

Zwischenbetrieblicher Personalaustausch

als Mittel der Flexibilisierung personeller Betriebskapazitäten

Der Zwischenbetriebliche Personalaustausch ist in mehrfacher Hinsicht vorteilhafter als andere Mittel der laufenden Anpassung personeller Betriebskapazitäten an das Auftragsvolumen.

Roger Müller*

Die Rentabilität eines technisch/industriellen Betriebes hängt bekanntlich nicht unwesentlich davon ab, wie flexibel die personellen Betriebskapazitäten an den Bestellungseingang angepasst werden können. Wie kann der kontinuierliche Anpassungsprozess betriebs- und mitarbeitervertraglich gestaltet werden, bildet dabei die Kernfrage. Neben Auf- und Abbau von herkömmlicher Temporärarbeit, neben Auf- und Abbau von Festanstellungen und neben Kurzarbeit bzw. ausserordentlichen Überstundeneinsätzen bietet sich der Zwischenbetriebliche Personalaustausch (ZPA) an.

Grundsätzliches zum ZPA

Beim ZPA werden Mitarbeiter eines Betriebes mit Überhang an personellen Kapazitäten - ich nenne diesen Stammbetrieb - Betrieben mit Mangel an personellen Kapazitäten - ich nenne diese Einsatzbetriebe - zur Verfügung gestellt. Die betroffenen Mitarbeiter bleiben Angestellte vom Stammbetrieb und werden weiterhin von diesem entlohnt. Die Arbeitsleistung wird vom Stammbetrieb dem Einsatzbetrieb in Rechnung gestellt. Sowohl Stammbetrieb als auch Einsatzbetrieb können Auslöser sein für einen ZPA. In beiden Fällen geht es darum, die bedürfnisgerechten Zusammenarbeitsbetriebe zu finden. Letzteres bildet denn auch das Hauptproblem in der praktischen Realisierung eines - von der einen oder anderen Seite begehrten - Personalaustausches. Ich habe in keinem einzigen Fall erlebt, dass ein realisierter Austausch von Fachkräften nicht von allen beteiligten Betrieben als Erfolg gewertet worden ist. Hingegen muss ich immer wieder erfahren, dass im Einzelfall keine ausreichende Anzahl an Zusammenarbeitsbetrieben ausfindig gemacht werden kann. In diesen Fällen kommt man nicht darum herum, den ZPA mit anderen Massnahmen der Kapazitätsanpassung zu kombinieren.

Eignung des ZPA

Der erfolgreiche ZPA ist an ein paar Voraussetzungen gebunden. Die Einarbeitungszeit im Einsatzbetrieb muss in einem vernünftigen Verhältnis zur Einsatzdauer stehen. Die Mitarbeiter sollten im Einsatzbetrieb mit ähnlich qualifizierten Aufgaben betraut werden wie im Stammbetrieb. Schliesslich ist darauf zu achten, dass sich der Einsatzbetrieb in einer dem Mitarbeiter zumutbaren Entfernung von seinem Wohnort befindet.

Regelung der Zusammenarbeit und Kostenfolgen für die Betriebe

Stammbetrieb und Einsatzbetrieb regeln ihre Zusammenarbeit im Rahmen einer Vereinbarung. Darin werden Auswahl und Einsatz der betroffenen Mitarbeiter, die Verantwortlichkeiten, die Geheimhaltung, der Abrechnungsmodus, sowie die Mitarbeiterbezogenen Detailangaben geregelt. Die vom Stammbetrieb zur Verfügung gestellten Mitarbeiter werden wie bereits erwähnt - auch während ihrer Tätigkeit im Einsatzbetrieb vom Stammbetrieb entlohnt. In der Regel werden dem Einsatzbetrieb als Entgelt für die Arbeitsleistung der Personalselbstkosten des Stammbetriebes in Rechnung gestellt. Wenn der Personalaustausch über einen Dienstleister organisiert wird, kommt eine Prämie in Prozenten der Personalselbstkosten dazu. Diese Dienstleistungsgebühr wird in den meisten Fällen je zur Hälfte vom Stammbetrieb und vom Einsatzbetrieb aufgebracht. Die Gesamtgebühr beträgt bei der PETAG 6-8% der Personalselbstkosten; sie wird im Einzelfall nach Massgabe der Anzahl Mitarbeiter und der Einsatzdauer festgelegt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass diese Zusatzkosten beim Einsatzbetrieb weniger als 1/4, der Dienstleistungsmarge für Verleihmitarbeiter und beim Stammbetrieb lediglich einen Bruchteil der Kosten für Kurzarbeit ausmachen dürften.

Auswirkungen auf Stammbetrieb und Einsatzbetrieb

Sowohl für den Stammbetrieb als auch für den Einsatzbetrieb bietet der ZPA namhafte Vorteile gegenüber anderen Massnahmen der Kapazitätsanpassung.

Der Stammbetrieb spart während der zur Verfügungstellung von Mitarbeitern deren Personalselbstkosten. Der Stammbetrieb muss keine oder zumindest weniger Mitarbeiter auf Kurzarbeit stellen oder sogar entlassen. Für jeden Mitarbeiter, der nicht entlassen werden muss, bleibt dem Betrieb dessen Know-how erhalten.

Der Stammbetrieb hat Gewähr, dass die zur Verfügung gestellten Mitarbeiter im Einsatzbetrieb entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt werden. Der ZPA ist eine - vielleicht die einzige - Massnahme der Kapazitätsanpassung, welche die Mitarbeiterbeziehungen und die Mitarbeitermotivation nicht belastet. Im Gegenteil, durch die Bemühungen einen Mitarbeiter durch vorübergehenden Einsatz bei einem Drittbetrieb nicht zu verlieren, wird dem Mitarbeiter die besondere Wertschätzung zum Ausdruck gebracht. Wenn der ZPA Entlassungen zu verhindern vermag, werden die mit Abbaumassnahmen üblicherweise verbundenen Spannungen unter Mitarbeitern, wie auch deren Verunsicherung vermieden; es entsteht keine Veranlassung für das Suchen einer neuen Stelle.

Der Einsatzbetrieb kann seine personellen Betriebskapazitäten auch vorübergehend nach Massgabe des Auftragsvolumens erhöhen und bei Wegfall des Zusatzvolumens wieder zurückführen. Umtriebe für die Rekrutierung auf dem Temporärmarkt entfallen. Der Einsatzbetrieb hat Gewähr, tüchtige und anforderungsgerechte Mitarbeiter zu erhalten. Die erforderliche Fachkompetenz ist zum vornherein sichergestellt, und zwar zu marktüblichen Lohnkosten (zuzüglich 3-4% als häftiger Dienstleistungszuschlag).

Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Im Rahmen einer offenen betrieblichen Kommunikation/Information des Stammbetriebes kann der ZPA zu einem zusätzlichen Motivationsfaktor werden. Die Mitarbeiter des Stammbetriebes erleben, dass sich der Betrieb um sie bemüht, dass sie der Betrieb nicht verlieren will, dass sie auf den Betrieb zählen können und bei diesem gut aufgehoben sind. Die mit Abbaumassnahmen oft verbundenen Mitarbeiterivalitäten und -ängste kommen nicht auf. Schliesslich bietet der ZPA den vom Austausch betroffenen Mitarbeitern die Möglichkeit - ohne Stellenwechsel - ihre Kompetenz und Erfahrung in einem Drittbetrieb zu erweitern.

Schlussfolgerungen

Immer dann, wenn Einsatzdauer, Art der Tätigkeit und geografischer Raum der betroffenen Betriebe kompatibel sind, bildet der ZPA ein vorzügliches Mittel der vorübergehenden Kapazitätsanpassung.

Der Stammbetrieb kann - wie bereits dargelegt - seine Personalkosten auf das Auftragsvolumen ausrichten, ohne die Mitarbeiter zu verunsichern bzw. die Mitarbeiterbeziehungen und die Motivation der Mitarbeiter zu beeinträchtigen. Der Stammbetrieb hat Gewissheit, dass die zur Verfügung gestellten Mitarbeiter im Drittbetrieb fähigkeitsgerecht eingesetzt werden. Der Einsatzbetrieb hat - wie weiter oben aufgeführt - Gewähr für anforderungsgerechte und motivierte Fachkräfte für die Bewältigung seines vorübergehenden Zusatzvolumens.

Die Kosten des ZPA machen beim Stammbetrieb weit weniger aus als jene von Kurzarbeit und für den Einsatzbetrieb lediglich einen Bruchteil der Dienstleistungsmarge auf Temporärkräften.

Das Ausfindigmachen der im Einzelfall erforderlichen Anzahl geeigneter Zusammenarbeitsbetriebe bildet - wie an anderer Stelle angedeutet - die Hauptschwierigkeit bei der Realisierung eines ZPA. Wenn eine vermehrte Anzahl Betriebe den ZPA für die kurzfristige Anpassung des Mitarbeiterbestandes an das jeweilige Auftragsvolumen in Betracht ziehen würden, könnte das Problem massgeblich entschärft werden.

* Roger Müller, Geschäftsführer PETAG AG, Zürich