

# Z direkt!

DAS FACHMAGAZIN FÜR ZEITARBEIT

03/2022

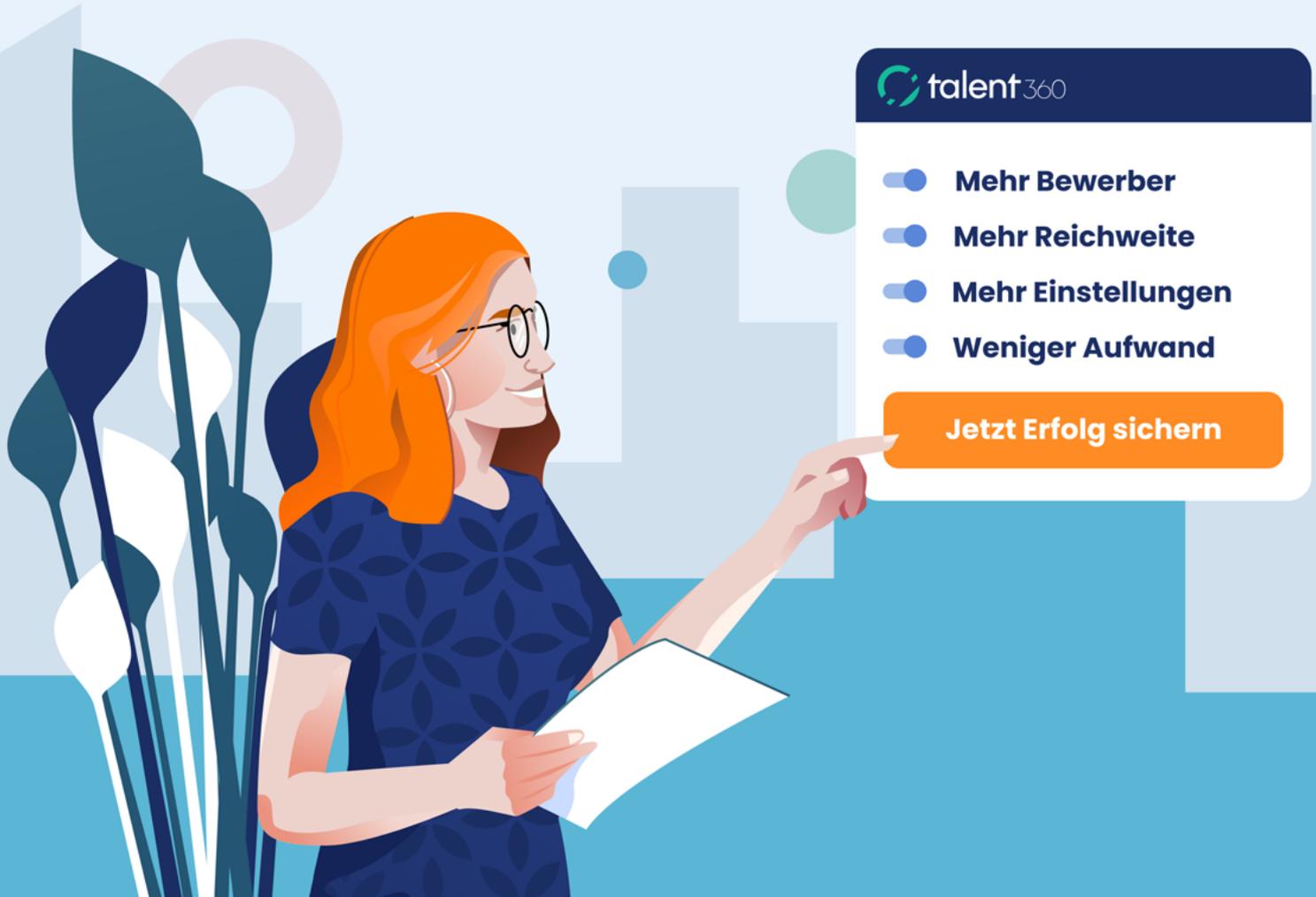
*WO SIND DIE  
ARBEITSKRÄFTE?!*





Die Recruitment Software für  
erfolgreiche Personaldienstleister

# Bereit für mehr Erfolg?



Über 100 KMUs sowie namhafte Branchengrößen  
rekrutieren bereits erfolgreich mit talent360.



Erfahren Sie, wie Sie sich mit talent360  
mehr Erfolg im Recruitment sichern können  
[get.talent360.io/mehr-erfolg](https://get.talent360.io/mehr-erfolg)

# Zeitarbeit – Hoffnungsträgerin und Leidtragende zugleich

Um über das Thema Arbeitskräftemangel mitreden zu können, bedarf es keiner Analyse umfangreicher Studien. Jeder erlebt es in seinem Alltag: Das Café schließt bereits am Mittag, die örtliche Postfiliale ist vorübergehend geschlossen, das Restaurant öffnet überhaupt nicht mehr. Zwar hat die Bundesagentur für Arbeit in ihrem Arbeitsmarktbericht Juni 2022 wegen der Registrierung der aus der Ukraine Geflüchteten einen kräftigen Anstieg der Arbeitslosigkeit angekündigt. Doch im Hinblick auf die größeren Zusammenhänge in der Entwicklung des demografischen Trends und des damit bestehenden Erwerbspersonenpotenzials dürfte dies nicht mehr als eine Fußnote sein. Man fragt sich, wie angespannt die Arbeitskräftesituation ohne Pandemie und Ukraine-Konflikt gewesen wäre. Die Arbeitsmarktforscher sind sich einig: Das Erwerbspersonenpotenzial wird in den nächsten Jahren bis 2030 und darüber hinaus sinken. Dies lässt sich bestenfalls durch eine verstärkte Zuwanderung und durch eine verbesserte Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials abbremsen.

Für die Zeitarbeit ist das Problem des Arbeitskräftemangels ein zweischneidiges Schwert: Zunächst ist er DER limitierende Faktor für die Branche. In der aktuellen Studie des Marktforschungsinstituts Lünendonk & Hossenfelder nennen 85 Prozent der befragten Personaldienstleister „Bewerbermangel“ und 48 Prozent „Fachkräftemangel“ als größtes Hindernis für ihren Erfolg.

Die Wirtschaft hingegen, die natürlich gleichermaßen unter dem Arbeitskräftemangel leidet, wendet sich an die Personaldienstleister, in der Hoffnung, über sie ihren Rekrutierungsbedarf decken zu können. Zwar können Personaldienstleister nicht zaubern, aber sie



können mithelfen, das Erwerbspersonenpotenzial auszuschöpfen und die richtige Passung (Matching) zu erzielen. Das gilt auch und gerade für Mangelberufe. So fängt die Zeitarbeit zum Beispiel Menschen auf, die aus der Pflege eigentlich ausgeschieden wären, über die in der Zeitarbeit angebotene Flexibilität der Branche aber erhalten bleiben.

Die Zeitarbeit könnte noch mehr, aber sie darf nicht. Nach wie vor gilt in § 40 Aufenthaltsgesetz das Verbot für die Zeitarbeit, Drittstaatler zu rekrutieren. Eine frappierende Diskriminierung von Arbeitgebern einer Branche und eine im Hinblick auf die skizzierte Arbeitsmarktsituation groteske Fehlregulierung, die zügig aufgehoben werden muss.

Dr. Martin Dreyer, stellv. Hauptgeschäftsführer

# Inhalt

|   |  |    |
|---|--|----|
|   | <b>EDITORIAL</b> .....   | 3  |
|   | <b>KOMPAKT</b> .....   | 5  |
|    | <b>TITELTHEMA</b>  |    |
|   | Wo sind die Arbeitskräfte?! .....  | 6  |
|   | Die besten Arbeitgeber Deutschlands – und was sie so attraktiv macht ...   | 8  |
|   | Die große Arbeiterlosigkeit – das Buch von Stepstone-CEO Dettmers .....    | 12 |
|   | Generation Arbeit ist Freizeit – Psychologe Rüdiger Maas im Interview ...  | 14 |
|    | Azubis finden und binden – die besten Tipps .....                          | 18 |
|   | Spielerisch zum perfekten Job-Match .....                                  | 20 |
|   | ¿Hablas alemán? – spanische Erzieher für deutsche Kitas .....              | 22 |
|    | Anwerbung ausländischer Fachkräfte – auch für die Zeitarbeit .....         | 24 |
|   | Quiz: Rekrutierung aus Drittstaaten – was ist erlaubt und was nicht? ..... | 26 |
|   | Coopetition – kooperierende Konkurrenten .....                             | 28 |
|   | Wissen bündeln – in neuem Netzwerk .....                                   | 30 |
|   | <b>GASTBEITRAG</b>   |    |
|   | Marketing-Experte Benjamin Desche: Mit SEO zum Recruiting-Erfolg .....     | 32 |
|  | <b>BERLIN DIREKT</b>   |    |
|   | Stürmische Zeiten für Ampelkoalition .....                                 | 34 |
|   | Zuwanderung – Chance und Risiko .....                                      | 36 |
|   | <b>BILDUNG</b>   |    |
|   | Studium Zeitarbeit – die Vorlesungen beginnen .....                        | 38 |
|  | <b>RECHT DIREKT</b>  |    |
|   | Gesamtschutzverfahren – jetzt ist der EuGH dran .....                      | 40 |
|   | GSA Fleisch – Vereinbarkeit mit Grundgesetz weiter unklar .....            | 43 |
|  | <b>AKTIV</b>   |    |
|  | iGZ-New-Work-Summit 2022 – auf zu neuen Höhen .....                        | 44 |
|   | iGZ-Marketing-Summit 2022 – gehirngerecht kommunizieren .....              | 46 |
|   | MyiGZ – der neue Mitgliederbereich der iGZ-Website .....                   | 48 |
|   | Zeitarbeit: Eine gute Wahl. WERTSCHÄTZUNG .....                            | 50 |

# SCHON REINGEHÖRT?



Fachkräfte- und mittlerweile auch Arbeitskräftemangel – fast überall werden händierend Mitarbeiter gesucht. Wie ich Mitarbeiter durch Bildungsmöglichkeiten finden und rekrutieren kann – darum geht's in dieser Verbandelt-Episode. Mit Michael Loef, Berater Qualifizierungsoffensive beim iGZ-Partner WBS Training, und Clemens von Kleinsorgen, stellvertretender Leiter des iGZ-Fachbereichs Bildung Personal | Qualifizierung mit dem Schwerpunkt Recruiting und Förderprogramme, geben zwei Experten Antworten und Tipps, wie Arbeitgeber durch Bildungsmaßnahmen auf dem Rekrutierungsmarkt punkten können.

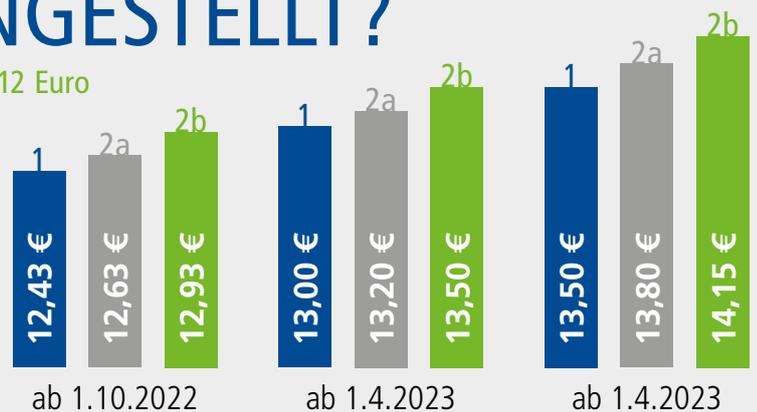


Zu hören auf allen gängigen Podcast-Portalen und direkt hier!

# SCHON DRAUF EINGESTELLT?

Anpassung der Tariflöhne an den Mindestlohn von 12 Euro

Der iGZ und der BAP (VGZ) und die Gewerkschaften der DGB-Tarifgemeinschaft haben neue Entgelte für die Gruppen 1, 2a und 2b vereinbart. Die Entgeltgruppe 1 steigt zum 1.10.2022 auf 12,43 Euro, die EG 2a auf 12,63 Euro und die EG 2b auf 12,93 Euro. Weitere Erhöhungen der Entgeltstufen folgen zum 1.4.2023 sowie zum 1.1.2024. Weitere Infos unter [www.ig-zeitarbeit.de/tarif](http://www.ig-zeitarbeit.de/tarif)



# SCHON GEWUSST?

# 154 Tage lang

waren gemeldete Stellen in der Zeitarbeitsbranche im August 2022 im Durchschnitt unbesetzt. Die durchschnittliche Vakanzzeit – die Zeit vom gewünschten Besetzungstermin bis zur Abmeldung einer gemeldeten Arbeitsstelle – lag laut Bundesagentur für Arbeit 2021 noch bei 132 Tagen.

# 24%

betrug der Anteil der gemeldeten Arbeitsstellen von Zeitarbeitsbetrieben an Gesamt im August 2022 laut Bundesagentur für Arbeit. Das sind vier Prozent weniger als noch im August 2021. Arbeitsstellen sind immer schwieriger zu besetzen. Deswegen melden Zeitarbeitsunternehmen weniger Stellen.

# *WO SIND DIE ARBEITSKRÄFTE?!*



## Eine Stunde länger im Restaurant aufs Essen warten. Das Paket kommt doch zwei Tage später und der dringend nötige Klempner schafft es erst in zehn Tagen. Der Mangel an Arbeitskräften ist längst im Alltag jedes Einzelnen angekommen.

In der Zeitarbeitsbranche macht sich die Not schon länger bemerkbar. Die „Mitarbeiter-gesucht“-Schilder hängen sich schon staubig, Personaldisponenten kramen selbst die ältesten Kandidaten-Akten aus den Schubladen wieder hervor – Bewerber und Bewerberinnen sind kaum zu kriegen. Der altbekannte Fachkräftemangel ist längst zum „Kräftemangel“ mutiert. Es sind nicht mehr nur die gut ausgebildeten Ingenieure, die fehlen. Es sind auch das Reinigungspersonal, der Lagerarbeiter und der Bauarbeiter. Von allen offenen Stellen fallen laut Bundesagentur für Arbeit derzeit ein Viertel auf den Bereich ungelernte Hilfskräfte – so viele wie noch nie. Und auch die Anzahl der offenen Stellen erreichte im zweiten Quartal 2022 einen neuen Höhepunkt. Die Personalkrise verschärft sich nicht mehr jährlich, sondern sekundlich. Konjunkturforscher geben dem demographischen Wandel die Schuld. Die Gesellschaft ist gealtert und die vielen Menschen, die in Rente gehen, können nicht durch Geburten oder zugewanderte Kräfte ausgeglichen werden. Bis 2030 ist fast ein Drittel der Bevölkerung über 65 Jahre alt.

Das bedeutet für Personaler vor allem eines: Die Forderungen stellen jetzt die Arbeitnehmer, nicht mehr die Arbeitgeber. Bewerber mit fast unerschämten Ansprüchen sind Teil dieser neuen Realität. Sie können es sich leisten, denn sie haben die Wahl zwischen Dutzenden von Arbeitgebern. Die Arbeitssuchenden vergleichen die Angebote, sind potenziellen Stellen gegenüber kritischer eingestellt und nehmen die Unternehmen genau unter die Lupe. Dabei helfen ihnen die vielen Informationen über den Arbeitgeber, die im Internet zu finden sind: Bilder von Betriebsfeiern, das Facebook-Profil des Chefs oder die schlechte Bewertung eines Ex-Mitarbeiters, der sich ungerecht behandelt fühlt.

Doch diesen neuen Herausforderungen und Ansprüchen muss sich die Branche stellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Ausgabe der Zdirekt! gibt Hilfestellungen, wie trotz der Personalfaute doch frischer Wind in den Betrieb kommt. Der Generationsforscher Rüdiger Maas hat einige hilfreiche Tipps für die Ansprache junger Bewerber. Ob man bei der Google-Suche auf dem ersten Platz landen will oder sich in Social Media um neues Personal bemüht, die Experten vom Marketing- und New-Work-Summit verraten ihre Tricks, um die Leute ins Unternehmen zu holen. Auch ein Blick über den Tellerrand der Zeitarbeitsbranche kann helfen: Wie schaffen es die als beste Arbeitgeber ausgezeichneten Unternehmen – beispielsweise ein Aachener Start-up in der Telekommunikationsbranche und ein Münchener Unternehmen im hart umkämpften Markt der Gebäudereinigung – ohne Probleme, an Personal zu kommen? Erfahren Sie es, auf den nächsten Seiten.

Natürlich müssen nicht nur die Zeitarbeitsbetriebe umdenken. Auch in der Politik braucht es Veränderung. So sollten die Erfolge der Personaldienstleistung in Sachen Migration und Integration in den Arbeitsmarkt stärker anerkannt und auf ihnen aufgebaut werden, statt gegen die Zeitarbeit zu arbeiten. Schließlich ist der Zuzug von Arbeitskräften einer der wichtigsten Hebel gegen den Personalmangel.

Auf Sie warten weitere 45 Seiten voller Impulse, Ideen und Denkanstöße, die fit für die Personalwelt der Zukunft machen. Mit diesem Input sollten Sie einige der „Mitarbeiter-gesucht“-Schilder aus dem Schaufenster abhängen und den Kopf wieder aus den Akten-Schubladen ziehen können. **GB**

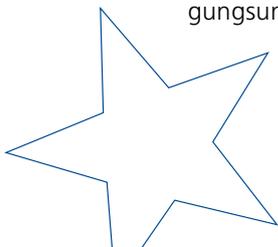
# Von den Besten lernen

Mitarbeiter suchen und finden? Kein Problem! Auch in einer Branche, in der absoluter Arbeitskräftemangel herrscht? Ja! Und wie geht das? Gute Frage! Der iGZ hat bei prämierten Arbeitgebern nachgefragt, wie sie Mitarbeiter rekrutieren und langfristig an sich binden. Die Ansätze reichen von kreativem Handeln bis zu klaren Prinzipien.



Sommerzeit ist Urlaubszeit – das gilt auch im Reinigungsunternehmen von Markus Wasserle. Während andere in der Gebäudereinigung händeringend nach Ersatzpersonal für die Urlaubsmonate suchen oder nur einem Teil der Belegschaft freie Tage genehmigen, lehnt sich der 41-Jährige entspannt an seinem Schreibtisch in Kaufering zurück. „Bei uns kann jeder zu jeder Zeit Urlaub machen. Solange der Urlaubsantrag sechs Wochen vorher gestellt wird, wird er automatisch genehmigt. Die Führungskraft kann ihn nicht nicht genehmigen“, erklärt Wasserle einen Baustein seiner Unternehmenskultur. Und wie erfüllt das Reinigungsunternehmen dann seine Aufträge? Für Markus

Wasserle arbeiten 320 Mitarbeiter aus 30 verschiedenen Nationen, die meisten aus Südeuropa, und nahezu alle wollen ihren Jahresurlaub im Sommer in der Heimat verbringen – und tun dies auch. Möglich macht's eine Kooperation mit einer Universität in der Slowakei. In diesem Sommer verbringen 38 slowakische Studierende ihre Semesterferien in und um München, wo die Gebäudereinigung Wasserle vor allem gewerbliche Immobilien, Treppenhäuser, Glasfassaden und Tiefgaragen auf Hochglanz hält. „Die Studierenden wohnen bei meinen Mitarbeitern oder in unseren Werkswohnungen. Über unsere Mitarbeiterzeitung betreiben wir quasi ein Firmen-Airbnb. So haben die Studenten direkt



auch Anschluss – neben den Events, die wir dazu für sie organisieren.“ Ob er Stellen überhaupt noch ausschreibe? Nein, Vollzeitstellen nicht, nur die ein oder andere Teilzeit-Position. „Aber das mache ich über ein Kleinanzeigenportal. Alle anderen Stellen besetze ich über die 150–200 Initiativbewerbungen, die wir pro Jahr erhalten.“ Bei Wasserle läßt’s sich gut arbeiten, das spricht sich rum. Seine Angestellten empfehlen Wasserle als Arbeitgeber weiter, ganz ohne Provision. Auch verdient hier niemand über Tarif, aber das Miteinander ist wie in einer großen Familie. „Wir sind in Süddeutschland wohl das Reinigungsunternehmen mit der höchsten Zahl an studierten Kräften“, erzählt der Chef, selbst gelernte Reinigungskraft mit Ausbildung und Meisterzertifikat. Viele der Studenten, die ihre Semesterferien bei Wasserle verbracht haben, kommen nach dem Studium wieder, fangen Vollzeit an und arbeiten sich hoch in Führungspositionen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist hoch, davon zeugen auch diverse Auszeichnungen, wie die Great-Place-To-Work-Zertifizierung. Dafür werden die Mitarbeiter befragt und anhand eines Fragen- und Kriterienkatalogs die Kernqualitäten wie faire Zusammenarbeit, Glaubwürdigkeit und starker Teamgeist bewertet. Wasserle gilt seit einigen Jahren als ausgezeichnete Arbeitgeber.

#### FLAIR UND SPIELERISCH ARBEITEN



600 Kilometer weiter nördlich hat Martin Kettner von seinem Arbeitsplatz den Aachener Dom immer im Blick. Bei seinem Brötchengeber ist der Name Programm: Flaixible GmbH – Flair und Flexibilität werden beim Start-up in der Call-Center-Branche ganz großgeschrieben. „Where work feels like home“ – also wo sich Arbeit wie ein Zuhause anfühlt – ist das Firmen-Motto, erklärt der Marketing-Leiter: „Wir sind wie eine große Familie, die viel Spaß zusammen hat – nur dass wir, anders als zuhause, Aufstiegschancen bieten.“ Seit 2018 spezialisiert sich das junge Unternehmen auf Kundenservice in der Kontaktcenterbranche, insbesondere auf Messaging, und Softwareentwicklung und -beratung, auf der Kundenliste finden sich einige große deutsche Telekommunikationsunternehmen. Flaixible zahlt den mehr als 300 Mitarbeitern – vorwiegend junge Leute, die so ihr Studium finanzieren – nicht mehr als die Konkurrenz, punktet aber mit einem Top-Betriebsklima, abwechslungsreichen Tätigkeiten und zusätzlichen Benefits wie die Mitgliedschaft bei einem Fitnessstudio und



Markus Wasserle |  
Wasserle Gebäudereinigung

vergünstigte Versicherungskonditionen. Die Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu zusammen mit Zeit Online haben das junge Unternehmen als „Most Wanted Employer“ – meistgefragten Arbeitgeber Deutschlands – ausgezeichnet. Mit 4,8 von 5 möglichen Sternen und einer Weiterempfehlungsrate von 98 Prozent. Die Mitarbeitenden sind vor allem begeistert von der Work-Life-Balance und einer diversen und modernen Unternehmenskultur. „Egal, ob Führungskraft oder Call-Center-Agent – bei uns kann sich jeder seine Arbeitszeiten aussuchen, so wie es am besten zu den jeweiligen Lebensumständen passt“, erzählt der Marketing-Chef. Die öffentlichen Bewertungen bei Google und Kununu reichen von „Vorgesetzte und Kolleg:innen arbeiten hier Hand in Hand gemeinsam an Lösungen. D.h. jeder kann zum Teil die Prozesse mitgestalten.“ bis hin zu „Ich spreche aus Erfahrung, wenn ich sage, dass ich noch nie erlebt habe, so gerne auf der Arbeit gewesen zu sein. Kompetente Vorgesetzte und ein super Chef runden neben den guten Arbeitskollegen alles perfekt ab.“. Das Geheimrezept zur Mitarbeiterbindung? „Das ist kein Geheimnis“, sagt Kettner und lacht. „Es ist die Kombination aus Transparenz, Offenheit und Wertschätzung.“ Und letztere gibt es bei Flaixible nicht nur durch Lob aus der Chefetage, Gamification ist im Aachener Start-up fester Bestandteil des Arbeitsalltags: „Wir machen regelmäßig Challenges, die Mitarbeiter treten gegeneinander an. Wer gut arbeitet, das beste Kundenfeedback bekommt oder Extra-Schichten übernimmt, der bekommt bei uns

»Den schlimmsten Fehler, den ein Unternehmer machen kann, ist, etwas vorzugaukeln. Nur wenn potenzielle Mitarbeiter wissen, was sie erwartet, wird niemand enttäuscht.«

Markus Wasserle | Wasserle Gebäudereinigung

auch was obendrauf – angefangen bei einem zusätzlichen freien Tag für fünf Extra-Schichten über einen höheren Stundenlohn, Tankgutscheine bis hin zu einer Smartwatch“, verrät der Marketing-Leiter. „Wir lassen uns da ständig was Neues einfallen. Hauptsache alle haben Spaß am Wettkampf und Spiel.“ Und wie findet Flaixible Mitarbeiter? „Wir schalten in den üblichen Jobportalen Stellenanzeigen und posten bei Instagram und Tiktok. Wichtig ist, Einblicke zu geben, wie wir hier arbeiten. In unserem Format „Fragenhagel“ beispielsweise beantworten unsere Mitarbeiter selbst Fragen, die uns erreichen.“ Dazu ist Flaixible bekannt für seine Sticker- und Flyeraktionen an den umliegenden Universitäten – da verleitet dann ein QR-Code zum „Kostenlosen Glück“. „In der Planung ist aktuell eine Party-Reihe, die wir mitorganisieren und sponsoren“, berichtet Kettner. „Die vielen kleinen Bausteine zusammen funktionieren: 80 Prozent der Studierenden, die hier anfangen, bleiben oder kommen zurück. Erst Student – dann Führungskraft, selbst wenn sie ursprünglich komplett andere Berufspläne hatten und etwas anderes studiert haben.“

Martin Kettner |  
Flaixible GmbH

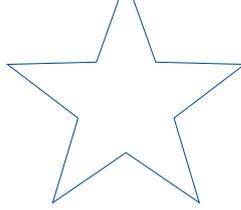


### ★ HÄTTE MÜSSTE SOLLTE KÖNNTE ... MACHEN!

Im münsterländischen Ahaus schlägt der Software-Entwickler Tobit einen ganz anderen Weg ein. Seit Juli gilt dort: Weniger ist mehr – und mittwochs ist frei! Gründer und CEO Tobias Groten setzt konsequent auf eine Viertagewoche, ohne Gegenleistung, bei vollem Lohn. In einem Memo heisst es „Wieso predigen wir bei Tobit.Software der Welt gebetsmühlenartig, wie sehr die Digitalisierung die Arbeitswelt unser Leben auf den Kopf stellt, hängen aber auch nach 35 Jahren noch immer in der gleichen Work-Life-Endlosschleife fest?“ Das geschehe nur, weil es niemand hinterfrage, schreibt Groten. Das habe er gemacht – und jetzt sei es an der Zeit, etwas zu tun. Einen Leistungsabfall erwartet der CEO nicht. Und klar, Tobit.Software hat einen großen Vorteil: Das Unternehmen entwickelt Produkte, konzipiert, designt und vermarktet – das unterscheidet das Ahauser Unternehmen von anderen Dienstleistern. Natürlich ist die Viertagewoche eine Möglichkeit, sich bei Bewerbern als Unternehmen attraktiver zu machen. „Schlaft Euch aus. Genießt das Leben. Trefft Euch mit Menschen. [...] Macht etwas für euren Kopf. Für euren Körper. Für Euch. [...] Mittwochs seid ihr frei.“

### ★ OFFENHEIT, EHRlichkeit, TRANSPARENZ

Zurück in den Süden: „Mein Erfolgsrezept ist ganz einfach“, verrät Markus Wasserle. „In meiner Firma steht der Mensch im Mittelpunkt. Ich tue was für meine Angestellten, sie tun was für mich.“ Und Gebäudereiniger Wasserle bietet seinen Mitarbeitenden viel: angefangen bei Fahrtkostenzuschüssen, Hilfe beim Arztbesuch, Online-Deutschkurse am Wochenende über ein Fitness-Studio für alle, jeden Morgen ein gesundes Frühstück, kostenlose Bankkonten, Firmenfeste, Ausflüge und Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Leute sollen freiwillig hier arbeiten – und nicht, weil sie nichts anderes finden, sagt der Chef. Dabei sind Wasserle drei Punkte besonders wichtig: Ehrlichkeit, Transparenz und ein respektvoller



Umgang auf Augenhöhe. „Wir arbeiten hier miteinander, dafür muss ich natürlich auch wissen, woher die Menschen kommen, was sie bewegt.“ Erst kürzlich ist Wasserle mit drei seiner sieben Kinder in Rumänien gewesen. „Diesmal waren wir bei einer Hochzeit eines Mitarbeiters eingeladen, aber ich reise regelmäßig in die Länder meiner Angestellten.“ Wer Geburtstag hat, bekommt ein Geschenk – zur Wahl stehen ein Blumenstrauß, ein Obstkorb oder ein Buchgutschein – persönlich zuhause von einem Mitarbeiter überreicht. Wasserles Mitarbeiter haben ein Mitspracherecht, nicht nur beim Geburtstagspräsent. Auch bei Neuanschaffungen und anderen Weiterentwicklungen können sie sich einbringen. Bis zu einem Wert von 500 Euro entscheiden die Mitarbeiter über Neuanschaffungen selbst. „Bei uns gibt es viele Freiheiten, aber Freiheit funktioniert nur mit Verantwortung, die erwarte ich hier von jedem“, so der 41-Jährige. „Und das mag sich völlig gegensätzlich anhören: Aber im Zweifel entscheide ich.“ Das käme zwar nicht oft vor, aber letztendlich gehe es um das Wohl der Firma. „Das haben wir auch schriftlich für jeden zum Nachlesen und ich bin da ganz offen und klar.“ Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz – das sind für Wasserle

die Schlüssel zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung. „Den schlimmsten Fehler, den ein Unternehmer machen kann, ist, etwas vorzugaukeln. Nur wenn potenzielle Mitarbeiter wissen, was sie erwartet, wird niemand enttäuscht. Und Sie müssen die richtigen Mitarbeiter in die Firma holen, die Menschen müssen zur Unternehmenskultur passen.“ Dass bei dem bayrischen Reinigungsunternehmen alles passt, zeigt auch der Krankenstand: Im Gebäudereiniger-Handwerk liegt der bei durchschnittlich 5,7 Prozent, bei Wasserle bei 1,5 Prozent, berichtet der Firmenchef nicht minder stolz. Seine Leute arbeiten gut und sind seltener krank. Das merken die Kunden. Die Firma wächst jedes Jahr um durchschnittlich 15 Prozent. Auf bis zu 500 Mitarbeiter soll es noch hoch gehen – dann ist Schluss, sagt Wasserle. Weil der Gebäudereinigungsmarkt kaum noch wächst, findet ein Verdrängungswettbewerb statt, der über den Preis und meist zulasten der Mitarbeiter ausgetragen wird. Die sollen immer mehr in immer kürzerer Zeit putzen. Von zehn Anfragen mache er lediglich zwei Kunden ein Angebot. „Das Ziel meiner Firma ist es auch, das Image der Branche zu ändern“, sagt Wasserle. Mit Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz – Qualität halt aus Leidenschaft. **SaS**

Anzeige

prosolution.com 

## ERP Software für Personaldienstleister

PROZESSORIENTIERT . PROZESSOPTIMIERT . CLOUD/SAAS

### WorkExpert

WEBBASIERTER ERP-SOFTWARE  
KOMPLETTLÖSUNG AUS EINER HAND.

### go!

ZEITMANAGEMENT  
MEHR ZEIT FÜR UNABHÄNGIGKEIT.

### talents!

BEWERBERMANAGEMENT  
BEHALTEN SIE DEN ÜBERBLICK.

### DocuExpert

DOKUMENTEN MANAGEMENT SYSTEM  
IMMER GRIFFBEREIT.

**Kommen Sie zu uns!**  
Mit uns haben Sie  
eine gute Zeit.

# Ja, wo sind denn alle hin?!

Dies ist wohl eine der am häufigsten gestellten Fragen nach dem coronabedingten Lockdown der Wirtschaft. Im Hochsommer geschlossene Restaurants und Biergärten, reihenweise abgesagte Events und Chaos an den deutschen Flughäfen liefern beredt Zeugnis, dass vor allem auf dem Dienstleistungssektor ein Wandel, ja eine Abwanderung in andere Branchen stattgefunden hat, die den schon vor Corona existierenden Fachkräftemangel um ein Vielfaches verschärft hat.



„Die große Arbeiterlosigkeit“ heißt das Buch von Dr. Sebastian Dettmers, Chief Executive Officer (CEO) bei der E-Recruiting-Plattform Stepstone. Im Fokus seiner Arbeit stehen die schrumpfende Bevölkerung und der damit einhergehende zunehmende Mangel an Fachkräften sowie die damit drohende Stagnation des Wohlstands. Mit Blick auf die wirtschaftliche Entwicklungsgeschichte attestiert der Autor, die Gesellschaft sei mit einem „Produktivitäts-Paradoxon“ konfrontiert: Zunehmender Wohlstand lasse die Menschheit schrumpfen – das bestätigt sich bei der Analyse der Entwicklung der Bevölkerungszahlen im Vergleich von Entwicklungsländern und Industrienationen. Deutschland werde bis

Ende des Jahrhunderts ein Bevölkerungsminus von 20 Prozent zu verkraften haben, wenn sich nichts ändere, erläutert Dettmers. Die Folgen definiert er als „Unrevolution“ – langsames Wachstum lasse den Fortschritt erlahmen, was auch das Handeln betäube. Nun sei es an der Zeit, gegenzusteuern, neue Wege zu gehen und innovative Konzepte zu entwickeln. Potenzial sieht er dabei in den Wanderungsbewegungen: Es gebe aktuell 281 Millionen Migranten, davon seien 20 Millionen auf der Flucht. Der Rest migriere aus wirtschaftlichen Gründen. Damit Deutschland als Wirtschaftsstandort wettbewerbsfähig bleiben könne, sei laut offizieller Definition eine Zuwanderung von 480.000 Migranten



pro Jahr notwendig. Der Stepstone-CEO prognostiziert allerdings die Notwendigkeit von 700.000 Zuwanderungen, damit die Zahl der Erwerbsbevölkerung stabil bleibe. Aktuell blickt Deutschland auf 300.000 Zuwanderungen jährlich.

Dettmers thematisiert die starken Vorbehalte gegen Migranten. Die meisten Einwanderer seien in Niedriglohnjobs statt im Fachkräftebereich unterwegs. Hierzulande, so der Autor, sei es sehr schwer, ausländische Abschlüsse anerkennen zu lassen. Migranten werden nicht integriert und seien hauptsächlich sich selbst überlassen, legt er die Finger in die Wunde deutscher Bürokratie. „Um Migranten muss geworben werden“, verweist der CEO auf den eskalierenden internationalen Wettbewerb um Arbeitskräfte. Migration müsse zielgerichtet gesteuert werden, um die Arbeitsmarktlücken zu schließen. In Deutschland stelle sich die Situation so dar, dass 39 Prozent der Migranten in hochqualifizierten Berufen tätig seien, 30 Prozent seien für ihren Job überqualifiziert, und 31 Prozent seien arbeitslos.

Als Idee schlägt er ein „Migrationsministerium“ vor, das neue Narrative unter der Überschrift „Warum es sich lohnt, nach Deutschland zu kommen“ entwickelt. Ins Visier nimmt Dettmers auch den Status quo des Umgangs der Politik mit der Wirtschaft und kritisiert hauptsächlich „Zombie-Unternehmen, die nur durch staatliche Förderung überleben“. Notwendig seien eine Vision und ein Ziel, denn Innovationen seien der wichtigste Treibstoff für Produktivität. Es gelte, unproduktive Prozesse zu automatisieren, um Kapazitäten eben dafür freizuschaukeln. Automatisierung schaffe mehr Arbeitsplätze als sie vernichte. Als Beispiel nennt der Stepstone-Chef den Industrieroboterbau: Damit sei eine völlig neue Branche mit neuen Arbeitsplätzen geschaffen worden, und Deutschland sei das führende Herstellerland. „Fortschritt entsteht, wenn beim Einsatz von Technologie die Produktivität im Vordergrund steht“, stellt der Autor fest.

Ein weiterer unabdingbarer Faktor für das Wirtschaftswachstum sei die Bildung. Je mehr Digitalisierung und Einsatz von Maschinen, desto weniger Jobs für Geringqualifizierte, verdeutlicht Dettmers und verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass derzeit jeder fünfte 15-Jährige hierzulande nicht einmal auf Grundschulniveau lesen könne. Es gebe zu viele ohne ausreichende Qualifikation, der Nachwuchs sei damit nicht ausbildungsfähig. Hinzu komme ein eklatanter Lehrkräftemangel. Zudem habe die PISA-Studie gezeigt, dass immer noch die soziale Herkunft entscheidend für den Schulerfolg sei. Als Beispiel, wie es auch anders geht, nennt er die USA: Alle vierjährigen Kinder werden dort auf ihre Sprachfähigkeit getestet – wer Defizite hat, muss in die Vorschule, das ist Pflicht. Angesichts des Unterrichtsdilemmas, das durch Corona noch wesentlich verschärft wurde, schlägt er vor, in Deutschland das Programm „Aufholen nach Corona“ zu starten. Mit einheitlichen nationalen Zwischenprüfungen hätten Schüler und Lehrer beispielsweise ein klares Ziel, auf das sie hinarbeiten könnten.

Unterm Strich liefert der Autor zahlreiche Impulse und zukunftsorientierte Lösungsansätze, die in anderen Ländern teils längst Alltag sind. Offenbleiben muss dabei die Frage nach dem Tempo. Ein Blick in die Historie wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen zeigt, dass Wandel oftmals auch einer gewissen Langfristigkeit unterliegt. Technischer – und damit wirtschaftlicher – Fortschritt nehmen meist ganz schnell Fahrt auf, doch hinkt der gesellschaftliche Umbruch hinterher. Es hat lange gedauert, bis nicht mehr Kinder sieben Tage in der Woche in Europa am Fließband standen. Deshalb, da liegt der Autor ganz richtig, ist Bildung nicht nur das höchste Gut, sondern auch unabdingbare Voraussetzung für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Weiterentwicklung. [WLI](#)



## DR. SEBASTIAN DETTMERS

Die große Arbeiterlosigkeit | FinanzBuch Verlag | ISBN: 978-3-95972-595-8

Seit Anfang 2020 ist Dr. Sebastian Dettmers Chief Executive Officer (CEO) von Stepstone. Zuvor war er bereits Geschäftsführer der Online-Jobplattform für den deutschen Markt, seit 2017 ist der 40-jährige Managing Director für Kontinentaleuropa. Nach einem Betriebswirtschaftsstudium an der Universität Münster mit Promotion bei Professor Heribert Meffert war Dettmers als Geschäftsführer der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung und als General Manager Classifieds im Digitalgeschäft bei der Axel Springer AG tätig.



Interview

# Gen Z – Generation Arbeit ist Freizeit

Viel Geld, Spaß, Flexibilität, keine Überstunden: Mit ihren Ansprüchen stellen junge Arbeitnehmer die Wirtschaft vor Herausforderungen. Was genau motiviert die Generation Z? Was bedeutet das für die Mitarbeitergewinnung und -bindung? Und wie können Arbeitgeber, aber auch Arbeitskollegen den Ansprüchen der Jungen begegnen? Zdirekt!-Chefredakteurin Sara Schwedmann hat diese Fragen mit Rüdiger Maas diskutiert. Der Psychologe erforscht seit 15 Jahren die gegenseitige Beeinflussung der Generationen untereinander, in Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft. Und – Achtung Spoiler – zum Teil sind wir selbst schuld.



### **Arbeitgeber – auch in der Personaldienstleistung – sehen sich immer öfter Forderungen der Generation Z gegenüberstehen, die für viele Ältere undenkbar sind: Mehr Geld, weniger Arbeitsstunden, die Work-Life-Balance muss stimmen. Warum tickt diese Generation so anders?**

Das hat mehrere Gründe. Der Hauptgrund ist, dass es einfach viele Arbeitgeber gibt, die neue Mitarbeiter suchen. Wenn Arbeitgeber A sagt: „Das biete ich nicht.“ Dann gehe ich halt zu Arbeitgeber B, weil der es macht. Punkt. Es gibt bei dieser Generation keine Unternehmensloyalität mehr – und auch nicht die Vorstellung, zehn Jahre oder gar ein Leben lang beim gleichen Arbeitgeber zu bleiben. Viele junge Leute wollen heute studieren, weil sie glauben, eine Ausbildung im Handwerk bedeute auch, ein Leben lang dort zu arbeiten. Ich frage junge Bewerber, die zu uns kommen, immer: „Was ist Dein Wunsch?“ Die Antwort: „Egal, ich will eigentlich nur reich werden.“ Wer allerdings viel Geld verdienen will, der erlernt ein Handwerk und wird beispielsweise Elektriker. Mit einem Bachelor in BWL kannst Du heute nicht mehr reich werden. Jeden Tag werden ungefähr 1.800 Menschen 18 Jahre alt, 3.500 Menschen werden 65 und verlassen das Erwerbsleben – das ist eine Riesenlücke. Die Generation Z kann sich ihre Arbeitsstelle aussuchen. Und wenn ich die Wahl habe, wieso soll ich auf irgendetwas verzichten? Wenn ich mir sehr viel aussuchen kann, dann habe ich aber auch immer die Angst, dass die Auswahl, die ich getroffen habe, vielleicht nicht die beste ist. Diese Angst haben diese Nachwuchskräfte permanent. Diese Angst hatten die Generationen zuvor nicht, weil sie froh waren, einen Arbeitgeber zu haben.

### **Ist das vielleicht auch ein hausgemachtes Problem?**

Absolut. Denn die heutigen Eltern tun alles für ihre Kinder und sorgen dafür, dass die Kinder nicht so viel Unangenehmes erleben. Deswegen kriegen sie diesen Teil der Welt gar nicht mit. Das fängt schon bei der Wahl des Kindergartens oder der Schule an, welche hat den besten Ruf und die höchste Erfolgsqualität. Ich versuche also, mein Kind permanent vom negativen

Teil der Realität auszusparen. Das führt dazu, dass ein Kind unter Umständen, bis es 20 Jahre alt ist, kaum Kritik, kaum Negatives erleben durfte. Und wieso soll ich das jetzt in der Arbeitswelt plötzlich erleben und ertragen? Wir haben also mit diesem Verhalten dafür gesorgt, dass diese Generation nun so ist, wie sie ist. Wir haben beispielsweise die Wehrpflicht abgeschafft. Es gibt nichts mehr, was sie machen müssen, was in irgendeiner Form unangenehm ist. Diese Gemengelage führt dazu, dass ich eher in der Forderungshaltung bin. Ein Kind muss permanent entscheiden: Was willst Du anziehen? Was willst Du unternehmen? Wohin soll's in den Urlaub gehen? Die Eltern geben relativ wenig vor. Das ist für ein Kind unfassbar anstrengend. Das schwappt dann später mit in die Arbeitswelt. Viele Arbeitgeber und ältere Arbeitskollegen wundern sich, wenn ein junger Mitarbeiter nach gerade einmal einer Woche sagt, wo das Unternehmen langlaufen sollte. Er hat es nie anders gelernt. Wenn Sie so wollen, ist das gesellschaftlich gemacht. Die Generation Z ist ein Spiegel unserer Gesellschaft.

### **Ist das ein typisches Merkmal für die Generation Z und wo unterscheidet sie sich von der vorherigen Generation Y?**

Die Eltern und das familiäre Umfeld sind für die Generation Z viel wichtiger als sie ihrer Vorgängergeneration waren. Außerdem ist diese Generation viel kleiner als die Generation Y, auch Millenials genannt. Die Generation Y hatte noch eine analoge Kindheit. Handys haben sie erst in ihrer Jugend kennengelernt, dadurch haben sie eine ganz andere Prägung erfahren. Die Ansprüche waren zudem andere. Vertreter der Generation Y wollen, dass die Arbeit zu ihnen passt. Man nimmt also Arbeit mit nach Hause, trinkt gerne noch mit dem Kollegen ein Feierabendbier etc. Daraus entwickelte sich bald das sogenannte Work-Life-Blending – also eine Überlappung von Arbeit und Freizeit. Das finden aber Vertreter der Generation Y in der Regel auch okay, weil die Arbeit zu ihnen passen sollte, es ist eher eine intrinsische Motivation. Die Vertreter der Generation Z hingegen wollen eine klare Work-Life-Separation,

## **DIE GENERATIONEN**

**Baby-Boomer:** geboren zwischen 1955–1964

**Generation X:** alle zwischen 1965 und 1979 Geborenen

**Generation Y:** auch Millennials genannt, Geburtsjahrgänge 1980–1994

**Generation Z:** die heutigen Jugendlichen, die zwischen 1995–2012 geboren sind

**Generation Alpha:** Kinder, die zwischen 2010 bis 2025 geboren wurden oder werden

eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, ohne Überstunden und gemeinsame Zeit nach Dienstende mit Kollegen. Arbeit wird heute eher als unangenehmere Form von Freizeit gesehen. Das muss man leider so sagen. Mir berichten die Jungen immer wieder: „Ich bin nicht hier, weil ich muss, sondern weil ich mich für den Arbeitgeber entschieden habe. Also seid etwas dankbarer und mit Kritik sparsamer!“ Das ist schon völlig anders als noch in der Generation Y. Die Generation Z startet auch früher ins Berufsleben. In der Generation Y war es normal, erst im Alter von 30 Jahren bei seinem ersten richtigen Arbeitgeber anzufangen – nach Studium, Auslandssemestern und Praktika. Und man hat weiter entfernt vom Elternhaus studiert. Heute gibt es statt Diplom und Magister Bachelor und Master – und 22- oder 23-Jährige drängen schon nach dem Bachelor in die Arbeitswelt. Das sind schon große Unterschiede. Die Generation Y ist, wenn man so will, die am besten ausgebildete Generation, die im Verhältnis am schlechtesten bezahlt wird.

**Aber was mache ich denn jetzt als Arbeitgeber, wenn ich mich diesen ganzen Ansprüchen gegenübersehe: viel Geld, Spaß, keine Überstunden. Das ist ja schon eine Herausforderung für die Wirtschaft. Wie kann ich dem als Arbeitgeber – und auch als älterer Kollege – am besten begegnen?**

Also erstmal die Perspektive der Jungen auch verstehen – man muss sie ja nicht gutheißen, aber zumindest mal verstehen, in welcher Welt sie groß geworden sind. Wir haben bei unserer Umfrage über 2.000 Jugendliche befragt, was für sie das Allerwichtigste an der Arbeit ist. 88,5 Prozent haben als Antwort angekreuzt, dass ihnen ein angenehmes Arbeitsklima sehr wichtig oder wichtig ist. Die Arbeit soll angenehm sein, mir Spaß machen, sodass ich quasi nicht frustriert werde. Diese Attribute kann ein kleiner Arbeitgeber natürlich auch gut erfüllen, oft besser als ein großer, wo ich vielleicht nur eine Nummer bin. Die Generation Z möchte Teil der Familie sein, ernst genommen werden. Dann habe ich als Arbeitgeber auch eine hohe Chance auf eine Bindung. Dazu muss ich die

Anzeige

 **STAFFINGpro**  
HR Services & Staffing Industry Expo

**Lösungen & Learnings für  
Personaldienstleister**

**STAFFINGpro.de**

**Sie sind Entscheider in der  
Personaldienstleistung oder Personalberatung?**

Dann sollten Sie die STAFFINGpro am **19. Oktober 2022** im RheinMain CongressCenter in **Wiesbaden** nicht verpassen!

Als erste und bisher einzige deutschsprachige Messe für die Personaldienstleistungsbranche treffen Sie die spannendsten Köpfe und innovativsten Trends – alles auf Augenhöhe!

Exklusiv erhalten Sie als Zdirekt-Leser Ihren **Expo-Besuch** zum **Vorzugspreis**.  
Seien Sie schnell, denn die Ticketanzahl ist begrenzt.

Sichern Sie sich noch heute Ihr Ticket unter:  
[bit.ly/Ticketgutschein\\_STP22\\_IGZ](https://bit.ly/Ticketgutschein_STP22_IGZ)

Powered with  by 

Führung viel ernster nehmen, weil die Gen Z eben eher in schwarz und weiß denkt. Sie ist viel im Netz unterwegs und kaum in der analogen Welt. Sie braucht deshalb in der untrainierten analogen Welt viel mehr Regeln, quasi als Sicherheit, als Navigator. Wenn es einen Onboarding-Plan gibt und man sich nicht an den hält, dann ist das schon etwas, was die Jungen frustriert. Ich muss meine Zusagen viel ernster nehmen, ich muss als Führungskraft viel schneller Feedback geben. Das sind die Jungen so gewohnt, vor allem eben durch Social Media.

agenturen, in denen ein 50-Jähriger was überlegt – aber komplett an der Zielgruppe vorbei. Das habe ich schon ganz oft erlebt.

### Das heißt, die Eltern sind der Schlüssel zur Generation Z?

Ja, denn die Generation Z wird permanent in den sozialen Netzwerken mit allen möglichen Informationen befeuert. Um da durchzudringen, muss ich schon eine Super-Werbekampagne haben, auffällig und provozie-

## »Die Generation Z ist ein Spiegel unserer Gesellschaft.«

### Und Social Media ist dann auch der beste Weg, um auf die Generation Z zuzugehen? Vor allem Instagram, TikTok und YouTube? Facebook ist ja eher schon für die ältere Generation X ...

Und genau da müssen Sie hin! Weil die Eltern ja entscheiden, wo das Kind arbeitet. Es gibt auch Arbeitgeber, die suchen mittlerweile über eBay, weil da die Eltern sind und die Stellenanzeigen sehen. Die Eltern spielen eine wichtige Rolle im Alltag der Jungen. Und diese ganzen Social-Media-Kanäle, die Sie angesprochen haben, die richtig zu bedienen, ist ein bisschen tricky. Die Jungen sind damit groß geworden. Einige finden es gar nicht okay, wenn mein Arbeitgeber plötzlich auf Instagram ist oder mich da anschreibt. Das ist ungefähr so, als wenn ich mit einer Werbebroschüre bei Ihnen im Garten oder im Wohnzimmer stehe. Das ist ein Teil meiner Privatsphäre. Das ist ein Punkt, den man berücksichtigen muss. Es kann gut funktionieren, mit Influencern zu arbeiten. Das kann aber auch nach hinten losgehen. Die Social-Media-Kanäle muss man vor allem so bespielen, wie sie die Jungen bespielen würden. Und das machen viele Ältere eben nicht. Da beauftragen Arbeitgeber Marketing-

rend, aber nicht zu viel. Man muss den Nerv der Zeit treffen. Ansonsten gehe ich bei diesen Tausenden von Eindrücken unter. Wenn ich jetzt zum Beispiel ein Ausbildungsbetrieb bin, und ich suche neue Azubis, dann würde ich einfach den Azubi nehmen, der schon zwei Jahre da ist. Der kann seine Ausbildung und das Unternehmen am besten bewerben – besser als beispielsweise der Personaler, der oft schon zu weit weg ist. Der ist in den Augen der Generation Z mehr ein Ersatz-Papa, der für ein angenehmes Arbeitsklima zu sorgen hat.

### Hier geht's zum Podcast mit Rüdiger Maas:



### RÜDIGER MAAS

Der Gründer und Vorstand des Instituts für Generationenforschung gilt als bekanntester Generationenforscher Deutschlands. Mit seinem Team erforscht der 43-jährige Spiegel-Bestseller-Autor („Generation Z für Personaler und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie“ und „Generation lebensunfähig“) die gegenseitige Beeinflussung der Generationen untereinander, in Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft. Maas studierte in Deutschland und Japan Psychologie. 2009 gründete er eine Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Personalgewinnung und -entwicklung, Prozessoptimierung sowie Organisationsentwicklung.



# Azubis finden und binden

## mit Werbespots, Firmenwagen und Aufstiegschancen



Nicht nur Arbeitskräfte zu finden, ist aktuell so schwer, wie die berühmte Nadel im Heuhaufen ausfindig zu machen. Auch der Nachwuchs ist rar gesät. Wer aus der großen Masse der Ausbildungsunternehmen hervorstechen will, muss sich etwas einfallen lassen – wie drei iGZ-Mitgliedsunternehmen, die schon früh in die Ausbildung von Personaldienstleistungskaufleuten (PDK) eingestiegen sind.

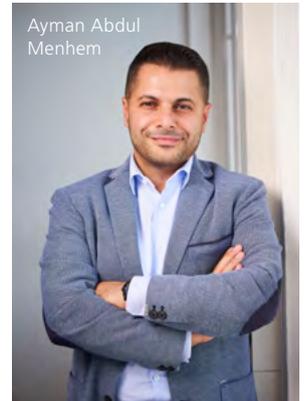
Aylin | ehemalige Auszubildende und  
Melitta | Niederlassungsleiterin  
Nordhorn pro tec Service GmbH

Wenn es um das Thema Nachwuchs-Akquise geht, beginnen die Augen von Judith Streit zu leuchten: „Entscheidend für unsere langjährigen und vielfältigen Ausbildungs-Erfolge ist die Überzeugung, dass PDK-Auszubildende für unser Unternehmen ein echter Mehrwert sind und es sich wirklich lohnt, in diese Ausbildung zu investieren“, erklärt die 42-jährige Teamleitung Prozessmanagement & Administration bei CONLOG GmbH & CO KG. Insgesamt 26 junge Menschen wurden seit dem Jahre 2008 in ihrem Unternehmen zu PDK-Profis ausgebildet. Viele von ihnen arbeiten weiterhin in der Zeitarbeitsbranche, manche sogar im Ausbildungsbetrieb.

Judith Streit



Ayman Abdul  
Menhem





## GUTE ABSCHLUSSQUOTE

„Für mich war es ein glücklicher Zufall, dass ich auf eine Stellenanzeige zur PDK-Ausbildung aufmerksam geworden bin“, erklärt Judith Streit. Gemeinsam mit ihrem Kollegen Ayman Abdul Menhem gehört sie zu den PDK-Azubis der ersten Stunde. Sie war dabei, als der von den Verbänden BAP und iGZ initiierte erste PDK-Ausbildungsjahrgang im Jahr 2008 an bundesweit 35 Berufsschulen an den Start ging. Seitdem haben mehr als 7.000 PDK-Azubis ihre Prüfung erfolgreich abgelegt, die Quote der bestandenen Abschlussprüfungen liegt bei 97,3 Prozent. Judith Streit ist der Branche und ihrem ehemaligen Ausbildungsbetrieb treu geblieben. Heute sagt sie von sich: „Offizielle Ausbilderin bin ich zwar nicht geworden, aber inzwischen halte ich die Fäden der Ausbildung in der Hand.“

## PLUSPUNKT FIRMENWAGEN

Dass erfolgreiches Azubi-Onboarding kein Selbstläufer ist, liegt auf der Hand: „Eine Hürde an unseren Standorten ist die zum Teil weit entfernte Berufsschule. Daher haben wir die Azubis bei der Anfahrt von Beginn an unterstützt, zum Beispiel durch Bereitstellung von Firmenwagen oder Beteiligung an Fahrtkosten.“ Eine weitere Herausforderung sei der nach wie vor geringe Bekanntheitsgrad des Berufsbildes PDK: „Aus diesem Grund informieren wir unsere überbetrieblichen Mitarbeiter und Kollegen aus anderen Sparten unserer Unternehmensgruppe regelmäßig darüber, wie der Tätigkeitsbereich von Personaldienstleistungskaufleuten aussieht.“ In der Praxis sieht es dann so aus, dass das Unternehmen auch Bürokaufleute ausbildet, falls sich kein überzeugender Kandidat als PDK-Azubi finden lässt. Das Fazit von Judith Streit lautet: „Bei uns kann man beide Berufe lernen. Aber unser Herz schlägt für den PDK.“

## PERSÖNLICHER EINDRUCK ZÄHLT

Andere Zeitarbeitsunternehmen, wie zum Beispiel die BUTSCH GmbH in Heßheim, gehen dazu über, potenzielle Kandidaten für den PDK-Ausbildungsberuf auf unkonventionelle Weise zu gewinnen: „Uns interessiert vor allem, welche Erwartungen die Bewerber ans Unternehmen haben und nicht umgekehrt“, betont Chief Operating Officer Micha Krompholz. „Wenn die jungen Leute überzeugend darlegen, dass sie mehr als Kopie-

ren und Schreddern machen möchten, haben sie schon gewonnen. ‚Handlungskompetenz‘ ist bei uns das Zauberwort.“ Bewerber, die bei BUTSCH den begehrten Ausbildungsplatz ergattern, haben Glück: After-Work-Angebote, wie zum Beispiel Fußball und Kartfahren, sind die Highlights im anspruchsvollen Ausbildungs-Alltag. Das stärkt den Zusammenhalt und dient als Ansporn für den weiteren beruflichen Einsatz.

## MARKETING-MIX

Auch die Firma pro tec Service GmbH mit Hauptsitz in Nordhorn zeigt sich mit den Früchten ihrer Ausbildungs-Akquise zufrieden. Zu Beginn des neuen PDK-Ausbildungsjahres geht man hier mit zwei Abiturientinnen an den Start. „Denen fällt das Lernen leichter“, unterstreicht Hanna Bonhorst, Regionalleitung Süd und eine der zentralen Ansprechpartnerinnen für die Azubis. Beworben hatten sich aber noch zahlreiche weitere Interessierte. Das führt die engagierte Regionalleiterin nicht zuletzt auf ihre Anzeigenschaltung bei einem regionalen Radiosender und die guten Kontakte zur Bundesagentur für Arbeit sowie zu verschiedenen Bildungsträgern zurück. Bonhorst: „Wer im harten Wettbewerb um Kandidaten erfolgreich sein will, sollte sportliche Qualitäten mitbringen. Immerhin geht es darum, mit zahlreichen Bällen gleichzeitig zu jonglieren. Und dazu braucht man eine gute Kondition.“

## GUTE AUFSTIEGSMÖGLICHKEITEN

Bei CONLOG sind mittlerweile mehrere Absolventen der ersten PDK-Generation in Führungspositionen, auch mithilfe des firmeneigenen Führungskräfteprogramms – was auch für nachfolgende Auszubildende gut sichtbar ist. Dazu liegt dem Unternehmen eine gute Work-Life-Balance am Herzen. Ein Beispiel dafür liefert Mitarbeiterin Anja Walkiewicz, die nach ihrer Ausbildung zunächst als Disponentin und dann als Niederlassungsleiterin tätig war. Nach ihrer Elternzeit unterstützt sie nun auf Teilzeitbasis und aus dem Homeoffice die Niederlassung Koblenz in der Sachbearbeitung. „Ich bin froh, weiter an Bord zu sein. Die Kombination aus Familie und Beruf ist für mich die Erfüllung.“ BR

## 8 TIPPS, WIE SIE AZUBIS FINDEN UND BINDEN

- Mix aus klassischen und digitalen Rekrutierungswegen nutzen
- Netzwerke zur Bundesagentur für Arbeit und den Bildungsträgern ausbauen
- PDK-Berufsbild bekannter machen
- Firmenwagen bereitstellen | Fahrtkosten übernehmen
- Auszubildende als Mehrwert betrachten | Wertschätzung vermitteln
- Bewerber mit hoher Handlungskompetenz einstellen
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten anbieten
- After-Work-Angebote und Work-Life-Balance fördern

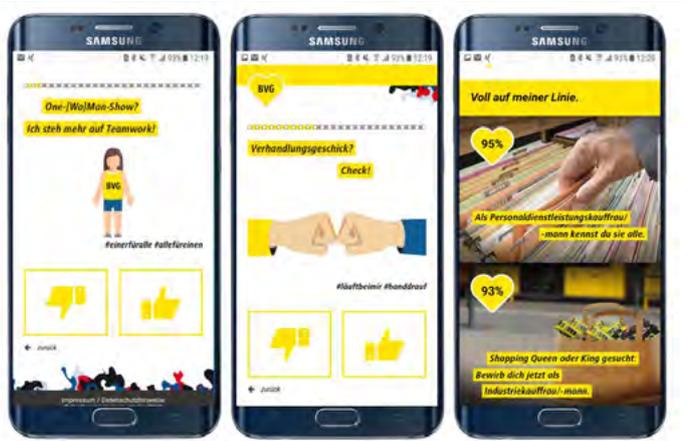
# Spielerisch zum perfekten Job-Match

Statt der großen Liebe oder einem Partner für schöne Nächte kann man auf der Datingplattform Tinder auch seinen neuen Arbeitgeber kennenlernen. Mit einer cleveren Werbekampagne hebt sich ein Schweizer IT-Dienstleister von anderen Arbeitgebern ab und bietet eine ganz andere Art des Matchings an.

Zwischen den potenziellen Partnern lockt die Jobanzeige: „Wir sagen, wir haben uns auf LinkedIn kennengelernt.“ Beim Klick gelangt der Nutzer auf eine Seite des IT-Beratungsunternehmens Trivadis. Anstatt bloßer Stellenanzeigen bietet das Unternehmen aus der Schweiz den Nutzern an, ihre wichtigsten „Future Skills“ zu überprüfen – also wie fit sie für den Arbeitsmarkt der Zukunft sind. Anhand von 18 Fragen ermittelt ein Programm, ob der Benutzer beispielsweise besonders gut um die Ecke denkt oder sehr lösungsorientiert arbeitet. Das System fragt etwa, ob man nach der Lösung einer Aufgabe direkt zur nächsten weitergeht oder diese erst weiter optimiert. Erst wenn der Nutzer sein Ergebnis hat und seine herausstechenden Fähigkeiten kennt, zeigt die Website passende Stellenanzeigen an. Wie auf der Datingplattform werden außerdem Matches im Unternehmen angezeigt – Mitarbeiter, die ähnlich ausgeprägte Fähigkeiten haben und für ein Gespräch oder einen Chat bereitstehen.

„Der Gedanke war, besonders qualifizierte Mitarbeiter herauszufiltern und mit den Future Skills etwas zu bieten, das auch außerhalb des Bewerbungsprozesses interessant ist“, erklärt Lisa Julie Adler, Head of Project Management bei Cyquest. Das Hamburger Unternehmen ist verantwortlich für das sogenannte Self-Assessment, mit dem sich die Bewerber selbst testen können. Dieses ist ähnlich aufgebaut wie die Online-Quizze, die etwas über die eigene Persönlichkeit verraten. Das ungewöhnliche Verfahren soll auf spielerische Art auf das Unternehmen aufmerksam machen und eine bessere Auswahl der Bewerber ermöglichen.

Diese Art der Bewerbersuche ist keine Neuheit. Bereits 2019 sorgte der „Knast-O-Mat“ vom Land Nordrhein-Westfalen für Aufmerksamkeit. „Eignen Sie sich für die Arbeit hinter Gittern?“ titelte das Tool und warb um Personal für Gefängnisse in NRW. So konnte jeder seine Eignung für den Beruf testen und das Ergebnis mit seinen Freunden teilen. Ähnlich aufgebaut sind die vielen Berufseignungstests, etwa von der Bundesagentur für Arbeit oder die Studium-Interessentests etwa von ZEIT



BVG-Ausbildungsberufsmatcher | [www.bvg.cyquest.net/#/de/matcher](http://www.bvg.cyquest.net/#/de/matcher)



ONLINE. Unternehmen wie Perseo und HR Diagnostics bieten ähnliche Eignungstests für bestimmte Branchen und Berufe an. Dies tut auch Cyquest, weicht aber immer wieder von den bloßen Eignungstests ab. Für ein großes Möbelhaus stellte das Unternehmen zum Beispiel einen „KulturMatcher“ bereit, der die Unternehmenskultur mit den Werten der Bewerber vergleicht.

Die Self-Assessments zielen nicht darauf ab, das Bewerbungsgespräch zu ersetzen, sondern es zu ergänzen und besseres Personal hervorzuheben. Das bedeutet für die Bewerber aber auch mehr Zeitaufwand: Der Kulturmatcher dauert mit 49 Fragen knapp 20 Minuten. Das klingt nicht nach viel Zeit. In einer Welt, in der Videos auf Instagram höchstens 90 Sekunden lang sind, ist das aber eine echte Verpflichtung. „Einige steigen sofort aus dem Assessment aus, aber die meisten bleiben bis zum Ende, weil sie ihr Ergebnis sehen wollen. Die Tests sind kurz genug, um sie während der Bahnfahrt auf dem Handy zu machen“, so Adler.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob ein längerer und aufwändigerer Bewerbungsprozess wirklich das ist, was viele Zeitarbeitsunternehmen gerade brauchen. Wenn der Bewerberstuhl viel zu oft leer bleibt, ist es dann nicht das Beste, alle Hindernisse abzubauen und möglichst viele Menschen einzuladen? „Das kann nach hinten losgehen“, warnt Adler. „Personen einzuladen, die nicht ins Unternehmen oder zur Jobbeschreibung passen, bedeutet vor allem mehr Aufwand. Und die Gefahr jemanden einzustellen, der dann wieder kündigt oder gekündigt werden muss, ist auch größer. Es folgen ein neuer Bewerbungsprozess und neue Kosten.“

Die Online-Selbsttests seien auch ein guter Weg, Informationen über das Unternehmen spannend zu verpacken und Interesse zu wecken, erklärt die Diplom-Psychologin. „Je mehr Zeit ich schon investiert habe, desto eher möchte ich, dass daraus etwas wird.“ Die Assessments sind möglichst einsteigerfreundlich konzipiert. Die Teilnehmer bleiben anonym und erhalten das Ergebnis auch, ohne sich auf eine Stelle zu bewerben oder ihre Kontaktdaten preiszugeben. So sollen sich möglichst viele dafür entscheiden, den Test zu machen und rauszufinden, welche Unternehmenswerte ihnen besonders wichtig sind oder welche Fähigkeiten sie auszeichnen. Denn das Interesse für Umorientierung ist da. Die EY-Jobstudie von Anfang des Jahres geht davon aus, dass jeder Zweite an einem Arbeitgeberwechsel interessiert wäre.



**IT's a match!**  
Erfahre wie gut welche IT-Ausbildung zu dir passt!

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>IT-Systemelektroniker (m/w/d)</b></p> <p>Du hast ein Faible für Physik, für Schaltungen und Strom? Dann mach diese Leidenschaft zum Beruf. Werde Spezialist für elektrische und elektronische Komponenten, Geräte und Systeme. Von der Installation einer IT-Anlage bis zur Inbetriebnahme eines ganzen IT-Netzes.</p> <p><b>73%</b> DEIN TOP IT-AUSBILDUNGSMATCHER</p> <p><input type="button" value="JETZT BEWIRBEN"/> <input type="button" value="WEITER BEFRAGEN"/></p> | <p><b>Fachinformatiker für Systemintegration (m/w/d)</b></p> <p>In dieser Ausbildung wirst du zum Experten für Betriebssysteme und Systemintegration sowie Netzwerke und Netzadministration. Und damit geht es erst los. Du erlernst die Grundlagen der Elektronik und der Projekt- und Präsentationstechnik. Und kannst am Ende Skills vorweisen, die am Markt enorm gefragt sind.</p> <p><b>69%</b> DEIN TOP IT-AUSBILDUNGSMATCHER</p> <p><input type="button" value="JETZT BEWIRBEN"/> <input type="button" value="WEITER BEFRAGEN"/></p> | <p><b>Fachberater Integrierte Systeme (m/w/d)</b></p> <p>Lerne alles über Betriebssysteme und Systemintegration, über Netzwerke und Netzadministration, über Organisations- und Anwendungsberatung. Und meistere die Arbeit eng am Kunden – mit einer Dienstleistungsmentalität, die IT-Liebhaber vom Rest der Branche abhebt.</p> <p><b>50%</b> DEIN TOP IT-AUSBILDUNGSMATCHER</p> <p><input type="button" value="JETZT BEWIRBEN"/> <input type="button" value="WEITER BEFRAGEN"/></p> |
|---|--|---|

BWI-Ausbildungsmatcher | [www.bwi.de/ausbildungsmatcher](http://www.bwi.de/ausbildungsmatcher)

Wie viele Teilnehmer der Self-Assessments sich tatsächlich auf eine Stelle bewerben, kann von Cyquest nicht erhoben werden. Auch konkrete Daten, ob sich deutlich mehr oder bessere Bewerber melden, gibt es in dem Tool nicht. „Diese Daten müssten von den Kundenunternehmen direkt erhoben werden“, berichtet Adler. Doch die Rückmeldungen von den Kunden ließen auf positive Ergebnisse schließen. Einige berichteten von Bewerbern, die stolz das Ergebnis aus dem Selbsttest mit zum Jobinterview brachten. Die gemeinsamen Werte oder gesuchte Fertigkeiten im Unternehmen stellten dabei die perfekte Grundlage für ein vielversprechendes Kennenlerngespräch dar. **GB**

# ¿Hablas alemán?

Der Fachkräftemangel an Erzieherinnen und Erziehern in Deutschland ist eklatant. Laut einer Studie der Bertelsmann-Stiftung ist davon auszugehen, dass in den kommenden Jahren bis zu 150.000 pädagogische Fachkräfte fehlen werden. Auf den ersten Blick ein unlösbares Problem – doch iGZ-Mitgliedsunternehmen HELMECA Personal GmbH hat überzeugende Ideen und Antworten entwickelt: die erfolgreiche Überlassung von spanischen Erzieherinnen und Erziehern nach Deutschland.



Ana Gonzalez-Daimiel kann sich noch gut an die ersten Stunden in der HELMECA-Sprachschule in Madrid erinnern. „Da habe ich gedacht, dass lernst du nie, denn Deutsch ist so ganz anders als Spanisch“, blickt die 33-jährige studierte Sonderpädagogin zurück, die seit rund viereinhalb Jahren in Frankfurt lebt und dort im Kindergarten der Europäischen Zentralbank (EZB) als Erzieherin arbeitet. Auch Raquel Morino hatte so ihre Anlaufprobleme mit dem Deutschen. Aber jetzt nach rund zwei Jahren in Deutschland sieht nicht nur die sprachliche Welt der gebürtigen Madrilenin schon ganz anders aus. So wie Ana kann auch die 25-Jährige fast perfekt deutsch sprechen, selbst wenn es mit den Artikeln manchmal noch etwas hapert. Im Gespräch spürt man aber, dass die beiden die deutsche Sprache weit mehr als angenommen haben. Sie lieben es mittlerweile, täglich beruflich und privat deutsch zu sprechen,

eigentlich auch kein Wunder – denn die Kinder, die die beiden betreuen, sind ihnen auch mehr als nur ans Herz gewachsen. Ana betreut den Nachwuchs der EZB-Mitarbeitenden, Raquel, die in Spanien zwei Master-Abschlüsse gemacht hat, arbeitet in einer Frankfurter Kita im öffentlichen Dienst.

HELMECA, spezialisierter Marktführer für die Vermittlung von spanischen Erziehern für deutsche Kitas, hat ihnen den Weg geebnet, wobei sich das HELMECA-Konzept ausdrücklich als ein ganzheitliches beschreibt. „Nur wenn der richtige, motivierte Mitarbeiter rekrutiert wird, der genau für das individuelle betriebliche System passt, kann sich ein Unternehmen – und eben auch der Mitarbeiter selbst – weiterentwickeln“, beschreibt Raúl Krämer die Unternehmens-Philosophie. Ein Blick in seine Datenbank gibt ihm Recht: Innerhalb

von neun Jahren sind fast 700 spanische Erzieher erfolgreich nach Deutschland überlassen worden. Kaum einer von ihnen brach das Projekt ab. Rund 7.000 Interessenten melden sich pro Jahr.

Während Raúl Krämer und seine Frau Virginia, beide Geschäftsführer der HELMECA GmbH, und beide – wenn auch mit unterschiedlichen – spanischen Wurzeln ausgestattet, einen Blick auf die vielen Gesprächstermine der kommenden Woche werfen, erinnern sich Raquel und Ana noch gut an ihre schwierige, persönlich sehr belastende Zeit nach dem Ende ihrer akademischen Ausbildung. Das war Frust pur, eigentlich persönlich erniedrigend, meint Raquel, die sich in Madrid an fast 700 Privatschulen beworben hatte – und nichts hörte. Ein Angebot gab es, da sollte sie für 30 Stunden 700 Euro verdienen, ihre kleine Wohnung kostete aber schon 750 Euro. „Das geht natürlich gar nicht.“ Insbesondere kritisiert Raquel den für sie undurchschaubaren, intransparenten beruflichen Weg als Erzieherin in den öffentlichen Dienst in Spanien: „Das ist demotivierend.“

Wie greift nun das Business-Modell von HELMECA in dieser Situation? Was zeichnet es aus, sodass im Schnitt pro Jahr 120 pädagogische Fachkräfte erfolgreich – vor allem in Bayern und Hessen – überlassen werden? Raúl Krämer will diese Frage auch gern noch etwas ausführlicher beantworten – mit einer Nuance kritisch-distanzierter Betrachtung der aktuellen deutschen Gesellschaftssituation, speziell der deutschen Arbeitspolitik. „Wissens Sie“, sagt er und läuft während des Video-Calls langsam zu argumentativer Hochform auf. „Im Kern geht es doch darum: Eigentlich wird in Deutschland immer zu kurz gedacht und fast nie vom Ende her“, was er mit Blick auf die HELMECA-Philosophie nochmals akzentuiert: Nur ein ganzheitlicher Ansatz, also im Kern den richtigen Mitarbeiter, im richtigen sozialen Wohn- und Arbeitsumfeld mit der richtigen Betreuung und Entwicklungsmöglichkeit zusammenzubringen, ist für ihn der Garant eines erfolgreichen Geschäftsmodells. Und das für alle Beteiligten. „Nur so geht es.“ – und das ist auch Krämers Haltung zur aktuellen Diskussion der Erwerbsmigration aus Nicht-EU-Staaten. „Das wird fast überall scheitern. Denn es muss auch eine symbiotische Beziehung zwischen den Ländern geben.“ Zwischen Spanien und Deutschland ist das so, sagt Krämer. Da kenne man sich aus Urlauben und anderen menschlichen Abholpunkten. „Wohl aber kaum, wenn statt Spanien aus Bolivien überlassen würde.“

Okay, soweit verstanden. Auf den offiziellen Charts der Firmenpräsentation von HELMECA steht geschrieben:



Nach dem Recruiting steht die Sprachausbildung (erst in Spanien, dann in Deutschland bis C1) an, dann das Kennenlernen der Einrichtungen und schließlich noch die offizielle staatliche Anerkennung und die Überlassung. Das sind eindeutig definierte Bausteine, die – wie bei Anna und Raquel – von Beginn an Früchte tragen. Auch Rubén, ein weiterer Markenbotschafter des Unternehmens, hat diesen Werdegang hinter sich. Der studierte Kindheitspädagoge ist seit Januar 2020 in Deutschland und arbeitet mehr als zufrieden bei der AWO in München. Rubén: „Ein sehr gutes Modell“, was Javier auch so sieht. Sein beruflicher Integrationsprozess in Deutschland verlief anders: Er kam 2012 einfach mit dem Auto nach Deutschland. Ohne Vorbereitung, ohne Sprache. Kaum zu glauben, aber wahr: Die ersten Tage schlief Javier, der sich mittlerweile auch in leitender pädagogischer Stellung befindet, sogar im eigenen Auto, im Winter, worüber er heute fast schmunzeln muss. Ohne Frage, auch er hat es geschafft – aber es war irgendwie deutlich härter, weil es eben kein strukturelles Modell gab. Javier, der Sozialpädagoge mit dem erkennbaren süddeutschen Dialekt: „Das HELMECA-Modell hat eben Vorteile.“

Soweit Stimmen und Einschätzungen von Beteiligten und Akteuren, die den „spanischen Weg“ gegangen sind. Ein Weg, den auch Marcus Fischer-Reitgassl, stellvertretender pädagogischer Leiter des Frankfurter AWO-Kreisverbands, seit einigen Jahren positiv bewertet. „Das HELMECA-Onboarding ist eine tolle Sache.“ Es gebe eigentlich keine Rückkehrer nach Spanien und das sei für ihn das überzeugendste Argument. Als Arbeitgeber freue er sich über jeden weiteren Mitarbeiter, der über HELMECA aus Spanien kommt. „Tolle, junge motivierte Menschen – die brauchen wir.“ Er wird wohl recht haben. Die kommenden Jahre fehlen in Hessen rund 3.500 Mitarbeitende in den Kitas. Fischer-Reitgassl: „Herzlich willkommen!“. JG

# Weg für Zeitarbeit freimachen

Eigentlich kann man es schon fast nicht mehr hören. Land auf, Land ab wird überall der wachsende Fachkräfte- und zunehmend auch der Arbeitskräftemangel beklagt und diskutiert. Für viele Branchen hat sich die Lage durch die Corona-Pandemie noch verschärft. Ehemalige Mitarbeiter kommen nicht mehr zurück. Auch in der Zeitarbeitsbranche ist der Trend schon längst spürbar. Aktuelle Zahlen der Bundesagentur für Arbeit belegen, dass Zeitarbeitsunternehmen immer weniger Arbeitsstellen melden, da sie schlichtweg kaum noch zu besetzen sind. Der Anteil der gemeldeten Stellen aus der Arbeitnehmerüberlassungsbranche an Gesamt betrug im August 2022 24 Prozent – vier Prozentpunkte weniger als ein Jahr zuvor.



Neben der Hebung des inländischen Potenzials – wie beispielsweise durch den Ausbau von Kitas, damit vor allem Frauen häufiger Vollzeit arbeiten können – spielt die Anwerbung von Fachkräften aus Drittstaaten eine entscheidende Rolle bei der Bekämpfung der wachsenden Mangelsituation. Selbst zusätzliche Kräfte aus dem EU-Ausland sind knapp bemessen, da die Arbeitsmärkte der Mitgliedstaaten ähnliche strukturelle Gegebenheiten aufweisen. Führende Arbeitsmarktexperten vom Institut für Arbeits- und Berufsforschung sprechen gar von einer Nettoeinwanderung in Höhe von jährlich 400.000 bis 500.000 Menschen, um den Gesamtbedarf zu decken.

Nachdem in den Sommermonaten dieses Jahres gleich in mehreren Bereichen die zum Teil eklatante Personalnot für Unruhe gesorgt hatte, allen voran die prekäre Lage an deutschen Flughäfen aufgrund fehlenden Boden- und Sicherheitspersonals, geriet auch die aktuelle Bundesre-

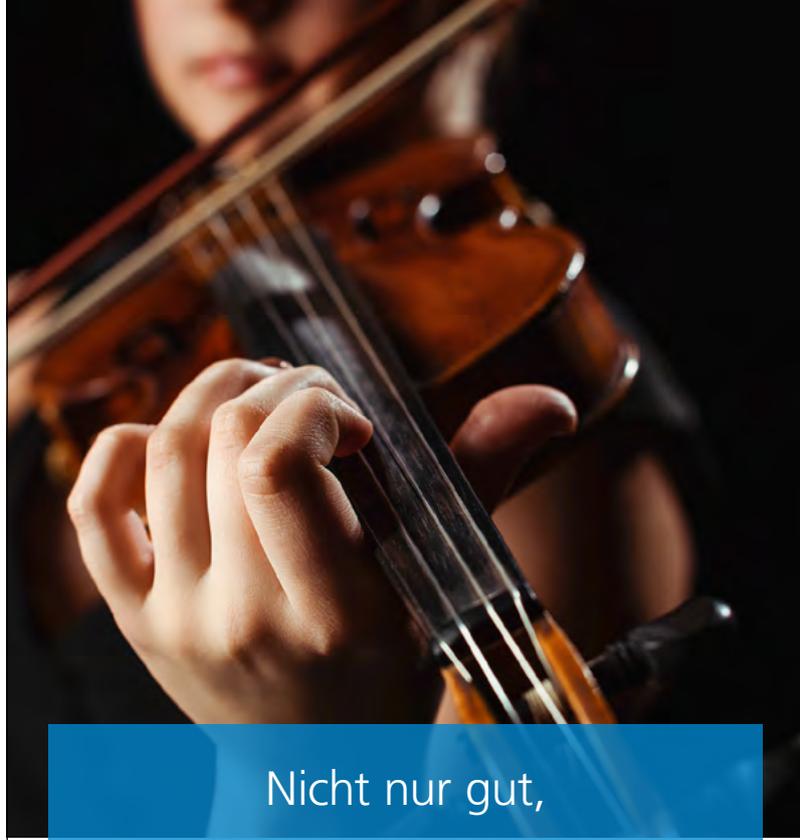
gierung unter Zugzwang. Anfang Juli veröffentlichte die FDP-Bundestagsfraktion einen Präsidiumsbeschluss für eine Reform des Einwanderungsrechts. Wenige Wochen später legten Bundesinnenministerin Nancy Faeser und ihr SPD-Kollege Bundesarbeitsminister Hubertus Heil Eckpunkte für ein Migrationspaket mit einem Gastbeitrag im Handelsblatt nach. Auch wenn die zentralen Probleme der derzeitigen Einwanderungspolitik, wie die häufig viel zu bürokratischen und schleppenden beruflichen Anerkennungsverfahren, erkannt wurden, fehlt nach wie vor ein zentraler Baustein: Das Beschäftigungsverbot von Drittstaatsangehörigen als Zeitarbeitnehmer wurde bedauerlicherweise bisher nicht von den Verantwortlichen adressiert. Das Verbot in § 40 Abs. 1 Nr. 2 Aufenthaltsgesetz besagt, dass die Zustimmung der Bundesagentur zu versagen ist, wenn der Ausländer als Zeitarbeitnehmer tätig werden will. Eine Begründung dafür ist im Gesetz allerdings nicht zu finden.

Das Verbot ist gleich aus mehreren Gesichtspunkten bedauerlich und nicht nachvollziehbar. Zum einen kann die Zeitarbeitsbranche langjährige und vertiefte Kompetenzen bei Rekrutierung, Onboarding und Qualifizierung von Menschen mit ausländischem Pass vorweisen. Zwei Fünftel der Zeitarbeitnehmer hatten im Jahresdurchschnitt 2021 eine ausländische Staatsangehörigkeit. Dieser Anteil ist in den vergangenen Jahren sogar noch gestiegen und mehr als dreimal so hoch wie bei den Beschäftigten insgesamt (13 Prozent). Die Zeitarbeitsbranche stellt damit seit Jahren unter Beweis, dass sie für Ausländer eine gute – wenn nicht die beste – Einstiegsmöglichkeit in den deutschen Arbeitsmarkt ist.

Zeitarbeitnehmer kommen zudem nicht nur aus dem europäischen Ausland, sondern aus der ganzen Welt. Im Juni des vergangenen Jahres waren rund 133.000 sozialversicherungspflichtige Drittstaatsangehörige in der Zeitarbeitsbranche tätig, die einen langfristigen Aufenthaltstitel haben. Insgesamt waren dies sechs Prozent aller in Deutschland beschäftigten Drittstaatsangehörigen. Auch dies spricht für den breiten Erfahrungsschatz der Unternehmen.

Zum anderen muss die in der Praxis gelebte interkulturelle Vielfalt und damit einhergehende Kompetenz von Personaldienstleistern anerkannt und wertgeschätzt werden. Bereits 2011 hat der iGZ die Charta der Vielfalt unterzeichnet, deren Ziele auch noch heute aktuell sind. Die Charta ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Der iGZ-Bundesvorstand hatte darüber hinaus alle Mitgliedsunternehmen aufgerufen, sich dieser anzuschließen und so ein eindeutiges Signal für die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur zu setzen.

Aufgrund des bestehenden Verbots hat der iGZ sich seit Beginn der neuen Legislaturperiode für eine entsprechende Änderung im Aufenthaltsgesetz eingesetzt und ist auf die verantwortlichen Politiker zugegangen. Erfreulicherweise hat sich seitdem auch ein breites Netzwerk aus Arbeitgeberverbänden, wie die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), sowie weiterer Wirtschaftsvertreter den Forderungen angeschlossen und macht auf diese notwendige Änderung aufmerksam. Es ist an der Zeit, dass sich die selbsternannte Fortschrittskoalition an ihrem Motto orientiert und Vorurteile gegenüber der Zeitarbeit endlich ablegt. Der iGZ wird sich weiterhin vehement für dieses Ziel einsetzen. **DS**



Nicht nur gut,  
sondern **virtuos.**

**AGILZEIT**

## Die perfekte Softwarelösung für Personaldienstleister.

Topmoderne Programmentwicklung, leichte  
Bedienbarkeit und effiziente Administration.

Damit können Sie meisterhaft alle  
Geschäftsprozesse im Bereich  
Arbeitnehmerüberlassung und Zeitarbeit  
abbilden – mit perfekter Funktionalität,  
effektiv, immer up to date und flexibel an  
jede Unternehmensgröße anpassbar.



Wir beraten Sie gerne. Völlig unverbindlich.  
T +49 (0)7331 300800 . [agil-software.de](http://agil-software.de)

# Arbeitskräfte aus Drittstaaten – hätten Sie's gewusst?

Ein Weg, dem Mangel an Fachkräften zu begegnen, ist die Rekrutierung von geeignetem Personal aus dem Ausland. Innerhalb der europäischen Union ist dies aufgrund der EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit im Regelfall mit wenigen rechtlichen Hürden verbunden. Staatsangehörige von Nicht-EU-Staaten können jedoch nur im Ausnahmefall als Zeitarbeitnehmer beschäftigt werden. Dennoch lohnt sich für Personaldienstleister genauer hinzuschauen, ob eine Beschäftigung nicht doch möglich ist.

Werfen wir zunächst einen Blick ins nähere Umland: Das Freizügigkeitsgesetz umfasst Bürger aller Staaten des europäischen Wirtschaftsraums, sodass Personaldienstleister ihre Fühler auf der Suche nach geeignetem Personal nach Liechtenstein, Norwegen oder Island ausstrecken können. Auch aus der Schweiz können, Freizügigkeitsabkommen sei Dank, Personen für den deutschen Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Wer hingegen in Drittstaaten nach potenziellen Mitarbeitern Ausschau hält oder die Bewerbung eines Drittstaatsangehörigen auf dem Tisch hat, wird sich mit § 40 Absatz 1 Nr. 2 Aufenthaltsgesetz (AufenthG) auseinandersetzen müssen. Dieser Paragraf regelt, dass die behördliche Zustimmung zu versagen ist, wenn der Drittstaatler als Zeitarbeitnehmer tätig werden will. Es gibt hier kein behördliches Ermessen – die Versagung ist gesetzlich zwingend vorgegeben. Immer, wenn also die Bundesagentur für Arbeit gemäß § 39 AufenthG die Zustimmung zur Beschäftigung erteilen muss (meist zu erkennen an der Formulierung „kann“) ist eine Ablehnung daher unausweichlich.

Es wird bei Erwerbsmigration meist die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit erforderlich sein. Für Personaldienstleister ist die Rekrutierung von Arbeitskräften aus Drittstaaten oder von Drittstaatlern häufig nicht möglich. Oder etwa doch? Gern können Sie bei den folgenden fiktiven Fallbeispielen vorab raten, ob eine Beschäftigung als Zeitarbeitnehmerin oder Zeitarbeitnehmer möglich ist.



**CAMILA UND PEDRO**  
Pflegerkräfte aus Mexiko

Pedro ist Gesundheits- und Krankenpfleger, er ist vor zweieinhalb Jahren nach Deutschland gekommen und arbeitet seither für ein städtisches Krankenhaus. Camilla zog vor einem Jahr nach und arbeitet im selben Krankenhaus. Sie ist ebenfalls gelernte Gesundheits- und Krankenpflegerin. Beide sind mexikanische Staatsbürger und konnten ihre Ausbildung in Deutschland anerkennen lassen.

Wer jetzt bei Pflege sofort an das Pflegemonopol, § 38 Beschäftigungsverordnung (BeschV), denkt, der ist auf dem Holzweg. Anlage 1 zu § 38 BeschV zählt Mexiko nicht auf, sodass zumindest diese Vorschrift nicht im Wege steht.

Das Problem ist anderweitig verortet. § 18a AufenthG lautet: „*Einer Fachkraft mit Berufsausbildung kann eine Aufenthaltserlaubnis zur Ausübung einer qualifizierten Beschäftigung erteilt werden, zu der ihre erworbene Qualifikation sie befähigt.*“

Die erforderliche Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit dürfte für eine Tätigkeit als Zeitarbeitnehmer nicht erteilt werden – für die Direktanstellung im Krankenhaus hingegen schon. Aber zumindest Pedro ist zu helfen, denn in § 9 BeschV ist die Beschäftigung bei Vorbeschäftigungszeiten oder längerem Voraufenthalt geregelt. Und siehe da: § 9 Absatz 1 Nr. 1 BeschV besagt, dass keine Zustimmung für einen Tätigkeitswechsel erforderlich ist, wenn Pedro *bereits eine Aufenthaltserlaubnis besitzt und zwei Jahre rechtmäßig eine versicherungspflichtige Beschäftigung im Bundesgebiet ausgeübt hat*. Pedro kann eine Tätigkeit als Zeitarbeitnehmer aufnehmen. Eine etwaige Nebenbestimmung in seinem Aufenthaltstitel sollte er löschen lassen. Camilla hingegen kann noch keine ausreichend lange Vorbeschäftigung vorweisen. Auch hat sie sich noch *nicht seit mindestens drei Jahren ununterbrochen erlaubt, geduldet oder mit einer Aufenthaltsgestattung im Bundesgebiet aufgehalten* (§ 9 Absatz 1 Nr. 2 BeschV).



**FATIMA**  
Ingenieurin  
aus Ägypten

Fatima hat in Kairo erfolgreich Elektrotechnik studiert. Sie hat sich nun auf eine Stelle bei einem Personaldienstleister als Elektroingenieurin beworben.

Dies könnte ein Anwendungsfall der Blauen Karte EU sein. § 18b Absatz 2 AufenthG hat aber eine Besonderheit mit ganz erheblichen Auswirkungen für eine Beschäftigung als Zeitarbeitnehmerin: Die Mangelberuferegelung ist als Kann-Bestimmung ausgestaltet, sodass die Elektroingenieurin nicht die für Mangelberufe abgesenkte Gehaltsgrenze von derzeit 43.992 € jährlich (52 Prozent der jährlichen Beitragsbemessungsgrenze in der allgemeinen Rentenversicherung), sondern die unverminderte Grenze von 56.400 Euro jährlich (zwei Drittel der Beitragsbemessungsgrenze) erreichen muss. Fatima muss also ein jährliches Arbeitsentgelt von der

zeit mindestens 56.400 € vertraglich zugesichert werden, um mittels Blauer Karte EU als Elektroingenieuren eingestellt und überlassen werden zu können. Bei der Ausgestaltung des Arbeitsvertrages sollte daran gedacht werden, dass Branchenzuschlag, Mehrarbeit und Co gewisse Bedingungen haben und daher für die Entgeltgrenze behördenseitig nicht berücksichtigt werden. Hier hilft geschickte Vertragsgestaltung weiter.



**MIRAN**  
Maler aus  
Serbien

Miran lebt in Serbien. Er ist gelernter Maler, möchte in Deutschland arbeiten und hat ein Stellenangebot einer deutschen Malerfirma ins Auge gefasst.

§ 18a AufenthG steht im Ergebnis einer Tätigkeit als Zeitarbeitnehmer entgegen. § 9 BeschV hilft bei einer Rekrutierung aus einem Drittstaat ebenfalls nicht weiter. Was ist mit § 26 Absatz 2 BeschV, der sogenannten Westbalkanregelung? Satz 1 lautet: „Für Staatsangehörige von Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien können in den Jahren 2021 bis einschließlich 2023 Zustimmungen mit Vorrangprüfung zur Ausübung jeder Beschäftigung erteilt werden.“

Erneut eine Kann-Bestimmung. Die Westbalkanregelung hilft Personaldienstleistern bei der Rekrutierung von Drittstaatlern als Zeitarbeitnehmer nicht weiter. Umso ärgerlicher: Der Malerbetrieb wird im Falle einer Direktanstellung die Problematik des § 40 Absatz 1 Nr. 2 AufenthG nicht haben.

Und, lagen Sie in allen Fällen richtig? Weitere Konstellationen, in denen eine Beschäftigung von Drittstaatlern in der Zeitarbeit doch möglich ist, erfahren iGZ-Mitglieder auf [www.ig-zeitarbeit.de](http://www.ig-zeitarbeit.de) oder in unseren Seminaren zum Thema. **MRK**



# Coopetition – lieber gemeinsam als gar nicht

Was früher undenkbar war, ist heute immer öfter zu finden: Bittere Gegner verbünden sich und machen gemeinsame Sache. So wie der Autohersteller Volkswagen, der mit Ford zusammenarbeitet – oder die Smartphone-Hersteller Apple und Samsung. Dabei handelt es sich nicht um Fusionen, das Zauberwort lautet Coopetition. Der Begriff – eine Kombination aus Zusammenarbeit (cooperation) und Wettbewerb (competition) – geht zurück auf das gleichnamige Buch der beiden Ökonomen Barry Nalebuff und Adam Brandenburger aus dem Jahr 1996. In den vergangenen Jahren hat der Begriff eine neue Relevanz bekommen – und findet sich auch immer häufiger in der Personaldienstleistung.



10 Uhr am Dienstagmorgen: Matthias Eder telefoniert aus seinem Büro in Wiesbaden. Der Niederlassungsleiter der attentus Gesellschaft für Personaldienstleistungen sucht Mitarbeiter, die er einem großen Logistikunternehmen anbieten kann. Am anderen Ende der Leitung: Co-Lieferant Impact, ein anderer Personaldienstleister und ebenfalls iGZ-Mitglied. „Wir sind der Master-Vendor und arbeiten für dieses Projekt mit fünf Co-Partnern zusammen“, erklärt Eder. Beim Master-Vendor-Konzept fungiert ein Personaldienstleister als zentraler Ansprechpartner für ein Kundenunternehmen und übernimmt die vollständige Koordination und Steuerung des Zeitarbeitspersonals, die Mitarbeiter kommen vom Master-Vendor und seinen Co-Partnern. „Der Bewerbermarkt im Rhein-Main-Gebiet ist schwierig – es gibt kaum Arbeitssuchende.“ Ein Problem, das nicht nur iGZ-Regio-

nalkreisleiter Eder kennt. attentus überlässt in erster Linie Helfer aus den Entgeltgruppen 1 und 2 a+b, manchmal geht's auch bis Entgeltgruppe 4 oder 5 rauf. „Viele Unternehmen haben verstanden, dass sie den Prozess der Personalbeschaffung komplett outsourcen können und der Personaldienstleister sich um alles kümmert.“ Die Kundenwünsche zu erfüllen, wird von Tag zu Tag schwieriger. „Wir haben bisher fast ausschließlich gute Erfahrungen mit Coopetition gemacht – als Co-Lieferant und als Master-Vendor“, berichtet Andreas Wittmann, der als Interimsmanager für die Projektgeschäfte von Impact verantwortlich ist. Das iGZ-Mitglied unterhält 26 Niederlassungen mit insgesamt rund 4.000 externen Mitarbeitern. „Seit mehr als zehn Jahren machen wir bundesweit solche Kooperationen, aber sie haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen.“

In Ländern wie den USA oder Japan sind Coopetition bereits viel öfter zu finden als in Deutschland. Die Vernunft wird letztlich siegen, sind sich Barry Nalebuff und Adam Brandenburger sicher und schreiben in ihrem Buch: „Es geht dabei darum, Wege zur Vergrößerung des Kuchens zu finden, statt nur mit Konkurrenten um einen Kuchen hingenommener Größe zu streiten.“ Die Vorteile liegen für Manager Wittmann auf der Hand: „Durch die Zusammenarbeit mit der Konkurrenz habe ich letztendlich mehr Einsatzmöglichkeiten für unsere Mitarbeiter, kann meinen Kundenstamm erweitern und dadurch mehr Umsatz kreieren.“ – „Und aus einer Zusammenarbeit ergibt sich oft die nächste – der Ball wird meist zurückgespielt und es kommt zu Folgeprojekten“, ergänzt Matthias Eder. Meist bleibt man dabei in dem Segment, das man eh bedient und in dem man seine Stärken hat. Manchmal ergeben

Das „Sich-Beschnuppern“ brauche auch mehr als einen Kaffee. „Unsere Erfahrungen mit Coopetition sind bisher nahezu durchweg positiv. Wir machen das auch schon seit mehr als zehn Jahren – auch wenn wir es damals nicht Coopetition genannt haben. Mit ein paar Unternehmen hat es nicht gut funktioniert. Da haben aber beide Seiten schnell gemerkt, dass es nicht passte.“ – „Eine Partnerschaft ist nicht nur, wenn der Partner schafft – es muss zusammen partnerschaftlich funktionieren“, unterstreicht Wittmann. Bei jeder Coopetition, bei der Impact als Master-Vendor fungiert, gibt es zunächst ein Onboarding. „Quasi ein Schnuppertag, an dem wir alle gemeinsam die Details besprechen – vom Vertrag über die Kommunikation bis hin zu den Rahmenbedingungen im Kundenunternehmen, wie Kleidung, Infektionsschutzbelehrung und Gesundheitsuntersuchung. Und beim

*»Es geht dabei darum, Wege zur Vergrößerung des Kuchens zu finden, statt nur mit Konkurrenten um einen Kuchen hingenommener Größe zu streiten.«*

sich aber auch Möglichkeiten in anderen, neuen Bereichen. „Wir haben in Wiesbaden nun einen Kunden aus der Elektronik, vorher waren wir sehr stark auf die Chemie fokussiert“, erzählt Wittmann. Ein weiterer Vorteil sei die Attraktivität für den Mitarbeiter: „In Mannheim gibt es sehr große Konzerne, wenn man da irgendwo landen will, dann bin ich als Co-Lieferant natürlich interessanter, wenn ich Mitarbeitern Positionen bei solchen Unternehmen bieten kann, die ab dem ersten Tag Equal Pay zahlen.“ Der Nachteil des Master-Vendor-Modells: die Master-Fee. Die Aufwendungen des Masters werden den Co-Partnern in Form einer Provision – meist zwei Prozent – von deren Umsatz in Rechnung gestellt. „Und man muss natürlich bereit sein, transparent zu arbeiten und dem anderen zu vertrauen“, beschreibt Matthias Eder die Zusammenarbeit. „Wir kennen uns in der Region ja alle und treffen uns regelmäßig, nicht zuletzt bei den Veranstaltungen des iGZ. Da hat man relativ schnell raus, mit wem es passen könnte und mit wem nicht.“ Wichtig sei, dass der mögliche Partner eine gewisse Größe habe. „Wer aus dem Wohnzimmer heraus arbeitet und keine Referenzen vorweisen kann, von dem lassen wir lieber die Finger.“

Co-Lieferanten-Tag schauen wir uns alles noch vor Ort an.“ Die Kommunikation des Masters sei entscheidend – zum Kunden und zu den Co-Lieferanten. „Wenn der Master nicht gut arbeitet, färbt das auch auf den Co-Lieferanten ab“, unterstreicht Wittmann. „Wir brauchen mittlerweile auch die Rolle des Co-Lieferanten aktiv, weil wir nicht mehr alle Kundenwünsche selbst erfüllen und besetzen können – und sonst die Aufträge verlieren würden. Der Mitarbeiter ist halt Mangelware.“

Warum dann nicht auch in Sachen Recruiting eine Coopetition eingehen und zusammen Arbeitskräfte suchen und finden? Nein, da schütteln sowohl Matthias Eder bei attentus in Wiesbaden als auch Andreas Wittmann bei Impact in Mannheim die Köpfe. „In der jetzigen Zeit will jeder den Mitarbeiter haben – gerade in so einem Gebiet wie hier, wo es Tausende von Auftraggeber-Unternehmen gibt“, sagt Master-Vendor Eder. „Letztendlich haben wir den gleichen Markt, ob ich da nun Master oder Co-Lieferant bin“, meint Wittmann. „Einen Mitarbeiter möchte ich an mich binden.“ An diesem Punkt bleibt Konkurrenz Konkurrenz. [SaS](#)

Coopetition = Cooperation (Kooperation) + Competition (Wettbewerb); eine Kooperation unter Unternehmen, die eigentlich in direkter Konkurrenz zueinanderstehen. Eine Coopetition funktioniert, wenn beide Partner mehr Vorteile durch sie haben als im Vergleich zur bisherigen Arbeitsweise. In der Regel sind sich die direkten Konkurrenten sehr ähnlich oder ergänzen sich bei den angebotenen Leistungen oder Produkten, aber auch bei potenziellen Kunden.

# Knowhow in einem Netzwerk bündeln

Laufend gesetzliche Änderungen, völlig welt- und praxisfremde Entscheidungen kontra Zeitarbeit, antiquierte Schriftformgebote, ständiger Kampf um Selbstverständlichkeiten, wie etwa das Kurzarbeitergeld, und gegen sektorale Zeitarbeitsverbote, schlechtes Image, Vorurteile und Unwissenheit – die Liste der Hindernisse gegen die Zeitarbeitsunternehmen tagtäglich zu kämpfen haben, scheint schier endlos. Hinzu kommen die üblichen Herausforderungen – wie etwa der Wettbewerb untereinander, Digitalisierung und Fachkräftemangel –, die eine freie und soziale Marktwirtschaft eben so mit sich bringt.

„Gemeinsam geht’s besser, also Kräfte bündeln“, dachte sich Carsten Ahrens, iGZ-Regionalkreisleiter für das Münsterland/Westliches Westfalen und Hamm, angesichts der täglichen Problemstellungen. „Der Arbeitsmarkt hat sich komplett verändert, und auch die nachfolgende Generation tickt komplett anders, Stichwort Work-Life-Balance“, nennt Ahrens Beispiele für die Notwendigkeit neuer Handlungsstrategien. Ahrens analysierte die Situation und hatte am Ende vier Punkte auf der Agenda, die „am besten im Zuge einer vertrauensvollen Zusammenarbeit der iGZ-Mitgliedsunternehmen zu bewältigen sind“. Der Gedanke sei ihm beim Blick auf verschiedene Autohäuser eines Markenanbieter

ters gekommen, die sich zusammenschlossen. „Unter dem Dach einer GmbH bündelten sie ihr Knowhow und definierten ein gemeinsames Vorgehen“, erinnert er sich. Neben der Kostenoptimierung stehen auf seiner To-do-Liste das gemeinsame Bewerberrecruiting inklusive kooperierendem Auftritt gegenüber der Bundesagentur für Arbeit und den Bildungsträgern, die Digitalisierung – vor allem mit Blick auf Software und deren Anbietern – sowie die koordinierte Auftragsabwicklung in regionalen Netzwerken ohne Master Fee. Master Fee? „Wörtlich übersetzt bedeutet das Meistergebühr: Dabei handelt es sich um einen Vermittler, der quasi wie ein Makler handelt. Wenn ein Kundenunternehmen also eine Fachkraft sucht, erfragt er diesen Mitarbeiter nicht nur beim Hauptansprechpartner des Unternehmens, sondern wendet sich auch an Co-Zeitarbeitsfirmen, um den Bedarf zu decken“, erklärt Ahrens. „Werden beispielsweise spontan 200 Zeitarbeitnehmer gebraucht, erhöht das den Druck auf die Personaldienstleister, und ein Unterbietungswettbewerb setzt ein“, nennt er die Nachteile dieses Master-Fee-Verfahrens. Das gehe dann auch mal so weit, dass die Zeitarbeitsunternehmen kaum noch ihre Kosten decken können. Da sei ein regionales Netzwerk, in dem die örtlichen Unternehmen Bedarfe untereinander koordinieren, wesentlich sinnvoller, „und zwar ohne Master Fee“. Aus gutem Grund – die Kosten für das Recruiting sind in jüngster Zeit regelrecht explodiert. Betroffen seien hier aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels vor allem die Bereiche Handwerk und Industrie.

Eine weitere hohe Hürde sei die Digitalisierung: Die Zeitarbeitsbranche habe nicht nur mit unsinnigen Regelungen, wie etwa dem – analogen – Schriftformgebot, zu kämpfen, sondern sehe sich auch mit der Konzentration des Softwareanbieter-Marktes konfrontiert. Das Schrumpfen des Angebots habe angesichts der Entwicklungen zu großer Unruhe geführt, so Ahrens. Ein gemeinsames Auftreten auf der Nutzerseite in diesem Sektor halte er für wichtig, denn damit könne man auch besser Ansprüche und Forderungen definieren.

Als echten Knackpunkt betrachtet der iGZ-Regionalkreisleiter zusätzlich das weite Feld der Rechtsprechung. Für die Zeitarbeitsunternehmen stelle sich etwa angesichts des jüngsten Statements der Staatsanwaltschaft des Europäischen Gerichtshofes zur Bezahlung von Zeitarbeitnehmern die Frage nach einem gemeinsamen Handling, wenn das Gericht den Ausführungen des Staatsanwalts folge. Ebenfalls als Stichwort stehe auch

das Wort „Unternehmensnachfolge“ auf der Agenda: Mit Blick auf den demografischen Wandel und einer oftmals anderen Orientierung des Nachwuchses insbesondere bei inhabergeführten Zeitarbeitsunternehmen stehe vor allem der kleinere und mittlere Mittelstand der Branche vor großen Aufgaben.

„Es gilt“, so Ahrens, „sowohl zukunftsichere als auch praktikable Alternativen zu finden, um ein Unternehmen dann in sichere Hände zu geben.“ Seine Alternative: drei Geschäftsführer – gemeinsam mit Christoph Fieber und Jaroslav Kral leitet er die at-work Fachpersonal GmbH & Co. KG. Aus seiner Sicht seien die Erfolgsaussichten wesentlich besser, wenn man sich, wie quasi in einem Konsortium, Gedanken darüber mache, welche Möglichkeiten sich bieten. Ziel sei es zusammengefasst, eine Arbeitsgemeinschaft gemeinsam mit anderen iGZ-Mitgliedsunternehmen zu bilden, „in der wir die Aufgaben absolut fair und in Teamwork lösen, um unterm Strich auch konkurrenzfähig zu bleiben“, erläutert Ahrens die Synergieeffekte.

Langfristig denkbar sei zudem ein bundesweites Unternehmensnetzwerk, das auf den regionalen Kontakten basiere. Ein Konzept, das offenbar bereits auf fruchtbaren Boden gestoßen ist – zehn iGZ-Mitgliedsunternehmen haben schon signalisiert, dass sie mit im Netzwerkboot sitzen. Im August fand das erste Treffen statt. Wer Interesse hat, sich an der Zusammenarbeit zu beteiligen, kann sich jederzeit bei Carsten Ahrens, ahrens@ig-zeitarbeit.de, melden. [WLI](#)

Anzeige



**am puls der zeit(arbeit)**  
die Softwarelösung für Personaldienstleister

**Jetzt umsteigen:**

 [www.attina.de](http://www.attina.de)

 02822 97 629 30



# Mit SEO zum Recruiting-Erfolg

Zunehmend mehr Unternehmen haben mit fehlendem Personal zu kämpfen. Die Mitarbeiterfluktuation hat spürend zugenommen, während das Nachbesetzen von offenen Stellen zu einer riesigen Herausforderung geworden ist. Mit einfachen Aktionen können Unternehmen durch den Einsatz von Suchmaschinenoptimierung (SEO) ihre Website optimieren und so von neuen potenziellen Mitarbeitenden online entdeckt werden.



Dank Suchmaschinen wie beispielsweise Google kann man beliebige Informationen, Shops und Services mit nur wenigen Klicks erreichen. Dies führt dazu, dass ein digitaler Unternehmensauftritt, also eine Website, heutzutage zur Marketing-Grundausstattung gehören muss – andernfalls spielt die eigene Firma in den Ergebnissen der Suchanfrage keine Rolle. Mit dem Ziel nicht erst auf Seite 5 der Suchmaschinenergebnisse zu erscheinen, beschäftigen sich Unternehmen mit dem Thema SEO, um z.B. mehr potenzielle neue MitarbeiterInnen auf die Unternehmenswebsite zu führen. Wird eine Website zielführend optimiert, dann verbessert sich das Ranking langfristig und die eigene Website wird in den Suchergebnissen möglichst weit vorne angezeigt.

Zu den Vorteilen von SEO optimierten Seiten zählen:

- Akquise neuer BewerberInnen über Suchmaschinen wie bspw. Google
- Zielgerichtete Marketingmaßnahme, um neue MitarbeiterInnen langfristig anzuwerben
- Bewerbungskanal, ohne Kosten für Headhunter oder Personaldienstleister
- Mehr Traffic auf der eigenen Website

Doch wie können Unternehmen mit Hilfe von SEO neue MitarbeiterInnen für sich gewinnen? Um den Recruiting-Erfolg zu erreichen, müssen zuvor noch technische SEO-Grundlagen auf der Unternehmenswebsite vorhanden sein.

Es gibt verschiedenste SEO-Basics, die für jede Website wichtig sind. Unter anderem sind die folgenden Bestandteile besonders wichtig:

## **PAGE SPEED**

Suchmaschinen wie Google haben das Ziel, NutzerInnen in kürzester Zeit ein relevantes Suchergebnis zur Suchanfrage zu liefern. Dabei spielt der Pagespeed, also die Ladegeschwindigkeit der Website, eine entscheidende Rolle. Ist diese unterdurchschnittlich, führt dies zu einem Nachteil im Ranking. Um den eigenen Pagespeed zu messen, bietet Google das kostenlose Analyse Tool Page Speed Insights an.

## **CONTENT**

Die Inhalte der Unternehmenswebsite müssen immer zielgruppenspezifisch angefertigt werden. Der Mehr-

wert des Contents ist der Schlüssel zum SEO-Erfolg. Es sollten ausschließlich Texte veröffentlicht werden, die relevante und hilfreiche Informationen aufzeigen. Zielführende Keywords sollten in diesen Texten gleichzeitig enthalten sein.

### RESPONSIVE DESIGN

Der Anteil an NutzerInnen, die eine Website mit einem mobilen Gerät besuchen, wächst stetig. Jede Website benötigt ein Responsive Webdesign, also mobilfreundliche Layouts. Google hat bereits im Jahr 2018 den Mobile Index als Hauptindex eingeführt.

### BILDOPTIMIERUNG

Um eine Website zum Leben zu erwecken und zielgruppenspezifisch zu designen, benötigt man hochwertige Bilder. Diese sollten stets für die Suchmaschine optimiert werden. Hierbei sind besonders zu beachten: Dateigröße, Bild-Titel und das Alt-Attribut.

Sobald eine Website die Basics erfüllt, profitiert diese von erhöhter Sichtbarkeit in den Ergebnissen der Suchmaschine. Um diese für die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen zu benutzen, gilt es die folgenden Tipps zu beachten.

## 5 Tipps für Unternehmen, die ihre SEO-Qualität einfach und schnell verbessern wollen

### 1. Fokus auf Nutzerintention

Die Nutzerintention beschreibt grundsätzlich die Absicht, die Nutzende haben, wenn eine Webseite besucht wird. Platzieren Unternehmen Keywords zum Themenbereich Bewerbungen auf ihrer Website, dann werden diese Seiten höher in der organischen Suche für Jobsuchende platziert. Bei der Keyword-Recherche zum Thema BewerberInnen müssen sich die Verantwortlichen in die Lage der Bewerbenden versetzen und detailliert recherchieren welche Suchanfragen von diesen ausgehen.

### 2. Nutzung von Mitarbeiterrezensionen

Positive MitarbeiterInnen-Rezensionen haben viele Vorteile: Zum einen hebt man sich so von Konkurrenzunternehmen ab. Zum anderen generiert dieses Vorgehen regelmäßig Content, wodurch sich automatisch die Sichtbarkeit des Unternehmens in den Suchmaschinenrankings erhöht.

### 3. Erfüllen Sie die Bewerbererwartungen

Hier ist es wichtig, das Jobangebot oder den Teaser so anzupassen, dass es sich mit den BewerberInnen-Erwartungen deckt. Damit nimmt der Suchende das Suchmaschinenergebnis als sehr relevant wahr und klickt mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den Link. Wichtig ist dabei zusätzlich die Authentizität der Firma und die Kommunikation der Unternehmenswerte.

### 4. Verwendung treffender Handlungsaufforderungen

Diese wird auch als Call-to-action (CTA) bezeichnet. Sie dienen dazu, Bewerbende zu einer Handlung zu animieren. Damit die NutzerInnen auf den CTA reagieren, müssen sie klar und deutlich formuliert sein, wie z.B. „Jetzt bewerben“.

### 5. Erstellung von FAQ-Seiten

FAQs sind leicht zu lesen und meistens sehr hilfreich. Das ist gut für die Lesenden und für die Suchergebnisse. FAQs eignen sich auch gut, um mehr Aufmerksamkeit für Long-Tail-Keywords zu bekommen oder um den BewerberInnen einen detaillierten Einblick in die Bewerbung selbst zu geben. Hierbei kann man ein W-Frage-Tool zur Hilfe nehmen, um zu sehen, welche Fragen sich Bewerber am häufigsten stellen.



### BENJAMIN DESCHE | Online-Marketing-Experte

Er verbindet verschiedene Skills, die er nutzt, um einzigartige und mitreißende Trainings und Keynotes anzubieten. Fähigkeiten, wie das umfassende Wissen im Bereich des strategischen und operativen Online-Marketing, hat er sich mit der Arbeitserfahrung aus über zehn Jahren Unternehmertum im Agenturgeschäft und der Gründung verschiedener Firmen erarbeitet. Als Gründer und CEO von atemzug marketing stehen sein Team und er Unternehmen deutschlandweit bei den Herausforderungen im digitalen Marketing zur Seite. [www.atemzug.de](http://www.atemzug.de)

# Stürmische Zeiten für die Ampelkoalition

Die vergangenen Wochen und Monate haben den Koalitionspartnern viel abverlangt und in naher Zukunft dürfte sich die Lage aus gleich mehreren Gründen kaum entspannen. Die Dauer und weitere Entwicklung des Krieges, den Russland in der Ukraine führt, sind nicht abzusehen. Weiterhin bleibt ungewiss, wie sich die Energieversorgung – Stichwort Gaslieferungen – entwickelt und welche Auswirkungen dies auf Industrie und Verbraucher haben wird. Wenn die Importe weiter abnehmen, sind Einsparungen und Einschnitte auch im Privatleben unvermeidbar. Zudem bereitet die nach wie vor hohe Inflationsrate Sorgen. Unklar ist, wie lange sich diese Preisentwicklung noch hinzieht.



Gleichzeitig laufen die bisherigen Entlastungsmaßnahmen im Spätsommer aus und bei neuen Vorhaben kommen die mitunter divergierenden Lösungskonzepte der Regierungsparteien – SPD und Grüne auf der einen und FDP auf der anderen Seite – zum Vorschein. Während erstere kommende Unterstützungsmaßnahmen stärker auf die Bedürftigkeit von Menschen mit keinem oder nur geringem Einkommen ausrichten wollen, favorisiert die FDP weiterhin breitangelegte Maßnahmen, wie zu-

letzt die Spritpreisbremse für Benzin und Diesel oder die Erhöhung der Pendlerpauschale. Diese kommt aber eben auch Gutverdienern zugute. Auch bei der Lösung der Energiefrage treten die unterschiedlichen Herangehensweisen offen zutage. Verlängerte Laufzeiten von Atomkraftwerken wurden beispielsweise über Wochen kontrovers diskutiert. Und als wäre das alles schon nicht genug, hat Corona auch im Sommer keine Pause eingelegt und könnte durch neue Virusvarianten im Herbst

erneut zu Einschränkungen im Alltag führen. Summa summarum: Politik und Bevölkerung konnten also trotz Urlaubs- und Sommerpause nicht wirklich „auftanken“. Eine gewisse Grundanspannung liegt in der Luft.

In dieser Gemengelage haben die Bundestagsabgeordneten am 5. September ihre Arbeit in Berlin wieder aufgenommen. Die Sitzungswochen haben begonnen und die Vorhabenliste für das zweite Halbjahr 2022 ist beachtlich. Darunter finden sich umfassende Reformvorhaben, die weiteres Konfliktpotenzial bergen und die Ampelregierung vor neue Herausforderungen stellen dürften. Vermutlich auch, weil die Kassenlage aktuell noch schlechter als zu Beginn der Legislaturperiode aussieht. Von der Diskussion um die Schuldenbremse mal ganz abgesehen.

Im Fokus dürfte zunächst das bereits von Bundesinnenministerin Faeser und Bundesarbeitsminister Heil angekündigte Migrationspaket stehen. Hier haben die vergangenen Monate zahlreiche Defizite offengelegt und den enormen Reformbedarf sichtbar gemacht. Auch wenn viele der geplanten Maßnahmen den Prozess richtigerweise beschleunigen und entbürokratisieren sollen, fehlt bisher aus Sicht des iGZ die entscheidende Änderung, das bestehende und rechtlich fragwürdige Beschäftigungsverbot von Drittstaatsangehörigen als Zeitarbeiter endlich aufzuheben. Das nächste große Projekt wird die Umsetzung des

sogenannten Bürgergeldes sein. Der – vor allem in der SPD – unliebsame Begriff Hartz-IV soll abgeschafft und die laut Minister Heil wohl größte Sozialstaatsreform seit 20 Jahren umgesetzt werden. Mit mehr Respekt und weniger Bürokratie will der Minister den Sozialstaat bis Januar 2023 auf neue Füße stellen. Aber auch die Mehrkosten dürften eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Regelsätze sollen steigen, das Schonvermögen angehoben und unter anderem die Karenzzeit für die Angemessenheit der Wohnung auf zwei Jahre verlängert werden. Finanzierungsfragen scheinen bisher ungeklärt. Parallel steigt bekanntermaßen ab Oktober der gesetzliche Mindestlohn auf 12 Euro. Die Folgen für Wirtschaft, Sozialpartnerschaft und Tarifbindung werden jedoch erst längerfristig sichtbar werden. Auch das von Heil avisierte Recht auf Homeoffice oder zumindest ein Erörterungsanspruch dürfte die Parlamentarier in den kommenden Monaten beschäftigen. Der kommende Herbst könnte also durchaus ein stürmischer für die Ampelkoalition werden.

Ein aus Sicht des iGZ zentrales Thema ist zudem die seit 2020 anstehende Evaluierung der Novelle des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Die Bewertung durch die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales beauftragten Forschungsinstitute zu den Auswirkungen von Höchstüberlassungsdauer und Equal Pay auf Unternehmen und Zeitarbeitskräfte wird von der Branche jedenfalls mit Spannung erwartet. DS

Anzeige

tutum

## Kostenfreier Webcast

3 Gründe für die  
**Digitale Personalakte**  
für Personaldienstleister

- Revisionsicher im digitalen Archiv
- Automatisierte Bearbeitung in Sekunden
- Nie wieder Aktenberge



Webcast ansehen

[tutum.de/digitale-personalakte-webcast](https://tutum.de/digitale-personalakte-webcast)

# Zuwanderung: Chance und Risiko einer Erneuerung

Rund 65 Millionen Menschen sind weltweit auf der Flucht – mehr als jemals zuvor! Während bisher 90 Prozent aller Geflüchteten in den Ländern des globalen Südens, meist bei ihren Nachbarn, aufgenommen werden, steigt die Zahl derer, die den Weg in die nördlichen Zivilisationsgesellschaften suchen, ständig. Krieg, Hunger, Vertreibung lässt Menschen auf Wanderschaft gehen – meist mit dem Risiko des Todes. Auch Deutschland war immer Ziel. Wie verändert Migration die Zufluchtsländer?

Migrations- und Fluchtbewegungen von Menschen sind zu allen Zeiten zu beobachten und fester Bestandteil der Kulturgeschichte. Auch die Zuwanderung von Menschen nach Europa ist keine nationale Ausnahme, sondern historische und globale Normalität. Sie verändern die soziokulturellen und materiellen Lebensbedingungen ihrer neuen Heimat. Pizza und Döner traten ihren Siegeszug in deutsche Dörfer an, das Hähnchen aus dem Wienerwald wick dem neuen Geschmackstrend. In der zunehmenden Komplexitätssteigerung durch sich überschneidende Formen sozialer, kultureller und religiöser Unterschiede erwachsen seit den 1950er Jahren neue Herausforderungen. Aber der Blick der historischen Kul-

turwissenschaften in die Menschheitsgeschichte – insbesondere in die mehr als viertausendjährige Geschichte des Alten Orients – bestätigt, dass langfristig gerade diejenigen Gesellschaften besonders erfolgreich waren, die diese stetige kulturelle Aushandlungs- und Integrationsleistung über lange Zeiträume hinweg erbracht haben. Für Deutschland hieß es vor allem bei der zweiten Generation der früheren „Gastarbeiter“, nicht Übergangsweise in Deutschland zu bleiben, sondern hier eine „Aufstiegsperspektive“ zu haben. Im Duisburger Projekt LOS berichten junge türkische Migrantinnen, dass bereits ein Wohnortwechsel das soziale Ansehen steigerte, „obwohl wir uns dort fremd vorkamen“.

## VERNETZEN SICHERT BESTEHEN

Die kulturwissenschaftliche Forschung zeigt, dass Gesellschaften und ihre herausragenden kulturellen Leistungen stets auch auf transkulturellem Erbe fußen. In letzter Konsequenz bedeutet dies, dass in Zukunft unverwechselbar „Deutsches“ und unverwechselbar „Europäisches“ nur dann entstehen und bestehen kann, wenn Deutschland und Europa weiterhin Orte transkulturellen Austauschs bleiben und die Bereitschaft aufbringen, die transkulturellen Angebote globaler Vernetzungsprozesse anzunehmen und produktiv für sich zu nutzen, so Prof. Dr. Markus Hilgert bereits 2018 in einem Vortrag.

## FAKTOREN DES WANDERUNGSVERHALTENS

Nach dem Anwerbestopp von Gastarbeitern wird seit Mitte der 1970er-Jahre das Wanderungsverhalten der Ausländerinnen und Ausländer von anderen Faktoren beeinflusst. Die Öffnung der Grenzen zu Osteuropa und die Flucht vieler Menschen vor dem Bürgerkrieg im ehemaligen Jugoslawien hatte zu einem Höhepunkt 1993 mit 1,3 Millionen Zuzügen geführt. Neuregelungen bewirkten, dass Einreisen zum Zweck der Asylsuche nach 1993 erheblich zurückgingen. Bis 2006 war die Zuwanderung mit einigen Schwankungen eher rückläufig; in den Folgejahren stieg die Zuwanderung wieder an. Einige Ursachen sind beispielsweise EU-Erweiterungen, Freizügigkeitsregelungen, Abkommen mit Ländern der Europäischen Freihandelszone (EFTA-Länder) oder veränderte Visaregelungen. Zusätzlich sorgten die Wirtschaftskrisen in den südeuropäischen Ländern 2004 beziehungsweise 2007 für eine sprunghaft ansteigende Zuwanderung. Seit 2014 sind es die Schutzsuchenden aus den von Krieg gezeichneten Ländern, vor allem Syrien,

Afghanistan und Irak. So wurden im Jahr 2014 rund 1,3 Millionen Zuzüge ausländischer Personen verzeichnet. Im Jahr 2015 wurde mit zwei Millionen Zuzügen der bisherige höchste Stand erreicht. Aber es gab auch Abwanderungen, die 1993 mit 711.000 Fortzügen einen ersten Höhepunkt erreichten. Danach war die Tendenz bis 2007 rückläufig, abgesehen von einem vorübergehenden Anstieg in den Jahren 1997, 1998 und 2004 infolge der Rückkehr bosnischer Bürgerkriegsflüchtlinge.

## WIRKUNGEN AUSGEBLENDET

Trotz des dynamischen Prozesses und einer sinkenden Bevölkerungszahl werden die Themen Migration, Flucht und Asyl in der Öffentlichkeit und in der Politik durchaus kontrovers diskutiert und die Diskussion von einer faktenbasierten auf eine moralische Ebene gehoben. In den Kontroversen werden Bedeutung und Funktion von Kultur und Religion für den sozialen Zusammenhalt zumeist über Öffnung und Schließung von Grenzen sowie über Bleibe- und Partizipationsmöglichkeiten von Individuen und Gruppen neu verhandelt. Die Diskussion geht von der Nutzenperspektive im ökonomischen Sinne aus. Wie auch derzeit die politische Diskussion spiegelt. Der gewünschte Zuzug von 500.000 Fachkräften jährlich zeigt dies deutlich. Die Folgen einer überwiegend problembehafteten, aber politisch wirkmächtigen Perspektive auf die globalen Fluchtbewegungen werden dabei oft ausgeblendet. Zumindest hier hat die Bundesregierung einen neuen Ansatz gewählt. Der Sachverständigenrat für Integration und Migration hat erstmals den Auftrag, ein Gutachten zu erstellen, dass die Auswirkungen des Klimas auf die Wanderungsbewegungen erläutern soll. [AR](#)

Anzeige



# TIME JOB®

Die Software für Personaldienstleister

Coming soon

## TIME JOB personal App

- Einsatzübersicht
- Urlaubsbeantragung
- Arbeitszeiterfassung
- Krankmeldung einreichen
- Chatfunktion u.v.m.

# Studium Zeitarbeit – lasst die Vorlesungen beginnen!

Seit diesem Semester kann man Zeitarbeit auch studieren – als modulares Karriereprogramm. Die Weiterbildung haben iGZ und die Fernuniversität in Hagen gemeinsam entwickelt. Das Karriereprogramm für die Personaldienstleistungsbranche ist berufsbegleitend, karrierefördernd, zeitlich flexibel und praxisnah. Als eine der ersten Studentinnen hat sich Petra Fuhrmann von iGZ-Mitglied House of HR fürs Studium eingeschrieben. Warum und welche Chancen sie in der Weiterbildung sieht, erzählt die Mutter von drei Kindern im Interview.



## Was ist Deine aktuelle Tätigkeit im Unternehmen?

Ich bin Head of Human Resources (HR) bei House of HR Germany. Inhaltlich bedeutet das: Ich habe die Leitung des HR-Teams im Support Center und in der Zentrale der House of HR Germany. Insgesamt kümmere ich mich um die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Personalverantwortung für die gesamte Gruppe. Darüber hinaus treibe ich als Verantwortliche die Etablierung, Gestaltung und Führung der Academy voran. Das ist die interne Abteilung der Personalentwicklung der House of HR Germany Gruppe.

## Was sind aktuell und künftig die größten beruflichen Herausforderungen für Dich?

Ich würde sagen, dass die Etablierung der Academy und der damit verbundene Aufbau des Learning & Development (Aus- und Weiterbildung – Anmerkung der Redaktion) für mich aktuell eine der größten Herausforderungen darstellen. Und privat ohne Frage: der Spagat zwischen Familie, Beruf und der nun beginnenden eigenen Weiterbildung im Rahmen des iGZ-Zertifikatsstudiums.

## Warum steckst Du so viel Engagement in Deine eigene berufliche Weiterentwicklung?

Ich habe da so mein eigenes Lebensmotto: Ich finde, dass man eigentlich nie fertig ist mit Blick auf Themen- und Lernfelder. Außerdem gilt für mich: Wenn ich etwas mache, dann möchte ich verstehen, was inhaltlich dahintersteckt. Ich habe zwar langjährige Berufserfahrung, in der Zeitarbeit selbst bin ich aber noch gar nicht so lange. Diese Lücke möchte ich füllen. Das ist mein persönlicher Anspruch.

**Ein Studium kann auch mal bedeuten, dass es eine Durststrecke gibt. Wie willst Du damit umgehen?**

Ja, das kenne ich schon sehr gut. Das gehört dazu. Ich habe bereits meine Ausbildung zur Personaldienstleistungskauffrau neben Vollzeittätigkeit und Kindererziehung gemacht. Daher weiß ich schon sehr gut, auf was ich mich einlasse. Da aber meine Familie voll hinter mir steht, fällt so eine Entscheidung am Ende irgendwie auch leichter. Außerdem finde ich, dass die Zeit für das Zertifikatsstudium mit einem Jahr überschaubar ist – man sieht doch eigentlich von Beginn an Licht am Ende des Tunnels. Dass es beim Lernen auch mal eine Durststrecke geben kann, das gehört dazu. Mit Blick auf Volksweisheiten würde ich sagen: Da mein Glas immer halb voll ist, bin ich mir sicher, dass ich auch diese Herausforderung meistern werde. Und noch ein Maxim von mir: Wenn gar nichts mehr geht, hilft Schokolade – immer!

**Das Studium ist ausschließlich online-basiert, so lassen sich sicherlich am besten Job und Weiterbildung kombinieren. Wenn es möglich wäre, würdest Du die Studiengruppe auch gern einmal live kennenlernen?**

Ja, auf jeden Fall – insbesondere auch mit Blick auf die vielen persönlichen, kommunikativen Entbehrungen durch Corona, das war nicht einfach. Gern würde ich die Teilnehmer einmal live kennenlernen. Vielleicht bekommen wir das mit Blick auf anstehende Projektarbeiten hin. Am Ende liegt es aber sicherlich auch an der Studiengruppe, wie flexibel wir hier alle sind.



[www.ig-zeitarbeit.de/studium-zeitarbeit](http://www.ig-zeitarbeit.de/studium-zeitarbeit)

# STECKBRIEF

Name: Petra Fuhrmann

Alter: 45 Jahre

Familie: drei Kindern (21, 20, 10 Jahre)

Wohnort: Wentorf bei Hamburg

Werdegang: Die gelernte Personalfachkauffrau war Abteilungsleiterin bei KiK und Betriebsleiterin der Stadtreinigung Hamburg AöR.

Heute arbeitet sie als Head of HR beim House of HR Germany.

Hobbies: Pferde, Joggen (Halbmarathon), Familie

# Gesamtschutz – Jetzt ist der EuGH dran

Das Bundesarbeitsgericht (Az: 5 AZR 143/19 (A)) hat dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) im Dezember 2020 einige Fragen zur Auslegung der EU-Zeitarbeitsrichtlinie RL 2008/104/EG vorgelegt. Beim EuGH wird das Verfahren unter dem Aktenzeichen C-311/21 geführt. Wie vor dem EuGH üblich unterstützen Generalanwälte durch beratende Gutachten („Schlussanträge“), in denen dem Gericht ein Vorschlag für die Entscheidung gemacht wird. Der EuGH folgt häufig in seiner Entscheidung den Schlussanträgen, ist an diese aber nicht gebunden.



Hintergrund des Vorlageverfahrens ist eine Zahlungsklage. Die Klägerin, Mitglied der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, wurde von Januar 2016 bis April 2017 aufgrund eines befristeten Arbeitsvertrags als Zeitarbeiternehmerin in einem Einzelhandelsunternehmen als Kommissioniererin eingesetzt. Für ihre Tätigkeit erhielt die Klägerin zuletzt ein Stundenentgelt nach dem iGZ-DGB-Tarifvertrag von 9,23 € brutto. Vergleichbare Stammarbeitnehmer wurden auf Grundlage des Lohn tariffvertrags für die gewerblichen Arbeitnehmer im Einzelhandel zu dieser Zeit mit einem Stundenlohn

in Höhe von 13,64 € brutto vergütet. Der Anspruch auf EqualPay hat die Klägerin unter anderem damit begründet, dass das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) die Anforderungen der Leiharbeitsrichtlinie 2008/104/EG nicht erfülle, insbesondere sei der in der Richtlinie vorgesehene Gesamtschutz im AÜG nicht sichergestellt. Das Bundesarbeitsgericht setzte das Verfahren daraufhin aus und legte dem EuGH einen Katalog von fünf Fragen vor. Es will im Wesentlichen wissen, ob Art. 5 Abs. 1 und Abs. 3 der Richtlinie 2008/104/EG (im Folgenden auch Zeitarbeitsrichtlinie oder Richtlinie ge-

nannt) vom deutschen Gesetzgeber richtlinienkonform umgesetzt worden sind. Dies betrifft das AÜG in der aktuellen, aber auch in der vor dem 1.4.2017 geltenden Fassung. Dreh- und Angelpunkt der Vorlage des Bundesarbeitsgerichtes ist die Frage, wie „Gesamtschutz“ in Art. 5 Abs. 3 der Zeitarbeitsrichtlinie auszulegen ist.

### SCHLUSSANTRÄGE DES GENERALANWALTES

Die am 14. Juli 2022 veröffentlichten Schlussanträge des Generalanwaltes Anthony Collins lassen aufhorchen. Er bestätigt zunächst, dass Tarifparteien nach Art. 5 Abs 3 der Richtlinie vom Grundsatz der Gleichstellung in Bezug auf das Arbeitsentgelt abweichen können. Dann erklärt er aber in Randziffer 39 seiner Schlussanträge: *„Daraus folgt, dass jede in einem Tarifvertrag enthaltene Abweichung vom Grundsatz der Gleichstellung zulasten der wesentlichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Leiharbeitnehmern durch die Gewährung von Vorteilen [...] ausgeglichen werden muss. Insoweit ist darauf hinzuweisen, dass das Arbeitsentgelt eine derart fundamentale Beschäftigungsbedingung darstellt, dass für jede Abweichung vom Grundsatz der Gleichstellung strengste Anforderungen an ihre Rechtfertigung zu stellen sind.“*

Er stützt seine Ansicht im Wesentlichen auf einen Bericht der Sachverständigengruppe über die Umsetzung der Richtlinie 2008/104/EG von August 2011. Die Sachverständigengruppe hat einen „informellen Status“, mit ihr möchte die Kommission „sich [...] in keiner Weise in den Umsetzungsprozess auf einzelstaatlicher Ebene einmischen oder in das Auslegungsrecht des Gerichtshofs oder der anderen zuständigen Gerichte eingreifen“.

### SACHVERSTÄNDIGENBERICHT AUS 2011

Dennoch stützt sich der Generalanwalt bei der grundsätzlichen Auslegung des Begriffes „Achtung des Gesamtschutzes von Leiharbeitnehmern“ nahezu ausschließlich auf den Bericht der Sachverständigengruppe. Weitere Quellen für diese Auffassung der Auslegung listet er nicht auf. Dabei nennen die Sachverständigen hinsichtlich der wesentlichen Arbeitsbedingungen nicht den vom Generalanwalt genannten Ausgleich („durch Gewährung von Vorteilen ... ausgeglichen werden muss“), sondern schlicht „ausgleichende Schutzelemente“. Nicht möglich ist es, so die Sachverständigen, ausschließlich ein niedrigeres Entgeltniveau festzulegen, zur Kompensation müssen andere Bedingungen enthalten sein, die für die Leiharbeitnehmer günstig sind. Ausdrücklich werden zum Beispiel bessere Schulungsmöglichkeiten zwischen den Überlassungen ge-

nannt. Anders als die vom Generalanwalt geforderten Ausgleichsvorteile im Sinne einer wirtschaftlichen Kompensation stellen die Sachverständigen auf den Schutz durch den Ausgleich ab.

### SYSTEMATIK DER AUSNAHMEBESTIMMUNGEN

Die Sachverständigen greifen damit die Systematik der Ausnahmebestimmungen in Artikel 5 der Zeitarbeitsrichtlinie auf. Artikel 5 Abs. 2 sieht als Schutzelemente die Bezahlung in überlassungsfreien Zeiten bei gleichzeitigem Abschluss eines unbefristeten Arbeitsvertrages vor. Artikel 5 Abs. 4 sieht hingegen die Möglichkeit vor, dass Regelungen in Bezug auf die wesentlichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Leiharbeitnehmern festgelegt werden, die vom Grundsatz der Gleichstellung abweichen können.

Damit wird deutlich, dass bereits die Richtlinie Abweichungen vom (Arbeits-)Entgelt erlaubt: Abweichungen nach Art. 5 Abs. 2 sind erlaubt, wenn die Schutzelemente „Bezahlung in Nichteinsatzzeiten“ und „Unbefristeter Arbeitsvertrag“ enthalten sind, Artikel 5 Abs. 4 erlaubt Wartezeiten ohne jeglichen Ausgleich, sofern ein angemessenes Schutzniveau gewährt wird. In dieses System ordnet sich Artikel 5 Abs. 3 der Richtlinie ein, die von der Richtlinie vorgegebene Systematik ist Leitlinie für das, was der Generalanwalt „strengste Anforderungen“ nennt.

### VORGABEN DES GESETZGEBERS

Aber auch der deutsche Gesetzgeber hat den Sozialpartnern für den Abschluss von Tarifverträgen Voraussetzungen mit auf den Weg gegeben. Bei Betrachtung des deutschen Systems fällt auf, dass Regelungsinhalte aus Art. 5 Abs. 2 und Abs. 4 enthalten sind. Nichteinsatzzeiten eines Zeitarbeitnehmers sind nach §11 Abs. 4 Satz 2 AÜG in Verbindung mit § 615 BGB zwingend durch das Zeitarbeitsunternehmen zu vergüten. Auch die Wartezeit aus Art. 5 Abs. 4 findet sich in § 8 Abs. 4 AÜG mit 9 beziehungsweise 15 Monaten bei den Branchentarifzuschlägen. Die Tarifvertragsparteien können weder die Bezahlung von Nichteinsatzzeiten noch die des Gleichstellungsgrundsatzes ab dem 10. beziehungsweise dem 16. Einsatzmonat ausschließen. Das AÜG selbst gibt damit schützende Elemente vor.

Das Beispiel der Sachverständigen hinsichtlich der Schulungsmöglichkeiten ist die Kompensation im Vergleich der wesentlichen Arbeitsbedingungen, die eine etwaige Bezahlung in Nichteinsatzzeiten unberücksichtigt lässt. Auch die von Generalanwalt Collins genannten

Beispiele „Geschenk der Werbeabteilung“ in Randziffer 39 oder der „Urlaubstag“ in Randziffer 40 berücksichtigen nicht weitere Ausgleichsvorteile – oder richtigerweise – ausgleichende Schutzelemente. Tarifliche Abweichungen müssen zulässig sein, wenn sie sich in dem von der Zeitarbeitsrichtlinie selbst eröffneten Rahmen und an die Anforderungen des deutschen Gesetzgebers halten.

#### WEITERES VERFAHREN

Nicht nur die Ausführungen des Generalanwaltes zum Thema Gesamtschutz werfen Fragen auf. Bei der Vorlagefrage des Bundesarbeitsgerichtes an den EuGH, ob für die Ermittlung des Gesamtschutzes ein abstrakter Vergleich anhand des Tarifvertrages oder durch einen konkreten Vergleich mit Stammmitarbeitern vorzunehmen ist, bleiben Zweifel. Er fordert den Vergleich und folgt seiner Interpretation des Gesamtschutzes, von der er meint, sie sei im Bericht der Sachverständigengruppe enthalten. Wie oben dargestellt werden aus „ausgleichenden Schutzelementen“ die „Gewährung von Vorteilen ... durch die ausgeglichen werden muss“. Während ausgleichende Schutzelemente für einen abstrakten Vergleichsmaßstab sprechen – das ist die Regelungsebene eines Tarifvertrags – folgt die Auslegung des Generalanwaltes einem individuellen Ausgleichsanspruch. Besonders deutlich wird das in der englischen Version. Aus den „counterbalancing elements of protection“ in dem Bericht der Sachverständigengruppe

wird in dem Schlussantrag „counterbalance that lower rate of pay by other provisions“. Hier geht es nicht mehr um Schutzelemente, sondern um einen konkreten, auf den Einzelfall bezogenen Vergleich.

Es ist zu hoffen, dass der EuGH die Schlussanträge des Generalanwaltes kritisch prüft und vor allem die zentrale Frage aus der mündlichen Verhandlung nicht einfach, wie es der Generalanwalt getan hat, ignoriert.

#### ENTSCHEIDUNG DURCH DAS BUNDESARBEITSGERICHT

Die Rechtssache geht nach der Entscheidung durch den EuGH zurück an das Bundesarbeitsgericht. Die Richter in Erfurt werden das letzte Wort haben, wobei es nicht ausgeschlossen ist, dass das Bundesarbeitsgericht an die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht Nürnberg, zurückverweist. Wann mit einer endgültigen Entscheidung zu rechnen ist, ist daher aktuell nicht abzusehen. [EO](#)

Anzeige



Die All-in-One Software für Personaldienstleister

Die BSS Gruppe ist spezialisiert auf ERP-Systeme für die Zeitarbeit, die Basis bildet Microsoft Dynamics 365 Business Central. Durch unsere langjährige Erfahrung kennen wir die Anforderungen der Branche und haben eine Software entwickelt, die Sie als Profis in der Zeitarbeit schnell, effizient und gut arbeiten lässt.

Ein gutes ERP-System bildet die kaufmännischen Prozesse eines Unternehmens präzise ab. Als Experten für digitale Lösungen bieten wir mittelständischen Unternehmen zudem ein komplettes Leistungsportfolio - von der Bedarfsanalyse bis zur Anpassung maßgeschneiderter und individueller Kundenwünsche.



Business Solutions  
for Services

Software für Dienstleister

**BSS Business Solutions for Services GmbH**

Zentrale Kassel Königstor 35

34117 Kassel

**Mit 6 Standorten in Deutschland sind wir  
immer in Ihrer Nähe.**

Telefon: +49(0)561 400 48 0

[info@bss-it.de](mailto:info@bss-it.de)

[www.bss-it.de](http://www.bss-it.de)

Microsoft  
Partner

Gold Enterprise Resource Planning



# Causa Fleisch: Vereinbarkeit mit Grundgesetz weiter unklar

Das höchste deutsche Gericht hat am 20. Juli 2022 bekanntgegeben, dass die Verfassungsbeschwerden der Zeitarbeitsunternehmen unzulässig sind und nicht zur Entscheidung angenommen werden. Das bedeutet aber auch, dass die Entscheidung der Karlsruher Richterinnen und Richter aus rein formalen Gründen erfolgt.

Seit April 2021 schränkt § 6a des Gesetzes zur Sicherung von Arbeitnehmerrechten in der Fleischwirtschaft (GSA Fleisch) den Einsatz von Zeitarbeitnehmern in den Kernbereichen der Fleischwirtschaft (Schlachtung, Zerlegung und Fleischverarbeitung) stark ein. Einsätze sind nur in einem sehr begrenzten Umfang und auch nur für entsprechend tarifgebundene Unternehmen der Fleischwirtschaft möglich – und ab April 2024 gänzlich unzulässig. Dies haben Zeitarbeitsunternehmen in einer Verfassungsbeschwerde unter Berufung auf die Verletzung ihrer Berufsfreiheit (Art. 12 Abs. 1 Grundgesetz) gerügt.

„Die Entscheidung der Kammer erfolgte aus formellen, nicht aus materiellen Gründen. Nach dem Grundsatz der Subsidiarität verlangen die Richterinnen und Richter, dass die betroffenen Unternehmen zunächst den Rechtsweg der Fachgerichte ausschöpfen müssen. Mit diesem Hinweis hatte das Gericht schon die Anträge auf einstweilige Anordnung abgelehnt (BVerfG v. 29.12.2020 – 1 BvQ 165/20 u.a.). Das Gericht ist insoweit seiner Ansicht treu geblieben“, so der Prozessvertreter der Zeitarbeitsunternehmen, Prof. Dr. Gregor Thüsing.



Damit reihen sich die Verfassungsbeschwerden in die große Mehrheit der Verfahren vor dem Bundesverfassungsgericht ein: Rund 97 Prozent aller Verfahren werden nicht angenommen.

Dennoch begrüßt iGZ-Hauptgeschäftsführer Werner Stolz die Initiative der Zeitarbeitsunternehmen, Verfassungsbeschwerde zu erheben. Er hält das sektorale Zeitarbeitsverbot in der Fleischindustrie materiell weiterhin für einen unverhältnismäßigen Grundrechtseingriff, den der Gesetzgeber bei der beschlossenen Evaluierung wieder zurücknehmen sollte. Ernsthafte Zweifel an der Verfassungsgemäßheit am Verbot des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern im Kernbereich der Fleischwirtschaft bestehen damit weiterhin. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Fremdpersonalverbot in der Fleischwirtschaft wird nun über die Fachgerichte stattfinden. EO



iGZ-New-Work-Summit

# Top of New Work

Eine besondere Atmosphäre bescheinigte Clemens von Kleinsorgen, stellvertretender Leiter iGZ-Fachbereich Bildung und Personal | Qualifizierung, dem Amplifier in Berlin, in das der iGZ zu seinen „Summits“ geladen hatte. Rund 100 Interessierte folgten und kamen am ersten Tag der zweitägigen Veranstaltung in das Industriedenkmal in Gründerzeit-Architektur, um sich dem Thema New Work zu widmen.



Zum Auftakt erläuterte Prof. Dr. Jens Große, Leiter iGZ-Fachbereich Bildung und Personal | Qualifizierung, den Ablauf der Veranstaltung – anschließend ergriff Dr. Timm Eifler, iGZ-Bundesvorstandsmitglied und Geschäftsführer hanfried Personaldienstleistungen GmbH, das Wort und führte mit seinem Beitrag „New Work? Haben wir immer schon gemacht!“ ins Thema ein. Eifler betonte, das Verständnis von New Work sei oftmals abhängig von der jeweiligen persönlichen Situation – was für manche selbstverständlich sei, bedeute für andere oft genug eine Innovation, die stellvertretend für New Work stehe. Das beste Beispiel lieferten die Teilnehmer selbst – längst nicht jeder habe etwa die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten oder einen Dienstwagen zu

fahren. Durchgehende Indiz seien Entwicklungen wie etwa die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Corona habe dann eine eigene Dynamik in die Neugestaltung der Arbeitswelt gebracht. „Ich nenne das New Work 2.0“, erklärte das iGZ-Bundesvorstandsmitglied. Was noch vor Corona undenkbar war, sei nun schon Standard, verwies Eifler auf Videokonferenzen. Mit Blick auf den zunehmenden Fachkräftemangel stellte er fest, „dass die durch die Digitalisierung und den Wandel der Arbeitswelt freiwerdenden Arbeitskräfte nicht schnell genug in Richtung der notwendigen Qualifikationen weitergebildet oder umgeschult werden.“ Dieser wachsende Mangel bedeute für die Unternehmen nun auch, auf die Wünsche von Mitarbeitenden eingehen



zu müssen, denn im Kampf um Fachkräfte zählen, so Eifler, die Werte von New Work wieder verstärkt. Der Impuls zu New Work komme heute also stärker von den Mitarbeitenden/Talenten. Fachkräftemangel und -sicherung seien demnach die Hauptmotivation für Unternehmen, sich mit New Work zu beschäftigen. Zeitarbeit sei in diesem Zusammenhang „Home of New Work“: Als Gründe nannte er Individualität, Offenheit, Fairness, Flexibilität, Transparenz und Verantwortung, die in der Branche praktiziert werden.

Danach ging's in die Panels: „Flexible Arbeitszeitmodelle für das interne Personal: Wie lassen sie sich in Zeitarbeitsunternehmen umsetzen?“, fragte Stefan Dietz, Unternehmer, Autor, Redner und Arbeitswelt-Gestalter – und lieferte die Antworten gleich mit. Rüdiger Maas, Gründer und Vorstand Institut für Generationenforschung, widmete sich der „Frage nach dem Sinn von Arbeit: Was motiviert die Gen Z und was bedeutet das für die Mitarbeitergewinnung und -bindung?“. Thorben Fasching, Geschäftsführer Open Reply und ehemaliger Vizepräsident im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW), erläuterte schließlich die „Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Welt“ und die Frage „Welche Kompetenzen brauchen wir für die Arbeitswelt von Morgen?“.

Weitere Antworten und Diskussionsstoff lieferten die Barcamps, in denen sich die Teilnehmer in kleinen Kreisen untereinander austauschten. Dabei beschäftigten sie sich unter anderem mit Themenschwerpunkten wie dem Onboarding für neue Mitarbeiter, der Frage, welche internen Kompetenzen in der Personaldienstleistung gebraucht werden oder auch der Messbarmachung von Prozessen insbesondere mit Blick auf mobiles Arbeiten. Ergänzend dazu diskutierten die Teilnehmer über Steuerungsinstrumente fürs Homeoffice und Tools fürs smarte Arbeiten.

„Der New-Work-Hype zwischen Mythos und Wahrheit“ – Carlos Frischmuth, Managing Director und Leiter Hauptstadtrepräsentanz der Hays AG und Autor des Buches „New Work Bullshit“, richtete einen auch kritischen Blick auf die Thematik. Die New-Work-Diskussion existiere schon seit 40 Jahren und es sei erstaunlich, dass gerade jetzt der große Hype eingesetzt habe. Mitarbeiterbindung und -gewinnung seien derzeit die Tophemen, was sich vor allem auch in der Zahl der offenen Stellen offenbare. Deutschland habe mit 45 Millionen Beschäftigten noch nie so viele Arbeitende gehabt. Der Arbeitsmarkt habe sich verdichtet, das Erwerbspersonal werde schrumpfen, was sich noch verschärfe, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen. „Ein Arbeitsmarkttornado setzt sich in Gang und bekommt eine enorme Geschwindigkeit“, prognostizierte Frischmuth. Die neue Generation werde New Work explizit wollen und einfordern, es finde ein regelrechter Machtwechsel statt. Wenn ein Unternehmen darauf nicht reagiere, „wird diese Generation einfach die Straßenseite wechseln und im Betrieb gegenüber arbeiten.“

In der zweiten Panelrunde übernahm am Nachmittag Dr. Merle Emre, Director Campus Hamburg, Hochschule Macromedia, den Part von Fasching und referierte über die „Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Welt: Welche Kompetenzen brauchen wir für die Arbeitswelt von Morgen?“. Dr. Sirkka Freigang, Autorin, Speakerin, Facilitator und Smart Learning Expertin, die wissenskreatourin\*\*, brachte den Aspekt von Aus- und Weiterbildung ins Gespräch. In ihrer Keynote thematisierte sie: „New Work braucht neue Lernkonzepte“. Lernen sei extrem komplex, der Antrieb erfolge von innen aus eigener Motivation heraus, habe also auch viel mit Selbstverantwortung und -verwirklichung zu tun. Es gelte, aus passiver Wissensvermittlung ein aktives Lernverhalten zu erzeugen.

Am Ende eines abwechslungsreichen Tages stand noch eine „Fishbowl“ auf dem Programm: Moderiert von Manuel Epker, Geschäftsführer des Instituts für Bildungskoooperation, nutzten die Anwesenden die Gelegenheit, ihre Fragen und Ideen zu äußern und gemeinsam mit einer Expertenrunde – Dr. Timm Eifler, Dr. Sirkka Freigang und Stefan Dietz – zu diskutieren. Zum gemeinsamen „Après Summit“ gab's dann noch ein kleines Resümee. [WLI](#)

iGZ-Marketing-Summit

# Gehirngerecht und jodelnd auf den Gipfel

Erfrischend anders geriet direkt der Auftakt zum zweiten iGZ-Summit-Tag im Berliner Amplifier: Unmittelbar nach dem Warm-Up mit einer Stadtführung „Good Morning Berlin“ interessierten sich rund 100 Teilnehmer für das Thema des Tages – Marketing, das Gesa Lischka, Inhaberin und Mitbegründerin von Kochstrasse™ – Agentur für Marken, Neuromarketing-Expertin, mit einer farbenfrohen Präsentation eröffnete.



Neuromarketing-Expertin Gesa Lischka

„Neuromarketing: Das Denken lenken – Personaldienstleistung Gehirngerecht kommunizieren“ lautete das Thema ihrer Keynote. Denken sei eher etwas Ungewolltes – „95 Prozent aller Entscheidungen werden unbewusst getroffen“, betonte die Referentin. Das Denken steuere demnach auch nicht zwangsläufig das Handeln. „Gehirngerechtes Kommunizieren“ dagegen könne fürs Marketing genutzt werden. „Aufmerksamkeit ist der heilige Gral im Marketing“, betonte Lischka und verdeutlichte die praktischen Auswirkungen anhand eines Beispiels. Wichtig sei es, in Bildern zu formulieren und Fachbegriffe

möglichst zu vermeiden. Ebenso überflüssig seien übliche Standardformulierungen, die den Zuhörer eher direkt abschalten lassen. Wichtig sei stets Emotionalität, denn das löse Aktivität aus. „Emotionen bringen Menschen in Bewegung“, unterstrich Lischka. Wer nichts fühle, treffe also auch keine Entscheidungen, schlussfolgerte sie daraus. Botschaften müssten dabei immer identisch sein – sieben- bis elfmal müsse der Inhalt wiederholt werden, bis er im Gehirn verankert sei. Es gelte, erst Aufmerksamkeit via Emotionen zu wecken und dann die Botschaften/Inhalte zu vermitteln. Moderator Jens Issel, Leiter des



iGZ-Fachbereichs Kommunikation, dankte und bescheinigte Lischka einen Super-Auftakt für den Summit-Tag Marketing. Anschließend ging's für die Zuhörerschaft in die Panels: Über „Mit SEO zum Erfolg – So bringst du deine Website in der Suchmaschine ganz nach vorne“ referierte Benjamin Desche, Online Marketing Experte, Online Marketing Trainer der Google Zukunftswerkstatt, Inhaber atemzug. marketing und Hochschuldozent. Sarah von Derschatta, Managing Director & Office Lead München bei C3 Creative Code and Content, thematisierte in ihrer Runde, „Wie man Menschen mit guten Geschichten gewinnt – Content Marketing als Basis für die Employer Brand“. Mit der Welt des „Social Recruiting – Best Practice: Wie du über Social-Media-Marketing erfolgreich Bewerber rekrutierst“ beschäftigte sich Philip Hirschfeld, Geschäftsführer Hungriger Hirsch. Steffen Braun, Geschäftsführer der TFI GmbH/Talention und Experte für Employer Branding, Personalmarketing, Active Sourcing, Hochschulmarketing und Recruiting, stellte seiner Zuhörerschaft das Thema „Was macht eine gute Candidate Journey für deine Bewerber aus? So bringst du deinen Recruiting-Prozess mit digitalem Marketing und den richtigen Touchpoints nach vorne“ vor, und Andreas Abb, Videoproduzent, Content Creator und Coach für Videografie, Youtuber, sprach über das Fachgebiet „Wie produziere ich eigenen Social-Media-Content mit dem Smartphone?“.

Zeit für „Herzenthemen“: In Barcamps diskutierten und sprachen die Teilnehmer über zahlreiche Aspekte des täglichen Zeitarbeitslebens: „Wie spreche ich die Jugend an?“ war etwa eine Frage, die es insbesondere mit Blick auf die Ausbildung zu Personaldienstleistungskaufleuten zu beantworten galt. Ein anderes Barcamp suchte nach der Formel, Personal zu gewinnen und in der dritten Gruppe ging es um die Sichtbarkeit im Bewerbermanagement.

Die Stimme ist nicht nur zum Sprechen da: Unter dem Motto: „Jetzt geht's auf den Gipfel – lass dich überraschen!“ gab's für die Teilnehmer nach der Mittagspause eine Jodelstunde mit Ursula Scribano. Die Österreicherin ist Diplom-Schauspieler, Jodlerin, Chor- und Seminarleiterin. Sie lebt und arbeitet seit 1990 in Berlin, hat

eine Ausbildung zur Schauspielerin an der Universität der Künste Berlin und eine Weiterbildung zur Sängerin in Workshops.

Mit seinem Vortrag „Fit für den Wandel der Zeitarbeit – wie deine Marke dabei hilft“ eröffnete Colin Fernando, Brand Trust, die nächste Runde des iGZ-Summits Marketing. Er prognostizierte, dass Menschen künftig multiple Identitäten – je nach sozialem Umfeld – haben werden, die dann jeweils untereinander verschieden kommunizieren werden. Dabei herrsche zunächst immer erst einmal Misstrauen – 59 Prozent seien eingangs skeptisch, wenn ihnen etwas kommuniziert werde und müssten von den Inhalten überzeugt werden. Das gelte besonders für Werbung. In der digitalen Welt sei sehr gut zu beobachten, wie sich Nicht-Überzeugung übertrage und das Umfeld werde zunehmend transparent. In dieser Welt würden Erfahrungsenttäuschungen rasend schnell verbreitet. Im Anschluss ging's zur zweiten Runde in die Panels vom Vormittag.

„Warum Arbeitgeber ihr Ego in Social Media beiseitelegen sollten“ erläuterte Tobias Jost, Karriereguru, in der abschließenden Keynote: „Es war nie einfacher, an Fachkräfte zu kommen, aber gleichzeitig nie schwieriger, deren Aufmerksamkeit zu wecken“, erklärte der Referent. Was dabei nicht funktioniere sei der Versuch, auf Trends aufzuspringen – oftmals erzeuge das auch schonmal ein Fremdschämen. Als Beispiel nannte er in Videos tanzende Arbeitgeber. Größter Motivator bei jüngeren Generationen sei die Kombination aus Spaß und Sinnhaftigkeit. Diese Generation interessiere sich in erster Linie für die Selbstverwirklichung. Das bedeute für die eigene Strategie, sich authentisch und selbstlos zu präsentieren, denn das erzeuge Vertrauen – „Vertrauen ist hier die Währung der Stunde, der Generation Z, und produziert Aufmerksamkeit“, stellte Jost fest.

Mit einem zusammenfassenden Wrap-up, in dessen Rahmen der iGZ einen hochwertigen Rucksack verlost, endeten die Summits. Zuvor hatten alle Referenten jeweils ein kleines Geschenk zu den beiden Rucksäcken – einer war bereits am Vortrag verlost worden – beigetragen. [WLI](#)



# Mit myiGZ wird's für Sie einfacher!

Schnell, modern, zukunftsorientiert und sichtbar – Attribute, die wir für unsere Branche in Anspruch nehmen und die unsere Mitglieder und Brancheninteressierte auch beim iGZ erleben sollen. Erste Anlaufstelle ist dabei der neue Internetauftritt unter [www.ig-zeitarbeit.de](http://www.ig-zeitarbeit.de).



Mit neuem Design, neuen Funktionen und neuer Struktur sind die gewohnten Services optimiert und Infos zu unserer Branche noch ansprechender präsentiert. Die wichtigste Änderung für unsere Mitglieder ist jedoch der neue Mitgliederbereich myiGZ.

## ALLE SERVICES AN EINEM ORT

Einmal angemeldet stehen Ihnen bei myiGZ gesammelt alle wichtigen Dokumente wie die Musterarbeitsverträge sowie die aktuelle Mitgliedsurkunde und Beitragsrechnung bequem zum Download bereit – der

Postversand entfällt. Mit der Suchfunktion können Sie auf eine Vielzahl von Dokumenten zugreifen. Bekannte Services wie die Rechtsberatung oder der iGZ-Shop stehen ab September ausschließlich nach Login zur Verfügung. Die Folge: stärkerer Fokus und mehr Zeit für unsere Mitglieder.

## DATEN SELBST VERWALTEN

Bei über 3.600 Mitgliedsunternehmen fallen eine Vielzahl von Datensätzen an, die der iGZ benötigt, um Ihnen richtige Informationen zukommen zu lassen und

mit Ihnen zusammen administrative Prozesse anstoßen zu können. Was bisher schriftlich oder sogar telefonisch erfolgen musste und durchaus fehleranfällig war, können Sie als Mitgliedsunternehmen nach Registrierung ab sofort rund um die Uhr selbst einsehen und ändern. Sei es eine neue Geschäftsführung, die Änderung der Kontaktdaten oder einer Niederlassung. Alles lässt sich von Ihnen als iGZ-Mitglied bei myiGZ selbst verwalten.

### VEREINFACHTE SEMINARBUCHUNGEN

Warum sollten Sie Ihre Daten nochmal eingeben, wenn diese uns doch schon vorliegen? Das haben wir uns auch gedacht und für eingeloggte Mitglieder die Anmeldung zu unserem Seminarangebot vereinfacht. Ob Name, Adresse oder Kontaktdaten, alle Informationen sind für Sie, nach Login, bereits vorausgefüllt – sofern bereits vorhanden.

### AUSBAUPOTENZIALE

Kontinuierlich arbeiten wir daran, Ihnen passende Inhalte bereitstellen zu können. Mit myiGZ haben wir die technische Basis geschaffen, um in Zukunft weitaus mehr Funktionen integrieren zu können. Die meisten von Ihnen werden in Onlinecommunities, Shops und ähnlichem registriert sein und wissen, was möglich ist. Ob als soziales Onlinenetzwerk, exklusive Runden für Funktionsträger, regionale Gruppen oder stärkere

thematische Fokussierung, all das ließe sich ab jetzt realisieren. Sie haben eine Idee für eine Funktion, die wir in myiGZ integrieren sollten? Dann lassen Sie uns das gern wissen.

### MULTI-USER-VERWALTUNG

Mitglied beim iGZ sind keine Einzelpersonen, sondern Unternehmen. Damit nicht nur die Geschäftsführung Zugriff auf myiGZ hat, kann sich dort ab sofort jeder Mitarbeitende eines iGZ-Mitgliedsunternehmens registrieren. Die Geschäftsführung sowie ein von der Geschäftsführung festgelegter zusätzlicher Kontakt können die registrierten Mitarbeiter verwalten. Wichtig: Jede Registrierung erfolgt mit einer persönlichen Mailadresse, die auch nur einmal registriert werden kann. Die Geschäftsführer haben ihre Zugangsdaten in den vergangenen Wochen vom iGZ erhalten. JJ

**JETZT REGISTRIEREN**



[www.ig-zeitarbeit.de](http://www.ig-zeitarbeit.de)

Anzeige

cofa ag

Wilhelmstraße 25  
52070 Aachen

0241 / 160660-0  
info@cofa.de  
www.cofa.de

# WANTED!

**Wir suchen im Auftrag eines Mandanten:  
Eine ruhende oder gering geschäftsaktive  
GmbH mit unbefristeter AÜG-Erlaubnis.**

cofa ag | Ihr kompetenter Partner rund um den Unternehmenskauf

Zeitarbeit: Eine gute Wahl.

# WERTSCHÄTZUNG

Ihre Mitarbeiter gut zu betreuen und ihren Kunden passendes Personal zur Verfügung zu stellen, gehört zu den wichtigsten Anliegen von Personaldienstleistern. Der Mensch steht im Mittelpunkt ihres Handelns. In der iGZ-Kampagne kommen Kunden und Zeitarbeitskräfte zu Wort.

„Wir sind einer der großen Arbeitgeber in unserer Region“, erklärt Dennis Bruns, Geschäftsführer des Unternehmens Bruns Heiztechnik in Saterland, „Zeitarbeitskräfte gehören schon seit 20 Jahren zu unserer Belegschaft“. Damit spricht er einen wichtigen Aspekt an: Er macht keinen Unterschied zwischen seinen Stammbeschäftigten und Mitarbeitenden aus der Zeitarbeit. „Ich möchte keine Zweiklassengesellschaft. Jeder Mitarbeiter wird gleich gut behandelt und integriert. Und die langjährigen Angestellten schätzen die Unterstützung von außen genauso wie ich“, ergänzt Bruns.

Die Firma Heiztechnik Bruns ist seit einiger Zeit auf Expansionskurs. Mehrere Hallen wurden komplett saniert, modernste Maschinen angeschafft und in neueste Technik investiert. „Ohne gutes Personal läuft bei uns aber trotzdem nichts“, betont Dennis Bruns. Die Zeitarbeit habe sich gewandelt: „Wenn wir mit Personaldienstleistern zusammenarbeiten, haben wir eigentlich auch immer schon eine Übernahme-Option im Blick. Zeitarbeit ist vom kurzfristigen Lückenfüller zum Sprungbrett in eine Festanstellung geworden. Wenn ich passende Mitarbeiter bekomme, gebe ich sie ungern wieder ab“, erklärt der Geschäftsführer des seit über 70 Jahren bestehenden Familienunternehmens.

Einer dieser Mitarbeiter ist Thomas Bendig, der seit einigen Monaten als Zeitarbeitnehmer bei Bruns eingesetzt ist. Der 49-Jährige arbeitet dort im Auftrag des iGZ-Mitgliedsunternehmens hanfried als Konstrukteur im Heizkesselbau. Er fertigt mit einer speziellen 3D-Software Zeichnungen von Kessel-Konstruktionen an und listet die Bauteile auf, die dafür eingekauft werden müssen. „Das ist besonders schön an meiner jetzigen Stelle: Am Computer entwickle ich Konstruktionen, die ich schließlich als fertiges Produkt in der Werkstatt sehen kann“, erläutert Bendig. Während des Fertigungsprozesses spreche er häufig mit den Kantern, Schlossern oder Schweißern darüber, was mit welchen Maschinen am besten umsetzbar sei.

Dass er aus der Zeitarbeit komme, spiele in seinem Betrieb keine Rolle. Er habe kein Problem damit, bei langjährigen Kollegen zum Beispiel nachzufragen, welche Materialien sich ihrer Erfahrung nach wie verhalten. Darüber wundere sich auch niemand. „Das liegt sicher daran, dass wir mit Zeitarbeitskräften schon seit Jahren sehr gute Erfahrungen machen“, betont Geschäftsführer Dennis Bruns. „Wir legen sehr viel Wert darauf, dass alle Mitarbeiter gleich gut behandelt werden. Und die Akzeptanz bei meiner Stammbeslegschaft ist wirklich groß.“ JR



Dennis Bruns

Weil Wertschätzung  
großgeschrieben wird.



Zeitarbeit: Eine gute Wahl.



**Thomas Bendig**  
Konstrukteur im Heizkesselbau

Weitere spannende Geschichten finden Sie hier:  
[www.zeitarbeit-einegutewahl.de](http://www.zeitarbeit-einegutewahl.de)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

iGZ – Interessenverband Deutscher  
Zeitarbeitsunternehmen e.V.  
PortAL 10 | Albersloher Weg 10  
48155 Münster

iGZ-Hauptstadtbüro Berlin  
Schumannstr. 17  
10117 Berlin

[presse@ig-zeitarbeit.de](mailto:presse@ig-zeitarbeit.de)  
[www.ig-zeitarbeit.de](http://www.ig-zeitarbeit.de)

### Verantwortlich

Werner Stolz (WS)  
Hauptgeschäftsführer

### Chefredaktion

Georg Buterus (GB)  
Sara Schwedmann (SaS)

### Redaktion

Wolfram Linke (WLI)  
Andrea Resigkeit (AR)

### Texte

Jens Große (JG)  
Jens Issel (JI)  
Marcel René Konjer (MRK)  
Eric Odenkirchen (EO)  
Bettina Richter (BR)  
Jenny Rohlmann (JR)  
Diandra Schlitt (DS)

### Art Direction

Tanja Kossack

### Fotos

Timo Beylemans  
Wolfram Linke

### Druck

IVD GmbH & Co. KG  
Wilhelmstraße 240  
49475 Ibbenbüren

# SEMINARE



**Mitarbeiterbindung und -motivation erhöhen, Fluktuation senken**

10. – 11.10.2022 | 2 Sessions | digital

**Mitarbeiterführung – Konfliktgespräche proaktiv und produktiv meistern**

11. – 12.10.2022 | Münster

**Vertriebsgrundlagen für den Einstieg in die Personaldienstleistung**

9.11.2022 | Mainz

**Prüfpraxis der Aufsichtsbehörden**

7.12.2022 | Frankfurt

# EVENTS



**POTSDAMER RECHTSFORUM**

27.9.2022 | Potsdam

**PERSONAL.PRAXIS.NORD.**

25.10.2022 | Bremen

**PERSONAL.PRAXIS.OST.**

22.11.2022 | digital