

Zeitarbeit

Fakten, Trends und Visionen

Bearbeitet von
Joachim Gutmann, Sven Kilian

4. Auflage 2014 2014. Taschenbuch. 319 S. Paperback
ISBN 978 3 648 06658 4

[Recht > Arbeitsrecht > Arbeitsvertrag, Kündigungsschutz, Mutterschutz,
Personalwesen](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

5 Auswahl des Anbieters

Zeitarbeit ist mehr als der personelle Ausgleich von Arbeitsausfällen und Auftragsspitzen. Und viele Zeitarbeitsunternehmen können weit mehr, als Arbeitnehmer zu überlassen oder zu vermitteln. Doch in welchem Umfang ihr Dienstleistungsportfolio genutzt wird, hängt immer von den Anforderungen des Kunden ab. Dieser muss für sich definieren, in welcher Weise er das Angebot nutzen will, um seinen Personalbedarf rasch und kostengünstig an neue Anforderungen anzupassen. In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Dienstleistungen Zeitarbeitsunternehmen anbieten und wie Sie den optimal passenden Dienstleister finden. Checklisten helfen bei der Anbieterauswahl und beim Kostenvergleich.

5.1 Auswahlkriterien

Wie bei jedem anderen Dienstleistungsangebot auch entsteht zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Kundenunternehmen eine mehr oder weniger intensive Kunden-Lieferanten-Beziehung. Doch in diesem Fall geht es um eine spezielle Form der Dienstleistung: die Überlassung und Vermittlung von Arbeitskräften. Dies hat dieser Dienstleistung und den hier tätigen Unternehmen immer besondere Aufmerksamkeit der Gewerkschaften und des Gesetzgebers beschert und verlangt vor dem Hintergrund eines weitgehend deregulierten Marktes eine besondere Sensibilität bei der Auswahl des Dienstleisters.

Gerade in der Zeitarbeit ist die Orientierung am Bedarf des Kunden besonders wichtig, weil nur die gezielte Bedarfsdeckung den langfristigen geschäftlichen Erfolg eines Zeitarbeitsunternehmens sichert. Je differenzierter dieser Bedarf ist – bezogen auf Formen, Zeiten, Einsatzniveau, Dauer, Umfang und Organisation – umso mehr muss der Dienstleister sein Angebot erweitern, um diesen Bedarf decken

zu können. Hiervon kann der Kunde profitieren. Denn oftmals bieten Zeitarbeitsunternehmen neben der eigentlichen Überlassung von Arbeitskräften auch eine breite Palette an zusätzlichen Serviceleistungen, die dem Kunden das Personalmanagement wesentlich vereinfachen.

Tipp: Fordern Sie Ihren Dienstleister

Um die Chance Zeitarbeit zu nutzen, sollten Sie sich eingehend über die Branche und ihre Möglichkeiten informieren. Erster Anhaltspunkt kann bereits die Website des Anbieters sein. Oft gibt es für spezielle Anforderungen auch individuelle Lösungen, die bereits auf der Website benannt werden. Gerade größere Anbieter sind für ihre Innovationsfreudigkeit und Flexibilität bekannt.

Trotz gesetzlich geregeltem „Equal Treatment“, Erlaubniserfordernis (siehe Kapitel 2) und Branchentarifverträgen gibt es in der Zeitarbeitsbranche noch immer schwarze Schafe. Das Geschäftsmodell ist gerade im Bereich der einfachen Überlassung sehr simpel strukturiert, verlangt keine kostenintensiven Investitionen oder höheren fachlichen Qualifikationen und ist vor allem im Bereich der Vermittlung sehr risikoarm. Die Prüfung durch die Bundesagentur ist zwar formal umfassend, in der Praxis jedoch bei rund 18.500 Unternehmen nicht mit der Gründlichkeit und Schnelligkeit umzusetzen, die eine wirkliche Kontrolle ermöglichen würden.

Tipp: Befolgen Sie eine Faustregel

Seien Sie vorsichtig bei Zeitarbeitsfirmen, die ausschließlich im Helferbereich tätig sind. Wenden Sie sich vorzugsweise an Unternehmen, die entweder klar definierte Spezialisten für eine Branche oder einen Beruf haben oder das gesamte Dienstleistungsportfolio anbieten. Zudem ist es natürlich positiv zu bewerten, wenn ein Zeitarbeitsunternehmen einen Tarifvertrag anwendet, der nicht unter gerichtlichem Vorbehalt der Tariffähigkeit steht.

Nicht jedes Zeitarbeitsunternehmen kann seinen Kunden durch den Einsatz von Zeitarbeitnehmern in jedem Fall und bei jeder Anforderung die geforderte Flexibilität und Sicherheit in Personalfragen bieten. In kleineren Zeitarbeitsfirmen können zum Beispiel krankheitsbedingte Ausfälle von eigenen Mitarbeitern zu Engpässen bei der Bearbeitung von Anfragen führen. Diese Anbieter werden auch größere Schwierigkeiten haben, besonders gefragte Positionen im Fachkräftebereich zügig besetzen zu können, weil ihnen der Zugriff auf größere Datenbanken oder Bewerberreservoirs fehlt.

5.1.1 General- oder Spezialanbieter

Zeitarbeit steht heute nicht mehr nur für die Überlassung ungelerner Hilfskräfte bei Auftragsspitzen oder Personalengpässen, sondern auch für Interimsmanagement, Projektarbeit und flexible Belegschaft. Es werden folglich nicht nur ungelernete Kräfte oder Aushilfen überlassen, sondern Arbeitskräfte aller Hierarchieebenen für fast alle Branchen und Berufsbilder.

In der Zeitarbeitsbranche findet sich eine Vielzahl unterschiedlich aufgestellter Anbieter. Neben den großen der Branche existieren auch viele Klein- und Kleinstunternehmen, die teilweise auf bestimmte Marktsegmente spezialisiert sind oder nur regional agieren. Dementsprechend ist ihr Dienstleistungsportfolio auch unterschiedlich geprägt. Einige unter ihnen konzentrieren sich auf die Überlassung von Fach- und Führungskräften, oft auch auf internationaler Ebene. Andere fokussieren sich auf eine spezielle Branche (z. B. Ingenieurwesen oder IT) oder sie operieren lediglich in einer definierten Region.

Man unterscheidet in der Branche drei Gruppen von Zeitarbeitsunternehmen:

- die Generalisten,
- die Spezialisten,
- die Regionalanbieter.

Die Unternehmen, die in der Zeitarbeitsbranche zu den Generalisten zählen, sind in allen wichtigen Branchen und Marktsegmenten vertreten und bieten ihren Kunden eine breite Palette von Dienstleistungen an. Sie verfügen über ein dichtes Netz von Filialen, beschäftigen meist mehrere Tausend Zeitarbeitnehmer und gehen oft Kooperationen mit regionalen Anbietern ein. Die Generalisten agieren in aller Regel als Full-Service-Provider. In einigen Fällen haben sie für die Überlassung und Vermittlung von höher qualifizierten Zeitarbeitnehmern eigene Tochtergesellschaften unter anderem Markennamen eingerichtet.

Die Spezialisten richten ihr Angebot auf bestimmte Bereiche, Berufsgruppen und Aufgaben innerhalb der Personaldienstleistung aus. Kundenunternehmen finden bei Spezial-Zeitarbeitsfirmen individuelle Lösungen und Modelle für ihren Bedarf. Durch die Besetzung attraktiver Nischen erzielen die Spezialisten verhältnismäßig hohe Margen. Im Durchschnitt sind circa hundert bis tausend Zeitarbeitnehmer bei den spezialisierten Unternehmen beschäftigt.

Unternehmen, die sich als Regionalanbieter positionieren, konzentrieren sich auf ein bestimmtes, territorial begrenztes Gebiet. Hier handelt es sich meist um kleinere Unternehmen mit durchschnittlich weniger als hundert Zeitarbeitnehmern. Sie kennen ihr Gebiet in der Regel sehr gut, vor allem auch dessen mittelständische Klientel, können aber Engpässe in der Beschaffung von Zeitarbeitnehmern anders als größere Anbieter mit einem bundesweiten Niederlassungsnetz nicht interregional ausgleichen.

In der Zeitarbeitsstatistik der Bundesagentur für Arbeit wird zudem noch zwischen Zeitarbeitsunternehmen, die überwiegend oder ausschließlich in der Arbeitnehmerüberlassung tätig sind (Betriebszweck), und sonstigen Betrieben unterschieden, die Arbeitnehmerüberlassung neben anderen wirtschaftlichen Aktivitäten betreiben (so genannte Mischbetriebe). Die Beurteilung des Betriebszweckes richtet sich dabei nach dem Anteil der Zeitarbeitnehmer an der Gesamtzahl der im Betrieb Beschäftigten, jeweils am Ende des Kalenderhalbjahres. Ende 2012 waren rund 64 Prozent der Verleihbetriebe überwiegend oder ausschließlich in der Arbeitnehmerüberlassung tätig.

Die jeweils spezifische Ausrichtung des Zeitarbeitsanbieters hat aber nicht nur Einfluss auf die Verfügbarkeit und Qualifikation der Zeitarbeitnehmer, sie bestimmt auch entscheidend die Kompetenz, das Branchen-Know-how und die Aufgabendiversifizierung der internen Mitarbeiter. Gerade wenn Kunden mehr als die klassische Überlassung von einem Personaldienstleister in der Zeitarbeit erwarten, spielt dieses Kriterium eine wichtige Rolle.

Checkliste: Wie finde ich den passenden Anbieter?	
<ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeiter der Zeitarbeitsfirma sind fachlich versiert und in der Lage, den Kunden kompetent zu beraten. • Der Ansprechpartner im Zeitarbeitsunternehmen kann konkrete und fundierte Angaben zu speziellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und zur Formalqualifikation des Zeitarbeitnehmers machen. • Der Anbieter wendet professionelle und moderne Formen der Mitarbeiterrekrutierung und -auswahl an. • Die zugesagten Qualifikationen der Zeitarbeitnehmer können belegt werden. • Das Büro des Unternehmens ist regelmäßig besetzt und der Kunde erhält einen speziellen Ansprechpartner (Disponent/Kundenberater). • Die etwaige Übernahme eines Arbeitnehmers wird nicht durch Vertragsklauseln behindert. • Der Kundenberater bietet an, Ihren Betrieb und die zu besetzenden Arbeitsplätze vorab intensiv zu begutachten. • Der Personaldienstleister gewährleistet beim ersten Kundeneinsatz eines Zeitarbeitnehmers dessen Begleitung und Vorstellung. • Das Zeitarbeitsunternehmen engagiert sich für die Weiterbildung seiner Mitarbeiter und hat ihnen entsprechende Zusagen gemacht. • Ungeeignete Mitarbeiter können innerhalb einiger Stunden ohne Berechnung zurückgeschickt werden. 	

5.1.2 Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer

Die Ausrichtung des Zeitarbeitsunternehmens und die Qualifikationsstruktur der eingesetzten Zeitarbeitnehmer stehen in einem direkten Verhältnis zueinander.

Grundsätzlich lassen sich die Tätigkeiten, die Zeitarbeitnehmer in der Regel ausüben, in drei verschiedene Bereiche unterteilen:

- die einfache Standardzeitarbeit (z. B. Hilfskräfte in der Produktion, Reinigungspersonal, Wachpersonal),
- die qualifizierte Standardzeitarbeit (z. B. Elektriker, Schlosser, Krankenschwestern),
- die Spezialzeitarbeit (z. B. Techniker, IT-Spezialisten, Interimsmanager, Ingenieure).

In der einfachen und qualifizierten Standardzeitarbeit, in der derzeit ca. 90 Prozent aller Zeitarbeitnehmer tätig sind, führen Zeitarbeitnehmer vorwiegend einfache oder teilweise qualifizierte Routineaufgaben aus. Weit verbreitet ist die Standardzeitarbeit im gewerblich-industriellen Bereich, in dem eine Vielzahl stark zerlegter und manueller Fertigungsprozesse zu erledigen ist. Wissen und Erfahrung über die gesamthaften Betriebsabläufe sind in diesen Bereichen nicht gefordert. Entsprechend kurz sind somit die Einarbeitungs- und zumeist auch die Einsatzphase von Standardzeitarbeitnehmern.

Aber auch im Dienstleistungssektor gewinnt die Standardzeitarbeit an Bedeutung. So werden hier schwerpunktmäßig Arbeitnehmer für kaufmännische Aufgaben, in der Kommunikation, der Logistik oder auch Verwaltung gebraucht. Branchen wie Gebäudereinigung und Callcenter setzen ebenso auf Standardzeitarbeitnehmer.

Circa zehn Prozent aller Zeitarbeitnehmer sind hingegen in der Spezialzeitarbeit tätig. Die Spezialzeitarbeitskräfte sind Fach- und Führungskräfte unterschiedlichster Branchen. Im gewerblich-industriellen Sektor sind es vor allem Ingenieure. Im Dienstleistungsbereich sind hoch qualifizierte Kräfte ebenso im Management oder Gesundheitswesen zu finden wie in der Kommunikations- oder Finanzbranche.

Aufgrund der Zeitarbeitstarifverträge erhalten Standardzeitarbeitnehmer oft einen niedrigeren Stundenlohn in ihrem Einsatzbetrieb

als die vergleichbaren Mitarbeiter der Stammebelegschaft. Dies wird aber durch tariflich vereinbarte Branchen- und Einsatzzuschläge zunehmend ausgeglichen.

Bei den Spezialarbeitnehmern sieht es hingegen anders aus. Sie werden häufig, insbesondere bei stark nachgefragten Qualifikationen, deutlich höher als mit den je nach Entgeltgruppe ausgewiesenen Stundensätzen vergütet. Die Einsatz- und Beschäftigungsdauer von Spezialarbeitnehmern ist zudem grundsätzlich deutlich höher als die von Standardarbeitnehmern und ihnen wird auch wesentlich häufiger eine Festanstellung im Kundenunternehmen angeboten.

Aus Kundensicht haben beide Bereiche, die Standard- wie auch die Spezialarbeit, ihre Vorteile. Ist die Standardarbeit in erster Linie wegen der relativ niedrigen Kosten im Vergleich zu einer Festanstellung attraktiv, so bietet die Spezialarbeit dem Kundenunternehmen die Option, kurzfristig bestimmtes Fachwissen, besondere Kenntnisse oder Spezialfertigkeiten zu nutzen, welche sich aufgrund von Auftragspitzen, Krankheit oder Urlaub nicht über die Stammebelegschaft decken lassen.

Allerdings sind bei Anbietern, die sich auf die Standardarbeit konzentrieren, auch die Abläufe und Prozesse vorwiegend auf eine schnelle Bewältigung größerer Volumina ausgerichtet. Gerade bei den Generalisten ist der Anteil von Zeitarbeitern, die für einfache Tätigkeiten überlassen werden, sehr hoch (60 bis 70 Prozent). Kundenunternehmen, die nur einen geringen, vorübergehenden oder sehr spezifischen Bedarf an Zeitarbeitnehmern haben, werden hier möglicherweise keine sehr individuelle Betreuung erwarten können (siehe auch Kapitel 6).

Tipp: Auf den Prozess kommt es an

Lassen Sie sich im Erstgespräch mit einem Zeitarbeitsunternehmen genau erläutern, in welchen Schritten der Such-, Auswahl- und Besetzungsprozess für den von Ihnen gesuchten Zeitarbeitnehmer abläuft. Prüfen Sie dabei, inwieweit dieser Prozess mit den in Ihrem Unternehmen eingesetzten Auswahl- und Besetzungsprozessen für dauerhaft beschäftigte Mitarbeiter kompatibel ist.

Durch die tarifvertraglich vereinbarten Branchenzuschläge, die letzte Novellierung des AÜG und allgemein-tarifliche Regelungen auf Kundenseite mit Bezug zur Zeitarbeit haben sich die Anforderungen an die administrative Abwicklung auf Kundenseite, aber vor allem bei den Zeitarbeitsunternehmen deutlich erhöht. Insbesondere Kundenunternehmen, die mit mehreren Dienstleistern zusammenarbeiten und regelmäßig eine größere Anzahl von Zeitarbeitnehmern einsetzen, haben einen erhöhten Verwaltungsaufwand, der einen genaueren Blick auf das Angebots- und Serviceportfolio des Dienstleisters – und möglicherweise eine andere Modellwahl wie Inhouse-Management oder Master-Vendor-Lösungen – als sinnvoll erscheinen lässt.

Darüber hinaus ist der Personaldienstleister stärker mit seiner Beratungskompetenz gefragt, um die neuen Abrechnungsmodalitäten für den Kunden nachvollziehbar zu machen. Auch die Anforderungen an die IT des Dienstleisters und ihre Kompatibilität sind erheblich gestiegen.

Das System muss passen

Das IT-System Ihres Dienstleister sollte alle Beteiligten – Kundenunternehmen, Zeitarbeitnehmer und Dienstleister – einbinden. Es sollte die Prozesse in beiden Unternehmen abbilden und Schnittstellen zum Lohn- und Gehaltssystem des Kundenunternehmens aufweisen. Außerdem sollte die eingesetzte Software auf die spezifischen Erfordernisse der Arbeitnehmerüberlassung zugeschnitten sein. Damit ist vor allem gemeint, dass Parameter wie Branchenzugehörigkeit, Vergleichslöhne und -mitarbeiter, die seit Einführung der Branchenzuschläge ermittelt werden müssen, um einen transparenten und prüfungssicheren Angebotspreis zu machen, abgefragt werden können.

5.2 Angebotsportfolio

Das Angebotsportfolio der Zeitarbeitsfirmen ist so vielfältig wie die Unternehmen selbst. Ausgehend von ihrer Kerntätigkeit, der Überlassung, haben sie sowohl deren Formen erweitert und neue Leistungspakete geschnürt als auch Angebote entwickelt, die mit einem

deutlich umfangreicheren Beratungsanteil in die Personalberatung und -entwicklung hineinreichen.

5.2.1 Inhouse- und Masterlösungen

Viele Zeitarbeitsunternehmen bieten ihren Kundenunternehmen ein breites Portfolio an flexiblen Arbeitsmodellen, die oft weit über die klassische Überlassung von Zeitarbeitnehmern hinausreichen. Diese Flexibilisierungsangebote erfüllen die Nachfrage der Kunden nach speziellen Modellen und sind individuell auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kundenunternehmen zugeschnitten.

Manche dieser Angebote richten sich an bestimmte Branchen, andere sind erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße interessant und setzen bestimmte Auftragsvolumina, Organisationsabläufe und Betriebsstrukturen voraus.

Inhouse-Lösungen

Inhouse-Lösungen richten sich in erster Linie an Unternehmen mit einem größeren Bedarf an flexiblem Personal. Dem Kunden steht ein sogenannter Inhouse-Spezialist zur Verfügung, der sich direkt vor Ort im Kundenunternehmen befindet. Er übernimmt die komplette Organisation, Koordination und Betreuung aller im Kundenunternehmen eingesetzten Zeitarbeitnehmer. Die Aufgaben, die Inhouse-Spezialisten dem Kundenunternehmen abnehmen, sind vielfältig:

- Disposition vor Ort,
- Mitarbeiterinweisung in die jeweiligen Tätigkeiten,
- Einweisung in den Arbeitsschutz,
- notwendige arbeitsmedizinische Untersuchungen,
- Anwesenheitskontrolle,
- Rechnungsvorkontrolle,
- elektronische Zeiterfassung,
- Erstellung des Tätigkeitsnachweises.

Eine regelmäßige Berichterstattung des Inhouse-Spezialisten informiert den Kunden ausführlich über alle Personalprozesse. So ermöglichen Inhouse-Lösungen dem Kundenunternehmen eine höhe-

re Transparenz, die Einsparung von eigenen Personalkapazitäten, die Reduzierung von Kosten und eine effizientere Arbeitsweise.

Inhouse-Lösung mit Masterfunktion

Zeitarbeitsunternehmen bieten zudem Flexibilisierungsmodelle an, bei denen sie (als einziges Zeitarbeitsunternehmen) für das Kundenunternehmen tätig werden und das gesamte flexible Personal und alle Personaldienstleister am Standort (oder standortübergreifend) koordinieren – also auch ggf. weitere oder an anderen Standorten eingesetzte Wettbewerber (vgl. Abb. 17).

Sollte das beauftragte Zeitarbeitsunternehmen einmal nicht in der Lage sein, den Personalbedarf des Kunden zu erfüllen, schaltet es weitere Zeitarbeitsunternehmen ein. So erfolgen Personalplanung und Personaleinsatzplanung aus einer Hand. Der Kunde hat nur einen einzigen Ansprechpartner für seinen gesamten Bedarf an flexiblem Personal – vom Helfer bis zum Manager. Da bei dieser Inhouse-Lösung mit Masterfunktion die Organisation und Verwaltung dem Master obliegen, entfällt für den Kunden die zeitaufwendige Administration.

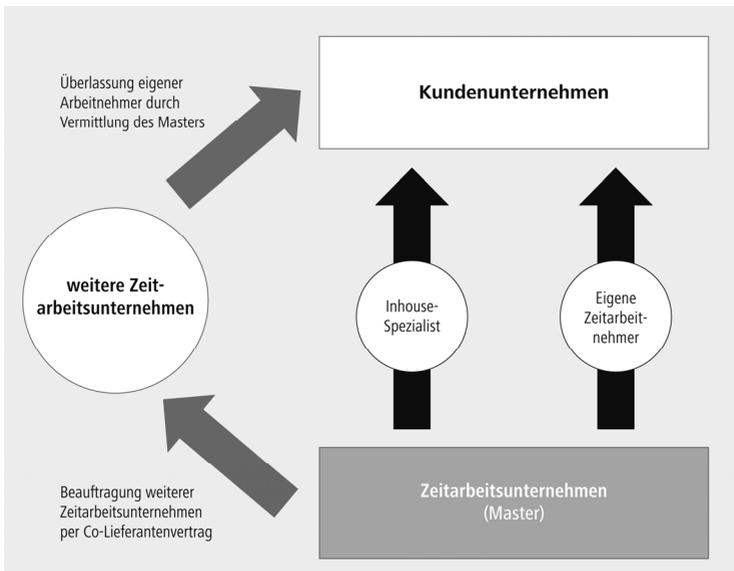


Abb. 17: Inhouse-Lösung mit Masterfunktion