

Gefragte Zeitarbeiter

Neue Wege in der Personalbeschaffung



Alexander Galman

20.02.2010

Immer mehr Menschen arbeiten in zeitlich befristeten Stellen. Prozessorientierung, Standardisierung und Globalisierung lassen die Temporärbranche weiter anwachsen. Neue Geschäftsmodelle sollen die Arbeit der HR-Verantwortlichen erleichtern.

Von 2002 bis 2008 ist die Zahl der Menschen in Deutschland, die sich von spezialisierten Agenturen an Arbeitgeber vermitteln lassen, von 300 000 auf über 800 000 gestiegen. Europaweit verdienen mehrere Millionen Menschen ihren Lebensunterhalt mit Zeitarbeit. In Grossbritannien sind die «Temporären» für 4.8 Prozent aller geleisteten Arbeitsstunden verantwortlich, in der Schweiz liegt dieser Wert bei 1.7 Prozent, in Deutschland bei 1.6 Prozent wobei die grössten Wachstumsraten nicht in den angestammten Branchen wie der Bauwirtschaft oder der verarbeitenden Industrie anfallen. Kaum beachtet von der Öffentlichkeit erschliessen sich die Personalverleiher schon seit Mitte der 90er-Jahre immer neue Märkte. Typisch hierfür ist der Bereich Verkauf und Promotion. Telekommunikationsfirmen oder Markenartikler aus der Kosmetikindustrie stellen das Personal für ihre Promotionsstände und Shop-in-Shops nur noch selten direkt an. Sie wenden sich an Personalagenturen. Ein anderes Beispiel ist die Büroarbeit: Callcenter-Agenten, Dolmetscher oder Sekretärinnen werden zunehmend auf Zeit beschäftigt. Trendsetter sind die grossen öffentlichen und privaten Verwaltungen. Die französische Regierung hat unlängst beschlossen, die Zeitarbeit auch in den Amtsstuben zuzulassen.

Bestimmende Dynamik der Märkte

Die Zunahme der Zeitarbeit ist ein ökonomischer Megatrend und es stellt sich die Frage, was ihn ausgelöst hat und was ihn weiter beschleunigt. Die Antwort muss differenziert ausfallen. Zuerst ist die zunehmende Standardisierung der Geschäftsabläufe zu nennen. Die Regeln des Qualitätsmanagements, der Corporate Governance und des Projektmanagements gelten überall und üben einen konstanten Angleichungsdruck aus. In einem solchen Umfeld werden neue Mitarbeiter schneller produktiv und damit wird auch die Zeitarbeit immer attraktiver.

Der zweite wichtige Treiber ist das wirtschaftliche Umfeld der Firmen. Mit fortschreitender Globalisierung wird die Welt zu einem einzigen grossen Markt. Regional unterschiedliche Konjunkturzyklen, die einander kompensieren und so den Geschäftsverlauf von international tätigen Firmen glätten könnten, verlieren an Bedeutung. Wenn eine Krise kommt, trifft sie jeden und überall. Dies zwingt die Firmen, ihre Geschäftsmodelle in hohem Masse skalierbar zu machen. Die Fähigkeit, schnell zu wachsen, bei Bedarf aber auch schnell zu schrumpfen, wird mehr und mehr geschäftskritisch.

Diese Dynamik auf der Nachfrageseite konnte nicht ohne Auswirkungen auf die Anbieter bleiben. Die Zeiten, in denen einige internationale Agenturen den Markt dominierten, sind vorbei. Es ist eine Unternehmenslandschaft entstanden, wie sie auch in anderen Branchen typisch ist: mit einigen Grossfirmen an der Spitze und einer Unzahl von kleinen und mittelgrossen Firmen, sogenannte Personalboutiquen, an der Basis.

Neue Form der Beschaffung

Eine optimale Firmengrösse für Personalverleihfirmen gibt es nicht. Beide, internationale Konzerne und Boutiquen, haben ihre spezifischen Stärken und Schwächen. Die Giganten offerieren weltweite Services, leiden aber oft unter fehlender Kundennähe, während die KMU sehr nahe am Markt sind, aber mitunter Mühe haben mit der zunehmenden Regulierungsdichte in den Bereichen Arbeitsrecht, Quellensteuer und Sozialversicherung. Die meisten Kunden greifen deshalb je nach Bedürfnis auf mehrere Agenturen zurück. Nur so kann der Human-Ressource-Manager sicherstellen, dass er seine offenen Stellen und Projekte mit den richtigen Leuten besetzen kann. Es gibt nicht wenige international tätige Konzerne, die Geschäftsbeziehungen zu 30 bis 40 Personalverleihern unterhalten - und ein entsprechend kostspieliges Lieferantenmanagement betreiben.

In konjunkturell guten Zeiten werden diese internen Kosten in Kauf genommen. In Rezessionsphasen sind aber die Einkäufer die ersten, die ins Visier des internen Controllings geraten. Der Spardruck ist entsprechend hoch und die Einkaufsorganisationen sehen sich gezwungen, die Anzahl Zulieferer drastisch zu reduzieren. Viele von ihnen entschliessen sich deshalb zu einer Radikalkur: Sie binden sich vertraglich an einen Partner, der als First-Tier-Supplier Verfügbarkeit zu fixen Konditionen garantiert und gleichzeitig bestimmte Geschäftsprozesse rund um die Personalbeschaffung übernimmt; in der Regel handelt es sich dabei um das Management von Temporäreinsätzen und Mitarbeiterverträge sowie um die Krisenintervention für den Fall, dass es am Arbeitsplatz zu fachlichen oder menschlichen Problemen kommt. Der First-Tier-Supplier übernimmt somit die Funktion des internen Lieferantenmanagements auf der Basis eines Dienstleistungsvertrages; mit allen Vorteilen, die ein Business Process Outsourcing (BPO) hat. Bei der Beschaffung von Verbrauchsmaterialien und Informationstechnik ist diese Form des BPO seit Jahren gut etabliert. Bei der Personalbeschaffung jedoch handelt es sich um eine vergleichsweise neue Dienstleistung. In der Regel wird sie denn auch nicht von traditionellen Personalverleihern angeboten, sondern von Spezialisten mit entsprechendem Know-how und ohne eigene Verleihaktivitäten. Eine Entflechtung, die insofern sinnvoll ist, als sie hilft, Interessenskonflikte zu vermeiden.

Den Kuchen neu verteilen

Unter Experten gilt es als unstrittig, dass sich dieses neue Geschäftsmodell durchsetzen wird. Es steigert die Effizienz des Rekrutierungsprozesses und stärkt so die Attraktivität der Leiharbeit generell. Getreu der unterdessen mehr als 200-jährigen

These von Adam Smith, wonach die Arbeitsteilung der eigentliche Schlüssel zu Produktivität und Wachstum ist. Bleibt festzustellen, dass der aktuell zu beobachtende Marktumbruch nicht ohne Reibungen und Brüche verläuft. Viele traditionelle Personalverleiher tun sich schwer mit den unabhängigen First-Tier-Suppliern. Sie fürchten um Kundennähe und Wertschöpfungsanteil. Kurzfristig sind diese Sorgen zweifellos berechtigt. Doch langfristig bieten sich den Personalverleihern auch Chancen: Sie sparen Akquisitionskosten und können auf ihre Kernkompetenz fokussieren: auf die Evaluierung und Betreuung ihrer temporären Mitarbeiter.

*Alexander Galman ist Gründer und Managing Director der Suppliance RM AG, Zürich.
(www.suppliance.ch)*