

## Die atmende Personaldecke



Eine deutliche Zäsur setzt die Finanzmarktkrise bei den Arbeitnehmerüberlassungen: Sorgen sie in den vergangenen Jahren für Beschäftigungsaufbau und sicherten den Aufschwung, müssen sie jetzt auf den Rückwärtsgang der Wirtschaft reagieren. Das Ausmaß der Folgen ist unbekannt, selbst der beste Analyst kann keine zuverlässigen Prognosen abgeben.

**AUTORIN:**

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf



Es gibt nichts zu beschönigen, aber man sollte auch nicht den Schwarzsehern das Feld überlassen. Derzeit (November 2008) sprechen die Zeitarbeitsfirmen eher von einer Krise der Automotive-Industrie – einer Branche, die schon lange schwächelt und jetzt ihre Leiharbeiter nach Hause schickt. „Diese qualifizierten Mitarbeiter können wir häufig an anderer Stelle einsetzen, da wir bestimmte Fachkräftebedarfe in der Vergangenheit nur schwer decken konnten“, erklärt ein Vorstand des Bundesverbandes Zeitarbeit Wilhelm Oberste-Beulmann. Wenn kein Einsatz möglich ist, werden Zeitkonten angerechnet, oder das Personal tritt in Vorleistung auf Zeitkonten und Urlaub. Erst wenn diese Instrumente ausgereizt sind, werde es zu Entlassungen kommen. Darüber hinaus ist die Zeitarbeitsbranche aber ein starker Partner der Unternehmen, nicht zuletzt um den Mitarbeiterstamm flexibel zu halten. Lesen Sie hier die Trends.

#### **TREND 1: WORKFORCE PLANNING UND ATMENDE PERSONALDECKE**

„Rauhe See aber noch lange kein Sturm“, stellt Werner Stolz, Bundesgeschäftsführer des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ), fest. Nun realisiere sich das branchentypische Dispositionsrisiko. Stolz bezeichnet es als großen volkswirtschaftlichen Vorteil, dass das Stammpersonal gerade auch durch die Zeitarbeitnehmer vor betriebsbedingten Kündigungen geschützt werde. Seine Prognose: Langfristig könnten, wenn sich die negative Entwicklung auch auf andere Branchen auswirke, die hohen Wachstumsraten der Zeitarbeitsbranche sta-

gnieren. Die Branche profitiert bislang von dem Trend, Zeitarbeitskräfte in der strategischen Personalplanung als „atmende Personaldecke“ zu installieren. Beispielsweise um ganze Standorte abzusichern, wenn Produktionsstätten ein hohes Maß an Flexibilität benötigen. Um Arbeitsvolumen in Logistik oder Fertigung zu bewältigen, werden große Gruppen von überlassenen Personal eingesetzt.

Wie das Prinzip der atmenden Fabrik funktioniert, zeigt sich schon länger in kriselnden Automobilindustrie, einer Branche mit einem relativ hohen Zeitarbeitsanteil. Natürlich trifft es dort die Leiharbeiter als erste, wenn die Produktion gedrosselt wird – das Stammpersonal jedoch verbleibt zunächst im Unternehmen. Das Risiko liegt bei den Entleihern, die nun für die betroffenen Mitarbeiter neue Kundeneinsätze finden müssen.

Auch das klassische Outsourcing von ganzen Unternehmensbereichen, so Uwe Beyer, Geschäftsführer Adecco Personaldienstleistungen, hat stark an Bedeutung gewonnen. Viele Bereiche, die nicht zur Kernkompetenz eines Unternehmens zählen, wie Logistik, Hauspost oder Call Center, werden über die Personaldienstleister abgedeckt. Darin liegt in der aktu-

ellen Krise natürlich auch ein große Chance für die Anbieter, denn die klassischen Arbeitsverhältnisse sind seit Jahren auf dem Rückzug. Merchandising, Regalpflege, Vertriebsaufgaben, Lagerverwaltung und Disposition – hier könnten die Dienstleister als Problemlöser der Kunden gefragt sein, also nicht nur beim Aufbau, sondern ebenso beim Auffangen des aktuellen Auftragsrückgangs. Auch werden die Anbieter aktuell verstärkt um Hilfe gebeten, weil Unternehmen Alternativen zur Entlassung suchen – entweder damit die Mitarbeiter aufgefangen oder über Outplacementmaßnahmen wieder im Arbeitsmarkt integriert werden, berichtet Ariane Durian, Geschäftsführerin von Connect-Personal-Service.

#### **TREND 2: RECRUITING PROCESS OUTSOURCING**

Es gibt viele Wege für Unternehmen, Mitarbeiter zu rekrutieren. Da sie die Erfahrung gemacht haben, dass sich die Übernahme von Zeitarbeitskräften bewährt hat, beauftragen sie die Personaldienstleister als Rekrutierer. „Die Personaldienstleister sind Bestandteil im kompletten Rekrutierungsprozess der Unternehmen, vergleichbar als vorgeschaltete, selbstständige Abteilung, die den kompletten

Prozessablauf betreut“, erläutert Uwe Beyer, Geschäftsführer Adecco Personaldienstleistungen. Von der Suche über die Selektion und Präsentation bis kurz vor der Einstellungsentscheidung entlasten sie die Personalabteilung. „Die Unternehmen sparen den Rekrutierungsaufwand, haben Kostenersparnisse und sie kooperieren mit Partnern, die nachgewiesen ein großes Know-how auf dem Bewerber- und Arbeitsmarkt haben.“ Mittlere und große Unternehmen nutzen diese Dienstleistung. Große Zeitarbeitsagenturen können dabei Anforderungen erfüllen, die auch umfangreichen Einstellungsprozessen gerecht werden, da sie über eine entsprechende IT-Landschaft und internetfähige Rekrutierungsinstrumente verfügen.

#### **TREND 3: RESSOURCEN DER ZUKUNFT SELBST AUSBILDEN**

„Der Bedarf an Fachkräften ist vorhanden und das Potenzial ist limitiert. Gleichzeitig wird die Arbeit immer spezialisierter. Die Konsequenz: Die Ressourcen der Zukunft müssen wir selbst ausbilden“, so der Geschäftsführer von Start Zeitarbeit NRW, Wilhelm Oberste-Beulmann.

Sein Credo: Die Geringqualifizierten müssen qualifiziert und die höher Qualifizierten zu weiteren Aufgaben befähigt

#### **Grundsatz der Gleichbehandlung**

Die am 22. Oktober vom EU-Parlament verabschiedete Richtlinie über Leiharbeit bekräftigt den Grundsatz der Gleichbehandlung von Stammebelegschaft und Leiharbeitnehmern in den wesentlichen Arbeitsbedingungen (Equal Treatment). Von diesem Grundsatz kann abgewichen werden, wenn die Mitgliedstaaten den Sozialpartnern die Möglichkeit einräumen, über Tarifverträge ein angemessenes Schutzniveau zu gewährleisten. Diese Regelung ist in Deutschland mit dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bereits seit dem 1. Januar 2004 geltendes Recht. So haben der Deutsche Gewerkschaftsbund sowie die Tarifgemeinschaft der Christlichen Gewerkschaften mit unterschiedlichen Zeitarbeitsverbänden Verträge abgeschlossen. Darüber hinaus gibt es Haustarifverträge, die teilweise den gleichen Lohn (Equal Pay) garantieren, aber auch unterhalb des Zeitarbeitsarbeitslohns liegen können.

werden. Start Zeitarbeit NRW vermittelt ausschließlich Arbeitslose und Gehandicapte wie Schwerbehinderte, Ältere, Geringqualifizierte und Langzeitarbeitslose. Seit 1995 hat der Personaldienstleister 25 000 Mitarbeiter eingestellt, von denen rund 11 000 durch Entleihbetriebe übernommen wurden. Derzeit beschäftigt er 2700 Externe und mehr als 350 Auszubildende. Auf 2600 Einstellungen kommen rund 1600 Qualifizierungsmaßnahmen. Über betriebliche, berufsbegleitende und außerbetriebliche Maßnahmen werden die Mitarbeiter passgenau qualifiziert. Die meisten Ausbildungen finden in den Betrieben statt. „Wir übernehmen in dieser Zeit die Lohnkosten und die Kosten für diese Maßnahme.“ Das Modell von Start Zeitarbeit rechnet sich für die Betriebe, für Start Zeitarbeit als Arbeitgeber und den einzelnen Mitarbeiter. Wilhelm Oberste-Beulmann, auch Vorstand des Bundesverbandes Zeitarbeit (BZA): „Der Kunde geht kein Risiko ein, da wir die Lohnkosten übernehmen.“ Allein im Jahr 2007 hat Start Zeitarbeit 1300 Mitarbeiter durch Übernahme „verloren“ – die meisten aus dem gewerblich-technischen Bereich (Metall- und Elektroindustrie, Stahlbranche). Der Personaldienstleister bezahlt qualifizierte Mitarbeiter nach dem Equal Pay-Ansatz. Geringqualifizierte steigen bei 7,78 Euro ein und liegen damit über dem von DGB, BZA und IGZ geforderten tariflichen Mindestlohn. „Die Maßnahmen sind auch zusätzliche Vertriebsmodule, denn wir sprechen damit auch Kunden an, die sich vorher mit Arbeitnehmerüberlassung nicht beschäftigt haben“, so Oberste-Beulmann.

#### TREND 4: JOB COACHING UNENTBEHRlich

In bestimmten Bereichen, so klagen die Personaldienstleister, sei der Markt an qualifizierungsfähigen Mitarbeitern leer gefegt. Ariane Durian, Geschäftsführerin von Connect Personal-Service und stellvertretende Bundesvorsitzende der IGZ, sieht einen Ausweg: „Unabhängig vom Alter und der Ausbildung müssen potenziell qualifizierungsfähige Kräfte nicht nur fachlich angeleitet werden, sondern sie brauchen einen Coach oder Jobagenten, der ihnen hilft, ihre Kompetenzen zu entwickeln“, betont sie, und hat dabei vor allem die Soft Skills im Visier. „Fachlich kommen die Bewerber meist schnell auf den aktuellen Stand, das Problem liegt eher im Verhalten und Denken, beides ist manchmal für einen erfolgreichen Start in den Arbeitsmarkt nicht passend.“ Soft Skills können aber nicht „mal so nebenbei“ geschult werden, um den heutigen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Personaldienstleister müssten rechtzeitig in den Weiterbildungsprozess involviert werden, denn sie kennen die Anforderungen der Kunden nicht nur in fachlicher Hinsicht. „Die Arbeitnehmerüberlassungen sollten zukünftig auch psychologisch geschulte Jobagenten zum Beispiel mit einer Coaching-Ausbildung einsetzen, um Mitarbeiter für eine bessere Integration fit zu machen“, appelliert Ariane Durian von Connect an die eigene Branche. Mitarbeiter, die im Rahmen der Überlassung längere Zeit arbeiten, steigern ihre Flexibilität. Sie lernen mit unterschiedlichen Aufgaben, Menschen und Firmenphilosophien zu arbeiten und passen sich den vorhandenen Gegebenheiten problemlos an.

#### Mindestlohn: Pro und Contra

Dauerkonfliktpotenzial innerhalb der Koalition und zwischen den konkurrierenden Verbänden: Soll die Zeitarbeit in das Entsendegesetz aufgenommen werden, und damit ein tariflicher Mindestlohn festgeschrieben werden? In sechs Wirtschaftszweigen gibt es tarifliche Mindestlöhne, die nach dem Arbeitnehmer-Entsendegesetz für allgemeinverbindlich erklärt worden sind. Der Tarifvertrag des DGB mit den beiden führenden Zeitarbeitsverbänden BZA und IGZ sieht einen Mindestlohn von 7,31 Euro im Westen und 6,36 Euro im Osten vor. Bundeskanzlerin Merkel will die Zeitarbeit nicht ins Arbeitnehmer-Entsendegesetz aufnehmen. Begründung: Der drohende Verlust von Arbeitsplätzen und die hohe Tarifbindung in der Branche. Die SPD hält dagegen, es gäbe sehr wohl Lohndumping sowie Löhne in Höhe von fünf Euro, die staatlich bezuschusst werden müssten. Anders als in 20 der 27 EU-Mitgliedsstaaten gibt es in Deutschland keinen Mindestlohn (in Frankreich liegt der Mindestlohn 8,44 Euro pro Stunde, in den Niederlanden bei 8,19 Euro).

##### Pro

*Werner Stolz, Bundesgeschäftsführer des IGZ, Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen*  
„Ich bin optimistisch, dass der Gesetzentwurf verabschiedet wird. Seriöse Zeitarbeitsunternehmen fühlen sich sonst nicht ernst genommen in ihrer schwierigen Aufgabe als Re-Integratoren. Wir treten für Mindeststandards ein, auch weil mit der EU-Ost-Erweiterung die Tarifstandards unterlaufen werden. Mit der vollen EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit droht der Branche ein massives Sozial- und Lohndumping. Schon jetzt ist die Branche der Dumpingkonkurrenz durch inländische Anbieter ausgesetzt, die auf Grundlage von Haustarifverträgen mit den sogenannten christlichen Gewerkschaften ihren Mitarbeitern teilweise Stundenlöhne unter fünf Euro zahlen. Die vereinbarten Lohnunterschranken sind marktfähig und vernichten keine Arbeitsplätze. Von den rund 200 000 Helfern, für die der Mindestlohn überhaupt relevant ist, erreichen bereits jetzt etwa 90 Prozent dieses Niveau. Das zeigt, dass die von uns vereinbarten Mindestlöhne sowohl im Westen als auch im Osten auf dem Markt realisierbar sind.“

##### Contra

*Dr. Stephan Bülow, Geschäftsführer, Allgeier DL GmbH:*  
„Viele Kunden akzeptieren Mindestlöhne nur, solange es für sie nicht teurer wird. Grundsätzlich ist der Mindestlohn eine eingängige politische Forderung. Die Frage lautet aber: Wer soll das bezahlen? Kunden wollen keine höheren Verrechnungssätze berechnen und wälzen die Kosten auf den Anbieter ab. Gerade im Niedriglohnsektor lässt sich das Geschäft so nicht aufrechterhalten. Das aber trifft diejenigen, die geschützt werden sollen, nämlich die Schwachen wie die Helfer, die dringend eine Brückenfunktion in den Arbeitsmarkt brauchen. Die Entleihunternehmen, die die unter anderem im „Arbeitgeberverband Mittelständische Personaldienstleister“ vertretenen Überlassungsfirmen beauftragen, müssen jeden Cent dreimal umdrehen, sie haben wenig finanziellen Spielraum. Personaldienstleister mit Großkunden können die Forderung nach Mindestlohn leichter stellen, weil ihre Kunden aus unterschiedlichen Gründen positiv darauf reagieren. In Überlassungsunternehmen mit überwiegend mittelständischen und kleineren Kunden macht er die Arbeit sehr viel schwieriger.“

Abbildung

## MOTIVE FÜR DIE NUTZUNG VON ZEITARBEITSFIRMEN

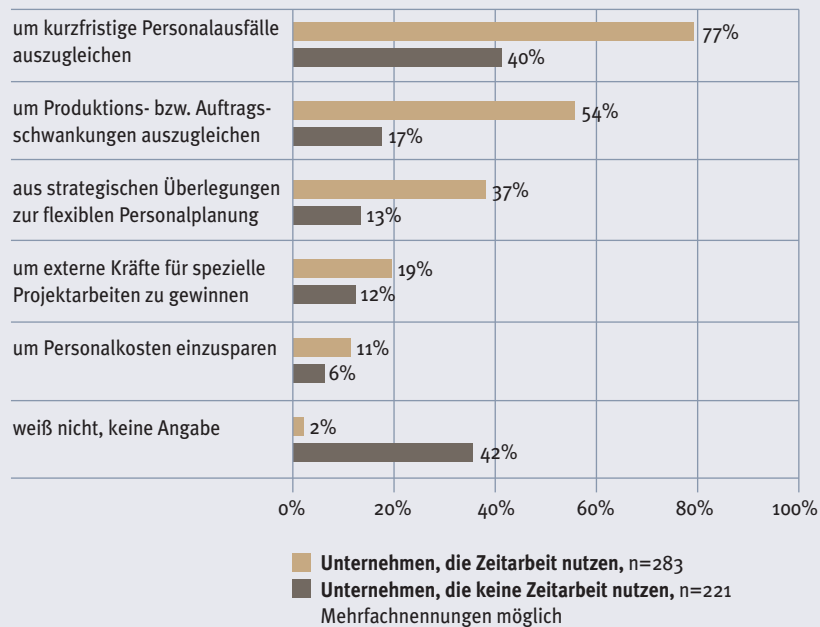
Fragestellung:

**Unternehmen, die Zeitarbeit nutzen**

„Was sind Ihre entscheidenden Motive, auf Zeitarbeit zurückzugreifen?“

**Unternehmen, die KEINE Zeitarbeit nutzen**

„Was könnten für Sie die entscheidenden Motive sein, in absehbarer Zeit dennoch auf Zeitarbeitnehmer zurückzugreifen?“



### Aus der Praxis

**Elmar Ensmann, Leiter Personal, PFW Aerospace AG, Speyer:**

„Wir haben den Anteil der Fremdarbeitskräfte in einer Betriebsvereinbarung auf 16 Prozent festgeschrieben – bei 1140 Mitarbeitern am Standort in Speyer. PFW Aerospace ist unter anderem Zulieferer für Airbus und Boeing und auch in unserer Branche sind sowohl Facharbeiter als auch Ingenieure gleichermaßen knapp auf dem Markt. Bei uns arbeiten zu über 95 Prozent Metall-Facharbeiter. Beide Gruppen beschäftigen wir über Zeitarbeitsunternehmen. Insgesamt arbeiten wir mit mehr als 30 Überlassungsfirmen zusammen, dabei übernimmt ein Unternehmen die Funktion des Master Vendor, der für uns den gesamten Personaleinsatz koordiniert. Weil es auf dem Arbeitsmarkt eng ist, zahlen wir faire Konditionen und gewinnen dadurch Zeitarbeitsunternehmen, die sich länger an uns binden.“

Seit rund 10 Jahren ist Zeitarbeitspersonal ein wichtiger Teil unserer Belegschaft. Der Aufbau der Belegschaft – PFW Aerospace ist nach der Ausgliederung aus dem Airbus-Konzern 1997 mit 500 Mitarbeitern gestartet – hat zu mehr als 50 Prozent über Leiharbeitspersonal stattgefunden. Wir nutzen die vertraglich geregelte Vermittlungsfunktion der Verleihfirmen gezielt zur Personalrekrutierung. Stellenangebote schalten wir nur, wenn wir eine Kraft gewinnen wollen, die in einem festen Arbeitsverhältnis steht – das gilt für Facharbeiter wie für Ingenieure.“

Um erfolgreich mit Zeitarbeitnehmern zusammenzuarbeiten, sind die Rahmenbedingungen sehr wichtig. Unser Erfolgsrezept ist eine realistische Übernahmeperspektive und die Integration während der Einsätze, die wir gemeinsam mit dem Betriebsrat ausgestaltet haben. Die Leiharbeiter werden im Rahmen einer wertorientierten Führung mit der gleichen Wertschätzung behandelt wie eigene Mitarbeiter. Das ist sehr wichtig, wenn man auf Dauer mit ihnen zusammenarbeiten möchte.“

Equal Treatment bedeutet für uns, die gleichen Rahmenbedingungen zu schaffen, auch wenn die Bezahlung unter der unserer Belegschaft liegt. Doch darauf kommt es den Leiharbeitern nicht in erster Linie an, sie wollen eine gleiche Behandlung und die Chance, nach dem Einsatz als Leiharbeitnehmer übernommen zu werden. Wir erwarten von allen Zeitarbeitsunternehmen, die mit uns arbeiten, dass sie sich am BZA-Tarif orientieren; vom Master Vendor verlangen wir, dass er Mitglied im BZA ist. Damit trennen wir die Spreu vom Weizen. In unserer Branche wird erfahrungsgemäß übertariflich bezahlt und das gilt auch für die Leiharbeitnehmer. Die guten Zeitarbeitsunternehmen können die aktuelle Diskussion um Mindestlöhne verständlicherweise nicht nachvollziehen. Um auf dem Markt erfolgreich zu sein und qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, müssen sie faire, angemessene Konditionen bieten.“

### TREND 5: KONSOLIDIERUNGSKURS ZWINGT MITTELBAU ZUR POSITIONIERUNG

Ob alle Anbieter den derzeitigen Auftragsrückgang verkraften werden, ist noch offen. Allerdings darf man sicher sein, dass die großen Player und Investoren die Krise nutzen, um den Markt der rund 7800 Zeitarbeitsunternehmen weiter nach Übernahmeobjekten zu sichten.

Typische Übernahmeziele sind Firmen, die mehr als 10 Millionen Euro Umsatz erzielen. Während in den letzten Jahren eher die Finanzinvestoren zum Zuge kamen, dominieren nun die strategischen Übernahmen. Die Marktführer, die nicht mehr aus eigener Kraft wachsen können oder wollen, suchen Nischenanbieter oder Spezialisten, um

ihr Portfolio zu ergänzen. Das setzt die mittelgroßen Anbieter unter Zugzwang: „Für sie stellt sich die Frage, ob sie sich beispielsweise in einer Region oder mit speziellen Potenzialen als starker Player etablieren können oder ob sie deutschlandweit expandieren müssen, um im Wettbewerb mit den Großen bestehen zu können“, berichtet Hartmut Lür-

ßen, Partner der Lünendonk Marktforschung. Nach wie vor werden aber die vielen kleinen Dienstleister auf dem Markt präsent sein. Sie stellen zwar die Mehrheit aller Anbieter – wenn auch rund 40 Prozent des Gesamtumsatzvolumens von rund 10 Milliarden Euro auf die großen Personaldienstleistungen entfällt. ■