



Händeringend gesucht

Die Zeitarbeitsbranche ist nach wie vor auf Wachstumskurs. Doch gerade in den qualifizierten Berufsgruppen spüren auch die Personaldienstleister den Mangel an geeigneten Kandidaten. Beim Roundtable der Personalwirtschaft diskutierte Hartmut Lürßen, Arbeitsmarktexperte von der Marktforschung Lünendonk, mit Geschäftsführern großer und kleinerer Personaldienstleister über die Herausforderungen der Branche.

Kein Segment des Arbeitsmarktes ist in den vergangenen Jahren so rasant gewachsen wie die Zeitarbeit. Mehr als 700 000 Arbeitnehmer waren 2007 bei Zeitarbeitsfirmen beschäftigt. Allein in den Jahren 2005 bis 2007 haben Zeitarbeitsfirmen mehr als 300 000 zusätzliche Stellen geschaffen, so das DIW Berlin. „Das Wachstum des Bruttosozialprodukts von 2,6 Prozent im vergangenen Jahr geht zur Hälfte auf das Konto der Zeitarbeitsunternehmen. Wenn wir die Arbeitskräfte nicht zur Verfügung gestellt hätten, wäre der Zuwachs nicht zustande gekommen“, erklärt Olaf Richter, Bundesvorsitzender des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunterneh-

men (IGZ). Auch das erste Halbjahr 2008 läuft nach Ansicht der Anbieter gut bis sehr gut. Zwei Entwicklungen dämpfen jedoch die Zufriedenheit. Dabei fürchten die Anbieter nicht den möglicherweise schwächer werdenden Arbeitsmarkt, sondern der Preisdruck auf das Volumengeschäft macht großen wie kleinen Firmen gleichermaßen zu schaffen. Der Personaldienstleister Consult beispielsweise, der in Hessen und Rheinland-Pfalz als Tochter des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft agiert, kann im Helferbereich bei den Preisen nur schwer mithalten, so Marita Stadtmüller: „Doch bei der Nachfrage nach qualifizierten Beschäftigten wie Metallfacharbeitern haben wir uns eine gute Expertise aufgebaut. Dann sind sehr viele Kunden bereit, auch Equal Pay zu zahlen, da sie wissen, dass sie hervorragend ausgebildete Mitarbeiter bekommen.“

Mühen bei der Mitarbeitersuche

Die starke Nachfrage der Kunden nach mehr und mehr qualifiziertem Personal erfreut die Branche, das Wachstum ist scheinbar kaum zu stoppen. Doch diese Entwicklung hat Schattenseiten. Nicht nur bei gewerblichen und akademischen Fachkräften spüren die Anbieter, dass der Markt an Arbeitskräftepotenzial begrenzt ist, je nach Region schon im Helferbereich. „Sogar um ungelernete Helfer wird gerangelt. Der Helfer kann



„Hartmut Lürßen, Partner bei Lünendonk: „Zur Mentalität des deutschen Arbeitnehmers würde es gut passen, wenn sich andere um seine Karriereplanung kümmern, beispielsweise die Überlassungsunternehmen.“

sich inzwischen schon aussuchen, wo er arbeiten möchte“, schildert Joachim Blum von Unique, „und ein stärkeres Wachstum, das eigentlich aufgrund der Nachfrage realisierbar wäre, wird durch einen deutlichen Mangel an Bewerbern ausgebremst.“ Mit dieser Einschätzung steht Blum nicht alleine. Auch wenn das gute Wachstum im ersten Halbjahr alle zufrieden macht, stellt sich der Rekrutierungsmarkt als echte Herausforderung dar. Das zeigt ein Blick in den süddeutschen Raum mit Gegenden, die gerade mal zwei bis drei Prozent Arbeitslosigkeit aufweisen. Dort noch einen Facharbeiter zu finden, sei sehr schwierig, auch wegen der Abwerbe-Kampagnen der Kunden, berichtet Dr. Dieter Traub von Orizon.

Arbeitnehmerüberlassung als Vermittler

Weil der Markt so ausgedünnt ist, profitieren natürlich Auftraggeber, die einen guten überbetrieblichen Mitarbeiter testen und dann letztendlich übernehmen. Was gerne als „Klebeffekt“ bezeichnet wird, gewinnt häufig schon den Stellenwert von Personalvermittlung. Für die Anbieter eigentlich eine positive Entwicklung, auch wenn dadurch ihre eigene Personaldecke ausgedünnt wird. Bei der Honorierung dieser Dienstleistung unterscheiden sich die Anbieter. Bettina Schick,



Bettina Schick, Gebietsleiterin Süd bei Adecco: „Wir schlagen den Kunden aktiv passende Mitarbeiter vor, weil wir wissen, welche Qualifikationen der Arbeitsmarkt benötigt.“



Joachim Blum, Area Manager bei Unique Personal: „Ein stärkeres Wachstum, das aufgrund der Nachfrage realisierbar wäre, wird durch einen deutlichen Mangel an Bewerbern ausgebremst.“

Gebietsleiterin Süd bei Adecco: „Der Kunde nutzt uns als Rekrutierungspartner und nicht mehr nur, um kurzfristig Auftragsspitzen abzudecken. Wenn er einen überlassenen Mitarbeiter fest anstellen will, ist das für Mitarbeiter sehr positiv. Wir sprechen dann mit den Auftraggebern offen und partnerschaftlich über eine Personalvermittlungsgebühr und finden Lösungen, denn sie selbst

wissen, dass es nicht leicht ist, den passenden Kandidaten zu finden.“

Anders geht man bei Orizon, einer Holding vieler einzelnen Anbieter, mit „unbeabsichtigten Festanstellungen“ um. Auch wenn die AGBs eine finanzielle Regelung bei Übernahme vorsehen, wird in der Praxis häufig die Angelegenheit pragmatisch geregelt – zum Vorteil von beiden Seiten. „Wenn der Kun-

de einen Überhang hat, nehmen wir seine ehemaligen Beschäftigten auf unsere Payroll. Es ist ein gegenseitiges Nehmen und Geben, bislang sind wir sehr gut mit der Regelung gefahren“, schildert Dr. Dieter Traub. Sicherlich spielt das Businessmodell der einzelnen Anbieter eine entscheidende Rolle, ob eine Gebühr fällig wird oder nicht. Ein Dienstleister wie beispielweise Treuenfels Finance & Controlling Careers, versteht sich als Gesamtlösungsanbieter von der Zeitarbeit bis hin zur Personalberatung. Bei Treuenfels wird eine Übernahmeprovision generell fällig, denn die Zeitarbeit ist meist nur vorgelagert, quasi als externe Probezeit und mündet beim Kunden in eine Festanstellung. „Das bringt dem Kunden viele Vorteile. Er erspart sich Zeit und Kosten für das gesamte Auswahlverfahren, lernt den Mitarbeiter fachlich wie persönlich kennen und kann sich sicher sein, dass sich auch der Mitarbeiter bewusst für ihn als seinen neuen

Arbeitgeber entschieden hat“ erläutert Doris Mailänder, Geschäftsführerin von Treuenfels.

Großes Rekrutierungs-Know-how

Dass die personalsuchenden Unternehmen die Zeitarbeitsfirmen als Rekrutierer schätzen, ist zwar schon hinlänglich bekannt, gleichwohl nutzen sie zum Bedauern der Branche diese Stärke nur punktuell. Obwohl es den Personaldienstleistern immer wieder gelingt, aus dem Markt Kräfte zu ziehen, die das Unternehmen selbst nicht gefunden hätte. Eine Ursache dafür sei, dass die Überlasser ihre Fähigkeiten schlecht vermarkten. Olaf Richter, Bundesvorsitzender IGZ: „Kein Personalleiter kann auf einen solchen Erfahrungsschatz an Bewerbungsgesprächen verweisen wie die Zeitarbeitsunternehmen. Diese Kompetenz muss auch nach draußen transparent werden. Dann vertraut man auch unserer Beratung bei Stellenbesetzungen,

beispielsweise haben Unternehmen oft falsche Vorstellungen bei den Profilen gesuchter Mitarbeiter.“ Die Kompetenz liegt aber nicht nur im Bereich der Sondierung, sondern sie beginnt mit der Suchmethodik. Das sei allerdings vielen Kunden durchaus bewusst, betont Dieter Traub von Orizon. Die cross-mediale Suche, regional und überregional, zusammen mit den persönlichen Kontakten würden ein gigantisches Potenzial ergeben, dass kein Unternehmen für eine Stelle in Bewegung setzen kann. „Wir haben eher die Chance, die richtigen Mitarbeiter zu finden als die Rekrutierer in Unternehmen.“

Geteilter Imagewandel

Während die Auftraggeber in den letzten Jahren zunehmend Vertrauen in die Arbeit der Überlassungen haben, und mehr noch, zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit gefunden haben, sind potenzielle Mitarbeiter eher mit Vorurteilen belastet. „Ohne

Not“ bei einem Zeitarbeitsunternehmen anzuhern, also nicht aus der Arbeitslosigkeit heraus, ist eher selten. Die Wahrnehmung als Arbeitsplatz zweiter Wahl wird häufig dadurch bestimmt, dass in der Öffentlichkeit überwiegend die Helferberufe und Mindestlöhne thematisiert werden. Mehr und mehr Kunden entdecken Equal Pay als faire Chance, qualifizierte Mitarbeiter, die ähnliche Konditionen wie die Stammitarbeiter erhalten, einzusetzen. Dies wäre vor zehn Jahren undenkbar gewesen, wird aber heute kaum öffentlich wahrgenommen. „25 Prozent der Mitarbeiter von Adecco sind in Equal Pay-Beschäftigungsverhältnissen“, so Bettina Schick und verweist darauf, dass sie es sehr begrüßen würde, wenn sich endlich die Mindestlöhne durchsetzen würden. Die Helferberufe machen einen Anteil von 30 Prozent der Überlassungen aus, werden aber zu 100 Prozent in der Öffentlichkeit kommuniziert, das sei wenig hilfreich. Dabei würden beispielsweise auch Ingenieure über die Personaldienstleister eingesetzt. Und sie würden nicht nur Equal Pay verlangen und bekommen, sondern auch noch mehr Gehalt fordern, da sie Flexibilität beweisen müssen. „Wir kämpfen gegen Windmühlen, die Resentiments sind noch sehr groß“, so Joachim Blum von Unique. Dabei gäbe es Konzepte im Markt, die durchaus ein positives



Doris Mailänder, Geschäftsführerin der Treuenfels GmbH: „Gerade in Deutschland muss bei Wechselwilligen noch viel Überzeugungs- und Imagearbeit geleistet werden, damit sie bei einem Personaldienstleister ihre Karriere fortsetzen.“



Olaf Richter, Bundesvorsitzender der iGZ: „Unsere Dienstleistung wächst zweistellig, das Produkt wird immer knapper und die Margen gehen in den Keller – das widerspricht jeder marktwirtschaftlichen Dynamik.“

Image haben, wie die Beschäftigung über Werk- oder Dienstverträge. Hier liege zukünftig eine Chance für die Zeitarbeitsunternehmen.

Am besten lässt sich aber das Imageproblem wohl angehen, wenn die Überlassungsunternehmen an ihrem eigenen Employer Branding arbeiten. „Wir müssen uns als

Arbeitgeber auf Zeit verstehen, zu dem Fachkräfte kommen, die ihr Fachwissen ausbauen und ihre Persönlichkeit weiterentwickeln wollen. Hier müssen wir Überzeugungsarbeit leisten, die Skepsis in den Köpfen ausräumen, damit sie begreifen, dass Zeitarbeit eine Chance ist. Das trifft vor allen Dingen die Wechselwilligen. Das erfordert eine



Marita Stadtmüller, Geschäftsbereichsleitung bei Consult Personaldienstleistungen: „Sehr viele Kunden sind bereit, Equal Pay zu zahlen, da sie wissen, dass sie qualifizierte Mitarbeiter bekommen.“



Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer der orizon GmbH: „Die richtigen Mitarbeiter gehen uns eher ins Netz als Rekrutierern in Unternehmen, da wir ein viel breiteres Spektrum an Rekrutierungsquellen nutzen.“

Fotos: Personalwirtschaft (nbs)

besonders enge Mitarbeiter- und Personaldienstleister-Beziehung“, so Doris Mailänder von Treuenfels.

Unterschiedliche Margen

Ist der Margenverfall zwingend notwendig, oder sind es nur Neulinge auf dem Markt, die für sinkende Margen sorgen? Olaf Richter, IGZ, macht auf ein Phänomen aufmerksam, dass jeder marktwirtschaftlichen Dynamik widerspricht: „Unsere Dienstleistung wächst zweistellig Jahr für Jahr, das Produkt wird immer knapper und die Margen gehen in den Keller – Betriebswirtschaftler schlagen die Hände über dem Kopf zusammen.“ Dieser Sichtweise widerspricht Hartmut Luerßen. Da der Markt sich spreizt, treffen die sinkenden Margen nur auf das Geschäft mit den weniger qualifizierten Kräften zu, für höher qualifizierte Mitarbeiter wären dagegen die Auftraggeber bereit, höhere Vergütungen zu zahlen.

Bewerber sind Mangelware

Wenn die Nachfrage das Angebot des Arbeitskräftepotenzials übersteigt, können auch die Personaldienstleister nur bedingt weiterhelfen. Einerseits verfeinern sie ihre

Rekrutierungsmethoden und -wege. „Die Testverfahren werden optimiert, um gute Mitarbeiter herauszufiltern, und die Akquirierungswege gehen zunehmend auch in Richtung Bildungsträger und Berufsschulen“, so Joachim Blum von Unique. Das Unternehmen hat beispielsweise Auszubildende unter Vertrag, die beim Auftraggeber ihre Lehre absolvieren. Dennoch stellt sich die Frage, wie viel Potenzial in Zukunft noch entwickelbar ist und welche Rolle die Weiterbildung spielt. Consult, die Tochter des Hessischen Bildungswerks, bietet beispielsweise eine Metallwerkstatt, in der CNC-Fachkräfte qualifiziert werden können.

Doch das Problem liegt noch an anderer Stelle: „Im Moment sind wir froh, wenn wir überhaupt Bewerber bekommen, die wir ansatzweise qualifizieren können. In Ballungsräume wie dem Rhein-Main-Gebiet sind wir für jeden dankbar, den wir qualifizieren und damit zum Einsatz bringen können“, weiß Marita Stadtmüller.

Adecco hat das Tool „career up“ im Einsatz, das lebenslanges Lernen Mitarbeitern aller Fachbereiche ermöglicht, ihre Qualifikationen an die Erwartungen des Marktes anzupassen. Dieser „Lernpass“ begleitet die

überbetrieblichen Mitarbeiter und bietet nicht nur eine individuelle Förderung. „Unser Ziel ist es, im Matching-Prozess unserem Mitarbeiter weitere Qualifikationen zu bieten und ihm durch die Weiterbildung größere Chancen am Arbeitsmarkt einzuräumen“, betont Bettina Schick. Doch die Personaldienstleister können nicht alle Defizite gerade im Helferbereich auffangen, und noch weniger die strukturelle Misere des Bildungssystems. Deshalb sind Weiterbildungsanstrengungen nicht – wie erforderlich – für den breiten Markt möglich, beispielsweise um aus einem ungelerten einen gelernten Facharbeiter zu machen, so Dr. Dieter Traub von Orizon. Jede Weiterbildung ist deshalb nur ein Tropfen auf den heißen Stein, die einzelnen Einsätze zu Gute kommt, aber nicht der Gesamtheit des Potenzials. „Das Problem stellt sich derzeit unverändert, das heißt, Mitarbeiter zu finden, die überhaupt in der Lage sind, eine Qualifikation zu durchlaufen.“

Wenn der Mangel groß ist, müssen Kunden lernen mit dem zu Recht zu kommen, was der Arbeitsmarkt an Profilen bietet. Die Ansprüche und Erwartungen zu reduzieren, sei gelegentlich angebracht, beispielsweise im Bereich der Fachausbildung. Nach wie vor zählt in Deutschland der Meisterbrief mehr als die jahrelange berufliche Erfahrung unter Anleitung eines Meisters. Auch wenn der Mitarbeiter die Kompetenzen auf dem Papier nicht nachweisen kann, kann ein Test mit dem Mitarbeiter „ohne Brief“ nicht schaden. „Wenn wir die Wachstumsschübe, die noch vor uns stehen, bewältigen wollen, ist hier ein anderes Denken angeraten“, fordert Olaf Richter, IGZ. Auch das mögliche Abflauen der Nachfrage bei einer leichten konjunkturellen Eintrübung, werde sich auf dem Arbeitsmarkt nicht bemerkbar machen. Eine Trendwende – vom Mangel zum Überfluss – sei nicht in Sicht. „Wenn Unternehmen zukünftig Stellen abbauen, ist es nicht unwahrscheinlich, dass die Mitarbeiter direkt von Zeitarbeitsunternehmen übernommen werden, damit ihr Mitarbeiterpool jeder Nachfragesituation gerecht wird.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf