

Eine Publikation von

**iaw**  
Institut Arbeit und Wirtschaft  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen

**A**  
Arbeitnehmerkammer  
Bremen

ARBEIT UND WIRTSCHAFT IN BREMEN Ausgabe 24 / März 2018

André Holtrup

# Ingenieurdienstleister: Entwicklungstrends und Beschäftigungs- situation

André Holtrup

**Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen 24 | 2017**

# **Ingenieurdienstleister: Entwicklungstrends und Beschäftigungssituation**



## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2 Design der empirischen Erhebung</b>	<b>7</b>
<b>3 Konturen der Branche</b>	<b>8</b>
3.1 Konzentrations- und Segmentationsprozesse in der Branche .....	8
3.2 Vertragsformen bei der Beauftragung von Ingenieurdienstleistern .....	10
3.3 Nutzungsmotive von Kunden .....	10
<b>4 Personalpolitik, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei Ingenieurdienstleistern</b>	<b>15</b>
4.1 Zur Großwetterlage auf dem Arbeitsmarkt für Ingenieure .....	15
4.2 Das Paket der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei Ingenieurdienstleistern .....	15
<b>5 Fazit</b>	<b>21</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>25</b>



## 1 Einleitung

In der Debatte um die Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen hat die Arbeitnehmerüberlassung besondere Aufmerksamkeit auf sich gezogen (so auch Arbeitnehmerkammer Bremen 2009). Im Zuge der sogenannten Hartz-Reformen sind in den Jahren 2002 und 2003 viele restringierende Bestimmungen des Arbeitnehmerüberlassungs-gesetzes weggefallen oder gelockert worden. In der Folge hat Leiharbeit oder Zeitarbeit eine enorme Ausweitung erfahren. Auch wenn sie aktuell mit knapp drei Prozent noch immer nur einen kleinen Anteil aller Beschäftigungsverhältnisse ausmacht (Bundesagentur für Arbeit 2017: 4), so hat sich doch ihre absolute Zahl von 327.000 im Jahr 2003 auf über 1.005.000 im Jahr 2016 mehr als verdreifacht<sup>1</sup>. Dieses Wachstum wird maßgeblich darauf zurückgeführt, dass Betriebe Leiharbeitskräfte nicht mehr nur einsetzen, um Personalausfälle oder kurzfristige Auftragsspitzen abzufedern, sondern diese Beschäftigungsform mittlerweile strategisch nutzen (Holst u.a. 2009: 13ff.), um unter anderem Stammbeschaftungen zu reduzieren und Kostenvorteile zu realisieren, die sich aus der Differenz von Tariflöhnen in den Entleihunternehmen und den häufig weitaus geringeren Löhnen in der Zeitarbeitsbranche ergeben.

Mit der Einführung einer verbindlichen unteren Lohngrenze für die Zeitarbeit, der Einschränkung des Drehtüreffekts und branchenspezifischer Vereinbarungen zu Lohnzuschlägen oder Übernahmeverpflichtungen von entleihenden Unternehmen werden mittlerweile unterschiedliche Ansätze verfolgt, die Arbeitnehmerüberlassung zu re-regulieren. Zugleich lässt sich aber auch erkennen, dass Unternehmen offensichtlich dazu übergehen, Aufgaben verstärkt über Werkverträge auszulagern (vgl. Barlen 2016). Im Gegensatz zu Arbeitsverträgen (auch im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung) wird in Werkverträgen die zu erbringende Leistung formell nicht nach der aufzuwendenden Arbeitszeit, sondern über festgelegte konkrete Arbeitsergebnisse definiert. Ebenso entfällt die Weisungsbefugnis hinsichtlich der konkreten Art und Weise der Leistungserbringung. Praktisch bestehen allerdings erhebliche Grauzonen insbesondere dann, wenn es sich um kontinuierlich und wiederholt zu erbringende Leistungen handelt, die für die Arbeits- und Produktionsabläufe der Auftraggeberunternehmen unmittelbare Auswirkungen haben (z. B. Teilezulieferung an ein Montageband, wenn die Logistik eines Unternehmens über Werkvertrag ausgegliedert wird). Somit ist zu vermuten, dass eine Ausweitung von Werkvertragsbeziehungen zum Teil auch dadurch motiviert ist, die Bemühungen zur Reregulierung der Arbeitnehmerüberlassung zu umgehen oder zu konterkarieren. Die Frage aber, welche quantitativen Dimensionen Werkverträge angenommen haben und welche Auswirkungen dies auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen haben wird, ist bisher kaum zu beantworten (Koch/Wohlhüter 2012; Beutler/Lenssen 2012). Eine Untersuchung von Hertwig u.a. legt allerdings den Schluss nahe, dass die Nutzung stark branchenspezifisch variiert und größere Betriebe häufiger Werkverträge nutzen als Klein- und Mittelbetriebe (Hertwig/Kirsch/Wirth 2015: 39ff.).

Vor allem die Arbeitnehmerüberlassung wird bisher mit geringen oder mittleren Qualifikationsniveaus in Verbindung gebracht. So sind Beschäftigte ohne Berufsabschluss (mit 27 %) in der Zeitarbeit gegenüber allen Beschäftigten (15 %) deutlich überrepräsentiert und Beschäftigte mit (Fach-) Hochschulabschluss (9 % gegenüber 16 %) ebenso deutlich unterrepräsentiert (Bundesagentur für Arbeit 2017: 11). Gerade mit Blick auf hochqualifizierte Tätigkeiten in der technischen Forschung und Entwicklung lässt sich jedoch seit Mitte der 1990er Jahre eine steigende Bedeutung externer Anbieter von Ingenieurdienstleistungen erkennen (Blöcker 2016). Hier wird vor allem die Automobilindustrie als Trendsetter hervorgehoben, die durch die Kooperation mit Dienstleistungsunternehmen versucht habe, ihre im Vergleich zu japanischen Herstellern geringere Innovationsfähigkeit auszuweiten (Rentmeister 2002; Bromberg 2011). Ingenieurdienstleister operieren dabei offensichtlich mit einem hybriden Angebotsportfolio. Einerseits bieten sie als „Ressourcen-Dienstleister“ eine spezialisierte Form der Arbeitnehmerüberlassung insbesondere von Ingenieuren an. Andererseits übernehmen sie als „System-Dienstleister“ in Form von Werkverträgen ganze Arbeitspakete und Teilaufträge, die sie in eigener unternehmerischer Verantwortung abwickeln (vgl. Lünendonk 2011b: 27ff.). Dabei lassen sich drei Typen der Einbeziehung von Ingenieurdienstleistungen erkennen (Siebenhüter/Meyer 2012 7ff.): Bei der „verlängerten Werkbank“ (1) werden in erster Linie weniger komplexe Aufgaben – etwa die Auskonstruktion bestimmter Teile – ausgelagert. Bei den „unterstützenden Entwicklungstätigkeiten“ (2) werden kleinere Teilprojekte gemeinsam von Ingenieurdienstleistern und Kunden bearbeitet. Bei der „selbständigen Produktentwicklung“ (3) verfügen die Ingenieurdienstleister über ein eigenständiges Angebotsportfolio, das sie gegebenenfalls auch anderen Kunden anbieten können. Mit diesen Typen sei nicht nur eine jeweils unterschiedliche Aushandlungsmacht verbunden, sondern mit ihnen variieren auch die personalpolitischen Strategien und Optionen. Während sich etwa im Bereich der „verlängerten Werkbank“ ein hoher Kostendruck bei den Beschäftigten in unsicheren Beschäftigungsperspektiven und vergleichsweise geringen Einkommen ausdrückt oder Arbeitspakete im Ausland bearbeitet würden, sei beim Typ der „selbständigen Produktentwicklungen“ beispielsweise ein hohes eigenständiges Arbeitgeberprestige mit einer sukzessiven Personalentwicklung erkennbar. Der insgesamt hohe Kos-

<sup>1</sup> Statistik der Bundesagentur für Arbeit zur Arbeitnehmerüberlassung. Daten jeweils zum Stichtag zum Ende des Monats Juni.

tendenz führe darüber hinaus dazu, dass sich die Beschäftigungsbedingungen im Entwicklungsbereich stärker segmentierten (vgl. hierzu auch Siebenhüter 2014).

Obwohl es sich bei Ingenieurdienstleistern um ein Beschäftigungsfeld mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten handelt, liegen bisher jedoch kaum belastbare wissenschaftliche Befunde vor, die Auskunft über ihre Funktionsweise, Personalpolitiken sowie Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geben würden. Vor dem Hintergrund der Debatte um die verstärkte Nutzung von Zeitarbeit und Werkverträgen wurde in einem empirischen Forschungsprojekt<sup>2</sup> untersucht, ob und in welchen Dimensionen sich über die Branche der Ingenieurdienstleister ein Prekarisierungsschub auch im Bereich hochqualifizierter Arbeit feststellen lässt. Es wurde aber ebenso der Frage nachgegangen, in wie weit sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern über die Tätigkeit bei Ingenieurdienstleistern auch neue Chancen, Perspektiven und Karrieremöglichkeiten eröffnen, die damit exemplarisch eine positive Referenz für weitere qualifizierte Tätigkeitsfelder darstellen könnten.

Im Folgenden wird zunächst das Design der empirischen Untersuchung (Kap. 2) dargestellt. Anschließend werden zentrale empirische Befunde herausgearbeitet (Kap. 3 und 4) und in einem Fazit kontextualisiert und diskutiert (Kap. 5).

---

<sup>2</sup> Das Projekt wurde von der Arbeitnehmerkammer Bremen finanziell gefördert. Mein Dank gilt auch Ulrich Heisig, der an der Entwicklung des Projekts und den ersten empirischen Erhebungen mitgewirkt hat.

## 2 Design der empirischen Erhebung

Im Rahmen der Projektarbeiten wurde zunächst eine Analyse der Branche vorgenommen. Dazu zählt neben der Auswertung der Lünendonk-Branchenreports vor allem eine Recherche zu den Gründungskontexten und den unternehmenshistorischen Entwicklungen der aktuell noch auf dem deutschen Markt vertretenen Ingenieurdienstleister. Zugleich wurden Anbieter identifiziert und ausgewählt, die für den Dienstleistermarkt in Bremen eine relevante Rolle spielen.

Das Herzstück der empirischen Untersuchung bilden Interviews mit Vertretern von acht Ingenieurdienstleistern in Bremen und im übrigen Norddeutschland. Inhalte dieser Gespräche waren zum einen die Angebotsstruktur der Unternehmen (Geschäftsfelder, Geschäftsmodelle usw.) und zum anderen die Nachfragesituation (Branchen und Betriebsgrößen der Kunden, Nutzungsmotive usw.). Ein weiteres wichtiges Themenfeld bestand aus Fragen zur Personalstruktur, zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung sowie in der Frage, welches Paket von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Ingenieurdienstleister schnüren können und müssen, um für Bewerber und Mitarbeiter interessant zu sein. Nicht zuletzt wurde erörtert, welche Veränderungen die Branche in der Vergangenheit erfahren hat und welche in Zukunft zu erwarten sein werden.

In einem dritten Erhebungsschritt wurden Gespräche mit drei Betriebsräten aus Betrieben geführt, die zu den Kunden von Ingenieurdienstleistern zählen. Diese wurden ebenfalls nach ihren Einschätzungen zu Nutzungsmotiven, Branchenveränderungen und den praktischen betrieblichen Erfahrungen befragt. Thematisiert wurden aber auch die Unterschiede hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungssituation der eigenen Stammelegschaft und derjenigen bei Ingenieurdienstleistern. Ein ähnlich zugeschnittenes Gespräch wurde schließlich auch mit einer Gewerkschaft geführt.

Die eigenen empirischen Erhebungen stützten sich in erster Linie auf das Instrument des „problemzentrierten Interviews“ (Witzel 1985). Diese Methode stellt zum einen darauf ab, dass die Befragten auf bestimmte Gesprächsstimuli möglichst umfassend antworten und in den entsprechenden Erzählpassagen ihre Einschätzungen, Beweggründe und Deutungen artikulieren können. Zum anderen handelt es sich beim „problemzentrierten Interview“ um ein Instrument, das in Form eines Leitfadens eine teilweise Standardisierung der im Interview zu behandelnden Themenbereiche ermöglicht (Hopf 1991). Darüber hinaus lässt es diese Interviewform zu, Vorkenntnisse – etwa aus Recherchen und Expertengesprächen – flexibel in die Gesprächssituation einzubeziehen, um den wissenschaftlichen Ertrag des Interviews zu optimieren.

Die Interviews mit Ingenieurdienstleistern wurden im Jahr 2014, die mit Betriebsräten und Gewerkschaft in den Jahren 2015 und 2016 geführt. Sie dauerten in der Regel zwischen 75 und 120 Minuten und wurden akustisch aufgezeichnet. Um den zeitlichen Aufwand der Aufbereitung und Auswertung des erhobenen Materials in Grenzen zu halten, wurden die Tonaufzeichnungen direkt „ab Band“ paraphrasiert und in den für die Fragestellung zentralen Bereichen selektiv transkribiert. Hierdurch konnte gleich im ersten Aufbereitungsschritt eine interpretative Reduktion (vgl. Lamnek 1995: 107ff.) der erhobenen Daten vollzogen werden. Die Auswertungstexte wurden nach Abschluss der Interviewparaphrase und -teiltranskription in einem auf theoretisch-konzeptionellen Überlegungen basierenden Kategoriensystem kodiert und verschlagwortet. Auf dieser Grundlage konnten die gewonnenen Texte und Textfragmente für die weitere Bearbeitung durch das Software-Tool MAXQDA verwaltet werden. Auf Basis der thematisch gegliederten MAXQDA-Outputs konnte das Material explikativ interpretiert (vgl. Lamnek 1995: 107ff.) und zu dem hier vorliegenden Forschungsbericht verarbeitet werden.

## 3 Konturen der Branche

### 3.1 Konzentrations- und Segmentationsprozesse in der Branche

Die Branche der Ingenieurdienstleister besteht aus einer Vielzahl kleinerer Büros und großer Betriebe. Ein Überblick über das gesamte Spektrum der Branche lässt sich aus den Reports gewinnen, die das Marktforschungsinstitut Lünendonk seit einiger Zeit jährlich vorlegt und die Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung der „führenden Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering-Services in Deutschland“ (Lünendonk 2011a, 2012a, 2013a, 2016) beinhalten. Ergänzt werden diese „Lünendonk-Listen“ durch Studien, die Entwicklungsperspektiven der Branche abbilden (Lünendonk 2011b, 2013b). Einschlägig ist hier zudem eine jüngst von Blöcker vorgelegte Branchenanalyse, die wesentliche Befunde der Lünendonk-Reports und unserer eigenen Analysen bestätigen (Blöcker 2016).

Viele der heute noch auf dem Markt präsenten Ingenieurdienstleister sind aus dem klassischen Modell des Ingenieurbüros entstanden. Ihre Ursprünge reichen teilweise bis in die 1940er Jahre zurück (Bertrandt, Ferchau, EDAG/Rücker, AVL). Teilweise wurzeln sie aber auch in einem frühen Stadium der Arbeitnehmerüberlassung (Brunel) oder gehören als dezidierte Ingenieurdienstleister zu einem Konzern, der vor allem in der Zeitarbeitsbranche aktiv ist (z. B. Randstad Professionals als Teil des Randstad Konzerns, euro engineering als Tochter des Adecco Konzerns). Darüber hinaus haben einige Zeitarbeitsunternehmen eigene Marken platziert wie etwa „Experis“ (Manpower) oder „Dis AG“ (wiederum Adecco). Die Gründung noch heute bestehender Unternehmen ist teilweise auf staatliche Initiativen zurückzuführen, durch die Gemeinschaftsunternehmen großer Elektronik- und Luftfahrtunternehmen entstanden (ESG Elektronik und Logistik, IABG Industrieanlagen Betriebsgesellschaft Ottobrunn). Andere Unternehmen sind als Spin-offs aus dem Kontext von Hochschulen und Forschungseinrichtungen entstanden, wie etwa IAV (TU Berlin), P3 Ingenieurgesellschaft (Fraunhofer IPT Aachen), FEV (RWTH Aachen). Weitere große Player stellen französische Unternehmen dar (Altran, Assystem, Alten, Labinal), die auf den deutschen Markt drängen, um den letztlich begrenzten Heimatmarkt zu erweitern oder – begünstigt durch die kulturelle Nähe zum Großauftraggeber EADS – erfolgreiche Akquisitionen mit ihren deutschen Tochterunternehmen beziehungsweise Niederlassungen platzieren zu können.

Auffallend ist auch, dass viele große Automobilkonzerne und Automobilzulieferer Beteiligungen an den von Lünendonk gelisteten Ingenieurdienstleistern besitzen. Hierzu zählen Bertrandt (Beteiligungen u.a.: Porsche und der Automobilzulieferer Boysen), IAV (Beteiligungen u.a.: Volkswagen, Continental, Schaeffler), MBTech (ehemals 100%ige Tochter von Daimler, nun zu 65 % an AKKA Technologies verkauft) PSW automotive Engineering (97%ige Beteiligung von Audi), ETAS (100%ige Tochter der Bosch-Gruppe). Ähnliches gilt für die gegenwärtigen Gesellschafter der ESG Elektroniksystem und Logistik GmbH, die aus dem Bereich der Luft- und Raumfahrt beziehungsweise der Elektronik- und Rüstungsbranche stammen (EADS, Rohde & Schwarz, Thales sowie Northrop Grumman).

Aus den Lünendonk-Listen wird ein kontinuierlicher, teils drastischer Anstieg der Beschäftigtenzahlen bei den meisten größeren Ingenieurdienstleistern erkennbar.<sup>3</sup> Dieser ist zum einen auf ein organisches Wachstum der Unternehmen zurückzuführen, indem die Geschäftstätigkeit nach und nach ausgeweitet wird. Unübersehbar ist andererseits aber auch, dass in der Branche viele Fusionen stattfinden oder Mitbewerber aufgekauft werden. Zahlreiche lange Zeit große Namen der Branche (Yacht, Tecon, Industriebansa, Rücker etc.) sind mittlerweile Teil eines der nun verbliebenen Anbieter geworden. Innerhalb dieses Fusionsprozesses werden einzelne Sparten wiederum an Mitbewerber abgegeben, weil sie nicht mehr zu dem von den Unternehmen definierten Kerngeschäft gehören. Die Branche der Ingenieurdienstleister ist also schon allein bei den von Lünendonk gelisteten Anbietern sehr in Bewegung.

„Groß macht gern mit Groß Geschäfte“ – so die Aussage eines Interviewpartners zu den Entwicklungstendenzen in der Branche. Einen Grund für solche Konzentrationsprozesse in der Branche stellen die erforderlichen technischen Infrastrukturen dar. So sind etwa auf dem Markt unterschiedliche CAD-Softwaresysteme vorhanden. Ingenieurdienstleister müssen sich hierbei auf das jeweilige beim Kunden vorhandene System einstellen. Allein die Lizenzkosten für die Softwarepakete sind so hoch, dass kleinere Anbieter nicht das gesamte Spektrum vorhalten können, während dies für größere Anbieter in der Regel unproblematisch ist. Wirksamer dürfte allerdings die Restrukturierung von Zuliefererbeziehungen sein. So gehen große Kundenunternehmen vermehrt dazu über, auch im Bereich der

---

<sup>3</sup> Eine unabhängige statistische Erfassung der Beschäftigtenzahlen bei Ingenieurdienstleistern in einem amtlichen Datenangebot ist allerdings nicht möglich. Nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 sind sie vermutlich am ehesten in der Unterklasse „72.12.2. Ingenieurbüros für technische Fachplanung und Ingenieurdesign“ zu finden, die aber als 5-Steller in Mikrozensus oder Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit nicht mehr ausgewiesen werden dürfen oder sollten. Ingenieurdienstleister werden sich auch unter der Abteilung „78 Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften“ finden lassen. Hier ist allerdings keine Unterscheidung zwischen Ingenieurdienstleistern und „normaler“ Arbeitnehmerüberlassung mehr möglich.

Ingenieurdienstleister hierarchisch gestaffelte Kooperationsbeziehungen zu etablieren. Als Tier-1 Zulieferer wird dabei häufig eine begrenzte Zahl von Ingenieurdienstleistern gelistet, die wiederum Unterauftragnehmer beauftragen können. Teilweise werden aber auch schon einzelne Dienstleister ausgewählt, die dann das gesamte Management von Entwicklungsdienstleistern übernehmen und damit quasi als Generalunternehmer fungieren (zu einer ähnlichen Einschätzung: Lünendonk 2011). Die Erlangung und Verteidigung eines privilegierten Zuliefererstatus stellt für Ingenieurdienstleister daher zum einen eine wesentliche Bedingung für langfristigen ökonomischen Erfolg dar, forciert zum anderen aber auch Segmentationstendenzen in der Branche. So gehen einige Gesprächspartner für die Zukunft davon aus, dass nur eine überschaubare Zahl von Ingenieurdienstleistern avancierte Positionen in der Wertschöpfungskette behaupten kann und sich zu für Kunden strategisch relevanten Systemlieferanten entwickeln werden. Die Wachstumschancen der anderen Konkurrenten seien hingegen begrenzt, so dass sie sich mit ergänzenden oder Ressourcendienstleistungen abfinden müssten oder sich allenfalls noch auf Nischenmärkte profilieren könnten.<sup>4</sup>

Das Geschäftsfeld von großen Ingenieurdienstleistungsunternehmen ist bisher in hohem Maße auf drei Branchen konzentriert. Dienstleistungen für Automobil-Endproduzenten machte im Jahr 2012 schon 54,8 % des Gesamtumsatzes aus. Hinzu kommen 8,2 %, die bei Automobilzulieferern generiert wurden. Die Branche Luft- und Raumfahrt/Rüstung trägt 17,0 % des Umsatzes bei. In diesen drei Branchen werden damit 80 % des Gesamtumsatzes erzielt. Die restlichen Prozentpunkte verteilen sich auf den Maschinen- und Anlagenbau (6,5 %), Energie und Umwelt (3,6 %), Elektronik- und High-Tech-Industrie (2,4 %), Telekommunikation, Medien (2,3 %), Verkehr, Transport, Logistik (1,9 %), Medizintechnik (0,8 %) und Sonstige (2,4 %) (alle Zahlen nach Lünendonk 2013a: 25).<sup>5</sup>

Die starke Ausrichtung auf Automobil und Luft- und Raumfahrt/Rüstung macht die Branche anfällig für negative konjunkturelle Einflüsse. Dies macht sich beispielsweise bei den von uns untersuchten Standorten in Bremen deutlich bemerkbar. Sie waren stark in der Unterstützung bei Airbus engagiert, hatten nach Abschluss der umfangreichen Entwicklungsarbeiten für die Flugzeugmodelle A380, A350 und M400 mit dem Wegfall von Aufträgen zu kämpfen. Sie verfolgen nun nahezu durchgängig eine Strategie der Diversifizierung der Kundenbranchen – entgegen dem Trend anderer Ingenieurdienstleister, die auf eine Fokussierung ihres Kerngeschäfts zielen. Um sich von Großkunden zu entkoppeln, wird versucht, den Mittelstand als Kundenfeld von Ingenieurdienstleistern zu aktivieren. Dieser sei bisher zumeist vernachlässigt worden und berge ein größeres Wachstumspotential. Allerdings wird auch eingeräumt, dass dieses Geschäft aufwendiger sein wird, weil erstens die jeweils platzierbaren Personalkapazitäten geringer und damit Overhead-Kosten für Administration und Vertrieb größer sind. Zweitens wird unterstellt, dass der Mittelstand weniger generöse Verrechnungssätze zu bezahlen bereit ist als die bisherigen Großkunden aus der Luftfahrtindustrie.

Niederlassungen werden von Ingenieurdienstleistern in der regionalen Nähe zu den Kundenunternehmen und ihren Standorten gegründet. Aus unserer eigenen Empirie lässt sich ablesen, dass in den Niederlassungen, die sich durch längerfristig abgesicherte Auftragsbestände in bestimmten Branchen auszeichnen, auch eigene technische Büros eingerichtet werden. Diese versetzen die Dienstleister in die Lage, Aufträge auch über das Format des Werkvertrags abzuarbeiten, während augenscheinlich zumeist das Instrument Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt wird, wenn technische Büros nicht vor Ort vorhanden sind. Wenn sich allerdings abzeichnet, dass das konkrete Geschäftsfeld mit dauerhaften Umsatzrückgängen am Standort konfrontiert sein wird, werden diese technischen Büros aber auch wieder aufgelöst. Dies zeigt sich etwa bei den befragten Unternehmen in Bremen, da die Beauftragung durch Airbus drastisch eingebrochen ist.

Auch wenn das Geschäft mit Kunden in der regionalen Peripherie von Niederlassungen in größeren Städten betreut und administriert wird, so hat sich unsere Annahme nicht bestätigt, dass Ingenieurdienstleister mit Niederlassungen in der Nähe großer Ausbildungsstätten für MINT-Qualifikationen eine besonders starke Präsenz zeigen. Dem potenziellen Mehrwert von Ingenieurdienstleistern, dass Bewerber im ehemaligen Studien- und Wohnort verbleiben und trotzdem einer interessanten Tätigkeit in einem technischen Büro vor Ort nachgehen können, scheint keine größere Bedeutung zuzukommen.

---

<sup>4</sup> Allerdings gehen andere Analysen davon aus, dass Kundenunternehmen eher ihre Listen der „Preferred Partners“ ausdehnen würden. Dies wird mit dem drohenden Fachkräftemangel begründet, der zu Verfügbarkeits- und Lieferschwierigkeiten seitens der Ingenieurdienstleister führen könnte (vgl. Lünendonk 2011b). Da allerdings nach unseren empirischen Untersuchungen bisher die Lage auf dem Ingenieurarbeitsmarkt in der Breite als noch nicht sonderlich angespannt gesehen wird, erscheint eine solche Kundenstrategie bislang als nicht erforderlich.

<sup>5</sup> Blöcker errechnet leicht abweichende Umsatzanteile: 72 % Automobil-OEM und -Zulieferer, 11 % Luft- und Raumfahrt, 5,5 % Maschinenbau, 10 % IT/Medien, 3 % Medizintechnik, 3 % Energietechnik und 4 % Sonstige (Blöcker 2016: 44ff).

### 3.2 Vertragsformen bei der Beauftragung von Ingenieurdienstleistern

Ingenieurdienstleistern stehen mehrere Vertragsformen zu Verfügung, um die Beauftragung durch den Kunden zu administrieren. Eine Option stellt der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag dar, wie er für die Zeitarbeit üblich ist. Hierdurch wird ein Dreiecksverhältnis zwischen Ingenieurdienstleister, Kunden und Mitarbeiter etabliert. Der Überlassungsvertrag zwischen Ingenieurdienstleister und Kunden regelt Qualifikationsanforderungen, Personalvolumen, Zeithorizonte und Vergütungssätze. Zwischen Ingenieurdienstleister und Mitarbeitern wird ein Arbeitsvertrag geschlossen, der u.a. Arbeitszeiten und Entlohnung festlegt. Zwischen Kunden und überlassenen Mitarbeitern entsteht kein formelles Vertragsverhältnis, allerdings werden das konkrete Direktionsrecht und die Kontrolle des Arbeitsergebnisses vom Ingenieurdienstleister auf das Kundenunternehmen übertragen.

Grobe Leitplanken des Arbeitnehmerüberlassungsvertrags, die nicht auf spezifische Personalüberlassungen zugeschnitten sind, werden insbesondere mit größeren Kunden in Form von Rahmenverträgen festgelegt. Auf einer solchen Grundlage werden konkrete Personalanfragen von Kundenunternehmen gegebenenfalls parallel an mehrere Ingenieurdienstleister gerichtet. Diese versuchen, aus dem vorhandenen Mitarbeiterstamm, aus dem Bewerberpool oder durch Stellenausschreibungen mehrere passende Kandidaten zu finden, die dem Kunden vorgeschlagen werden. Durch Vorstellungsgespräche beim Kunden findet die Auswahl der Mitarbeiter statt und wird das Tableau der Überlassungs- und damit auch Beschäftigungskonditionen festgelegt.

Die Vorteile für Ingenieurdienstleister bestehen bei der Vertragsform der Arbeitnehmerüberlassung darin, dass nach erfolgreicher Einsatzanbahnung der Betreuungs- und Administrationsaufwand relativ gering ist. Dies ist vor allem auf die mittel- oder längerfristig angelegten Projektlaufzeiten zurückzuführen und gilt in besonderem Maße, wenn gleich größere Personalkontingente beim Kunden platziert werden können. Die in den Zeiten der Überlassung zu erzielenden Margen (Vergütungssätze minus Mitarbeitergehalt minus indirekte Lohnkosten minus Overhead) fließen kontinuierlich, die unternehmerischen Risiken sind überschaubar. Ebenso sind allerdings auch die Gewinnmargen begrenzt.

Als unternehmerisch anspruchsvoller wird die Form des Werkvertrags beschrieben. Hierfür müssen Gewerke und Leistungsumfänge prüf- und abnehmbar definiert und mit entsprechenden Zeitschienen unterlegt werden. Wenn die jeweiligen Leistungspakete erfolgreich und nach den vereinbarten Kriterien beim Kunden abgeliefert sowie von ihm geprüft und abgenommen werden, erfolgt die vereinbarte Vergütung. Dieses Modell hat den ökonomischen Charme, höhere Gewinnmargen zu ermöglichen, wenn es dem Kunden mit einer nach außen plausiblen Kalkulation als Gesamtpaket verkauft, intern aber von einem relevant geringeren Aufwand ausgegangen werden kann. In dieser Weise festgelegte Projekte sind daher finanziell attraktiver als die Arbeitnehmerüberlassung. Allerdings sind sie auch mit dem Risiko behaftet, dass sich der erforderliche Arbeitsaufwand später als wesentlich größer herausstellt und mit dem Auftraggeber keine höhere Kostendeckung vereinbart werden kann. Zudem sind sie mit Haftungsrisiken verbunden.

Generell gilt für Entwicklungsprojekte, dass sie durch hohe Ungewissheitsfaktoren charakterisiert sind. Sie sind nur schwer im Voraus zu kalkulieren, weil das konkret zu erreichende Ergebnis erst im Verlauf des Entwicklungs- und Spezifizierungsprozesses eingegrenzt oder definiert werden kann (Heisig 2015). Eine hohe Verbreitung scheint daher im Bereich der Ingenieurdienstleistungen der Dienstvertrag zu haben, der eine abgeschwächte Form des Werkvertrags darstellt. Im Gegensatz zum Arbeitsvertrag wird durch ihn eine selbstständige Leistung durch das Dienstleistungsunternehmen erbracht und unterliegt damit nicht den Schutzbestimmungen unmittelbarer abhängiger Beschäftigung. Im Gegensatz zum Werkvertrag wird hingegen nicht die erfolgreiche Lieferung eines vorher definierten Werkes vereinbart, sondern lediglich die Erbringung einer bestimmten zeitlichen Leistung, die nicht zwingend das avisierte oder erhoffte Ergebnis erzielen muss.

### 3.3 Nutzungsmotive von Kunden

Das Wachstum bei Ingenieurdienstleistungen geht – rein logisch betrachtet – auf eine gestiegene Nachfrage bei Kundenunternehmen zurück. Dies wirft die Frage auf, welche Funktionen Ingenieurdienstleister für Kunden wahrnehmen und welchen Mehrwert sie ihnen bieten. Für die Beantwortung dieser Frage ist es hilfreich, sich zunächst die Geschäftsmodelle der beiden Herkunftsbranchen von Ingenieurdienstleistern vor Augen zu führen: Arbeitnehmerüberlassung und Ingenieurbüros.

Die Arbeitnehmerüberlassung (oder in einem umfassenderen Sinne: der Personaldienstleister<sup>6</sup>) bedient dabei im wesentlichen vier zentrale Motive: erstens (Z1) die Rekrutierung und Auswahl externer Bewerber für Kundenunter-

<sup>6</sup> Personaldienstleister verstehen sich teilweise als mehr als nur Verleihunternehmen im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung. Sie bieten auch direkte Personalvermittlung oder weitere Personalberatungsleistungen für Unternehmen an.

nehmen, zweitens (Z2) die kurzfristige Abfederung temporärer Personalengpässe durch Personalausfall (Erkrankung, Elternzeit, Urlaub etc.), drittens (Z3) ein Flexibilitätspuffer für mittelfristige/saisonale Auslastungsschwankungen sowie viertens (Z4) strategische Momente, die darauf zielen, Arbeitskosten durch Umgehung von Tarifstandards zu senken oder Stammebelegschaften durch Randbelegschaften zu substituieren, die zwar auf relative Dauer angelegt sind, jedoch bei Bedarf flexibel und kostengünstig abgeschmolzen werden können (vgl. Seifert/Brehmer 2008 ; Promberger 2006).<sup>7</sup>

Ingenieurbüros bieten als unabhängige wirtschaftliche Einheiten Dienstleistungen an, die auf technisch-wissenschaftlichem Wissen beruhen. Diese können entweder erstens (I1) die internen Kapazitäten bei Kundenunternehmen etwa bei Auftragsspitzen temporär ergänzen/entlasten oder zweitens (I2) schlicht aus Kostengründen aus den Kundenunternehmen ausgelagert werden. Drittens (I3) lassen sich die Angebote von Ingenieurdienstleistern aber auch darauf zurückführen, dass diese aufgrund eines hohen Spezialisierungsgrades über ein spezifisches Know-how verfügen, das Kunden nur vorübergehend benötigen und von ihnen daher nicht (bzw. nicht ökonomisch sinnvoll) dauerhaft vorgehalten werden kann.

Aus den genannten Funktionen lässt sich eine Synopse konstruieren (vgl. Übersicht 1), die das potentielle Angebotspektrum von und die betriebliche Nachfrage nach Ingenieurdienstleistungen abbildet. Sie dient als konzeptioneller Rahmen, um die jeweilige empirische Relevanz taxieren zu können.

Übersicht 1: Mögliche Funktionen von Ingenieurdienstleistern

	<b>Arbeitnehmerüberlassung/ Personaldienstleistung</b>	<b>Ingenieurbüro</b>
<b>(F1) Rekrutierung</b>	[Z1]	
<b>(F2) kurzfristiger Ad-Hoc Ersatz</b>	[Z2]	
<b>(F3) mittelfristiger Flexibilitätspuffer</b>	[Z3]	[I1]
<b>(F4) Kostensenkung</b>	[Z4]	[I2]
<b>(F5) spezielles Know-how</b>		[I3]

### Rekrutierungsfunktion

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass die Rekrutierungsfunktion (F1) für Ingenieurdienstleister eine starke empirische Relevanz hat. Eine große Zahl der befragten Unternehmen hat mittlerweile die unmittelbare Personalvermittlung im Angebotsportfolio. Sie übernehmen bei dieser Form der Direktvermittlung das Bewerbermanagement. Hier werden in der Regel vorgeschaltete Bewerbungsgespräche durchgeführt, bis dann dem Kunden drei bis fünf Kandidaten (sofern sich so viele finden lassen) vorgeschlagen werden, die formal geeignet sind sowie in den vorgegebenen Gehaltsspielraum passen. Die Entscheidung über eine Einstellung wird dann vom Kundenunternehmen nach entsprechenden Vorstellungsgesprächen selbst getroffen und das konkrete Tableau der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausgehandelt. Für diese Direktvermittlung erhält das Ingenieurdienstleistungsunternehmen eine Provision vom Kunden, die sich zumeist auf einen bestimmten Anteil eines Jahresgehalts des erfolgreich vermittelten Bewerbers beläuft.

<sup>7</sup> Eine besondere Aufmerksamkeit in der sozialwissenschaftlichen Forschung zur Ausbreitung der Arbeitnehmerüberlassung hat die Differenzierung von Nutzungstypen bei Holst u.a. (2009) erfahren. Die Autoren unterscheiden zwischen ad-hoc Ersatz, Flexibilitätspuffer und strategischer Nutzung. Diese drei Formen stellen Idealtypen betrieblicher Nutzungsformen dar, die wesentlich anhand der Nutzungsdauer und -intensität von Zeitarbeit festgemacht werden. Die Grenzen der empirischen Phänotypen gehen allerdings fließend ineinander über. Unterbelichtet bleibt in dieser Typologie die Rekrutierung externer Bewerber über Zeitarbeitsunternehmen/Personaldienstleister, die für den Bereich der Ingenieurdienstleister aber eine wichtige Bedeutung hat.

Für die Rekrutierungsfunktion scheint allerdings bisher der Weg über eine vorgeschaltete Phase in der Arbeitnehmerüberlassung bedeutsamer zu sein als der der Direktvermittlung. Die Gesprächspartner berichten von einem hohen Anteil von Beschäftigten, die im Rahmen eines Einsatzes in der Arbeitnehmerüberlassung ein Angebot für eine direkte Anstellung beim Kunden erhalten. Die Kunden können somit vom Ingenieurdienstleister ausgewählte, vorgeschlagene und überlassene Mitarbeiter während des Einsatzes unverbindlich erproben, um sie dann gegebenenfalls später fest anzuheuern. Im Bereich der Ingenieurdienstleister scheint damit dieser „Klebeeffekt“ weitaus größer zu sein als in anderen Segmenten der Zeitarbeit, für die er zwischen 14 % und 30 % geschätzt wird (vgl. IW Consult 2011). Es wird berichtet, dass die entsprechenden Überlassungsverträge teilweise Klauseln beinhalten, die eine Prämie vorsehen, wenn die Übernahme innerhalb der ersten zwölf Monate erfolgt. Danach könnten die Mitarbeiter quasi „ablösefrei“ zum Kunden wechseln.

In den Interviews wird deutlich, dass Ingenieurdienstleister nicht nur wegen ihrer Rekrutierungskompetenzen und der Möglichkeit beauftragt werden, Kandidaten für eine spätere Übernahme zu testen. Es wird auch darauf verwiesen, dass die Personalbeschaffung über Ingenieurdienstleister in der Regel schneller als durch das eigene Unternehmen zu realisieren ist. Die Verwaltungsabläufe gerade in größeren Unternehmen sind so komplex, die Zahl der zu beteiligenden Akteure (Fachvorgesetzte, Personalabteilung, Controlling, Betriebsrat etc.) so groß, dass Ingenieurdienstleister häufig in der Lage sind, den Prozess von der Bedarfsanmeldung bis zur Tätigkeitsaufnahme zügiger zu gestalten.

### **Ad-hoc Ersatz**

Die Bereitstellung von Personal für kurzfristige Bedarfe bei Kundenunternehmen (F2), die etwa durch Krankheit, Elternzeit oder Fluktuation hervorgerufen werden können, spielt im Bereich der Ingenieurdienstleistungen offensichtlich kaum eine Rolle. Es wird betont, dass die Projekte zu komplex sind und entsendete Mitarbeiter häufig sechs Monate benötigen, um sich in die konkreten Projektanforderungen einzuarbeiten und dann einen produktiven Beitrag leisten zu können. In der Regel dauern Projekteinsätze zumeist zwölf Monate und mehr. Dies gilt sowohl für Einsätze, die formal über die Arbeitnehmerüberlassung gerahmt sind, als auch für Aufträge, für die Werk- bzw. Dienstverträge abgeschlossen wurden. Für kurzfristige Engpässe würden Kundenunternehmen eher interne Kapazitäten umschichten oder den Bedarf vorübergehend über Überstunden abfedern. Für „Feuerwehreinsätze“ in gefährdeten Projekten – also ein kurzfristiger Zukauf von externen Ressourcen – werden Ingenieurdienstleister offensichtlich eher seltener engagiert. Eine Ausnahme bildet unter den untersuchten Ingenieurdienstleistern das Unternehmen, das auf die Vermittlung von Freelancern spezialisiert ist. Im kleineren Umfang wird es von Kundenunternehmen angefragt, kurzfristig Experten für sie zu rekrutieren, die aufgrund ihres hohen Spezialisierungsgrades ohne größere Einarbeitungszeit eine spürbare Projektunterstützung anbieten können.

### **Mittelfristiger Flexibilitätspuffer**

Ein wesentliches Motiv für die Beauftragung von Ingenieurdienstleistern stellt die Bereitstellung eines mittelfristig angelegten Flexibilitätspuffers dar (F3). Kundenunternehmen sind nach einhelliger Meinung der Gesprächspartner heute sehr darauf bedacht, ihre Personaldecke an fest eingestellten Mitarbeitern nicht an die gegenwärtige Auslastungssituation anzupassen. Nicht zuletzt die Erfahrungen des starken Konjkturreinbruchs in den Jahren 2008 und 2009 haben das Bedürfnis weiter wachsen lassen, eine gewisse Randbelegschaft aufrechtzuerhalten oder auszubauen, die bei Auftragsrückgängen ohne größeren Aufwand quantitativ zurückgefahren werden kann. In diesem Fall begrenzen Unternehmen Kostenrisiken, die bei Entlassungen etwa durch einen Sozialplan hervorgerufen würden. Sie schützen sich auch vor sozialen Friktionen im Betrieb, die bei betriebsbedingten Entlassungen und Prozeduren der Sozialauswahl entstehen würden und damit als Bruch mit der Firmenkultur beziehungsweise impliziter Verträge verstanden werden können (vgl. Kotthoff 1997). Insofern greifen hier auch Motive, die von Holst u.a. als „strategische Nutzung“ herausgearbeitet wurden (Holst u.a. 2009). Aus den Interviews mit den betrieblichen Interessenvertretungen geht hervor, dass insbesondere das Entlassungsszenario bei unteren und mittleren Vorgesetzten dazu führt, eher temporäre Kapazitäten von Ingenieurdienstleistern zu nutzen, da sie im Ernstfall auch mit der psychisch belastenden Aufgabe betraut werden, konkrete Entlassungslisten zu erstellen.

Während dies soweit der allgemeinen Entwicklung in der Nutzung von Zeitarbeit entspricht, kommt für den Bereich der Ingenieurdienstleistungen als ein wichtiges Merkmal hinzu, dass Forschung und Entwicklung in den beiden Hauptkundenbranchen – Automobilbau und Luft- und Raumfahrt – in den letzten beiden Dekaden schubweise und unter einem hohen Zeitdruck stattfinden. Galt etwa die Egalisierung eines technischen Rückstands zu japanischen Herstellern als ein Treibsatz für die Ausbreitung von Ingenieurdienstleistungen in der Automobilindustrie in den 90er Jahren (vgl. Bromberg 2011: 47), ist derzeit noch ein zeitkritischer Innovationsdruck unter anderem im Bereich der Elektromobilität zu erkennen, der einen hohen Unterstützungsbedarf durch Ingenieurdienstleister hervorruft. In der Luftfahrtbranche hat Airbus mit dem A380, dem A350 und dem A400M nahezu zeitgleich die Entwicklung dreier Flugzeugmodelle betrieben. Auch hier war ein signifikant höherer Bedarf an Entwicklungskapazitäten entstanden, der sich jedoch einigermaßen klar zeitlich umreißen ließ und so das Kundenunternehmen dazu veranlasste, keine langfristigen Beschäftigungsverbindlichkeiten einzugehen, sondern diesen temporären Mehrbedarf extern bei

Ingenieurdienstleistern über Arbeitnehmerüberlassung oder Werk- und Dienstverträge einzukaufen. Insofern lässt sich aus diesen spezifischen Branchenbedingungen eine nachvollziehbare Motivation von Unternehmen ablesen, vorübergehende Bedarfsspitzen durch die Nutzung von Ingenieurdienstleistern zu kompensieren.

### **Kostensenkung**

Die sukzessive Substituierung von Kernbelegschaften durch Randbelegschaften, um damit bereits kurzfristig wirksame Kostenvorteile zu realisieren, hat der Zeitarbeitsbranche und den Beschäftigungsformen Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag viel Kritik eingebracht. Gerade in den Branchen mit einem hohen tariflich gesicherten Entgeltniveau (so vor allem der Metall- und Elektrobranche) wurde Zeitarbeit eingesetzt, um die Lohnkosten in einem Maße zu senken, dass trotz einer Gewinnmarge für Verleihunternehmen Zeitarbeit eine betriebswirtschaftlich attraktive Lösung darstellte. Oder es wurden gleich dem eigenen Unternehmensgeflecht zugehörige Zeitarbeitsfirmen gegründet („DB Zeitarbeit“ der Deutschen Bahn, „parat“ der Stiftung Friedehorst in Bremen etc.), für die keine Gewinnmarge zu entrichten war. Erhebliche regulative Bemühungen galten diesen Nutzungsformen. Hierzu zählen die Einführung einer verbindlichen unteren Lohngrenze für Zeitarbeit, die Einschränkung des Drehtüreffekts und branchenspezifische Vereinbarungen zu Lohnzuschlägen (im Zuständigkeitsbereich von IGM und IGBCE) oder verpflichtenden Übernahmeangeboten nach bestimmten Überlassungsdauern (im Bereich der IGM).

In der Branche der Ingenieurdienstleister scheint die Kostensenkungsfunktion (F4) über die Nutzung des Instruments Arbeitnehmerüberlassung keine Rolle zu spielen. Durch Equal-pay-Regelungen bewegt sich der Gehaltsabstand im Vergleich zu den direkt bei Kunden angestellten Mitarbeitern in einem überschaubaren Rahmen<sup>8</sup>, teilweise würden Ingenieurdienstleister sogar höhere Gehälter zahlen als die Kunden. Hinsichtlich der Kostenabschätzung zwischen direkter Beschäftigung und der Nutzung von Ingenieurdienstleistern ist jedoch zu berücksichtigen, dass Ingenieurdienstleister nicht allein ihre real entstandenen Kosten in Rechnung stellen. In den vom Kunden verlangten Stundensätzen sind ebenfalls weitere Overhead-Kosten, Gewinnmargen etc. eingepreist, so dass die Nutzung von Ingenieurdienstleistern häufig doch höhere Kosten hervorruft als eine direkte Beschäftigung von Mitarbeitern. Hierzu wird von den Ingenieurdienstleistern allerdings ins Feld geführt, dass durch die Beauftragung von Ingenieurdienstleistern die Kundenunternehmen indirekte Kostenvorteile haben, indem weniger Kapazitäten in den Personalabteilungen der Kunden erforderlich sind. Auch liegt es auf der Hand, dass sich in der Mittel- und Langfristperspektive solche Kosten verringern, die durch Beschäftigungsabbau und etwaige Entlassungskosten hervorgerufen werden können. Insgesamt verdichtet sich aber der Eindruck, dass die Nutzung von Ingenieurdienstleistern über das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung nicht genutzt wird, um kurzfristige und unmittelbare Kostensenkungen zu erzielen. Hiermit zeichnet sich erneut ein signifikanter Unterschied zur Arbeitnehmerüberlassung im weniger hoch qualifizierten gewerblichen und kaufmännischen Bereich ab.

Etwas anders ist die Situation einzuschätzen, wenn Aufträge in Form von Werkverträgen oder Dienstverträgen an Ingenieurdienstleister vergeben werden. Die Mitarbeiter, die in solchen Projekten beschäftigt werden, unterliegen nicht den Equal-pay Regelungen. Hier können sich etwas größere Gehaltsunterschiede im Vergleich zu den Beschäftigten der Auftraggeber ergeben. Ein größeres Potential, kostengünstigere Angebote auf den Markt zu bringen, könnte für Ingenieurdienstleister darin bestehen, Aufträge oder Arbeitspakete im Ausland bearbeiten zu lassen. Für das europäische Ausland wird nicht durchgängig, aber doch vom Gros der Interviewpartner ausgeführt, dass sich dort derzeit keine größeren Kostenvorteile mehr generieren lassen, weil sich die Arbeitskosten etwa in Spanien, Polen und Tschechien zwischenzeitlich auch erhöht hätten. Am ehesten wären daher Vorteile bei der Verlagerung in solche Länder wie Indien oder China zu erzielen. In toto sind damit die Möglichkeiten, Ingenieurdienstleister als ein strategisches Instrument einzusetzen, um Kosten zu sparen, begrenzt aber vorhanden. Werkverträge haben hier aber einen deutlich anderen Charakter als in anderen Tätigkeitsfeldern, in denen sie relativ offen eingesetzt werden, um die zwischenzeitlich getroffenen Regulierungen zur Zeitarbeit zu umgehen. Hier greifen eher Motive und Maßnahmen, die aus der Reorganisation von Wertschöpfungs- und Zulieferketten bekannt sind. Der globale Wettbewerbsdruck wird durch solche Organisationsformen sicherlich gefördert, allerdings bedingt die erforderliche enge Abstimmung und teilweise auch geographische Nähe zu Kundenunternehmen offensichtlich ein höheres Maß an lokaler Präsenz und dämpft damit die Dynamik von Auslagerungen in das Ausland.

Insbesondere die Interviews mit den Betriebsratsvertretern weisen in diesem Zusammenhang auf eine weitere spezifische Motivation hin, eher Ingenieurdienstleister zu beauftragen als das eigene Personal aufzustocken – obwohl dies als zunächst kostenintensivere Variante gesehen wird. Die ökonomische Dezentralisierung scheint so weit fortgeschritten zu sein, dass langfristige Beschäftigungsverpflichtungen in der eigenen Kostenstelle tunlichst vermieden werden. Die Möglichkeit, direkt eingestellte Mitarbeiter später bei dezentral sinkendem Personalbedarf in eine andere Kostenstelle zu versetzen, wird offensichtlich kaum genutzt. Ob dies auf eine allgemeine Risikoaversion auf der

---

<sup>8</sup> Lünendonk verweist auf eine Gehaltsdifferenz von 6,6 % für Berufseinsteiger und 13,8 % für Beschäftigte mit Hochschulabschluss und fünf Jahren Berufserfahrung (Lünendonk 2013b: 6). Die Befunde von Blöcker (2016: 85) lassen einen Unterschied zwischen ca. 5 % und 20 % erkennen.

mittleren Entscheidungsebene oder auf faktische Mobilitätsrestriktionen in den Betrieben – etwa aufgrund sehr differenzierter Qualifikationsanforderungen – zurückzuführen ist, muss an dieser Stelle allerdings offen bleiben.

### **Spezielles Know-how**

Die Beauftragung mit Projekten, für die sehr starke Spezialisierungen erforderlich sind, die kaum sinnvoll im Kundenunternehmen vorgehalten werden können (F5), ist bei den von uns untersuchten Ingenieurdienstleistern eher die Ausnahme. Solche Aufträge sind eher dann vorhanden, wenn es um Fragen geht, die nicht zu den Kernkompetenzen des Kunden stehen. So wird etwa von der Neuplanung, Neubau und Inbetriebnahme von Produktionsanlagen berichtet, die von einem Ingenieurdienstleister für einen Produktionsbetrieb abgewickelt wird. Als ein anderes Beispiel wird die Adaption einer bestehenden Maschinenentwicklung von den in Europa üblichen an das in den USA gebräuchlichen Steuerungssystemen erwähnt. Die entsprechenden Erfahrungen können von dem Kunden selbst nicht erbracht werden, so dass dieser Auftrag von einem Ingenieurdienstleister bearbeitet wird. Vorrangig werden allerdings Projekte bearbeitet, die genauso gut im Kundenunternehmen selbst untergebracht werden könnten, aber aufgrund des zeitlich abgrenzbaren Bedarfs extern als temporäre Unterstützung vergeben werden. Dies lässt sich aber auch dadurch erklären, dass bei den befragten Niederlassungen in Bremen häufig das Gewicht eigener technischer Büros geringer auszufallen scheint als in der Gesamtbranche. Gleichwohl lässt die Analyse der gesamten Branche den Schluss zu, dass sich unter den Ingenieurdienstleistern Kompetenzprofile herausgebildet haben, auf die die Auftraggeber dringend angewiesen sind. Dies ist bei einigen Anbietern zu erkennen, die vor allem im Bereich der Automobilentwicklung (Antrieb, Abgasstrang, Assistenzsysteme etc.) angesiedelt sind. Hier zeichnen sich gegenseitige Abhängigkeitsverhältnisse von Endkunden und Dienstleistern ab, weil das spezifische Know-how für die Entwicklung einiger Komponenten mittlerweile bei den Ingenieurdienstleistern liegt und nur mühsam und aufwendig wieder bei den Endherstellern aufgebaut werden könnte.

## 4 Personalpolitik, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei Ingenieurdienstleistern

### 4.1 Zur Großwetterlage auf dem Arbeitsmarkt für Ingenieure

Die Austauschbeziehungen zwischen Ingenieurdienstleistern und ihren Mitarbeitern und Bewerbern sind – wie in jedem Tätigkeitssegment – grundlegend durch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage bei bestimmten Qualifikationen und Fähigkeiten beeinflusst. Sollten die Marktparteien einen signifikanten Fachkräftemangel feststellen, würde dies die Entwicklung zu einem Arbeitnehmermarkt signalisieren, der die Mitarbeiter in die Lage versetzt, für sich sehr ansprechende Konditionen auszuhandeln. Die Diagnose „Fachkräftemangel“ wird allerdings für den MINT-Bereich in der wissenschaftlichen Diskussion höchst kontrovers diskutiert. Während die eine Seite zwischenzeitlich etwa für 2010 eine Ingenieurücke von bundesweit ca. 39.000 Personen herausarbeitet hatte (VDI/IW Köln 2010), lautet die konträre Position, Ingenieure seien auf dem Weg in einen neuen „Schweinezyklus“, der zu einem Überangebot an Ingenieuren führe (Brenke 2010). In unserer Empirie wurden die Interviewpartner nach ihrer Einschätzung zum Fachkräftemangel im Ingenieurbereich gefragt. Relativ übereinstimmend wird berichtet, dass der Markt enger wird, es keinen gravierenden Überhang geeigneter Bewerber mehr gibt. Die meisten Vakanzen können aber doch nach einer gewissen Suchzeit erfolgreich besetzt werden. Eine größere Herausforderung sind jedoch sehr spezifische betriebliche Anforderungen an Qualifikationen, Qualifikationsmischungen und Erfahrungen, die ein Kandidat mitzubringen habe. Unproblematisch scheint die Versorgung mit Absolventen und Jungingenieuren zu sein, die über kaum oder keine Berufserfahrung verfügen. Auch an älteren Bewerbern mangelt es nicht, die sich beruflich neu orientieren wollen oder müssen. Mit letzteren tatsächlich ins Geschäft zu kommen werde jedoch durch hohe Gehaltserwartungen erschwert und sie werden hinsichtlich ihrer Arbeitsroutinen als weniger flexibel eingeschätzt. Generell ist diejenige Ingenieurgeneration besonders gefragt, die zum einen noch jung und relativ frisch ausgebildet ist, aber schon über ein paar Jahre Berufserfahrung verfügt. Sie stellen ein begehrtes Gut dar, das schwierig auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen ist und um das sowohl Ingenieurdienstleister als auch Endkunden zu buhlen hätten.

Insgesamt ist festzuhalten, dass der Ingenieurarbeitsmarkt bisher noch nicht zu einem Arbeitnehmermarkt geworden ist. Unklar sind jedoch die Folgen des demographischen Wandels, dem in Zukunft zu erwartenden Rückgang des Erwerbspersonenpotentials und damit auch der Erwerbstätigenzahlen im Ingenieurbereich. Es ist aber den Aussagen der Interviewpartner zu entnehmen, dass das Machtgefälle zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in diesem Segment nicht so stark ausgeprägt ist wie in anderen Teilen des Arbeitsmarktes. Ingenieure würden um ihren Marktwert wissen und verfügten grundsätzlich über einen hohen Grad der Employability – sie könnten sich relativ gut alternative Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitgeber suchen. Diese Großwetterlage auf dem Ingenieurarbeitsmarkt führt dazu, dass sich insbesondere Ingenieurdienstleister um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu kümmern hätten, da sie ansonsten zügig eine Wechseloption ziehen. Ein relativ partnerschaftlicher Umgang mit den Mitarbeitern empfiehlt sich darüber hinaus, da die Möglichkeit besteht, dass ehemalige Mitarbeiter auf eine Entscheidungsebene bei (potentiellen) Kunden vorrücken und damit zukünftig als eine Art „Gatekeeper“ für erfolgreiche Auftragsakquisitionen fungieren könnten.

### 4.2 Das Paket der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei Ingenieurdienstleistern

#### Einstellung, Einsatzanbahnung, Einsatzorte und Tätigkeitszuweisungen

Einstellungen bei Ingenieurdienstleistern erfolgen nach Auskunft unserer Interviewpartner in der Regel nur aufgrund eines konkreten Bedarfs. Unsere Vermutung, Einstellungen würden teilweise auf „Vorrat“ vorgenommen, um sich interessante Arbeitskräfte zu sichern und erst danach mit ihrer konkreten „Vermarktung“ zu beginnen, ließ sich nicht bestätigen.

Eine Ausnahme war bei einem Anbieter festzustellen, bei dem es für den Einsatz in einem technischen Büro eine solche Form der Personalrekrutierung gibt. Dies bietet die Gelegenheit, Projektteams von erfahrenen Mitarbeitern durch „Junioren“ zu ergänzen und ihnen dadurch Berufserfahrung und Training on the Job zu ermöglichen. Allerdings sind solche Kapazitäten begrenzt, weil die Projekte trotzdem professionell und effizient durchgeführt werden müssten. Es wird aber bedauert, dass es kein eigenes Budget für ein Nachwuchskräfteprogramm gibt, da dies die Chancen für eine nachhaltige Personalentwicklung beeinträchtigt.

Im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung werden Neuanstellungen immer erst nach einer Kundenanfrage vorgenommen. Wenn vorhandene Mitarbeiter nicht auf das Profil passen oder in einem anderen Einsatz stecken, werden die Anfragen mit dem vorhandenen Bewerberpool abgeglichen oder die Stellen ausgeschrieben. Zum Tagesgeschäft der Ingenieurdienstleister gehört es jedoch auch, Bewerbungsgespräche „auf Vorrat“ zu führen, um damit ständig

mit potentiellen Kandidaten in Kontakt zu sein. Falls in Folge von Initiativbewerbungen aussichtsreiche Kandidaten identifiziert werden könnten, aber keine konkrete und passende Kundenanfrage vorliegt, wird gelegentlich versucht, proaktiv einen geeigneten Kunden als Auftraggeber zu gewinnen, um dann ein entsprechendes Beschäftigungsverhältnis zumeist im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung zu begründen. In dieser Variante fungieren Ingenieurdienstleister quasi als Makler für Bewerber und unterstützen diese bei der Vermarktung ihrer Arbeitskraft.

Es wird als unseriöse Geschäftspraxis gewertet, Mitarbeiter für eine Beschäftigung im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung ohne konkreten Einsatzbetrieb unter Vertrag zu nehmen, weil die Mitarbeiter ein Recht darauf hätten zu erfahren, wo und in welchen inhaltlichen Kontexten sie eingesetzt werden sollen. Es wird in diesem Zusammenhang betont, dass Ingenieurdienstleister grundsätzlich gut beraten seien, Mitarbeiter bei der Auswahl der Einsatzbetriebe und der damit einhergehenden Orte und inhaltlichen Aufgaben einzubeziehen und ihre Präferenzen bei der Planung und Akquise von Einsätzen zu berücksichtigen. Unsere Interviewpartner heben hervor, dass daher auch die Anbahnung von Folgeeinsätzen in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern geschieht, um sie weiterhin an das Unternehmen zu binden.<sup>9</sup>

Das Geschäftsmodell von Ingenieurdienstleitern erfordert es einerseits, in den Arbeitsverträgen einen gewissen Einsatzradius (an Bremer Standorten z. B. Norddeutschland, das Elbe-Weser-Ems Gebiet o. ä.) festzuschreiben zu müssen, um ihren Mitarbeitern (Folge-) Einsätze anbieten zu können. Andererseits müssen die geographischen Präferenzen der Mitarbeiter bei der Einsatzplanung und -absprache mit den Mitarbeitern beachtet werden, um ungewollter Fluktuation entgegenzuwirken. Solche Mitarbeiter und Bewerber, die Ingenieurdienstleister als Plattform für umfangreichere Reiseerfahrungen nutzen wollten, seien eine ausgesprochene Ausnahme. Ingenieure werden demgegenüber erfahrungsgemäß eher als bodenständig und der eigenen Scholle verbunden wahrgenommen. Sie sind in der Regel auf eine geographische Nähe zum bisherigen Wohnort bedacht und lange Anfahrtszeiten vom Wohn- zum Einsatzort würden nur für einen kürzeren Zeitraum toleriert. Das gilt insbesondere für Mitarbeiter, die bereits eine eigene Familie gegründet haben. Um diese Beschäftigten zu halten, wird zum Teil versucht, zielgerichtet Kunden und Einsatzmöglichkeiten zu akquirieren, die relativ nah am Wohnort des Mitarbeiters (aber ggf. in der Randzone des jeweiligen Betreuungsgebiets der Niederlassung des Ingenieurdienstleisters) liegen.

Ein etwas anderes Bild zeichnet sich mit Blick auf das Unternehmen ab, dass sich auf die Vermittlung zwischen Kunden und Selbstständigen spezialisiert hat. Hier wird nach einer Kundenanfrage die eigene Datenbank nach geeigneten Kandidaten durchsucht. Diese werden dann angefragt, ob Interesse an der Bearbeitung des Auftrags besteht und die erforderlichen zeitlichen Kapazitäten vorhanden sind. Signalisieren sowohl Kunde als auch Kandidaten, dass eine Kooperation möglich ist, müssen zwei Vertragsverhältnisse ausgehandelt werden, die jeweils Zeithorizonte, Vergütungssätze, Zahlungsmodalitäten usw. umfassen: zwischen Kunde und Dienstleister sowie zwischen Dienstleister und Selbstständigem; ein direktes Vertragsverhältnis zwischen Kunde und Selbstständigem wird nicht abgeschlossen.

Die Selbständigen, die mit diesem Dienstleister zusammenarbeiten, werden als etablierte Experten beschrieben, die häufig zwischenzeitlich schon in einer abhängigen Beschäftigung gearbeitet und sich bewusst für die Selbstständigkeit entschieden haben. Der Dienstleister legt Wert auf die Feststellung, dass vermieden wird, mit Kandidaten zusammenzuarbeiten, die sich aufgrund fehlender Alternativen selbständig gemacht hätten. Dies gewährleistet nicht nur eine hohe Qualität, sondern führt auch dazu, dass die Kandidaten etwaige Angebote seitens der Kunden für eine Übernahme in eine direkte Beschäftigung in der Regel ablehnen würden. Aufgrund des höheren Alters und der nachlassenden familiären Sorgeverpflichtungen ist bei den Selbständigen auch eine relativ hohe Bereitschaft vorhanden, sich auf wechselnde Einsatzorte einzulassen. Fehlendes Interesse an einer Übernahme und hohe Mobilitätsneigung erscheinen somit – neben den ausgereiften Expertenfähigkeiten – als spezifische Differenzen zwischen diesen Selbständigen und den durchschnittlichen Beschäftigten von Ingenieurdienstleistern.

### **Vertragsformen und Beschäftigungssicherheit**

Die befragten Interviewpartner unterstreichen, dass sie ihren Mitarbeitern unbefristete Arbeitsverträge anbieten. Dies wird als ein positives Merkmal herausgestellt, um sich gegenüber konkurrierenden Arbeitgebern zu profilieren und sich von den Usancen in der übrigen Arbeitnehmerüberlassung abzusetzen. Es wird deutlich, dass sie viele Mitarbeiter mit lediglich befristeten Verträgen kaum gewinnen könnten.

---

<sup>9</sup> Allerdings liegt es auf der Hand, dass solche Phasen von den Ingenieurdienstleistern auch als „Sollbruchstellen“ für das Beschäftigungsverhältnis genutzt werden können, indem unattraktive Einsatzofferten unterbreitet werden. Auch in „normalen“ Beschäftigungsverhältnissen können Mitarbeiter durch die Zuweisung uninteressanter Aufgaben dazu ermuntert werden, sich einen anderen Arbeitgeber zu suchen. Jedoch ist die Arbeit bei Ingenieurdienstleistern in sehr viel stärkerem Maße durch diskontinuierliche Projekteinsätze in der Arbeitnehmerüberlassung oder der Bearbeitung von Werkverträgen geprägt. Zudem spielt die Verlagerung des Einsatzortes bei normalen Beschäftigten zumeist eine nur untergeordnete Rolle. Hieraus ergeben sich insgesamt sehr viel mehr Spielräume für bewusst herbeigeführte oder geförderte Brüche.

Hinsichtlich der Beschäftigungssicherheit sind unterschiedliche Sichtweisen denkbar. Auf der einen Seite hilft ein unbefristeter Vertrag den Beschäftigten nicht viel, wenn etwa bei Ingenieurdienstleistern Aufträge in größerem Umfang wegbrechen. Betriebsbedingte Kündigungen sind bei den Dienstleistern sicherlich einfacher durchzusetzen, Abfederungen durch Abfindungen, Sozialpläne usw. dürften weniger komfortabel sein. Beschäftigte bei Endkunden haben daher einen höheren Schutz nicht zuletzt, weil Ingenieurdienstleister zum Teil gerade deshalb beauftragt werden, um auf wechselnde Auftragslagen flexibel reagieren zu können ohne zu Entlassungen greifen zu müssen. Die Kernbelegschaften von Endkunden werden durch eine Korona flexibler Randbelegschaften geschützt. Insbesondere bei den großen Unternehmen mit stark ausgebauten Interessenvertretungsstrukturen bedürfen Personalreduzierungen eines langen organisatorischen innerbetrieblichen Vorlaufs.

Auf der anderen Seite betonen unsere Gesprächspartner die hohe Employability, die ihre Mitarbeiter durch eine Beschäftigung bei einem Ingenieurdienstleister erreichen. Sie sind zwar nicht fest bei einem Kunden angestellt – und würden unter die entsprechenden Schutzmechanismen fallen –, sie sind aber auch nicht auf dieses eine Unternehmen festgelegt. Wenn der Einsatz beim Kunden oder das Projekt für den Kunden beendet wird, sei ein Ingenieurdienstleister besser in der Lage, Anschlussperspektiven zu bieten. Nicht zuletzt würden durch wechselnde Kunden- und Projekteinsätze wichtige Fähigkeiten und Erfahrungen vermittelt, die die Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt mittel- und langfristig verbessern.

### Entgelt

Ingenieure verdienen in der Regel gut. Dies prägt auch die Entgeltfindung bei Ingenieurdienstleistern. Die von uns befragten Ingenieurdienstleister orientieren sich bei der Gestaltung des Grundgehalts zumeist am Tarifvertrag des Bundesarbeitgeberverbands der Personaldienstleister (BAP). Ein weiteres Unternehmen hat einen Haustarifvertrag abgeschlossen. In einem Unternehmen werden die Gehälter vollständig frei ausgehandelt.<sup>10</sup> Auffallend ist, dass alle Interviewpartner aus den tarifgebundenen Unternehmen betonen, dass sie immer übertariflich zahlen würden. Das Entgelt auf Tarifniveau ist ansonsten derzeit nicht konkurrenzfähig.<sup>11</sup> Dabei werden Ingenieure als in der Regel wenig tolerant wahrgenommen, über längere Zeit größere Einkommensunterschiede im Vergleich zu festangestellten Kollegen hinzunehmen. Sie würden um ihren derzeit relativ hohen Marktwert wissen und auch einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen, um eine solche Einkommensschere zu minimieren. Dies gelte auch für Personal, das auf dem europäischen oder globalen Arbeitsmarkt rekrutiert wurde, um in Deutschland über die Arbeitnehmerüberlassung beschäftigt zu werden.

Mittlerweile greifen in den Branchen, die von Ingenieurdienstleistern bedient werden, relativ umfangreiche Equal-Pay-Regelungen, wenn das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt wird. Die Einkommen der Mitarbeiter von Ingenieurdienstleistern richten sich dann nicht – oder zumindest nicht ausschließlich – nach den Bestimmungen im eigenen Betrieb, sondern auch nach der Frage, welche Einkommen vergleichbare Mitarbeiter bei denjenigen Kunden verdienen, bei denen sie eingesetzt werden. Die Interviewpartner berichten, dass diese Regelungen für ihre Mitarbeiter häufig vorteilhaft sind. Insbesondere in großen tarifgebundenen Unternehmen ist das Gehaltsgefüge höher angesiedelt als die mit den Mitarbeitern ausgehandelten Einkommen. Mit Ausnahme von Sonderzahlungen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Gewinnbeteiligungen etc.) führen die Regelungen zu Branchenzuschlägen dazu, dass die Einkommen von Beschäftigten bei Ingenieurdienstleistern ähnlich seien wie bei den Endkunden. Dies ist allerdings auch davon abhängig, ob die Kundenunternehmen die Möglichkeit in Anspruch nehmen, die Branchenzuschläge auf 90 % des vergleichbaren regelmäßigen Einkommens unmittelbar beschäftigter Mitarbeiter zu deckeln.<sup>12</sup>

Im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen seien jedoch die Einkommen auch ohne Branchenzuschläge vergleichbar, wenn nicht sogar gelegentlich höher. Gleichwohl sind die auf Branchenzuschlägen basierenden Einkommen nicht ohne Risiko für die Beschäftigten. Sie werden nur so lange gezahlt, wie sie dem spezifischen Kunden überlassen sind. Wird der Einsatz beendet, endet auch die Zeit mit dieser konkreten Zulage. Einige Interviewpartner raten ihren Beschäftigten daher auch immer dazu, diese Zulagen nicht als Fixum, sondern als variablen Entgeltbaustein zu betrachten.

Im Gegensatz zum Instrument der Arbeitnehmerüberlassung ist die Entgeltgestaltung bei Projekten, die über Werk- oder Dienstverträge administriert werden, augenscheinlich für Mitarbeiter weniger lukrativ. In unseren Interviews wird die Gehaltsdifferenz hier im Vergleich zu Endkunden auf etwa zehn Prozent geschätzt.

<sup>10</sup> Das Unternehmen, das mit Blick auf die Vermittlung von Freiberuflern in die Untersuchung aufgenommen wurde, unterliegt selbstverständlich in dieser Geschäftssparte keinem Tarifvertrag und wird im späteren gesondert dargestellt.

<sup>11</sup> Wie bei allen übertariflichen Zulagen – auch bei Endkunden – muss gefragt werden, wie sich das Einkommen im Zeitverlauf entwickelt, wenn die Tarifpartner eine Tarifsteigerung vereinbaren. Oftmals werden die Tarifsteigerungen mit der übertariflichen Zulage verrechnet. Das Gesamteinkommen der Beschäftigten steigt daher nicht, wenn sie nicht erneut individuelle Zulagen einfordern und zugebilligt bekommen.

<sup>12</sup> Es wird berichtet, dass ein großer Auftraggeber in Bremen Regelungen verfolgt, die ein echtes Equal-pay zum Ziel haben und auf eine Deckelung verzichten. Darüber hinaus wird in den Interviews deutlich, dass die Kundenunternehmen mitunter nicht sonderlich aufgeschlossen seien, ihre Gehaltsbänder für vergleichbare Mitarbeiter gegenüber Ingenieurdienstleistern transparent zu machen.

Anders stellt sich die Situation bei dem Dienstleistungsunternehmen dar, dass sich auf die Vermittlung von Selbstständigen spezialisiert hat. Hier ist von sehr hohen Vergütungssätzen die Rede, die in einem iterativen Maklerprozess zwischen Kunden und Selbstständigen realisiert würden. Hierfür erwartet der Kunde dann auch eine entsprechend wertige Unterstützungsleistung, die aber von den Freelancern auch in der Regel erbracht werden kann, weil es sich zumeist um sehr erfahrene und sehr spezialisierte Experten handelt. Darüber hinaus müssen die Vergütungssätze auch Verwaltungs- und Weiterbildungskosten sowie Urlaubszeiten oder Rücklagen abdecken. Die Höhe des Entgelts wird aber für diese Gruppe von Arbeitskräften als subjektiv gar nicht entscheidendes Kriterium dargestellt.<sup>13</sup> Jedoch wird die Vergütung doch als ein relevantes Merkmal beschrieben bei der Frage, warum die Selbstständigen nicht direkt – unter Umgehung der Maklerfunktion dieses Dienstleisters – in eine geschäftliche Beziehung mit dem Kunden treten: Kunden zielen darauf, möglichst spät liegende Zahlungsziele zu vereinbaren, während hingegen dieser Dienstleister eine zeitnahe Vergütung ermöglicht, indem er die Zeit bis zur Erreichung des Zahlungsziels zwischenfinanziert.

### **Entwicklungsmöglichkeiten und Beschäftigungsperspektiven**

Ingenieure gelten als eine Beschäftigtengruppe, in der Prozesse „normativer Subjektivierung“ (Baethge 1991) besonders weit fortgeschritten sind. Aufgrund des insgesamt hohen Entgeltniveaus gilt das Einkommen häufig lediglich als Hygienefaktor: Es wird schlicht vorausgesetzt, dass „normale“ oder „erwartbare“ Standards eingehalten werden, eine besondere Motivation resultiert aus dem Einkommen allerdings längerfristig nicht (Herzberg u.a. 1959, vgl. auch Holtrup 2008). Motivation rührt eher aus der Beschäftigung bei einem prestigeträchtigen Unternehmen, der Beteiligung an interessanten Projekten, dem arbeitsinhaltlichen Zuschnitt der Tätigkeit und nicht zuletzt aus den mit ihr verbundenen individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen (Heisig 2015). Vor diesem Hintergrund gehört es zu den ganz wesentlichen Herausforderungen von Ingenieurdienstleistern, sich als Arbeitgeber zu positionieren, der diesen für Ingenieure zentralen Erwartungen gerecht wird.

Zunächst ist festzustellen, dass unsere Interviewpartner von ihrer Erfahrung berichten, dass sie von Bewerbern als Arbeitgeber angesehen werden, die mit einem Makel behaftet sind. Sie werden häufig als Arbeitgeber zweiter Wahl angesehen, da sie als „Leiharbeitsunternehmen“ eingeordnet werden und der Ruf dieser Beschäftigungsform weitgehend diskreditiert sei. Grundsätzlich würden die Bewerber ein reguläres unmittelbares Beschäftigungsverhältnis bei einem Unternehmen bevorzugen. Wenn sie im Vorstellungsgespräch nach ihren Präferenzen gefragt werden, geben viele Bewerber an, dass sie eine Direktvermittlung zu einem Kunden einem Einsatz in der Arbeitnehmerüberlassung vorziehen. Dabei bildeten die bekannten großen Unternehmen (Daimler, BMW, Bosch, Airbus, Siemens etc.) noch immer den Favoritenkreis.

Ingenieurdienstleister haben also damit zu kämpfen, dass sie noch wenig eigenständige Attraktivität aufbauen konnten. Insbesondere fällt es ihnen schwer, herauszuarbeiten, dass es sich bei ihrem Geschäftsmodell zwar häufig formal um Arbeitnehmerüberlassung handelt, sich Nutzungsmotive und Umgangsformen aber deutlich von der Leiharbeit in weniger hoch qualifizierten Bereichen unterscheiden. „Ingenieurdienstleister“ und „Leiharbeit“ stellen bisher noch relevante Hypothesen dar, die sich negativ auf das Image als Arbeitgeber niederschlagen und ein solches Beschäftigungsverhältnis wenig Identifikationsmöglichkeiten und Prestige in Aussicht stellt.

Anders verhält sich die Situation mit Blick auf die Frage, ob Mitarbeiter von Ingenieurdienstleistern mit interessanten Projekten und Herausforderungen betraut werden. Unsere anfängliche Vermutung ließ sich nicht bestätigen, dass Ingenieurdienstleister über Werk- und Dienstverträge eher mit weniger interessanten Projekten und flankierenden Routineaufgaben beauftragt oder Mitarbeiter in der Arbeitnehmerüberlassung entsprechend mit weniger anspruchsvollen Tätigkeiten betraut werden. Beides wird von den interviewten Ingenieurdienstleistern vehement zurückgewiesen; die befragten Betriebsräte stützen diese Einschätzung. Im operativen Alltagsgeschäft verwischen häufig die Grenzen zwischen den Beschäftigten von Kundenunternehmen und Ingenieurdienstleistern, das Anspruchsniveau der Aufgaben ist ähnlich. Bei der Arbeitnehmerüberlassung sind die Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum beim Kunden eingesetzt und dementsprechend gut in den sozialen betrieblichen Kontext integriert. Es sei daher kaum denkbar und aus der Erfahrung bekannt, dass den Beschäftigten regelmäßig weniger interessante und begehrte Tätigkeiten zugewiesen würden. In der für Ingenieure sehr wichtigen arbeitsinhaltlichen Dimension ist somit – zumindest nach Auskunft der von uns befragten Unternehmen – davon auszugehen, dass eine Beschäftigung beim Ingenieurdienstleister als gleichwertig zu der bei einem Endkunden anzusehen ist.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Die entsprechenden Freelancer werden als vor allem technisch versiert und interessiert wahrgenommen. Für Kandidaten mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund habe die Entgeltdimension z. B. ein sehr viel höheres subjektives Gewicht und sie würden auch sehr viel härter um entsprechende Vergütungssätze verhandeln.

<sup>14</sup> Ähnliches gilt für den Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen, die allerdings im hochqualifizierten Bereich generell eine weniger exponierte Rolle spielen, weil hier Fähigkeiten eher über konkrete Aufgaben, „learning by doing“ und „training on the job“ ausgebildet werden. Dessen ungeachtet, wird von den Gesprächspartnern die Qualifizierung von Mitarbeitern als unproblematisch beschrieben. Alle für die Ausübung der konkreten Tätigkeit benötigten Weiterbildungsmaßnahmen würden die Mitarbeiter von Ingenieurdienstleistern erhalten. Hierzu zählen insbe-

Hinsichtlich der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten wird von den Gesprächspartnern hervorgehoben, dass das Geschäftsmodell von Ingenieurdienstleistern gegenüber einer „normalen“ Festanstellung beim Kunden sogar Vorteile bieten kann, weil ein breiteres Spektrum von Kunden und Branchen bedient wird. Ein „Projekthopping“ im Rahmen einer solchen Beschäftigung beim Ingenieurdienstleister bietet im Idealfall die Möglichkeit, sich in kurzer Zeit einen größeren Erfahrungsschatz zu erschließen oder sich in einem überbetrieblichen Kontext zu einem ausgewiesenen Experten für bestimmte Aufgabenstellungen zu entwickeln.<sup>15</sup> Würde ein solches „Projekthopping“ alternativ durch den häufigen Wechsel des Arbeitgebers realisiert, würde ein solcher Lebenslauf wohl auch als Hinweis auf eine mangelnde Stetigkeit und Verlässlichkeit interpretiert werden können.

Demgegenüber fallen die Karrieremöglichkeiten unmittelbar bei einem Ingenieurdienstleister begrenzt aus. Mitarbeitern, die in der Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt werden, steht dabei die Möglichkeit offen, in den Vertrieb und das Management mit den dort üblicherweise anzutreffenden Hierarchiestufen zu wechseln. Dieser Weg gilt auch für Beschäftigte von Ingenieurdienstleistern mit technischen Büros, er wird allerdings ergänzt durch die Übernahme von Führungsaufgaben oder Verantwortung bei der Steuerung und Administration von Projekten. Hier spricht einerseits einiges für die Plausibilität der These, dass aufgrund der hohen Fluktuation und gleichzeitig hohen Wachstumsraten bei Ingenieurdienstleistern der Aufstieg in untere und mittlere Führungspositionen schneller gelingt (Lünendonk 2013c). Da es sich bei Ingenieurdienstleistern aber andererseits letztlich zumeist um vergleichsweise kleinere Unternehmen mit einer zergliederten Niederlassungsstruktur handelt, bleiben interne Aufstiegschancen naturgemäß und schon allein aufgrund der Betriebsgröße begrenzt.

Wenn die Beschäftigung bei einem Ingenieurdienstleister jedoch vorwiegend als eine Etappe in der gesamten – auch überbetrieblichen – Karriereentwicklung betrachtet wird, ist ein etwas anders akzentuiertes Resümee zu ziehen. In dieser Hinsicht äußern die Interviewpartner die Einschätzung, dass eine gewisse Beschäftigungszeit bei einem Dienstleister langfristig die Beschäftigungs- und Karrierechancen verbessern könne. Nicht nur, dass bei „normalen“ Arbeitgebern ein Umdenken festzustellen ist und eine Beschäftigungsepisode bei einem Dienstleister nicht mehr als ein Makel – oder eine unfreiwillige Notoption – im Lebenslauf verstanden wird. Im Gegenteil würden die vielfältigen Erfahrungen in unterschiedlichen Projekt- und Kundenkontexten sogar vielmehr positiv gewertet. Außerdem werden soziale Kontakte in professionelle Netzwerke ermöglicht, die bei einer beruflichen Veränderung konstruktiv genutzt werden könnten. Nicht zuletzt würden Kundenunternehmen bei Neueinstellungen Personen bevorzugen, die sie bereits kennen, die mit den Gepflogenheiten im Betrieb oder der Branche vertraut sind und die durch ihre Fähigkeiten bereits persönlich überzeugen konnten. Insgesamt spricht also vieles dafür, dass die Beschäftigung bei einem Ingenieurdienstleister die Chancen erhöht, sich einen passenden Arbeitgeber und eine interessante berufliche Position aussuchen zu können.<sup>16</sup>

Ein beruflicher Wechsel erfolgt daher zumeist auf eine mindestens gleichwertige Position, sei möglicherweise sogar mit einem beruflichen Aufstieg verbunden (etwa vom Konstrukteur beim Dienstleister zum Konstruktionsleiter bei einem Kundenunternehmen). Gleichwohl ist Zurückhaltung zu erkennen, die Beschäftigung bei einem Dienstleister als „Karriereturbo“ – so die Formulierung eines Interviewpartners – zu werten. Auch wenn sich die vielfältigen Erfahrungschancen bei einem Dienstleister später günstig auf den Karriereverlauf auswirken könnten, sei jedoch kaum denkbar, dass der Einstieg bei einem Unternehmen gelinge, wenn dabei gleich mehrere Hierarchiestufen übersprungen würden.<sup>17</sup>

Insgesamt ist damit hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten und Beschäftigungsperspektiven bei Ingenieurdienstleistern ein ambivalentes Fazit zu ziehen. Auf der einen Seite erweist sich das Prestige, das mit der Beschäfti-

---

sondere Schulungen auf bestimmte EDV Techniken, Software-Releases etc. Teilweise würde dies separat vom Ingenieurdienstleistungsunternehmen organisiert und bezahlt. Teilweise – im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung – würden die Mitarbeiter Schulungen besuchen, die vom Kunden für ihre eigenen Beschäftigten organisiert werden, und die entstehenden Kosten ganz oder in Teilen durch den Ingenieurdienstleister getragen. Zusätzlich würden einige Ingenieurdienstleister eigenständige Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, um Fähigkeiten zu vermitteln, die über den konkreten Bedarf hinausgehen. Dies werde auch mit dem Motiv praktiziert, die Mitarbeiterbindung zu fördern und einen eigenen Teambuildingprozess zu initiieren. Hier wird deutlich, dass sich die Mitarbeiter von Ingenieurdienstleistern, die im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt werden, häufig kaum untereinander kennen und damit die Ausbildung einer eigenen Firmenidentität sehr schwierig ist.

<sup>15</sup> Allerdings hängt dies auch davon ab, wie flexibel sich alternative Arbeitgeber im Rahmen ihrer Personalentwicklung auf die Ziele und Präferenzen ihrer Mitarbeiter einlassen und mit entsprechenden Tätigkeitszuweisungen unterlegen.

<sup>16</sup> Andere Gesprächspartner vertreten allerdings eher die Position, dass ein Wechsel zu einem anderen Ingenieurdienstleister der Regelfall sei. Dies würde immer dann erfolgen, wenn Projektpakete vom Endkunden neu vergeben werden und den neu beauftragten Dienstleistern zugleich nahegelegt wird, Projektteams mit den einschlägig erfahrenen Mitarbeitern zu besetzen, also das Personal des bisherigen Auftragnehmers zu übernehmen. Während ein Mitwechseln mit einem Arbeitspaket als legitim und wünschenswert angesehen wird, habe es einen illoyalen Beigeschmack, wenn die Mitarbeiter selbst einen Wechsel zu einem anderen Dienstleister initiieren, aber den gegenwärtigen Kunden etwa eines Arbeitnehmerüberlassungseinsatzes mitnehmen wollten.

<sup>17</sup> Die Frage, ob die Beschäftigung bei einem Ingenieurdienstleister langfristig für Aufstiegschancen hinderlich, gleichwertig oder sogar förderlich ist, steht selbstverständlich in einem engen Zusammenhang mit den Rekrutierungs- und Karrierepolitiken von anderen Unternehmen. Setzen sie ausschließlich auf interne Personalentwicklung, wird die Beschäftigung bei einem Dienstleister hinderlich sein, rekrutieren sie neue Führungskräfte vorwiegend extern, könnten die Mitarbeiter von Dienstleistern einen Vorteil haben.

gung bei einem Ingenieurdienstleister verbunden ist, als bisher noch problematisch. Neben weiteren Aspekten (z. B. wechselnde Einsatzorte, Gehaltsunterschiede) scheint dieser Makel eine der wesentlichen Attraktivitätseinschränkungen von Ingenieurdienstleistern zu sein. Auf der anderen Seite können in der Dimension interessanter Herausforderungen und Tätigkeiten die Rahmenbedingungen bei Ingenieurdienstleistern als gleichwertig, in der Dimension der individuellen Entwicklungsperspektiven vielleicht sogar als positiv verstanden werden. Ingenieurdienstleister darüber hinaus als „Karriereturbo“ positionieren zu wollen, erscheint dagegen sehr voraussetzungsvoll. Dies muss mit elaborierten Personalentwicklungsstrategien unterlegt werden, die auf die zügige Übernahme und den sukzessiven Ausbau von Führungsaufgaben zielen, und erfordert zugleich ein entsprechendes Wachstum des Unternehmens.

## 5 Fazit

Ziel dieser Studie war es herauszuarbeiten, inwieweit sich durch die vermehrte Nutzung von externen Ingenieurdienstleistern eine Form der Prekarisierung auch hochqualifizierter Beschäftigung feststellen lässt oder sich hierdurch – quasi gegenläufig – neue Pfade der persönlichen Weiter- und Karriereentwicklung herausbilden. Hierzu wurde zum einen die Entwicklung der Branche nachgezeichnet und zum anderen empirisch untersucht, welche Personalpolitiken Ingenieurdienstleister verfolgen und welche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen daraus für die Beschäftigten resultieren.

Die Betrachtung der Branche zeigt zunächst ein deutliches Wachstum in den vergangenen Jahren. Darüber hinaus zeichnen sich Konzentrations- und Segmentationsprozesse ab. Die Anbieter wachsen nicht nur durch eine steigende Beauftragung von Kunden, sondern auch durch Übernahmen und Fusionen, durch die mittlere und kleinere Wettbewerber integriert werden. Hierdurch bildet sich auf der einen Seite des Spektrums eine Reihe größerer Ingenieurdienstleister, auf der anderen Seite bleibt – oder entsteht vielmehr immer wieder neu – eine größere Zahl von kleinen Unternehmen, die sich auf Nischenmärkten profilieren können. Mittelgroßen Anbietern werden zukünftig eher weniger günstige Aussichten attestiert.

Etwa 80 % des Umsatzes der Ingenieurdienstleister werden in den Branchen Automobilbau (OEMs und Zulieferer) und Luft- und Raumfahrt generiert. Hierbei handelt es sich zumeist um großbetriebliche Strukturen mit ausdifferenzierten Wertschöpfungsketten und Zulieferbeziehungen. Es spricht daher einiges für die Plausibilität des Befundes, dass sich auch innerhalb des Bereichs der Ingenieurdienstleistungen hierarchisch gestaffelte Kooperationsbeziehungen herausbilden werden (Lünendonk 2011, Blöcker 2016). Diese werden Koordinationsleistungen und spezifische Kompetenzprofile ebenso umfassen, wie eher weniger anspruchsvolle Aufgaben (vgl. hierzu Siebenhüter/Meyer 2012), die dann gegebenenfalls auch in Regionen mit geringeren Lohnniveaus ausgelagert werden könnten.

Ähneln diese Neujustierung von Wertschöpfungsketten auch solchen Outsourcingprozessen, die in anderen Bereichen als Triebfeder für Prekarisierungsprozesse fungieren, so erfolgt die Beauftragung von Ingenieurdienstleistern aufgrund anderer Motive. Im gewerblichen und weniger qualifizierten Segment wird das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung häufig eingesetzt, um kurzfristige Personalengpässe sowie Auftragsspitzen abzufedern oder – in der Form der „strategischen Nutzung“ (Holst u.a. 2009) – um Stammbeschäftigte zu substituieren, hohe Tarifentgelte zu umgehen und damit Kostenvorteile zu realisieren. Insbesondere letzteres gilt auch dann, wenn Arbeitnehmerüberlassung durch Werkvertragsarbeit ersetzt wird und hierdurch Bemühungen ins Leere laufen, den Einsatz von Leiharbeitskräften zu beschränken beziehungsweise ihre Beschäftigungsbedingungen zu verbessern. Im Bereich der Ingenieurdienstleister lässt sich hingegen ein abweichendes Motivprofil erkennen. Hier zielt die Nutzung externer Kapazitäten zwar auch auf den Aufbau oder die Ausweitung eines Personalpuffers, mit dem sich Unternehmen davor schützen, bei Auftragsschwankungen oder bei unterschiedlich personalintensiven Phasen eines Entwicklungszyklus zu einem teuren und mit sozialen Verwerfungen im Betrieb einhergehenden Abbau eigenen Stammpersonals greifen zu müssen. Die letztlich relativ geringen Einkommensdifferenzen zwischen Kundenunternehmen und Ingenieurdienstleistern führen allerdings dazu, dass „im laufenden Betrieb“ kaum unmittelbare Kostenvorteile entstehen. Es wird im Gegenteil davon berichtet, dass diese Form der mittelfristigen Flexibilitätssteigerung bei den Kunden eher Mehrkosten verursacht. Ein weiterer Unterschied in der Nutzung von Ingenieurdienstleistern besteht darin, dass der kurzfristige Ersatz von Personal aufgrund langer Einarbeitungszeiten keine Rolle spielt und nur bei höchstqualifizierten Spezialisten greift, die in Lage seien, mehr oder weniger aus dem Stand heraus einen unmittelbar produktiven Beitrag leisten zu können. Der in der Tradition von Ingenieurbüros stehende externe Zukauf von speziellem Know-how, das im Unternehmen nicht zur Verfügung steht oder ökonomisch rational dauerhaft vorgehalten werden kann, markiert eine weitere Differenz zu Arbeitnehmerüberlassung/Werkvertragsarbeit im gewerblichen Bereich. Nicht zuletzt ist in diesem Sinne auch von Bedeutung, dass Ingenieurdienstleister offensichtlich in weitaus größerem Maße für ihre Kunden eine Rekrutierungsfunktion ausüben, ihre Mitarbeiter häufiger Angebote zur festen Übernahme beim Kunden erhalten und somit der Klebeffekt ausgeprägter ist als in anderen Bereichen der Arbeitnehmerüberlassung.

Das in besonderer Weise konturierte Nutzungsprofil von Ingenieurdienstleistern schlägt sich auch in den Personalpolitiken sowie den konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nieder. Die Austauschbeziehungen zwischen Ingenieurdienstleistern und ihren Beschäftigten werden grundlegend von zwei Aspekten geprägt. Erstens wird von Seiten der Mitarbeiter/Bewerber, die ja in der Regel durch eine Hochschulausbildung sozialisiert wurden, ein respektvoll-kultivierter und partizipativer Umgang erwartet. Zweitens scheint der Arbeitsmarkt für Ingenieure derzeit – von sehr spezifischen Qualifikationsanforderungen abgesehen – weder durch einen breiten Fachkräftemangel noch durch ein Überangebot an Ingenieuren gekennzeichnet. Trotz sicherlich vorhandener Unterschiede (z. B. be-

rufserfahrene junge Ingenieure vs. Berufseinsteiger oder Ältere) ist die Verhandlungssituation auf der Arbeitnehmerseite dennoch insgesamt als relativ gut zu bewerten.

Diese Grundkonstellation hat zur Folge, dass Ingenieurdienstleister ein insgesamt akzeptables Paket an Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen schnüren müssen, um Mitarbeiter für sich gewinnen zu können. Die Arbeitsverträge sind nach Auskunft unserer Interviewpartner in der Regel nicht befristet, die Beschäftigten werden bei der Planung von Projekten und Einsatzbetrieben beteiligt, eine Entgelt Differenz zu vergleichbaren Beschäftigten ist häufig vorhanden, bewegt sich aber augenscheinlich in einem akzeptablen Rahmen und zudem auf gehobenem Niveau. Bei den Beschäftigungsperspektiven ist davon auszugehen, dass „normale“ Beschäftigte besser vor den Auswirkungen von Marktschwankungen geschützt sind und sie häufig Vorteile haben dürften, wenn in ihren Betrieben Aufstiegspositionen besetzt werden. Demgegenüber bieten Ingenieurdienstleister aufgrund kürzerer Projektlaufzeiten und Einsatzdauern eher Möglichkeiten, unterschiedliche Kontexte und inhaltliche Herausforderungen kennenzulernen und dadurch ihre langfristigen Karriereoptionen zu fördern.

Diese Essentials deuten darauf hin, dass die Tätigkeit bei Ingenieurdienstleistern im Vergleich zu „normalen“ Arbeitgebern zunächst als eine – mit gewissen Abstrichen – ähnliche Beschäftigungssituation interpretiert werden kann. Die Frage, ob die spezifischen Risiken oder Chancen überwiegen, ist kaum pauschal zu beantworten. Dies ist jeweils abhängig von den Nutzungsmotiven der Kundenbetriebe, den Geschäftsmodellen und der Personalpolitik der Ingenieurdienstleister sowie schließlich auch ganz entscheidend von den subjektiven Präferenzen und Zielen der Beschäftigten selbst. Hier ist eine unendliche Zahl von möglichen Kombinationen denkbar. Welche Bedeutung unterschiedliche Konstellationen haben und wie diese jeweils durch Beschäftigte wahrgenommen werden, müsste Gegenstand einer größeren eigenständigen empirischen Erhebung sein. Aus den Interviews mit den Ingenieurdienstleistern und den Betriebsräten der Kundenunternehmen lassen sich jedoch typische Situationen herauslesen, die eine größere quantitative Relevanz haben dürften.

*Berufseinsteiger (also Absolventen ohne einschlägige praktische Berufserfahrungen) mit schon sehr konkreten Vorstellungen zu ihrem präferierten Tätigkeitsfeld* stehen häufig bei den von ihnen favorisierten Arbeitgebern vor verschlossenen Türen. Viele Betriebe stellen keine oder nur noch sehr wenige Absolventen direkt ein. Für sie führt der Weg in den Arbeitsmarkt daher wohl oder übel über einen Ingenieurdienstleister – sei es in Form der Arbeitnehmerüberlassung oder der werkvertraglich gerahmten Projektarbeit. Dies kann als eine aufgenötigte Phase der Berufsorientierung und zugleich ersten Bewährung verstanden werden: Mit Einkommensabschlägen und einer unsicheren Berufsperspektive, weil sie darauf angewiesen sind, dass der Kunde ihnen tatsächlich ein Übernahmeangebot macht. Für diesen Personenkreis empfiehlt sich offensichtlich eher die Einsatzform der Arbeitnehmerüberlassung, die ein hohes Maß an Integration in den Kundenbetrieb und individuelle Sichtbarkeit erlaubt. Jedoch ist eine solche Brückenfunktion nur dann gegeben, wenn Kundenunternehmen tatsächlich häufiger Personal von Ingenieurdienstleistern fest übernehmen.

Für *Berufseinsteiger mit einer wenig festgelegten Berufsorientierung* können Ingenieurdienstleister als Lotsen eine sinnvolle Funktion ausüben. Es ist davon auszugehen, dass zumindest gute Ingenieurdienstleister tatsächlich in einem engen Kontakt zu beiden Seiten des Arbeitsmarktes stehen – zu (möglichen) Kunden und zu (möglichen) Bewerbern – und daher einen guten Überblick darüber haben, welche Einsatzgebiete, die vielleicht bisher nicht im Suchradius des Bewerbers lagen, aussichtsreiche und interessante Beschäftigungsperspektiven bieten. Die Möglichkeit, durch die Beschäftigung bei einem Ingenieurdienstleister unterschiedliche Tätigkeitsfelder und Kundenkontexte kennenzulernen und über einige Zeit auszuprobieren, ist dabei sowohl bei der Arbeitnehmerüberlassung als auch der Werkvertragsarbeit gegeben. Eher bei der Arbeitnehmerüberlassung ist zudem noch eine Maklerfunktion zu erkennen. Als Makler unterstützen sie die Bewerber bei der Vermarktung ihrer Arbeitskraft, indem sie den Such- und Bewerbungsprozess zu einem großen Teil begleiten oder selbst übernehmen.

Für *Beschäftigte mit dezidierten Karriereambitionen* (sowohl Berufseinsteiger als auch Berufserfahrene) kann sich die Tätigkeit bei einem Ingenieurdienstleister anbieten, der Projekte in eigenen technischen Büros abwickelt und damit über interne Projektstrukturen verfügen muss. Die These, dass schnelles Wachstum und zugleich hohe Fluktuation immer wieder vakante Führungspositionen mit sich bringt (Lünendonk 2013), kann für sich eine hohe Plausibilität beanspruchen. Hier könnte somit ein Beschäftigungsmodell beobachtet werden, das für den Bereich der Unternehmensberatung schon fast als klassisch gilt: Berater arbeiten einige Jahre für das Beratungsunternehmen in unterschiedlichen Projekten bei diversen Kunden unter hohem Druck und starker Arbeitsbelastung und befinden sich dann – so zumindest das „betriebliche Sicherheitsversprechen“ – in einer Situation, in der sie sich einen von ihnen gewünschten Arbeitgeber mit einer attraktiven Position aussuchen können (Krause/Köhler 2015). Dass eine solche Strategie funktioniert, ist allerdings an mindestens zwei Bedingungen geknüpft. Erstens müssen die Beschäftigten ihre Karriereziele gesundheitlich – und vielleicht auch familiär – unbeschadet erreichen können. Zweitens setzt dies voraus, dass die Kundenunternehmen Führungspositionen auch tatsächlich mit externen Kandidaten besetzen und nicht nur für einen überschaubaren Pool eigener High Potentials reservieren, die zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Berufsbiographie für ein spezielles Nachwuchskräfteprogramm ausgewählt wurden (vgl. Heisig 2015).

Mit Blick auf *ältere Beschäftigte* zeigt sich, dass Ingenieurdienstleister eine Plattform bereitstellen können, um Selbstständige und Kundenunternehmen zusammenzuführen und bei der Administration von Haftungsrisiken und Finanzströmen behilflich zu sein. Diese Gruppe der erfolgreichen Selbständigen setzt sich aber offensichtlich nur aus ausgewiesenen Spezialisten zusammen, die in der Regel eher älter sind, die Selbständigkeit freiwillig gewählt und keine weiteren Interessen an betrieblichen Karrieren oder auch eine feste Übernahme durch Kundenunternehmen hätten.<sup>18</sup> Ein anderes Bild ergibt sich bei denjenigen Beschäftigten, die sich im späteren Erwerbsleben – wie dies definiert wird reicht von etwa 50 bis 65 Jahren – nochmals beruflich neu orientieren müssen. Diese haben kaum noch Chancen, von „normalen“ Arbeitgebern eingestellt zu werden. Über Ingenieurdienstleister kann ihnen die weitere Integration ins Erwerbsleben gelingen, weil diese die vermeintlich spezifischen Risiken (nicht mehr ganz aktueller Ausbildungsstand; angeeignete Routinen, die als Inflexibilität gewertet werden; höheres Krankheitsrisiko usw.) gegenüber den Kunden abfedern. Allerdings wird auch klar, dass diese älteren Beschäftigten deutliche Abstriche bei ihren Vergütungserwartungen machen müssen. Zugleich bestehen für sie bis zum Renteneintritt kaum noch Chancen, sich wieder attraktivere Konditionen bei einem anderen Arbeitgeber sichern zu können. In dieser Konstellation ist tatsächlich ziemlich eindeutig von einer lediglich prekären Inklusion durch Ingenieurdienstleister zu sprechen.

Die bisherigen Konstellationen bezogen sich jeweils darauf, dass die Beschäftigung bei einem Ingenieurdienstleister mehr oder weniger vorübergehend erfolgt. *Beschäftigten mit einer dauerhaften Bleibeperspektive* auch ein dauerhaft interessanter Arbeitgeber zu sein, ist hingegen eine noch anspruchsvollere Aufgabe für Ingenieurdienstleister. Die Frage ist hier, was die strukturell gegebenen Abstriche (weniger Schutz vor Marktrisiken, moderat geringeres Einkommen) kompensieren kann. Glaubt man den Aussagen unserer Interviewpartner, gibt es bei Ingenieuren zum einen eine ausgeprägte Faszination für das Endprodukt. An der Entwicklung oder am Bau von Autos, Flugzeugen oder Schiffen beteiligt zu sein, sei für viele Beschäftigte eine ganz wichtige Dimension. Hier ist aber kein Vorteil von Ingenieurdienstleistern gegenüber den Endproduzenten zu erkennen. Gegebenenfalls könnte die Technologieführung in einem sehr speziellen Untersegment ins Feld geführt werden. Zum anderen hat technische Virtuosität oder die Reputation, ausgewiesener Spezialist eines Fachs zu sein, offensichtlich für viele Ingenieure eine hohe Bedeutung und Attraktivität – nicht nur, weil es den eigenen Wert auf dem Arbeitsmarkt erhöht. Auch hier ist allerdings ein spezifischer Mehrwert von Ingenieurdienstleistern nur schwer zu erkennen, weil auch bei Endproduzenten und Zulieferern entsprechende Spezialistenkarrieren möglich sind und gefördert werden. Ein Alleinstellungsmerkmal könnte allenfalls der Technologietransfer von einem Anwendungsfeld in ein anderes darstellen, da Ingenieurdienstleister zumeist in mehreren Kundenbranchen aktiv sind. Zudem sind für viele Ingenieure abwechslungsreiche Tätigkeiten und neue technische Herausforderungen interessant. Und hier bestehen vielleicht bei Ingenieurdienstleistern bessere Realisierungschancen als bei alternativen Arbeitgebern, wenn sie ihren Beschäftigten immer wieder die Möglichkeit geben, sich in neue herausfordernde Themengebiete und Tätigkeitsbereiche einzuarbeiten zu können. Hierdurch werden die Beschäftigten immer mehr zu Generalisten, die von abwechslungsreichen Aufgaben profitieren können und sich zugleich breit für alternative Arbeitgeber aufstellen können.

Insgesamt wird deutlich, dass die zunehmende Beauftragung von Ingenieurdienstleistern zumeist nicht als ein durchgreifender Prekarisierungsschub im Bereich hochqualifizierter Beschäftigung begriffen werden kann. Hiermit sind auch neue Chancen verbunden – insbesondere die umfangreiche Aneignung eines größeren Erfahrungsschatzes, das Kennenlernen unterschiedlicher Betriebs- und Arbeitskontexte sowie die Möglichkeit, schneller Führungsverantwortung zu übernehmen. Gute Ingenieurdienstleister, die eine starke Attraktivität für Bewerber und Beschäftigte haben möchten, sind daher gut beraten, einen besonderen Akzent auf Personalentwicklungskonzepte zu legen, die die jeweils persönlichen Ziele ihrer Beschäftigten fokussieren und fördern. Das gesamte Potential dieser Chancen lässt sich aber häufig nur dann auskosten, wenn die Beschäftigten die Gelegenheit nutzen, ihre Laufbahn bei einem anderen Unternehmen fortzusetzen. Ingenieurdienstleister blieben dann auf eine Rolle als Arbeitgeber des Übergangs festgelegt.

Dies hat auch etwas mit den spezifischen Risiken zu tun, die mit der Beschäftigung bei einem Ingenieurdienstleister einhergehen. So können sie schlicht nicht das gleiche Niveau an individueller Beschäftigungssicherheit gewährleisten wie etwa Endkunden oder größere Zulieferer. Sie werden ja unter anderem gerade deshalb beauftragt, um Auftragsschwankungen und Personalbedarfsspitzen abzufedern. Und den Wegfall größerer Kunden können Ingenieurdienstleister – wenn überhaupt – nur schwer und mühsam zeitnah ausgleichen. Beim Entgelt sind ähnliche Schwierigkeiten erkennbar, weil die fokalen Unternehmen zumeist sehr privilegierte Vergütungsstrukturen aufweisen. Wenn die Beschäftigten von Ingenieurdienstleistern und dieser fokalen Unternehmen in Projekten mit zum Teil ähnlichen Aufgaben und Ausbildungshintergründen aufeinandertreffen, klafft hier einfach eine Gerechtigkeitslücke. Auch wenn diese dadurch nicht geschlossen werden würde, so wäre es doch von zentraler Bedeutung, ein angemess-

---

<sup>18</sup> Hier sind also nicht jene Anbieter inkludiert, die sich als „Crowdworker“ oder Kleinprojektnehmer betätigen. Diese Gruppe würde eine gesonderte Untersuchung erfordern.

seneres Tarifwerk für die Branche zu etablieren. Was helfen Tarifverträge, die keine marktgerechten Entgelte beinhalten, sondern nach Aussage unserer Gesprächspartner immer auch übertarifliche Zulagen erfordern? Sie schaffen jedenfalls keine transparenten und für die Beschäftigten erwartungssicheren Vergütungsstrukturen. Ein eigenständiger Tarifvertrag für Unternehmen im Bereich der Ingenieurdienstleistungen würde zudem helfen, sich kritisch von der sonstigen Zeitarbeit zu distanzieren, die bisher als schwere Hypothek auf dem Image der Ingenieurdienstleistungsbranche lastet.

## 6 Literaturverzeichnis

- Arbeitnehmerkammer Bremen 2009: Zeitarbeit in Bremen. Bremen
- Baethge, Martin 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden nor-mativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 1/1991, 6-19
- Barlen, Vivien 2016: Defizitäre betriebliche Mitbestimmung als Prekaritätsdimension bei Leiharbeit und Werkverträgen. Eine Typisierung der Beschäftigtenperspektive. Bremen (unveröffentliche Dissertation)
- Beutler, Kai/Lenssen, Christoph 2012: Werkverträge – neuer Prekarisierungsschub? In: Sozialismus 10/2012, 42-48
- Blöcker, Antje 2016: Branchenanalyse Entwicklungsdienstleister. In Working Paper Forschungsförderung 017/2016
- Brenke, Karl 2010: Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: DIW-Wochenbericht 46/2010, 2-15
- Bromberg, Tabea 2011: Engineering-Dienstleistungen und Mitbestimmung. Wiesbaden
- Bundesagentur für Arbeit 2017: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit. Nürnberg
- Heisig, Ulrich 2015: Vom “Organization Man” zur “Boundaryless Career” in der Wissensarbeit. In: Dingeldey, Irene/Holtrup, André/Warsewa, Günter (Hg.): Wandel der Governance der Er-werbsarbeit. Wiesbaden, 315-335
- Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2015b): Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung. Düsseldorf
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Bloch Snyderman, Barbara 1959: The Motivation to Work. New York/London/Sydney
- Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver/Dörre, Klaus 2009: Funktionswandel von Leiharbeit. Frankfurt
- Holtrup, André 2008: Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung. München/Mering
- Hopf, Christel 1991: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Keupp, Heiner/von Rosenstiel, Lutz/Wolff, Stephan (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München, 177-182
- IW Consult GmbH 2011: Zeitarbeit in Deutschland. Treiber für Flexibilität und Wachstum. Köln
- Koch, Andreas/Wohlhüter, Andreas 2012: Werkverträge in der Arbeitswelt. Frankfurt
- Kotthoff, Hermann 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Lamnek, Siegfried 1995: Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. Weinheim
- Lünendonk-Liste 2011a. Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering-Services in Deutschland 2011. Kaufbeuren
- Lünendonk 2011b: Anwenderstudie 2011. Zukunft der Ingenieurdienstleistungen in Deutschland – Planungspartnerschaften gegen den Fachkräftemangel. Kaufbeuren
- Lünendonk-Liste 2012a. Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland 2012. Kaufbeuren

- Lünendonk 2013a : Lünendonk®-Sonderanalyse 2013: Engineering Services in Deutschland. Exklusive Auszüge aus der Lünendonk®-Studie „Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland“. Kaufbeuren
- Lünendonk 2013b: Trendstudie: Ingenieurkarriere 2013: Chancenvergleich zwischen Industrie und Beratung. Kaufbeuren
- Lünendonk 2016: Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland. Kaufbeuren
- Rentmeister, Bernd 2002: Einbindung und standörtliche Organisation von Ingenieurdienstleistern in der Automobilentwicklung. IWSG Working Papers 12-2002
- Siebenhüter, Sandra 2014: Der Betrieb als Projekthaus – Wie Werkverträge die Arbeitswelt verändern. In: WSI-Mitteilungen 4/2014, 306-310
- Siebenhüter, Sandra/Meyer, Thomas 2012: Innovationsdruck vs. Risikostreuung. Das Dilemma eingekauften Wissens von Entwicklungsdienstleistungen für Automobilhersteller. Frankfurt a. M.
- VDI/IW Köln 2010: Ingenieurmonitor. Der Arbeitsmarkt für Ingenieure im August 2010.
- Witzel, Andreas 1985: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttermann, Gerd (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim, 227-255

## Impressum

---

### Herausgeber

Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Wiener Straße 9  
28359 Bremen

Arbeitnehmerkammer Bremen  
Bürgerstraße 1  
28195 Bremen

### Umschlaggestaltung

GfG/Gruppe für Gestaltung, Bremen

### Titelfotos

fotolia.com/Dan Race  
fotolia.com/CHW  
fotolia.com/auremar  
fotolia.com/Carl-Juergen Bautsch

### Druck

Girzig+Gottschalk GmbH, Bremen

1. Auflage 2018  
ISSN: 2195-7266

### Bestellung

Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)  
Geschäftsstelle  
Telefon 0421.218-61704  
iaw-info@uni-bremen.de

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der im Land Bremen beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Um diesem gesetzlichen Auftrag auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Forschungsergebnisse umfassend gerecht zu werden, kooperiert die Arbeitnehmerkammer mit der Universität Bremen. Teil dieser Kooperation ist das Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), das gemeinsam von beiden Häusern getragen wird. Schwerpunkte des iaw sind die Erforschung des Strukturwandels von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere in seinen Auswirkungen auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Rahmen dieser Reihe werden die Forschungsergebnisse, die aus der Kooperation zwischen Arbeitnehmerkammer und iaw hervorgehen, veröffentlicht.

---

**Arbeitnehmerkammer Bremen**  
Bürgerstraße 1  
28195 Bremen  
Telefon 0421.3 63 01-0  
Telefax 0421.3 63 01-89  
info@arbeitnehmerkammer.de  
www.arbeitnehmerkammer.de

**iaw – Institut Arbeit und Wirtschaft**  
Universität Bremen  
Wiener Straße 9  
28359 Bremen  
Telefon 0421.2 18-6 17 04  
Telefax 0421.2 18-6 17 07  
iaw-info@uni-bremen.de  
www.iaw.uni-bremen.de



## Ingenieurdienstleister: Entwicklungstrends und Beschäftigungssituation

Spezialisierte Ingenieurdienstleister stellen ihren Kunden Personal über die Arbeitnehmerüberlassung zur Verfügung oder übernehmen größere Arbeitspakete in Form von Dienst- und Werkverträgen. Obwohl diese Branche in den letzten Jahren rasant wächst, ist bisher nur wenig über sie bekannt.

Am Institut Arbeit und Wirtschaft wurde in einem empirischen Projekt zum einen ein Überblick über die Branche erstellt und Nutzungsmotive von Kundenunternehmen herausgearbeitet. Zum anderen wurde untersucht, welche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sie ihren Beschäftigten bieten.

Insgesamt wird deutlich, dass die wachsende Bedeutung von Ingenieurdienstleistern nicht unbedingt mit der Prekarisierung eines hochqualifizierten Beschäftigungssegments gleichzusetzen ist. Auch wenn es sich formal zumeist um Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsarbeit handelt, folgt die Beauftragung in diesem Bereich doch spezifischen Nutzungsmotiven. Beschäftigte haben im Vergleich zu einer Direkteinstellung bei großen Kunden zwar leichte Abstriche beim Einkommen hinzunehmen und ihre Beschäftigungssicherheit ist geringer einzuschätzen. Dafür bieten ihnen Ingenieurdienstleister jedoch häufig auch sehr abwechslungsreiche Tätigkeiten und gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.