Die Herausgeber der Zeitschrift für Personalforschung

ZfP-Diskurs: Human Capital Management

Das Institut der deutschen Wirtschaft vermeldete jüngst, dass Deutschland auf der Skala des „IW-Humankapitalindikators" im Vergleich von 26 Industrieländern mit einem Wert von 50 Punkten den 17. Platz belege (Anger 2007). Hier dürfte die Frage laut werden, wie Humankapital konzeptionalisiert und gemessen wurde, und es wird vermutlich Meinungsverschiedenheiten über die Validität und Reliabilität der Messung geben. Die Debatte um die Relevanz, Messung und Bewertung von Humankapital hat in der Volkswirtschaftslehre eine recht lange Tradition. Eine so weit zurückreichende, eigenständige Tradition ist in der Betriebs- und Personalwirtschaftslehre so nicht zu beobachten, aber es gibt einige Parallelen in der Art und Weise, wie diskutiert wird: Erstens wird auch hier immer wieder versucht, Humankapital zu erfassen und zu bewerten, nicht auf der Ebene von Ländern natürlich, sondern von Unternehmen. Es wäre auch verwunderlich, wenn sich Betriebswirte nicht mit dem Wert des wertschaffenden „Faktors Arbeit" befassten. Zweitens hat man wie bei der gesamtwirtlichen Betrachtungsweise den Eindruck, dass es in der Personalwissenschaft einerseits keinen Dissens darüber gibt, *ob* man sich mit Humankapital befassen soll, dass es aber andererseits sehr strittig ist, *wie* dessen Messung und Bewertung usw. vorzunehmen sind. Dieser Dissens dürfte sich keineswegs nur auf die Abbildung des Humankapitals in Formeln beziehen, sondern resultiert zum Teil auch aus sehr unterschiedlichen Hypothesen über inhaltliche Zusammenhänge, etwa über den Effekt von Personalentwicklungsmaßnahmen auf den Humankapitalwert.

Facetten einer solchen Diskussion sind Gegenstand des folgenden Diskurses. Er nimmt inhaltlich Bezug auf Heft 3 der Zeitschrift für Personalforschung, das sich dem Thema „Human Capital Management" widmete. Der Diskurs hat zwei Linien.

Erstens sind Hugo Kossbiel (Universität Frankfurt) und Volker Stein (Universität Siegen) unterschiedlicher Auffassung vor allem über die Art und Weise der Erfassung bzw. Bewertung des Humankapitals von Unternehmen. Ihre Debatte bezieht sich auf den Aufsatz von Volker Stein „Human Capital Management. The German Way" in der ZfP 3/2007. Zu diesem Artikel hat Hugo Kossbiel eine Replik geschrieben und bei der ZfP eingereicht. Obschon diese Replik anderenorts in ihren wesentlichen Inhalten veröffentlicht wurde und damit eine erneute Publikation nicht den formalen Richtlinien der ZfP entspräche, haben wir uns dennoch in diesem Fall aufgrund von jüngsten Anregungen unserer Leserinnen und Leser, die ansatzweise bereits in Gang gekommene Diskussion nun doch in ihrer Zeitschrift im Zusammenhang verfolgen zu können, entschieden, sowohl den Beitrag von Herrn Kossbiel als auch eine hierauf Bezug nehmende, von uns wie auch anderenorts üblich eingeräumte aktuelle wie abschließende Antwortmöglichkeit seitens Herrn Steins im Rahmen dieses Diskurses zu publizieren. Schließlich ist es das Ziel der ZfP, auch zu diesem Thema das wesentliche Forum der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und deren Verbindung zur Unternehmenspraxis zu sein.

Zeitschrift für Personalforschung, 22(1), 83-84
ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Die Verbindung zwischen wissenschaftlicher Analyse und praktischer Personalpolitik zeigt sich in der zweiten Linie des in diesem Heft stattfindenden Diskurses. Alexander Spermann (Ranstad) äußert sich in einer Stellungnahme zum Beitrag von Stephanie Schmidt und Kirsten Thommes. Die beiden Autorinnen argumentieren, dass Zeitarbeitsfirmen ein Interesse daran haben, in allgemeines Humankapital zu investieren, während die Unternehmen, die die Zeitarbeiter einsetzen, an spezifischem Humankapital interessiert sind. Damit stellen sich u.a. Fragen der Verteilung von Kosten und Nutzen zwischen den beteiligten Parteien. Herr Spermann setzt sich zum einen mit der „Sprungbrett"-Hypothese auseinander und argumentiert, dass Leiharbeit den Übergang in unbefristete Beschäftigung fördere. Er stellt zum zweiten die Bedeutung heraus, die Ranstad der Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern beimisst. Qualifiziert werde durch zertifiziertes „learning on the job", durch E-Learning-Angebote und durch Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Randstad-Akademie. Damit solle die Nachfrage der Kunden nach höher qualifizierten, temporär benötigten Beschäftigten befriedigt werden. Darüber hinaus hätten Qualifizierungsmaßnahmen die Funktion eines Qualitätsscreenings und damit eine Selektionsfunktion. Diese sei nötig, weil den Leiharbeiter nutzenden Kunden nur unzureichende, asymmetrische Informationen über die Qualität der einzusetzenden Arbeitskräfte zur Verfügung stünden.

Eine abschließende Bemerkung von Seiten der Herausgeber der ZfP zum Diskursformat. Wir denken seit Längerem darüber nach, ob wir neben (ggf. in Erweiterung) der bereits vorhandenen „Diskursrubrik" ein weiteres Format in der Zeitschrift etablieren, das es ermöglicht, auch sehr kurze Beiträge zu veröffentlichen, z.B. Polemiken zur Sache oder „research notes", jeweils selbstverständlich unter Beachtung wissenschaftlicher Kriterien. Unser Ziel ist es, noch mehr, vielleicht sogar noch stärker kontroverse und (nicht zuletzt) unterhaltsamere wissenschaftliche Debatten, Diskurse, Diskussionen zu initiieren und durch deren Publikation die Personalforschung zu fördern. Wir werden Sie darüber auf dem Laufenden halten.

Literatur

Anger, Christina (2007): Deutschlands Ausstattung mit Humankapital – Ergebnisse des IW-Humankapitalindikators. In: IW-Trends, Heft3, 1-18.

Stein, Volker (2007): Human Capital Management: The German Way. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21 (3), 295-321.

Hugo Kossbiel*

Stellungnahme zum Beitrag „Human Capital Management: The German Way“

A. In seinem Beitrag „Human Capital Management: The German Way“ geht *Volker Stein* auf den Seiten 305 ff. auf die von ihm, Christian Scholz und Roman Bechtel entwickelte Saarbrücker Formel zur Bewertung des Humankapitals eines Unternehmens ein, ohne sie explizit anzugeben. Sie lautet (s. Scholz/Stein/Bechtel 2004):

$$HC_S = \sum_{i=1}^{g} \left[\left(FTE_i \cdot l_i \cdot \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) \cdot M_i \right]$$

mit

- HC_S: Wert des Humankapitals (nach der Saarbrücker Formel).
- i = 1,2,…,g: Index zur Kennzeichnung der verschiedenen Beschäftigtengruppen eines Unternehmens.
- FTE_i: Full-Time-Equivalent: in Vollzeitkräfte umgerechnete Beschäftigte des Unternehmens der Beschäftigtengruppe i.
- l_i: branchentypisches Durchschnittsgehalt pro Jahr als Marktpreis der Beschäftigtengruppe i.
- [$FTE_i \cdot l_i$: sog. „HC-Wertbasis“]
- w_i: durchschnittliche Wissensrelevanzzeit für die Beschäftigtengruppe i in Jahren
- b_i: durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer (Verweilzeit) von Mitarbeitern der Beschäftigtengruppe i in Jahren
- [$\frac{w_i}{b_i}$: sog. „HC-Wertverlust“]
- PE_i: letztjährige Personalentwicklungskosten für die Beschäftigtengruppe i (sog. „HC-Wertkompensation“)
- M_i: Motivationsindex der Beschäftigtengruppe i (sog. „HC-Wertveränderung“)

B. Diese Formel war Gegenstand kritischer Auseinandersetzung in dem Aufsatz „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik in der so genannten Saarbrücker Formel zur Bewertung des Humankapitals“ (Kossbiel 2007). Im Einzelnen wurde auf die folgenden drei problematischen Punkte hingewiesen:

1. Das Aggregat $$FTE_i \cdot l_i \cdot \frac{w_i}{b_i}$$

   d.h. das Produkt aus HC-Wertbasis und HC-Wertverlust, ist semantisch schwer fassbar. Bei geringfügiger Veränderung der Schreibweise, nämlich in:

---

* Prof. Dr. Hugo Kossbiel, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, Schwerpunkt: Management und angewandte Mikroökonomik.
E-mail: kossbiel@wiwi.uni-frankfurt.de.

Zeitschrift für Personalforschung, 22(1), 85-87
ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

$$\frac{FTE_i \cdot l_i \cdot w_i}{b_i}$$

fällt die Interpretation leichter: Der Zähler des Quotienten, $FTE_i \cdot l_i \cdot w_i$, lässt sich als eine vorsichtig zu nennende Schätzung des Wertes einer Humanressource der Art i bezeichnen, die insgesamt FTE_i Mitarbeiter umfasst, die zu einem Marktlohn l_i beschäftigt werden bzw. ein Wertgrenzprodukt von (annähernd) l_i erbringen und deren Wissen durchschnittlich w_i Jahre genutzt werden kann. Das Produkt lässt sich auch als Barwert der künftigen branchentypischen Wertgrenzprodukte der Beschäftigtengruppe i interpretieren, sofern man den (wenig plausiblen) Zinssatz von 0 zu Grunde legt. Man könnte also von einem branchenbezogenen Wert des betrieblichen Humankapitals der Beschäftigtengruppe i sprechen.

Nimmt man den Nenner b_i hinzu, dann stellt sich die (an die Autoren gerichtete) Frage, ob

$$\frac{FTE_i \cdot l_i \cdot w_i}{b_i}$$

a) eine Art jährliche Abschreibung des branchenbezogenen Humankapitalwerts sein soll, wobei die Abschreibung linear über b_i Perioden, d.h. über die durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen, vorgenommen wird, oder
b) eine Art Restwert des (ursprünglichen) branchenbezogenen Humankapitalwerts bei einer Verweildauer von b_i Jahren repräsentieren soll.

Folgt man der Interpretation a), dann führt die in der Formel vorgesehene Addition der Abschreibung des Humankapitalwerts und der durch Maßnahmen der Personalentwicklung bewirkten Zuschreibung zum Humankapitalwert zu keiner ökonomisch sinnvollen Größe. Zur Vermeidung dieser Schwäche wird ein *Reformulierungsvorschlag* (Kossbiel 2007, 341) unterbreitet.

Folgt man der Interpretation b), dann werden Personalentwicklungsmaßnahmen, die vor dem Zeitpunkt der Ermittlung von HC_S durchgeführt wurden, um den zeitablaufbedingten Wertverlust des Humankapitals teilweise oder gänzlich zu kompensieren, in der Formel nicht berücksichtigt. Zur Vermeidung dieser Schwäche wird ebenfalls ein *Reformulierungsvorschlag* (Kossbiel 2007, 344) unterbreitet.

2. Die Annahme, dass sich die letztjährigen Personalentwicklungskosten PE_i in einer betragsgleichen Erhöhung des Wertes des Humankapitals niederschlagen, scheint wenig realistisch zu sein. Es wird deshalb ein im konkreten Anwendungsfall zu spezifizierender Funktionsterm *vorgeschlagen*, der den Zusammenhang zwischen den Personalentwicklungskosten und der Veränderung des Humankapitalwerts beschreibt (Kossbiel 2007, 341).
3. Die Berücksichtigung eines so genannten Motivationsindexes M_i in der Saarbrücker Formel ist in mehrfacher Hinsicht problematisch: Seine Ermittlung erfolgt durch mathematisch unzulässige Operationen, und zwar durch Addition ordinalskalierter Größen mit anschließender Durchschnittsbildung. Auch seine multiplikative Verknüpfung mit dem ratio-skalierten Ausgangswert für die Humankapitalermittlung (Ausdruck in der runden Klammer der Formel) ist fragwürdig. Statt des

sog. Motivationsindexes wird eine Multiplikation des Ausgangswertes des Humankapitals mit einem dimensionslosen Faktor A_i *vorgeschlagen,* der das Verhältnis der (geschätzten) betriebsbezogenen zur (geschätzten) branchenbezogenen Arbeitsproduktivität der Beschäftigtengruppe i wiedergibt (Kossbiel 2007, 345).

C. Zu diesen kritischen Anmerkungen sowie zu den damit verbundenen Vorschlägen fällt *Volker Stein* (2007) in seinem Aufsatz „Human Capital Management: The German Way" nur das Folgende ein: „Diese Kritiker (gemeint ist damit u. a. der Verfasser dieser Stellungnahme, der Verf.) können in einem mehr politischen Zusammenhang gesehen werden, in dem entweder Protagonisten der ersten HCM-Welle an ihren ursprünglichen Denkmustern festhalten oder Unternehmensberater um ihre Geschäftsmodelle zu bangen scheinen." Und er fährt fort: „Repliken (z.B. Scholz /Stein 2006b; Scholz 2007) entkräften diese Argumente und beweisen die Triftigkeit des Ertragspotentialansatzes."

Zu diesen Äußerungen von *Volker Stein* ist Folgendes zu bemerken:

1. Den Nachweis, dass der Verfasser entweder ein Protagonist der ersten HCM-Welle ist, der an seinen ursprünglichen Denkmustern festhält, oder ein Unternehmensberater, der um sein Geschäftsmodell zu bangen scheint, bleibt *Volker Stein* schuldig. Er wird ihm auch nicht gelingen.
2. Die angegebenen Repliken sind zu einer Zeit erschienen, zu der der Aufsatz „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik in der so genannten Saarbrücker Formel für die Bewertung des Humankapitals" nicht einmal konzipiert, geschweige denn veröffentlicht war. Die Repliken konnten die bis dahin nicht bekannten Argumente des Verfassers also gar nicht entkräften.
3. Die Triftigkeit des Ertragspotentialansatzes wurde an keiner Stelle des Aufsatzes „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik…." in Frage gestellt. Im Gegenteil: Sie wird durch die Interpretation des Terms $FTE_i \cdot l_i \cdot w_i$ argumentativ gestützt.

D. Vor diesem Hintergrund sind die Äußerungen von *Volker Stein* als persönliche Diffamierung und nicht als sachlicher Hinweis auf eine abweichende Auffassung zu werten. Sie dienen dazu, die wissenschaftliche Integrität des Verfassers der „Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik…" über das Etikett eines Protagonisten überholter Denkansätze bzw. das eines um seine Pfründe besorgten Unternehmensberaters in Zweifel zu ziehen. Solch ehrenrührige Angriffe mögen im politischen Raum üblich sein. Mit wissenschaftlicher Auseinandersetzung haben sie nichts zu tun. Hier zählen allein sachliche Argumente und solche sind in den Äußerungen von *Volker Stein* nicht einmal ansatzweise zu erkennen.

Literatur

Kossbiel, Hugo (2007): Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik in der so genannten Saarbrücker Formel für die Bewertung des Humankapitals. In: Zeitschrift für Management, 2 (3), 336-348.

Scholz, Christian (2007): Es zieht ein Herr Becker durchs Land … noch immer – Replik zur Kritik am Artikel zur Saarbrücker Formel. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 59 (1), 59-65.

Scholz, Christian / Stein, Volker / Bechtel, Roman (2004): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. München/Unterschleißheim.

Scholz, Christian / Stein, Volker (2006b): Praxisferne Sicht. In: Personal, 58 (12), 37-39.

Stein, Volker (2007): Human Capital Management: The German Way. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21 (3), 295-321.

Volker Stein*

Sine ira et studio: Entgegnung auf eine Stellungnahme

Wenn mich die Herausgeber der Zeitschrift für Personalforschung nicht um eine Stellungnahme gebeten hätten, hätte ich zu diesem Fußnoten-Streit gerne geschwiegen: Denn dieser war für mich Ende Oktober 2007 nach persönlichem Austausch der Positionen mit Herrn Kossbiel abgeschlossen.

Zu A. und B. der von Herrn Kossbiel verfassten Stellungnahme:

Leser meines ZfP-Artikels werden schnell merken, dass sich mein Artikel „Human Capital Management: The German Way" (Stein 2007) überhaupt nicht mit den Punkten befasst, auf die Herr Kossbiel in seiner Stellungnahme eingeht – es ist schlicht nicht das Thema meines Artikels. Noch einmal betont: In meinem Artikel behandele ich überhaupt nicht die Saarbrücker Formel. Sie wird lediglich kurz in einem Absatz erwähnt. Daher erscheint es nicht nachvollziehbar, wenn die von Herrn Kossbiel (in diesem Heft) verfasste Stellungnahme in ihren Abschnitten A. und B. als Wiederholung seiner Argumente aus seinem ZfM-Aufsatz hinsichtlich der Saarbrücker Formel Dinge zurückweist, umformuliert oder kommentiert, die in meinem kritisierten Originalartikel gar nicht stehen. Also: *Skandalpotenzial an dieser Stelle aus meiner Sicht: null!*

Zu C. der von Herrn Kossbiel verfassten Stellungnahme:

1. In meinem inhaltlich breit angelegten, 27-seitigen Artikel, der die deutsche Humankapitalbewertungsdiskussion von den 1970er Jahren bis heute überblicksartig Revue passieren lässt und einen Ausblick in die Zukunft erstellt, finden sich ganze zwei Sätze, die Herr Kossbiel in den Mittelpunkt dieses aus meiner Sicht einmaligen Fußnoten-Streits gestellt hat:

> „The discussion of the present HCM approaches in Germany is not too far-reaching yet, with the exception of the Saarbrücker Formel. Since up to now it has been the only performance potential logic-based approach resulting in a monetary human capital value, it attracts discussion (e.g., Cisek 2006; Becker/Labucay/Rieger 2006; Kossbiel 2007)."

Dies ist der einzige Satz, in dem Herr Kossbiels Name in dem gesamten Artikel auftaucht! Er ist eine Tatsachenfeststellung, die sich auf eine konkrete, korrekt zitierte, kritisch orientierte Quelle bezieht. Also: *Skandalpotenzial an dieser Stelle aus meiner Sicht: null!*

Die sich direkt anschließende Ergänzung besteht aus dem Satz:

> „These critics can be seen in a more political context where either the protagonists of the first HCM wave adhere to their original thought patterns or business consultants seem to fear for their business models."

Diese Erläuterung nimmt keinerlei personelle Zuordnung vor, sondern verweist auf die in der Literatur oder auf Konferenzen zu beobachtende Tatsache, dass solche kritischen Aussagen häufig von Personen stammen, die ein andersgeartetes Diskussionsinteresse haben als die Protagonisten der kritisierten Ansätze. Also: *Skandalpotenzial an dieser Stelle aus meiner Sicht: null!*

---

* Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen. E-mail: volker.stein@uni-siegen.de.

Zeitschrift für Personalforschung, 22(1), 88-89
ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Ob und welchen Schuh sich Kritiker selbst anziehen, entzieht sich meinem Einfluss und wäre reine Spekulation. Allerdings entspricht der Vorwurf, ich könne Herrn Kossbiel aufgrund seines ursprünglichen ZfM-Artikels nicht einem Paradigma zuordnen und hätte mich einer solchen Erläuterung nie gestellt, in doppelter Hinsicht nicht der Realität: In der persönliche Mail-Antwort an ihn waren dazu konkrete Textstellen enthalten, die eine paradigmatische Zuordnung untermauerten. Also: *Skandalpotenzial an dieser Stelle aus meiner Sicht: null!*

2. Ein letzter Satz in meinem Artikel, der sich den vorhergehenden Sätzen anschließt, lautet:

> „Replications (e.g., Scholz/Stein 2006b; Scholz 2007) invalidate these arguments and rather prove the sustainability of the performance potential approach."

Die Kritiken an der Saarbrücker Formel sind häufig deckungsgleich, weil sie im Regelfall dem gleichen Paradigma entsprechen. Aus diesem Grund erscheint mir ein mehrfacher Umgang mit ihnen nicht notwendig. Auch für diese Duplizierung der Kritikpunkte durch ihn hatte ich Herrn Kossbiel per Mail ein Beispiel genannt. Also: *Skandalpotenzial an dieser Stelle aus meiner Sicht: null!*

3. Dass Herr Kossbiel sich allerdings in seiner Replik zu meiner Fußnote uneingeschränkt dem Ertragspotenzialparadigma zurechnet und damit die Grundposition der Saarbrücker Formel unterstützt, nehme ich erfreut zur Kenntnis. Also: *Skandalpotenzial aus meiner Sicht: null!*

Zu D. der von Herrn Kossbiel verfassten Stellungnahme:

Allein die von Herrn Kossbiel vertretene Vorstellung, meine marginale Fußnote (mal ehrlich: Welcher ZfP-Leser hat sie eigentlich vor Herr Kossbiels Stellungnahme überhaupt ernsthaft wahrgenommen?) könne die wissenschaftliche Integrität eines gestandenen Wissenschaftlers ernsthaft beschädigen, macht mich vorsichtig gesagt stutzig. Dennoch werde ich an dieser Stelle auf Kommentierungen zu Selbstbild, Diskursstil und vielem mehr verzichten.

Der von Herrn Kossbiel mehrfach über unterschiedlichste Wege – zuletzt über den Verteiler der Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft – an mich gerichteten Forderung, diese *„falschen und ehrenrührigen Äußerungen zu korrigieren"*, kann man nicht entsprechen: Die Idee, eine Auffassung nur deshalb zu widerrufen, weil jemand eine andere Auffassung vertritt, ist unzeitgemäß und in der heutigen wissenschaftlichen Community nicht üblich.

Im Übrigen: Von einem vergleichbaren Widerruf in früheren Zeiten wäre die Erde auch nicht flach geworden.

Literatur

Becker, Manfred / Labucay, Inéz / Rieger, Caroline (2006): Formel ohne Fortschritt. In: Personal, 58 (11), 30-32.

Cisek, Günter (2006): Personalwirtschaftliche Programmpolitik. In: Personal, 58 (6), 30-32.

Kossbiel, Hugo (2007): Anmerkungen zur Logik, Mystik und Heroik in der so genannten Saarbrücker Formel für die Bewertung des Humankapitals. In: Zeitschrift für Management, 2 (3), 336-348.

Scholz, Christian (2007): Es zieht ein Herr Becker durchs Land … noch immer – Replik zur Kritik am Artikel zur Saarbrücker Formel. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 59 (1), 59-65.

Scholz, Christian / Stein, Volker (2006b): Praxisferne Sicht. In: Personal, 58 (12), 37-39.

Stein, Volker (2007): Human Capital Management: The German Way. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21(3), 295-321.

Alexander Spermann*

Do Temporary Agencies Have Incentives to Invest in Human Capital of their Flexworkers?

Schmidt and Thommes (2007) raise this question in their contribution for *Zeitschrift für Personalforschung* (German Journal of Human Resource Research, Special Issue on Human Capital Management). Their well written paper takes into account most of the relevant literature on temporary work agencies. In my comment as practitioner at Randstad and economist at the University of Freiburg I will describe the position of Randstad in the German market (Chapter 1), add the results of some neglected international papers on the effects of temporary agency work (Chapter 2) and discuss the incentives of temporary agencies for flexworkers' human capital investments (Chapter 3).

1. The temporary agency work market in Germany: The position of Randstad

Randstad Germany employed 44,000 flexworkers in 2006. Randstad is market leader in Germany with a market share of 14% implying 1.3 bn. € revenue in 2006. Randstad was No. 3 worldwide with 312,000 flexworkers in 20 countries in 2006. In November 2007, Randstad communicated the agreement to work together with Vedior (the world's No. 4). In case of a successful merger in 2008, it would be the No. 2 worldwide after Adecco but before Manpower.

Randstad Germany joined the collective labour agreement of *Bundesverband Zeitarbeit* (BZA) and *Deutscher Gewerkschaftsbund* (DGB). Bargained wages yield a net income for singles which is above the basic need standard in Germany even at its lowest wage level. BZA/DGB collective labour agreement is the most attractive one in the staffing industry from the flexworker's perspective. Randstad is the only temporary agency with a nationwide works council structure with 55 paid full-time works council employees.

The potential for training measures is enormous. Two thirds of Randstad's flexworkers are low qualified i.e. without vocational training or with anachronistic vocational training. And it's time for training: The average duration of employment relations is about one year.

2. Some neglected international studies

The authors cite Storrie (2002) who estimates the ratio of temporary agency workers using temporary work as a stepping-stone to regular employment to be about 19% in Germany. This paper has not yet been published in a refereed journal. Kvasnicka (2005) tests the stepping-stone hypothesis for Germany and rejects it. He applied modern econometric techniques (propensity score matching) and a rich administrative data set from the *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (IAB) between 1975 and 2001, so that these findings should be taken seriously.

---

* Dr. Alexander Spermann, Director Social Affairs & Market Innovation, Randstad Deutschland, Helfmann-Park 8, D – 65760 Eschborn.
E-mail: Alexander.Spermann@de.randstad.com.

Zeitschrift für Personalforschung, 22(1), 90-93
ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

However, some neglected international studies are much more optimistic. Heinrich et al. (2005) explore the effect of temporary agency work on welfare recipients' subsequent employment using an administrative data set for Missouri and North Carolina between 1993 and 1997. They find that welfare recipients who work as flexworkers have lower initial wages than those with jobs in other sectors. However, flexworkers experience faster wage growth. Two years later, they are no less likely to be employed, their wages are close to those of other workers and they are only slightly more likely to remain on welfare.

Andersson et al. (2007) largely confirm these results using a data set drawn from the Longitudinal Employer Household Dynamics (LEHD) program. They estimate the effect of temporary agency work between 1993 and 1995 on the earnings of persistently low wage earners over a subsequent six-year period and find higher subsequent earnings – but only if they gain stable work with other employers. They argue that these positive effects seem mostly to occur because those working for temporary agencies gain access to higher-wage firms than do comparable low earners who do not work as flexworkers.

Graaf-Zijl et al. (2004) conclude that in most countries temporary work acts as a stepping stone in reaching permanent employment. They use OECD longitudinal data and correct for selection biases thereby delivering a serious study on this issue.

Unfortunately, I am not able to present internal data at the moment. However, it is a matter of fact that clients in Germany much more often hired flexworkers in 2007 after a few months than in previous years which is a clear signal (not evidence) for the relevance of the stepping-stone hypothesis at least in an upswing situation.

3. Why does Randstad invest in their flexworkers' human capital?

Human capital theory beyond Becker is highly relevant for the explanation of temporary agencies' flexworker human capital investment behavior. Randstad Germany has always invested in general and specific human capital of its flexworkers since its foundation. However, this was done on a small scale (short training spells) in most of the cases and not at all systematically until last year. The decision to implement the so-called Randstad Academy in October 2007 highlighted the turning point in Randstad's flexworker human capital investment strategy. The main driver for this decision was the bottleneck on the labor supply side: Existing demand of clients for qualified workers has been higher than the supply of qualified workers. International research sponsored by the Randstad Holding concludes that this employment gap is more than a cyclical phenomenon: It is caused by ageing and implies new challenges for temporary agencies (Berkhout et al. 2007).

The Randstad Academy team comprises almost 50 employees nationwide by the end of 2007. It is a decentralized academy with centralized coordination in the headquarter which provides general and specific human capital to flexworkers. It consists of three pillars.

Pillar 1: Training measures

Innovative short-term training measures for applicants and employees are developed jointly with clients and vocational training providers (such as TueV Sued, Sabel Acad-

emy) to fill the employment gap. Typical courses last up to three months and focus on e.g. logistics or Business English/SAP. Training measures are often co-financed by the state via vouchers in case of applicants or vouchers plus employer subsidies in case of already employed flexworkers. More than hundred applicants and flexworkers were trained in such courses organized by the Randstad Academy in the last quarter of 2007 all over Germany. Additionally, estimated several hundred flexworkers were trained in short-term training courses before the foundation of the Randstad Academy in October 2007; typical examples are fork lift driver licences and welder approvals.

Pillar 2: E-learning

Free e-learning is available via www.randstad.de between October 2007 and April 2008 for everyone. Randstad offers e-learning courses for standard software packages such as SAP, Business English and Office. Several hundred courses were completed by the end of 2007. Successful participants receive Randstad certificates. In May 2008, courses will be charged with low fees and additional courses will be available for applicants and flexworkers. Furthermore, qualification tests such as IT-Fitness are frequently used pre-selection tools for applicants in the daily business.

Pillar 3: Certified training-on-the-job (Lernen im Job)

Randstad's offers so-called qualification approvals to its low-qualified flexworkers thereby providing a competence documentation instrument. Flexworker receive client's proof for exercised work steps. Additional competencies, e.g. soft skills, are confirmed by Randstad career managers after short interviews with clients. More than 3,000 documentation sheets were issued to flexworkers by the end of 2007. So far, 25 candidates with completed approvals have received a certificate by the Chamber of Industry and Trade, Koblenz, after a short test.

For the sake of completeness, it should be mentioned that Randstad's main competitors in the German market have also focused on qualification issues. Adecco started a campaign called "Earn and learn", Manpower introduced the so-called "Initiative Q" in Germany. Qualification is now more or less a core element of the big temporary agencies' commercial policy.

Main incentives and issues

Randstad Academy is first of all a tool to reduce the qualified worker scarcity. In the near future, Randstad will be more able to deliver qualified flexworkers to satisfy client's demand than in the past; several thousands vacancies could not be filled due to the lack of qualified flexworkers in 2007.

Randstad Academy contributes to reduce asymmetric information between employer and employee. Especially internal qualification tests, IT Fitness test and training measures serve as a screening device. The Academy's tools facilitate pre-selection of applicants and career development of flexworkers.

Randstad Academy is furthermore an additional element for an attractive employer who highlights quality rather than quantity. Quality has two main dimensions. Randstad is on the one hand attractive for flexworkers who get relatively good pay and career perspectives via consultancy and training. On the other hand, Randstad is attractive for good clients who deserve good flexworkers. It's a central part of Rand-

stad's commercial policy not to accept each client and very low pay for its personnel services.

Finally, reputation plays a non-negligible role. Bad reputation is still an issue for the German staffing industry. Non-precarious wages due to the DGB-BZA collective agreement, a nationwide works council structure and very high job safety standards contribute to the high reputation of market leader Randstad. Randstad Academy certainly leads to a higher reputation with potential applicants, clients and the public.

Flexworkers and clients are increasingly demanding with respect to training issues. It is still true that most flexworkers just want a job and most clients just want a flexible work solution – now. However, more and more flexworkers realize that only more training will allow them to get higher paid jobs in the future. The same is true for clients who face qualified worker scarcity and expect that staffing agencies solve this problem for them.

Externalities of human capital investments play a huge role. On average, flexworkers stay about one year with Randstad. This is quite short time for return on investment. Without public co-financing or cost-sharing with clients only very few training programs are profitable. Therefore, staffing agencies seek for close collaboration with employment agencies and job centers. Unfortunately, administrative costs for acquisition procedures and fraud avoidance are high, and sometimes higher than the subsidies. Nevertheless, the public administration remains are very important partner for staffing agencies to increase training efforts.

Another issue with co- or self-financed training programs is premature transition of flexworkers to clients or other employers. Randstad's experience with flexworkers who receive training during their probation period highlights the problem: These well-trained flexworkers are much more attractive for clients than non-trained flexworkers resulting in a higher portion of flexworkers hired by clients. Furthermore, there exist no legal means to bind flexworkers to the human capital investing firm.

One solution for this issue might be implicit contracts for flexworkers. Although there is no legal obligation to stay with Randstad one might construct a moral one by intense personal contact between flexworkers and Randstad consultant. Furthermore, risk could be shared with clients by bargaining premiums in case of hiring flexworker. Both solutions are relevant in practice.

Literature

Andersson, F./Holzer, H. J./Lane, J. (2007): Temporary Help Agencies and the Advancements Prospects of Low Earners. IZA Discussion Paper No. 3113.

Berkhout, E./Dustman, C./Emmer, P. (2007): Mind the Gap. SEO Economic Research. Amsterdam

Graaf-Zijl, M. de/Heyma, A. O. J./ van den Berg, G.J. (2004): Stepping Stones for the Unemployed: the Effect of Temporary Jobs on the Duration until Regular Work. SEO Economic Research Discussion Paper 30. Amsterdam: SEO Economic Research

Heinrich, C. J./Mueser, P. R../Troske, K. (2005): Welfare to Temporary Work: Implications for Labour Market Outcomes. In: Review of Economics and Statistics, 87 (1), 154-173.

Schmidt, S./Thommes, K. (2007): Incentives to Invest in the Human Capital of Temporary Agency Workers. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21 (3), 232-251.

Storrie, Donald (2002): Temporary Agency Work in the European Union. Dublin.