

Entleiherstudie ^{2006/2007}

**Welche Wünsche und Strategien
haben die Entleiherbetriebe
für die Personaldienstleistung
in Deutschland?**



Inhaltsverzeichnis der Studie

1	Editorial	3
2	Methodik der Befragung	4
2.1	Regionale Verteilung der befragten Entleiher-Unternehmen	5
2.2	Größe der befragten Entleiher-Unternehmen	6
2.3	Anteil der Leiharbeitnehmer am Personalbestand	7
3	Trends	8
3.1	Entwicklung des Gesamtgeschäfts	9
3.2.	Anteil am Personalbestand, strategische Partnerschaften, Interesse an Festanstellung	10
4	Kriterien im Rahmen der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern	12
5	Geschäftsfelder – Trends	14
5.1	Entwicklung Geschäftsfeld: On-Site Management	15
5.2	Entwicklung Geschäftsfeld: Outsourcing	16
5.3	Entwicklung Geschäftsfeld: Potenzialanalysen	18
5.4	Entwicklung Geschäftsfeld Assessment-Center	19
6	Fragen zum Unternehmen	20
6.1	Verweildauer von Leiharbeitnehmern	20
6.2	Durchschnittliche Verrechnungssätze in Bezug auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen	21
7	Fazit für die Praxis der Personaldienstleistung	22
8	Ausblick	24

1

Editorial

Die Entleiherstudie 2006/2007 ist die Studie zu aktuellen Trends in den deutschen Entleiher-Unternehmen.

Welche Erwartungen haben Ihre Kunden?

Die Studie beinhaltet aussagekräftige Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von 300 Unternehmen und Personalentscheidern aus der deutschen Wirtschaft unterschiedlichster Branchen.

Die Befragung gibt einen tiefen Einblick, wie die Entleiher-Unternehmen den Zustand und die zukünftige Entwicklung der Personaldienstleistungs-Branche bis Ende 2006 einschätzen.

Die Ergebnisse der Befragung werden in diesem Bericht übersichtlich in Schaubildern dargestellt und die Hintergründe zu den Themenfeldern beleuchtet. Stichhaltige Pro- und Contra-Argumente für die Trendaussagen werden angeführt.

Die Personaldienstleistungs-Branche ist ständig im Umbruch. Schon im Vergleich zum vergangenen Jahr lassen sich Verschiebungen in den zentralen Trendaussagen verzeichnen. Allgemein wird die Zukunftsentwicklung der Personaldienstleistung zwar noch relativ positiv eingeschätzt, jedoch sind Sättigungstendenzen zu erkennen. Den Bedarf an dem Verleih von Arbeitnehmern – das Kerngeschäft der Arbeitnehmerüberlassung – sehen die befragten Entleiher-Unternehmen deutlich negativer als im Vorjahr. Es gilt also, vorausschauend zu agieren und sich nicht auf einem überraschend guten Geschäftsjahr auszuruhen.

Wir sind sicher, dass die vorliegenden Ergebnisse wichtige Impulse für Personaldienstleister (PDLs im Folgenden) geben und danken allen Beteiligten und Befragten herzlich für Ihre Unterstützung.

Ihr Nutzen aus der Studie:

- Informationsgrundlage für Ihre Planungsprozesse und Innovationen
- Informationsgrundlage für Ihre Positionierung in der Branche
- Entscheidungsgrundlage für Ihre strategische Neuorientierung und Erweiterung Ihrer Geschäftsfelder

Leser-Zielgruppe der Studie:

- Unternehmer und Führungskräfte aus der Personaldienstleistungs-Branche
- Beratungsunternehmen und Zulieferer für die Zeitarbeitsbranche
- Investoren und Unternehmensgründer
- Personalentscheider in Entleiher-Unternehmen

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg im Personaldienstleistungsmarkt der Zukunft.



Christoph Döhlemann
Geschäftsführer
Döhlemann. Training & Beratung

2

Methodik der Befragung

Vorgehensweise, Stichprobe, Verteilung
auf die Regionen und Unternehmensgrößen

Durchführung:

Anfang September bis Anfang Oktober 2006

Zielgruppe:

Deutsche Unternehmen, die in den letzten 12 Monaten mit Personaldienstleistern zusammengearbeitet haben (Entleiher)

Ansprechpartner:

Unternehmer, Personalleiter, Personalreferenten
und andere Personalverantwortliche

Vorgehen:

33% der Daten basieren auf einer Zufallsauswahl aus Datenbankadressen, die nach Branchen und Ansprechpartnern qualifiziert waren. Die Daten stammen aus der Business-CD der Deutschen Post AG (Stand: 8/2005). 67% der Daten stammen aus aktuellen Akquisitionsdatenbanken von Personaldienstleistern, die per Zufallsprinzip über die verschiedenen Regionen des Bundesgebiets ausgewählt wurden.

Methodik:

Standardisiertes Telefoninterview

Anzahl der angesprochenen Unternehmen:

2200

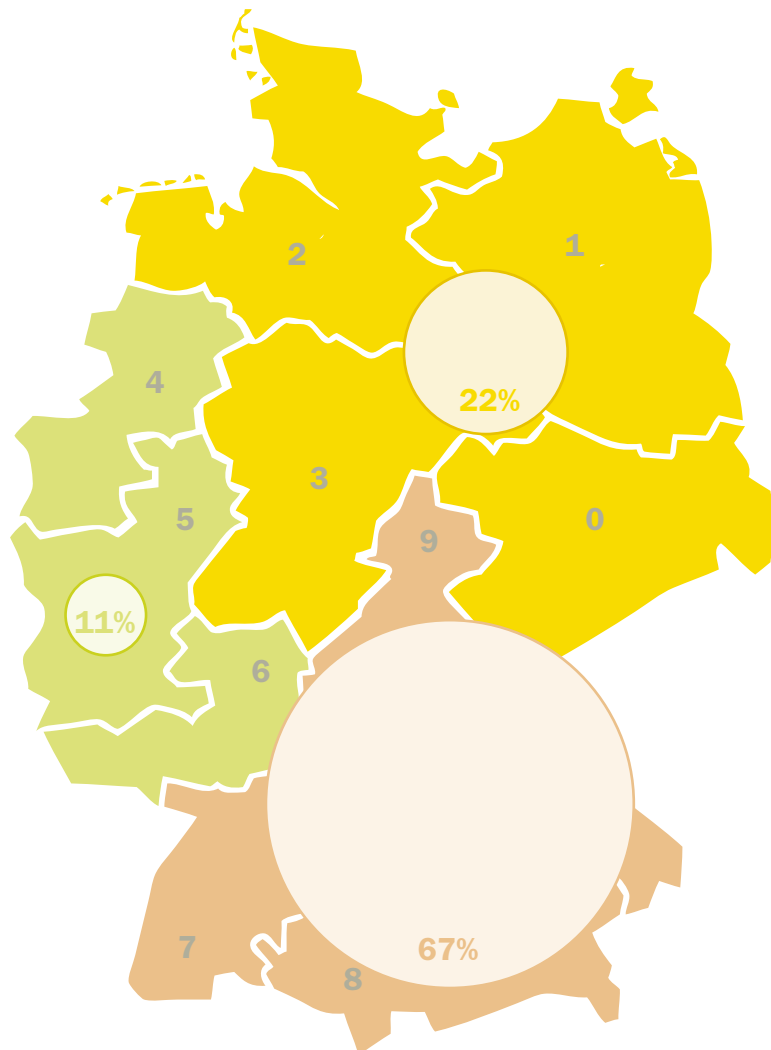
Anzahl der befragten Unternehmen:

300

Die Studie ist aussagekräftig und repräsentativ

Bei den Befragten handelt es sich um einen Personenkreis, der durch seine Berufserfahrung und sein Berufsumfeld in der Lage ist, Trendaussagen über Zustand und Entwicklung der internen Personalstrategie zu machen. Die Befragten stehen in direktem Bezug zur Personalentwicklung in ihrem Unternehmen.

2.1 Regionale Verteilung der befragten Entleiher-Unternehmen



Die befragten Entleiher-Unternehmen verteilen sich über das gesamte Bundesgebiet. Für weitere Analysen wurden die Befragten anhand der Postleitzahl drei Regionen zugeteilt:

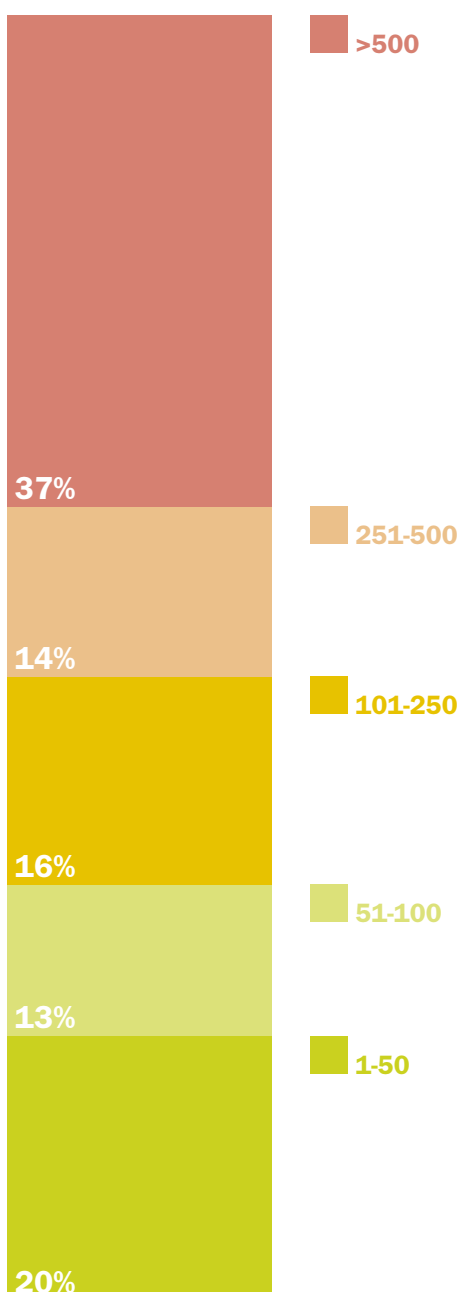
- **Süd** (Postleitzahlengebiete 7 bis 9),
- **West** (PLZ 4 bis 6) und
- **Nord-Ost** (PLZ 0 bis 3).

67% der Entleiher-Unternehmen lassen sich der Region Süd zuweisen, 11% der Region West und 22% der Region Nord-Ost. Damit sind die Entleiherbetriebe aus der südlichen Region überrepräsentiert.

2.2 Größe der befragten Entleiher-Unternehmen

In Unternehmen, in denen ein hoher Personalbedarf besteht, werden im Verhältnis auch mehr Leiharbeitnehmer eingesetzt.

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen insgesamt (Hauptsitz und ggf. alle Standorte bzw. Niederlassungen) angestellt?



37% der befragten Entleiher-Unternehmen sind Großunternehmen, die im Hauptsitz und allen Niederlassungen in Deutschland zusammengekommen über 500 Mitarbeiter beschäftigen. Weitere 14% der Entleiher beschäftigen zwischen 251 und 500 Mitarbeiter.

16% der befragten Unternehmen gaben Mitarbeiterzahlen zwischen 101 und 250 an, 13% zwischen 51 und 100. Die kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern sind zu 20% in der Studie vertreten.

Unternehmen, die in Deutschland Personal entleihen, sind in erster Linie größere, bei denen ein höherer Personalersatzbedarf besteht.

2.3 Anteil der Leiharbeitnehmer am Personalbestand

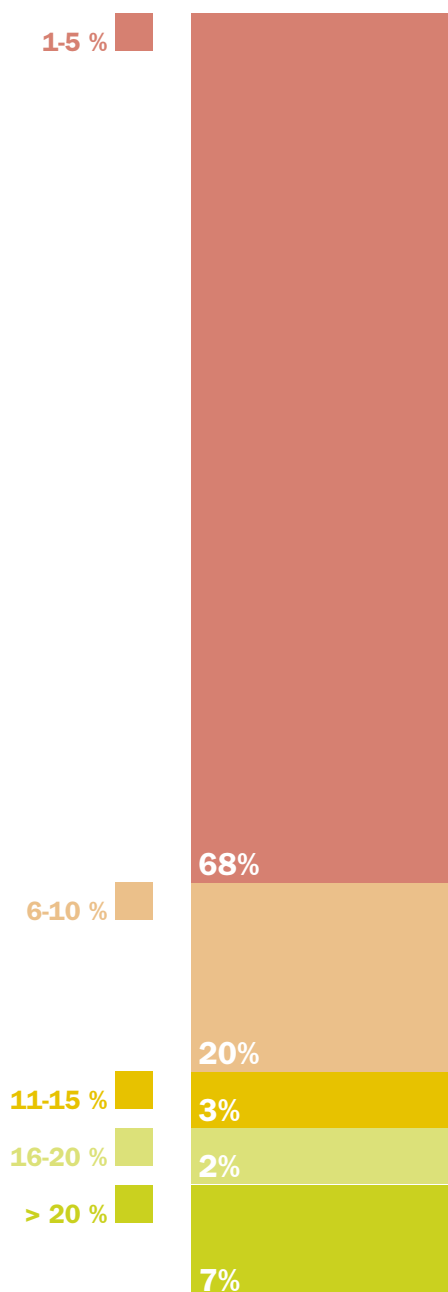
Üblicherweise beträgt der Anteil der Leiharbeitnehmer in deutschen Entleiherunternehmen bis zu 5%.

Knapp 70% der Entleiher-Unternehmen geben einen Leiharbeitnehmer-Anteil von bis zu 5% am Gesamtpersonalbestand an. Bei 21% der Befragten beträgt dieser zwischen 6 und 10%.

Weitere 3% der Entleiher-Unternehmen haben 11-15% der Stellen mit Leiharbeitnehmern besetzt. Eine kleine Gruppe von 2% arbeitet mit einem Leiharbeitnehmeranteil zwischen 16 und 20% sowie weitere 7% besetzen über 20% des Personalbestands mit Leiharbeitnehmern.

Ein Leiharbeitnehmer-Anteil von bis zu 5% ist in Deutschland daher die übliche Quote in Entleiher-Unternehmen. Nur wenige Unternehmen besetzen über 10% ihres Personalstamms mit Leiharbeitnehmern.

Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil an Leiharbeitnehmern an Ihrem Personalbestand?



3

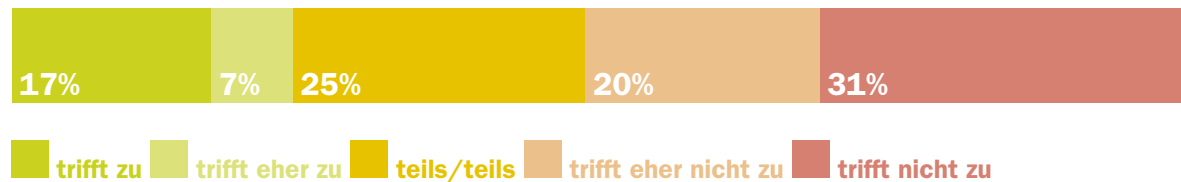
Gesamtgeschäft – Trends

Die Entleiher-Unternehmen wurden gebeten, ihre Meinung zu 4 Aussagen zu äußern. Bei der Beurteilung sollten sie sich auf den Zeitraum von September 2006 bis Ende 2007 beziehen. Den Befragten stand dabei eine fünfstufige Antwortskala von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“ zur Verfügung. Im Folgenden werden die einzelnen Aussagen zu Themenblöcken zusammengefasst und analysiert.

3.1 Entwicklung des Gesamtgeschäfts

Relativ positive Einschätzung der Zukunftsentwicklung der Personaldienstleistung.

Unsere Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern wird sich bis Ende 2007 verstärken.



Knapp 25% der befragten Unternehmen sieht die Situation für die Zukunft der Personaldienstleistung positiv, 25% wollen die Zusammenarbeit zumindest teilweise verstärken.

Für eine positive Entwicklung im Geschäftsbereich sprechen im Allgemeinen der Fachkräftemangel, die demographische Entwicklung in Deutschland und die zunehmende Globalisierung der Märkte, die ein flexibles Personalmanagement erfordern.

Zwar ist mit 51% über die Hälfte der Befragten skeptisch und plant keine Verstärkung der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern bis Ende 2007, jedoch muss berücksichtigt werden, dass hier nach dem voraussichtlichen Zuwachs gefragt wurde. Viele Entleiherbetriebe arbeiten für ihre Verhältnisse schon auf dem höchsten Niveau mit Leiharbeitnehmern zusammen. Gestützt wird diese Vermutung durch eine Analyse

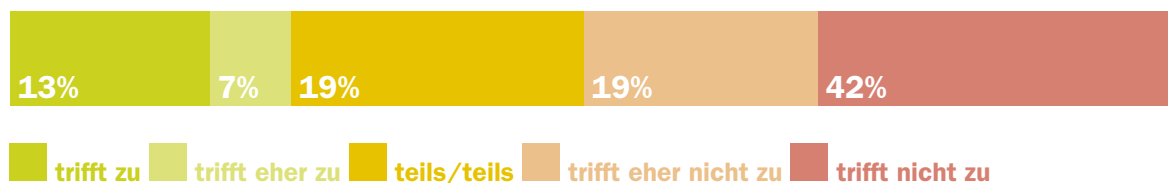
der Daten in Abhängigkeit vom Anteil der Leiharbeitnehmer im Unternehmen. Je höher dieser nämlich ausfällt, umso geringer ist tendenziell das Interesse an einer verstärkten Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern.

Dass über die Hälfte (51%) der Befragten keine Verstärkung plant, zeigt, dass die Entleiher-Unternehmen noch nicht ausreichend über die Möglichkeiten von Personaldienstleistungen informiert wurden oder nicht davon überzeugt sind. Dies betrifft insbesondere die Möglichkeit, Leiharbeitnehmer zeitlich unbegrenzt im Entleiher-Unternehmen einzusetzen.

3.2 Anteil am Personalbestand, strategische Partnerschaften, Interesse an Festanstellung

Verhaltene Wachstumsprognose für den Einsatz von Leiharbeitnehmern.

Der Anteil der Leiharbeitnehmer an unserem Personalbestand wird zunehmen.



Wurde in der ersten Tendaussage Bezug genommen auf sämtliche Leistungen im Rahmen der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern (Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung, On-Site Management, etc.), legt diese Aussage den Fokus spezifisch auf die Leistung der Arbeitnehmerüberlassung.

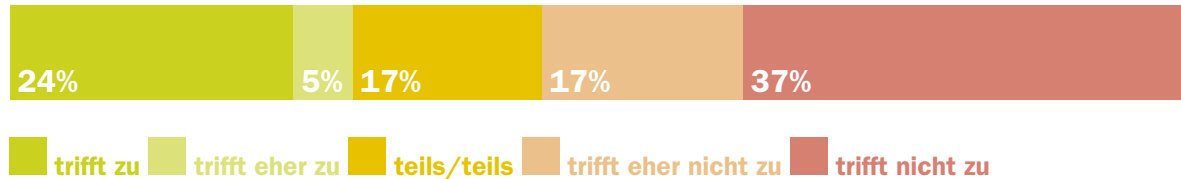
20% der befragten Entleiher-Unternehmen erwarten hier eher eine Zunahme des Anteils von Leiharbeitskräften, 19% teilweise. Mit über 60% ist jedoch der weitaus größere Teil skeptisch und rechnet nicht mit einer Zunahme. Hier muss – wie oben – erneut berücksichtigt werden, dass

bei manchen Betrieben schon ein gewisser Sättigungsgrad erreicht wurde.

Für eine Zunahme des Anteils von Leiharbeitnehmern am Personalbestand sprechen grundsätzlich die Kostenflexibilisierung und die Reduktion der Personalkosten im Unternehmen. Ergebnisse aus unseren Beratungsprojekten zeigen, dass die Personalkostenreduktion bis zu 5% beträgt, bei einem Verhältnis von ca. 35% Leiharbeiteranteil im Unternehmen. Dagegen spricht die steigende Abhängigkeit des Entleihers vom Verleiher, die sich mit einem zunehmenden Anteil der Leiharbeitnehmer entwickelt.

Verhaltene Wachstumsprognose für Partnerschaften mit Personaldienstleistern.

Wir werden längerfristige, strategische Partnerschaften mit Personaldienstleistern eingehen.



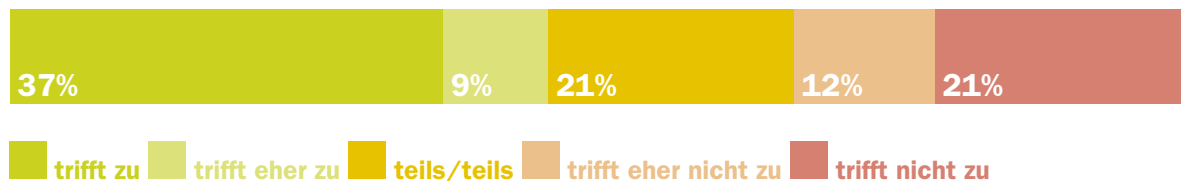
Auf strategische Partnerschaften mit Personaldienstleistern werden sich zukünftig knapp 30% der Entleiher-Unternehmen einrichten, 17% zumindest teilweise. 17% stimmen der Aussage weniger zu und 37% sehen keine Notwendigkeit, strategische Partnerschaften über das jetzige Maß hinaus zu verstärken.

Strategische Partnerschaften zwischen Ver- und Entleiher können gelebt werden, wenn beide Seiten gemeinsam eine planvolle Personalbedarfsermittlung anstreben, um somit auch langfristig gezielt auf die Wünsche und Vorstellungen der Kunden eingehen zu können.

Für strategische Partnerschaften spricht die rechtliche Möglichkeit, Leiharbeiter arbeitslebenslang zu überlassen. Zudem kann dadurch die Vertrauensbeziehung zwischen Ver- und Entleiher verstärkt und damit die Zuverlässigkeit im Rahmen der Zusammenarbeit erhöht werden. Dagegen sprechen die mangelnde Transparenz in der Personalarbeit und fehlende längerfristige Bedarfsermittlungen bei den Entleiher-Unternehmen und den Verleihern. Zusätzliche Kompetenzen bei den Personaldienstleistern, um längerfristige Personalbedarfsermittlungen mit zu gestalten, sind sicherlich notwendig und von Vorteil.

Sehr positive Zukunftsprognose im Hinblick auf Übernahmen – Hinweis auf Einstiegsfunktion in dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse

Es besteht Interesse, einen Teil der Leiharbeiter in Festanstellung zu überführen.



46% der befragten Entleiher-Unternehmen haben Interesse daran, einen Teil der Leiharbeiter in Festanstellung zu überführen, 37% sogar starkes Interesse. 21% lassen sich der mittleren Kategorie zurechnen, ein Drittel der Entleiher hat keinen Bedarf an Übernahmen.

Unsere Ergebnisse können dadurch untermauert werden, dass in der Literatur eine Übernahmequote von einem Drittel angenommen wird. Der Einstieg in dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse als eine Form der Personalrekrutierung ist daher auch für die Entleiher eine wichtige Funktion der Arbeitnehmerüberlassung.

4

Wichtige Kriterien im Rahmen der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern

Rangfolge nach Wichtigkeit der Kriterien im Rahmen der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern.

1. Fachliche **Qualifikation** der Leiharbeitnehmer
2. **Passgenauigkeit** der Leiharbeitnehmer
3. **Zuverlässigkeit** der PDL
4. **Schnelligkeit** des Vermittlungsverfahrens durch PDL
5. **Preis**
6. **Integrationsfähigkeit** der Leiharbeitnehmer
7. **Beratungskompetenz** des Personaldisponenten
8. gezielte **Einarbeitung** des Leiharbeitnehmers durch PDL

Info

Rangfolge ändert sich in Bezug auf die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen.

Stimmen Passgenauigkeit und fachliche Qualifikation, sind Entleiher auch bereit, höhere Preise zu akzeptieren.

Es wurden Entleiher-Unternehmen mit einer Reihe von Kriterien konfrontiert, welche sie im Hinblick auf deren Wichtigkeit im Rahmen der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern bewerten und in eine Rangfolge bringen sollten.

Die Passgenauigkeit der Leiharbeitnehmer, d.h. die Übereinstimmung des Anforderungsprofils mit dem Profil des Leiharbeitnehmers, wurde gemeinsam mit der fachlichen Qualifikation der Leiharbeitnehmer sowie der Zuverlässigkeit der Personaldienstleister als zentrales Kriterium für eine gelungene Zusammenarbeit herausgestellt.

Der Preis spielt – entgegen der Erwartungen – eine untergeordnete Rolle. Hinter der Schnelligkeit der Überlassung rangiert er auf dem fünften Platz.

Weniger ausschlaggebend und doch wichtig sind im Vergleich außerdem die Integrationsfähigkeit der Leiharbeitnehmer, d.h. wie leicht sich die Person im Kundenbetrieb einarbeiten kann, die Beratungskompetenz des Personaldisponenten und die gezielte Einarbeitung und Betreuung der Leiharbeitnehmer durch den Personaldienstleister.

Interessante Resultate lieferte außerdem die Betrachtung der Kriterien mit Bezug auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen.

Je höher der Anteil an an- und ungelerten Leiharbeitnehmern, desto wichtiger sind den Entleihern Schnelligkeit und Beratungskompetenz bzw. desto weniger wichtig erscheinen ihnen Integrationsfähigkeit sowie fachliche Qualifikation. Passgenauigkeit und Integrationsfähigkeit werden umso wichtiger, je höher der Anteil an kaufmännischen Angestellten ist.

Mit steigender Qualifikation der Leiharbeitnehmer wird das Augenmerk auf andere Kriterien gelegt. Für Kunden mit einem hohen Anteil an Facharbeitern ist weniger die Schnelligkeit ausschlaggebend, sondern fachliche Qualifikation sowie die gezielte Einarbeitung und Betreuung der Leiharbeitnehmer durch Personaldienstleister.

5

Geschäftsfelder – Trends

Entwicklung weiterer Geschäftsfelder

Wir haben den befragten Entleiher-Unternehmen vier weitere Geschäftsfelder bzw. Erweiterungen des Leistungsportfolios der Personaldienstleistung vorgestellt: On-Site Management, Outsourcing, Potenzialanalysen und Assessment-Center. Gefragt wurde nach der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern in dem jeweiligen Bereich sowie nach der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung. Bei den ersten beiden Leistungen wurde – da es sich um relativ spezielle und neue Angebote innerhalb der Personaldienstleistung handelt – zudem die Bekanntheit der Begriffe untersucht.

5.1 Entwicklung Geschäftsfeld On-Site Management

Hoher Informationsbedarf der Kunden im Rahmen von On-Site Management.

Ist Ihnen der Begriff On-Site Management im Rahmen der Personaldienstleistung geläufig?



Fast drei Viertel der befragten Personen im Entleiher-Unternehmen konnte mit dem Begriff On-Site Management nicht umgehen, nur 28% der Kunden war der Begriff geläufig. Das Ergebnis macht deutlich, dass in diesem Bereich ein großes, noch nicht annähernd ausgeschöpftes Potential am Markt, d.h. bei den Entleiher-Unternehmen, liegt. Aufgrund der überwiegenden Unwissenheit der Befragten über dieses Thema ist eine gezielte Aufklärungskampagne durch die PDLs ratsam.

Für On-Site Management sprechen generell die geringen Kosten und die hohe Effizienz dieser Form der Arbeitnehmerüberlassung bei den Entleiherunternehmen. Dagegen spricht der Verlust von Prozessbeeinflussung, vor allem in der Auswahl der Co-Lieferanten.

Hintergrund

On-Site Management

Der Begriff On-Site Management kommt aus dem Englischen und lässt sich mit Vor-Ort-Management übersetzen. Es handelt sich dabei um eine relativ neue Dienstleistung der Personaldienstleistungsbranche.

Beim On-Site Management wird der Kunde durch eine umfassende Leistungspalette unterstützt: Von der Beratung und Planung, über Bedarfsermittlung und Recruiting, der Einarbeitung und Integration der Mitarbeiter in das Entleiher-Unternehmen bis hin zur kompletten organisatorischen und administrativen Abwicklung. Der Nutzen liegt in der gesteigerten Qualität und Effizienz des Einsatzes von Zeitpersonal sowie in einer internen Entlastung des Entleihers als Kunden.

5.2 Entwicklung Geschäftsfeld Outsourcing

Informationsbedarf im Rahmen von Outsourcing
bei den Entleihern

Ist Ihnen der Begriff Outsourcing im Rahmen der Personaldienstleistung geläufig?



■ nein ■ ja

Im Gegensatz zum On-Site Management ist 86% der Befragten der Begriff des Outsourcings geläufig. Hier besteht jedoch eine hohe Gefahr der Verzerrung des Ergebnisses; denn es stellt sich die Frage, ob die Kunden Outsourcing als spezifische Leistung der Personaldienstleistungs-Branche erkannt haben.

Hintergrund Outsourcing

Das Wort Outsourcing stammt aus dem amerikanischen Wirtschaftsleben. Die drei Vokabeln outside (= außen, außerhalb), resource (= Mittel, Schätze) und using (= gebrauchen) werden zu einem neuen Wort zusammengefasst. Das neu entstandene Wort entspricht im Wesentlichen dem, was beim Outsourcing tatsächlich geschieht: Die Nutzung externer Ressourcen. Outsourcing ist somit ein Konzept, das die Heranziehung von außerhalb des Unternehmens liegenden Bezugsquellen zur Versorgung vorsieht. Einzelne Unternehmensprozesse werden von einem externen Produzenten oder Dienstleister erbracht.

Unter Outsourcing versteht man also die strategische Nutzung von externen Ressourcen, um betriebliche Aktivitäten auszuführen, die traditionell von der internen Belegschaft mit eigenen betrieblichen Ressourcen ausgeführt wurden. Es handelt sich hierbei um eine Management-Strategie, bei der ein Unternehmen Funktionen, die keine Kernfunktionen sind, an spezialisierte, effiziente Dienstleistungsfirmen auslagert.

Geringe Zusammenarbeit der Entleiher mit PDLs im Rahmen von Outsourcing

Wir arbeiten mit Personaldienstleistern im Rahmen des Outsourcings zusammen.



Nur 19% der Entleiher, die den Begriff kennen, d.h. 17% der Stichprobe arbeiten mit Personaldienstleistern im Rahmen von Outsourcing zusammen.

Viele Unternehmen nutzen zwar die Möglichkeit der Auslagerung, nehmen hier jedoch nicht die Angebote der Personaldienstleister in Anspruch.

Negative Zukunftseinschätzung für die Zusammenarbeit im Rahmen von Outsourcing.

Wir haben vor, in den nächsten 12 Monaten mit Personaldienstleistern im Rahmen des Outsourcings zusammenzuarbeiten.



70% der Entleiher, die Outsourcing kennen, aber noch nicht mit Personaldienstleistern in diesem Rahmen zusammenarbeiten, planen auch keine Zusammenarbeit im nächsten Jahr, 11% halten es eher für unwahrscheinlich.

Lediglich 7 Entleiher-Unternehmen haben vor, diese Leistung im nächsten Jahr in Anspruch zu nehmen.

Somit herrscht im Bereich des Outsourcings eine große Zurückhaltung auf Seiten der Entleiher-Unternehmen. Ausschlaggebend könnte sein, dass es sich hierbei um ein kleines Marktsegment handelt. Außerdem sind vielen Entleiher-Unternehmen die genauen Inhalte dieser Leistung noch unklar. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang auch, dass Personaldienstleister bei dieser spezifischen Leistung mit Geschäftspartnern verglichen werden, die im Rahmen des Outsourcings in volle Haftung gehen. Möglicherweise wird hier die methodische Kompetenz der PDLs (Organisation und Ressourcenplanung) nicht erkannt.



5.3 Entwicklung Geschäftsfeld Potenzialanalysen

Sehr geringe Zusammenarbeit mit PDLs
im Rahmen von Potenzialanalysen

Personaldienstleister führen für uns Potenzialanalysen durch.



Mit 8% nimmt nur ein sehr kleiner Teil der Entleiher diese Leistung von Personaldienstleistern in Anspruch. Der restliche Teil führt die Analysen entweder im eigenen Unternehmen durch oder die Leistung bzw. deren Nutzen war den Befragten nicht bekannt.

Die höhere Aussagekraft und die genauere Potenzialeinschätzung, die Potenzialanalyseverfahren gegenüber konventionellen Interviews bieten, sprechen für eine Zunahme dieses Leistungsbereiches. Dagegen spricht, dass für die Durchführung dieser Verfahren eine hohe Fachkompetenz erforderlich ist, die in den meisten Personaldienstleistungsunternehmen erst aufzubauen wäre.

Hintergrund

Potenzialanalysen

Potenzialanalyse bezeichnet die strukturierte Untersuchung des Vorhandenseins bestimmter Eigenschaften (Fähigkeiten). Sie liefert strukturierte Informationen zu Fragen nach der Fähigkeit von Mitarbeitern, Ereignissen, Mitteln und Organisationen. Sie ist dabei auf die Zukunft ausgerichtet und beantwortet die

Frage: Welche Potenziale sind heute schon für morgen vorhanden? Potenzialanalysen werden in unterschiedlichen Einsatzgebieten und mit verschiedenen Methoden durchgeführt. So kann anhand strukturierter Fragebögen das eigene Karrierepotential ermittelt oder die Erfüllung des Anforderungsprofils für die Personalselektion überprüft werden.

5.4 Entwicklung Geschäftsfeld Assessment-Center

Geringe Zusammenarbeit mit PDLs
im Rahmen von Assessment-Centern

Personaldienstleister führen für uns Assessment-Center durch.



Ähnlich wie bei den Potenzialanalysen arbeiten nur 7% der Entleiher mit Personaldienstleistern im Rahmen von Assessment-Centern zusammen.

Für eine Zunahme spricht das Bedürfnis der Entleiher, ihre Personalauswahl zu optimieren. Da die Personaldienstleister meist keine Kompetenzen in diesem Leistungsbereich haben, spricht dies eher gegen eine Belegung des Bereichs. Um die Wünsche der Entleiher erfüllen zu können, ist eine entsprechende Kompetenzerweiterung bei den PDLs notwendig.

Hintergrund

Assessment-Center

Der Begriff Assessment-Center wird zur Bezeichnung sehr unterschiedlicher Auswahlverfahren verwendet. Wörtlich übersetzt bedeutet er Einschätzungs-, Bewertungs- und Beurteilungszentrum (engl.: to assess – beurteilen). Es handelt sich um ein Instrument der Personalauswahl, welches eine hohe Güte der Personalauswahl garantiert.

Das AC hat zum Ziel, die fachlichen Fähigkeiten, insbesondere aber auch die personellen, methodischen und sozialen Kompetenzen, die sog. Soft-Skills, der Bewerber richtig einzuschätzen und auch zukünftige Potenziale aufzudecken.

Ein Assessment-Center ist ein aufwändiges Verfahren, in dem mehrere Beobachter und Beobachterinnen (Vertreter der Fachabteilung, Personalabteilung, Psychologen, externe Berater u. a.) einen bzw. mehrere (unternehmensinterne oder -externe) Kandidaten und Kandidatinnen anhand von Verhaltensausprägungen beobachten, beschreiben, beurteilen und einschätzen, um auf der Basis eines zugrunde liegenden Anforderungsprofils deren Eignung für eine konkrete Aufgabe bzw. Stelle zu bewerten. Dieses kosten- und zeitaufwändige Auswahlverfahren dauert von einem bis zu drei Tagen und kann auch mehrstufig eingesetzt werden.

6

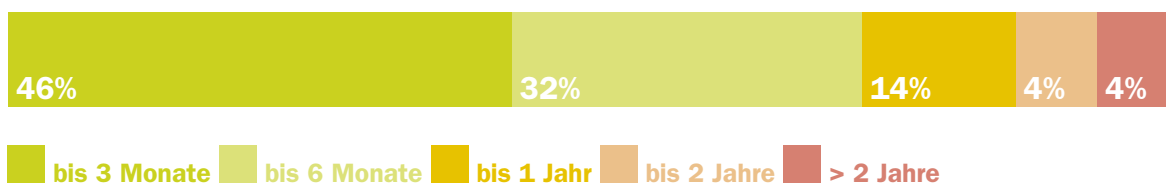
Fragen zum Unternehmen

6.1

Verweildauer von Leiharbeitnehmern

Überwiegend werden Leiharbeitnehmer in deutschen Unternehmen bis zu sechs Monaten eingesetzt.

Wie hoch ist die durchschnittliche Verweildauer von Leiharbeitnehmern in Ihrem Unternehmen?



46% der Entleiher beschäftigen Leiharbeitnehmer bis zu drei Monate, 32% bis zu sechs Monate. Damit wird deutlich, dass für den Großteil der deutschen Unternehmen noch immer die kurzfristige Arbeitnehmerüberlassung am attraktivsten ist.

Weitere 14% der Kunden setzen Leiharbeitnehmer bis zu einem Jahr im Unternehmen ein. Mit 8% nutzt nur eine sehr kleine Gruppe die Möglichkeit einer langfristigen Entleihdauer.

Folgern lässt sich daraus, dass die Zeitarbeit in Deutschland noch nicht umfassend genutzt wird. Denkbare Gründe sind sicherlich kurzfristiger

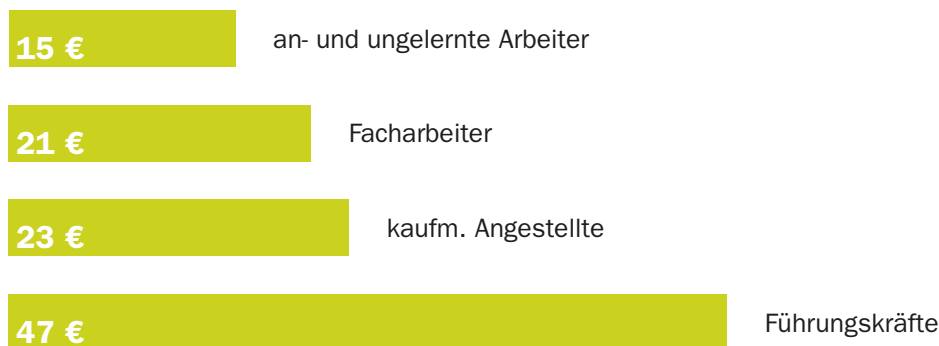
Bedarf, Projektarbeiten usw., die keine Langzeiteinsätze der Leiharbeitnehmer vorsehen. Das Interesse der Entleiher an einer Festanstellung der Leiharbeitnehmer ist zudem tendenziell umso geringer, je länger die durchschnittliche Verweildauer der Leiharbeitnehmer ist.

Für eine Zunahme der Überlassungsdauer sprechen die flexible Handhabung des Einsatzes von Leiharbeitnehmern und die Abnahme von Einarbeitungszeiten an den Arbeitsplätzen. Dagegen sprechen fehlende Konzepte zur Integration der Leiharbeitnehmer in den Betrieben sowohl auf der Seite der Entleiher als auch auf der Seite der Verleiher.

6.2 Durchschnittliche Verrechnungssätze in Bezug auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen

Der Preis ist Verhandlungssache,
nicht wichtigstes Einstellungskriterium.

**Wie hoch ist der durchschnittliche Verrechnungssatz pro Stunde
in Bezug auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen?**



Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass der Preis eher eine untergeordnete Rolle im Rahmen der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern spielt.

Für eine differenziertere Analyse wurden die Entleiher-Unternehmen nach den Verrechnungssätzen in Bezug auf die Beschäftigtengruppen Führungskräfte (zzgl. technische Angestellte), Facharbeiter, kaufmännische Angestellte sowie an- und ungelernte Leiharbeiter gefragt.

Im Mittel zahlen die befragten Entleiher-Unternehmen den Führungskräften 47€, den Facharbeitern 21€. Die kaufmännischen Angestellten werden mit 23€ pro Stunde entlohnt, die An- und Ungelernten mit 15€. Es bestehen also deutliche Preisunterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen.

Im weiteren wurde untersucht, wie weit die Angaben durchschnittlich vom Mittelwert abweichen. Bei den An- und Ungelernten weichen die Preisangaben durchschnittlich 3€ vom Mittel ab, bei den kaufmännischen Angestellten um 4€. Mit 7€ treten bei den Facharbeitern dabei schon deutlichere Abweichungen auf, die Entlohnung der Führungskräfte weist mit 18€ Standardabweichung die höchste Streuung auf. Die Preisunterschiede bei den Führungskräften können auch deshalb so stark hervortreten, da dieser Gruppe auch technische Angestellte zugerechnet wurden. Dennoch bestehen mit zunehmender Qualifikation stärkere Preisschwankungen auch innerhalb der Beschäftigtengruppen und damit Verhandlungsmöglichkeiten für die Personaldienstleister.

Es muss jedoch auch darauf hingewiesen werden, dass 115 Entleiher-Unternehmen die Frage unbeantwortet ließen, sei es aus Gründen der Geheimhaltung oder der Geschäftspolitik.

7

Fazit für die Praxis der Personaldienstleistung

Leistungen wirkungsvoll kommunizieren

Die Möglichkeiten einer permanenten Arbeitnehmerüberlassung werden in vielen Entleiher-Unternehmen noch nicht erkannt oder nicht genutzt. Dies kann zum einen an einer mangelnden Information der Entscheidungsträger liegen oder an dem dadurch steigenden Abhängigkeitsrisiko des Entleihers vom Verleiher.

Hieraus ergibt sich, dass die Informationspolitik auch im Rahmen der Vertriebs- und Marketingaktivitäten inhaltlich auf ein anderes Niveau gestellt werden muss. Neben den Anforderungen der Arbeitsplätze sollte nun auch ein zukunftsorientiertes Commitment über die grundsätzliche Zusammenarbeit zwischen Verleiher und Entleiher getroffen werden.

Erfolgsmodell Strategische Partnerschaften

Der Wunsch der Entleiher nach einer längerfristigen Zusammenarbeit ist u. a. durch die immer schwierigere Personalbeschaffung von qualifizierten Mitarbeitern geprägt. Besonders für qualifizierte Fachkräfte kann Leiharbeit tatsächlich ein Sprungbrett für ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis sein. Die Entleiher nutzen die Personaldienstleistungsunternehmen oft als wesentlichen Rekrutierungskanal. Einige Entleiher-Unternehmen sehen hier Möglichkeiten, auch

strategisch und langfristig zusammenzuarbeiten. Durch eine gemeinsame Personalbedarfsermittlung von Entleiher und Verleiher könnte eine strategische Partnerschaft gelebt werden. Da für die langfristige Zusammenarbeit auch spezialisiertes Know How aus dem Personal- und Organisationsentwicklungsbereich benötigt wird, werden sicherlich nicht alle Personaldienstleister diesen Schritt mitgehen.

Leistungstransparenz tut Not

Die Kernkompetenzen der Personaldienstleister werden von den Entleihern mehr in dem klassischen Bereich der Arbeitnehmerüberlassung gesehen. Im Hinblick auf die weiterführenden Leistungen innerhalb der Personaldienstleistungsbranche sind die Kunden eher zurückhaltend bzw. kennen deren Inhalte nicht genau.

Innovationen nutzenorientiert darstellen

Besonders im Bereich des On-Site Managements wird deutlich, dass hier ein großes, noch nicht annähernd ausgeschöpftes Potential am Markt, d.h. bei den Entleiher-Unternehmen, liegt. Die notwendigen Kompetenzen für komplexe Outsourcing-Projekte sind zum aktuellen Zeitpunkt entweder bei den Personaldienstleistern nicht vorhanden oder bei den Entleihern nicht

bekannt. Personaldienstleister werden von vielen Unternehmen mit Geschäftspartnern verglichen, die im Rahmen des Outsourcings in volle Haftung gehen. Möglicherweise wird hier die methodische Kompetenz der Personaldienstleister (Organisation und Ressourcenplanung) nicht erkannt.

Partner bei der Personalauswahl

Der Markt für Potenzialanalysen ist grundsätzlich gut in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass die Entleiher-Unternehmen nicht genügend über die Angebote und die Vorteile von Potenzialanalysen aufgeklärt werden. Besonders durch den Vertrieb der PDLs ist noch eine hohe Aufklärung notwendig. Wenn Personaldienstleister es schaffen, in den geeigneten Bereichen ihre Kunden vom Mehrwert dieser Verfahren zu überzeugen, ist dies eine gute Ergänzung des Leistungsportfolios, welches dauerhaft Erträge erwirtschaften kann.

Können Personaldienstleister ihren Kunden ein gutes Assessment-Konzept anbieten und die Vorteile aus dieser Maßnahme glaubhaft darstellen, wird es gut möglich sein, auch diesen Leistungsbereich nachhaltig in das Leistungsportfolio der Personaldienstleistung zu integrieren. Dies bietet auch für den Personaldienstleister gute Möglichkeiten, den eigenen Personalpool zu entwickeln, vor allem vor dem Hintergrund der Unabdingbarkeit einer sorgfältigen Personalrekrutierung. Hierzu ist jedoch im Vorfeld eine gezielte Entwicklung an Fachkompetenzen bei den PDLs nötig.

In der Zusammenarbeit mit dem Entleiher-Unternehmen besteht durchaus Spielraum für Preisverhandlungen. Diese Tatsache ist in der Praxis noch unerkannt geblieben. Besonders im höher qualifizierten Bereich nehmen Entleiher-Unternehmen auch deutlich höhere Preise in Kauf, vorausgesetzt die fachliche Qualifikation stimmt.

8

Ausblick

Entleiher-Unternehmen, welche die Möglichkeit der modernen Personaldienstleistung in vollem Umfang nutzen, können sich gerade in Zeiten der Globalisierung einen besonderen Vorteil verschaffen. Können Personaldienstleister diesen hohen Erwartungen und Anforderungen der Entleiher-Unternehmen gerecht werden, haben sie die Chance, eine dauerhaft angelegte Kundenbeziehung zu schaffen, die fern von kurzfristigen Bedarfsabdeckungen der Gegenwart bestehen wird. Wenn diese partnerschaftliche Zusammenarbeit von allen Beteiligten getragen wird, können erhebliche Potenziale freigesetzt werden, die Wettbewerbsvorteile und Spitzenleistungen in Unternehmen sichern. Diese Ansätze finden vor allem in einem modernen Personalmanagement Berücksichtigung, wie es hoffnungsvolle Ansätze moderner Unternehmen beweisen.

Interessieren Sie diese Themen verstärkt? Nehmen Sie Kontakt zu uns auf. Wir können Sie umfassend zum Thema Personaldienstleistung beraten, Sie bei der Umsetzung begleiten und bedarfsorientierte Trainings anbieten.

Wir erarbeiten gemeinsam mit Ihnen unternehmensspezifische und nachhaltige Lösungen, die sich auszahlen.

Profitieren Sie von über 15 Jahren Erfahrung in der Personaldienstleistung und unserem Experten-Netzwerk.



Christoph Döhlemann & Dr. Jeannette Zempel

© 11/2006 Döhlemann. Training & Beratung

Keine der in der Studie enthaltenen Informationen erhebt Anspruch auf uneingeschränkte allgemeine Rechtsgültigkeit, da diese stets der jeweils gültigen Rechtslage, der aktuellen Rechtsprechung sowie Meinungen und Irrtümern unterworfen sind und vom individuellen Einzelfall mit der Möglichkeit einzelfallbezogener Ausnahmen abhängig sind.

Die Autoren können daher keine Haftung für den Inhalt übernehmen.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, ganz oder teilweise, ist außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne vorherige Zustimmung der Firma Döhlemann. Training & Beratung unzulässig und strafbar. Auszüge dürfen nur verwendet werden, wenn die Quellenangabe deutlich wahrnehmbar integriert ist. Dies gilt insbesondere auch für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



Barbara Wolfer

Projektbeauftragte bei team-con-sense

Cand. Soz. an der Universität Bamberg mit Schwerpunkt Personal und Organisation.



Christoph Döhlemann

**Geschäftsführer Döhlemann. Training & Beratung
Berater / Trainer**

5 Jahre Management-Praxis in einem Zeitarbeitsunternehmen, incl. Betreuung von 7 Niederlassungen. 10 Jahre Beratungs- und Trainingserfahrung in der Personaldienstleistungs-Branche.

Premium-zertifizierter Insights-Berater. Zertifizierter ASSESS-Berater. NLP Master, IFAR zertifizierter management Coach und Trainer



Dr. Jeannette Zempel-Dohmen

**Diplom-Psychologin, Senior Consultant
Geschäftsführerin team-con-sense**

10 Jahre Forschungs-, Beratungs- und Trainingspraxis im Bereich des Personalmanagements. 5 Jahre Projektleitung in den Bereichen Bildung und Evaluation.

Arbeitsschwerpunkte und Publikationen:

Personalmarketing, -auswahl und -entwicklung.

Impressum

Herausgeber:

Döhlemann. Training und Beratung
Kirschäckerstraße 25, 96052 Bamberg

Telefon: 0951 29726-0
Telefax: 0951 29726-26
E-Mail: info@doehlemann.de
www.doehlemann.de

Konzeption, Layout:

Böhm + Partner Dialogmarketing GmbH
Luitpoldstraße 10, 91207 Lauf/Pegnitz
www.boehm-partner.com

Bildmaterial:

www.fotolia.de, privat

*Die besten Ideen kommen mir,
wenn ich mir vorstelle,
ich bin mein eigener Kunde.*

*Charles Lazarus (*1923),
amerik. Unternehmer, Gründer Toys'R'Us*