

Zeitarbeit

Personalwirtschaft Special

Das Magazin für den Job HR



Jetzt erst recht!

**IN ZEITEN DER AÜG-REFORM IST PARTNERSCHAFTLICHE
ZUSAMMENARBEIT WICHTIGER DENN JE**

+++ **Round Table:** Es bleibt holprig +++ **DSGVO:** Vorsicht geboten +++
Equal Pay: Brisante Tücken +++ **IT-Experten:** Neue Zielgruppe +++



Streitbare Positionen

Nach der Gesetzesreform ziehen Entleiher die Zügel an und schrauben ihre Anforderungen an Zeitarbeit kräftig nach oben. Doch sie üben auch Selbstkritik bezüglich ihres Umgangs mit den Zeitarbeitsunternehmen.

VON WINFRIED GERTZ

► Trotz etlicher Kampagnen und intensiver Lobbyarbeit ist es um den Ruf der Zeitarbeit nicht gut bestellt. Auf Leiharbeit angesprochen, reagieren viele Menschen hochemotional. Beklagt wird beispielsweise die Situation in Kliniken, wo einstige Mitarbeiter als temporär überlassenes Kantinen- und Reinigungspersonal mit Niedriglöhnen abgespeist werden. Solche Auswüchse, so die Kritik, gehören drastisch sanktioniert, am besten flankiert von einer verpflichtenden Tarifbindung der Dienstleister. Menschen muss man doch anständig

behandeln und bezahlen: Wer würde sich dieser Forderung nicht anschließen?

Unverändert muss sich die Personaldienstleistung tief sitzender Vorbehalte erwehren. Obwohl in der Branche weit über eine Million Menschen beschäftigt sind, die meisten von ihnen nach Tarif bezahlt werden und eine wachsende Zahl sogar mehr verdient als vergleichbare Fachkräfte in den Kundenfirmen, besteht das angekratzte Image fort. Die verbreitete Branchenschelte halten viele Personaler für ungerecht und

an den Haaren herbeigezogen. Großen Anteil an dieser Misere habe die Politik, betont etwa Rupert Felder, Personalchef der Heidelberger Druckmaschinen AG mit Sitz in Wiesloch. Für ihn ist die Zeitarbeitsbranche bedauerlicherweise zum „politischen Zankapfel“ geworden. Zeitarbeit werde beschmutzt, weil man sie politisch nicht will. Dabei sei sie „ein probates Instrument für Volatilität von Arbeit“ und sollte deshalb Teil jedes Flexibilisierungskonzepts sein.

Unterschiedliche Erfahrungen

Felders Sicht werden sich gewiss viele Personalers anschließen. Doch es wäre verfehlt, kritische Stimmen auszublenden. Manche HR-Experten wenden sich sogar enttäuscht von der Zeitarbeit ab. So etwa Nicole Trettner, Leiterin Personalmanagement der Hering Unternehmensgruppe in Burbach. Sie kann nach ihren Erfahrungen kein befriedigendes Fazit ziehen: Perso-

„Wer als Dienstleister keine unhaltbaren Versprechen abgibt, hat die Nase vorn. Was bringt es mir, wenn 15 Leute kommen, aber zehn aus Überforderung gleich wieder gehen?“

Kai Romes, Geschäftsführer, Beratungs- und Trainingsfirma Dimension21

naldienstleister hatten dem Bauunternehmen lediglich angeleitete Kräfte geschickt statt – wie erwartet – ausgebildete Gleisbauer. Auch als Maschinenführer vorgesehene Zeitarbeitskräfte erwiesen sich laut Trettner als geringfügig qualifiziert – und unverantwortlich bei der Bedienung von Aggregaten. „Obwohl sich die Öltemperatur stark erhitzt hatte und die Anlage zur Sicherheit eigentlich sofort hätte abgeschaltet werden müssen, ignorierte die Zeitarbeitskraft diese wichtige Information“, erläutert Trettner an einem Beispiel. Das wäre ihrer Ansicht nach einem Stammmitarbeiter nie passiert.

Während Trettner sich nach solchen Erfahrungen mit ihrer Geschäftsführung darauf verständigt hat, primär auf eigene Kräfte zu setzen und intensiv in deren Aus- und Weiterbildung zu investieren, halten viele Personalers der Zeitarbeit die Treue. Auch wenn es hier und da hakt, per Saldo überwiegen für sie die Vorteile der temporären Beschäftigung externer Kräfte.



Ausgezeichnete Personaldienstleistungen

Kunden loben...

- ✓ die Auswahl der Kandidaten
- ✓ die Qualität der Dienstleistung
- ✓ die Fachkompetenz
- ✓ die rechtssicheren & praktikablen Lösungen
- ✓ den Service & die Betreuung
- ✓ das PreisLeistungsverhältnis

Deutschlandweit an über 80 Standorten.

Unique Personalservice GmbH
info@unique-personal.de

www.unique-personal.de

Über die stärksten Trumpfkarten der Zeitarbeit herrscht dabei Einvernehmen: Personaler stopfen mit der Arbeitnehmerüberlassung personelle Lücken, die sich ferien- und krankheitsbedingt oder durch vorhersehbare Mutter- und Vaterschaftsabsenzen auftun. Einige Unternehmen setzen Zeitarbeitskräfte zudem gezielt ein, um saisonal bedingte Nachfragespitzen aufzufangen. Andere wiederum nutzen die Zeitarbeit als Rekrutierungsinstrument, damit sie potenziell geeignete Mitarbeiter vor Übernahme in ein festes Angestelltenverhältnis genau in Augenschein nehmen können. Dass sie durch Auslagerung der Personalsuche auch Kosten senken und einen Teil des Risikos auslagern können, verleiht der Zeitarbeit für viele Personaler eine besondere Attraktivität.

Kriterien für einen professionellen Partner

Soweit zum Nutzen der Dienstleistung. Was aber sollten Personaler bei der Kooperation mit der Zeitarbeit unbedingt beachten? Bevor es losgehen kann,

Was Personaler von Zeitarbeitsunternehmen erwarten

Kompetentes Personal

Die Mitarbeiter von Zeitarbeitsunternehmen sollten umfangreiche Marktkenntnisse mitbringen, außerdem viel Erfahrung mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Personaler erwarten vom Verleiher zudem ein Gespür für die Kultur und Belange in ihrem Unternehmen sowie eine hohe Dienstleistungsorientierung. Kurz: Zeitarbeitsunternehmen müssen erfassen können, was der Kunde will und braucht, und entsprechende Bewerber vorschlagen.

Professioneller Auftritt

Ein professioneller Auftritt wird als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt, ist aber nicht immer gegeben. Wichtig sind unter anderem die telefonische Erreichbarkeit von Ansprechpartnern zu Geschäftszeiten sowie eine funktionierende Website, die wesentliche Informationen vorhält.

Lieferfähigkeit

Die Lieferfähigkeit hat für Personaler obersten Stellenwert. Wichtig ist aber nicht nur ein schnelles Personalangebot der Zeitarbeitsunternehmen, es muss sich dabei auch um passende Kandidaten handeln. Das betrifft nicht nur die fachliche Eignung, auch kulturell sollte der Bewerber ins Unternehmen passen.

Ehrlichkeit

Zeitarbeitsunternehmen, die versprechen, jede Anfrage bedienen beziehungsweise jede benötigte Kraft stets zur Verfügung stellen zu können, erweisen sich wiederum als unprofessionell. Wer nicht wirklich die passenden Kandidaten bieten kann, sollte dies ehrlich sagen. Wer trotzdem liefert, schadet dem Kundenunternehmen letztlich nur – und erweist sich nicht als kundenorientiert.

Vertrauensvoller Umgang

Personalern ist es wichtig, dass sie ihrem Dienstleister vertrauen können. Das nötige Vertrauen entspringt wiederum in erster Linie durch die Professionalität und durch die Glaubwürdigkeit des Zeitarbeitsunternehmens. Manchen Personalern kommt es zudem auf die richtige Chemie an.

Gute Nachbetreuung

Mit der Vermittlung des Zeitarbeitnehmers sehen Personaler die Entleiher weiterhin in der Pflicht. Erwartet wird, dass das Zeitarbeitsunternehmen im Anschluss nachfragt, ob in Sachen Arbeitsbeziehung zwischen Entleiher und Zeitarbeitnehmer alles gut läuft, und sich versichert, dass das Unternehmen zufrieden ist. (pw)

müssen sich Entleiher einen Eindruck von den Dienstleistern verschaffen, die als potenzielle Kooperationspartner in die engere Wahl rücken. Unter anderem gilt es dabei, Blender auszusortieren. Vor allem in der Anbahnungsphase werben Zeitarbeitsunternehmen massiv – teilweise mit befremdlichen Mitteln. Wer etwa behauptet, er würde als Dienstleister jede benötigte Kraft stets sofort gewinnen, erweist sich eindeutig als unprofessionell, sagt Kai Romes. Der Geschäftsführer der Beratungs- und Trainingsfirma Dimension21 war zuvor als Personalleiter in Industrie und Handel langjähriger Kunde der Zeitarbeit. „Was bringt es mir, wenn 15 Leute kommen, aber zehn aus Überforderung gleich wieder gehen?“ Wer hingegen als Dienstleister ehrlich ist und keine unhaltbaren Versprechen abgibt, habe die Nase vorn.

Einen guten Eindruck zu hinterlassen, dürfe eigentlich auch niemandem wirklich schwerfallen, meint Katharina Krebs. Die Münchner HR-Interim-Managerin ist gelegentlich in die Kooperation mit Zeitarbeitsfirmen einbezogen. Deren Professionalität lässt sich ihrer Meinung nach an banalen Dingen ablesen: „Zum Beispiel, wenn die Anbieter über eine funktionierende Website verfügen und wenn sich auch jemand am Telefon meldet.“ Damit aber seien einige Dienstleister schon überfordert, weiß Krebs allen Ernstes zu berichten.

Facettenreiche Anforderungen

Wer schließlich den Zuschlag erhält, muss die vom Auftraggeber definierten Kernanforderungen erfüllen. Das Spektrum erstreckt sich laut Krebs von überzeugenden Preisen über geballte Lieferfähigkeit und hinreichend erfahrenen Akteuren bis hin zu einem untrüglichen Gespür dafür, „was der Kunde wirklich braucht“. Ganz wichtig seien verbindliche Zusagen. „Dazu zählt auch, offen einzuräumen, wenn man für bestimmte Anfragen niemanden findet“, betont die amtierende Geschäftsführerin des HR-Netzwerks „Initiative zur Selbst GmbH“.

Auch wenn die Anforderungen meist übereinstimmen, hat doch jeder HR-Experte seine eigene Sichtweise. So erwartet etwa Joachim Schledt, dass unmittelbar nach Klärung des aktuellen Personal- und Qualifikationsbedarfs vonseiten des Verleihers auch ein möglichst schnelles Personalangebot folgt – „und zwar explizit statt wahllos“, so der Personalleiter der Biomarktkette Alnatura. Die angebotenen Profile sollten passen, nicht zuletzt kulturell.

Auch in der Nachbetreuung müsse der Dienstleister seinen Kunden überzeugen: „Er ruft mich am ersten Tag des Personaleinsatzes an, um sich zu erkundigen, ob der Mitarbeiter pünktlich erschienen ist und saubere Arbeit abliefert.“ Sollte etwas nicht stimmen

beziehungsweise ein Problem auftreten, erwartet Schledt, dass der Geschäftspartner umgehend vor Ort erscheint und eine alternative Lösung anbietet. Rupert Felder vom Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen hat für alles bisher Erwähnte eine griffige Formel parat: „Der Profi kennt den Markt, die Bedürfnisse seiner Kunden und bringt die richtigen Kandidaten. Punkt.“

Andere nennen es Lösungs- oder Dienstleistungsorientierung. So gelingt es dem Zeitarbeitsanbieter möglicherweise, den Kunden sogar längerfristig für sich zu gewinnen.

Die Chemie muss stimmen?

Dabei sollte das Zwischenmenschliche nicht zu kurz kommen. So sagt Thomas Schulz, langjähriger Personalleiter zweier Unternehmen der Bayerischen Milchwirtschaft und aufs Engste mit der Arbeitnehmerüberlassung vertraut: „Wenn ich Geld in die Hand

„Letztlich geht es nicht um die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, sondern darum, ob die eingesetzte Person die übertragene Aufgabe erledigt.“

Rupert Felder, Personalleiter,
Heidelberger Druckmaschinen AG

nehme, erwarte ich überzeugende Lösungen – am besten mit einem Lächeln auf den Lippen und einer stattlichen Portion Humor.“ Für Schulz, inzwischen Geschäftsführer des Interim-Management-Providers Rau Interim GmbH mit Sitz in Köln, muss die Chemie zwischen den Protagonisten einfach stimmen. Denn aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen stimmen die Angebote der Zeit-

arbeitsdienstleister ansonsten in hohem Maße überein. „Entscheidend ist, was Vertrauen stärkt“, fasst Schulz seine Erfahrungen mit der Arbeitnehmerüberlassung zusammen. Auch für Kai Romes von Dimension21 wird es immer wichtiger, dass sich Ver- und Entleiher verstehen und aufeinander eingespielt sind. Konkret erinnert er sich an einen Dienstleister, mit dem er über viele Jahre hervorragend kooperierte. Als sein Ansprechpartner sich für eine andere Zeitarbeitsfirma entschied, sei er ihm gefolgt und nahm dafür den Wechsel des Dienstleisters in Kauf. „Nicht nur die Chemie zwischen uns stimmte. Auch seine umfang-

Wir.

Unser Chef.



Mit dem richtigen Team bis an die Spitze: Wir finden für Ihre offenen Stellen die passenden Kandidaten.

www.piening-personal.de

Piening 
Personal

reichen Kenntnisse über firmeninterne Abläufe waren für mich sehr wertvoll“, betont Romes.

Eine solche starke Bindung ist jedoch eher die Ausnahme und der Weggang von Ansprechpartnern ein Ärgernis, was aber leider häufig auftritt. „Als Entleiher muss man sich an ständig wechselnde Gesprächspartner gewöhnen“, bemängelt Katharina Krebs die in der Zeitarbeit verbreitete hohe Fluktuation beim Stammpersonal. Die viel zitierte Chemie ist nicht für alle Personaler von großer Bedeutung. „Natürlich sind langjährige Arbeitsbeziehungen hilfreich. Letztlich geht es aber nicht um die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, sondern darum, ob die eingesetzte Person die übertragene Aufgabe erledigt“, sagt zum Beispiel Rupert Felder. Alnatura-Personalleiter Joachim Schledt ist es schlicht egal, wie es um die Chemie bestellt ist. Der Dienstleister müsse einfach professionell – wie ein Anwalt oder Steuerberater – seinen Job erledigen.

Kungelei nach der Reform

Nun hat der Gesetzgeber den Beteiligten immer wieder neue Auflagen ins Stammbuch diktiert und damit auch das Miteinander zwischen Ver- und Entleiher auf die Probe gestellt. Neben verschärften Dokumentationspflichten und klaren Vorgaben zur Abgrenzung zwischen Werk- und Dienstverträgen auf der einen und Zeitarbeit auf der anderen Seite schreibt das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz die Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten sowie Equal Pay nach neun Monaten Einsatzzeit vor. Eine zusätzliche Belastung für die Kooperationspartner ist dies jedoch keineswegs, findet Rupert Felder. Compliance, also die Aufgabenteilung im Einklang mit dem Gesetz, sei der „Cantus firmus“ in der Geschäftsbeziehung. Laut HR-Interim-Managerin Krebs würden gesetzliche Auflagen von Zeitarbeitsfirmen jedoch nicht mit derselben Ernsthaftigkeit behandelt wie von Auftraggebern, die letztlich das größere Risiko tragen. So ist es kein Wunder, dass hier wie dort gekungelt wird. Um Vorgaben wie Equal Pay von vornherein zu umgehen, wird Krebs zufolge beispielsweise vereinbart, Leiharbeitskräfte vorzeitig abzumelden. Gerade Großunternehmen, die ihrem Stammpersonal umfangreiche geldwerte Nebenleistungen zusagen, „wollen Zeitar-

beitskräfte unbedingt davon ausschließen“. Auch Kai Romes beobachtet, dass die meisten Zeitarbeitskräfte an den Dienstleister zurückgeschickt werden. Mangels Einsatzalternativen werde ihnen gekündigt. Gezwungenermaßen ließen sie sich bei anderen Verleihern anstellen. „Ob der Gesetzgeber das beabsichtigt hat, wage ich zu bezweifeln“, wirft der Geschäftsführer von Dimension21 ein.

Selbstkritik von Personalern

Insgesamt lässt sich nicht verhehlen, dass Unternehmen bei der Kooperation mit ihren Zeitarbeitspartnern die Zügel fest in der Hand haben. Zwar würde niemand offen einräumen, diesen Vorteil bis zur Schmerzengrenze auszunutzen. Dennoch geben sich Personaler auch selbstkritisch. „Demjenigen, der sich als Zeitarbeitskraft gern beim Kunden integrieren will, wird es wirklich nicht leicht gemacht“, sagt Schledt. Zum Teil würden Zeitarbeitskräfte aus Kostengründen anders behandelt als Stammbeschäftigte. So würden sie in den Unternehmen oft von Informationsflüssen abgeschnitten werden. Denn so manche Führungskraft frage sich, warum sie jemanden informieren sollte, „der sowieso bald wieder fort ist“.

Während seine Mitarbeiter beim Entleiher bisweilen wie Menschen zweiter Klasse behandelt werden, begegnet man dem Zeitarbeitspartner laut Interim-Managerin Krebs gern von oben herab: „Ich bin Angestellter, Du bloß Händler.“ Thomas Schulz von der Rau Interim GmbH zufolge sind manche Personaler

**„HR muss bei Zeitarbeit
verlässlich seine Pflichten
erfüllen. Nur so können
die Personaldienstleister
ihren Job gut erledigen.“**

Katharina Krebs, selbstständige
HR-Interim-Managerin

zudem unverbindlich gegenüber Dienstleistern und gefallen sich in arroganter Pose à la „Ich gebe Dir einen Batzen Geld, nun liefere mal“. Hakt der Partner nach, etwa wenn ihm der Entleiher eine Information schuldig bleibt, rede man sich auf vermeintliche Zwänge oder Überlastung heraus. „Selbst wenn ich als Personaler intern noch keine Antwort habe, kann ich dennoch extern verbindlich kommunizieren“, fordert Schulz. „HR muss bei Zeitarbeit verlässlich seine Pflichten erfüllen. Nur so können die Personaldienstleister ihren Job gut erledigen“, ergänzt Interim-Managerin Krebs – und mahnt zur Besinnung: „Wären Entleiher auf sich selbst gestellt, würden sie niemanden finden.“ ■