

## Das Potenzial externer Mitarbeiter ausschöpfen



Manpower®

Die gegenwärtige Wirtschaftskrise hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Arbeitgeber haben am eigenen Leib erfahren, wie dringend sie ihre Talentbeschaffungsstrategien an den wachsenden globalen Wettbewerb anpassen müssen. Heute, wo sich das Geschäftsklima langsam verbessert, sollten Arbeitgeber fähig sein, sich schnell an Veränderungen anzupassen und den ständig wachsenden Abstand zwischen dem Aufenthaltsort verfügbarer Arbeitskräfte und dem Standort des Unternehmens zu überbrücken. Dafür müssen die Festkosten gesenkt und die Flexibilität der Belegschaften gesteigert werden – aus weniger muss mehr gemacht werden.

Arbeitgeber haben weder das Vertrauen noch die Mittel, mehr Festanstellungen zu schaffen.<sup>1</sup> Stattdessen müssen sie die für ihre Geschäftsstrategie entscheidenden Talente nicht nur anziehen, einstellen und behalten, sondern dabei gleichzeitig flexibler werden und die wachsende Kluft zwischen ihren Bedürfnissen und der Verfügbarkeit gefragter Talent überwinden.

Während sich die Wirtschaftslage verbessert, werden sich Arbeitgeber verstärkt auf externe Mitarbeitende oder neue Vertragsformen – seien es temporäre Arbeitskräfte, Vertragsarbeiter, ausgelagerte Arbeitnehmende oder Consultants – verlassen, um die Unternehmensziele strategischer und flexibler zu erreichen. Einer vor kurzem unter 41 000 Arbeitgebern in 35 Ländern und Hoheitsgebieten durchgeführten Umfrage zufolge sehen mehr als ein Drittel der Befragten externe Mitarbeitende als Kernelement ihrer Personalstrategie. Auf dem amerikanischen Kontinent lag der Anteil sogar bei fast 50 %.<sup>2</sup> Im Rahmen des Aufschwungs werden neue Beschäftigungsarten aber nicht nur dazu dienen, die mit Festanstellungen verbundenen Kosten zu begrenzen.

Unsere Untersuchungen ergeben, dass der häufigste Grund für die Beschäftigung externer Mitarbeitender die Bewältigung saisonaler Nachfragespitzen ist. Allerdings wenden sich weltweit bereits 14 % aller Arbeitgeber auch aus strategischen Gründen an externe Mitarbeitende: sie wollen Kandidaten für feste Stellen zunächst testen, sich langfristige Flexibilität sichern, schnell Talente mit den notwendigen Fachkenntnissen einstellen und nichtwesentliche Tätigkeiten auslagern können.<sup>3</sup> Die

Nachfrage nach spezialisierten Vertragsarbeitern und Outsourcing wird steigen, insbesondere für wissensbasierte Bereiche, in denen Experten dank moderner Technologie von überall aus arbeiten können. Da mehr und mehr Unternehmen begreifen, wie sie ihren strategischen Wert durch externe Mitarbeitende steigern können, wird dieser Anteil noch zunehmen.



### In diesem Text

- Sobald der Aufschwung wieder einsetzt, werden sich Arbeitgeber verstärkt auf eine flexible Mischung verschiedener Beschäftigungsformen verlassen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen und ihre Risiken geeignet zu managen.
- Umfragen zufolge nutzen 14 % aller Arbeitgeber weltweit externe Mitarbeitende, um ihren strategischen Wert zu steigern. Durch den gezielten Rückgriff auf externe Arbeitskräfte können Arbeitgeber Personen mit seltenen, sehr gefragten Qualifikationen anwerben, nicht zentrale Tätigkeiten auslagern, Kandidaten für Festanstellungen testen und die langfristige Flexibilität ihrer Belegschaft sichern.
- Um das Potenzial externer Mitarbeitender bestmöglich zu nutzen, müssen Arbeitgeber sie motivieren, damit sie sich dem Unternehmen, seinen Zielen und seiner Geschäftsstrategie verpflichtet fühlen.

## Das Zugehörigkeitsgefühl fördern

Dank externer Mitarbeitender kann ein Unternehmen die vorhandenen Fähigkeiten, seine strategischen Optionen und seine Produktivität anheben. Ihr Beitrag ist aber alles andere als selbstverständlich. Arbeitgeber dürfen nicht glauben, dass externe Mitarbeitende nach ein paar Stunden die Leistung altgedienter Angestellter erbringen werden. Damit externe Mitarbeitende den Anforderungen entsprechen können, müssen Arbeitgeber die passende Person mit den richtigen Fähigkeiten an die geeignete Stelle setzen. Allein das kann eine Herausforderung sein. Egal ob ein Unternehmen externe Mitarbeitende direkt oder über einen Personaldienstleister rekrutiert, ein bewährtes Bewertungs- und Auswahlverfahren ist unerlässlich.

Die zweite Voraussetzung, um das Potenzial externer Mitarbeitender optimal auszuschöpfen und die besten Kandidaten zu halten, ist ihr Engagement, d. h. inwiefern sich die Mitarbeitenden mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens identifizieren. Um das Engagement externer Mitarbeitender zu fördern, müssen Unternehmen sie erfolgreich integrieren, weiterbilden, führen und ermutigen.

Engagement ist wichtig. Studien belegen immer wieder, dass engagierte Mitarbeitende produktiver arbeiten und eher geneigt sind, ihren Arbeitgeber an andere weiterzuempfehlen. Je engagierter die externen Mitarbeitenden, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sie bleiben oder wiederholte Aufträge bzw. eine allenfalls frei werdende Festanstellung annehmen. Das Wichtigste ist allerdings, dass engagierte Mitarbeitende den Umsatz steigern. Demotivierte Mitarbeitende hingegen ziehen das Geschäftsergebnis und ihre Kollegen nach unten. Einer Studie gemäss büssen allein die USA aufgrund dieses Phänomens Produktivität im Wert von \$300 Mia. ein.<sup>4</sup>

Unsere Untersuchungen belegen, dass sich externe Mitarbeitende meistens dem Unternehmen zugehörig fühlen, in dem sie im Einsatz sind und nicht dem Personaldienstleister, der sie bezahlt. Externe Mitarbeitende *wollen* einbezogen werden und ihre Zugehörigkeit und ihren Beitrag zum Einsatzunternehmen spüren. Es ist demnach relativ einfach, diese Mitarbeitenden zu motivieren, sofern ihr Einsatzunternehmen:

- sie erfolgreich integriert,
- ihr Engagement während des ganzen Einsatzes fördert, egal ob er eine Woche oder ein Jahr dauert,
- ihnen zeigt, dass sie zur Gesamtleistung des Unternehmens beitragen.

Noch immer haben zahlreiche Unternehmen Mühe, externe Mitarbeitende zu integrieren, vor allem weil sie sie wie Aussenseiter behandeln. Mehr als ein Viertel der Arbeitgeber weltweit gewährt externen Mitarbeitenden nicht die gleichen Einführungs- und Integrationsprozesse wie regulären Angestellten, was zu einem entsprechend tieferen Engagement führt.<sup>5</sup>

## Motivationalebenen

Der Einsatz vorübergehender Beschäftigung variiert je nach Land. In Spanien beträgt der Anteil befristet Beschäftigter 30 % aller Beschäftigten, im Vereinigten Königreich sind es 5 %, in den USA 2 %.<sup>6,7,8</sup> Nicht nur der Anteil befristet Beschäftigter ist unterschiedlich, auch das Engagement der Beschäftigten selbst variiert. Um sicherzustellen, dass sich alle Arbeitnehmer, unabhängig von ihrem Vertragsstatus, voll engagieren und ihren Beitrag leisten, benötigen Unternehmen passende Motivationsstrategien auch für externe Mitarbeitende.

**Temporärbeschäftigte**, die einfache Tätigkeiten ausführen, zeigen verständlicherweise das geringste Engagement. Ihre Leistungen sind nicht klar mit der Gesamtleistung des Unternehmens verknüpft und sie werden am wenigsten ins Team eingebunden. Motivieren kann man sie, indem man sie respektvoll behandelt, klare Erwartungen an sie formuliert und ihnen erklärt, inwiefern ihre Arbeit für das Unternehmen wichtig ist – egal wie einfach ihre Tätigkeit ist.

**Vertragsarbeiter** werden von ihrem Arbeitgeber meist wie externe Mitarbeitende wahrgenommen. Der Begriff „Vertragsarbeiter“ hat je nach Land unterschiedliche Bedeutungen. In der Schweiz gehören Vertragsarbeiter zu den temporären Mitarbeitern. In vielen Ländern wird der Begriff allerdings benutzt, um ein höheres Mass an Qualifikation auszudrücken. Solche Vertragsarbeiter besitzen häufig gefragte Fähigkeiten und sind nur engagiert, wenn sich ihre Leistung direkt auf die Leistung des Unternehmens auswirkt. Um sie zu motivieren, müssen Arbeitgeber ihnen die notwendigen Arbeitswerkzeuge zur Verfügung stellen und ehrliches Feedback zu ihrer Leistung geben.

**Ausgelagerte Arbeitnehmer**, die direkt von einem Personaldienstleister rekrutiert wurden, sind häufig sehr engagiert. Diejenigen hingegen, die von ihrem Arbeitgeberunternehmen ausgelagert wurden, sind oft demotiviert. Das Zugehörigkeitsgefühl und die Anerkennung der geleisteten Arbeit sind in beiden Fällen entscheidend.

**Consultants** sind meist in erster Linie ihrem eigenen Unternehmen treu, können aber auch innerhalb des Kundenunternehmens grosses Engagement zeigen, da sie direkt zur Leistung des Kunden beitragen. Je direkter ihre Wirkung, desto grösser das Engagement und die Produktivität der Consultants.

Unternehmen können das Engagement ihrer externen Mitarbeitenden auf vielerlei Art fördern, insbesondere drei Ansätze sind in Betracht zu ziehen:

**1 Segmentierung aller externen Mitarbeitenden.** Wie im Fall von Festangestellten, benötigen Unternehmen massgeschneiderte und flexible Strategien, um neuen Mitarbeitersegmenten gerecht zu werden. Dabei sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- **Tätigkeitsbereich.** Einen qualifizierten IT-Consultant motiviert nicht das gleiche wie einen Produktionsangestellten. Sind die Qualifikationen des Mitarbeitenden spezialisiert und äusserst selten oder allgemein verfügbar?
- **Alter.** Junge Erwerbstätige stellen andere Erwartungen an ihren Arbeitsplatz als ältere Mitarbeitende, die sich mit sozialen Netzwerken und den Möglichkeiten des Web 2.0 weniger gut auskennen.
- **Kultur.** Angesichts des globalen Arbeitsmarkts werden kulturspezifische Ansätze am Arbeitsplatz immer wichtiger.
- **Persönliche Ziele.** Arbeitnehmende mit Kindern haben häufig ganz andere Bedürfnisse und Ziele als Mitarbeitende kurz vor dem Ruhestand. Eine flexible Personalverwaltung ist hier entscheidend.

**2 Eingliederung in ein Team.** Die Motivation externer Mitarbeitender hängt häufig von ihrer vollständigen und dauerhaften Integration in ein Team ab. Solidarität ist wichtig und kann durch die Ausgrenzung externer Mitarbeitender behindert werden. Alle Unternehmen sollten folglich:

- **Die Einführungs- und Integrationsprozesse verbessern.** Egal wie der Prozess im Einzelnen aussieht, entscheidend ist es, den Auftrag, die Vision und die Werte des Einsatzunternehmens zu vermitteln.
- **Externen Mitarbeitenden die notwendigen Werkzeuge und Ressourcen zur Verfügung stellen.** Für wissensbasierte Tätigkeiten sind entsprechende Hard- und Software sowie ein Netzwerkzugang notwendig, um schnellstmöglich produktiv arbeiten zu können. Für handwerkliche Tätigkeiten sind klare Anweisungen und eine Sicherheitsschulung unabdingbar, damit sich die Arbeitnehmer geachtet fühlen.
- **Schulungen für festangestellte Mitarbeiter anbieten, um die Integration vorübergehend Beschäftigter zu fördern.** Manager müssen die Erwartungen und Ansichten verschiedener externer Mitarbeitersegmente verstehen (siehe Kasten). Festangestellten muss bewusst werden, wie wichtig externe Mitarbeiter für

die Erreichung der Geschäftsziele sind. Sie sollten externe Kollegen aufnehmen und als wertvollen Teil des Unternehmens achten.

- **Unnötige Schranken abbauen, durch die sich externe Mitarbeiter ausgegrenzt fühlen.** Ausschluss von internen Informationen, Newsletter, Veranstaltungen usw. kann die Moral untergraben und ist leicht zu vermeiden. [Berücksichtigen Sie dabei die örtliche Gesetzgebung, die das Verhältnis zwischen einem Unternehmen und seinem externen Personal regelt. Es ist wichtig, die geltenden Regeln zu verstehen, bevor Integrationsmassnahmen getroffen werden, um Konflikte aufgrund eines „doppelten Arbeitgebers“ zu vermeiden.]

**3 Berufliche Weiterentwicklung.** Obgleich sich die neuen Beschäftigungsformen von der Festanstellung unterscheiden, bringen berufsbegleitende Weiterbildungsprogramme für Externe ein Unternehmen seinen Geschäftszielen näher, da sie den Wert dieser Mitarbeitenden steigern. Arbeitgeber, die den Willen zeigen, Talente in allen Mitarbeitersegmenten zu fördern, bauen ihre Kapazitäten aus und stärken ihr Markenimage, wodurch sie später die besten Talente anziehen und halten können.

## Die Vorteile der Flexibilität

Externe Mitarbeitende bieten Arbeitgebern die nötige Flexibilität. Allerdings wird Flexibilität nach der Krise aus verschiedenen Gründen vermehrt auch von Arbeitnehmenden gefordert werden.

Zunächst wurde die Treue der Arbeitnehmenden durch wiederholte Stellenkürzungen in Krisenzeiten hart auf die Probe gestellt, ihre Bereitschaft, für die Arbeit persönliche Opfer zu bringen, ist geringer geworden. Untersuchungen des *Center for Work-Life Policy* belegen, dass der Anteil Arbeitnehmer, die ihrem Arbeitgeber gegenüber Treue empfinden, zwischen Juni 2007 und Dezember 2008 von 95 % auf 39 % gesunken ist.<sup>9</sup> Eine weitere Studie gibt an, dass der Anteil äusserst demotivierter Arbeitnehmer im ersten Halbjahr 2007 von einem Zehntel auf ein Fünftel gestiegen ist.<sup>10</sup>

Es scheint also logisch, dass nach der Krise viele Arbeitnehmende, ob intern oder extern, nach einer besseren Work-Life-Balance streben werden. Die Flexibilität, die Arbeitnehmende durch neue Formen der Beschäftigung erhalten und die Unterstützung, die Arbeitgeber diesen Varianten entgegenbringen, können als Anreiz dienen, um Schlüsseltalente anzuziehen und zu binden.

Ausserdem macht der Generationenwechsel mehr Flexibilität am Arbeitsplatz notwendig. Die jüngere

Generation hat nicht die gleiche Auffassung von Arbeit wie ihre Eltern. Immer weniger Erwerbstätige streben die gewohnten Büroarbeitszeiten an, gerade jüngere Arbeitnehmer und Babyboomer kurz vor dem Ruhestand möchten sich ihre Zeit selbst einteilen. Die neuen Beschäftigungsarten machen dies möglich.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie zeigt beispielsweise, dass drei Viertel der Arbeitnehmenden der Generation Y keinen Grund sehen, angesichts der angeschlagenen Wirtschaftslage auf Forderungen wie hohe Gehälter, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Geschäftsreisen oder eine Höchstarbeitszeit von 40 Wochenstunden zu verzichten.<sup>11</sup> Einer anderen Studie zufolge streben 73 % der befragten Millennials nach einem angemessenen Gleichgewicht zwischen beruflichen Pflichten und persönlichen Zielen.<sup>12</sup> Sie sind überzeugt, dank moderner Technologie „jederzeit und überall“ arbeiten zu können. Es gibt keinen Anlass zu vermuten, dass sich diese Haltung langfristig ändern wird.

Vielmehr wird sich der Trend in Richtung *e-Work*, *Telearbeit* oder *Heimarbeit*, also Arbeit, die Arbeitnehmende dank entsprechender Technologie von Zuhause oder irgendwo ausserhalb des Unternehmens aus leisten können, noch verstärken, da die jüngere Generation auf den Arbeitsmarkt strömt und ältere Arbeitnehmer beginnen, die Vorteile dieser zeitgemässen und flexiblen Arbeitsmöglichkeit zu schätzen. Jüngste Studien belegen diese Tendenz: die Anzahl der sog. *e-Worker*, ist in den USA zwischen 2006 und 2008 um 17 % gestiegen, von 28.7 auf 33.7 Millionen.<sup>13</sup> Es handelt sich nicht nur um Festangestellte, sondern verstärkt auch um Arbeitnehmer, die stundenweise bezahlt werden.<sup>14</sup> Ähnlich ist die Tendenz auch in Europa. Unternehmen sollten dieser Entwicklung vorgehen.

In diesem Zusammenhang werden mehr und mehr Arbeitnehmende aller Altersgruppen die Flexibilität

neuer Beschäftigungsformen bevorzugen, sei es Arbeit für den Kunden vor Ort oder von ausserhalb. Wenn Unternehmen die notwendigen Prozesse einrichten, um das Engagement dieser Mitarbeitenden zu fördern und ihr Potenzial voll auszuschöpfen, können sie Belegschaften zusammenstellen, die ihren strategischen Geschäftszielen genau entsprechen.

## Referenzen

- <sup>1</sup> *Global Manpower Employment Outlook Survey: Quarter 4 Report*, Manpower Inc., September 2009.
- <sup>2</sup> *The Role of Contingent Workers in Workforce Strategy Survey*, Manpower Inc., August 2009.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> *Employee Engagement*, Gallup, 2008.
- <sup>5</sup> *The Role of Contingent Workers in Workforce Strategy Survey*, Manpower Inc., August 2009.
- <sup>6</sup> *Temporary Agency Work and Collective Bargaining in the EU*, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2009.
- <sup>7</sup> Eurostat, offizielle Website, eingesehen am 22. September 2009.
- <sup>8</sup> U.S. Bureau of Labor Statistics, offizielle Website, eingesehen am 22. September 2009.
- <sup>9</sup> *Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down*, Harvard Business Press, Oktober 2009, Sylvia Ann Hewlett.
- <sup>10</sup> *Improving Employee Performance in the Economic Downturn*, Corporate Executive Board, 2008.
- <sup>11</sup> Managementissues.com, April 2008.
- <sup>12</sup> *Managing Gen Y in recessionary times. Business Credit*, 1. April 2009.
- <sup>13</sup> *Telework Trendlines 2009*, WorldatWork, Februar 2009.
- <sup>14</sup> *Flexible Work Arrangements for Non-Exempt Employees*, WorldatWork, Februar 2009.

Manpower AG | Rue Winkelried 4 | 1201 Genf |  
058 307 21 21 | [www.manpower.ch](http://www.manpower.ch)



Manpower®