

# Personalpolitik in der Krise – oder: Die Zukunft der Temporärarbeit

In einem Interview mit dem Adecco Institute<sup>1</sup> skizziert Jutta Rump, Professorin am Institut für Beschäftigung und Employability der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein<sup>2</sup>, die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Personalpolitik und die Folgen für die Temporärarbeit:

Die unternehmerische Personalpolitik, so die Erkenntnis einer Umfrage bei 350 Unternehmen, übt derzeit den Spagat zwischen zwei gegenläufigen Einflussfaktoren: dem krisenbedingten Kostendruck und dem sich abzeichnenden demografisch bedingten Personalengpass. Der erste Faktor verlangt nach Personalkostenabbau, der zweite nach einer engagierten Mitarbeiterbindung. Laut der Umfrage gewichten die Unternehmen beide Aspekte gleich stark. Die Quadratur des Kreises versuchen die Unternehmen zu erreichen, indem sie einerseits die Einführung von Kurzarbeit erwägen bzw. planen und andererseits keine vorschnellen Kündigungen aussprechen.

## Bedeutung des Faktors Humankapital steigt im Stellenwert

Überhaupt würden die Unternehmen langsam die fundamentale Bedeutung des Personalwesens erkennen. Dass noch keine massenhaften Kündigungswellen erfolgt sind, zeige, dass sich in den Köpfen etwas verändert hat. In der derzeitigen Krise rangieren stattdessen Strategien wie offene und ehrliche Kommunikation, Vertrauen schaffen, Qualifizierung, strategische Allianzen eingehen ganz vorne.

In der Vergangenheit war die Unternehmenspolitik dagegen häufig eindimensional auf die Finanzen und Investitionen ins Sachkapital fokussiert. In den letzten Jahren hat der Faktor Humankapital einen steigenden Stellenwert erlangt. Auch das Adecco Institute hat in eigenen Untersuchungen den Eindruck gewonnen, dass der Personalpolitik vermehrte strategische Bedeutung zugesprochen wird.

Doch angesichts von Entwicklungen wie dem Fachkräftemangel und der demografischen Lücke anerkennen die Unternehmen nach Ansicht von Jutta Rump die zentrale Bedeutung des Personals noch zu wenig. Und je länger die Krise dauert, desto häufiger werde auch auf das Instrument des Personalabbaus zurückgegriffen werden.

## Entwicklung hin zur zweigeteilten Belegschaft hat eingesetzt

In die wachsende Wahrnehmung der strategischen Bedeutung des Humankapitals spielt ein weiterer Paradigmenwechsel: Zunehmend würden die Unternehmen zwischen der Belegschaft und der Kernbelegschaft trennen. Mit der Kernbelegschaft erhalten die Unternehmen das Basisgeschäft aufrecht. Mit ihr hoffen die Firmen auch, in der Krise relativ gut zu überleben. Neben der Kernbelegschaft stützen sich die Unternehmen auf Satellitenbelegschaften, die sie flexibel oder temporär beschäftigen und mit denen sie auf Aufschwünge und Abschwünge, auf Krisen und Boomphasen reagieren können. Dies führt im Endeffekt zu einer Aufteilung der Erwerbsbevölkerung in eine Gruppe mit festem Arbeitsplatz und eine Gruppe mit rotierenden Einsätzen.

Mit zunehmender Qualifikation und Qualität, so Jutta Rump, steigen die Chancen, zur Gruppe mit festem Arbeitsplatz zu gehören. Doch auch die Kernbelegschaft müsse sich mit dem Unternehmen bewegen und bewahre nur so ihre Arbeitsplatzsicherheit. Diejenigen, die rotieren und sich im äusseren Belegschaftskreis befinden, schöpfen ihre Arbeitsplatzsicherheit ganz besonders aus ihrer Flexibilität, Qualifikation und damit Beschäftigungsfähigkeit. Jutta Rump geht davon aus, dass sich diese Entwicklung zur zweigeteilten Belegschaft durch die aktuelle Krise sogar beschleunigen wird.

Mit einer solchen aus Kern und variablem Kreis zusammengesetzten Belegschaftsstruktur können sich die Unternehmen in der Balance halten, und zwar sowohl in Boomphasen als auch in Krisen. Die gemischten Teams machen das Unternehmen sehr viel agiler und schneller. In Aufschwungphasen hilft die zweistufige Personalpolitik, Mitarbeitende zu beschaffen. In Abschwungphasen sorgt die Flexibilität dafür, das Unternehmen am Leben zu erhalten. Zudem hat diese Form der Zusammenarbeit ein qualifizierendes Ele-

ment sowohl für die internen als auch für die externen Mitarbeitenden. Jutta Rump nennt das Flexicurity für die Unternehmung. Und deshalb ist die Professorin überzeugt, dass die Temporärarbeit in Zukunft nicht nur in ausführenden Tätigkeiten, sondern in immer stärkerer Masse auch in planenden Funktionen und auf qualifizierten Arbeitsplätzen zu finden sein wird. Und damit spiele die Temporärarbeit auch eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung in Richtung Projektwirtschaft.

Ein Beispiel: Eine Firma entwickelt ein neues Produkt und benötigt dafür ganz bestimmte Kompetenzen. Nur ein kleiner Teil der Belegschaft verfügt aber über die nötigen Qualifikationen. Strategie in der Vergangenheit war, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln, bis sie fit für das neue Produkt sind. Für die heutige und zukünftige Welt ist dieser Weg aber zu langsam. In einer schnelllebigen Welt holt sich die Firma das momentan nicht verfügbare Know-how temporär von aussen. Nach der Entwicklung des Produkts kann das Unternehmen allein mit der Kernbelegschaft die Herstellung umsetzen. Die nur an der Entwicklung beteiligten Arbeitnehmer ziehen zum nächsten Projekt oder zum nächsten Kunden.

## Tochtergesellschaften spezialisiert auf strategische Partnerschaften

Grosse Unternehmen wenden solche flexiblen Instrumente viel häufiger an als kleinere Firmen. Meist verfügen sie über eine eigene Abteilung, die sich mit solchen Fragen beschäftigt. Demgegenüber wird das Personalwesen in kleineren Unternehmen oft nicht spezialisiert behandelt. Und kleineren Firmen, so Rump, fehlt es vor allem an Informationen und an der Vernetzung, die einen flexibleren Einsatz des Personals begünstigen würden.

Damit die Temporärarbeit ihre Rolle in der zweigeteilten Belegschaft ausschöpfen kann, muss sie, so Jutta Rump, schon in der strategischen Personalplanung ein Sparringspartner für Unternehmen sein. Gefragt sei eine strategische Partnerschaft zwischen der (Personalabteilung einer) Unternehmung und der Temporärarbeitsfirma. Diesem Ideal stehe aber derzeit ein mangelndes Ansehen von Temporärarbeit entgegen. Weil sie meint, dass die Verabschiedung vom negativ belegten



### Die Autorin

**Myra Fischer-Rosinger** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei swisstaffing, dem Verband der Personaldienstleister der Schweiz.

1) <http://institute.adecco.com>

2) <http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe>

Begriff Temporärarbeit viel zu lange dauert, rät die Professorin den Anbietern von Temporärarbeit, spezielle Tochtergesellschaften zu gründen, die auf die strategische Partnerschaft spezialisiert sind und als solche Partner akzeptiert werden.

Allerdings braucht es für eine Partnerschaft immer zwei. So ortet Jutta Rump auch auf Seiten der Kundenunternehmen gewissen Handlungsbedarf. Heute werde die Anstellung von temporär Arbeitenden häufig über den Einkauf und nicht über das Personalmanagement abgewickelt. Wenn der strategischen Personalpolitik der notwendige Stellenwert beigemessen werde und die Temporärarbeit die zweistufige Belegschaftsstruktur zum Leben erwecken soll, müsste das dringend ändern.

Myra Fischer-Rosinger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei swissstaffing

## GAV Personalverleih: Prüfverfahren abgeschlossen

Das Seco hat das Prüfverfahren des Gesamtarbeitsvertrages (GAV) Personalverleih abgeschlossen. Das Gesuch um Allgemeinverbindlich-Erklärung wurde Ende Juli 2009 im Schweizerischen Handelsamtsblatt publiziert. Die Sozialpartner rechnen mit der Allgemeinverbindlich-Erklärung und damit mit dem Inkrafttreten des GAV Personalverleih per 1.1.2010.

### Das Vertragswerk bringt allen Beteiligten Vorteile:

#### Für die temporär Arbeitenden

- Subventionierte Weiterbildung
- Bessere Altersvorsorge
- Besserer Krankentaggeld-Schutz
- Mindestlöhne in allen Branchen

#### Für den Einsatzbetrieb

- Flexibilität bei Kurzeinsätzen, soziale Sicherheit bei längeren Einsätzen
- Qualifiziertes temporäres Personal mit mehr Ausbildungsmöglichkeiten
- Einbezug der Branchenregelungen
- Gleichstellung von temporärem und fest angestelltem Personal
- Imagegewinn

#### Für den Personaldienstleister

- Einheitliche Berufsbeiträge
- Vereinfachtes Abrechnungsverfahren
- Mitsprache in den paritätischen Organen
- Imagegewinn

## Die Kernelemente des GAV Personalverleih

Der GAV Personalverleih führt – neu für alle temporär Arbeitenden – Mindestlöhne sowie einen Weiterbildungs- und Vollzugsbeitrag von einem Lohnprozent ein. Die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und die berufliche Vorsorge für temporär Arbeitende werden verbessert:

### Mindestlöhne

- In Einsatzbetrieben mit allgemeinverbindlich erklärtem GAV: Löhne gemäss diesem Branchen-GAV
- In Einsatzbetrieben mit nicht allgemeinverbindlich erklärtem GAV: Löhne gemäss diesem Branchen-GAV, sofern im Anhang 1 des GAV Personalverleih aufgelistet
- In Einsatzbetrieben ohne GAV:

Monatslöhne	Tieflohn-Gebiete	Hochlohn-Gebiete	Randregionen in JU und TI
Ungelernte	Fr. 3000	Fr. 3200	Fr. 2700
Gelernte	Fr. 4000	Fr. 4300	Fr. 4000
Lehrabgänger im 1. Beschäftigungsjahr	Fr. 3600	Fr. 3870	Fr. 3600

### Berufsbeitrag

- 0,3 % für den Arbeitgeber
- 0,7 % für die temporär Arbeitenden

Der Berufsbeitrag von insgesamt 1 Lohnprozent wird für den Vollzug des GAV, die Weiterbildungsförderung sowie für Sozialleistungen im Bereich Krankentaggeld für das temporäre Personal eingesetzt.

### Lohnfortzahlung bei Krankheit

- 60 Tage bei Temporäreinsätzen, die maximal 13 Wochen dauern
- 720 Tage bei längeren Temporäreinsätzen bzw. für BVG-pflichtige temporär Arbeitende
- 720 Tage bei Temporäreinsätzen in Einsatzbetrieben mit allgemeinverbindlich erklärtem GAV

Einsätze bei demselben Personaldienstleister innerhalb von 12 Monaten werden zusammengezählt.

### Berufliche Vorsorge

- Ab der 14. Arbeitswoche bei befristeten Temporäreinsätzen (bzw. sobald bekannt ist, dass die Einsatzdauer 13 Wochen überschreitet)
- Ab dem 1.Tag bei unbefristeten Temporäreinsätzen
- Ab dem 1.Tag für temporär Arbeitende mit Unterstützungspflichten

Einsätze bei demselben Personaldienstleister innerhalb von 12 Monaten werden zusammengezählt.

## swisstemptrend: die monatlich aktualisierte Temporärbranchen-Entwicklung

Im Juli 2009 war das Temporärarbeitsvolumen in der Schweiz nach wie vor gegenüber dem Vorjahr rückläufig. Der Rückgang ist allerdings weniger stark ausgefallen als in den Vormonaten und betrug 12,4 Prozent (gegenüber Juli 2008). Die durchschnittliche Wachstumsrate der letzten zwölf Monate beträgt -13,5 Prozent, jene seit Jahresbeginn -21,5 Prozent.

