

Markus-Oliver Schwaab | Ariane Durian (Hrsg.)

Zeitarbeit

Markus-Oliver Schwaab | Ariane Durian (Hrsg.)

# Zeitarbeit

Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab** vom Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim lehrt im Bachelor-Studiengang Personalmanagement und im MBA-Studiengang Human Resources Management & Consulting.

**Ariane Durian** ist geschäftsführende Gesellschafterin der CONNECT Personal-Service GmbH und der CONNECT HR-Consulting GmbH. Darüber hinaus ist sie Bundesvorsitzende des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen iGZ e.V.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Susanne Kramer | Renate Schilling

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1277-0

## Vorwort

Erst schlummerte sie, dann boomte sie, jetzt wankt sie.

So oder so ähnlich könnte der Aufmacher einer Reportage lauten, die einen aktuellen Blick auf die Zeitarbeit in Deutschland werfen würde. Die Zeitarbeit kann in der Tat auf eine bewegte Geschichte mit Höhen, aber auch Tiefen verweisen. Lange Zeit aufgrund rechtlicher Regelungen in ihrem Wachstum gebremst, hat sie in den letzten Jahren einen rasanten Zuwachs erlebt. Fakt ist, dass sie inzwischen zu einem festen Bestandteil der deutschen Wirtschaftslandschaft geworden ist. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass die Zahl der in der Zeitarbeitsbranche beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem jahrelangen kontinuierlichen Anstieg im Winter 2008/2009 infolge der Wirtschaftskrise deutlich abgenommen hat. Viele Unternehmen, die zuvor im Aufschwung auf Leasingkräfte zurückgegriffen hatten, mussten sich wieder von diesen trennen, als sich die Auftragslage plötzlich dramatisch verschlechterte.

Problematisch war an dieser Entwicklung, dass die deutsche Wirtschaft auf breiter Front und über einen längeren Zeitraum hinweg zurückgeworfen worden ist. Den Zeitarbeitsunternehmen, die dadurch praktisch keine Chance hatten, ihr Personal in anderen Wirtschaftsbereichen unterzubringen, blieb deshalb nichts anderes übrig, als sich irgendwann von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu trennen. Konsequenz: Die Zeitarbeitsbranche, die vorher über Jahre hinweg für positive Schlagzeilen gesorgt hatte, wurde von jetzt auf nachher zum Sündenbock abgestempelt. Viele Kritiker haben ihr die Vernichtung von Arbeitsplätzen vorgeworfen - dabei sind diese nicht in den Zeitarbeitsunternehmen weggefallen, sondern in den Entleihunternehmen, die in vielen Fällen mit dem Rücken zur Wand standen.

Die deutsche Wirtschaft wird auch wieder bessere Zeiten sehen. Spätestens dann, wenn die Nachfrage wieder nachhaltig anspringt, werden die Unternehmen wieder verstärkt auf Zeitarbeitskräfte zurückgreifen, um flexibel ihre Stammebelegschaft zu ergänzen. Die Personaldienstleister werden auch dann wieder gefordert sein, ihren Kunden bedarfsgerechte Lösungen anzubieten.

Dieser Band hat zum Ziel, die Zeitarbeit aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Es kommen Experten mit ganz unterschiedlichem Erfahrungshintergrund zu Wort. Da sind zum einen Betriebswirte, Volkswirte, Psychologen, Juristen und Journalisten, zum anderen Wissenschaftler und Praktiker. Neben Vertretern von Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Hochschulen, tragen auch Autoren von ver-

## **Vorwort**

schiedenen Personaldienstleistern dazu bei, dass die Zeitarbeit aus einer Vielzahl von Blickwinkeln betrachtet wird.

Gibt dieses Buch zunächst einen Überblick über die Entwicklung der Zeitarbeit und die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen, so werden im Anschluss daran die diversen Chancen und Risiken beleuchtet. Vier Praktiker berichten danach über ihre betrieblichen Erfahrungen mit der Zeitarbeit und den entsprechenden Personaldienstleistern. Mit zahlreichen neueren Ansätzen und den Herausforderungen in diesem Kontext beschäftigen sich die Beiträge im vierten Teil dieses Buches. Wie die Zeitarbeit der Zukunft aussehen könnte, davon handeln die beiden abschließenden Aufsätze.

Was die sprachliche Gestaltung dieses Bandes angeht, seien hier zwei wichtige Anmerkungen vorausgeschickt.

Die Ausführungen aller Autoren beziehen sich gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen, auch wenn – allein im Interesse einer besseren Lesbarkeit – darauf verzichtet wurde, jeweils explizit die weibliche und männliche Formulierung aufzunehmen.

Der Begriff der Zeitarbeit hat sich inzwischen weitgehend durchgesetzt, doch gibt es Autoren, die diesem den früher allgemein gebräuchlichen Begriff der Leiharbeit vorziehen, der gesetzlich verankert ist. Obwohl dieser nach Überzeugung der Herausgeber zu sprachlichen Missverständnissen führen kann, wurde hier keine Vereinheitlichung angestrebt, sondern bewusst eine Begriffsvielfalt zugelassen.

Als Herausgeber dieses Bandes bedanken wir uns besonders bei Sabine Gondrom, die das gesamte Manuskript und die Abbildungen in Form gebracht hat. Benjamin Weiler hat uns bei der Organisation des Projektes tatkräftig unterstützt. Ihm gebührt genauso Dank wie Heike von Berg-Schwaab, die mit ihren wertvollen sprachlichen und inhaltlichen Anregungen einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung geleistet hat.

Dudenhofen/Karlsruhe, im März 2009

Markus-Oliver Schwaab, Ariane Durian

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber.....	V
Autorenverzeichnis.....	XI

## Teil 1 Einblick

*Holger Schäfer*

Entwicklung der Zeitarbeit.....	3
---------------------------------	---

*Martin Dreyer*

Das (gute) Recht der Zeitarbeit – rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick .....	17
---	----

## Teil 2 Chancen und Risiken der Zeitarbeit aus unterschiedlichen Perspektiven

*Markus-Oliver Schwaab*

Zeitarbeit aus Unternehmenssicht.....	33
---------------------------------------	----

*Klaus Moser & Nathalie Galais*

Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht.....	49
--------------------------------------	----

*Harald Strotmann*

Beschäftigungswirkungen der Zeitarbeit aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive.....	67
--	----

*Wilfried Schulz*

Zeitarbeit aus der Sicht eines Betriebsratsvorsitzenden.....	87
--	----

*Armin Schild & Ingo Petzold*

Zeitarbeit aus Sicht der Gewerkschaften.....95

### **Teil 3 Betriebliche Erfahrungen mit Zeitarbeit**

*Elmar Ensmann*

Zeitarbeit: Betriebliche Erfahrungen der PFW Aerospace AG.....111

*Friedrich Christandl*

Zeitarbeit: Good-Practice-Beispiel in der debitel Group.....123

*Wolfgang Zechmeister*

Zeitarbeit: Erfahrungen in der betrieblichen Praxis von Entleihunternehmen.....131

*Rudolf Schicho*

Zeitarbeit in einer Großforschungseinrichtung.....145

### **Teil 4 Herausforderungen der Zeitarbeit**

*Markus-Oliver Schwaab*

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Zeitarbeit .....153

*Holger Bartlick & Tanja Siegmund*

Ansätze für die Zeitarbeit im Spannungsfeld von globalen Trends und gesellschaftlicher Verantwortung.....163

*Thomas J. Dauser*

Arbeitnehmer zweiter Klasse? Wild-West-Methoden in der Leiharbeitsbranche.....179

*Alexander Spermann*

Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern – das Beispiel der Randstad Akademie.....193

*Stephan Bülow*

Unternehmenszusammenschlüsse in der Zeitarbeit.....207

*Josef Weingärtner*

Branchenlösungen in der Zeitarbeit.....225

*Wolfgang Viertel*

GABIS GmbH – ein erfolgreiches Beispiel für eine gemeinnützige  
Arbeitnehmerüberlassung.....233

*Stefan Sudmann*

Internationale Zeitarbeit – grenzüberschreitende Arbeitnehmerüberlassung.....245

*Armin Probst*

Interimsmanagement – eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung.....267

*Ariane Durian*

Neue Anforderungen für Personaldienstleister: „Wir können alles“ hat keine  
Zukunft mehr.....277

*Werner Stolz*

Rechtliche Entwicklungstendenzen der Zeitarbeit und branchenpolitische  
Herausforderungen.....293





**Teil 5    Ausblick**

*Denis Pennel*

The triangular employment relationship: from ban to social acceptance.....307

*Ariane Durian & Markus-Oliver Schwaab*

Personaldienstleister der Zukunft.....317

## Autorenverzeichnis

*Holger Bartlick*, geb. 1971, hat an der Hogeschool van Utrecht International Business Administration studiert und an der Jacobs University Bremen seinen Abschluss als Master in Lifelong Learning, Knowledge Management and Institutional Change erlangt. Nach 10-jähriger Tätigkeit als Berater und in Führungspositionen vor allem im Automotive- und Dienstleistungssektor wechselte er im Jahr 2005 zur Adecco Personaldienstleistungen GmbH. Hier war er bis Januar 2009 als Projektmanager verantwortlich für die Konzepterstellung, Implementierung und Begleitung von arbeitsmarktorientierten Projekten. Seitdem ist er als freiberuflicher Berater tätig.

*Dr. Stephan Bülow*, geb. 1967, ist seit 2007 Geschäftsführer der Smart People Holding GmbH (ehemals Allgeier DL GmbH). Der Diplom-Volkswirt promovierte in Wirtschaftswissenschaften. Nach dem Berufseinstieg 1995 im Investment Banking, gründete er 1998 ein IT-Unternehmen. Ab 2000 engagierte er sich im Bereich Private Equity. Vor der Übernahme der aktuellen Aufgabe war er als Unternehmensberater für Sanierung/ Restrukturierung, Industriegütermarketing und M&A tätig.

*Friedrich Christandl*, geb. 1950, absolvierte die Technische Lehranstalt in Bozen, Italien. Nach mehrjähriger Tätigkeit als IT-Trainer für Kunden und Servicetechniker bei Siemens in München war er ab 1980 für Recruiting und International Assignments eines Konzernbereiches verantwortlich. Als Leiter Führungskräfteentwicklung war er ab 1986 weltweit verantwortlich für die Siemens Components Group, aus der später die Unternehmen EPCOS und Infineon hervorgingen. Nach einigen internationalen Projekten übernahm er die Gesamtverantwortung für Human Resources zunächst für die Siemens Network Systems Group und später für die Siemens Semiconductor Group (heute Infineon). 1999 wechselte er in die debitel AG Stuttgart, wo er als Vice-president Human Resources und als Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor tätig war. Seit 2009 ist er freiberuflich Management Coach und Berater.

*Thomas J. Dauser*, geb. 1975, hat an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen Allgemeine Rhetorik und Politikwissenschaft studiert. Seit 2008 ist er Redakteur für besondere Aufgaben bei Fritz Frey, dem Chefredakteur Fernsehen des SWR in Mainz. Zuvor war er Autor für das investigative Politik-Magazin REPORT MAINZ im Ersten. In vielen seiner Beiträge beschäftigte er sich mit prekären Beschäftigungsverhältnissen und Leiharbeit. Thomas J. Dauser war außerdem Rechercheur und Moderator für die SWR-Hörfunkwellen in Baden-Württemberg und Reporter für das Politikmagazin „Ländersache“ im SWR Fernsehen.

*Dr. Martin Dreyer*, geb. 1973, studierte Rechtswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Im Jahre 2004 wurde er mit einem rechtsgeschichtlichen Thema promoviert. Noch im selben Jahr begann er seinen beruflichen Weg beim Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. in Münster, wo er seit März 2009 in der Funktion des stellvertretenden Bundesgeschäftsführers tätig ist. Er berät die Mitglieder in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen und unterstützt die Arbeit der Tarifkommission des iGZ.

*Ariane Durian*, geb. 1960; studierte an der Fachhochschule Pforzheim Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Personalmanagement. Sie gründete 1990 als geschäftsführende Gesellschafterin die CONNECT Personal-Service GmbH. An fünf Standorten in Baden-Württemberg beschäftigt sie bis zu 220 externe Zeitarbeitskräfte im akademischen, kaufmännischen, technischen und IT-Bereich. Im Rahmen der Privaten Arbeitsvermittlung besetzt sie Positionen im unteren und mittleren Management bei Kundenunternehmen. Mit ihrem Consultingunternehmen übernimmt sie seit 2002 erfolgreich Outsourcing-Projekte rund um den HR-Bereich. Seit 2002 engagiert sie sich ehrenamtlich im Vorstand und seit 2008 als Bundesvorsitzende des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.. Die aktive Mitgestaltung der Branche von der klassischen Zeitarbeit hin zu einer Branche moderner Personaldienstleister steht bei ihr im Fokus.

*Elmar Ensmann*, geb. 1965, ist seit 2006 Vice President Human Resources der PFW Aerospace AG in Speyer. Er studierte Pädagogik an der Universität der Bundeswehr in Hamburg mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie, Berufs- und Betriebspädagogik sowie Personalwesen. Insgesamt blickt er auf eine 15-jährige Personalpraxis aus einem Grundsatzressort, der Personalentwicklung und der operativen Personalarbeit als Personalreferent, Werkspersonalleiter und Personalleiter zurück. Seine bisherigen beruflichen Stationen waren die SONY Deutschland GmbH, die KAUFRING AG, die VORWERK Elektrowerke GmbH sowie die LG.PHILIPS Displays Deutschland GmbH.

*Dr. Nathalie Galais*, geb. 1969, studierte Psychologie an der Justus-Liebig Universität in Gießen und der Universität Autónoma in Madrid. Danach war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Gießen und als Assistentin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Erlangen-Nürnberg tätig. Seit 2004 ist sie Habilitationsstipendiatin der Universität Erlangen-Nürnberg. Im Rahmen ihrer Habilitation untersucht sie veränderte Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Organisationen sowie veränderte Teamstrukturen vor dem Hintergrund zunehmender atypischer Beschäftigungsverhältnisse. Weitere Forschungsgebiete sind: Individuelle Feedbackverarbeitung und Selbstregulation, berufliche Identitätsbildung und Organisationsentwicklung.

*Prof. Dr. Klaus Moser*, geb. 1962, lehrt als Professor für Psychologie, insbes. Wirtschafts- und Sozialpsychologie, an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Er studierte von 1981 bis 1986 Psychologie an der Universität Mannheim.

Danach promovierte (1989) und habilitierte (1994) er an der Universität Hohenheim. Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind Personalauswahl, -marketing und -beurteilung, Mitarbeiterbefragungen, Organisationales Commitment, Mitarbeitergespräche.

**Denis Pennel**, geb. 1966, wurde 2005 zum Geschäftsführer der internationalen Vereinigung der Zeitarbeitsunternehmen CIETT ernannt, die ihren Sitz in Brüssel hat. Er verantwortet das Management dieser Organisation und nimmt die Interessen der Zeitarbeitsbranche gegenüber internationalen Institutionen wie der Europäischen Union, der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) oder der OECD wahr. Er studierte am Institut d'Études Politiques de Paris und begann 1989 seine berufliche Laufbahn als PR-Manager beim Beratungsunternehmen BDDP/TBWA. 1991 wechselte es als Kommunikationsberater zu Financial Dynamics nach London, kehrte dann 1993 nach Paris zurück, um für Deloitte als Head of Information zu arbeiten. Von 1998 bis 2005 war er Kommunikationsdirektor bei Manpower France.

**Ingo Petzold**, geb. 1972, absolvierte von 1993 bis 2000 sein Studium der Politikwissenschaft, Soziologie und Pädagogik an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz. Danach war er Projekt-Mitarbeiter im Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend Rheinland-Pfalz. Bevor er 2005 seine Traineeausbildung bei der IG Metall aufnahm, war er zwei Jahre lang Mitarbeiter im DGB-Bezirk West. 2006 übernahm er die Aufgabe als Politischer Sekretär in der IGM Verwaltungsstelle Neustadt/Weinstraße. Seit 2008 ist er Politischer Sekretär in der IG Metall Bezirksleitung Frankfurt.

**Armin Probst**, geb. 1964, ist Diplom-Betriebswirt und absolvierte sein Studium an der Hochschule Pforzheim. Nach 8 Jahren Bundeswehr, Offizierlaufbahn und nachfolgendem Studium, wechselte er in die freie Wirtschaft. Er begann hier seinen Werdegang als kaufmännischer Abteilungsleiter bei Manpower, war dann Personalreferent bei der Software AG und ab 2000 Personaldirektor bei PepsiCo D-A-CH. 2006 wurde er Vice President HR bei Oerlikon Leybold Vacuum. Ende 2008 gründete er seine Firma interHRim GmbH.

**Holger Schäfer**, geb. 1969, schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen als Diplom-Ökonom ab. Er war danach wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Harz und Senior Researcher bei der ProRegio Consult GmbH. Seit 2000 ist er am Institut der deutschen Wirtschaft Köln im Arbeitsbereich Arbeitsmarktökonomie tätig.

**Rudolf Schicho**, geb. 1948, hat in seinem „ersten Leben“ eine Ausbildung zum Koch und Hotelkaufmann abgeschlossen und etwa zehn Jahre in der Gastronomie gearbeitet. Nach dem Studium an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin begann 1980 seine berufliche Laufbahn im Personalbereich. Nach Funktionen als Personalreferent, Referatsleiter und Abteilungsleiter Personalbetreuung übernahm er 2000 die Leitung der Hauptabteilung Personal und Soziales der Forschungszentrum Karlsruhe GmbH. Er ist Mitglied im Dualen Senat der Berufsakademie Karlsruhe und des Gruppen-

ausschusses „Städte, Gemeinden und Landkreise, Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts“ des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Baden-Württemberg.

**Armin Schild**, geb. 1961, studierte Sozialpädagogik an der Gesamthochschule Siegen. 1988 wurde er Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall Gießen. Von dort wechselte er 1992 in die Tarifabteilung beim Vorstand der IG Metall. Er übernahm später die Leitung des Referats „Lohngestaltung, Arbeitszeit-/Leistungs politik“ der Abteilung Tarifpolitik und ab 2001 auch die Leitung dieser Abteilung. 2004 ist er von der Bezirkskommission des Bezirks Frankfurt als Bezirksleiter vorgeschlagen und vom Vorstand ab 1. Januar 2005 in diese Funktion bestellt worden. Seither ist er Bezirksleiter des IG Metall Bezirks Frankfurt für rund 315.000 Mitglieder in Thüringen, Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland.

**Wilfried Schulz**, geb. 1956, ist seit 2006 Betriebsratsvorsitzender bei der Dr. Willmar Schwabe AG. Er lernte Elektrotechnik und war von 1991 an 15 Jahre lang stellvertretender Betriebsratsvorsitzender. Aktuell ist er Mitglied im Wirtschaftsausschuss und in vielen anderen Ausschüssen des Unternehmens. Zu den Themen, die er im Betrieb aktiv begleitet, gehören: Gesunder Mensch im gesunden Unternehmen, Beruf und Familie, Personalpolitik, Demografie. Er ist Mitglied im Bezirksvorstand der IG BCE und setzt sich auch in der Tarifpolitik ein. Mit seinem Betriebsratsteam beschäftigt er sich - neben dem üblichen Tagesgeschäft - auch mit Themen wie neue Strukturen, Weiterbildung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Belegschaft.

**Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab**, geb. 1964, lehrt an der Hochschule Pforzheim in den Studiengängen Personalmanagement und MBA in Human Resources Management and Consulting. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim war er ab 1990 in verschiedenen Personalfunktionen bei der Dresdner Bank, Kreissparkasse Ludwigsburg und im Danone-Konzern tätig, bevor er 2000 an die Hochschule wechselte. Promoviert hat er berufsbegleitend an der Universität Koblenz-Landau. Zu seinen gegenwärtigen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten zählen neben der Zeitarbeit auch das Personalmarketing, die Personalauswahl oder die sozial verantwortliche Ausgestaltung von Reorganisationen.

**Tanja Siegmund**, geb. 1980, war vier Jahre als Pressesprecherin für den Personaldienstleister Adecco tätig und verantwortlich für die interne und externe Kommunikation am Standort Deutschland. Seit 2007 führt die PR-Beraterin eine eigene Agentur für Kommunikationsberatung mit den Schwerpunkten Mensch, Arbeit und Karriere, Finanz und Wirtschaft, Demografie und Sport. 2005 wurde sie für ihr Kommunikationskonzept "Das sind wir - Paralympians go public" für das International Paralympic Committee mit dem Deutschen PR-Preis ausgezeichnet.

**Dr. Alexander Spermann**, geb. 1962, studierte, promovierte und habilitierte sich 1999 an der Universität in Freiburg. Zwischen 1999 bis 2002 leitete er ein eigenes wissenschaftliches Beratungsunternehmen in München. 2002 wurde er zum Leiter des For-

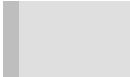
schungsbereichs Arbeitsmärkte, Personalmanagement und Soziale Sicherung am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim berufen. Nach 5 Jahren wechselte er 2007 als Manager zu Randstad Deutschland. Dort ist er seit 2009 Director Public Affairs & Randstad Akademie. Weiterhin lehrt er als Privatdozent Arbeitsmarktökonomik und Mikroökonomie an der Universität Freiburg und ist Mitglied in mehreren renommierten Forschungsinstitutionen.

*Rechtsanwalt Werner Stolz*, geb. 1957, ist seit März 2001 Bundesgeschäftsführer des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen. Er studierte von 1977 bis 1983 Rechtswissenschaften an Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, belegte parallel dazu ein Grundlagenstudium VWL/BWL an der Fernuniversität Hagen. Danach war er zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsverwaltungsrecht der WWU Münster. Nach der Referendarausbildung legte er 1986 die 2. juristische Staatsprüfung ab. Sein anschließender Berufsweg führte ihn über die Berufungskanzlei Dr. F.-J. Rinsche pp., Hamm, die Anwaltssozietät W. Kästner pp., Münster, und eine Tätigkeit in einer Anwaltsgemeinschaft schließlich zum Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen in Münster.

*Prof. Dr. Harald Strotmann*, geb. 1970, ist seit September 2007 Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule Pforzheim. Zuvor war er von 2001 bis 2007 wissenschaftlicher Geschäftsführer am Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen. Er promovierte 2001 an der Universität Hohenheim mit einer Arbeit im Bereich der industrieökonomischen Arbeitsmarkt- und Gründungsforschung. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind: Arbeitsmarktökonomik, Analysen mit Mikrodatensätzen, insbesondere mit Betriebspaneldatensätzen.

*Rechtsanwalt Stefan Sudmann*, geb. 1975, ist seit März 2004 - nach Ablegung des 2. Juristischen Staatsexamens - Justiziar beim Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen. Zuvor (ab September 2003) war er dort als Rechtsreferendar tätig. Er studierte von 1996 bis 2001 Rechtswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Parallel dazu absolvierte er einen Studiengang Französisches Recht mit Abschluss im Jahre 2000. Erfahrung im Bereich der Verbands- und Lobbyarbeit sammelte er zuvor bei der Interessenvertretung der Deutschen Kommunen (Eurocommunale) in Brüssel. Anwaltliche Tätigkeiten wurden u.a. bei einer Straßburger Rechtsanwaltskanzlei sowie der deutsch-französischen Anwaltskooperation (Offenburg) wahrgenommen. Der Bereich grenzüberschreitende Arbeitnehmerüberlassung/Internationales ist ein Schwerpunkt seiner verbandlichen (Beratungs-)Tätigkeit.

*Wolfgang Viertel*, geb. 1947, ist gelernter Industriekaufmann mit anschließendem Studium der Betriebswirtschaft. Von 1969 bis 1998 war er in einem großen deutschen Elektrokonzern in unterschiedlichen Funktionen (Controlling, Betriebsleitung, kaufmännische Leitung) im In- und Ausland (USA, Belgien) tätig. 1999 erfolgte eine berufliche Neuorientierung. Seit 2002 ist er Geschäftsführer der GABIS GmbH in Speyer.



*Josef Weingärtner*, geb. 1960, ist Diplom-Pädagoge und hat an der Katholischen Universität Eichstätt studiert. Seit über 20 Jahren engagiert er sich in der Unternehmensgruppe des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft e. V. (bbw-Gruppe). Aktuell ist er Geschäftsführer der Gesellschaft für personale und soziale Dienste (gps) mbH mit den Marken procedo, procedo M+E, procedo druck, procedo BayPapier und procedo med. Daneben trägt er Verantwortung als Geschäftsführer der PSA Holding GmbH und der Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration (gfi) gGmbH sowie als stellvertretender Geschäftsführer der bbw-Gruppe.

*Wolfgang Zechmeister*, geb. 1962, war in den 90er Jahren fünf Jahre als Personalleiter in der Automobilzulieferbranche mit umfassenden Umstrukturierungsmaßnahmen beschäftigt (Lean Production/Management, Teamarbeit/Prämienlohn/flexible Arbeitszeitmodelle, Kaizen, Auslandsverlagerungen, Insolvenzabwicklung). Seit über 11 Jahren ist er als Zentralbereichsleiter/Personal bei einem 2.700 Mitarbeiter zählenden Familienunternehmen (Textil-Mietdienste) mit bundesweit 22 Standorten hauptsächlich mit arbeitsrechtlichen Aufgabenstellungen sowie mit M&A-Projekten betraut. Weitere Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Recruiting von Fach- und Führungskräften, in der Gestaltung des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie in der Weiterbildung von Führungskräften.

Teil 1

---

Einblick

---

---



# Entwicklung der Zeitarbeit

1	Einleitung .....	5
2	Quantitative Entwicklungen .....	6
3	(Einige) Strukturelle Entwicklungen .....	10
3.1	Fluktuation.....	11
3.2	Beruf und Qualifikation .....	12
4	Fazit.....	14

# 1 Einleitung

Die Zeitarbeit steht schon seit einigen Jahren im Mittelpunkt der arbeitsmarktpolitischen Diskussion. Obwohl es viele Branchen gibt, die – etwa gemessen an der Zahl der Beschäftigten – größer sind, wird insbesondere um die rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitnehmerüberlassung intensiv debattiert. Der Grund für das überproportionale Interesse an der Zeitarbeit dürfte erstens in ihrem eigentümlichen Charakter liegen. Zeitarbeit ist durch eine doppelte Vertragsbeziehung zwischen Zeitarbeitnehmern, Zeitarbeitsunternehmen und Kundenunternehmen gekennzeichnet. Das Zeitarbeitsunternehmen schließt einen Arbeitsvertrag mit dem Zeitarbeitnehmer, der seine Leistung beim Kundenunternehmen erbringt. Vertragspartner des Zeitarbeitnehmers ist aber allein das Zeitarbeitsunternehmen, das die vollen Arbeitgeberpflichten übernimmt. Die vertragliche Bindung des Zeitarbeitsunternehmens zum Kundenunternehmen ist für den Zeitarbeitnehmer nur von nachrangiger Bedeutung. Keinesfalls ist der Zeitarbeitnehmer „indirekt“ beim Kundenunternehmen beschäftigt. Dieser Grundsatz wird häufig nicht ausreichend gewürdigt, so dass eine ausladende Diskussion darüber geführt wird, wie die arbeits- und tarifrechtliche Stellung des Zeitarbeitnehmers im Vergleich zum Beschäftigten des Kundenunternehmens gesehen werden sollte (vgl. z.B. Seifert & Brehmer, 2008). Daran knüpft eine weitere Diskussion um die vermeintliche Prekarität der Zeitarbeit an, die sich vor allem auf die Lohnstrukturen stützt. Ein erhöhtes Prekaritätsrisiko wird etwa aus der Beobachtung abgeleitet, dass Zeitarbeitnehmer überdurchschnittlich häufig ergänzende Transferleistungen in Anspruch nehmen (Weinkopf & Vanselow, 2008). Selten wird jedoch thematisiert, dass ein vergleichsweise niedriges Lohnniveau in einer Branche mit überdurchschnittlich vielen Arbeitnehmern in Hilfstätigkeiten durchaus zu erwarten ist. Im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbranchen sind die Tariflöhne in der Zeitarbeit durchschnittlich. Eine Lohndifferenz ergibt sich freilich zum verarbeitenden Gewerbe, das aber ein ungeeigneter Vergleichsmaßstab ist.

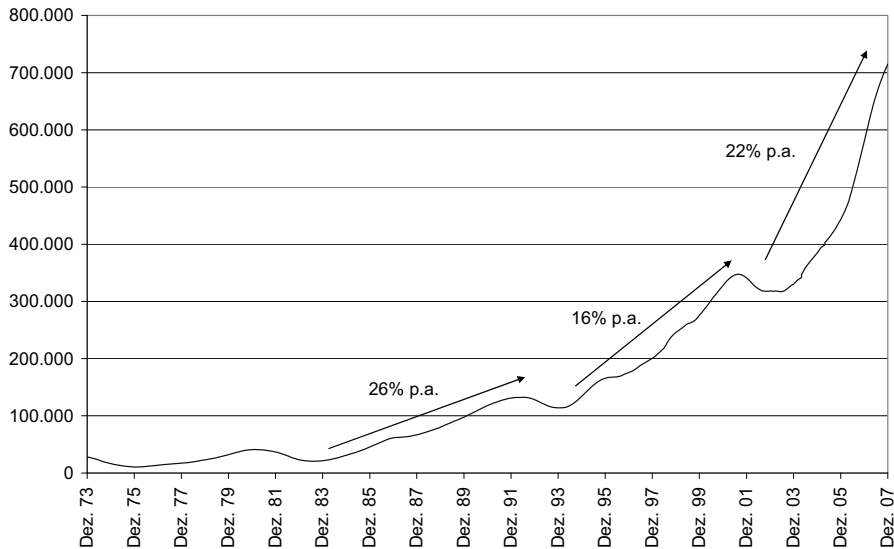
Ein zweiter Grund für das Interesse an der Zeitarbeit liegt in ihrer überaus dynamischen Entwicklung. Einerseits erregt sie damit das Misstrauen von Kritikern, die eine Verdrängung „regulärer“ Beschäftigung in den Kundenunternehmen vermuten (Promberger, 2008). Andererseits erweckt sie aber auch das Interesse der Arbeitsmarktpolitik. Wenn eine Beschäftigungsform selbst in der Krise noch Arbeitsplätze hinzugewinnt, ist sie nach Auffassung vieler für die Wiedereingliederung von Arbeitslosen in besonderem Maße geeignet. Zwar nimmt die Zeitarbeit ihre arbeitsmarktpolitische Verantwortung an, kann auf der anderen Seite aber kaum als verlängerter Arm der Arbeitsagentur aufgefasst werden. Der Versuch, im Rahmen der „Personal-Service-Agenturen“ (PSA) die Zeitarbeit systematisch für arbeitsmarktpolitische Integrationsaufgaben heranzuziehen, muss als gescheitert angesehen werden. Dies lag möglicherweise unter anderem daran, dass die PSA in Konkurrenz zu etablierten Zeitarbeitsunternehmen treten mussten, die im Wettbewerb besser aufgestellt waren.

Letztlich ist die Zeitarbeit aber auch für die Arbeitsmarktforschung eine interessante, weil stark expandierende Branche. Die Bedingungen, die in der Zeitarbeit für wachsende Beschäftigung sorgen, könnten auch in der Gesamtwirtschaft zu einer größeren Arbeitsmarktdynamik beitragen. Insofern gilt es, die wachstumstreibenden Faktoren der Zeitarbeit zu identifizieren. Voraussetzung dafür ist, die Entwicklung der Zeitarbeit in Dynamik und Struktur zu skizzieren.

## 2 Quantitative Entwicklungen

Die Zeitarbeit ist eine der dynamischsten Branchen Deutschlands. Rückblickend hat sich seit ihrer Entstehung in den 70er Jahren die Zahl der Zeitarbeitnehmer vervielfacht. Dies konnte in der Anfangsphase noch keineswegs abgesehen werden. Bis Mitte der 80er Jahre stagnierte vielmehr die Zahl der überlassenen Arbeitnehmer bei 20.000 bis 30.000 (vgl. Abbildung 1). Zeitarbeit blieb zunächst eine Randerscheinung. Erst ab Mitte der 80er Jahre wuchs die Zeitarbeit in einer ersten Wachstumsphase deutlich an. Diese Phase dauerte bis Anfang der 90er Jahre. In diesem Zeitraum wuchs die Zahl der überlassenen Arbeitnehmer von 20.000 auf rund 130.000, was einer jährlichen Wachstumsrate von 26 Prozent entsprach. Obwohl Anfang der 90er Jahre die neuen Bundesländer als Markt hinzukamen, geriet das Wachstum der Zeitarbeit ins Stocken. In einer Phase von Mitte 1992 bis Herbst 1994 ging die Zahl der überlassenen Arbeitnehmer sogar zurück – in der Spitze um 14 Prozent. Danach kam es allerdings in einer zweiten, nunmehr gesamtdeutschen Wachstumsphase zu einer sieben Jahre andauernden Expansion, in deren Verlauf sich die Zahl der Zeitarbeitnehmer mehr als verdreifachte. Der jährliche Zuwachs erreichte 16 Prozent. Selbst die Arbeitsmarktkrise 1997 konnte das Wachstum nicht nennenswert beeinträchtigen. Ab September 2001 folgte ein erneuter Rückgang in einer Größenordnung von rund 9 Prozent, der bis in das Rezessionsjahr 2003 hineinreichte. Seitdem beschleunigte sich das Wachstum wieder. In den fünf Jahren Ende 2002 bis Ende 2007 konnte sich die Zahl der Zeitarbeitnehmer mehr als verdoppeln, das jährliche Wachstum erreichte 22 Prozent.

Abbildung 1: Überlassene Arbeitnehmer (Gleitende Durchschnitte der jeweils letzten 12 Monate)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Institut der deutschen Wirtschaft

Die gegenwärtig vorliegenden Daten der Bundesagentur für Arbeit reichen bis zum Dezember 2007. Aktuellere Werte liefert der IW-Zeitarbeitsindex (BZA), bei dem das Institut der deutschen Wirtschaft in Kooperation mit dem Bundesverband Zeitarbeit monatlich rund 1.400 Niederlassungen mit zusammen 165.000 Zeitarbeitnehmern über die Geschäftslage befragt. Aus den Angaben der Niederlassungen wird die Gesamtzahl der überlassenen Arbeitnehmer hochgerechnet, wobei das Hochrechnungsmodell laufend am jeweils vorhandenen Datenbestand der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit kalibriert wird. Eine solche Hochrechnung liegt bis Juni 2008 vor. Diese Zahlen zeigen nach wie vor Zuwächse gegenüber dem Vorjahr an, die zur Jahresmitte hin aber deutlich abnehmen. Im Juni ist gegenüber dem Vorjahresmonat noch ein Zuwachs von 1,9 Prozent zu erwarten, während es zu Jahresbeginn noch über 9 Prozent waren. Im Zuge der konjunkturellen Abschwächung 2009 muss mithin damit gerechnet werden, dass auch die Dynamik in der Zeitarbeit nachlässt und Beschäftigungsverluste eintreten.

Dass das Wachstum der Zahl der Zeitarbeitnehmer bereits zur Jahresmitte 2008 deutlich zurückgeht und sich der Nulllinie nähert, ist zwar kompatibel mit dem konjunkturellen Kontext, weniger aber mit der allgemeinen Arbeitsmarktentwicklung. Die

Erwerbstätigkeit lag im Juni 2008 noch 1,4 Prozent über dem Vorjahresmonat, die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung sogar 2,2 Prozent. Das sind im historischen Kontext recht hohe Wachstumsraten, während 1,9 Prozent Wachstum bei den Zeitarbeitnehmern im Vergleich zu vorangegangenen Phasen eher als gering eingestuft werden muss. Dieses Phänomen erklärt sich durch eine deutlich stärkere Konjunkturabhängigkeit der Zeitarbeit im Vergleich zum gesamten Arbeitsmarkt. Dies ist insofern wenig überraschend, als dass sich in der gesamten aggregierten Beschäftigung Branchen mit geringer oder gar keiner konjunkturellen Abhängigkeit wiederfinden, z.B. der öffentliche Sektor. Während die gesamte Beschäftigung darüber hinaus mit einer etwa sechsmonatigen Verzögerung auf konjunkturelle Impulse reagiert, verhält sich die Zeitarbeit weitgehend gleichlaufend zum konjunkturellen Umfeld.

Langfristig und unabhängig von Konjunkturschwankungen wächst die Zeitarbeit weit stärker als die Gesamtwirtschaft. Wird ein linearer Zusammenhang zwischen der Wachstumsrate des BIP und dem Wachstum der Anzahl überlassener Arbeitnehmer unterstellt, so resultiert ein um einen Prozentpunkt erhöhtes BIP-Wachstum in einem um 7,7 Prozentpunkte erhöhten Wachstum der Zeitarbeitnehmerzahl. Bei der Erwerbstätigkeit liegt der Koeffizient hingegen unter eins. Im Ergebnis steigt der Anteil der Zeitarbeitnehmer an den Beschäftigten an. Bezogen auf die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten stieg er von 0,5 Prozent 1992 über 1,2 Prozent im Jahr 2000 auf 2,7 Prozent im Jahr 2008. Bezogen auf die Zahl der Erwerbstätigen liegt der Zeitarbeitsanteil bei 1,8 Prozent. Im internationalen Vergleich ergibt sich allerdings eine eher geringe Durchdringung. Auf Basis von Angaben aus dem Jahr 2006 liegt Deutschland mit 1,3 Prozent Anteil deutlich hinter Großbritannien (4,5 Prozent), den Niederlanden (2,5 Prozent) und Frankreich mit 2,4 Prozent (CIETT, 2007).

Eindeutige Gründe für die weit überdurchschnittliche Entwicklung der Zeitarbeit in Deutschland sind schwer zu identifizieren. Erstens wird die Bedeutung der verschiedenen Deregulierungsschritte betont, die nachfolgend zu einer starken Ausweitung der Beschäftigung zu führen schienen (vgl. Antoni & Jahn, 2006; Brenke & Eichhorst 2006; Bellmann & Kühl, 2007). Empirisch belastbare Beweise für einen Zusammenhang gibt es jedoch nicht. Im Gegenteil ermitteln Fertig & Kluve (2006) in Bezug auf die im historischen Kontext recht weit gehenden Hartz-Reformen nur geringe positive Beschäftigungseffekte. Zweitens vermuten Burda & Kvasnicka (2005), dass ein zunehmendes Lohndifferential zwischen Zeitarbeitnehmern und übrigen Beschäftigten die Nachfrage nach Zeitarbeit begünstigt habe. Das Lohndifferential erkläre sich aus der Abwesenheit von Tarifverträgen, der zufolge sich die Löhne marktgerecht bilden konnten. Mit der Hartz-Reform sind allerdings die Rahmenbedingungen dahingehend geändert worden, dass dank eines faktischen Tarifzwangs im Gefolge des „equal treatment“-Grundsatzes die tarifliche Bindung nahe 100 Prozent liegen dürfte. Inwieweit sich dies auf das empirische Lohndifferential ausgewirkt hat, müssen Untersuchungen erst noch zeigen. Zumindest aber hat die nahezu vollständige tarifliche Abdeckung an der Dynamik der Zeitarbeit wenig ändern können. Gegen die These der Bedeutung der Abwesenheit von Tarifverträgen spricht auch die große Konjunktur-

abhängigkeit der Zeitarbeit, die sich auch in der saisonalen Perspektive zeigt. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Zeitarbeit vorrangig ein Instrument zum Ausgleich von Schwankungen im Auslastungsgrad ist (Mai, 2008).

Fraglich erscheint, ob dies eine hinreichende Erklärung für die langfristig strukturell wachsende Bedeutung der Zeitarbeit ist. Möglicherweise sind noch weitere Wachstumsfaktoren von Bedeutung. Seifert & Brehmer (2008) verweisen auf die Funktion der Zeitarbeit als Flexibilisierungsinstrument. Demnach nutzen Unternehmen die Zeitarbeit zur Stabilisierung des Personalbestandes bei schwankender Arbeitskräftenachfrage des Unternehmens, zum Zwecke der Auswahl bei der Personalrekrutierung und zum Ersatz der Stammbesetzung. Wenn der Bedarf der Unternehmen an flexiblen Personaleinsatzmöglichkeiten im Zeitverlauf steigt, kann dies ein gewichtiger Faktor für die Expansion der Zeitarbeit sein. Für diese These spricht, dass Globalisierung und technischer Fortschritt tendenziell zu steigenden Flexibilitätsanforderungen beitragen (Mathes, 2008). Systematische empirische Evidenz in dieser Frage ist jedoch recht selten. Eine Befragung der IW Consult im Rahmen des IW-Zukunftspanels von 758 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie im Winter 2007 ermittelte knapp die Hälfte der Befragten als Kundenunternehmen der Zeitarbeit. Das alles überragende Motiv für den Einsatz von Zeitarbeit bestand in der „Erhöhung der Flexibilität“, die fast 80 Prozent als Grund angaben. Weitere dominierende Motive waren die Vertretung ausgefallener Mitarbeiter (48 Prozent), eine bessere Kostenkalkulation (15 Prozent) und die Vermeidung der Auslagerung von Aktivitäten an andere Unternehmen (12 Prozent). Andere Motive wie die Rekrutierung von Mitarbeitern oder arbeitsrechtliche Gründe spielten dagegen keine nennenswerte Rolle.

Das steigende Flexibilitätsbedürfnis von Unternehmen beim Einsatz von Personal dürfte somit der Hauptgrund für die Expansion der Arbeitnehmerüberlassung sein. Die mit dieser Beobachtung häufig einhergehende negative Konnotation, der zufolge diese Entwicklung mit größerer Unsicherheit für die Beschäftigten verbunden ist, muss gerade im Hinblick auf die Zeitarbeit relativiert werden. Es ist ja das Kennzeichen der Zeitarbeit, dass das Beschäftigungsrisiko vom Kundenunternehmen auf das Zeitarbeitsunternehmen verlagert werden kann. Offen bleibt zunächst, inwieweit der Zeitarbeitnehmer überhaupt davon betroffen ist. Fest steht, dass die Zeitarbeit den gleichen Regulierungen beim Kündigungsschutz oder dem Teilzeit- und Befristungsgesetz unterliegt wie andere Branchen. Letzteres verhindert, dass synchronisierte, sachgrundlos befristete Verträge mehrfach hintereinander abgeschlossen werden können. Da Zeitarbeit per se kein sachlicher Grund zur Befristung eines Arbeitsvertrages ist, besteht auf diesem Wege keine Möglichkeit, das Beschäftigungsrisiko auf den Arbeitnehmer und an die sozialen Sicherungssysteme zu verweisen.

Ein weiterer Faktor für das Wachstum der Zeitarbeit könnte auf der Angebotsseite liegen. Die Zeitarbeitsbranche entwickelt sich weiter und kann möglicherweise in stärkerem Maße flexible Lösungen anbieten. Offeriert wird ein Portfolio personalwirtschaftlicher Leistungen, das über die reine Überlassung von Arbeitskräften hinaus-

geht. Dadurch verschafft sich die Zeitarbeit spezifische Kenntnisse, die zu Wettbewerbsvorteilen führen. Für das Kundenunternehmen kann es somit effizienter sein, auf die personal-wirtschaftliche Kompetenz eines Zeitarbeitsunternehmens zurückzugreifen, als eigene diesbezügliche Bemühungen zu unternehmen. „Make or buy“ ist eine Entscheidung, die auch Dienstleistungen betrifft. Die verstärkte Nachfrage nach flexiblen, aber auch bedarfsgerechten personalwirtschaftlichen Dienstleistungen könnte mithin auch deshalb zustande kommen, weil mittlerweile ein entsprechendes Angebot vorliegt.

### 3 (Einige) Strukturelle Entwicklungen

In welche Richtung sich die Zeitarbeit entwickelt, kann am ehesten anhand verschiedener struktureller Merkmale beurteilt werden. Die statistische Basis für solche Betrachtungen ist unglücklicherweise nicht sehr breit (Burda & Kvasnicka 2005). Die wesentliche statistische Quelle über die Zeitarbeit stellt die Arbeitnehmerüberlassungsstatistik dar, die von der Bundesagentur für Arbeit auf Basis der Pflichtmeldungen der Zeitarbeitsunternehmen erstellt wird. Darin werden indes nur wenige sozio-ökonomische Merkmale der Zeitarbeitnehmer ausgewiesen. Angaben über Kundenunternehmen und Lohnstrukturen fehlen völlig. Als Datenquelle in Frage kommen zudem die Beschäftigtenstatistik bzw. die aus ihr generierten Mikrodatensätze wie die IAB-Beschäftigtenstichprobe. Das Problem an diesem Datensatz ist, dass überlassene Arbeitnehmer nicht von anderen Beschäftigten des Wirtschaftszweiges separiert werden können. Zudem bleibt Arbeitnehmerüberlassung unberücksichtigt, die außerhalb des Wirtschaftszweiges erfolgt. Als Personenbefragung grundsätzlich geeignet ist das Sozio-ökonomische Panel (SOEP), in dem seit einigen Jahren Zeitarbeit als Erwerbsform erhoben wird. Hier beschränkt aber der vergleichsweise kleine Stichprobenumfang die Analysemöglichkeiten. Zudem sind die Ergebnisse zum Teil nicht plausibel. Der Umfang der Zeitarbeit im SOEP ist weit höher als er in der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik – die eine Registerstatistik ist – ausgewiesen wird. Letztlich könnten für bestimmte Fragestellungen Unternehmensbefragungen herangezogen werden. Erwähnenswert ist hier vor allem das IAB-Betriebspanel, auf dessen Grundlage diverse Untersuchungen (z.B. Bellmann & Kühl 2007) entstanden sind. Betriebsbefragungen sind unverzichtbar, wenn die Struktur der Kundenunternehmen untersucht werden soll.

## 3.1 Fluktuation

Die Zeitarbeit ist eine Branche mit einer vergleichsweise geringen Verweildauer der Beschäftigten. Dies ist vor dem Hintergrund der Humankapitaltheorie durchaus erklärbar. Ein Verweilen in einem Betrieb führt für einen Arbeitnehmer grundsätzlich zur Akquisition betriebsspezifischen Humankapitals, das beim Betriebswechsel verloren geht. Ein neues Arbeitsverhältnis muss für den Beschäftigten attraktiv genug sein, diesen Verlust zu kompensieren. Dieses Argument akzentuiert sich noch einmal, wenn ein evolutorischer Charakter der Produktivitätsentwicklung unterstellt wird. Für einen Zeitarbeitnehmer gilt dieser Mechanismus jedoch nur bedingt, denn seine Einsatzdauer beim Kundenunternehmen ist von vornherein befristet angelegt. Das im Kundenunternehmen erworbene betriebsspezifische Humankapital ist nicht von dauerhaftem Wert für die individuelle Produktivität. Der Zeitarbeitnehmer wird sich mithin eher um den Erwerb universell einsetzbaren Humankapitals bemühen. Unter sonst gleichen Voraussetzungen würde aber das betriebsspezifische Humankapital im Laufe der Zeit lohnwirksam. Ein Zeitarbeitnehmer hat einen Anreiz, dieses Kapital renditewirksam werden zu lassen indem er in andere Branchen strebt, solange nicht universell einsetzbare Fähigkeiten im konkreten Fall wichtiger für die individuelle Produktivität sind als betriebsspezifische Kenntnisse. Dies könnte einerseits bei Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen der Fall sein, aber auch bei Tätigkeiten, die sehr spezielle Kenntnisse verlangen, für die nur vorübergehend – z.B. für ein konkretes Projekt – ein betrieblicher Bedarf besteht. Von Bedeutung für die Beschäftigungsstabilität ist indes auch der gesetzliche Rahmen (Antoni & Jahn 2006) sowie die Regulierung alternativer Beschäftigungsformen. Offenkundig ist dieser Zusammenhang bei der Frage der maximalen Überlassungsdauer, die bis 2003 in der Zeitarbeit galt.

Die wenigen verfügbaren Daten deuten darauf hin, dass sich der Fluktuationsgrad in den vergangenen Jahren vermindert hat. Die Arbeitnehmerüberlassungsstatistik verzeichnet Abgänge aus der Zeitarbeit nach Dauer des Arbeitsverhältnisses. Diese werden in drei recht grobe Intervalle geteilt: unter einer Woche; eine Woche bis unter drei Monate; mehr als drei Monate. Dabei ist feststellbar, dass der Anteil der über drei Monate dauernden Beschäftigungsverhältnisse im Zeitraum 1997 bis 2007 von 36 auf 45 Prozent recht deutlich angestiegen ist. Demgegenüber blieb der Anteil der Kurzeinsätze bis zu einer Woche Dauer mit rund 11 Prozent nahezu konstant. Die Statistik weist allerdings eine Verzerrung nach unten auf, da langfristige, zum Beobachtungszeitpunkt bestehende Beschäftigungsverhältnisse nicht erfasst sind. Daten über die Betriebszugehörigkeitsdauer enthält die Arbeitnehmerüberlassungsstatistik nicht. Da aber Zu- und Abgänge sowie der durchschnittliche Bestand ausgewiesen werden, lässt sich die Beschäftigungsdauer näherungsweise mit der Umschlagsformel errechnen (Bundesagentur für Arbeit 2008, S. 46). Demnach lag die Durchschnittsdauer 1997 bei 28,2 Wochen, sank dann bis zum Jahr 2000 auf 26 Wochen ab, um seitdem wieder anzusteigen. Im Jahr 2007 lag sie bei 34,7 Wochen. Antoni & Jahn (2006), die die



Beschäftigungsdauer anhand von Daten der Beschäftigtenstatistik untersuchten, kommen dagegen zu ganz anderen Ergebnissen. Demzufolge war die Beschäftigungsdauer im Jahr 2003 mit 4,7 Monaten (20,4 Wochen) nicht nur kürzer, sie ging seit 1997 auch noch deutlich zurück. Es muss offen bleiben, inwieweit dies mit den Befunden aus der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik zu vereinbaren ist. Die Unterschiede im Berichtskreis liefern jedenfalls keine befriedigende Erklärung. Da die Beschäftigtenstatistik im Gegensatz zur Arbeitnehmerüberlassungsstatistik das Stammpersonal inkludiert, müsste die durchschnittliche Beschäftigungsdauer hier länger sein und nicht kürzer, da die Stammebelegschaft annahmegemäß eine längere Betriebszugehörigkeit aufweist als die Zeitarbeitnehmer.

Erklärbar wäre eine verringerte Fluktuation durch die verlängerte bzw. weggefallene Höchstdauer der Überlassung in den Jahren 2002 und 2003. Auf der anderen Seite böte der Wegfall des Synchronisationsverbots einen Anreiz, verstärkt kurzfristige Überlassungen vorzunehmen. Mithin kann eine eindeutige Wirkungsrichtung der Reformen a priori nicht postuliert werden. Möglich ist aber auch, dass es sich unabhängig von der Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen um einen strukturellen Trend handelt. Das Unternehmensprinzip in der Zeitarbeit charakterisiert die vollwertige Arbeitgeberfunktion des Zeitarbeitsunternehmens – im Gegensatz zum Agenturprinzip, demzufolge die Zeitarbeit eher den Charakter einer Vermittlung innehat. Setzt sich das Unternehmensprinzip stärker durch, ist eine strukturelle Verringerung der Fluktuation bzw. eine längere durchschnittliche Verweildauer in der Zeitarbeit zu erwarten. Die besonderen Eigenschaften der Zeitarbeit treten immer weniger zum Vorschein.

## 3.2 Beruf und Qualifikation

Die Berufsstruktur in der Zeitarbeit hat sich in den letzten zehn Jahren nicht unerheblich gewandelt. Noch vor zehn Jahren lag ein eindeutiger Schwerpunkt auf Metall- und Elektroberufen. Diese hatten einen Anteil an den Arbeitnehmerüberlassungen von 42 Prozent. Bis 2007 war der Anteil auf 24 Prozent gesunken. Allerdings handelt es sich hierbei lediglich um einen relativen Bedeutungsverlust, der durch das enorme Wachstum der Zeitarbeit insgesamt mehr als kompensiert wird. Trotz des Rückgangs des Anteils der Metall- und Elektroberufe nahm die Zahl der in diesen Tätigkeiten überlassenen Arbeitnehmer stark zu: Von 1997 bis 2007 verdoppelte sich die Zahl auf fast 170.000. Das Wachstum in anderen Bereichen ist indes noch stärker.

Insbesondere zwei Berufsbereiche konnten überdurchschnittlich wachsen: Hilfsarbeiter und Dienstleistungstätigkeiten. Da letztere sich auf eine Reihe recht unterschiedlicher Berufe verteilen, erscheint das Wachstum im Hilfsarbeiterbereich besonders bemerkenswert. Die Zahl der überlassenen Arbeitnehmer stieg in diesem Bereich im Zeitraum 1997 bis 2007 von 51.000 auf 239.000 – das entspricht einem Wachstum von 368 Prozent bzw. jährlich durchschnittlich fast 17 Prozent. Der Anteil der Hilfsarbeiter

an allen überlassenen Arbeitnehmern stieg von 25,6 auf 33,2 Prozent. Die mitunter geäußerte Auffassung, dass sich Zeitarbeit zunehmend in allen, auch von höheren Qualifikationsanforderungen gekennzeichneten Bereichen der Wirtschaft durchsetzt, wird zwar nicht falsifiziert. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass ein erheblicher Teil der Expansion der Zeitarbeit im Helferbereich stattgefunden hat. Die Expansion geht so weit, dass der gesamte Hilfsarbeiterbereich bereits stark von der Durchdringung durch Zeitarbeit gekennzeichnet ist. Den 239.000 Zeitarbeitnehmern in Hilfsarbeiterfunktion stehen in der Beschäftigtenstatistik 554.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in diesem Beruf gegenüber. Es ist demzufolge davon auszugehen, dass über 40 Prozent der Hilfsarbeiter über die Zeitarbeit am Arbeitsmarkt teilnehmen. Der Befund einer wachsenden Bedeutung von Hilfstätigkeiten passt zu der Erkenntnis, dass die Flexibilität für die Kundenunternehmen das vorrangige Motiv für die Nutzung von Zeitarbeit darstellt. Denn die Nachfrage nach Hilfstätigkeiten ist stärker als die Nachfrage nach speziellen Qualifikationen von Schwankungen der Auslastung betroffen.

Die höchsten relativen Zuwächse in der Zeitarbeit erzielen die Dienstleistungsberufe. So waren Gesundheitsdienstberufe vor zehn Jahren in der Zeitarbeit so gut wie nicht vorhanden. Seitdem ist die Zahl der in diesem Bereich tätigen Zeitarbeitnehmer auf immerhin 13.000 angestiegen. Ähnlich verhält es sich mit anderen, in der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik nicht näher spezifizierten Dienstleistungstätigkeiten – mit Ausnahme der Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe, deren Wachstum hinter dem Wachstum der Zeitarbeit insgesamt zurückblieb, so dass ihr Anteil leicht abnahm. Die zahlenmäßige Bedeutung der stark expandierenden Dienstleistungsberufe war zu Beginn des Beobachtungszeitraums 1997 mit 8,5 Prozent gering. Bis 2007 hat sich ihr Anteil auf immerhin 18,8 Prozent ausgedehnt. Eine Einordnung dieses Wachstums fällt angesichts der Heterogenität des Dienstleistungsbereichs nicht leicht. Die Untersuchungen von Brenke & Eichhorst (2008) legen nahe, dass auch unter den Dienstleistungsberufen einfache Tätigkeiten dominieren. So sind die Anteile der Zeitarbeit an der gesamten Beschäftigung bei Datentypisten, Telefonisten und Werbefachleuten besonders hoch. Somit würde die Zeitarbeit als Beschäftigungsform charakterisiert, in der zunehmend die Beschäftigung gering qualifizierter Arbeitnehmer organisiert ist. Dass Zeitarbeit zudem ganz andere Bereiche abdeckt, etwa die Akquisition und Bereitstellung hochqualifizierter Teams von Spezialisten für klar abgegrenzte Projektaufträge, steht diesem Befund nicht entgegen.

Untermauert wird die These der Integrationsfunktion der Zeitarbeit für Anbieter einfacher Arbeit durch eine Betrachtung der Qualifikationsstruktur. Untersuchungen von Puch (2008) auf Basis des Mikrozensus zeigen, dass 25 Prozent der Zeitarbeitnehmer über keinen beruflichen Abschluss und 44 Prozent maximal einen Hauptschulabschluss vorweisen. Die entsprechenden Anteile bei den Erwerbstätigen insgesamt liegen mit 19 bzw. 33 Prozent deutlich darunter. Dementsprechend seltener sind unter den Zeitarbeitnehmern Personen mit tertiären Bildungsabschlüssen zu finden. Der

Anteil der Erwerbstätigen mit Meister- oder Hochschulabschluss liegt mit 11 Prozent nicht einmal halb so hoch wie unter den Erwerbstätigen insgesamt (25 Prozent).

## 4 Fazit

Die Zeitarbeit ist eine der am schnellsten wachsenden Branchen in Deutschland. Ihr Wachstum übertrifft das der Gesamtwirtschaft bei weitem, was ihr eine entsprechende Aufmerksamkeit in der wirtschaftspolitischen Diskussion sichert. In diesen Debatten geht es vorrangig um die Frage, inwieweit die Zeitarbeit über das für andere Branchen geltende Maß hinaus reguliert werden sollte. Die Lockerung von Regulierungen dürfte für die Expansion der Zeitarbeit aber nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Das dominierende Motiv der Inanspruchnahme von Dienstleistungen der Zeitarbeit war der damit mögliche Flexibilitätsgewinn. Somit ist ein zunehmendes Flexibilisierungsbedürfnis von Unternehmen, möglicherweise begleitet von zunehmend adäquaten Angeboten der Zeitarbeitsbranche als eine wichtige Ursache für ihr Wachstum zu nennen. Strukturelle Entwicklungen zeigen ein differenziertes Bild. Ein Befund besteht in der zunehmenden Zahl langfristiger Beschäftigungsverhältnisse in der Zeitarbeit. Dies ist nicht zu verwechseln mit einer längeren Überlassungsdauer bei den Kundenunternehmen. Über diese ist wenig bekannt. Vielmehr geht es um die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses zwischen Zeitarbeitnehmer und Zeitarbeitsunternehmen. Dass es hierbei einen Trend zu längerfristigen Vertragsverhältnissen zu geben scheint, kann darauf hindeuten, dass die Zeitarbeitsbranche in verstärktem Ausmaß ihre Arbeitgeberrolle wahrnimmt – unabhängig von der konkreten Überlassung an den Kunden. Es bleibt abzuwarten, ob dies in rezessiven Konjunkturphasen Bestand hat. Ein zweiter struktureller Befund besteht in der zunehmenden relativen Bedeutung gering qualifizierter Arbeit in der Zeitarbeit. Diese kontrastiert mit Beschäftigungsverlusten in anderen Branchen und deutet darauf hin, dass einfache Tätigkeiten in zunehmendem Maße über die Zeitarbeit organisiert werden.

## Quellenverzeichnis

- ANTONI, M. & JAHN, E.J. (2006). Arbeitnehmerüberlassung, Boomende Branche mit hoher Fluktuation. IAB-Kurzbericht Nr. 14.
- BELLMANN, L. & KÜHL, A. (2007). Weitere Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des IAB-Betriebspanels. Studie an die Hans-Böckler-Stiftung. Berlin.
- BRENKE, K. & EICHHORST, W. (2008). Leiharbeit breitet sich rasant aus. DIW Wochenbericht Nr. 19, S. 242-252.
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (HRSG./2008). Arbeitsmarkt 2007, Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit. Sondernummer 2/2008. Nürnberg.
- BURDA, M.C. & KVASNICKA, M. (2005). Zeitarbeit in Deutschland: Trends und Perspektiven. Humboldt-Universität zu Berlin, SFB 649 Discussion Paper 2005-048. Berlin.
- CIETT (2007). The agency work industry around the world, Main Statistics, 2007 Edition. Brüssel.
- FERTIG, M. & KLUVE, J. (2006). Alternative Beschäftigungsformen in Deutschland: Effekte der Neuregelung von Zeitarbeit, Minijobs und Midijobs. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, Heft 3/2006, S. 97-117.
- MAI, C.-M. (2008). Arbeitnehmerüberlassungen – Bestand und Entwicklungen. Wirtschaft und Statistik, Heft 6/2008, S. 469-476.
- MATHES, J. (2008). Globalisierung: Ursache zunehmender Lohnungleichheit? In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit in Deutschland (S. 31-63). Köln.
- PROMBERGER, M. (2008). Leiharbeit: Zwischenbilanz und offene Fragen. WSI-Mitteilungen, Heft 4/2008, S. 223-225.
- PUCH, K. (2008). Zeitarbeit 2006. Wirtschaft und Statistik, Heft 4/2008, S. 298-301.
- SEIFERT, H. & BREHMER, W. (2008). Leiharbeit: Funktionswandel einer flexiblen Beschäftigungsform. WSI-Mitteilungen, Heft 6/2008, S. 335-341.
- WEINKOPE, C. & VANSELOW, A. (2008). (Fehl-)Entwicklungen in der Zeitarbeit. Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung. Bonn.

# Das (gute) Recht der Zeitarbeit - rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick

1	Ausgangspunkt .....	19
2	Zeitarbeit unter Aufsicht .....	19
2.1	Die Erlaubnis .....	19
2.2	Die Aufsicht .....	20
2.2.1	Überprüfung der Zeitarbeitsunternehmen .....	21
2.2.2	Aufsichtsrechtliche Maßnahmen .....	22
3	Das Zeitarbeitsverhältnis .....	22
3.1	Grundsätze .....	22
3.2	Befristung von Zeitarbeitsverträgen .....	23
3.3	Vergütung .....	24
3.3.1	Tarifvertragliche Regelungen .....	24
3.3.2	Gleichbehandlungsprinzip („equal pay“, „equal treatment“).....	25
3.4	Arbeitszeit .....	25
3.5	Streik im Kundenunternehmen .....	25
3.6	Kündigung von Zeitarbeitnehmern .....	26
4	Das Rechtsverhältnis zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Kunden .....	26
4.1	Grundsatz .....	26
4.2	Die Hauptpflichten .....	27
4.3	Haftung des Zeitarbeitsunternehmens .....	27
4.4	Wechsel des Zeitarbeitnehmers .....	28
4.5	Unfallversicherung .....	28
5	Rechtsverhältnis zwischen Zeitarbeitnehmer und Kundenunternehmen .....	29
5.1	Grundsatz .....	29
5.2	Illegale Arbeitnehmerüberlassung .....	29
5.3	Kollektive Rechte im Kundenbetrieb .....	30

# 1 Ausgangspunkt

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) definiert in § 1 die Zeitarbeit, für den der Gesetzgeber den sperrigen Begriff der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung gefunden hat. Sie ist dann gegeben, wenn ein Arbeitgeber einen Arbeitnehmer Dritten gewerbsmäßig zur Arbeitsleistung überlässt. Zeitarbeit setzt also zwingend die Beteiligung dreier Personen voraus, für die der Gesetzgeber trotz aller berechtigten Einwände nach wie vor die rechtlich und ethisch fragwürdigen Begriffe Verleiher (Zeitarbeitsunternehmen), Leiharbeitnehmer (Zeitarbeitnehmer) und Entleiher (Kundenunternehmen) verwendet. Es werden nachfolgend die in der Praxis üblichen und vorstehend in Klammern wiedergegebenen Begriffe verwendet. Aus diesem Dreiecksverhältnis ergeben sich drei Rechtsbeziehungen, die nachfolgend untersucht werden: das Rechtsverhältnis zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitnehmer, jenes zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Kundenunternehmen und schließlich das zwischen Zeitarbeitnehmer und Kundenunternehmen. Vorab werfen wir einen Blick auf die gewerberechtlichen Voraussetzungen der Zeitarbeit.

## 2 Zeitarbeit unter Aufsicht

### 2.1 Die Erlaubnis

Nach wie vor ist die Zeitarbeit ein erlaubnispflichtiges Gewerbe. Zuständig für die Erteilung der Erlaubnis ist die Regionaldirektion, die Mittelbehörde der Bundesagentur für Arbeit (BA), deren regionale Zuständigkeit meist mit den Bundesländergrenzen übereinstimmt. Nachdem der Antrag auf Erteilung einer Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung gestellt worden ist, prüft die Behörde in erster Linie die Zuverlässigkeit des Antragstellers (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 AÜG). Hier können sich zum Beispiel Einträge im polizeilichen Führungszeugnis negativ auswirken. Auch frühere Insolvenzen oder sonstige Schwierigkeiten mit den Sozialversicherungsträgern bei der Abführung von Sozialversicherungsabgaben erschweren die Erteilung. Wem bereits eine zuvor erteilte Erlaubnis zu Arbeitnehmerüberlassung wegen schwerwiegender Verstöße gegen geltendes Recht entzogen wurde, hat insgesamt schlechte Karten. Zu prüfen ist auch, ob der Antragsteller über grundlegende arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Kenntnisse verfügt. Auch ein Mindestmaß an Büroorganisation wird verlangt; die Lohnabrechnung unter dem Küchentisch wird nicht goutiert (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 AÜG). Außerdem müssen liquide Mittel von mindestens 10.000 Euro nachgewiesen werden.