



Vorbild Amerika: Zeitarbeit als Strategie

Die USA als Vorbild: Zeitarbeit ist in den Vereinigten Staaten doppelt so stark verbreitet wie in der Bundesrepublik. Ein wesentlicher Unterschied ist, dass Zeitarbeit in den USA nicht zur Dekkung kurzfristiger Engpässe, sondern als kostengünstige, risikovermeidende und flexibilitätsorientierte Alternative dient. In seiner Promotion mit dem Titel „Zeitarbeit in Deutschland und den USA“ zog der Wissenschaftler Lars W. Mitlacher jetzt eine vergleichende Analyse von Einflussfaktoren auf die Nutzung von Zeitarbeit. Die Ergebnisse sind außerordentlich spannend. So zeigt etwa die Analyse, dass strategische Faktoren, die sich auf Kosten, Risiko und Flexibilität beziehen, in den USA eine viel größere Rolle spielen als in Deutschland.

Hiervon können die deutschen Unternehmen lernen. So lässt sich durch Zeitarbeit ein Teil der Personalkosten aus dem Bereich der Fix- in die variablen Kosten übertragen. Wenn der Fixkostenblock zu hoch ist, geht es einfach nicht weiter. Zeitarbeit ermöglicht es Unternehmen außerdem, innerhalb kürzester Zeit auf Aufträge reagieren zu können und bei einem geringeren Fixkostenblock die gleiche Qualität zu halten. Doch viele deutsche Unternehmen sehen Zeitarbeit noch nicht als strategisches Element ihrer Personalplanung. Stattdessen belegen die Untersuchungen, dass eher die hohe arbeitsrechtliche Regelungsdichte zentraler Einflussfaktor der Nutzung von Zeitarbeit in Deutschland ist. „In diesem

Zusammenhang“, so Lars W. Mitlacher, „stellen vor allem die Regelungen des Kündigungsschutzes und die einschlägigen Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz zur Personalfreisetzung Motive für den Rückgriff auf Zeitarbeit dar.“ Die Nutzung von Zeitarbeit in Deutschland sei somit nicht strategisch motiviert, sondern eine Folge der Inflexibilität des Arbeitsrechts. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass Zeitarbeit in Deutschland vor allem in gering qualifizierten Segmenten des Arbeitsmarktes eingesetzt wird. Ganz anders in den USA. Dort wird Zeitarbeit zur Erhöhung der qualitativen Flexibilität und der systematischen Beschaffung von benötigten Qualifikationen, vor allem auch im hoch qualifizierten

Bereich, genutzt. Mitlacher sieht hier großes Potenzial: „Gerade vor dem Hintergrund einer sich in Richtung höher qualifizierte Arbeitnehmer verschiebenden Nachfrage am Arbeitsmarkt und einer Verknappung des Angebots in diesen Segmenten kommt der Beschaffung und Verfügbarkeit von hoch qualifizierten Arbeitnehmern eine entscheidende strategische Bedeutung zu.“ Oder anders formuliert: „Wir brauchen Leute, die was können. Sonst kommen wir nicht zurecht.“ Der Ostermann Spezialdienst für Fachkräfte hat diese Leute.

Mitlacher, Lars W.: Zeitarbeit in Deutschland und den USA. Universität Mannheim, Diss., 2004.

Interview

Unser Wissen macht uns stark!

Seit 2002 ist Ostermann mit seinem Spezialdienst für Fachkräfte am Markt. Der Erfolg ist beeindruckend: Seit Mai dieses Jahres hat das Unternehmen 350 Mitarbeiter eingestellt, das Wachstum ist gewaltig. Wir sprachen darüber mit Christian Groß, Maschinenbau-Techniker (Fachrichtung Betriebs-technik) und Regionalleiter

Nordrhein-Westfalen des Unternehmens.

Frage: Herr Groß, seit 2002 ist Ostermann am Markt, bereits heute beschäftigt das Unternehmen fast 800 Mitarbeiter. Worauf gründet sich diese Entwicklung?

Christian Groß: Der Grund ist, dass wir nur das machen,

was wir können: Metallverarbeitung. Das machen wir aber so gut, dass unsere Kunden mit uns mehr als zufrieden sind. Wir arbeiten nicht mit einem Bauchladen von A bis Z, sondern mit hoch qualifizierten Mitarbeitern, die ihr Handwerk bestens verstehen. Wir holen unsere Kunden einfach da ab, wo sie unsere Hilfe benötigen.

Frage: Wie erreichen Sie die hohe Qualifikation ihrer Mitarbeiter?

Christian Groß: Dadurch, dass sie bei verschiedenen Kunden arbeiten, erhöht sich ihr Spektrum und ihre Erfahrung. Bei jedem Auftraggeber sind die Aufgabenstellungen anders. Entsprechend intensiv schulen wir unsere Mitarbeiter und bereiten sie

individuell auf den jeweiligen Einsatz vor. Dadurch sind unsere Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand und erweitern mit jeder neuen Herausforderung ihr Wissen. Oftmals sind sie sogar besser als das Stammpersonal der Auftraggeber. Darauf begründet sich auch unser Erfolg, denn die Kunden profitieren von unserem Wissen.

Frage: Ostermann betreut fast 500 Kunden. Was schätzen diese am meisten?

Christian Groß: Dass wir das einhalten, was wir sagen. Bei uns geht es nicht darum, Menschen gegen Geld zu verleihen. Der Kunde will jemanden, der motiviert ist. Der zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Wir schicken unseren Kunden genau die

Leute, die den Aufgabenstellungen entsprechen. Das können wir aber auch nur, weil wir uns auf das Kernsegment der Metallverarbeitung konzentrieren. Unsere Kunden wollen Leute, die etwas können und kurzfristig ihre Probleme lösen. Genau die haben wir.

Frage: Welche Rolle spielt die Kontinuität?

Christian Groß: Eine ganz große. 85 % unserer Leute arbeiten auf Dauerbaustellen, also länger als ein Jahr. Sie sind in den Betrieben feste Größen, also Standbeine der Unternehmen. Weil wir uns auf eine Branche konzentrieren und mit enormer Energie neue Auftraggeber suchen, können wir jeden unsere Mitarbeiter nach Abschluss eines Projektes so-

fort beim nächsten Kunden einsetzen. So lassen sich Leerzeiten vermeiden.

Frage: Woher wissen Sie so genau, was die Kunden brauchen?

Christian Groß: Weil wir mit den Leuten auf einer Ebene sprechen. Wir stellen uns in die Schuhe der Kunden und wissen genau, wo sie drücken. Ich selbst habe 13 Jahre im Bergbau gearbeitet und weiß, welche Probleme auftreten können und worauf es, technisch gesehen, ankommt.



Frage: Und wie geht es weiter mit Ostermann?

Christian Groß, Regionalleiter Nordrhein-Westfalen bei Ostermann.

Jeder Mann ein Treffer Zeitarbeit ist Vertrauenssache.

Und Vertrauen spricht sich herum: Viele Neukunden wenden sich auf Empfehlung an den Spezialdienst für Fachkräfte, stolz ist unser Unternehmen zudem auf zahlreiche große Werkverträge. Ein dickes Kundenlob bekam Ostermann jetzt vom Baggerhersteller Komatsu. Der bestätigte nämlich noch einmal ausdrücklich die Qualität der Spezialisten von Ostermann, die bei ihm tätig waren.

Die Aufgabe bei Komatsu

war alles andere als einfach: Bis zu 950 Tonnen wiegen die Riesenbagger des Traditionsherstellers, ein riesiger Druck lastet auf den Schweißnähten. Kein Zweifel: Die Schweißqualität unserer Mitarbeiter war ausgezeichnet. Probleme hatten sie jedoch zunächst mit dem Fugen. Wir zogen unsere Leute sofort wieder ab, schulten sie in unserer eigenen Werkstatt nach und schickten sie wieder zum Kunden. Mit einem hervorragenden Ergebnis: Der Auftraggeber bedankte sich

im Nachhinein ausdrücklich für die geleistete Arbeit und die Zuverlässigkeit unserer Mitarbeiter. Das Qualitätsmanagement ist bei Ostermann ein ganz entscheidender Punkt. So steht jedem Fachbereich ein Techniker oder Ingenieur vor, der die fachlichen Möglichkeiten und Kenntnisse des Personals prüft. Allergrößten Wert legen wir dabei auf eine kundenbezogene und damit arbeitsplatzspezifische Qualifizierung des Personals. So verfügen wir über systembezogene Ausbildungsmög-

lichkeiten in einer eigenen Werkstatt. Ingenieure für Schweißtechnik sowie Stahl-, Anlagen- und Rohrleitungsbau prüfen bzw. schulen die einzelnen Mitarbeiter. Dies geschieht im Hinblick auf ihren Einsatz beim Kunden. Erst wenn die Mitarbeiter einen zufriedenstellenden Stand der Qualität erreicht haben, erfolgt ihr Einsatz vor Ort. Mit diesen Maßnahmen reduzieren wir die Fehlein-sätze auf ein Minimum. Denn eines darf man nicht: Beim Kunden üben.

