

*Zeitarbeit: Die Krise beschleunigt den Wandel der Branche.*

# Mit Innovationen überleben

Die Wirtschaftskrise hat die stürmischen Wachstumspläne vieler Zeitarbeitsunternehmer jäh gestoppt. Denn etliche Kunden haben auf den Nachfrageeinbruch reagiert, indem sie recht schnell Zeitarbeitskräfte abgemeldet haben. Da die Krise fast alle Branchen tangiert hat, gelang es den Personaldienstleistern bereits Ende 2008 nicht mehr, alle diese Mitarbeiter wieder kurzfristig in anderen adäquaten Positionen unterzubringen. Oft blieb ihnen nichts anderes übrig, als sich von ihren Beschäftigten zu trennen, um das eigene Unternehmen nicht zu gefährden. Für nicht wenige Zeitarbeitsanbieter bedeutete dies den freien Fall vom Boom in die Existenzkrise.

Klar ist, dass nicht alle Unternehmen die Krise überleben werden. Die Anbieter, die sich in der Vergangenheit auf die reine Beschaffung gering qualifizierter Mitarbeiter konzentriert haben, stehen jetzt besonders unter Druck. Sie sind austauschbar, ohne großen Aufwand durch einen nahezu identisch aufgestellten Mitbewerber

zu ersetzen. Ihnen fehlt es auch an Möglichkeiten, um in der Krise mit Dienstleistungen, die über die reine Zeitarbeit hinausgehen, Umsatz zu generieren.

Deutlich besser sieht es für die Zeitarbeitsunternehmen aus, die sich in den vergangenen Jahren zu Personaldienstleistern mit einem erweiterten Portfolio entwickelt haben. Der Weg von der Leiharbeit über die Zeitarbeit hin zur modernen Personaldienstleistung wurde von vielen konsequent eingeschlagen. So wurden der Ausbildungsberuf Personaldienstleistungskaufmann/-frau geschaffen, ein Seminarangebot für Disponenten und Zeitarbeitsunternehmer aufgebaut und an Hochschulen und Akademien spezielle Studiengänge ins Leben gerufen.

## Die Zukunft der Zeitarbeitsunternehmen

Die nachfolgenden Thesen sollen Denkanstöße für alle Personaldienstleister liefern, die sich neu ausrichten müssen, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

- Zeitarbeitsunternehmen werden zu Personaldienstleistern mit immer breiterem Dienstleistungsangebot. Die Kunden der Personaldienstleister sind qualitäts- und kostenbewusst. Sie lassen sich dann für umfassende Dienstleistungspakete begeistern, wenn dadurch – bei gegebener Qualität und hoher Zuverlässigkeit – die Zahl der Ansprechpartner beziehungsweise Schnittstellen reduziert und die Kosten im Vergleich zu Lösungen, die in Eigenregie möglich sind, gering gehalten werden können. Für kleine und mittlere Unternehmen, die keine eigenen Strukturen im Bereich der Personalwirtschaft

und Mitarbeiterbetreuung besitzen, ergeben sich diese Vorteile, wenn sie den Spezialisierungsvorteil der Personaldienstleister nutzen können. Auch größere Firmen zeigen immer wieder Interesse und nutzen Personaldienstleister als virtuelle Personalbereiche.

- Nur zuverlässige und qualitätsbewusste Partner werden sich behaupten können.

Die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern steht und fällt mit der Zuverlässigkeit dieser Partner. Nur wenn die Dienstleistungen schnell und vereinbarungsgemäß erbracht werden, die Abrechnungen stimmen und die gesetzlichen oder tariflichen Vorschriften eingehalten werden, entsteht eine dauerhafte, vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Personaldienstleister und seinen Kunden, in der nicht um jeden Cent gefeilscht wird. Kurzum: Die Preissensibilität nimmt ab, wenn die Qualität stimmt.

- Die soziale Verantwortung macht vor Personaldienstleistern nicht halt.

Für eine lebenslange Beschäftigung kann heute kein Unternehmen mehr garantieren, dafür aber für einen fairen, verantwortungsbewussten Umgang mit seinen Mitarbeitern. Auch die Personaldienstleister müssen sich dieser Realität im Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter stellen. Wenn sie die Employability ihrer Mitarbeiter über Qualifizierungsmaßnahmen gezielt sichern oder diese bei ihrer Neuorientierung aktiv unterstützen, sammeln sie als Arbeitgeber Pluspunkte.

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitsmarkt
- Portfolio
- Humankapital



*Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab,  
Human Resources  
Competence Center,  
Hochschule Pforzheim  
Kontakt:  
markus-oliver.  
schwaab@hs-pforzheim.de*



*Ariane Durian,  
Bundesvorsitzende  
Interessenverband  
Zeitarbeitsunternehmen,  
Münster  
Kontakt:  
ariane.durian@  
connect-personal.de*

- Personaldienstleister sind für KMU ein attraktiver Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern.

Kleinere Firmen tun sich schwer gute Mitarbeiter zu rekrutieren, weil sie am Arbeitsmarkt meist schlecht positioniert sind. Genau das haben ihnen erfahrene Personaldienstleister voraus. Auch größeren Arbeitgebern können die Personaldienstleister helfen weitere Rekrutierungskanäle zu erschließen.

- Mit Zeitarbeit können Routiniers wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden.

In Deutschland sind viele ältere Arbeitnehmer ausgemustert worden, obwohl sie noch Besonderes leisten können. Weiß man darum, dass das Erwerbspersonenpotenzial tendenziell abnimmt, ist dies unverständlich. Das brachliegende Potenzial ist zukünftig wieder zu aktivieren. Die Personaldienstleister sind gefordert über Möglichkeiten nachzudenken, die es für die Routiniers reizvoll machen, erneut in den Arbeitsmarkt einzusteigen. Mag sein, dass hier und da eine Wiedereinstiegsqualifizierung notwendig sein wird, doch diese dürfte sich oft rechnen.

- Personaldienstleister können zur Lösung der Zuwanderungsproblematik beitragen.

Mangels ausreichender inländischer Ressourcen werden die deutschen Unternehmen im Ausland nach qualifizierten Arbeitnehmern Ausschau halten müssen. Während die großen deutschen Arbeitgeber eigene Strukturen aufbauen und vor Ort im Ausland rekrutieren werden, müssen kleinere und mittelständische Betriebe anders an das ausländische Arbeitskräftepotenzial herankommen. Hier können Personaldienstleister ausländische Fachkräfte anwerben, die für einen Einsatz im Bundesgebiet gewonnen werden sollen. Voraussetzung für einen solchen Spezialistenstatus ist eine umfassende Kenntnis des ausländischen Arbeitsmarktes und eine gute Vernetzung vor Ort.

- Der Arbeitskräftemangel bedingt ein neues Motto: gezielte Weiterbildung statt voreiliger Freisetzung. Das stark abnehmende Erwerbsperso-

nenpotenzial wird dafür sorgen, dass sich die Zeitarbeitsunternehmen – nach einer gewissen Übergangsphase im Anschluss an die Wirtschaftskrise – immer schwerer tun werden, gut zu vermittelnde Arbeitskräfte zu rekrutieren. Die Personaldienstleister werden daher einerseits über Maßnahmen zur Bindung ihrer Mitarbeiter nachdenken müssen, andererseits überlegen müssen, wie sie mit ihren Beschäftigten umgehen, wenn diese von einem Kunden nicht mehr benötigt werden. Das neue Motto wird lauten: gezielte Weiterbildung statt voreiliger Freisetzung. Den Personaldienstleistern wird keine andere Wahl bleiben, als in ihre Mitarbeiter zu investieren, um sie mit einer ergänzten Qualifikation wieder an Kunden vermitteln zu können.

- Lukrative Personaldienstleistungen finden sich in Marktnischen.

Wie können Personaldienstleister ihre Position sichern oder ausbauen? Indem sie profitable Marktnischen erkennen: Im Gesundheitsbereich? In Freizeiteinrichtungen? Im öffentlichen Dienst? Oder in Dienstleistungen für ältere Menschen? Schwer zu sagen. Doch die Personaldienstleister, die zu den ersten Akteuren in einem sich neu ergebenden Marktsegment mit Wachstumschancen gehören, können sich einen Vorsprung sichern.

### **Freiberuflervermittlung als ergänzender Baustein**

Die Tendenz der Unternehmen, auf immer kleinere Stammebelegschaften zu bauen und diese bedarfsabhängig um externe Arbeitskräfte zu ergänzen, hat dazu geführt, dass gerne flexible Freiberufler auf Projektbasis beschäftigt werden. Diese Arbeitskräfte haben sich an ihren Status gewöhnt und wissen mit der Mischung aus Unabhängigkeit und Risiko umzugehen. Mit einem Nachteil haben sie jedoch zu kämpfen: Sie besitzen keine Vertriebsstrukturen und auch keinen Überblick über die Marktgegebenheiten. Es fällt ihnen daher deutlich schwerer, neue Aufträge zu akquirieren. Sie sind auf Vermittlungsplattformen und tragfähige Netzwerke angewiesen, wenn sie nicht immer wieder beschäftigungslose

Zeiten überbrücken wollen. Hier könnten Personaldienstleister tätig werden. Neben ihren eigenen Mitarbeitern könnten sie ihren Kunden ergänzend Freiberufler vermitteln. Die Personaldienstleister könnten so neue Ertragsquellen erschließen, ohne ihren eigenen Personalstamm und die damit verbundenen Ausgaben zu erhöhen.

### **Die Perspektive stimmt**

Auch wenn zahlreiche Möglichkeiten aufgezeigt worden sind, wie die Zukunft der Zeitarbeitsunternehmen aussehen könnte, so darf nicht der Eindruck entstehen, dass all dies ohne ihr aktives Zutun so kommen wird. Nur die Anbieter werden sich zu professionellen Personaldienstleistern entwickeln oder sich dauerhaft als solche am Markt halten können, die sich dafür entschlossen einsetzen.

*„Die Stammebelegschaften werden zunehmend mit flexiblen Verträgen ausgestattet werden, die eine bedarfsgerechte Anpassung der Tätigkeiten, der Lage und der Dauer der Arbeitszeiten sowie des Einsatzortes ermöglichen.“*

Gleichzeitig dürfen die Personaldienstleister einen ganz wichtigen Konkurrenten nicht aus den Augen verlieren: die Kundenunternehmen selbst. Die betrieblichen Personalmanager werden zukünftig alles tun, um die Effizienz des eingesetzten Humankapitals weiter zu verbessern. Konkret: Die Flexibilisierung der Personalkapazitäten wird auch in Zukunft ganz oben auf der Tagesordnung der Betriebe stehen. Die Stammebelegschaften werden zunehmend mit flexiblen Verträgen ausgestattet werden, die eine bedarfsgerechte Anpassung der Tätigkeiten, der Lage und der Dauer der Arbeitszeiten sowie des Einsatzortes ermöglichen. So wird es den Firmen möglich sein, einen Großteil der Schwankungen des Arbeitsanfalls eigenständig aufzufangen. Erst wenn diese Flexibilisierungspotenziale ausgereizt sind, werden externe Dienstleister in einem größeren Umfang eingebunden werden.