

Wertschöpfung und kontingente Beschäftigung

Prof. Dr. Birgit Benkhoff

Lehrstuhl für Personalwirtschaft

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Dresden

Im Fokus:

Befristung, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit

Übliche Argumentation:

Kontingente Beschäftigung zur Kostensenkung

- relativ geringes Lohnniveau (außer Tarif, niedrigere Tarife)
- Wegfall von Zusatzleistungen (Urlaubs-, Weihnachtsgeld)
- Wegfall von Trennungskosten (bes. bei Befristung, Leiharbeit)
- Reduzierung von Lohnnebenkosten (bes. bei geringfügiger Beschäftigung)

→ **Frage: Wie weit lässt sich kontingente Beschäftigung ohne Beeinträchtigung der Wertschöpfung ausdehnen?**

Antwort von verschiedenen Personalverantwortlichen:

nicht 100%, Schätzungen zwischen 15% und 60% der Belegschaft

Werkleiter zum Einsatz von Leiharbeit:

„Aber Sie brauchen eigentlich eine Mannschaft, die diesen Kernprozess beherrscht. Und dann können Sie auch andere anlernen. Aber Sie können sich das ja selbst vorstellen, versetzen Sie sich doch mal in die Lage. Ihr Arbeitsvertrag läuft bis zum Ende des Jahres aus und Sie kriegen jetzt den nächsten und den arbeiten Sie ein und wissen genau, Sie müssen gehen.“

Werkleiter zum Einsatz von Leiharbeit:

„Denn wenn die Motivation der eigenen Leute nicht funktioniert, wie soll dann die Motivation des Leiharbeiters funktionieren? Das heißt also, wenn die Stammkräfte nicht positiv denken, dann werden Sie auch keine Motivation bei den Leiharbeitskräften erreichen. Weil wenn die in diesen Gruppen drin sind, in diesen Teams und Sie haben dort nur Leute, die sagen, das ist Mist und das ist Mist und das ist Mist, was sollte die Leiharbeitskraft dann bewegen zu sagen, jetzt bin ich hochmotiviert? Da will ich doch nicht in so einem Laden arbeiten.“

Grenzen kontingenter Beschäftigung:

- ausreichend Personal für Einarbeitung mit Kenntnissen über Prozesse, Strukturen, Ziele
- Motivation durch Zukunftsperspektive über ad-hoc Beschäftigungsverhältnis hinaus

→ **Frage: Worin liegt die Bedeutung des Stammpersonals für die Wertschöpfung?**

THESE 1

Kontingente Beschäftigung nicht ohne stabilen Kern

Stabile Beschäftigungsverhältnisse als Voraussetzung für

- Erfahrung der Mitarbeiter im Unternehmen, betriebsspezifische Kenntnisse
- Beurteilung schwer messbarer Leistungen
- psychische Bindung an das Unternehmen
- Entwicklung persönlicher Netzwerke („soziales Kapital“)

Dagegen: Kontingent Beschäftigte ohne Zugehörigkeitsgefühl und Anreiz zur Integration?

Wertschöpfung

durch Wettbewerbsfähigkeit

durch Einmaligkeit

$W = f(\text{Kompetenz}, \text{Motivation}, \text{Technologie})$

Austausch von

Strukturen, Methoden

Wissen

und Koordination

„hardware“ im Besitz des Unternehmens, alles andere nicht

THESE 2

Potential für Wertschöpfung im Stammpersonal

Untersuchung: 17 Betriebe mit Gebrauch von Befristung, geringfügiger Beschäftigung, Leiharbeit; 49 halbstrukturierte Interviews (90-120 min) mit Geschäftsführern, Personalleitern, Betriebsräten, Stammarbeitern, kontingent Beschäftigten

Theoretische Hinweise und

(Baron & Kreps, 1999; Lepak & Snell, 1999)

Forschungsergebnisse aus der Praxis

Einsatz kontingenter Beschäftigung

- für leicht kontrollierbare Aufgaben ✓
- für anspruchslose Routinearbeiten ohne betriebsspezifische Kenntnisse ✓
- zur Erleichterung der Selektion von Neuzugängen ✓
- **nicht** im strategischen Kerngeschäft ?
- **nicht** für gleiche Aufgaben wie Stammpersonal x

Hinweise aus der Literatur zu kontingent Beschäftigten

- psychische Belastung, erhöhter Krankenstand
- hohe Fluktuationsneigung
- Demotivation wegen geringer Bezahlung und Arbeitsplatzunsicherheit
- Außenseiter-Position, wenig aufgabenrelevante Informationen
- mangelnde Internalisierung betrieblicher Normen und Werte

Beobachtungen in der Praxis

- Rückgabe an Agentur/Entlassung
- Bei zu hoher Belastung Kündigung durch Betroffene
- kaum Arbeitsplatzalternativen
- einfache Routinearbeiten
- hohe Motivation aus Furcht vor Arbeitslosigkeit, Hoffnung auf Festanstellung
- Anpassung und Befolgen von Verhaltensregeln
- Betonung von Teamleistung, erhöhte Sicherheit für Stamm

→ **Leistung abhängig von Alternativen, besonders Arbeitslosigkeit**

THESE 3

Leistungsbereitschaft kontingenten Personals bei Kontrolle und Furcht vor Arbeitslosigkeit

Hinweise aus der Literatur zum Stammpersonal

- „sozialer Vergleich“ bei gleicher Arbeit, u. U. Wahrnehmung des Arbeitgebers als opportunistisch
- Reduzierung freiwilliger Leistungen
- Rivalität/Bedrohung durch kontingent Beschäftigte (außer bei legitimen Gründen)
- Kooperations- und Kommunikationsbarrieren durch Statusunterschiede (auch bei legitimen Gründen)

Beobachtungen in der Praxis

- teilweise andere Arbeit für kontingent Beschäftigte
- Verweis auf Wettbewerbssituation
- Einforderung besond. Leistungen
- Rivalität/Bedrohung teilweise gewollt
- Gruppenwahrnehmung, Kommunikationsbarrieren (gewollt?)

→ **Veränderung von Einstellungen und Leistungsbereitschaft**

THESE 4

Hohe Wertschöpfung trotz kontingenter Beschäftigung bei Akzeptanz durch Stammpersonal

Zitat zum Abschluss:

Betriebsratsmitglied:

„Ein Mangel an Akzeptanz wird immer da sein,
solange man Mitarbeiter unterschiedlich
behandelt.“