



## Um Fachkräfte werben

Kaum ist die Nachfrage nach Zeitarbeit wieder auf Höchstniveau geklettert, zeichnet sich ab, dass der Rekrutierungsmarkt für Zeitarbeitskräfte immer knapper wird. Mit mehr Qualifizierung und attraktiveren Rahmenbedingungen müssen die Personaldienstleister bei den flexiblen Fachkräften punkten. Davon sind die Experten des diesjährigen Round Table der „Personalwirtschaft“ überzeugt.

Das Geschäft der Zeitarbeitsfirmen läuft wieder rund. Im Frühjahr rechneten die 25 größten Unternehmen der Branche in einer Befragung des Marktforschungsinstituts Lünendonk für das laufende Jahr mit einem Umsatzplus von 28 Prozent. Mittlerweile fallen die

Zuwächse noch größer aus und der Markt verzeichnet mit rund 830 000 Zeitarbeitskräften einen neuen Höchststand. Ein Grund dafür: Der Kundenkreis erweitert sich. Unternehmen konnten in den vergangenen zwei Jahren beobachten, dass die atmende Personaldecke Firmen geholfen hat, die Krise erfolgreich zu bewältigen. „Wer bisher noch keine flexiblen Arbeitsmodelle auf der Agenda hatte, steigt nun ein“, berichtet Petra Timm, Sprecherin von Randstad. Und die Nachfrage ist so groß, dass es für die Überlassungsfirmen zunehmend schwieriger wird, freie Stellen mit passendem, qualifizierten Personal zu besetzen, ergänzt Stavros Ntioudis, Mitglied der Geschäftsleitung von Unique. Die Anbieter stoßen bereits an erste Grenzen und denken ihrerseits darüber nach, die Verrechnungssätze anzupassen. Und auch einige der Kundenunternehmen reagieren mit eigenen Tarifen. „Sie merken,

dass sie das Potenzial, das sie derzeit brauchen, nicht vom Markt bekommen können. Das heißt, sie entwickeln eine Sensibilität für übertarifliche Entgelte, um ihre Attraktivität zu steigern“, so Darako Lalos, Geschäftsführer der Trenkwalder Personaldienste.

### Höhere Stundenlöhne

„Die Branche hat jeden Grund selbstbewusst zu sein, denn die Krise hat gezeigt, wie wertvoll die Arbeitnehmerüberlassung für den Standort Deutschland, für Unternehmen in Deutschland, für die Stammebelegschaft und die Gewerkschaften ist“, resümiert Marcel Pelzer, Director Corporate & Government Affairs bei Manpower Deutschland. Bevor Stammebelegschaften entlassen wurden, konnten die Unternehmen flexibel reagieren und die Zeitarbeit herunterfahren. Für die Personaldienstleister bestand die Aufgabe darin, für die Mitarbeiter



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

neue Einsätze beispielsweise in anderen Branchen zu finden. Dass die Betriebe jetzt wieder schnell wachsen und ihre „atmenden“ Reserven zügig wieder auffüllen können, zeigt, dass die Zeitarbeit gesamtwirtschaftlich und personalpolitisch ihre Berechtigung bewiesen hat. Doch obwohl Arbeitgeber die Zeitarbeit als hervorragendes Flexibilitätsinstrument schätzen, so scheinen sie doch den Aufwand der Dienstleister zu unterschätzen. Im letzten Jahr konnten sie es sich erlauben, die Kontraktkosten zu reduzieren. Doch nun werden Preise neu verhandelt. Zwei unterschiedliche Kostenfaktoren sind zu betrachten: Die Aufwendungskosten der Zeitarbeitsfirma zum einen, und der Stundenlohn für Mitarbeiter zum anderen. „Einerseits sollen die Mitarbeiter immer besser entlohnt werden, der Kunde merkt, dass qualifizierte Mitarbeiter nicht mehr zum bestehenden Entgelt zu finden sind. Andererseits wollen die Kundenunternehmen für die Dienstleistung aber nur bedingt zahlen. Dieser Widerspruch muss aufgelöst werden“, sagt Petra Becker, Geschäftsführerin von Time Partner. Meistens sind es Großunternehmen, die über Master Vendor-Verträge und Co-Lieferanten versuchen, die Beschaffungspreise niedrig zu halten, beziehungsweise zu drücken. Doch bald könnten sie zu spüren bekommen, dass aufgrund des Arbeitskräftemangels und des erhöhten Suchaufwandes der Anbieter an neuen Verrechnungssätzen kein Weg vorbeiführt.

Stavros Ntioudis, Unique: „Wir werden künftig die Abrechnung für Kunden und für die eingesetzten Mitarbeiter transparenter machen. Denn wenn unsere Kalkulation nachvollziehbar ist, kommt erst gar nicht der Verdacht auf, wir würden als Unternehmen der Zeitarbeitsbranche den Ertrag auf Kosten der Mitarbeiter optimieren.“ Natürlich versuchen auch in mittelständischen und kleinen Firmen Einkäufer und Geschäftsführer Dumpingpreise auszuhandeln. Andere Kunden stocken die Stundenlöhne auf,



„Kundenunternehmen werden ihr Employer Branding auch auf die Zielgruppe der Zeitarbeitnehmer, speziell für Facharbeiter, ausrichten müssen.“

Petra Timm, Manager Communications, Randstad Deutschland



„Bei Aus- und Weiterbildung brauchen wir weiterhin das Engagement der öffentlichen Hand und der Wirtschaft, um die große Anzahl von gering qualifizierten Bewerbern zu schulen.“

Marcel Pelzer, Director Corporate & Government Affairs, Manpower Deutschland



„Unternehmen überlegen jetzt schon, wie sie bestimmte Bestandteile von Equal Treatment darstellen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten.“

Darko Lalos, Geschäftsführer, Trenkwalder Personaldienste

da sie sonst keine qualifizierten Zeitarbeitnehmer mehr gewinnen können. Diese Erfahrung hat Orizon-Geschäftsführer Dr. Dieter Traub gemacht: „Gerade weil der lokale Arbeitsmarkt sehr begrenzt ist, sind Unternehmen auch schon mal bereit, pro Stunde zwei bis drei Euro mehr zu entlohnen, da sie sich die Besten aussuchen möchten.“

### Auch Qualifizierung fordert ihren Preis

Das bessere Entgelt für die überlassenen Mitarbeiter ist nur eine Seite der Medaille. Da Kunden hohe Ansprüche

an den Rekrutierungsprozess haben, Top-Mitarbeiter erwarten – möglichst vorher noch eigens vom Personaldienstleister für den jeweiligen Einsatz qualifiziert – müssten sie auch bereit sein zu investieren, wünscht sich Petra Timm, Randstad. Noch zugespitzter drückt es Marcel Pelzer von Manpower aus: „Der Kunde wird unsere Anstrengungen für Weiterbildung und Qualifizierung nicht mehr gratis bekommen können und wird sich somit in Zukunft, in welcher Form auch immer, daran beteiligen müssen. Dies muss man den Unternehmen erklären“. Beispielsweise habe Manpower

die Kurzarbeit für die Qualifizierung von Tausenden Mitarbeitern genutzt. Bei dieser Herausforderung seien auch weiterhin das Engagement der öffentlichen Hand und der Wirtschaft notwendig, schließlich stehe man vor einem Heer an gering qualifizierten Bewerbern, aus denen die Zeitarbeitsunternehmen sogenannte fachqualifizierte Mitarbeiter erschaffen sollen.

Bei höher qualifiziertem Personal ist das Kundenunternehmen durchaus bereit, höhere Tarife in Kauf zu nehmen, so die Erfahrung von Babis C. Thomaidis, Serviceline. Anders sehe das im gering qualifizierten Markt aus. „Aber insgesamt rechnen sich die Kontrakte für beide Seiten, da der Kunde uns beauftragt, immer mehr ausgelagerte Personaldienstleistungen wie Ausschreibung, Vorauswahl, Bewertung, Koordination oder Betreuung vorzunehmen.

Dafür ist er auch bereit, entsprechende Verrechnungssätze zu bezahlen.“

### **Wir sind keine „Schleckermäuler“**

Der Markt zieht an, die Nachfrage ist gewaltig, aber das Image der Branche bei potenziellen Zeitarbeitnehmern ist so schlecht wie lange nicht mehr.

Zu Anfang des Jahres geriet der Fall der Drogerie-Kette Schlecker in die Öffentlichkeit. Dort entließ das Unternehmen Tausende Mitarbeiter, um sie dann zu deutlich schlechteren Bedingungen als Leiharbeiter zu beschäftigen. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz verbietet dieses Vorgehen nicht. Deshalb sind es Fälle wie diese, die das Image der Zeitarbeit in Verruf bringen: „Wir sind keine Schleckermäuler“, bekräftigt Marcel Pelzer. Und die Branchenkollegen können sich nur anschließen. „Die Schlecker-Debatte ist ein Albtraum der

Branche und hat uns in der öffentlichen Meinung um Jahre zurückgeworfen“, so Stavros Ntioudis, Unique. „Wir wissen, welche Bedeutung Arbeit für die Menschen hat. Jede Form des Missbrauchs lehnen wir entschieden ab. Und stemmen uns mit Macht gegen Wettbewerber, die den Ertrag zulasten der Mitarbeiter zu optimieren suchen.“

Allerdings lässt sich der Diskussion um Schlecker auch Positives abgewinnen. In der arbeitsmarktpolitischen Diskussion kam der Fall Schlecker zur besten Zeit, bemerkt Darko Lalos, Trenkwalder: „Wäre der Fall Schlecker nicht so intensiv von den Medien und der Politik behandelt worden, gäbe es noch mehr Unternehmen, die Zeitarbeit als Tarifumgehungsmodell für sich genutzt hätten.“ Folglich hätte verhindert werden können, dass sich diese Fehlanwendung der Zeitarbeit etablierte und noch mehr

Arbeitnehmer darunter leiden müssten. In der Tat wurde der Gesetzgeber aktiv. Der aktuelle Gesetzentwurf (03.09.2010) des Bundesministeriums für Arbeit sieht vor, dass Betriebe auch künftig Mitarbeiter entlassen und sie wieder als Leiharbeiter im eigenen Unternehmen einsetzen können, allerdings nur bei gleicher Bezahlung. Diesen Leiharbeitern müsse Gleichstellung mit vergleichbaren Arbeitnehmern gewährt werden, „ohne dass hiervon eine Abweichung durch Anwendung eines Tarifvertrags möglich ist“. Den Gewerkschaften geht der Entwurf nicht weit genug, für die seriösen Personaldienstleister bedeutet er aber, dass den schwarzen Schafen der Branche ein Riegel vorgeschoben wird.

### Die Equal Pay-Diskussion

Die Tarifparteien in der Zeitarbeit haben in diesem Jahr Verträge mit deutlichen Lohnzuwächsen verabschiedet. Dennoch liegen diese Stundensätze zum Teil erheblich unter den Tarifen beispielsweise der Metall- und Elektroindustrie. Die Forderung nach Equal Pay, gleicher Lohn für gleiche Arbeit, steht deshalb nach wie vor im Raum und wird vor allem von Gewerkschaften vertreten. „Es gibt einige Unternehmen, die bereits Equal Pay umsetzen und im Rahmen der immer knapper werdenden Personalbeschaffungssituation sogar über die Umsetzung von Teilbereichen des Equal Treatments nachdenken. Für den Großteil der Unternehmen ist diese Gestaltung der Zeitarbeit aus Kostengesichtspunkten jedoch nicht umsetzbar“, meint Trenkwalder-Geschäftsführer Darko Lalos. Zur Erfüllung der Erwartungshaltung sämtlicher Beteiligten in der Zeitarbeit wäre es aus seiner Sicht zielführend, einen wirtschaftlich sinnvollen Mindestlohn einzuführen. Damit wäre eine einheitliche und transparente Basis für alle Zeitarbeitsunternehmen definiert, woraus sich ein klares und positives Image der Branche entwickeln könnte.



„Wir stemmen uns mit Macht gegen Wettbewerber, die den Ertrag zulasten der Mitarbeiter zu optimieren suchen.“

Stavros Ntioudis, Mitglied der Geschäftsleitung und Vertriebsleiter Mitte, Unique Personalservice



„Equal Pay oder eine übertarifliche Entlohnung verschafft Kunden schon heute einen Vorsprung auf dem knapper werdenden Zeitarbeitsmarkt.“

Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer, Orizon

Andere Anbieter sehen gute Chancen für Equal Pay. „Das Verständnis der Unternehmen darüber, dass ein entliehener Mitarbeiter schon aus Motivationsgründen gegenüber der Stammebelegschaft finanziell nicht benachteiligt werden dürfe, führt dazu, dass vermehrt die notwendigen Verrechnungssätze akzeptiert werden“, so die Erfahrung von Babis C. Thomaidis, Serviceline. Im qualifizierten Bereich werde sich Equal Pay und Equal Treatment durchsetzen, da viele Unternehmen in der Vergangenheit verstanden hätten, dass sich mit dieser Gehaltspolitik Wettbewerbsvorteile ergeben.

Auch die Arbeitnehmerseite scheint sich beim Thema Equal Pay nicht einig zu sein. „Es gibt Unternehmen, die wollen Equal Pay einführen, werden aber von der Arbeitnehmervertretung blockiert – die Gründe hierfür bleiben oft im Verborgenen“, so Dieter Traub, Orizon, der mit seiner Erfahrung nicht alleine steht. Unverständlich bleibt auch das Verhalten des DGB, der als Tarifpartner die gül-

tigen Stundenlöhne aushandelt. Petra Timm, Randstad: „Um für Zeitarbeiter und Unternehmen Transparenz und Verlässlichkeit zu schaffen, sollten die DGB-Gewerkschaften diesen abgeschlossenen Tarifvertrag auch öffentlich anerkennen und respektieren.“

Den Stellenwert der Entlohnung ordnet Petra Becker von Time Partner anders als ihre Kollegen ein. Entlohnung sei zwar wichtig, aber nicht das wichtigste für Zeitarbeiter. Entscheidend sei, dass die Kundeneinsätze passen, die Mitarbeiter sich gut betreut und wertgeschätzt fühlen. Ihrer Auffassung nach bekommen Kundenunternehmen nicht mehr Mitarbeiter, weil sie besser zahlen. Equal Pay ziehe nur deshalb, weil es von namhaften, großen Unternehmen umgesetzt werde, bei denen Mitarbeiter aus Imagegründen gerne arbeiten würden.

### Attraktive Kundenunternehmen ziehen Zeitarbeiter an

„Letztlich entscheidet die Einkaufspolitik der Kunden darüber, welchen Anteil

sie zukünftig vom Gesamtpotenzial der 800 000 bis 1 000 000 Zeitarbeiter in Anspruch nehmen können“, bringt Dar-ko Lalos, Trenkwalder, die Mangelsituation deutlich auf den Punkt. Denn für 2011 zeichnet sich ab, dass der Markt an Zeitarbeitnehmern an seine Grenzen stößt. Neben der Aufforderung an Politik, Wirtschaft und Bildungsträger, zusätzliche Potenziale zu bergen, haben Kundenunternehmen jetzt schon die Chance, sich im Wettbewerb zu positionieren, wenn sie sich qualifiziertes Personal sichern wollen. Es gibt bereits Arbeitgeber, die mit Zusatzleistungen locken, wie Mitarbeiter in der Kantine kostenlos essen zu lassen oder sie in ländlichen Regionen mit einem Bus-Shuttle abzuholen. Doch nicht alle verhalten sich weitsichtig.

„Zeitarbeitnehmer gehen zu manchen Kundeneinsätzen sehr gerne, zu ande-

ren jedoch nicht oder sie lehnen manche Kundenunternehmen ganz ab. Wenn Unzufriedenheit herrscht, ist es sehr schwer, Mitarbeiter in das Unternehmen zu vermitteln“, berichtet Petra Timm, Randstad. In dem Maße, in dem der Fachkräftemangel zunehme, müssten sich Kundenunternehmen auch für Zeitarbeitnehmer attraktiv aufstellen. „Es wird ein Employer Branding auch für die Zielgruppe Zeitarbeitnehmer geben müssen, gerade für Facharbeiter. Jeder Kunde, der heute denkt, der Fachkräftemangel würde vorbeigehen, sitzt einem Irrglauben auf.“

Die Attraktivität eines Kundenunternehmens zeigt sich für Dieter Traub von Orizon gerade durch den Einsatz von Equal Pay. Firmen in Gegenden mit sehr knappen Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt würden die Berater schon heute empfehlen, sich in Richtung Equal Pay

zu bewegen. „Warum sollten sich Unternehmen nicht schon heute einen Vorsprung verschaffen und eine übertarifliche Entlohnung oder Equal Pay Entlohnung mit dem Zeitarbeitsunternehmen vereinbaren?“ Dadurch sichere sich der Kunde nachhaltig die qualifiziertesten Zeitarbeiter und laufe nicht permanent Gefahr, am Ende mit weniger geeignetem oder gar keinem flexiblen Personal bedient zu werden. Eine deutliche Tendenz in Richtung Zusatzleistungen für überlassene Arbeitskräfte beobachtet auch Babis C. Thomaidis, Serviceline. Im höher qualifizierten Bereich sei klar zu erkennen, dass Unternehmen die gewährten Mitarbeiterzusatzleistungen wie Mitarbeiterrabatte, gleichgestellter Kantinenzugang et cetera vermehrt auch entliehenen Mitarbeitern gewähren. „Sie wollen eine Zweiklassengesellschaft und die damit einhergehende Kontrapro-

duktivität im Betrieb vermeiden. Die Unternehmen haben kein Interesse daran, die entliehenen Mitarbeiter plakatig zu benachteiligen, sondern wollen die Harmonisierung fördern.“

Ab nächstem Jahr werden einige dieser Zusatzleistungen Pflicht. Denn die EU-Richtlinie zur Leiharbeit sieht vor, dass für Leiharbeiter im Wesentlichen die gleichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gelten müssen, wie für die angestellten Arbeitnehmer. Dann müssen Unternehmen Leihkräften Zugang zu den Gemeinschaftseinrichtungen und -diensten, insbesondere zur Gemeinschaftsverpflegung, zu Kinderbetreuungseinrichtungen und zu Beförderungsmitteln ermöglichen.

### Chancen für Geringqualifizierte

Überlässt der Arbeitsmarkt die Geringqualifizierten den Personaldienstleistern? Ihre Beschäftigungsmöglichkeiten haben sich in Deutschland in den letzten Jahren drastisch verschlechtert, weil Einfacharbeitsplätze gestrichen wurden. Der Anteil der Ungelernten an den Arbeitslosen ist überproportional hoch, er liegt bei knapp 20 Prozent. „Es sind die Zeitarbeitsunternehmen, die einer ungelerten Kraft einen Abschluss ermöglichen und damit eine Beschäftigungsperspektive geben“, bekräftigt Petra Timm, Randstad. Allein 2008 habe das Unternehmen insgesamt 15 000 Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. „Wir bieten Menschen den Wiedereinstieg in das Berufsleben und die Chance, sich zu beweisen. Wir leisten ein hohes Maß an Qualifizierung etwa durch regionale Kooperationen mit Bildungsträgern“, so Petra Becker, Timepartner. Auch die Orizon GmbH bietet im gewerblichen und im kaufmännischen Bereich eine ganze Reihe von Kurzqualifizierungen an. Doch Ausbildungen für Geringqualifizierte könnten nicht allein den Personaldienstleistern überlassen bleiben.

„Zeitarbeitsunternehmen sind in der Regel weder finanziell noch organisato-



„**Entscheidend ist, dass die Kundeneinsätze passen, die Mitarbeiter sich gut betreut und wertgeschätzt fühlen.**

Petra Becker, Geschäftsführerin,  
TimePartner



„**Wenn Stammebelegschaft und Zeitarbeitnehmer unterschiedlich behandelt werden, schaden sich Unternehmen selber.**

Babis C. Thomaidis, Niederlassungsleiter,  
Serviceline Personal-Management

risch in der Lage, beispielweise Facharbeiterausbildungen selbstständig durchzuführen. Sie werden immer auf Partner wie Kundenunternehmen, die Bundesagentur für Arbeit und Fortbildungseinrichtungen angewiesen sein“, so Dieter Traub, Orizon.

Will die Politik den hohen Anteil an Geringqualifizierten senken, dann darf es nicht allein den Personaldienstleistern überlassen bleiben, ihre Employability herzustellen.

### Potenziale erschließen

Es gibt sie noch, die Arbeitskräfte, deren Potenzial noch nicht erschlossen ist. So arbeitet Manpower an Projekten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Fokus stehen Personen mit familiären Verpflichtungen, wie Alleinerziehende und Personen, die einen Angehörigen pflegen. Diese Menschen brauchen Modelle und Strategien, um in der Lage zu sein, dem Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung zu stehen. Marcel Pelzer: „Wir brauchen Konzep-

te für Branchen, beispielweise für den Gesundheitsmarkt. Es gilt, Bewerber durch gezielte Umqualifizierungsprogramme für neue Aufgaben zu entwickeln und Qualifikationslücken zu schließen.“ Die Hitliste der fehlenden Fachkräfte, so eine Studie von Manpower, führen in Deutschland handwerkliche Berufe, Ärzte und Gesundheitsfachpersonal sowie IT-Mitarbeiter an. Weitere Qualifikationen der Top-Ten sind Ingenieure, Außendienstmitarbeiter, Techniker, Management und leitende Angestellte sowie Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen. Sicher ist: Der Rohstoff „Zeitarbeitskraft“ wird knapper und die Preise der Dienstleister werden in den nächsten Jahren steigen. Einkäufer größerer Unternehmen werden erkennen, dass Dumpingpreise ein Weg in die Sackgasse sind, oder sie werden schmerzlich erfahren müssen, dass sie nicht auf die Ressourcen der Zeitarbeitsunternehmen zurückgreifen können.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz