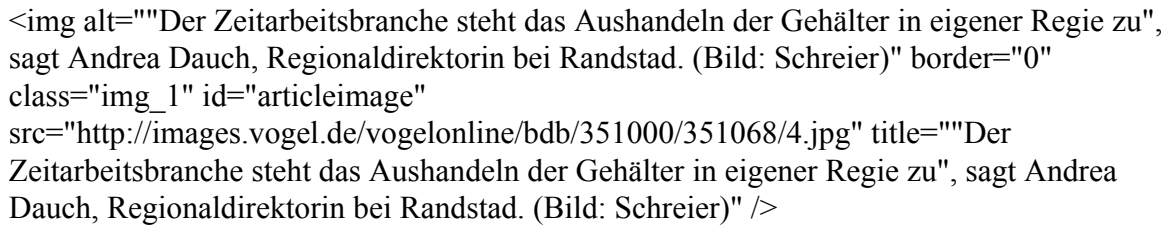


## Die Kräfte haben sich hin zum Mitarbeiter verschoben

25.01.11 | Redakteur: Peter Steinmüller

Der Zeitarbeitsbranche steht das Aushandeln der Gehälter in eigener Regie zu", sagt Andrea Dauch, Regionaldirektorin bei Randstad. (Bild: Schreier)" />

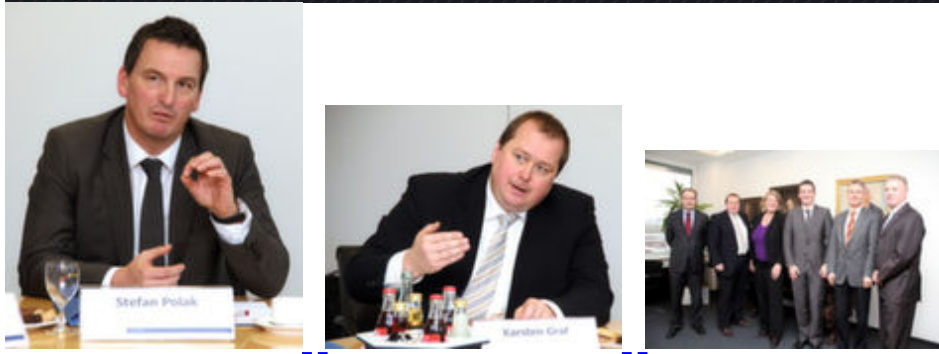
Der Zeitarbeitsbranche steht das Aushandeln der Gehälter in eigener Regie zu", sagt Andrea Dauch, Regionaldirektorin bei Randstad. (Bild: Schreier)

Über die Perspektiven der Zeitarbeit in der mittelständischen Industrie sprach die MM-Redaktion mit Vertretern renommierter Personaldienstleister. Dabei gingen die Meinungen über die Möglichkeiten zur Qualifikation und der Angleichung der Bezahlung an die der Stammebelegschaft auseinander.

Frau Dauch, meine Herren: Von den im Aufschwung geschaffenen Stellen entstand die Hälfte bei Personaldienstleistern. Welche Anforderungen stellen mittelständische Industriebetriebe an ihre Zeitarbeitskräfte?

Dauch: Der Mittelstand fordert bei uns Hilfskräfte genauso wie kaufmännische Mitarbeiter und Facharbeiter an, aber auch Ingenieure und Techniker. Der Trend auf dem Markt geht zu qualifiziertem Personal. Das gilt auch für den Mittelstand. Und: Wer bereits vor der Krise mit Zeitarbeit Auftragschankungen ausgeglichen hat, ist auch insgesamt besser durch die Krise gekommen. Nach der Krise ist Zeitarbeit noch mehr zum strategischen Mittel geworden. Die Einarbeitungszeiten haben sich mit der steigenden Qualifikation verlängert. Die typische Überlassungsdauer von einem halben bis zu einem Jahr werden wir bald wieder erreicht haben.

Polak: Die Anforderungen an das Prozessverständnis der Zeitarbeitskräfte sind gestiegen. Dies erfordert eine gewisse Methodenkompetenz und persönliche Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und eine gute Auffassungsgabe. Die Verleihdauer hängt von der Personalpolitik der Unternehmen ab. Wir bemerken, dass unsere qualifizierten Mitarbeiter bei der Auswahl der Entleihbetriebe immer wählerischer werden. Sie wollen im Vorhinein wissen, welches Arbeitsklima im Entleihbetrieb herrscht und wie sie dort in die Stammebelegschaft integriert werden. Es ist keinesfalls mehr so, dass allein der Kunde den Zeitarbeitnehmer aussucht, sondern der Zeitarbeitnehmer sucht sich zunehmend auch den Kundenbetrieb aus.



[Fotostrecke starten: Klicken Sie auf ein Bild \(6 Bilder\)](#)

Graf: Typischerweise werden am Anfang eines Aufschwungs die einfacheren Qualifikationen nachgefragt, die höheren folgen mit einigen Monaten Verzögerung. Die Überlassungszeiten bei Hochschulabsolventen betragen selten weniger als ein Jahr, weil die Projekte entsprechend lange dauern. Ich teile die Einschätzung, dass es eine Kräfteverschiebung zum Zeitarbeitnehmer hin gegeben hat. Immer häufiger werden Ingenieure vom Dienstleister besser bezahlt als jene, die beim Entleihunternehmen angestellt sind.

Traub: Die Attraktivität eines Entleihers hängt nicht nur von seinem guten Ruf ab, sondern von der Qualifikation seiner Mitarbeiter und deshalb auch von der Bezahlung und entsprechend vom Verrechnungssatz, den er vom Kunden erhält. Selbst kleinere mittelständische Unternehmen sagen immer häufiger „Uns interessieren eure Tarifverträge gar nicht. Wir wollen, dass die Leute so und so viel mehr bekommen“. Das ist attraktiv für Bewerber mit nachgefragten Qualifikationen, gewerblich wie kaufmännisch. Wie ist im industriellen Mittelstand die prozentuale Verteilung zwischen Stammebelegschaft und Zeitarbeitnehmern?

Graf: Da sollten wir nach der Qualifikation differenzieren. Der Anteil von Zeitarbeitskräften beträgt in Deutschland 2% der Erwerbstätigen, was im Vergleich zum internationalen Durchschnitt sehr wenig ist. In der Produktion kann ich mir einen Anteil von bis zu 20% vorstellen, in der Forschung & Entwicklung rund 10%. Aber davon sind wir heute in Deutschland weit entfernt.

Traub: Häufig wurde in Betriebsvereinbarungen das Maximum festgelegt. Der Anteil schwankt zwischen 5 und 25%. Je spezialisierter die Leute sein müssen, umso niedriger wird dieser Prozentsatz sein. Wenn Sie Standardmaschinen fertigen, ist flexibles Personal selbstverständlich einfacher anzulernen und einzusetzen.

Dauch: Mittelständler greifen immer häufiger auf Zeitarbeit zurück, um ihre Flexibilität zu verbessern. Vor fünf Jahren war dies noch ein Thema für Konzerne. Entsprechend sind wir Personaldienstleister in der Lage, sowohl eine einzelne Überlassung zu tätigen als auch Hunderte von Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Polak: In anderen europäischen Staaten haben sich Personaldienstleister eine Position erarbeitet, in der sie über die verschiedensten Rekrutierungswege die geeigneten Mitarbeiter für ihre Kunden finden und sie ähnlich entlohnen wie das Stammpersonal. Damit entfällt aber der in Deutschland oft geäußerte Vorwurf, Zeitarbeit würde zum Lohndrücken eingesetzt. Wenn wir es schaffen, in der öffentlichen Diskussion unsere Fähigkeiten in den Vordergrund zu rücken, flexibel und effizient Personal zur Verfügung stellen zu können, kommen wir auch von diesen Vorwürfen los.

Viele Mittelständler produzieren in Zweigwerken in Osteuropa. In wie weit sind Sie grenzüberschreitend für Ihre Kunden tätig?

Graf: Das Volumen des grenzüberschreitenden Recruitings – des perfect Match around the world - steigt. Anders als Konzerne - und völlig ungerechtfertigt - hegen Mittelständler jedoch häufig Vorbehalte gegenüber grenzüberschreitender Personalgewinnung. Darüber hinaus unterstützen wir Mittelständler mit unserem zweiten Standbein - die Personalvermittlung. Wir sind ihre verlängerten Werkbänke wenn es um Fach- und Führungskräfte geht.

Polak: Internationalität spielt auch bei uns eine Rolle. Einer unserer Kunden ist ein bedeutender Spezialmaschinenbauer. Er entsendet von uns entliehene Inbetriebnehmer ins Ausland. Das ist rechtlich unproblematisch, weil der Entleihbetrieb ein deutsches Unternehmen ist, das im Rahmen von Montagetätigkeiten die Mitarbeiter mit ins Ausland nimmt, entsprechend honoriert und auch die Fürsorgepflicht stellvertretend für uns wahrnimmt.

Traub: Wir sind auf den deutschen Markt spezialisiert. Ich sehe im Mittelstand auf jeden Fall Potenzial für internationale Services, weil immer sehr viel vor Ort ausgehandelt wird. Einige unserer Kunden fragen an, ob wir für sie den europäischen Markt oder gar ihre weltweiten Aktivitäten abdecken – wofür Standorte im Ausland natürlich Voraussetzung sind.

Dauch: Es schlummert auch ein großes Potenzial in den Migranten im Inland. Wir haben viele als Hilfskräfte eingestellt, deren Abschlüsse nicht anerkannt wurden. Wenn in diesem Jahr die Anerkennung von Berufs- und Bildungsabschlüssen erleichtert wird, bergen wir damit einen Schatz an kaufmännischen und gewerblichen Qualifikationen.

Mittlerweile zeichnet sich in der Politik ein breiter Konsens für einen Mindestlohn in der Zeitarbeitsbranche ab. Was bedeutet dies für Sie?

Polak: Ich gehe davon aus, dass es zum Mindestlohn kommen wird, aber nicht zu einem gesetzlichen Equal-Pay-Gebot. Zum einen ist Equal Pay formaljuristisch kaum umsetzbar, weil es in die Tarifautonomie der Sozialpartner eingreift. Zum anderen werden uns Betriebe zunehmend auffordern, höhere Entgelte zu zahlen, weil sie Personal mit klaren und spezifischen Anforderungen benötigen.

Graf: Bei Höherqualifizierten haben wir bereits jetzt in Osteuropa ein mit dem Westen vergleichbares Gehaltsgefüge. Ich glaube nicht, dass diese Region eine gute Quelle für neue Talente darstellt, weil andere Länder das Potenzial schon viel früher entdeckt haben. Deutschland ist ein Land mit exzellenten Autobahnen, auf denen die osteuropäischen Facharbeiter in die Niederlande und nach Großbritannien weiterfahren

Traub: Ich denke, die Mindestlohndiskussion geht von falschen Voraussetzungen aus, da sie nur die untersten Lohngruppen betrifft. Wir reden hier über Facharbeiter und Ingenieure. Selbst wenn in Deutschland ein Mindestlohn eingeführt wird, steht der Verdienst für den ausländischen Arbeitnehmer und auch die Marge für den ausländischen Personaldienstleister in keinem günstigen Verhältnis zu den Kosten für Reise und Unterkunft. Die Rechnung geht nicht auf.

Dauch: Die Vorstellung, dass nach dem Öffnen der Grenzen lauter Menschen quasi über Nacht bei uns arbeiten wollen, die unsere Sprache nicht beherrschen, wird nicht Wirklichkeit werden. Aber wir müssen unsere Mitarbeiter schützen, die ein Recht auf faires Entgelt haben. Deshalb hoffe ich, dass die Politik eine Branchenregelung bei den Löhnen und Gehältern durchsetzt.

Für Manpower und Randstad ergäben sich neue Geschäftsfelder, wenn sie in Osteuropa über die dortigen Tochtergesellschaften Arbeitskräfte für Deutschland rekrutieren können.

Dauch: Wir hätten zwar theoretisch dazu die Möglichkeit, stehen aber zu 100% zu unserem Tarifvertrag mit den DGB Gewerkschaften und haben weder die Möglichkeit noch das

Interesse, unsere Mitarbeiter schlechter zu stellen. Die Gesundheits- und Pflegeberufe zeigen, dass der Bedarf in den Heimatländern in einigen Branchen so hoch ist, dass die ausländischen Fachkräfte nicht bereit sind, bei uns zu Niedriglöhnen zu arbeiten. Der deutsche Arbeitsmarkt muss finanziell attraktiv sein, damit gut ausgebildete Arbeitskräfte den Weg zu uns finden.

Graf: Als starker Unterstützer des Tarifvertrags unternehmen wir keinerlei Aktivitäten, ihn zu unterlaufen. Bereits jetzt spiegeln die dort festgelegten Gehaltsuntergrenzen häufig nicht mehr die Wirklichkeit wider. In einigen Regionen bezahlen wir auch im untersten Lohnniveau übertariflich.

Wie schätzen Sie das Arbeitskräftepotenzial ein, das im Ausland zur Verfügung steht?

Traub: Am Anfang mag ein kleiner Schwung kommen, aber es wird nicht überragend viel sein. Wir erkennen auch kein Geschäftsmodell für uns, weil wir kaum die Möglichkeit sehen, die Leute zum Kommen zu motivieren. Das gilt besonders im gewerblichen Bereich. Wenn der Personaldienstleister Unterkunft, Anreise und Heimfahrten zu tragen hat, rechnet sich das für ihn einfach nicht.

Graf: Es wird Zuwanderungen von Höherqualifizierten geben, aber die Grenzöffnung würde ich nicht als Allheilmittel gegen den Fachkräftemangel in Deutschland nehmen. In unseren internationalen Studien zeichnen sich dramatische Zustände in einzelnen asiatischen Ländern wie Indien ab. Der Arbeitskräftemangel dort vermindert bereits die deutschen Offshoring-Aktivitäten.

Polak: Die Erwartungen auf einen bedeutenden Zugewinn an Fachkräften werden sicherlich enttäuscht. Die meisten Osteuropäer, die bereit waren, in den Westen zu gehen, sind dort bereits gelandet, aber leider nicht in ausreichender Anzahl in Deutschland.

Dauch: Wir sollten uns zunächst als Abhilfe gegen den Fachkräftemangel auf die Qualifizierung der inländischen Arbeitnehmer konzentrieren. Dazu gehört, gemeinsame Konzepte mit dem Kunden zu erarbeiten, Verbundausbildungen anzustreben, und attraktive Teilzeitmodelle zu entwickeln. Das sind alles Themen, über die sich das Nachdenken eher lohnt, als über die Frage, aus welchen Gegenden im Ausland ich noch Arbeitskräfte hierher bekommen kann.

Stichwort Qualifizierung: Zunehmend setzen Zeitarbeitsunternehmen auf die Fort- und Weiterbildung von Arbeitslosen und Hilfskräften. Heißt dies, dass jetzt Arbeitskräfte in die Betriebe kommen, deren Kompetenzen nicht dem bisher erwartbaren Niveau entsprechen?

Dauch: Nein, denn diese Qualifizierungskurse gehen zum großen Teil über drei bis sechs Monate. Wir qualifizieren beispielsweise zusammen mit der DMG-Akademie Menschen, die länger nicht mehr in ihrem Beruf gearbeitet haben, als Dreher und Fräser. Pro Person fallen dabei Investitionen bis zur Höhe eines fünfstelligen Betrags an. Geschult werden dabei auch Soft Skills wie Flexibilität und Zuverlässigkeit. Die ersten vierzig Mitarbeiter haben bereits abgeschlossen, in diesem Jahr sollen weitere zweihundert Mitarbeiter die Kurse durchlaufen. Übrigens ist Randstad hier bereits seit vielen Jahren dabei, Mitarbeiter zu qualifizieren, darauf haben wir schon von je her Wert gelegt.

Graf: Wir als Personaldienstleister dürfen nicht den Eindruck erwecken, wir könnten in kürzester Zeit Menschen qualifizieren, die bisher schwer in den Arbeitsmarkt zu integrieren waren. Manpower ist aber als Partner mit Branchenexpertise in vielen mittel- und langfristig angelegten Qualifizierungsprogrammen aktiv. Zusammen mit Kunden oder der Agentur für Arbeit laufen hier wegweisende Maßnahmen.

Polak: Die Kundenunternehmen müssen sich von der Annahme verabschieden, dass die Zeitarbeitsunternehmen die Verantwortung für die Qualifizierung der Mitarbeiter haben. Die

Verantwortung liegt erst einmal bei den Kunden, die qualifiziertes Personal benötigen, um wiederum ihre Kunden zu bedienen. Als Dienstleister können wir stellvertretend diese Kompetenanpassung koordinierend übernehmen. Dafür sind aber auch die Arbeitsagenturen, Weiterbildungsinstitute und nicht zuletzt die Kundenbetriebe selbst gefragt.

Traub: Wir haben vorhin von Qualifizierungskosten im fünfstelligen Bereich gehört. Das sind Dimensionen, die das einzelne Personaldienstleistungsunternehmen nicht bewältigen kann, der Break Even für die einzelnen Mitarbeiter wird erst nach zwei Jahren erreicht. Solche Projekte funktionieren eher in Einzelfällen, sie sind aber keine Lösung für die gesamte Branche. Realistisch ist tatsächlich nur eine Kooperation zwischen Kundenunternehmen, Agentur für Arbeit und dem Personaldienstleister als Projektkoordinator und realem Arbeitgeber des Mitarbeiters.

VDMA-Präsident Dr. Thomas Lindner argumentiert, die Gewerkschaftsforderung nach gleichem Lohn für gleiche Arbeit würde auch gleiche Produktivität verlangen. Das wäre bei Zeitarbeitnehmern aber nicht der Fall. Hat er Recht?

Graf: Nein. So pauschal hat er nicht Recht. Gerade bei den Spezialisten geht der Kunde zurecht davon aus, dass er direkt von Anfang an eine hohe Produktivität erhält – wie bei Unternehmensberatern auch.

Polak: Der Ansatz sollte eher lauten „gleicher Lohn für gleiche Leistung“. Natürlich benötigen auch Zeitarbeitnehmer eine Einarbeitungszeit. Aber wenn ein Mitarbeiter über zwei Jahre im gleichen Betrieb eingesetzt ist und dort vielleicht sogar bessere Leistungen bringt als die Mitglieder der Stammebelegschaft, ist eine schlechtere Bezahlung nicht plausibel erklärbar.

Dauch: Allerdings steht der Zeitarbeit als eigenständiger Branche die Tarifautonomie zu und damit das Aushandeln der Gehälter in eigener Regie mit den entsprechenden Tarifparteien.

Traub: Ich wehre mich gegen pauschale Aussagen. Insbesondere über die Produktivität. Prinzipiell sind auch temporäre Mitarbeiter engagiert und motiviert. Wie gesagt, viele unserer Kunden wissen das schon lange zu würdigen.

## **Webcasts zum Thema**

[Andrea Dauch, Regionaldirektorin Süd bei Randstad in Stuttgart, erläutert den Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen in der Qualifikation von Zeitpersonal. Ab Mai 2011 können ausländische Zeitarbeitsfirmen ihr Personal in Deutschland anbieten. MM-TV sprach mit Stefan Polak, Vorstand der Job AG in Fulda, über die Konsequenzen für das Lohnniveau in der Branche. Wie das Zeitarbeitsunternehmen Manpower Professional deutsche Mittelständler an ihren ausländischen Standorten unterstützt, erläutert Geschäftsführer Karsten Graf im Interview mit MM-TV. In der Öffentlichkeit wächst der Druck auf die Zeitarbeitsfirmen, die Bezahlung ihrer Mitarbeiter an die der Stammebelegschaften anzugleichen. Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer von Orizon in Augsburg, begründet, warum er diese Entwicklung für unvermeidbar hält.](#)

Copyright © 2015 - Vogel Business Media

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt.  
Sie wollen ihn für Ihre Zwecke verwenden?  
Infos finden Sie unter [www.mycontentfactory.de](http://www.mycontentfactory.de).



"Unsere Mitarbeiter werden bei der Auswahl der Entleihbetriebe immer wählerischer", sagt Job-AG-Vorstand Stefan Polak. (Bild: Schreier)



Karsten Graf, Geschäftsführer von Manpower Professional: "Andere Länder haben das Potenzial in Osteuropa früher entdeckt." (Bild: Schreier)



Die Diskussionsrunde (v. l.): Peter Steinmüller (MM), Karsten Graf (Manpower Professional), Andrea Dauch (Randstad), Stefan Polak (Job AG), Dr. Dieter Traub (Orizon), Ken Fouhy (MM). (Bild: Schreier)



"Die Mindestlohndiskussion geht von falschen Voraussetzungen aus", kritisiert Orizon-Geschäftsführer Dr. Dieter Traub. (Bild: Schreier)



(Archiv: Vogel Business Media)



(Archiv: Vogel Business Media)