



Personalmanagement in der Dienstleistungsgesellschaft

PD Dr. Markus Helfen

Freie Universität Berlin, Management-Department

15. Januar 2016

Konstituierende Sitzung der Wissenschaftlichen Kommission
Dienstleistungsmanagement (WK DLM), Universität Rostock

1. **Arbeiten in der Dienstleistungswirtschaft**



2. Produktion in Dienstleistungsnetzwerken

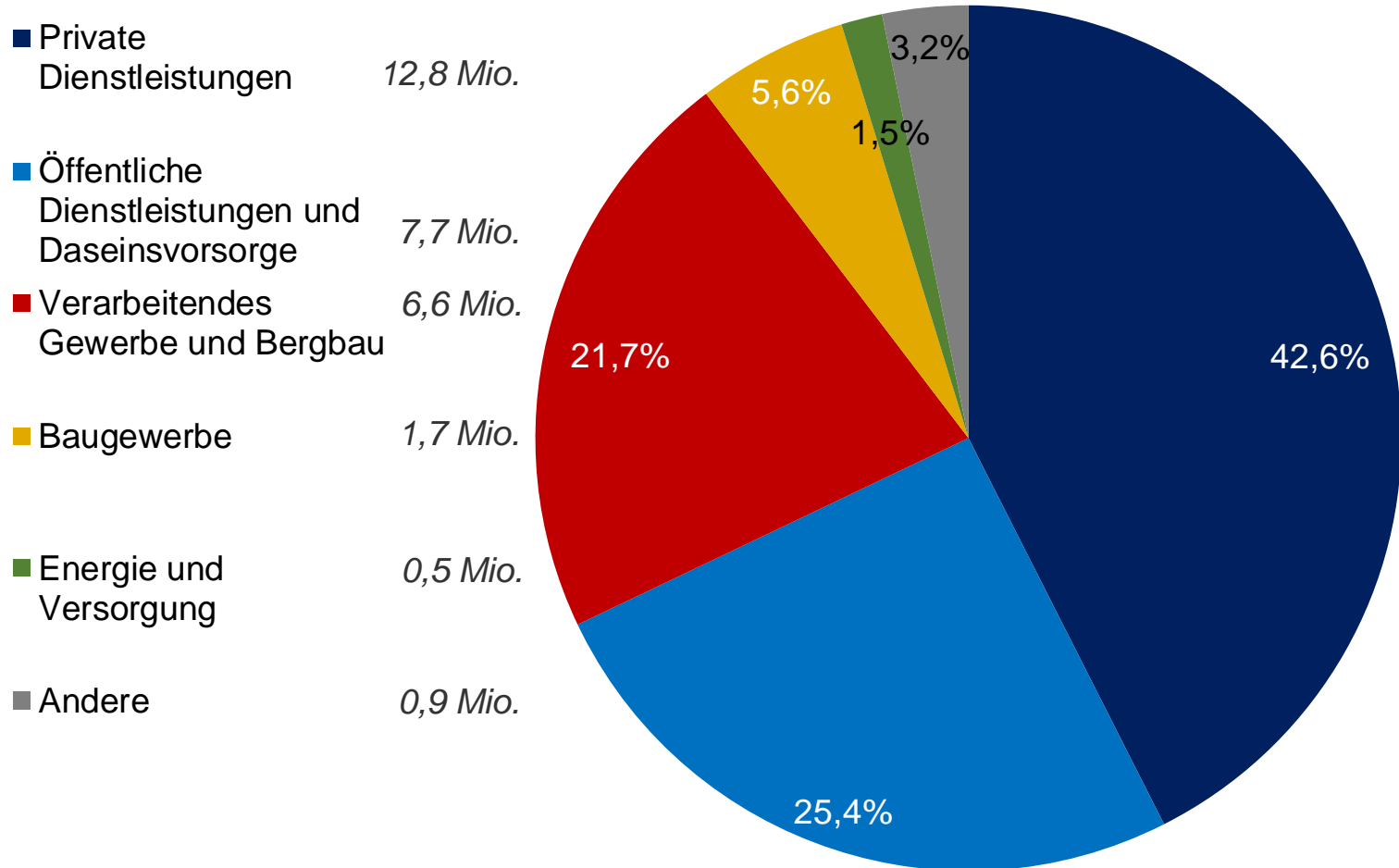


3. Interorganisationales Personalmanagement



4. Zusammenfassung und Ausblick

Arbeiten in der Dienstleistungswirtschaft: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte, 2014



(Quelle: BA 2014, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 und ausgewählten Merkmalen, 30,2 Mio. Beschäftigte)

Dienstleistungsgesellschaft:

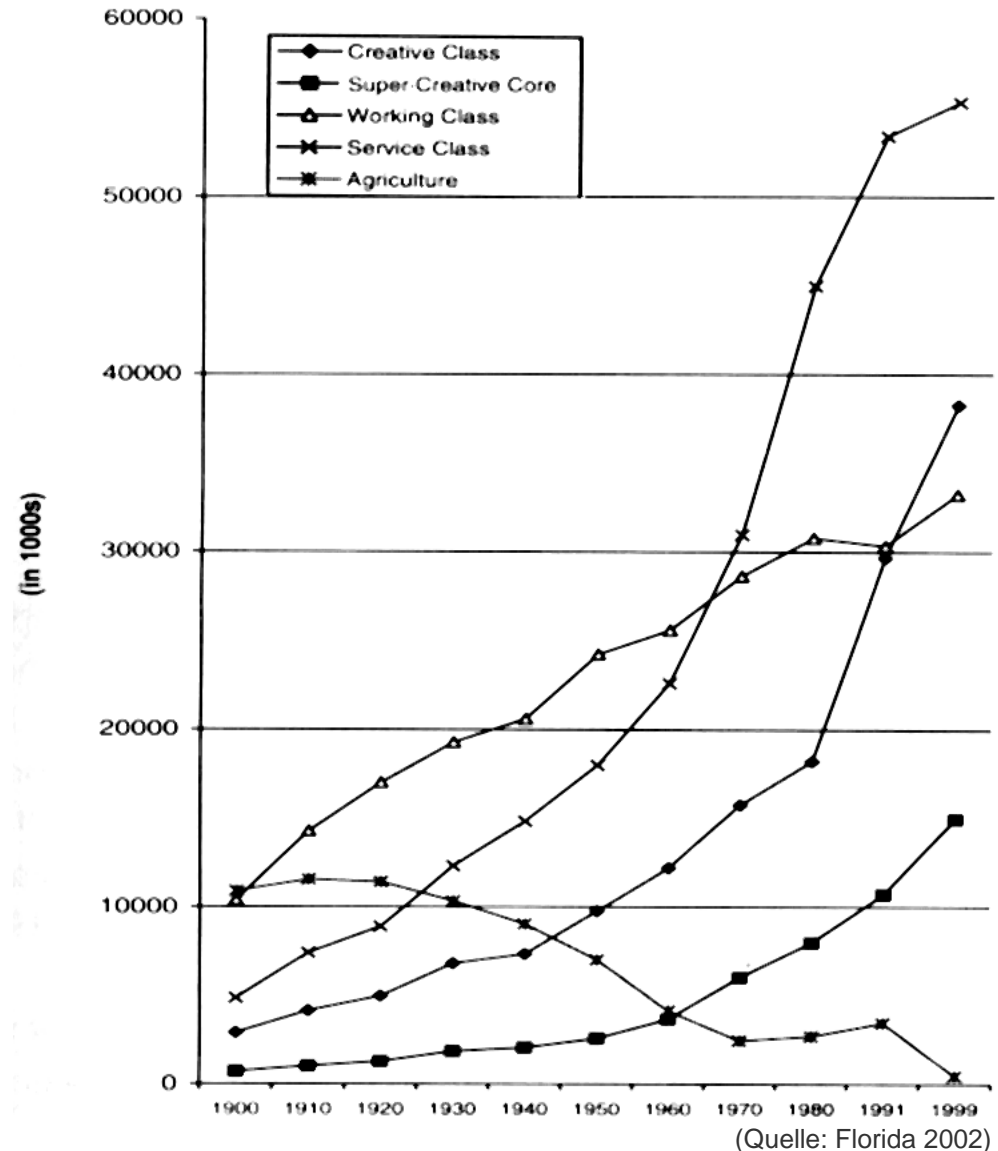
quantitativ überzeugend,
qualitative Projektionen kontrovers

Beispiel:

Wissen und Expertokratie in Daniel Bell's Postindustrial Society (1976)

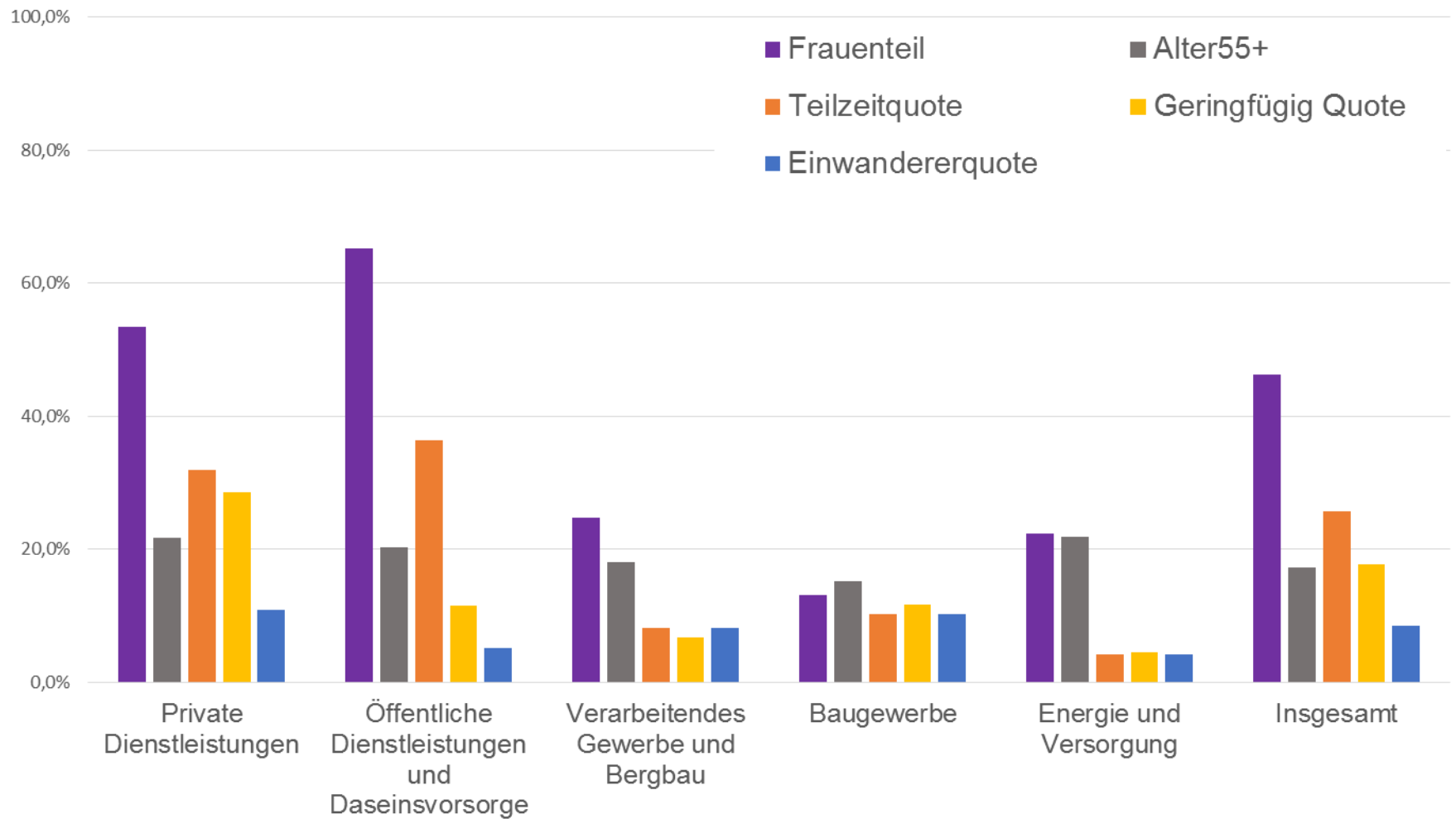
„Industrialismus“:

Institutionen des Industriezeitalters prägen Blick auf Produktionsmodelle, Arbeitsorganisation und Personalarbeit, dennoch Trend zur interaktiven Arbeit (Baethge 2011, Reichwald et al. 2012)



(Quelle: Florida 2002)

Arbeiten in der Dienstleistungswirtschaft: Dienstleistungen im Vergleich, 2014



(Quelle: BA 2014, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 und ausgewählten Merkmalen)



Internalisierung vs. Externalisierung

(u.a. Atkinson 1985; Williamson 1985; Capelli 1995; Lepak & Snell 1999; Martin & Nienhüser 2002; Mayrhofer & Meyer 2002; Alewell & Hauff 2011)

Vom segmentierten zum polarisierten Beschäftigungssystem

(u.a. Kalleberg, 2013; Bosch & Weinkopf, 2011)

Individualisierungsthese: Vom Beschäftigten zum (Solo-)Selbständigen

(u.a. Voß & Pongratz 1998; Malone & Laubacher, 1998) und Crowdworker
(Picot & Hopf, 2013; Leimeister & Zogaj, 2013)

Vernetzte Wertschöpfung und Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen

(u.a. Marchington et al. 2005, 2011; Kinnie et al. 2005; Wirth 2010; Fisher et al. 2010; Ackermann 2011; Bonet et al. 2013)

Arbeit in internationalen/globalen Wertschöpfungsnetzwerken

(u.a. Gereffi et al. 2005; Rainnie et al. 2011, Lakhani et al. 2013; Barrientos, 2013)

1. Arbeiten in der
Dienstleistungswirtschaft

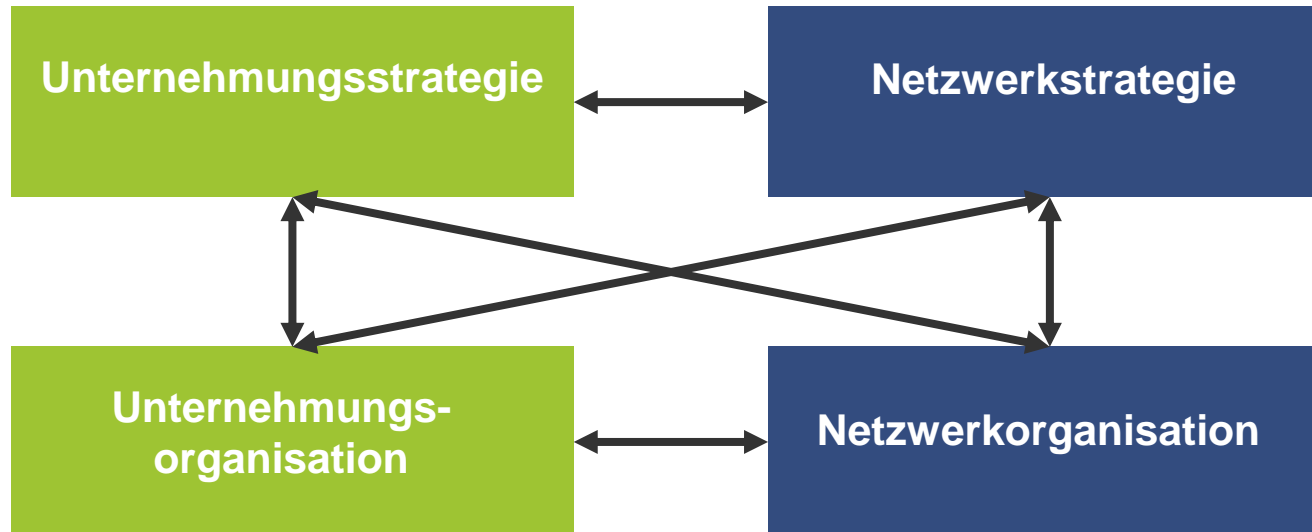
2. **Produktion in
Dienstleistungsnetzwerken**

3. Interorganisationales
Personalmanagement

4. Ausblick



Von der internen (Unternehmungs-)Perspektive zur unternehmungsübergreifenden (Netzwerk-)Perspektive (u.a. Engelhard & Sinz 1999; Bruhn & Stauss 2003; Picot, Reichwald & Wigand 2003)



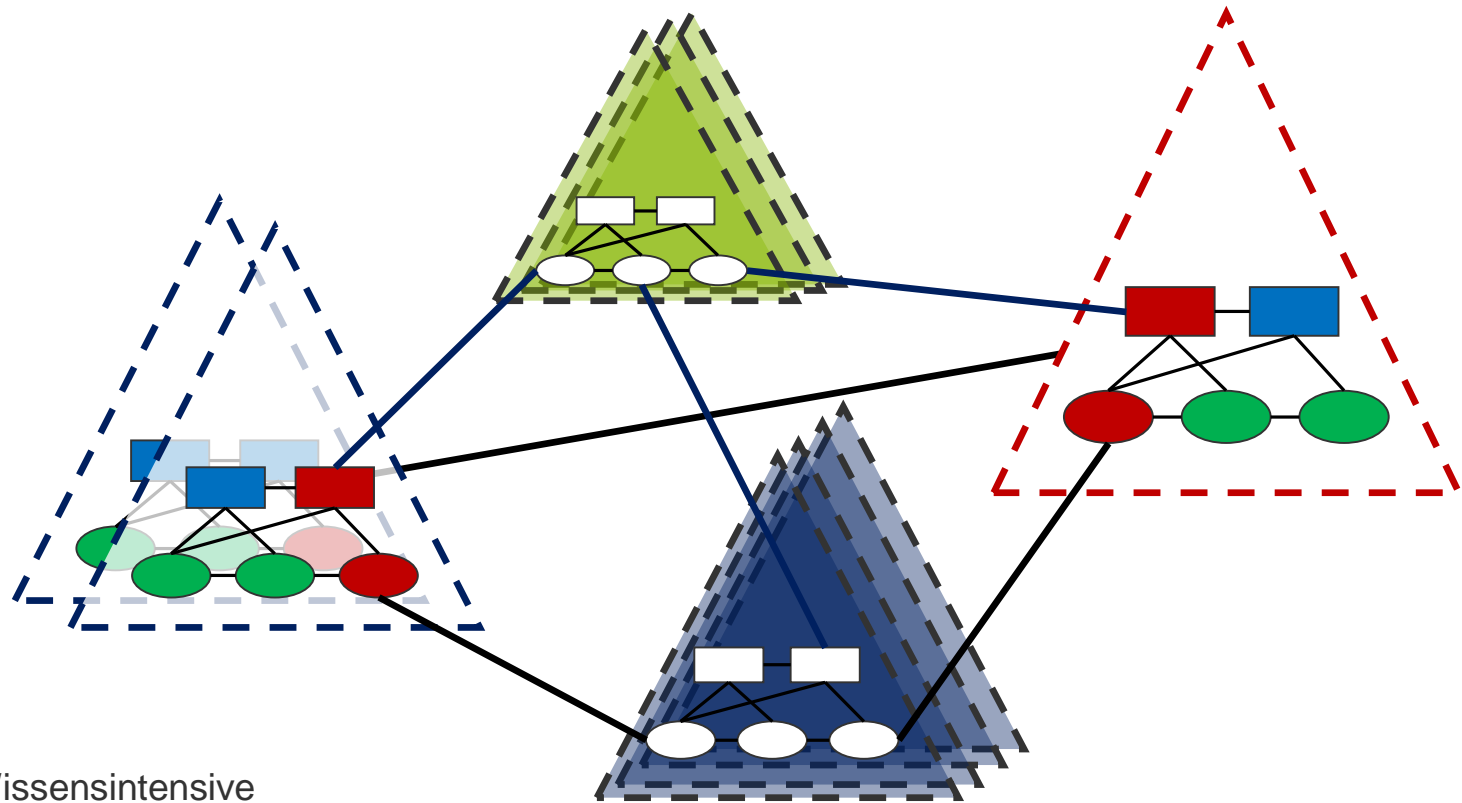
Definition:

„Ein Unternehmensnetzwerk [stellt] eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, eher polyzentrische, aber oft durch eine oder mehrere fokale Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow/Möllering 2015: 193)





- **Kundensicht: Tertia(l)isierung jenseits der Reduzierung der Wertschöpfungstiefe**
 - a) Aufwertung der DL-Bestandteile in der Wertschöpfung (intern) und Auftritt als Dienstleister (extern): Von Aftersales & customer support zum Outsourcing & development partner
 - b) Serviceorientierte Organisation: Organisationskultur (Bsp. Werte, Verhalten), Personalmanagement (Bsp. Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung) (Gebauer et al. 2011)
 - c) Zerteilung der Leistungserstellung in (zeitlich begrenzte) Kooperationen im Sinne einer „hybriden Wertschöpfung“ (Ganz/Bienzeisler 2010)





- **Dienstleistungsunternehmen:**
 - a) Entstehung einer breiten Palette an unternehmensnahen Dienstleistungen
 - b) Trend zu „Bundling“ und Generalisten, starke Überschneidung der DL-Felder, Vision Komplettbetreiber
 - c) Kombination von Werkverträgen und Leiharbeit in Dienstleistungserbringung: Unterauftragsvergabe, Kombination Werkvertrag mit Arbeitnehmerüberlassung

Produktion in Dienstleistungsnetzwerken: Netzwerkförmige (Re-)Organisation und Tertialisierung



Notation:

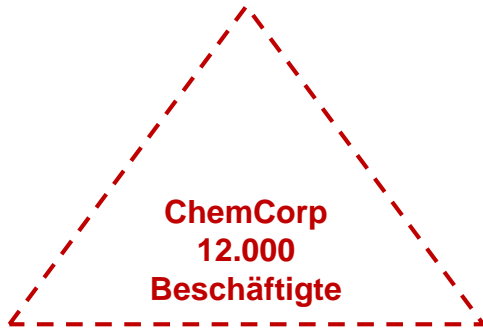
-  Wissensintensive Dienstleistungsunternehmen 1-n
-  Arbeitsintensive Dienstleistungsunternehmen 1-n
-  Kundenunternehmen 1-n
-  (Klassisches) Zulieferunternehmen 1-n

-  Managementfunktion (1-n)
-  Ausgelagerte Managementfunktion (1-n)
-  Wertschöpfungsprozesse (1-n)
-  Ausgelagerter Prozess (1-n)

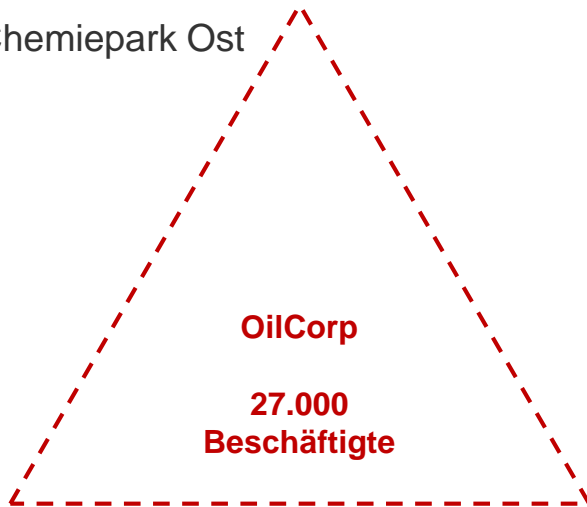
Beispiel Chemieparks Stilisiertes Re-organisationsverlauf 1999-2012



Chemiepark West



Chemiepark Ost



1990

1999

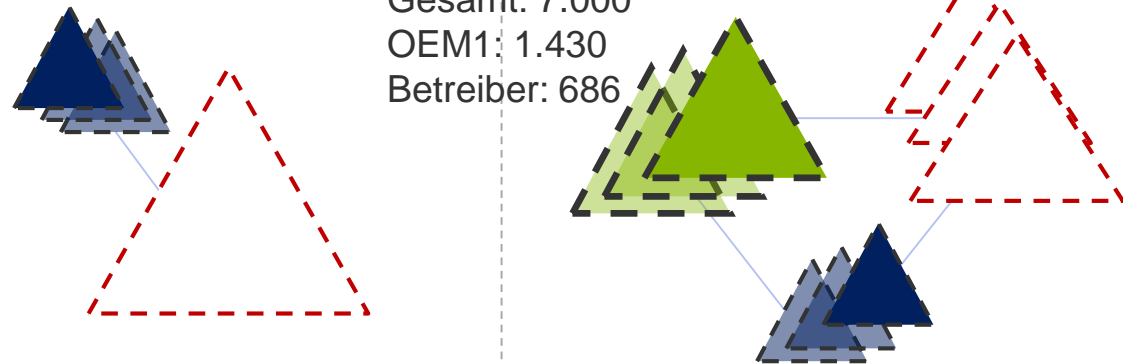
2012

Beschäftigte 2012:

Gesamt: 7.000

OEM1: 1.430

Betreiber: 686

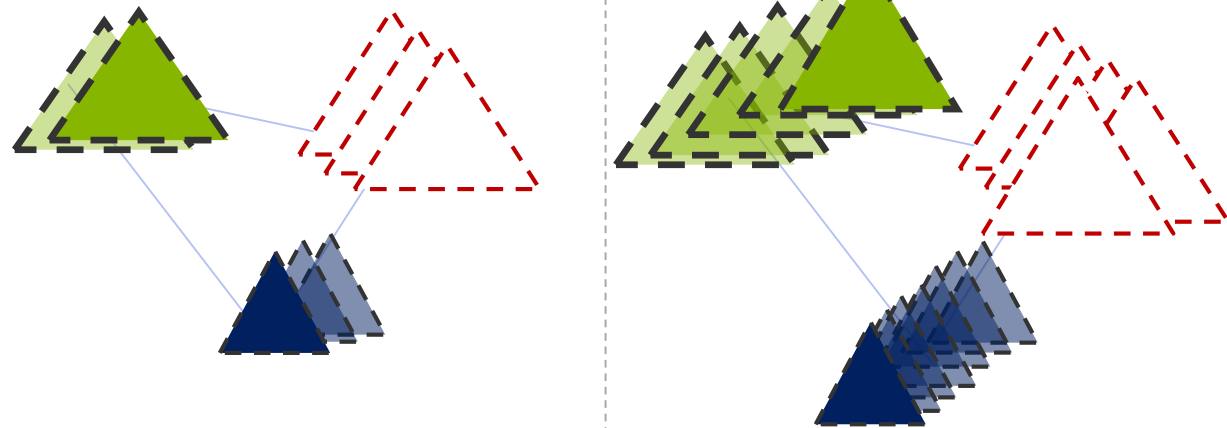


Beschäftigte 2012:

Gesamt: 9.000

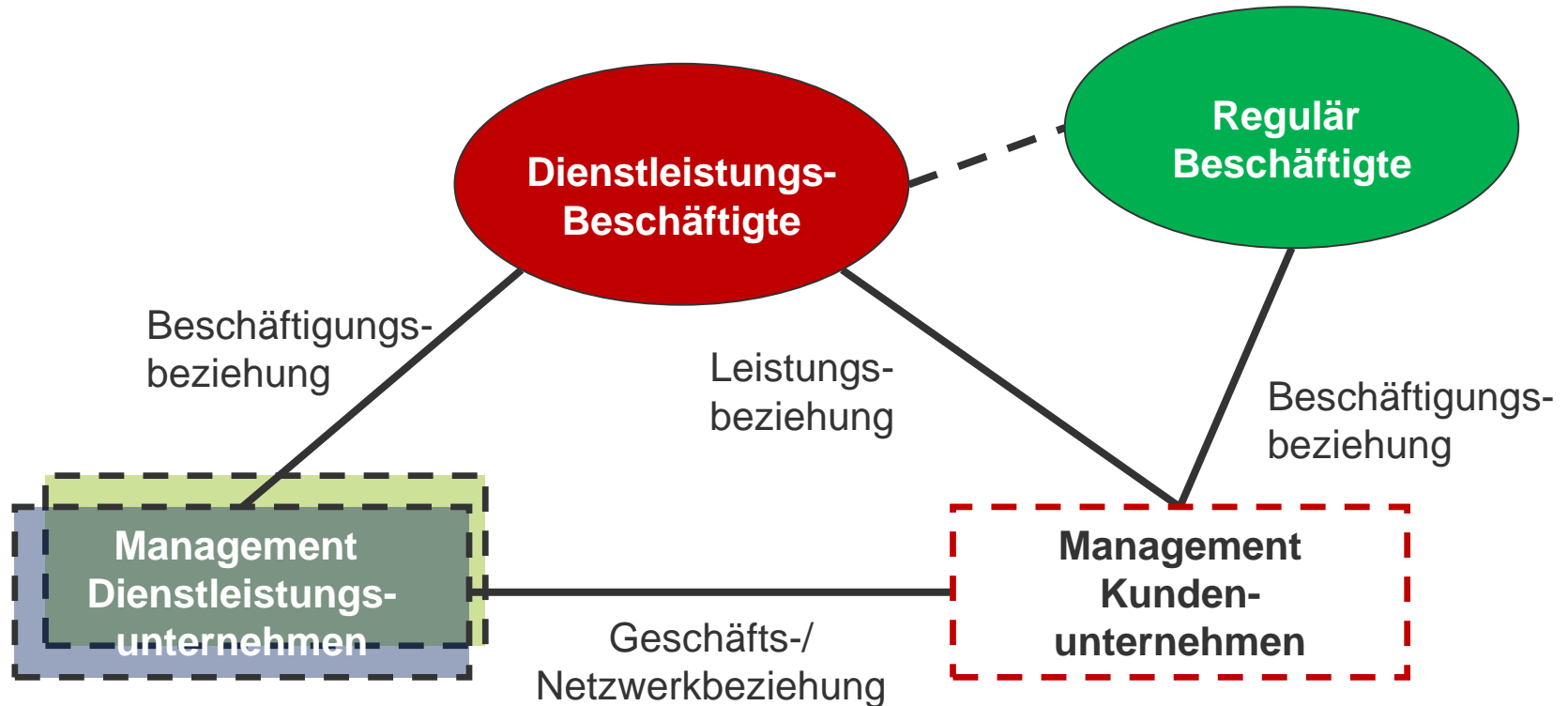
OEM1: 630

Betreiber: 700



1. Arbeiten in der Dienstleistungswirtschaft
2. Produktion in Dienstleistungsnetzwerken
3. **Interorganisationales Personalmanagement**
4. Ausblick





Notation



Dienstleistungs-
unternehmen (1-n)



Kunden-
unternehmen (1-n)



Ausgelagerter
Prozess (1-n)



Interner
Wertschöpfungsprozess (1-n)

(Quelle: in Anlehnung an
Capelli & Keller, 2013; Havard
et al. 2009; Bidwell &
Fernandez-Mateo, 2008)

- **Definition:**

„(...) eine Situation, in der die Beschäftigungserfahrungen der Arbeitnehmer von **mehr als einem Arbeitgeber** geformt werden, und zwar in Kontexten, in denen Organisationen zwecks gemeinsamer Güterproduktion oder Dienstleistungsbereitstellung über [Organisations-]Grenzen hinweg zusammenarbeiten.“ (Marchington et al. 2011: 314)

- **Verschiedene Grundformen** (nach Marchington et al. 2010: 461)

Mehrere Arbeitgeber im selben Arbeitsprozess/Arbeitsort („multi-employer sites“)

Partnerschaft zwischen (zwei oder mehr) Unternehmen (Bsp. Projekte, JV)

Arbeitgeber ist an mehreren, wechselnden Arbeitsorten engagiert (Leiharbeit)

Arbeit auf vor- und nachgelagerten Stufen der Wertkette (getrennte Arbeitsorte)

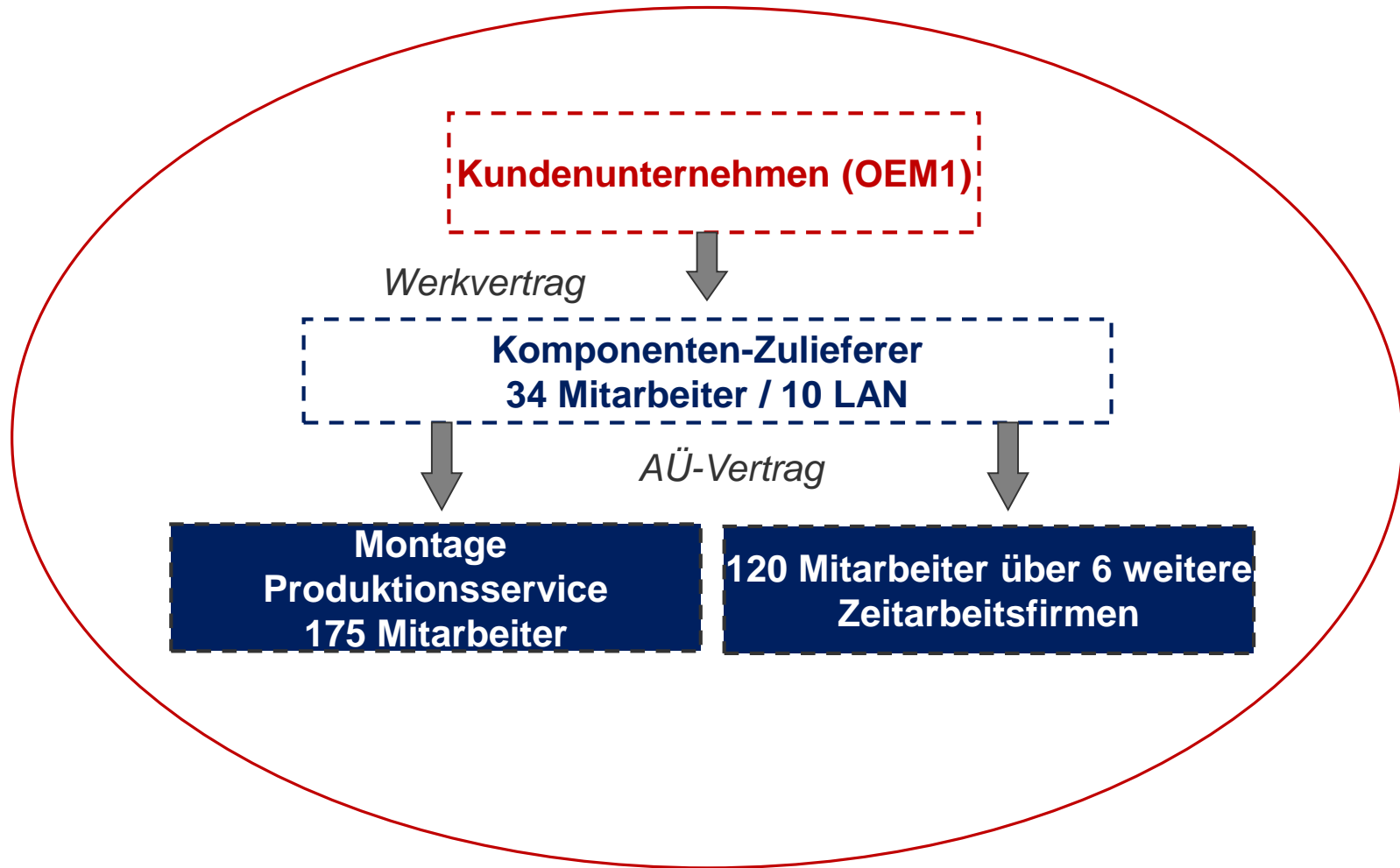
- **Typ der Mehr-Arbeitgeber-Konstellation:**

Multiple Perspektiven: Dienstleistungsunternehmen, Kundenunternehmen, Beschäftigte

Beziehungen: Kunden-Dienstleister, Kunden-Mitarbeiter, Dienstleister-Mitarbeiter

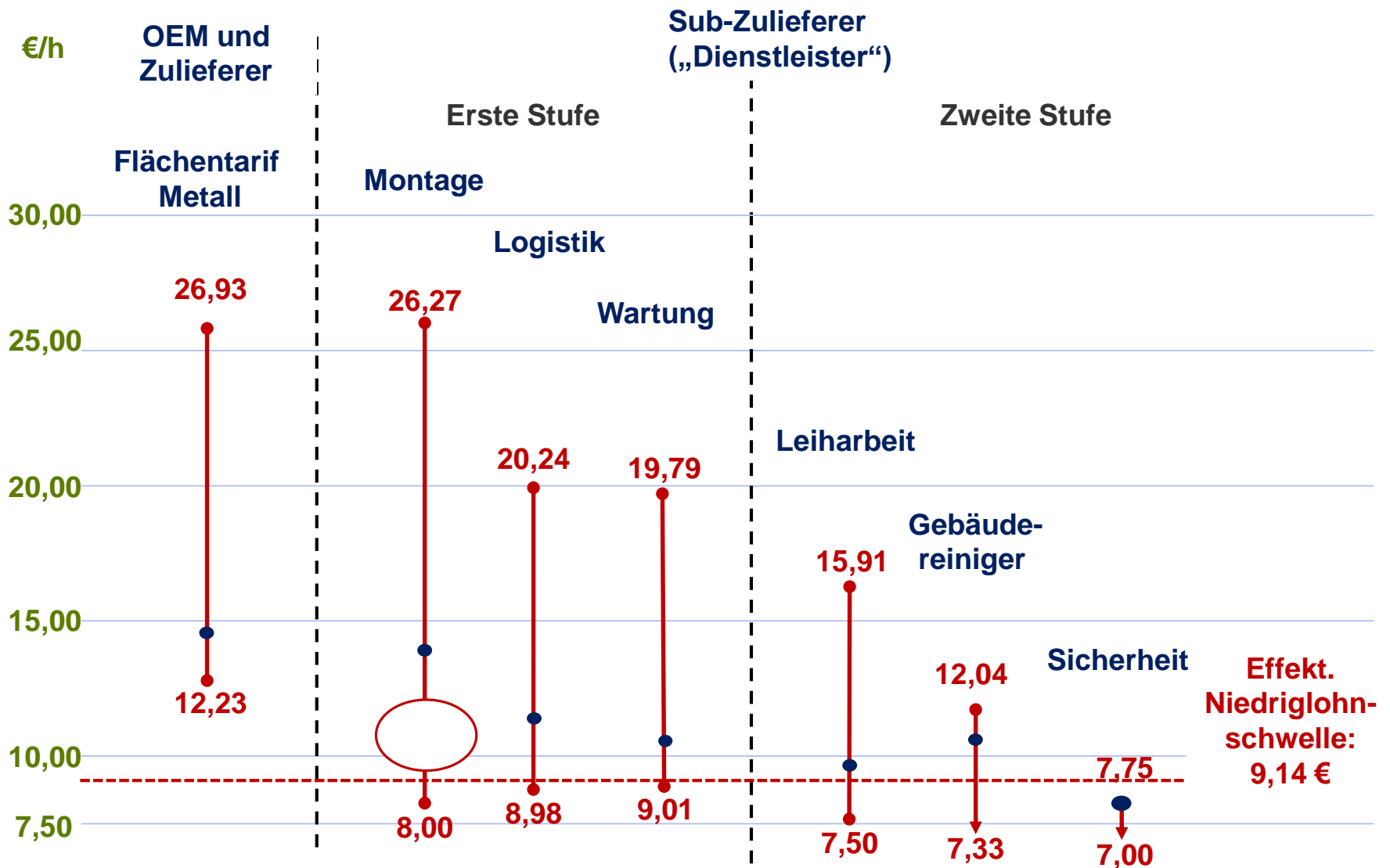
Kriterien: Dienstleistungsart, Vertragsgestaltung (Laufzeiten, Wiederholung, Abwicklung),

Prozesstyp (Arbeitsintensität)



Beispiel Automobilindustrie

Vergütungspolitische Kaskade im Werk (Ost), 2012



Handlungsfeld	Klassisches Personalmanagement	Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen	
		Kundenunternehmen	Dienstleistungsunternehmen
Rekrutierung und Auswahl	Auswahl von Personal für Stellen im Unternehmen	Auswahl des geeigneten Netzwerkpartners für den Rekrutierungsprozess	Rekrutierung für Aufgaben und Tätigkeiten wechselnder anderer Unternehmen
Leistungsbeurteilung	Beurteilung der eigenen Mitarbeiter(innen)	Bewertung des DL-Unternehmens, Kundenbeschwerde	Indirekte Leistungsbeurteilung unter Unsicherheit, da nicht direkt beobachtbar
Personalentwicklung	Investition in Humankapital der Mitarbeiter	Kaum Anreize zu Investitionen in Humankapital	Bezieht Qualifikationen idR am Markt, ausnahmsweise beziehungsspezifische Investitionen
Vergütung	Eigene Anreizgestaltung, ggf. Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Gewinnbeteiligung	Entrichtet Gebühr, die direkte Arbeitskosten übersteigt, Ersparnis bei Beschäftigungskosten	Eigene Anreizgestaltung, ggf. Tarifvertrag, Vergütung idR unter Niveau des Kundenunternehmens
Motivation und Identifikation	Identifikation der Mitarbeiter(innen) mit den Zielen „ihrer“ Organisation	mögliche Loyalitäts- und Identifikationsprobleme , kurzfristige Beschäftigungsperspektive und Vergleiche erschweren Commitment, auch: „Rattenrennen“	

(Quelle: in Anlehnung an Marchington et al. 2010, Mitlacher 2007)

- **Ökonomisch: Wie wird die Kooperationsrente erwirtschaftet und zwischen den Beteiligten verteilt?**

Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen erlauben Einsparungen von direkten und indirekten Personalkosten, erhöhen aber auch Koordinationskosten, reduzieren Anreizwirkung und Signalling, gefährden Investitionen in Humankapital und bergen Prozess- und Qualitätsrisiken

- **Sozial-psychologisch: Verhältnis welcher Arbeitskräfte zu welcher Organisation?**

Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen können individueller Arbeitsautonomie und Selbstverwirklichung entgegen kommen, erschweren aber auch die Integration der Arbeitsorganisation, führen zu widersprüchlichen Weisungsbefugnissen, Identifikationsprobleme und Unsicherheitserfahrungen, was negativ auf Motivation, Commitment und Reputation wirkt.

- **Politisch: Wer entscheidet mit?**

Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen können zur Konfliktvermeidung beitragen, erschweren aber auch Verantwortungsübernahme, geordnete Interessenaggregation, vervielfachen potentielle Konfliktherde, erschweren Aushandlungsprozesse und eskalieren Konflikte zum Beispiel bei Unzufriedenheit in Bezug auf Vergütung und Arbeitsbedingungen

(Quelle: in Anlehnung an Sydow/Wirth 1999; Helfen, 2014; Marchington et al. 2010,)

1. Arbeiten in der Dienstleistungswirtschaft
2. Produktion in Dienstleistungsnetzwerken
3. Interorganisationales Personalmanagement
4. **Zusammenfassung und Ausblick**



1. Tertialisierung und netzwerkförmige (Re-)Organisation gehen bei „hybrider Wertschöpfung“ (Ganz/Bienzeisler 2010) Hand in Hand.
2. Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen sind die typische Konstellation in Dienstleistungsnetzwerken und bei nahezu allen Berufen und auf allen Qualifikationsstufen anzutreffen.
3. Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen bewirken Funktionsprobleme des klassischen personalpolitischen Instrumentariums der Unternehmensführung, was Steuerungsprobleme aller Art hervorruft.
4. In der Dienstleistungs- und der Personalforschung ist eine interorganisationale Perspektive (bislang) nur schwach entwickelt; eine Theoretisierung und empirische Forschung erscheint lohnend.



Beitrag der Personalwirtschaft in der Nutzbarmachung der Verbundenheit von Technologie-, Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessinnovation in tertialiserten Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen

Zusammenhang von Personalwirtschaft, Dienstleistungsproduktivität und Dienstleistungsqualität in Service-Centern und Service-supply networks (Bruhn et al. 2010; Li & Choi, 2009; Ganz, Fromm, Satzger & Gouthier, 2015)

Organisatorische Entgrenzung und alternative Organisationstypen: Berufsorganisationen, Personaldienstleister, lokale Organisationen (Laubacher & Malone 2003)

Soziale Dienstleistungsinnovationen, um den Herausforderungen von demographischem Wandel, veränderten Geschlechterrollen und Erwerbsbiographien in der Arbeitswelt zu begegnen, Beispiel: „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ (Gerlmaier/Latniak 2015)

Dienstleistungskultur: „Insanely customer centric“ vs. Mitarbeiterorientierung? Dienen, Arbeiten, Mitbestimmen oder was? Emotionale Arbeit, psychische Belastung, Selbstverwirklichung?

Internationale Dimension des Dienstleistungsmanagement: multi-service firms in grenzüberschreitenden Dienstleistungsnetzwerken, Arbeitsstandards in globalen Dienstleistungsnetzwerken