



# 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

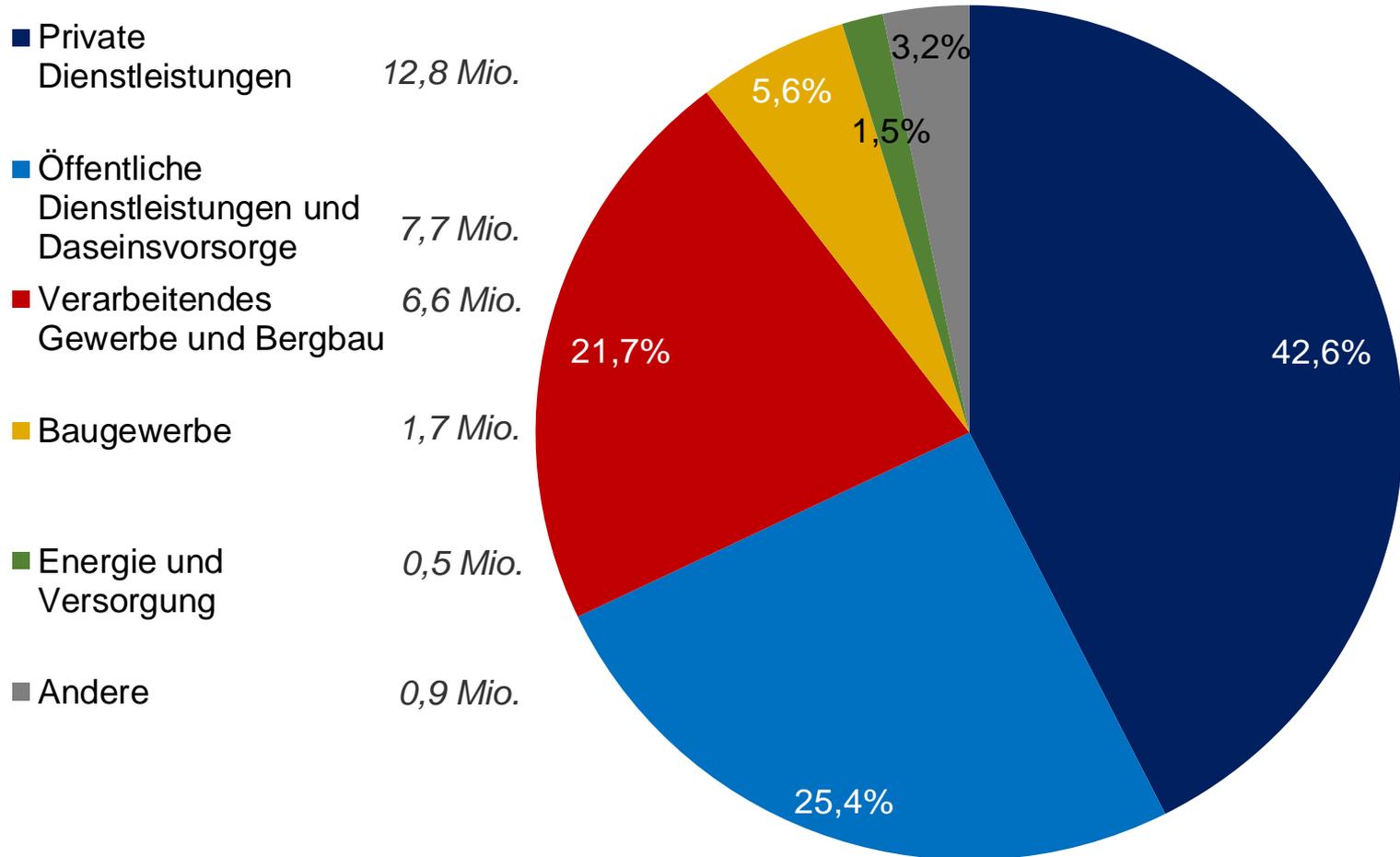


## 3. Interorganisationales Personalmanagement

## 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:

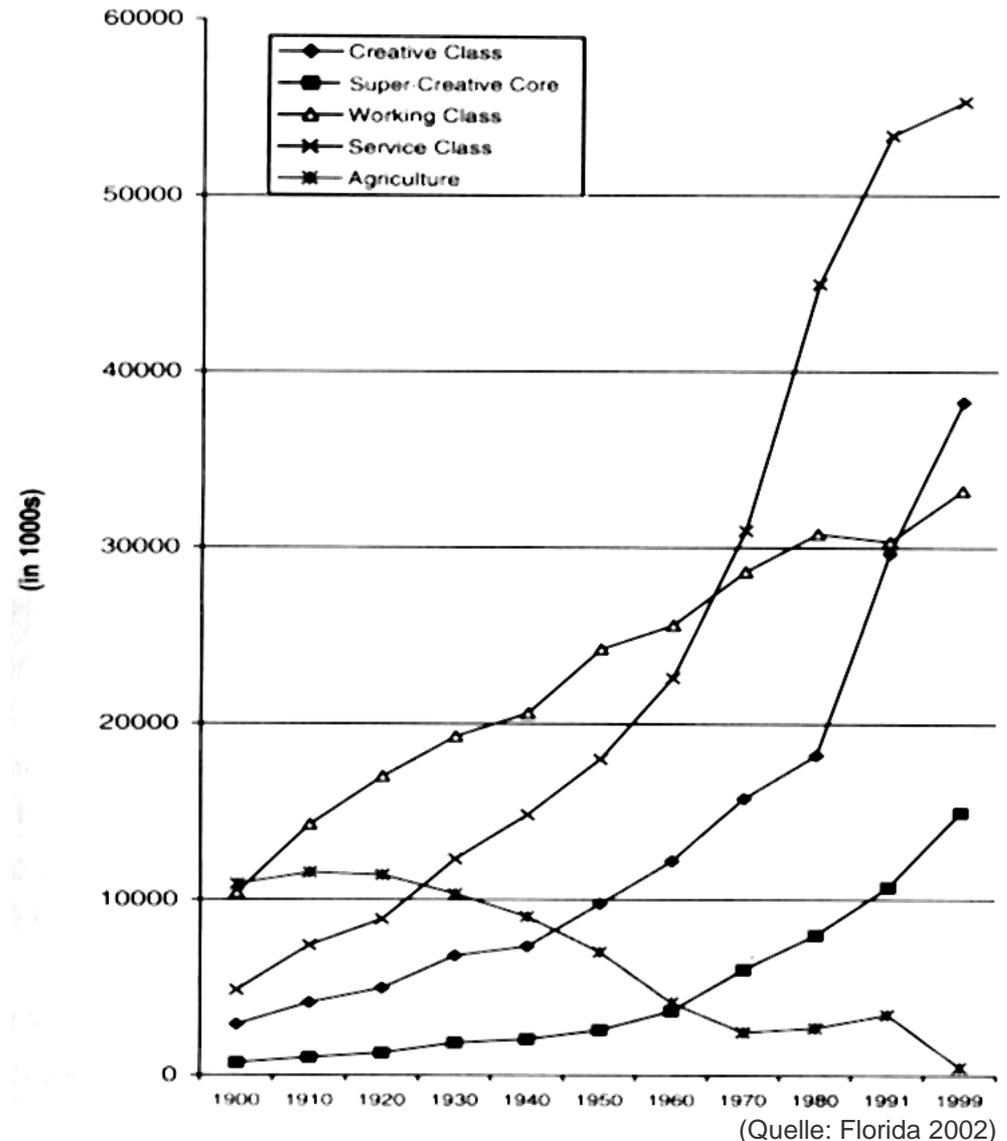
quantitativ überzeugend,  
qualitative Projektionen kontrovers

Beispiel:

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

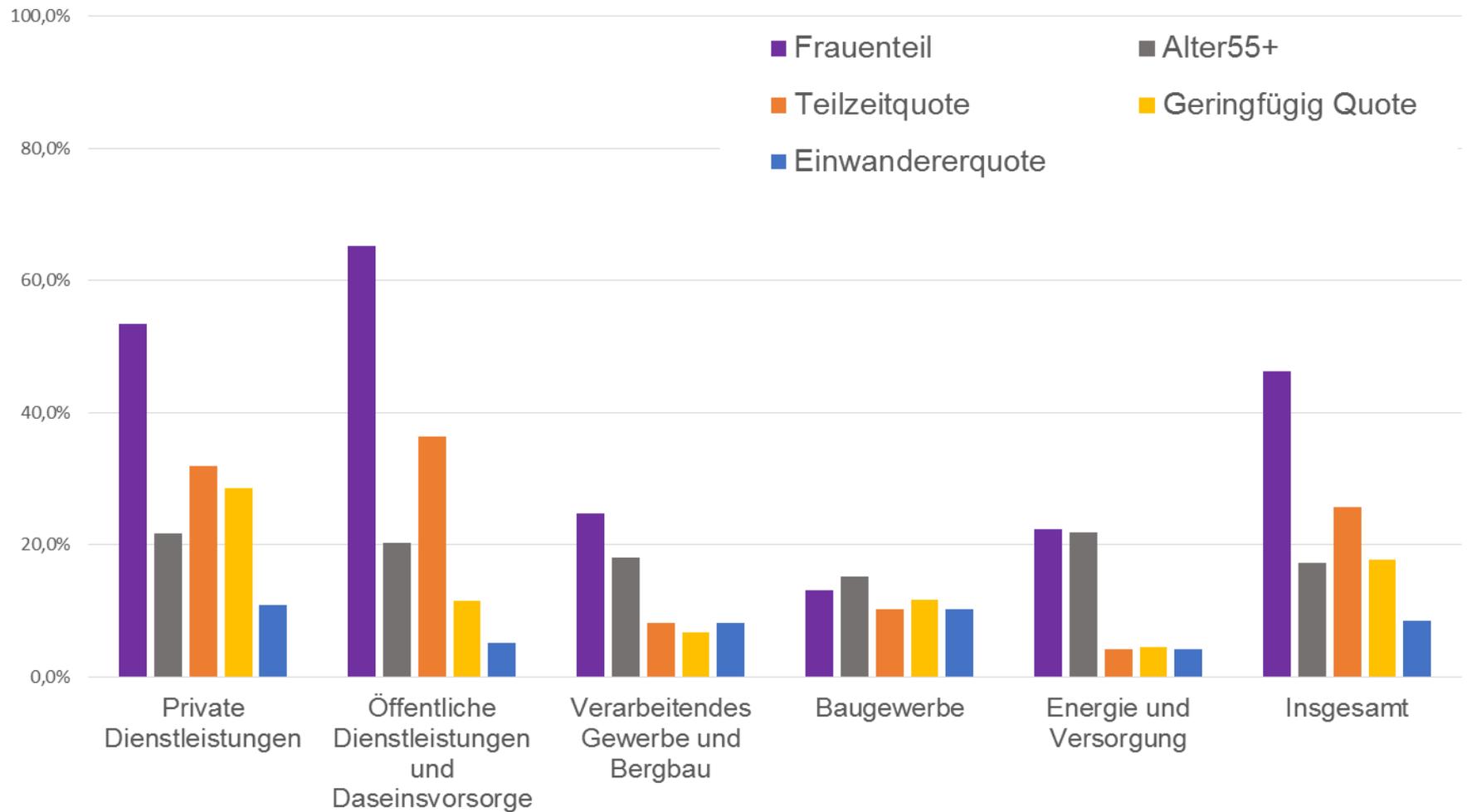
## „Industrialismus“:

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

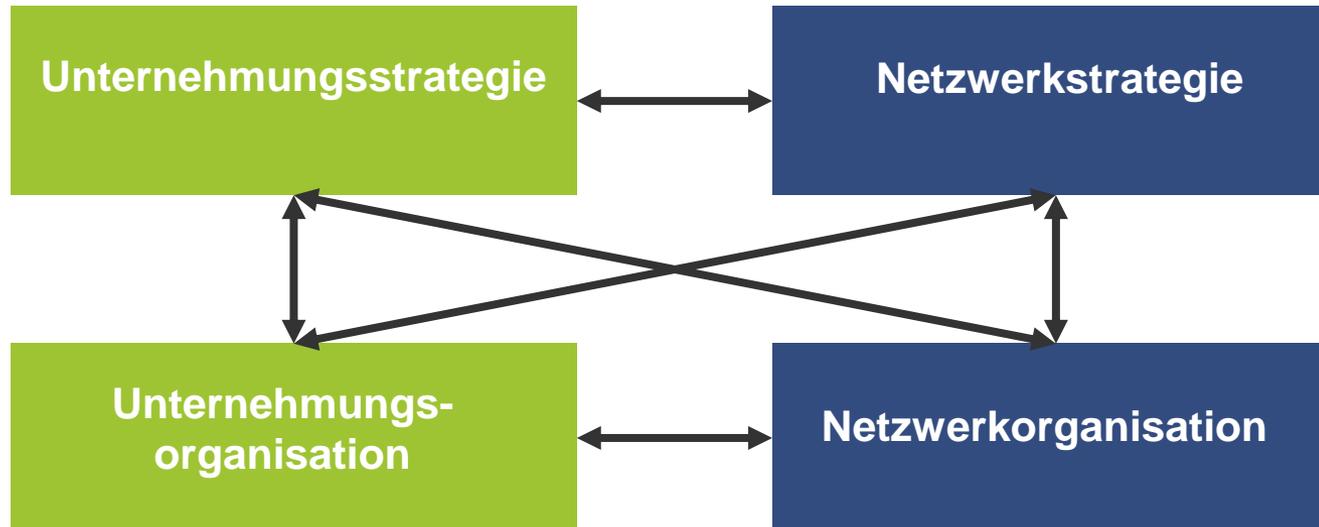
2. **Produktion in Dienstleistungsnetzwerken**

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)

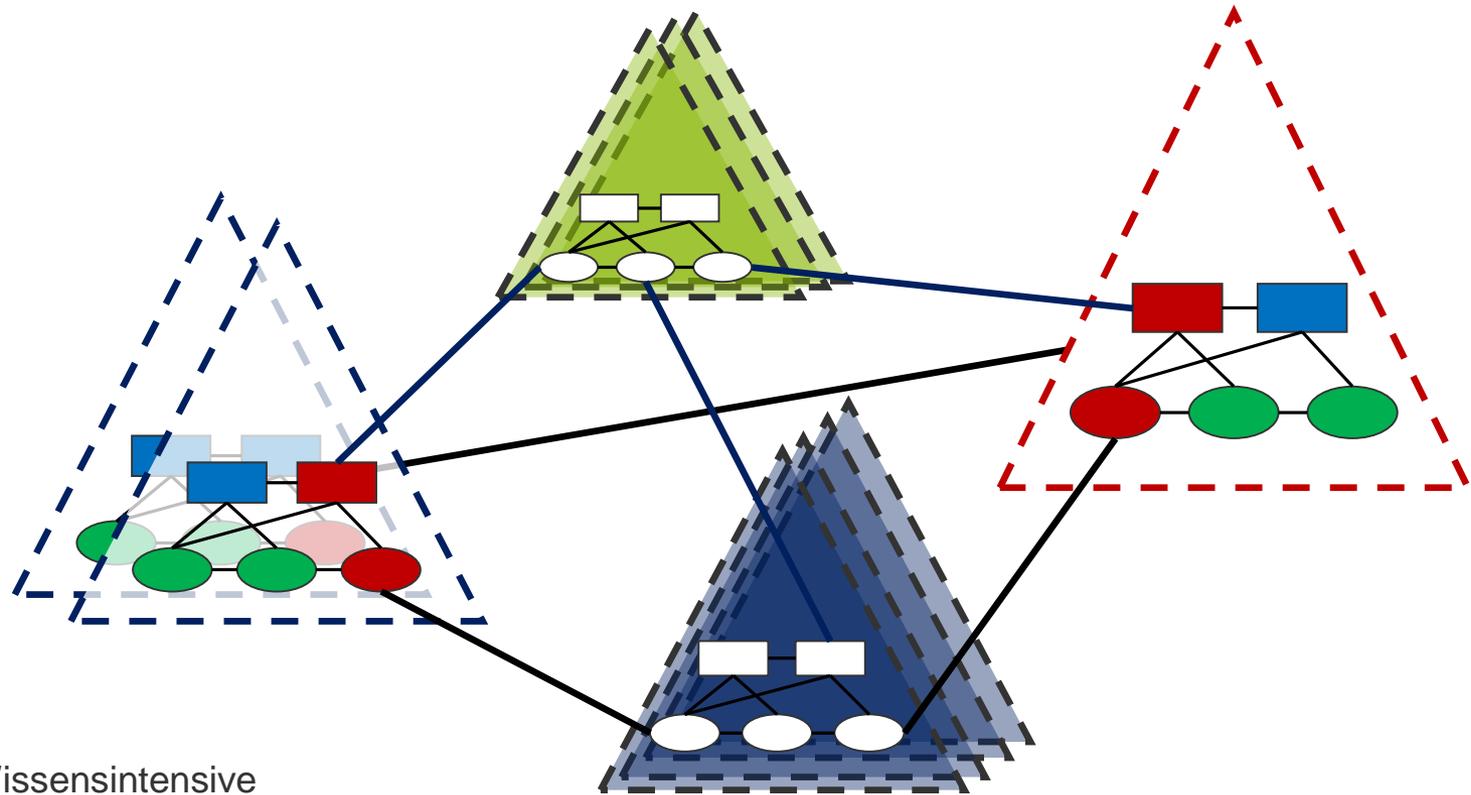


## Definition:

*„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:

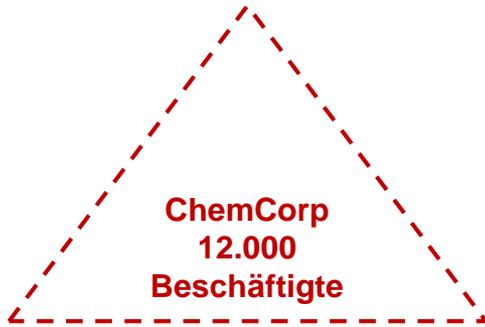
-  Wissensintensive Dienstleistungsunternehmen 1-n
-  Arbeitsintensive Dienstleistungsunternehmen 1-n
-  Kundenunternehmen 1-n
-  (Klassisches) Zulieferunternehmen 1-n

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

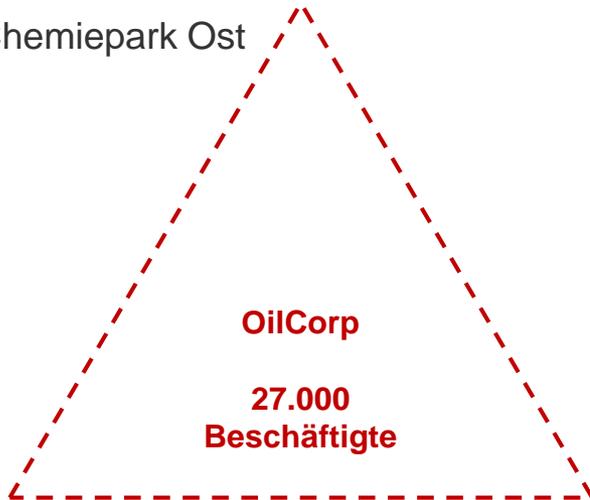
# Beispiel Chemieparks Stilisiertes Re-organisationsverlauf 1999-2012



Chemiepark West



Chemiepark Ost



1990

1999

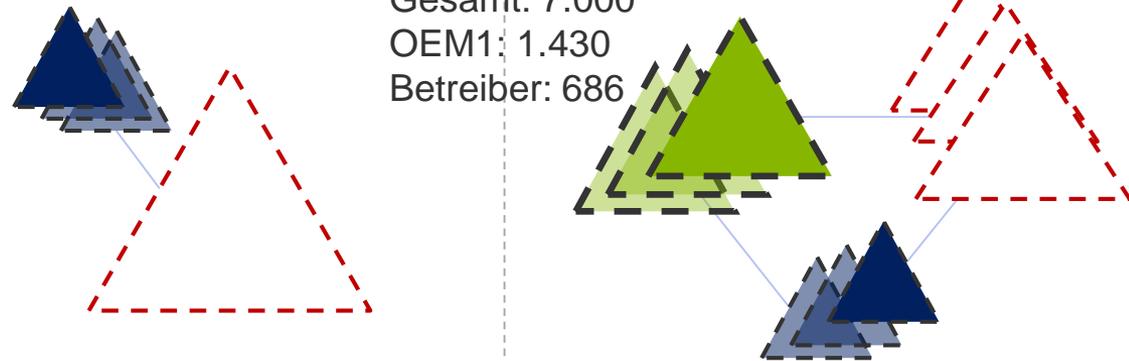
2012

Beschäftigte 2012:

Gesamt: 7.000

OEM1: 1.430

Betreiber: 686

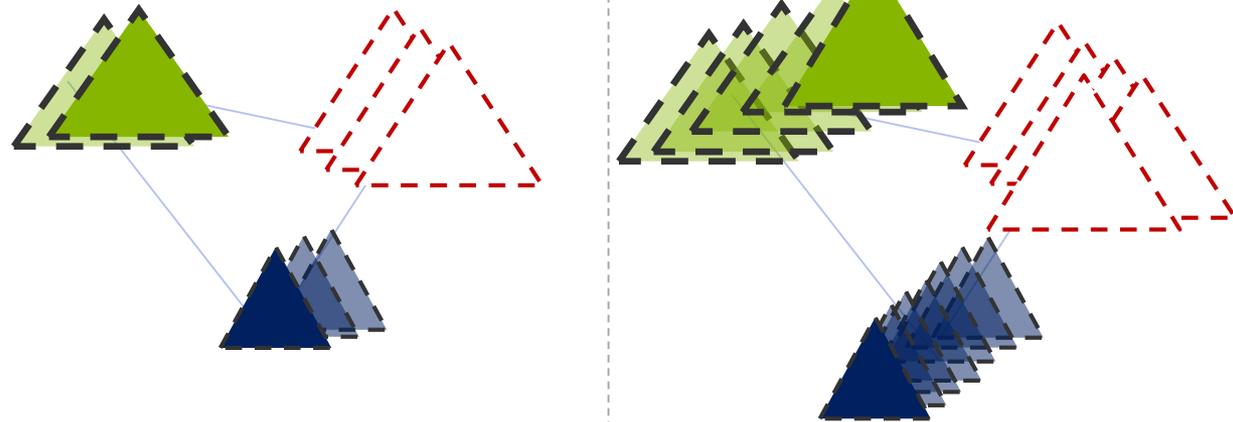


Beschäftigte 2012:

Gesamt: 9.000

OEM1: 630

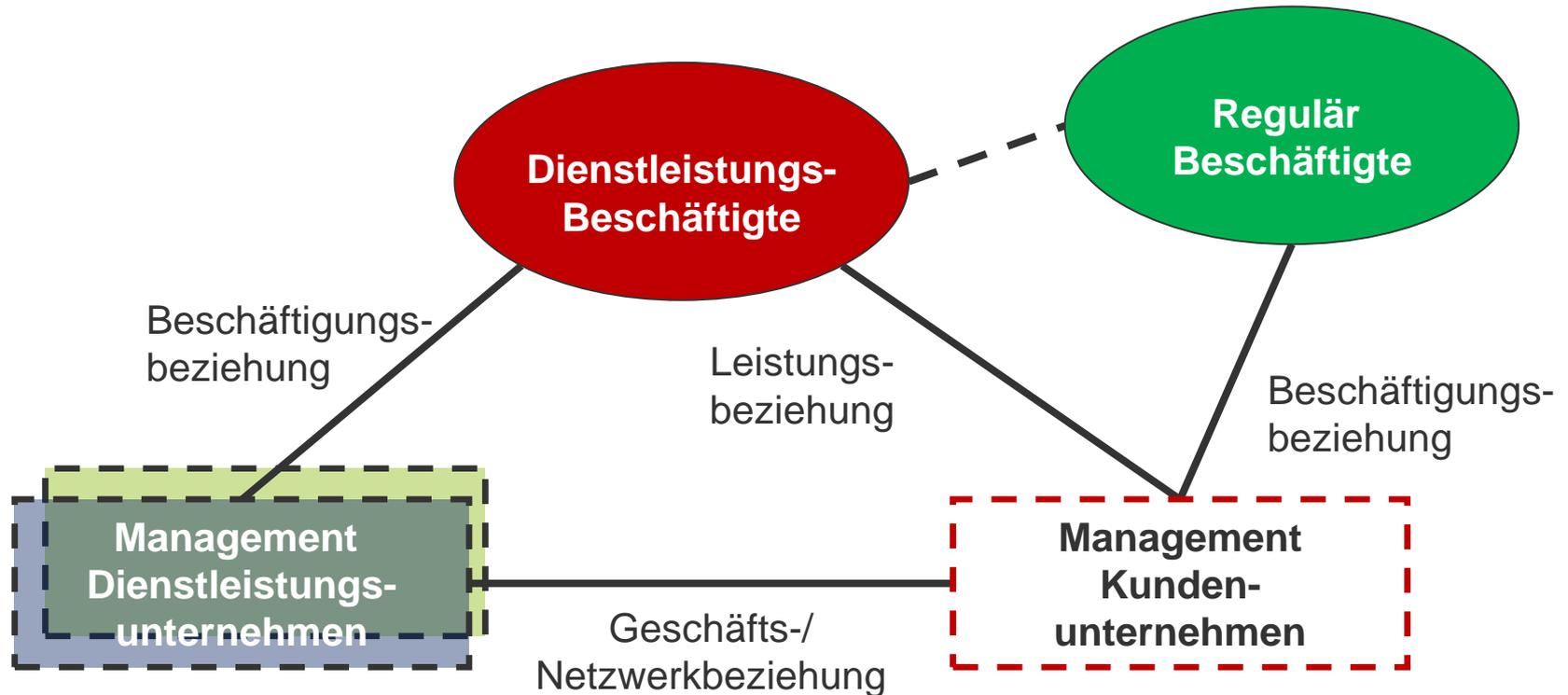
Betreiber: 700



# Überblick

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)

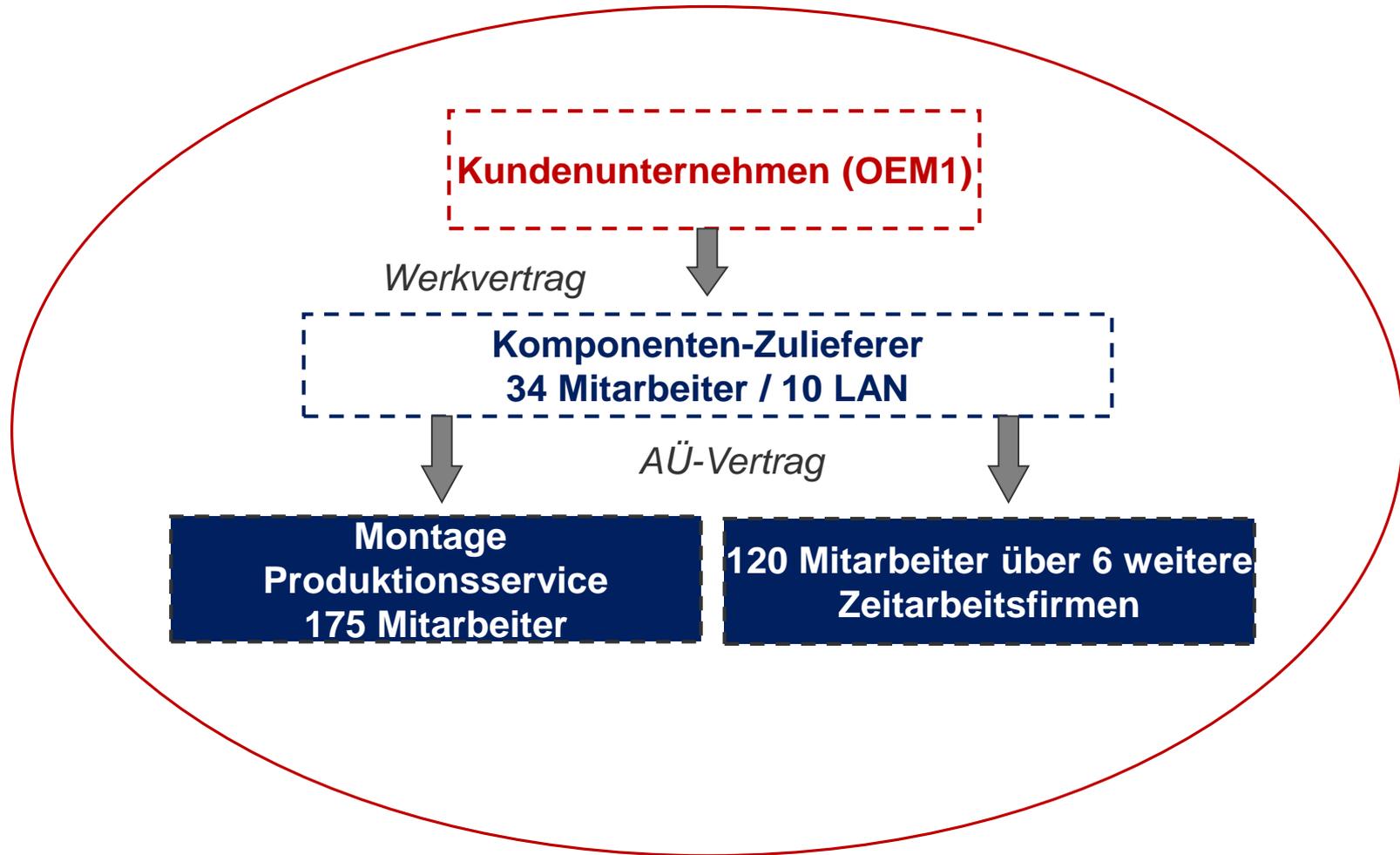
- **Typ der Mehr-Arbeitgeber-Konstellation:**

Multiple Perspektiven: Dienstleistungsunternehmen, Kundenunternehmen, Beschäftigte

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

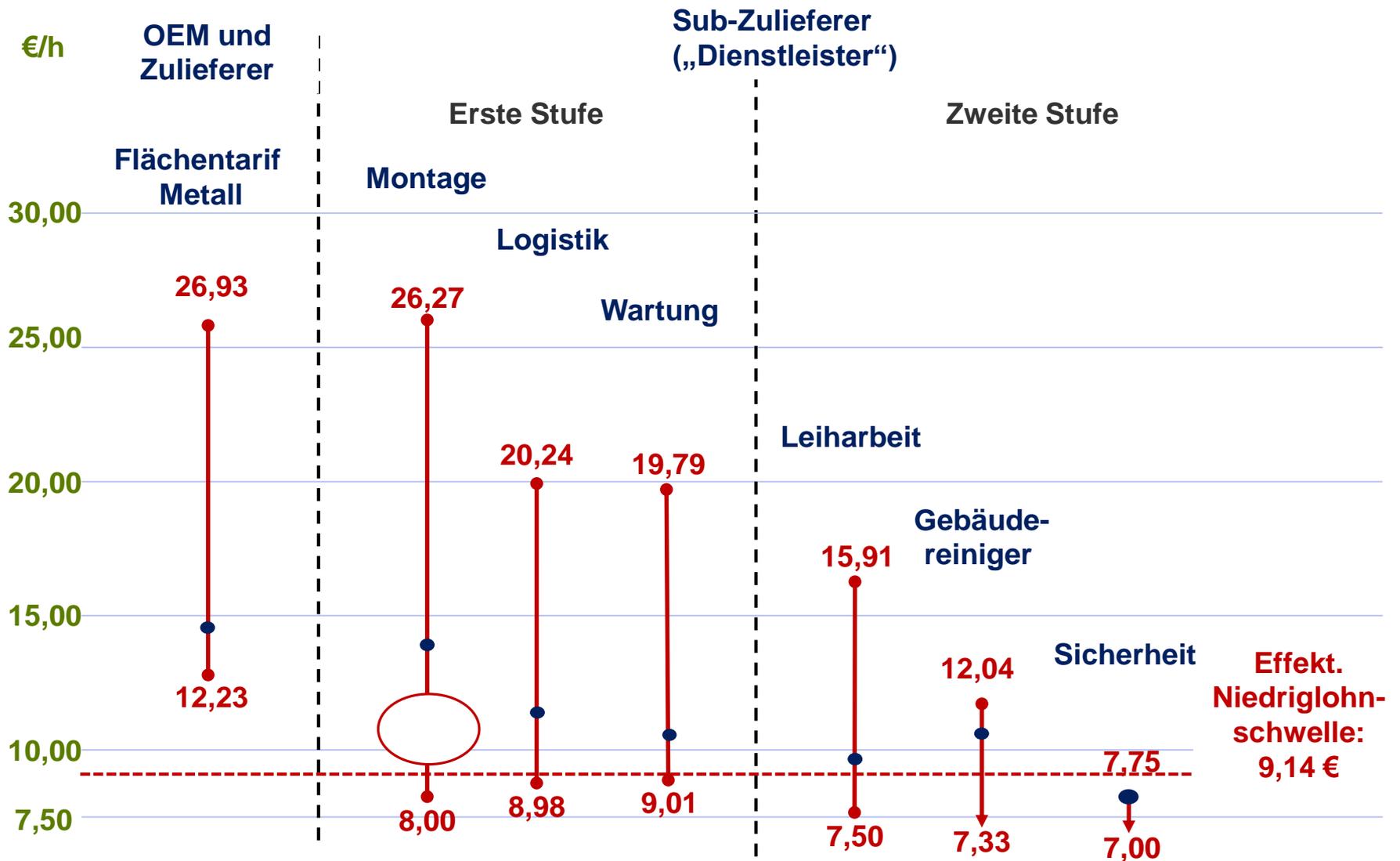
Kriterien: Dienstleistungsart, Vertragsgestaltung (Laufzeiten, Wiederholung, Abwicklung),

Prozesstyp (Arbeitsintensität)



# Beispiel Automobilindustrie

## Vergütungspolitische Kaskade im Werk (Ost), 2012



Handlungsfeld	Klassisches Personalmanagement	Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen	
		Kundenunternehmen	Dienstleistungsunternehmen
<b>Rekrutierung und Auswahl</b>	Auswahl von Personal für Stellen im Unternehmen	Auswahl des geeigneten Netzwerkpartners für den Rekrutierungsprozess	Rekrutierung für Aufgaben und Tätigkeiten wechselnder anderer Unternehmen
<b>Leistungsbeurteilung</b>	Beurteilung der eigenen Mitarbeiter(innen)	Bewertung des DL-Unternehmens, Kundenbeschwerde	Indirekte Leistungsbeurteilung unter Unsicherheit, da nicht direkt beobachtbar
<b>Personalentwicklung</b>	Investition in Humankapital der Mitarbeiter	Kaum Anreize zu Investitionen in Humankapital	Bezieht Qualifikationen idR am Markt, ausnahmsweise beziehungsspezifische Investitionen
<b>Vergütung</b>	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
<b>Motivation und Identifikation</b>	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