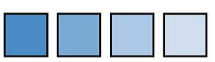
Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung durch systematische Evaluation

Ein theoriebasierter, praxisorientierter Ansatz

Im Auftrag der Randstad Stiftung

Thomas Fohgrub



Band 6

Schriftenreihe Arbeit und Bildung
des Heinrich-Vetter-Forschungsinstituts e.V.
Hrsg.: Franz Egle und Carl-Heinrich Esser

PETER LANG
Internationaler Verlag
der Wissenschaften

Schriftenreihe Arbeit und Bildung des Heinrich-Vetter-Forschungsinstituts e.V.

Hrsg.: Franz Egle und Carl-Heinrich Esser

Band 6

PETER LANG
Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung durch systematische Evaluation

Ein theoriebasierter, praxisorientierter Ansatz

Im Auftrag der Randstad Stiftung

Thomas Fohgrub

PETER LANG
Internationaler Verlag der Wissenschaften

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.

Der Druck dieses Bandes wurde von der Randstad Stiftung gefördert.

randstad stiftung
impulse für unsere arbeitskultur

ISSN 1869-182X
ISBN 978-3-653-02362-6 (E-Book)
DOI 10.3726/978-3-653-02362-6
ISBN 978-3-631-63483-7 (Print)

© Peter Lang GmbH
Internationaler Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2012
Alle Rechte vorbehalten.

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

www.peterlang.de

Vorwort

Unternehmen, die für die Veränderungen in Arbeits- und Organisationsprozessen zukunftsweisende Lösungen entwickeln, sind in unserer dynamischen Arbeitswelt gut aufgestellt. Im globalen Wettbewerb ist Flexibilität dabei ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Unternehmensbereiche werden daher zunehmend anpassungsfähiger gestaltet. Standorte werden in Niedriglohnländer verlegt, Unternehmensteile ausgegliedert und variable Instrumente zur Personalplanung eingesetzt.

Zeitarbeit als Flexibilisierungsinstrument gewinnt zunehmend an Bedeutung: Durch sie werden in Unternehmen Auftragsschwankungen und Personalengpässe schnell und unkompliziert ausgeglichen.

Eine Beschäftigung in der Zeitarbeit ermöglicht zudem vielen Menschen den Übergang in ein geregeltes Arbeitsleben und bietet die Chance einer Übernahme in die Stammbelegschaft.

Je mehr Zeitarbeit in Unternehmen eingesetzt wird, desto stärker rückt sie in den Fokus von Kritikern. Zu unübersichtlich erscheinen der Angebotsmarkt und die gesamtgesellschaftlichen Folgen. Die Benachteiligung bezüglich des Gehalts und die Sorge, Zeitarbeitnehmer könnten die Stammbelegschaft verdrängen, werden besonders stark thematisiert. Arbeitsmarktakteure haben diese beiden Aspekte der öffentlichen Debatte aufgegriffen. Tarifparteien diskutieren über die Umsetzung von „Equal Pay“ und eine Lösung, die eine gleiche Bezahlung nach einer gewissen Einsatzdauer vorsieht, zeichnet sich ab. Die befürchtete Verdrängung der Stammbelegschaft haben auch aktuelle Studien nicht bestätigt.

Trotz dieser sichtbaren positiven Entwicklungen bleibt die Arbeitnehmerüberlassung ein komplexes Konstrukt. Durch das Dreiecksverhältnis von Entleiher, Verleiher und Zeitarbeitnehmer müssen viele Faktoren für eine erfolgreiche Überlassung aufeinander abgestimmt werden.

Doch ab wann spricht man von einer erfolgreichen Überlassung? Können transparente Qualitätsstandards eine Möglichkeit sein, die Überlassung als „Triple-Win“-Situation für Entleiher, Verleiher und Zeitarbeitnehmer sicherzustellen?

An dieser Stelle knüpft die von der Randstad Stiftung an das Heinrich-Vetter-Forschungsinstitut in Auftrag gegebene Studie an. Sie befasst sich mit der grundsätzlichen Frage: Was ist mit Qualität in der Zeitarbeit konkret gemeint? Die Studie geht dieser Frage auf den Grund und betrachtet die Arbeitnehmerüberlassung als ganzheitlichen Prozess ab der Personalbedarfsmeldung bis zum Ende des Mitarbeitereinsatzes.

Gemäß dem Leitgedanken, Impulsgeber zu sein und ungewöhnliche Perspektiven der Arbeitswelt aufzuzeigen, leistet die Randstad Stiftung mit der vorliegenden Studie einen weiterführenden Diskussionsbeitrag. Die Arbeit von Dr. Fohgrub regt die Entwicklung eines einheitlichen Qualitätsverständnisses und -managements an. Sie bietet sowohl Entleihern als auch Verleihern Handlungsempfehlungen, um bestehende Prozesse zu überprüfen und neue Ideen umzusetzen.

Die Zeitarbeitsbranche sachlich mit all ihren Chancen und Risiken wahrzunehmen, ist Voraussetzung für Verbesserungen. Eine positive Entwicklung zeigt die Debatte über „Equal Pay“ und die Diskussion über einen Mindestlohn. Ein weiterer Ansatz zeigt sich auf der Grundlage dieser Studie. Hier werden Impulse zur Förderung des Qualitätsprozesses in der Arbeitnehmerüberlassung gegeben. Eine nachhaltige Diskussion zu ganzheitlichen, qualitätsorientierten Prozessen in der Arbeitnehmerüberlassung könnte für alle von Vorteil sein.

Heinz-Otto Mezger

Geschäftsführender Vorstand
der Randstad Stiftung

im Mai 2012

Inhalt

1. Einleitung 9
1.1 Problemstellung und Anlage der Untersuchung 9
1.2 Aufbau des Forschungsberichtes 11

2. *Entwicklung, aktuelle Tendenzen und Anforderungen an die Zeitarbeit* 13
2.1 Überblick über die Bedeutung und den Prozess der Arbeitnehmerüberlassung 13
2.2 Stand der Professionalisierung und Problembereiche der Zeitarbeitsbranche 15
2.3 Gedanken zur Zukunft von Arbeitnehmerüberlassung 18
2.4 Der Disponent im Mittelpunkt der Prozesse 20
2.4.1 Aufgaben und Rollen der Disponenten 20
2.4.2 Kompetenzprofil eines Disponenten 22

3. Ansätze zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit 25
3.1 Einführung in Evaluation und Qualitätssicherung 26
3.2 Herausforderungen bei der Qualitätssicherung von Zeitarbeit 32
3.3 Ergebnisse einer Literaturanalyse zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit 35
3.3.1 Übersicht über die Ergebnisse der Literaturanalyse zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit 36
3.3.2 Qualitätssicherung durch gesetzliche Rahmenbedingungen und Kontrollen 42
3.3.3 Die Rolle der Branchenverbände bei der Qualitätssicherung 45
3.3.4 Analyse der Darstellungen der großen Unternehmen der Branche 48
3.3.5 Ausgewählte praktische Ansätze der Qualitätssicherung aus der Branche 53
3.3.6 Kundenzentrierter Ansatz der Qualitätssicherung 61
3.3.7 Zusammenfassende Bewertung und Schlussfolgerung aus den dargestellten Ansätzen 63

3.4 Qualitätssicherung durch Evaluation 64
3.4.1 Vergleich zwischen Selbst- und Fremdevaluation in Bezug auf die Anwendung bei Zeitarbeit 68
3.4.2 Qualitative und quantitative Datenerhebungsmethoden der Evaluation von Beratungsleistungen 73
3.4.3 Supervision als weitere sozialwissenschaftliche Methode zur Qualitätssicherung von Beratungsleistungen 79
3.4.4 Praktischer Ansatz zur Evaluation von Beratungsleistungen 82
3.5 Wertung der theoretischen Ansätze 84

4. Anforderungen an ein künftiges Evaluationsmodell zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit 87
4.1 Qualitätssicherung auf der organisatorischen Ebene des Verleihunternehmens 90
4.2 Qualitätssicherung der Prozesse 96
4.3 Anforderungen an die Disponenten und notwendige Gesprächstechniken 103

5. Zusammenfassung 115
5.1 Ergebnisse der Literaturanalyse zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit 119
5.2 Qualitätssicherung durch Evaluation 122
5.3 Anforderungen an ein künftiges Evaluationsmodell zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit 123

Literatur 131
Weitere Internetquellen 155

Anhang
Abkürzungen 157
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 159
Tabellarische Auswertung der 25 größten Zeitarbeitsunternehmen 160

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Anlage der Untersuchung

Die Branche der Arbeitnehmerüberlassung ist relativ jung und hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten eine größere quantitative Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt erlangt. Derzeit sind nahezu 1 Mio. Personen in der Branche beschäftigt. Insbesondere in konjunkturellen Aufschwungphasen greifen Unternehmen auf die flexibel einsatzbare Arbeitnehmerüberlassung zurück. Die Mitarbeiter[1] werden ausgewählt, bei den Kunden eingesetzt, qualifiziert, u.U. persönlich und fachlich weiterentwickelt und teilweise vom Kunden übernommen. Wie steht es allerdings um die Qualität bei diesen Prozessen? Diese Frage steht im Mittelpunkt dieses Forschungsvorhabens.

Erst seit wenigen Jahren gibt es einen speziellen Ausbildungsberuf und darauf aufbauende Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch deshalb steckt die Qualitätssicherung dieser Dienstleistung noch in den Kinderschuhen.

Die Qualität dieser Dienstleistung zu messen oder sicherzustellen, dass eine gewünschte Qualität eingehalten oder die vorhandene verbessert wird, ist ein sehr schwieriges Unterfangen. Die Vermittlung von Arbeitskräften kann nicht vor dem Einsatz „ausprobiert“ werden, die beteiligten Prozesse sind nicht greifbar, und sie sind einmalig, da der Arbeitnehmer und die Gesamtsituation ebenfalls einmalig sind.

Das Verfahren lebt von der Interaktion zwischen dem verantwortlichen Mitarbeiter im Zeitarbeitsunternehmen (dieser wird üblicherweise als Disponent bezeichnet), dem Arbeitnehmer und dem Kunden, bei dem der Arbeitnehmer eingesetzt wird. Es ist diese sog. Dreiecksbeziehung, die die Arbeitnehmerüberlassung einzigartig aber auch die Interaktion der Beteiligten und die Qualitätssicherung der Prozesse besonders anspruchsvoll macht. Der Mitarbeiter wird im Verleihbetrieb eingestellt und im Entleihbetrieb zusätzlich zur Stammbelegschaft eingesetzt. Neben diesen soziologischen Aspekten werden in diesem Dreiecksverhältnis zahlreiche Verträge geschlossen und Rechte berührt. Zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen, dem Verleihbetrieb und dem Arbeitnehmer wird ein Arbeitsvertrag geschlossen. Der temporäre Einsatz dieser Person wird im Rahmen eines Überlassungsvertrages zwischen dem Verleihbetrieb und dem Entleiher geregelt. Zwischen dem Entleiher und dem

1 Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die maskuline Sprachform verwendet. Wenn nachfolgend von einem Arbeitnehmer, Disponenten, Kunden, etc. gesprochen wird, sind damit immer beide Geschlechter gemeint.

Arbeitnehmer existieren i.d.R. keine Verträge allerdings ein umfassendes fachliches Weisungsrecht und umgekehrt Schutz- und Fürsorgepflichten.

Die Begriffe, die die Branche, die in dieser Untersuchung im Mittelpunkt steht, titulieren sind umstritten. In der untersuchten Literatur wird von „Zeitarbeit“, „Leiharbeit“, „Personalleasing“ und „Arbeitnehmerüberlassung“ häufig synonym gesprochen. Die Begriffe haben nicht selten einen politischen Hintergrund. Kritiker des Begriffes „Leiharbeit“ betonen bspw. dass hier ein Mensch wie ein Gegenstand (beliebig) verliehen wird. In der Betriebswirtschaft wird gern von „Personalleasing“ gesprochen, was den Produktionsfaktor Mensch gleich stellt mit anderen Objekten, die geleast werden können. Im juristischen Sinne handelt es sich um „Arbeitnehmerüberlassung“, die ihre Grundlage im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) hat. Hier wird wiederum die Abgrenzung von Arbeitnehmerüberlassung zu anderen Dienstverhältnissen als Erfüllungsgehilfe in einem Drittbetrieb diskutiert. Dies kann bspw. im Rahmen eines Werk-, Dienst- oder Geschäftsbesorgungsvertrag (Freckmann 2005, S. 5) erfolgen. Die Arbeitnehmerüberlassung kennzeichnet sich insbesondere daraus, „dass der Verleiher mit der Tätigkeit der Leiharbeitnehmer im Betrieb des Entleihers nichts zu tun hat“ (Freckmann 2005, S. 7). In dieser Arbeit wird entweder der Begriff „Arbeitnehmerüberlassung“ oder der in der Branche übliche (Böhm et al. 2011, S. 16) Begriff der „Zeitarbeit“ verwendet. Dies entspricht auch am ehesten den internationalen Übersetzungen bspw. temporary help services und travail temporaire. Die beteiligten Parteien sind der „Verleiher“, dass heißt das Unternehmen, welches Mitarbeiter gegen Entgelt (in der Branche spricht man von einem „Verrechnungssatz“) überlässt. Die Mitarbeiter sind sog. „Leiharbeitnehmer“ und ihre Arbeitskraft wird dem „Entleiher“, das heißt einem dritten Unternehmen (in der Praxis und in dieser Arbeit werden diese eher als „Kundenunternehmen“ bezeichnet) entgeltlich zur Verfügung gestellt.

Der Begriff Zeitarbeit steht gleichsam für eine Branche als auch für ein betriebswirtschaftliches Instrument. Die Arbeitnehmerüberlassung ist eines der Instrumente, mit denen Unternehmer flexibel auf Schwankungen in der Auslastung reagieren können. Andere Instrumente sind bspw. Arbeitszeitkonten, Überstunden, Kurzarbeit, Schicht- und Teilzeitarbeit oder Vorruhestandsregelungen.

Um den derzeitigen Stand der Qualitätssicherung aufzuarbeiten, wurde in den Monaten Juni bis August 2011

a) systematisch die Literatur der Arbeitnehmerüberlassung in den letzten 20 Jahren aufgearbeitet und hinsichtlich ihrer Ansätze zum Qualitätsmanagement untersucht,
b) die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Qualitätssicherung erarbeitet,

c) die Bestrebungen der Branchenverbände zu diesem Themengebiet untersucht und
d) die Angaben der 25 größten Unternehmen der Branche zum Qualitätsmanagement systematisch erfasst.

Ausgehend von diesen Ergebnissen wird im zweiten Teil der Arbeit ein Ideen- und Anforderungskatalog zur Verbesserung und Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung erarbeitet. Dabei werden verschiedene Ansätze der Evaluationsforschung für die Branche adaptiert.

1.2 Aufbau des Forschungsberichtes

Die Randstad Stiftung hat am 23. Mai 2011 dem Heinrich-Vetter-Forschungsinstituts e.V. an der Hochschule der Wirtschaft für Management Mannheim einen Forschungsauftrag mit dem Arbeitstitel „Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung durch systematische Evaluation“ erteilt.

Dieser Forschungsauftrag wird im hiermit vorgelegten Endbericht in drei Kapiteln bearbeitet:

Im hierauf folgenden Kapitel wird ein einleitender Überblick über die Branche, deren bisherige Entwicklung und die handelnden Akteure gegeben. Ein wesentlicher Akteur ist dabei der Disponent, der in einem Zeitarbeitsunternehmen für die Akquise der Arbeitnehmer und Kundenunternehmen und dem Einsatz des Arbeitnehmers beim Kundenunternehmen verantwortlich ist. Dieser wird aufgrund seiner herausragenden Verbreitung und Bedeutung für den Qualitätssicherungsprozess gesondert betrachtet.

Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse der Ansätze zur Qualitätssicherung dargestellt. Dabei werden im ersten Teil die aktuellen Modelle und Methoden der Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung aufgearbeitet. Dies erfolgt durch eine wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtete Literaturanalyse. Daneben werden die öffentlich zugänglichen Publikationen der großen Zeitarbeitsunternehmen und der Verbände zur Qualitätssicherung der Dienstleistungen aufgearbeitet. Die verfügbaren Qualitätssicherungsansätze werden ausführlich erläutert und Stärken und Schwächen aufgezeigt. In einem zweiten Teil wird die Anwendbarkeit von Evaluationsansätzen aus der sozialwissenschaftlichen Forschung geprüft.

Im vierten Kapitel wird ein künftiges Evaluationsmodell zur Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung vorgeschlagen. Um eine möglichst umfassende Evaluation zu gewährleisten, werden die Anforderungen an eine Evaluation aus drei Blickwinkeln beschrieben:

1. Qualitätssicherung aus organisatorischer Sicht
2. Qualitätssicherung der Prozesse
3. Anforderungen an die Disponenten

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst.

2. Entwicklung, aktuelle Tendenzen und Anforderungen an die Zeitarbeit

2.1 Überblick über die Bedeutung und den Prozess der Arbeitnehmerüberlassung

Arbeitnehmerüberlassung existiert in Deutschland seit etwa 50 Jahren, spielte allerdings in den ersten 3 Jahrzehnten eine eher untergeordnete Rolle auf dem Arbeitsmarkt. Seit etwa 20 Jahren nimmt die quantitative Bedeutung stark zu, wobei die Mehrzahl der Beschäftigten Männer ist, wie anhand der nachfolgenden Grafik zu erkennen ist:

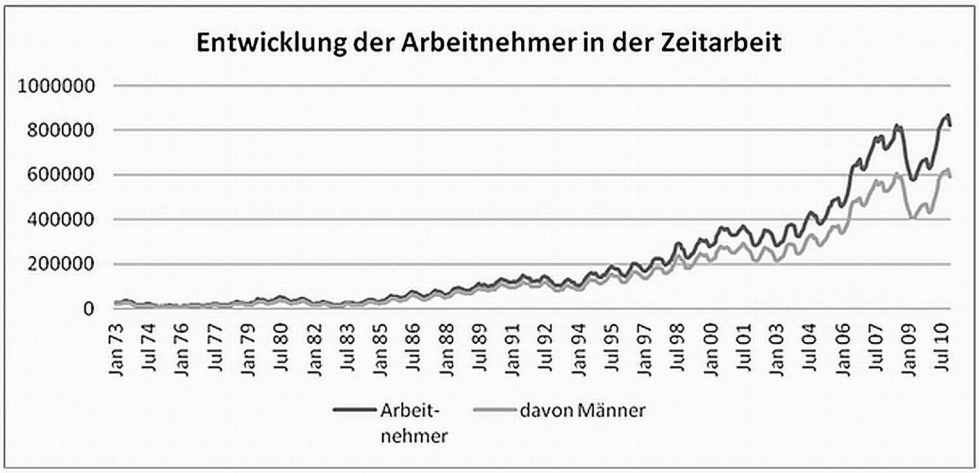


Abb. 1: Entwicklung der Arbeitnehmer in der Zeitarbeit (Quelle: BA, Stand der Daten: 29.10.2011)

Die zunehmende Bedeutung führte allerdings nicht zu einer Verbesserung des Images der Branche. Die wichtigsten Problembereiche werden im nächsten Abschnitt besprochen.

Da in dieser Arbeit die Qualität der Leistung im Vordergrund steht, ist es zunächst wichtig einen Überblick über die Prozesse im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung zu erlangen. Betrachtet man die Literatur zu Zeitarbeit fällt auf, dass die deutliche Mehrheit der Autoren die Beschreibung der Prozesse im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung auf die eigentliche Überlassung, d.h. die bereits erwähnte Dreiecksbeziehung zwischen Verleiher, Entleiher und Arbeitnehmer beschränkt. De facto umfasst Arbeitnehmerüberlassung allerdings deutlich mehr. Der Prozess kann in mindestens 4 Stufen eingeteilt werden:

Prozess	Wesentliche Aktivitäten
1. Akquise des Auftrages	• Akquise potenzieller Kundenunternehmen • Kalkulation und Unterbreitung von Angeboten • Erstellung einer Arbeitsplatz- bzw. Auftragsbeschreibung nach Angaben des Kundenunternehmers
2. Auswahl eines möglichen Kandidaten für die Besetzung des Auftrages (sog. „Matching“)	• Anwerbung des Personals • Beratung der Bewerber • Auswahl des Personals • Ausführliche Information über Art, Umfang und Anforderung an die Tätigkeiten
3. Überlassung des Mitarbeiters	• Einstellung des Mitarbeiters • Abschluss aller Verträge • Einweisung und Einsatz des Mitarbeiters • Betreuung des Mitarbeiters während des Einsatzes • Abrechnung des Einsatzes gegenüber dem Kunden • Personalwirtschaftliche Verwaltung des Mitarbeiters • Kaufmännische und rechtliche Kontrolle des Einsatzes
4. Nach der Überlassung	• Besprechung des Einsatzes mit dem Mitarbeiter • Abrechnung des Einsatzes mit dem Kundenunternehmen • Ggf. Dokumentation von neuen Kenntnissen des Mitarbeiters • Ggf. Anlage eines Profils über den Arbeitsplatz beim Kundenunternehmen

Anhand der Übersicht ist zu erkennen, wie komplex und vielfältig Arbeitnehmerüberlassung ist und dass eine Konzentration auf die eigentliche Überlassung deutlich zu kurz greift. Deshalb müssen auch die Ansätze zur Qualitätssicherung dieser Prozesse vielfältig sein.

2.2 Stand der Professionalisierung und Problembereiche der Zeitarbeitsbranche

„Vielfältig“, mit diesem Adjektiv kann man auch den Markt der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland beschreiben. Vielfältig ist die Branche sowohl in Bezug auf Quantität und Qualität als auch bezogen auf die Einsatzgebiete.

Derzeit gibt es in Deutschland etwa 17.000 registrierte Unternehmen, die Arbeitnehmerüberlassung betreiben und selbst in den Krisenjahren 2008/2009 ist zwar die Zahl der Arbeitnehmer deutlich zurück gegangen, aber nur kaum die Anzahl der Unternehmen. Es gibt einige große Unternehmen[2], die auf (fast) allen Kontinenten vertreten sind (bspw. Manpower, Adecco, Randstad, Vedior) aber deren nationalen Anteile am Gesamtmarkt sind relativ gering. In Deutschland verfügt bspw. kein Unternehmen über einen Marktanteil der größer als 10% ist. Die großen Unternehmen bieten i.d.R. Arbeitnehmerüberlassung in (fast) allen Branchen an und haben sich häufig noch in einigen Bereichen spezialisiert. Überwiegend sind es allerdings kleine Unternehmen mit weniger als 50 Zeitarbeitnehmern, die am Markt agieren. Obgleich auch hier Übernahmen und Zusammenschlüsse regelmäßig vorkommen, gibt es doch auf der anderen Seite ständig neue Anbieter, auch wenn es Anzeichen gibt, dass die Zahl der Neugründungen stagniert (vgl. Denys 2004, S. 15; Sczesny 2008, S. 12ff.). Dies ist in Deutschland auch eine Folge der niedrigen Zugangsschwellen. Die Branche ist wenig kapitalintensiv, nicht stark reglementiert[3] und es sind keine spezifischen beruflichen Kenntnisse erforderlich.

Die kleineren Anbieter sind häufig auf wenige Branchen konzentriert, denn die Branchen- und Kundenkenntnisse sind für den Erfolg des Unternehmens sehr wichtig.

Auch inhaltlich zeigt sich eine große Spannbreite der Tätigkeiten, die unter die Arbeitnehmerüberlassung fallen. Sie beginnen bei einfachen und kurzfristigen Helfertätigkeiten, die ohne große Einarbeitung von nahezu jedem ausgeübt werden können. Am anderen Ende der Tätigkeits-Skala überlässt bspw. ein auf die Implementierung von SAP-Modulen spezialisiertes Unternehmen hochqualifizierte Mitarbeiter dem Kunden, um dort die Inbetriebnahme der neuen IT-Struktur zu unterstützen. Dies sind Bereiche, in denen auch Unternehmensberatungen tätig sind. Je spezialisierter und hochwertiger die Tätigkeiten,

- desto mehr fachspezifische Vorkenntnisse werden erwartet – sowohl auf Seiten der Disponenten, als auch besonders auf Seiten der Arbeitnehmer
- desto sorgfältiger wird der Einsatz geplant

2 Eine Übersicht der 25 größten Unternehmen (Quelle: Lüdendonk) ist im Anhang zu finden.

3 Siehe dazu auch die Kritik im Abschnitt 3.3.2

- desto höher sind die Verbleibszeiten beim Kundenunternehmen und
- desto höher ist schlussendlich auch der gezahlte Lohn, da auch vom Kundenunternehmen ein höherer Verrechnungssatz verlangt werden kann (Wieland 2001, S. 37).

Die Herausforderungen der Branche sind ebenso vielfältig.

1. Image
   Das Image von Zeitarbeit ist weiterhin nicht gut – wobei die Hauptkritikpunkte in der Öffentlichkeit u.a. die (vermeintlich) geringere Bezahlung und die ungünstigen Arbeitsbedingungen (bspw. die häufigen Wechsel) sind. Auch aktuell wird die Zeitarbeit immer noch diskriminierend als „atypisches" oder „prekäres" Arbeitsverhältnis angesehen (Brömser 2008, S. 499 oder auch Eichhorst et al. 2009, S. 6). Dabei handelt es sich um eine Vollzeit- oder Teilzeittätigkeit, die überwiegend unbefristet und in die sozialen Sicherungssysteme integriert ist. Zudem gibt es bundesweit verbindliche Tarifverträge mit Löhnen, die über denen anderer Branchen liegen. Einzig „atypisch" ist das Auseinanderfallen von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis.
2. Geringe Identifikation der Arbeitnehmer:
   Die Arbeitnehmer identifizieren sich weniger mit ihrer Arbeit. Dies hat im Wesentlichen zwei Ursachen: 1. Arbeitgeber und Entleiher fallen im Rahmen der Zeitarbeit auseinander. Somit kann sich ein Zugehörigkeitsgefühlt zum Arbeitgeber nur schwer entwickeln. 2. Es handelt sich nicht selten um einfache Tätigkeiten, die keiner langen Einarbeitungszeit bedürfen, da der Personalbedarf häufig zeitnah und kurzzeitig ist. Deshalb sind tendenziell die Qualifikationsanforderungen gering und Beschäftigte, die davon angesprochen werden, identifizieren sich generell weniger mit ihrer Arbeit (Promberger 2009, S. 133). Ein langfristiger Aufbau von innerbetrieblichen Kooperationen und Teamarbeit ist über Zeitarbeit nur schwer möglich (Boemke 1999, S. 109).
3. Höhere Gesundheitsgefährdung der Arbeitnehmer:
   Nicht nur in der Literatur, die der Zeitarbeit eher kritisch gegenüber steht, wird davor gewarnt, dass die Arbeit als Zeitarbeitnehmer tendenziell gesundheitsgefährdender ist, als dies für die Kernbelegschaft der Fall ist (Nienhäuser 2002, S. 98). Häufig wechselnde Einsatzorte; wechselnde Anfahrtswege und -zeiten; wechselnde Arbeits- und Pausenzeiten (Wieland et al. 2001, S. 37); Doppelzuständigkeiten für den Arbeitsschutz; ständig wechselnde Gefährdungsszenarien am Arbeitsplatz und häufig monotone Tätigkeiten (Dauser 2009) sind die Gründe dafür. Die Beteiligten haben bzw. nehmen sich häufig nicht die nötige Zeit um sich mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beschäftigen (Kotitschke 1999, S. 31ff.). Der Entleiher verfügt häufig nicht über hauptamtlich agierende Personen, die diese Themen bearbeiten bzw. sieht

gar nicht die Notwendigkeit, da aus seiner Sicht die Verantwortung beim Verleiher liegt. Die Disponenten des Verleihers wiederum sind stark zeitlich beansprucht und verzeichnen gerade bei starker Nachfrage ständig wechselnde Einsatzorte und Tätigkeiten. Gleiches gilt für den Arbeitnehmer.

4. Weniger Qualifizierungsangebote:
   Tendenziell gibt es für Beschäftigte in der Zeitarbeit weniger formale Weiterbildung, was im System der Arbeitnehmerüberlassung begründet liegt. Ein Verleihunternehmen hat i.d.R. kein großes Interesse in die Qualifizierung seiner Mitarbeiter zu investieren, es sei denn es dient (unmittelbar) dem nächsten Verleih. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des IAB: „Aus Beschäftigtensicht verspricht Leiharbeit an erster Stelle einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit, bietet jedoch wenig in Hinsicht Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung." (Brinkmann et al. 2011, S. 13). Auch für Höherqualifizierte erhöht sich das Risiko beruflicher Stagnation und der Einmündung in eine „qualifikatorische Abwärtsspirale" (Bolder 2007, S. 105). Gefordert wird eine Regulierung der Zeitarbeit, damit der innere Widerspruch (Verzicht auf Qualifizierung, da dies für den Verleiher nicht gewinnbringend ist) überwunden werden kann. Einen solchen Ansatz gibt es in den Niederlanden (Münchhausen 2007, S. 247ff. und Platzhoff 2009, S. 69), der aber ebenfalls noch ausbaufähig ist. Anders ist die Situation in den Bereichen der Zeitarbeit, in denen hoch qualifiziertes Personal gesucht wird. Hier haben auch die Verleihunternehmen ein Interesse die berufliche Expertise ihrer Mitarbeiter weiterhin hoch zu halten und demzufolge in Weiterbildung zu investieren (Bolder et al. 2005, S. 32).
5. Zersplitterung der Branche
   Durch die Zersplitterung der Branche leidet ihre Professionalisierung. Bis in das Jahr 2011 hinein gab es drei[4] verschiedene Verbände (siehe Abschnitt 3.3.3), die nicht den Eindruck vermittelten, an einem Strang zu ziehen. Die zwei noch bestehenden Verbände haben unterschiedliche Tarifpartner und verfolgen zumindest teilweise unterschiedliche Interessen. Es gibt keine einheitlichen ethischen- oder qualitativen Standards und sie wären ob der Anzahl der Unternehmen vermutlich auch nur schwer durchsetzbar. Seit nunmehr drei Jahren gibt es einen Ausbildungsberuf für die Branche und zusammen mit einschlägigen Weiterbildungsangeboten wird sich die Prozessqualität insgesamt erhöhen.

4 Im Jahr 2011 haben sich der Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) und der Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen (BZA) zum Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) zusammengeschlossen. Seit dieser Zeit gibt es noch zwei Branchenverbände.

2.3 Gedanken zur Zukunft von Arbeitnehmerüberlassung

Zeitarbeit passt in den Trend der Flexibilisierung der Produktionsprozesse und des Arbeitsmarktes und wird deshalb weiter zunehmen. Nachdem das Verhältnis in den ersten Jahrzehnten schwierig war und die Branche bekämpft wurde, wird Zeitarbeit seit Ende der 90er Jahren auch von den Gewerkschaften und anderen arbeitnehmerorientierten politischen Strömungen positiver beurteilt.

Unternehmen der Branche, die ausschließlich Arbeitnehmerüberlassung betreiben, werden voraussichtlich weniger. Vielmehr wandeln sie sich zu All-round-Anbietern in Personalangelegenheiten. Neben der klassischen Arbeitnehmerüberlassung wird angeboten:

- Personalvermittlung (Suche und Vermittlung von geeigneten Kandidaten in allen Tätigkeitsebenen)
- Aufgaben von Personalabteilungen (Personalauswahl, -verwaltung, -entwicklung, -beratung; Lohnabwicklung)
- Outsourcing (Verlagerung von Aufgabenstellungen auf externe Mitarbeiter, bis hin zur Entwicklung von neuen Produkten, etc.).

Sie reagieren damit auf die aktuellen Entwicklungen einer flexibleren Arbeitswelt. Kundenunternehmen wollen schnell auf neue Aufträge reagieren und benötigen damit auch flexibel einsetzbares Personal. Sie entscheiden sich eher für einen kleinen Stamm fester Mitarbeiter und kaufen je nach Bedarf bestimmte Leistungen ein. Sie folgen damit dem Muster der „make-or-buy-Entscheidungen“, wie sie bspw. bei der Abwägung von Produktionsprozessen schon seit vielen Jahren in die Managementlehre Einzug gehalten haben (Nienhüser 2002, S. 61). Es ist demzufolge davon auszugehen, dass die Branche noch weiter wächst und für die Zeitarbeitsunternehmen bedeuten diese neuen Services eine Erweiterung des Einsatzgebietes und Vorstoß in neue Märkte, die möglicherweise auch größere Gewinnspannen erlauben, als dies bei herkömmlicher Arbeitnehmerüberlassung möglich ist (Denys 2004, S. 16).

In Deutschland wird Arbeitnehmerüberlassung derzeit in einem höheren Maße als in anderen Ländern im produzierenden Gewerbe eingesetzt[5]. Da dieser Bereich der Volkswirtschaft mittel- und langfristig weiter abnehmen wird, werden auch die Einsatzmöglichkeiten für Zeitarbeitnehmer geringer werden. Wachsen wird stattdessen der tertiäre Dienstleistungsbereich (auch der öffent-

5 siehe Untersuchung des CIETT unter: http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/stats/Ciett_Economic_Report_2011.pdf, S. 33; zuletzt geprüft: 02.11.11