

Erfolgreich Mitarbeiter ausleihen

Von Petra Oberhofer

07.08.2008 – Zeitarbeit eine flexible Lösung, um Lücken zu füllen. Wichtig ist: Die eigenen Anforderungen kennen, den richtigen Partner finden und die Zeitarbeitnehmer integrieren. Dann lassen sich Zeit und Geld sparen und auch Know-how gewinnen.

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie, Personalchef eines mittelständischen Unternehmens, kommen an einem ganz gewöhnlichen Montagmorgen zur Tür ihres Vorzimmers herein und Ihre Sekretärin begrüßt Sie mit den Worten: „Guten morgen Chef, Frau Schmidt aus der Buchhaltung hat angerufen, sie ist für die ganze Woche krankgeschrieben, Frau Wiegel, ebenfalls aus der Buchhaltung, möchte mit Ihnen über den bald anstehenden Erziehungsurlaub sprechen und Herr Müller hat soeben seine Bescheinigung zur Berufsunfähigkeit abgegeben. Ach ja, bevor ich es vergesse, morgen ist mein letzter Tag, deshalb gebe ich später in der Kantine einen aus!“

Das ist wirklich ein schwarzer Tag für jeden Personalleiter. Gerade in diesen Zeiten, in denen es massiven Fachkräftemangel gibt. Die Hoffnung sollte allerdings nicht aufgegeben werden. Eine Antwort auf die Frage: „Wo bekomme ich schnell und ohne viel Aufwand qualifizierte Mitarbeiter her?“ könnte **Zeitarbeit** heißen.

Früher wurde das Bild von Zeitarbeit oft geprägt durch die Überlassung und Vermittlung **ungelernter Hilfskräfte bei Kapazitätsengpässen**. Dieses Bild hat sich jedoch gewandelt. Heute steht der Begriff für Projektarbeit und mobile Belegschaft. In nahezu allen Branchen, Berufen, Funktionen und Hierarchieebenen, sogar in der Führungsetage, kann Zeitarbeit eingesetzt werden.

Erfordernis von Zeitarbeit und deren Vorteile

Es gibt viele unvorhersehbare Ereignisse, die eine Verringerung des Personals verursachen – sowohl kurz- als auch langfristig. Zum Beispiel:

- Krankheit,
- Mutterschutz,
- plötzlich eintretende Berufsunfähigkeit,
- Tod eines Angehörigen oder
- Kündigung.

Und auch geplante Ereignisse, wie beispielsweise Urlaub oder Sonderprojekte erfordern Handlungsbedarf, wenn die zurückgebliebenen Mitarbeiter das Arbeitsvolumen nicht alleine schaffen. Externe Faktoren verursachen ebenso Umplanungen des Personaleinsatzes. Solche Faktoren sind:

- Großer Auftragsanstieg,

- Auftragsschwankungen,
- Saisongeschäfte oder
- Wirtschaftszyklus.

Der Einsatz von fremden Mitarbeitern auf Zeit bietet hierfür eine **unkomplizierte Lösung**, um das eigene Personal effektiv zu stärken. Die Vorteile sind:

- Es entstehen weder Kosten- noch Zeit- oder Verwaltungsaufwand für die Personalsuche.
- Der flexible Einsatz ermöglicht eine schnelle Behebung von Personalengpässen.
- Eine lange Testphase ermöglicht die genaue Prüfung der Arbeitnehmer. Es besteht kein Risiko, weil der Mitarbeiter jederzeit wieder „zurückgegeben“ werden kann.
- Zeitarbeitnehmer sind meist sehr motiviert, da sie eine Chance zur Übernahme bekommen möchten.
- Feste Mitarbeiter muss man entlassen, wenn sie nicht mehr gebraucht werden. Zeitarbeitnehmer nicht! Ein Imageschaden für das Unternehmen bleibt aus, der sonst bei einem Personalabbau unausweichlich ist.
- Für jede Position und Funktion gibt es ein Angebot an Zeitarbeitnehmern.

Das richtige Zeitarbeitsunternehmen finden

Es gibt viele Unternehmen, die Zeitarbeit anbieten; wie überall gibt es auch in dieser Branche **gute und schlechte**. Die Zeitarbeitsfirma Vedior ist zum dritten Mal in Folge unter den Top 50 der besten Arbeitgeber 2008 vertreten. Und sogar im europäischen Vergleich sind sie auf Platz 11 gelandet. In einem Interview mit tagesschau.de verrät Sabine Forest, die ehemalige Geschäftsführerin, was für den Erfolg ausschlaggebend ist:

„Wir haben sehr flache Hierarchien. Jeder Mitarbeiter bis hinunter zum Auszubildenden kann jeden ansprechen. Er muss nicht irgendwelche Befehlsketten einhalten, sondern kann bei Problemen die Person seiner Wahl ansprechen. Außerdem machen wir regelmäßig Mitarbeiterumfragen sowie monatliche Meetings und Workshops. Die Mitarbeiter treffen sich mit und ohne Vorgesetzte in ihren jeweiligen Arbeitsgruppen und können aus diesen Gremien heraus auch Dinge an das Management herantragen. Probleme werden direkt angesprochen, weil jeder weiß, dass er auch Gehör findet.“

Es gibt jedoch auch andere Unternehmen, wie Frau Forest weiß:

„Unter den 4.600 Zeitarbeitsfirmen am Markt gibt es allerdings immer noch schwarze Schafe, die nur auf dem Rücken der Mitarbeiter Geld verdienen. Ich hoffe aber, dass unser Beispiel zeigt, dass man innerhalb dieser Branche auch anders agieren und trotzdem am Markt Erfolg haben kann.“

Wie bei jedem Kauf einer Dienstleistung, in diesem Fall die Entleihung von Arbeitskräften, sollten Angebote von verschiedenen Anbietern eingeholt werden. Da es eine große Anzahl von Anbietern gibt, ist der Wettbewerbsdruck groß und auch die Unterschiede bei Preis und Leistungen. Ersten Anlaufpunkt bei der Recherche: Die Internetpräsentation der Zeitarbeitsfirma. Die Zeitschrift Personalwirtschaft gibt einen Überblick der Anbieter von Zeitarbeit:

[Hier können Sie die Liste der Anbieter von Zeitarbeit herunterladen.](#)

Die großen Zeitarbeitsunternehmen bieten in der Regel ein vielfältigeres Angebot und haben einen größeren und besser strukturierten Bewerberpool. Es gibt aber auch kleinere, auf Branchen spezialisierte Anbieter.

Es gibt große **Preisunterschiede** aufgrund verschiedener flächendeckender Branchentarifverträge, die seit 2004 in Kraft sind. Diese Tarifverträge finden Sie beispielsweise beim Bundesverband Zeitarbeit (www.bza.de). Nicht jedes Zeitarbeitsunternehmen wendet die Branchentarife an. Dies sollten Sie allerdings als ein Auswahlkriterium beachten. Neben Lohnkosten für die überlassenen Zeitarbeitnehmer sind bei der Auswahl des Anbieters auch folgende Kriterien wichtig:

- Referenzen;
- Serviceleistungen;
- Verfügbarkeit;
- Beständigkeit des Unternehmens;
- Zertifizierung (Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001);
- Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamts, der Berufsgenossenschaft sowie der Sozialversicherungsträger;
- Kompetente Ansprechpartner mit viel Wissen über die Zeitarbeitnehmer und Belegen über die zugesagte Qualifikation.

Haben Sie diese Punkte überprüft und ein passendes Unternehmen gefunden, kann es an den eigentlichen Kern gehen.

Die richtige Auswahl der Kandidaten

Bevor der Dienstleister Ihnen ein Angebot zur Personalanleihe macht, ist es notwendig, dass Sie ihm ein Anforderungsprofil geben. Überlegen Sie im Vorfeld, wen Sie eigentlich benötigen. Zum Anforderungsprofil gehören Angaben wie:

- Beschreibung der Funktion und Stelle;
- Schulbildung, Aus- und Weiterbildung;
- Berufserfahrung;
- Fachliches Wissen;
- Verhaltensmerkmale, wie zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit;
- Dauer des Einsatzes;
- Einsatzort;
- Gehaltsrahmen.

Und genau darin liegt der Vorteil der Inanspruchnahme von Unternehmen, die Zeitarbeitnehmer vermitteln: Sie nennen Ihre Anforderungen und der Suchprozess läuft, **ohne dass Sie selbst** nach geeigneten Kandidaten suchen, die Organisation von Bewerbungsgesprächen, die Entwicklung, Planung und Durchführung von Eignungstest sowie die Vorauswahl geeigneter Kandidaten organisieren müssen.

Nicht nur die Einfachheit ist dabei von Vorteil. Auch die Erfahrung aus unzähligen Einstellungsgesprächen und Auswahlverfahren der Zeitarbeitsunternehmen ist ein ausschlaggebender Faktor, von dem kleine oder mittelständische Unternehmen profitieren. Oft fehlt es im Mittelstand an der Routine von Personalbeschaffungen, aufgrund relativ seltener Personalsuche.

Nachdem das Zeitarbeitsunternehmen eine Vorauswahl getroffen hat, gibt es diese an den Kunden. Erst wenn der Kunde mit dieser Auswahl zufrieden ist, kommt es zu Vorstellungsgesprächen.

Integration ins Team

Damit eine schnelle Integration des Zeitarbeitnehmers erfolgen kann, sollte, wie bei jeder Neueinstellung, der Einstieg gut vorbereitet werden. Die Integration ist deshalb so wichtig, da erst durch eine Verinnerlichung der Unternehmensstandards ein harmonisches Einfügen in das Unternehmen möglich ist. Und das wiederum ist ausschlaggebend für die Arbeitsleistung und den Unternehmenserfolg.

Machen Sie dabei keine Unterschiede zu „normalen“ Einstellungen, denn durch die Gleichbehandlung fühlt sich der Zeitarbeitnehmer wohl und ernst genommen. Wenn er merkt, dass er nur ein zeitlicher „Lückenbüßer“ ist, wird seine Motivation schnell nachlassen.

Wenn sich der Zeitarbeitnehmer als Enttäuschung entpuppt

Es kann vorkommen, dass ein Zeitarbeitnehmer die Erwartungen des Unternehmens nicht erfüllt. Dieses Problem sollte so schnell wie möglich nach Entdecken durch einen Austausch behoben werden. Klären Sie im Vorfeld mit dem Zeitarbeitsunternehmen ab, was es in einem solchen Fall für Möglichkeiten gibt. Haben Sie keine Scheu dem „Entleiher“ offen und ehrlich die Gründe für das Scheitern zu nennen.

Es bringt nichts, den Zeitarbeitnehmer aus Mitleid weiter zu tragen, wenn er den Anforderungen nicht entspricht. Nutzen Sie hier die Vorteile der Zeitarbeit aus, denn normale Mitarbeiter können nicht so einfach ausgewechselt werden. Machen Sie sich bewusst, dass Sie auch deshalb die Form der Zeitarbeit gewählt haben, weil sie flexibel und unabhängig ist.

Beitrag zum Wissensmanagement

Gerade Zeitarbeitnehmer leisten einen wertvollen Beitrag zum Wissensmanagement. Da sie sich immer wieder in neue Teams einarbeiten müssen und meist schon viele Unternehmen kennen gelernt haben, bringen sie ein hohes Maß an fachlicher und sozialer Kompetenz sowie viel organisatorisches Wissen mit. Regen sie also Ihre Mitarbeiter und Kollegen zum Fragen an: „Wie war das bei den anderen Unternehmen?“ Die Lerneffekte können sehr groß sein

Dauerhaftes Instrument der Personalplanung

Damit dieses Wissen Ihrem Unternehmen erhalten bleibt, können Sie den Zeitarbeitnehmer auch in eine feste Anstellung übernehmen. Der sogenannte „Klebeeffekt“ beträgt aktuell 25 Prozent laut einer Untersuchung des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln (IW).

Nicht nur des Wissens wegen werden Zeitarbeitnehmer übernommen. Wenn die Auftragslage gut bleibt und das Unternehmen wächst, besteht die Möglichkeit den entliehenen Arbeitnehmer fest anzustellen. Gegebenfalls ist dann eine Vermittlungsprovision fällig.

Viele Unternehmen rekrutieren zudem gezielt Zeitarbeitnehmer für klar definierte Einsatzbereiche, wenn ein Arbeitsplatz neu besetzt werden soll. Somit kann ohne Arbeitgeberisiko der potenzielle neue Mitarbeiter getestet werden.

Personalexperten sprechen vom „atmenden Unternehmen“, da Engpässe bei Auftrags- und Produktionsschwankungen aufgefangen werden können. Und der Mittelstand folgt nun den Großunternehmen und nimmt diese Personaldienstleistung in Anspruch. Studien zufolge beschäftigen bereits 30 Prozent der mittelständischen Unternehmen temporäres Personal.

Interim Management

Auf Führungsebene gibt es ebenso Zeitarbeit. Im Gegensatz zum Unternehmensberater übernimmt der **Interim Manager** Ergebnisverantwortung für seine Arbeit. Wenn das Unternehmen die Ursachen seiner Krise zwar kennt, aber das vorhandene Management diese nicht bewältigen kann, hilft ein Interim Manager. Er verlässt das Unternehmen, sobald das Problem gelöst und eine stabile neue Unternehmens- oder Bereichsführung etabliert ist beziehungsweise nach dem Relaunch der betreffenden strategischen Geschäftseinheit.

Diese Art der Unternehmensführung wird immer beliebter, da gute Manager auf dem Arbeitsmarkt rar sind. Dieser Trend wird sich auch noch weiter fortsetzen. Gründe für die zeitliche Überbrückung können sein:

- Krise, Sanierung, Restruktur;
- Abdeckung zusätzlichen Bedarfs;
- Projektarbeit;
- Zur Überbrückung von Vakanzen oder Generationenwechsel;
- Coaching;
- Gesellschafterwechsel.

Lesen Sie mehr über **Interim Management** in folgendem Beitrag:

[Zeitarbeiter: Interim Manager ist mehr als eine Feuerwehr](#)

Überlassung statt Entlassung

Bei Entlassungen geht oft sehr viel Know-how für das Unternehmen verloren. Die Zeitarbeit bietet hierfür eine Lösung: Die betroffenen Mitarbeiter können von einem Zeitarbeitsunternehmen übernommen und so lange beschäftigt und bei Bedarf dem Unternehmen überlassen werden bis eine Festanstellung wieder möglich ist.

Positiver Nebeneffekt bei dieser Methode ist, dass nach Bewältigung der Krise die Suche nach neuen Mitarbeitern erspart bleibt. Ein Nachteil ist die recht hohe Vermittlungsgebühr. Ob es sich am Ende finanziell lohnt und machbar ist, muss im Einzelfall genau durchgerechnet werden.

Stichwort

Zeitarbeit ist die Beschäftigung und Überlassung von Arbeitnehmern auf Basis des Gesetzes zur Arbeitnehmerüberlassung unter Beachtung aller arbeits- und sozialrechtlichen Bestimmungen. Dabei versteht man unter der Personaldienstleistung Zeitarbeit die

Durchführung zeitlich begrenzter Arbeitsleistungen in Unternehmen, wobei gleichzeitig individuelle Arbeitsbedürfnisse der Arbeitnehmer verwirklicht werden. Die Bedeutung der Zeitarbeit hat in den letzten Jahren zugenommen. Dazu hat auch die Einrichtung der Personal-Service-Agenturen beigetragen.

Die Aufgabe von **Personal-Service-Agenturen** (PSA) in Deutschland besteht darin, durch die Vermittlung von zuvor Arbeitslosen zum Abbau der Arbeitslosigkeit beizutragen. Unterschied zum gewerblichen **Zeitarbeitsunternehmen** ist das Ziel der dauerhaften Übernahme in das jeweilige Unternehmen.

[Quelle: Brockhaus Wirtschaft, Mannheim, 2008]

Gleiche Rechte für Zeitarbeiter

Die seit 2002 verhandelte Richtlinie zu Leiharbeit wurde am 09.06.2008 von den EU-Arbeitsministern beschlossen. Zeitarbeiter bekommen danach künftig **vom ersten Arbeitstag an gleiche Rechte** wie die regulär Beschäftigten im selben Betrieb. Über Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern sind Ausnahmen möglich. Die Richtlinie muss noch vom Europäischen Parlament formal abgesegnet werden. Der Beschluss wurde nach einem Treffen der 27 Minister mit einer qualifizierten Mehrheit getroffen.

Hinweis

Es gibt zwar keine vertragliche Verpflichtung für den Zeitarbeitnehmer, während der Beschäftigung beim Zeitarbeitsunternehmen kein Arbeitsverhältnis mit dem Kunden einzugehen, trotzdem sollten Unternehmen ihren eingesetzten Zeitarbeitnehmer nicht ermutigen vertragliche Vereinbarungen, wie beispielsweise die Kündigungsfrist, zu brechen.

Zeitarbeitsverbände im Web:

www.bza.de

www.ig-zeitarbeit.de

www.mv-zeitarbeit.de

Rechtsfragen zu Zeitarbeit:

www.zeitarbeit-und-recht.de

Buchtipp

[Taschenguide Personal von Joachim Gutmann und Martina Kollig „Zeitarbeit – wie Sie den Personaleinsatz optimieren“.](#)

Petra Oberhofer

„Erfolgreich Mitarbeiter ausleihen“, 07. August 2008,
Financial Times Deutschland



01.09.2002 – 31.07.2004

Ausbildung zur Verlagskauffrau bei Verlagsgruppe
Hüthig Jehle Rehm GmbH in Heidelberg,
Abschlussnote: 1,6

01.10.2006 – 31.03.2008

Angestellte im Vertriebsservice, Bibliographisches
Institut & F. A. Brockhaus AG in Mannheim

01.07.04 – 31.10.2005

Werbeassistentin für Fachbücher und
Fachzeitschriften, Hüthig & Pflaum GmbH & Co. KG in
Heidelberg

Seit 01.04.2008

Online-Redakteurin für das Online-Fachmagazin
www.business-wissen.de, b-wise GmbH in Karlsruhe

Oktober 2008 Zweitätiges Seminar „Headlines, Teaser, Nachrichten“ an der
Journalistenakademie München