



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE
FAIRER UMGANG MIT
ZEITARBEITERN
IN ENTLEIHENDEN UNTERNEHMEN.
KONZEPTIONELLE ECKPUNKTE UND
BEFRAGUNGSERGEBNISSE

DGFP E.V. (HG.)

PRAXISPAPIER 2/2012



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE
FAIRER UMGANG MIT ZEITARBEITERN
IN ENTLEIHENDEN UNTERNEHMEN.
KONZEPTIONELLE ECKPUNKTE
UND BEFRAGUNGSERGEBNISSE.

DGFP E.V. (HG.)

PRAXISPAPIER 2/2012

HERAUSGEBER:
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.
NIEDERKASSELER LOHWEG 16
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN
DR. SASCHA ARMUTAT
FON +49 211 5978-124
FAX +49 211 5978-29124
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

INHALT

1. Einleitung: Grundlagen der Arbeitnehmerüberlassung	4
1.1. Definition Arbeitnehmerüberlassung	4
1.2. Motive und Gründe für den Einsatz von überlassenen Arbeitnehmern	4
2. Status quo – Arbeitnehmerüberlassung aus volkswirtschaftlicher Perspektive	5
3. Rechtliche Rahmenbedingungen	7
3.1. Grundlegende rechtliche Besonderheiten	7
3.2. Überlassene Arbeitnehmer und Mitbestimmung	8
3.3. Tarifverträge für überlassene Arbeitnehmer	8
3.4. Neuerungen durch das AÜG.....	8
4. Fairer Umgang mit überlassenen Arbeitnehmern	10
4.1. Elemente eines fairen Umgangs mit überlassenen Arbeitnehmern im Überblick.....	10
4.2. Kriterien für eine faire Vergütung von überlassenen Arbeitnehmern.....	11
4.3. Kriterien für einen fairen Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen für Zeitarbeiter	11
4.4. Ansatzpunkte für einen fairen Umgang mit Zeitarbeitern bei der Personalentwicklung.....	11
4.5. Ansatzpunkte für eine faire Integration von Zeitarbeitern.....	12
4.6. Ansatzpunkte für die faire Behandlung von überlassenen Arbeitnehmern am Ende des Einsatzes	13
4.7. Flankierende Prozesse.....	14
4.7.1. Kommunikation	14
4.7.2. Erfolgscontrolling.....	14
4.8. Auswahl von Zeitarbeitsunternehmen.....	16
5. DGFP-Studie „Faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern“	18
5.1. Gründe für die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern.....	18
5.2. Zeitarbeit als Bedrohung für die Stammelegschaft?	18
5.3. Integration von Zeitarbeitnehmern in das entleihende Unternehmen	19
5.4. Equal Treatment?.....	20
5.5. Faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern	21
5.6. Ausblick: Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Zeitarbeit	22
5.7. Methodischer Hintergrund	22
6. Fazit	23

VORWORT

Das flexible Belegschaftsmanagement ist mittlerweile ein wichtiger Bestandteil eines businessorientierten Personalmanagements: egal, ob es um volle oder leere Auftragsbücher geht – gute Personalarbeit antizipiert die konjunkturellen Schwankungen und unterstützt die Unternehmensentwicklung mit dem effizienten Aufbau und Abbau von Kapazitäten. Die Beschäftigung von Zeitarbeitern ist in diesem Zusammenhang ein nicht mehr wegzudenkendes Mittel der Belegschaftssteuerung. Doch welche Konsequenzen hat das für das Personalmanagement eines Unternehmens? Welche Anforderungen kommen hinzu, wenn Zeitarbeiter wertekonform und fair in die Leistungserstellungsprozesse integriert werden? Wie kann eine ganzheitliche Belegschaftssteuerung gelingen, die den Anforderungen der Stammbesellschaft gerecht wird und die Besonderheiten der Zeitarbeiter berücksichtigt?

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat eine Expertengruppe damit beauftragt, Eckpunkte des Themas „Fairer Umgang mit Zeitarbeit“ herauszuarbeiten und eine Studie unter ihren Mitgliedsunternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse der Expertengruppe und der Studie werden im vorliegenden PraxisPapier publiziert.

Wir danken den Mitgliedern des Expertenkreises für ihre Diskussionsbeiträge, Impulse und Texte zu dieser Veröffentlichung, insbesondere

- Dr. Michael Blank, Mannesmannröhren-Werke GmbH, Mülheim/Ruhr
- Gerd Dahlhaus, DuPont Performance Coatings GmbH, Wuppertal
- Jens Freiling, Merck KGaA, Darmstadt
- Kerstin Hattar, Manpower Group, Magdeburg
- Klaus Stöckigt, Findtalents GmbH & Co. KG, Frankfurt/M.

- Christoph Tillmann, LANXESS Deutschland GmbH, Leverkusen
 - Dr. Wittigo von Rabenau, Autobahn Tank- und Rast GmbH, Bonn
 - Martin Westhauser, ZF Friedrichshafen AG Friedrichshafen
 - Alexander Zumkeller, ABB AG, Mannheim
- für ihre engagierte Unterstützung.

Dr. Sascha Armutat hat den Arbeitsprozess der Expertengruppe von Seiten der DGFP gesteuert und die Ergebnisdokumentation strukturiert. Christiane Geighardt-Knollmann hat die DGFP-Studie zum Thema durchgeführt. Johannes Mikutta hat bei der Erstellung des Ergebnisberichts mitgewirkt.

Das Ergebnis des Expertenkreises gibt einen Überblick über die wichtigsten Handlungsfelder im Rahmen des fairen Umgangs mit Arbeitnehmerüberlassung. Es ist Grundlage für eine freiwillige Selbstverpflichtung, die das Young Professional Netzwerk der DGFP e.V. erarbeitet hat und die in einem gesonderten PraxisPapier veröffentlicht wird.

Aus Gründen der Lesefreundlichkeit haben wir auf eine Geschlechterdifferenzierung bei Funktionsbeschreibungen verzichtet.

Wir wünschen Ihnen eine impulsreiche Lektüre.

Düsseldorf, Februar 2012

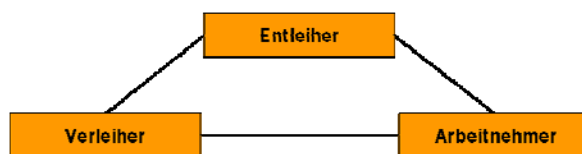
1. EINLEITUNG: GRUNDLAGEN DER ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG

1.1. Definition Arbeitnehmerüberlassung

Leiharbeit, Arbeitnehmerüberlassung oder Zeitarbeit. Begriffe gibt es viele. Doch was ist eigentlich darunter zu verstehen? Im Grunde werden die Begriffe synonym verwendet und beschreiben allesamt den gleichen Sachverhalt. Dieser lässt sich wie folgt definieren:

Arbeitnehmerüberlassung ist zu verstehen als dreiseitiges Beschäftigungsverhältnis zwischen Arbeitnehmer, Verleih- und Entleiherunternehmen. Zwischen diesen drei Parteien des Beschäftigungsverhältnisses bestehen wechselseitige Beziehungen im Austausch bestimmter Leistungen (z.B. Lohn für Arbeit). Abbildung 1 stellt dieses Verhältnis grafisch dar.

Abb. 1: Dreiseitiges Beschäftigungsverhältnis bei Arbeitnehmerüberlassung



1.2. Motive und Gründe für den Einsatz von überlassenen Arbeitnehmern

Eine Inanspruchnahme von Arbeitnehmerüberlassung kann aus verschiedenen Unternehmens- bzw. situationsspezifischen Gründen erfolgen. Grundsätzlich lassen sich vier zentrale Ziele feststellen, die Unternehmen mit der Nutzung von Arbeitnehmerüberlassungen verfolgen:

1. **kurzfristig Vakanzen ausgleichen:** Dieses Ziel steht für eine temporäre, anlassbezogene Flexibilisierung. Der Einsatz überlassener Arbeitnehmer ist im Allgemeinen kurzfristig angelegt und sowohl bei angelernten Tätigkeiten als auch bei qualifizierteren Tätigkeiten möglich. Entsprechend unterschiedlich kann die Notwendigkeit sein, die überlassenen Arbeitnehmer in die Strukturen und die Kultur des Unternehmens zu integrieren.

2. **langfristig die Belegschaft flexibilisieren:** Dieses Ziel kann motiviert sein durch eine vorausschauende Belegschaftsplanung, aber auch durch die Notwendigkeit, längerfristig Personalkosten zu reduzieren. Es geht in beiden Fällen um einen längerfristigen Einsatz von angelernten Kräften. Der notwendige strukturelle und kulturelle Integrationsumfang ist eher hoch.
3. **bedarfsorientiert aktuelles Know-how in das Unternehmen holen:** Dieses Ziel ergibt sich aus den Motiven eines projektbezogenen Einsatzes von Spezialisten, einer Deckung eines aktuellen Fachkräftebedarfs oder der Rekrutierung von strategisch relevantem Personal. Immer geht es um eine eher mittel- bis langfristige Beschäftigung von qualifizierten überlassenen Arbeitnehmern. Daraus resultiert ein hoher notwendiger Integrationsumfang.
4. **Personalrekrutierung auslagern:** Dieses Ziel korrespondiert mit dem Motiv, über die Beschäftigung von überlassenen Arbeitnehmern potenzielle Mitarbeiter kennenzulernen. Das Unternehmen, das Arbeitnehmerüberlassung praktiziert, fungiert hier als Rekrutierungsdienstleister.

2. STATUS QUO – ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG AUS VOLKSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE

Die Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht halbjährlich eine Broschüre über den aktuellen Stand von Zeitarbeit auf dem Arbeitsmarkt. Hier werden auszugsweise einige Zahlen präsentiert.

Zurzeit beträgt der Anteil sozialversicherungspflichtiger Zeitarbeiter an allen Arbeitnehmern 3%. Die Anzahl der Zeitarbeiter steigt stetig: mit jahresdurchschnittlich 776.000 Zeitarbeitern im Jahr 2010 hat die Branche einen neuen Beschäftigungshöchststand erreicht. Bei einer genaueren Analyse der Zeitarbeiter zeigen sich einige weitreichende Tendenzen: Im Jahr 2010 waren 9% zuvor noch nie beschäftigt, 12% ein Jahr und mehr ohne Beschäftigung, 34% vorher beschäftigt und 46% bis zu einem Jahr ohne Beschäftigung.

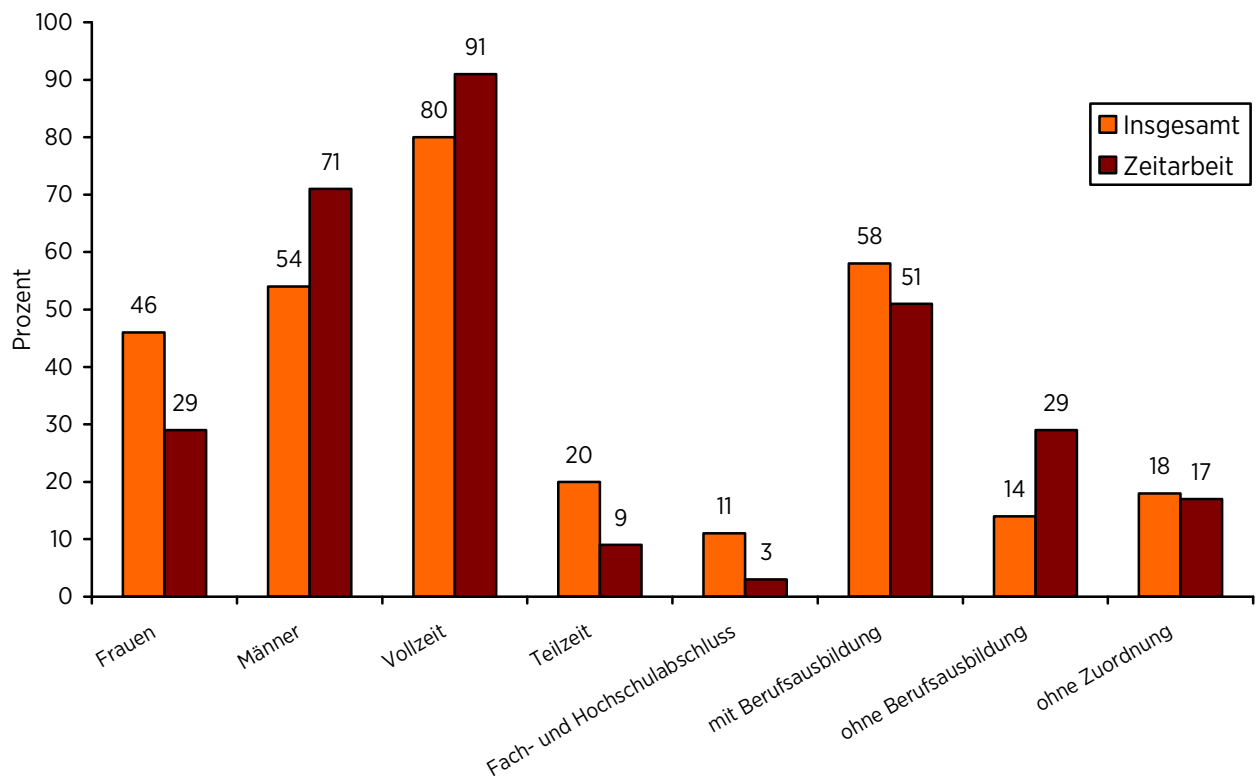
Die Zahl der Verleihbetriebe ist seit 2007 gewachsen und betrug am Ende des Jahres 2010 16.600 Betriebe, von denen 13% 100 oder mehr Arbeitnehmer, 35% 20 bis 99 Arbeitnehmer und 52% 1 bis 19 Arbeitnehmer vermittelten.

Ca. 100.000 Arbeitnehmer werden durch die größten Zeitarbeitsunternehmen vermittelt, das Gros durch kleinere Unternehmen.

Zur näheren Betrachtung der Beschäftigungsstruktur sei auf den Unterschied in der Struktur von Zeitarbeit zur Gesamtstruktur hingewiesen (siehe Abbildung 2¹). Wesentlich mehr Männer als Frauen nehmen eine Beschäftigung in Zeitarbeit auf und deutlich ist auch, dass kaum qualifizierte (Fach- oder Hochschulabschluss), sondern im Verhältnis zur Gesamtstruktur doppelt so viele Arbeitnehmer ohne Berufsausbildung in Zeitarbeit sind. Dies spiegelt gut die Wahrnehmung der Kundenunternehmen wider, dass es immer schwieriger wird, qualifizierte Zeitarbeiter zu bekommen.

¹ Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigtenstatistik; für mehr Infos siehe http://www.arbeitsagentur.de/nn_216654/Navigation/zentral/Veroeffentlichungen/Statistik/Statistik-Nav.html (Stand 24.02.2012)

Abb. 2: Vergleich der Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten insgesamt und in Zeitarbeit



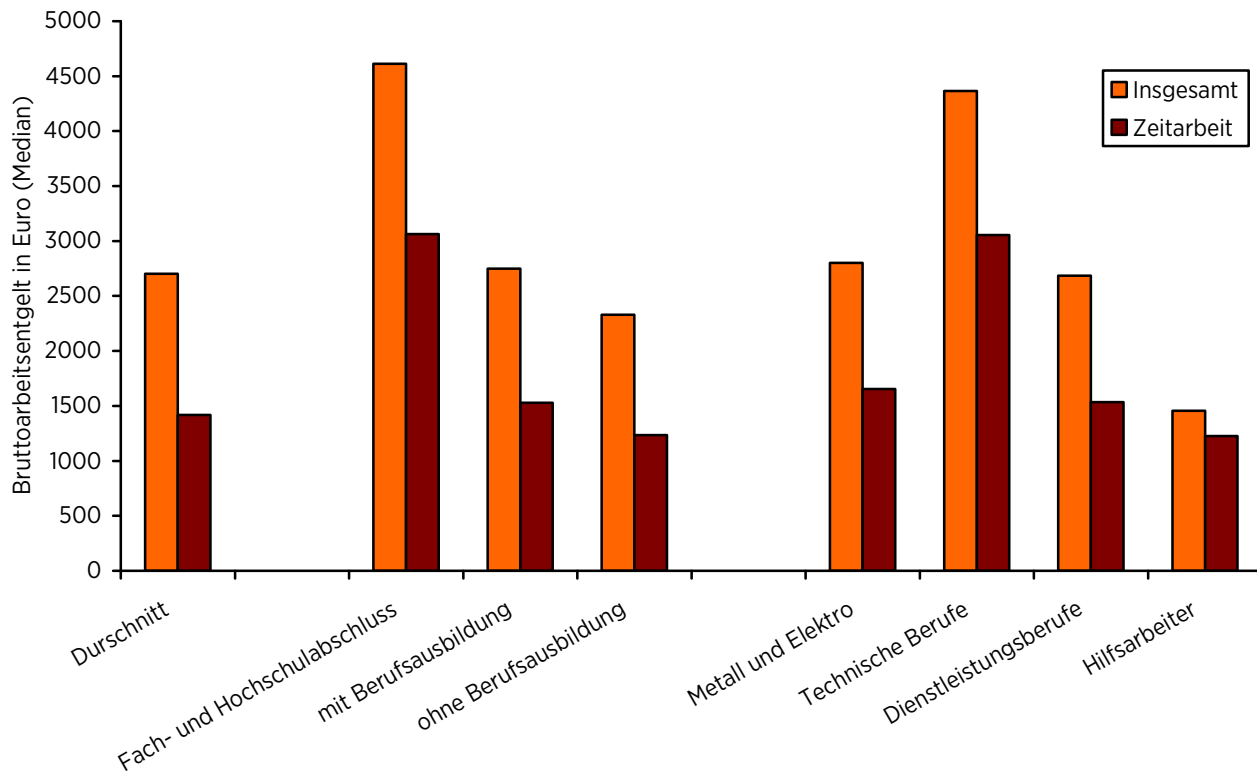
Zur Dauer der Beschäftigungsverhältnisse in der Zeitarbeit lässt sich berichten, dass mehr als die Hälfte (57%) der Beschäftigungsverhältnisse nach weniger als drei Monaten endet, 10% sogar unterhalb einer Woche. 43% dauern drei oder mehr Monate an.

Im direkten Vergleich von Löhnen (siehe Abbildung 3²) lässt sich feststellen, dass Zeitarbeiter tendenziell geringer bezahlt werden als Mitglieder der Stammbesellschaft.

Allerdings ist bei dieser Feststellung zu beachten, dass die Statistiken Mittelwerte ausweisen und dass es eine enorme Streuung auf beiden Seiten gibt. Das macht die Lohnniveaus unternehmensunabhängig schlecht vergleichbar.

² Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Entgeltstatistik; für mehr Infos siehe http://www.arbeitsagentur.de/nn_216654/Navigation/zentral/Veroeffentlichungen/Statistik/Statistik-Nav.htm (Stand 24.02.2012)

Abb. 3: Bruttoarbeitsentgeltvergleich von Zeitarbeit zu Beschäftigten insgesamt



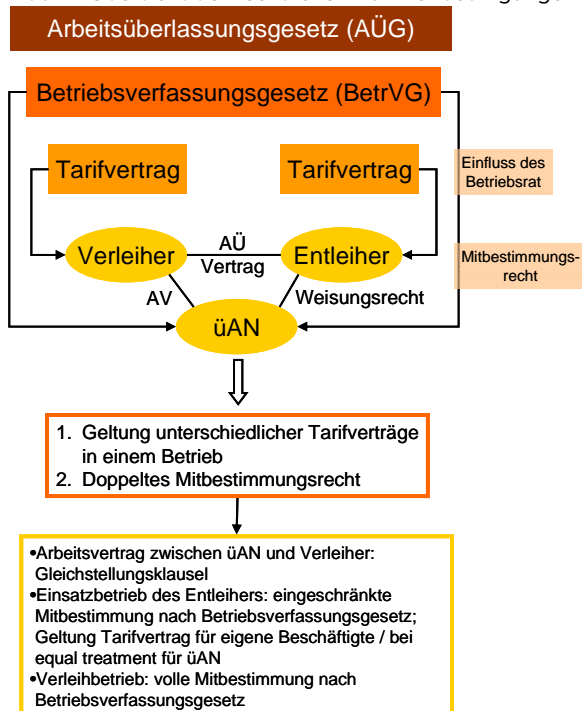
3. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Dieses Kapitel befasst sich mit den rechtlichen Aspekten von Arbeitnehmerüberlassung und gibt einen fundierten Abriss über das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Dabei werden die Themen Vertragsverhältnisse, Bedingungen nach dem AÜG und Neuerungen im AÜG behandelt.

3.1. Grundlegende rechtliche Besonderheiten

Die folgende Grafik (siehe Abbildung 4) verdeutlicht die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsüberlassung.

Abb. 4: Übersicht der rechtlichen Rahmenbedingungen



Die wichtigsten Rechtsgrundlagen sind das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz. Die Handlungspersonen innerhalb dieses Rechtsrahmens sind das Zeitarbeitsunternehmen, das Kundenunternehmen und der überlassene Arbeitnehmer, die in einer Dreiecks-Beziehung zueinander stehen. Der überlassene Arbeitnehmer schließt einen Arbeitsvertrag mit dem Zeitarbeitsunternehmen ab, welches einen Arbeitsüberlassungsvertrag mit dem Kundenunternehmen abschließt. Diesem wird durch den Arbeitnehmerüberlassungsvertrag das Weisungsrecht übertragen.

Eine Arbeitnehmerüberlassung liegt dann vor, wenn ein Arbeitgeber (Zeitarbeitsunternehmen) einem Dritten (Kundenunternehmen) einen Arbeitnehmer (Zeitarbeiter) im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit zur Arbeitsleistung überlässt (§ 1 Abs. 1 AÜG). Es entstehen somit unterschiedliche Rechtsbeziehungen. Zum einen kommt zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen und dem Zeitarbeiter ein Arbeitsverhältnis (Arbeitsvertrag) zustande. Zum anderen entsteht zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen und dem Dritten (Kundenunternehmen) ein weiteres Rechtsverhältnis. Mit dem Arbeitnehmerüberlassungsvertrag überlässt der Zeitarbeitsunternehmen dem Kundenunternehmen die Arbeitsleistung des Zeitarbeiters, der als Folge dieser Verträge in den Beschäftigungsbetrieb eingegliedert wird. Dem Arbeitnehmer steht aber nach wie vor nur ein Arbeitgeber, das Zeitarbeitsunternehmen, gegenüber. Dieser trägt disziplinarisch die Verantwortung für den Arbeitnehmer. Das entleihende Unternehmen kann nur die fachliche Weisung übernehmen.

3.2. Überlassene Arbeitnehmer und Mitbestimmung

Die Betriebsratzuständigkeiten beim Zeitarbeitsunternehmen ergeben sich aus §§ 5 BetrVG und 14 Absatz 1 AÜG.

Die Betriebsratzuständigkeiten beim Kundenunternehmen fallen unter die § 5 BetrVG (str.), § 99 BetrVG und § 14 III AÜG. Demnach hat der Betriebsrat des Entleiherbetriebs bei der Einstellung des Zeitarbeiters die **Mitbestimmungsrechte** nach § 99 BetrVG und muss nach § 14 III AÜG vor der Übernahme eines Zeitarbeiters zur Arbeitsleistung beteiligt werden.

Für den Zeitarbeiter besteht **kein passives Wahlrecht**, wodurch er nicht in den Betriebsrat gewählt werden kann. Der Ausschluss von der Wählbarkeit ist in § 14 II Satz 1 AÜG ausdrücklich festgelegt. Zeitarbeiter, die über drei Monate im Einsatzbetrieb beschäftigt werden, steht aber das aktive Wahlrecht zu. Allerdings zählen sie regelmäßig nicht zu der Betriebsgröße des Entleiherbetriebs (Schwellenwert), was gewisser Kritik gegenüber steht, da der Entleiher mit dem Wegfall der früher bestehenden Begrenzungen bei der Zeitarbeit in seinem Betrieb in einem wesentlich größeren Umfang und dauerhaft Stammpersonal durch Zeitarbeiter/-innen ersetzen kann.

Werden Zeitarbeiter im Rahmen des § 9 BetrVG bei der Betriebsratsgröße (und bei § 38 BetrVG, der die Freistellung von Betriebsratsmitgliedern betrifft) nicht berücksichtigt, so wird der Betriebsrat in der **zahlenmäßigen Relation zur Gesamtzahl** der Beschäftigten kleiner, seine Arbeitsmöglichkeiten werden begrenzter.

Der Zeitarbeiter hat dennoch nach § 7 Satz 2 BetrVG ein **aktives Wahlrecht**, wenn dieser länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt wird.

Das Bundesarbeitsgericht hat am 01.02.2011 klargestellt, dass nach einem Verlangen des Betriebsrates gemäß § 93 BetrVG auch solche Stellen, die vom Arbeitgeber zur dauerhaften Besetzung mit Zeitarbeitern vorgesehen sind, vor ihrer Besetzung **innerbetrieblich auszuscheiden** sind.

Der Betriebsrat des Entleiher, sowie der Betriebsrat des Zeitarbeitsunternehmens haben beide Mitbestimmungsrechte in einer Reihe von in § 87 BetrVG festgelegten Angelegenheiten, wodurch eine **doppelte Betriebszugehörigkeit** entsteht.

Die Teilnahme an Betriebsversammlungen ist gemäß § 14 II AÜG beim Verleihbetrieb und beim Entleihbetrieb gestattet. Die Ausfallkosten trägt der Entleiher, wenn dies nicht anders geregelt wird.

Beim Entleiher gelten nach § 14 II AÜG jedenfalls §§ 81 (Unterrichtungspflicht), 82 I (Anhörungsrecht), 84 (Beschwerderecht) BetrVG und Aufsuchen von Sprechstunden des Betriebsrates.

Aufsuchen von Sprechstunden / Betriebsversammlung sind beim Zeitarbeitsunternehmen nach wie vor statthaft (u.U. Verpflichtung des Zeitarbeitsunternehmens zu

Ersatzgestellung für diesen Zeitraum); Hinsichtlich der Ausfallkosten ist der Entleiher berechtigt, Zahlungen zu kürzen (es sei denn, es liegen andere Vereinbarungen vor).

3.3. Tarifverträge für überlassene Arbeitnehmer

In Deutschland bestehen zwei Flächentarifverträge für die Zeitarbeitsbranche:

1. Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister e.V. (BAP)
2. Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (iGZ) und die DGB-Tarifgemeinschaft Zeitarbeit

3.4. Neuerungen durch das AÜG

Equal Treatment nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz

§ 3 I Nr. 3 S. 2 sowie § 9 Nr. 2 AÜG normieren den sogenannten Grundsatz des Equal Treatment. Danach muss das Zeitarbeitsunternehmen dem Arbeitnehmer für die Zeit der Überlassung, die im Betrieb des Kunden geltenden wesentlichen Arbeits- und Entgeltbedingungen gewähren. Dies beinhaltet:

- Arbeitsentgelt, Zuschläge, Zulagen, Prämien, Sonderzahlungen, andere Bestandteile des Arbeitsentgelts
- Arbeitszeit
- Urlaubsdauer
- "anzuwendende" Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen

Abweichungen vom Equal Treatment können durch einen Tarifvertrag abbedungen werden (Tarifdispositivität der §§ 3 I Nr. 3, 9 Nr. 2 AÜG). Die Voraussetzungen hierfür sind (kumulativ):

- Tarifvertrag
- generell wirksam
- speziell wirksam oder
- einbezogen in konkretes Arbeitsverhältnis.

Vorübergehende Überlassungen

Nach § 1 AÜG erfolgt die Überlassung von Arbeitnehmern an Arbeitgeber nur vorübergehend. Die Befristung wurde von 6 Monaten zu „keine Begrenzung“ über die Jahre aufgehoben:

- 1985 max. 6 Monate
- 1994 max. 9 Monate
- 1997 max. 12 Monate
- 2002 max. 24 Monate
- 2004 keine Begrenzung

Drehtüreffekt

Eine Abweichung von Equal Treatment durch einen Tarifvertrag ist nach § 3 I Nr. 1 S 4 AÜG nicht möglich, wenn der Arbeitnehmer in den letzten sechs Monaten beim Entleiher ausgeschieden ist.

Lohnuntergrenze

Durch den Zoll wird § 3a AÜG (Gesetz zur Änderung des AÜG und Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz v. 26.05.11) überprüft.

Der Entleiher muss vor Einsatz des überlassenen Arbeitnehmers Meldung abgeben. In diesem Fall muss der Entleiher die Arbeitszeit des überlassenen Arbeitnehmers aufzeichnen und 3 Jahre lang zur Verfügung halten.

Seit 2012 gilt in der Zeitarbeit eine Lohnuntergrenze. Diese liegt bei € 7,89 (West) bzw. € 7,01 (Ost).

Pflichten beim Entleiher

- Das Entleihunternehmen hat Zeitarbeiter nach § 13a AÜG künftig über offene Stellen im Unternehmen zu unterrichten. Damit soll die Übernahme erleichtert werden.
- Den Zeitarbeitern muss der Zugang zu Gemeinschaftseinrichtungen gewährt werden. Jedoch ist die klare Definition der Einrichtungen noch unklar. Bei folgenden Einrichtungen besteht jedoch Klarheit:
 - Kinderbetreuungseinrichtungen
 - Gemeinschaftsverpflegung
 - Beförderungsmittel

4. FAIRER UMGANG MIT ÜBERLASSENEN ARBEITNEHMERN

4.1. Elemente eines fairen Umgangs mit überlassenen Arbeitnehmern im Überblick

Worin zeigt sich ein fairer Umgang mit überlassenen Arbeitnehmern?

Übergeordnet geht es darum, dass die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Beschäftigung von Zeitarbeitern beim ver- wie auch beim entleihenden Unternehmen einzuhalten sind. Das muss bei allen Aufgaben berücksichtigt werden, die sich mit der Beschäftigung von überlassenen Arbeitnehmern ergeben. Eine besondere Relevanz für die Fairness im Umgang mit überlassenen Arbeitnehmern haben konzeptionell

- die strategische Zielklärung des entleihenden Unternehmens: Warum sollen überlassene Arbeitnehmer eingesetzt werden und welche Konsequenzen folgen aus dem Einsatzziel für deren strukturelle und kulturelle Integration?
- die kriteriengeleitete Auswahl der Zeitarbeitsunternehmens durch das entleihende Unternehmen

Aus einer HR-Prozessperspektive haben insbesondere die folgenden Prozesse eine Bedeutung für den fairen Umgang mit überlassenen Arbeitnehmern:

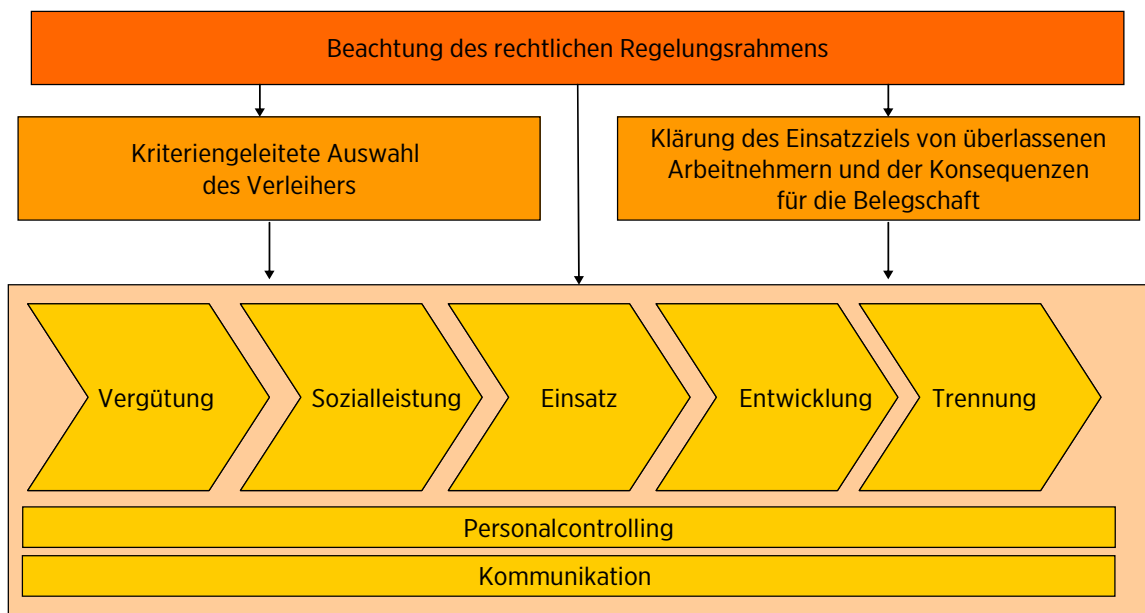
- die Vergütung
- der Umgang mit Sozialleistungen
- die Personalentwicklung/Qualifizierung
- die Integration und der Einsatz
- die Trennung.

Zusätzlich beeinflussen die Querprozesse

- Personalcontrolling in Bezug auf den Einsatz von überlassenen Arbeitnehmern
- Interne Kommunikation

die Fairness des Einsatzes von überlassenen Arbeitnehmern.

Abb. 5: Bezugsrahmen



4.2. Kriterien für eine faire Vergütung von überlassenen Arbeitnehmern

Folgende Punkte sind ausschlaggebende Kriterien für eine faire Vergütung:

- Faire Vergütung von überlassenen Arbeitnehmern orientiert sich grundsätzlich an den im Tarifvertrag festgelegten Mindestvergütungsstandards. Es ist Aufgabe der Tarifparteien, dauerhafte erhebliche Unterschiede zwischen überlassenen Arbeitnehmern und Stammbesetzern zu vermeiden und die Annäherung an Equal Payment und Equal Treatment genauer zu definieren.
- Faire Vergütung von überlassenen Arbeitnehmern berücksichtigt die zusätzlichen Eigenverpflichtungen des Entleihers, die zu Gunsten der eingesetzten überlassenen Arbeitnehmer bestehen.
- Fair ist, wenn die Entleiher solche geeigneten, ggf. nach Einsatzzeit bzw. -zweck differenzierten Eigenverpflichtungen auch eingehen.
- Das Zeitarbeitsunternehmen muss bereit sein, dem Entleiher und dessen Betriebsrat Einsicht in die Bruttolohn- und Gehaltsliste der bei ihm eingesetzten überlassenen Arbeitnehmer zu gewähren.

4.3. Kriterien für einen fairen Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen für Zeitarbeiter

Unter betrieblichen Sozialleistungen versteht man die freiwilligen, betrieblich beeinflussbaren, zusätzlichen, aber nicht gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegten Zuwendungen des Betriebs, die weder als Entlohnung noch als Erfolgsbeteiligung gelten.

Es gibt rechtlich vorgegebene und freiwillige Sozialleistungen des Arbeitgebers. Mit der Einhaltung der Sozialleistungen beabsichtigt der Arbeitgeber, seinen Mitarbeitern ein attraktives Leistungsangebot zu geben, das zu Mitarbeiterleistung anspornt, die Bereitschaft, sich loyal zu verhalten fördert und die Bindungsbereitschaft unterstützt. Auch bei den Sozialleistungen wirkt sich die doppelte Betriebszugehörigkeit überlassener Arbeitnehmer aus: Einerseits ist es im Interesse des Zeitarbeitsunternehmens als Arbeitgeber durch Sozialleistungen ihre überlassenen Arbeitnehmer zu binden; andererseits ist es im Interesse des Entleihers, überlassene Arbeitnehmer in einem zu definierenden Umfang an den eigenen Sozialleistungen partizipieren zu lassen. Diese Partizipation erfolgt über den „Umweg“ des Zeitarbeitsunternehmens.

Folgende Kriterien sind als ausschlaggebend für einen fairen Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen anzusehen:

- Die Gewährung von Sozialleistungen ist eine Angelegenheit des Arbeitgebers, in diesem Fall des Zeitarbeitsunternehmens, schon aus steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Gründen.
- Fair ist, wenn das Zeitarbeitsunternehmen dem überlassenen Arbeitnehmer mindestens die für die „Verleihbranche“ tarifvertraglich geregelten Sozialleistungen gewährt.
- Fair ist, wenn der Entleiher mindestens die Einhaltung der gesetzlich geregelten Bedingungen sicherstellt und Zeitarbeitsunternehmen und Entleiher eine Einigung über die gemeinsame Umsetzung erzielen.
- Fair ist, wenn der Entleiher dem überlassenen Arbeitnehmer, z.B. differenziert nach Einsatzdauer und -zweck, Zugang zu geeigneten weiteren Sozialleistungen bietet und über das Zeitarbeitsunternehmen abbildet.
- Das Zeitarbeitsunternehmen muss bereit sein, dem Entleiher und dessen Betriebsrat in geeigneter Weise Nachweis zu erbringen.

4.4. Ansatzpunkte für einen fairen Umgang mit Zeitarbeitern bei der Personalentwicklung

Allgemein lässt sich die Weiterbildung von Zeitarbeitnehmern in drei Dimensionen aufteilen. Zunächst wird unterschieden zwischen angehenden und bereits spezialisierten Arbeitskräften, dann ob sie eine tätigkeits- oder Employability-bezogene Weiterbildung absolvieren und weiterhin, ob es sich bei den Zeitarbeitnehmern um potenziell für das Unternehmen passende Arbeitskräfte handelt oder ob diese einfach zeitweise ihre Arbeitskraft einbringen.

Versteht man als einheitliche Definition von Employability-Maßnahmen alles, was den Mitarbeiter am Arbeitsmarkt attraktiv machen könnte, genauer gesagt alle Kompetenzen, die über die aktuelle Tätigkeit hinaus gehen, so ist festzustellen, dass hierfür die Zeitarbeiter eigentlich nicht vorgesehen werden, da die Unternehmen in der Regel nicht altruistisch handeln. Allerdings kommt es auf die Anzahl der Zeitarbeitnehmer im Unternehmen, sowie deren Verweildauer an. Gibt es viele Zeitarbeitnehmer, die zudem lang im Unternehmen bleiben, gibt es auch einen hohen Weiterbildungsbedarf.

Bezüglich der Form von Weiterbildung, aber auch hinsichtlich der Kostenteilung zwischen Ver- und Entleiher bestehen sehr viele verschiedene Ansätze, die meistens stark abhängig vom Unternehmenskontext sind und nicht klar getrennt und klassifiziert werden können. Festzustellen ist jedoch, dass Employability-Maßnahmen nur bei längerfristigen Einsätzen von Zeitarbeitnehmern vom Entleiher

angeboten werden. Ein Hauptkriterium für die Personalentwicklung von Zeitarbeitnehmern scheint also die Fristigkeit des Einsatzes zu sein.

Um Weiterbildungen ordentlich zu dokumentieren, sollte ein Qualifikationspass vorliegen, in dem von jedem entleihenden Unternehmen die neu erworbenen Qualifikationen des überlassenen Arbeitnehmers eingetragen werden. Die Nutzung eines einheitlichen Dokuments erspart insbesondere das Hin- und Hersenden von verschiedenen Dokumenten und sorgt für Übersichtlichkeit.

Aus den vorangegangenen Inhalten lassen sich die folgend aufgeführten Ansatzpunkte für einen fairen Umgang mit Zeitarbeitern bei der Personalentwicklung ableiten.

- Faire Personalentwicklung basiert auf der Grundqualifikation, die das Zeitarbeitsunternehmen bei den überlassenen Arbeitnehmern sicherstellen muss – unter Einbeziehung der vom Entleiher nachgefragten Kompetenzen und der Entwicklungen in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern.
- Faire Personalentwicklung im Einsatz der überlassenen Arbeitnehmer setzt einen Kompetenzcheck durch den Entleiher voraus. Dieser Kompetenzcheck sollte analog zur Bildungsbedarfsanalyse der Mitarbeiter des Entleihers durchgeführt werden.
- Faire Personalentwicklung im Einsatz der überlassenen Arbeitnehmer stellt sicher, dass diesen die für die Tätigkeit notwendigen Kompetenzen durch den Entleiher vermittelt werden. Ggf. ist über eine Beteiligung des Zeitarbeitsunternehmens durch Einarbeitungsverrechnungspreise nachzudenken.
- Faire Personalentwicklung im Einsatz der überlassenen Arbeitnehmer ermöglicht den Zeitarbeitnehmern mit vom Ver- und Entleiher festgestelltem Entwicklungspotenzial, an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit fördern, teilzunehmen. Diese Maßnahmen sind vor allem durch den Entleiher zu tragen, wenn der überlassene Arbeitnehmer längerfristig eingesetzt wird.

4.5. Ansatzpunkte für eine faire Integration von Zeitarbeitern

Eine faire Integration von überlassenen Arbeitnehmern seitens des entleihenden Unternehmens und der dortigen Kollegen ist ein weiterer wichtiger Ansatz des fairen Umgangs mit Zeitarbeitern.

Viele Zeitarbeiter berichten von guten Erfahrungen, die sie in verschiedenen Stationen im Rahmen der Zeitarbeitertätigkeit gemacht haben. Dass eine Integration allerdings oft nicht wünschenswert im Sinne der Zeitarbeiter verläuft, geht auch deutlich aus Erfahrungsberichten hervor. Das Bild von Zeitarbeitern ist häufig schlecht, sowohl bei Kollegen als auch Vorgesetzten. Erfahrungsberichte zeigen, dass insgesamt eine mangelnde Vertrauensbasis gegenüber Zeitarbeitern vorliegt.

Förderlich für eine gute Integration der überlassenen Arbeitnehmer in das entleihende Unternehmen sind die folgenden Faktoren:

Persönlichkeit und Einstellung

- Überlassener Arbeitnehmer versteht sich gut mit Kollegen und bringt sich aktiv ein
- Überlassener Arbeitnehmer hat Kompetenzen für die Aufgabe und arbeitet gern

Einsatzbedingungen des Zeitarbeitsunternehmens

- Klare Perspektive der Befristung
- Unbefristete Einstellung beim Zeitarbeitsunternehmen und gute Betreuung durch Disponenten (achtet wenn möglich auf kulturelle Passung, begleitet am ersten Arbeitstag, macht abgesprochene Zwischenbesuche beim Entleiher bzw. stellt sicher, dass der überlassene Arbeitnehmer durch die Personalabteilung des Entleihers betreut wird)

Einstellung zu Zeitarbeit im Unternehmen

- Positive Einstellung gegenüber Zeitarbeitnehmern in der Geschäftsführung
- Voller Aufgabenzuschnitt und Vertrauen in die Ausführung

Führung und Feedback

- Führungskräfte führen wertschätzende Gespräche, geben regelmäßig positives und negatives Feedback
- Überlassener Arbeitnehmer bekommt Zeugnis

Soziale Integration

- Kollegen wissen, welche Kompetenzen der Zeitarbeiter erworben hat
- Höflich-herzliche Aufnahme durch Kollegen
- Einbeziehung in soziale Events (Betriebsfeiern, Kollegenabende)

4.6. Ansatzpunkte für die faire Behandlung von überlassenen Arbeitnehmern am Ende des Einsatzes

Hier geht es um die Ausstiegs- bzw. Übernahmeprozesse von überlassenen Arbeitnehmern. Unterschiedliche Fälle lassen sich unterscheiden: Das fristgerechte Auslaufen der Tätigkeit, das vorzeitige Abmelden aufgrund wirtschaftlicher Verhältnisse oder aufgrund von Nichteignung sowie natürlich auch die Übernahme des Zeitarbeiters.

Überlassene Arbeitnehmer berichten davon, dass ihnen oft vorgetäuscht wird, dass sie übernommen werden. Hier besteht der Wunsch nach einer offeneren Informationspolitik seitens der Entleiher, um keine falschen Hoffnungen zu wecken. Deswegen sollten die Endphasenprozesse fair gestaltet und angemessen kommuniziert werden.

Im Folgenden werden allgemeine, dann fallorientierte Kriterien für den fairen Umgang mit überlassenen Arbeitnehmern am Ende ihres Einsatzes dargestellt:

Allgemeine Kriterien

- Fair ist, die überlassenen Arbeitnehmer in die Information der Mitarbeiter über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens einzubeziehen
- Fair ist, dem überlassenen Arbeitnehmer am Ende des Einsatzes ein individuelles Feedback über dessen Arbeitsleistung zu geben

Fall 1: Fristgerechtes Auslaufen

- Fair ist, wenn der überlassene Arbeitnehmer rechtzeitig vor Auslaufen des Einsatzes im entleihenden Unternehmen eine Bestätigung des fristgerechten Auslaufens oder einen Ausblick auf Verlängerung des Einsatzes erhält.
- Fair ist, wenn der Entleiher dem überlassenen Arbeitnehmer die Möglichkeit einräumt, insbesondere bei längeren Einsätzen, Vorstellungsgespräche für Nachfolgeeinsätze wahrzunehmen.

Fall 2a: Vorzeitiges Abmelden aufgrund wirtschaftlicher Verhältnisse

- Wird in den AGB geregelt oder in Einzelvereinbarungen zwischen Ver- und Entleiher.
- Fair ist, wenn die mit dem Zeitarbeitsunternehmen vereinbarten Fristen eingehalten werden.
- Fair ist, wenn der Entleiher dem überlassenen Arbeitnehmer die Gründe für die vorzeitige Abmeldung mitteilt.
- Fair ist, wenn das Zeitarbeitsunternehmen daraus resultierende Abbauprozesse nach den Regeln betriebsbedingter Kündigungen und Massenentlassungen praktiziert.

Fall 2b: Vorzeitiges Abmelden aufgrund von Nichteignung des überlassenen Arbeitnehmers

- Fair ist, wenn die Abmeldung eines überlassenen Arbeitnehmers erfolgt, wenn intern eine personale Sanktion angewendet würde.
- Fair ist, wenn der Entleiher den überlassenen Arbeitnehmern die Gründe für die vorzeitige Abmeldung mitteilt.

Fall 3: Übernahme des überlassenen Arbeitnehmers

- Fair ist, wenn die zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Entleiher vereinbarten Regularien eingehalten werden.
- Fair ist, wenn der Entleiher frühzeitig mit dem Zeitarbeitsunternehmen und dem überlassenen Arbeitnehmer über die geplante Übernahme spricht und eine Vereinbarung über die Abgeltung der Ansprüche getroffen wird, die der überlassene Arbeitnehmer gegenüber dem Zeitarbeitsunternehmen hat.
- Fair ist, wenn der Entleiher mit dem überlassenen Arbeitnehmer frühzeitig über die Konditionen des angebotenen Arbeitsverhältnisses spricht.
- Fair ist, wenn der Entleiher den überlassenen Arbeitnehmer gegenüber einem anderen externen Bewerber, bei gleicher Eignung, bevorzugt.

4.7. Flankierende Prozesse

4.7.1. Kommunikation

Eine spezifische Kommunikation zum Thema Zeitarbeit besteht in Unternehmen im Grunde nicht. Intern werden prozessuale Infos und prozessuale Formulare für Vorgesetzte sowie ein Reportswesen, bei dem (viertel-) jährlich beim Betriebsrat ein Bericht gemeldet werden muss, eingesetzt. Aber im Allgemeinen „versucht man sich sauber zu halten“ und nur die notwendigen Informationen an Interessengruppen zu übermitteln.

4.7.2. Erfolgscontrolling

Eine weitere wichtige Facette ist das Erfolgscontrolling von Zeitarbeit geleitet von der Frage des Wertbeitrags für Unternehmen. Wie lässt sich die Effizienz des Einsatzes von Zeitarbeit im Unternehmen messen? Gibt es mit Kennzahlen nachweisbare Vorteile von Zeitarbeit? Wie steht es um Zeitarbeit gegenüber anderen Arbeitseinsatzformen?

Abb. 6: Kommunikationsprinzipien

Empfänger	Ziele	Inhalte	Medium
Vorgesetzte	Vakanzen füllen Kostensteuerung	Hinweis auf Option von üAN Kosten für üAN im Bereich	personale Info durch Personalreferenten Kostenreport
Betriebsrat	Info-Pflichten nachkommen	Status Quo üAN	jährl. Review der Zahlen oder quartalsweise Info
Öffentlichkeit	Info Stakeholder	Rahmenbedingungen guter Arbeit (implizit ZA)	Corporate Social Responsibility-Report
AG Verband	Info und Sensibilisierung	Umfang und Gründe für Einsatz von üAN	persönliche Gespräche
überlassener Arbeitnehmer	Integration und fairer Umgang	Übernahmemöglichkeiten	
Gewerkschaft	Info und Sensibilisierung	Info über Notwendigkeit	persönliche Gespräche

Wichtig ist es allerdings, Kommunikationsprinzipien aufzustellen. Folgend sind solche Prinzipien, die sich nach den Zielen, Inhalten und dem Medium sowie den Empfängern unterscheiden, aufgeführt (siehe Abbildung 6). Der Grundsatz dabei ist es, eine Normalisierung von Zeitarbeit zu kommunizieren und so wenig wie möglich zu problematisieren.

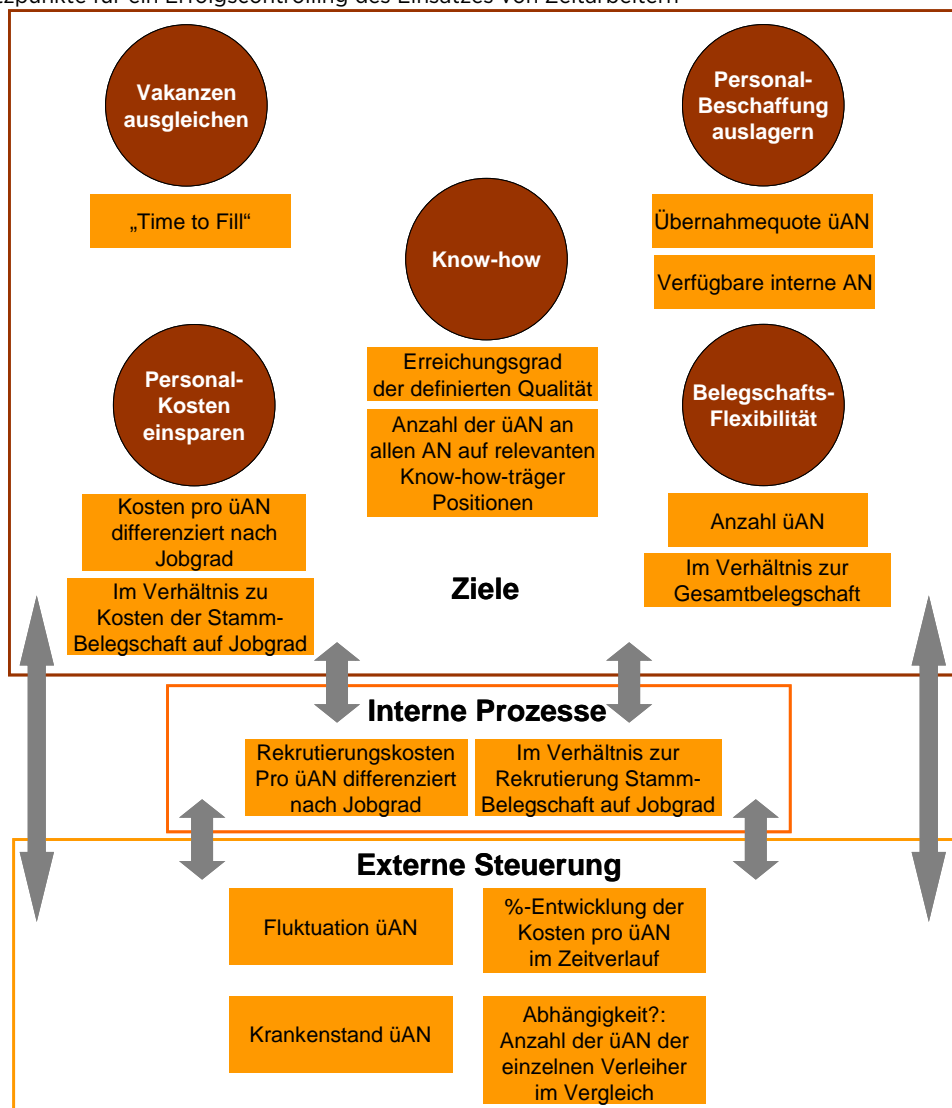
Zuletzt sei zum Thema Kommunikation gesagt, dass es sehr wichtig ist, dass die arbeitsmarktstrukturelle Bedeutung und die Auswirkung von Zeitarbeit klarer werden muss. Ein Beispiel wäre, dass es weniger Kündigungen in der Stammbesellschaft gibt.

Um also ein Erfolgscontrolling zu ermöglichen ist hier ein Schema, das Ansatzpunkte für ein Erfolgscontrolling enthält, dargestellt (siehe Abbildung 7). Es ist zu sehen, dass sich ein Erfolgscontrolling an definierten Zielen orientiert sowie interne Prozesse des entleihenden Unternehmens betrachtet und die externe Steuerung des Zeitarbeitsunternehmens mit berücksichtigt.

- Um das Ziel Vakanzen zu füllen messbar zu machen, lässt sich die „Time to fill“ heranziehen. Denn i.d.R. wird schnell jemand gebraucht oder muss reingeholt werden, da anderweitig keine Anstellung erfolgen darf.
- Das Ziel des Know-how zu verfolgen geschieht über die Betrachtung des Erreichungsgrades der definierten Qualifikation und ist zu verstehen als größtmögliche Passung mit dem Anforderungsprofil.

- Eine Performance-Messung ist sinnvoll, doch lassen sich schwer Kennzahlen zur Quantifizierung des Wertbeitrags von überlassenen Arbeitnehmern finden.
- Die Personalbeschaffung betreffend lässt sich als Indikator die Übernahmequote heranziehen: Ist diese hoch, verringern sich die Rekrutierungskosten für externe Bewerber und man kommt dem Ziel der Auslagerung der Personalbeschaffung näher.
- Das erhoffte Ziel einer größeren Flexibilität der Belegschaft lässt sich im Groben abbilden über die Anzahl überlassener Mitarbeiter im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft.
- Um die Einsparung von Personalkosten transparenter zu machen, können die Rekrutierungskosten auf den einzelnen Jobgraden verglichen werden. Jobgrade sind Jobgruppen, die nach bestimmten Graduierungen zusammengesetzt sind (z.B. unten Hilfsarbeiter, oben Projektmanager o. Ingenieure).
- Zum Controlling der externen Steuerung lässt sich die Leistung des verleihenden Unternehmens bewerten, indem man die „Attrition Rate“ (dt.: Fluktuationsrate) als Kennzahl verwendet. Entscheidenden Einfluss kann auch der Krankenstand der vermittelten Zeitarbeiter haben. Wie hoch sind hier die krankheitsbedingten Ausfälle?
- Ein weiterer Punkt, der zu betrachten ist, ist die prozentuale Entwicklung der Kosten pro überlassenem Arbeitnehmer im Zeitverlauf. Zu guter Letzt muss man sich als Entleiher die Frage stellen: Wie abhängig darf ich mich von einem „Master Vendor“ als Zeitarbeitsunternehmen machen? Hier kann man die Anzahl an überlassenen Arbeitnehmern von einem, im Verhältnis zur Anzahl an überlassenen Arbeitnehmern von anderen Zeitarbeitsunternehmen betrachten. Ein Problem, das auftreten könnte, sind höhere Transaktionskosten.

Abb. 7: Ansatzpunkte für ein Erfolgscontrolling des Einsatzes von Zeitarbeitern



4.8. Auswahl von Zeitarbeitsunternehmen

An dieser Stelle wird eine Vorgehensweise für die Auswahl von Anbietern dargestellt (siehe Abbildung 8). Die Auswahl ist ein Prozess aus drei Schritten: Erstens muss die Strategie der Zusammenarbeit festgelegt werden, zweitens müssen Vorselektionskriterien angewandt werden und drittens müssen die konkreten Anforderungen an den zukünftigen Partner formuliert und abgeklärt werden. Im ersten Schritt sollten zunächst einige Grundelemente als wichtige Entscheidung vorher geklärt sein:

- Aktivitätsbereich: Benötigt man ein lokales oder regionales/globales Auswahlverfahren?
- Netzwerkstruktur: Will man bevorzugte Zeitarbeitsunternehmen (Anbieternetz) oder einen Generalanbieter (Master Vendor)? Hier lässt sich auch über eine mögliche prozentual festgelegte Beteiligung der Anbieter nachdenken.
- Einbeziehung: Wie steht es um das Campusmanagement? Möchte man die Verleih-Firma auf dem Werksgelände (spart Ressourcen) oder in der Stadt (Gefahr: Selbstläufer)? Möchte man eventuell einen Generalabwickler, sprich keinen Recruiter, sondern eine Zeitarbeits-Firma mit on-site office?
- Intention: Kosten vs. Qualität müssen gegeneinander abgewogen werden.

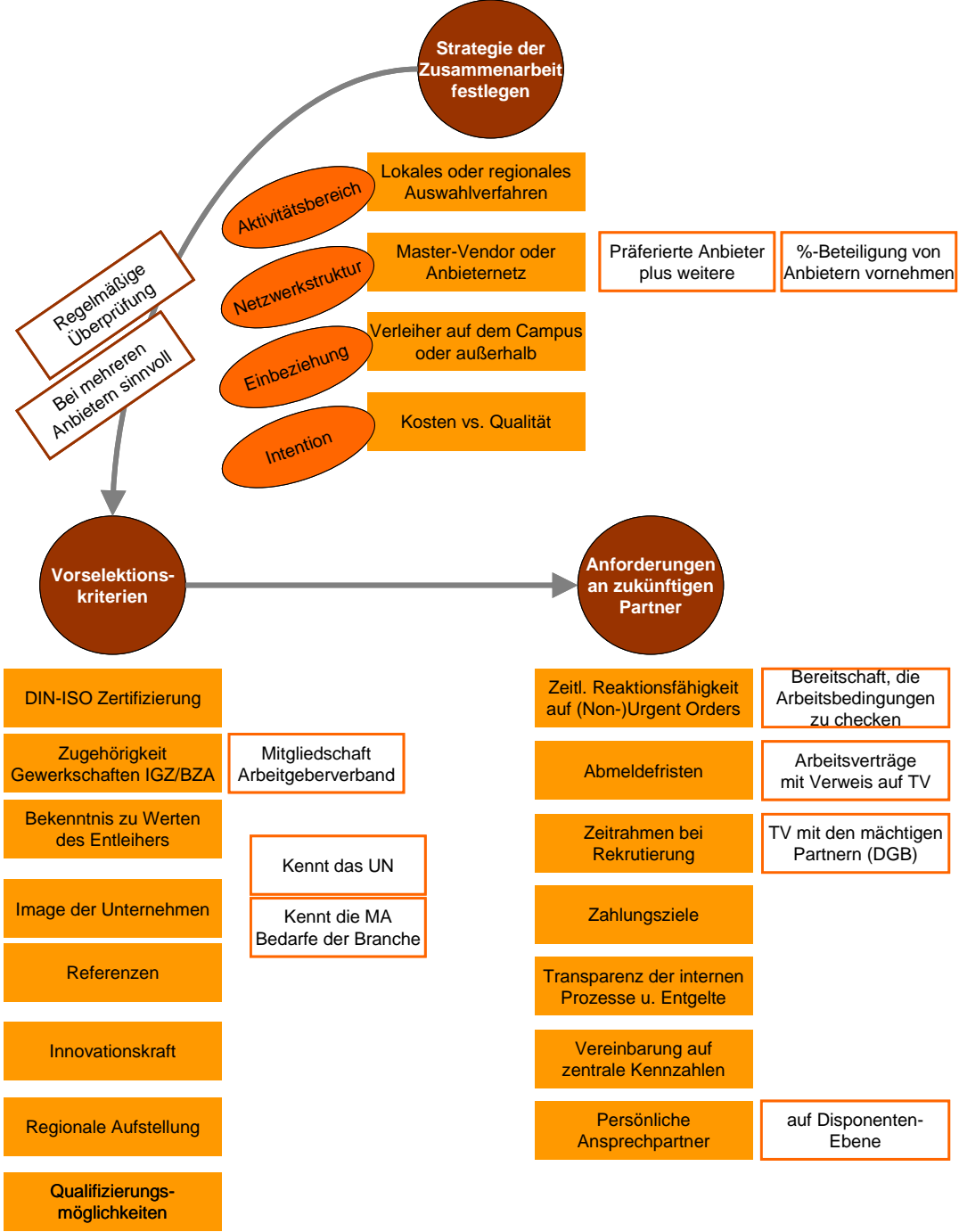
Die Vorselektionskriterien, die im Folgenden näher aufgeführt sind, sollten einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen werden, was sich gerade bei mehreren Anbietern als sinnvoll erweist. Zu diesen Kriterien gehören:

- DIN ISO Zertifizierung
- Zugehörigkeit zu einem Interessenverband: Deutsche Zeitarbeitsunternehmen e.V. (IGZ) oder Bundesarbeitsgeberverband der Personaldienstleister e.V. (BAP), Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband
- Bekenntnis zu Werten und Unternehmensregeln des Entleihers: Hierzu gehört auch, dass das verleihende das entleihende Unternehmen und die Mitarbeiter-Bedarfe der Branche kennen sollte
- Image: Stärke und Gewicht der Zeitarbeitsunternehmen
- Referenzen
- Regionale Aktivität der Zeitarbeitsunternehmen
- Qualifizierungsmöglichkeiten
- Innovationskraft: Was kann dieses Zeitarbeitsunternehmen besser als andere? Was kann das Zeitarbeitsunternehmen tun, um Prozesse laufend zu optimieren?

Die im letzten Schritt der Auswahl erforderlichen konkreten Anforderungen sind:

- Zeitliche Reaktionsfähigkeit: Wie groß/klein sind die Zeitfenster für Verfügbarkeit von Kandidaten und Profilen (urgent vs. non-urgent)?
- Abmeldefristen: Auf welche Fristen kann man sich einigen? Hier sollten Arbeitsverträge mit Verweis auf den Tarifvertrag abgeschlossen werden.
- Zeitrahmen bei der Rekrutierung: Gibt es einen Tarifvertrag mit den mächtigen Partnern (z.B. dem Deutschen Gewerkschaftsbund)?
- Zahlungsziele
- Transparenz der internen Prozesse und Entgelte für überlassene Arbeitnehmer
- Kennzahlenmanagement: Quartalsweise werden z.B. Fehler in der Gehaltsabrechnung gemessen. Wie schnell sind Profile gesendet worden? Wie viele Zeitarbeiter sind nach ein paar Tagen wieder verschwunden oder haben sich als nicht geeignet erwiesen, etc.
- Persönliche Ansprechpartner (lokal und regional/global) auf Disponentenebene.

Abb. 8: Flussdiagramm zum Prozess der Auswahl von Anbietern



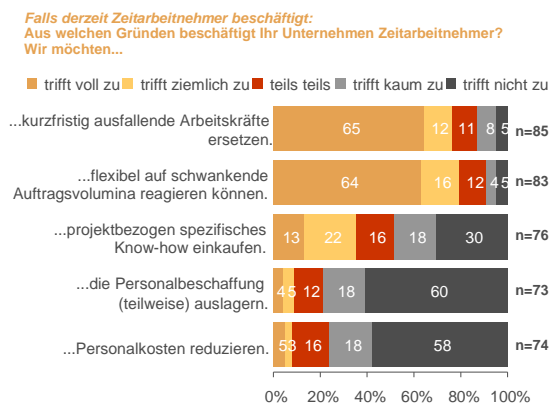
5. DGFP-STUDIE „FAIRE BESCHÄFTIGUNG VON ZEITARBEITNEHMERN“

Die DGFP-Studie „Faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern“ knüpft konzeptionell weitgehend an die Ergebnisse des Arbeitskreises an. Konkret hat die Studie zum Ziel, auf der Grundlage einer breiteren Datenbasis Erkenntnisse darüber zu gewinnen, aus welchen Gründen sich Personalmanager für oder gegen den Einsatz von Zeitarbeitnehmern entscheiden, wie deren Integration ins entleihende Unternehmen gelingen kann und wie sich die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern fair gestalten lässt.

5.1. Gründe für die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern

Wie zu erwarten war, haben sich hauptsächlich Unternehmen an der Befragung beteiligt, die aktuell selbst Zeitarbeitnehmer beschäftigen: 84 Prozent der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, setzen derzeit Zeitarbeitnehmer ein.³

Abb. 9: Gründe für die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern



³ Den 16 Personalmanagern aus Unternehmen, die derzeit keine Zeitarbeitnehmer beschäftigen, waren weiterführende Fragen zum künftigen Einsatz von Zeitarbeitnehmern und zu Argumenten, die gegen den Einsatz von Zeitarbeitnehmern sprechen, gestellt worden. Aufgrund der geringen Fallzahlen werden die Ergebnisse hier nicht berichtet.

Nach ihren Motiven für die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern gefragt, nannten die Personalmanager vor allem die Möglichkeit, flexibel auf schwankende Auftragsvolumina reagieren zu können (80 Prozent) sowie das Ersetzen kurzfristig ausfallender Arbeitskräfte (77 Prozent). Jedes dritte Unternehmen möchte durch Zeitarbeit projektbezogen spezifisches Know-how einkaufen. Eine Auslagerung der Personalbeschaffung und die Reduktion von Personalkosten spielen hingegen eine deutlich untergeordnete Rolle (jeweils von weniger als 10 Prozent der Befragten genannt).

Als weitere Beweggründe für den Einsatz von Zeitarbeitnehmern wurden von den befragten Personalmanagern angeführt:

- Besseres Kennenlernen von potenziellen Mitarbeitern/längere Probezeit
- Headcountvorgaben
- Erledigung einfacher Aufgaben mit großem Umfang
- Schutz der Stammbesellschaft bei geplanten Verlagerungen, Abbaureserve
- strategische Gründe
- Beschäftigung von Auszubildenden nach Abschluss der Berufsausbildung im Rahmen einer Übernahmeregung
- Zeitweise keine geeigneten Fachkräfte kurzfristig verfügbar.

5.2. Zeitarbeit als Bedrohung für die Stammbesellschaft?

In der Diskussion um Zeitarbeit wird immer wieder die Befürchtung geäußert, die Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern könne zu Konflikten mit der Stammbesellschaft führen bzw. die Stammbesellschaft könnte sich durch den Einsatz von Zeitarbeitnehmern bedroht fühlen. Deshalb wurden die Personalmanager gefragt, welche Maßnahmen für ihr Unternehmen in Frage kommen, um etwaigen Befürchtungen von Stammarbeitskräften entgegenzuwirken.

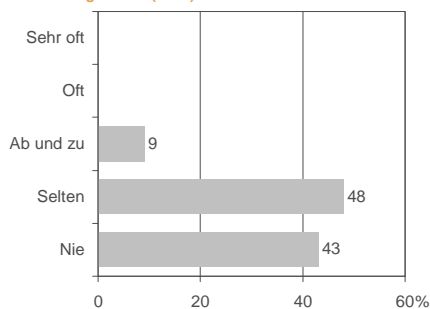
Die Hälfte der Befragten kann sich vorstellen, solchen Befürchtungen durch transparente Information und offene Kommunikation zur Zeitarbeit im Unternehmen entgegenzutreten. Für immerhin fast ein Drittel der befragten Personalmanager kommt eine Begrenzung des Zeitarbeitnehmeranteils an der Gesamtbesellschaft in Frage. Je ein Zehntel der Befragten denkt darüber nach, die maximale Einsatzdauer von Zeitarbeitnehmern zu

begrenzen oder sich nach Ablauf eines definierten Zeitraums zur Übernahme von Zeitarbeitnehmern zu verpflichten. Allerdings berichten 39 Prozent der Befragten, dass in ihrem Unternehmen keinerlei Maßnahmen zur Beruhigung der Stammbesellschaft erforderlich sind.

Insgesamt scheint das Konfliktpotenzial geringer zu sein als gemeinhin angenommen: In 91 der Unternehmen gibt es nach Einschätzung der Personalmanager selten oder nie Konflikte zwischen Zeitarbeitnehmern und Stammbesellschaft. Nur 9 Prozent der befragten Personalmanager berichten, dass in ihrem Unternehmen ab und zu Konflikte zwischen diesen beiden Beschäftigtengruppen auftreten.

Abb. 10: Konflikte zwischen Zeitarbeitnehmern und Stammbesellschaft

Falls derzeit Zeitarbeitnehmer beschäftigt:
 Gibt es in Ihrem Unternehmen Konflikte zwischen Zeitarbeitnehmern und der Stammbesellschaft? (n=86)

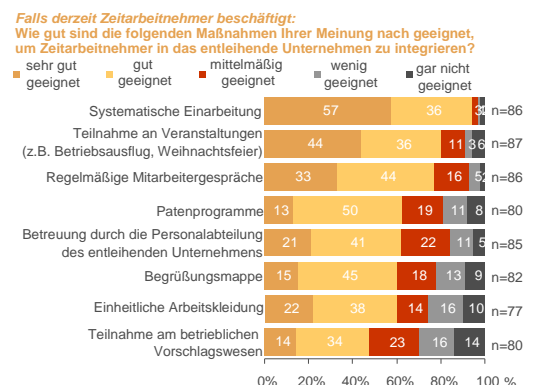


5.3. Integration von Zeitarbeitnehmern in das entleihende Unternehmen

Ein anderer Punkt, der im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern immer wieder diskutiert wird, ist die Frage, ob und falls ja wie sie in das entleihende Unternehmen integriert werden sollten.

Als besonders geeignete Integrationsmaßnahmen erachten die befragten Personalmanager eine systematische Einarbeitung (halten 93 Prozent für sehr gut oder gut geeignet), die Teilnahme von Zeitarbeitnehmern an Veranstaltungen wie einem Betriebsausflug oder einer Weihnachtsfeier (80 Prozent) und regelmäßige Mitarbeitergespräche (77 Prozent). Weitere Integrationsmaßnahmen, die von mehr als der Hälfte der befragten Personalmanager für geeignet gehalten werden, sind Patenprogramme, die Betreuung durch die Personalabteilung des entleihenden Unternehmens, eine Begrüßungsmappe und einheitliche Arbeitskleidung. Nur die Teilnahme am betrieblichen Vorschlagswesen halten etwas weniger als die Hälfte der Befragten (48 Prozent) für erfolgversprechend.

Abb. 11: Integrationsmaßnahmen



Jedoch verfolgen gar nicht alle Unternehmen explizit das Ziel, alle bei ihnen beschäftigten Zeitarbeitnehmer zu integrieren. Zwar strebt immerhin knapp die Hälfte der befragten Personalmanager (48 Prozent) an, alle Zeitarbeitnehmer in ihr Unternehmen zu integrieren. 30 Prozent beabsichtigen eine Integration in das Unternehmen jedoch erst ab einer Mindesteinsatzzeit⁴ und 18 Prozent streben lediglich eine Integration höher qualifizierter Zeitarbeitnehmer an. 13 Prozent der Befragten geben an, die Integration von Zeitarbeitnehmern in ihr Unternehmen gar nicht zu beabsichtigen. Wenn man die Unternehmen, die eine Integration der Zeitarbeitnehmer in ihr Unternehmen explizit anstreben,

⁴ Genannt wurden Mindesteinsatzzeiten von 3 Monaten bis 44 Monaten, im Durchschnitt 15,85 Monate (n=20).

danach fragt, mit welchen Maßnahmen sie dieses Ziel konkret verfolgen, zeigt sich erwartungsgemäß ein ähnliches Bild wie bei der abstrakten Frage nach der Eignung der verschiedenen Integrationsmaßnahmen: Besonders verbreitet sind eine systematische Einarbeitung (90 Prozent) und die Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen (84 Prozent). Eine Abweichung fällt allerdings ins Auge: Patenprogramme kommen nur in 26 Prozent der Unternehmen tatsächlich zum Einsatz, obwohl 63 Prozent der befragten Personalmanager sie für eine geeignete Integrationsmaßnahme halten.

5.4. Equal Treatment?

Danach gefragt, was sie im Zusammenhang mit Zeitarbeit am ehesten unter fairer Vergütung verstehen, nannten 45 Prozent der befragten Personalmanager aus Unternehmen, die Zeitarbeitnehmer beschäftigen, die Zahlung eines tariflich vereinbarten Entgelts. Für ein Viertel bedeutet faire Vergütung Equal Payment für alle längerfristig (über mehrere Monate) eingesetzten Zeitarbeitnehmer, 21 Prozent verstehen unter fairer Bezahlung Equal Payment für alle Zeitarbeitnehmer ab dem ersten Tag und 9 Prozent vertreten die Auffassung, dass man von fairer Vergütung nur sprechen kann, wenn alle Zeitarbeitnehmer nach der Einarbeitung Equal Payment erhalten. Die Meinungen gehen hier also stark auseinander.

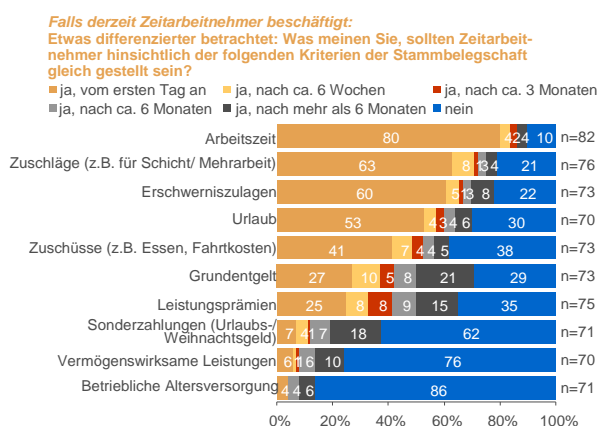
Um eine differenziertere Betrachtung zu ermöglichen, wurden die Personalmanager im Anschluss gefragt, ob bzw. ab welchem Zeitpunkt Zeitarbeitnehmer ihrer Meinung nach hinsichtlich verschiedener Kriterien der Stammebelegschaft gleichgestellt sein sollten.

Insgesamt gehen auch hier die Meinungen stark auseinander, es zeigen sich jedoch einige Tendenzen:

Eine deutliche Mehrheit von 80 Prozent der befragten Personalmanager ist der Ansicht, dass im Hinblick auf die Arbeitszeit vom ersten Tag an keine Unterschiede zwischen Zeitarbeitnehmern und der Stammebelegschaft gemacht werden sollten. 63 Prozent vertreten die Auffassung, dass Zuschläge – zum Beispiel für Schicht- oder Mehrarbeit – Zeitarbeitnehmern vom ersten Arbeitstag an in gleicher Höhe gewährt werden sollten. 60 Prozent der Befragten meinen, dass Zeitarbeitnehmer der Stammebelegschaft auch hinsichtlich Erschwerniszulagen von Beginn an gleich gestellt sein sollten.

Auf der anderen Seite ist eine große Mehrheit (86 Prozent) der Befragten der Meinung, dass Zeitarbeitnehmer die betriebliche Altersversorgung betreffend generell nicht der Stammebelegschaft gleich gestellt sein sollten. 76 Prozent sehen das so mit Blick auf vermögenswirksame Leistungen und 62 Prozent der Befragten meinen, dass auch Sonderzahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld ein Privileg der Stammebelegschaft sein sollten.

Abb. 12: Equal Treatment?



5.5. Faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern

Schließlich wurden die Personalmanager aus Unternehmen, die derzeit Zeitarbeitnehmer beschäftigen, gefragt, an welchen Kriterien für eine faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern sich entleihende Unternehmen ihrer Ansicht nach messen lassen sollten.

Demnach ist die wichtigste Anforderung an entleihende Unternehmen, nur mit Verleihunternehmen zusammenzuarbeiten, die einen geltenden Tarifvertrag anwenden (von 83 Prozent der Befragten als Kriterium ausgewählt).

Weitere von einer deutlichen Mehrheit der befragten Personalmanager als wichtig erachtete Fairnesskriterien sind die rechtzeitige Information der Zeitarbeitnehmer über das fristgerechte Auslaufen des Einsatzes bzw. eine Verlängerung (79%), die Vermittlung der für die Tätigkeit notwendigen Kompetenzen (74%), die Mitteilung der Gründe bei vorzeitiger Abmeldung (71%), die professionelle Betreuung der Zeitarbeitnehmer durch die Personalabteilung des entleihenden Unternehmens (63%), regelmäßige Mitarbeitergespräche mit den Zeitarbeitnehmern (63%), die Förderung der Integration der Zeitarbeitnehmer in das entleihende Unternehmen (61%), sowie die Beschränkung der Zusammenarbeit auf Verleihunternehmen, die die Entgeltstruktur ihrer Arbeitnehmer transparent machen (60%).

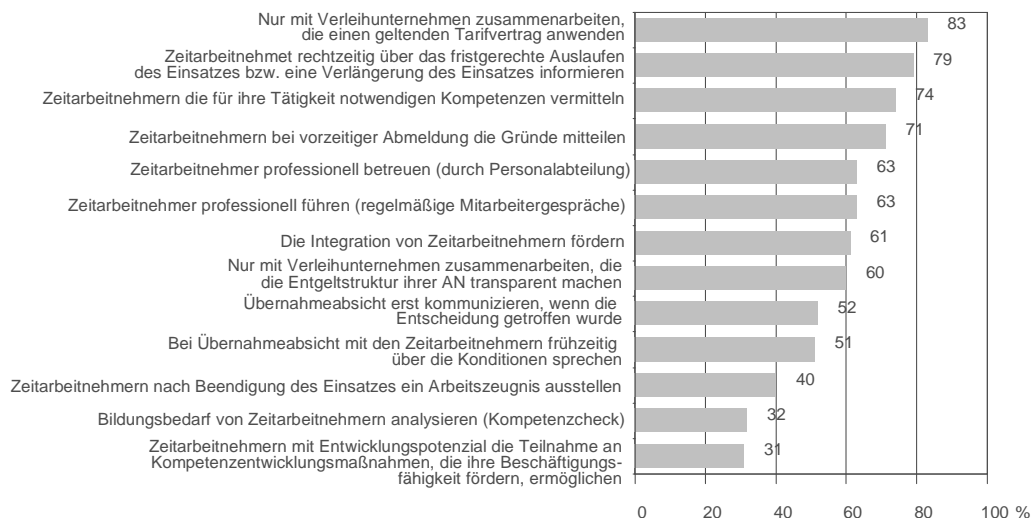
Immerhin noch etwa die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass sich faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern auch daran messen lassen soll, ob eine Übernahmeabsicht erst kommuniziert wird, wenn die Entscheidung getroffen wurde (52%) und ob bei Übernahmeabsicht mit den Zeitarbeitnehmern frühzeitig über die Konditionen gesprochen wird (51%).

Nur 40 Prozent der befragten Personalmanager meinen, dass sich eine faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern auch darin zeigt, dass ihnen nach Beendigung des Einsatzes ein Arbeitszeugnis ausgestellt wird.

Lediglich knapp ein Drittel der Befragten zählt einen Kompetenzcheck (im Sinne einer Bildungsbedarfsanalyse) zu den Fairnesskriterien. Und auch das Ermöglichen von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Zeitarbeitnehmer fördern, gehört nur für 31 Prozent der befragten Personalmanager zu den Kriterien für faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern, an denen sich entleihende Unternehmen messen lassen sollten.

Abb. 13: Kriterien für eine faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern

**Falls derzeit Zeitarbeitnehmer beschäftigt:
 An welchen Kriterien für eine faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern sollten sich entleihende Unternehmen Ihrer Meinung nach messen lassen? (Mehrfachnennungen; n=87)**



5.6. Ausblick: Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Zeitarbeit

Die befragten Personalmanager sind insgesamt optimistisch, dass sich der zunehmende Fachkräftemangel positiv auf die Arbeitsbedingungen von Zeitarbeitnehmern auswirken wird. Ganz sicher sind sich 20 Prozent der Befragten mit dieser Prognose, 55 Prozent halten eine solche Entwicklung für ziemlich wahrscheinlich. 17 Prozent antworteten mit „vielleicht“; skeptisch („wahrscheinlich nicht“) äußerten sich nur 8 Prozent.

5.7. Methodischer Hintergrund

Die Onlinebefragung wurde im Zeitraum vom 25. November bis zum 9. Dezember 2011 durchgeführt. 1615 Personalmanager aus DGFP Mitgliedsunternehmen waren zu der Befragung eingeladen worden (eine Person je Unternehmen); 103 Personen haben an der Umfrage teilgenommen (6 Prozent) – hauptsächlich Personalmanager mit Leitungsfunktion.

Abb. 14: Realisierte Stichprobe nach Anzahl Mitarbeiter

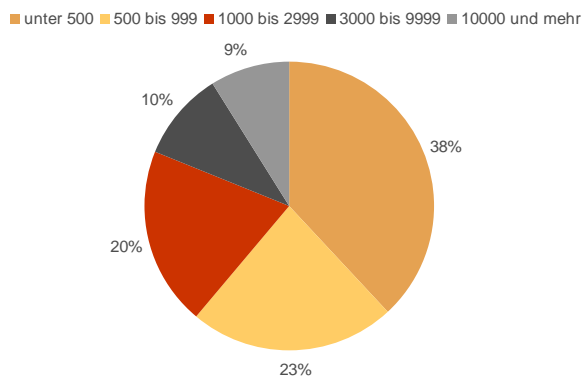
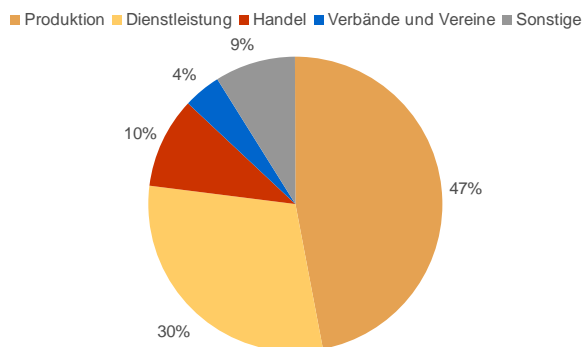


Abb. 15: Realisierte Stichprobe nach Branche



6. FAZIT

Die Umfrage unter Personalmanagern aus DGFP-Mitgliedsunternehmen hat gezeigt, dass sie mehrheitlich erwarten, dass ein zunehmender Fachkräftemangel sich positiv auf die Arbeitsbedingungen von Zeitarbeitnehmern auswirken wird.

Die Personalmanager aus entleihenden Unternehmen können selbst einen Beitrag dazu zu leisten, dass sich diese optimistische Prognose erfüllt, indem sie sich an den Kriterien für eine faire Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern orientieren, die der DGFP-Arbeitskreis erarbeitet hat. Zumal die definierten Fairnesskriterien größtenteils die Zustimmung der Befragungsteilnehmer finden, also von einer breiten Basis getragen werden.

Demnach ist die wichtigste Anforderung an entleihende Unternehmen, nur mit Verleihunternehmen zusammenzuarbeiten, die einen geltenden Tarifvertrag anwenden. Große Bedeutung kommt auch der professionellen Betreuung und Führung der Zeitarbeitnehmer zu – zentrale Herausforderungen für das Personalmanagement in entleihenden Unternehmen.

Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und sich dezidiert für faire Beschäftigungsbedingungen für Zeitarbeitnehmer einsetzen, werden davon profitieren – spätestens, wenn sich der Fachkräftemangel weiter zuspitzt.