

# **Kompetente Kundenberatung in der Zeitarbeit**

## **Master These**

im Universitätslehrgang  
Professional Workforce Management

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Science (MSc)

von

Helmut Huber  
Bockgasse 43  
4020 Linz

Eingereicht am

Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement,  
Fachbereich Pädagogische Professionalisierung und Qualitätsentwicklung  
der Donau-Universität Krems

Betreuer:

Univ.-Lektor Mag. Dr. Markus Pöcksteiner  
4382 Sarmingstein 7

Linz, am 3. September 2012

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, Helmut Huber, geboren am 18. September 1965 in Linz, erkläre

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich meinen Arbeitgeber TTI Personaldienstleistung GmbH über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Linz, am 3. September 2012

.....

## Kurzfassung

**Hintergrund:** Die Kundenberatung nimmt in der Zeitarbeit eine zentrale Schlüssel-funktion ein. Die Anforderungen der Kunden sind anspruchsvoll und in Einklang mit den Vorstellungen der Bewerber/innen zu bringen. Kundenberater/innen benötigen daher spezielle Kompetenzen, um eine erfolgreiche Arbeitskräfteüberlassung zu initiieren.

**Ziel:** Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche Kernkompetenzen ein/e Kundenberater/in bei T.T.I. benötigt, um auch zukünftig erfolgreich zu handeln. Durch geeignete Maßnahmen der strategischen Personalentwicklung werden identifizierte Kompetenzlücken rechtzeitig geschlossen. Damit soll für T.T.I. ein langfristiger und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil in der Zeitarbeit erzielt werden.

**Methode:** Mit dem wissenschaftlich fundierten und praxiserprobten Kompetenzmodell KODE® wurden durch maßgebliche Führungskräfte aus dem Vertrieb unter Beachtung einer Organisations- und Umweltanalyse und der Zukunftsthesen der Geschäftsführung in einem moderierten Workshop die 8 wichtigsten Kernkompetenzen für Kundenberater/innen erarbeitet.

**Ergebnisse:** Die Messung mittels KODE®-Verfahren identifizierte eine einzige Kompetenzlücke bei rund der Hälfte der Kundenberater/innen. Die Herausforderung für die strategische Personalentwicklung wird es nun sein, diese zeitgerecht, effizient und effektiv zu schließen.

**Schlussfolgerung:** Damit sind die für die Zukunft bedeutendsten Kernkompetenzen in der Kundenberatung von T.T.I. vorhanden. Bei zukünftigen Personalaufnahmen in der Kundenberatung ist es sinnvoll, mittels KODE®-Verfahren auf die richtige Kompetenzausprägung bei den festgelegten 8 Kernkompetenzen zu achten.

**Schlüsselwörter:** Kompetenz, Kundenberatung, Zeitarbeit, strategische Personalentwicklung.

## Abstract

**Background:** Client consulting plays a vital role in the business of temporary employment. Our clients' requirements are demanding and must therefore be in line with the characteristics and specifications mentioned by our applicants. Consequently, expertise is a fundamental prerequisite for client consultants, so that the staffing process occurs properly.

**Aim:** This dissertation addresses the question as to what fundamental competences are required of a client consultant at T.T.I., with the intention of maintaining a successful outcome. By the use of strategic human resource development measures, possible gaps in competence can be bridged in a timely manner. Thereby T.T.I. can profit from a sustainable competitive advantage in the long-run.

**Method:** The 8 most significant and fundamental competences were developed for our client consultants by means of the science-based, well approved and tested competency model KODE®, which was refined by competent leaders and managers from the sales and distribution department. This approach was moderated in a workshop following specific organizational and environmental analyses, as well as future propositions of the executive board.

**Results:** Through the measurement by means of the KODE-method, one specific competence gap was identified in about half of the client consultants. The challenge for the strategic human resource management department is to bridge this gap as efficient, effective and quick as possible.

**Conclusion:** These fundamental competences for client consultants, which are significant for the future, are already existent in the consultants at T.T.I.. With reference to prospective recruitment of new client consultants, applying the KODE-method will help identify and recognize the occurrence of the 8 specified fundamental competences.

**Key words:** competence, client consulting, temporary employment, strategic human resource development.

## Vorwort

Vor ziemlich genau zwei Jahren, als ich zum Aufnahmegespräch für den Lehrgang Professional Workforce Management nach Krems fuhr, hatte ich schon sehr konkrete Vorstellungen über meine Abschlussarbeit: Controlling in der Zeitarbeit – als Experte für Finanz- und Rechnungswesen mit langjähriger Führungserfahrung in namhaften Industrieunternehmen hatte ich sogar schon das grobe Inhaltsverzeichnis im Kopf und jede Menge passende Literatur zum Thema verfügbar. Nun sind zwei Jahre vergangen und der berufsbegleitende Universitätslehrgang hat mich - so nehme ich es zumindest selbst wahr - verändert. Die zahlreichen Module mit vielen interessanten Themen und Vortragenden, die immer wieder durch Irritationen zum Nachdenken anregten, fanden in mir einen dankbaren Abnehmer. So kam es, dass ich meine Forschungsfrage aus einem ganz anderen als meinem gewohnten und auch zugegebenermaßen sehr geliebten Bereich wählte: **Kompetente Kundenberatung in der Zeitarbeit.**

Sehr herzlich bedanken möchte ich mich daher bei Herrn **Univ.-Lektor Mag. Dr. Markus Pöcksteiner**, der mich auf dieses spannende Thema durch einige für mich prägende Gespräche speziell in der Beginnphase meiner Forschungsarbeit brachte und mich im positiven Sinne konsequent dazu zwang, präzise und gut durchdacht die Forschungsfrage zu formulieren. Aber auch die Betreuung während der gesamten Arbeit war konstruktiv und sehr fruchtbringend. Ohne seine hohe wissenschaftliche Kompetenz und sein umfangreiches praxiserprobtes Expertenwissen in der Strategie und Personalentwicklung wäre die Arbeit in der vorliegenden Form niemals möglich gewesen.

Besonderer Dank gilt auch Herrn **Prof. Volker Heyse**, den ich im April dieses Jahres in Linz persönlich kennen lernen durfte und der mich für das KODE®-System begeisterte. Ohne sein Kompetenzmodell wäre die Beantwortung meiner Forschungsfrage ungleich schwieriger und aufwändiger gewesen. Ich bin sehr stolz darauf, mittlerweile selbst lizenziertes KODE® -Trainer sein zu dürfen!

Bedanken möchte ich mich auch ganz herzlich bei meinem Dienstgeber T.T.I. und hier besonders bei Herrn **KommR Johann F. Höfler**, der als Gründer und geschäfts-

führender Gesellschafter von der TTI Personaldienstleistung GmbH mir diese einmalige Weiterbildung ermöglichte, mich seit mittlerweile 6 Jahre nicht nur fordert, sondern auch fördert und mir immer wieder gerne für inspirierende Gespräche zur Verfügung steht.

Mein spezieller Dank gilt auch der **Donau-Universität Krems**, die diesen anspruchsvollen und auf die Zeitarbeit zugeschnittenen Lehrgang ins Leben gerufen hat und damit einen wertvollen Beitrag zu einer positiven Entwicklung der Branche leistet. Alle Lehrgangsmodule waren wissenschaftlich fundiert und praxisgerecht aufbereitet und wurden nicht nur kurzweilig vorgetragen, sondern weckten auch Neugier nach mehr. Allen **Vortragenden** und speziell Frau Dr. **Ulrike Kastler** für die perfekte Lehrgangsleitung und ihrer engagierten Assistentin, Frau **Barbara Auer** nochmals ein herzliches Dankeschön.

Von ganzem Herzen danke ich meinen geliebten **Eltern**, die mir eine unbeschwerte und unvergesslich schöne Jugend ermöglichten, viele wichtige Werte vermittelten und besonders auch in schwierigen Zeiten immer für mich da waren und mich tatkräftig und liebevoll unterstützt haben. Ich bin sehr glücklich, euch als Mama und Papa zu haben!

Last but not least möchte ich mich bei meiner langjährigen Lebensgefährtin **Edith** bedanken, die mich in den zwei Jahren meiner Studienzeit leider sehr oft speziell an Wochenenden entbehren musste. Sie hat mich in dieser zeitlich äußerst belastenden Phase zu jeder Zeit kompromisslos unterstützt und nicht nur zu mir gehalten, sondern mich auch immer wieder in liebenswürdiger Art und Weise dazu motiviert, meinen begonnenen Weg erfolgreich zu Ende zu bringen. Ich liebe dich!

## Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung .....	1
Kurzfassung .....	2
Abstract .....	3
Vorwort .....	4
Abkürzungsverzeichnis .....	9
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>10</b>
1.1. Ausgangslage und Fragestellung .....	10
1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit .....	13
1.3. Forschungsmethoden .....	14
1.4. Stand der Forschung .....	18
<b>2 Begriffserklärungen und theoretische Grundlagen .....</b>	<b>20</b>
2.1. Zeitarbeit .....	20
2.1.1. Definition .....	20
2.1.2. Prinzip der Zeitarbeit .....	21
2.1.3. Marktentwicklung in Österreich .....	22
2.1.4. Positionierung von T.T.I. ....	24
2.2. Strategie .....	25
2.2.1. Definition .....	25
2.2.2. Unternehmenszweck .....	25
2.2.3. Ziel: Strategie für Alleinstellung .....	26
2.3. Personalentwicklung .....	27
2.3.1. Definition .....	28
2.3.2. Inhalte .....	28
2.3.2.1. Förderung .....	28
2.4. Kompetenzen .....	29
2.4.1. Einleitung .....	29
2.4.1.1. Daten, Informationen und Wissen .....	29
2.4.1.2. Qualifikation, Kompetenz und Performanz .....	31
2.4.2. Definition .....	32
2.4.1. KompetenzAtlas .....	33

2.5. Kundenberater/in .....	35
2.5.1. Organisatorische Eingliederung .....	35
2.5.2. Aufgaben .....	35
<b>3 Die Zukunft der Zeitarbeit .....</b>	<b>37</b>
3.1. Einzelinterviews Geschäftsführer .....	37
3.2. Auswertung der Interviews .....	39
3.2.1. SWOT-Analyse .....	39
3.2.1.1. Organisationsanalyse .....	39
3.2.1.2. Umweltanalyse .....	41
3.2.2. Zukunftsthese der Geschäftsführung .....	44
3.3. Besprechung der Ergebnisse .....	46
<b>4 Kernkompetenzen in der Kundenberatung .....</b>	<b>47</b>
4.1. Workshop Niederlassungsleiter/innen .....	47
4.2. Auswertung .....	48
4.2.1. Workshop Teil 1 .....	48
4.2.2. Workshop Teil 2 .....	50
4.2.3. Workshop Teil 3 .....	51
4.3. Besprechung der Ergebnisse .....	51
4.3.1. Ganzheitliches Denken .....	52
4.3.2. Marktkenntnisse .....	52
4.3.3. Problemlösungsfähigkeit .....	52
4.3.4. Offenheit für Veränderungen .....	53
4.3.5. Dialogfähigkeit / Kundenorientierung .....	53
4.3.6. Kommunikationsfähigkeit .....	53
4.3.7. Beziehungsmanagement .....	54
4.3.8. Beratungsfähigkeit .....	54
<b>5 Status Quo bei T.T.I. ....</b>	<b>55</b>
5.1. Messung der definierten Kernkompetenzen .....	55
5.2. Auswertung .....	55
5.2.1. Auswertung KUB 01 .....	57
5.2.2. Auswertung KUB 02 .....	58
5.2.3. Auswertung KUB 03 .....	59
5.2.4. Auswertung KUB 04 .....	60
5.2.5. Auswertung KUB 05 .....	61



---

5.2.6. Auswertung KUB 06 .....	62
5.2.7. Auswertung KUB 07 .....	63
5.2.8. Auswertung KUB 08 .....	64
5.2.9. Auswertung KUB 09 .....	65
5.2.10 Auswertung KUB 10 .....	66
5.2.11 Auswertung KUB 11 .....	67
5.3. Besprechung der Ergebnisse .....	68
<b>6 Maßnahmen der strategischen Personalentwicklung .....</b>	<b>70</b>
6.1 Schlussfolgerungen .....	70
6.2. Maßnahmen .....	71
<b>7 Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>73</b>
7.1. Zusammenfassung .....	73
7.2. Formulierung der Master These .....	74
7.3. Schlusswort .....	74
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	75
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	79
Glossar .....	80
Anhang .....	82
Anhang 1: Interviewleitfaden .....	83
Anhang 2: Interview mit Herrn KommR Johann F. Höfler, MBA .....	85
Anhang 3: Interview mit Herrn Ing. Hans-Peter Panholzer, MBA .....	105

## Abkürzungsverzeichnis

### Allgemeine Abkürzungen:

AG	Arbeitgeber/innen
AN	Arbeitnehmer/innen
AÜ	Arbeitskräfteüberlassung
AÜG	Arbeitskräfteüberlassungsgesetz
BMASK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
GF	Geschäftsführung
ISO	International Organization für Standardization <sup>1</sup>
HR	Human Resources
KODE	Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung
KUB	Kundenberater/innen
MA	Mitarbeiter/innen
RL	Richtlinie
PE	Personalentwicklung
SCP	Sicherheits Certifikat für Personaldienstleister/innen
SWOT	Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats <sup>2</sup>
T.T.I.	TTI Personaldienstleistung GmbH oder als Akronym für Tatkraft / Teamgeist / Ideen

### KODE®-spezifische Abkürzungen:

A	Aktivitätsbezogene Kompetenz
F	Fachlich-methodische Kompetenz
P	Personale Kompetenz
S	Sozial-kommunikative Kompetenz

---

<sup>1</sup> Internationale Organisation für Normung.

<sup>2</sup> Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken.

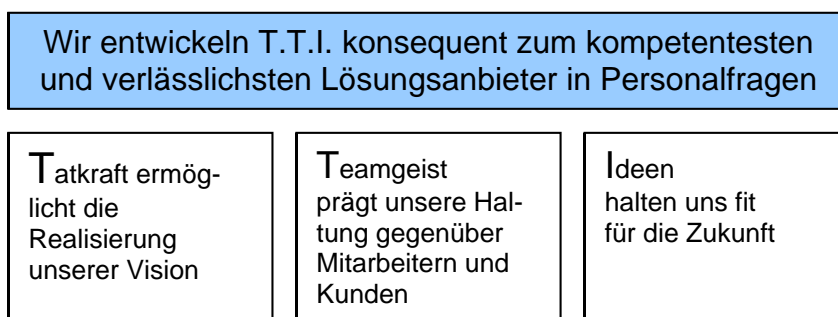
# 1 Einleitung

TTI Personaldienstleistung wurde im Jahr 1989 von Herrn KommR Johann F. Höfler gegründet. Ziel war es von Beginn an, Dienstleistungen im Bereich der Arbeitskräfteüberlassung in hoher Qualität anzubieten. Mit einer Politik der kleinen Schritte hat sich T.T.I. mittlerweile zu einem Experten in der Zeitarbeit entwickelt.<sup>3</sup> Die Auseinandersetzung mit Strategie ist für die Geschäftsführung von T.T.I. ein wichtiges Thema. Nachdem ich mit Wirkung 1.1.2012 in die Geschäftsführung berufen wurde, wollte ich mich wissenschaftlich fundiert mit unserer Vision auseinandersetzen.

## 1.1. Ausgangslage und Fragestellung

„Die Fähigkeit, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden und dabei seinen eigenen Weg zu gehen, bildet eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.“<sup>4</sup> Mit diesen Worten wird in der Visionsfibel von T.T.I. begründet, warum eine Vision für einen Personaldienstleister so wichtig ist. Eine erfolgreiche strategische Unternehmensausrichtung beginnt mit einer Vision, die für die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Richtung und Konzentration vorgibt.<sup>5</sup> Bei T.T.I. haben wir ein klares Bild davon, wie wir unseren Vorsprung konsequent und zielstrebig erarbeiten und ausbauen wollen. Dazu wurde unsere gemeinsame Vision wie folgt definiert:

**Abbildung 01: Vision von T.T.I.**



Quelle: T.T.I. Visionsfibel, Seite 5

<sup>3</sup> Mehr Informationen zum Unternehmen siehe in Kapitel 2, Positionierung von T.T.I., S. 24 oder auch im Internet unter [www.tti.at](http://www.tti.at).

<sup>4</sup> T.T.I. Visionsfibel, S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Scheelen F. M., Bigby D. G. (2011): Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung: Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG., S. 29.

Die **Vision** beschreibt die langfristige Richtung des Unternehmens und gibt Orientierung bei der Formulierung der Unternehmensziele. „Das Wesen der unternehmerischen Vision liegt mehr in den Richtungen, die sie weist, und weniger in den Grenzen, die sie setzt; mehr in dem, was sie ins Leben ruft, und weniger in dem, was sie abschließt; mehr in den Fragen, die sie aufwirft, und weniger in den Antworten, die sie für diese findet. Die Ergebnisse, zu denen die Vision gelangt, sind zeitlich und vergänglich; wie die Richtungen unendlich sind, die eine Vision aufweist, so ist sie selbst jedoch zeitlos.“<sup>6</sup> „Eine Vision zu haben bedeutet, die Zukunft vor seinem mentalen Auge zu sehen. Vision ist angewandte Vorstellungskraft. Alles wird zweimal erschaffen: erst mental, dann physisch.“<sup>7</sup>

Die **Strategie** legt fest, wie die Unternehmensziele erreicht werden, um zur Vision zu gelangen. Von besonderer Bedeutung ist es, dass die Kunden die Vision auch spüren. T.T.I. hat sich hier ganz bewusst dafür entschieden, Qualität in Form von **kompetentem Handeln** und nicht Umsatzwachstum oder Gewinnmaximierung in den Mittelpunkt zu stellen.

Gute Kennzahlen, wie die vorher genannten, stellen sich automatisch ein, wenn die Dienstleistung professionell und mit hoher Qualität ausgeführt wird und sind daher das **Ergebnis** einer Vision, die kompetentes Handeln in den Mittelpunkt stellt. „Man darf Wachstumsziele daher nicht als Vorgabe, d.h. als Input für Strategie verwenden, sondern sie sind das Ergebnis, der Output einer guten Strategie.“<sup>8</sup>

Die Vision von T.T.I. wirft Fragen auf. Was bedeutet kompetentes und verlässliches Handeln? Der Begriff „Kompetenz“ hat bei näherer Betrachtung unterschiedliche Bedeutungen und hat so mein besonderes Interesse geweckt. Dabei fällt auf, dass Zuverlässigkeit bereits eine personale Kompetenz ist und die Fähigkeit bedeutet, Verpflichtungen, Richtlinien, Regeln und Termine exakt einzuhalten.<sup>9</sup> Daraus könnte die

---

<sup>6</sup> Hinterhuber, H. H. (1992): Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken, 5. Aufl., Berlin und New York, Walter de Gruyter, S. 26. (die Ausführungen basieren auf den Gedanken des Grafen H. v. Keyserling)

<sup>7</sup> Covey, St. R. (2006): Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe, 18. Aufl., Offenbach, GABAL Verlag GmbH, S. 86.

<sup>8</sup> Malik, F. (2011): Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt, Frankfurt / New York, Campus Verlag GmbH, S. 54.

<sup>9</sup> Vgl. Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortmann, S. (Hrsg.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente, Münster, Waxmann Verlag GmbH, S. 155.

Argumentation abgeleitet werden, dass der kompetenteste Lösungsanbieter in Personalfragen ohnehin auch gleichzeitig der Verlässlichste sein wird. Der Kern der Vision von T.T.I. ist jedenfalls die „Kompetenz“ und das Thema verspricht viel an Spannung und Herausforderung.

In meiner Master These habe ich mich daher mit dem Kernaspekt „**Kompetenz**“ unserer Vision intensiv auseinandergesetzt und anhand einer Begriffsdefinition untersucht, welche Kompetenzen für die Zukunft unseres Unternehmens von besonderer Bedeutung sein werden. Da es aber unterschiedliche Funktionen im Unternehmen gibt, lag es auf der Hand, sich für die Formulierung der Forschungsfrage auf eine für die konkrete Realisierung der formulierten Vision **bedeutende Position** zu konzentrieren. In der Vision stehen der Kunde und sein Bedarf im Mittelpunkt, daher war es nahe liegend, sich auf die Funktion „**Kundenberater/in**“ zu fokussieren und die wichtigsten Kompetenzen, die für die zukünftige Aufgabenerfüllung von Kundenberater/innen Voraussetzung sind, zu identifizieren.

Die zentrale Fragestellung dazu lautet daher:

**Welche Kernkompetenzen benötigt ein/e Kundenberater/in bei T.T.I., um auch zukünftig erfolgreich zu handeln?**

Aus dieser zentralen Fragestellung konnten folgende Teilfragen abgeleitet werden:

- Wie entwickelt sich der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten 5 – 10 Jahren und vor welchen Herausforderungen werden dadurch die Kundenberater/innen von T.T.I. stehen?
- Welche fachlich-methodischen, personalen, sozial-kommunikativen und aktivitätsbezogenen Kernkompetenzen sind aus dieser Zukunftsperspektive ableitbar und daher in der Kundenberatung von T.T.I. erforderlich, um weiterhin erfolgreich zu handeln?
- Welche von diesen Kernkompetenzen sind derzeit vorhanden?

- Welche strategischen Personalentwicklungsmaßnahmen sind notwendig, um fehlende Kernkompetenzen in der Kundenberatung von T.T.I. rechtzeitig zu erwerben?

Die Antworten auf diese Fragen sollen einen wertvollen Beitrag zur Visionserfüllung von T.T.I. leisten.

## 1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, die zukünftig notwendigen **Kernkompetenzen** der Kundenberater/innen zu identifizieren und geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung zu erarbeiten, die sicherstellen, erkannte Kompetenzlücken rechtzeitig zu schließen. Mit dieser Diplomarbeit soll für T.T.I. ein langfristiger und nachhaltiger **Wettbewerbsvorteil** in der Zeitarbeit erzielt werden.

Die Kernkompetenzen, die sich am Ende der Arbeit herauskristallisiert haben, werden auch wertvolle Hilfestellung für zukünftige Personalauswahlentscheidungen bei Neuaufnahmen von Kundenberater/innen leisten.

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, bin ich folgendermaßen vorgegangen:

In **Kapitel 2** setze ich mich mit den für die Forschungsarbeit wichtigsten Begriffen auseinander. Anschließend erkläre ich das dahinterliegende Geschäftsmodell der **Zeitarbeit** und stelle die zukünftige Entwicklung des Zeitarbeitmarktes in Österreich kurz anhand der IC-Studie<sup>10</sup> dar. Damit wird klar, in welcher Branche unsere Kundenberater/innen agieren und welche langfristigen Chancen die Zeitarbeit bietet. Mit der Positionierung von T.T.I. runde ich die Ausführungen zur Zeitarbeit ab. Im Anschluss daran befasse ich mich mit der verfügbaren und für die Bearbeitung der zentralen Fragestellung erforderlichen Theorie von **Strategie, Personalentwicklung** und **Kompetenzen**. Besondere Bedeutung hat hier die intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff Kompetenz und die dafür notwendigen Abgrenzungen. Wel-

---

<sup>10</sup> IC Market Tracking 2012, Zeitarbeit in Österreich, Interconnection Consulting Wien.

che Rolle die **Kundenberatung** genau in der Zeitarbeit spielt und welche Aufgaben Kundenberater/innen zu erfüllen haben, bildet den Abschluss des Grundlagenteils.

Der Hauptteil enthält die empirische Forschung in drei Schritten: Im ersten Schritt befragte ich meine beiden Geschäftsführerkollegen von T.T.I., wie sich der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten Jahren entwickeln wird und welche Herausforderungen sich dadurch für die Kundenberatung ergeben. Die Befragung fand in Form von Einzelinterviews anhand eines vorbereiteten Leitfadens statt. Die Auswertungen der Interviews und die Schlussfolgerungen daraus bilden den Kern des **Kapitels 3**. In einem zweiten Schritt konfrontierte ich dann die Niederlassungsleiter/innen mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen und befragte sie, welche fachlich-methodischen, personalen, sozial-kommunikativen und aktivitätsbezogenen Kernkompetenzen in der Kundenberatung ihrer Meinung nach notwendig sein werden, um weiterhin erfolgreich zu handeln. Die Befragung wurde in Form eines moderierten Workshops abgearbeitet. Die Ergebnisse sind in **Kapitel 4** dargestellt. In einem dritten Schritt habe ich dann die vorhandenen Kompetenzen der Kundenberater/innen von T.T.I. gemessen. Die Ergebnisse sind von mir in **Kapitel 5** dargestellt und zusammengefasst.

Abschließend zeige ich in **Kapitel 6**, welche strategischen Personalentwicklungsmaßnahmen in der Folge notwendig sind, um die identifizierten Kompetenzlücken rechtzeitig zu schließen. In **Kapitel 7** fasse ich alle von mir gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Mit der Master These schließe ich meine Arbeit ab.

### 1.3. Forschungsmethoden

Die vorliegende Arbeit umfasst einen theoretischen und einen empirischen Teil. Die Grundlage für den theoretischen Teil bildete die intensive Literaturrecherche zu den Themen Zeitarbeit, Strategie, Personalentwicklung, Kompetenzen und Kundenberatung. Die theoretische Auseinandersetzung mit den genannten Themen dient als Unterstützung für die empirische Untersuchung.

Für den empirischen Teil benötigte ich ein geeignetes Kompetenzmodell, das eine verlässliche Messung gewährleistet. Für die Messung von Kompetenzen gibt es in

der Literatur mit dem Handbuch für Kompetenzmessung ein ausführliches Nachschlagewerk.<sup>11</sup> Auf 796 Seiten werden insgesamt 51 deutschsprachige Messverfahren dargestellt und verglichen. Nach intensiver Beschäftigung mit diesem Handbuch hat das Verfahren **KODE®** - Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung mein Interesse geweckt.

Entwickelt wurde dieses Verfahren von Prof. Dr. John Erpenbeck, Prof. Dr. Volker Heyse, Horst Max und ACT Audit Coaching Training aus Regensburg und ihm liegt folgendes Kompetenzverständnis zu Grunde:

„Kompetenzen sind Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns, das kreative Denkhandeln eingeschlossen; sie sind Selbstorganisationsdispositionen. Kompetenzbestimmungen bringen, im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Fertigkeiten (skills), Wissen, Qualifikationen usw. die als Dispositionen vorhandenen Selbstorganisationsfähigkeiten des konkreten Individuums auf den Begriff. Während jene jedoch direkt prüfbar sind, lassen sich Kompetenzen nur aus der Realisierung der Dispositionen, aus dem aktuellen Handeln, aus der Performanz rückblickend erschließen – insbesondere bei der schöpferischen Bewältigung neuer, nicht routinemäßiger Anforderungen. Kompetenzen können Erfahrungen, Fähigkeiten, Willenskomponenten, Wissen und Werte beinhalten – aber sie lassen sich nicht darauf reduzieren, sondern schließen sie in verfügungs- und handlungsrelevante Beziehungen ein. Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeit disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, auf Grund von Willen realisiert. Selbstorganisierte Handlungsfähigkeit ist der Zielpunkt jeder Kompetenzentwicklung.“<sup>12</sup>

KODE® ermittelt das Ausprägungsverhältnis der vier Grundkompetenzen einer Person, und zwar **personale** (P), **aktivitätsbezogene** (A), **fachlich-methodische** (F) und **sozial-kommunikative** (S) Kompetenzen einmal unter „normalen“ Arbeitsbedingungen und ein weiteres Mal unter besonders fordernden, auch belastenden Bedingungen wie Stress oder Konflikt. Beides kann durch Selbst- oder Fremdbeurteilungen in Form von Fragebögen geschehen. Kompetenzen werden bei KODE® im-

<sup>11</sup> Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

<sup>12</sup> Ebenda, S. 489 – 490.



mer als etwas **Positives** betrachtet. Es gibt keine negativen Kompetenzen, sondern nur unterschiedlich positive Ausprägungen. Das KODE®-System ist im Rahmen der qualitativen Sozialforschung entstanden und baut auf einem differenzierten Kompetenzmodell auf, das sich in der Praxis vielfach als tragend erwiesen hat. Die half-split Reliabilitäten liegen bei den einzelnen Kompetenzen zwischen 0,86 – 0,94, die Wiederholungsreliabilität nach 2 Jahren bei Personen ohne Training im Gesamtdurchschnitt bei 0,89. Die Objektivität ist durch die Vielzahl von Auswertungsanleitungen, Auswertungshilfen und durch ein mehrtägiges Intensivtraining unter Anleitung hoch. Die soziale Validität ist bei der Gruppe der „anspruchsvollen Personalleiter“ und „Top-Berater/-Trainer“ sowie bei Diagnostizierten sehr hoch. Diese hohe Akzeptanz lässt sich auf den Grundsatz zurückführen, dass es keine negativen Kompetenzen gibt. In verschiedenen Untersuchungen zu Einzelaspekten der Konstruktvalidität wurden mittlere bis hohe Korrelationen mit den Verfahren LIFO®, DISG®, INSIGHTS®, Kolb Lernstile, Eysenck-Skalen Extraversion / Introversion, NEO-FFI und Myer-Briggs Type Indicator (MSTI) festgestellt. KODE® hat einen geringen Zeitbedarf, der durch Unterstützung einer Software im Durchschnitt 25 Minuten kaum übersteigt und darf nur von lizenzierten KODE®-Trainern eingesetzt werden. Die Ergebnisse können unterschiedlich ausgewertet werden: Entweder werden den Diagnostizierten nur wenige typisierende Hinweise zu ihrer Kompetenzverteilung gegeben oder es wird ein ausführliches 30- bis 60-minütiges Auswertungsgespräch geführt, das auf die Besonderheiten wie auch auf Verbesserungs- und Trainingsmöglichkeiten hinweist. Personale, sozial-kommunikative, aktivitäts- und handlungsbezogene, aber auch fachlich-methodische Kompetenzen werden heute in einer großen Vielfalt von Formen benötigt und trainiert. Dafür ist ein schneller und zuverlässiger Check dieser vier Grundkompetenzen nötig. Das leistet das KODE®-System. Es hat sich als **gut einsetzbar** und **sehr zuverlässig** erwiesen. Es erlaubt in einfacher Weise den unmittelbaren Anschluss an die Theorie und Praxis der Kompetenzmessung von Individuen. Seine Grundbegrifflichkeit ist **intuitiv verständlich** und deshalb schnell vermittelbar.<sup>13</sup>

Bevor ich mich entschloss, dieses Modell für meinen empirischen Teil zu verwenden, habe ich mit Prof. Volker Heyse Kontakt aufgenommen und bekam die Gelegenheit,

---

<sup>13</sup> Vgl. Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2007), S. 490 – 503.

in einem persönlichen Gespräch am 23. April dieses Jahres in Linz einerseits meine Forschungsfragestellung vorzustellen, andererseits durch seine aussagekräftige Präsentation das KODE®-Verfahren und die Möglichkeiten der Auswertungen noch besser kennen zu lernen. Das Treffen war für mich sehr spannend und ich war ab diesem Zeitpunkt endgültig davon überzeugt, mit KODE® das richtige Modell für meine Arbeit gefunden zu haben.

Um die bedeutenden Kernkompetenzen für **zukünftig** erfolgreiches Handeln in der Kundenberatung von T.T.I. zu erforschen, ist es notwendig, zu wissen, wie sich der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten Jahren entwickeln wird und welche Herausforderungen dadurch für die Kundenberatung entstehen. Für diese Fragestellung habe ich die beiden Geschäftsführer interviewt und benötigte dafür einen Analyse-rahmen. Es gibt einige gute Strategiewerkzeuge, die sich bewährt haben, die Vision in eine gewünschte Richtung zu transformieren, etwa die Portfolio-Analyse, die GAP-Analyse oder die Balanced Scorecard (BSC). Ein sehr praxisnahes Instrument ist die sogenannte **SWOT**-Analyse.<sup>14</sup> SWOT ist das englische Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Mit diesem einfachen und flexiblen Modell werden sowohl die innerbetrieblichen Stärken und Schwächen als auch die externen Chancen und Risiken durch das Umfeld betrachtet.<sup>15</sup>

Auf dieser Grundlage aufbauend konnte ich dann die Fragen zur zukünftigen Entwicklung der Zeitarbeit stellen. Der Fokus lag dabei auf wesentlichen Veränderungen im Umfeld und daraus für T.T.I. ableitbaren neuen Erfolgspotentialen. Ein zentraler Aspekt im Zusammenhang mit der Analyse der Situation eines Unternehmens ist die Frage nach dem **Wettbewerbsvorteil**. Darunter versteht man im Vergleich zur Konkurrenz eine überlegene Leistung, die folgende Kriterien erfüllen muss:<sup>16</sup>

- „Sie muss ein Merkmal betreffen, welches für den Kunden wichtig ist.
- Sie muss vom Kunden wahrgenommen werden.
- Sie muss eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen, d.h. sie darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar bzw. imitierbar sein.“

---

<sup>14</sup> Vgl. Scheelen F. M., Bigby D. G. (2011), S. 52.

<sup>15</sup> Vgl. Kotler, P., u. a. (2005): Die besten Management-Tools 1: Strategie und Marketing, Frankfurt / Main, Campus Verlag, S. 48.

<sup>16</sup> Homburg, Ch. (2012): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 483.

Aus diesen Überlegungen heraus sollen die beiden Geschäftsführer Auskunft darüber geben, wie wir uns langfristig positionieren wollen und welche Alleinstellungsmerkmale angestrebt werden. Fragen zu den Erwartungen der Kunden in Folge der aufgezeigten Veränderungen und daraus abgeleitete neue Herausforderungen für die Kundenberater/innen bilden den Abschluss der Interviews. Aus den beiden Interviews werde ich eine **SWOT-Analyse** für T.T.I. erarbeiten und zusätzlich die wichtigsten **Zukunftsthesen** zusammenfassen. Beide Auswertungen werden Grundlage für den moderierten Workshop sein. Die Führungskräfte werden damit gut in der Lage sein, die für die strategische Ausrichtung wichtigsten Kernkompetenzen für Kundenberater/innen zu definieren.

#### 1.4. Stand der Forschung

Empirische Forschungen in der Zeitarbeit gibt es viele, aber leider konnte ich im deutschen Sprachraum keine finden, die sich intensiv mit kompetenter Kundenberatung auseinandergesetzt hatten. In einer branchenübergreifenden Befragung von Vertriebsleiter/innen, Vertriebsmitarbeiter/innen und Kunden hat Michael **Müller** im Jahr 2009 das effektive Verhalten von Vertriebsmitarbeiter/innen im Kundenkontakt untersucht. Er unterscheidet in dieser empirischen Untersuchung zwei Verhaltensdimensionen: Kundenorientiertes Verhalten und abschlussorientiertes Verhalten.<sup>17</sup> Bei der Kundenorientierung werden die Kundenbedürfnisse identifiziert und diese durch geeignete Produktlösungen befriedigt, während bei der Abschlussorientierung eher die wirtschaftlichen Interessen des eigenen Unternehmens im Fokus stehen.

In einem Teil seiner Untersuchung hat sich Müller mit den **persönlichen Fähigkeiten** von Vertriebsmitarbeiter/innen auseinandergesetzt. Er untersuchte auf Basis früherer Studien jeweils zwei zentrale Facetten der **Sozial-** und **Fachkompetenz**, und zwar:<sup>18</sup>

- **Einfühlungsvermögen** – dies beschreibt die Fähigkeit eines Verkäufers, sich in die Lage seiner Kunden hineinzusetzen und seine Bedürfnisse zu verstehen.

---

<sup>17</sup> Vgl. Müller, M. (2009): Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt: Eine branchenübergreifende Untersuchung, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH, S. 2.

<sup>18</sup> Vgl. ebenda, S. 135 – 136.

- **Wahrnehmungsfähigkeit** – hierunter wird die Fähigkeit verstanden, verbale und nichtverbale Signale der Kunden in Gesprächen wahrzunehmen, korrekt zu interpretieren und richtig zu reagieren.
- **Deklaratives Wissen** – damit ist die Kenntnis von marktspezifischen, wettbewerbsspezifischen, kundenspezifischen und betriebswirtschaftlichen Fakten gemeint.
- **Prozedurales Wissen** – darunter wird die Kenntnis von Handlungsabläufen verstanden. Zwei Aspekte spielen hier eine wichtige Rolle: Zum einen sind dies verkaufsprozessbezogene Kenntnisse, zum anderen die Fähigkeit zur Selbstorganisation des Verkäufers.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen eindeutig, dass die erfolgreichsten Verkäufer/-innen<sup>19</sup> bei allen untersuchten persönlichen Fähigkeiten am besten abschnitten. Müller kommt daher zum Schluss, dass Vertriebsmitarbeiter/innen mit einem hohen Einfühlungsvermögen und einer starken Wahrnehmungsfähigkeit den Kunden deutlich besser „lesen“ können und somit individueller auf ihn eingehen. Deklaratives und prozedurales Wissen ermöglichen es zudem Verkäufer/innen, ihre Produkte und Dienstleistungen kundengerecht vorzustellen. Ein hohes Maß an **Sozial-** und **Fachkompetenz** erleichtert es Verkäufer/innen zudem, Konfliktsituationen bzw. Kunden Einwände zu meistern.<sup>20</sup> Auf Basis dieser Ergebnisse zu den persönlichen Fähigkeiten leitet Müller folgenden Erfolgsfaktor ab:<sup>21</sup>

„Vertriebsmitarbeiter sollten ein hohes Maß an Sozial- und Fachkompetenz aufweisen. Insbesondere sollten sie in der Lage sein, die Gefühle und Gedankengänge der Kunden zu deuten, individuell auf die Kunden einzugehen sowie sich der Situation angemessen kunden- und abschlussorientiert zu verhalten.“

Es wird interessant, in wie weit diese These von Müller von den Ergebnissen meiner Masterarbeit bestätigt wird.

---

<sup>19</sup> In der Untersuchung werden diese als „Top Seller“ bezeichnet.

<sup>20</sup> Vgl. Müller, M. (2009), S. 136 – 137.

<sup>21</sup> Ebenda, S. 138.

## 2 Begriffserklärungen und theoretische Grundlagen

Es gibt in der Literatur teilweise unterschiedliche Definitionen zu den nachfolgenden Begriffen. Es erfolgt aber bewusst eine Festlegung der Begrifflichkeiten, um dem Ziel der Forschungsarbeit dienlich zu sein.

### 2.1. Zeitarbeit

„Zeitarbeit ermöglicht es den Unternehmen, personell und strukturell schlank zu bleiben, aber extrem rasch jene „Muskeln“ aufzubauen, die in der Phase der Spitzenauslastung für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig sind.“<sup>22</sup>

#### 2.1.1. Definition

Die Bereitstellung der Arbeitskraft von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern für Unternehmen wurde erstmals im Jahr 1988 durch das Arbeitskräfteüberlassungsgesetz (AÜG) gesetzlich geregelt. In diesem flexiblen Modell der Arbeit, auch Zeitarbeit genannt, sind drei Personen beteiligt: Überlasser/in, Beschäftiger/in und die überlassene Arbeitskraft. In § 3 AÜG werden die Begriffe wie folgt bestimmt:

- Überlasser ist, wer Arbeitskräfte zur Arbeitsleistung an Dritte vertraglich verpflichtet.
- Beschäftiger ist, wer Arbeitskräfte eines Überlassers zur Arbeitsleistung für betriebseigene Aufgaben einsetzt.
- Überlassene Arbeitskräfte sind Arbeitnehmer und arbeitnehmerähnliche Personen

Aus diesen Begriffsbestimmungen kann die Definition von Arbeitskräfteüberlassung wie folgt abgeleitet werden:

Arbeitskräfteüberlassung im Sinne des AÜG liegt vor, wenn ein Beschäftiger Arbeitnehmer oder arbeitnehmerähnliche Personen in seinem Betrieb für betriebseigene

---

<sup>22</sup> Flenreiss, G. (Hrsg.) (2004): Sicher. Flexibel. Zeitarbeit in Österreich: Erfahrungen / Positionierungen / Perspektiven, Wien, WUV-Universitätsverlag, S. 10.

Aufgaben einsetzt, die sich zu dieser Arbeitsleistung einem Überlasser gegenüber vertraglich verpflichtet haben.<sup>23</sup>

Das Arbeitskräfteüberlassungsgesetz bezweckt im Wesentlichen den Schutz der überlassenen Arbeitskräfte, insbesondere in arbeitsvertraglichen, arbeitnehmer-schutz- und sozialversicherungsrechtlichen Angelegenheiten und soll arbeitsmarkt-politisch nachteilige Entwicklungen vermeiden.<sup>24</sup>

Die Leiharbeitsrichtlinie RL 2008/104/EG steht der Zeitarbeit positiv gegenüber und attestiert zwei Vorteile: Einerseits wird dem Flexibilitätsbedarf von Unternehmen ent-sprochen, andererseits trage sie auch dem Bedürfnis der Arbeitnehmer Rechnung, Beruf und Privatleben zu vereinbaren. Zeitarbeit leistet einen **sinnvollen Beitrag** zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Teilnahme am und zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt.<sup>25</sup>

### 2.1.2. Prinzip der Zeitarbeit

Die Zeitarbeit funktioniert in einem **Dreiecksverhältnis** von Überlasser, Beschäftiger und überlassener Arbeitskraft.<sup>26</sup> Das Personaldienstleistungsunternehmen, in der Praxis „die Überlasserin / der Überlasser“ genannt, ist **Arbeitgeber** und schließt mit **Mitarbeiter/innen** einen unbefristeten Arbeitsvertrag ab. Für die Dauer der zeitlich befristeten Überlassung wird mit dem **Kunden**, welcher auch als „die Beschäftigerin / der Beschäftiger“ bezeichnet wird, ein Überlassungsvertrag abgeschlossen. In die-sem Vertrag wird festgehalten, zu welchen Bedingungen die Mitarbeiter/innen bei der Kundschaft beschäftigt werden. Nun kann die überlassene Arbeitskraft mit dem ge-planten Arbeitseinsatz beginnen. Arbeitgeber/in bleibt aber das Zeitarbeitsunter-nehmen. Mit diesem Geschäftsmodell ist es möglich, als Personaldienstleister/in der Wirtschaft maßgeschneiderte Lösungen mit hoher Servicequalität für verschiedene Projekte anzubieten und als Drehscheibe für qualifiziertes Personal zu fungieren.

---

<sup>23</sup> Vgl. Tomandl, T. (2010): Arbeitskräfteüberlassung: Grundbegriffe, gesetzliche Rahmenbedingungen, Rechtsprechung, Wien, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, S. 13.

<sup>24</sup> Vgl. Sacherer, R., Schwarz, B. (2006): Arbeitskräfteüberlassungsgesetz: Gesetze und Kommentare, Wien, Verlag des ÖGB, S. 33.

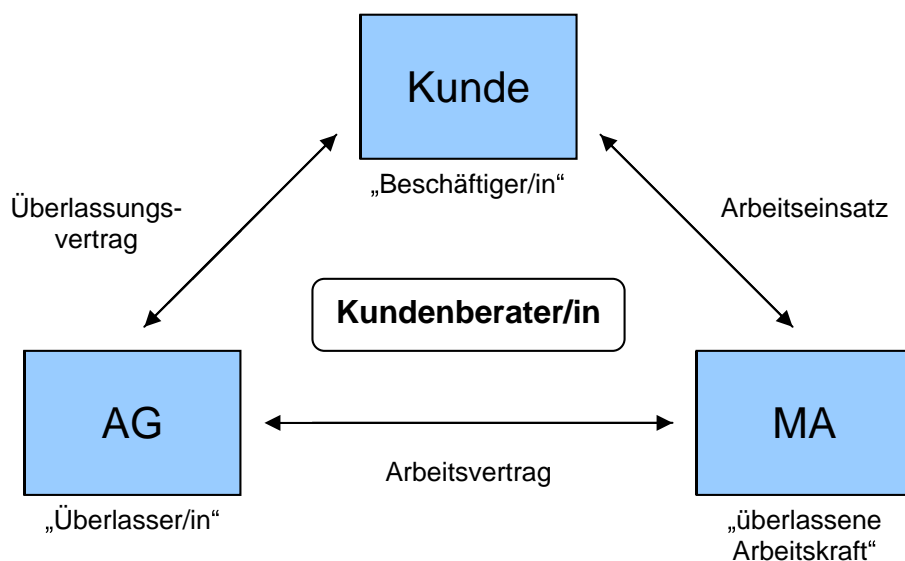
<sup>25</sup> Vgl. Tomandl, T. (2010), S. 9.

<sup>26</sup> Vgl. Schapler, M. (2009): Arbeitskräfteüberlassung in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen zwischen Sollen und Sein, Wien, Verlag des ÖGB, S. 88.

Damit wird klar, welche bedeutende Rolle die Kundenberatung in der Zeitarbeit einnimmt. Kundenberater/innen verkörpern genau diese Drehscheibe und sind nicht nur für Kunden, sondern auch für das unter Vertrag genommene Personal Ansprechpartner und verantwortlich für die reibungslose Auftragsabwicklung. In dieser Konstellation ist es sehr wichtig, die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Interessen von Kunden, Mitarbeiter/innen, aber auch vom eigenen Arbeitgeber zu berücksichtigen und unter einen Hut zu bringen. Nur so ist es möglich, die Kundenbedürfnisse langfristig mit hoher Qualität zu erfüllen.

Nachfolgend wird dieses beschriebene Dreipersonenverhältnis,<sup>27</sup> in dessen Mittelpunkt die **Kundenberatung** steht, im Überblick zum besseren Verständnis auch bildlich dargestellt:

**Abbildung 02: Dreiecksverhältnis in der AÜ**



Quelle: eigene Darstellung / nach Springer, W. (2002), S. 13.

### 2.1.3. Marktentwicklung in Österreich

Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz<sup>28</sup> erhebt einmal im Jahr mit der sogenannten Stichtagserhebung Daten der gewerblichen Arbeits-

<sup>27</sup> Vgl. Tomandl, T. (2010), S. 4

<sup>28</sup> bmask.gv.at

kräfteüberlassung.<sup>29</sup> Im Jahr 2011 waren am Stichtag 31. Juli bei **1.952** Zeitarbeitsunternehmen insgesamt **74.783** Zeitarbeiter/innen beschäftigt. Die Entwicklung der überlassenen Arbeitskräfte verzeichnete damit gegenüber dem Vorjahresstichtag einen deutlichen Anstieg um 8.729 Zeitarbeiter/innen (+13,2 %). Zum Erhebungszeitpunkt wurden rund 20 % Frauen und 80 % Männer zur unselbständigen Beschäftigung an Unternehmen überlassen. Der Anteil der Beschäftigten in der Zeitarbeit beträgt 2,3 % der gesamten unselbständigen Beschäftigungsverhältnisse.

Nachfolgende Tabelle vom BMASK gibt einen Überblick über die Entwicklung in der gewerblichen Arbeitskräfteüberlassung in den letzten 10 Jahren:

**Tabelle 01: Hauptergebnisse 2002 – 2011 / Stichtagserhebung**

Arbeitskräfteüberlassungsgesetz										
Hauptergebnisse 2002 - 2011										
Stichtagserhebung vom 31. Juli des jeweiligen Jahres										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Arbeitskräfteüberlasser/innen	1.087	1.287	1.424	1.427	1.442	1.608	1.761	1.869	1.885	1.952
Anzahl überlassene Arbeitskräfte	31.207	38.491	44.125	46.679	59.262	66.688	68.081	57.230	66.054	74.783
Anteil an den unselbständig beschäftigten Arbeiterinnen, Arbeitern und Angestellten	1,5%	1,3%	1,5%	1,6%	1,9%	2,1%	2,1%	1,8%	2,0%	2,3%

Quelle: Webportal: [https://akupav.eipi.at/akupav/2011/Erläuterungen\\_2011.pdf](https://akupav.eipi.at/akupav/2011/Erläuterungen_2011.pdf), S. 3.

Wie aus dieser Statistik des Bundesministeriums ersichtlich ist, hat sich die Anzahl der überlassenen Arbeitskräfte innerhalb von 10 Jahren von 31.207 auf 74.783 mehr als **verdoppelt**. Aber auch die Anbieter/innen der Arbeitskräfteüberlassung stiegen von 1.087 im Jahr 2002 auf 1.952 im Jahr 2011 deutlich an. Der Anteil der unselbständig beschäftigten Arbeiter/innen und Angestellten ist im selben Zeitraum von 1,5 % auf 2,3 % ebenfalls erheblich gestiegen.

Der Gesamtmarkt für Zeitarbeit in Österreich wird einmal jährlich von der IC Consulting erhoben, strukturiert aufbereitet, analysiert und ausgewertet. Der Gesamtumsatz für 2011 wird mit **2,3 Mrd. EUR** beziffert,<sup>30</sup> der höchste Anteil davon wird in Oberösterreich (29,0 %), in Wien (22,5 %) und in der Steiermark (19,1 %) erzielt.<sup>31</sup> Bei den Branchen ist der Bereich Industrie mit einem Anteil von 39,5 % führend und hat

<sup>29</sup> Webportal: <https://akupav.eipi.at/akupav>

<sup>30</sup> IC Market Tracking 2012, Zeitarbeit in Österreich, Interconnection Consulting Wien, S. 21.

<sup>31</sup> Ebenda, S. 77.



den Bereich Gewerbe / Handwerk / Dienstleistung mit einem Anteil von 36,1 % knapp auf Platz 2 verwiesen.<sup>32</sup> Bei den Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeitern ist der Anteil der Arbeiter mit 77,4 % deutlich übergewichtet im Verhältnis zu den Angestellten mit 22,6 %. Die Berufsgruppe der Arbeiter wird zusätzlich unterteilt in einzelne Qualifizierungssegmente, wobei die Facharbeiter/innen mit 29,8 % den höchsten Anteil einnehmen.<sup>33</sup> Die Top 10 Unternehmen in der Zeitarbeit erwirtschafteten im abgelaufenen Jahr 50,4 % des Gesamtumsatzes, die Konzentration hat daher deutlich zugenommen.<sup>34</sup> Marktführer ist unangefochten Trenkwalder mit einem Marktanteil von 14,6 %.<sup>35</sup> Laut Prognoserechnung soll sich der Zeitarbeitsmarkt von 2,3 Mrd. EUR im Jahr 2011 auf 3,3 Mrd. EUR im Jahr 2015 erhöhen.<sup>36</sup> Die zukünftigen Chancen für die Zeitarbeit sind daher ausgezeichnet.

#### **2.1.4. Positionierung von T.T.I.**

Die TTI Personaldienstleistung GmbH bietet seit über 22 Jahren Dienstleistungen im Bereich der Arbeitskräfteüberlassung an und entwickelt maßgeschneiderte Lösungen für Kunden in der Industrie, im Gewerbe und Handwerk sowie in der Dienstleistung und verbindet damit erfolgreich Menschen mit Unternehmen. Im Jahr 2011 wurde ein Umsatz von 99,9 Mio. EUR mit durchschnittlich 2.181 Beschäftigten erzielt.<sup>37</sup> Die professionelle Abwicklung der Dienstleistung am Kunden wird mit den Zertifizierungen nach ISO 9001:2000 und der SCP 2004 dokumentiert. Im Jahr 2009 wurde der T.T.I. das Dekret „Österreichisches Staatswappen“ verliehen. Eine der höchsten Auszeichnungen der Republik für verdienstvolle Unternehmen in Österreich. Im Vorjahr erhielt T.T.I. als erster Personaldienstleister das „Austria Gütezeichen für Arbeitskräfteüberlasser“ mit der Zertifikatsnummer 001. Verliehen wird das Gütezeichen von der Österreichischen Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität, die beim Wirtschaftsministerium akkreditiert ist und bietet eine über die gesetzliche Verpflichtung hinausgehende Qualitätssicherung durch eine unabhängige, neutrale Stelle. Mit Zuverlässigkeit, Seriosität und Handschlagqualität fungiert T.T.I. als Drehscheibe zwischen Unternehmen und Jobsuchenden und hat sich damit zu einem gefragten und

---

<sup>32</sup> IC Market Tracking 2012, S. 90.

<sup>33</sup> Ebenda, S. 117.

<sup>34</sup> Ebenda, S. 21.

<sup>35</sup> Ebenda, S. 17.

<sup>36</sup> Ebenda, S. 67.

<sup>37</sup> Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2011 vom 23.4.2012 der TTI Personaldienstleistung GmbH, Beilage II und III/6.

kompetenten Geschäftspartner etabliert. Mit klarer Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und Mitarbeiter/innen konnte sich T.T.I. zu einem führenden Unternehmen in der Zeitarbeit entwickeln.

## **2.2. Strategie**

Die Strategie hat ihre Ursprünge in der Militärwissenschaft. Die Bedeutung des Begriffes Strategie erklärt sich vor dem Hintergrund seines Verwendungszweckes und verkörpert eine spezifische Denkweise, sich mit der Entwicklung des Unternehmens auseinanderzusetzen.<sup>38</sup>

### **2.2.1. Definition**

Im Lexikon findet sich für Strategie folgende betriebswirtschaftliche Definition:<sup>39</sup>

„Rational geplantes, in sich stimmiges, komplexes Maßnahmenbündel eines Unternehmens, das von der Unternehmensführung festgelegt wird und zur Erreichung der grundsätzlichen Unternehmensziele beitragen soll. Entscheidungen über die Strategie stellen somit Grundsatzentscheidungen dar, welche die prinzipielle Richtung des von Unternehmen eingeschlagenen Weges bestimmen. Strategien bestehen aus einer Vielzahl ineinandergreifender Einzelaktivitäten.“

Strategie ist daher die planvolle Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten nach einem langfristigen Ziel und ist zudem ein Mittel zur Positionierung der eigenen Tätigkeiten gegenüber den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern.<sup>40</sup>

### **2.2.2. Unternehmenszweck**

Grundlage einer strategischen Ausrichtung eines Unternehmens ist der Unternehmenszweck. Ist dieser falsch, kann auch die Strategie nicht richtig sein. Nach Malik kann es nur eine richtige Zweckentscheidung für ein Unternehmen geben:<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 23.

<sup>39</sup> Brockhaus Enzyklopädie (1993): Band 21, 19. Aufl., Mannheim, F.A. Brockhaus GmbH., S. 306.

<sup>40</sup> Vgl. Fueglistaller, U., Müller, Ch., Volery, T. (2008): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH, S. 249.

„Zweck des Unternehmens ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen für Kunden. Oder wie Peter Drucker <sup>42</sup> es formulierte: Der Zweck des Unternehmens ist die Schaffung zufriedener Kunden. Nutzen sind alle Arten von Problemlösungen, für die der Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. Nutzen in diesem Zusammenhang heißt im Englischen Value. Der richtige Unternehmenszweck ist also **Customer Value**.“

Im Unternehmenszweck stehen somit die Kunden und deren Nutzen im Fokus und nicht die Maximierung des Gewinnes. Nachhaltig guter wirtschaftlicher Erfolg ist das **Ergebnis** einer am Customer Value ausgerichteten, **effizient** erfüllten Unternehmensstrategie.

### 2.2.3. Ziel: Strategie für Alleinstellung

Am Anfang einer Strategie steht das **Kundenproblem**. Ein Unternehmen muss zuerst einmal das Kundenproblem kennen, um ein Produkt oder eine Dienstleistung als Lösung anzubieten. Kunden kaufen die **Lösung** für ein Problem, also den Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung.<sup>43</sup> In Lösungen für Kunden zu denken und sich dabei auf die eigenen Stärken zu konzentrieren führt zu einer klaren Unterscheidung aus Kundensicht. Malik bringt es mit der Formulierung folgender Frage auf den Punkt: „Was müssen wir tun, damit wir aus unseren Stärken eine echte Alleinstellung auf den Märkten erreichen?“<sup>44</sup>

Folgende Grundsätze sind für eine Alleinstellung dabei zu beachten:

Das Management muss bereit und fähig zur selbstkritischen Hinterfragung des bisherigen Geschäftsmodells sein. Die Identifikation und der Fokus auf die eigenen Stärken unterstützt die notwendige Problemlösungsfähigkeit für die Zielgruppen von Kunden. Die Maximierung von Kundennutzen steht vor der Maximierung von Geldgrößen. Zukünftige Erfolgspotentiale (Stärken, Kundennutzen, Wettbewerbsfähig-

---

<sup>41</sup> Malik, F. (2011), S. 86.

<sup>42</sup> Peter Drucker war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Er veröffentlichte zahlreiche einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Management (Quelle: Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker), abgerufen am 24.08.2012).

<sup>43</sup> Vgl. Malik, F. (2011), S. 141 – 142.

<sup>44</sup> Malik, F. in Leading in Management Solutions m.o.m. ® - Letter 10/11 / mom.ch, S. 125

keit) sind aufzubauen. Durch Konzentration auf das Wesentliche und dessen konsequente Umsetzung werden die gewünschten Resultate erzielt.<sup>45</sup> Die vorhandenen Stärken weiter auszubauen, um der beste Problemlöser für Kunden zu werden und so zu einer Alleinstellung zu kommen, ist das Ziel einer erfolgreichen Unternehmensstrategie.

### 2.3. Personalentwicklung

Von besonderer Bedeutung für die Personalentwicklung ist ihre Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie.<sup>46</sup> Damit wird ein Unternehmen in die Lage versetzt, aktuelle Herausforderungen in einem zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu meistern.<sup>47</sup> Mit dieser konsequenten Orientierung kann die PE wertvolle Unterstützung bei der Erreichung der definierten Unternehmensziele leisten.

„Weiterbildung ist die Kernaktivität von Personalentwicklung in der Praxis“.<sup>48</sup> Die Investitionen in die Aus- und Weiterbildung sind auch ein bedeutender Faktor in der betrieblichen Praxis. PE muss aber umfassender verstanden werden als „nur“ betriebliche Weiterbildung.<sup>49</sup>

Die PE kann zum Strategie-Treiber werden, wenn aus der Unternehmensstrategie ein Kompetenzmodell abgeleitet wird. Für die Gesamtorganisation ist zu beschreiben, welche Mitarbeiter/innenkompetenzen für die strategische Zielerreichung notwendig sind. Nach Analyse der vorhandenen Kompetenzen sind identifizierte Lücken durch geeignete PE-Maßnahmen zu schließen. Durch veränderte Anforderungen an die Unternehmensorganisation ist das Modell rechtzeitig anzupassen. Damit wird die zielgerichtete Kompetenzentwicklung auch für die Zukunft sichergestellt.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Malik, F. in *Leading in Management Solutions m.o.m. ® - Letter 11/11 / mom.ch*, S. 142 -144.

<sup>46</sup> Vgl. Weiland, A. (2011): *Personalentwicklung in der Praxis: Werkzeuge für die Umsetzung*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 182.

<sup>47</sup> Vgl. Wegerich, Ch. (2011): *Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Weinheim, Wiley-VCH Verlag, S. 276.

<sup>48</sup> Kaspar, M., Mayrhofer, W. (2009): *Personalmanagement - Führung – Organisation*, 4. Aufl., Wien, Linde Verlag, S. 424.

<sup>49</sup> Vgl. Meifert, T. M. (2010): *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen*, 2. Aufl., Berlin, Springer, S. 4.

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, S. 145 - 177.

### 2.3.1. Definition

Becker fasst den Begriff Personalentwicklung sehr weit:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“<sup>51</sup>

### 2.3.2. Inhalte

Welche Inhalte es aufgrund dieser umfassenden Definition von Becker in der Personalentwicklung gibt, zeigt nachfolgende Darstellung:

**Abbildung 03: Inhalte von Personalentwicklung**

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufsausbildung</li> <li>- Hochschulbildung</li> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Führungsbildung</li> <li>- Systematisches Anlernen</li> <li>- Umschulung</li> <li>- Bildung im Funktionszyklus</li> <li>- Modularisierung und Segmentierung der Bildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl und Einarbeitung</li> <li>- Arbeitsplatzwechsel</li> <li>- Auslandseinsatz</li> <li>- Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>- Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung</li> <li>- Coaching, Mentoring</li> <li>- Stellenbündel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamentwicklung</li> <li>- Projektarbeit</li> <li>- sozio - technische Systemgestaltung</li> <li>- Gruppenarbeit</li> <li>- Change Management</li> <li>- Großgruppenveranstaltungen</li> <li>- Vernetzende und vernetzte Personalentwicklung</li> </ul>
PE im engeren Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Quelle: Becker, M. (2009): Personalentwicklung, S. 5.

#### 2.3.2.1. Förderung

Welche Instrumente hat die PE nun zur Verfügung, wenn festgestellt wird, dass bei bestimmten Mitarbeiter/innen notwendige Kompetenzen zu wenig stark ausgeprägt

<sup>51</sup> Becker, M. (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in der Theorie und Praxis, 5. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 4.

sind. Personalentwicklung im erweiterten Sinne umfasst, wie soeben besprochen, Bildung und **Förderung**.

Fördermaßnahmen sind Aktivitäten, die auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen gerichtet sind. Förderung trägt dem Umstand Rechnung, dass durch Globalisierung und raschen Wechsel der Kundenerwartungen die Tätigkeiten in den Unternehmen und damit die gestellten Anforderungen an die Beschäftigten sich ständig verändern. Förderung wird von Becker folgendermaßen definiert:<sup>52</sup>

„Förderung umfasst alle Maßnahmen, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung des individuellen beruflichen Weiterkommens zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“

## **2.4. Kompetenzen**

In Wissenschaft und Praxis wird der Begriff Kompetenz unterschiedlich verwendet. Für manche sind Kompetenzen gleichzusetzen mit Wissen, Fertigkeiten oder Qualifikationen. Andere sehen hier einen fundamentalen Gegensatz.

### **2.4.1. Einleitung**

Einer der ersten, der den Blick für die Besonderheiten dieses Konzeptes schärfte, war der bedeutende Motivationsforscher David McClelland. Der Amerikaner forderte schon vor mehr als 40 Jahren, dass man anstelle der Intelligenz besser die Kompetenzen erfassen sollte. Er verstand darunter die Fähigkeit eines Menschen, sich mit unerwartet schwierigen und komplexen Situationen in einem bestimmten Berufsfeld erfolgreich auseinandersetzen zu können.<sup>53</sup>

#### **2.4.1.1. Daten, Informationen und Wissen**

Daten, Informationen und Wissen sind nicht identisch. Während Daten als strukturierte Aufzeichnungen von Transaktionen einzelne objektive Fakten zu Ereignissen oder

---

<sup>52</sup> Becker, M. (2009), S. 409.

<sup>53</sup> Vgl. Vorwort von Lutz von Rosenstiel in Scheelen F. M., Bigby D. G. (2011), S. 10.

Vorgängen kennzeichnen, sind Informationen Daten, die etwas bewirken. Unter Informationen versteht man Nachrichten. Im Gegensatz zu Daten besitzen Informationen eine bestimmte Bedeutung und einen besonderen Zweck. Somit werden aus Daten Informationen, wenn den Daten ein Bedeutungsgehalt hinzugefügt wird. Wissen umfasst im Vergleich zu Daten und Informationen mehr und ist tiefer und reichhaltiger. Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Informationen und Fachkenntnissen, die einen Rahmen zur Beurteilung neuer Erfahrungen bietet. Wissen basiert auf Informationen und entwickelt sich im Laufe der Zeit durch Erfahrungen aus früheren Handlungen oder Ereignissen aus der Vergangenheit. Erfahrungswissen ermöglicht, neue Situationen und Ereignisse im Rückblick zu betrachten und zu verstehen.<sup>54</sup>

Die Vielschichtigkeit von Wissen kann mit einer Metapher beschrieben werden: Wasser kommt in den drei Aggregatzuständen fest, flüssig, und gasförmig vor. Wissen kann wie Eis gut verpackt sein, beispielsweise in Dokumentationen, Protokollen oder dem Intranet. In dieser Form ist es überwiegend sprachlich **explizit**, häufig auch dokumentiert und kann leicht aufgefunden werden. Wissen kann auch in flüssiger Form vorliegen. Solches Wissen wird häufig verwendet, entsteht aus der Erfahrung und ist gut kommunizierbar. Dampfförmiges Wissen ist überwiegend unbewusst, kaum zu kommunizieren bzw. **implizit**. Es lässt sich nicht dokumentieren und wird nur durch seine Wirkung sichtbar.<sup>55</sup>

Folgende Darstellung gibt einen zusammenfassenden Überblick:

**Abbildung 04: Daten, Informationen und Wissen**

Daten	Beziehen sich auf die Fähigkeit, Unterschiede und somit Entitäten wahrzunehmen.
Informationen	Beziehen sich auf die Möglichkeit, Daten zu analysieren, zu ordnen und ihnen so eine Bedeutung zu verleihen.
Wissen	Bezieht sich auf das Potential, Informationen in das Handeln zu integrieren und ihnen damit Sinn zu geben.

*Quelle: Becker, M. (2009): Personalentwicklung, S. 734.*

<sup>54</sup> Böhnisch, W., Weissengruber, P., Stummer, H. (Hrsg.), (2003): Human Capital und Wissen: Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Linz, Universitätsverlag Rudolf Trauner, S. 94 - 96.

<sup>55</sup> Vgl. Pircher, R. (Hrsg.) (2010): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Erlangen, Publicis Kommunikations-Agentur GmbH, S. 18 – 20.

### 2.4.1.2. Qualifikation, Kompetenz und Performanz

Becker sieht folgenden Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz:

„Kompetenz und Qualifikation sind nicht identisch. Qualifikation stellt eine potenzialbezogene Option für zukünftiges Handeln dar. Kompetenzen sind konkrete Kombinationen von Qualifikationen und Technologien, bezogen auf die Ausführung einer bestimmten Handlung. Qualifikation und Kompetenz stehen folglich in Abhängigkeit und Relation zueinander. Abhängigkeit besteht insofern, als Qualifikation Basisfaktor für die Entwicklung von Kompetenzen ist. Eine relationale Beziehung besteht in der wechselseitigen Einwirkung, die Qualifikation und Kompetenz aufeinander haben. Die für die Handlung notwendige Kompetenz bestimmt Art und Ausmaß der Qualifikation, die als Basisressource für die Kompetenzgenerierung benötigt wird. Andererseits sind Art und Ausmaß einer bestimmten Kompetenz durch die Verfügbarkeit der erforderlichen Qualifikationen limitiert. Das Qualifikationsniveau hängt dabei von der dritten Bezugsgröße, dem Zielbereich bzw. dem Markt ab. Die Performanz eines Individuums bzw. einer Organisation stellt auf die Kompetenz aufbauend das Ergebnis der konkreten Handlung zur Berufs- und Lebensbewältigung dar.“<sup>56</sup>

**Qualifikationen** stellen die allgemeine und berufliche Ressourcenbasis für potentielle Handlungen dar und umfassen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Kenntnisse umfassen explizites (schriftlich und symbolisch darstellbares) und implizites (personengebundenes) Wissen. Fähigkeiten stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten und Kenntnisse. Fertigkeiten beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person.<sup>57</sup>

**Kompetenzen** beschreiben einerseits die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, womit der Sachverstand gemeint ist, andererseits als Zuständigkeit. Damit wird das Können und das Dürfen zum Ausdruck gebracht, das eine Person in die Lage versetzt, eine Aufgabe sachverständig und formal berechtigt zu erledigen. Ergänzend wäre noch auf individueller Ebene das Wollen aufzunehmen, das als motivationaler

---

<sup>56</sup> Becker, M. (2009), S. 13 - 14.

<sup>57</sup> Vgl. ebenda, S. 6 - 7.



Antrieb dafür sorgt, dass eine Person, die qualifiziert und formal berechtigt ist, eine Handlung auszuführen, diese auch tatsächlich in Angriff nimmt.<sup>58</sup>

**Performanz** ist das konkrete Resultat einer Handlung und zeigt sich in der messbaren Leistung eines Individuums bzw. einer Organisation.<sup>59</sup>

## 2.4.2. Definition

Dieser Forschungsarbeit liegt das Kompetenzmodell von KODE® zugrunde, welches folgende Definition von Kompetenz vorsieht:

„Kompetenzen charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in neuen, offenen und unüberschaubaren, in komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert (aus sich heraus) zurechtzufinden und aktiv zu handeln.“<sup>60</sup>

Nach diesem Modell gibt es folgende vier Basiskompetenzen einer Person:<sup>61</sup>

- **„Personale Kompetenzen (P)“**  
sind die Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. Selbsteinschätzungen vorzunehmen, produktive Einstellungen, Wertvorstellungen, Motive und Deutungen zu entwickeln, Motivationen und Leistungsvorsätze auf allen Ebenen zu entfalten und im Rahmen der Arbeit und anderer Tätigkeiten Kreativität zu entwickeln und zu lernen.
- **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen (A)**  
sind die Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. Initiativen und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, Teams und Unternehmen / Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren.

---

<sup>58</sup> Vgl. Becker, M. (2009), S. 9.

<sup>59</sup> Vgl. Ebenda, S. 12 - 13.

<sup>60</sup> Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortmann, S. (Hrsg.) (2010), S. 55.

<sup>61</sup> Ebenda, S. 81.

- **Fach- und Methodenkompetenzen (F)**

sind die Dispositionen, gedanklich – methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits, mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren.

- **Sozial-kommunikative Kompetenzen (S)**

Sind die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen / Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln.“

#### 2.4.1. KompetenzAtlas

Mit dem KompetenzAtlas werden die vier genannten Kompetenzgruppen weiter ausgebaut. Jeder einzelnen der vier Grundkompetenzen (P, A, F, S) sind sechzehn Teilkompetenzen zugeordnet, wobei jeweils vier „rein“ zugeordnet werden können und somit die Basiskompetenzen darstellen. Die restlichen Teilkompetenzen sind Mischformen, die auch in andere Kompetenzgruppen hinüber greifen. Daraus ergeben sich die möglichen Kombinationen P/A, P/F, P/S; A/F, A/S, A/P; F/A, F/S, F/P und S/A, S/F und S/P.

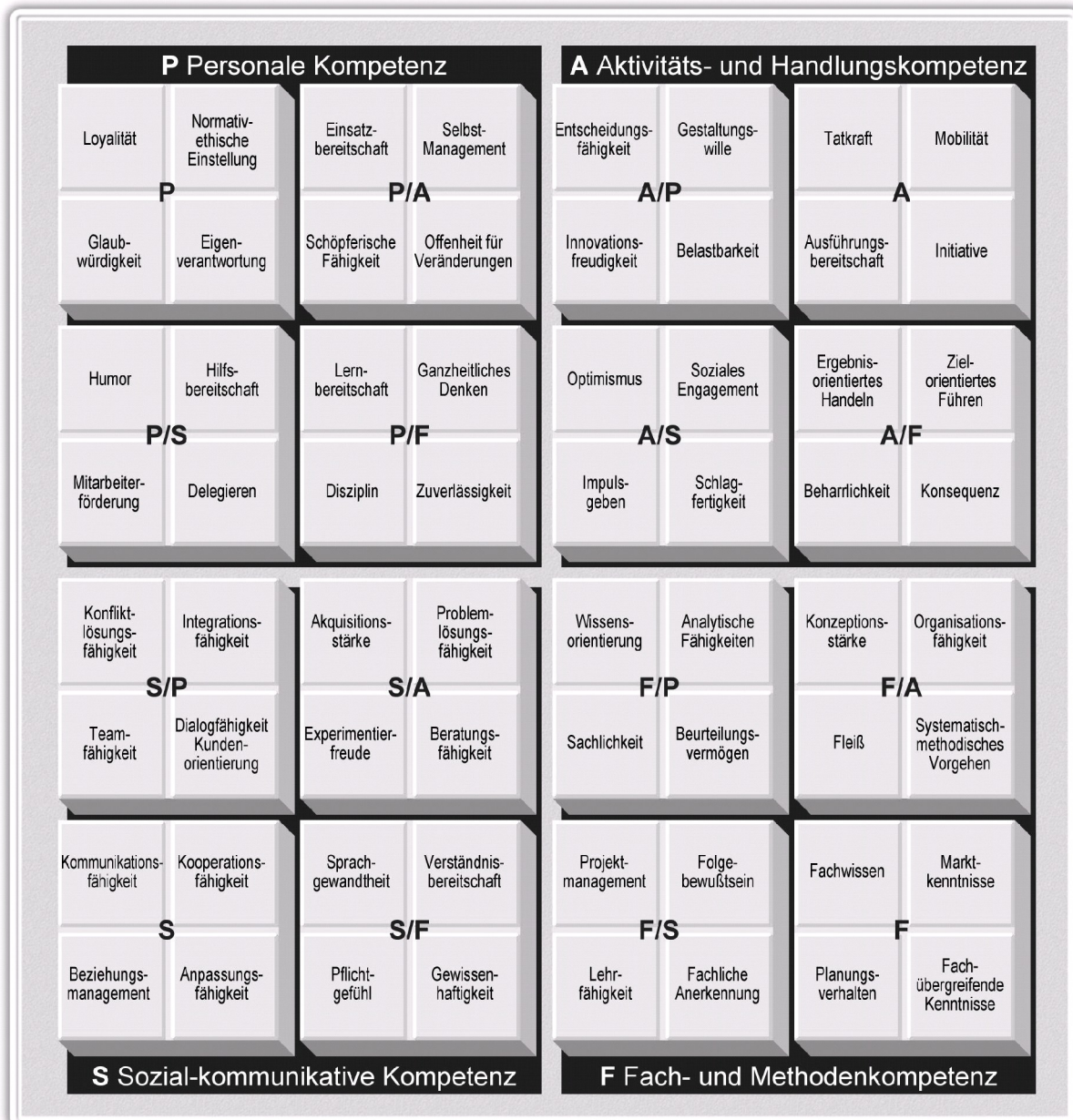
Dieser Zuordnung liegen umfangreiche empirische Untersuchungen zu Grunde. Sozialwissenschaftler/innen, Personalentwickler/innen, Trainer/innen, Berater/innen und Studierende ordneten unabhängig voneinander 120 Teilkompetenzen den vier Basiskompetenzen **P**ersonale Kompetenz, **A**ktivitäts- und Handlungskompetenz, **F**ach- und Methodenkompetenz, und **S**ozial-kommunikative Kompetenz zu. Die 120 Begriffe von Teilkompetenzen wurden aus Beurteilungssystemen und Anforderungsbeschreibungen führender Unternehmen sowie der Literatur ab 1994 entnommen. Aus der Zuordnung wurden schließlich 64 selektiert. Die Kompetenzbegriffe wurden umfassend definiert und mit übernehmbaren Beurteilungsmerkmalen versehen. So entstand ein KompetenzAtlas, der an Umfang und Struktur beachtlich ist.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortman, S. (Hrsg.) (2010), S. 93 - 94.

In der folgenden Abbildung wird der KompetenzAtlas gezeigt, der die Grundlage für die Beantwortung meiner Forschungsfrage darstellt.

**Abbildung 05: KompetenzAtlas**



Quelle: Heyse, V., Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007): Kompetenzmanagement, S. 27.

Von besonderer Bedeutung ist die gute und rasche Verständlichkeit der gewählten Begrifflichkeiten für die 64 festgelegten Kompetenzen.

## 2.5. Kundenberatung

Bei T.T.I. sind Kundenberater/innen nicht nur für die Kunden zuständig, sondern auch für die beim Kunden eingesetzten Mitarbeiter/innen verantwortlich.

### 2.5.1. Organisatorische Eingliederung

Die Funktion Kundenberater/in ist bei T.T.I. in der organisatorischen Einheit **Vertrieb** eingegliedert. In der Geschäftsführung gibt es einen für Vertrieb zuständigen GF. Darunter sind zwei Bereichsleiter positioniert, die jeweils die gewerblichen und die kaufmännisch / technischen Niederlassungen verantworten. Jede Niederlassung hat eine/n Niederlassungsverantwortliche/n. Kundenberater/innen sind diesen Führungskräften in der jeweiligen Niederlassung direkt unterstellt. Die Funktion Kundenberater/in wird firmenintern mit KUB abgekürzt.

### 2.5.2. Aufgaben

Nach der derzeit gültigen Funktionsbeschreibung bei T.T.I.<sup>63</sup> hat ein/e Kundenberater/in folgende Aufgaben:

- **Kundenberatung:** Regelmäßige Kontakte zu Firmen, Erstellung der Kundenbasisdaten (Stammdaten, Bedarfsermittlung, fachliche Qualifikation).
- **Personal:** Personaleinstellung entsprechend T.T.I.-Standard, Arbeits- und Einsatzzuweisung mit Einweisung, regelmäßige persönliche Betreuung der Mitarbeiter/innen, Kündigungen, Entlassungen, disziplinarische Maßnahmen.
- **Vertrags- und Preisgestaltung:** Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung innerhalb der von der Geschäftsführung / Vertriebsleitung vorgegebenen Richtlinien, Kalkulationen, Preisverhandlungen.
- **Sonstiges:** Marktbeobachtung und -analyse, Repräsentation in der Öffentlichkeit, Ermittlung der Bedürfnisse von Kunden und Personal, Sicherheitsbelehrung allgemein / speziell und Dokumentation.

---

<sup>63</sup> Funktionsbeschreibung Kundenberater/in vom 08.02.2008, freigegeben am 25.02.2008.

Die Mindestvoraussetzungen für eine Einstellung bei T.T.I. sind eine abgeschlossene Berufsausbildung, Führerschein B und ein Mindestalter von 24 Jahren. In weiterer Folge sind Seminare in Rhetorik, Verkaufstraining und Präsentationstechnik zu absolvieren.

Die Kundenberatung nimmt in der Zeitarbeit eine wichtige Schlüsselposition ein. Es wird nicht nur der Kunde mit den gewünschten Dienstleistungen der Arbeitskräfteüberlassung bedient, sondern auch das passende Personal gesucht, eingestellt und betreut. Kundenberater/innen benötigen daher spezifische Kompetenzen, um in diesem Spannungsfeld erfolgreich zu agieren.

Der Kunde ist kritischer, eigenständiger und selbstbewusster geworden und möchte als Individuum mit spezifischen Interessen und Wertedispositionen wahrgenommen werden. Kundenberater/innen müssen noch mehr auf Zuverlässigkeit, Qualität und Ehrlichkeit in allen Facetten ihres Handelns achten, um ins Geschäft zu kommen und auch zu bleiben.<sup>64</sup>

Erfolgreiche Kundenberater/innen sind in der Lage, langfristige Beziehungen aufzubauen. Sie genießen enge Beziehungen zu anderen und pflegen diese über einen langen Zeitraum.<sup>65</sup>

Organisationen werden immer größeren Herausforderungen und Belastungen ausgesetzt. Als maßgebliche Einflussfaktoren lassen sich die wachsende Dynamik und Komplexität, der voranschreitende Technologiewandel sowie die permanente Verkürzung der Halbwertszeit des Wissens identifizieren.<sup>66</sup>

An die Kundenberater/innen werden daher hohe Anforderungen gestellt. Offene und komplexe Situationen, in denen Kompetenzen gefragt sind, nehmen in der heutigen Zeit in der Verkaufstätigkeit stark zu. Mit dieser Forschungsarbeit soll ihnen eine wirksame Unterstützung zukommen, um langfristig gute Ergebnisse zu liefern.

---

<sup>64</sup> Vgl. Buhr, A. (2012): Vertrieb geht heute anders: Wie Sie den Kunden 3.0 begeistern, 2. Aufl., Offenbach, GABAL Verlag, S. 49.

<sup>65</sup> Vgl. Rutigliano, T., Brim, B. (2011): Stärke im Verkauf: Ein komplettes Verkaufstraining, München, Redline Verlag, S. 173.

<sup>66</sup> Vgl. Bartscher, T., Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 207.

### 3 Die Zukunft der Zeitarbeit

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, war es erforderlich, sich in einem ersten Schritt folgender Teilfrage zu widmen:

„Wie entwickelt sich der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten 5 – 10 Jahren und vor welchen Herausforderungen werden dadurch die Kundenberater/innen von T.T.I. stehen?“

#### 3.1. Einzelinterviews Geschäftsführer

Die Geschäftsführer wurden mit Hilfe eines vorbereiteten Interviewleitfadens befragt und anschließend habe ich die Antworten ausgewertet und verdichtet.

„Die Welt besteht aus denen, die etwas in Gang setzen, denen, die zusehen, wie etwas geschieht, und denen, die fragen, was geschehen ist.“<sup>67</sup> Zukunftsprognosen sind sehr schwierig zu stellen. Es geht aber bei dieser Befragung nicht darum, die Zukunft exakt vorherzusehen, sondern Trends rechtzeitig zu erkennen und daraus die für die Unternehmensorganisation richtigen Schlüsse zu ziehen, also **„etwas in Gang zu setzen“**.

Ein Trend ist gegeben, wenn folgende drei Voraussetzungen erfüllt sind: „Er ist fundamental in dem Sinne, dass er nachhaltige Veränderungen bewirkt. Er wirkt mittel- bis langfristig. Er hat starke globale Wirkungen und Folgen“.<sup>68</sup> Folgende Trends sind für die Zeitarbeit von Bedeutung: Durch die alternde Bevölkerung und den medizinisch-technischen Fortschritt wird die **Gesundheitswirtschaft** zum Jobmotor. Neue **Technologien**, speziell in der Informations- und Kommunikationstechnologie, werden immer mehr den Menschen mit seiner Umwelt vernetzen. Die **demografische** Entwicklung kann dazu führen, dass nicht mehr ausreichend Erwerbstätige für die Versorgung der gesamten Gesellschaft zur Verfügung stehen. Die **Migration** kann

---

<sup>67</sup> Norman R. Augustine, zitiert nach: Simon, W. (2011): GABALs großer Methodenkoffer: Zukunft, Grundlagen und Trends, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, S. 146.

<sup>68</sup> Simon, W. (2011), S. 31.

dafür aber wieder sorgen, dass fehlende gut ausgebildete Fachkräfte aus dem Ausland nach Österreich einwandern.<sup>69</sup> Auf diese Trends ging ich bei den Interviews ein.

Das erste Interview wurde mit Herrn Ing. Hans-Peter Panholzer, MBA am 22. März 2012 in der Zeit von 9.40 Uhr bis 10.50 Uhr in St. Florian geführt. Herr Panholzer ist seit 1.1.2012 als Geschäftsführer für die Bereiche Vertrieb, Marketing und Kommunikation bei T.T.I. verantwortlich. Vorher war er mehr als 10 Jahre in leitender Position beim Branchenleader Trenkwalder Personaldienste GmbH mit den Schwerpunkten Vertrieb West, Expansion und Strategie tätig.

Das zweite Interview wurde mit Herrn KommR Johann F. Höfler, MBA am 28. März 2012 in der Zeit von 9.20 Uhr bis 10.40 Uhr in St. Florian geführt. Herr Höfler ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der TTI Personaldienstleistung GmbH. Als langjähriger KV-Branchenverhandler hat er den Kollektivvertrag der Zeitarbeit maßgeblich mitentwickelt. Beim VZa ist er seit vorigem Jahr Vizepräsident und am Landesgericht Linz seit mehr als 10 Jahren Laienrichter im Arbeits- und Sozialrecht.

Zur Vorbereitung der Interviews habe ich beiden Geschäftsführern ausführlich meine Forschungsarbeit vorgestellt und erläutert und bei dieser Gelegenheit den ausgearbeiteten Interviewleitfaden<sup>70</sup> zur Verfügung gestellt. Die durchgeführten Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und im Anschluss daran transkribiert.

Das Interview mit den beiden Geschäftsführern habe ich in drei Fragenblöcke eingeteilt. Der erste Fragenblock beschäftigt sich mit der derzeitigen Situation und soll über die Stärken und Schwächen der Organisation und die vorhandenen Chancen und Risiken aus dem Umfeld Auskunft geben. Der zweite Fragenblock bezieht sich auf die zukünftige Entwicklung und beinhaltet Fragen zur Zeitarbeit allgemein, aber auch über das Unternehmen und sein Umfeld im speziellen. Beim Umfeld werden rechtliche, wirtschaftliche, technische, kommunikative, demografische und sprachliche Aspekte und deren Auswirkung auf die Zeitarbeit behandelt. Die Fragen nach neuen Erfolgspotentialen, den zukünftigen Fokus und daraus abgeleiteten Alleinstellungsmerkmalen bilden den Abschluss des zweiten Fragenblockes. Mit dem dritten

---

<sup>69</sup> Vgl. Simon, W. (2011), S. 223 – 388.

<sup>70</sup> Siehe Anhang 1, Interviewleitfaden GF, S. 83.

Fragenblock soll herausgefunden werden, welche neuen Herausforderungen für Kundenberater/innen in der Zukunft entstehen.

### **3.2. Auswertung der Interviews**

Ziel der Interviews war es, zuerst einmal die Stärken und Schwächen von T.T.I. herauszufinden und die Chancen und Risiken zu identifizieren, die das Umfeld bietet. Mit einer Verdichtung der Antworten ergibt sich eine umfassende, aktuelle SWOT-Analyse für das Unternehmen. Im Anschluss daran werden die wichtigsten Aussagen zur Zukunft der Zeitarbeit zusammengefasst.

#### **3.2.1. SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse beginnt mit einer Organisations- und Umweltanalyse und wird dann anschließend in einer Matrix dargestellt. Aus der Kombination der Analysen lassen sich dann verschiedene strategische Ansätze ableiten.

##### **3.2.1.1. Organisationsanalyse**

In der Organisationsanalyse geht es darum, T.T.I. von Innen zu beleuchten. Es werden die Stärken und die Schwächen des Unternehmens identifiziert.

###### **a) Stärken**

Höfler sieht als besondere Stärken von T.T.I. die hohe Fachkompetenz und die lange Präsenz am Markt, womit eine entsprechende Kontinuität verbunden ist. Als weitere Stärke nennt er die Verlässlichkeit und die Handschlagqualität. Unter Verlässlichkeit versteht er die Vertragstreue, d.h., mit wem auch immer eine Vereinbarung getroffen wird, wir halten uns an die Inhalte. Handschlagqualität bedeutet in diesem Zusammenhang für Höfler, zugesagte Verpflichtungen auch ohne Schriftlichkeit einzuhalten.

Eine zusätzliche Stärke von T.T.I. ist für ihn die sehr gute Bonität und damit verbunden eine entsprechende Finanzkraft. Als letzte Stärke nennt Höfler das dichte Nie-



derlassungsnetz in Oberösterreich, wodurch eine starke Positionierung im Heimatbundesland erreicht ist.

Für Panholzer gibt es bei T.T.I. mit Qualität und Seriosität zwei besondere Stärken. Unter Qualität versteht er eine besonders hohe Kompetenz bei der Auftragsabwicklung. Projekte werden mit hoher Treffsicherheit bei der Besetzungsquote abgewickelt und qualitativ hochwertig umgesetzt. Seriosität spiegelt sich für ihn im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Er bestätigt die schon von Höfler genannte hohe Marktpräsenz in Oberösterreich als eine weitere Stärke und ist der Meinung, dass T.T.I. in der Lage ist, Projekte mit großem Mengenvolumen in hoher Qualität umzusetzen. Handschlagqualität bedeutet für Panholzer nicht nur, getroffene Vereinbarungen einzuhalten, sondern dass die Grundlage dafür auch rechtlich korrekt ist.

## **b) Schwächen**

Höfler nennt die Anlernkräftelastigkeit bei den Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeitern und die geringere Dichte an Niederlassungen in den restlichen Bundesländern als Schwächen. Ein weiterer Schwachpunkt ist für ihn die fehlende Leistungsvielfalt bei der Erbringung der Dienstleistungen. Durch die Konzentration auf den Metall- und Elektrobereich ist die Abkehr von der Branchen- und Qualifikationsvielfalt ebenfalls eine Schwäche. Er argumentiert damit, dass es früher in der Aufbauphase von T.T.I. eine Stärke war, **alle** Branchen und **alle** Qualifikationen am Markt einzubeziehen. Dadurch konnten Marktschwankungen deutlich besser ausgeglichen werden und Abhängigkeiten von großen Industriekunden waren weniger ausgeprägt.

Panholzer ortet im Vertrieb eine gewisse Schwäche, ausreichende Neukunden zu akquirieren. Aufgrund der hohen Auslastung wird die meiste Zeit für die Betreuung der bestehenden Kunden und Mitarbeiter/innen aufgebracht, wodurch die Expansion mit neuen Kunden in den Hintergrund gerät.

### 3.2.1.2. Umweltanalyse

In der Umweltanalyse geht es darum, die Unternehmensumwelt zu untersuchen. Es werden die Chancen und die Risiken von Außen identifiziert.

#### a) Chancen

Höfler sieht im wachsenden Zeitarbeitsmarkt gute Chancen und ist davon überzeugt, dass von derzeit rund 2,3 % der erwerbstätigen Bevölkerung in absehbarer Zeit 3 % oder sogar noch mehr in der Zeitarbeit tätig sein werden. Es werden zusätzlich noch mehr Branchen auf Zeitarbeit zurückgreifen und die Nachfrage nach höheren Qualifikationen wird steigen. Speziell Techniker und Führungskräfte werden vermehrt gefragt sein.

Höfler ist weiters davon überzeugt, dass es deutlich mehr Outsourcingprojekte geben wird. Als Beispiel führt er den derzeitigen Bedarf eines Industriebetriebes an, Produktionsabläufe in einem geschlossenen Arbeitskreis an uns zu übergeben und ist überzeugt, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.

Eine weitere Chance für die Zeitarbeit sieht Höfler im „Rekrutings“ von Personal und führt dazu aus, dass Zeitarbeit immer mehr dafür genutzt werden wird, um die benötigten Mitarbeiter/innen mit den gewünschten Qualifikationen rasch und kostengünstig zu rekrutieren.

Bei den Fachkräften aus dem Ausland sieht Höfler eine große Chance für die Zeitarbeit. Durch den bei uns immer akuter werdenden Fachkräftemangel und die hohe Arbeitslosigkeit in manchen europäischen Ländern wird dieses Thema eine der spannendsten Herausforderungen überhaupt. Hier sind Konzepte zu entwickeln, um für die Kunden weiterhin ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu stellen.

Panholzer bestätigt in seinen Aussagen, dass der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten Jahren deutlich wachsen wird, weist aber darauf hin, dass die Zyklen seiner Meinung nach immer kürzer und mit stärkeren Ausschlägen nach oben und nach unten behaf-

tet sein werden. Er geht sogar davon aus, dass in den nächsten 5 – 10 Jahren die Zeitarbeiter/innen von derzeit 75.000 auf 120.000 ansteigen werden.

## **b) Risiken**

Höfler sieht in der Abhängigkeit von Industrieunternehmen für T.T.I. ein hohes Risikopotential. Er sieht darin den Gefahrenpunkt, sich hin zum „Industriesatelliten“ zu entwickeln und von wenigen Großkunden abhängig zu sein, was naturgemäß die eigenen Handlungsmöglichkeiten deutlich einschränkt.

Ein weiteres Risiko sieht er in der derzeitigen Einstellung der Arbeitnehmer/innenvertretung zur Zeitarbeit, was zu einer Verkomplizierung der Abläufe, einer Verteuerung der Dienstleistung oder gar zu einer Beschränkung durch Einführung einer Quotenregelung<sup>71</sup> führen kann.

In der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften sieht Höfler ebenfalls ein hohes Risiko und vertritt die Meinung, dass dieses Thema und der Umgang damit die interessanteste Herausforderung für die Zukunft wird.

Panholzer vertritt die Meinung, dass der Preisdruck bei Aufträgen mit großen Mengen zunehmen wird und ein harter Verdrängungswettbewerb der gesamten Branche bevorsteht. Durch diese Situation droht die bereits jetzt geringe Marge bei diesen Projekten noch weiter zu sinken.

Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen sieht auch Panholzer durch die geplante Umsetzung der EU-Zeitarbeitsrichtlinie Verschlechterungen durch Forderungen der AN-Organisation auf uns zukommen.

Mit der nachfolgenden Abbildung werden die verdichteten Aussagen der beiden Geschäftsführer zum Unternehmen und der Umwelt zusammengefasst:

---

<sup>71</sup> Gemeint ist damit die Einschränkung der Zeitarbeit auf maximal 10 % der Belegschaft.

**Abbildung 06: SWOT-Analyse T.T.I.**

<p><b>Stärken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Fachkompetenz</li> <li>- Professionelle Dienstleistung durch 22 Jahre Präsenz am Markt = Kontinuität</li> <li>- Qualität und Seriosität</li> <li>- Verlässlichkeit und Handschlagqualität</li> <li>- Sehr gute Bonität durch gesunde wirtschaftliche Kennzahlen = Finanzkraft</li> <li>- Dichtes Niederlassungsnetz in Oberösterreich = starke Positionierung im Heimatbundesland</li> <li>- Projekte mit großem Mengenvolumen können mit hoher Qualität umgesetzt werden</li> </ul>	<p><b>Schwächen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anlernkräftelastigkeit bei den Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeitern</li> <li>- Zu wenige Niederlassungen in den restlichen Bundesländern = niedriger Bekanntheitsgrad</li> <li>- Fehlende Leistungsvielfalt bei der Erbringung der Dienstleistungen (99 % Überlassungen)</li> <li>- Abkehr von der Branchen- und Qualifikationsvielfalt (durch Konzentration auf Metall / Elektro)</li> <li>- Wenig Neukundengeschäft durch den Fokus auf die Betreuung bestehender Kunden</li> </ul>
<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wachsender Zeitarbeitsmarkt</li> <li>- Mehr Branchen werden auf Zeitarbeit zurückgreifen</li> <li>- Es wird mehr Outsourcingprojekte geben</li> <li>- Zeitarbeit wird sich in Richtung „Rekruter“ entwickeln</li> <li>- Fachkräfte aus dem Ausland</li> <li>- Die Nachfrage nach höheren Qualifikationen bei den Berufen wird steigen</li> </ul>	<p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften</li> <li>- Einschränkung der Zeitarbeit durch die AN-Organisation (geplante Umsetzung der EU-Zeitarbeitsrichtlinie)</li> <li>- Preisdruck bei Aufträgen mit großem Mengenvolumen nimmt zu = weniger Marge</li> <li>- Abhängigkeit von Industriefirmen mit hohem Bedarf an Zeitarbeit (Entwicklung zum „Industriesatelliten“)</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

### 3.2.2. Zukunftsthesen der Geschäftsführung

Im Zuge der Beantwortung der Fragen sind auch wichtige Aussagen zu strategischen Ansätzen gefallen, wie sich T.T.I. auf Basis der geschilderten Situation und unter Berücksichtigung der getroffenen Vorhersagen weiterentwickeln soll.

Höfler sieht in der wirtschaftlichen Stärke von T.T.I. die Basis für weiteres Wachstum. Dazu gehört die Erschließung neuer Regionen genauso wie das Entwickeln neuer Dienstleistungsmodelle. Sowohl Panholzer als auch Höfler gehen davon aus, dass der Zeitarbeitsmarkt stark wachsen wird und immer mehr Branchen auf Dienstleistungen in der Zeitarbeit zurückgreifen werden, die derzeit der Zeitarbeit noch sehr restriktiv gegenüberstehen. Für Panholzer ist es wichtig, die Gewinnung von Neukunden zu verstärken, um damit eine von ihm identifizierte Vertriebschwäche zu beseitigen. Höfler ist fest davon überzeugt, dass sich T.T.I. wieder auf den ursprünglich gelebten Leitsatz „alle Branchen / alle Qualifikationen“ besinnen muss, um nicht noch mehr von der Industrie abhängig zu werden. Höfler geht davon aus, dass unsere bereits hohe Fachkompetenz weiter auszubauen ist und Kunden Lösungsvorschläge für ihre Personalprobleme erwarten. Dafür ist es notwendig, vermehrt auf die Bedürfnisse und Problemstellungen der Kunden einzugehen, um als Partner und nicht „nur“ als Lieferant wahrgenommen zu werden. Kundenberater/innen müssen sich daher vermehrt mit den Produktionsabläufen der Kunden beschäftigen und deren Geschäftsmodell verstehen. Panholzer sagt zu diesem Thema, dass unsere Kundenberater/innen unsere Dienstleistung beherrschen und den Bereich bzw. das Umfeld des Kunden verstehen müssen und bestätigt daher die zuvor von Höfler festgehaltenen Aussagen. Höfler ist davon überzeugt, dass sich die Zeitarbeit langfristig in Richtung „Rekruter“ entwickelt. Er argumentiert dies mit beträchtlichen Zeit- und Kostenersparnissen für die Kunden, die sich damit auf die eigenen Stärken konzentrieren können. In der Zeitarbeit wird die Frage, wie und woher die benötigten Mitarbeiter/innen mit den erforderlichen Qualifikationen rekrutiert werden, zu den Wesentlichsten gehören. Höfler weist darauf hin, dass die Beobachtung des Mitbewerbs von besonderer Bedeutung sein wird, um rechtzeitig Tendenzen ableiten und Strömungen erkennen zu können. Die Idee einer „Sprachschule“ spricht Höfler im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel an. Nachdem es europäische Länder mit einer hohen Arbeitslosenquote gibt, wäre es sinnvoll, über Kooperationspartner/innen jene

Fachkräfte anzusprechen, die bei uns dringend gebraucht werden. Hier wäre ein Konzept notwendig, um diese potentiellen Mitarbeiter/innen zu unterstützen, um die deutsche Sprache rasch zu erlernen. In der Differenzierung zum Wettbewerb und in der Wahrnehmung der Kunden ist es für Höfler wichtig, die Stärken von T.T.I. besser zu kommunizieren, um auch den Nicht-Kunden von einer Zusammenarbeit mit uns zu überzeugen. Panholzer sieht in einem neuen Marketingauftritt die Chance, alle Botschaften, die T.T.I. lebt, nach außen zu kommunizieren. Zusammenfassend sind die Zukunftsthemen der GF wie folgt ersichtlich:

### Abbildung 07: Zukunftsthemen der Geschäftsführung

Wir haben die wirtschaftliche **Stärke**, um **neue Regionen** zu erschließen und **neue Dienstleistungsmodelle** zu entwickeln und anzubieten.

Der Zeitarbeitsmarkt wird **wachsen** und immer mehr Branchen werden auf Zeitarbeit zurückgreifen. Wir sind daher gefordert, die **Gewinnung von Neukunden** zu verstärken bzw. zu professionalisieren und uns dabei wieder auf unseren Leitsatz „**alle Branchen / alle Qualifikationen**“ zu besinnen.

Wir werden gefordert sein, die Kunden mit noch höherer Fachkompetenz zu betreuen. Kunden werden von der Zeitarbeit eine ausgeprägte **Lösungskompetenz** für ihre Personalprobleme erwarten. Dazu ist es erforderlich, dass unsere Kundenberater/innen das **Geschäftsmodell** der Kunden verstehen.

Die Zeitarbeit wird sich in Richtung „**Rekruter**“ entwickeln.

Die Beobachtung des **Mitbewerbs** ist sehr wichtig, um rechtzeitig Tendenzen ableiten und Strömungen erkennen zu können.

Durch die Installation einer „**Sprachschule**“ werden ausländische Fachkräfte fit für den Einsatz bei inländischen Kunden und dem Fachkräftemangel wird entgegengesteuert.

Der **Nicht-Kunde** soll genau wissen, **warum** er mit uns zukünftig zusammenarbeiten möchte. Wir müssen dazu unsere Stärken besser kommunizieren.

*Quelle: eigene Darstellung*

### 3.3. Besprechung der Ergebnisse

Die doch sehr aufwändige Analyse der derzeitigen Unternehmenssituation unter Berücksichtigung des entsprechenden Umfeldes war sehr wichtig, um für die bevorstehende Ausarbeitung der Kernkompetenzen der Kundenberater/innen ein solides Fundament zu haben. Speziell die Thesen der Geschäftsführung als Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen zur Zukunft in der Zeitarbeit geben für die zuständigen Führungskräfte im Vertrieb klare Orientierungsrichtlinien bei der Definition der zukünftigen Anforderungen an die Kundenberatung. „Und schließlich gilt hier ebenfalls der von Drucker stammende Gedanke, dass der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, der ist, sie zu schaffen.“<sup>72</sup> Sich Gedanken darüber zu machen, wie die Zukunft aussehen mag, ist für jedes Unternehmen wichtig. Entscheidend ist aber - wie es Malik in dem obigen Zitat pointiert festhält - nicht darauf zu warten, ob die getroffenen Prognosen auch eintreten, sondern die Zukunft selbst aktiv zu gestalten und somit Einfluss zu nehmen auf die Entwicklung.

Die vorliegenden Ergebnisse geben eine fundierte Auskunft darüber, wie T.T.I. derzeit aufgestellt ist und welche zukünftigen Entwicklungen von der Geschäftsführung skizziert werden. Damit ist aber noch keine Strategie festgelegt. Die strategische Richtung gibt Höfler in seinem Interview klar vor:<sup>73</sup>

**„Der Grundsatz, Stärken zu verstärken und Schwächen zu minimieren hat auch in Zukunft die gleiche große Bedeutung.“**

Die Aufgabenstellung bestand nun darin, herauszufinden, welche bestehenden Stärken von T.T.I. zur Nutzung der zukünftigen Chancen weiter ausgebaut werden sollen (Abstimmungsstrategie) bzw. welche Schwächen ausgebessert werden können, um ebenfalls die von der Geschäftsführung prognostizierten Chancen zu nutzen (Umwandlungsstrategie). Die anderen beiden möglichen Strategieansätze, nämlich Stärken zu nutzen, um Risiken abzuwehren (Neutralisierungsstrategie) beziehungsweise vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen (Verteidigungsstrategie) wurden nicht weiter verfolgt, da sich die Zeitarbeit in einem expansiven Markt befindet, in dem genügend Chancen bestehen.

---

<sup>72</sup> Malik, F. (2011), S. 59.

<sup>73</sup> Vgl. Anlage 2, Interview vom 28.3.2012, S. 100.

## 4 Kernkompetenzen in der Kundenberatung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Forschungsfrage:

„Welche fachlich-methodischen, personalen, sozial-kommunikativen und aktivitätsbezogenen Kernkompetenzen sind aus der von der GF skizzierten Zukunftsperspektive ableitbar und daher in der Kundenberatung von T.T.I. erforderlich, um weiterhin erfolgreich zu handeln?“

### 4.1. Workshop Niederlassungsleiter/innen

Am Donnerstag, den 14. Juni dieses Jahres lud ich in einem Seminarhotel in Ansfelden in der Zeit von 9.00 – 17.00 Uhr zu einem Workshop ein. Die Teilnehmer/innen von T.T.I. waren zwei Bereichsleiter, sechs Niederlassungsleiter, ein Key-Account-Manager und die Verantwortliche für Personalentwicklung. Um den Workshop professionell abzuwickeln, engagierte ich einen externen Moderator.

Nach der Vorstellung aller anwesenden Personen habe ich im ersten Teil die Gelegenheit genutzt, meine Forschungsarbeit der interessierten Runde vorzustellen. Bevor ich auf die Fragestellung eingegangen bin, habe ich die Vision von T.T.I. als den Ausgangspunkt für das von mir gewählte Thema präsentiert. Mir war es in diesem Zusammenhang sehr wichtig, bereits hier meinen Fokus auf **Kompetenz** und **Kundenberatung** herauszustreichen.

Bei der anschließenden Besprechung der zentralen Forschungsfrage mit den vier Teilfragen habe ich die besondere Bedeutung der zukünftigen Kernkompetenzen in der Kundenberatung von T.T.I. betont und dargestellt, worum es in diesem Workshop geht und wie wichtig es für die Personalentwicklung ist, rechtzeitig Kompetenzlücken zu identifizieren, damit diese durch geeignete Maßnahmen rasch geschlossen werden können. Danach habe ich den Kompetenzbegriff erklärt und den Unterschied zu den Qualifikationen erläutert. Ich habe das Kompetenzmodell von KODE® präsentiert und bin auf die vier Kompetenzgruppen fachlich-methodisch, personal, sozial-kommunikativ und aktivitäts- und umsetzungsbezogen näher eingegangen. Der KompetenzAtlas mit seinen 64 Teilkompetenzen bildete dann den Höhepunkt meiner



Ausführungen. Ich habe darauf hingewiesen, dass aus diesen 64 Teilkompetenzen jene zu identifizieren sind, die für die Kundenberatung für die Zukunft entscheidend sind. Ein vierminütiger Lehrfilm hat meine Ausführungen zur Theorie ergänzt.

Nach der theoretischen Einführung habe ich die SWOT-Analyse und die Zukunftsthesen der Geschäftsführung präsentiert. Der Moderator hat immer wieder bei der ZuhörerIn und den Zuhörern nachgefragt, ob die Botschaften angekommen sind und somit gewährleistet, dass zum Schluss meiner Ausführungen die Aufgabenstellung für alle klar war.

Abschließend habe ich noch betont, dass die Beschäftigung mit der Kompetenz der Mitarbeiter/innen eine wichtige Führungsaufgabe sei und mit dieser Arbeit für T.T.I. ein Wettbewerbsvorteil am Markt generiert werden soll.

## 4.2. Auswertung

Aus der SWOT-Analyse können zwei Arten von Strategierichtungen abgeleitet werden: **Matching-Strategien** zielen auf die Nutzung einer Chance durch eine im Unternehmen vorhandene Stärke, während **Umwandlungs-Strategien** darauf abzielen, Schwächen in Stärken umzuwandeln und damit bestehende Chancen zu nutzen.<sup>74</sup>

### 4.2.1. Workshop Teil 1

Im ersten Teil des Workshops ging es also darum, herauszufinden, welche Stärken aus der SWOT-Analyse weiter ausgebaut werden können bzw. welche Schwächen reduziert werden sollen, um aufgezeigte Chancen zu nutzen. Jeweils zwei Gruppen sollten sich mit dieser Fragestellung beschäftigen und bei der Ausarbeitung besonders berücksichtigen, dass die Kundenberater/innen dabei eine entscheidende Rolle spielen. Als Hilfestellung bekamen die beiden Gruppen in DIN A3-Ausdruck die SWOT-Analyse und die Zukunftsthesen der GF. Der Moderator hat beide Gruppen bei der Ausarbeitung mit strategischem Fachwissen unterstützt und wertvolle Inputs gegeben, um die Fragestellungen professionell zu beantworten.

---

<sup>74</sup> Vgl. Homburg, Ch. (2012), S. 488.

Folgende strategische Richtungen wurden von den beiden Gruppen ausgearbeitet und präsentiert:

Gruppe 1 (Aufgabe: vorhandene Stärken ausbauen, um zukünftige Chancen zu nutzen = Matching-Strategie):

- Stärke „Hohe Fachkompetenz“: Die bereits vorhandene hohe Fachkompetenz soll durch geeignete Trainingsmaßnahmen, welche die Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb erarbeiten soll, bei den Kundenberater/innen kontinuierlich weiter ausgebaut werden. Damit werden die zukünftig vermehrt nachgefragten Outsourcingprojekte genutzt.
- Stärke „Sehr gute Bonität durch gesunde wirtschaftliche Kennzahlen = Finanzkraft“: Das Niederlassungsnetz außerhalb von Oberösterreich soll ausgebaut werden, um die beiden Chancen, nämlich den wachsenden Zeitarbeitsmarkt und die aufgezeigte Tendenz, dass mehr Branchen auf die Zeitarbeit zurückgreifen werden, zu nutzen. Damit wird auch gleichzeitig die Schwäche, zu wenige Niederlassungen in den restlichen Bundesländern zu haben, reduziert.

Gruppe 2 (Aufgabe: Schwächen zu reduzieren, um zukünftige Chancen zu nutzen = Umwandlungs-Strategie):

- Schwäche „Abkehr von der Branchen- und Qualifikationsvielfalt (durch Konzentration auf Metall / Elektro)“: Die Kundenberater/innen werden zukünftig wieder alle Branchen / alle Qualifikationen in den Fokus nehmen und damit die Chance des wachsenden Zeitarbeitsmarkt nutzen.
- Schwäche „Wenig Neukundengeschäft durch Fokus auf die Betreuung bestehender Kunden“: Kundenberater/innen werden durch externe Trainer fit für die Akquise von Neukunden gemacht, um den wachsenden Zeitarbeitsmarkt und die Tendenz, dass immer mehr Branchen auf Arbeitskräfteüberlassung zurückgreifen werden, zu nutzen.

Damit sind die strategischen Richtungen für den Vertrieb und im speziellen für die Kundenberater/innen abgesteckt.

#### 4.2.2. Workshop Teil 2

Der amerikanische Motivationsforscher David McClelland plädierte für einen kontinuierlichen Einsatz von Kompetenzprofilen bei der Personalauswahl. Seine Maßgabe war: „Falls Sie testen wollen, wer ein guter Polizist sein wird, dann finden Sie zuerst heraus, was ein Polizist tut. Folgen Sie ihm, erstellen Sie eine Liste seiner Aktivitäten und legen Sie diese Liste bei der Selektion der Bewerber zugrunde.“<sup>75</sup>

Im zweiten Teil des Workshops sollen daher nun die Führungskräfte, wieder in zwei Gruppen geteilt, herausfinden, welche Aufgaben auf Basis der bisherigen Ausarbeitungen zukünftig entscheidend sein werden. Als Unterstützung bekamen die Teilnehmer/innen die derzeit gültige Funktionsbeschreibung von Kundenberater/innen als DIN A3-Ausdruck mit. Die Ergebnisse wurden präsentiert, diskutiert und mit Hilfe des Moderators einigten sich die Gruppen auf folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Persönliche Betreuung von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Kunden
- Kundenbedürfnisse erkennen
- Mitarbeiterbindung
- Fachliche Spezialisierung
- Rekrutierung
- Vom Lieferanten zum Berater und Partner: kooperative Beratung
- Neukundenakquisition

Mit diesen Aufgabenschwerpunkten für die Kundenberater/innen und den zuvor festgelegten strategischen Ausrichtungen ist es nun möglich, die dafür notwendigen Kernkompetenzen zu erarbeiten.

---

<sup>75</sup> Scheelen F. M., Bigby D. G. (2011), S. 39.

### 4.2.3. Workshop Teil 3

Im dritten und letzten Teil des Workshops ging es nun um die Festlegung der wichtigsten Kernkompetenzen für die Kundenberatung. Dazu wurden die Führungskräfte wieder in zwei Gruppen zu je fünf Personen eingeteilt. Jede Person bekam 10 Pins, die sie auf die 64 Teilkompetenzen je nach Wichtigkeit zuteilen sollte. Als Unterstützung bekam jede Gruppe eine Pinwand, auf der der KompetenzAtlas aufgespannt wurde. Zusätzlich erhielten beide Gruppen je ein Buch, in dem alle 64 Kompetenzen auf je einer Seite detailliert beschrieben sind, um im Zweifelsfall nachschlagen zu können. Der Moderator unterstützte beide Gruppen in diesem wichtigen Ausleseprozess. Die Ergebnisse beider Gruppen wurden zusammengefasst und daraus ergaben sich folgende acht Kernkompetenzen:

**Tabelle 02: 8 Kernkompetenzen in der Kundenberatung**

Kompetenzen:	KODE®:	Nennungen:
Ganzheitliches Denken	P/F	8
Marktkennntnisse	F	6
Problemlösungsfähigkeit	S/A	5
Offenheit für Veränderungen	P/A	5
Dialogfähigkeit / Kundenorientierung	S/P	5
Kommunikationsfähigkeit	S	4
Beziehungsmanagement	S	4
Beratungsfähigkeit	S/A	4

*Quelle: eigene Darstellung*

Alle weiteren Kompetenzen erhielten drei oder weniger Nennungen.

### 4.3. Besprechung der Ergebnisse

Von den acht Kernkompetenzen ist die Hälfte der sozial-kommunikativen Kompetenzgruppe zuzuordnen. Dies stellt einen deutlichen Schwerpunkt dar und resultiert aus der Aufgabenstellung der Kundenberater/innen, sowohl mit den Kunden als auch mit den Mitarbeiter/innen zu arbeiten. Damit ist die **Kommunikation** das wichtigste Arbeitsmittel für die Kundenberatung in der Zeitarbeit. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die beiden Kompetenzen mit den meisten Nennungen allerdings aus der personalen und der fachlich-methodischen Kompetenzgruppe kommen, wo-

bei das **Ganzheitliche Denken** mit den meisten Nennungen zwar eine personale Kompetenz ist, aber eine fachlich-methodische Komponente enthält. Im Folgenden beschreibe ich die einzelnen Kernkompetenzen näher:

#### **4.3.1. Ganzheitliches Denken (P/F)**

Mit dieser personalen Kompetenz ist die Fähigkeit gemeint, ganzheitlich zu denken und zu handeln. Auf Grundlage soliden Wissens werden weitere Aspekte wie ethische, politische, ästhetische, ökonomische oder auch juristische in die eigenen Zielsetzungen und Entscheidungsfindungen einbezogen. Das Denken richtet sich nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassenden Inhalte und Zusammenhänge. Das Fachliche wird aktiv in die eigene Tätigkeit integriert. Das Herangehen an Arbeiten erfolgt als Generalist und nicht als Spezialist.<sup>76</sup>

#### **4.3.2. Marktkenntnisse (F)**

Diese fachlich-methodische Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln. Marktkenntnisse sind ein wesentliches Element der Stärke eines Unternehmens und umfassen alle sachlichen und methodischen Kenntnisse für die Absatzvorbereitung und -durchführung. Dazu kommt noch die genaue Kenntnis von Produkten und vom Verhalten der Mitbewerber/innen. Es werden sachgerechte Entscheidungen auf Basis des notwendigen Detailwissens gefällt. Marktprozesse werden mit Hilfe des notwendigen methodischen Wissens analysiert und gesteuert. Der Markt wird nicht nur als Absatzfeld, sondern auch als Informationsquelle genutzt.<sup>77</sup>

#### **4.3.3. Problemlösungsfähigkeit (S/A)**

Problemlösungsfähigkeit ist eine sozial-kommunikative Kompetenz und bedeutet, problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen zu identifizieren und erfolgreich Lösungen dafür zu gestalten. Der Gedankenaustausch wird bei Auftreten dieser

---

<sup>76</sup> Vgl. Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortmann, S. (Hrsg.) (2010), S. 134.

<sup>77</sup> Vgl. ebenda, S. 143.

genannten problematischen Konfliktsituationen aktiv eingeleitet, die erkannten Probleme in kreativen Diskussionen behandelt und Problemlöseprozesse initiiert.<sup>78</sup>

#### **4.3.4. Offenheit für Veränderungen (P/A)**

Diese personale Kompetenz ist die Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln und sie ist eine der wichtigsten personalen Voraussetzungen, um aktiv werden zu können und zu bleiben. Eine unbekannte Handlungssituation ist mit Stress, Unsicherheit und Ungewissheit verbunden. Nur bei Offenheit ist sie auszuhalten und positiv im Sinne des Handlungserfolges zu nutzen. Wer offen für Veränderungen ist, stellt sich Problemsituationen mit offenem Ausgang bewusst und gerne und entwickelt dabei oft die besten und kreativsten Leistungen.<sup>79</sup>

#### **4.3.5. Dialogfähigkeit / Kundenorientierung (S/P)**

Dialogfähig und kundenorientiert ist, wer sich auf andere, und zwar hauptsächlich auf Kunden, im Gespräch einstellen kann. Solche Personen sind in der Lage, im verbalen Dialog, der auch nonverbale Elemente einschließt, Sympathien zu gewinnen, Sachverhalte klar zu umreißen und sie für andere auch verständlich darzustellen und notwendige Arbeits- und Handlungsschritte sicher zu begründen. Kundenorientierung basiert vor allem auf Kontaktfähigkeit, Kontaktfreude und Akzeptanz von Geschäftspartnerbeziehungen als Wertorientierung. Wer diese Kompetenz besitzt, gewinnt im Dialog mit anderen Sympathie und Anerkennung und geht offen und vertrauenswürdig mit Vorschlägen anderer um.<sup>80</sup>

#### **4.3.6. Kommunikationsfähigkeit (S)**

Diese soziale Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren. In Gesprächen oder Verhandlungen werden mit dieser Kompetenz vorteilhafte Ergebnisse erzielt, ohne die Gesprächspartner/innen zu frustrieren. Die Orientierung ist dabei weitgehend auf gegenseitig vorteilhafte Lösungen gerichtet. Eine Kommunikationsfähigkeit schließt mit ein, zuhören zu wollen und zu können, sowie

---

<sup>78</sup> Vgl. Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortmann, S. (Hrsg.) (2010), S. 148.

<sup>79</sup> Vgl. ebenda, S. 145.

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S. 128.

mündliche und schriftliche Informationen mit hoher Verständlichkeit zu gestalten und umfasst Redegewandtheit und Überzeugungskraft auch gegenüber schwierigen Menschen. Personen mit dieser Fähigkeit gehen auf andere offen und wohlwollend zu und knüpfen schnell Kontakte und bauen diese aus.<sup>81</sup>

#### **4.3.7. Beziehungsmanagement (S)**

Beziehungsmanagement ist die soziale Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten und kennzeichnet das Streben, mit unterschiedlichen Menschen in produktive Beziehungen zu treten. Mit zielbewusstem, authentischem Handeln wird die eigene Anziehungskraft auf Kunden verstärkt und die Vertrauenswürdigkeit erhöht. Ein warmes, erfolgreiches Miteinander ist die Basis für Erfolg, wobei die für das Beziehungsmanagement notwendige Balance zwischen sozialer Nähe und Distanz geschickt gewahrt wird.<sup>82</sup>

#### **4.3.8. Beratungsfähigkeit (S/A)**

Mit dieser Fähigkeit werden Menschen und Organisationen beraten. Beratungsfähigkeit beschreibt das Vermögen, andere Personen zur selbständigen Lösung von Schwierigkeiten, Engpässen und Mängeln mit Hilfe von neuen Wissensimpulsen zu bringen. Das setzt ein umfangreiches Sachwissen und breite soziale Erfahrungen voraus. Die Kundenberatung erfordert nicht nur Kenntnisse über die Produkt- und Leistungspalette des eigenen Unternehmens, sondern auch die genaue Kenntnis der Kundenprobleme und -bedürfnisse. Zugleich ist die Fähigkeit notwendig, auf Kunden psychologisch einzugehen und eine echte Vertrauensbasis herzustellen.<sup>83</sup>

Abschließend kann daher festgehalten werden, dass die in Kapitel 1 unter Stand der Forschung<sup>84</sup> dargestellten Erkenntnisse von Müller, dass Vertriebsmitarbeiter/innen ein hohes Maß an Sozial- und Fachkompetenz aufweisen sollen, dieses Ergebnis vollinhaltlich bestätigt. Im nächsten Kapitel wird die Frage beantwortet, welche Kernkompetenzen bei den Kundenberaterinnen und Kundenberatern vorhanden sind.

---

<sup>81</sup> Vgl. Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortmann, S. (Hrsg.) (2010), S. 139.

<sup>82</sup> Vgl. ebenda, S. 127.

<sup>83</sup> Vgl. ebenda, S. 126.

<sup>84</sup> Vgl. S. 19.

## 5 Status Quo bei T.T.I.

Die Kompetenzmessung bei den Kundenberater/innen erfolgte mittels KODE® - Fragebogen zur Selbsteinschätzung. Bei 24 unvollständigen Sätzen gab es die Aufgabenstellung, die jeweils 4 möglichen Satzergänzungen mit der Reihenfolge der Zustimmung zu bewerten.<sup>85</sup> Die Kundenberater/innen konnten somit aus den gewählten Antworten nicht erkennen, wie die Stärken ermittelt werden.

### 5.1. Messung der definierten Kernkompetenzen

Im Zeitraum vom 22.6. bis 4.7. dieses Jahres führte ich bei 11 Kundenberater/innen die Messung mittels Fragebogen durch. Alle hatten sofort, ohne zu zögern, für die Befragung mittels Selbsteinschätzung zugesagt. Zu diesem Zeitpunkt waren bei T.T.I. insgesamt 16 Kundenberater/innen beschäftigt, es wurde daher mit rund 70 % eine Befragung durchgeführt. Die restlichen 5 Kundenberater/innen standen in dem angeführten Zeitraum aus verschiedenen Gründen, wie Urlaub oder Krankheit leider nicht zur Verfügung.

### 5.2. Auswertung

Zu Beginn hatte ich allen teilnehmenden Kundenberater/innen erklärt, wie der Fragebogen auszufüllen sei. Jeder hatte die Erklärungen verstanden und im Anschluss daran rund 20 Minuten für das Ausfüllen des Fragebogens benötigt. Nachdem alle 11 ausgefüllten Fragebögen vorlagen, gab ich die Daten in die dafür vorgesehene Software „Competenzia“ ein.

Für die Auswertung war es nach dem KODE® -Verfahren notwendig, die 8 Kernkompetenzen in einer Einschätzungsskala<sup>86</sup> zu kategorisieren. Den von KODE® dafür vorgesehenen Rahmen habe ich für die Auswertung mit **deutlich ausgeprägt** und **stark ausgeprägt** bewusst sehr hoch angesetzt, da die erarbeiteten Kompetenzen von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Aufgabenerfüllung von Kundenberater/innen bei T.T.I. sind.

---

<sup>85</sup> 4 – trifft am meisten zu bis hin zu 1 – trifft am wenigsten zu.

<sup>86</sup> Einschätzungsskala: weniger ausgeprägt / teilweise ausgeprägt / ausgeprägt / deutlich ausgeprägt / stark ausgeprägt / sehr stark ausgeprägt / übermäßig ausgeprägt



Die folgende Abbildung zeigt einen guten Überblick über die definierte Skala.

**Abbildung 08: Einschätzungsskala Kundenberater/in**

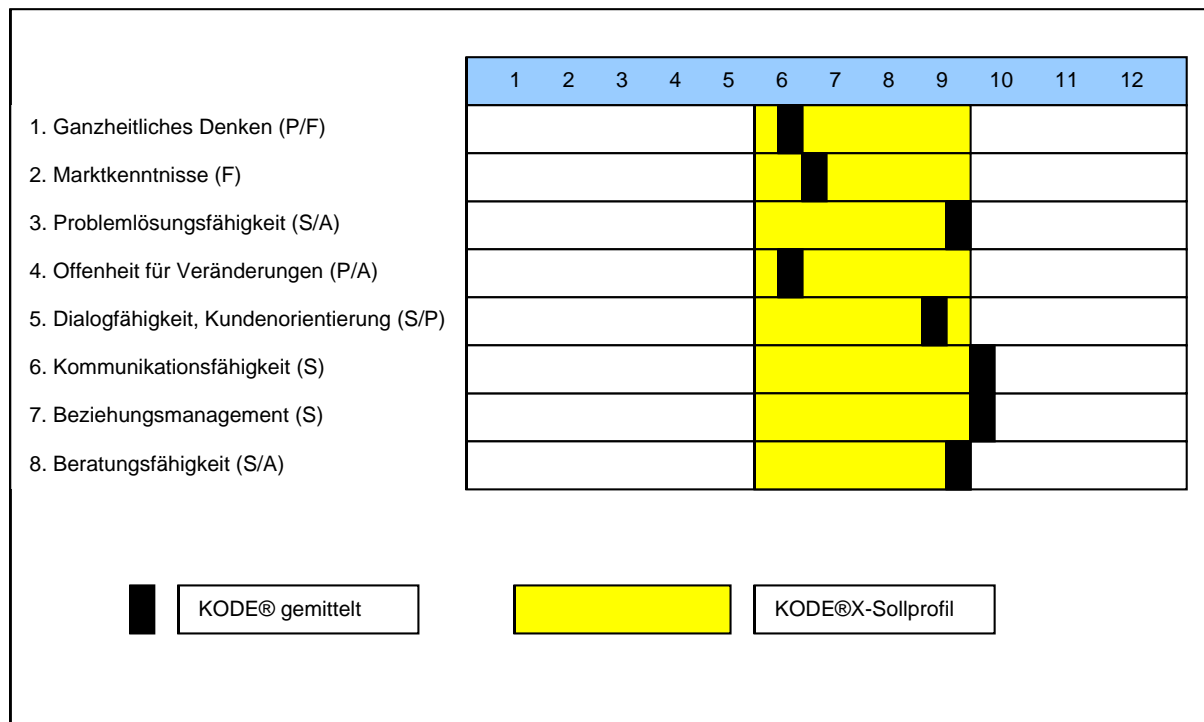
	weniger ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	deutlich ausgeprägt	stark ausgeprägt	sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt					
1. Ganzheitliches Denken (P/F)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. Marktkennntnisse (F)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. Problemlösungsfähigkeit (S/A)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. Offenheit für Veränderungen (P/A)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Dialogfähigkeit, Kundenorientierung (S/P)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6. Kommunikationsfähigkeit (S)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Beziehungsmanagement (S)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. Beratungsfähigkeit (S/A)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

*Quelle: eigene Darstellung / Struktur nach der Kode® / Kode®X-Brücke*

Die Skala ist nicht symmetrisch, da die Werte 11 und 12 von KODE® als zu hohe Ausprägung gewertet werden und aus dieser Übertreibung der Stärke eine Schwäche interpretiert wird. Die eigentliche Stärkenskala geht daher von 1 - 10. Mit dieser festgelegten Einschätzungsskala kann nun die detaillierte Auswertung von den Kompetenzmessungen der 11 Kundenberater/innen erfolgen. Es werden in einer bildlichen Darstellung pro KUB die Ergebnisse der Messung der 8 Kernkompetenzen präsentiert. Die gewünschte Bandbreite ist gelb gekennzeichnet. Das Ergebnis der Messung ist mit einem schwarzen Balken dokumentiert. Mit KODE® ist es möglich, die Kompetenzen unter normalen und unter schwierigen Bedingungen zu messen. Bei den folgenden Auswertungen habe ich der Einfachheit halber ein gemittelttes Ergebnis festgehalten. Im Anschluss an das Messergebnis werden ebenfalls die durchschnittlichen Werte der Basiskompetenzen gezeigt. Der Durchschnitt einer Basiskompetenz liegt bei 30 Punkten. Es können pro Kompetenz mindestens 12 und maximal 42 Punkte erreicht werden. Mit diesen Werten können Ausprägungen festgestellt werden. Ein kleiner Auszug aus den ermittelten Stärken bildet den Abschluss der Messergebnisse. Alle Daten kommen aus der KODE®-Auswertung.

### 5.2.1. Auswertung KUB 01

**Abbildung 09: Auswertung Kompetenzmessung KUB 01**



Quelle: KODE® Auswertung vom 29.06.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

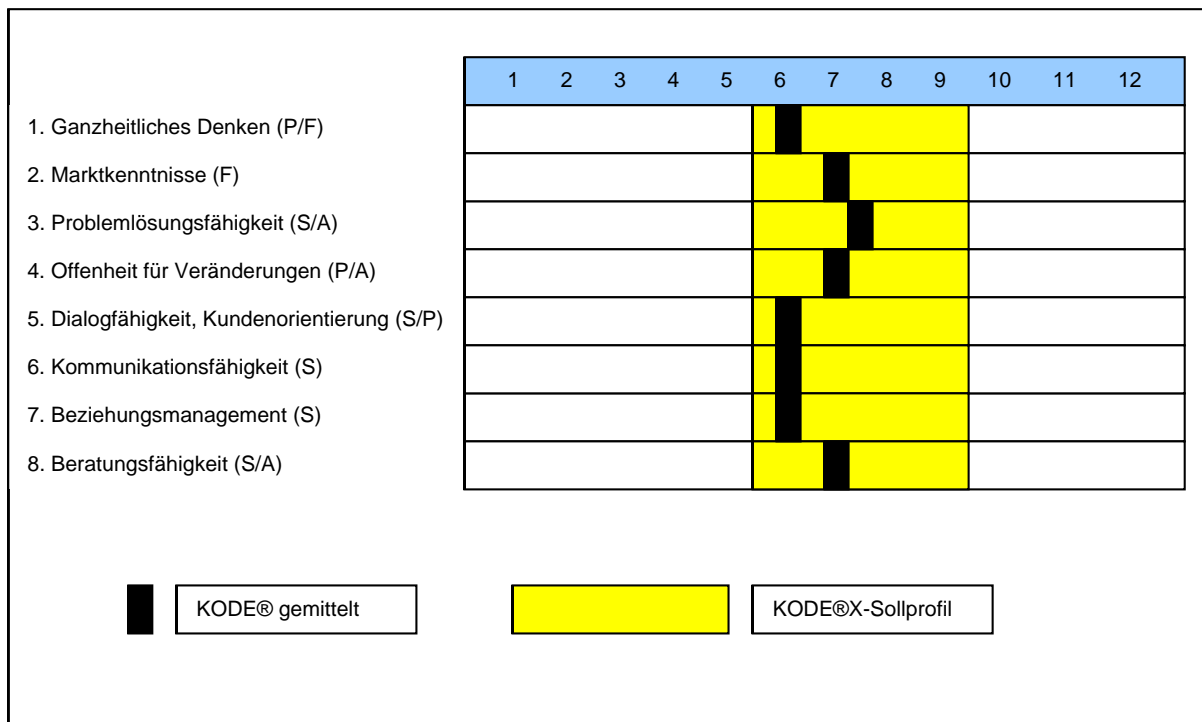
**P: 27 / A: 28 / F: 29 / S: 36**

Folgende Stärken wurden bei KUB 01 festgestellt:

- Verfolgt und realisiert Ziele bewusst mit großer Willensstärke und Aktivität und gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen.
- Sucht und bevorzugt Aufgaben, bei deren Lösung die eigene große Organisationsfähigkeit zur Geltung kommen kann.
- Handelt fleißig und zielstrebig und erledigt durchgehend ein großes Arbeitspensum.
- Arbeitet mit Gründlichkeit, Besonnenheit und Zuverlässigkeit.
- Agiert redegewandt, hat Verhandlungsgeschick, spricht und schreibt verständlich und drückt sich partnergerecht aus.

## 5.2.2. Auswertung KUB 02

**Abbildung 10: Auswertung Kompetenzmessung KUB 02**



Quelle: KODE® Auswertung vom 04.07.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

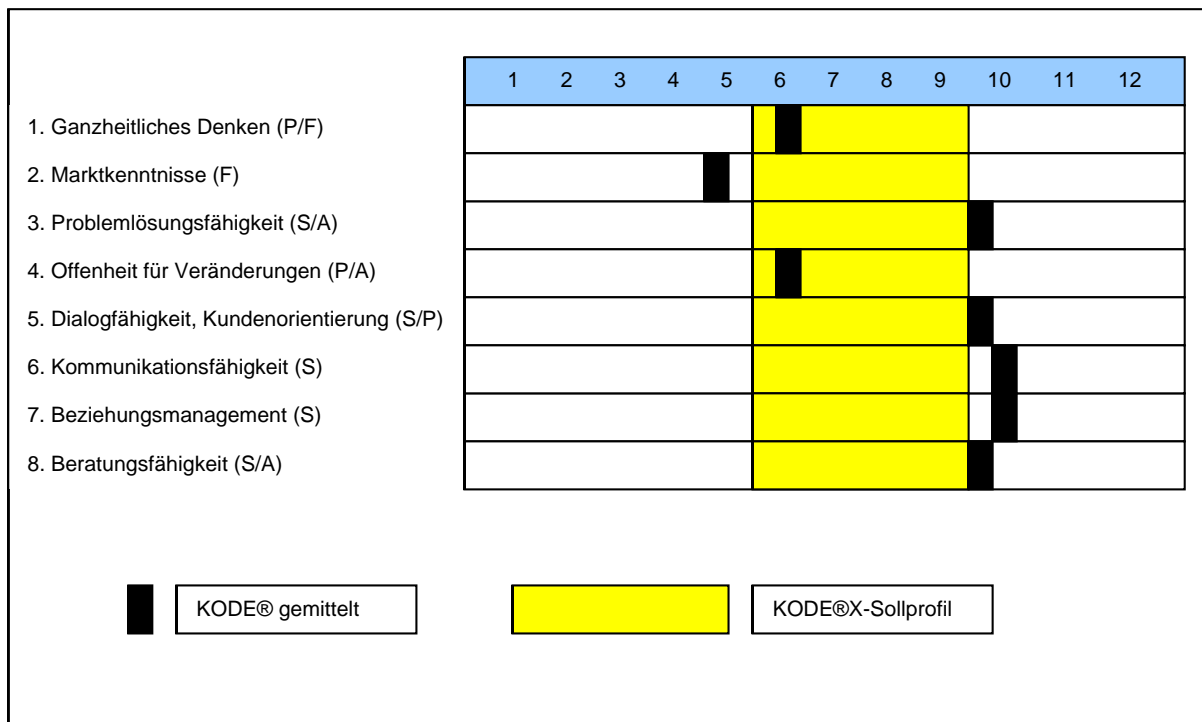
**P: 26 / A: 38 / F: 30 / S: 26**

Folgende Stärken wurden bei KUB 02 festgestellt:

- Verfolgt und realisiert unter schwierigen Bedingungen Ziele konsequent und mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen.
- Handelt in hohem Maße selbstmotiviert.
- Bevorzugt im Sinne der schnellen Durchsetzung der eigenen Vorstellungen und Lösungen das direkte Gespräch mit den maßgeblichen Personen.
- Ist ausgesprochen wettbewerbsorientiert und hat einen hohen Handlungs- und Realisierungsanspruch.
- Ist sehr offen gegenüber Neuerungen und passt sich schnell ändernden äußeren Bedingungen aktiv an.

### 5.2.3. Auswertung KUB 03

**Abbildung 11: Auswertung Kompetenzmessung KUB 03**



Quelle: KODE® Auswertung vom 03.07.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

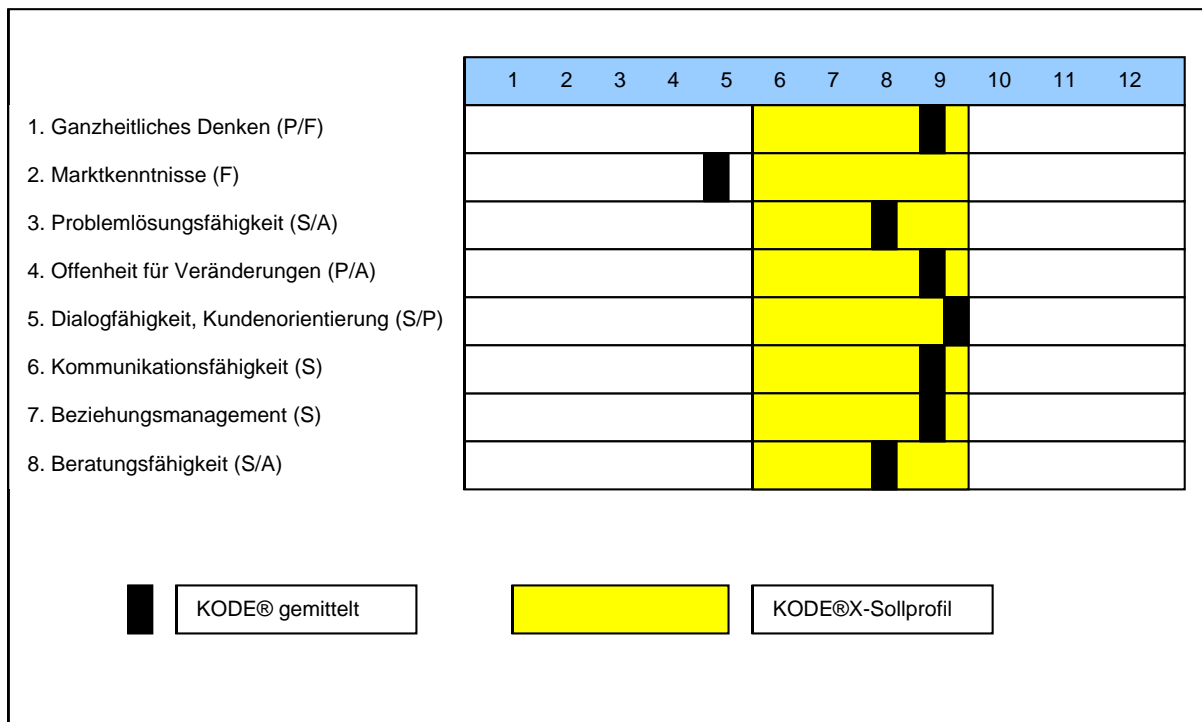
**P: 28 / A: 28 / F: 24 / S: 40**

Folgende Stärken wurden bei KUB 03 festgestellt:

- Geht auf andere offen und wohlwollend zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus.
- Handelt mit Wertschätzung gegenüber den Kommunikationspartnerinnen und -partnern.
- Wahrt geschickt die für ein erfolgreiches Beziehungsmanagement notwendige Balance zwischen sozialer Nähe und Distanz.
- Verfügt über diplomatisches Geschick und zeigt hohe Wertschätzung gegenüber Gesprächspartner/innen.
- Handelt offen für Veränderungen und Neuigkeiten unterschiedlicher Art.
- Hört gut zu und geht differenziert auf Gesprächspartner/innen ein.

## 5.2.4. Auswertung KUB 04

**Abbildung 12: Auswertung Kompetenzmessung KUB 04**



Quelle: KODE® Auswertung vom 22.06.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

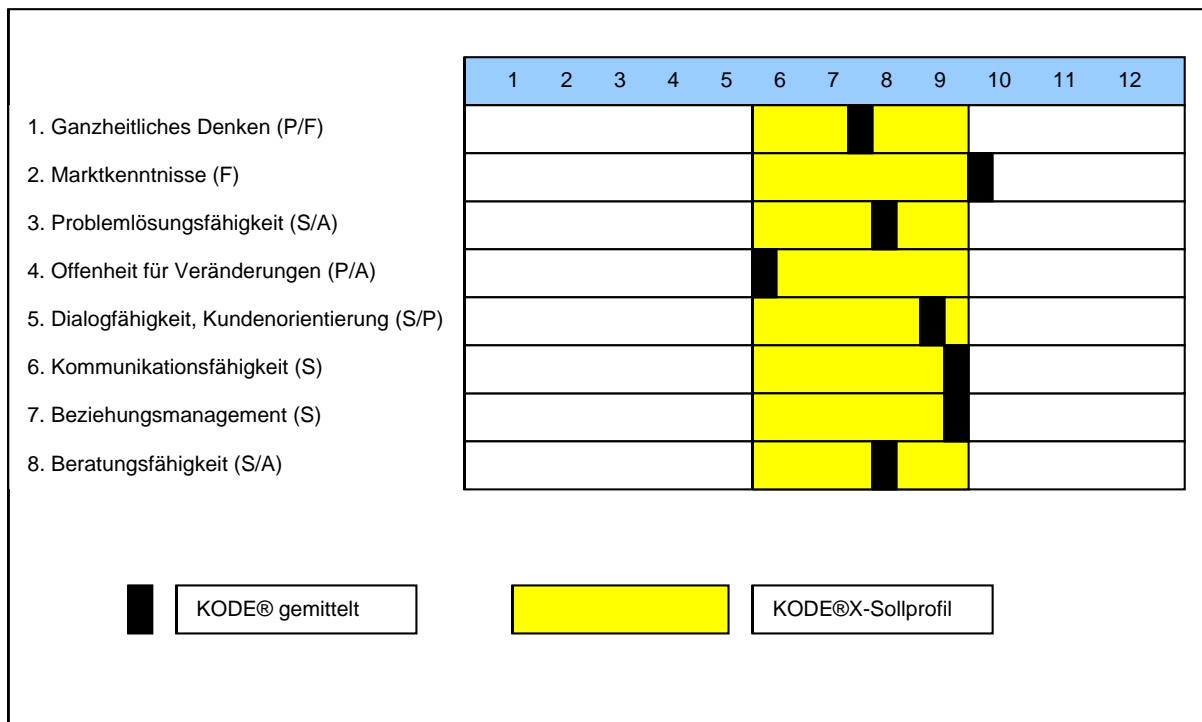
**P: 37 / A: 26 / F: 23 / S: 34**

Folgende Stärken wurden bei KUB 04 festgestellt:

- Handelt auf der Grundlage eines tief verankerten Bedürfnisses nach Kommunikation mit anderen.
- Hört gut zu und kann sich in die Lage anderer versetzen.
- Geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus.
- Überzeugt andere durch die starke Identifikation mit den eigenen Argumenten.
- Gewinnt im Dialog mit Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sympathie und Anerkennung.
- Schafft Vertrauen und tritt sicher auf.

## 5.2.5. Auswertung KUB 05

**Abbildung 13: Auswertung Kompetenzmessung KUB 05**



Quelle: KODE® Auswertung vom 03.07.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

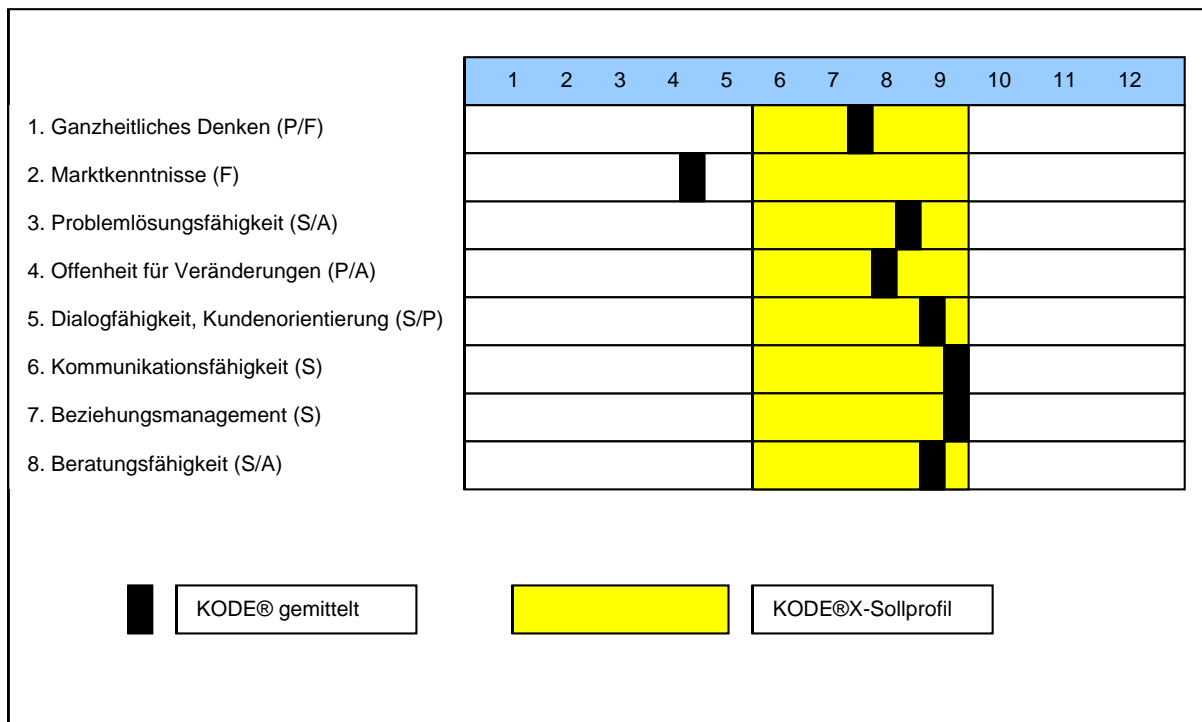
**P: 28 / A: 21 / F: 36 / S: 35**

Folgende Stärken wurden bei KUB 05 festgestellt:

- Hat umfangreiche Erfahrungen bei der Bearbeitung komplexer Aufgaben und Vorhaben und führt sie termingerecht und in hoher Qualität aus.
- Handelt fachlich erfahren, gründlich, verlässlich und ist auf dem neuesten Stand.
- Versteht sich als Dienstleister gegenüber dem Unternehmen, gegenüber Dritten und engagiert sich dementsprechend verantwortungsbewusst.
- Knüpft mit eigenen sprachlich überzeugenden Vorschlägen Beziehungen.
- Versteht es, anderen gut zuzuhören sowie die eigenen Erfahrungen und Einsichten verständlich und nachvollziehbar mitzuteilen.

## 5.2.6. Auswertung KUB 06

**Abbildung 14: Auswertung Kompetenzmessung KUB 06**



Quelle: KODE® Auswertung vom 03.07.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

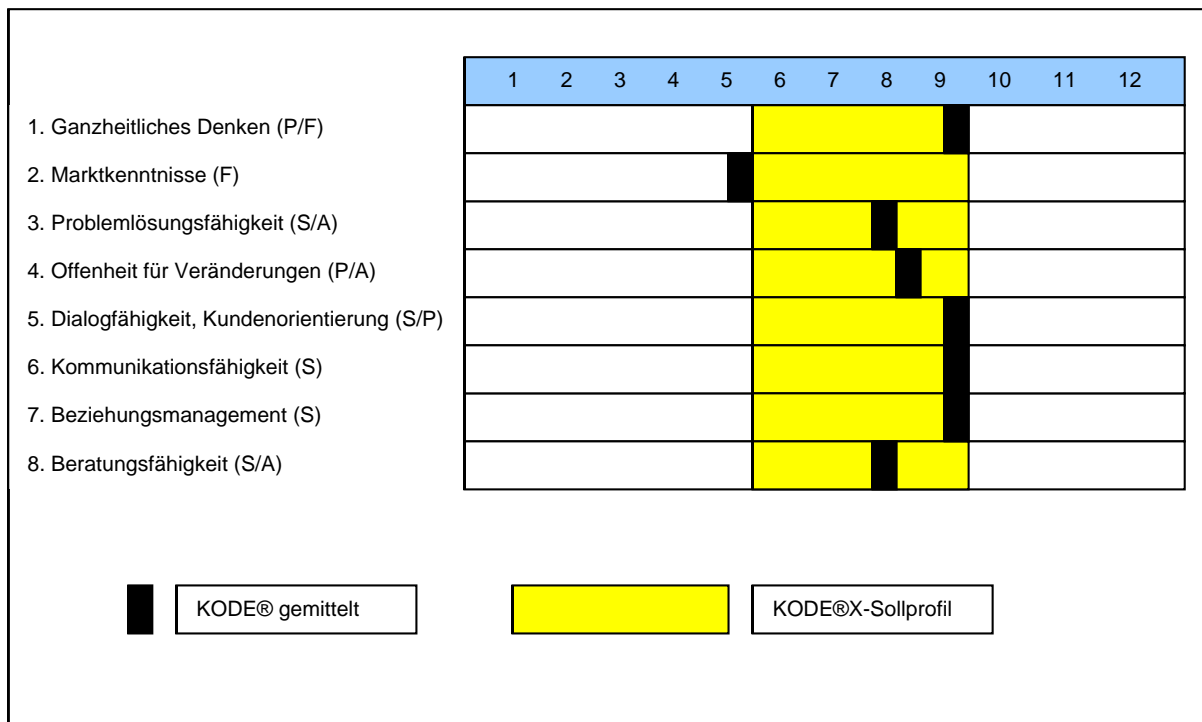
**P: 34 / A: 30 / F: 22 / S: 34**

Folgende Stärken wurden bei KUB 06 festgestellt:

- Achtet darauf, dass unterschiedliche Meinungen und Ideen integriert werden und ein gutes kooperatives Zusammenwirken gelingt.
- Handelt experimentierfreudig und beteiligt sich gern an Problemlösungen.
- Sucht den Dialog mit anderen und ist akquisitionssicher.
- Betrachtet das eigene Verhalten kritisch und zieht daraus Folgerungen für Veränderungen.
- Unterstützt Dritte in ihrer eigenen Entwicklung uneigennützig durch Rat und Tat.
- Arbeitet gut und gerne in Gruppen und Teams.

## 5.2.7. Auswertung KUB 07

**Abbildung 15: Auswertung Kompetenzmessung KUB 07**



Quelle: KODE® Auswertung vom 22.06.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

**P: 37 / A: 24 / F: 25 / S: 34**

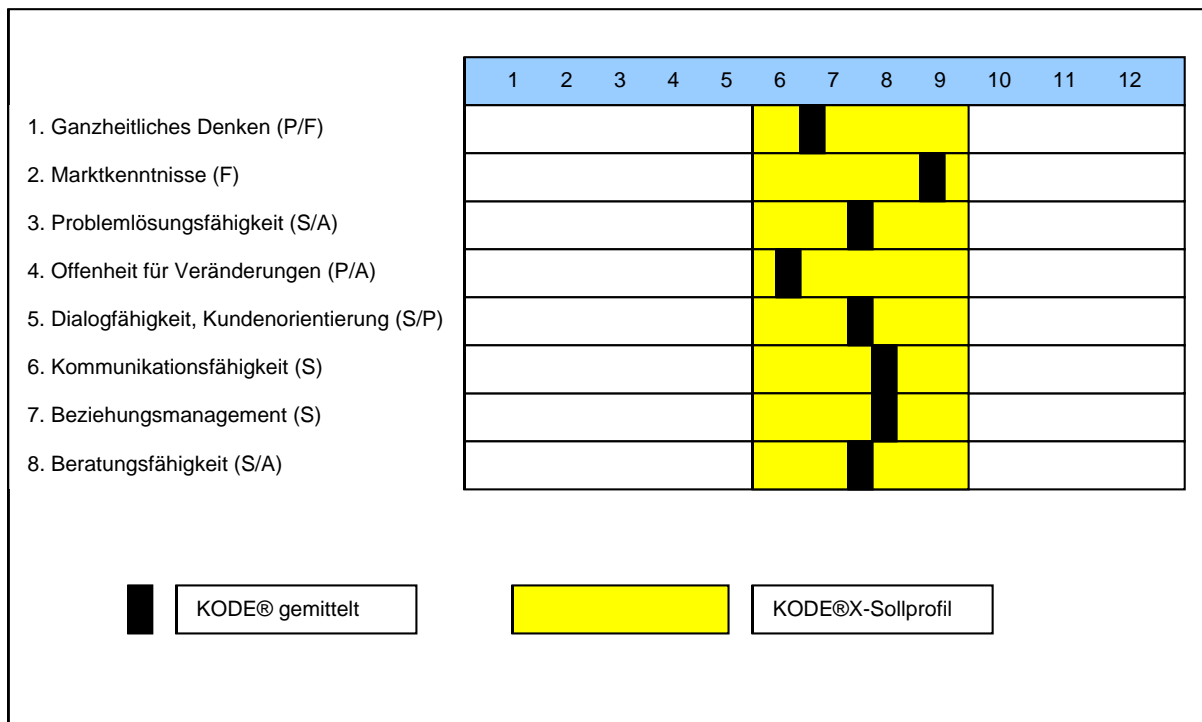
Folgende Stärken wurden bei KUB 07 festgestellt:

- Bezieht andere in Entscheidungsprozesse ein, kommuniziert offen und bindet andere in Verantwortung ein.
- Entkrampft schwierige oder als unlösbar scheinende Situationen und fördert damit gemeinsames produktives Handeln.
- Überzeugt andere und löst Widerstände und Blockaden durch überzeugende Argumente auf.
- Praktiziert Kollegenförderungen als persönliches Anliegen und als Mittel zur Verbesserung der sozialen Kooperation und Kommunikation.



## 5.2.8. Auswertung KUB 08

**Abbildung 16: Auswertung Kompetenzmessung KUB 08**



Quelle: KODE® Auswertung vom 29.06.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

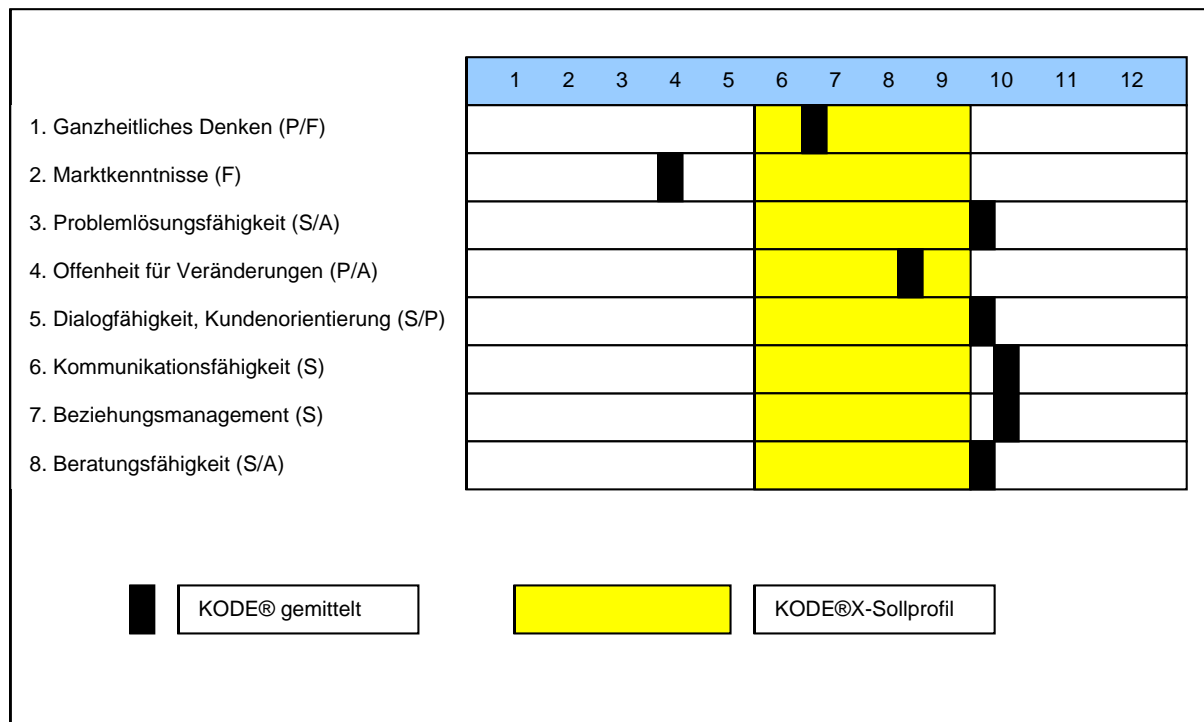
**P: 26 / A: 28 / F: 34 / S: 32**

Folgende Stärken wurden bei KUB 08 festgestellt:

- Geht auf andere offen und wohlwollend zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus.
- Ist von den eigenen Argumenten überzeugt und vertritt sie mit hoher Überzeugungskraft.
- Verfügt über ein besonderes Gespür für die Gefühle, Meinungen und Bedürfnisse anderer.
- Baut durch die eigene ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft und die gute Kommunikationsfähigkeit schnell Kontakte auf.
- Verfügt über das notwendige Markt-Detailwissen, um sachgerechte betriebliche Entscheidungen treffen zu können.

## 5.2.9. Auswertung KUB 09

**Abbildung 17: Auswertung Kompetenzmessung KUB 09**



Quelle: KODE® Auswertung vom 04.07.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

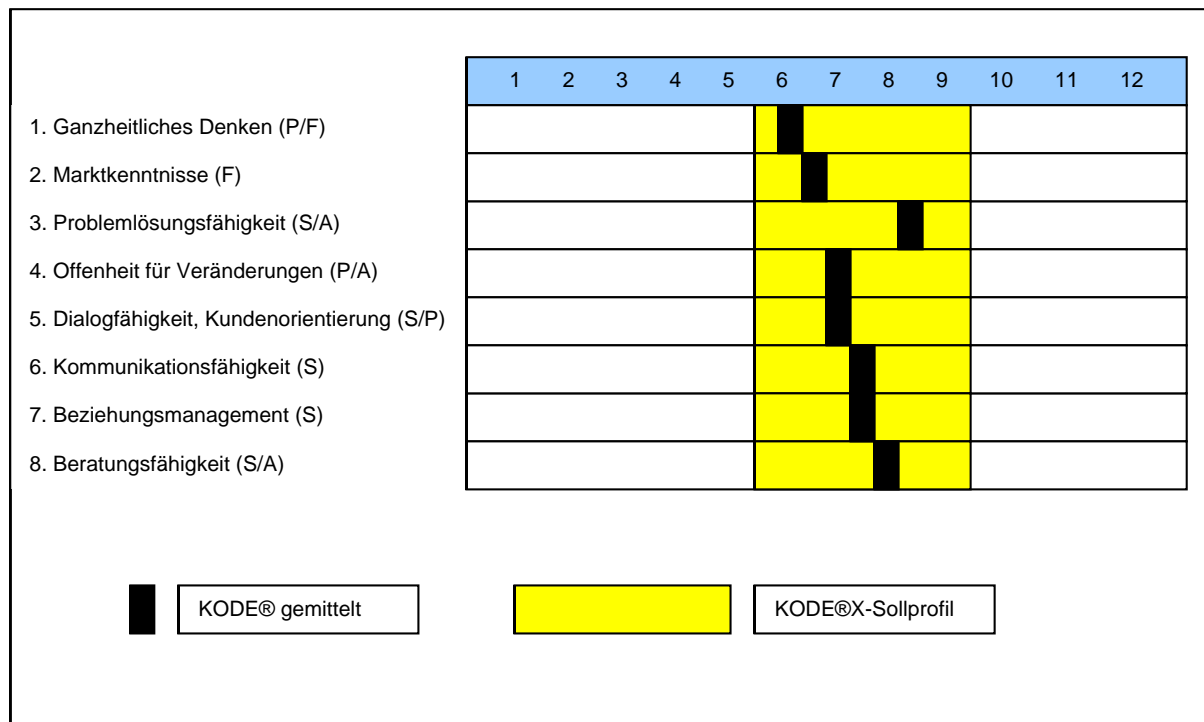
**P: 32 / A: 30 / F: 20 / S: 38**

Folgende Stärken wurden bei KUB 09 festgestellt:

- Bringt sich in schwierigen sozialen Situationen, insbesondere im Rahmen des Teams ziel- und ergebnisorientiert ein.
- Agiert redegewandt, hat Verhandlungsgeschick, spricht und schreibt verständlich und drückt sich partnergerecht aus.
- Verfügt über ein besonderes Gespür für Gefühle, Meinungen, Bedürfnisse anderer.
- Lockert verkrampfte Situationen durch freundliches Auftreten und Optimismus auf.
- Gestaltet ein warmes und erfolgreiches Miteinander.

## 5.2.10. Auswertung KUB 10

**Abbildung 18: Auswertung Kompetenzmessung KUB 10**



Quelle: KODE® Auswertung vom 29.06.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

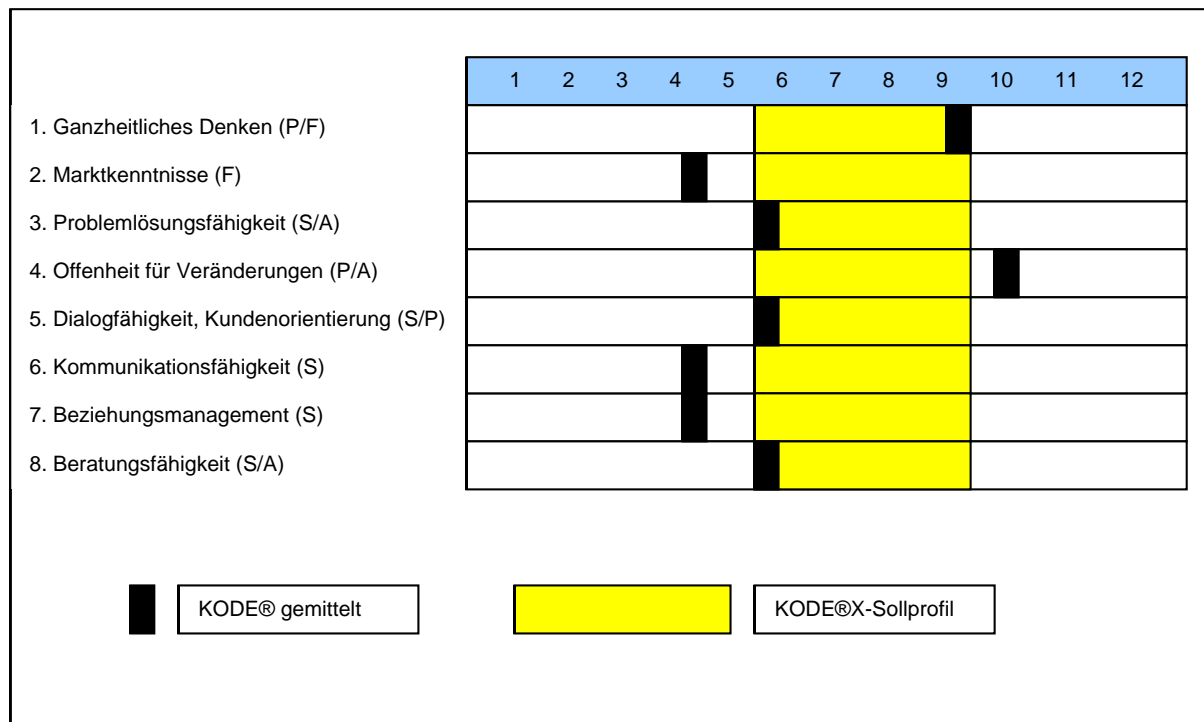
**P: 26 / A: 36 / F: 28 / S: 30**

Folgende Stärken wurden bei KUB 10 festgestellt:

- Handelt auf der Grundlage einer positiven Zukunftserwartung und ist von der Realisierung der eigenen Ideen und Herangehensweisen überzeugt.
- Kommuniziert gerne und unterstützt andere tatkräftig.
- Sucht aktiv soziale Kontakte und engagiert sich sozial auch außerhalb des Unternehmens.
- Diskutiert gelöst in unterschiedlichen Gesprächssituationen und vertritt lebhaft eigene Positionen.
- Bringt den eigenen Wissens- und Erfahrungshintergrund in Anregungen gegenüber Dritten ein.
- Handelt richtungsweisend und ist im eigenen Engagement verlässlich.

## 5.2.11. Auswertung KUB 11

**Abbildung 19: Auswertung Kompetenzmessung KUB 11**



Quelle: KODE® Auswertung vom 03.07.2012

Individuelle Basiskompetenzen im Durchschnitt:

**P: 38 / A: 39 / F: 22 / S: 21**

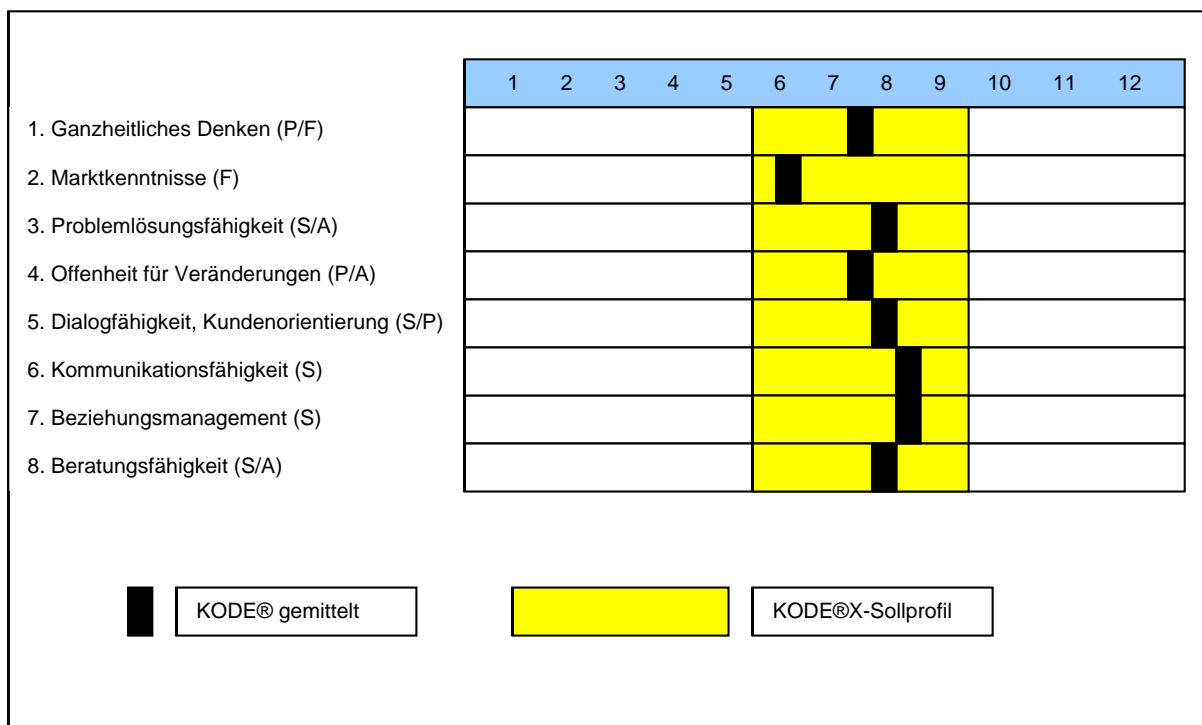
Folgende Stärken wurden bei KUB 11 festgestellt:

- Konzentriert sich auf das Wesentliche und setzt deutlich Ziele, um aktiv zu handeln.
- Erträgt und bewältigt Unbestimmtheiten und Widersprüche, die sich bei der Aufgaben-Realisierung ergeben und hält auch unter komplizierten Bedingungen an Vorhaben fest.
- Handelt auch unter zeitweiligem Stress und erhöhter Beanspruchung organisiert und macht durch das eigene vorbildliche Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen zu stellen und diese Herausforderungen für die Entwicklung der eigenen Person und Leistungsfähigkeit anzunehmen.
- Handelt planvoll und überlegt, ohne durch zu große Vorsicht den eigenen Wirkungsrahmen einzuengen.

### 5.3. Besprechung der Ergebnisse

Um eine Gesamtübersicht zu bekommen, habe ich von allen 11 Auswertungen einen gemeinsamen Durchschnitt der Werte ermittelt. Dabei habe ich die Einzelwerte pro Kundenberater/in zusammengezählt und die Summe durch 11 dividiert. Das Ergebnis ist in folgender Abbildung ersichtlich:

**Abbildung 20: Auswertung Kompetenzmessung Gesamt**



Quelle: eigene Darstellung

Aus dieser Auswertung ergibt sich folgende Reihung:<sup>87</sup>

- (6,0) Marktkenntnisse (F)
- (7,3) Ganzheitliches Denken (P/F)
- (7,4) Offenheit für Veränderungen (P/A)
- (8,1) Problemlösungsfähigkeit (S/A)
- (8,1) Beratungsfähigkeit (S/A)
- (8,2) Dialogfähigkeit, Kundenorientierung (S/P)
- (8,3) Kommunikationsfähigkeit (S)
- (8,3) Beziehungsmanagement (S)

<sup>87</sup> Beginnend mit der am schwächsten ausgeprägten Kompetenz, in Klammer der errechnete Wert.

Die Fach- und Methodenkompetenz **Marktkennnisse** ist mit einem Mittelwert von 6,0 am schwächsten ausgeprägt, gefolgt von den personalen Kompetenzen **Ganzheitliches Denken** (7,3) und **Offenheit für Veränderungen** (7,4). Alle weiteren Kompetenzen haben eine deutlich hohe Ausprägung mit Werten von 8,1 bis 8,3.

In einer weiteren Auswertung habe ich die einzelnen Ergebnisse nach den Anforderungen „noch nicht erfüllt“, „bereits erfüllt“ und „übertroffen“ kategorisiert. Die folgende zusammenfassende Tabelle zeigt diese Darstellung:

**Tabelle 03: Zusammenfassung Kompetenzmessung**

	Anforderungen werden		
	noch nicht erfüllt:	bereits erfüllt:	übertroffen:
Ganzheitliches Denken	0	11	0
Marktkennnisse	6	4	1
Problemlösungsfähigkeit	0	9	2
Offenheit für Veränderungen	0	10	1
Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	0	9	2
Kommunikationsfähigkeit	1	7	3
Beziehungsmanagement	1	7	3
Beratungsfähigkeit	0	9	2
Summe	8	66	14

*Quelle: eigene Darstellung*

Das Ergebnis ist eindeutig. Bei sechs von elf Kundenberaterinnen und Kundenberatern fehlt eine wichtige Kernkompetenz: **Marktkennntnis**. In Bezug auf die fehlende Fach- und Methodenkompetenz Marktkennnisse ist es daher notwendig, Maßnahmen zu erarbeiten, um diese Kompetenzlücke zu schließen.

Aber auch bei den Kompetenzen **Ganzheitliches Denken** und **Offenheit für Veränderungen** sind Trainingsmaßnahmen empfehlenswert. Der Wandel in Organisationen ist gegenwärtig und gerade diese beiden **personalen** Kompetenzen helfen, die zukünftigen Herausforderungen zu meistern. Die Personalentwicklung ist nun gefordert, in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb ein geeignetes Personalentwicklungsprogramm zu erstellen. Mit diesem Thema setze ich mich im nächsten Kapitel auseinander.

## 6 Maßnahmen der strategischen Personalentwicklung

Die Messung der strategisch wichtigen acht Kernkompetenzen hat zu einem eindeutigen Ergebnis geführt. Erfreulicherweise sind bei den Kundenberaterinnen und Kundenberatern von T.T.I. sieben der acht Kernkompetenzen deutlich bis stark ausgeprägt. Lediglich bei den Marktkenntnissen gibt es einen Aufholbedarf. Diese Fach- und Methodenkompetenz ist noch nicht in der gewünschten Ausprägung vorhanden. Um diese Kompetenzlücke zu schließen, sind nun geeignete Maßnahmen in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb zu erarbeiten.

### 6.1. Schlussfolgerungen

Folgende Schlussfolgerungen können für die Personalentwicklung aus dieser Forschungsarbeit gezogen werden:

- Bei der Schlüsselfunktion **Kundenberater/in** ist ein effektives PE-Programm zu erstellen, um die Fach- und Methodenkompetenz Marktkenntnis zu stärken. Im Anschluss daran sind die personalen Kompetenzen Ganzheitliches Denken und Offenheit für Veränderungen zu trainieren.
- Vor zukünftigen Neuaufnahmen in der Kundenberatung ist mittels Kompetenzmessung festzustellen, in wie weit die notwendigen Kompetenzausprägungen vorhanden sind.
- Für weitere Funktionen im Unternehmen sind von den zuständigen Führungskräften die zukünftigen Kernkompetenzen zu erarbeiten. Mit einer folgenden Messung können Kompetenzdefizite erkannt werden. Die PE ist dann in der Lage, zielgerichtet die richtigen Maßnahmen für **sinnvolle Investitionen** in Weiterbildung vorzuschlagen.
- Für die **Führungskräfte** ist es ebenfalls wichtig, die für die tägliche Führungsarbeit bedeutenden Kernkompetenzen auszuarbeiten. Die Geschäftsführung ist damit in der Lage, die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit den Anforderungen an die Führung in Einklang zu bringen.

## 6.2. Maßnahmen

Welche strategischen Personalentwicklungsmaßnahmen sind nun geeignet, um die in der Kundenberatung von T.T.I. fehlende Fach- und Methodenkompetenz **Marktkennnisse** rechtzeitig zu erwerben?

„Menschen sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie Dinge tun können, die sie beherrschen und das auf eine Weise, die ihnen liegt. Viele wissen aber nicht genau, was sie können und unter welchen Bedingungen sie am besten arbeiten können.“<sup>88</sup>

Es ist daher in einem ersten Schritt sinnvoll, den betroffenen Kundenberaterinnen und Kundenberatern Rückmeldung zu geben, wo ihre besonderen **Stärken** liegen bzw. welche Kompetenzen besonders stark ausgeprägt sind. Erst danach kann dann besprochen werden, welche Kernkompetenz **noch** nicht in der notwendigen Ausprägung vorhanden ist und welches Training für das zukünftige, erfolgreiche Handeln beim Kunden helfen würde, diese Lücke zu schließen.

Wie schon im Grundlagenteil besprochen, hat die Personalentwicklung verschiedene Instrumente für die Förderung von Personen zur Erreichung des individuellen beruflichen Weiterkommens. „Der Schlüssel zur Kompetenzentwicklung liegt in deutlich emotions- und motivationsaktivierenden Lernprozessen. [...] Kompetenzen sind vorrangig im direkten Praxisbezug, oder durch Formen von Coaching und Training vermittelbar.“<sup>89</sup>

**Marktkennntnis** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in Bezug auf Kunden und deren Bedürfnisse. Die laufende Auseinandersetzung mit den Marktentwicklungen und den Veränderungen von Kundenwünschen ist ein Schlüssel für eine positive Unternehmensentwicklung. Um Marktkennntnisse auf- bzw. auszubauen, ist es empfehlenswert, mit der Führungskraft ein ausführliches Gespräch über den Markt zu führen. Darüber hinaus bringt eine Markt- und Wettbewerbsanalyse für die Organisation wertvolle Erkenntnisse, wie man im Vergleich zum Wettbewerb positioniert ist.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2012): Der Königsweg zur Kompetenz: Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung, Münster, Waxmann Verlag GmbH, S. 44.

<sup>89</sup> Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. XXII.

<sup>90</sup> Vgl. Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009), S. 403 - 413.



Folgende Maßnahmen der PE sind daher für eine effiziente und effektive Stärkung der Fach- und Methodenkompetenz Marktkennntnis notwendig:

- Eintakten von Einzelgesprächen mit den Kundenberaterinnen und Kundenberatern, um über die individuellen Stärken zu sprechen und dabei den Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens erläutern.
- In Zusammenarbeit mit der Vertriebsführung ist ein PE-Programm zu erarbeiten, um die Marktkennntnisse deutlich zu steigern. Hier sind Einzel- und Gruppentrainings unter Berücksichtigung der individuellen Situation der Kundenberater/innen anzubieten. Im Anschluss an das PE-Programm sind neuerliche Kompetenzmessungen durchzuführen, um die Veränderungen festzustellen. Trainingsmaßnahmen bei den personalen Kompetenzen Ganzheitliches Denken und Offenheit für Veränderungen runden das gesamte PE-Programm ab.
- Bei den regelmäßig stattfindenden Vertriebsbesprechungen ist das Thema „Marktkennntnis“ mitaufzunehmen. Die Führungskräfte sollen Inputs vom Markt geben und auch einfordern. Damit wird die Wichtigkeit des Themas bewusst gemacht.
- Die vorliegende, umfangreiche Marktstudie IC Market Tracking® für Zeitarbeit in Österreich der Interconnection Consulting in Wien ist mit den Kundenberaterinnen und Kundenberatern ausführlich zu besprechen. Diese enthält zahlreiche Informationen zu den marktbeeinflussenden Indikatoren, zum Gesamtmarkt und den Prognosen und enthält eine umfassende Wettbewerbsanalyse der wichtigsten Marktteilnehmer/innen.

Das wertvollste Kapital eines Unternehmens, um erfolgreich seine Vision umzusetzen, im Wettbewerb zu bestehen und kontinuierlich zu wachsen, sind kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gezielte Investitionen in die Weiterentwicklung der erforderlichen Kompetenzen sind daher Voraussetzung für eine prosperierende Unternehmensentwicklung.

## 7 Schlussbetrachtungen

„In einem globalisierten, einem starken Wandel unterworfenen Umfeld müssen sich die österreichischen Unternehmen ständig anpassen. [...] Gefragt sind jedenfalls Offenheit für die Zukunft und Mut zur Veränderung, gefragt sind flexible und innovative Lösungen zur Förderung des Wirtschafts- und Arbeitsstandortes Österreich. Die Zeitarbeit spielt in diesem Zusammenhang eine immer bedeutendere Rolle.“<sup>91</sup>

Treffender kann es nicht formuliert werden, Zeitarbeit hat Zukunft und wird den Kunden auch weiterhin flexible und innovative Lösungen in Personalfragen bereitstellen.

### 7.1. Zusammenfassung

T.T.I. ist in Österreich gut positioniert und hat eine am Customer Value ausgerichtete Unternehmensstrategie.

In offenen und unüberschaubaren, komplexen Situationen sind personale, aktivitäts- und handlungsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen erforderlich, um sich selbstorganisiert zurechtzufinden und aktiv zu handeln. Kundenberater/innen in der Zeitarbeit nehmen eine wichtige Schlüsselposition ein und stehen in der Aufgabenerfüllung sehr oft vor solchen Situationen und benötigen daher spezielle Kernkompetenzen.

Auf Basis der Zukunftsthesen der GF von T.T.I. und unter Berücksichtigung einer Unternehmens- und Umweltanalyse haben maßgebliche Führungskräfte aus dem Vertrieb die wichtigsten strategischen Ansätze erarbeitet und daraus die Kernkompetenzen für Kundenberater/innen abgeleitet. Der Schwerpunkt lag bei den sozial-kommunikativen Kompetenzen, wie Kommunikationsfähigkeit, und Problemlösungsfähigkeit. Bei der anschließenden Messung und Auswertung durch das KODE® - Verfahren wurde die fachlich-methodische Kompetenz **Marktkennntnis** als noch nicht in gewünschter Ausprägung vorhanden identifiziert. Die Personalentwicklung hat nun die Aufgabenstellung, die auf dieser Basis erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen, um die Kompetenzlücke rechtzeitig zu schließen.

---

<sup>91</sup> Vorwort von Christoph Leitl, Präsident der Wirtschaftskammer Österreich, in Flenreiss, G. (Hrsg.) (2004), S. 5.

## 7.2. Formulierung der Master These

Um auch in Zukunft erfolgreich zu handeln, benötigt ein/e Kundenberater/in bei T.T.I. folgende Kernkompetenzen:

1. Ganzheitliches Denken
2. Marktkenntnisse
3. Problemlösungsfähigkeit
4. Offenheit für Veränderungen
5. Dialogfähigkeit, Kundenorientierung
6. Kommunikationsfähigkeit
7. Beziehungsmanagement
8. Beratungsfähigkeit

Mit einer starken Ausprägung dieser Kernkompetenzen im Vertrieb ist T.T.I. hervorragend gerüstet, um die vorhandenen Stärken weiter auszubauen und so durch Alleinstellung zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in der Zeitarbeit zu kommen. Kunden erhalten damit innovative und flexible Lösungen in Personalfragen. Das höchste Gut in der Berufswelt ist Kompetenz und soll daher ständig mit gezieltem Training im Sinne der gestellten Anforderungen weiterentwickelt werden.

## 7.3. Schlusswort

Mit dieser Forschungsarbeit wurden die Kompetenzausprägungen in der Kundenberatung von „innen“ aus betrachtet. Spannend wäre nun auch eine Sicht von „außen“. Welche Kompetenzen erwarten die Kunden von den Kundenberaterinnen und Kundenberatern in der Zeitarbeit? Bei einer Befragung einer repräsentativen Anzahl von Kunden unter Verwendung desselben Kompetenzmodells wären interessante Erkenntnisse zu erwarten. Es würde mich sehr freuen, wenn zukünftige Kolleginnen und Kollegen diesen Gedanken aufgreifen und in Angriff nehmen. Gerne kann ich dabei meine Unterstützung anbieten. Meine Kontaktdaten sind:

Helmut Huber / 4020 Linz / Bockgasse 43

Telefon: 0664-1909168 / Email: [helmut.huber@liwest.at](mailto:helmut.huber@liwest.at)

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Bücher:

Bartscher, T., Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Becker, M. (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Böhnisch, W., Weissengruber, P., Stummer, H. (Hrsg.), (2003): Human Capital und Wissen: Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Linz, Universitätsverlag Rudolf Trauner.

Brockhaus Enzyklopädie (1993): Band 21, 19. Aufl., Mannheim, F.A. Brockhaus GmbH.

Buhr, A. (2012): Vertrieb geht heute anders: Wie Sie den Kunden 3.0 begeistern, 2. Aufl., Offenbach, GABAL Verlag.

Covey, St. R. (2006): Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe, 18. Aufl., Offenbach, GABAL Verlag GmbH.

Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2012): Der Königsweg zur Kompetenz: Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung, Münster, Waxmann Verlag GmbH.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Flenreiss, G. (Hrsg.) (2004): Sicher. Flexibel. Zeitarbeit in Österreich: Erfahrungen / Positionierungen / Perspektiven, Wien, WUV-Universitätsverlag.

Fueglistaller, U., Müller, Ch., Volery, T. (2008): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH.

Heyse, V., Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007): Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Münster, Waxmann Verlag GmbH.

Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortman, S. (Hrsg.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente, Münster, Waxmann Verlag GmbH.

Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Hinterhuber, H. H. (1992): Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken, 5. Aufl., Berlin und New York, Walter de Gruyter.

Homburg, Ch. (2012): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.

Kaspar, M., Mayrhofer, W. (2009): Personalmanagement - Führung - Organisation, 4. Aufl., Wien, Linde Verlag.

Kotler, P., u. a. (2005): Die besten Management-Tools 1: Strategie und Marketing, Frankfurt/Main, Campus Verlag GmbH.

Malik, F. (2011): Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt, Frankfurt / New York, Campus Verlag GmbH.

Meifert, T. M. (2010): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, 2. Aufl., Berlin, Springer.

Müller, M. (2009): Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt: Eine branchenübergreifende Untersuchung, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH.

Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Pircher, R. (Hrsg.), (2010): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Erlangen, Publicis KommunikationsAgentur GmbH.

Rutigliano, T., Brim, B. (2011): Stärke im Verkauf: Ein komplettes Verkaufstraining, München, Redline Verlag.

Sacherer, R., Schwarz, B. (2006): Arbeitskräfteüberlassungsgesetz: Gesetze und Kommentare, Wien, Verlag des ÖGB.

Schapler, M. (2009): Arbeitskräfteüberlassung in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen zwischen Sollen und Sein, Wien, Verlag des ÖGB.

Scheelen F. M., Bigby D. G. (2011): Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung: Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Simon, W. (2011): GABALs großer Methodenkoffer: Zukunft, Grundlagen und Trends, Offenbach, GABAL Verlag GmbH.

Springer, W. (2002): Der geliehene Erfolg: Leiharbeit aus wirtschaftlicher und politischer Sicht, Wien, Verlag des ÖGB GmbH.

Tomandl, T. (2010): Arbeitskräfteüberlassung: Grundbegriffe, gesetzliche Rahmenbedingungen, Rechtsprechung, Wien, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.

Wegerich, Ch. (2011): Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Weinheim, Wiley-VCH Verlag.

Weiland, A. (2011): Personalentwicklung in der Praxis: Werkzeuge für die Umsetzung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

#### Fachzeitschriften:

Malik, F. (2011): Leading in Management Solutions m.o.m. ® - Letter 10/11, St. Gallen, m.o.m. ® Malik on Management AG.

Malik, F. (2011): Leading in Management Solutions m.o.m. ® - Letter 11/11, St. Gallen, m.o.m. ® Malik on Management AG.

#### Studien:

IC Market Tracking®, Zeitarbeit in Österreich, Mai 2012, Interconnection Consulting, Wien.

#### Internetquellen:

Stichtagserhebung vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, [https://akupav.eipi.at/akupav/2011/Erläuterungen\\_2011.pdf](https://akupav.eipi.at/akupav/2011/Erläuterungen_2011.pdf), abgerufen am 14.03.2012.

Peter Drucker, [http://de.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker), abgerufen am 24.08.2012.

#### Berichte:

Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2011 vom 23.4.2012 der TTI Personaldienstleistung GmbH von der ICON Wirtschaftstreuhand GmbH in Linz.

#### Broschüren:

T.T.I. Visionsfibel, Herausgeber: TTI Personaldienstleistung GmbH, St. Florian.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungen:

Abbildung 01: Vision von T.T.I. ....	10
Abbildung 02: Dreiecksverhältnis in der AÜ .....	22
Abbildung 03: Inhalte von Personalentwicklung .....	28
Abbildung 04: Daten, Informationen und Wissen .....	30
Abbildung 05: KompetenzAtlas .....	34
Abbildung 06: SWOT-Analyse T.T.I. ....	43
Abbildung 07: Zukunftsthesen der Geschäftsführung .....	45
Abbildung 08: Einschätzungsskala Kundenberater/in .....	56
Abbildung 09: Auswertung Kompetenzmessung KUB 01 .....	57
Abbildung 10: Auswertung Kompetenzmessung KUB 02 .....	58
Abbildung 11: Auswertung Kompetenzmessung KUB 03 .....	59
Abbildung 12: Auswertung Kompetenzmessung KUB 04 .....	60
Abbildung 13: Auswertung Kompetenzmessung KUB 05 .....	61
Abbildung 14: Auswertung Kompetenzmessung KUB 06 .....	62
Abbildung 15: Auswertung Kompetenzmessung KUB 07 .....	63
Abbildung 16: Auswertung Kompetenzmessung KUB 08 .....	64
Abbildung 17: Auswertung Kompetenzmessung KUB 09 .....	65
Abbildung 18: Auswertung Kompetenzmessung KUB 10 .....	66
Abbildung 19: Auswertung Kompetenzmessung KUB 11 .....	67
Abbildung 20: Auswertung Kompetenzmessung Gesamt .....	68

### Tabellen:

Tabelle 01: Hauptergebnisse 2002 – 2011 / Stichtagserhebung .....	23
Tabelle 02: 8 Kernkompetenzen in der Kundenberatung .....	51
Tabelle 03: Zusammenfassung Kompetenzmessung .....	69



## **Glossar**

### **Arbeitskräfteüberlassung**

Arbeitskräfteüberlassung liegt vor, wenn ein Beschäftiger Arbeitnehmer oder arbeitnehmerähnliche Personen in seinem Betrieb für betriebseigene Aufgaben einsetzt, die sich zu dieser Arbeitsleistung einem Überlasser gegenüber vertraglich verpflichtet haben.

### **Fähigkeiten**

Fähigkeiten stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten und Kenntnissen.

### **Fertigkeiten**

Fertigkeiten beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person.

### **Förderung**

Förderung umfasst alle Maßnahmen, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung des individuellen beruflichen Weiterkommens zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

### **Kenntnisse**

Kenntnisse umfassen explizites (schriftlich und symbolisch darstellbares) und implizites (personengebundenes) Wissen.

### **Personalentwicklung**

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

**Strategie**

Rational geplantes, in sich stimmiges, komplexes Maßnahmenbündel eines Unternehmens, das von der Unternehmensführung festgelegt wird und zur Erreichung der grundsätzlichen Unternehmensziele beitragen soll. Entscheidungen über die Strategie stellen somit Grundsatzentscheidungen dar, welche die prinzipielle Richtung des von Unternehmen eingeschlagenen Weges bestimmen. Strategien bestehen aus einer Vielzahl ineinander greifender Einzelaktivitäten.

**Qualifikationen**

Qualifikationen stellen die allgemeine und berufliche Ressourcenbasis für potentielle Handlungen dar und umfassen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

## Anhang

Anhang 1:	Interviewleitfaden .....	83
Anhang 2:	Interview mit Herrn KommR Johann F. Höfler, MBA .....	85
Anhang 3:	Interview mit Herrn Ing. Hans-Peter Panholzer, MBA .....	105

## Anhang 1: Interviewleitfaden GF

Forschungsfrage:

„Wie entwickelt sich der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten 5 – 10 Jahren und vor welchen Herausforderungen werden dadurch die Kundenberater/innen von T.T.I. stehen?“

Interviewfragen:

Fragenblock 1 zur derzeitigen Situation:

1. Welche Stärken hat T.T.I.?
2. Welche Schwächen hat T.T.I.?
3. Welche Chancen sehen Sie für T.T.I. aufgrund des derzeitigen Umfeldes?
4. Welche Risiken sehen Sie für T.T.I. aufgrund des derzeitigen Umfeldes?

Fragenblock 2 zur zukünftigen Entwicklung:

1. Wie sieht ihrer Meinung nach die Entwicklung in der Zeitarbeit in den nächsten 5 – 10 Jahren aus?
2. Wird sich das Umfeld ändern?
  - rechtlich (AÜG, Arbeitsrecht, Behörden)
  - wirtschaftlich (Kosten / Preise)
  - technisch (neue Branchen / Dienstleistungen)
  - kommunikativ (Smartphone / Internet)
  - demografisch (Bewerberrekrutierung)
  - sprachlich (Fremdsprachen)
3. Welche Auswirkungen werden diese Änderungen auf die Zeitarbeit haben?
4. Welche neuen Chancen könnten sich für T.T.I. durch geänderte Rahmenbedingungen ergeben? (neue Erfolgspotentiale)
5. Wie werden wir uns dann vom Wettbewerb differenzieren? (Fokus)
6. Wie wollen wir uns langfristig positionieren? (Alleinstellungsmerkmale)

Fragenblock 3 zu den neuen Herausforderungen für Kundenberater/innen:

1. Welche Erwartungen werden Kunden in Folge der aufgezeigten Veränderungen von der Zeitarbeit haben?
2. Ergeben sich dadurch neue Herausforderungen für Kundenberater/innen?

## Anhang 2: Interview mit Herrn KommR Johann F. Höfler, MBA

Huber:

„Wir beschäftigen uns heute mit der Fragestellung, wie sich der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten 5 – 10 Jahren entwickeln wird und welche Herausforderungen dadurch für unsere Kundenberaterinnen und Kundenberater entstehen könnten.“

Erste Frage - welche Stärken hat T.T.I.?”

Höfler:

„Aus meiner Sicht ist eine der wesentlichen Stärken der T.T.I. die hohe Fachkompetenz. Die zweite Stärke, die wir haben, ist die lange Präsenz - 22 Jahre am Markt zu sein - und damit verbunden eine entsprechende Kontinuität.“

Eine weitere Stärke ist die hohe Werteskala, die innerhalb der Mannschaft und damit bei T.T.I. gelebt wird. Dies beschreibt der Begriff, herausgenommen aus unserer Strategie, Verlässlichkeit, Handschlagqualität als Partner. Gott sei Dank wird dies noch immer gelebt und nach außen gespiegelt. Für Kunden und Mitarbeiter ist klar erkennbar, dass wir mit unserer Werteskala bodenständig und nahe den Bedürfnissen der Menschen angesiedelt sind.

Als weitere Stärke ist unsere Bonität<sup>92</sup> anzuführen, sehr wichtig als finanzielles Fundament und erworben durch nachhaltig gutes „Wirtschaften“. Dies gibt uns die Möglichkeit, Sonderthemen, in welchem Bereich auch immer, umzusetzen.

Unser Niederlassungsnetz, vor allem in unserem Heimatmarkt Oberösterreich, kann speziell für Großkunden als eine weitere Stärke angeführt werden.“

Huber:

„Was kann man bei der Werteskala unter Verlässlichkeit verstehen?“

---

<sup>92</sup> Das Bonitätszertifikat vom 08.02.2012 von Creditreform Österreich bescheinigt der TTI Personal-dienstleistung GmbH einen Bonitätsindex von 179, das bedeutet bei einer Bandbreite von 100 – 600 die Einstufung in eine sehr gute Bonität.

Höfler:

„Verlässlichkeit ist für mich ein Beispiel für Vertragstreue, wobei hier nicht unbedingt die Schriftlichkeit gemeint ist. Mit wem auch immer wir Vereinbarungen treffen, seien es unsere Mitarbeiter oder Kunden, wir halten uns an die vereinbarten Inhalte. Das beginnt beim zeitgerechten Umsetzen von zugesagten Leistungen und beim Erfüllen unserer Verpflichtungen, egal wem gegenüber - sei es die pünktliche Lohnzahlung an unsere Mitarbeiter oder die korrekte Abfuhr von Steuern und Abgaben an den Staat. Mittlerweile ist es auch gelungen, diese Haltung für den Markt erkennbar zu leben. Wobei Verlässlichkeit natürlich nicht nur auf diesen einen Punkt zu reduzieren ist, sondern sehr vielschichtig zu leben ist.“

Huber:

„Der Unterschied zum zweiten genannten Wert, Handschlagqualität?“

Höfler:

„Ist ähnlich zu sehen, wobei Handschlagqualität eher in der Vergangenheit der gebräuchliche Ausdruck für „ich halte meine Vereinbarungen ein“ steht, da es schriftliche Verträge in der heutigen Vielzahl nicht gegeben hat. Persönlich ist Handschlagqualität sogar über die Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen zu setzen, da es auch eine moralische Verpflichtung darstellt. Ich glaube, dass dies ein weiteres wesentliches Thema ist, wie man T.T.I. als Partner erlebt. Da doch sehr viele Inhalte nicht unbedingt in Verträgen festgehalten sind, sondern durch Absprachen abseits der Verträge geregelt werden. Und nur dann ist Handschlagqualität merkbar.“

Huber:

„Gut, dann fasse ich zusammen - unter Stärken hast Du die Fachkompetenz genannt, dann eine hohe Werteskala wie z.B. eben Verlässlichkeit und Handschlagqualität, eine gute Wirtschaftlichkeit, die sich auch wieder in einer sehr guten Bonität niederschlägt und ein dichtes Niederlassungsnetz zumindest in bestimmten Räumlichkeiten wie z.B. Oberösterreich, das ja unseren Heimmarkt darstellt.“

Höfler:

„Ergänzend festhalten möchte ich die Kontinuität und das Niederlassungsnetz.“

Huber:

„Dann kommen wir zur zweiten Frage - welche Schwächen hat T.T.I.?“

Höfler:

„Eine der Schwächen ist, dass unser Niederlassungsnetz nicht österreichweit die gleiche Dichte aufweist wie eben in Oberösterreich, andererseits ergibt das für die Zukunft Entwicklungsmöglichkeiten.

Eine weitere Schwäche, die im Laufe der Zeit entstanden ist, ist die Hilfsarbeiter- und Anlernkräftelastigkeit. Einerseits hat dies seinen Ursprung im ständig steigenden Fachkräftemangel, andererseits ist dies eine Ausprägung innerhalb der T.T.I., da großvolumige Aufträge durch die Industrie zu überwiegendem Teil Hilfs- und Anlernkräfte sind. Gleiches gilt für die Entwicklung im Bereich kaufmännisch / technisches Personal.

Die Leistungsvielfalt ist ein weiterer Schwachpunkt von T.T.I.. Wir sind zu 99 % überlassungslastig, wir haben kaum Outsourcingprojekte, wir haben kaum andere Dienstleistungsarten oder Konzepte für neue Produkte. Sicherlich ist mit ein Grund die Abkehr von der Branchen- und Qualifikationsvielfalt. Ich meine als Beispiel die hohe Konzentration auf Metall und Elektro, damit automatisch verbunden Hilfs- und Anlernkräfte für Produktion und dadurch die Verlagerung weg von Montagebetrieben. Nachdem nicht mehr alle Branchen, alle Qualifikationen – eine Stärke von T.T.I. in der Aufbauphase – am Markt bearbeitet werden, ist eine Abhängigkeit von diesem Markt entstanden. Marktschwankungen könnten dadurch besser ausgeglichen werden. Damit verbunden ist eine steigende Abhängigkeit von z.B. der Industrie, wobei Abhängigkeit immer einen Schwachpunkt darstellt. Vor 10 Jahren war eine Stärke der T.T.I. die Branchenvielfalt und damit die Möglichkeit, flexibel auf Marktbewegungen reagieren zu können. Heute stellt es ein großes Problem dar, wenn z.B. die Metallbranche starke Umsatzeinbrüche aufweist. Allerdings gilt auch hier, dass erkannte Schwachstellen großes Entwicklungspotenzial bieten.

Als weitere Schwäche kann man die bei der Mitarbeiterumfrage zum Ausdruck gebrachte „Überbürokratie“ bezeichnen. Allerdings bin ich mir nicht sicher, wie dies tatsächlich zu verstehen ist, da ich persönlich es nicht so krass empfinde. Sollte es



allerdings so sein, wie es manche Mitarbeiter empfinden, könnte sich dies zu einem neuerlichen Schwachpunkt entwickeln. „Bürokratie“ kann im positiven Sinn auch ein Vorteil, eine Stärke sein. Wenn klare Abläufe, modernste Technik und flache Struktur prompte Erledigung und rasche Entscheidung ermöglichen, kann dies auch zum Marktvorteil werden. Derzeit sehe ich dies bei T.T.I. ausgewogen, für die Zukunft sollte die „Bürokratie“ und deren Entwicklung auf alle Fälle beobachtet werden.“

Huber:

„OK - wir haben jetzt die Stärken und die Schwächen von T.T.I. aus deiner Sicht beleuchtet. Wenn wir jetzt zu unserer nächsten Frage gehen, welche Chancen siehst Du für T.T.I. auf Grund des derzeitigen Umfeldes?“

Höfler:

„Auf Grund der vorher besprochenen Stärken hätte oder hat die T.T.I. am Markt also einiges an Möglichkeiten offen. Wir sind gut aufgestellt und können daher die vorhandenen Märkte noch ausbauen, in welchen kleine und mittlere Mitbewerber keine Möglichkeiten haben, da sie weder das Potential noch das Know-How für z.B. Industriekunden haben. Gleiches gilt für die wirtschaftliche Stärke, dort sehe ich beste Chancen von T.T.I. Die ausgeprägte wirtschaftliche Kraft von T.T.I. macht es möglich, in Regionen oder auch in Branchen, wo wir noch nicht wirklich „eine Nummer“ darstellen in Zukunft eine nennenswerte Größenordnung zu erreichen. Wir haben die wirtschaftliche Stärke, neue Regionen zu erschließen, neue Dienstleistungen zu entwickeln und durch die erreichte Größenordnung fast jeden Auftrag – auch großvolumige – abwickeln zu können.“

Die Zukunft - Stichwort „Basel III“ - wird schwieriger werden ohne gutes finanzielles Fundament. Der Knackpunkt ist die Vorfinanzierung von Löhnen und Gehältern, ohne finanzielle Stärke / Bonität wird dies noch schwieriger und damit einschränkender sein. Die Finanzwelt wird uns helfen, uns noch besser am Markt zu etablieren. Damit verbunden ist auch der Zugang zu den Bewerbermärkten, beide Themen zusammen können daher zu einer „Ausdünnung“ des Anbietervolumens führen. Die Position, welche wir aufgebaut haben, gibt uns genau jene Möglichkeiten und Chancen am Markt, allerdings nur dann, wenn wir unsere Hausaufgaben machen. Unser Fokus

gerichtet auf Kundennutzen, Marktnähe und finanzielle Disziplin ist ein absolutes Muss für die Zukunft.

Die Beobachtung des Mitbewerbs wird Möglichkeiten aufzeigen, Marktanteile zu gewinnen, nicht unbedingt nur, weil sich der Zeitarbeitsmarkt im Volumen entwickeln kann, sondern weil es innerhalb der Anbieter zu großen Änderungen kommen wird.

Am Markt wird die Tendenz zu Kompetenz, Finanzstärke und Kontinuität immer stärker werden. Kunden werden finanziell starke, lange am Markt tätige und mit hoher Kompetenz ausgestattete Lieferanten auswählen und damit auch selbst ihre Handlungsmöglichkeiten erhöhen.,,

Huber:

„Wenn ich das zusammenfassen darf - das Marktumfeld in der Zeitarbeit bietet noch sehr viel Potential, es gibt sehr viele Kundenbedarfe, die wir bis jetzt noch nicht genutzt haben und da siehst du große Chancen, durch unsere Finanzkraft noch mehr Marktanteile zu erreichen. Damit kommen wir zum Risiko. Gibt es im Umfeld Einflussgrößen, die für uns ein Risiko darstellen?“

Höfler:

„Aus den vorher definierten Schwächen heraus ist unsere Entwicklung hin zum „Industriesatelliten“ als Gefahrenpunkt zu sehen. Was ist damit gemeint: In Wirklichkeit ist dies keine freie Tätigkeit am Markt, wir sind halb „Töchter“ dieser Industrie, wir sind dem Diktat des Beschäftigers unterworfen und haben selbst nur mehr sehr wenige Handlungsmöglichkeiten, eigentlich nur mehr eine Auswahlmöglichkeit „beliebere ich den Kunden oder beliebere ich ihn nicht“. Hier sehe ich schon ein dementsprechendes Gefahrenpotential. Damit verbunden ist die Hilfsarbeiter- und Anlernkräftelastigkeit. Für diese Entwicklung braucht man eigentlich nur mehr eine Stärke: Die Liquidität für die Vorfinanzierung der Löhne und Gehälter, damit verbunden ist nicht nur die Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden, sondern auch das Verkümmern der „normalen“ Marktbearbeitung.

Die Gegenwirkung wäre, alle Branchen, alle Qualifikationen und alle Regionen zu bearbeiten. Unser Fokus ist drauf ausgerichtet und damit verbunden ist die Abkehr

vom „Niedrigqualifikationslieferant“. Auf alle Fälle gilt es zu vermeiden, dass T.T.I. nur für einfachste Tätigkeiten beauftragt wird und Gefahr läuft, nicht als Ansprechpartner für höher qualifizierte Mitarbeiter, strukturelle Themen oder neue Dienstleistungen zu gelten. Das Gegenteil vom vorher skizzierten muss unser Ziel sein, nachdem wir verschiedenste Beschäftigungssysteme und Entwicklungen vom Markt kennen und mitleben.

Eine weitere Einschränkung bzw. Behinderung im derzeitigen Umfeld könnte durch die Einstellung der Arbeitnehmersvertretungen zur Zeitarbeit entstehen. Deren generelles Interesse ist es, Zeitarbeit wie und wo es nur geht, einzuschränken. Sei es durch Verkomplizierung der Abläufe, Verteuerung der Dienstleistung oder Beschränkung durch Einführung einer Quotenregelung. Natürlich kann dies auch die Entwicklung der T.T.I. stark negativ beeinflussen. Sollten diese Ansätze gelingen, betrifft das den Gesamtmarkt und natürlich auch uns selbst. Einen kleinen Trost stellen hier unsere Stärken dar und sind daher auch doppelt wichtig, sie nicht nur bei zu behalten, sondern auch auszubauen.“

Huber:

„Du hast jetzt von zwei Umfeldeinflussgrößen gesprochen, das Eine ist die mächtige Industrie, die, wenn man sich darauf einlässt und von dieser abhängig wird, ein gewisses Risikopotential darstellt und das zweite Umfeld, die Gewerkschaft oder die AN-Organisation, die die Zeitarbeit maßgeblich einschränken will.“

Höfler:

„Genau. Es gibt ja den Ansatz, den wir ja beide eh schon öfters gelesen haben. Bei dem die Aufforderung der Gewerkschaft an die Politik ist, man möge doch Zeitarbeit auf maximal 10 % der Belegschaft einschränken und im Gesetz regeln. Gott sei Dank bis dato hat es nicht funktioniert, aber die Versuche werden nicht aufhören, in diese Richtung zu gehen. Wir kennen Industriebetriebe, wo dieser Ansatz bei weitem überschritten wird - mit 20, 30 bis zu 40 %. Daher würde die Beschränkung sowohl den Markt als auch uns negativ beeinflussen und damit das Zukunftsrisiko erhöhen.“

Huber:

„Gut, dann haben wir den ersten Fragenblock soweit abgeschlossen und kommen zur zukünftigen Entwicklung: Wie sieht deiner Meinung nach die Entwicklung in der Zeitarbeit in den nächsten 5-10 Jahren aus?“

Höfler:

„Wenn wir also genau bei dieser Frage, den letzten Punkt, den wir besprochen haben, die Interessen der Arbeitnehmervertretungen und deren Wollen auf Beschränkung auf die Seite schiebt und sagen: Das ist nicht politischer Wille in Österreich und es wird die Einschränkung nicht stattfinden, dann schaut die Entwicklung der Zeitarbeit in Österreich relativ positiv aus. Es hat nur wenige Jahre gegeben, in denen Zeitarbeit tatsächlich kein Wachstum oder einen Einbruch aufzuweisen hatte. Einen Rückgang wie 2009 muss man als außergewöhnlich bezeichnen. Seit dem Bestehen von T.T.I. am Zeitarbeitsmarkt kann man Marktrückgänge an einer Hand abzählen.

2009 hat uns aufgezeigt, wie anfällig Zeitarbeit ist oder sein kann, speziell wenn man Kundennähe bzw. Industrielastigkeit mit in die Beurteilung aufnimmt. Zeitarbeit sitzt am Puls der Wirtschaft, damit verbunden sind wir die ersten, die den „Aufschwung“ der Wirtschaft spüren, allerdings auch die ersten, die vom „Schrumpfen“ der Wirtschaft betroffen sind.

Wenn man also Statistiken der Vergangenheit, die Entwicklung der letzten Jahre ins Auge fasst, dann wird sich die Zeitarbeit in den nächsten Jahren quantitativ auf alle Fälle weiterentwickeln. Ich glaube derzeit liegen wir ungefähr bei 2,3 % der erwerbstätigen Bevölkerung, ich gehe davon aus, dass wir in den nächsten 5-10 Jahren sicher den 3-er sehen werden, also 3 % oder mehr der erwerbstätigen Bevölkerung wird in der Zeitarbeit tätig sein. Fortschrittlichere Länder in Europa leben uns das vor, dass wir dort - mit bis zu 5% - relativ hohes Potential nach oben haben.

Weiters werden noch mehr Kundengruppen und Branchen auf Zeitarbeit zurückgreifen, da es noch sehr viele Betriebe gibt, die der Zeitarbeit sehr restriktiv gegenüber stehen. Es wird damit mehr Möglichkeiten geben, allerdings in der Ausprägung

schwer abschätzbar. Aus der Analyse<sup>93</sup> ist erkennbar, wie viele unterschiedliche Unternehmungen mit differenzierten Leistungen es gibt, und wie eng eigentlich der Korridor der Zeitarbeit noch immer ist. Hier ist zu erwarten, dass einiges an Potential möglich sein wird.

Einen weiteren Schwerpunkt auch in der Zeitarbeit werden höhere Qualifikationen darstellen. Begonnen hat die Zeitarbeit in der Industrie mit Anlernkräften und Hilfsarbeitern, in späterer Folge auch höher qualifiziertes Personal, dieser Trend wird sich fortsetzen. Sowohl Techniker als auch leitende Funktionen werden auf alle Fälle ein Teil der Entwicklung der nächsten Jahre sein.

Ebenso wird sich der Dienstleistungskatalog innerhalb der Zeitarbeit verändern. Es wird unter anderem mehr Outsourcingprojekte geben. Erste Ansätze sind erkennbar durch an uns herangetragene Themenstellungen. Ein Beispiel dafür ist der Ansatz eines Industriebetriebes, Produktionsabläufe in einem geschlossenen Arbeitskreis an uns zu übergeben. Der Ansatz ist hier nicht nur mehr die Überlassung von Personal, sondern die Verantwortung über die Produktion innerhalb eines Schichtmodells. An diesem Beispiel kann man erkennen, dass neue Herausforderungen an die Zeitarbeit und damit an den Anbieter die Zukunft sein werden.

Auch bei diesen Ansätzen sind Kompetenz und Markterfahrung, verbunden mit Kreativität, wesentlich, um damit für Kunden neue Modelle zu entwickeln. Daher ist das Signal an die Umwelt „ich kann nicht nur Leute besorgen“, sondern mit meinem Wissen und meiner Fachkompetenz dem Kunden auch strukturell behilflich sein, wesentlich. Diese Entwicklung findet in Amerika schon seit Jahren statt, nämlich die Abkehr vom „Personallieferanten“ zum Lösungsanbieter für jedwede Problemstellung. Dort ist es üblich, dass bei Großbaustellen eigentlich nur mehr die Finanzverwaltung vom Beschäftiger gestellt wird, alle anderen werden durch Zeitarbeitsunternehmen beige stellt.

Spezialisten, wo auch immer, treffen sich auf Zeit und erledigen ein Projekt, die Finanzdisziplin und -hoheit bleiben beim Beschäftiger, die technische und praktische Ausführung wird mittels Zeitarbeitern erledigt. In Europa herrscht noch eine andere

---

<sup>93</sup> Gemeint ist die Studie der Interconnection Consulting, Wien.

Situation, an maßgeblichen Stellen findet man eher selten Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen. Also sehe ich eine großartige Veränderung, die die Zeitarbeit dem Wesen nach verändern wird. Also Richtung höhere Qualifikation und mehr inhaltliche Thematiken, so zum Beispiel die Übernahme einer Produktionslinie. Damit ist erkennbar - wahrscheinlich in den nächsten Jahren - wie sich Kundenbedürfnisse ändern werden und damit wesentlich die Ausprägung, Art und Weise der Zeitarbeit sich nach den Kundenbedürfnissen entwickeln wird.

Ein Thema habe ich noch vergessen, die Zeitarbeit wird sich mehr und mehr zum sogenannten „Rekruter“ entwickeln. Zeitarbeit wird noch mehr genutzt werden für die Beschaffung der benötigten Qualifikationen um sie während der Überlassung zu testen und dann in die Stammebelegschaft zu übernehmen. Der Trend zeigt auf, dass viele Unternehmen eine eigene Suche nicht mehr durchführen. Damit verbunden ist für diese Unternehmen eine enorme Zeit- und Kostenersparnis. Hintergrund dafür ist die Erkenntnis des Beschäftigers „wozu suche ich Qualifikationen, wenn ich weiß, dass sie eigentlich am Markt nicht mehr verfügbar sind“. Hier liegt auch die große Chance und Herausforderung für die Zeitarbeit. Kann ich Ressourcen zur Abdeckung der Bedürfnisse meiner Kunden in ausreichendem Maße zur Verfügung stellen, egal, ob im Bereich von Fixbesetzungen oder in der Überlassung.“

Huber:

„Da sind wir dann schon beim nächsten Thema - wie wird sich das Umfeld ändern? Du hast davon gesprochen, die Menge und der Markt in der Zeitarbeit werden generell steigen. Es werden höhere Qualifikationen nachgefragt bzw. überhaupt Outsourcing-Projekte gefragt sein. Die Kunden werden nicht nur nach bestimmten Qualifikationen fragen, sondern überhaupt einen bestimmten Ablauf outsourcen und als letzten Punkt noch, dass man sich immer mehr zum Rekruter entwickeln wird, weil die Kunden das selbst nicht mehr machen wollen. Jetzt sind wir beim Umfeld. Wie siehst du dieses Umfeld, wie wird sich das in den nächsten Jahren ändern? Gibt es bestimmte Umfeldgrößen, die sich da maßgeblich für unsere Branche ändern werden?“

Höfler:

„Einer der ersten Punkte und auch einer der Wesentlichen ist die Rechtssituation. Wie schon erwähnt, wird es darauf ankommen, ob die Gesetzgebung in die Marktentwicklung eingreift oder nicht. Nachdem sich der Markt normalerweise über Angebot und Nachfrage regelt, ist es für die Zukunft der Zeitarbeit ein absolutes Kernthema, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen gestaltet sind oder werden. Hier sind wir momentan eher auf der unsicheren Seite, da bei der Umsetzung der EU-Zeitarbeitsrichtlinie gröbere Differenzen zwischen den Sozialpartnern gegeben sind.

Zwei Möglichkeiten stehen im Raum, entweder wird bei der Umsetzung keine wesentliche Veränderung der Rahmenbedingungen passieren, dann bleibt es prinzipiell bei den jährlich stattfindenden Kollektivvertragsverhandlungen und hat nur marginale Auswirkungen. Die andere Möglichkeit ist, dass es zu wesentlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen kommt, was bedeuten würde, dass

a.) es viel schwieriger wird in der Abwicklung, es sind mehr Themenkreise zu erheben, der Verwaltungsaufwand steigt, Informationsverpflichtung an Mitarbeiter, Kunden und öffentliche Stellen erhöht sich.

b.) eine wesentliche und deutlich spürbare Verteuerung der Dienstleistung eintreten wird.

Der Kunde wird also immer mehr darüber nachdenken, welche Vorteile bleiben tatsächlich, wenn Zeitarbeit in Anspruch genommen wird. Beide angeführten Themen zusammen ergeben auch für den Kunden einen erhöhten Verwaltungs- und Informationsaufwand, wobei hier Inhalte vielleicht vom Kunden gar nicht weitergegeben werden wollen. Wenn er tatsächlich den Zeitarbeiter in der Entlohnung und im Sozialaufwand dem Stammmitarbeiter gleichsetzen muss, welche Vorteile bleiben dann tatsächlich über von der Zeitarbeit - außer Flexibilität? Damit würde die Zeitarbeit immer mehr zum „Industriesatelliten“. Klein- und Mittelbetriebe werden Zeitarbeit kaum mehr einsetzen. T.T.I. würde noch mehr in Richtung Industrie steuern, eine Tendenz, die wir zwar jetzt schon haben, allerdings noch verstärkt. Die Abhängigkeit von immer weniger Kunden wird somit auch die Preisgestaltung noch mehr unter Druck setzen. Wenige große Anbieter, welche das Leistungspotential haben, werden sich um die großen Kunden „streiten“. Eine absolut negative Entwicklung.

Der positive Ansatz ist ein freier Markt, welcher sich selbst reguliert. Hier kommt es auf die Stärken und Schwächen und z.B. die Fachkompetenz an. Bei einer solchen Konstellation haben Betriebe wie T.T.I. immer gute Chancen, sich zu behaupten bzw. Marktanteile zu gewinnen. Im anderen Szenario wird es zum reinen Überlebenskampf. Weitere inhaltliche Entwicklungen der Zeitarbeit oder auch angedachtes Wachstum werden nicht stattfinden.“

Huber:

„Das heißt, diese rechtlichen Rahmenbedingungen sind jetzt von hoher Bedeutung, weil diese Änderung ins Haus steht. Wie würdest du das aber jetzt trotzdem persönlich einschätzen, wie wird es ausgehen, weil ja 2 Richtungen skizziert wurden. Die Eine, also doch weiterhin positive, so wie wir schon gesprochen haben, bei der Zweiten würde sich die Branche radikal ändern. Wie schätzt du es jetzt persönlich ein, wie wird es ausgehen?“

Höfler:

„Als gelernter Österreicher erwarte ich eine Kompromisslösung durch die handelnden Sozialpartner. Grundsätzlich wäre dies besser als eine massive Einschränkung, für die Entwicklung unserer Firma trotzdem hinderlich. Wir würden also mit „Hürden“ rechnen müssen, wobei uns unsere Stärken, wie vorher angesprochen, dabei helfen werden, am Markt zu bestehen. Wenn man die Wirtschaftlichkeit von T.T.I. herausgreift, vielleicht noch mehr „als Sieger“, so ähnlich wie bei der letzten Krise 2009. Umstellungen und Anpassungen haben immer mit Kosten und Aufwand zu tun.

Sollte es also zu keiner ausgewogenen Lösung kommen, sondern eher eine Benachteiligung für die Branche in den Rahmenbedingungen fixiert sein, ist es trotzdem für eine gut eingeführte Firma, wie wir es sind, leichter, die dadurch auftauchenden Problemstellungen zu lösen. Nach einer gewissen Zeit wird sich der Markt an die neuen Gegebenheiten anpassen. Diese Zeit gilt es zu überbrücken, natürlich ist dies für T.T.I. leichter. Daher sehe ich derzeit nicht unbedingt die große Gefahr eines Disasters für T.T.I.. Es wird schwieriger werden, wenn beispielhaft der Kollektivvertrag seine Gültigkeit verliert. Die Dienstleistung wird dadurch um einiges teurer für den Abnehmer. Es bedeutet nicht, dass es deswegen keinen Markt für Zeitarbeit mehr geben wird, es sind geänderte Bedingungen, die trotzdem auch für uns – gerade für



uns – lebbar sein werden. Die positiven Zukunftsaussichten muss man weit weg-schieben, die Erweiterung von Märkten und anderen Branchen wird nicht stattfinden. Natürlich ist es möglich, in diesem eingeschränkten Zeitarbeitsmarkt trotzdem positiv zu reüssieren. Dafür braucht es genau die Stärken, die wir großteils schon leben. Derzeit muss man davon ausgehen, dass die Chancen 50:50 stehen, sollte also ein negativer Teil mit dementsprechenden Auswirkungen eintreffen, wird es für den Rest der Branche, also die Klein- und Mittelbetriebe, Neuanfänger und „Schwächlinge“ immer schwieriger werden, am Markt zu bestehen. Aus der letzten Krise war klar er-kennbar, dass Zeitarbeit nach wie vor existent war, allerdings die Abnehmer vermehrt auf Qualität und Bonität geachtet haben. Die Auswahl der Lieferanten auf das „sich Verlassen können“, auf „gibt es ihn morgen noch“ und „kann er seine Mitarbei-ter bezahlen“ geachtet wurde. Zeitarbeit wird nicht verschwinden, auch wenn restriktive rechtliche Rahmenbedingungen kommen sollten. Am stärksten beeinflusst wird die Entwicklung des Gesamtmarktes sein, unabhängig von der Entwicklung T.T.I.. Der Gesamtmarkt wird eher schrumpfen, die Dienstleistung wird eher zur Spitzenab-deckung und Urlaubs- und Krankenstandsvertretung verkümmern. Daher hoffe ich, dass man vernünftig genug ist, unsere europaweit vorbildliche Situation durch Ge-setz und Kollektivvertrag nicht wirklich kaputt zu machen, obwohl es momentan den Anschein hat, dass dies passieren könnte. So lange das Gesetz nicht beschlossen ist, lebt die Chance, dass es eine vernünftige Lösung gibt. Zusätzliche Auflagen wer-den kommen, das war allerdings durch die Richtlinie und deren Inhalt zu erwarten, und hat natürlich einen starken Einfluss für die Gesamtentwicklung. Sollte wie zu Er-warten die Vernunft in der Umsetzung herrschen, wird es in die positive Richtung gehen. Mehr Branchen, mehr Dienstleistungsarten bis hinein zu Prozessen, die durch Zeitarbeit oder durch Zeitarbeitsfirmen abgedeckt werden.“

Huber:

„Gut, gibt es sonst noch irgendwelche Umfeldeinflussgrößen, bei denen du denkst, dass es eine Änderung für uns bedeuten könnte?“

Höfler:

„Ein Thema, welches wir jetzt schon leben, ist sicher die Verfügbarkeit von qualifizier-ten Arbeitskräften. Das wird die spannendste Herausforderung überhaupt. Ein großer Anspruch an die Kreativität. Damit verbunden ist ein Thema, welches wir in der T.T.I.

schon vor Jahren einmal gewälzt haben, leider war damals nicht die Zeit der Umsetzung. Durch den Fachkräftemangel allerdings wieder als Thema zurückgekehrt ist die damals angedachte "Sprachschule" im Herkunftsland als Vorbereitung für die Einsätze in Österreich. Es gibt europäische Länder, die hohe Arbeitslosenquoten aufweisen, welche auch jene Qualifikationen enthalten, die bei uns notwendig wären, allerdings wird die deutsche Sprache nicht unbedingt beherrscht. Hier könnte man mit einem dort ansässigen Kooperationspartner oder auch einer staatlichen Organisation ein Konzept entwickeln. Mitarbeiter in Zukunft aus Europa zu rekrutieren, wird bei gleichbleibender wirtschaftlicher Entwicklung sein müssen. Es wird auch für T.T.I. unbedingt notwendig sein, solche Konzepte zu erstellen, einzutakten und umzusetzen, um auch hier innovative Dienstleistung zu signalisieren. Ich halte nichts davon, in diesen Ländern „Filialen“ zu eröffnen, da dies die Sprachprobleme nicht behebt. In diesen Ländern braucht es Kooperationspartner oder staatliche Organisationen für das Rekrutieren der Fachkräfte und das Organisieren von Sprachkursen. Da die Möglichkeit besteht, nach 3 Wochen Intensivkurs zumindest alltagssprachlich fit zu sein und damit die Akzeptanz des Fachpersonals erhöht wird. Dies stellt einen Ansatz und ein Unterscheidungsmerkmal für T.T.I. in der Zukunft dar. Nachdem es im Rest von Europa Länder mit 20 % oder über 20 % Arbeitslosigkeit gibt, gehe ich davon aus, dass dies in Form eines Pilotprojektes umzusetzen ist. Dieses Thema betreffend gibt es sowohl von Mitbewerbern als auch im Verband Zeitarbeit eine Vielzahl von Rückmeldungen. Als einziges Hindernis kann man derzeit nur die teilweise mangelnden Sprachkenntnisse ansetzen. Mit Sprachkenntnissen sind sie mittlerweile gern gesehene Fachkräfte. Demografisch ist es klar, dass die Frage „Wie und wo kann ich meine Bewerber rekrutieren?“ eine der Wesentlichsten in nächster Zeit sein wird. Der Bedarf an zusätzlichem Fachpersonal kann nur durch ausbildungswilliges, in Österreich lebendes Personal oder eben Fachpersonal aus dem Ausland gedeckt werden. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist die Flexibilität der Betroffenen, die Bereitschaft, über Monate hierher zu kommen oder generell auswanderungswillig zu sein.“

Huber:

„Wie siehst du das Thema „Kommunikation“ – Stichwort Internet?“

Höfler:

„Bezüglich der Gewinnung von Mitarbeitern ist es natürlich mittlerweile wichtig geworden, vernetzt zu sein und mit modernsten Hilfsmitteln wie Internet und Smartphone etc. ausgestattet zu sein. Trotzdem glaube ich, dass all diese Themen inkl. Socialmedia überbetont sind, natürlich erfordert die heutige „Geschwindigkeit“ in der Abwicklung oder auch bei Entscheidungen das Nutzen modernster Hilfsmittel. Ob diese Plattformen zur Gewinnung von Mitarbeitern tatsächlich so große Bedeutung haben, ist damit für mich noch nicht bewiesen. Ich sehe diese Socialmedia-Plattformen eher als moderne Strömung, allerdings mit einer begrenzten Attraktivität als Bewerberplattform. Zielführender zur Personalsuche oder Bewerbung sind meines Erachtens darauf spezialisierte Plattformen wie z.B. Karriere.at oder auch unsere Branche betreffend die Möglichkeit, sich direkt auf unserer Homepage zu bewerben.“

Huber:

„Was könnte sich noch ändern?“

Höfler:

„Natürlich ist durch die Aufnahme jüngerer Menschen ein Änderungs- / Umdenkprozess bemerkbar, da sich Wissensvermittlung, Erziehungsmethoden und Wertevorstellungen im Laufe der Zeit geändert haben. Damit verbunden ist ein direkter Einfluss auf die Struktur und die Kultur des Unternehmens, d.h. Gelebtes, Regeln, Abläufe werden hinterfragt, Verhaltensweisen kritisiert und Anpassungen angestrebt. Dies bedeutet, dass manche der angesprochenen Themen, die als selbstverständlich – weil über Jahre gelebt – angesehen werden, zu überdenken bzw. das Gewollte neu zu formulieren und damit die angestrebten Ziele zum Ausdruck zu bringen sind. Das beste Beispiel dafür ist in der Bezeichnung Dienstleistung erkennbar. Der spannende Moment dabei ist die Übereinstimmung der Bedeutung Dienstleistung und seine Ausprägungen im Vergleich 1990 zu 2010. Die veränderte Denkart erzeugt eine andere Ausprägung der Dienstleistung wie zur damaligen Zeit, spannend ist der Moment im Vergleich zur Erwartungshaltung des Kunden. Sollte sich in seiner Ansicht über Art und Weise der Dienstleistung nichts bis wenig geändert haben, allerdings bei uns ein Auffassungsunterschied gegeben sein, bedarf es sehr starker Anpassung an die Wünsche des Kunden, um tatsächlich als kompetenter Lösungsanbieter weiterhin am Markt gelten zu können.“

Eine weitere große Herausforderung der Zukunft wird sein, die Denkweise, die Art des Verfahrens mit der Erwartungshaltung des Kunden in Einklang zu bringen. D.h. wie kreativ bin ich, neue Methoden und Strukturen zu entwickeln ohne die bis dato gültigen Werte zu verändern. Die Tendenz der Neuzeit, immer mehr Freizeit zu haben bzw. genießen zu können - mitunter der Grund für die hohe Verschuldensrate im Privatbereich - steht teilweise im Widerspruch zur Erwartungshaltung des Kunden in der Dienstleistungsqualität. Die Herausforderung lautet daher: Wie kann ich meine Dienstleistungsqualität unter geänderten Rahmenbedingungen und Denkweisen der Mitarbeiter aufrechterhalten? Es ist daher notwendig im Bewerbermanagement und bei der Aufnahme von neuem internen Personal auf diese Problematik einzugehen.“

Huber:

„Das sind also die Umfeldfaktoren, die wir jetzt besprochen haben. Welche Auswirkungen wird das auf die Zeitarbeit haben?“

Höfler:

„Der angesprochene Fachpersonalmangel und die Änderung von rechtlichen Rahmenbedingungen sind, wenn sie nicht in geeigneter Form gelöst werden, als Einschränkung zu sehen.“

Wie vorher ausgeführt, ist es notwendig, neue bzw. andere Wege für die Facharbeitergewinnung anzudenken und umzusetzen. Sollte dies nicht gelingen, wird dies nicht nur für die Zeitarbeit negative Auswirkungen in der Wirtschaft haben. Damit verbunden ist auch die Attraktivität Österreichs als Wirtschaftsstandort.

Die dzt. in Verhandlung stehenden Rahmenbedingungen – Umsetzung der EU-Zeitarbeitsrichtlinie in nationales Recht – entscheiden und beeinflussen die Entwicklung der Zeitarbeit in Österreich. Sollte es zu einer massiven Verteuerung, einer erhöhten Verwaltungstangente und einer Beeinträchtigung der Flexibilität kommen, so muss mit einem massiven Einbruch in der Zeitarbeit gerechnet werden. Hier sind die Sozialpartner und die Gesetzgeber gefordert, durch Kompromisse solche Fehlentwicklungen für die Allgemeinwirtschaft zu verhindern. Ich gehe daher davon aus, dass am Ende des Tages die Vernunft aller Beteiligten eine „lebbare“ Lösung mög-

lich machen wird. Österreich gilt eigentlich als vorbildlich, wenn es um die Ansprüche und Absicherung der Zeitarbeiter geht.“

Huber:

„Können sich durch diese geänderten Rahmenbedingungen neue Chancen für T.T.I. ergeben?“

Höfler:

„Wenn es gelingt, die notwendige Kreativität und Anpassungsfähigkeit an geänderte Marktbedingungen zu generieren, dann ist es sehr wohl möglich, dies als Chance zu nutzen. Neue Wege zu gehen bei der Gewinnung von Mitarbeitern, neue Dienstleistungsarten zu entwickeln für die Gewinnung von anderen Märkten, ohne dabei gelebte Qualitäten zu verlieren, wird notwendig sein, auch bei geänderten Rahmenbedingungen Chancen zu generieren und zu verwerten. Die Berücksichtigung der Problemstellungen unserer Kunden in diesen oder in anderen Bereichen wird ebenfalls unsere Chancen und Möglichkeiten erhöhen. Hier wird ganz stark der dritte Buchstabe in unserem Namen – I für Ideen oder Innovationen – in der Entwicklung der T.T.I. gefordert sein. Des Weiteren ist es wesentlich, unsere gelebte Qualität – Handschlagqualität, partnerschaftliches Denken – weiter zu entwickeln und im täglichen Leben anzuwenden.“

Der Grundsatz, Stärken zu verstärken und Schwächen zu minimieren, hat auch in Zukunft die gleiche große Bedeutung. Anzusprechen gilt es hier unseren sogenannten Grundsatz „alle Branchen, alle Qualifikationen“ zu leben.“

Huber:

„Wie werden wir uns dann vom Wettbewerb differenzieren? Wie würde der Kunde dies dann wahrnehmen? Er hat über tausend Anbieter/innen, wie weiß er jetzt, dass er es mit T.T.I. zu tun hat?“

Höfler:

„Einfach ist es bei bestehenden Kunden, welche unsere Qualität und unsere Stärken kennen, wenn wir sie leben. Spannender ist der Ansatz, wie positioniere ich mich am Markt, welche Signale helfen mir, Nicht-Kunden zu überzeugen, bei T.T.I. einen Auf-

trag zu platzieren. Hier ist es notwendig, immer wieder Neues anzudenken, den Leistungskatalog zu überdenken und die Kommunikation nach außen zu verbessern. Animieren kann ich durch eine kreative Darstellung des Unternehmens oder durch „Mundpropaganda“ bereits beliefeter Kunden, welche die gelebten Stärken von T.T.I. kennen und schätzen.

Also eine Herausforderung sowohl für den Werbeauftritt als auch für unsere Dienstleistungsqualität. Als Beispiel dient unsere jetzige Ausprägung, immer wieder passiert es, dass Kunden oder potenzielle Kunden weder unser Leistungspotenzial noch unsere Qualitäten kennen. Der Kunde oder der Fast-Kunde oder der Vielleicht-Kunde oder der Manchmal-Kunde muss wissen, mit wem er es zu tun hat. Die Darstellung, der Marktauftritt der Vergangenheit war in diesem Punkt sicher mangelhaft. Wir sind in der Lage, Großprojekte zu betreuen, jedwedes Mengengerüst abzudecken, fast alle Qualifikationen zur Verfügung zu stellen, weltweit zu agieren und internationale Projekte mit hochqualifiziertem Personal zu unterstützen. Wir sind 20 Jahre am Markt, finanziell gesund, mit einer guten Bonität und haben kompetente Mitarbeiter. All diese Faktoren gilt es in unseren Aussagen und Auftritten erkennbar zu platzieren.“

Huber:

„Wie wollen wir uns dann langfristig positionieren?“

Höfler:

„Ergänzend zu den obigen Ausführungen sind noch zwei Aspekte anzuführen: Einerseits der Dienstleistungskatalog im Speziellen „Master-Vendoring“ als Beispiel und die regionale Entwicklung. An diesem Beispiel ist ersichtlich, dass es auch in der Zukunft notwendig sein wird, Dienstleistungsarten, verbundene Dienstleistungen und kundenspezifische Lösungsansätze zu entwickeln. Das „Nur-Leute-Besorgen“ wird weder zur Absicherung noch zur Erweiterung von T.T.I. ausreichend sein.

Ähnliches gilt für die regionale Entwicklung, auch hier wird es notwendig sein, verstärkt in den Industriezonen Österreichs durch eine entsprechende Filialstruktur vertreten zu sein. Das heißt nicht, dass wir 40 Filialen brauchen, allerdings wird es notwendig sein, durch gezielte Analysen die optimale Anzahl von Standorten in Ver-

bindung mit modernster Kommunikation heraus zu finden. Beide Themen sind gleichbedeutend wichtig für die langfristige Positionierung und Entwicklung unseres Unternehmens.“

Huber:

„Wir haben jetzt über die zukünftige Entwicklung gesprochen, also wie sich die Zeitarbeit entwickeln wird, wie sich das Umfeld ändern könnte. Welche Auswirkung das auf die Zeitarbeit haben kann, welche Chancen sich für uns als Organisation daraus ergeben könnten. Wie wir uns fokussieren, welche Alleinstellungsmerkmale wir da herausarbeiten möchten bzw. wie wir uns langfristig positionieren werden. Und jetzt zum letzten Fragenblock - was heißt das für unsere Kundenberater/innen und für unsere Kunden. Welche Erwartungen werden also Kunden in Folge der aufgezeichneten Veränderungen von der Zeitarbeit haben?“

Höfler:

„Der Markt wird noch mehr Kompetenz, Transparenz und Flexibilität fordern und erwarten. Die Herausforderung wird sich noch mehr Richtung Zeit- und Ressourcenmanagement entwickeln und damit eine noch höhere Verfügbarkeit vom Dienstleister fordern. Die ständige Veränderung von Arbeitszeitmodellen, die steigende Volatilität der Produktions- und Produktzyklen zwingt unsere Kunden zu mehr Flexibilität und Kreativität. Damit verbunden ist der Anspruch an die Lösungskompetenz von T.T.I.. Dies führt unweigerlich auch bei T.T.I. zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität und damit zu Veränderung der gewohnten Art und Weise am Markt zu agieren.“

Bis dato war die Erwartungshaltung eher auf „ich brauche Leute“ beschränkt. In Zukunft wird daher der Anspruch an T.T.I. und damit verbunden die Kompetenz unserer Kundenberater und deren Qualität sicher steigen. Die Erwartungshaltung wird neben vermehrter Flexibilität sicherlich die Lösung des Facharbeitermangels und neue Arten von Dienstleistungen beinhalten. Gleiches gilt für die Reaktionszeiten bei Auftragsannahme. Dieser Herausforderung werden wir gerecht werden müssen, natürlich wird es neben diesen Kernthemen pro Kunde verschiedene Themenstellungen zusätzlich geben, abhängig von den Spezifika unserer Kunden und den dort Verantwortlichen.“

Huber:

„Was bedeutet das für unsere Kundenberater/innen?“

Höfler:

„Unsere Kundenberater werden daher in Zukunft nicht nur Fachwissen im Bereich Personalauswahl und Inhalt der Zeitarbeit ausreichend haben müssen, sondern sie werden unabhängig davon vermehrt auf die Bedürfnisse und Problemstellungen des Kunden eingehen müssen, um die Chance zu haben, als Partner angenommen zu werden. Er wird sich daher vermehrt mit den Problemstellungen, Produktionsabläufen und sozialen Themen des Kunden auseinandersetzen müssen. Alle damit verbundenen Detailthemen werden in Zukunft als notwendiges Fachwissen bezeichnet werden. Die Schnelllebigkeit wird unter anderem eine große Herausforderung für die Besetzungsqualität sein, d.h. das Wissen um meinen Kunden und dessen Ausprägungen als Basis für die Personalauswahl wird immens an Bedeutung gewinnen.

Neben der qualitativen Herausforderung wird ein weiterer Erfolgsfaktor für unsere Kundenberater die Dienstleistungsbereitschaft sein. Dieser Aspekt ist für mich eine allgemeine Herausforderung an das Unternehmen als Ganzes. Unsere Kundenberater werden in Zukunft noch offener für Lösungsansätze abseits von Personalfragen sein müssen. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, wird das Kommunikationsverhalten zu verändern und zu verbessern sein. Weiters wird die Kommunikation mit unseren Kunden auch im Hinblick auf Kundenbindung und langjährige Partnerschaft mit dem Kunden eine wesentliche Rolle spielen. Zu fördern gilt es auf alle Fälle Lösungs- und Organisationskompetenz, da sehr viele Themenstellungen durch optimale Organisationsabläufe gelöst werden können. Wir werden ja sicherstellen müssen, dass unsere Kundenberater neben der fachlichen Entwicklung vermehrt eine persönliche Entwicklung durchlaufen. Wir sind daher gefordert, unsere bestehenden Kundenberater durch Ausbildung und Weiterentwicklung „Fit 4 T.T.I.“ zu machen und bei Neuaufnahmen in der Personalauswahl auf dementsprechende Vorbildung und Ausprägung Rücksicht zu nehmen. Die Mindestvoraussetzung in Zukunft muss ein abgeschlossener Beruf bzw. adäquate schulische Ausbildung, verbunden mit entsprechenden Erfahrungswerten, sein.



Der Großteil der angesprochenen Ausprägungen liegt in der Person des Kundenberaters selbst – welche Einstellung, Eigenschaften und soziale Kompetenz bringt er ein in seine Tätigkeit. Daraus ergeben sich sowohl Entwicklungsmöglichkeiten als auch Kompetenz und Erfolg. Unsere Aufgabe wird es sein, diese Plattform zu entwickeln, anzubieten und unsere Kundenberater zu animieren, diese Möglichkeiten auch zu nutzen.“

Huber:

„Herzlichen Dank für das Gespräch.“

### Anlage 3: Interview mit Herrn Ing. Hans-Peter Panholzer, MBA

Huber:

„Wir beschäftigen uns heute mit der Fragestellung, wie sich der Zeitarbeitsmarkt in den nächsten 5 – 10 Jahren entwickeln wird und welche Herausforderungen dadurch für unsere Kundenberaterinnen und Kundenberater entstehen könnten.

Erste Frage: Welche Stärken hat T.T.I.?“

Panholzer:

„Aus meiner Beobachtung heraus gibt es bei T.T.I. sicher zwei Kernthemen, die die Stärken für mich bilden, dies sind die Qualität und die Seriosität. Nach meinen Filial-Besuchen habe ich festgestellt, dass wir eine sehr hohe Abwicklungskompetenz haben. Also, ich glaube, sobald wir den Auftrag haben, besitzen wir sicher die Kompetenz im Arbeitsrecht und in der Durchführung - angefangen von der Filiale bis zur Verwaltung - dass die T.T.I. mit einer hohen Treffsicherheit und Qualität die Projekte abwickelt und damit meine ich auch zum Beispiel die Besetzungsquote. Ich glaube vom Gefühl her, ohne dass ich es jetzt in Zahlen fassen kann, dass wir eine recht gute Erfüllungsquote bei diesen Projekten haben.

Ein zweites Thema, eben zur Stärke, ist sicher auch das Thema Seriosität und die Qualität, was die T.T.I. immer propagiert und ich glaube, dass das einer der Gründe ist, warum wir jetzt aus der Krise heraus eine sehr gute Entwicklung haben, dass wir sozusagen zumindest in den Kernbundesländern, wo wir stark sind, auch diesen Ruf und diese Glaubwürdigkeit am Markt haben. Das ist wahrscheinlich auch ein Thema dort, wo wir die Marktpräsenz haben. Ich glaube, dass wir in Kärnten oder in Salzburg, wahrscheinlich auch in NÖ - was so diese Randmärkte sind - bei weitem nicht so bekannt sind.“

Huber:

„Was bedeutet für Sie Qualität oder was ist das Besondere an der Qualität bei T.T.I.?“

Panholzer:

„Das eine ist einmal die ordnungsgemäße arbeitsrechtliche Kompetenz, dass ich sage, richtige Vertragserstellung, ordentliche Bewerbungsgespräche oder die richtige Positionierung der Mitarbeiter zum Kunden. Die Qualität fängt ja für mich schon vor dem Arbeitsrecht an, dass wir sagen, bei der Personalauswahl nehme ich mir die Zeit, dass ich die Bewerber möglichst genau und richtig einstufen kann und dass ich sozusagen im Vergleich zu der Kundenanforderung treffsicher positioniere und da habe ich schon ein gutes Gefühl.“

Das Zweite ist natürlich die arbeitsrechtliche Situation, dass ich die Vertragsbedingungen auch richtig einstupe und dann auch richtig abwickle. Also das heißt, da muss sozusagen die Grundkompetenz der Kundenberater einmal stimmen, dass sie fachlich die Bewerber einstufen können und die zweite Grundkompetenz Arbeitsrecht, dass ich auch damit umzugehen weiß, oder genauso wieder bei der Beendigung.“

Huber:

„Meinen Sie damit, dass die Expertinnen und Experten der Lohnverrechnung nicht nur alles richtig abrechnen, sondern dass schon durch die Kundenberater/innen bei der Auswahl und Einstellung der Bewerber/innen alles korrekt eingestuft und auch kommuniziert wird?“

Panholzer:

„Genau, ich glaube, dass da durchaus das Ausbildungsniveau gut ist und dass die Leute wissen, um was es geht. Ich habe einige Projekte mitverfolgt, da habe ich mir gedacht, wir haben echt einen guten Erfüllungsgrad, auch wenn es dann schnell geht. Qualität ist ja auch oft - je nach Projekt und Geschwindigkeit - dass ich sage, ich kann in einem Tag 15 Leute stellen oder in Linz haben wir 50 Leute für ein paar Tage gestellt, und wenn ich einen extremen Spezialisten brauche, dann ist vielleicht die Qualität nicht die Geschwindigkeit, sondern, dass der Schweißer dann auch wirklich das Schweißen kann, was die Anforderung war und ich glaube, da haben wir auch einen sehr hohen Qualitätsanspruch, der gelebt wird.“

Huber:

„Seriosität, was meinen Sie damit konkret als eine Stärke von T.T.I.?“

Panholzer:

„Das ist sozusagen für mich eine Ableitung der Qualität, also wenn ich gut mit dem Mitarbeiter umgehe, wenn ich die arbeitsrechtlichen Bedingungen einhalte, wenn ich auf die Bonität der Firma schaue, ergibt das für mich ein Paket, das ich unter dem Begriff Seriosität dann zusammen fasse.“

Huber:

„Fallen Ihnen sonst noch Stärken ein, die derzeit T.T.I. hat - wir haben jetzt über Qualität, Seriosität und Abwicklungskompetenz gesprochen?“

Panholzer:

„Das waren die wichtigsten Stärken aus meiner Sicht.“

Huber:

„Gut, dann zur zweiten Frage: Welche Schwächen hat T.T.I.?“

Panholzer:

„Ich glaube, dass T.T.I. die Stärke in der Abwicklung hat und unterstelle der Organisation ein bisschen eine Vertriebschwäche. Unter Vertriebschwäche verstehe ich zum einen, dass man auf Grund der hohen wirtschaftlichen Auslastung im Alltag soviel zu tun gehabt hat, dass die Expansion mit Neukunden zum Beispiel aus zeitlichen Gründen und aus Interessensgründen im Hintergrund gelandet ist. Oder auch das Thema, das wir auch schön öfter besprochen haben, ein guter Verkäufer ist nicht nur der, der einen Abschluss macht, sondern jener, der um den letzten Cent verhandelt und kämpft, sozusagen auf den Grenzwert mit dem Kunden geht. Ich glaube, dass das erst einmal nicht so gelebt oder forciert worden ist und dass man diese Gene, die sicher einige Leute auch haben, aber sicher auch mehr aktivieren muss und das ist für mich die Entwicklung der Schwäche. Das ist für mich die Schwäche der T.T.I., an der wir jetzt wieder arbeiten werden. Das, glaube ich aber, zum Teil mit den gleichen Personen geht, die sozusagen den Blickwinkel verschieben müssen. Ich glaube gar nicht, dass wir die völlig falschen Leute haben. Wenn man jetzt wen Neuen sucht, würde ich vertriebsaffine Leute suchen. Ich glaube auch, dass wir die Leute zum Teil in der Gruppe haben, nur der Blickwinkel gehört wieder aktiviert.“

Huber:

„Es geht also darum, Prioritäten anders zu setzen. Bisher - wenn ich das richtig verstanden habe - sind halt eher die derzeitigen Kunden mit Personal besetzt und mit einer hohen Qualität betreut worden und aus dieser zeitlichen Komponente heraus hat man sich zu wenig um Neukunden bemüht. Aber das Know-how wäre da und es gilt einfach wieder zu fokussieren.“

Panholzer:

„Genau.“

Huber:

„Das waren jetzt die derzeitigen Stärken und Schwächen von T.T.I. und wenn man sich nun das Umfeld ansieht, welche Chancen sehen Sie im derzeitigen Umfeld?“

Panholzer:

„Auf der einen Seite sehe ich genau bei dem Thema, dass wir die letzten zwei Jahre sehr erfolgreich gewachsen sind, und man das eigentlich fortsetzen muss. Gerade in dieser Branche, wo sehr viele Neuanbieter jedes Jahr wieder entstehen, sehe ich mit der Konstanz der T.T.I. und dieser langfristigen Marktpositionierung, die nie durch äußere Krisen geschüttelt wurde, die Chance, dass man diesen Weg einfach weiter geht und da sicher viele Kunden ansprechen kann, auch auf diesen langfristigen Partner T.T.I. zu setzen. Also mit mehr Vertriebsaktivität können wir unsere Marktpositionierung, die glaube ich gut ist, weiterhin nützen. Die Chance ist natürlich diese starke Positionierung, die wir in Oberösterreich haben, das nimmt wirklich, vermute ich, um 50 % ab in anderen Bundesländern. Weil wir in Niederösterreich und Wien deutlich weniger bekannt sind als in Oberösterreich. Ich glaube, mit der Marktstärke nimmt der Bekanntheitsgrad dementsprechend zu und ich sehe die Chance jetzt natürlich auch über Vertriebsaktivitäten.“

Eine weitere Chance besteht im neuen Marketingauftritt. Wenn wir schon einen neuen Marketingauftritt machen, dann muss er sozusagen alle Botschaften, die wir leben und die wir sehen, auch in andere Bundesländer ein bisschen bekannter zu machen und damit den Weg, den man in Oberösterreich gegangen ist, mitzugehen. Es gibt immer wieder Kunden, die so große Projekte haben, ich glaube, das ist auch eine

Stärke der T.T.I., dass wir in einer hohen Qualität große Projekte umsetzen können. Dass wir in dieser Umbruchsituation, in der die Wirtschaft momentan ist, dass man da auch immer wieder erfolgreich neue Projekte gewinnen kann.“

Huber:

„Das Argument, durch die derzeitige Größe kann man auch große Projekte abwickeln, ist ja eigentlich eine Stärke. Die Chancen sollten durch das derzeitige Umfeld gegeben sein. Wo sehen Sie Chancen?“

Panholzer:

„Danke für den Hinweis - welches Umfeld haben wir? Ich hab schon zum Teil vom Umfeld gesprochen, ich darf noch mal präzisieren: Ich glaube, wir haben ein Umfeld, das mehrere Parameter hat. Da ist einmal die Mitbewerbersituation und da sehe ich unsere Chance gegenüber dem Wettbewerb. Der Wettbewerb, der ganz frisch gegründet ist, was momentan ja wieder Gang und Gebe ist, oder wirtschaftlich Probleme hat oder moralisch bedenklich ist und T.T.I. eine der wenigen Firmen ist, wo man nichts Negatives hört und manchmal ist nichts Negatives eine positive Werbung und ein langfristiges oberösterreichisches Unternehmen ist. Mit diesem Umfeld haben wir eine einzigartige Stellung und diese finde ich auch sehr gut und das ist eine Riesenchance für andere gute, große, seriöse Betriebe, auch ein richtiger Partner zu sein. Und diese Botschaft müssen wir auch hinüberbringen, dadurch können wir neue große, interessante Projekte gewinnen.

Das zweite ist natürlich diese Entwicklung vom arbeitsrechtlichen Aspekt, wo ich selbst nicht weiß, wie das jetzt ausgeht. Das ist für mich eine Chance, aber auch Risiko gleichzeitig. Die Chance ist, durch die hohe Kompetenz, die wir sicher im Haus haben, durch die Nähe am Verhandlungspartner auch schneller und besser das Wissen aufbauen und verarbeiten können, als so mancher Mitbewerber. Das könnte eine Chance sein, muss ich aber unter Risiko dann auch wieder bringen, weil durch diese unsichere Vertragssituation, wenn wir das korrekt und ernst nehmen, könnte daraus entstehen, dass wir eher ein Risiko in den Preis einkalkulieren müssen. Einer, der das nicht ernst nimmt, weiß gar nicht, dass er teurer werden müsste und tut es auch nicht, und damit haben wir ein Risiko, dass wir es sozusagen richtig machen, am Markt als zu teuer angenommen werden oder als zu kompliziert. Weil

wir sagen, wir müssen noch 15 andere Fragen stellen, was ja auch richtig wäre, wenn das jetzt beim AÜG in diese Richtung geht und der andere sagt, kenne ich mich gar nicht aus, mache ich nicht, mache es wie bisher und ist damit der schnelle, unkomplizierte Partner. Das müsste man eigentlich unter beiden Kapiteln gleichzeitig hineinbringen.“

Huber:

„Welche Risiken sehen Sie aufgrund des derzeitigen Umfeldes?“

Panholzer:

„Ich sehe einmal ein innerorganisatorisches Risiko, das Umfeld ist extrem volatil. Ich glaube, wir müssen uns jetzt von der Kundenstruktur her auch weiterhin auf extrem schwankende Jahre einstellen, also von der Wirtschaftsauslastung her. Früher hat es immer diesen Sieben-Jahres-Intervall gegeben, aus der Historie, fünf Jahre Aufbauzeit, zwei Jahre Abbau und dann geht es wieder fünf Jahre aufwärts. Das haben wir jetzt gesehen, wie schnell durch die globale Vernetzung die Wirtschaft schneller in einem Veränderungsprozess nach unten oder nach oben gegangen ist. Keiner hat sich vorstellen können, dass 2010 die Wirtschaft wieder derartig boomt und 2009 so am Boden liegt. Ich glaube aber, dass diese Zyklen kürzer werden und mit stärkeren Ausschlägen. Wir müssen eine Organisation aufbauen, die solche Ausschläge halbwegs leicht verkraftet.

Ein Risiko dabei ist natürlich, durch die gute Organisation in der T.T.I. - wir haben eine Organisation, die sehr auf Regeln basiert und die ja grundsätzlich die Voraussetzung dafür sind, dass wir die hohe Qualität leben können, die ja auch gut ist - ist sicher aber auch das Risiko, dass wir uns nicht schnell genug am Markt anpassen oder situativ anpassen und das ist sozusagen das Risiko, mit dem man halt bewusst umgehen muss. Ich glaube, das ist für die T.T.I. die Herausforderung, immer den Grad zu finden, wie viel qualitätsorientiertes, strukturiertes Arbeiten notwendig ist. Was grundsätzlich positiv und wichtig für die T.T.I. ist, im Gegensatz zur Flexibilität, die man manchmal situativ verwenden muss, um sozusagen marktkonform schnell genug auf manche Situationen reagieren zu können. Das ist für die T.T.I. die Herausforderung, mit dem stark schwankenden Umfeld oder der Mitbewerbersituation rasch genug umzugehen.“

Huber:

„Wir haben uns jetzt hauptsächlich damit auseinander gesetzt, wie die derzeitige Situation ist, welche Stärken und Schwächen T.T.I. hat und welche Chancen und Risiken das derzeitige Umfeld bietet und jetzt kommen wir zur Zukunft der Zeitarbeit. Wie sieht Ihrer Meinung nach die Entwicklung der Zeitarbeit in den nächsten 5 bis 10 Jahre aus?“

Panholzer:

„Dann fange ich damit an, womit ich gerade aufgehört habe. Grundsätzlich bin ich davon überzeugt, dass die Entwicklung in der Zeitarbeit trotz aller Ereignisse, aller AÜG-Novellierung eine Positive ist und dass die Zeitarbeit aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken ist. Wir werden auch noch ein konstantes Wachstum die kommenden 5 bis 10 Jahre haben. Aber natürlich mit mehreren Trends. Einen Trend habe ich schon vorweggenommen: Ich glaube, wir werden über mehrere Jahre ein konstantes Wachstum in der Branche haben. Wir haben vor mehreren Jahren hochgerechnet, dass wir 120.000 Leute haben werden, ich glaube, das irgendwo natürliche Grenzen da sind, also irgendwann wird man sagen, mehr als 3 % durchschnittlich der Beschäftigten wird man nicht volkswirtschaftlich akzeptieren. Aber wenn wir jetzt auf 75.000 sind, dann glaube ich schon, dass 100.000 oder 120.000 Mitarbeiter in der Branche in den nächsten 5 bis 10 Jahren erreicht werden. Mit der Einschränkung, dass eben die Schwankungsbreiten zwischen guten und schlechten Jahren weiterhin da sein werden. Es kann durchaus wieder sein, dass es in 1, 2 Jahren oder 5 Jahren wieder einmal 25 % nach unten geht und dann wieder in den Folgejahren nach oben. Über einen längeren Zeitraum glaube ich an das Wachstum, aber wir müssen uns auf immer wiederkehrende Einbrüche einstellen. Das ist sicher eine Herausforderung an die Organisation, wobei wir uns einfach administrativ in der Verwaltung und in der Gesamtorganisation so weit automatisieren oder die Abläufe soweit optimieren müssen, dass dies nicht immer im Ablauf zu Lasten des internen Personals geht.“

Huber:

„Was heißt das jetzt für uns? Wenn wir davon ausgehen, einerseits ein sehr hohes Wachstum von derzeit 75.000 Zeitarbeiter/innen auf 120.000 Zeitarbeiter/innen die nächsten 5 - 10 Jahre zu erleben - ist ja fast eine Verdoppelung - aber trotzdem mit



sehr hohen Schwankungen nach oben und nach unten. Wenn es jetzt nach oben geht, was heißt das dann für die Kundenberaterin bzw. den Kundenberater oder für den Vertrieb und wenn es nach unten geht, muss man sich da anders positionieren oder ist das einfach trotzdem ein- und dasselbe?“

Panholzer:

„Aus Sicht des Kundenberaters ist es natürlich nicht dasselbe und das ist auch die Herausforderung. Wenn es nach oben geht, haben wir jetzt schon einen extremen Bewerbermangel bei bestimmten Qualifikationen, und umso mehr der Zeitarbeitsmarkt ansteigt, um so mehr wird es ein Kampf. Nennen wir das Thema Global „Facharbeiter“, oder „qualifiziertes Personal“, so steigt der Druck umso mehr an, da ja der ganze Arbeitsmarkt nicht mehr verfügbar macht. Wir müssen also Leute, die noch nie in der Zeitarbeit waren, immer mehr begeistern, dass dies etwas Gutes ist. Insofern haben wir in einer Aufbauzeit wahrscheinlich sehr viel Arbeit, nicht nur kundenorientierten Vertrieb zu machen, sondern auch Bewerber zu finden. Ich sage, der Kampf um den Bewerber ist genauso eine Vertriebsaufgabe. Ich habe alle Funktionen eines Verkäufers auch gegenüber dem Bewerber zu leben, auch wenn die Branche boomt, umso mehr geht da die Vertriebsaufgabe in Richtung Bewerber. Ich muss die Bewerber zu Mitarbeitern begeistern und gewinnen. Geht das Geschäft stark nach unten, dreht sich das natürlich und ich habe zu viele Mitarbeiter und muss wieder meine Vertriebsaktivitäten ganz stark auf einen Verdrängungswettbewerb umstellen und sehr an der Kundenseite arbeiten. Diese Flexibilität muss der Kundenberater aufweisen, dass er auf beiden Seiten gut agieren kann und er darf beide Seiten nicht ganz vernachlässigen. Wenn ich mich 1 Jahr nicht um meinen Kunden gekümmert habe, weil ich es mir aussuchen kann und im Folgejahr brauche ich alle meine Kunden, werde ich es schwer haben. Aber entscheidend ist auch das Umschalten: Wo liegt meine Priorität.“

Huber:

„Sie glauben, dass dies auch durchaus so kurzfristig gehen kann. 1 Jahr geht es steil nach oben, im nächstes Jahr geht es steil nach unten?“

Panholzer:

„Ja, in kleinerem Ausmaß haben wir es ja auch während dem laufenden Jahr. Ich sag jetzt einmal, von Mai bis September haben wir auch jetzt sowie auch im Vorjahr einen sehr starken Bewerbermarkt – da war die Frage, wer hat den qualifizierten Mitarbeiter und nicht wo ist der Kunde. Das muss man aus dem vorigen Jahr so sagen und trotzdem von November bis März haben wir eher wieder das Thema, wo bringe ich den Bewerber unter?“

Huber:

„Das heißt aber dann, ich habe zwei Aspekte, auf die ich als Zeitarbeitsunternehmen sehr stark Bedacht nehmen muss: Einerseits, wo kriege ich die richtigen Bewerber/-innen her, andererseits wo finde ich immer wieder neue Kunden?“

Panholzer:

„Genau. Ich glaube, dass dies ein Wechselspiel ist, das immer jeden Tag vorhanden ist, aber saisonal natürlich unterschiedlich ist. Zurück zu unserem ersten Thema: Mit größeren Wirtschaftsentwicklungen mit Aufbauzeiten oder sprich mit Abbauzeiten ändert sich natürlich ganz stark die Priorität. Aber die Herausforderung für den Kundenberater ist genau in dieser Situation. Er steht immer im Dilemma, einmal habe ich zuwenig und einmal habe ich zuviel. Wir brauchen Kundenberater, die mit beiden Welten gut umgehen können.

Ein anderer Aspekt ist natürlich, dass die Entwicklung in der Zeitarbeit in der Menge trotzdem in den nächsten Jahren - davon ist auszugehen - sich positiv entwickelt, und das ist das Interessante am Markt für immer mehr Mitbewerber. Die Einstiegschürden sind relativ gering, so dass auch immer mehr kleinere Unternehmer relativ schnell Fuß fassen und dadurch haben wir, obwohl der Markt wachsend ist, einen relativ harten Verdrängungswettbewerb.

Ich glaube, es wird zwei Themen geben: Was der Verdrängungswettbewerb bei den Großprojekten ist, ist natürlich der Preisdruck, wobei zwar in manchen Projekten jetzt wirklich die Bodenbildung erreicht ist, weil es nicht mehr drunter geht. Aber es gibt wahrscheinlich trotzdem noch viele Kunden, bei denen wir in den nächsten Jahren einen Preiswettbewerb durchstehen müssen. Das Zweite ist der qualitative Wettbe-

werb, dass der Kunde immer mündiger wird und immer mehr weiß. Zum Beispiel was unterscheidet einen qualitativ hochwertigen Berater und Anbieter von einem dahergelaufenen Anbieter. Ich sehe da schon zunehmend die Tendenz, dass der Kunde auf kompetente Beratung wert legt oder auf kompetenten Umgang auch über den einzelnen Zeitarbeiter hinaus der Anspruch sehr wohl steigt.“

Huber:

„Woran wird der Kunde das dann erkennen - bei Kontaktaufnahme, bei der Präsentation oder bei der Bewerberauswahl, also je nachdem, welche Bewerberin oder welcher Bewerber dann präsentiert wird?“

Panholzer:

„Ich glaube, dass viele dieser Themen bei jedem Kunden zutreffen, also da sind wir wieder bei dem Thema, was ist die Kompetenz und was ist die Qualität. Im Alltag sicherlich einmal das Auftreten, der menschliche Umgang genauso zum Kunden, sowie die Qualität und die Zuverlässigkeit bei der Bewerberauswahl, das ist die eine Seite und umso größer und potentieller die Kunden sind, auch in der Entwicklung von Gesamtkonzepten. Ich glaube aber nicht, dass jeder Kundenberater solche Kunden dabei hat. Die erste Anforderung, die wird jeder Kundenberater brauchen und dann gibt es diese industriellen Kunden, wo es mittlerweile um ein bisschen mehr geht, als um die Bereitstellung von einem Mitarbeiter, wobei man im Schlagabtausch mit einem Preisgefecht steht. Das Geschick des Kundenberaters wird auch sein, dass man Zusatzpositionen schafft oder Zusatzdienstleistungen, wo man vielleicht auch wieder zusätzliches Einkommen generieren kann, weil die Stunde an sich schon sehr knapp kalkuliert ist. Da gehört eine gewisse Kompetenz dazu, dem Kunden zusätzliche Dienstleistungen oder Werte zu verkaufen und die Kunst dabei ist, auch daraus noch Geld zu machen. Das ist sicher eine der Herausforderungen, die wir managen müssen, die vielleicht nicht jeder Kundenberater braucht. T.T.I. braucht wahrscheinlich mehrere Personen, die auch in der Lage sind, solche Kunden und Projekte zu verhandeln.“

Huber:

„Sehen Sie das jetzt in Bezug auf die normale Überlassung oder denken Sie da in Richtung HR-Management, also kann man vielleicht dem Kunden mehr Dienst-

leistung anbieten als nur jetzt Bewerber/innen zu suchen und zur Verfügung zu stellen. Haben Sie das so gemeint?“

Panholzer:

„Da bin ich mir nicht ganz sicher, ob wir wirklich die volkswirtschaftliche Aufgabe haben, Personalentwickler für unsere Kunden zu sein. Da bin ich eher ein bodenständiger Denker und sage, konzentrieren wir uns auf das, was wir wirklich können und ich glaube, dass wir momentan nicht die Kompetenz haben, uns als Personalentwickler zu geben. Das ist ein intimer Bereich und da muss man Insider sein, dass man das machen kann. Ich bin eher der Meinung, wir sollten uns auf das konzentrieren, was wir können und ich sehe das ein bisschen über die Stundenverrechnung hinaus. Was machen wir in Wirklichkeit: Wir rekrutieren Mitarbeiter und stellen sie dem Kunden zur Verfügung, hauptsächlich über Personalleasing. Aber wenn man sich den Arbeitsmarkt anschaut - die Entwicklung wird immer schwieriger, die Prognosen sagen, es kommen immer weniger Facharbeiter nach. Also ich glaube schon, dass wir da sozusagen in der Funktion als Berater zum Kunden stehen. Man muss als kompetenter Gesprächspartner auch über die regionale Entlohnungssituation reden: Um das Geld wird man keine Facharbeiter mehr bekommen oder dass wir sagen, wir starten gemeinsam ein Projekt, um diese Zielgröße von Mitarbeitern zu rekrutieren. Zum Teil vielleicht mit Direktübernahmen, zum Teil über Integrationsleasing.

Ich glaube, unsere Kernaufgabe sehe ich nicht so liberal, dass ich sage, wir machen da jetzt recht viel dazu. Nur in der Ausprägung kann man es erweitern. Was von mir schon auch ein wichtiger Gedanke ist, das ist aber nicht auf der Kundenberaterseite, sondern eher organisatorisch, das ist über das Thema, was wir dem Kunden bieten, mehr Dienstleistung, sei es jetzt in der Schnelligkeit oder in den Auswertungen usw., da können wir uns schon abheben.“

Huber:

„Die Entwicklung wird von ihnen grundsätzlich sehr positiv gesehen, wenn ich das so zusammenfassen darf. Mit allerdings sehr volatilen Entwicklungen, und wenn wir jetzt zur zweiten Frage übergehen: Wie wird sich ihrer Meinung nach das Umfeld ändern? Man kann das jetzt unterteilen in rechtlich, kommunikativ oder wie werden sich die Branchen entwickeln. Was glauben Sie, kommt da auf die Zeitarbeit zu?“

Panholzer:

„Ich versuche das einfach der Reihenfolge nach abzuschätzen. Rechtlich haben wir gerade eine ungünstige Situation, sodass ich das jetzt selbst nicht genau weiß. Wenn das wirklich so kommt, dann wird es enorm kompliziert und wir haben eine Rechtsunsicherheit.“

Huber:

„Sie meinen die Umsetzung der neuen EU-Zeitarbeitsrichtlinie?“

Panholzer:

„Wenn das kommt, dann hätten wir ein riesiges Problem, dass der, der es sehr korrekt nimmt, wiederum gegenüber dem Kunden ein komplizierter und unsympathischer Anbieter wird. Kein Kunde lässt sich 15 Fragen stellen. Also wird der, der "mehr Risiko" auf sich nimmt, trotzdem beim Kunden punkten und der wirtschaftliche Gewinner sein. Ein paar werden es vielleicht dann nicht überleben, aber das kümmert in 3 - 4 Jahren niemanden mehr. Aber das wissen wir jetzt nicht, wie es ausgeht. Wenn ich mir die Tendenz der letzten 10 Jahre hernehme, dann kann man eines ganz klar feststellen, dass die rechtlichen Ansprüche kontinuierlich gestiegen sind. Weil immer wieder Behörden neue Überlegungen haben und die werden immer additiv eingeführt und es wird nichts anderes weggestrichen, dh. wir werden weiterhin das Thema haben, dass wir rechtlich und administrativ immer mehr Aufwand haben. Das ist sicher eine Herausforderung für einen guten Anbieter, dass gegenüber der Vertriebsseite das so organisiert wird, dass dies der Vertrieb nicht spürt oder dass der Vertrieb seiner Grundfunktion nach gehen kann und das ist sicher ein bisserl eine Gefahr in unserer Branche, wenn man es ordentlich durchführen möchte.“

Huber:

„Aber sie glauben, dass die rechtliche Situation immer komplexer und aufwändiger wird und dass diese Regelungen für die Zeitarbeit eher schwieriger zum Umsetzen werden?“

Panholzer:

„Eher komplexer, als einfacher, weil so viele Interessensparteien gleichzeitig vorhanden sind - von der Gemeinde, über Mitarbeiter bis hin zur Gewerkschaft. Weil es

eben auch so viele Anbieter sind, will man das beherrschen und eingrenzen und damit wird es, egal wie es jetzt kommt, so oder so komplizierter über die Jahre.

Wirtschaftlich haben wir sicher das Thema, was wir eingangs schon gesagt haben, eben durch das Wachstum werden wir einen Verdrängungswettbewerb haben. Auf Grund der hohen Anzahl der Mitbewerber, die zum Teil sehr unterschiedlich organisiert sind, sodass der kleine Selbständige sagt: Ich habe ja gar keinen großen Verwaltungskopf und rechnet Umsatz ist gleich Verdienst. Oder Konzerne sagen, ich kann mit 4% oder 6% Deckungsbeitrag umgehen, weil ich nur die Großprojekte mache. Wir werden daher in wirtschaftlicher Weise sicher keine Entlastung vorfinden, sondern werden weiterhin preistechnisch, vor allem bei den Großprojekten gefordert sein und bei den kleinen Einsätzen werden wir umgekehrt gefordert sein: Bei dem Fachkräftemangel wird man wahrscheinlich den besseren Leuten immer mehr bezahlen müssen, um sie zu bekommen und die Frage wird sein, in wie weit können wir das beim Kunden weiterreichen. Kostentechnisch sind wir sicher gefordert, eine sehr effiziente Organisation zu bilden, um trotzdem wirtschaftlich als Firma operieren können.

Neue Branchen und Dienstleistungen – für mich ein großes Fragezeichen. Ich habe schon einmal daran geglaubt. Auf der einen Seite hätten wir zum Beispiel die Pflege, die rein mathematisch ja eine Vielzahl an Leuten beschäftigen muss und die Frage, wer bezahlt's? Da bin ich ein bisschen vorsichtig in meiner Aussage. Ich glaube, dass es nicht so schnell gehen wird, dass wir so viele neue Branchen und Dienstleistungen bekommen. Wir haben jetzt eine Entwicklung von 20 Jahren hinter uns und eigentlich kann ich nicht feststellen, dass neue Branchen oder Themen dazugekommen sind, in den letzten 15 Jahren. Ich glaube, dass nur sukzessive die eine oder andere Firma, bei der wir schon sind, mit aufspringt. Ein wirklich großes neues Thema, das wäre für mich momentan nur der Sozialbereich. Ich glaube, da muss noch ein Paradigmenwechsel oder wirtschaftlicher Wechsel stattfinden. Ich rechne jetzt unmittelbar aber nicht damit. Genauso ist das mit neuen Dienstleistungen. Eine konkrete Idee habe ich jedoch momentan nicht, weil ich glaube, dass wir eben nicht im HR-Bereich in neue Dienstleistungen fliehen können, vor allem weil wir eben in so großen Dimensionen momentan denken. Wir haben momentan gar nicht die Geduld und die Organisation dazu, in kleinen Schritten zu denken.

Kommunikativ - da leite ich einfach das ab, was man sonst im Umfeld sieht. Vor 13 Jahren hat man das erste Handy rausgegeben, da hat man ein Niederlassungshandy gehabt und der, der zum Kunden gefahren ist, hat es sich mitgenommen. Heute, wenn man sich anschaut, hat jedes achtjährige Kind ein Handy. Kein Jugendlicher hat ein normales Handy, sondern ein Smartphone. Wenn man sich diese explosionsartige Entwicklung anschaut, wird es wahrscheinlich unabdingbar sein, dass auch unsere Branche drauf setzt. Man kann natürlich Stelleninserate darstellen. Aber ich sage einmal, wir haben das Thema, wie gewinne ich Bewerber. Sehr viel funktioniert mittlerweile über das Empfehlen. Die Kundenrezession ist eigentlich das Mittel zum Verkauf und nicht das, was der Verkäufer sagt. Ich glaube schon, dass das ein Ding ist, das man mit bedenken muss und wahrscheinlich relativ schnell die ersten Schritte einmal einführen muss. Dass man lernt, damit umzugehen, wie nütze ich diese Technologie, aber wenn man sich die jungen Leute anschaut, dann glaube ich, wenn man diese ansprechen möchte und das ist traditionellerweise der Arbeitnehmer der Zeitarbeitsbranche, dann werden wir ihre Sprache sprechen müssen.“

Huber:

„Man muss ja auch berücksichtigen, dass die nächste Generation, die so aufwächst, nicht nur als Bewerberin oder Bewerber kommt, sondern auch zukünftige/r Ansprechpartner/in auf der Kundenseite ist. Die Kommunikation muss also auch eine andere sein. Wie sehen Sie das?“

Panholzer:

„Das ist richtig, und auf der Kundenseite – da sind wir wieder beim Thema: Wo könnte ich einen Zusatznutzen generieren? Entweder, dass ich einen Preis habe oder dass ich einen Wettbewerbsvorteil habe, glaube ich. Wobei es noch eine Schwäche gibt, ist in der Kommunikation mit dem Kunden. Man könnte ganz klar auch übers Handy oder auch über den Computer eine Einsatzplanung zur Verfügung stellen. Die täglich eventuell online aktuell ist, oder wie viele Leute habe ich eingeplant von T.T.I., wie viele sind anwesend, wie viele sind noch geplant, wie viele sind schon fix positioniert. Also die Kommunikation mit dem Kunden ist noch recht auf Zuruf und hemdsärmelig, da werden wir sicher daran arbeiten müssen. Entweder einen Wettbewerbsvorteil zu generieren als Jahresleistung oder vielleicht so manche Ideen vielleicht als Premiumservice gegen Entgelt zur Verfügung zustellen. Da sind

wir sicher erst am Anfang und die Technologie geht jetzt so schnell, dass wir sehr wohl drauf schauen müssen, dass wir da mitkommen.“

Huber:

„Ein wichtiges Thema ist die demografische Entwicklung ...“

Panholzer:

„Da kann ich nur das wiedergeben, was man jetzt allgemein hört: Man sieht, dass die Bevölkerungsentwicklung jetzt immer älter wird und dass der Nachwuchs weniger wird. Das sieht man ja allgemein. Wir merken es insbesondere daran, da der klassische Berufsweg über die Lehre nicht mehr so gängig ist und immer mehr Leute können es sich leisten, dass sie ihre Kinder in Studien packen und die, die Lehre machen, haben ihren fixen Job. Es wird immer schwieriger, diesen Mittelteil der arbeitenden Gesellschaft zu bekommen. Es ist zum Teil leichter, einen studierten Mitarbeiter aufzunehmen, als einen Facharbeiter. Ein Hilfsarbeiter bleibt irgendwann über. Ich glaube, dass die Hilfsarbeiter das Problem haben, wo nehme ich den Job her. Bei den Facharbeitern dagegen werden sich die Firmen denken, wo nehme ich den Facharbeiter her und bei den Studenten wird es wieder eine ähnliche Aufsplitzung geben. Da wird es die hochqualifizierten Leute geben, um die sich alle reißen. Aber auch Studienabgänger, die nicht wissen, wo sie unterkommen, wobei das dann auch oft von der Persönlichkeit ausgeht. Da wird es eben unsere Herausforderung sein, da wir sehr gewerbelastig sind, dass wir die Wege finde, diese Leute, die wir aber brauchen, für unser Kunden anzusprechen und zu finden oder auszubilden, wobei ich da unsere Mittel trotzdem begrenzt sehe. Die echte Ausbildung, die am Arbeitsmarkt fehlt, was eigentlich sozialpolitisch entsteht, kann unsere kleine Branche im Verhältnis nicht reparieren, weil dies Ausbildungen sind, die über mehrere Jahre gehen. Da ist es einfach die Herausforderung, diese Leute, die es gibt anzusprechen und zu begeistern.“

Huber:

„Wenn die Bewerber/innen immer weniger werden, wird aus dem fremdsprachigen Ausland dann der Zuzug kommen und könnte dies dann für unsere Kunden eine Alternative sein?“



Panholzer:

„In der Masse sehe ich den Trend nicht, mag aber sein, dass ich das in ein paar Jahren revidiere. Ich bin nicht sicher ob, dies im großen Stil sein wird, weil ich einfach immer wieder sehe, dass der Österreicher ein sehr nationaler und traditioneller Mensch ist und eine Grundvoraussetzung eigentlich bei den Mitarbeitern die deutsche Sprache ist. Wir haben den Effekt ja auch, dass wir momentan einen globalen Aufschwung haben, dass die Leute, die wir nicht haben, auch in den Ländern, wo sie wohnen die Arbeit finden oder dass, wenn sie diese nicht finden, andere Länder ja ein viel höheres Gehaltniveau haben. Dass die dann nach Norwegen oder in die Schweiz gehen und wir einfach über mehrere Jahre das immer wieder probiert haben, aber so ein richtiges Schlüsselerlebnis haben wir bis jetzt nicht gehabt. Ich kann es jetzt momentan nicht abschätzen. Ich sehe es momentan nicht wirklich.“

Huber:

„Glauben Sie, Fremdsprachen wären dann für uns nicht wirklich ein Thema?“

Panholzer:

„Fremdsprachen insofern, weil wir in Österreich so viele Ausländer haben, dass wir in manchen Filialen sehr wohl schon das Thema gehabt haben. Gott sei dank kann da jetzt einer türkisch. Das ist eine Beobachtung die ich schon einmal gemacht habe, ich weiß nur nicht, wie wichtig das jetzt wird. Ich traue mir jetzt einfach kein Urteil darüber abzugeben.“

Huber:

„Gut, jetzt aus diesen Umfeldänderungen oder ihren Prognosen: Welche Auswirkungen werden diese Änderungen auf die Zeitarbeit haben?“

Panholzer:

„Ich glaube, dass ich bei jeder Beantwortung zum Umfeld die Auswirkung der Zeitarbeit schon mit beantwortet habe.“

Huber:

„Welche neuen Chancen können sich für T.T.I. durch diese neuen oder geänderten Rahmenbedingungen ergeben?“

Panholzer:

„Ich glaube, dass wir sozusagen aus diesen veränderten Bedingungen in der Lage sind, diese Vorreiterstellung im Wissen weiter aufrecht zu erhalten, wenn wir diese Trends jetzt auch bewusst beobachten und mit denen umgehen, dass wir sagen OK, wir wissen, dass das rechtlich weiterhin anspruchsvoll ist, wir stellen uns darauf ein und stellen eine Organisation zur Verfügung, die schnell und effizient ist. Oder wir wissen, dass wir kommunikativ neue Wege gehen müssen, dass wir das Publikum ansprechen und ich glaube, dass wir das wissen und dass wir bereit sind, uns darauf einzustellen. Da sehe ich die Chance, dass wir Vorreiter sind und entsprechend diese Rahmenbedingungen zu unseren Gunsten nützen können.“

Huber:

„Wie werden wir uns dann vom Wettbewerb differenzieren?“

Panholzer:

„Ich glaube einfach, dass die drei Parameter, die wir da immer wieder skizzieren, eine vertriebsorientierte, technologisch führende Organisation zu sein, und was mir persönlich noch wichtig ist, vielleicht habe ich das nicht so herausgestrichen. Ich glaube auch dieses persönliche / partnerschaftliche, der Mensch, mit dem wir arbeiten, so sollten wir auch als Mensch, als Organisation sein. Diesen vertriebsorientierten, technologischen, sozialkompetenten Organismus müssen wir herstellen. Wenn wir das schaffen, dann heben wir uns sicher von der Masse ab. Eben gegen einen Konzern oder gegen einen kleinen Selbständigen, der diese drei Aspekte einfach nicht bieten kann. Ich glaube, mit dieser Positionierung haben wir einen Wettbewerbsvorteil in den nächsten 5-10 Jahren.“

Huber:

„Kommen wir zur nächste Frage: Wie wollen wir uns langfristig positionieren bzw. sehen Sie Alleinstellungsmerkmale für T.T.I.?“

Panholzer:

„Ich glaube, dass wir in der Größenordnung der TOP 10 oder 15 als österreichisches Unternehmen, mit unserer Handschlagsqualität, wenn wir die auch weiterhin leben, ein Alleinstellungsmerkmal haben. Weil dies die anderen Mitbewerber einfach nicht

mehr machen können, weil diese konzerngetriebene Unternehmen sind und ich erwarte mir einfach, dass der Bewerber oder der Mitarbeiter oder auch der Kunde, vielleicht nicht alle, aber ein Großteil, dies schätzt.“

Huber:

„Was heißt für Sie Handschlagqualität?“

Panholzer:

„Handschlagqualität kann sich in vielen Situationen äußern. Es kann sein, dass ich mündlich oder vor Ort so kompetent bin, dass ich mit dem Kunden eine Vereinbarung treffe und die halte ich natürlich auch ein und die hält auch in der Qualität. Also Handschlagqualität heißt ja nicht nur, dass ich das erfülle, was ich sage, sondern dass dies auch so kompetent gesagt ist, dass dies auch rechtlich schlüssig ist und bis zum Ende funktioniert. Wenn wir diesen Weg gehen, mit der technologischen Führerschaft, dass wir sagen, wir sind so effizient organisiert, weil wir es brauchen, um wirtschaftliche Ausgleichssituationen besser abzufedern können, dann sind wir natürlich automatisch in der Lage, den Kunden einen höheren Servicegrad zu bieten. Mit dem höheren Servicegrad will ich natürlich eine Alleinstellungssituation herstellen. Was sich natürlich wieder auf den Kunden und auf den Bewerber niederschlagen kann, sprich zum Beispiel kommunikativ über zeitgemäße oder moderne Instrumente, zum Beispiel Smartphone oder am PC irgendwelche Dienstleistungen oder Darstellungen, die einfach der Mitbewerb nicht kann. Dieser Komfort sollte uns wieder eine bessere Stellung oder eine Alleinstellung generieren.“

Huber:

„Das war jetzt der Fragenblock zur zukünftigen Entwicklung und wenn man dies jetzt als Grundlage hernimmt, welche Erwartungen werden Kunden infolge der aufgezeigten Veränderungen von der Kundenberatung und von der Zeitarbeit haben?“

Panholzer:

„Ich glaube, für mich hätte der Kunde einmal drei Merkmale, ob es ein guter Kundenberater ist: Das eine ist die soziale Kompetenz. Das Zweite ist natürlich, dass ich in meiner Dienstleistung einen hohen Kompetenzgrad habe, damit meine ich zum einen den arbeitsrechtlichen Aspekt, zum anderen aber auch den wirtschaftlichen Aspekt.

Dass ich auch über die verschiedenen Modelle und Möglichkeiten entsprechend beraten kann. Das Dritte ist, dass ich auch sozusagen das Umfeld des Kunden verstehe oder die Position, um die es geht. Das ist sicher eine der Herausforderung. Verkäufer und Berater gibt es viele, aber die Welt des Kunden exakt zu verstehen oder die Problemstellung zu verstehen, das wird eine Herausforderung sein. Was meine ich zum Beispiel damit: Wenn der Kunde IT-Projektleiter ist und er sucht IT-Kräfte, dann will er mir nicht auf Strich und Faden erklären, was er können muss, sondern ich soll in dieser Welt verbunden sein und die Kompetenz haben, zu wissen, was braucht der IT-Entwickler für dieses Projekt. Wenn ich im Gewerbe tätig bin und der ist aus dem Rohrleitungsbau, dann sollte ich halbwegs verstehen oder ableiten können, was der für Schlosser braucht. Und diese Kompetenz wird sicher eine Herausforderung für die Mitarbeiter, weil es ja trotzdem eine weitere Bandbreite an Kunden abdeckt. Man kann natürlich nicht in jeder Branche tätig sein, ich glaube aber schon, dass sich das auf eine bestimmte Breite einpendeln muss, er muss eine technische Kompetenz mitbringen oder zumindest eine angeleitete, oder so schnell von Verstand sein, dass er sich mit den Grundbegriffen identifiziert und damit umzugehen weiß.“

Huber:

„Was heißt diese soziale Kompetenz oder diese technische Kompetenz, die sie am Schluss genannt haben?“

Panholzer:

„Also soziale Kompetenz, das ist für mich Vieles. Das ist Auftreten, Sprache, Umgang mit Mitmenschen oder mit meinem Kunden. Für mich ist der Strukturvertrieb ein Feindbild. Ich glaube, dass wir keinen Keilerjob haben, sondern dass Beratertum mit verkäuferischer Orientierung besser unseren Job beschreibt. Wir brauchen grundsätzlich vertriebsorientierte Berater, das heißt, nicht nur auf den schnellen Abschluss hingehen, sondern auf langfristige Betreuung mit unseren Kunden. Das verstehe ich unter soziale Kompetenz. Da spiegelt sich alles wieder - Handschlagqualität, Verlässlichkeit, das ist für mich soziale Kompetenz.“

Die technische Kompetenz ist, dass die Kundenberater immer mehr ein bestimmtes Segment betreuen und nicht Generalisten sind, die einmal einen Buchhalter, dann wieder einen Hilfsarbeiter und dann wieder einen Schlosser bereitstellen. Der An-

spruch der Kunden wird steigen und ich glaube, dass dies ein Trend ist, der ja schon da ist: Der Kunde, der das Gefühl hat, der Kundenberater versteht die Bedürfnisse, die ich als Kunde habe. Wenn ich zum Beispiel eine Produktion habe, mit lauter CNC Maschinen und der Kundenberater versteht, was ein Programmierer braucht, welche Sprachen es gibt und ich muss ihm nicht alles erklären, dann werde ich ein anderes Gefühl haben oder werde das Gefühl haben, der wird mir das Personal aussuchen können, das ich brauche. Wenn ich überhaupt keine Ahnung davon habe, dann werden andere Argumente zählen. Dann geht es wahrscheinlich viel mehr in Richtung Preis oder Sympathie. Ich kann vielleicht trotzdem noch den Auftrag bekommen, weil ich dem Kunden sympathisch bin, aber nicht über die Kompetenz. Ich glaube aber, dass der Kompetenzanspruch steigen wird.“

Huber:

„Welche neuen Herausforderungen sehen Sie dann für die Kundenberater/innen in der Zukunft?“

Panholzer:

„Dieses Wechselspiel der Schwerpunkte oder die Schnelligkeit und die Flexibilität zwischen kundenorientierten Arbeiten und bewerberorientierten Arbeiten, das ist sicher eine Herausforderung. Arbeite ich zu lange nur kundenorientiert, dann habe ich plötzlich keine Bewerber mehr oder Mitarbeiter, die ich dann einsetzen kann. Orientiere ich mich nur am Rekrutierung, dann habe ich keine Kunden. Dieses Wechselspiel muss ich im Gefühl haben, wo muss ich momentan meinen Schwerpunkt hinzufügen. Das gehört zu einem gesunden Selbstmanagement einfach dazu. Dann habe ich gesagt, wir suchen eigentlich vertriebsorientierte Berater. Der Berater ist von der Natur aus nicht so sehr vertriebsorientiert. Den ganz harten Vertriebler brauchen wir auch wieder nicht, weil wir keinen Stückgutverkauf haben. Sozusagen da den Mittelweg zu finden, auf der einen Seite die Langfristigkeit eines Beraters aufzuweisen und die Kompetenz eines Beraters und trotzdem diese Vertriebsaffinität oder den Vertriebsfokus nicht zu verlieren, das ist ja auch so ein bisschen ein Wechselspiel in der Herausforderung. Eben diese Kompetenz mitzubringen, die

- a.) unsere Dienstleistung mitbringt und
- b.) aber gleichzeitig die Kundenwelt auch mitbringt.

Er muss unsere Dienstleistung beherrschen und den Bereich des Kunden verstehen. Der Rest ist Fleiß und Einsatz. Alle diese Voraussetzungen werden zum Erfolg führen.“

Huber:

„Herr Panholzer, ich danke Ihnen für das Gespräch.“