

Matthias Ruff

Quick Guide Personaldienstleistung

Was Sie über Portfoliobausteine, Markt,
Compliance und Trends wissen sollten



Springer Gabler

Quick Guide

Quick Guides liefern schnell erschließbares, kompaktes und umsetzungsorientiertes Wissen. Leser erhalten mit den Quick Guides verlässliche Fachinformationen, um mitreden, fundiert entscheiden und direkt handeln zu können.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15709>

Matthias Ruff

Quick Guide Personaldienst- leistung

Was Sie über Portfoliobausteine,
Markt, Compliance und Trends wissen
sollten



Springer Gabler

Matthias Ruff
Mannheim, Deutschland

ISSN 2662-9240

ISSN 2662-9259 (electronic)

Quick Guide

ISBN 978-3-658-33897-8

ISBN 978-3-658-33898-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33898-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen	1
1.1 Leistungsportfolio und Begriffe	1
1.2 Rechtliche Grundlagen	9
1.3 Märkte	12
Literatur	19
2 Vertragsarten und Compliant Sourcing	21
2.1 Arbeitnehmerüberlassung	21
2.2 Personalvermittlung	44
2.3 Contracting/Freelancer/Interim Management	52
2.4 Werkvertrag und Managed Services	63
2.5 Rechtliche Risiken und Compliance konforme Vorgehensweisen	71
Literatur	81
3 Wissenswertes	85
3.1 Interessensvertretungen	85
3.2 Qualität und Normen	87
3.3 Berufsbilder und Bildung	89

vi **Inhaltsverzeichnis**

3.4	Plattformen und Crowdfunding	91
3.5	Google for Jobs	94
3.6	Zusammenarbeit und Umgang der Beteiligten – König Kandidat und König Kunde	96
3.7	Ausblick	104
	Literatur	108



1

Grundlagen

Was Sie aus dem Kapitel mitnehmen:

- Wie das Leistungsportfolio moderner führender Personaldienstleister aufgebaut ist
- Welche zusätzlichen Bausteine noch angeboten werden können
- Welche Begriffe Sie verstehen sollten
- Welche rechtliche Basis die unterschiedlichen Vertragsarten haben
- Welche Merkmale die einzelnen Märkte haben

1.1 Leistungsportfolio und Begriffe

Warum beauftragt eine Institution einen Personaldienstleister¹? Aufgrund des Wunsches, beziehungsweise der Notwendigkeit, nach einem dauerhaften oder temporären Bedarf an Personal oder Beratungsleistungen in Projekten bis hin zum kompletten Outsourcen von

¹„Die Personaldienstleister sind mit fast 60 Mio. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der weltweit größte Arbeitgeber im privaten Sektor.“(Becker et al. 2020)

Leistungsbausteinen an Dienstleister. Das **Portfolio führender Personaldienstleister** hat sich in den letzten Jahren **erweitert**. Die Abgrenzungen zu beispielsweise einem IT- oder Engineering-Dienstleister sind nicht mehr trennscharf. So dringen zunehmend IT- oder Engineering-Dienstleister in das Leistungsportfolio der Personaldienstleister ein und übernehmen Kernsegmente wie Personalberatung oder Arbeitnehmerüberlassung. Auf der anderen Seite entdecken immer mehr Personaldienstleister auch hoch qualifizierte Dienstleistungen in Form von Lieferung fertiger Software oder die Entwicklung von Engineering-Gewerken für sich.

Grundsätzlich kann die **Abdeckung an einem temporären Bedarf** über **unterschiedliche Wege** besprochen werden, wie beispielsweise:

- Praktikanten² und Werkstudenten
- Rentner
- Befristete Verträge in Festanstellung
- Berater
- Zeitarbeitnehmer
- Freelancer/Interim-Management
- Outsourcing von Leistungen an Fremdfirmen
- Vergabe von Gewerkeleistungen

Das **Portfolio führender moderner Personaldienstleister** besteht aus mehreren Leistungsbausteinen wie:

- Personalvermittlung bis zum Executive Search und Recruitment Process Outsourcing
- Arbeitnehmerüberlassung bis zum Onsite Management
- Leistungen auf Basis von Dienstverträgen (Contracting/Interim Management) bis Managed Service Providing
- Übernahme von Gewerken bis hin zu Infrastrukturleistungen im Umfeld von beispielsweise IT oder Facility Management

²Zur Vereinfachung und Erhöhung der Lesbarkeit wird in diesem Buch nur die männliche Schreibweise gewählt. Es bezieht sich bei jeder Anwendung auf weiblich, divers und männlich („w/d/m“).

Auch aufgrund der Auswirkungen von Corona haben große Dienstleister das Thema der Outplacementberatung wieder für sich entdeckt.

Das Leistungsportfolio der führenden Dienstleister ist meist vielschichtig und anspruchsvoll in der Abwicklung. Sehr wichtig ist dabei insbesondere der richtige Ansatz auf rechtlich korrekten Grundlagen. Insbesondere bei Freelancern auf Basis von Dienstverträgen und Gewerken basierend auf Regelungen für Werkverträge muss auf die exakte Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung geachtet werden. Dies haben einige Personaldienstleister professionalisiert und ergänzen ihr Portfolio um Beratungsleistungen im Umfeld Compliance, also dem rechtskonformen Einsatz von Fremdleistungen im Umfeld Personal.

Weitere Dienstleister bieten auch **spezielle Beratungsleistungen** an wie zum Beispiel:

- Übernahme von Verträgen oder Firmen
- Unternehmensnachfolge
- Suche nach Mitgliedern von Aufsichtsräten
- Beratung zu Vergütungssystemen bis hin zum Benchmarking der internen Gehälter zum Markt
- Coaching von Mitarbeitern, Teams und Führungskräften bis hin zum Konfliktmanagement oder Personalentwicklungsmaßnahmen
- Potentialanalysen
- Organisationsentwicklung für Aufbau- wie Ablauforganisation
- Personalanpassungsmaßnahmen/Transferleistungen infolge von Betriebsänderungen insbesondere mit dem Ziel, die Vermittlungschancen von Arbeitsplatzabbau betroffenen Arbeitnehmern zu verbessern (§§ 110 (Transfermaßnahmen), 111 (Transferkurzarbeitergeld) SGB III), bis hin zur Gründung von Transfergesellschaften und Betriebsübergang (§ 613 a BGB)

Diese Dienstleistungen sind meist hochspezialisiert und/oder von vergleichsweise geringerem Gesamtumsatz in Deutschland. Aus diesem Grund werden sie in diesem Buch nur an dieser Stelle erwähnt, aber nicht in der Tiefe vorgestellt.

Die **Einteilung der Märkte** der Personaldienstleistungen kann beispielsweise erfolgen durch:

- Kundenbranchen wie Chemie, Maschinenbau oder Banken- und Versicherungen in deren Kernaufgaben
- Funktionen/Aufgabenbereiche wie Rechnungswesen, Einkauf oder Vertrieb
- Jobrollen wie Verpackungsingenieure, Ärzte oder Juristen
- Vertragsarten und deren rechtlicher Basis wie Arbeitnehmerüberlassung
- Ausbildung und/oder Einkommen der Kandidaten mit entsprechenden Verrechnungssätzen

Die Einteilung der Märkte und Leistungen der Personaldienstleister nach Ausbildung und/oder Einkommen sind nicht trennscharf. Die Leistungsbausteine, beginnend mit niedrigem Qualifikationsniveau mit Focus auf Arbeitnehmerüberlassung über Mitarbeiter mit höherer Ausbildung und einigen Jahren Berufserfahrung im Specialist Recruitment, dem Contracting mit hoch qualifizierten Freelancern bis hin zum Executive Search oder Interim Management mit sehr hohen Einkommen, sind vielfältig. Wichtig sind individuelle auf die Zielgruppen ausgerichtete Strategien.

Die Klärung einzelner grundsätzlicher Begriffe hilft für das Verständnis der Personaldienstleistungen und dem Verstehen von Zusammenhängen sowie Einteilungen in Kategorien.

Specialist Recruitment: die Kandidaten verfügen über eine Ausbildung oberhalb der reinen Lehrberufe, meist mit Studium und Berufserfahrung. Das Jahreszielgehalt liegt üblicherweise zwischen 60.000 und 140.000 EUR.

Personalvermittlung (siehe insbesondere Abschn. 2.2): Vermittlung des Kandidaten zum Kunden in Festanstellung bei diesem. Die Gewinnerzielungsabsicht ist ein Kennzeichen der privaten Arbeitsvermittlung. Öffentliche Arbeitsvermittlung ohne Absicht der Gewinnerzielung

liegt in der Zuständigkeit des Bundesministeriums für Arbeit. Die Grenzen der Personalvermittlung zur Personalberatung sind häufig fließend.

Personalberatung: Aufträge der Personalberatung umfassen meist individuelle zusätzliche Leistungsbausteine und gehen über die reine Personalvermittlung hinaus. Kennzeichen sind ein individuelles, rein auf eine Stelle bezogenes Screening hoch qualifizierter Kandidaten, gemeinsame Erarbeitung der möglichen Stellenanzeige und Suchstrategien zum am besten geeigneten potenziellen Kandidaten. In der Regel erhält ein Dienstleister den Auftrag exklusiv und rechnet nicht rein erfolgsorientiert ab.

Executive Search: Personalberatung für sehr hochstehende Positionen mit entsprechendem Einkommen, häufig über 250.000 EUR.

Recruitment Process Outsourcing (RPO)/Recruitment Process (RPS) (siehe insbesondere Abschn. 2.2): das Auslagern von Recruiting Aktivitäten für internes Personal auf einen einzelnen Dienstleister. Diese Auslagerung kann auf einzelne Prozesse, Stellen, Jobrollen oder Regionen bis hin zur kompletten Auslagerung der Rekrutierungstätigkeiten der HR gehen.

Arbeitnehmerüberlassung (auch Leiharbeit oder Zeitarbeit, siehe insbesondere Abschn. 2.1): der Einsatz eines bei dem Dienstleister festangestellten Mitarbeiters beim Kunden bei gewerbsmäßiger Ausübung, basierend auf dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Es gibt Ausnahmen wie bei Konzernunternehmen oder nur gelegentlicher Überlassung von Arbeitnehmern, bei welchen das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz nicht angewendet wird.

Zeitarbeitnehmer: Mitarbeiter eines Unternehmens, welcher zum Zwecke der gewerbsmäßigen Überlassung beim Personaldienstleister festangestellt ist. Zeitarbeitnehmer werden in die Arbeitsorganisation der Kunden eingegliedert und unterliegen dessen Weisungen. Der