

# Interview



## Zeitarbeit als Chance Ein Gespräch mit Ingrid Hofmann

Sie gehört zu den prominentesten Gesichtern der Zeitarbeitsbranche in Deutschland: Ingrid Hofmann ist Geschäftsführerin von Hofmann Personal Leasing in Nürnberg, hierzulande eines der größten Unternehmen der Branche. Im Interview mit IAB-Forum erklärt sie, was sie motiviert, wer bei ihr Arbeit sucht und wie es um die Frauen in der Zeitarbeit steht. Und sie bezieht Position zu den in Politik, Wissenschaft und Medien umstrittenen Themen Mindestlohn, Mitbestimmung und Weiterbildung.

### **Wie kamen Sie darauf, vor über 20 Jahren eine Zeitarbeitsfirma zu gründen?**

**Ingrid Hofmann:** Zunächst wollte ich nach Südafrika gehen, um dort Managerin auf einer Orchideenfarm zu werden. In einem Nürnberger Blumenimportunternehmen sagte man mir, wenn ich eine Ausbildung mache zum Außenhandelskaufmann, kann ich anschließend nach Südafrika gehen. Dass es anders kam, lag an den damaligen politischen Unruhen in Südafrika. So musste ich mir etwas Neues überlegen. In meinem Ausbildungsbetrieb war ich gleichzeitig Sekretärin des Fuhrparkleiters, Mitarbeiterin der Personalabteilung und Springerin für ganz Deutschland. Mit einer nur drei oder vier Jahre älteren Chefin kann man sich vorstellen, wie begrenzt dort meine Karrierechancen gewesen sind. Dann entdeckte ich die Anzeige eines Nürnberger Zeitarbeitsunternehmens.

### **War das Geschäft für Zeitarbeitsfirmen vor 20 Jahren leichter oder schwerer?**

**Ingrid Hofmann:** Schwerer. Da gab es einmal die Diskussion um das Synchronisationsverbot. Das war für mich die blödsinnigste Regelung, die mir je in meinem Leben über den Weg gelaufen ist. Es hieß, der Mitarbeiter muss zwei Einsätze

haben. Studenten, die genau sechs Wochen in den Semesterferien arbeiten wollten, konnten keinen sechswöchigen Auftrag annehmen. Wir mussten ja zwei Einsätze bieten.

Außerdem war die Kundenseite noch recht schwierig damals. Die hatten Sorgen, dass jemand, der bei einer Spedition X arbeitet, vertrauliche Informationen an Spedition Z weiter gibt. Und schließlich war die Bewerbersituation eine andere. Wir hatten überwiegend Leute, die nur vier Wochen oder zwei Monate arbeiten wollten. Erst im Laufe der Zeit gab es immer mehr unbefristete Arbeitsverhältnisse.

### **War Letzteres eine Voraussetzung dafür, dass Sie in den höher qualifizierten Bereich hineingehen konnten?**

**Ingrid Hofmann:** Erst mit der Novellierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes 2004, als die Befristung komplett wegfiel, haben wir wirklich die Chance bekommen, Hochqualifizierte einzustellen. Von unseren 12.000 Mitarbeitern sind das rund zehn Prozent. Darunter etwa 400 Ingenieure. Meine große Sorge ist, dass wieder eine Befristung kommt. Dann verlore ich genau die hoch qualifizierten und gut ausgebildeten Mitarbeiter. Denn ihre Projekte dauern nun mal zwei oder drei Jahre.

### Wie lange bleiben Hochqualifizierte durchschnittlich bei Ihnen?

**Ingrid Hofmann:** Wir können auf Erfahrungen erst seit 2004 zurückblicken. Sie können aber davon ausgehen, dass sie maximal für zwei Projekte bleiben. Die Übernahmequote liegt bei 100 Prozent – ob jemand vom Kunden übernommen wird oder ob er sich aus diesem Beschäftigungsverhältnis anderweitig erfolgreich bewirbt. Aber auch andere erhalten nach zwei bis drei Einsätzen ein Angebot.

### Wer sind Ihre Mitarbeiter?

**Ingrid Hofmann:** Schwerpunktmäßig Facharbeiter. Wir haben viele Kunden in der Automobilindustrie. Dort setzen wir bei der Produktion Facharbeiter ein. Mechatroniker, Außenmitarbeiter oder ausgelernte Facharbeiter aus den Maschinenbau-bereichen. Es müssen nicht immer Kfz-Mechaniker sein, aber die Kunden haben einen Anspruch auf eine abgeschlossene Berufsausbildung.

**Wenn man sich Ihren typischen Mitarbeiter vorstellt, wer ist das? Über die Qualifikation haben wir gesprochen. Aber ist das ein Mann, eine Frau, Single, Familienmensch, 20 oder eher 55, Student, frisch graduiert? Oder haben Sie alles im Programm?**

**Ingrid Hofmann:** Auch Studenten, auch Ältere. Es ist das eine, Studenten oder jemanden, der gerade fertig ist mit der Uni oder mit der Ausbildung, zu integrieren und sukzessive aufzubauen. Wir haben aber auch zehn Prozent über 50-Jährige, die dadurch eine Chance haben, wieder in Beschäftigung zu sein. Was alle mitbringen müssen ist: Offenheit für neue Aufgaben, für neue Menschen. Sie dürfen keine Angst haben. Die Jüngeren wissen oft, dass sie in der Zeitarbeit einen Betreuer haben, der sie zum Einsatz begleitet, der für sie zuständig ist, der sich kümmert. Ältere denken noch immer: Da wird man irgendwo hingeschickt und dann muss man sehen, wie man klarkommt. Das ist Vergangenheit. In der Zeitarbeit wurden in den letzten Jahren Einarbeitungssystematiken entwickelt. Früher hat man Mitarbeitern gesagt: „Sie sind dort als Sekretärin. Melden Sie sich um so und soviel Uhr, dort und dort.“ Das war's. Bei uns wird heute jeder Mitarbeiter genau über seinen Einsatz informiert. Jemand geht mit ihm zum Einsatzort, dort wird er nochmals unterwiesen und regelmäßig betreut. Heute lässt man niemanden mehr alleine. Man muss merken, wann jemand überfordert oder unterfordert ist. Dann versucht man umzubesetzen oder was zu ändern.

**Die Zeitarbeitsbranche gilt als Wirtschaftsbereich, in dem wenige Frauen tätig sind ...**

**Ingrid Hofmann:** Hier muss man differenzieren zwischen unseren Mitarbeitern, die im Kundeneinsatz sind, und unseren Mitarbeitern im Stammhaus. Im Kundeneinsatz klappt es mit

der Familienfreundlichkeit nur insofern, dass wir abstimmen, Einrichtungen mitbenutzen zu können. Wir haben aber selbst keine Gestaltungsmöglichkeit. Leider sind wir noch nicht so weit, dass ich sagen könnte: „Wir haben morgen eine Sekretärin für Sie. Es macht Ihnen hoffentlich nichts aus, dass sie ihr Baby mitbringt.“ Aber ich kann es für unsere interne Mannschaft realisieren. Wir sind fast 500. Ursprünglich hatte ich die Firma als Frauenunternehmen gegründet. Dann konnten wir auf die Männer aber nicht ganz verzichten. Heute sind zwei Drittel unserer

internen Mannschaft Frauen, die Hälfte davon Mütter. Wir haben eigentlich

gar nichts Besonderes gemacht, sondern haben eine gesunde Einstellung zur Situation. Ich habe immer gerne mit Frauen gearbeitet, habe festgestellt, als ich selbst ein Kind hatte, dass es abends die Mütter waren, die noch im Büro saßen und nach Lösungen suchten. Ich habe mich verändert durch meine eigene Mutterschaft. Ich habe gesehen: Es geht, ich bin deswegen nicht schlechter geworden, sondern sogar effizienter. Ich habe festgestellt, dass – da lass' ich mich auch nicht von abbringen – genau diese Kombination, im Beruf zu sein und Familie zu haben, für viele Frauen – nicht für alle – eigentlich das Traumhafte ist. Sie bringen Höchstleistung, wenn man ihnen die Chance gibt, beides zu verbinden. Manchmal ist es auch schwierig. Wir haben jetzt den Fall, dass sich zwei den Vater- und Mutterurlaub teilen. So musste ich zwei Arbeitsplätze besetzen. Oder ein Mitarbeiter wollte freitags bei seinem Sohn sein, hat mir aber angeboten, dass er sein Handy immer dabei hat. Schwierige Fälle kann man dann am Telefon klären.

**Wie sieht die Mütter- und Väterquote aus bei Ihren Mitarbeitern im Kundeneinsatz?**

**Ingrid Hofmann:** Wir haben sicherlich viele Mütter und Väter, aber das hat keine Auswirkung. Halbtagsstellen gibt es fast gar nicht in der Überlassung. Vor 20 Jahren war das noch gang und gäbe, aber jetzt sind es Vollzeitstellen.

**Warum haben Arbeitslose in der Zeitarbeit eher eine Chance als bei einem Industrieunternehmen oder in einem kleinen bis mittelgroßen Betrieb?**

**Ingrid Hofmann:** Wir konnten in den letzten Jahren sehr schnell reagieren. Bis vor ein, zwei Jahren haben wir überwiegend Menschen eingestellt, die bis zu einem Jahr arbeitslos waren. Erst in letzter Zeit ist es gelungen, auch mehr Langzeitarbeitslose zu integrieren. Bei uns sind es jetzt 15 Prozent. Andere Firmen hätten nicht so schnell reagiert. Wenn die uns aber als ihren Dienstleister haben, rufen sie an und kriegen mit

„Wir sind noch nicht so weit zu sagen: ‚Wir haben eine Sekretärin für Sie, die bringt ihr Baby mit.‘“

etwas Glück jemanden in zwei Tagen. Zurückgeben können sie ihn in einer Woche oder sogar eher. Die Firmen müssen nicht den langwierigen Einstellungsprozess machen und später Austrittsgespräche. Für viele kleinere Betriebe ist das keine Routine. Ohne Zeitarbeit hätte sich das hingezogen. Dann wäre der Aufschwung schon wieder ein Abschwung gewesen.

**Warum ist Zeitarbeit im Dienstleistungsbereich in Deutschland nicht stark vertreten, im Gegensatz zu vielen anderen Ländern? Das wird Ihre Geschäftsaussichten nicht gerade beflügeln, weil der Dienstleistungsbereich wächst, während der gewerbliche Bereich schrumpft.**

**Ingrid Hofmann:** Ich sehe schon auch bei uns einen Zuwachs im Dienstleistungsbereich. Aber halt eher in Feldern wie Callcentern. In Gastronomie oder Handel sind wir sehr wenig vertreten. Das ist eine Kostensache, wenn unsere Verrechnungssätze und unser Tarifvertrag höher sind. Es ist eben nicht so, wie immer behauptet wird, dass die Zeitarbeit den schlechtesten Tarifvertrag hat. Wir sind im Mittelfeld angesiedelt.

## „Manchmal ist es ein Glücksfall, wenn Kunden Ungelernten eine Chance geben.“

Man muss aber auch in Bereichen wie Metall- und Elektroindustrie acht geben, wenn es immer heißt: „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“. Ich bin der Meinung, wenn Mitarbeiter aus der Zeitarbeit länger die gleiche Arbeit machen, ist es sehr problematisch. Wenn aber ein Mitarbeiter neu ist, der Stammmitarbeiter aber schon fünf oder zehn Jahre da, muss man einkalkulieren, dass unser Mitarbeiter eine Anlernzeit braucht. Man darf nicht alles so einfach vermischen. Manchmal ist es schon ein Glücksfall, wenn Kunden Ungelernten eine Chance geben, sich einzuarbeiten. Steigt man gleich mit dem hohen Lohn ein, sind diese Chancen weg.

**Die Zeitarbeitsbranche befürwortet Mindestlöhne und die Aufnahme in das Entsendegesetz. Was sind die Gründe?**

**Ingrid Hofmann:** Wir sind für die Öffnung des Marktes, für die Arbeitnehmerfreizügigkeit in der Europäischen Union. Dann werden aber auch polnische Zeitarbeitsunternehmen Mitarbeiter hier einsetzen. Nach unserem Gesetz brauchen sie einen Tarifvertrag, aber nicht unbedingt einen deutschen. Sie könnten einen Tarifvertrag über 3,50 Euro abschließen. Oder Hofmann Personal Leasing könnte nach Polen gehen – was wir nicht unter dem Aspekt tun würden. Aber wir könnten ein Unternehmen in Polen gründen, eine Niederlassung hier in Deutschland aufmachen und Mitarbeiter zu einem polnischen Tarifvertrag einsetzen.

Der andere Aspekt ist, dass es in der Zeitarbeit immer noch Tarifverträge gibt, die ich für sehr problematisch halte. Die Mehrheit unserer Branche will den Mindestlohn. Nur wegen einiger Unternehmen kann man von Dumpinglöhnen in der Zeitarbeit sprechen. Aber es ist auch die Frage, ob die Industrie ungelerten Leuten den hohen Mindestlohn bezahlen kann in Höhe der Pfändungsgrenze von 10,20 Euro, wie die Gewerkschaften fordern.

**Uns überrascht die Dringlichkeit Ihres Anliegens. Nächstes Jahr ist wieder Bundestagswahlkampf. Will man die Dinge vorher abgeschlossen haben? Bis 2011 – wenn die deutsche Ausnahmeregelung für die Freizügigkeit ausläuft – ist ja noch ein bisschen Zeit.**

**Ingrid Hofmann:** Das Thema ist politisch. Gewerkschaften und Politiker haben es aufgegriffen. Mit dem privaten Postdienstleister PIN, der im Zuge der Koalitionseinigung zum Mindestlohn Mitarbeiter entlassen hat, ist es nicht gut gelaufen. Wäre das anders ausgegangen, hätte es mit der Zeitarbeit ruhiger laufen können. Dann hätte man sich auf einen Mindestlohn geeinigt. Denn der Großteil der Zeitarbeitsunternehmen ist im Bundesverband Zeitarbeit und Personal-Dienstleistungen oder im Interessenverband deutscher Zeitarbeitsunternehmen. Selbst der christliche Arbeitgeberverband Mittelständische Personaldienstleister ist nicht weit von den Vorstellungen zum Mindestlohn entfernt. Nur einzelne Verleiher schädigen das Image mit Haustarifverträgen oder ähnlichem.

**Sie haben im Gegensatz zu vielen anderen in der Branche einen Betriebsrat. Wie funktioniert die Arbeit der Betriebsräte angesichts der logistischen Herausforderungen mit Beschäftigten, die auf verschiedene Standorte verteilt sind?**

**Ingrid Hofmann:** In den Firmen unserer Kunden gibt es Betriebsräte, die kümmern sich zum Teil sehr gut um unsere Mitarbeiter. Die kennen den Betrieb. Die wissen, was dort machbar ist. Jetzt kommt unser Betriebsrat, der kümmert sich auch, kennt aber den Betrieb nicht und ist eigentlich eine fremde Person. Es ist okay in einem Großbetrieb mit vielen Zeitarbeitsmitarbeitern. Schwierig ist es, wenn jemand in der Metallindustrie arbeitet und plötzlich im Callcenter irgendeiner Firma auftaucht. Da muss man an moderneren Konzepten arbeiten, um das besser zu gestalten. Man müsste sich Gedanken machen, wie das Mitbestimmungsgesetz zu reformieren ist, wenn man hier die Branche mehr einbeziehen will. Denn es passt hinten und vorne nicht.

**Wie sollten moderne Konzepte aussehen?**

**Ingrid Hofmann:** Die Gewerkschaften und die Unternehmen in der Zeitarbeit müssen sich gegenseitig respektieren. Man muss sich an einen Tisch setzen und überlegen, was für die

Zeitarbeit passt und wie man für die Zeitarbeit spezielle Regelungen finden kann. Man sollte uns nicht eins zu eins das überstülpen, was es in der Wirtschaft jetzt gibt. Wir müssen aber auch auf die Bedürfnisse unserer Kunden achten. Die fordern von der Zeitarbeit eine Arbeitskraft an und nicht gleich eine ganze Gewerkschaftsorganisation.

**Ein wichtiges Thema für Betriebsräte ist die Weiterbildung. Seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 haben Sie mehr Aufgaben übertragen bekommen. Wie kann das ablaufen, wenn die Leute verteilt sind auf verschiedene Standorte? Möglicherweise in verleihfreien Zeiten?**

**Ingrid Hofmann:** Auf die verleihfreien Zeiten hat der Betriebsrat im Grunde keinen Einfluss, denn man kann nie sagen, wie lange sie dauern. Das Thema Ausbildung ist wichtig, aber nicht das Thema des Betriebsrates. Wir können höchstens mit dem Betriebsrat abstimmen, welche Möglichkeiten wir haben, dass jemand eine Gabelstaplerausbildung bekommt, eine Schweißerausbildung oder eine Ausbildung im Office-Paket. Absolut freiwillig bilden wir zusammen mit Kunden aus. Wir zahlen den Ausbildungsplatz und der Kunde übernimmt die Ausbildung. Die würden allein nicht ausbilden, weil es zu teuer ist oder der Betrieb zu klein. Damit schaffen wir Ausbildungsplätze. Denn ich will mir nicht vorwerfen lassen, dass wir die Schmarotzer von Ausbildungen anderer Betriebe sind. Früher war uns das verwehrt. Die Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern haben da nicht mitgemacht. Eine Ausbildung kostet so um die 24.000 Euro. Wir können nur hoffen, dass der auszubildende Mitarbeiter bei uns bleibt. Wir haben knapp verloren, wenn der nach der Ausbildung gleich irgendwo anders hingeht.

**In welchen Feldern bilden Sie zusammen mit Unternehmen aus?**

**Ingrid Hofmann:** Wir reaktivieren Berufe, die es in der DDR gab, aber nach der Wende verloren gegangen sind. Fachkraft für Tiefbohrtechnik zum Beispiel. Nach der Grenzöffnung habe wir Maler nachgeschult. Die hatten eine solide Ausbildung, aber ihnen fehlten gewisse Techniken. In Aurich bilden wir Eisenflechter aus. Den Beruf konnte man innerhalb von zwei Monaten lernen. So sind acht neue Arbeitsplätze entstanden. Das ist ein anstrengender Job. Nicht jeder macht dann weiter. Aber alle, die wollten, sind übernommen worden.

**Allein durch die Tätigkeit selbst lernen Mitarbeiter viel. Inwieweit sollte und kann man das zertifizieren?**

**Ingrid Hofmann:** In die Richtung wird es in Zukunft laufen. Wenn ein ungelernter Mitarbeiter bestimmte Punkte kann, dann hat er eine Fachqualifikation. Es stellt sich die Frage, wie man ihn anerkannt nachqualifizieren kann, damit es sich auch

auf seinen Geldbeutel auswirkt. In der Vergangenheit war das so. Mitarbeiter haben verschiedene Einsätze. Ein guter Disponent setzt ihn immer seiner Qualifikation entsprechend ein. Dann kann der Mitarbeiter im Laufe der Zeit auch mehr verdienen. Denn über die Arbeitsplatzbeurteilung kann man die wachsende Qualifikation dem Kunden gegenüber nachweisen. Man könnte das über verschiedene Zeitarbeitsfirmen hinweg gestalten. Jemand erwirbt ein Modul im Zeitarbeitsunternehmen X, ein anderes in Unternehmen Y und dann ist er beispielsweise Fachpacker.

**Die Zeitarbeitsbranche wurde schon immer sehr kritisch gesehen. Was begeistert Sie nach so vielen Jahren noch immer daran?**

**Ingrid Hofmann:** Ich mache es seit über 25 Jahren. Ich war vom ersten Moment an überzeugt davon und ich bin es heute genauso. Man kann uns kritisieren. Man kann sagen, das sind nicht die Traumlöhne etc. Aber den Wert, den wir für die Gesellschaft haben, den lass' ich mir einfach nicht ausreden. Ich habe vielleicht im Laufe der Jahre 100.000 Leuten eine Chance gegeben, am Arbeitsmarkt teilzuhaben. Irgendeine Chance. Nicht immer den Traumjob. Das behaupte ich gar nicht. Aber einen Start. Was man weiter daraus macht, liegt ja auch an jedem selbst. Ich habe meiner ganzen Verwandtschaft, allen, die je in meinem Umkreis arbeitslos waren, einen Job vermittelt. Mein halber Ort

– ich komme aus einem Dorf in der fränkischen Schweiz – hat in irgendeiner Form schon für Hofmann Personal Leasing gearbeitet. Ich war am Samstagabend zu einer privaten Party eingeladen. Da war der Sohn einer Bekannten, den hatte ich vorher noch nie gesehen. Er hat über eine Firma ein Studium absolviert und wird jetzt von dieser Firma nicht übernommen. Ich habe gesagt: „Bisher hab' ich noch alle untergebracht!“ Das ist es, was mich die ganzen Jahre über motiviert hat. Jemand erzählt, er sei arbeitslos, oder die Mutter oder der Vater ist arbeitslos, dann sage ich: „Vorbeikommen“.

„Den Wert, den wir für die Gesellschaft haben, den lass' ich mir nicht ausreden.“

Das Interview führten



**PD Dr. Lutz Bellmann**  
ist Leiter des Forschungsbereichs „Betriebe und Beschäftigung“ am IAB.  
[lutz.bellmann@iab.de](mailto:lutz.bellmann@iab.de)



**Jutta Winters**  
ist verantwortliche Redakteurin für das IAB-Forum im Geschäftsbereich „Wissenschaftliche Medien und Kommunikationsstrategie“ am IAB.  
[jutta.winters@iab.de](mailto:jutta.winters@iab.de)