



Die Zuversicht kehrt zurück

Führende Vertreter der Zeitarbeitsbranche trafen sich zum jährlichen Round Table der „Personalwirtschaft“. Sie registrieren wieder erste stabile Tendenzen auf dem Markt und nehmen neue Zukunftsbranchen in den Blick. Ganz oben auf der Agenda der Dienstleister steht aber auch die Qualifizierung ihrer Arbeitskräfte.

Die Bundesagentur für Arbeit konstatiert im Juni 2009 einen Rückgang um fast 300 000 Zeitarbeitnehmer im Vergleich zum Vorjahr, und prognostiziert der Branche einen Umsatzeinbruch von 20 Prozent. Diese Prognose ist nur teilweise richtig, denn je nach Aufstellung der Arbeitnehmerüberlassung, nach Größe, Branchenschwerpunkten und Regionen zeigen sich sehr unterschiedliche Tendenzen. Die kleinen Anbieter, oft regional und mit speziellem Portfolio verankert, haben den Einbruch erst

im Frühjahr zu spüren bekommen und sprechen von einem Rückgang zwischen zwei und zehn Prozent; die überwiegend im qualifizierten Bereich tätigen Unternehmen wurden kaum mit den Folgen der Krise konfrontiert. Die großen Marktteilnehmer, mit großem Anteil im Helfergeschäft, berichten jedoch von einem Umsatzrückgang zwischen 20 Prozent und 30 Prozent. Aber auch gibt es regionale Unterschiede: Während in Städten wie Berlin, Hamburg und Düsseldorf die Nachfrage stabil blieb, trennten sich die Entleiher in überwiegend automobil- und maschinenbaugeprägten südlichen Bundesländern Baden-Württemberg und Bayern von den Mitarbeitern – hauptsächlich von gering Qualifizierten.

Derzeit registrieren die Anbieter, dass die Talsohle des Abschwungs durchschritten ist. Doch sie sind skeptisch, ob es bei dem einzigen Tiefpunkt bleibt (V-Zyklus) oder noch ein zweites Tief (W-Zyklus) zu erwarten ist. So hat Trenkwalder zwar in den vergangenen acht Wochen über 1000 neue Mitarbeiter eingestellt und europaweit im letzten Quar-



Hartmut Lürßen,
Zeitarbeitsmarktexperte
vom Marktforschungs- und
Beratungsunternehmen
Lünendonk, moderierte den
Round Table.

tal rund 10 000 Mitarbeiter. „Aber wir gehen von einer W-Konstellation aus, und können erst nach dem ersten Quartal 2010 genauere Prognosen abgeben. Die letzten vier Monate haben sich sehr positiv entwickelt, zum Jahresende werden wir wohl nur noch 15 Prozent unter dem Vorjahresniveau liegen“, so Geschäftsführer Michael Wieneke. Anders sieht die Situation aus bei Personaldienstleistern, die ein breit gefächertes Portfolio anbieten. Susanne Schulz, Geschäftsführerin von adesta, berichtet, dass es zwar teilweise starke Rückgänge im Geschäftsfeld Zeitarbeit in einzelnen Branchen zu verzeichnen gab, aber andere Bereiche im Portfolio stärker geworden seien, wie Outsourcing, Outplacement oder das Vermittlungsgeschäft. Da der Fachkräftemangel unverändert bestehe, sei hier die Nachfrage teilweise gestiegen.

Kurzarbeit und Qualifizierung

Es gehört zum Modell der Zeitarbeit, dass sie im Aufschwung profitiert und im Abschwung die Folgen zu tragen hat. Das zweite Konjunkturpaket ermöglichte auch den Überlassungsunternehmen, mit Kurzarbeit plus Weiterbildung ihre Mitarbeiter weiter zu beschäftigen. Das erleichterte ihnen, die Personalpolitik sozialverträglich zu gestalten. So lag die Kurzarbeitsquote bei Adecco doppelt so hoch wie in der Gesamtwirtschaft und jeder Fünfte wurde qualifiziert, berichtet Peter Auth, Public Affairs Manager. Beim Dienstleister Timepartner, mittelstandsgeprägt und im qualifizierten Bereich tätig, befanden sich rund 30 Mitarbeiter in der Region Süd in der Kurzarbeit. „Wir nutzten diese Möglichkeit, um auch in schlechten Zeiten unseren Kunden als strategischer Partner zur Seite zu stehen“, sagt Petra Langenhagen, Geschäftsführerin Timepartner. Auch bei Manpower wurde ab Februar die Kurzarbeit für Zeitarbeitnehmer eingeführt, für rund 1000 Mitarbeiter wurde sie bisher genutzt, 30 Prozent konnten qualifiziert werden. Marcel Pelzer, Director Corporate Affairs: „Gerade Facharbeiter und aber auch gering Qualifizierte konnten wird dadurch an Bord hal-



„Die Unternehmen werden nach der Krise ihren Mitarbeiterstamm nicht so schnell wieder aufbauen, sondern verstärkt flexible Instrumente nutzen.“

Dr. Heide-Lore Knof, Geschäftsführerin, Randstad Deutschland



„Gerade Facharbeiter, aber auch gering Qualifizierte konnten wir durch Kurzarbeit an Bord halten.“

Marcel Pelzer, Director Corporate Affairs, Manpower



„Für die suchenden Branchen, wie Gesundheit oder Umwelttechnik, müssen wir neue Geschäftsmodelle entwickeln, aber auch Aus- und Weiterbildungskonzepte.“

Peter Auth, Manager Public Affairs, Adecco

ten.“ Pelzer geht auch davon aus, dass der Tiefpunkt der Krise erreicht sei. Allerdings werde es 2010 noch nicht das große Wachstum in der Branche geben, deutliche Nachfragesteigerungen seien erst 2011 zu erwarten.

Die Experten sind also von Euphorie noch weit entfernt und rechnen damit, dass die ersten Monate 2010 kritisch werden.



„Die Verweildauer der Mitarbeiter wird höher werden, da die Unternehmen den Pool an flexiblen Arbeitskräften nach der Krise ausbauen werden.“

Petra Langenhagen, Geschäftsführerin, TimePartner



„Die Bildungsträger müssen sich besser aufstellen, damit wir noch mehr Mitarbeiter einsetzen können.“

Silvia Rohrbeck, Geschäftsführerin, Serveline Personal-Management



„Im Helfergeschäft liegt die Bindungsquote niedriger, deshalb konzentrieren wir uns mit Qualifizierungsangeboten auf diese Mitarbeiter.“

Michael Wieneke, Geschäftsführer, Trenkwalder Personaldienste

Vor dem Hintergrund, dass die Autoindustrie nach Auslaufen der Abwrackprämie ihr Tief erst noch erleben wird, ist ihre Erwartung durchaus realistisch.

Zukunftsbranchen im Blick

Trotz aller wirtschaftlichen Unsicherheiten hat die Branche doch allen Grund, der Zukunft gelassen entgegenzusehen. Denn es gibt Branchen, in denen permanent der Bedarf an Arbeitskräften hoch ist, nämlich im Bereich Gesundheit, Pflege, Soziales, Neue Energien, Erziehung und Unterricht. Allerdings wurden diese Felder bislang eher zögerlich von den Anbietern bearbeitet. Hartmut Lüerßen, Lünendonk, verweist auf Untersuchungen, nach denen beispielweise der Bereich Gesundheit zwar von allen Marktteilnehmern als sehr wichtig empfunden wird, aber der Branchenumsatz regelmäßig unter 5 Prozent liegt. Eine Ursache dafür liegt in der Struktur der Branche. Neben großen Kliniken gibt es vor allen Dingen viele Kleinstunternehmen, bei denen die Markterschließung sehr aufwändig ist. „Für die suchenden Branchen müssen wir neue Geschäftsmodelle entwickeln, aber auch Aus- und Weiterbildungskonzepte. Denn für die offenen Stellen fehlen geeignete Mitarbeiter und Modelle, um beispielsweise einen Automobilmechaniker zu einem Windkraftmechaniker zu qualifizieren“, so Peter Auth von Adecco.

Das Investment für Qualifizierung würde wichtiger werden, da es unter anderem Aufgabe der Zeitarbeitsunternehmen im demografischen Wandel sei, die Mitarbeiter entsprechend auszubilden. Doch vor der Ausbildung steht die Frage nach der Finanzierung an, die nicht alleine von den Personaldienstleistern übernommen werden kann. „Einerseits kann man mit öffentlichen Trägern kooperieren, andererseits aber auch über Modelle nachdenken, die nicht so kostenintensiv sind“, regt Dr. Heide-Lore Knof an, Geschäftsführerin vom Unternehmen Randstad, das im letzten Jahr 15 000 Qualifizierungsmaßnahmen durchführte. „Gefordert sind für die Zukunft innovativere Konzepte, beispielsweise im Pflegebereich. Bislang werden Ausbildungen von zwei bis drei Jahren vorausgesetzt. Hier stellt sich die Frage: Sollten die Anforderungsprofile geändert werden?“ Beispielsweise könnte zwischen angelernten Kräften und Fachkräften unterschieden werden, ansonsten würden in diesem Bereich viele Stellen nicht besetzt werden können.

Finanzierung im Verbund

Das strukturelle Problem des Fachkräftemangels mag zur Zeit in den Hintergrund getreten sein, aber es ist nach wie vor aktuell. Weiterbildung, Ausbildung und Qualifizierung lautet die Therapie, die allerdings ein Zusammenspiel der staatlichen und wirtschaftlichen Kräfte benötigt. Der Bereich der Weiterbildung und Ausbildung ist zukunftsfruchtig, betont Michael Wieneke, Trenkwalder: „Wir haben sehr gute Erfahrungen mit der spezifischen Qualifizierung von Hilfskräften gemacht, und in Kooperation mit einem großen Bildungsträger Lehrgänge konzipiert und entworfen, um unseren Kunden die Einarbeitungszeiten beim Kunden zu reduzieren und somit Hemmnisse für den Einsatz des Mitarbeiters abzubauen.“ Knapp 1000 Qualifizierungen hat Trenkwalder im vergangenen Jahr im gesamten Bundesgebiet in Kooperation mit der Agentur für Arbeit und Bildungsträgern durchgeführt. In der Regel geht es um Hilfskräfte, die durch weiterführende Qualifizierungen in den Folgejahren möglicherweise bis zum Fachabschluss kommen könnten. Zwar greift die ARGE den Arbeitgebern derzeit mit zahlreichen Programmen unter die Arme, aber in Zukunft wird sich das Blatt wieder wenden. „Die Branche muss umdenken und überlegen, wie sie für die Zukunft vermehrt Gelder auch aus eigenen Mitteln bereitstellen kann, um Mitarbeiter zu qualifizieren. Denn wir werden nicht immer von öffentlichen Geldern profitieren können“, mahnt Marcel Pelzer, Manpower, und nennt eine Alternative: „Wir praktizieren bereits Weiterbildungen nicht nur im Verbund mit Kunden oder eigenständig, sondern auch mit anderen Marktteilnehmern in der Zeitarbeit. Die Kooperation mit dem Wettbewerb sollte bei der Weiterbildung ein Stück selbstverständlicher werden.“

Im Verbund mit anderen Anbietern, ohne ARGE-Förderung, bildet Adecco derzeit 22 Auszubildende als Elektroniker und Mechaniker aus – ein kostenintensives Vorhaben, so Peter Auth

von Adecco: „Mir persönlich schwebt ein Fondsmodell vor, in das die Zeitarbeitsunternehmen und Kunden einzahlen, um über diesen Weg im gewerblichen Sektor Nachwuchs zu bekommen.“ Ein weiteres Beispiel: Timepartner bildet zusammen mit Kundenunternehmen Mitarbeiter im Maschinenbau aus, um den Nachwuchs an qualifizierten Kräften zu sichern. „Wir sind an der Ideenfindung und in der Entwicklung involviert“, so Petra Langenhagen, „und das ist sehr wichtig, denn auch wir als Personaldienstleister haben die wirtschaftliche Verantwortung für das Fortkommen der Mitarbeiter im Lande.“

Kritik an Weiterbildnern

Vorbildliche Beispiele von gelungenen Lehrgängen und kreativen Kooperationen gibt es genug. So wurden in Bayern Weiterbildungen von Personaldienstleistern mit dem bayerischen Berufsförde-

rungswerk initiiert, berichtet Ariane Durian, Bundesvorsitzende der IGZ: „Viele mittelständische Zeitarbeitsunternehmen haben kreative Weiterbildungsmodelle entwickelt und bieten sie ihren Mitarbeitern an.“ Das Dilemma der Weiterbildung liege jedoch nicht nur in der Finanzierung. Die Bundesvorsitzende des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (IGZ) bringt die Kritik der Teilnehmer auf den Punkt: „Wir bemängeln an den Bildungsträgern, dass sie keine Konzepte haben, die auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmerüberlassungen angepasst sind. Beispielsweise kurzfristig passgenau zehn Mitarbeiter zu schulen, ist ein Unterfangen, dass mit den Trägern noch nicht möglich ist.“

Die staatlich-geförderten und ARGE-typischen Programme sind für viele Zeitarbeitsunternehmen ein Ärgernis, vor allen Dingen, weil sie starr und unflexibel sind.

„Kunden würden sich häufiger auf gemeinsame Weiterbildungen einlassen, wenn es geeignete Programme gäbe“, berichtet Petra Langenhagen von Timepartner, und wünscht sich modulare Ausbildungsbeziehungsweise Weiterbildungspakete, in denen Mitarbeiter innerhalb von ein bis zwei Wochen bedarfsgerecht geschult werden könnten. Wie schwierig es für die Personaldienstleister ist, die passenden Qualifizierungen „aufzuspüren“, lässt sich daran erkennen, dass Manpower allein zehn Mitarbeiter beschäftigt, die geeignete Weiterbildungsträger vor Ort in den Regionen sondieren und gemeinsam zeitarbeitspezifische Programme entwickeln. „Denn“, so bekräftigt Marcel Pelzer, „vor der Einstellung könnten Mitarbeiter noch mehr qualifiziert werden, damit sie beim Kunden punktgenau die Erfordernisse erfüllen, aber es fehlen oft die passenden Modelle.“ Diese Kritik trifft



„Wir bemängeln, dass die Bildungsträger keine Konzepte für die Bedürfnisse der Arbeitnehmerüberlassungen haben.“

Ariane Durian, Bundesvorsitzende der IGZ



„Ich bin sehr für die Einführung des Mindestlohns, damit im Bereich gering qualifizierter Mitarbeiter Lohndumping keinen Weg mehr findet.“

Susanne Schulz, Geschäftsführerin, adesta

die freien Bildungsträger in gleichem Maße. „Mein Wunsch ist, dass sich die Weiterbildungsträger besser aufstellen und einen marktgerechten Job leisten“, betont Silvia Rohrbeck, Geschäftsführerin Serviceline Personal-Management. Auch sie stellt fest, dass „noch viel mehr Mitarbeiter an den richtigen Stellen eingesetzt werden könnten, wenn mehr passende und engagierte Weiterbildungen vorhanden wären.“

Qualifizierung versus Loyalität und Bindung

In welchem Ausmaß die Zeitarbeitsunternehmen Qualifizierungen anbieten können, ist einerseits von ihrer Größe abhängig, andererseits aber auch von den Bleibezeiten der Mitarbeiter. Einen wichtigen Einwand formuliert Susanne Schulz von Adesta: „Für Großunternehmen, die in der Hauptsache im Bereich Zeitarbeit agieren, mag die Weiterbildung von gering Qualifizierten im großem Stile sinnvoll sein. Aber unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die Qualifizierung nur bis zu dem Punkt gelingt, an dem Mitarbeiter für Unternehmen so interessant geworden sind, dass sie zum Kunden wechseln können. Die meisten nehmen die Chance wahr, bei einem namhaften Kundenunternehmen einen dauerhaften Platz zu finden, wenn sie dazu die Möglichkeit haben.“ Bei Adesta verstehe man unter anderem die Zeitarbeit im Gesamtportfolio als ein weiteres Rekrutierungsinstrument. Die Kundenunternehmen übernahmen 2008 allein im Bereich der Zeitarbeit 43 Prozent der überlassenen Mitarbeiter.

Ähnliches bestätigt Silvia Rohrbeck, Serviceline Personal-Management: „Weiterbildung können wir als mittelständisches Unternehmen nur bedingt leisten, vor allen Dingen auch deshalb, weil wir Mitarbeiter sehr schnell wieder an die Kunden verlieren. Der Klebeffekt ist erheblich im Bereich der Spezialisierung hoch qualifizierter kaufmännischer Mitarbeiter.

Deshalb sind wir stärker in der Rekrutierungs- und Vermittlungsarbeit gefordert.“

Zwei Argumente sprechen jedoch dafür, dass auf Dauer kein Weg an umfangreicherer Qualifizierung der Zeitarbeitnehmer vorbeiführen wird. Zum einen wird der Stellenwert der Zeitarbeit wachsen, zum anderen die Verweildauer höher werden, weil die Unternehmen den Pool an flexiblen Arbeitskräften nach der Wirtschaftskrise weiter ausbauen werden. Der zweite Grund: Es gibt eine Gruppe von Arbeitnehmern, die sich durch eine große Bindungsbereitschaft auszeichnet. „Das Klientel über 50 Jahre ist sehr motiviert, zuverlässig und loyal. Der Bedarf dieser Altersgruppe an Weiterbildung ist permanent vorhanden, wird aber berufsbegleitend gebraucht. Hier sind spezifische Programme notwendig“, bemerkt Marcel Pelzer von Manpower.

Tarifverträge gegen Dumpingpreise

Das Phänomen, dass die Einkaufsabteilungen Personaldienstleistungen einkaufen, und damit den HR-Abteilungen Anbieter vorschreiben, ist nicht krisengesteuert, sondern schon länger zu beobachten. Die Folge auf die Zeitarbeitsbranche ist ein hoher Preisdruck, unabhängig von Qualitätsstandards der Anbieter. Gerade in der Zeitarbeitsbranche mit verheerenden Folgen. „Eine flexible Belegschaft braucht Standards, zum Beispiel den Mindestlohn. Wir brauchen Mindestlöhne in der Zeitarbeit, wir wollen keine Dumpingtarifverträge, die uns das Image kaputt machen“, betont Peter Auth, Adecco. Dass es Standards bei der Entlohnung geben sollte, darüber sind sich alle einig, wenn auch mit unterschiedlichen Vorstellungen. „In der Luftfahrt und Automobilindustrie ist Equal Pay teilweise schon üblich. Ich gehe davon aus, dass es langfristig gesehen auf diese Vergütung in unserer Branche hinauslaufen könnte“, so Timepartner-Geschäftsführerin Petra Langenhagen. „Ziel sollte es jedoch sein, die Tarifautonomie unserer Branche zu stärken, deshalb befürworten wir einen Mindestlohn über das Entsendegesetz.“

Die IGZ fordert einen Zeitarbeitstarifvertrag und keine branchenbezogenen Tarifverträge. Ariane Durian, IGZ: „Auch wenn es mit Konzernen im Einzelfall individuelle Lösungen gibt, kämpfen wir für einen eigenen Tarifvertrag. Das Equal Pay-Prinzip birgt für die Zeitarbeitnehmerschaft ein großes Unsicherheitspotenzial je nach Einsatz. Bei einem eigenen Tarifvertrag bekommen sie ihr Gehalt regelmäßig und vollkommen unabhängig davon, was in den jeweiligen Einsatzbetrieben gezahlt wird.“ Gegen Equal Pay spricht ein weiteres Argument, meint Silvia Rohrbeck, Serviceline Personal-Management: „Dann können wir nicht mehr den gesamten Mittelstand mit flexiblen Personallösungen unterstützen, da es für die meisten nicht mehr bezahlbar ist. Und unsere Wirtschaft besteht zu 80 Prozent aus Klein- und Mittelstand.“ Ihre Erfahrung: Angebot und Nachfrage regeln ohnehin den Markt und das knap-

pe Gut der qualifizierten Fachkräfte den Preis. „Damit erledigt sich auch Preisdumping. In diesem Bereich müssen sich eher die „Großen“ aus der Branche an die Nase fassen, die mit aggressiver Preispolitik auf dem Helfermarkt unterwegs sind.“

Problemlöser für Personalfragen

In den letzten zehn Jahren haben sich die Anbieter von Zeitarbeitsunternehmen zu Personaldienstleistern entwickelt. „Die Problemlöser packen auch Themen wie Outplacement und Transfergesellschaften an. Randthema ist bisher noch der Betriebsübergang, das wird sich in Zukunft ändern“, meint Ariane Durian, iGZ, und ergänzt, dass auch die Personalaufgaben zunehmen werden, da die HR-Abteilungen über keine internen Kapazitäten mehr verfügen. Weitere Felder: Die Zielgruppe der höher Qualifizier-

ten, die als Freelancer arbeiten wollen, gerade im IT und Engineering-Bereich, und auch das Interim Management hat Randstad im Fokus. Dr. Heide-Lore Knof: „Außerdem geht der Trend bei Großprojekten dahin, nicht nur das Personal zu stellen, sondern auch die Prozesse des Einsatzes zu steuern. Das Prozess-Know-how wollen wir stärker ausbauen, um Kunden besser beraten zu können. Die Dienstleistung Master Vendor verlangen Kunden auch international vermehrt, so dass wir als Service die umfassende Betreuung von der Auswahl, über Rotationsplanung und Disposition der Zeitarbeitskräfte, die innerbetriebliche Koordination einschließlich des Controllings übernehmen.“

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt der Branche ist die ernsthafte und permanente Wahrnehmung sämtlicher Personalmarketing-Maßnahmen, so Susanne

Schulz, Adesta, damit man auch in Zukunft sehr gut qualifiziertes Personal „vorhalten“ und ad hoc zur Verfügung stellen könne.

Die Branche braucht also keinen Artenschutz, langfristig wird ihr der Erfolg sicher sein. „Wie oft hat man die Zeitarbeit schon totgesagt? Wir müssen uns immer wieder neu erfinden“, erklärt Silvia Rohrbeck, Serviceline Personal-Management. „Ich wünschte, die Branche würde näher zusammenrücken angesichts der zu bewältigenden Herausforderungen, die in der nächsten Zeit zu meistern sind. Und endlich mit den Grabenkämpfen auch zwischen den Verbänden Schluss machen, damit wir nicht weiter Spielball der Politik bleiben.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf