

Valery Lorenz
8185 Winkel
Institut Minerva Zürich
04. April 2014

Die temporäre Arbeitsbranche in der Schweiz

—

Wegbereiter oder Menschenhandel?



IDPA in den Fächern „VBR“ und „Soziologie“

Coaching: Welf Hamer, Fachlehrperson VBR
Jeannette Schroedter, Fachlehrperson Soziologie

BM 1, kaufmännische Richtung
Klasse 8HKS2 M-Profil

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Die temporäre Arbeitsbranche	2
2.1 In welchen Branchen ist die temporäre Arbeit vertreten.....	4
2.2 Temporäre Arbeit in Zahlen	5
2.3 Vergleich Schweiz – Europa / Schweiz – Weltweit.....	8
3 Personalberatungen	10
3.1 Welche Vorurteile gibt es gegen Personalberatungen und warum.....	11
3.2 Kurzportrait der mein job Zürich gmbh.....	12
3.3 Interview mit Susanne Kuntner	13
3.4 Vergleich der verschiedenen Unternehmungen	18
4 Unser Beruf und dessen Auswirkungen	19
4.1 Auswirkung und Wirkung auf unser Umfeld	20
4.2 Wie und warum wirkt sich Zufriedenheit bei der Arbeit auf unser Leben aus	22
5 Diskussion, Fazit und Schlusswort	24
6 Zusammenfassung, Nachwort	26
7 Quellenverzeichnis	27
8 Anhang	30

Einleitung

„Persönlichkeiten werden nicht durch schöne Reden geformt, sondern durch Arbeit und eigene Leistung“¹ – Dieses Zitat von Albert Einstein verdeutlicht die Wichtigkeit und auch Brisanz, welchen Stellenwert die Arbeit, der Beruf und vielleicht manchmal auch die Berufung im Leben von uns allen einnimmt. Doch die richtige Tätigkeit und Beschäftigung zu finden, mit welcher man sich täglich auseinandersetzt, ist nicht einfach. Nun gibt es Menschen, die ihren Fokus darauf gerichtet haben, eben diese schwere Entscheidung gewissen Leuten abzunehmen oder ihnen dabei behilflich zu sein. Das sind die sogenannten Personalberater. Doch was genau beinhaltet deren Fachgebiet und woher nehmen sie die Kompetenz einem anderen den vermeintlich richtigen Weg zu weisen? Tun sie dies nur wegen der Aussicht auf das schnelle und vor allem auch grosse Geld, oder liegt ihnen wirklich das Wohlergehen ihrer Mitmenschen am Herzen? Die Personalberatungsbranche sieht sich mit sehr vielen Vorurteilen konfrontiert. Wie diese entstehen, was an den negativen oder auch positiven Behauptungen wahr ist und was für Auswirkungen ein guter Beruf auf jeden Einzelnen von uns hat, damit beschäftigt sich diese Arbeit.

Die Arbeit der Personalberater spielt eine elementar wichtige Rolle auf dem heutigen Arbeitsmarkt. Sie soll den Unternehmen eine aufwändige Suche nach geeignetem und qualifiziertem Personal erleichtern oder gar ersparen und so auch die Entwicklung der Firma des Auftraggebers voranbringen. Von vielen Seiten ist jedoch zu hören, dass die Berater vor allem an ihrem eigenen Profit interessiert sind und nur das Geld den Anreiz zur „Mithilfe“ bietet. Von dort kommt auch die meiner Meinung nach sehr böse Bezeichnung „Menschenhändler“. Solche negativen Auffassungen können manchen Unternehmern einen Stein in den Weg legen, da sie eventuell ohne die kompetente Hilfe der Vermittlungsbranche eine wesentliche Verbesserung in ihrer Personalstruktur verhindern.

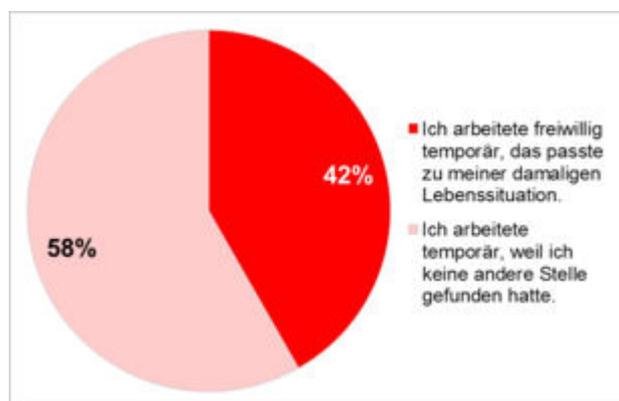
Um die im Titel erwähnte Frage zu beantworten, wurden verschiedene Recherchen im Internet, Fachliteratur und bei Verbänden durchgeführt. Aber auch ein persönliches Gespräch mit Fachpersonen in diesem Gebiet war sehr hilfreich.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine neutrale und sachliche Antwort zur oben aufgezeigten Problematik zu finden und zumindest ein wenig Transparenz zu verschaffen. Die verschiedenen Sparten, in welcher die Personalberater arbeiten, werden vorgestellt, der Vergleich zum Ausland angestellt, die Meinung einer Brancheninternen Person erfragt, sowie die gesellschaftlichen Ansichten und Auswirkungen zum Beruf ihres sozialen Umfelds.

Die temporäre Arbeitsbranche

Temporäre Arbeit, welche geläufiger oder vor allem präziser unter der Bezeichnung Zeitarbeit bekannt ist (korrekterweise auch Arbeitnehmerüberlassung), ist eine vom Arbeitnehmer verrichtete berufliche Tätigkeit, welche dieser auf Zeit erledigt. Meist ist er für diese Arbeit von seiner Ausbildung ausgehend entsprechend qualifiziert und entspricht dem Anforderungsprofil für den jeweiligen Job. Temporäre Arbeit eignet sich zum Beispiel für jüngere Generationen, wenn sie nach Schul- oder Ausbildungsabschluss nur interimsmässig arbeiten wollen und sich noch ein bisschen mehr Freizeit gönnen wollen, bevor sie eine definitive Festanstellung antreten oder auch für Leute, welche gerne etwas Abwechslung in ihrem beruflichen Alltag möchten und die Diversität von verschiedenen Unternehmungen als spannend empfinden. Temporäre Arbeit ist kein Muss, dies belegt auch die gezeigte Grafik auf dieser Seite. Ebenfalls arbeiten viele ausländische Arbeitskräfte in einem Land nur temporär, weil sie keine dauerhafte Aufenthaltsbewilligung haben und ein attraktiver Nebenverdienst sie ins Ausland lockt. Dies ist meist saisonal bedingt und je nach Branche unterschiedlich. Grundsätzlich empfiehlt es sich aber, nicht allzu lange als „Springer“ zu agieren, da es zu einem sogenannten „unsauberen“ Lebenslauf führen könnte. Zu viele Stellenwechsel hinterlassen bei Arbeitgebern oft nicht einen sehr positiven Eindruck, da es zu einem zweifelhaften Image kommen kann. Manchmal tritt aber auch der Fall ein, dass aus einem temporären Arbeitsverhältnis eine Festanstellung entstehen kann. Das ist der Fall, wenn der Arbeitnehmer so sehr von dem Arbeitgeber angetan ist, dass er nicht mehr auf sich verzichten möchte.

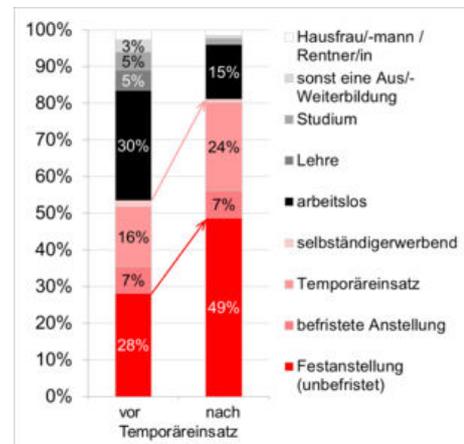
Zeitarbeit wird meist von Personalberatern vermittelt. Diese bilden das Glied, oder eben die Vermittlung, zwischen dem Stellensuchenden und –Anbieter.



Grafik a)

Die temporäre Arbeit erfüllt am Markt verschiedene Funktionen: Für die Unternehmen schafft sie Flexibilität und Abhilfe bei Absenzen – für Stellensuchende eignet sie sich als Einstieg oder auch als Überbrückung. Die Personaldienstleister sorgen als Vermittler dafür, dass beide Gruppen ihre Bedürfnisse erfüllt sehen. Meist entscheiden sich Temporärarbeitende bewusst für eine vorübergehende Arbeit, weil diese gerade in ihre Lebenssituation hineinpasst. Meist sind diese Menschen nach einem temporären Arbeitseinsatz viel besser in die Arbeitswelt integriert als zuvor. Eine Studie belegt: Ein Jahr nach dem Temporäreinsatz sind 80% der Temporärarbeitenden im Arbeitsmarkt eingegliedert, davon 49% mit einer Festanstellung und die anderen 31% mit einer befristeten Stelle oder weiterhin mit einem Temporärjob. In den Einsätzen werden wertvolle Erfahrungen gesammelt und Kontakte geknüpft, die helfen einen langfristigen Arbeitsplatz zu finden, wie auch die untere Grafik veranschaulicht ².

Grundsätzlich eignet sich diese Form der Arbeit für fast alle Menschen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Arbeitserfahrung oder Bildungsniveau. Auch verteilt sich die temporäre Arbeit auf alle Sektoren und zahlreiche Branchen. Im Folgenden werden diese genauer betrachtet, wie auch einige Umsatzzahlen, und wie die Schweiz im Vergleich zum Ausland mit Zeitarbeit umgeht.



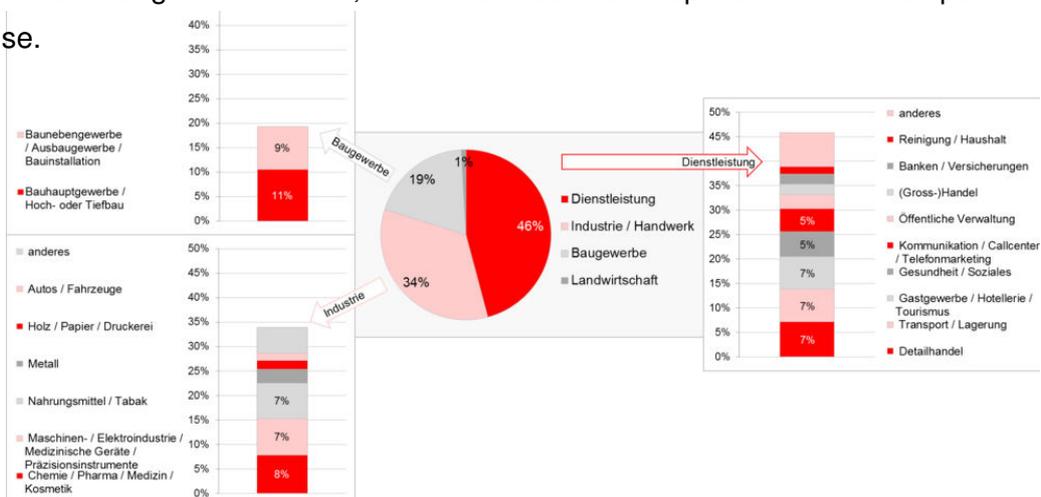
Grafik b)

In welchen Branchen ist die temporäre Arbeit vertreten

Zeitarbeit ist praktisch in allen Branchen vertreten. Wie untenstehende Grafik zeigt sind vor allem die Dienstleistungs-, Industrie- und die Baubranche ein grosser Abnehmer von temporären Mitarbeitern. Das ist darauf zurückzuschliessen, weil zum Beispiel in gerade in der Baubranche das Arbeitsvolumen der Unternehmungen meist saisonal bedingt ist. Der Bau boomt im Sommer, da zu dieser Zeit ungehindert von den äusseren Wetterbedingungen gearbeitet werden kann. Im Winter ist dies zum Teil nicht möglich, da gewisse Arbeitsmaterialien den Witterungen schlichtweg nicht entgegenwirken können und ein Baustopp kann und will man sich nicht leisten. So beginnt die Hauptbetriebszeit dieser Branche also meist im März und dauert je nachdem bis Oktober/November. Dezember bis Februar sind die umsatzschwächsten Monate. In dieser Zeit steigt jeweils auch die Arbeitslosenrate minim an, da der Bau Arbeitsstellen für viele bietet.

Eine solche Regelmässigkeit kann nicht auf die anderen Branchen übertragen werden. Die Dienstleister und Industriellen suchen je nach Bedürfnis Aushilfskräfte und kennen keine Hoch- bzw. Tiefpunkte in ihrer Produktivität.

Aushilfe oder Ersatz sucht praktisch jede Unternehmung irgendwann einmal. Oft lassen sich die geeigneten oder qualifizierten Arbeitskräfte im Ausland finden. Gerade auch in der Baubranche ist das sehr oft der Fall. Viele kommen aus Portugal, Spanien, Polen, den Balkanländern, Deutschland (rückläufig, da Arbeitsvolumen im eigenen Land wieder ansteigt), Italien oder neu auch vermehrt aus Rumänien³. Aktuelles und brisantes Thema ist das "Ja" zur SVP- Masseneinwanderungsinitiative. Diverse Wirtschaftsteilnehmer befürchten ein Abbremsen des Wirtschaftswachstums. Für die temporäre Arbeitsbranche sprechend, fordert der Verband der Personaldienstleister der Schweiz (Swissstaffing) „Ein unbürokratisches, den Bedürfnissen der Wirtschaft ausgerichtetes Kontingentsystem“⁴. Die Zukunft wird zeigen, wie die Politik das Thema der Kontingente behandeln wird, und ob der Volksentscheid positive oder negative Auswirkungen haben wird, nicht zuletzt auf die Hauptbranchen der temporären Arbeitsweise.

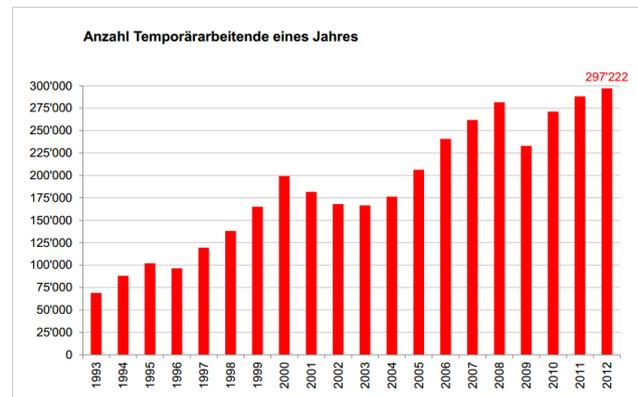


Grafik c)

Temporäre Arbeit in Zahlen

Die temporäre Arbeit lässt sich in unglaublich viele Werte, Zahlen und Statistiken unterteilen und veranschaulichen. Hier einige Infos und Grafiken, welche allesamt vom Verband der Personaldienstleister der Schweiz (Swissstaffing) publiziert wurden;

In der Schweiz sind durchschnittlich 300'000 Menschen jährlich temporär im Einsatz. Diese Zahl ist in den letzten Jahren konstant geblieben (mit Ausnahme von 2009, welches ein sehr umsatzschwaches Jahr für die temporär Branche war) und im Vergleich zur Vergangenheit extrem angestiegen, wie nebenstehende Grafik verdeutlicht. Etwa ein Drittel (37%) sind als Hilfskräfte im Einsatz, knapp zwei Drittel verrichten Fachaufgaben im handwerklichen, technischen, administrativen oder Dienstleistungsbereich. Lediglich zwei Prozent üben akademische oder führende Berufe aus. Vereinzelt setzen Branchen Temporärarbeit häufig ein. Besonders betrifft dies das Bauhauptgewerbe (6,7%), die Nahrungsmittelherstellung (8,0%), die chemische Industrie (7,8%), den Fahrzeugbau (6,8%) und die Textilindustrie (5,9%) sowie Kommunikations- und Callcenter-Dienstleistungen (5,6%). Über den Ausbildungsstand und/oder die Qualifikation der temporären Mitarbeiter lässt sich sagen, dass gut die Hälfte (53%) über einen Lehrabschluss verfügen. Ein Fünftel (21%) hat nur die obligatorische Schulzeit absolviert oder haben keine Schulbildung. Je 13% besitzen eine (Berufs-)Matur bzw. eine Hochschulausbildung.



Grafik d)

Grundsätzlich ist Zeitarbeit bei den jüngeren Generationen beliebter als bei älteren. Ein Drittel der Temporärarbeitenden sind jünger als 26 Jahre. Zur Gesamtheit des Arbeitsmarktes gesagt, arbeiten 4,7% aller 25-Jährigen und Jüngeren temporär. Demgegenüber arbeiten nur noch 0,9% der über 40-Jährigen als Zeitarbeiter.

Auch besteht eine unterschiedliche Verteilung auf die Geschlechter bezogen. Knapp Zweidrittel (62%) der Temporärarbeitenden sind Männer. Ein guter Drittel (38%) sind Frauen. Ende Dezember 2011 konnte gesagt werden, dass sechs von zehn (59%) Temporärarbeitenden Schweizer sind, vier von zehn haben eine ausländische Staatsangehörigkeit. Mehr als die Hälfte (58%) der Zeitarbeiter sind ledig, wohingegen ein Drittel (32%) verheiratet sind.

Menschen, die in der Schweiz temporär arbeiten, tun dies im Schnitt knapp zwei Jahre, also nur über eine gewisse, absehbare Zeitspanne. Dreiviertel der Temporärarbeitenden sind spätestens nach zwei Jahren nicht mehr über Personaldienstleister angestellt. Durchschnittlich dauert ein temporärer Arbeitseinsatz 26,6 Wochen. Eine Minderheit (12%) leistet hingegen Einsätze von über einem Jahr, im Extremfall gar bis zu neun Jahren.

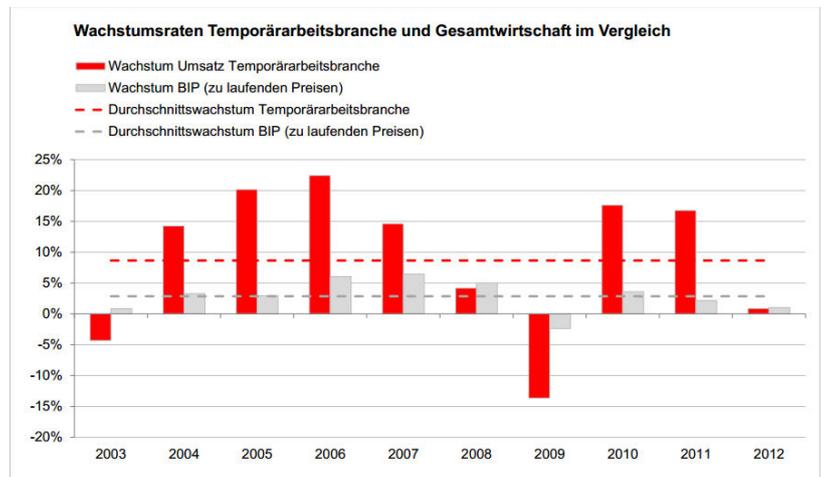
Die Stundenlöhne in der Zeitarbeit sind über ein breites Spektrum verteilt. Dreiviertel verdienen zwischen Fr. 20.00 und Fr. 34.90 pro Stunde. Seit dem 01.01.2012 ist der GAV (Gesamtarbeitsvertrag) in Kraft getreten und ist für den Personalverleih allgemeinverbindlich. Im GAV sind die Mindestlöhne für die jeweiligen Branchen festgelegt. 73% der temporären Mitarbeiter sind zufrieden mit ihrem Lohn.

In den letzten Jahren ist die Temporärarbeit pro Jahr um durchschnittlich 7% gewachsen. Untenstehende Statistik zeigt, dass die von Temporärarbeitenden geleisteten Arbeitsstunden stetig wachsen und im Jahr 2012 bei 142,3 Millionen lagen.



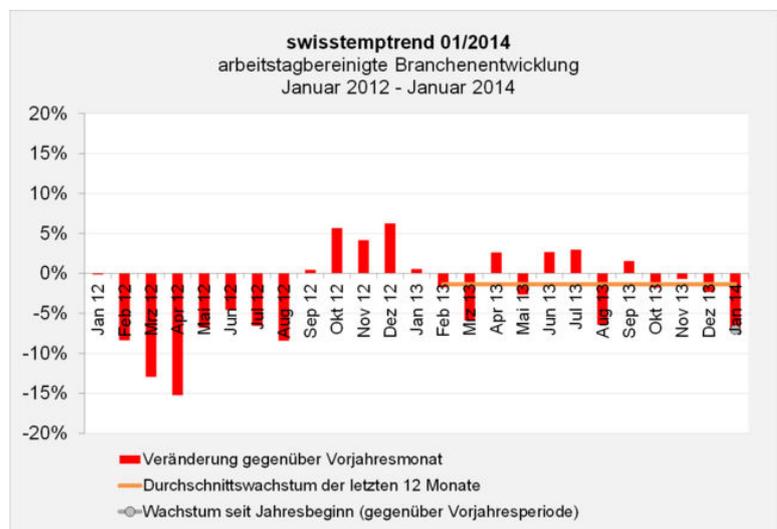
Grafik e)

„Die Temporärbranche verläuft prozyklisch, kennt aber viel stärkere Ausschläge als die Gesamtwirtschaft – sowohl zu Boomzeiten als auch in der Rezession, da die Personalverleiher eine Pufferfunktion übernehmen“. Ein anschauliches Beispiel für diese Tatsache ist die nebenstehende Grafik. Im Jahr 2011 betrug der Umsatz der Temporärbranche Fr. 6,1 Mrd ⁵.



Grafik f)

Die Zeitarbeit ist 2014 eher verhalten ins Jahr gestartet (siehe Statistik g)), im Januar 2014 betrug die Abnahme des Temporärarbeitsvolumens um 7,1% gegenüber Januar 2013 ⁶. Da jedoch der Januar generell der umsatzschwächste Monat der Branche ist, kann nicht von einem negativen Trend ausgegangen werden. Branchenkenner sind optimistisch und rechnen mit weiterem Anstieg der Arbeit auf Zeit.



Grafik g)

Vergleich Schweiz – Europa / Schweiz – Weltweit

Der Ursprung von der Personalvermittlung befindet sich in den USA. Zwei Anwälte benötigten eine Sekretärin, jedoch nur für befristete Zeit. Daraus resultierte die Idee der Arbeitnehmerüberlassung. 1948 gründeten so die Juristen Elmer L. Winter und Aaron Scheinfeld die Firma Manpower inc. in Milwaukee. Das Konzept war in den USA äusserst erfolgreich und eine Expansion nach Europa war die rasche Konsequenz. Die ersten europäischen Büros wurden 1956 in Paris und London eröffnet ⁷. Von diesem Zeitpunkt an verbreitete sich die Zeitarbeit unaufhaltsam praktisch über die ganze Welt.

In den letzten 15 Jahren hat die Temporärarbeit in der Schweiz wie auch in den OECD-Ländern massiv zugenommen. Zu den OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) Ländern gehören 34 Mitgliedstaaten weltweit (so z.B. Belgien, Schweden, Spanien, Vereinigte Staaten, Australien, Südkorea, usw.) und zeichnen sich als entwickelte Länder mit eher hohem pro-Kopf-Einkommen aus ⁸. Zeitarbeit ist also nicht nur in der Schweiz ein aktuelles Thema, sie wird in der ganzen Welt mehr oder weniger praktiziert. Vorwiegend jedoch ist sie in Europa verbreitet. Dies ganz unterschiedlich und auch zu jeweils anderen Konditionen.

Die Anzahl der temporär eingesetzten Mitarbeiter hat sich innerhalb der letzten 15 Jahren mehr als verdreifacht ⁹. Die temporäre Arbeitsbranche in der Schweiz zeichnet sich nach wie vor durch ein konstantes Wachstum, wie aber auch gesetzliche Neuerungen aus. Ein Meilenstein ist der GAV (siehe Grafik unten) für den Personalverleih. Im Vergleich zum restlichen Europa agiert die schweizer Gesetzgebung relativ liberal .

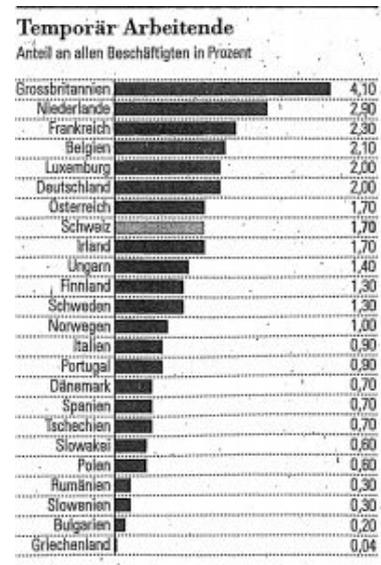
	Einsatzbetrieb mit ave GAV	Einsatzbetrieb mit GAV ohne AVE gemäss Anhang 1	Einsatzbetrieb aus: Chemisch-pharmazeutische Industrie, Maschinenindustrie, Graphische Industrie, Uhrenindustrie, Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Öffentlicher Verkehr	Einsatzbetrieb ohne GAV (bzw. mit GAV ohne AVE, aber nicht im Anhang 1 gelistet)		Basislöhne / Stunde *	Normallohn-Gebiete	Hochlohn-Gebiete	Randregionen im TI und JU
Mindestlohn	Gemäss ave GAV	Gemäss GAV ohne AVE im Anhang 1	Keine Mindestlohnvorschriften Empfehlung: Einhaltung der orts- und branchenüblichen Löhne	Mindestlohn gemäss GAV Personalverleih		Ungelernte	Fr. 16.46	Fr. 17.56	Fr. 14.81
Arbeitszeit			Arbeitszeit gemäss GAV Personalverleih			Gelernte	Fr. 21.95	Fr. 23.59	Fr. 21.95
Ferien			10,6% (25 Arbeitstage)			Lehrabgänger im 1. Beschäftigungsjahr	Fr. 19.75	Fr. 21.23	Fr. 19.75
Feiertage			8,33% (20 Arbeitstage)			* zuzüglich 13. Monatslohn, Ferien und Feiertage gemäss GAV Personalverleih			
Weiterbildungs- und Vollzugsbeitrag	1% davon 0,3% Arbeitgeberbeitrag und 0,7% Arbeitnehmerbeitrag								
Berufliche Vorsorge (BVG)	Keine BVG-Pflicht				Temporärer Mitarbeiter ist unter 20 oder 50+	Normalarbeitszeit	42 Stunden pro Woche		
	Temporärer Mitarbeiter hat Anspruch auf berufliche Vorsorge				Alle anderen temporären Mitarbeiter	Überstunden	43. bis 45. Wochenstunde		
Krankentaggeld	720 Tage	60 Tage	Keine Entschädigung		In den ersten 13 Wochen eines Einsatzes	Überzeit	46. bis 50. Wochenstunde oder 10. bis 12. Tagesstunde		
		720 Tage	3,2%		Danach	Zuschlag			
						Normalarbeitszeit: 42 Stunden pro Woche			
						Überstunden: 43. bis 45. Wochenstunde			
						Überzeit: 46. bis 50. Wochenstunde oder 10. bis 12. Tagesstunde			
						Zuschlag: zuschlagsfrei zu bezahlen bzw. 1:1 zu kompensieren			
						Zuschlag: 25% Zuschlag, 50% Zuschlag an Sonntagen			
						Achtung: Mehrere Einsätze innerhalb 12 Monate bei demselben Personalverleiher werden zusammengezählt!			

Grafik h)

Die alten EU-Länder haben fixe Vorschriften zugunsten der Gleichbehandlung von temporärem und fest angestelltem Personal. Auch die Schweiz kennt solche Vorschriften, jedoch lediglich auf den Stufen der allgemein verbindlich erklärten Arbeitsverträgen. Einige Mitgliedstaaten der EU limitieren die Temporärarbeit insofern, als dass sie diese nur für gewisse Branchen, für eine bestimmte Einsatzdauer und aufgrund bestimmter Gründe für die Einstellung von Zeitarbeitern vorsehen ¹⁰.

In einigen EU Staaten gab es gesetzliche Lockerungen bezüglich der Verleihung von temporärem Arbeitspersonal, so beispielsweise in Dänemark und Deutschland. Wiederum in anderen Ländern wurde diese Arbeitsform überhaupt erstmalig zugelassen (Tschechien und Polen), wohingegen in Grossbritannien stärkere Regulierungen gegenüber dem Business getätigt wurden ¹¹. Zeitarbeit ist in den meisten EU-Staaten wie auch in der Schweiz eine bedeutende

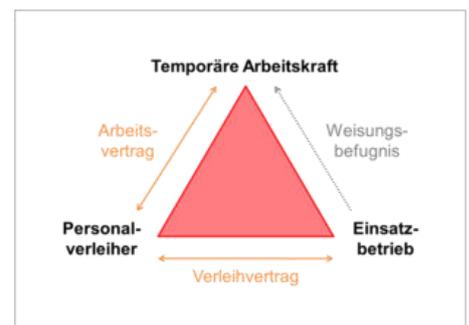
Arbeitsform und bietet für viele Menschen die Möglichkeit für eine bezahlte Arbeit. Sehr ausgeprägt ist die temporäre Arbeit in Belgien, Deutschland, Frankreich, Holland und Grossbritannien, wie auch immer mehr in Spanien und Italien. Spitzenreiter ist jedoch eindeutig Grossbritannien, wie obenstehende Statistik zeigt. Die EU- Staaten unterscheiden sich dennoch deutlich in der Art und Struktur wie sie temporäre Arbeit nutzen. Ein Unterschied liegt in den grössen der Temporärfirmen, bzw. dem Unterschied zwischen der Grösse der Firmen. Das Ungleichgewicht kann je nachdem frappant sein. In der Schweiz können auch kleinere Unternehmungen unter guten Bedingungen existieren, welche Zeitarbeiter vermitteln. Auch bestehen Abweichungen bezüglich der Branchenverteilung, in welche vermittelt werden. Offensichtlich sind dabei die Differenzen bei Art und Inhalt der Regulierung. In der EU werden verschiedene Regelungen benutzt um ein Gleichgewicht zwischen Arbeitsmarktflexibilität und –sicherheit zu gewährleisten. Meist wird die Temporärarbeit durch rechtliche Bestimmungen reguliert. Die meisten EU-Staaten kennen kollektive Vertragsverhandlungen im Bereich der Temporärarbeit, mit Ausnahme von Grossbritannien ¹². Dies könnte ein wesentlicher Grund für die grosse Verbreitung von Zeitarbeit im britischen Königreich sein. Generell ist aber mit einem weiteren Anstieg von Temporärarbeit zu rechnen. Schweiz-, EU-, wie auch weltweit.



Grafik i)

Personalberatungen

Personalberatungen sind die Anlaufstellen für Unternehmungen, welche eine Arbeitskraft suchen und/oder für Arbeitnehmer, welche auf der Suche nach einem Job sind. Die Aufgaben der Berater ist es, einerseits eine geeignete und qualifizierte Arbeitskraft für den Auftraggeber zu finden (in diesem Fall ist das die Unternehmung), andererseits eine ansprechende Position im Arbeitsmarkt für den Bewerber zu suchen. Man kann also sagen, kommt eine Personalberatung zum Einsatz, entsteht ein Arbeitsverhältnis an welchem drei Parteien beteiligt sind. Das ist einerseits natürlich der Arbeitgeber, welcher eine offene Stelle besetzen will, der Arbeitnehmer, der einen Job braucht und nun zum entscheidenden Glied; einem Verleiher. Der Verleiher oder auch Vermittler bringt, wie schon die Bezeichnung verrät, Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen. Dieses trianguläre Arbeitsverhältnis ist auch charakteristisch für die Temporärarbeit¹³. Das so entstandene Dreiecksverhältnis erweist sich als äusserst effizient. Aus rechtlicher Sicht ist der Personalverleiher der Arbeitgeber seiner temporären Mitarbeiter. Zwischen dem Zeitarbeiter und dem Personalberater wird ein Arbeitsvertrag abgeschlossen, der Lohn des Temporärarbeiters wird durch den Vermittler bezahlt. Der Personalvermittler seinerseits schliesst mit dem Einsatzbetrieb einen Verleihvertrag ab, in welchem geregelt wird wieviel der Auftraggeber dem Personalvermittler für die zur Verfügung gestellten temporären Mitarbeitern bezahlt¹⁴. Nebstehende Grafik zeigt dieses Dreieck sehr anschaulich auf.



Grafik k)

Personalberatungen sind nicht nur im temporären Geschäft tätig. Unternehmungen suchen zuweilen auch Festangestellte, doch haben sie selber keine Zeit sich um die Suche nach Personal zu kümmern und beauftragen deshalb eine Vermittlung. Dies ist für Arbeitsstellen aller Art und "Niveau" bzw. Qualifikation möglich. Für höher dotierte Jobs werden oft auch sogenannte "Headhunter" eingesetzt. Diese sind darauf spezialisiert, gezielt Führungskräfte zu suchen und rekrutieren, manchmal werben sie diese sogar bei anderen Unternehmungen ab. Dieser Vorgang wird als Kadervermittlung bezeichnet. Headhunter können nicht direkt mit Personalberatungen in Verbindung gebracht werden, aber es kommt vor, dass sich ein erfolgreicher Vermittler nach einigen Jahren selbstständig macht und dann in dieses Business einsteigt, da Kadervermittlungen sehr lukrativ sind. Zusammengefasst kann man also sagen, Personalberatungen dienen als Supporter von Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie als Binde- oder Vermittlungsglied dieser beiden Parteien.

Welche Vorurteile gibt es gegen Personalberatungen und warum

„Chefs schicken Mitarbeiter zum Zahnarzt“, titelt die Zeitung 20 Minuten in einem Artikel ¹⁵. Und dies nicht aus Goodwill, sondern aus Sicht des Unternehmens als gewinnsteigernde Massnahme. „Wer eine erfolgreiche Karriere anstrebt, muss seine Arbeitskraft als ein Angebot an den Markt verstehen. Und diese auch wie einen Markenartikel behandeln. Dazu gehören neben einer Marketingstrategie auch die Definition von Produkteigenschaften,..., Positionierung und Zielgruppe“, sagt Hans-Christoph Nagel, Vorstandsvorsitzender der NewPlacement AG in Deutschland ¹⁶.

Diese Aussagen, vorwiegend Letztere, sind extrem polarisierend und sollten zum Nachdenken anregen. Wird der Mensch heutzutage lediglich nur noch als Ware oder Produkt angesehen, die es möglichst geschickt und lukrativ zu vermarkten (und die menschliche Arbeitskraft ist ja wohl tatsächlich das wertvollste Gut, womit gehandelt werden kann) gilt? Und gibt es da explizit Leute, die sich genau davon profilieren wollen? Personalvermittler zum Beispiel...? Böse Zungen behaupten eben genau dies. Diese Behauptungen oder auch Vorurteile kommen nicht von ungefähr. Unseriöse Vermittler sehen in manchem Arbeitssuchenden das schnelle Geld, verschaffen diesem eine Arbeitsstelle, ohne sich vorher genügend über den Hintergrund des Kandidaten wie auch des Kunden informiert zu haben. Die Folgen sind meist fatal und gehen primär zu Lasten des Arbeitnehmers, sekundär natürlich zu denen der Unternehmung. Nebst den eventuellen Schäden, welche dem Kunden entstanden sind, ist so ein Fehltritt auch für den Zeitarbeiter sehr belastend. Doch wird heutzutage auf das Individuum Mensch herzlich wenig Rücksicht genommen. Darum wird im Zusammenhang mit den Personalberatungen auch häufig der Begriff „Menschenhändler“ in den Mund genommen, weil halt eben genau diese Branche mit den Arbeitskräften „handelt“. Da eine Personalberatung relativ einfach und rasch gegründet werden kann und das schnelle Geld lockt, gibt es in dieser Branche wahrscheinlich mehr schwarze Schafe als in anderen. Seit vielen Jahren versuchen professionelle und seriöse Vermittler gegen diesen Ruf anzukämpfen, mal mehr mal weniger erfolgreich.

Abschliessend kann gesagt werden, unseriöse Personalvermittler bekommen früher oder später in den meisten Fällen die Quittung für ihr Fehlverhalten. So stabilisieren sich die korrekten Unternehmungen durchaus am Markt. Und wie in allen Branchen gibt es auch hier die „Guten“ als auch die „Bösen“. Verallgemeinern sollte man die negative Haltung aber keineswegs auf die gesamte Branche.

Kurzportrait der mein job Zürich gmbh

Die *mein job Zürich gmbh* ist eine kleine, jedoch sehr renommierte Personalberatung auf dem Platz Zürich. Im Jahr 2005 wurde die *mein job Baden* gegründet, sechs Jahre später im 2011 wurde die Firma in ein Familienunternehmen umgewandelt. Die Firmenstruktur weist eine flache Hierarchie auf. Neben der Gründerin und Inhaberin Frau Susanne Kuntner, ist lediglich ein weiterer Mitarbeiter (Herr Donato Doria) aktiv in der Vermittlung tätig, die Buchhaltung wiederum wird nur von einer Person (Frau Tamara Casella) geführt. Gegen Ende 2014 wird die Tochter von Frau Kuntner in die Unternehmung miteinsteigen. Das Familien-KMU vermittelt fast zu hundert Prozent ins Bau Haupt- sowie Nebengewerbe, ebenfalls ins Industrie- und Dienstleistungsgewerbe und in die kaufmännischen Berufe, jedoch eher selten. Neben temporären Stellen werden auch Festanstellungen angeboten, oder die Mitarbeiter werden von einem Kunden aus einem temporären Arbeitsverhältnis in ein unbefristetes übernommen. Auch das "Try and Hire" wird von der *mein job Zürich gmbh* angeboten. Dabei kann der Auftraggeber einen Zeitarbeiter über einen ausgedehnten Zeitraum kennenlernen und später mit den HR-Verantwortlichen entscheiden, ob sie den Mitarbeiter definitiv übernehmen wollen. So wird das Risiko einer Fehlentscheidung für eine Firma gemindert. Ebenfalls bietet die *mein job Zürich gmbh* im Rahmen des Projektes "Kleeblatt" eine Coaching Funktion im Prozess der Lehrstellensuche oder Laufbahnberatung für Jugendliche.



Grafik 1)

Das Leitbild der *meinjob Zürich gmbh* ist sehr kundenorientiert. Als Kunde wird in dieser Personalberatung der Auftraggeber (also die Unternehmung) wie auch der Arbeitsuchende gleichermaßen berücksichtigt und geschätzt. Durch die kleine aber feine Firmenstruktur und Kultur entsteht eine sehr enge Bindung zwischen Berater und Kunden oder Berater und Temporärarbeiter. Es wird versucht, für jeden zu vermittelnden Kandidaten eine individuelle, nahezu massgeschneiderte Lösung zu finden, dies nach einer gründlichen Abklärung mit dem Auftraggeber und Backgroundinformation über das suchende Unternehmen. So entsteht eine Win-Win-Win Situation; der Vermittler, der Mitarbeiter sowie der Arbeitgeber profitiert von jahrelangem fundiertem Know-how. Ebenfalls ist die *mein job Zürich gmbh* durch den Verband der Personaldienstleister der Schweiz (Swissstaffing) SQS qualifiziert (Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsystem)¹⁷. Klein aber fein – das ist eines der Erfolgsrezepte der *mein job* und das äusserst positive Feedback der Kunden bestätigt die Unternehmung in ihren Tätigkeiten und der professionellen, seriösen Ausführung ihrer Arbeit. Hier wird mit Herzblut und Passion gearbeitet, und das spürbar.

Interview mit Susanne Kuntner

Frau Susanne Kuntner (nebenstehendes Bild), Inhaberin der Personalberatung *mein job Zürich gmbh* sowie der Personal- und Unternehmungsberatung SK Consulting (Rekrutierung von Fach- und Führungskräften aller Stufen), hat bereits ihre Berufsausbildung in einer Personalberatung in St. Gallen absolviert. Seit 2005 ist Susanne Kuntner selbstständig, seit 2011 im Verband der Personaldienstleister der Schweiz (Swissstaffing) als Vorstandsmitglied tätig¹⁸.



Grafik m)

Frau Kuntner, vielen Dank dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Vorab als erste Frage; wenn Sie ganz spontan Ihr positivstes Erlebnis einerseits und Ihr negativstes Erlebnis andererseits in Ihrer langjährigen Karriere in diesem Business benennen müssten; welches wäre das?

Im Grundsatz könnte ich ein Buch füllen mit negativen wie auch positiven Erlebnissen, wobei die positiven definitiv überwiegen. Sicherlich eines meiner schönsten Erlebnisse war, als ein Mitarbeiter der mein job Zürich gmbh für einen Preis nominiert wurde, diesen auch gewann und ihn Frau Doris Leuthard in Bern auszeichnete. Ebenfalls eines meiner Highlights war, als ich vom Verband der Personaldienstleister der Schweiz (Swissstaffing) in den Vorstand gewählt wurde. Aber wie gesagt, es gäbe noch viel mehr Positives zu erzählen. Eines der negativsten Erlebnisse war, als ein Mitarbeiter auf einer Baustelle verunfallte und so unverschuldet IV-Bezöger wurde. Ansonsten will ich eigentlich gar nicht gross über Negatives sprechen.

Worin sehen Sie die Gründe für das stetige Wachstum der temporären Arbeitsbranche?

Auch hier gibt es verschiedene Gründe, einer davon ist sicher, dass viele Leute gerne flexibel arbeiten und flexible Arbeitsmuster haben. Bei uns in der mein job kann ich explizit für den Bau sprechen, da wir ja zu hundert Prozent ins Bauhauptgewerbe wie auch ins Bau-nebengewerbe vermitteln. Hier ersetzt der Temporäre von heute den Saisonier von früher. Aber im Grundsatz hat es sicher damit zu tun, dass es flexible Arbeitsmodelle einerseits sind, andererseits gibt es sicher auch viele Firmen die nicht mehr unbedingt fix anstellen wollen und die Spitze brechen durch Mitarbeiter auf Zeit.

Wie präsentiert sich Ihnen die momentane wirtschaftliche Lage für diese Branche?

Auch hier kann ich wie vorhin erwähnt hauptsächlich für die Baubranche sprechen. Seit ich die mein job Zürich habe, erlebte ich noch nie eine Rezession, im Gegenteil, es ist ein kontinuierliches Wachstum, da wir in Zürich natürlich auch direkt am Puls sind mit den Baustellen und von dem her absolut stabil und konstant sind. Was man jetzt natürlich jetzt noch nicht absehen kann ist die Abstimmung, welche unter Umständen das Wachstum stoppen könnte. Ich spreche hier von Abstimmung der Masseneinwanderung und der damit zusammenhängenden Kontingentierung, was sicherlich einen Einfluss haben könnte, wenn wir nicht ein vereinfachtes Kontingentierungssystem für die temporäre Verleihbranche haben, dass es dort eventuell zu einem Einbruch kommen könnte. Aber ansonsten bin ich zuversichtlich, dass wir nach wie vor unser Niveau auf einem guten Stand halten können.

Könnte es in der Schweiz Ihrer Meinung nach ebenfalls zu mehr rechtlichen Regulierungen wie zum Beispiel in Grossbritannien am temporären Arbeitsmarkt kommen?

Über alles gesehen will ich für den Bereich temporäre Arbeit sagen, wir sind schon sehr reguliert und kontrolliert. Ich glaube, es gibt in keiner anderen Branche einen solch ausführlichen Gesamtarbeitsvertrag, wie für unsere Branche, den GAV Personalverleih. Wir sind eigentlich schon enorm reguliert und kontrolliert und ich hoffe, dass es weiterhin so bleibt und nicht noch mehr Regelungen und Kontrollen eingeführt werden.

Wie agiert Ihre brancheninterne Konkurrenz um sich in der Wirtschaft zu behaupten und haben Sie bereits Erfahrungen mit anderen, zu Ihrer Unternehmung vergleichbaren Firmen gemacht (positive und/oder negative)?

Mitbewerber, das ist ein Thema für sich. Durch die Situation, dass es immer wieder Neugründungen gibt und Temporärfirmen leider wie Pilze aus dem Boden schiessen, macht man sicher die eine oder andere suboptimale Erfahrung. Leider agieren viele Neue auf dem Markt mit der Preispolitik zu tief, das heisst; schlechte Marge, schlechte Faktoren, bis sie den Kunden für sich gewinnen können. So wird das Preissegment zerstört. Es ist ein hart umstrittener Markt, jeder will ein Stück des Kuchens und von dem her hat es sehr viele schwarze Schafe in dieser Branche. Doch versprechen diese auch vieles, was sie schlussendlich nicht einhalten können und sind so nach zwei bis drei Jahren wieder vom Markt verschwunden. Vielfach unterschätzen sie auch das Business und meinen, es sei eine sehr einfache Angelegenheit, doch das ist es nicht. Im Gegenteil; es ist hochkomplex mit dem gesamten Wissen über soziale Sachen, rechtliche Sachen, Arbeitsrecht etc., was vielfach unterschätzt wird. Gegründet ist eine Temporärfirma, zu meinem grossen Bedauern immer noch relativ schnell,

aber man unterschätzt, was es bedeutet, eine Personalberatung über lange Zeit und seriös am Leben zu halten. Ich würde mir wünschen, dass die Auflagen zur Gründung einer Personalberatung viel konsequenter sind und mehr Hürden zu überwinden wären, als lediglich diese, welche jetzt aktuell bestehen.

Was waren das für Erfahrungen?

Eine dieser Erfahrungen war, dass es immer mal wieder vorkommt, dass in der Hochsaison, wenn extrem viel Arbeit vorhanden und das Mitarbeiterportfolio erschöpft ist, die Vermittler einander gegenseitig versuchen Leute abzuwerben. Dort hat es krasse Beispiele darunter, dass andere Berater direkt auf der Baustelle der mein job ansprechen, ob diese nicht für "einen Stutz" mehr zu ihnen wechseln wollen. Das ist für mich unterste Schublade, denn wenn der ganze Hype wieder vorbei ist, dann wird dem Mitarbeiter wieder ausgekündet und er steht unter Umständen auf der Strasse, obwohl er bei uns einen längeren Einsatz gehabt hätte und nur vom Konkurrenten weggelockt wurde. Das ist unterstes Niveau und nicht im Sinne des Mitarbeiters gedacht. Es gäbe noch einige Beispiele zu nennen, doch ich verzichte an dieser Stelle darauf.

Worin sehen Sie die Entstehung der oft negativen Haltung gegenüber Personalvermittlern?

Leider werden wir immer noch von vielen Firmen als Menschen- und Sklavenhändler betitelt. Seit ich in diesem Beruf bin, welchen ich mit ganzem Herzen, Kopf und Hand ausübe, setze ich mich genau dafür ein, dass wir einen anderen Stellenwert am Markt haben, dass uns die Unternehmungen anders wahrnehmen; nämlich als Partner, der ihnen gut qualifiziertes Personal zur Verfügung stellt und sich auch richtig darum bemüht, einen guten Job zu machen. Aus meiner Sicht werden wir so betitelt, weil es sehr viele Personalberater hat, welche schlecht ausgebildet sind und nur auf Umsatz und Provision gedrillt werden, dabei das ganze Business im Hintergrund und die Zusammenhänge nicht kennen und einfach "einen setzen wollen", wie es im Fachjargon auch ausgedrückt wird und dann "nach mir die Sintflut". Das bringt uns sicherlich ein schlechtes Image ein. Der Mann ist nicht qualifiziert genug für die von ihm verlangte Arbeit, der Kunde ärgert sich, weil der Personalberater einfach nur seine Liste durchtelefoniert hat ohne sich vorher genügend über die Unternehmung zu informieren, beispielsweise bei einer Strassenbaufirma anruft und sich erkundigt, ob ein Kranführer gebraucht werde, was ja völlig stupide ist. Es hat zahlreiche Beispiele, welche ich noch nennen könnte, aber ich kann sicher sagen, ich würde mir für unsere Branche wünschen, dass der Titel Personalberater/-in geschützt wird und effektiv eine Lehre oder spezifische Schulung gemacht werden müsste, um die ganzen Zusammenhänge zu verstehen, damit wir uns end-

lich rehabilitieren könnten, um in der Branche so einen besseren Ruf zu erlangen.

Ist diese Haltung Ihrer Meinung nach gerechtfertigt?

Ich kann hier nur für uns, für die mein job sprechen; Nein, bei uns ganz sicher nicht. Bei uns steht der Mensch, der Mitarbeiter, im Mittelpunkt. Der Mitarbeiter ist für mich genauso Kunde wie der eigentliche Kunde einer ist, das heisst, meine Wertschätzung für ihn ist sehr hoch. Denn hätte ich meinen Mitarbeiter nicht, könnte ich gar nichts machen. Für mich ist es sehr wichtig, dass ich eine Win-Win-Win Situation habe, das heisst der Mitarbeiter, der Einsatzbetrieb sowie wir als Verleiher sind zufrieden, nur dann stimmt es für mich. Also aus Sicht der mein job ist diese Meinung absolut nicht gerechtfertigt. Wenn ich wiederum an viele andere auf dem Markt denke, hat es sicher einige, die einen top Job machen. Ich kenne auch einige, vorwiegend KMU's, welche sich immer noch grosse Mühe geben müssen um am Ball zu bleiben, dort hat es sicher ein paar Gute darunter. Aber dann gibt es halt leider Gottes, das was ich vorher schon erwähnt habe, solche, die den Job einfach machen, weil sie denken, so möglichst schnell viel Geld zu verdienen. Das ist jetzt sehr kritisch formuliert, aber leider noch immer die Wahrheit.

Was denken Sie, spielt der Beruf für jeden Einzelnen von uns für eine Rolle?

Beruf gleich Berufung. Arbeit ist ein elementares Grundbedürfnis von jedem Mensch. Den richtigen Beruf ausüben zu dürfen ist ein ausserordentliches Geschenk und eine Befriedigung. Wenn man nur um der Arbeit Willen, mit einem schlechten Gefühl im Bauch und ohne Freude daran, jeden Tag seinen Job ausübt, das muss etwas ganz Trauriges sein. Ich glaube, der Beruf darf nicht überbewertet werden, aber wir sind alle ganz viele Stunden pro Tag bei der Arbeit und von dem her ist es wirklich ganz wichtig, dass man sich dort positionieren kann, eine gute Kultur hat und eine Arbeit, bei der man Wertschätzung erhält. Jeder Mensch braucht Wertschätzung, Anerkennung und Lob, damit es ihm im Grossen und Ganzen gesehen noch besser geht. Von dem her räume ich dem Beruf einen sehr hohen Stellenwert ein. Ist Jemand im Beruf unzufrieden oder unerfüllt, so geht dies schnell in Richtung Burnout, Depressionen, Melancholie oder man geht gar nicht mehr zur Arbeit, was auch den Verlust des Jobs zur Folge haben kann, man fühlt sich wert- und nutzlos. Von dem her glaube ich, wenn man einen Job hat, der einem wirklich gefällt, dann ist man auf der Sonnenseite des Lebens.

Kann der Beruf unser privates Leben und unseren Status in der Gesellschaft positiv oder negativ beeinflussen? Und inwiefern?

Der Beruf kann unser Privatleben ganz sicher positiv wie auch negativ beeinflussen. Positiv insofern, wenn Jemand erfolgreich unterwegs ist, etwas ausübt, was er besonders gut kann. Wenn er Wertschätzung als auch Anerkennung von der Gesellschaft erhält, wenn er gesund bleibt. Genau dasselbe, was ich vorher schon erwähnt habe, wenn jemand keine befriedigende Tätigkeit hat, dann wird er auch von der Gesellschaft ganz anders wahrgenommen, unter Umständen kann er auch krank werden. Dazu kann ich einfach sagen: erfolgreiche Menschen haben eine andere Ausstrahlung, Erfolg macht nun mal sexy wie auch selbstbewusst, im Gegensatz zu jenen, welche weniger erfolgreich sind und sich einfach im Job nicht zurecht finden. Ich meine hier mit erfolgreich nicht nur die Topmanager. Auch ein guter Gärtner kann sehr erfolgreich sein, es hat für mich nichts mit der Stufe zu tun, wie der Erfolg geprägt ist, sondern das, was jeder für sich als persönlicher Erfolg bezeichnet, das prägt in der Gesellschaft wie auch Privat sehr stark, wie man ist und auch wahrgenommen wird von seinem Umfeld.

Als letzte Frage; Die temporäre Arbeitsbranche in der Schweiz – Menschenhandel oder Wegbereiter? – Wie würden Sie diese Frage beantworten?

Für mich ist es ganz klar, dass ich als Personal- und Unternehmungsberaterin in der mein job Wegbereiterin bin. Ich durfte schon so Vielen aufzeigen, in welche Richtung ihr beruflicher Weg gehen könnte. Ich durfte schon so vielen Menschen einen Job vermitteln, die nachher auch ins Try and Hire übergehen konnten, woraus eine Festanstellung resultierte. Ich durfte schon so vielen Menschen eine Freude machen, die verzweifelt zu mir kamen, weil sie arbeitslos waren, denen ich eine Stelle vermitteln konnte und sie nachher so einen regelmässigen Lohn beziehen konnten. Ich bin keine Menschenhändlerin. Höchstens "Wildhüterin", weil ich ganz viele Leute am Betreuen bin. Als Wegbereiterin bin ich auch Hoffnungsträgerin von meinen Mitarbeiter/-innen und ich versuche in jedem Fall, sofern irgendeine Möglichkeit besteht, deren Hoffnungen zu erfüllen und es gelingt mir auch in sehr vielen Fällen. Das wiederum kommt von vielen Mitarbeiter/-innen so positiv und dankbar zurück. Für mich ist es eine sehr hohe Anerkennung und Befriedigung, wenn ich jeweils zu den Leuten auf die Baustelle gehe, welche Tag für Tag einen Knochenjob dort draussen machen, sie mich dankbar anlachen und auf ein Feierabend-Bier einladen. Ein wunderschöner Ausdruck der Mitarbeiter, dass sie unglaublich froh und dankbar über ihren Job sind und arbeiten dürfen. Von dem her bin ich ganz klar Wegbereiterin. (Ende)

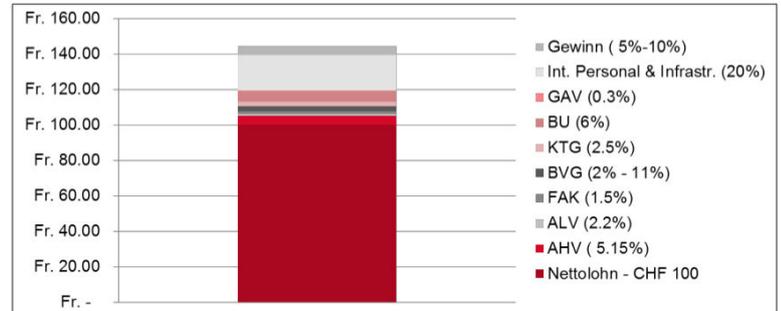
Vergleich der verschiedenen Unternehmungen (Personaldienstleistern)

In Zürich, der Schweiz, Europa und weltweit gibt es unglaublich viele Personal-, Unternehmensberatungen und Headhunter. Gibt man im Internet den Begriff "Personalberatung Zürich" ein, erzielt Google ein nicht unbeachtliches Resultat mit 498'000 Resultaten. Doch was unterscheidet all diese Dienstleister voneinander? Einerseits ganz klar das Spektrum des Leistungsangebotes (in welche Branchen wird vermittelt), andererseits die Vorgehensweise, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Dazu kommt natürlich ein sehr wesentlicher Faktor: Die Preispolitik des jeweiligen Dienstleisters.

Nebenstehende Grafik zeigt auf, wie eine Personalberatung ihre Preise berechnet, für den Arbeitnehmer, wie auch für den Arbeitgeber und natürlich für das eigene Unternehmen. Je höher die Marge (in diesem Beispiel beträgt sie 1.45), desto gewinnbringender ist das Geschäft für den Personalverleiher. Um sich gegenseitig im Wettbewerb auszustechen ist klar, dass sich die verschiedenen Unternehmungen im Preis versuchen zu unterbieten, doch damit besteht ebenfalls erhöhte Gefahr, dass dieses Rechnung auf Kosten des Arbeitnehmers geht und die obligatorischen Abgaben (BVG, AHV, usw.) oder der vorgegebene Mindestlohn nicht eingehalten werden. Solche Verfehlungen kommen aber meist bei Kontrollen der Gewerkschaften zum Vorschein und werden gebüsst. Bei der Tarifierung und der Margenhöhe besteht kein allzu grosser Spielraum. Somit müssen also die Leistungen der vermittelten Arbeitskräfte bei kleineren Personalberatungen top sein und herausstechen, damit sich diese gegen ihre grösseren, zum Teil sogar globalen Konkurrenten, durchsetzen können. Die Grossunternehmungen in der Personalvermittlung (zum Beispiel Adecco, Manpower oder Randstad) können demnach tiefere Preise bzw. Margen anbieten, da sie ihren Gewinn über die Masse so oder so erzielen. Bei den KMU (*mein job Zürich gmbh*, *Topas Personal*, *Alag*) muss somit ein top Service vorhanden sein. „Die *mein job Zürich gmbh* zeichnet sich aus durch langjährige Erfahrung, engem Kundenkontakt, Ultraflexibilität sowie eine extrem hohe Qualität der Arbeitnehmer und ansprechenden Positionen, welche vom Arbeitgeber angeboten wird. Die *mein job* ist eine wertvolle Perle auf dem grossen Arbeitsmarkt“, wie Susanne Kuntner, Inhaberin der *mein job Zürich gmbh* meint ¹⁹. Das Konzept scheint aufzugehen.

Tarifierung im Personalverleih

Ein branchenübliches Beispiel:



Dieses Beispiel bildet die ungefähren Kosten eines Personalverleihers und die daraus folgende Berechnung des Tarifs ab. In diesem Beispiel beträgt der Nettolohn des temporären Mitarbeiters CHF 100. Der Tarif beträgt CHF 144.50. Die verwendete Marge ist demnach 1.45.

Grafik n)

Unser Beruf und dessen Auswirkungen

Unser Beruf – ist er auch unsere Berufung? Die Arbeit eines jeden von uns hat nachweisbar grosse Auswirkungen auf Teile unseres restlichen Lebens und das auf fast alle Bereiche.

Eine Arbeit die Spass macht, hat eine tief befriedigende Wirkung auf uns und vereinfacht so Manches, was nicht in direktem Zusammenhang damit steht. Das menschliche Urbedürfnis nach einem "vollkommenen" Leben ist nach wie vor manifestiert und da der Beruf einen wesentlichen Part in unserem Leben einnimmt (zeitlich gesehen, wie aber auch von der sozialen Denkweise her geprägt), wird auch hier ständig der bestmöglichen Zustand angestrebt. Beste Leistung, bester Umsatz, bester Mitarbeiter, beste Führungskraft.

Der Katalysator für Bestleistungen (welche wahrscheinlich das Ziel von jedem in seinem Beruf sind) tritt bei allen unterschiedlich und zu unterschiedlichen Zeitpunkten in Kraft. Manche können diese unter enormem Druck produzieren, andere benötigen mehr Zeit und Planung. „Hätte es keine Krise gegeben, ich hätte eine erfinden müssen“, sagte Dick Keyser, Chairman und CEO der W.W. Grainger Inc., als man im Unternehmen dachte, dass der gesamte Geschäftszweig vom Internet ausgehöhlt werden würde, nachdem sich die gesamte Belegschaft jahrelang auf den Lorbeeren der exzellent funktionierenden Firma ausgeruht hatte ²⁰. Manchmal benötigen wir einen Alarm, einen im wahrsten Sinne des Wortes "Wecker", der uns wachrüttelt und zu Leistungen anspornt, auf welche wir im Nachhinein wieder sehr stolz sein können und sich somit unsere Zufriedenheit auf uns und unser nächstes Umfeld auswirkt.

Eine erste Voraussetzung für anhaltende Befriedigung und den damit einhergehenden gekoppelten Auswirkungen ist erlebte Wertschätzung. Auch Lob, Anerkennung und ein angenehmes Arbeitsklima sind Voraussetzungen für Zufriedenheit im Beruf. Jeder Job hat seine angenehmen wie auch unangenehmen Seiten ²¹. Da wir uns fast täglich mit unserer Arbeit auseinandersetzen, ist es wichtig, dass die elementaren Bedürfnisse abgedeckt werden. Ist das nicht der Fall, entsteht eine merkbare Unzufriedenheit, welche sich primär am Arbeitsplatz selbst äussert, sekundär ist unser nächstes Umfeld davon betroffen (wie zum Beispiel die Familie) und last but not least – die Arbeitskraft selber. Dadurch wird das Leistungspotential, der Umgang mit den Mitmenschen wie auch viele andere Dinge beeinflusst – positiv oder negativ. Dies liegt an der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und somit auch mit sich selber.

Auswirkung und Wirkung auf unser Umfeld

Der eigene Beruf hat einen direkten Einfluss auf das Umfeld eines Jeden. Hat man Erfolg im Beruf, verändert sich automatisch das eigene Auftreten oder sogar die gesamte Ausstrahlung auf unsere Mitmenschen. Erfolg macht sexy – keine unbegründete Aussage, welche man tagtäglich zu hören bekommt. Führungskräfte sind meist sehr charismatische Persönlichkeiten, welche eine so starke und prägnante Ausstrahlung auf andere haben, dass man ihnen fast ein wenig ehrfürchtig begegnet. Doch auch die Merkmale, welche für Kaderleute prägnant sind haben sich in der heutigen Geschäftswelt verändert. Früher reichte es noch, als Leader sehr hart zu arbeiten und alle anderen ebenfalls dazu anzuhalten. Heute müssen Geschäftsführer bestimmte persönliche Eigenschaften mitbringen, um das maximale Machbare zu realisieren. Ein sehr wichtiges Merkmal von Männern und Frauen an der Spitze eines Unternehmens ist die Fähigkeit, erstens ihr eigenes Potenzial und das der Belegschaft zu realisieren. Drei elementare Charakterzüge sollten bei beispielsweise CEO's vorhanden sein: realistischer Optimismus, existenzielle Zielorientiertheit und ausserordentliches Strukturierungstalent. Schlussendlich ist jeder für sich selber verantwortlich, sein Potential zu realisieren, die Führungskraft stellt lediglich den Katalysator dar²². Spitzenunternehmer haben also durchaus eine andere, intensivere Wirkung auf ihr Umfeld. Die Mitarbeiter sehen zu ihnen auf. Warum ist das so? „Die menschliche Sehnsucht nach unfehlbaren Führern sitzt tief: Unfehlbare Führer nehmen uns die Angst vor der ungewissen Zukunft. Aber es gibt keine Götter, weder in der Wirtschaft noch auf irgendeinem anderen Gebiet. Das ist uns rational natürlich klar, trotzdem haben wir die Tendenz, Menschen in Helden und Versager einzuteilen, Götter oder Scharlatane in Ihnen zu sehen“²³. Diese treffende Aussage formulierte Justin Menkes, Experte der Personalberatung Spencer Stuart. Ein sehr anschauliches Beispiel, wie Versagen von Menschen in hohen Positionen auf ihre Mitmenschen wirkt, hat Menkes in seinem Buch „Better under Pressure. How Great Leaders Bring out the Best in Themselves and Others“ anhand von einer Praxiserfahrung aufgezeigt; Menkes wurde von einer deutschen Firma beauftragt, den derzeitigen CEO etwas genauer unter die Lupe zu nehmen, da gewisse Zweifel an ihm bestanden. Das Interview wurde auf Englisch geführt, deshalb nahm Menkes einen deutschen Kollegen mit, falls Schwierigkeiten bei expliziten Fragen bestanden. Menkes gab dem CEO ein Beispiel für eine potentielle Krise. Der CEO wusste bei dem Fallbeispiel nicht weiter. Der Übersetzer nahm an, es liege an den Sprachdifferenzen doch „Ollie“, wie er in dem Beispiel genannt wurde, wusste nicht mehr weiter. Auf die einfachsten Fragen wusste er keine Antwort mehr, weder in seiner Muttersprache, noch auf Englisch. „An einem bestimmten Punkt war mein Übersetzer so entsetzt über Ollies Unfähigkeit, auch nur halbwegs kompetent auf meine Fragen zu antworten, dass er dessen Gestammel im weite-

ren Verlauf mit heftigem Stöhnen quittierte oder die Augen verdrehte“²⁴, sagte Menkes. Bei der nächsten Gelegenheit unterbrach er das Gespräch und bat seinen Kollegen vor die Tür. Wie so ein Depp bloss CEO werden könne, entgegnete dieser Menkes. Justin Menkes erklärte seinem Kollegen, Ollie sei nicht so inkompetent wie er scheine, doch war er es sich nicht gewohnt, komplexe Probleme zu lösen, er habe es schlichtweg nie gelernt. In Konfrontation mit einer angstausslösenden Krise war die körperliche Reaktion stärker als die geistige²⁵.

Dieses Beispiel bringt zum Ausdruck, wie schnell Menschen kategorisiert, oder bei ihren kleinsten Fehlritten direkt abgestuft werden. „Ollie“ leitete immerhin ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz in Höhe von mehr als einer Milliarde Dollar, auch wenn es nun in der Firma leicht bergab ging. Die geringste Schwäche verleitet das Umfeld zu Kritik und hat Auswirkungen für den Betroffenen, nicht zuletzt psychische.

Wirken Führungskräfte sicher und präzise, wird das von deren Mitarbeitern reflektiert. Irene Rosen Rosenfeld (siehe Bild) steht an der Spitze von Kraftfood Inc. Sie kam in das Unternehmen, als es bereits tief in der Krise steckte.

Nach einiger Abklärung erkannte sie, dass den Mitarbeitern stetig nur Anweisungen erteilt wurden, Eigeninitiative ging verloren, Hand in Hand mit dem dazugehörigen Ehrgeiz. Sie versuchte dies zu korrigieren, indem sie die Belegschaft fast sich selber überliess und sie so zum Denken anregte und in die Selbstverantwortung brachte. „ Es war, als hätte wir allen Autoschlüssel in die Hand gedrückt, obwohl



Grafik o)

nicht alle einen Führerschein haben“²⁶, witzelte Rosenberg. Das Experiment zahlte sich aus.

Auswirkung und Wirkung des Berufes auf unser Umfeld sind demnach grösser als es manchmal im ersten Moment erscheint, egale an welcher Stelle man in der Hierarchie einer Unternehmung steht. Doch es gilt: Je höher die eigene Position, umso mehr Verantwortung trägt man für andere mit.

Wie und warum wirkt sich Zufriedenheit bei der Arbeit auf unser Leben aus

„Business, das ist Krieg. Blut und Tränen. So ist das.“²⁷. Diese Aussage findet sich auf dem Einband des Buches “Top Dogs“ wieder, geschrieben von Urs Widmer. Eine sehr radikale Wortwahl, um die Wirtschaft zu beschreiben, doch nur zu wahr. Wie auch im Krieg hat es in der Geschäftswelt nur einen spärlichen Spielraum für Gefühle, Empathie wird langsam aber sicher zu einem Fremdwort. Harte Voraussetzungen, um in so einer Welt glücklich zu werden. Doch Menschen wollen arbeiten und sich im Beruf profilieren, viele sogar ihre Bestätigung dadurch erlangen, für das Umfeld, die Familie und in erster Linie für sich selber. Denn wenn man mit sich selber zufrieden ist, sind das die anderen meist auch. Menschen wollen gebraucht werden, dies ist eine Sehnsucht, welche in jedem Lebensalter präsent ist. Das Aufstehen soll sich lohnen. Sich und seine Fähigkeiten zu realisieren heisst nicht unbedingt möglichst viel Geld verdienen, sondern vor allem sich als Persönlichkeit zu vervollkommen. Um über längere Zeit erfolgreich arbeiten zu können, müssen Menschen das Gefühl erlangen, an etwas Sinnvollem zu arbeiten, an etwas, was ihnen viel bedeutet. Wer seine Zukunft als formbar oder beeinflussbar ansieht ist glücklicher, als wenn man das Gefühl vermittelt bekommt, nicht mitbestimmen zu können. Das ist für viele eine Motivation für ihre Ziele zu kämpfen²⁸.

Neue Dinge zu lernen, Herausforderungen erfolgreich zu meistern; diese Bedürfnisse hat jeder, und ein befriedigendes Resultat wirkt sich auf unsere ganze Persönlichkeit aus. Jean Piaget, der als Vater der Entwicklungspsychologie gilt, hat im Jahr 1946 eine interessante Beobachtung bei seiner Tochter gemacht: Damit sie aufhörte zu schreien, hängte Piaget ein buntes Mobile über ihre Wiege. Über mehrere Tage begnügte sie sich damit, dass der Vater dem Mobile einen Schubs gab. Das Mobile war mit Luciennes Fuss verbunden. Bald begriff sie diese Verbindung und wollte unbedingt ihren Fuss und damit die Bewegungen des Mobiles steuern können. Dabei konnte Piaget immer neue Ausdrücke auf ihrem Gesicht beobachten. Löste Piaget die Kordel, brüllte Lucienne los. Gelang ihr eine neue Bewegung, freute sie sich. Die Begeisterung für eine Bewegung war nur begrenzt, irgendwann langweilten sie die bereits bekannten und sie erprobte neue²⁹.

Die kleine Lucienne ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie sich eine zufriedenstellende Aktivität auf uns auswirken kann. Doch genauso kann sich Unzufriedenheit im Berufsleben negativ auf den Mensch auswirken. In seinem Theaterstück “Top Dogs“ beschreibt Urs Widmer anhand von gekündigten Topmanagern, wie sich deren Entlassung unter anderem auf das Verhalten innerhalb der Beziehung ausgewirkt hat folgendermassen: Tschudi (der Entlassene) verheimlichte seiner Frau seine Freistellung. Als er erfuhr, dass sie es dennoch wusste reagierte er gemäss eigenen Worten so; „Sie hat es gewusst! Der Nachbar hatte es

ihr gesagt. Den Kindern auch. – Ich schrie und tobte. Riss sie an den Haaren. Schlug sie, dass sie aus der Nase blutete. – Am nächsten Tag hatte ich so einen Kopf. Sie machte mir einen Kaffee. Und sass dann neben der Couch, bis es mir wieder besser ging. Ja.“³⁰. Die Szene erscheint unmenschlich, doch ist sie keineswegs unrealistisch. Eigene Unzufriedenheit und Frustration führt manchmal zu einer unkontrollierten Handlung seinen Mitmenschen gegenüber, um sich abzureagieren.

Nicht alle Menschen sind zufrieden mit ihrem Beruf, doch haben sie gelernt, sich damit zu arrangieren. „Mein einziger Luxus in der Woche: eine Pizza und ein Bier für sündhaft teure 25 Franken. Ferien habe ich zuletzt vor fünf Jahren gemacht“, sagte Markus Kümin, ein Taxifahrer aus Basel, als er im Zusammenhang mit der Mindestlohninitiative interviewt wurde³¹. Für manche erscheint diese Aussage unglaublich, doch ist diese finanziell bescheiden erscheinende Situation von Markus Kümin keine Seltenheit. Und trotz allem ist er glücklich mit seinem Beruf.

Nebenstehende Geschichte zeigt ein eindrückliches Beispiel auf, was erreicht werden kann, wenn man niemals aufgibt und aus jeder noch so misslichen Lage versucht das Beste zu machen. Der Mann, von welchem hier die Rede ist, ist niemand geringerer als Abraham Lincoln. Wahrscheinlich wäre er nie Präsident geworden, wenn er nach seiner Wahlniederlage resigniert und den Glauben an sich selber verloren hätte.

"Ich möchte Ihnen nun die Lebensgeschichte eines Mannes erzählen, der
mit 31 eine geschäftliche Pleite erlebte,
mit 32 einen Wahlkampf verlor,
mit 34 erneut eine Pleite erlebte,
mit 35 den Tod seiner Geliebten verwiden musste,
mit 36 einen Nervenzusammenbruch hatte,
mit 38 eine Wahl verlor,
mit 43 im Kongress unterlag,
mit 46 im Kongress unterlag,
mit 48 im Kongress unterlag,
mit 55 im Kampf um einen Senatorenplatz unterlag,
mit 56 sein Ziel, Vizepräsident zu werden, nicht erreichte,
mit 58 im Kampf um einen Senatorenplatz unterlag,
mit 60 zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt wurde.

Grafik p)

Der Beruf beeinflusst den Menschen, dessen Tätigkeiten und auch persönliche Entwicklung wesentlich. Ist er bei der Arbeit unzufrieden, wirkt er auch in seinen Handlungen ausserhalb des Geschäftslebens unausgeglichen, zuweilen auch unsicher. Eine erfüllende berufliche Tätigkeit vereinfacht den Alltag, wirkt sich positiv auf den Mensch als Individuum aus und erleichtert so manche Aufgabe, welche ansonsten als nur schwer lösbar erscheinen würde.

Diskussion, Fazit und Schlusswort

Die temporäre Arbeitsbranche in der Schweiz – Menschenhandel oder Wegbereiter? Ich habe unheimlich viele Zahlen verglichen, Meinungen erfragt oder gegeneinander abgewogen. Nebst den rational greifbaren Dingen habe ich ebenfalls den emotionalen Wert der Arbeit versucht abzuwägen und was er für einen Einfluss auf jeden von uns hat. Die Personalberater handeln mit dem wichtigsten Gut, das auf dem Arbeitsmarkt vorhanden ist: Manpower. Diese einfach in eine möglichst schöne Verpackung zu stecken, am richtigen Ort hinzustellen und dafür Werbung zu machen, finde ich ziemlich despektierlich. Doch genau darauf hinaus läuft der Trend der Wirtschaft. Ich habe Leute kennen gelernt, die nach wie vor eine hohe Meinung vom Individuum Mensch haben, andere wiederum schwimmen mit der Masse und ziehen mit der “Produkt“-Strategie, wie ich sie hier einfach mal nenne, mit. Das sind die meiner Meinung nach die meisten. Schlecht nachreden kann man diesen Leuten nicht, wir werden einfach in diese Richtung getrieben, meist unbewusst. Einige jedoch schwimmen gegen den Strom, so auch die *mein job Zürich gmbh*, welche ich kennen lernen durfte. Diese Unternehmungen erscheinen wie Inseln in den grossen weiten des Business Ozeans, umzingelt von Haien, die nur darauf warten, dass etwas davon zu ihnen ins Wasser fällt oder irgendwann das komplette Eiland mit Besatzung untergeht. Ich habe den Eindruck, dass die gesamte Ökonomie nur noch ziemlich rational agiert, womit wahrscheinlich viele ertragreiche Ideen von Menschen verloren gehen, weil sie nicht mehr berücksichtigt werden. Wegbereiter oder Menschenhändler – beides ist und war schon immer vorhanden, aber verallgemeinern darf man beide Begriffe nicht.



Grafik q)

Bei den Personalberatern gibt es, seriöse wie auch weniger seriöse Unternehmungen. Die negativ verwendete Wortwahl, welche meist im Kontext dazu verwendet wird, wird ziemlich sicher nie ganz verschwinden. Um ein ganz “sauberes“ Business gestalten zu können, müssten effektiv gezielte Schulungen eingeführt, wie auch die Personalberatung als “Marke“ geschützt werden. Vielleicht wird das irgendwann der Fall sein, jedoch in einem nicht absehbaren Zeitraum.

Die Recherchen zu dieser Arbeit haben mir viele positive wie auch negative Aspekte aufgezeigt, wie auch die Wichtigkeit dieser Branche demonstriert.

Die Resultate sind im Grossen und Ganzen so, wie ich sie erwartet habe, mit einigen neuen und detaillierteren Aspekten.

Ob man nun den Begriff "Menschenhändler" oder "Wegbereiter" im Zusammenhang mit Personalverleihern verwendet, bleibt jedem selber überlassen. Eine Antwort auf die im Titel gestellte Frage gibt es in diesem Sinne nicht eindeutige, da dies auch sehr mit der persönlichen Einstellung und Ansichtswiese zusammenhängt. Schwarze Schafe gibt es immer und gab es immer, schon seit der Steinzeit. Jeder will einen möglichst grossen Anteil von einer lukrativen Sache für sich einnehmen. Doch ich denke in diesem speziellen Fall ist es wichtig, dass man zweimal nachdenkt, bevor man agiert. Denn schlussendlich ist der Mensch immer noch ein Mensch, keine leblose Ware.

Zusammenfassung, Nachwort

Zusammenfassend kann also gesagt werden, eine gute Arbeit macht uns glücklich, was wiederum für ein positives Feedback von unserem Umfeld sorgt und uns generell viel ausgeglichener macht. Bei der Findung des richtigen Berufes kann uns eine Personalberatung positiv unterstützen, die richtige Wahl des Unternehmens ist dabei aber sicher entscheidend.

Weiter will ich an dieser Stelle nicht mehr darauf eingehen, sondern noch einige Worte über die Wahl meines Titelbildes formulieren. Diese Fotografie habe ich am Wohnort von Frau Susanne Kuntner gemacht, Inhaberin der *mein job Zürich gmbh*. Der Wegweiser mit der Aufschrift "Susannes Wägli" ist mir sofort aufgefallen. Als ich sie darauf ansprach, erzählte sie mir, dass das Schild einer ihrer ehemaligen Mitarbeiter für sie gemacht habe. Ehemalig, weil er durch sie nun eine Festanstellung erlangt hat. Der Mitarbeiter hatte eine führende Position auf einer sehr grossen Baustelle, welche über mehrere Monate im Raum Zürich tätig war. Frau Kuntner besucht ihre Mitarbeiter regelmässig auf den Baustellen. Als sie eines Tages die Baustelle jenes genannten Mitarbeiters aufsuchte, führte ein kleiner Weg mit eben diesem Wegweiser zu den Baucontainern des dortigen Personals. Sie freute sich unheimlich über diese Geste. Als der Bau beendet und die Baustelle geschlossen wurde, brachte ihr der Mitarbeiter den Wegweiser nach Hause, seither steht er in ihrem Garten.

Diese kleine Geschichte bringt meiner Meinung nach auf den Punkt, wie wichtig der Job für uns alles ist, wie zufrieden und dankbar wir über einen gesicherten Arbeitsplatz und den monatlichen Lohn sind. Und natürlich auch, wie wichtig es ist in der Funktion eines Personalberaters, einen seriösen Job zu machen. Professionalität ist hier angebracht, wie selten sonst in einer Branche.

Quellenverzeichnis

Textinhalte

1. Zitat von Albert Einstein, Datum unbekannt
2. Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (08.03.14))
3. Persönliche Information, Kuntner Susanne, Inhaberin mein job gmbh Zürich, Winkel (08.03.2014)
4. Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
5. Swisstaffing, 2011, Die Temporärarbeit in der Schweiz, Aktualisierungsstudie, S. 2-18
6. Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
7. Wikipedia (<http://www.wikipedia.org/arbeitnehmerüberlassung> (09.03.2014))
8. Wikipedia (http://www.wikipedia.org/organisation_für_wirtschaftliche_Zusammenarbeit_und_Entwicklung (09.03.14))
9. Swisstaffing, 2008, Bericht Temporärarbeit in der Schweiz, S.3
10. Joehro Arie, 2012, Temporärarbeit in der EU und der Schweiz, HR Today, Sept 2012, S.12
11. Fischer-Rosinger Myra, 2010, Die Temporärarbeit in Europa im Fokus der Regulatoren. NZZ, 33, S.31
12. Joehro Arie, 2012, Temporärarbeit in der EU und der Schweiz, HR Today, Sept 2012, S.12
13. Swisstaffing, 2008, Bericht Temporärarbeit in der Schweiz, S.5
14. Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (15.03.14))
15. Onnis D., 2014, Chefs schicken Mitarbeiter zum Zahnarzt. 20 Minuten Zürich, S.20
16. Hans-Christoph Nagel, 2009, Vorstandsvorsitzender NewPlacement AG (www.NewPlacement.de (15.03.2014))
17. Homepage mein job Zürich gmbh (<http://www.meinjob.ch> (15.03.2014))
18. Interview mit Susanne Kuntner am 15.03.2014, Winkel
19. Mündliche Information von Susanne Kuntner, Inhaberin mein job Zürich gmbh, Winkel (15.03.2014)
20. Menkes Justin, 2011, Better under Pressure, Wien, Linde Verlag

21. Kuntner Susanne, 2014, Arbeit als tiefe Befriedigung, die baustellen, Ausgabe Januar 2014, S.102
22. Menkes, a.a.O. (S.14)
23. Menkes, a.a.O. (S.22)
24. Menkes, a.a.O. (S.144)
25. Menkes, a.a.O. (S. 135)
26. Menkes, a.a.O. (S. 84)
27. Widmer Urs (2012) Top Dogs, Frankfurt a. Main, Verlag der Autoren, S.22
28. Menkes, a.a.O (S. 63)
29. Menkes, a.a.O. (S. 42)
30. Widmer, a.a.O (S.45)
31. Neumann, R. (2014). „Ich habe zuletzt vor fünf Jahren Ferien gemacht“. 20 Minuten Zürich. Ausgabe vom 28.2.2014, S.8

Grafiken / Bilder

Titelbild – Eigene Fotografie, bearbeitet. Aufgenommen in Winkel, Zürich

- a) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
- b) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
- c) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
- d) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
- e) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
- f) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
- g) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (09.03.14))
- h) Joehro, Arie, (2012), Temporärarbeit in der EU und der Schweiz, HR Today, Sept 2012, S.12
- i) Fischer-Rosinger, Myra, (2010), Die Temporärarbeit in Europa im Fokus der Regulatoren, NZZ, 33, S.31
- k) Verband der Personaldienstleister der Schweiz (<http://www.swissstaffing.ch> (15.03.14))
- l) Logo der mein job Zürich gmbh (www.meinjob.ch (15.03.2014))
- m) Foto von Frau Susanne Kuntner, Inhaberin mein job gmbh (<http://www.swissstaffing.ch> (16.03.2014))
- n) Grafik persönlich erhalten von Frau S. Kuntner, Urheber ist der Verband der Personaldienstleister der Schweiz (Swissstaffing), Winkel, 16.03.2014
- o) Irene Rosenberg, CEO Kraft Foods Inc. (<http://www.money.cnn.com> (16.03.2014))
- p) Homepage NewPlacement AG (<http://www.newplacement.de> (17.03.2014))
- q) Homepage mycomics.de (<http://www.mycomics.de> (30.03.2014))

Anhang

- Fragebogen Interview mit Susanne Kuntner
- Auswertung Lernjournale