

## 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 geregelter „Equal Treatment“, Erlaubniserfordernis (siehe Kapitel 2) und Branchentarifvertrag 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 durch die Vermittlungsgutscheinregelung (siehe auch Kapitel 1) sehr risikoarm. Die Prüfung durch die Bundesagentur ist zwar formal umfassend, in der Praxis jedoch bei rund 22.000 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.

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.

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

### 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. Bei den Spezialzeitarbeitnehmern 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 Spezialzeitarbeitnehmern ist grundsätzlich deutlich höher als die von

Standardzeitarbeitnehmern und ihnen wird auch wesentlich häufiger eine Festanstellung im Kundenunternehmen angeboten.

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

Allerdings sind bei Anbietern, die sich auf die Standardzeitarbeit 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.

## 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 höhere 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. 16).

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.

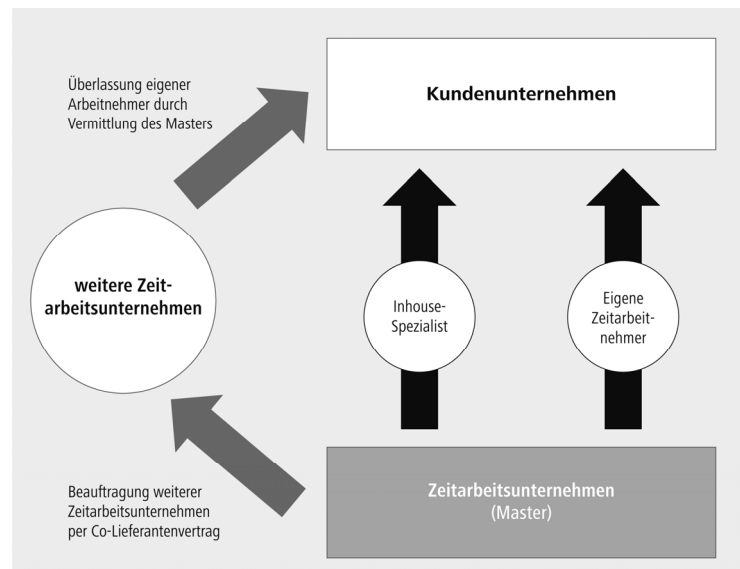


Abb. 16: Inhouse-Lösung mit Masterfunktion

Der Inhouse-Spezialist kümmert sich um die Koordination des gesamten flexiblen Personals.

Die Vorteile, die sich für das Kundenunternehmen bei diesem Modell ergeben, sind vielfältig:

- deutliche Absenkung der Kosten und des Verwaltungsaufwands,
- Senkung des eigenen Personaleinsatzes,
- Konzentration auf eigene Kernkompetenzen,
- Reduzierung des Steuerungsaufwandes externer Dienstleister,
- Effizienzsteigerung,
- schnelle und flexible Reaktion auf Personalbedarf,
- Personalplanung aus einer Hand,
- hohe Transparenz durch kontinuierliches und einheitliches Reporting und Zeiterfassung.

### 5.2.2 Betreibermodelle

Einige Unternehmen der Zeitarbeitsbranche bieten ihren Kunden neben der klassischen Zeitarbeit zusätzliche Flexibilisierungslösungen, wie z. B. die sogenannten Betreibermodelle. Diese stellen insbesondere für Kundenunternehmen im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus eine interessante Form des Outsourcings dar.

Projekte im Rahmen der Betreibermodelle lohnen sich jedoch auch in den Bereichen, in denen Spezialwissen erforderlich ist, welches von den unternehmenseigenen Mitarbeitern nur sehr sporadisch abgefordert wird. Die Planung und Projektierung sowie die Instandhaltung von technischen Anlagen wird dann von Spezialisten vorgenommen, die über einen breiten Erfahrungsschatz aus vielen unterschiedlichen Projekten verfügen. Auf diese Weise kann sich das Kundenunternehmen aufwändige Schulungen und Qualifizierungen der eigenen Mitarbeiter sparen und muss keine Personalkapazität vorhalten, die nur selten gefragt wird.

Betreibermodelle empfehlen sich nicht zuletzt auch dann, wenn durch Integration verschiedener Dienste und Techniken Lösungen für komplexe Aufgabenstellungen erarbeitet werden müssen, ohne dass in zusätzliches Fachpersonal investiert werden soll.

Für Kundenunternehmen bieten Betreibermodelle unter anderem folgende Vorteile:

- flexible Lösungen für spezielle Projekte, die nur sporadisch anfallen,
- Bereitstellung von Fachpersonal, das umfangreiche Erfahrungen und Spezialwissen mitbringt,
- Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen,
- Erweiterung der Wertschöpfungskette,
- Einsparung von Investitionen in zusätzliches Fachpersonal.

### 5.2.3 Branchenpools

Durch die Pflege eines branchenspezifischen Kandidaten- und Bewerberpools bieten einige Zeitarbeitsunternehmen ihren Kundenunternehmen mit gleicher Qualifikationsnachfrage in einer Wirtschaftsregion die Option, auf einen gemeinsamen Pool von Zeitarbeitnehmern bestimmter Qualifikation zurückgreifen zu können. Wenn erforderlich, werden diese Zeitarbeitnehmer individuell qualifiziert oder ausgestattet.

Branchenpools haben sich unter anderem in Pharmaunternehmen, in Werften, in der Luftfahrtindustrie, in Metall verarbeitenden Betrieben oder auch dem Einzelhandel bewährt. Die Kundenunternehmen profitieren insbesondere von der schnellen Verfügbarkeit eingearbeiteter und individuell geschulter Zeitarbeitnehmer.

### 5.2.4 Zeiterfassungsmanagement

Einige Zeitarbeitsunternehmen bieten ihren Kunden auch ein elektronisches Zeiterfassungsmanagement an. Mit einem qualitativ hochwertigen und kompatiblen Zeiterfassungssystem gelangen die Daten der Zeitarbeitnehmer eines Kundenunternehmens direkt zum Zeitarbeitsunternehmen. Die Zeiterfassung erfolgt über unterschiedliche aktive Endgeräte, meistens jedoch über den Einsatz einer Zeiterfassungsbox. Auch die Einbindung kundeneigener Systeme ist problemlos und auf Wunsch über eine Schnittstellendatei möglich. Die Arbeitszeiten der Zeitarbeitnehmer werden direkt (d. h. ohne Verzögerung) an das Rechenzentrum übermittelt und auf einer geschützten Website sichtbar gemacht. Die Daten sind während der Übertragung weder lesbar noch manipulierbar.

Die elektronische Zeiterfassung kann ganz einfach über Transponderchips oder Zeiterfassungskarten erfolgen, gehört bei vielen Zeitarbeitsunternehmen zum Dienstleistungsangebot und ist für den Kunden kostenfrei.

Die Vorteile der elektronischen Zeiterfassung für das Kundenunternehmen sind:

- keine lästige Papierflut von Stundenzetteln,
- sichere und nachvollziehbare Abrechnung durch Freigabe der Zeiten,
- Abbildung der kundeneigenen Strukturen (z. B. Projektnummern oder Kostenstellen),
- transparente, schnelle und sichere Ablaufprozesse,
- Abbildung registrierter Arbeitszeiten in „Echtzeit“ über die Webseite des Zeitarbeitsunternehmens,
- problemlose Einbindung weiterer Endgeräte,
- strukturierte Auswertungen der Zeiterfassungsdaten (bei einigen Zeitarbeitsunternehmen sind zudem individuelle Analysen auf Kundenwunsch möglich),
- Abwicklung der Zeiterfassung weiterer Personaldienstleister im Rahmen der Masterfunktion eines Zeitarbeitsunternehmens.

### 5.3 Wirtschaftliche Vorteile für den Kunden

Der Einsatz flexiblen Personals kann wirtschaftliche Vorteile für das Kundenunternehmen bedeuten. Eine genaue Kostenanalyse der verschiedenen Beschäftigungsformen (eigen beschäftigter Mitarbeiter vs. überlassener Mitarbeiter) sowie der Leistungen unterschiedlicher Anbieter innerhalb der Zeitarbeitsbranche ist daher eine wichtige Voraussetzung für die Auswahl des passenden Dienstleisters.

#### 5.3.1 Kalkulation der Kosten

Zeitarbeitsunternehmen kalkulieren ihre Preise auf der Grundlage von Stundenverrechnungssätzen. Diese werden in Abhängigkeit von den Anforderungsprofilen des jeweiligen Kundenunternehmens individuell und einsatzbezogen ermittelt.

Unternehmen, die sich entscheiden müssen, einen neuen Mitarbeiter einzustellen oder auf den Einsatz eines Zeitarbeitnehmers zurückzugreifen, denken in erster Linie über die entstehenden Personalkosten nach. Allerdings können nicht einfach die Stundenverrechnungssätze des Zeitarbeitsunternehmens mit den Lohnkosten für den fest beschäftigten Mitarbeiter verglichen werden.

**Achtung:**

Bei der Kalkulation der Kosten seitens des Kundenunternehmens sind stets auch die eingesparten indirekten Kosten bei Einsatz eines überlassenen Mitarbeiters zu beachten. Dies sind unter anderem die Kosten für die Personalsuche, der Zeitaufwand für die Auswahl des neuen Mitarbeiters sowie der Verwaltungsaufwand für die Personaladministration. Auch der Faktor „Vermeidung des Arbeitgeberrisikos“ muss einbezogen werden. Dazu zählen Fehlzeiten, Produktionsausfälle aufgrund von Personalengpässen und Fehlallokationen.

Hilfe bei der Analyse und beim Vergleich dieser Kostenpositionen bieten fast alle Zeitarbeitsunternehmen. Die Angebotspalette reicht von der schlichten Excel-Aufstellung aller relevanten Vergleichsdaten bis hin zu SAP- oder webgestützten Analysemodellen.

Nach erfolgter Personalkostenanalyse verfügt der Kunde über eine Darstellung der realen Kostensituation im eigenen Unternehmen bezüglich aller direkten und indirekten Kosten, die je Mitarbeiter anfallen. Darüber hinaus wird die Auslastungssituation hinsichtlich bestehender Kosten durch Personalüberhänge oder Personalengpässe verdeutlicht.

Einige Zeitarbeitsunternehmen bieten ihren Kunden zudem eine zusätzliche Kostenaufstellung, die für eine beliebige Tätigkeit die tatsächlichen Kosten für den Einsatz eines Zeitarbeitnehmers mit den tatsächlichen Kosten eines fest angestellten Mitarbeiters vergleicht. Diese Kalkulationen haben für Kundenunternehmen einen großen Nutzen (vgl. Abb. 17). Sie ergänzen in idealer Weise erfolgreiche Beratungsgespräche und der Kunde kann aufgrund der detaillierten Analyseergebnisse eine profunde Entscheidung darüber fällen, welche Beschäftigungsform er für seinen Bedarf wählen möchte.

**Befristete Festanstellung versus Zeitarbeit**

Beispielrechnung des Personalaufwands:  
befristete Einstellung einer Teamassistentin für 3 Monate

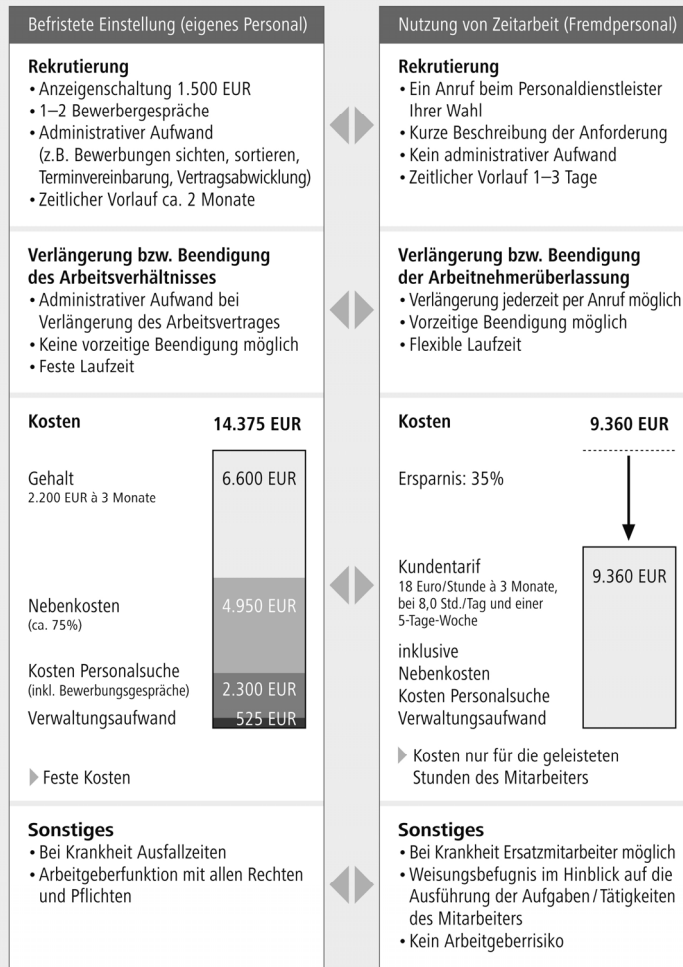


Abb. 17: Kostenkalkulation

### 5.3.2 Preiskampf und Qualität

Die Zeitarbeitsbranche ist geprägt durch einen starken Preiskampf und einen intensiven Verdrängungswettbewerb. So verfolgen die führenden Zeitarbeitsunternehmen in einigen Marktsegmenten eine aggressive Preispolitik, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern und weiter auszubauen. Als Folge dieses Preiskampfes gibt es in der Branche durchaus auch Verträge mit Stundenverrechnungssätzen, die langfristig ein Minusgeschäft für alle Seiten darstellen.

Qualität hat, wie in allen anderen Wirtschaftsbereichen auch, ihren Preis. Ein Zeitarbeitsunternehmen, das sich seinen Kunden gegenüber für die Bereitstellung qualifizierter, zuverlässiger und motivierter Mitarbeiter verbürgen möchte, kann dies nicht mit der Zahlung von Dumpinglöhnen in Einklang bringen. Denn nur angemessene Stundenlöhne bringen angemessene Stundenverrechnungssätze hervor.

Zeitarbeitnehmer, die zu einem sehr niedrigen Stundenlohn überlassen werden, sind in der Regel nicht zufrieden, unmotiviert und folglich sehr schnell bereit, das Unternehmen zu verlassen. Unzufriedenheit mit dem Gehalt ist ein wesentlicher Grund für eine hohe Fluktuation in der Zeitarbeitsbranche. Kein Arbeitnehmer möchte sich und seine Kompetenzen unterbezahlt wissen. Darum sind Dumpinglöhne für alle Beteiligten im Dreiecksverhältnis Zeitarbeit hinderlich statt förderlich.

---

**Tipps: Wählen Sie das beste, nicht das günstigste Angebot**

Neben den Kosten sollten Sie auch andere relevante Eckpunkte bei der Auswahl des passenden Anbieters berücksichtigen. Beziehen Sie unbedingt Qualitätskriterien wie Branchenerfahrung, Referenzen, Angebotsportfolio und Verfügbarkeit des Zeitarbeitsunternehmens in Ihren Entscheidungsprozess mit ein.

### 5.3.3 Nichtleistung und Beschaffungsrisiko

Das Zeitarbeitsunternehmen verpflichtet sich mit dem Arbeitnehmerüberlassungsvertrag gegenüber dem Kundenunternehmen dazu, für die Überlassungszeit einen qualifizierten und motivierten Zeit-

Arbeitnehmer zur Verfügung zu stellen. Bei Ausfall des überlassenen Arbeitnehmers, durch z. B. Krankheit, Tod oder Mutterschutz, hat das Zeitarbeitsunternehmen seinem Kunden eine Ersatzkraft zur Verfügung zu stellen. Diese Vereinbarung gilt, sofern es sich nicht um die Überlassung eines ganz bestimmten Zeitarbeitnehmers handelt, die im Vertrag vereinbart wurde.

Wird ein zugesagter Zeitarbeitnehmer entgegen der Vereinbarung nicht für den Einsatz im Kundenbetrieb zur Verfügung gestellt (Verzug) oder aufgrund einer Erkrankung nicht entsandt (Unmöglichkeit), haftet laut § 276 Abs. 1 Satz 1 BGB das Zeitarbeitsunternehmen (Beschaffungsrisiko). Auch wenn Gründe wie Krankheit oder Mutterschutz gegen die Überlassung eines Zeitarbeitnehmers sprechen, kann sich ein Zeitarbeitsunternehmen nicht auf die Unmöglichkeit der Überlassung berufen. Es ist weiterhin dazu verpflichtet, dem Kunden einen geeigneten Arbeitnehmer zu überlassen und somit seine Pflichten laut Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zu erfüllen. Das wirtschaftliche Risiko der Personalbeschaffung liegt folglich immer aufseiten des Zeitarbeitsunternehmens.

**Achtung:**

Es ist nicht erlaubt, auf Grundlage individuell gestalteter Allgemeiner Geschäftsbedingungen das Geschäftsrisiko voll und ganz auf das Kundenunternehmen zu verlagern. Es wird jedoch gemeinhin gestattet und akzeptiert, dass Zeitarbeitsunternehmen ihre Haftung für Verzug und Unmöglichkeit bei der Bereitstellung eines Zeitarbeitnehmers einschließlich Ersatzkraft auf schuldhaftes Verhalten einschränken.

## 5.4 Ausbildung in der Zeitarbeit

Zeitarbeit ist eine Qualifizierungsmaßnahme in sich. Neben dem täglichen „training on the job“, durch das Zeitarbeitnehmer neue Kompetenzen erwerben und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse vertiefen, bieten viele Zeitarbeitsunternehmen ihren Arbeitnehmern unterschiedlichste Instrumente der Fort- und Weiterbildung vor und während der Arbeitsverhältnisse an.

Doch nicht nur auf Kundenseite, sondern auch intern steigt die Nachfrage nach qualifiziertem Personal. Darum spielt die Ausbil-

derung in der Zeitarbeit eine immer größere Rolle. Um Nachwuchskräfte auf ihren künftigen Beruf in der Zeitarbeitsbranche vorzubereiten, sind in den letzten Jahren eigenständige Ausbildungsberufe wie Personaldienstleistungskaufmann oder duale Bachelor-Studiengänge wie Dienstleistungsmarketing oder Dienstleistungsmanagement geschaffen worden.

#### **5.4.1 Qualifizierung on the job**

Die wechselnden Einsatzorte, die die Zeitarbeit mit sich bringt, bedeuten für Zeitarbeitnehmer eine gute Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit eine Vielzahl unterschiedlichster Arbeitgeber und Bereiche kennenzulernen. Sie vermitteln den Zeitarbeitnehmern nicht nur vielfältige berufliche Erfahrungen, sondern steigern durch die breite Palette der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten die Chancen, eine Festanstellung bei einem anderen Unternehmen zu finden.

Darüber hinaus ist Zeitarbeit eine Option sich weiterzuentwickeln. Zeitarbeitnehmer lernen in ihren Einsatzbetrieben die verschiedensten Branchen kennen, erleben unterschiedlichste Arbeitsabläufe, Organisations- und Unternehmensstrukturen. Das so erlernte und vertiefte Spezialwissen, erworben in anspruchsvollen Projekten, an modernsten Produktionsanlagen oder in unterschiedlich geprägten Arbeitsumfeldern (z. B. internationale Teams oder abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen) bringen sie dann zu ihrem nächsten Einsatz mit.

So profitiert nicht nur der Zeitarbeitnehmer von den vielfältigen Einsätzen, sondern auch die Kundenunternehmen. Sie bekommen von den Zeitarbeitsunternehmen stets Arbeitskräfte überlassen, die sich durch „training on the job“ stets auf dem neuesten Stand befinden und eine große Kompetenzvielfalt aufweisen. Hierzu zählen neben Sachverstand und Fachkenntnissen vor allem die Softskills. Denn gerade Zeitarbeitnehmer überzeugen in der Praxis häufig mit gefragten Kernkompetenzen wie Flexibilität, Anpassungsbereitschaft, Offenheit und Lernbereitschaft.

Auch für Wiedereinsteiger und junge Akademiker bietet die Zeitarbeit eine gute Basis zur beruflichen Entwicklung. So frischen die Einsätze in wechselnden Kundenunternehmen das Fachwissen und die Kompetenzen eines Wiedereinsteigers auf und ermöglichen ihm

die praxis- und zeitnahe Anpassung an die aktuellen Marktanforderungen. Jungen Akademikern bietet die Zeitarbeit die Möglichkeit, schnellstmöglich umfangreiche praktische Erfahrungen zu sammeln und unterschiedlichste Eindrücke zu gewinnen, ohne zahlreiche unbezahlte Praktika absolvieren zu müssen.

#### 5.4.2 Weiterbildung durch den Anbieter

Neben dem Qualifizierungseffekt, den die Zeitarbeit an sich schon bewirkt, setzen viele Anbieter bei der Qualifizierung ihrer Zeitarbeitnehmer auf eine permanente Fort- und Weiterbildung. Sie bieten Qualifizierungsmaßnahmen für ungelernete Kräfte in der Vorbereitung auf einen Kundeneinsatz an und schulen ihre Mitarbeiter begleitend zu den Einsätzen. Dabei reicht die Vielfalt der Angebote von einfachen handwerklichen Zusatzqualifikationen oder dem Gabelstaplerfahrschein, über PC-Kurse und E-Learning-Module (z. B. Sprachen, SAP, IT-Kurse) bis hin zu vertiefenden Spezialkursen für Fach- und Führungskräfte. Die Qualifizierungsmaßnahmen erhöhen nicht nur den persönlichen Marktwert des geschulten Mitarbeiters, sondern ermöglichen gleichzeitig einen höher qualifizierten Einsatz in einem Kundenunternehmen. Dies ist ein Effekt, der allen Seiten des Dreiecksverhältnisses zugute kommt. Die Zeitarbeitsunternehmen kooperieren in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter häufig mit externen zertifizierten Bildungsträgern, um ihren Mitarbeitern neben einem professionellen Angebot auch zertifizierte und allgemein anerkannte Abschlüsse ermöglichen zu können. Diese garantieren dann auch dem Kundenunternehmen externe Mitarbeiter, die nach einem einheitlichen Qualitätsstandard zertifizierte Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen.

##### **Achtung**

Die EU-Leiharbeiterrichtlinie fordert (Art. 5 Abs. 6), den Zugang der Zeitarbeiter zu Fort- und Weiterbildung sowohl beim Personaldienstleister als auch beim Einsatzunternehmen zu verbessern. Das AÜG trifft hierzu zwar keine konkrete Aussage, doch kann der Gleichstellungsgrundsatz in Verbindung mit dem geforderten freien Zugang zu Gemeinschaftsdiensten durchaus so interpretiert werden, dass dem Zeitarbeitnehmer im Einsatzunternehmen ein Anspruch auf Weiterbildung zusteht, wenn diese zu den Gemeinschaftsangeboten für alle Beschäftigten gehört.

### 5.4.3 Aus- und Weiterbildung in der Branche

Die Zeitarbeitsbranche wächst und gestaltet sich bezüglich ihres Dienstleistungsangebotes immer weiter aus. So entstanden in dieser Branche neben den klassischen Ausbildungsberufen wie Bürokaufmann, Kaufmann für Kommunikation oder auch Kaufmann für Dialogmarketing, eigene, spezielle Ausbildungsmöglichkeiten, die den Nachwuchs der Branche mit konkreten Kenntnissen ausstatten und so auf die speziellen beruflichen Herausforderungen der Zeitarbeit vorbereitet.

Die praxisnahe kaufmännische Ausbildung zum Personaldienstleistungskaufmann vermittelt über einen Zeitraum von drei Jahren die gesamte Prozesskette der Arbeitnehmerüberlassung. Neben praktischen Phasen, die die Auszubildenden in einem Zeitarbeitsunternehmen absolvieren, haben sie Unterrichtseinheiten in der Berufsschule. Schwerpunktthemen der Ausbildung sind unter anderem:

- Auswahl, Einstellung und Betreuung von Zeitarbeitnehmern,
- Arbeitsplatzanalysen im Kundenunternehmen,
- Erstellung von Anforderungsprofilen,
- Einsatzplanung und Einsatzsteuerung von Zeitarbeitnehmern.