

# Höhere Betriebsauslastung durch Arbeitnehmerüberlassung

D. Schomers, Berlin

**Die Mitarbeiter sind das Kapital eines jeden Betriebes – vor allem im Elektrohandwerk. Sie stellen aber auch einen großen Kostenfaktor dar. Deshalb kommt dem modernen Personalmanagement eine zentrale Bedeutung zu. Welche Möglichkeiten es heute für eine hohe Betriebsauslastung bietet, lesen Sie in diesem Artikel.**

Die Personalkosten stellen neben den Materialkosten den größten Teil der Gesamtkosten im Elektrohandwerk.

Da die konjunkturellen Aussichten für die deutsche Baubranche (Westdeutschland: + 1%, Ostdeutschland: - 4%) keine allzu rosigten Erwartungen hinsichtlich der Auftragslage zulassen, kommt einem effizienten Management eine immer größere Bedeutung zu. Die vorhandenen betrieblichen Ressourcen müssen optimal genutzt werden, um in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Erfolg zu haben.

## 1 Aufgaben und Möglichkeiten des Personalmanagements

Nicht jeder Auftrag entspricht der personellen Ausstattung eines Unternehmens. Probleme können auftreten bei

- der verfügbaren Anzahl an Mitarbeitern
- der entsprechenden Qualifikation des Personals.

Die Aufgabe des Personalmanagements ist es nun, hier einen Ausgleich zu finden, der erstens den Markterfordernissen entspricht und zweitens den betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens garantiert.

So wäre es natürlich fatal, wenn ein Unternehmen über ausreichend gut qualifizierte Mitarbeiter verfügt, die jedoch schlecht ausgelastet sind.

Aber auch Unterkapazität ist schädlich für ein Unternehmen. Im Extremfall: zu wenig Mitarbeiter mit geringerer Qualifikation fahren viele Überstunden. Auch hier ist über kurz oder lang eine Unternehmenskrise zu erwarten.

Um diesen Ungleichgewichten zu begegnen gibt es in der Praxis verschiedene Ansätze. In Tafel 1 sind die gängigsten Mittel aufgeführt, die zur Lösung dieses häufig auftretenden Problems genutzt werden.

Autor

Dietmar Schomers ist Geschäftsführer der Masters P GmbH, Unternehmens- und Personalberatung, Berlin (Telefon: 030/24 30 96-0).

Die einzelnen Maßnahmen sind ihrer Effizienz nach bewertet worden und es wird deutlich, daß viele Wege zwar beschränkt werden, aber nur wenige zur dauerhaften Entlastung einer angespannten Personaldecke taugen. Im folgenden wird auf die einzelnen Punkte etwas ausführlicher eingegangen.

## 2 Unterschiedliche Ansätze zur Abdeckung von Personalspitzen

Immer ausreichend Personal mit der dem Auftrag entsprechenden Qualifikation und Erfahrung zur Leistungserstellung zur Verfügung zu haben – das ist der Idealfall. Dieser wird jedoch immer seltener erreicht. Zum einen ist die Auftragslage schlecht und die hohen Personalkosten zwingen häufig zur Reduzierung der Mitarbeiterzahl. Zum anderen nimmt die Spezialisierung im Elektrohandwerk zu, was durch neue Technologien und neue Marktsegmente begründet ist.

Hat beispielsweise ein Unternehmen noch nie ein Bussystem installiert, wird es schwierig sein, diesen Auftrag kostenoptimiert auszuführen.

### 2.1 Größere Auslastung der eigenen Mitarbeiter

Eine Möglichkeit, Spitzen in der Personalauslastung abzudecken, kann das Fahren von Überstunden sein. Über Zeitkonten kann so Mehrarbeit bei Auftragsflaute abgegolten werden. Ebenso können Teile eines Auftrages an andere Unternehmen weitergegeben werden,

um eine Überlastung der eigenen Mitarbeiter bzw. Neueinstellungen zu vermeiden.

Diese beiden Wege lassen sich relativ leicht erschließen, sind jedoch nicht sehr effizient. Überstunden sind kontraproduktiv für die Mitarbeitermotivation. Einmal fühlen sich Mitarbeiter überlastet und dann wieder unterfordert, was sich ja auch in der Lohnhöhe widerspiegelt.

Eine Auftragsweitergabe schmälert in der Regel das Betriebsergebnis und ist deshalb auch kein probates Mittel um Auftragspitzen abzubauen.

### 2.2 Vergrößerung der Personaldecke

Entschließt man sich, Auslastungsengpässe durch Neueinstellungen auszugleichen, gibt es mehrere Optionen:

- unbefristete Arbeitsverträge
- befristete Arbeitsverträge
- Hilfskräfte
- Azubis.

Die unbefristete Neueinstellung gut qualifizierter Mitarbeiter sollte gut überlegt sein. Dieser Weg empfiehlt sich nur, wenn über einen längeren Zeitraum eine zu dünne Personaldecke festgestellt wurde. Vollzieht man diesen Schritt zu früh, hat man zwar die Personalkosten erhöht ohne jedoch eine ausreichende Auslastung zu haben.

Abgemildert wird dieses Risiko durch befristete Arbeitsverträge. Die Höchstdauer solcher Verträge liegt bei insgesamt 24 Monaten. Dabei ist die Anzahl der Verlängerungen unerheblich.

Für Bereiche eines Auftrages, die nicht den Einsatz von Gesellen oder Meistern erfordern, bietet sich zudem die Mitarbeit von Hilfskräften (pauschal) oder Azubis an.

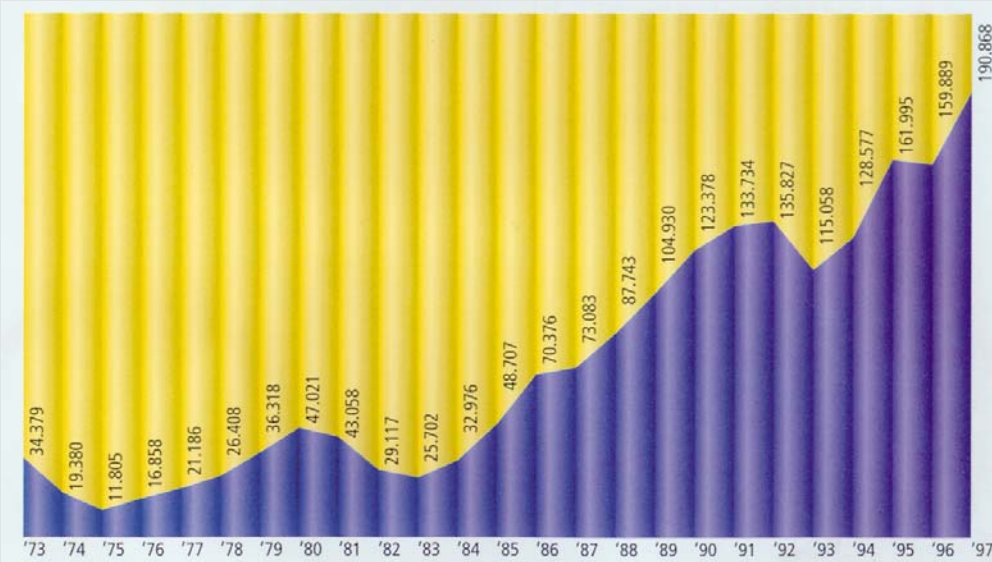
Diese entlasten die Kostenseite und verhindern die Vergeudung personeller Ressourcen für minderqualifizierte Tätigkeiten.

Die interne Abwicklung all dieser Maßnahmen erfordert einen großen zusätzlichen Aufwand. So werden allein durch Maßnahmen für ein verstärktes Personalmanagement auch die Verwaltungskosten erhöht. Daher muß internes Personalmanagement sehr effizient sein und darf wenig Fehler machen. Denn wenn erst einmal

Tafel 1 Häufig angewandte Maßnahmen beim Management von Personalspitzen und ihre Bewertung

Maßnahme	Einschätzung
Überstunden	löst das Problem nur kurzfristig und hat langfristig negative Folgen auf die Mitarbeitermotivation
Neueinstellungen	bedeuten eine Erhöhung des unternehmerischen Risikos, auch Zeitverträge und Hilfskräfte stellen hier keine Lösung dar erhöhter Verwaltungsaufwand
Arbeitnehmerüberlassung	löst Probleme bei Unterkapazität schnell ohne langfristig Kosten zu verursachen





**Bild 1** Überlassene Zeitarbeitnehmer in Westdeutschland 1973 - 1997

Quelle: Social Consult 1998

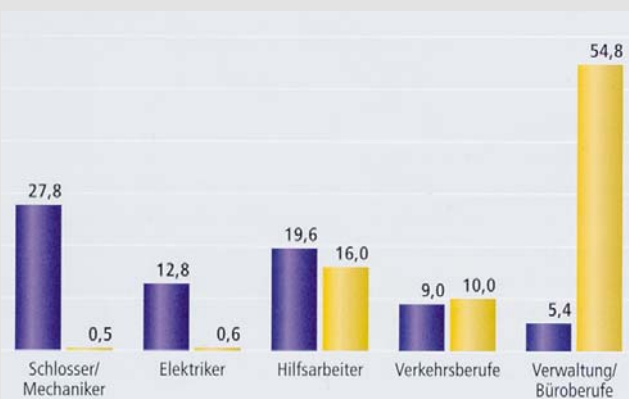
**Bild 2** Ausgewählte Berufsgruppen in der Zeitarbeit 1997

Quelle: Social Consult 1998

**Bild 3** Qualifikation von Zeitarbeitnehmern

Quelle: Social Consult 1998

1



2



3

Neueinstellungen – egal ob nun zeitlich begrenzt oder nicht – vorgenommen worden sind, stellen sie bei negativer Auftragsentwicklung oder auch bei leichten Schwankungen eine extreme Belastung der Kosten dar.

### 2.3 Arbeitnehmerüberlassung

Ein sehr effizienter Bereich des Personalmanagements ist die Arbeitnehmerüberlassung. In den letzten Jahren ist dieser Bereich stetig gewachsen.

Man unterscheidet hier zwei Arten:

- kollegiale Arbeitnehmerüberlassung
  - gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung.
- Die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung hat jedoch den Nachteil, daß der interne Aufwand der Koordination relativ groß ist. Hinzu kommt, daß eventuell betriebliches Know-how an die Konkurrenz weitergegeben wird.

Eine immer häufiger angewandte Form der Arbeitnehmerüberlassung ist dagegen die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung durch Personaldienstleister. Gerade im Elektrobereich, wo heute der ruinöse Preiskampf oft nur über die Lohnkosten geführt wird, stellt diese Form der Arbeitnehmerüberlassung eine attraktive Möglichkeit dar, Personalspitzen abzudecken.

### 3 Managementvorteile durch Personal-Dienstleister

Die wirtschaftlich sinnvollste Form des Personalmanagements ist heute die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung.

Die Vorteile, die eine Zusammenarbeit in diesem Bereich bietet, sind:

- geringer Verwaltungsaufwand
- schnelle Verfügbarkeit bei akutem Personalbedarf
- keine Kosten im Krankheitsfall
- Kosten entstehen nur auftragsbezogen
- Kostentransparenz.

Die Zunahme der Zeitarbeit (Bild 1) zeigt, daß immer mehr Unternehmen diese Dienstleistung nutzen.

Die Gründe hierfür liegen auf der Hand und wurden bereits angesprochen. Das Spektrum von Anbietern in diesem Bereich reicht von großen international agierenden Entleihern bis zu kleinen regionalen Anbietern, die oft – wie überall im Mittelstand – flexibler am Markt reagieren können. Gerade im Handwerk bietet eine Zusammenarbeit mit solchen Anbietern viele Möglichkeiten einer reibungslosen und marktorientierten Zusammenarbeit.

Über die reine Arbeitnehmerüberlassung hinaus, umfaßt die Zusammenarbeit mit einem Personaldienstleister aber auch die

Personalberatung. Dabei wird die optimale Personalstruktur ermittelt. Eine Analyse der personellen Verhältnisse des Unternehmens bringt in den meisten Fällen erhebliches Potential für Optimierungen zu Tage. Im Zuge dieser Beratung wird ein optimaler Personalstamm ermittelt, der dann auftragsbezogen durch das Entleihen von Arbeitskräften erweitert wird.

Die Betreuung der Zeitarbeitskräfte durch den Entleiher sichert dem Kunden eine permanente Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen. Fühlt sich beispielsweise ein Mitarbeiter bestimmten Aufgaben nicht mehr gewachsen, sorgt sein Betreuer für eine adäquate Lösung. Der Mitarbeiter wird dann einem anderen Auftrag zugeordnet und durch einen besser zur Aufgabe passenden Mitarbeiter ersetzt. Durch den ständigen Kontakt zur Basis ist heute ein kundenorientierter Personaldienstleister in der Lage, Probleme im Vorfeld zu lösen, ohne daß es zu Engpässen bei der Arbeitnehmerüberlassung kommt. Richtig geschulte und motivierte Mitarbeiter sind hier natürlich eine Grundvoraussetzung.

Ist ein Zeitarbeiter einer Aufgabe nicht gewachsen und es fehlt die richtige Betreuung durch den Verleiher, kommt es schlimmstenfalls zu einem „Crash“. Auf Kundenseite entsteht so vielleicht ein erheblicher Schaden.



Man sollte also als Entleiher auf diesen Betreuungs-Service der Zeitarbeitsfirma achten, um bösen Überraschungen vorzubeugen. Ein weiterer Service wird heute auch durch eine zeitlich beschränkte Testphase angeboten. Der Mitarbeiter wird beispielsweise mit einer vierstündigen Probezeit entliehen. Sollte eine Fehlbesetzung wirklich vorkommen, kann dies schnell festgestellt werden und es erfolgt für die Entleiherzeit keine Berechnung.

#### 4 Besser kalkulieren mit Zeitarbeitskräften

Der Einsatz von Zeitarbeitskräften führt zu einer Verbesserung der Ertragslage eines Unternehmens. Dies wird durch die auftragsbezogene Beschäftigung erreicht. Hat das Unternehmen einen Auftrag, der nicht durch das Stammpersonal abgedeckt wird, werden Zeitarbeitnehmer mit der benötigten Qualifikation angefordert. Ein Anteil an flexibel einsetzbaren Mitarbeitern erlaubt es dabei auch, bei Auftragsseinbrüchen oder Konjunkturschwankungen die Arbeitsplätze der eigenen Arbeitskräfte abzusichern. Ist ein Auftrag abgeschlossen, nimmt der Verleiher sie zurück und gibt sie an andere Unternehmen weiter. Diese Synergien verbilligen den Faktor Arbeit und geben dem Entleiher so mehr Spielraum bei seiner Angebotspolitik bzw. verbessern direkt das Betriebsergebnis.

Der Verwaltungsaufwand für Beschaffung, Sozialversicherung, Steuern, Krankheit, Urlaub usw. wird so deutlich geringer. Mit Zeitarbeitskräften kann man jedoch auch langfristig planen. Das immer noch verbreitete Vorurteil, Zeitarbeit schaffe nur Arbeitsplätze für den kurzzeitigen Bedarf und ohne soziale Sicherung, ist unberechtigt. Denn Zeitarbeitnehmer werden bei Zeitarbeitsunternehmen in der Regel unbefristet eingestellt. Sie haben wie andere Arbeitnehmer auch Anspruch auf bezahlten Urlaub und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Zeitarbeitnehmer bekommen ihr Geld übrigens auch dann, wenn die Zeitarbeitsfirma einmal keinen Einsatz für sie hat.

Aus Sicht einzelner Berufssparten hebt sich die Zeitarbeit besonders in den Metall- und Elektroberufen (Bild 2) hervor. In Westdeutschland erreichten die Schlosser, Montierer, Elektriker und ähnliche Berufe einen Anteil von 40 Prozent, im Osten sogar fast 63 Prozent gemessen am Gesamtvolumen der Zeitarbeit.

Einer der wichtigsten Gründe dafür, daß immer mehr Unternehmen und Arbeitnehmer die Form der Zeitarbeit wählen, ist die Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG). Seit dem 1. April 1997 gelten neue Regeln, die zu mehr Flexibilität geführt haben: Die zulässige Verleihdauer wurde von 9 auf 12 Monate verlängert. ■

### Interview

## Fragen zur Zeitarbeit

ELEKTROPRAKTIKER führte ein Gespräch mit Herrn Dietmar Schomers, Geschäftsführer der masters P GmbH, Unternehmens- und Personalberatung Berlin.



**ep:** Welche Argumente sprechen für die Zeitarbeit im Elektrohandwerk?

**Schomers:** Zeitarbeit ist die gewerbsmäßige Überlassung von Arbeitskräften durch ein Zeitarbeitsunternehmen an seine Kunden. Die Mitarbeiter sind beim Personaldienstleister angestellt, nicht beim Kundenunternehmen. Dieses wiederum schließt mit dem Zeitarbeitsunternehmen einen Überlassungsvertrag, der Dauer, Modalitäten sowie Kosten der Überlassung regelt.

So sparen unsere Kunden Verwaltungskosten ein, müssen keine personelle Überkapazitäten befürchten und dies senkt natürlich nicht zuletzt seine Personalkosten.

**ep:** Das Elektrohandwerk benötigt aber vor allem qualifizierte Mitarbeiter ...

**Schomers:** Zeitarbeitskräfte sind in der Regel gut qualifiziert (Bild 3). Mehr als 90 Prozent haben eine fundierte Ausbildung, jeder zweite sogar als Fachkraft. Zeitarbeitnehmer sind flexibler und bringen außerdem oft mehr Berufserfahrung mit als vergleichbare Arbeitnehmer, da sie in unterschiedlichen Firmen und an verschiedenen Arbeitsplätzen arbeiten.

**ep:** Was muß ich beachten, wenn ich Zeitarbeitnehmer in meinem Betrieb einsetze?

**Schomers:** Zeitarbeitnehmer sind während Ihres Einsatzes weitgehend dem im Unternehmen tätigen Personal gleichgestellt. Durch diese Integration sind auch Aspekte wie Weisungsbefugnis, Haftungsfragen, Arbeitszeitregelungen sowie die Arbeitssicherheit geregelt. Die klassischen Arbeitgeberpflichten (beispielsweise die Lohnzahlung oder die Abführung der Lohnsteuer und Sozialabgaben) verbleiben jedoch beim Verleiher, also dem Zeitarbeitsunternehmen. Wichtig ist auch, daß der Personaldienstleister seinen Mitarbeitern die notwendige qualifizierte Unterstützung gibt. Nur zu diesem Zweck gibt es bei uns Betreuer, die eine bestimmte An-

zahl von Mitarbeitern bei ihren unterschiedlichen Einsätzen begleiten und für einen reibungslosen Ablauf bei der Überlassung sorgen.

**ep:** Welche Gesetze muß man zur Zeitarbeit beachten?

**Schomers:** Rechtliche Grundlage der Zeitarbeit ist das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Hinzu kommen noch allgemeine Grundlagen, wie etwa das Arbeitssicherheitsgesetz, das Arbeitszeitgesetz, das Kündigungsschutzgesetz, das BVG etc.

**ep:** Gerade im Elektrohandwerk wird heute mit Stundensätzen kalkuliert, die oft ruinös sind. Wie können Sie da noch gutes Personal zu günstigen Preisen überhaupt anbieten?

**Schomers:** Wir zahlen unseren Mitarbeitern Tariflöhne. Erstens sehen wir dabei unsere soziale Verantwortung und zweitens können wir nur so auch entsprechend qualifiziertes Personal anbieten. Viele junge Facharbeiter streben ganz bewußt in die Zeitarbeit, um ein breiteres Spektrum an Qualifikationen zu erreichen.

Darüber hinaus sind wir nicht nur im Elektrobereich tätig und können so Synergien in Form von interessanten Konditionen an unsere Kunden weitergeben.

**ep:** Wie groß muß ein Unternehmen sein, damit sich Zeitarbeit lohnt?

**Schomers:** Größe ist nicht entscheidende Komponente, sondern Flexibilität. Gerade wenn ein Unternehmen beispielsweise nur fünf feste gewerbliche Mitarbeiter hat, wäre es ohne Zeitarbeitskräfte bei großen Aufträgen außen vor oder müßte Teile eines Auftrages weitergeben. Mit einem Partner im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung werden so Voraussetzungen für Wachstum geschaffen, ohne volles Risiko gehen müssen.

**ep:** Herr Schomers wir danken Ihnen für das Gespräch.