

# BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

---

No. 6

## **Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung**

Christian Lehmann, Janin Gantz und Christian Eichel



# BaRoS – Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are chronicled on the OPUS document server at the university library: <http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen.php>

© 2012 All rights reserved. No part of this work may be reproduced or translated by any means without the author's permission.

## Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:  
Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prof. Dr. Jochen Pampel  
Dr. Hajo Fischer  
Christian Lehmann

### Address:

Universität Bayreuth  
Chair of Strategic Management and Organization  
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prieserstraße 2  
95440 Bayreuth  
Tel: +49-921-55-4841  
Tel: +49-921-55-4842  
E-Mail: [bwlvi@uni-bayreuth.de](mailto:bwlvi@uni-bayreuth.de)

ISSN 2191-6306

# **Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung**

## Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	2
2. Beschreibung der Erhebung	3
3. Struktur der befragten Unternehmen	3
4. Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit	7
5. Charakteristika der Zeitarbeitsnutzung	8
6. Qualifikation der Zeitarbeitnehmer	12
7. Zeitarbeit und andere Flexibilisierungsinstrumente	15
8. Zeitarbeit und Unternehmenserfolg	17
9. Fazit und Ausblick	19
Literatur	23

## 1. Zusammenfassung

Zeitarbeit beschreibt die gewerbliche Überlassung von Arbeitnehmern an Dritte. Sie ist vor allem ein Instrument zur Reaktion auf eine veränderte Personalnachfrage. Mit dem Ziel, neue Erkenntnisse über dieses umstrittene Flexibilisierungsinstrument zu gewinnen, untersucht der vorliegende Beitrag den Einsatz von Zeitarbeit in der Industrie.

Im Rahmen einer Befragung von 235 Industrieunternehmen mit Zeitarbeitseinsatz und weiteren 66 Betrieben ohne Zeitarbeitsnutzung wurden Motive und Merkmale des Zeitarbeitseinsatzes untersucht. Es wurden der Zusammenhang zwischen Zeitarbeit und anderen Flexibilisierungsinstrumenten sowie der Bezug zum Unternehmenserfolg hergestellt. Ferner wurde eine Segmentierung der Zeitarbeit nach der Qualifikation der eingesetzten Zeitarbeitnehmer erarbeitet. Die vorliegende Erhebung kann insgesamt als umfassende Bestandsaufnahme der Zeitarbeit im Verarbeitenden Gewerbe angesehen werden. Zusammenfassend erzielten wir folgende Ergebnisse:

1. Drei Viertel aller Zeitarbeitnehmern in der Industrie werden in Betrieben der Metall- und Elektroindustrie, des Maschinen- und Anlagenbaus und in der Automobilindustrie eingesetzt.
2. Der Mittelstand dominiert den Einsatz von Zeitarbeit. 6 von 10 Zeitarbeitnehmern werden in Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten eingesetzt, nur jeder Fünfte ist in Großbetrieben (>500 Mitarbeiter) tätig.
3. Unternehmen mit Zeitarbeitseinsatz verfügen über deutlich weniger atypisch Beschäftigte als Unternehmen ohne Zeitarbeit. Zeitarbeit ist damit scheinbar ein Substitut für Befristungen und Teilzeitbeschäftigungen.
4. Häufigste Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit sind Nachfrageschwankungen, kurzfristige Personalengpässe, eine Verringerung des Arbeitgeberberrisikos sowie die Auslagerung der Personalbeschaffung.
5. Jeder zweite Entleihbetrieb setzt Zeitarbeitnehmer über 6 Monate ein. In Entleihbetrieben sind im Jahresmittel 9 von 100 Beschäftigten Zeitarbeitnehmer, in 3 von 4 Unternehmen beträgt die Nutzungsintensität 5 Prozent und mehr.
6. Die durchschnittliche Übernahmequote für Zeitarbeitnehmer beträgt 23 Prozent und weist darauf hin, dass zunehmend mehr Entleihbetriebe Zeitarbeit zu Rekrutierungszwecken nutzen.
7. Im Vergleich zu den Personalkosten eigener Mitarbeiter realisiert nur jedes zehnte Unternehmen deutliche Einsparungen durch die Nutzung von Zeitarbeit. 2 von 3 Unternehmen haben gleiche oder höhere Kosten.
8. Jeder zweite Zeitarbeitnehmer in der Industrie wird für Helfertätigkeiten eingesetzt, nur jeder zehnte ist Akademiker oder Ingenieur.
9. Wird Zeitarbeit genutzt, ist sie neben Überstunden und Arbeitszeitkonten das wichtigste Instrument zur Anpassung des Personalbestands und ist damit ein wichtigeres Instrument als Befristungen, Teilzeit- und Werkverträge.
10. Unternehmen mit Zeitarbeit sind erfolgreicher als Unternehmen ohne Zeitarbeit. Dass Zeitarbeit den Unternehmenserfolg in jedem Fall fördert, lässt sich daraus jedoch nicht ableiten.

Die Ergebnisse werden im Detail in den folgenden Kapiteln beschrieben. Ferner wird ein Ansatz zur Segmentierung der Zeitarbeit vorgestellt. Abschließend werden die Bedeutung der Zeitarbeit und weitere Entwicklungsperspektiven kurz diskutiert.

## 2. Beschreibung der Erhebung

Die diesem Bericht zugrunde liegende Erhebung wurde online im Zeitraum von Anfang Juli bis Ende September 2011 durchgeführt. Über 4.000 zufällig ausgewählte Geschäftsführer und Personalverantwortliche deutscher Industrieunternehmen wurden befragt. Die Kontakte wurden anhand der Mitgliederverzeichnisse deutscher Industrieverbände ermittelt, und es wurden zusätzlich Kontakte über das Karriere-Netzwerk XING geschaffen. Rund 400 Zielpersonen nahmen an der Erhebung teil. Nach einer Bereinigung von fehlenden Werten und Ausreißern verbleiben für diese Auswertung 235 Fragebögen von Unternehmen mit Zeitarbeitseinsatz und weitere 66 Fragebögen von Unternehmen, die keine Zeitarbeit einsetzen (Kontrollgruppe). Insgesamt wurde eine Rücklaufquote von 5,8 Prozent (Unternehmen mit Zeitarbeitseinsatz) bzw. 7,5 Prozent (alle Unternehmen) erzielt.

Die Befragung wurde in verschiedenen Branchen der deutschen Industrie vorgenommen, dabei lag der Fokus vor allem auf der Metall- und Elektroindustrie, IT und Telekommunikation, der Chemischen Industrie, der Nahrungsmittelindustrie, Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie. Grundlage für die Auswahl der Befragten war die *Liste Nomenclature générale des activités économiques* (NACE) der EU.

Inhalt des Fragebogens waren 75 Fragen zu verschiedenen Einsatzmotiven der Zeitarbeit, dem Unternehmenserfolg und dem Zustand der Unternehmensumwelt sowie von Charakteristika der Zeitarbeit. Darüber hinaus wurden einige Stammdaten der Unternehmen (Kennzahlen zum Umsatz und zur Personalentwicklung) erhoben.

## 3. Struktur der befragten Unternehmen

Neun von zehn befragten Unternehmen sind Industrieunternehmen, acht von zehn Unternehmen gehören zur Metall- und Elektroindustrie (39%), dem Automobilsektor (19%) oder dem Maschinen- und Anlagenbau (18%). Im Durchschnitt beschäftigen die befragten Unternehmen 111 Mitarbeiter, erwirtschafteten 2010 einen Umsatz von 26 Mio. Euro bei einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 7 Prozent. Die Belegschaft des durchschnittlichen Unternehmens besteht zu 20 Prozent aus un- bzw. angelernten Mitarbeitern, zu 58 Prozent aus Facharbeitern und zu 23 Prozent aus Ingenieuren und Akademikern. Im Durchschnitt sind die eigenen Beschäftigten zu 90 Prozent in Vollzeit (35 Wochenstunden und mehr) tätig. Acht von zehn Beschäftigten sind unbefristet beschäftigt.

Mit einem Anteil von 77 Prozent bzw. 181 Unternehmen stellen Industrieunternehmen der Metall- und Elektroindustrie (92 Unternehmen bzw. 39%), des Maschinen- und Anlagenbaus (42 Unternehmen, 18%) sowie der Automobilindustrie (44 Unternehmen, 19%) das Gros der Teilnehmer. Von den 235 Unternehmen mit Zeitarbeitsnutzung ist der größte Teil (39%) in der Metall-/Elektroindustrie tätig (vgl. Abbildung 1).

### Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

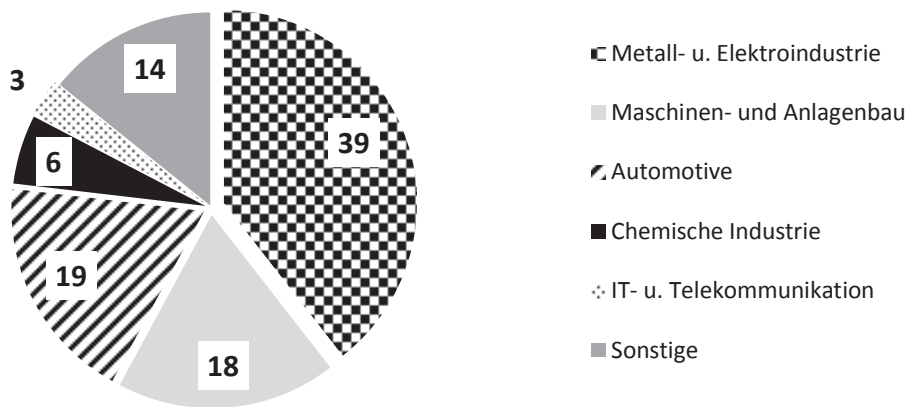


Abbildung 1: Branchenverteilung in Prozent (N=235)

Zu beinahe gleichen Teilen sind Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbau (18%) und der Automobilindustrie (19%) vertreten. Ein geringer Teil der Befragten gehört zum Industriezweig der chemischen Industrie (6%) bzw. zur IT- und Telekommunikationsbranche (3%), 8 Prozent gaben weitere Branchen (z.B. Nahrungsmittelindustrie, optische Industrie, Textilindustrie, Kunststoffverarbeitung usw.) an. Rund 6 Prozent der Unternehmen üben unternehmensnahe Dienstleistungen aus.

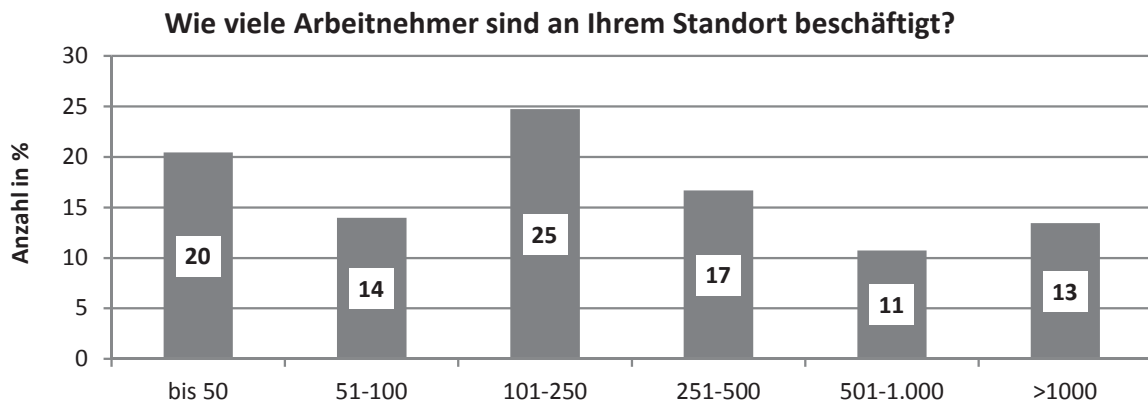
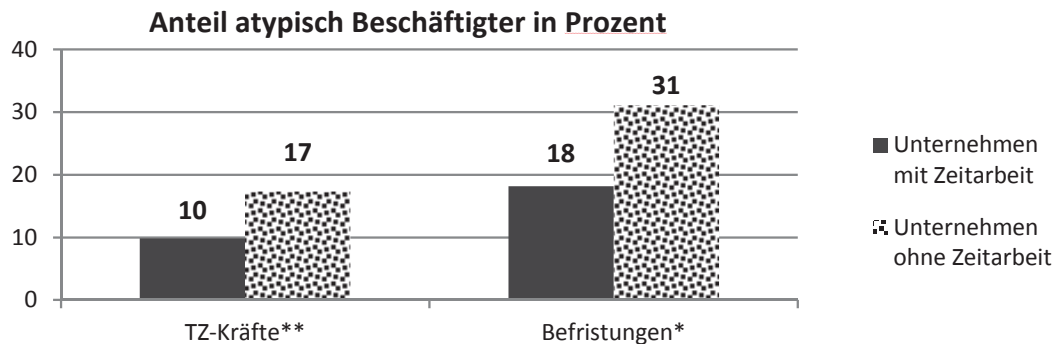


Abbildung 2: Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter (N=235)

In der Erhebung war der Anteil der kleinen bis mittelgroßen Unternehmen am höchsten. Zu diesen Gruppen zählen 76 Prozent der 235 befragten Unternehmen. Die meisten Unternehmen (58%) haben zwischen einem und 250 Beschäftigte, sind also Kleinunternehmen. 18 Prozent haben zwischen 251 und 500 Angestellte und können als mittelgroße Unternehmen bezeichnet werden.

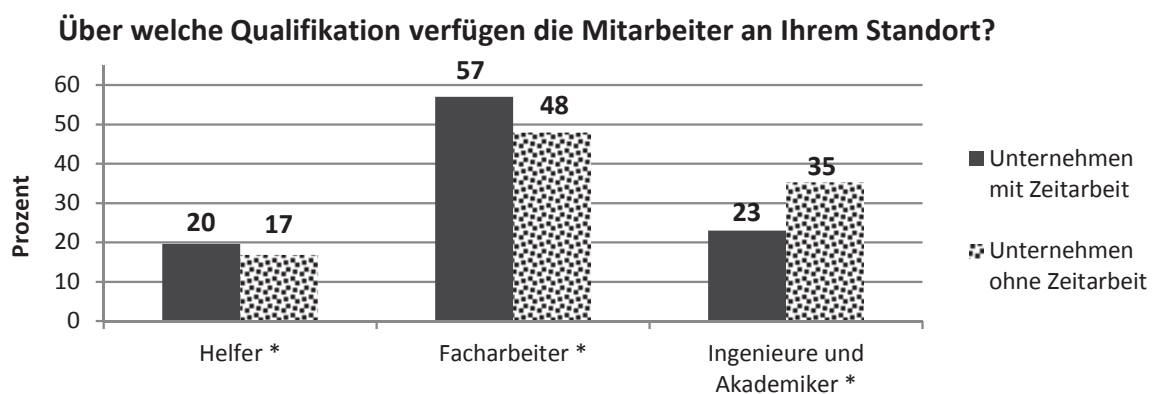
Nur 24 Prozent der befragten Unternehmen sind Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl aller befragten Unternehmen beträgt 1.064 Beschäftigte. Ursache für diesen hohen Wert sind einige wenige Großunternehmen in der Stichprobe mit mehr als 5.000 Beschäftigten.

Neben Zeitarbeit sind in den untersuchten Unternehmen auch andere atypische Beschäftigungsformen, wie Teilzeitarbeit und Befristungen verbreitet. Auffällig ist, dass anscheinend ein substitutiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Zeitarbeit und anderen flexiblen Beschäftigungsformen besteht (vgl. Abbildung 3).



**Abbildung 3: Anteil atypisch Beschäftigter in Unternehmen mit (N=235) und ohne Zeitarbeitseinsatz (N=66), die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau \*\* p<.01 und \* p<.05**

Während in nur 10 Prozent der Betriebe mit Zeitarbeitseinsatz Personal in *Teilzeit* (durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von weniger als 35 Stunden) angestellt ist, sind es in Betrieben ohne Zeitarbeit 17 Prozent. Auch bei *Befristungen* ist ein ähnlicher Zusammenhang erkennbar. Nutzt ein Unternehmen Zeitarbeit, so sind nur 18 Prozent der Stammbeslegschaft befristet angestellt. Ohne Zeitarbeitseinsatz beträgt der Anteil 31 Prozent. Obgleich Zeitarbeit parallel zu Teilzeitbeschäftigungen und Befristungen eingesetzt wird, kann davon ausgegangen werden, dass Zeitarbeit diese Formen atypischer Beschäftigung zu einem gewissen Grad ersetzt.



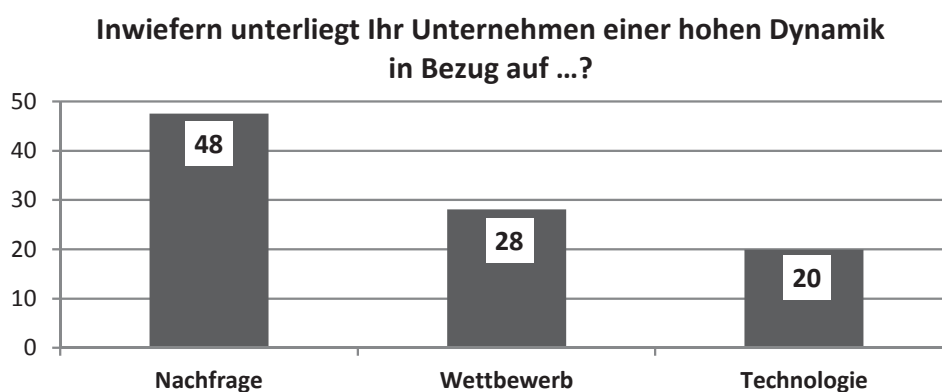
**Abbildung 4: Qualifikationsstruktur der Stammbeschäftigten (Anteile in %, N=235, die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau \* p<.05)**

In den befragten Unternehmen ist das Qualifikationsniveau generell hoch, es dominieren die für eine qualifizierte Arbeit notwendigen Facharbeiter. Im Durchschnitt werden auch mehr Akademiker als Un- oder Angelernte beschäftigt. In Unternehmen mit Zeitarbeit sind 81 Prozent der Beschäftigten höher qualifizierte Mitarbeiter, also Facharbeiter oder Akademiker. In Unternehmen ohne Zeitarbeit ist das Qualifikationsniveau geringfügig höher, 83 Prozent der Beschäftigten sind hoch qualifiziert. Entsprechend

ist auch der Anteil der Geringqualifizierten in den beiden Gruppen etwa gleich hoch. Unternehmen mit Zeitarbeit beschäftigen zu einem Fünftel (20%) Helfer, Unternehmen ohne Zeitarbeit beschäftigen 17 Prozent des eigenen Personals für Hilfstätigkeiten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das Qualifikationsniveau von Unternehmen mit Zeitarbeitseinsatz sich über alle Qualifikationsgruppen signifikant von Unternehmen ohne Zeitarbeitsnutzung unterscheidet. Während der Unterschied bei Helfern eher gering ist (Differenz von 3%), beschäftigen Unternehmen mit Zeitarbeit im Durchschnitt 9 Prozent mehr Fachkräfte und 12 Prozent weniger Akademiker.

Die Zunahme der Umweltkomplexität (Seifert 2003), schnelle und weitgreifende Veränderungen in den Nachfrageerwartungen, zunehmender Wettbewerb und rapide technologische Entwicklungen schaffen heute unsichere Rahmenbedingungen für die Leistungserstellung von Unternehmen. Diese Umweltdynamik erfordert ein erhöhtes Maß an Flexibilisierung und damit auch den Einsatz flexibler Beschäftigungsformen. In dieser Untersuchung wurden als Faktoren der Umweltdynamik die Nachfrageschwankungen, die Wettbewerbsdynamik und der technologische Wandel unterschieden.



**Abbildung 5: Wahrgenommene Umweltdynamik, Anteil der Unternehmen in Prozent, die einer hohen bzw. sehr hohen Dynamik unterliegen (N=235)**

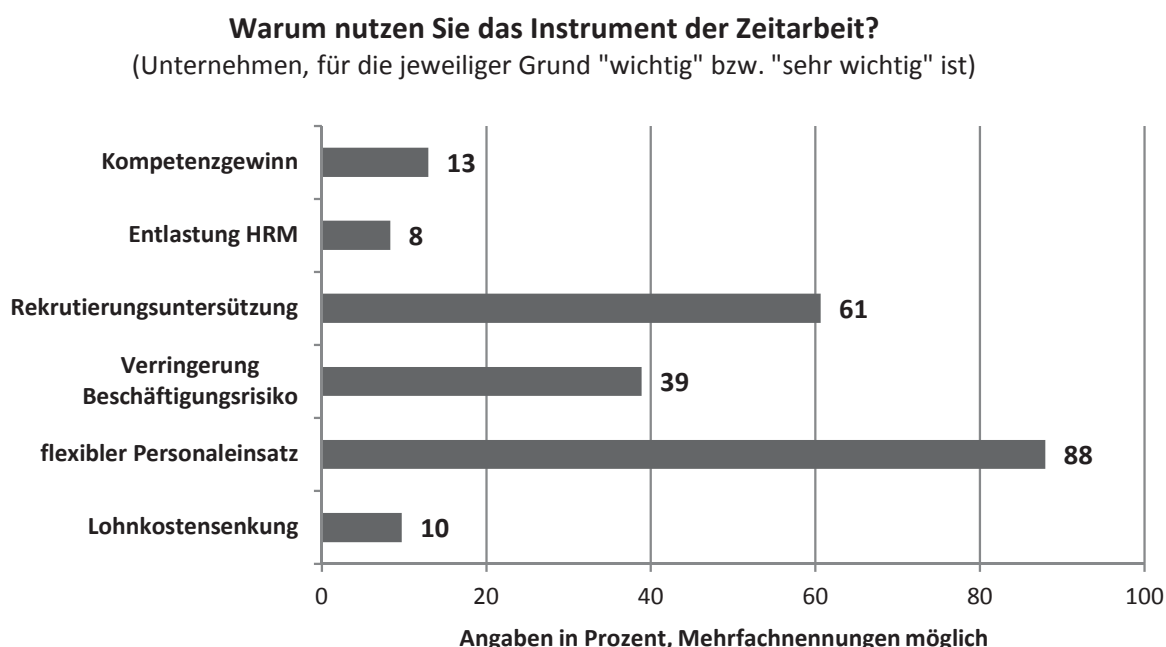
Bezüglich der *Nachfrageschwankungen* wurde erfragt, ob die Nachfrage nach den unternehmenseigenen Produkten und Leistungen stark schwankt, ob diese Schwankungen häufig auftreten und ob sie schwer vorhersehbar sind. *Technologiedynamik* beschreibt, ob in der Branche der Unternehmen weitreichende technologische Veränderungen auftreten, ob Veränderung in der Technologie häufig auftreten und wie schwer diese Veränderungen vorhersehbar sind. Die *Wettbewerbsdynamik* umfasst, wie dynamisch die Unternehmen den Wettbewerb in ihrer Branche einschätzen, ob auf dem Markt häufig neue Wettbewerber auftreten und ob die Wettbewerbsbedingungen starken Veränderungen unterliegen.

Jedes zweite Unternehmen gab an, dass die Nachfrage nach Produkten und Leistungen in einem hohen bzw. außerordentlich hohen Maße schwankt, drei von zehn Unternehmen sind in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld tätig. Unvorhersehbare technologische Veränderungen stellen nur für jedes fünfte Unternehmen eine Herausforderung dar.



#### 4. Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit

Als ein wichtiges Instrument zur flexiblen Anpassung des Arbeitskräfteangebotes hat sich in Deutschland in den vergangenen Jahren die Zeitarbeit etabliert (Rudolph et al. 1997). Auf Grund der dynamischen Umweltbedingungen ist ein Haupteinsatzmotiv für Zeitarbeit der flexible Einsatz von Personal. Durch Zeitarbeitskräfte können Auftragspitzen oder Schwankungen in der Nachfrage kurzfristig abgedeckt werden. Unternehmen sind somit nicht gezwungen, in Hochphasen neues Stammpersonal einzustellen, dies spart Kosten für Personalsuche und -entlassungen (Promberger et al. 2006). Ein Motiv für den Einsatz von Zeitarbeit kann im Hochlohnland Deutschland auf Kostensenkungsabsichten zurückgeführt werden (Nienhäuser & Baumhus 2002). Auch für HR-Motive wie die Entlastung des Human Resource Managements (Alewell 2006) und das Austesten potentieller neuer Mitarbeiter wird Zeitarbeit eingesetzt. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels (Bellmann 2007) wird Zeitarbeit verstärkt eingesetzt, um neue Kompetenzen für Unternehmen zu gewinnen.



**Abbildung 6: Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit (N=235)**

In dieser Erhebung wurden die Unternehmen zu ihren Gründen des Einsatzes von Zeitarbeit befragt. Dabei gab die Mehrheit der Befragten (88%) an, Zeitarbeit für einen flexibleren Einsatz ihres Personals zu nutzen, 61 Prozent der Unternehmen setzen das Instrument Zeitarbeit zur Rekrutierung neuen Personals ein. Ein weiteres wichtiges Einsatzmotiv (39%) ist verknüpft mit dem Ziel, das Beschäftigungsrisiko zu verringern. 13 Prozent der Befragten gaben an, Zeitarbeit zur Kompetenzgewinnung zu nutzen. Nachrangig ist deutlich das Motiv zur Lohnkostensenkung (10%), wie auch das Motiv einer Entlastung der Personalabteilung bzw. des Human Resource Managements (8%).

## 5. Charakteristika der Zeitarbeitsnutzung

Als erste generelle Unterscheidung wurde nach der Häufigkeit des Zeitarbeitseinsatzes gefragt. Die *Nutzungshäufigkeit* gibt an, wie oft Zeitarbeitnehmer durch das Unternehmen angefordert werden.

### Wie häufig nutzen Sie Zeitarbeit?

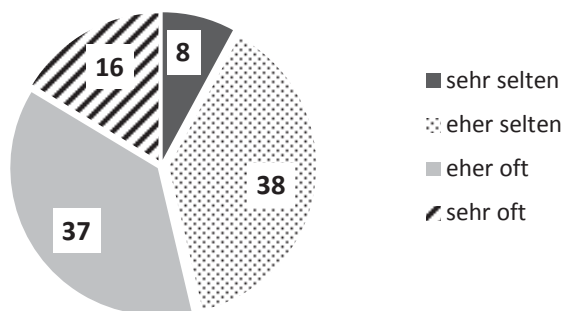


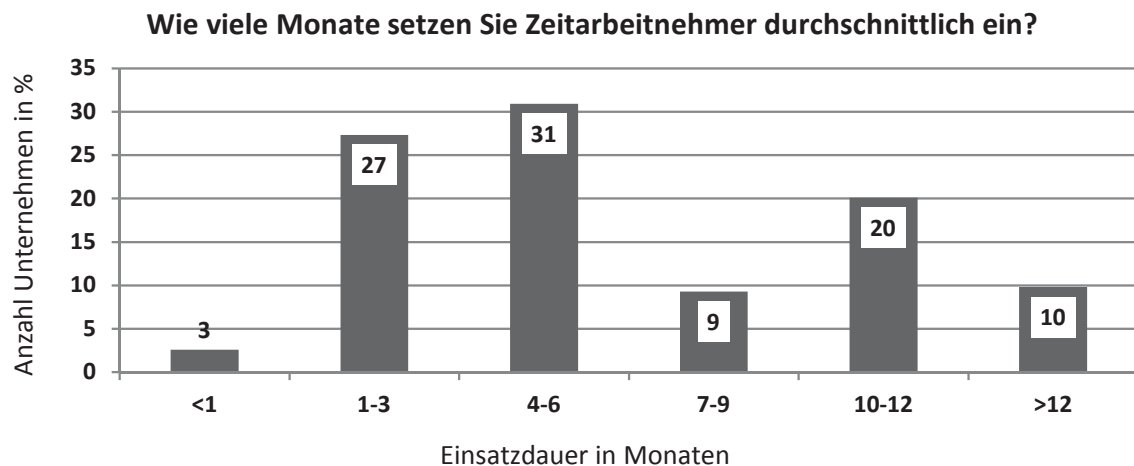
Abbildung 7: Einsatzhäufigkeit von Zeitarbeit (N=235)

Es zeigen sich zwei etwa gleich große Segmente, die Zahl der intensiv nutzenden Unternehmen („eher oft“ und „sehr oft“) sowie die Gruppe der sporadisch nutzenden Unternehmen („eher selten“ und „sehr selten“). Weniger als ein Fünftel aller Entleihbetriebe (16%) nutzt Zeitarbeit sehr häufig. Vier von fünf Unternehmen nutzen Zeitarbeit mit einer moderaten Häufigkeit („eher selten“ und „eher oft“). Zeitarbeit scheint damit für die große Mehrheit kein Allheilmittel zur Lösung von Personalfragen zu sein.

Aus Sicht des entleihenden Unternehmens kann der Einsatz von Zeitarbeit anhand einer Handvoll Kriterien genauer charakterisiert werden. Dabei handelt es sich um die Einsatzdauer von Zeitarbeitnehmern, Intensität und Schwankungen des Zeitarbeitseinsatzes, um die Kosten der Zeitarbeitsnutzung sowie den Anteil der von Dienstleistern übernommenen Arbeitnehmer.

Die durchschnittliche *Einsatzdauer* von Zeitarbeitnehmern wird in Monaten angegeben. Unter der *Nutzungsintensität* wird der Anteil der Zeitarbeitnehmer an der Gesamtbelegschaft des Unternehmens im Jahresdurchschnitt des letzten Geschäftsjahres verstanden (Bellmann et al. 2007) Als *Nutzungsvariabilität* wird die Differenz zwischen maximaler und minimaler Nutzungsintensität im Jahresverlauf bezeichnet (Fischer & Lehmann 2011).

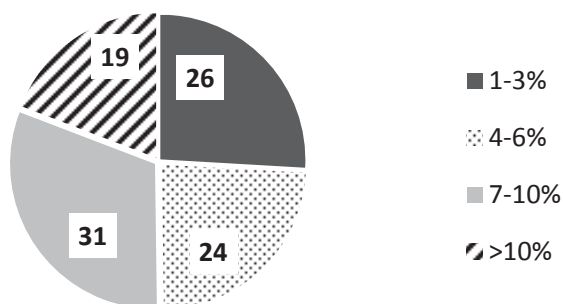
Die *Kosten der Zeitarbeitsnutzung* sind die Differenz aus dem für Zeitarbeitnehmer zu zahlenden Stundenverrechnungssatz und den Personalkosten des Unternehmens (allgemein in Euro pro produktive Stunde). Die *Übernahmequote* gibt den Anteil der Zeitarbeitnehmer an, die bereits während eines Einsatzes bzw. nach Einsatzende einen Arbeitsvertrag mit dem Entleihbetrieb schließen.



**Abbildung 8: Durchschnittliche Einsatzdauer von Zeitarbeitskräften in Monaten (N=235)**

Die durchschnittliche *Einsatzdauer* beträgt 7,5 Monate (Median 6 Monate). In sechs von zehn Fällen jedoch endet der Einsatz nach spätestens sechs Monaten. Für knapp ein Drittel aller Zeitarbeitnehmer (30%) dauert ein Einsatz maximal drei Monate. Vier von zehn Unternehmen setzen Zeitarbeitnehmer länger als sechs Monate ein, nur jeder Zehnte jedoch länger als 12 Monate. Auch bei der Einsatzdauer zeigen sich keine Unterschiede bei Variation von Strukturmerkmalen der Unternehmen (Größe, Branche und Merkmale atypischer Beschäftigung wie Teilzeit und Befristungen).

**Anteil von Zeitarbeitnehmern an der Gesamtbelegschaft**



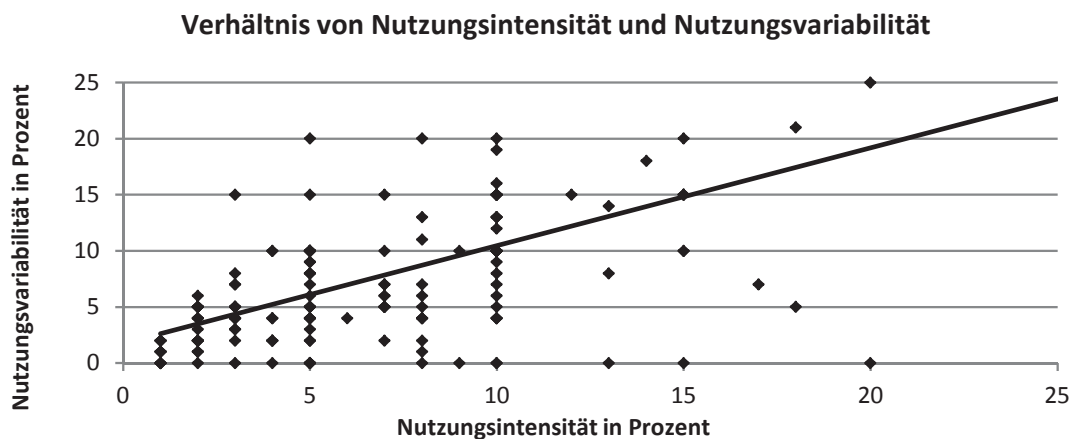
**Abbildung 9: Nutzungsintensität in Prozent (N=235)**

Ein ähnliches Bild wie bei der Nutzungshäufigkeit zeigt sich auch bei der *Nutzungsintensität*. Jedes zweite Unternehmen (linke Seite) gehört zu den eher intensiven Nutzern, die andere Hälfte nutzt Zeitarbeit eher sporadisch. In einem von fünf Entleihbetrieben sind im Jahresdurchschnitt mehr als 10 Prozent aller Beschäftigten Zeitarbeitnehmer. In jedem vierten Unternehmen kommen rund 50 Stammbeschäftigte auf einen Zeitarbeitnehmer.

Die mittlere Nutzungsintensität aller Unternehmen liegt bei knapp 9 Prozent (Median 7 Prozent), d.h. in allen befragten Unternehmen waren im Durchschnitt des Geschäftsjahres 2010/2011 neun von 100 Beschäftigten Zeitarbeitnehmer. Über den durchschnittlichen Anteil von Zeitarbeitnehmern an allen Beschäftigten hinaus ist dessen

*Schwankungsbreite* ein Maß für die Dynamik des Einsatzes der Zeitarbeit im Entleihbetrieb. Sie liegt im Durchschnitt bei 10 Prozent (Median 6%).

Der Zusammenhang zwischen Intensität und Variabilität des Zeitarbeitseinsatzes zeigt wiederum den Zusammenhang zwischen Umfang und Dynamik der Zeitarbeitsnutzung auf (vgl. Abbildung 10).

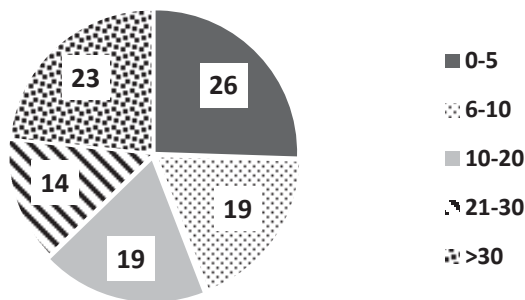


**Abbildung 10: Nutzungsintensität und -variabilität im Vergleich (N=212)**

Die Trendlinie zeigt an, dass beide Kennzahlen ungefähr gleich groß sind und in einem proportionalen Verhältnis zueinander stehen. Mit einer Verdopplung der Intensität geht eine Verdopplung der Schwankungsbreite einher. Die Übereinstimmung von Intensität und Variabilität zeigt auch, dass einmal pro Jahr nur sehr wenige Zeitarbeitnehmer im Unternehmen eingesetzt werden. Für die meisten der befragten Entleihbetriebe ist die Zeitarbeit daher kein dauerhaft eingesetztes Flexibilisierungsinstrument.

Die *Übernahmequote* liegt im Durchschnitt bei 23 Prozent (Median 20%) und erreicht Werte zwischen 0 (keine Übernahmen) bis 95 Prozent, wobei in unserem Datensatz einige Werte über 70 Prozent die Darstellung der Werte im unteren Drittel verzerren. Beinahe ein Viertel aller Zeitarbeitnehmer wird demnach während eines Einsatzes oder nach Einsatzende vom Entleihbetrieb übernommen (vgl. Abbildung 11).

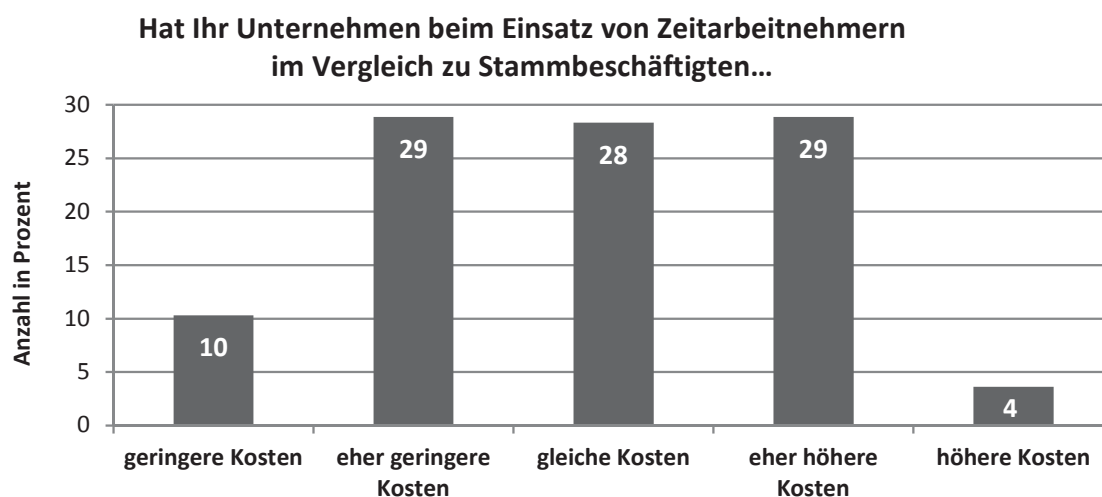
**Wie viele Zeitarbeitnehmer werden von Ihnen übernommen?**



**Abbildung 11: Übernahmequote während eines Einsatzes oder nach Einsatzende in Prozent (N=235)**

Im Schnitt übernimmt jedes vierte Unternehmen (23%) mehr als drei von zehn Zeitarbeitnehmern in die eigene Belegschaft.<sup>1</sup> Dieser Wert unterstreicht die Bedeutung der Zeitarbeit für die Personalgewinnung. Jedes dritte Unternehmen (35%) übernimmt weniger als 10 Prozent aller Zeitarbeitnehmer. Hier kann ein Zusammenhang zum Nutzungsmotiv „Nachfrageschwankungen“ vermutet werden. Dagegen konnten wir keine Unterschiede in der Übernahmequote in Abhängigkeit von der Struktur der Nutzungsbetriebe finden. Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit oder Merkmale atypischer Beschäftigung haben keinen Einfluss auf die Übernahmequote.

Die *Kosten der Zeitarbeit* sind, im Vergleich zu den Kosten eigener Beschäftigter, bei gegebener Produktivität die wichtigste Größe im Rahmen der „Make-or-buy-Entscheidung“ des Unternehmens. Wir erfragten die Kostendifferenz zwischen eigener Beschäftigung und Zeitarbeit in fünf qualitativen Abstufungen (vgl. Abbildung 12).



**Abbildung 12: Kosten der Zeitarbeit im Vergleich zur Einstellung im Entleihbetrieb (N=235)**

Demnach zahlen vier von zehn Unternehmen (39%) für Zeitarbeitnehmer weniger als für vergleichbare eigene Beschäftigte, jedoch spart nur jeder Zehnte deutlich durch die Nutzung von Zeitarbeit. Jeder dritte Entleihbetrieb (33%) dagegen gibt für externe Kräfte mehr als für eigene Mitarbeiter aus. Für drei von zehn Unternehmen (28%) besteht keine Kostendifferenz. Anhand der qualitativen Skala zeigt sich, dass es nur 10 Prozent der Entleihbetriebe gelingt, durch Zeitarbeit deutliche Einsparungen bei den Personalkosten zu realisieren.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dieser Wert ist genau wie der so genannte „Klebeeffekt“ selbst mit Vorsicht zu interpretieren. Durch die Fragestellung wurden weder ein exakter Zeitrahmen einer Übernahme noch eine genauere Beschreibung der Übernahmekonditionen vorgegeben. Für eine ausführliche Betrachtung von Klebe-, Brücken- und Drehtüreffekten vgl. Spermann 2011.

<sup>2</sup> Auch bei der Beurteilung der Kostendifferenz spielen methodische Überlegungen eine Rolle. Es gilt zunächst, bei gegebener Produktivität vergleichbare Werte von Stammbeschäftigten und Zeitarbeitnehmern zu gewinnen. Hierzu werden a) alle zurechenbaren Kosten eines vergleichbaren eigenen Arbeitnehmers ermittelt, (b) der Anteil der produktiven an seiner gesamten Arbeitszeit berechnet und (c) von den entstandenen Kosten pro produktive Arbeitsstunde die entsprechenden Stundenverrechnungssätze subtrahiert (vgl. Crimmann & Lehmann 2012).

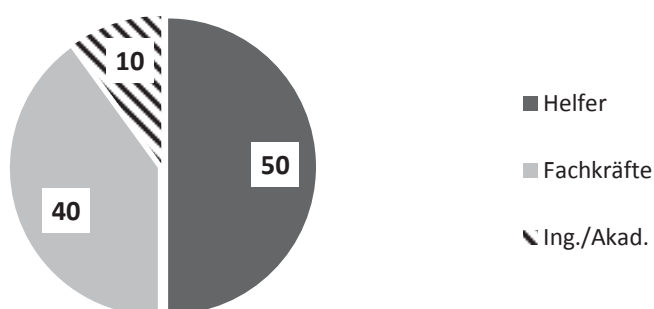
## 6. Qualifikation der Zeitarbeitnehmer

In den bisherigen Ausführungen wurde mit der Qualifikation der eingesetzten Zeitarbeitnehmer eine wesentliche Determinante des Zeitarbeitseinsatzes unberücksichtigt gelassen. Aus dieser ergeben sich jedoch grundlegende Unterschiede in der Ausprägung der Zeitarbeit im Unternehmen. Darüber hinaus ermöglicht das Qualifikationsniveau eine Differenzierung der Zeitarbeit, die für alle beteiligten Parteien; Entleiher, Verleiher und Zeitarbeitnehmer Gültigkeit besitzt.

Um die Segmentierung möglichst einfach zu halten, werden drei Qualifikationsniveaus definiert. Entscheidend ist dabei nicht die von den Zeitarbeitnehmern grundsätzlich angebotene Qualifikation, sondern die Anforderungen, die sich aus im konkreten Einsatz ergeben. So ist ein gelernter Bäcker, der als Lagerarbeiter eingesetzt wird, trotz seiner vorhandenen Erstausbildung als Helfer einzustufen. Insofern meinen wir, wenn wir von Qualifikation sprechen, nicht die grundsätzlich vorhandene, sondern die für einen Einsatz relevante Qualifikation eines Zeitarbeitnehmers, eine Art „Einsatzqualifikation“.

*Helfer* sind Zeitarbeitnehmer, die im Entleihbetrieb Aufgaben erledigen, welche nach kurzer Einarbeitung durchführbar sind und für deren Durchführung keine tätigkeitsrelevante Berufsausbildung erforderlich ist. *Fachkräfte* und *Facharbeiter* sind Zeitarbeitnehmer, die Tätigkeiten ausführen, welche eine einsatzbezogene Berufsausbildung und eine ausführliche Einarbeitung erfordern. *Ingenieure und Akademiker* verfügen über ein einsatzrelevantes Fachhochschul- bzw. Hochschulstudium und werden für komplexe Aufgaben mit hohen Anforderungen und i.d.R. umfangreicher Einarbeitung eingesetzt.

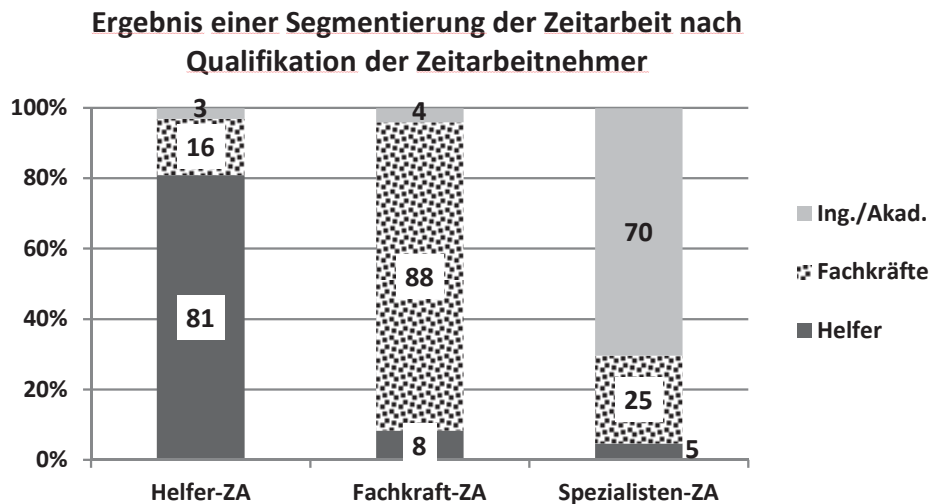
### Wie werden die Zeitarbeitnehmer an Ihrem Standort eingesetzt?



**Abbildung 13: Einsatzqualifikation der Zeitarbeitnehmer (N=235)**

In den befragten Unternehmen wird jeder zweite Zeitarbeitnehmer als Helfer eingesetzt, vier von zehn Zeitarbeitnehmern üben Tätigkeiten eines Facharbeiters aus. Nur jeder Zehnte wird als Akademiker oder Ingenieur eingesetzt.

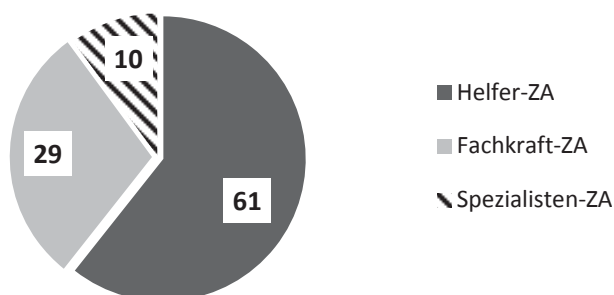
Die meisten Entleihbetriebe beschäftigen Zeitarbeitnehmer mehrerer Qualifikationsstufen. Wir verwenden das jeweils dominierende Segment als Zuordnungskriterium und unterscheiden drei Formen der Zeitarbeit (vgl. Abbildung 14).



**Abbildung 14: Qualifikation der Zeitarbeitnehmer nach Ausprägungsformen der Zeitarbeit (Ergebnis einer Ward-Clusteranalyse, N=235)**

- (1) Als *Helfer-Zeitarbeit* wird eine Form des Zeitarbeitseinsatzes bezeichnet, bei der überwiegend Helfer, einige Fachkräfte und wenige Akademiker zum Einsatz kommen. In dieser Form sind acht von zehn eingesetzten Zeitarbeitnehmern Helfer.
- (2) Unter *Fachkraft-Zeitarbeit* wird Zeitarbeit verstanden, die zum überwiegenden Teil von Facharbeitern durchgeführt wird. Helfer und Akademiker sind hier die Ausnahme. Neun von zehn Zeitarbeitnehmern sind im dominierenden Segment der Fachkräfte tätig.
- (3) *Spezialisten-Zeitarbeit* ist eine Zeitarbeitsform, in der überwiegend Akademiker und einige Fachkräfte zum Einsatz kommen. Helfern sind hier die Ausnahme.

### Zeitarbeitsformen nach Qualifikation der Zeitarbeitnehmer

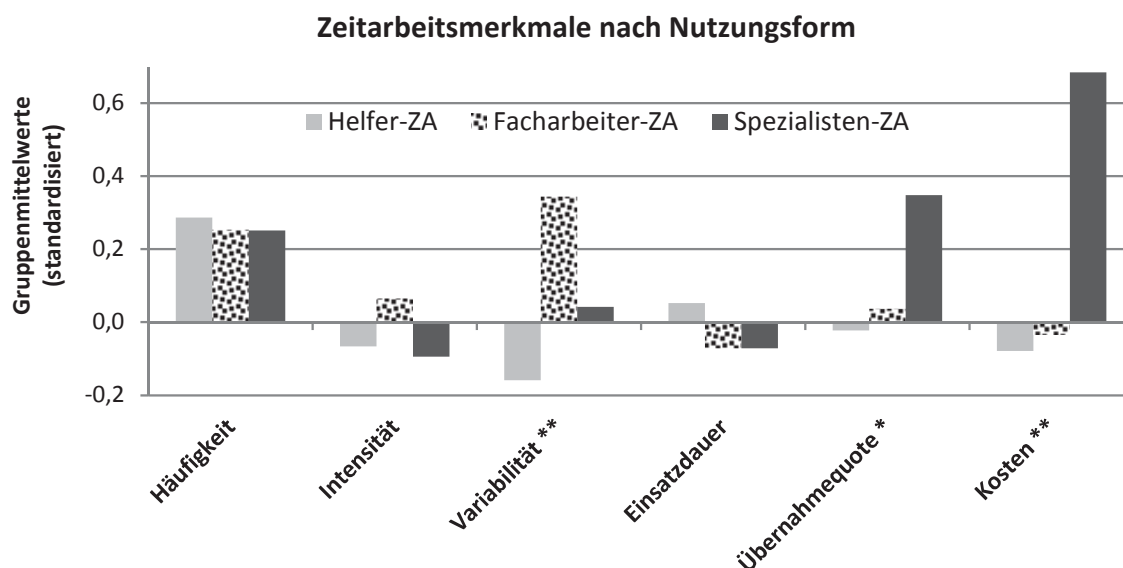


**Abbildung 15: Verteilung der Zeitarbeitsformen innerhalb der Stichprobe in Prozent (N=235)**

Mit 61 Prozent wird Zeitarbeit zum größten Teil als *Helfer-Zeitarbeit* eingesetzt. Nur 3 von 10 Unternehmen setzen im Rahmen der *Fachkraft-Zeitarbeit* überwiegend auf Facharbeiter und nur in jedem zehnten Betrieb dominiert die *Spezialisten-Zeitarbeit*. Übereinstimmend mit Abbildung 13 kann festgehalten werden, dass in mehr als jedem zweiten Entleihbetrieb Helfertätigkeiten für Zeitarbeitnehmer dominieren. In weniger als der Hälfte aller Unternehmen ist eine einsatzrelevante Ausbildung notwendig.

Die vorgeschlagene Segmentierung der Zeitarbeit anhand der Qualifikation der Zeitarbeiter ist nur dann sinnvoll, wenn sie mit Unterschieden in den Merkmalen der Zeitarbeit selbst einhergeht. Wir untersuchten daher Unterschiede in den Zeitarbeitsmerkmalen in Abhängigkeit von der Zeitarbeitsform (vgl. Abbildung 16).

Statistisch signifikante Unterschiede finden sich bei der Nutzungsvariabilität, der Übernahmequote sowie den Kosten des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern. Die drei Formen unterscheiden sich nicht in Bezug auf die Nutzungshäufigkeit und -intensität.



**Abbildung 16: Ausprägung von Merkmalen der Zeitarbeit in Abhängigkeit von der Qualifikation der Zeitarbeitnehmer (N=235, die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ )**

Charakteristisch für die *Helfer-Zeitarbeit* sind eine unterdurchschnittliche Nutzungsvariabilität, eine durchschnittliche Übernahmequote sowie die im Vergleich zu den anderen beiden Formen größte Kostendifferenz zu Stammbeschäftigten. Dies spricht dafür, dass Unternehmen Helfer-Zeitarbeit kontinuierlich und mit geringen Schwankungen einsetzen und dabei auf Kostenvorteile gegenüber einer eigenen Beschäftigung setzen.

Die *Facharbeiter-Zeitarbeit* weist bei vergleichsweise hoher Nutzungsintensität eine stark überdurchschnittliche Einsatzvariabilität, eine durchschnittliche Übernahmequote sowie durchschnittliche Kosten auf. Die auffallend hohe Schwankungsbreite der Zeitarbeitsnutzung bei gleichzeitig unterdurchschnittlicher Einsatzdauer zeugt von Entleihbetrieben, die Fachkräfte zeitlich beschränkt im Projektgeschäft einsetzen.

Die *Spezialisten-Zeitarbeit* ist charakterisiert durch eine geringe Nutzungsintensität bei durchschnittlicher Variabilität, eine sehr hohe Übernahmequote und deutlich höheren Kosten der Spezialisten im Vergleich zu eigenen Arbeitnehmern. Im Falle der Spezialisten-Zeitarbeit setzen Entleihbetriebe auf die Kompetenz der Dienstleister zur Vermittlung schwer verfügbarer Kompetenzen. Verfügbarkeit ist hier wichtiger als der Preis.



## 7. Zeitarbeit und andere Flexibilisierungsinstrumente

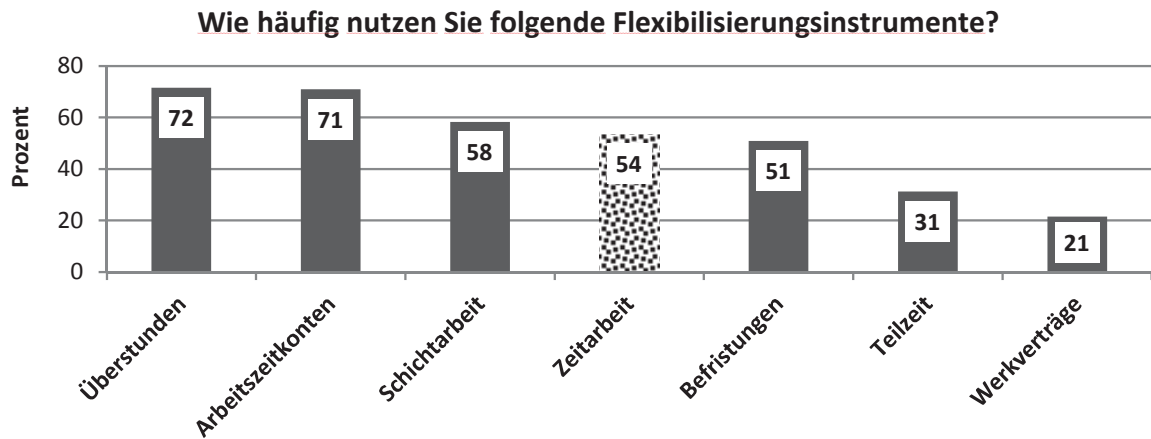
Zeitarbeit ist ein wichtiges Flexibilisierungsinstrument, mit dessen Hilfe quantitative und qualitative Anpassungen des Personalangebotes durchgeführt und wesentliche Aufgaben des Personalmanagements an Dienstleister ausgelagert werden können. Dabei steht die Zeitarbeit in Konkurrenz zu anderen, alternativ einsetzbaren Maßnahmen. Eine umfassende Betrachtung der Zeitarbeit erfordert auch die Untersuchung des Einsatzes alternativer oder ergänzender Instrumente. Nach ihrer Wirkungsweise und ihrem Ursprung werden diese in vier Bereiche unterteilt (vgl. Abbildung 17).

Form	Ursprung	
	intern	extern
Quantität (numerisch, zeitlich)	zeitliche und mengenmäßige Veränderung des internen Arbeitskräfteangebotes	Deckung eines mengenmäßigen Personalbedarfs durch Personen von außerhalb
Qualität (funktional)	Veränderung der Kompetenzen oder der Arbeitsorganisation für intern Beschäftigte	Einsatz externer Kompetenzen zur Deckung interner Bedarfe bzw. zur Veränderung der Arbeitsorganisation

Abbildung 17: Systematisierung der Beschäftigungsflexibilisierung (eigene Darstellung)

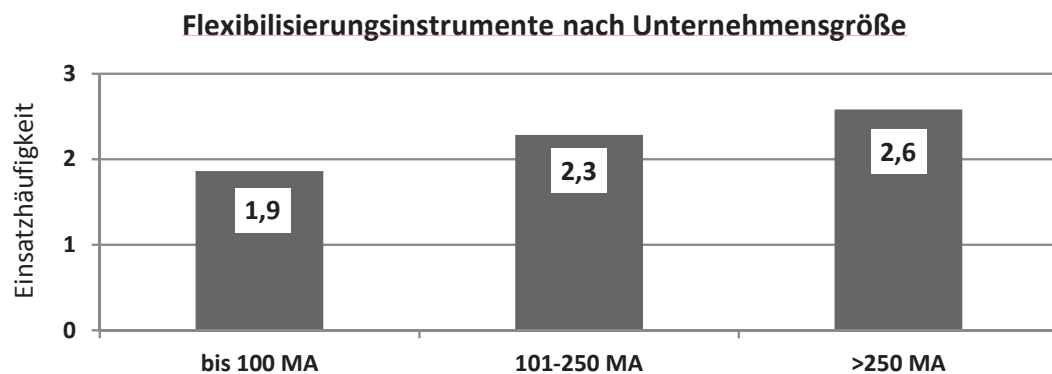
Als intern werden alle Maßnahmen bezeichnet, die mit eigenen (internen) Ressourcen durchgeführt werden. Hierzu zählen im quantitativen Bereich z.B. Befristungen, Überstunden, Arbeitszeitkonten und Teilzeitverträge. Zum qualitativen Bereich gehören Instrumente wie Weiterbildung, Teamarbeit, Job-Rotation. Externe Maßnahmen setzen auf Ressourcen von außerhalb des eigenen Unternehmens. Typische Instrumente sind neben der Zeitarbeit Werkverträge oder der Einsatz von Freelancern und Consultants.

Im Vergleich zu anderen Flexibilisierungsinstrumenten liegt die Nutzungshäufigkeit der Zeitarbeit im Mittelfeld (vgl. Abbildung 18). Während 72 Prozent aller Unternehmen Überstunden einsetzen, 71 Prozent Arbeitszeitkonten führen und sechs von zehn Unternehmen (58%) in Schichten arbeiten, nutzt nur jedes zweite Unternehmen (54%) Zeitarbeit intensiv. Damit liegt die Zeitarbeit nur leicht über befristeten Arbeitsverhältnissen (51%).



**Abbildung 18: Bedeutung der Zeitarbeit im Vergleich zu anderen Flexibilisierungsinstrumenten (Unternehmen in %, die entsprechendes Instrument oft bzw. sehr oft einsetzen, N=235)**

In Unternehmen mit Zeitarbeitseinsatz scheint diese damit ein nachrangiges Instrument zu sein, das in seiner Bedeutung hinter internen, quantitativen Maßnahmen wie Überstunden und Arbeitszeitkonten zurücksteht.

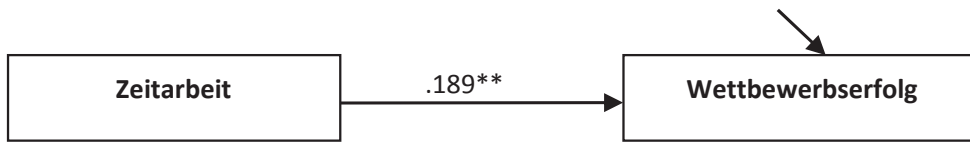


**Abbildung 19: Einsatzhäufigkeit von insgesamt 11 Flexibilisierungsinstrumenten nach Unternehmensgröße (N=235; 1=sehr selten, 2=eher selten, 3=eher oft, 4=sehr oft)**

Über alle Flexibilisierungsinstrumente hinweg lässt sich zudem ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Einsatzhäufigkeit erkennen: Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger nutzt es die zur Verfügung stehenden Instrumente. Dieser Zusammenhang ist aufgrund fehlender Signifikanz zwar nur ein Indiz, spricht jedoch für den Ausbau der Personalarbeit der Unternehmen mit zunehmender Größe.

## 8. Zeitarbeit und Unternehmenserfolg

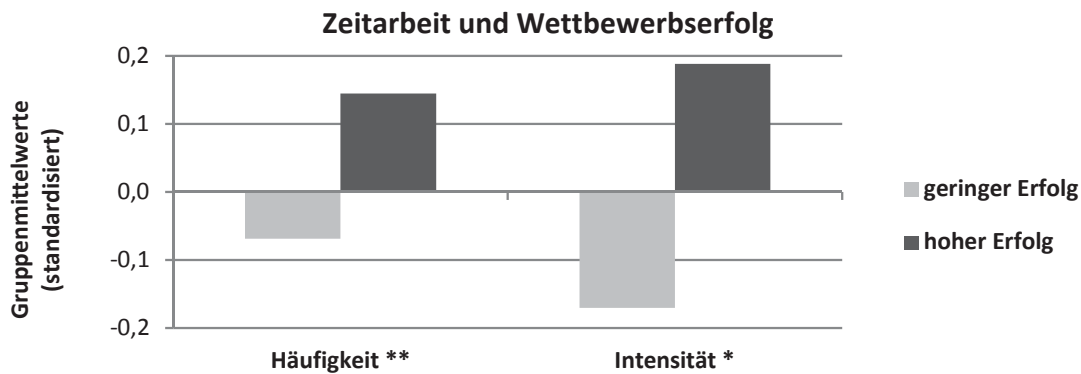
Die Frage, ob der Einsatz von Zeitarbeit den Erfolg eines Unternehmens fördert, kann nicht ohne weiteres beantwortet werden. Generell besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Zeitarbeit und dem Unternehmenserfolg, d.h. Unternehmen, die Zeitarbeit einsetzen, sind erfolgreicher als Unternehmen ohne Zeitarbeit.



**Abbildung 20: Zusammenhang zwischen Zeitarbeitsnutzung und Wettbewerbserfolg, Ergebnis der linearen Regression,  $R^2=0,36^{**}$ , (die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau  $** p<.01$ )**

Eine lineare Regression zeigt einen positiven Einfluss der Zeitarbeit auf den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens. Der Wettbewerbserfolg ist ein Maß für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im Vergleich zu seiner Konkurrenz. Der in dieser Erhebung verwendete Indikator besteht aus drei Fragen zum Marktanteil, der Rendite und der Wettbewerbsposition.

Gleichwohl kann dieser Zusammenhang auch in die umgekehrte Richtung interpretiert werden: Je erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto eher nutzt es auch Zeitarbeit. Die Daten unserer Stichprobe belegen dies. Erfolgreiche Unternehmen nutzen Zeitarbeit signifikant häufiger und intensiver als weniger erfolgreiche Unternehmen.

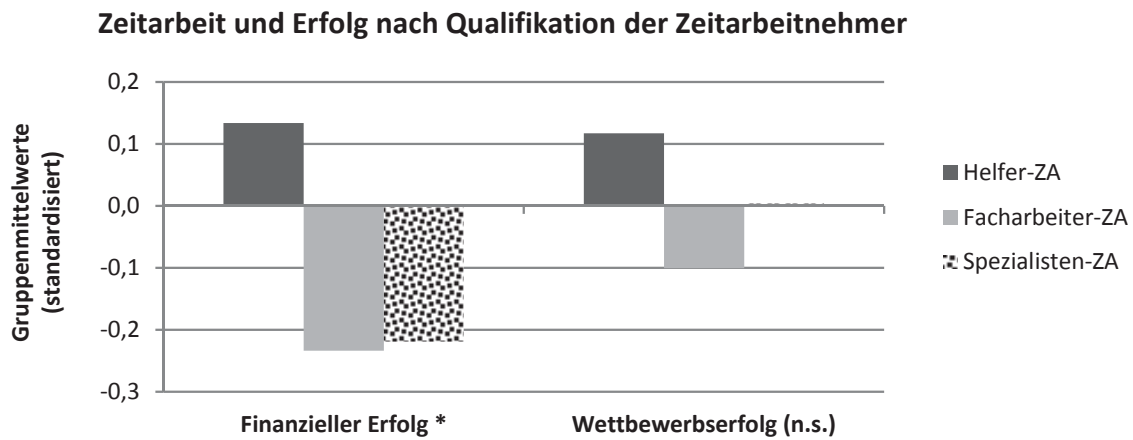


**Abbildung 21: Ausprägung von Zeitarbeitsmerkmalen in Abhängigkeit vom Wettbewerbserfolg (N=234, die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau  $** p<.01$ ;  $* p<.05$ )**

Nach unserer Ansicht hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von mehreren Faktoren ab. Die Unternehmensstrategie, die Produktpalette oder die Unternehmenskultur üben dabei einen größeren Einfluss auf den Erfolg aus, als dies ein einzelnes Flexibilisierungsinstrument wie die Zeitarbeit tun könnte.

Gleichwohl erscheint es sinnvoll, den Zusammenhang zwischen Zeitarbeit und Erfolg differenzierter auf Ebene der identifizierten drei Zeitarbeitsformen zu betrachten. Darüber hinaus ist die Frage zu beantworten, inwieweit die Ausweitung eines bestehenden Zeitarbeitseinsatzes zusätzliche Erfolgspotentiale erschließen kann. Daher untersuchten wir den Zusammenhang zwischen der Zeitarbeitsform und zwei

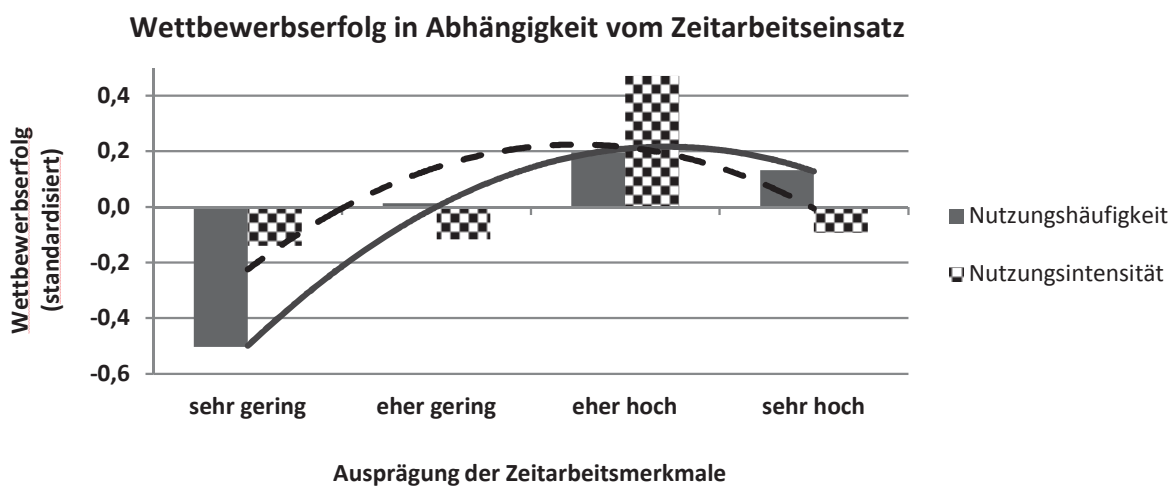
Erfolgsmaßen, dem bereits beschriebenen Wettbewerbserfolg und dem finanziellen Erfolg der Entleihbetriebe als Maß für die Erreichung kurzfristiger finanzieller Ziele (Umsatz, Umsatzwachstum und Gewinn).



**Abbildung 22: Finanzieller Erfolg und Wettbewerbserfolg in Abhängigkeit von der Qualifikation der Zeitarbeitnehmer (N=235)**

Den größten *finanziellen Erfolg* aller Entleihbetriebe weisen Unternehmen auf, die Helfer-Zeitarbeit nutzen. Eingedenk deren Charakteristika (vgl. Abbildung 18) scheint die Helfer-Zeitarbeit aufgrund ihrer geringen Einarbeitungszeiten und den verhältnismäßig hohen Einsparungen gegenüber eigener Personalkosten am förderlichsten für die Erreichung der finanziellen Ziele eines Unternehmens zu sein.

Der im Vergleich dazu deutlich unterdurchschnittliche finanzielle Erfolg von Unternehmen mit Fachkraft- und Spezialisten-Zeitarbeit könnte auf die höheren Kosten und eine längere Einarbeitung zurückzuführen sein. Im Hinblick auf den *Wettbewerbserfolg* zeigen sich keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Gruppen.



**Abbildung 23: Wettbewerbserfolg in Abhängigkeit von Nutzungshäufigkeit und -intensität (N=235)**

Aktuelle Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass sich ein übermäßiger Einsatz von Zeitarbeit negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Nielen & Schiersch 2011). Als Ursache hierfür kann die begrenzte Aufnahme- oder Integrationsfähigkeit temporär Beschäftigter angesehen werden. Je weniger Erfahrene vielen Neuen gegenüberstehen, desto schwerer wird es, notwendiges Erfahrungswissen weiterzugeben, Mitarbeiter einzuarbeiten und gleichzeitig „den Laden am Laufen zu halten“.

Auch unsere Daten scheinen diesen Zusammenhang zu bestätigen: Sind Häufigkeit und Intensität des Zeitarbeitseinsatzes hoch, sinkt der Wettbewerbserfolg des Entleihbetriebes im Vergleich zu einer weniger häufigen und intensiven Nutzung (s. Abbildung 23). Wird Zeitarbeit jedoch bis zu einer moderaten Nutzung ausgebaut, geht dies bis zu einem gewissen Maße mit einer Erfolgszunahme einher.

Insgesamt ist festzuhalten, dass mit den hier verwendeten Verfahren keine abschließende Beurteilung der Auswirkung des Zeitarbeitseinsatzes auf Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit eines Entleihbetriebes möglich ist. Es scheint jedoch, dass der bei geringer bis moderater Nutzung vorhandene positive Effekt nach Erreichen eines Maximums abnimmt. Offen bleibt, bei welcher Nutzungsintensität der Unternehmenserfolg maximiert wird.

## **9. Fazit und Ausblick**

Die vorliegende Erhebung ist eine Momentaufnahme der Zeitarbeitsnutzung des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. Obgleich aus den Ergebnissen keine direkten Rückschlüsse auf die Gesamtheit der Zeitarbeit in Deutschland möglich sind, stellen die Daten doch eine gute Basis zur Beurteilung der Lage in ihrem traditionell wichtigsten Einsatzbereich, der Industrie, dar.

### ***Große Bedeutung der Zeitarbeit in industriellen Entleihbetrieben***

In Unternehmen mit Zeitarbeit stellt diese nach Überstunden und Arbeitszeitkonten das wichtigste Flexibilisierungsinstrument dar. Zeitarbeit wird insbesondere dann eingesetzt, wenn der Entleihbetrieb in Schichten produziert. Die größten Vorteile der Zeitarbeit liegen dabei in einer Variabilisierung sonst fixer Personalkosten, die nicht mehr en bloc, sondern pro Stunde abrechenbar sind. Ursache der Variabilisierung ist neben der buchhalterischen Zuordnung der Zeitarbeit zu den Fremdleistungen (und nicht zu den Personalkosten) die schnelle Verfügbarkeit der Zeitarbeitnehmer sowie die Möglichkeit, entsprechende Kontrakte zeitnah und ohne Zusatzkosten zu beenden.

Wird beispielsweise kurzfristig eine neue Schicht erforderlich, kann diese mit wenigen eigenen Vorarbeitern und vielen Zeitarbeitnehmern binnen weniger Tage angefahren und genauso schnell wieder zurückgefahren werden. Für eine vergleichsweise Umsetzung nur mit eigenen Mitarbeitern sind in vielen Fällen sowohl der Zeitbedarf als auch die zu erwartenden Kosten deutlich höher. Ist Produktionsflexibilität z.B. aufgrund nicht planbarer Nachfrageschwankungen erforderlich, kann Zeitarbeit also helfen, Existenz und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern.

### ***Flexibler Personaleinsatz und Auslagerung von Personalfunktionen als Hauptmotive des Zeitarbeitseinsatzes***

Die einzelnen Motive der Zeitarbeiternutzung (vgl. Abbildung 6) lassen sich zwei übergeordneten Zielsetzungen zuordnen. Der „Ausgleich von Nachfrageschwankungen“, die „Beseitigung kurzfristiger Personalengpässe“, eine „Senkung von Lohnkosten“ und die „Verringerung des Arbeitgeber- oder Beschäftigungsrisikos“ im Unternehmen erfüllen die Funktion, Personaleinsatz und -vergütung zu flexibilisieren. Zum einen wird dies erreicht durch eine mengenmäßige Variation des Personals, andererseits durch eine Variabilisierung der Personalkosten, entweder dauerhaft durch Lohnkostensenkung oder für den Fall, dass Personal schnell und ohne Zusatzkosten freigesetzt werden muss. Das übergeordnete Motiv bezeichnen wir als *flexiblen Personaleinsatz*.

Die verbleibenden Gründe „Unterstützung bei der Personalgewinnung“, „Entlastung der Personalabteilung“ und „Kompetenzgewinn für das Unternehmen“ vereint, dass sie eine *Auslagerung von Personalfunktionen* beinhalten. Durch den Zeitarbeitseinsatz mit Ziel der anschließenden Übernahme werden die Personalanwerbung und -auswahl sowie die Eignungsfeststellung ausgelagert. So können Unternehmen potentielle Mitarbeiter ohne Risiko testen, bevor sie übernommen werden. Ebenso nutzen gerade kleinere Entleihbetriebe die Spezialisierungsvorteile der Zeitarbeitsunternehmen bei der Beschaffung von Fachkräften und Spezialisten.

Unternehmen setzen Zeitarbeit entweder ein, um schnell und kostengünstig auf Veränderungen der Personalnachfrage zu reagieren, oder um Aufgaben der Personalabteilung längerfristig an Dienstleister auszulagern. Sieben von zehn befragte Unternehmen dieser Erhebung verfolgten entweder eines oder beide übergeordnete Motive.

### ***Zeitarbeit verdrängt Stammbeschäftigung in den unteren Lohngruppen***

Die *Beschäftigtenstruktur* der befragten Unternehmen weist eine deutliche Mehrheit von Fachkräften aus (vgl. Abbildung 3). Acht von zehn Stammbeschäftigten sind Personen mit einer tätigkeitsrelevanten Ausbildung oder einem entsprechendem Studium, nur jeder fünfte wird für Helfertätigkeiten eingesetzt. Jedoch wird im Durchschnitt jeder zweite Zeitarbeitnehmer in der Industrie als Helfer beschäftigt. Der überproportionale Anteil von Zeitarbeitnehmern in den unteren Lohngruppen deutet darauf hin, dass viele Entleihbetriebe eigene Helfer durch den Einsatz von Zeitarbeitnehmern substituiert haben und Zeitarbeit dort Stammarbeitsplätze verdrängt hat. Aufgrund fehlender Daten lässt sich keine genaue Auskunft darüber erteilen, in welchem Ausmaß Stammbeschäftigung durch Zeitarbeit verdrängt wird.

### ***Unklarer Zusammenhang von Zeitarbeit und Unternehmenserfolg***

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Zeitarbeit allein nicht zu Unternehmenserfolg führen kann, sondern auch andere Faktoren die Nutzung von Zeitarbeit und ihre Erfolgswirkung beeinflussen. Trotzdem konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Nutzung von Zeitarbeit und Wettbewerbserfolg von Unternehmen nachgewiesen werden (vgl. Abbildung 20). In dieser Untersuchung wurde zudem

deutlich, dass der Einsatz von Zeitarbeit in einem gewissen Maße den Erfolg des Unternehmens steigern kann bzw. zu mehr Erfolg führt als kein Einsatz von Zeitarbeit.

Dieser Zusammenhang ist jedoch nur bis zu einer bestimmten Intensität gültig und eine zu hohe Nutzung schmälert den Erfolg sogar. Ein Optimum des Zeitarbeits-einsatzes konnte im Rahmen dieser Erhebung nicht ermittelt werden.

### ***Notwendigkeit einer Segmentierung der Zeitarbeit***

Zeitarbeit ist nicht nur eine Dienstleistung, sondern ein Flexibilisierungsinstrument, welches nach Einsatzgründen und Ausprägung sehr unterschiedliche Bedürfnisse des Entleihbetriebes erfüllen kann. Da Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Charakteristika der Zeitarbeit stark innerhalb der Nutzungsbetriebe schwanken, ist die Schaffung einer angemessenen Segmentierung für die Branche mit mittlerweile rund 900.000 Beschäftigten wissenschaftlich und praktisch von großer Bedeutung.

Aus der Sicht entleihender Unternehmen scheint, wie in dieser Studie vorgeschlagen, eine Segmentierung anhand der Qualifikation der eingesetzten Zeitarbeitnehmer sinnvoll. Die Unterscheidung in Helfer-Zeitarbeit, Fachkraft-Zeitarbeit und Spezialisten-Zeitarbeit bietet neben ihrer Einfachheit und den aufgezeigten Unterschieden in relevanten Zeitarbeitsmerkmalen den Vorteil, dass sie eine differenzierte Betrachtung von Änderungen der Rahmenbedingungen ermöglicht. Weitere Studien müssen zeigen, inwieweit eine solche Segmentierung auch auf die Personaldienstleister und die Zeitarbeitnehmer übertragbar ist.

### ***Risiken der Nutzung von Zeitarbeit***

Gleichwohl sind mit der Zeitarbeitsnutzung auch Gefahrenpotentiale verbunden, wie z.B. die sinkende Produktivität eines Unternehmens bei sehr hoher *Nutzungsintensität*. Diese birgt das Risiko, dass viele Zeitarbeitnehmer nicht mehr angemessen in das Unternehmen integriert werden können.

Ein weiteres Risiko besteht in einer langen *Einsatzdauer* von Zeitarbeitnehmern in Entleihunternehmen. Zahlt ein Unternehmen mehr für den Zeitarbeitnehmer als für eigene Beschäftigte, so wird es ihn irgendwann einstellen (müssen), um nicht dauerhaft „draufzuzahlen“. Zahlt das Unternehmen genauso so viel oder gar weniger für den Zeitarbeitnehmer, werden irgendwann dessen Motivation und Leistung abnehmen, da er über einen langen Zeitraum die gleiche Arbeit für weniger Geld erledigt als seine Kollegen und dies als ungerecht empfinden wird.

Mit einer starken und wiederholten Nutzung von Zeitarbeit geht zudem die Gefahr der für einen umfangreichen Zeitarbeitseinsatz notwendigen *Veränderung der Arbeitsaufgaben* einher. Ist ein Unternehmen darauf ausgerichtet, oft und in starkem Maße Mitarbeiter neu ein- bzw. freizusetzen, muss auch die Arbeit entsprechend organisiert werden. Produktivitätsvorteile lassen sich für Unternehmen nur dann realisieren, wenn die Masse der temporär Beschäftigten schnell eingearbeitet werden kann, der Arbeitsprozess gut überwacht wird und der durch ein Ausscheiden entstehende Verlust an Wissen und Erfahrung vernachlässigbar ist. Hierfür ist eine starke Standardisierung der

Arbeitsaufgaben notwendig. Im Idealfall führt jeder Arbeitnehmer nur wenige Handgriffe aus. Durch die Standardisierung sinkt jedoch gleichzeitig die strukturelle Flexibilität des Unternehmens. Im schlimmsten Fall wird aus dem Flexibilitätstreiber Zeitarbeit eine Flexibilitätsfalle. Da die Folgen der Zeitarbeiternutzung für das Entleihunternehmen unzureichend erforscht sind, besteht auch hier weiterer Forschungsbedarf.

### ***Perspektiven der Zeitarbeit – Auswirkungen möglicher Regulierungen***

Die weitere Entwicklung der Zeitarbeit hängt neben der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung und der damit verbundenen Arbeitsmarktsituation auch wesentlich von den gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen ab. Eine Änderung dieser kann, je nach Segment, weitreichende Konsequenzen hervorrufen.

Eine Anhebung bestehender *Mindestlöhne* würde sich bspw. nur im Bereich der Helfer-Zeitarbeit auswirken und dort die Kosten der Zeitarbeit erhöhen. Für die Fachkraft- und Spezialisten-Zeitarbeit, deren Kosten zumeist über den Personalkosten vergleichbarer Beschäftigter des Entleihbetriebes liegen, ergäben sich keine Auswirkungen.

Überlegungen zur Abschaffung von Tarifausnahmen zum *Equal-Pay-Grundsatz* würden voraussichtlich bei Helfern und Fachkräften zu einer Verteuerung führen, sich bei Spezialisten jedoch kaum auswirken, da diese in der Regel bereits heute besser entlohnt werden als Stammbeschäftigte. Über alle Gruppen hinweg würde der Zeitarbeitseinsatz jedoch aufwändiger, da die Unternehmen zunächst einmal vergleichbare eigene Beschäftigte identifizieren müssten. Dies hätte Auswirkungen auf kurzfristige Einsätze, wie z.B. im Rahmen einer Krankheits- oder Urlaubsvertretung.

Eine *Wiedereinführung des Synchronisationsverbotes* hingegen hätte zur Folge, dass sich insbesondere die Helfer-Zeitarbeit verteuern würde. Bislang werden gerade im Helferbereich viele synchronisierte Verträge geschlossen. Die entsprechenden Zeitarbeitnehmer werden aus der Arbeitslosigkeit rekrutiert und in der Regel nach Einsatzende wieder freigesetzt. Wird den Dienstleistern diese Möglichkeit genommen, erhöht sich deren Beschäftigungsrisiko. Dies führt zu höheren Verrechnungssätzen.

Eine Beschränkung der *Überlassungshöchstdauer* schließlich würde vor allem die Unternehmen in der Helfer-Zeitarbeit treffen, die aus Kostengründen langfristig Produktionshelfer einsetzen. Ebenso wären Einschnitte im Bereich der Spezialisten-Zeitarbeit zu erwarten, in der aufgrund der komplexen Tätigkeiten eine umfangreiche Einarbeitungszeit notwendig ist und in der Zeitarbeitnehmer im Projektgeschäft (z.B. Schiff- oder Kraftwerksbau) oftmals für mehrere Jahre eingesetzt werden.



## Literatur

- Alewell, D. (2006). Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland- Ein empirischer und institutioneller Vergleich. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Jg. 58, S. 990-1012.
- Bellmann, L. und Kühl, A. (2007). Weitere Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des IAB-Betriebspanels. Abschlussbericht. Berlin, Hans Böckler Stiftung.
- Bouncken, R., Lehmann, C. und Ratzmann, M. (2011). Erhebung Mittelständische Zeitarbeit. In: Bouncken, R. und Bornewasser, M., „Schwerpunkt Zeitarbeit“, Beiträge zur Flexibilisierung, Band 1, S. 87-108. Bayreuth.
- Crimmann, A. und Lehmann, C. (2012). Zeitarbeit und Transaktionskosten – eine institutionenökonomische Betrachtung. In: Bouncken, R., Bornewasser, M. und Bellmann, L., „Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland“, Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3, S. 81-104, Mehring.
- Fischer, H. und Lehmann, C. (2011). Qualifizierung in der Zeitarbeit: Maßnahmen, Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen. In: Bouncken, R. und Bornewasser, M., „Schwerpunkt Zeitarbeit“, Beiträge zur Flexibilisierung Band 1 , S. 109-135. Bayreuth.
- Holst, H., Nachtwey, O. und Dörre, K. (2009). Funktionswandel von Zeitarbeit: Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. Frankfurt am Main.
- Nielen, S. und Schiersch, A. (2011). Temporary Agency Work and Firm Competitiveness: Evidence from a Panel Data Set of German Manufacturing Enterprises. Schumpeter Discussion Papers, Nr. 6, S. 1-23.
- Nienhüser, W. und Baumhus, W. (2002). Fremd im Betrieb. In: Albert Martin/Werner Nienhüser (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik, 1. Aufl., München, S. 61-120.
- Promberger, M. und Bellmann, L. et al. (2006). Leiharbeit im Betrieb: Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. Abschlussbericht des Forschungsprojektes. Nürnberg, Hans-Böckler-Stiftung.
- Rudolph, H. und Schröder, E. (1997). Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 30. Jahrgang, S. 99-126. Nürnberg.
- Seifert, H. (2003). Zeitenwende – Was bringen längere Arbeitszeiten für die Beschäftigung? In: WSI Mitteilungen 11/ 2003, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, S. 644-650.
- Spermann, A. (2011). Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Randstad Discussion Paper, Nr. 1, S. 1-55.

## Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung

Christian Lehmann, Janin Gantz und Christian Eichel

### Bisher in dieser Reihe erschienene Beiträge:

Band	Autoren	Titel	Jahr
1	Lehmann, Christian et al.	Erhebung Mittelständische Zeitarbeit	2010
2	John, Michael et al.	Innovationsprozesse in der Supply Chain - Ergebnisbericht der empirischen Studie	2009
3	Fischer, Hajo et al.	Qualifizierung in der Zeitarbeit - Defizite, Rahmenbedin- gungen und Handlungsempfehlungen im Lichte empiri- scher Untersuchungen	2011
4	Tillmann, Cornelius P. et al.	Überlegungen und Konzepte eines Produktivitäts- indexes für Krankenhäuser	2011
5	Reuschl, Andreas J.	Prozessorganisation - Kritische Würdigung von Busi- ness Reengineering und Geschäftsprozess-optimierung für den Einsatz in Krankenhäusern	2011

Alle Beiträge können unter folgendem Link heruntergeladen werden:

[http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen\\_ebene2.php?sr\\_id=12&la=de](http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen_ebene2.php?sr_id=12&la=de)