach mehreren Tagen einen Computer oder einen Netzzugang erhalten haben. Consultants äusserten die mit Frustrationen verbundene Schwierigkeit, Zugang zu Informationen oder Personen innerhalb des Kundenunternehmens zu bekommen, die sie zur erfolgreichen Ausführung ihres Einsatzes benötigen. Alle diese Hindernisse bremsen die Leistungsfähigkeit der Befragten. Dies geht mit einem Unsicherheitsgefühl in Bezug auf den Arbeitsplatz einher, das wiederum durch die unbeständige Art ihrer Funktion begründet ist. Einige empfinden dies so, als würde das Kundenunternehmen gegen sie arbeiten.

### *Schulungsangebote, um die Aufgaben erfolgreich ausführen zu können*

Wenn ein vorübergehend Beschäftigter einen Einsatz in einem neuen Kundenunternehmen beginnt, sorgt sein Arbeitgeber dafür, dass er die Stellenanforderungen erfüllt und so weit wie möglich in das Kundenunternehmen und die Abteilung, in der er

arbeiten wird, eingeführt wird. Die Befragten haben jedoch geäußert, wie wichtig es für sie ist, dass das Kundenunternehmen ihnen ebenfalls eine Einweisung oder zusätzliche Schulung gibt, wie z. B. das Zeigen von wichtigen projektrelevanten Informationen; das Vorstellen von Teammitgliedern, die Verantwortung für Bereiche haben, die ihre Arbeit betreffen; die Büromaterialbeschaffung und das Einweisen in unternehmensspezifische Computersysteme. Kundenunternehmen werden als inkonsequent angesehen, wenn es um die Einweisung und Schulung von neuen vorübergehend Beschäftigten geht.

### *Offenes und ehrliches beidseitiges Feed-back*

Ein grosses Bedürfnis aller Befragten ist das positive und negative Feed-back seitens des Kundenunternehmens, was jedoch am stärksten bei den Consultants ausgeprägt ist. Temporäre Mitarbeiter und Vertragsarbeiter haben am wenigsten das Gefühl, das zur Verbesserung ihrer Leistungen notwendige Feed-back vom Kundenunternehmen oder ihrem Arbeitgeber zu erhalten.

Alle befragten Gruppen drückten den Wunsch aus, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem sie vom Kundenunternehmen dazu ermutigt werden, ihre Ideen und Vorschläge mitzuteilen, und in dem ihr Feed-back beachtet wird. Dies ist ein entscheidender Faktor, damit sich vorübergehend Beschäftigte vom Kundenunternehmen respektiert fühlen.

### *Starke Teamarbeit*

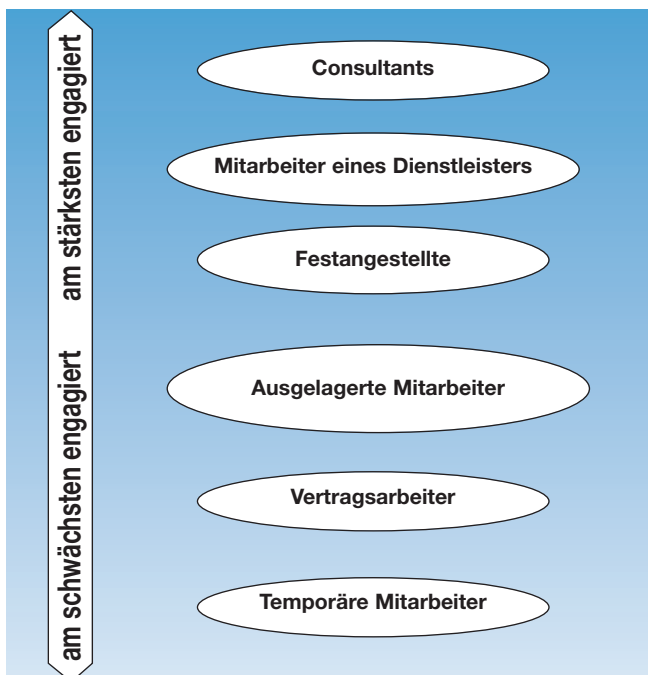
Die im Rahmen der Studie befragten vorübergehend beschäftigten Arbeitskräfte gaben an, dass ihre Motivation und Leistungsfähigkeit stark von der Motivation der Festangestellten im Kundenunternehmen beeinflusst wird. Dies ist ebenfalls der Fall, wenn das Team nicht gut funktioniert. Anders ausgedrückt: Motivation ist „ansteckend“. Es ist daher hilfreich, wenn fest angestellte Kollegen die vorübergehend Beschäftigten als voll- und gleichwertige Teammitglieder anerkennen und ihre Beiträge begrüssen.

## Die Stärke des Engagements

Unsere qualitative Studie hat ergeben, dass nicht Festangestellte, sondern Consultants und Mitarbeiter eines Dienstleisters am stärksten engagiert sind. Diese beiden Gruppen gaben an, dass die Antriebsfaktoren jeweils stärker erfüllt werden als bei den anderen Befragten. Festangestellte zeigen dabei deutlich weniger Engagement als Consultants und Mitarbeiter eines Dienstleisters.

Das starke Engagement von Consultants und Mitarbeitern eines Dienstleisters kann damit zusammenhängen, dass die Motivation und die Leistungsfähigkeit in direkter Beziehung mit der Dienstleistungserbringung des Kundenunternehmens steht, was bei Festangestellten nicht unbedingt der Fall ist. Dienstleistungs- und Consulting-Unternehmen ist daher geraten, für das Engagement ihrer Angestellten zu sorgen, da dies ein Wettbewerbsvorteil ist.

## Grad des Engagements des gesamten Personalbestandes



Um die Gründe für die verschiedenen Grade an Engagement festzustellen, muss die Rolle des Kundenunternehmens und des Arbeitgebers für das Engagement von vorübergehend Beschäftigten und Festangestellten berücksichtigt werden. Die Manpower-Studie lässt erkennen, dass die Gruppen, die das stärkste Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem jeweiligen Arbeitgeber (und nicht zum Kundenunternehmen) haben, auch am engagiertesten bei der Arbeit sind.

Die Manpower-Studie hat deutlich gezeigt, dass die Verantwortung für die Erhöhung des Engagements der einzelnen Gruppen sowohl beim jeweiligen Arbeitgeber als auch beim Kundenunternehmen liegt. Da sich die Bedürfnisse von Arbeitgebern von vorübergehend Beschäftigten in Bezug auf Motivation nicht von denen anderer Unternehmen unterscheiden, was bereits ausführlich von anderen Firmen untersucht wurde, konzentrieren wir uns im vorliegenden Manpower-Strategiepapier auf die Rolle des Kundenunternehmens für das Engagement von vorübergehend Beschäftigten.

Die meisten Kundenunternehmen sind sich der Verantwortung, die sie für das Engagement der vorübergehend Beschäftigten haben, nicht bewusst. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sie die Bedürfnisse der vorübergehend Beschäftigten auch nicht gänzlich erfüllen. Ein Grund, diese zu erfüllen, sollte jedoch die Tatsache sein, dass ca. 20 % ihres gesamten Personalbestandes vorübergehend Beschäftigte sind und – auf Grund von Faktoren, die leicht zu beheben sind – nicht den optimalen Produktivitätsgrad erreichen.

## Das Engagementgefälle: der Übergang zum Outsourcing

Die Auswertung der durch die Manpower-Studie erhobenen Daten ergab, dass das Outsourcing für HR-Leiter eine wahre Herausforderung darstellt, da ein klarer Unterschied im Engagement von Mitarbeitern eines Dienstleisters und ausgelagerten Mitarbeitern besteht. Die ausgelagerten Mitarbeiter drückten ein geringes Zugehörigkeitsgefühl, ein geringes Sicherheitsgefühl in Bezug auf den Arbeitsplatz und das Gefühl, dass sie respektlos und ungleich behandelt werden aus. Gleichzeitig zeigen sie weniger Engagement gegenüber dem Dienstleistungsunternehmen, d. h. ihrem neuen Arbeitgeber. Dies lässt darauf schließen, dass sie sich in einer Art emotionaler Zerrissenheit zwischen den beiden Unternehmen befinden.

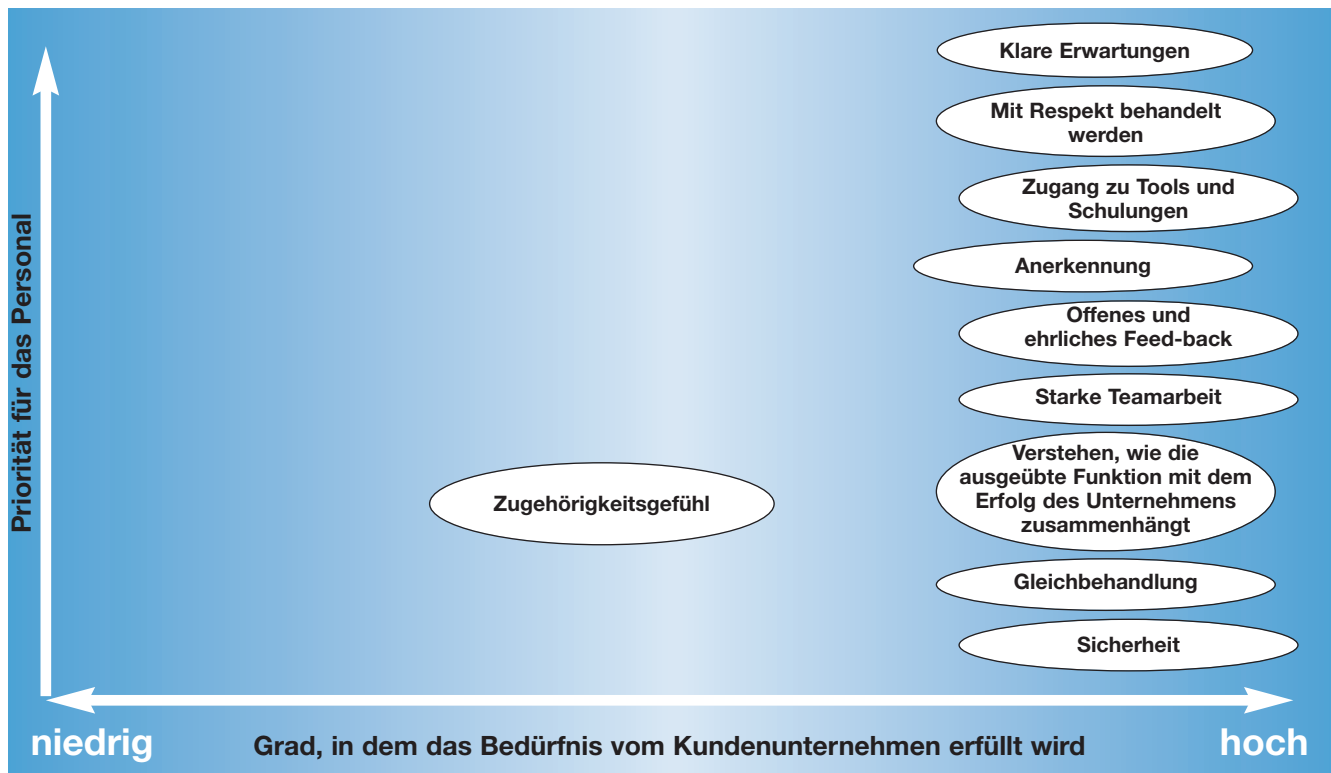
Wie bereits erwähnt, fühlen sich die ausgelagerten Mitarbeiter sehr viel stärker zum Kundenunternehmen zugehörig als Mitarbeiter eines Dienstleisters, die direkt vom Dienstleistungsunternehmen angestellt wurden.

Wie die unten stehende Abbildung zeigt, sollte dem Engagement von ausgelagerten Mitarbeitern sehr viel mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht werden, da diese Arbeitskräfte den Arbeitgeber im Auslagerungsprozess wechseln. Die Ergebnisse der Studie sollten Dienstleistungsunternehmen zu denken geben, da die weniger engagierten Mitarbeiter die Qualität der erbrachten Dienstleistungen negativ beeinflussen und einen Einfluss auf die Motivation der anderen Arbeitskräfte haben können. Wie bereits erwähnt, beeinflusst sich das Personal gegenseitig in seiner Motivation.

Einige werden sich bei den Ergebnissen sagen, dass es das Beste wäre, Mitarbeiter überhaupt nicht vom Kunden- zum Dienstleistungsunternehmen auszulagern. Allerdings ist dies angesichts der Schwierigkeiten, die damit für das Kundenunternehmen entstehen, und der zunehmenden Talentknappheit, die das Halten und Umschulen von Arbeitskräften erfordert, keine wirkliche Alternative.

## Antriebsfaktoren für Leistungsfähigkeit

### Mitarbeiter eines Dienstleisters: direkt vom Dienstleistungsunternehmen angestellt



## Antriebsfaktoren für Leistungsfähigkeit

### Ausgelagerte Mitarbeiter: vom Kundenunternehmen ausgelagert



### Spannungen zwischen Festangestellten und vorübergehend Beschäftigten

Aus den Gesprächen mit den Fokusgruppen ging ebenfalls hervor, dass in den meisten Kundenunternehmen Spannungen zwischen den Festangestellten und den vorübergehend Beschäftigten herrschen. Diese Spannungen, die aus der unsicheren Arbeitsplatzsituation und dem Eindruck resultieren, dass für beide Gruppen nicht dieselben Lohnniveaus und Arbeitsvorschriften gelten, haben einen starken Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Personals und sollten deshalb nicht unbeachtet bleiben.

Temporäre Mitarbeiter möchten sich zum Beispiel selbst übertreffen, wenn sie einen neuen Einsatz in einem Kundenunternehmen beginnen, um so sicherzustellen, dass sie auch weiterhin beschäftigt werden. Eine fest angestellte Arbeitskraft, die eine ähnliche Tätigkeit verrichtet, kann diesen Übereifer als Bedrohung empfinden und denken, dass der temporäre Mitarbeiter ihr den Arbeitsplatz streitig machen will.

Was die Vertragsarbeiter angeht, so wird allgemein angenommen, dass sie eine bessere Bezahlung bekommen und flexiblere Arbeitsstunden haben. Die Festangestellten machen sich dabei jedoch nicht bewusst, dass der Vertragsarbeiter nur für die Arbeitsstunden

bezahlt wird, in denen er auch tatsächlich arbeitet und keinerlei Sonderzulagen erhält, die ein Festangestellter in gleicher Position beziehen würde. Ausserdem besteht bei Festangestellten oft das Gefühl, dass Vertragsarbeiter die interessantesten Aufgaben übertragen bekommen und so die Möglichkeit der Festangestellten behindern, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich weiterzuentwickeln.

Consultants haben einen ähnlichen Stellenwert bei Festangestellten wie Vertragsarbeiter, da auch bei ihnen davon ausgegangen wird, dass sie besser bezahlt werden und interessante Aufgaben bekommen.

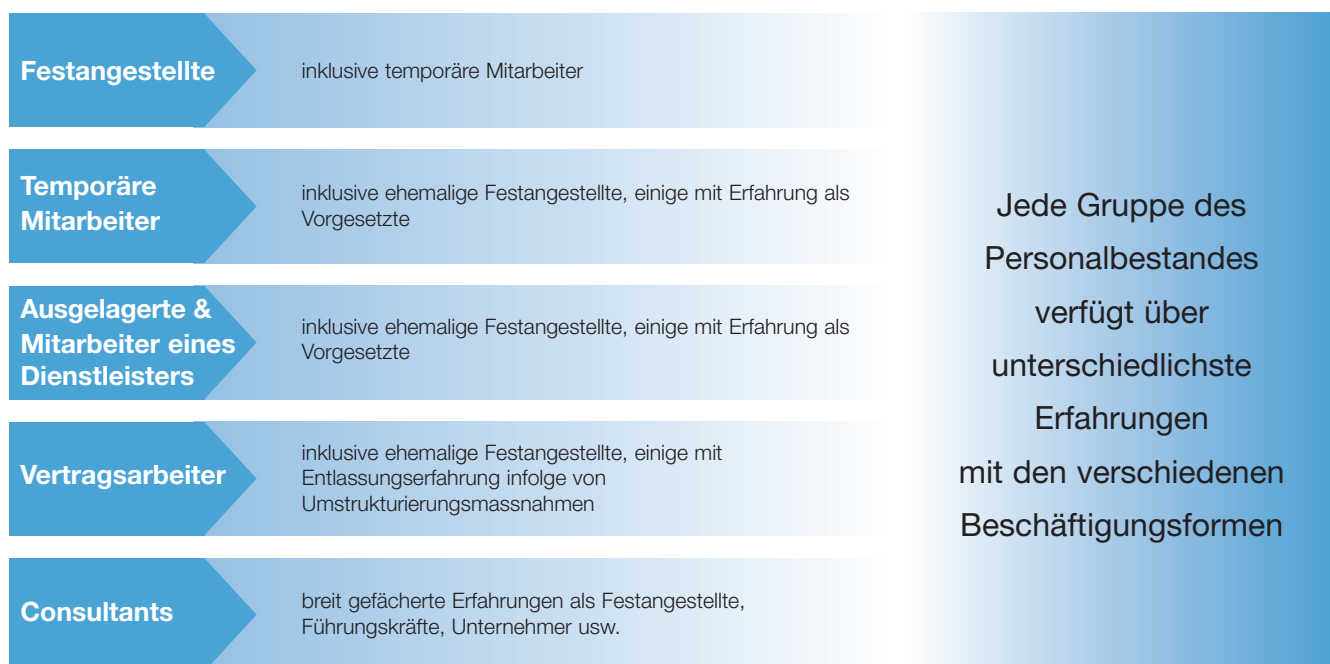
Ausgelagerte Mitarbeiter neigen dazu, die Festangestellten daran zu erinnern, dass auch sie von einer Auslagerung betroffen sein könnten, was zu einer grösseren Arbeitsplatzunsicherheit führt. Dies betrifft vor allem Festangestellte mit vergleichbaren Profilen wie ausgelagerte Mitarbeiter. Solche Ängste können angesichts des aktuellen Outsourcing-Trends begründet sein. Vorgesetzte sollten diese Ängste daher ansprechen, um die Ungewissheit und die damit einhergehende mangelnde Konzentration unter Festangestellten zu beheben.

## Auswirkungen auf die Rekrutierung und das Halten von Arbeitskräften

Die Fokusgruppen mit Festangestellten haben uns gezeigt, in welchem Ausmass eine schlechte Behandlung der vorübergehend Beschäftigten das Engagement von Festangestellten beeinträchtigt. Festangestellte gaben an, dass sie weniger Respekt für ihre Vorgesetzten im Besonderen und für ihr Unternehmen im Allgemeinen haben, wenn sie miterleben, dass vorübergehend Beschäftigte schlecht oder respektlos behandelt werden.

Bedenkt man ausserdem, dass die meisten vorübergehend Beschäftigten zuvor Festanstellungen hatten und viele Festangestellte bereits als vorübergehend Beschäftigte gearbeitet haben, versteht man, weshalb ihnen die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen von Festangestellten und vorübergehend Beschäftigten so schnell bewusst werden.

## Der individuelle Background verwischt die Grenzen zwischen den einzelnen Gruppen des gesamten Personalbestandes



Vorübergehend Beschäftigte lehnten es allgemein ab, eine Festanstellung in einem Kundenunternehmen anzunehmen, in dem sie oder ihre vorübergehend beschäftigten Kollegen nicht gut behandelt werden. Dies zeigen die verheerenden Auswirkungen für das Kundenunternehmen, wenn es Motivations- und Integrationsförderungen unterlässt und vorübergehend Beschäftigte für Festanstellungen rekrutieren möchte. Für HR-Leiter und Vorgesetzte, die häufig vorübergehend Beschäftigte mit der Absicht einstellen, ihre Leistungen am Arbeitsplatz zu testen und dann gegebenenfalls fest anzustellen, ist dies ein wichtiger Aspekt. Wichtiger aber erscheint die Tatsache, dass ein mangelndes Engagement der vorübergehend Beschäftigten einen negativen Einfluss auf die

Festangestellten haben kann. Wenn dieses Problem nicht gelöst wird, kann es in den kommenden Jahren angesichts der Talentknappheit leicht zu einem entscheidenden Wettbewerbsnachteil werden, denn sie wird nicht mehr nur IT-Fachkräfte und andere Spezialisten betreffen, die sich bereits jetzt ihre Arbeitgeber und Aufgabenbereiche aussuchen können. Unternehmen, die sich bei der Rekrutierung von Festangestellten auf vorübergehend Beschäftigte stützen, werden es in Zukunft immer schwerer haben, wenn sie weiterhin der Auffassung bleiben, dass die Verantwortung für die Motivation und das Engagement des vorübergehend beschäftigten Personals bei den Personaldienstleistern liegt.

# HR-Leiter sind gefragt zu handeln

Die Rolle von HR-Leitern ist in den letzten Jahren sehr viel komplexer geworden, da Unternehmen immer flexibler und produktiver sein müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und sich den Änderungen in der Geschäftswelt anpassen zu können. HR-Leiter müssen ihre Rekrutierung, Personalbindung und Personalmotivationsstrategien angleichen, um die ganze Bandbreite des immer dynamischer werdenden Personalbestandes abzudecken. Die Schaffung eines flexiblen Personalbestandes ist jedoch nur der erste Schritt.

HR-Leiter können es sich nicht leisten, die Voraussetzungen für das Engagement eines solch bedeutenden Teils des gesamten Personalbestandes zu ignorieren. Wie wir bereits hervorgehoben haben, kann die Verantwortung für das Engagement der vorübergehend Beschäftigten nicht mehr ausschliesslich

den Personaldienstleistern, Dienstleistungs- und Consulting-Unternehmen zugeschrieben werden. Kundenunternehmen spielen eine wichtige Rolle für das Engagement der vorübergehend Beschäftigten: Es liegt an ihnen, die Möglichkeiten wahrzunehmen, die sich ihnen bieten. Es ist daher an der Zeit, den nächsten Schritt zu gehen und die vorübergehend Beschäftigten effektiver zu motivieren, um die Produktivität des gesamten Personalbestandes zu erhöhen.

Die Manpower-Studie hat viele Ideen und Möglichkeiten hervorgebracht, wie vorübergehend Beschäftigte besser motiviert werden können und somit ihr Engagement erhöht wird. Wir schlagen vor, zunächst mit einigen Sofortlösungen zu beginnen, die bereits einen deutlichen Einfluss auf die wichtigsten Antriebsfaktoren für Mitarbeiter-Engagement haben: mit Respekt behandelt werden und klar formulierte Erwartungen.

## Sofortlösungen

Die Sofortlösungen konzentrieren sich auf Bereiche, die für Festangestellte oder Vorgesetzte unbedeutend erscheinen mögen, die jedoch – das hat die Manpower-Studie deutlich gezeigt – nur wenig erfordern, damit sich die vorübergehend Beschäftigten im Kundenunternehmen erwünscht fühlen.

### *Einführung/Einarbeitung*

Mit der Einführung und Einarbeitung sollte der Zugang zu Informationen und Ressourcen sichergestellt werden, wobei sie nicht nur für die Festangestellten, sondern für den gesamten Personalbestand organisiert werden sollten. Das Kundenunternehmen sollte zudem die Verantwortung für unternehmensspezifische Schulungen übernehmen, die es den vorübergehend Beschäftigten ermöglicht, einen schnellen Start im Unternehmen zu haben, und einen fest angestellten Mentor bestimmen, der den vorübergehend Beschäftigten in die unternehmensspezifische Software einführt, die wichtigsten Kollegen vorstellt und ihnen dabei hilft, sich im Unternehmen zurechtzufinden.

### *Mitarbeitererkennungssysteme*

Das Mitarbeitererkennungssystem sollte so geändert werden, dass die Abgrenzung von Festangestellten und vorübergehend Beschäftigten aufgehoben wird, wodurch die beiden wichtigsten Antriebsfaktoren, Zugehörigkeitsgefühl und Respekt, merkbar erhöht werden. Sicherlich

müssen hierbei Sicherheit und finanzieller Aufwand berücksichtigt werden, jedoch gibt es keinen Grund, dass Firmenbadges von vorübergehend Beschäftigten anders aussehen. Es wird bevorzugt, die betreffenden Arbeitskräfte mit ihrem Namen auszuweisen wie dies bei Festangestellten ebenfalls üblich ist. Anstelle mit „Vertragsarbeiter“ oder mit der Bezeichnung eines anderen Beschäftigungstyps weisen einige Kundenunternehmen die vorübergehend Beschäftigten mit deren Arbeitgeberfirma aus, da sie davon ausgehen, dass dies respektvoller sei. Aus den Fokusgruppengesprächen ging jedoch hervor, dass die Befragten dies nicht sehr schätzen.

### *Schulungen für Vorgesetzte*

Damit Vorgesetzte den vorübergehend Beschäftigten vom ersten Tag an dabei helfen können, effiziente Mitglieder des Teams zu sein, müssen sie besser und konsequent geschult werden. Dadurch wird ebenfalls gewährleistet, dass sich die vorübergehend Beschäftigten als Teil des Teams fühlen und von Anfang an Zugang zu den Ressourcen haben, die sie zum erfolgreichen Arbeiten benötigen. Vorgesetzte müssen lernen, das Team so zu managen, dass die Festangestellten eine klare Vorstellung von der Funktion und Verantwortung der vorübergehend Beschäftigten haben, wodurch Spannungen auf Grund von anscheinend vorhandenen Ungerechtigkeiten zwischen den beiden Gruppen verringert werden können.

Aktivitäten zur Teambildung und allgemeines Wohlbefinden sollten innerhalb des Teams Prioritäten sein, damit sich alle Teammitglieder respektiert fühlen.

### *Unternehmenspolitik bezüglich vorübergehend Beschäftigter infrage stellen*

In vielen Unternehmen wird es den Vorgesetzten auf Grund der Unternehmenspolitik erschwert, ein angenehmeres Klima für vorübergehend Beschäftigte zu schaffen, durch das sie sich als vollwertige Mitglieder ihres Teams fühlen. In einigen Ländern wurden Unternehmenspolitiken eingeführt, um den gesetzlichen Arbeitsrechtbestimmungen zu entsprechen, die Einschränkungen für vorübergehend Beschäftigte vorsehen. Allerdings gibt es auch viele Vorschriften in Unternehmen wie z. B. bezüglich Firmenbadges, für die das Arbeitsrecht keinerlei Bestimmungen vorsieht. Unternehmenspolitiken, die vorübergehend Beschäftigte von Mitarbeiter-Events oder Sonderleistungen wie unternehmensinterne Fitnesscenter ausschließen, können finanzielle oder administrative Gründe haben. Dennoch sollten solche Einschränkungen infrage gestellt und Wege gesucht werden, wie vorübergehend Beschäftigte besser integriert und mit den Festangestellten gleichgestellt werden können.

### *Auslagerungsprozess von Geschäftsbereichen*

Wenn ein Geschäftsbereich ausgelagert wird, ist es wichtig, den Festangestellten klar den Nutzen der Auslagerung zu kommunizieren und ein Dienstleistungsunternehmen zu wählen, das sich durch eine starke Unternehmenskultur und ein ausgeprägtes Engagement der Mitarbeiter auszeichnet, damit die Synergie der beiden Unternehmen gefördert wird. Wenn beim Auslagerungsprozess Festangestellte in das Dienstleistungsunternehmen wechseln, sollten beide Unternehmen die emotionale Tragweite des Auslagerungsprozesses berücksichtigen. Denn die betroffenen Mitarbeiter werden sehr viel mehr Engagement zeigen und auf ihre Kollegen übertragen, wenn das Dienstleistungsunternehmen sich von Anfang an gezielt darum bemüht, ein Gefühl der Arbeitsplatzsicherheit und der Zugehörigkeit zu schaffen.

## **Strategie für das Engagement des gesamten Personalbestandes**

Manpower empfiehlt einen drei Phasen umfassenden Prozess zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung von einer Motivationsstrategie, die den Aufwand und

die Kosten durch den Nutzen hinsichtlich Rekrutierung, Personalbindung und Leistungsfähigkeit rechtfertigt.

### **Schritte zum Engagement des gesamten Personalbestands**

1. Phase	2. Phase	3. Phase
Hinzuziehen von vorübergehend Beschäftigten zur Steigerung der Flexibilität und Effizienz und Vergrößerung des Pools von qualifizierten Mitarbeitern. Dazu zählen je nach Bedarf temporäre Mitarbeiter, Vertragsarbeiter, ausgelagerte Mitarbeiter, Mitarbeiter eines Dienstleisters und Consultants.	Umfragen durchführen, um die Antriebsfaktoren des gesamten Personalbestandes besser kennen zu lernen und zu gewährleisten.  Sofortlösungen umsetzen, um das Engagement aller vorübergehend Beschäftigter auf ein angemessenes Niveau zu heben.	Strategien für das Engagement des gesamten Personalbestandes entwickeln (vorübergehend Beschäftigte eingeschlossen), damit alle produktiver und harmonievoller zusammenarbeiten.  In Zusammenarbeit mit dem Dienstleistungsunternehmen Strategien für das Engagement umsetzen, Ergebnisse überprüfen und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.

Manpower geht davon aus, dass der Anteil der vorübergehend Beschäftigten durchschnittlich ca. 20 % des Personalbestandes ausmacht. Wir schlagen vor, dass HR-Leiter zunächst den genauen Anteil und die Funktionen der vorübergehend Beschäftigten (alle temporären Mitarbeiter, Vertragsarbeiter, ausgelagerte Mitarbeiter, Mitarbeiter eines Dienstleisters und Consultants) in ihrem Unternehmen ermitteln. Viele Vorgesetzte stellen Consultants direkt an, ohne die Human-Resource-Abteilung zu informieren. Ausserdem steht in vielen Unternehmen nicht nur die HR-Abteilung in Kontakt mit Personaldienstleistern oder Consulting-Unternehmen. Daher kann es für HR-Leiter angebracht sein, sich zunächst ein genaues Bild vom gesamten Personalbestand zu verschaffen.

Angesichts der Wettbewerbsvorteile, die durch die Förderung der Motivation des gesamten Personalbestandes erreicht werden können, kann das vorliegende Manpower-Strategiepapier eine wichtige Grundlage sein, die Beschaffung von vorübergehend Beschäftigten bei der HR-Abteilung zu zentralisieren. Sollte die Zentralisierung keine Alternative sein, muss die Strategie für das Engagement bessere Prozesse und Schulungen für diejenigen vorsehen, die mit den Personaldienstleistern in Kontakt stehen.

Nachdem der genaue Anteil der vorübergehend Beschäftigten ermittelt wurde, sollten als nächstes die verschiedenen Gruppen und ihre Arbeitgeber genau definiert und analysiert werden. Wir schlagen vor, dass HR-Leiter die vorübergehend Beschäftigten in ihre Umfragen über das Engagement der Festangestellten integrieren oder spezielle Umfragen entwickeln, mit der das Engagement dieses Teils des Personalbestandes ebenfalls ermittelt wird. Die erfolgreiche Umsetzung einer solchen Umfrage setzt die Zusammenarbeit mit allen Personaldienstleistern voraus, die dem Kundenunternehmen vorübergehend Beschäftigte zur Verfügung stellen. Dies ist ausserdem eine gute Gelegenheit, die Personaldienstleister bei der Ideensuche und Entwicklung einer Strategie für das Engagement der vorübergehend Beschäftigten einzubeziehen.

Bei der Entwicklung der Strategie für das Engagement des gesamten Personalbestandes kann es jedoch auf Grund von begrenzten Ressourcen nötig sein, die damit

zusammenhängenden Entscheidungen nach Prioritäten zu ordnen und dabei folgende Punkte zu beachten:

- Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie
- Talentbedarf des Unternehmens
- Mithilfe des Feed-backs aus den Umfragen von vorübergehend Beschäftigten die Bereiche ermitteln, die besonders aufmerksam verfolgt werden müssen sowie die, bei denen Sofortlösungen infrage kommen.
- Talentknappheit erkennen, die es auf dem lokalen Markt für bestimmte Profile gibt, und Mitarbeiterrekrutierungs- und bindungsstrategien ausarbeiten, um diesen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern zu überwinden.
- Demographische Tendenzen im Personalbestand wie z. B. bevorstehende Ruhestände von älteren Mitarbeitern ermitteln, da diese interessante Kandidaten sein können, die als Rentner als vorübergehend Beschäftigte in Teilzeit ihre Kompetenzen einbringen.
- Den relativen Wert der verschiedenen Talentgruppen für das Unternehmen ermitteln, unabhängig davon, ob sich diese Talente unter den Festangestellten oder vorübergehend Beschäftigten befinden.

Bei der Überlegung von HR-Teams, welche der vielfältigen Lösungsmöglichkeiten für die Umsetzung der Strategie für das Engagement des gesamten Personalbestandes genutzt werden sollten, kann es sich als günstiger und effizienter erweisen, nicht alles intern erledigen zu wollen, sondern einen Personaldienstleister mit der Rekrutierung, Bewertung, Auswahl, Schulung, Motivationsförderung und dem Outplacement sowohl von Festangestellten als auch von vorübergehend Beschäftigten zu beauftragen. Dadurch können sich die HR-Leiter voll und ganz auf ihre Zielsetzungen konzentrieren und sich auf nur einen Anbieter für den gesamten Personalbestand stützen.

Mit Blick auf die künftigen Entwicklungen könnte es ebenfalls sinnvoll sein, wenn Arbeitgeber von vorübergehend Beschäftigten und Kundenunternehmen gemeinsam nationale und/oder lokale Regierungen dazu anregen, Arbeitsrechtbestimmungen zu ändern, die das Engagement des gesamten Personalbestandes auf unnötige Art und Weise behindern.

# Schlussfolgerung

Vorübergehend Beschäftigte spielen eine wichtige Rolle in der sich schnell ändernden Arbeitswelt von heute, in der Unternehmen flexibel sein müssen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Die meisten Unternehmen beschäftigen bereits heute temporäre Mitarbeiter, Vertragsarbeiter, Mitarbeiter eines Dienstleisters oder Consultants, um ihr fest angestelltes Personal zu unterstützen. Dabei sollten Festangestellte und vorübergehend Beschäftigte als ein Team angesehen und motiviert werden, um die besten Leistungsergebnisse zu erzielen.

Rekrutierungsfirmen, Dienstleistungs- und Consulting-Unternehmen bieten Kundenunternehmen wertvolle Dienstleistungen, wenn sie Talente zur richtigen Zeit für die Umsetzung der Unternehmensziele zur Verfügung stellen. HR-Leiter sind auf diese Personaldienstleister angewiesen, um sich hohen und niedrigen Arbeitsbelastungen anzupassen und erfolgreich die Herausforderungen und Möglichkeiten, die sich ihren Unternehmen bieten, anzunehmen.

Da sich die weltweite Talentknappheit in den nächsten Jahren noch weiter zuspitzen wird, wird der Kampf um Talente durch die Integration und Motivation, die das Personal in einem Unternehmen erwarten kann, entschieden werden. Die Unternehmen, die wissen, wie sie die richtigen Personen rekrutieren, motivieren und binden können, werden entscheidende Wettbewerbsvorteile haben, denn das Qualitäts- und Dienstleistungsniveau wird ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal auf dem Markt sein. Die Unternehmen – Rekrutierungs-, Dienstleistungs- und Consulting-Unternehmen eingeschlossen – mit den besten und engagiertesten Mitarbeitern werden nach ganz oben aufsteigen.

Manpower Inc.  
100 Manpower Place, Milwaukee, WI 53212  
Tel: +1 414 961 1000  
[www.manpower.com](http://www.manpower.com)