

# Equal Pay konsequent umsetzen

START Zeitarbeit sieht sich 2013 neuen Herausforderungen gegenüber

1995 fiel der Startschuss für die START Zeitarbeit NRW GmbH. Ziel war es damals, unterstützt durch eine breite Basis gesellschaftlich relevanter Interessengruppen wie Arbeitgeberverbände und DGB eine Arbeitnehmerüberlassung zu etablieren, die nicht auf kurzfristige Gewinne setzt, sondern auf gerechte Bedingungen für die Zeitarbeitnehmer und gleichzeitig auf eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft. 18 Jahre sind seitdem vergangen. Neben der Arbeitnehmerüberlassung spielen heute weitere Geschäftsfelder wie Qualifizierung und partnerschaftliche Ausbildung eine wichtige Rolle im Portfolio von START. Zeit, eine kleine Bilanz zu ziehen und auch einen Blick in die Zukunft zu werfen. Die G.I.B. sprach mit Dr. Ulrich Jansen, bei der START Zeitarbeit NRW GmbH zuständig für Personal und Organisation.



Wenn man sich die Zahlen anschaut, hat START in den letzten 18 Jahren eine Erfolgsgeschichte geschrieben. Über das gesamte Land verteilt gibt es mittlerweile 27 Niederlassungen in Nordrhein-Westfalen. Im Jahresdurchschnitt beschäftigt man circa 2.500 Zeitarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer. Dazu kommen 177 interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Niederlassungen und der Zentrale in Duisburg. Seit der Gründung hat START mehr als 35.000 Zeitarbeitskräfte in den Kundenbetrieben eingesetzt.

Zu den Gesellschaftern zählen neben dem Land NRW, dem DGB und weiteren die Spitzenverbände der nordrhein-westfälischen Wirtschaft. Sie sorgen mit dafür, dass START seine Strategien den aktuellen Entwicklungen und künftigen Herausforderungen der Unternehmen in NRW anpasst.

Das Jahr 2011 war mit 2.700 Beschäftigten und 114 Millionen Euro Umsatz das bisher erfolgreichste für START. Nach der Krise boomte das Geschäft mit der Arbeitnehmerüberlassung. Im Jahr 2012 musste man konjunkturbedingt etwas kleinere Brötchen backen. Die Beschäftigtenzahl fiel auf 2.350.

Man werde das Jahr 2012 wahrscheinlich mit einem kleinen Verlust abschließen, sagt Dr. Ulrich Jansen, bei START zuständig für den Bereich Personal und Organisation. Er ist einer von drei START-Geschäftsführern und von Anfang an dabei. Das 2012er Ergebnis sei, so Dr. Ulrich Jansen, neben der schwächeren Konjunktur auch damit zu erklären, dass START schon vor dem Inkrafttreten des Branchentarifvertrages von sich aus den Lohn der unteren Lohngruppen angehoben habe, von 8,50 € auf 9,10 € und von 9,10 € auf 9,50 €.

## Equal Pay aus Prinzip

Schon vor 2003, dem Jahr der Novellierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG), war es eines der Alleinstellungsmerkmale von START, die Beschäftigten nach Tarif des Entleihers zu bezahlen. Damit war sichergestellt, dass die Zeitarbeitenden genau das Gleiche verdienen wie die Stammbesellschaft der Entleihunternehmen. Dann kam die Novellierung des AÜG. Es enthielt nun das, was START schon zuvor praktiziert hatte: die Equal Pay-Forderung.

Doch leider gab es ein Schlupfloch: Bezahlung nach eigenen Tarifverträgen für die Arbeitgeberverbände der Leiharbeitsbranche war ebenfalls möglich. „Tarifliche Bezahlung bedeutete von da ab zweierlei: Einmal die Bezahlung nach dem Tarif des Entleihers und dann die Bezahlung nach den Tarifverträgen der Leiharbeitsbranche – im Extremfall mit Tarifen von knapp über fünf Euro“, erklärt Dr. Ulrich Jansen. Das erhöhte den Konkurrenzdruck und START war es nicht mehr möglich, das eigene Modell voll durchzuhalten.

Es wurde ein neues Modell mit zwei eigenständigen Lohngruppen etabliert: eine Gruppe für Un- und Angelernte ohne Bezug zum Tarifvertrag des Entleihers und eine Gruppe für die Fachkräfte mit gestaffelten Entlohnungen nach Dauer der Betriebszugehörigkeit. Über Phasen mit 90 und 95 Prozent war der Tariflohn von 100 Prozent in dieser Gruppe dann nach einem Jahr Beschäftigung erreicht. Dr. Ulrich Jansen lässt aber keinen Zweifel daran, „dass echtes Equal Pay der wünschenswerte Endzustand ist, den wir auch anstreben.“

Neben Equal Pay war die Qualifizierung der Beschäftigten in der Zeitarbeit bei der Gründung von START einer der Schwerpunkte, die allen Gesellschaftern am Herzen lag. Verleihfreie Zeiten sollten konsequent für die Weiterentwicklung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der Zeitarbeitskräfte genutzt werden. Das wurde über drei Jahre zunächst in Form eines großen Projekts auch umgesetzt. Dabei zeigten sich Probleme. Zum Beispiel wurde deutlich, dass nicht jeder Bildungsträger in der Lage ist, kurzfristig Programme oder Module zu bestimmten Qualifizierungen bereitzustellen. Auch die Tatsache, dass in der verleihfreien Zeit nicht bekannt ist, welche Qualifikation genau der Mitarbeiter bei seinem nächsten Einsatz benötigt, machte die Sache schwierig.

Schon 1998 kam man bei START daher zu dem Schluss, dass man Qualifizierung nicht nur auf verleihfreie Zeiten beschränken kann. Fortan bot START neben der Qualifizierung in verleihfreien Zeiten alle Formen der berufsbegleitenden Qualifizierung und Weiterbildung an, damit man den Kundenwünschen besser gerecht werden konnte.

Bei höheren Anforderungen wird bei START außerdem mit längeren Einarbeitungszeiten gearbeitet. Das nennt man bei START „betriebliche Qualifizierung“. Dafür erhält das Entleihunternehmen für diese Zeiten einen Preisnachlass. Auch Weiterbildungen in entsprechenden Bildungseinrichtungen des Kunden werden unterstützt mit dem für START angenehmen Nebeneffekt einer engeren Kundenbindung.

## Unterstützung für Geringqualifizierte

Grundsätzlich qualifiziert START nicht selbst, sondern vergibt diese Dienstleistung an Bildungsträger oder eben die Kunden. Allerdings gab es vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels im Jahr 2011 eine gewisse Abkehr von diesem Prinzip. Es sollten verstärkt auch Geringqualifizierte in diese Weiterbildungen einbezogen werden. Ohne spezielle Unterstützung ist das schwierig. Daher beschäftigt der Personaldienstleister seitdem eine Berufspädagogin und einen Qualifizierungsdisponenten, die in den Fällen zum Einsatz kommen, in denen Geringqualifizierte neben ihrer praktischen Tätigkeit Berufsabschlüsse nachholen, für die sie externe Prüfungen ablegen müssen, zum Beispiel zum Maschinen- und Anlagenführer.

„Wenn sich dieser Personenkreis neben der Berufstätigkeit das theoretische Wissen für eine Prüfung aneignen soll, kommen Sie mit Konstruktionen wie tagsüber Arbeit, abends Kurse beim Bildungsträger nicht hin“, sagt Dr. Ulrich Jansen, „dann muss die Verzahnung viel enger sein.“ Für diese Fälle haben die beiden neuen Kräfte zum Beispiel Möglichkeiten zum E-Learning eingerichtet und auch Theorie-Kurse mit Präsenz- und E-Learning-Phasen.

Nach den Erfahrungen bei START spielt es dabei keine Rolle, wie lange die Menschen nicht an der Arbeitswelt teilgenommen haben – eine besondere Strategie für Langzeitarbeitslose gibt es also nicht. Es sei vielmehr wichtig, genau zu beobachten, an welchen Stellen einer solchen Qualifizierung besondere Anforderungen an solche Personen gestellt werden, die zu

Stress führen können, zum Beispiel, wenn es darum geht in festgelegten Zeitschritten Wissen zu erwerben oder wenn Schriftlichkeit verlangt ist. In diesen Fällen flankiert die START-Gesundheitsförderung die Qualifizierungsphase. Zum Beispiel wird ein zweitägiges Modul zur Bildung von Selbstbewusstsein und zur Stressbewältigung angeboten. Dieses System hat sich als erfolgreich herausgestellt und soll entsprechend weiter ausgebaut werden.

### Fit für die Übernahme

Gesundheitsförderung hat seit 2004 einen festen Platz im START-Portfolio. Anstoß dafür war die Diskussion um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. „Warum soll alle Krankheits-Prävention von den Krankenkassen bezahlt werden und nicht durch die Arbeitsförderung, wo doch mangelnde Beschäftigungsfähigkeit aufgrund von Erkrankungen ein Hindernis darstellt, das zu überwinden Aufgabe – auch finanzielle Aufgabe – der Bundesagentur für Arbeit wäre?“, schildert Dr. Ulrich Jansen die damalige gesellschaftspolitische Ausgangsposition. In Zusammenarbeit mit der BKK hat START vor diesem Hintergrund dann die ersten Gesundheitsförderungs-Aktionen initiiert. Zwar sei der Erfolg der Gesundheitsförderung nicht direkt messbar, aber bei START gilt das erklärte Ziel, gesundheitsfördernde Aspekte in die Personalbetreuung zu integrieren. Das können Gesundheitsfördergespräche sein, Familientage mit Bewegungs- und Ernährungsangeboten sowie Maßnahmen zur Stärkung psycho-sozialer Kompetenzen. „Je fitter jemand ist, desto eher wird er übernommen“, so lautet das Motto bei START.

### Gute Übernahmequote

Anders als bei rein gewerblichen Zeit- arbeitsunternehmen ist es bei START ausdrücklich gewünscht, dass die Mitarbeiter von den Entleihunternehmen übernommen werden. Im vergangenen Jahr lag die Übernahmequote von START-Mitarbeitern bei knapp 50 Prozent (statistisch: Anzahl der Mitarbeiter, die START verlassen haben und vom Kunden übernommen wurden). In Hochphasen der Konjunktur lagen die Quoten auch schon über 60 Prozent, im langfristigen Durchschnitt liegt sie knapp unter 40 Prozent. Das sei gegenüber der Quote von 25 Prozent, die die Branche selbst angibt, eine sehr gute Zahl. Erst recht, wenn man von den Quoten ausgeht, die zum Beispiel die Gewerkschaften noch im vergangenen Jahr veröffentlicht haben. Dort war von nicht mehr als 10 Prozent die Rede, wenn es um den sogenannten „Klebeeffekt“ geht.

Als wichtigen Faktor für die gute Übernahmequote bei START nennt Dr. Ulrich Jansen eine gute Personalbetreuung. Die funktioniert nicht ohne einen vernünftigen Betreuungsschlüssel. Bei START liegt der bei 1 zu 15, also: ein Personalbetreuer kümmert sich um 15 Mitarbeiter. Allerdings wird das variabel gehandhabt. Bei Großkunden, bei denen viele START-Kräfte unter gleichen Bedingungen beschäftigt sind, reichen weniger Betreuer. Grundlage der Personalplanung ist aber seit Gründung von START der bewährte Schlüssel 1 zu 15.

Wenn die Vermittlungsquote hoch ist, braucht man ständig Nachschub an neuen Kräften. Das sind satzungsgemäß bei

START ausschließlich Arbeitslose. „Wir bekommen diese Kräfte als Vermittlungsvorschläge, durch Präsentation von Bildungsträgern, über Initiativbewerbungen – auch durch Bewerbungen auf Messen“, erläutert Dr. Ulrich Jansen. Bisher gibt es keine Bewerberengpässe. Es gebe aber einzelne Bereiche, in denen es schon sehr schwierig sei, jemanden zu finden: im Pflegebereich, bei spezialisierten Metallberufen. Unmöglich sei es aber bisher auch für diese Bereiche noch nicht.

### Partnerschaftliche Ausbildung etabliert

In den letzten Jahren engagiert sich START neben der Arbeitnehmerüberlassung auch stark in der sogenannten „Partnerschaftlichen Ausbildung“.

Nachdem START das Geschäftsfeld Arbeitnehmerüberlassung bis zu einer Quantität ausgebaut hatte, die wirtschaftlich tragfähig war, stellte man sich die Frage, wie man das erworbene Know-how auch für andere Zielgruppen neben den Arbeitslosen nutzen konnte bzw. wie man die entwickelten Instrumente modifizieren musste, um sie auf andere Zielgruppen anwenden zu können. Daraus entstand eine ganze Reihe von Projekten, in deren Mittelpunkt nun zum Beispiel Haftentlassene oder Migranten standen.

Irgendwann rückte dann die Ausbildung von benachteiligten Jugendlichen ins Blickfeld: „Wir wurden 2004 vonseiten unserer Gesellschafter gefragt: Welchen Beitrag könnt ihr zum Ausbildungspakt leisten?“, so Dr. Ulrich Jansen. Zunächst ging es dabei um interne Ausbildungsplätze. Bei 18 stieß man bei START aber an die Kapazi-



tätsgrenze. „Wir sind dann auf unsere 600 bis 800 Kundenunternehmen zugegangen und haben gezielt nach zusätzlichen Ausbildungsplätzen nachgefragt.“ START übernahm in dem Fall, dass ein Unternehmen sich entschloss, als Partner einzusteigen, das gesamte Ausbildungsmanagement von der Bewerberauswahl bis zur IHK-Eintragung und der Zusammenarbeit mit Kammern, Schulen, Eltern sowie die Hälfte der Ausbildungsvergütung und alle Prüfungsgebühren.

Am Anfang taten sich die Kammern mit diesem Modell schwer, weil im Berufsbildungsgesetz dazu nichts zu finden war, berichtet Dr. Ulrich Jansen. Insbesondere stieß man sich daran, dass die Auszubildenden bei START beschäftigt waren, START aber keine Ausbildungsberechtigung für die meisten Berufe hatte. Das wurde aber über einen Kooperationsvertrag mit dem Unternehmen, bei dem die Ausbildung de facto stattfand, geregelt.

„Zunächst gab es für das Modell ziemlichen Gegenwind, weil man nun sagte: Da werden vom Staat in bestimmten Betrieben Ausbildungsplätze subventioniert, oder: dieses Arbeitnehmerüberlassungsunternehmen gibt jetzt Rabatte dafür, dass die Kundenbetriebe ausbilden“, erinnert sich Dr. Ulrich Jansen. Gelöst wurde das Problem, indem man festlegte, dass es sich erstens immer um zusätzliche Ausbildungsplätze und zweitens um Ausbildungsplätze für benachteiligte Jugendliche handeln musste. Die Zusätzlichkeit ließ sich über die Kammern nachweisen, die Benachteiligung ergibt sich aus dem mangelnden Interesse der Unternehmen an bestimmten Jugendlichen.

Mittlerweile sei es so, dass die Unternehmen selbst mit Vorschlägen für Auszubildende kämen und START dann entscheidet, ob man den jeweiligen Jugendlichen als benachteiligt ansehen kann oder nicht. Um das Risiko für das Unternehmen zu

minimieren, wird in der Regel dem Auszubildenden ein Praktikum vorgeschaltet.

Bei Einführung dieses Modells im Jahr 2004 nahm man sich bei START eine Größenordnung von 400 Ausbildungsverhältnissen pro Jahr vor, im Jahr 2012 wurde diese Zahl mit 409 erstmalig überschritten. Insgesamt haben von 2004 an 938 Jugendliche eine partnerschaftliche Ausbildung gemacht, bis jetzt stehen 373 erfolgreiche Abschlüsse zu Buche.

Wenn der Ausbildungsbetrieb, die Auszubildenden nicht übernimmt, garantiert START die Übernahme in die Arbeitnehmerüberlassung für mindestens ein halbes Jahr. Allerdings werden 60 Prozent der partnerschaftlich ausgebildeten Jugendlichen von ihrem Ausbildungsbetrieb nach der Ausbildung fest eingestellt. Nur 17 Prozent gelangen in die Arbeitnehmerüberlassung, der Rest orientiert sich anderweitig.

### Positive Entwicklung in der Zeitarbeit

Was bringt die Zukunft für START? – Fest steht: START will weiter wachsen, noch mehr Menschen in Beschäftigung bringen.

„Wir stehen im Moment an einem Scheideweg, wo sich klärt, ob das Modell ‚Kostensenkung durch Zeitarbeit‘ weiter von Erfolg gekrönt ist oder nicht“, macht Dr. Ulrich Jansen deutlich. „Wenn dieser Aspekt wegfällt – und dafür spricht zurzeit durch das Equal-Pay-Prinzip einiges – dann wird sich Zeitarbeit in eine Richtung entwickeln müssen, die stärker auf den ursprünglichen Gedanken abhebt.“

Der sei im Kern: Produktivität steigern und Kosten zu senken durch Vergemeinschaftung von Arbeit. „Ich glaube, dass sich die Unternehmen durch die Kostenentwicklung wieder stärker auf diesen Teil des Geschäftsmodells Zeitarbeit besinnen und qualitative Verbesserungen anstreben müssen, was die Qualifikation ihrer Mitarbeiter angeht. Die Zeitarbeit wird sich nach meiner Einschätzung qualitativ positiv entwickeln.“

START sieht seine Aufgabe für die Zukunft darin, sich speziellen Problemen zu stellen, zum Beispiel der Fachkräfteentwicklung, oder auch Konzepte für spezielle Anforderungen von Kunden oder spezielle Zielgruppen zu entwickeln.

Was nicht passieren darf, sagt Dr. Ulrich Jansen, ist, dass man zu den alten Regulierungsinstrumenten des AÜG zurückkehrt. Er erteilt Überlegungen, die aus der „Denke“ der Siebzigerjahre stammen, Arbeitnehmerüberlassung möglichst zu verhindern, eine Abfuhr. Das sei nicht der richtige Weg. Man sollte sich aus arbeitsmarktpolitischer Sicht eher um die gestalterischen Möglichkeiten, die die Arbeitnehmerüberlassung biete, kümmern.

Eine angemessene Vergütung – das müsse nicht Equal Pay ab dem ersten Tag heißen –, die den Zeitarbeitnehmer eine reale Perspektive gibt und ihn letztendlich gleichstellt, würde 90 Prozent aller Probleme lösen. Zeitarbeit würde sich bei einer vernünftigen Vergütung schon aus Kostengründen auf ihre eigentliche Bestimmung besinnen müssen. Zu Regulierungen solle man nur greifen, wenn es krasse soziale Diskrepanzen gibt, die man auf diesem Wege verhindern kann.

### Zeitarbeit 2013: komplizierter und teurer

Das Jahr 2013 steht für die Zeitarbeitsbranche im Zeichen einer neuen Tarifsituation. Einzelgewerkschaften haben progressiv wachsende, einsatzbezogene Branchenzuschläge vereinbart. Der Arbeitnehmer unterliegt somit bei verschiedenen Einsätzen ständigen Einkommenschwankungen. Wie der Wettbewerb das in der Praxis handhaben wird, weiß man bisher nicht. Klar ist: Die Branchenzuschläge werden die Zeitarbeit verteuern und komplizierter machen und auch START vor neue Herausforderungen stellen. „Die Sicherheit der Kundenbeziehung wird zunächst etwas leiden“, glaubt Dr. Ulrich Jansen, „denn die Kunden werden START intensiver als bisher mit den Mitbewerbern vergleichen“ – und dabei zunächst feststellen, dass START teurer ist als seine Mitbewerber. Denn START hat sich entschlossen, die tariflichen Zuschläge an die Betriebszugehörigkeit bei der Arbeitnehmerüberlassung zu koppeln.

Ein Zurückfallen in eine niedrigere Tarifgruppe ist somit für die START-Zeitarbeitskräfte ausgeschlossen.

Ab dem 16. Monat der Betriebszugehörigkeit bekommt der Arbeitnehmer 100 Prozent des Tariflohns – echtes Equal Pay. Er hat bei START also eine größere soziale Sicherheit als bei normalen Zeitarbeitsunternehmen. Allerdings muss das Unternehmen dadurch auch anders kalkulieren als die Konkurrenz und ist dadurch teuer. Dr. Ulrich Jansen ist aber überzeugt, dass sich START nach einer Phase der Neuorientierung etwa ab dem zweiten Quartal 2013 als der Mitbewerber am Markt herausstellen wird, der ein relativ übersichtliches Preis- und Lohngefüge hat und – aufgrund des sicheren Einkommenszuwachses – auch die motivierteren Mitarbeiter.

„Es wird darum gehen, die Schritte zu Equal Pay, die man mit den Branchenzuschlägen unternommen hat, auch konsequent umzusetzen. Das ist unsere Herausforderung für 2013.“

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

**Arnold Kratz**

Tel.: 02041 767-209

E-Mail: a.kratz@gib.nrw.de

#### AUTOR

**Frank Stefan Krupop**

Tel.: 02306 741093

E-Mail: frank\_krupop@web.de

#### KONTAKT

START Zeitarbeit NRW GmbH

**Dr. Ulrich Jansen**

(Personal und Organisation)

Schifferstraße 166

47059 Duisburg

Tel.: 0203 29519-0

E-Mail: ulrich.jansen@start-nrw.de

Internet: www.start-nrw.de