

Sven Friedrich

## **Der Funktionswandel von Zeitarbeit - neue Chancen für eine Human- Relations orientierte Perspektive?**

*Eine Analyse des Spannungsfeldes Idealität versus  
Praktikabilität anhand von qualitativen Beispielen*

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2009 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783836638364

**Sven Friedrich**

## **Der Funktionswandel von Zeitarbeit - neue Chancen für eine Human-Relations orientierte Perspektive?**

**Eine Analyse des Spannungsfeldes Idealität versus Praktikabilität anhand von qualitativen Beispielen**



Sven Friedrich

## **Der Funktionswandel von Zeitarbeit - neue Chancen für eine Human- Relations orientierte Perspektive?**

*Eine Analyse des Spannungsfeldes Idealität versus  
Praktikabilität anhand von qualitativen Beispielen*

Sven Friedrich

**Der Funktionswandel von Zeitarbeit - neue Chancen für eine Human-Relations orientierte Perspektive?**

Eine Analyse des Spannungsfeldes Idealität versus Praktikabilität anhand von qualitativen Beispielen

ISBN: 978-3-8366-3836-4

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Universität Bremen, Bremen, Deutschland, Fachstudie, 2009

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Vorbetrachtung .....	1
1.2 Fragestellung und methodisches Vorgehen .....	3
1.3 Forschungsstand und Datenlage.....	6
<b>2 Gesetzliche Regelung von Zeitarbeit.....</b>	<b>7</b>
2.1 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz .....	7
2.2 Erlaubnisfreie Arbeitnehmerüberlassung .....	8
2.3 Gleichbehandlungsgebot.....	9
2.4 Tarifverträge und Tariflöhne der Zeitarbeitsbranche.....	9
2.5 Zusammenfassung und Zwischenfazit - Gesetzliche Regelung von Zeitarbeit .....	11
<b>3 Zeitarbeitsunternehmen .....</b>	<b>12</b>
3.1 Zahlenmäßiger Stand und Entwicklung.....	12
3.2 Erlaubnispflichtige Mischbetriebe .....	13
3.3 Geschäftsstrategien der Zeitarbeitsunternehmen nach Promberger.....	14
3.3.1 Generalisten.....	15
3.3.2 Spezialisten.....	15
3.3.3 Vermittlungsorientierte Verleiher .....	16
3.4 Motive der Zeitarbeitsunternehmen .....	17
3.5 Zusammenfassung und Zwischenfazit – Zeitarbeitsunternehmen .....	17
<b>4 Kundenunternehmen.....</b>	<b>19</b>
4.1 Merkmale und Strukturen der Zeitarbeitsnutzung .....	19
4.1.1 Nutzungsverbreitung nach Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößen.....	19
4.1.2 Nutzungsintensität .....	21
4.2 Kundenmotive und betriebliche Nutzungsstrategien .....	22
4.2.1 Konventionelle Einsatzlogik – Zeitarbeit als temporäres Flexibilisierungsinstrument .....	23
4.2.2 Neue Einsatzlogik - Zeitarbeit als dauerhaftes Betriebsphänomen.....	24
4.2.3 Motive der Kundenunternehmen.....	25
4.3 Zusammenfassung und Zwischenfazit - Kundenunternehmen .....	26
<b>5 Zeitarbeitnehmer .....</b>	<b>28</b>
5.1 Zahlenmäßiger Stand und Entwicklung.....	28
5.2 Soziodemographische Merkmale .....	28
5.3 Einsatzdauer und Beschäftigungsdauer.....	31
5.3.1 Einsatzdauer in Kundenunternehmen.....	31
5.3.2 Beschäftigungsdauer in Zeitarbeitsunternehmen .....	32
5.4 Lohnunterschied zwischen Zeitarbeitnehmern und regulär Beschäftigten -ein Vergleichsbeispiel .....	34
5.5 Arbeitsmarktintegration und Übernahme in reguläre Beschäftigung.....	35
5.6 Motive der Zeitarbeitnehmer.....	36
5.7 Zusammenfassung und Zwischenfazit – Zeitarbeitnehmer.....	38

<b>6 Dreiecksbeziehung der Zeitarbeit .....</b>	<b>41</b>
6.1 Formale Strukturebene der Dreiecksbeziehung .....	41
6.2 Determinanten der Dreiecksbeziehung .....	42
6.2.1 Statische Determinanten .....	42
6.2.1.1 Formale Zielsetzung .....	42
6.2.1.2 Positionen und Rollen .....	43
6.2.2 Variable Determinanten .....	45
6.2.2.1 Motivisches Gefüge .....	46
6.2.2.2 Einsatzfähigkeit und Berufsqualifikation des Zeitarbeitnehmers .....	46
6.2.2.3 Arbeitsumfeld im Einsatzunternehmen .....	47
6.2.2.4 Commitment des Zeitarbeitnehmers .....	48
6.3 Dreiecksbeziehung vor dem Hintergrund traditioneller und neuer Einsatzlogik .....	49
6.3.1 Dreiecksbeziehung auf Basis der traditionellen Einsatzlogik .....	49
6.3.2 Dreiecksbeziehung auf Basis der neuen Einsatzlogik .....	52
6.4 Zwischenfazit und Zusammenfassung - Dreiecksbeziehung .....	53
<b>7 Human-Relations-Ansatz und Zeitarbeit .....</b>	<b>56</b>
7.1 Human-Relations-Ansatz – Entstehung und Leitidee .....	56
7.2 Kernpunkte des Human-Relations-Ansatzes .....	57
7.2.1 Kooperativer Führungsstil .....	57
7.2.2 Informelle Organisationsstruktur .....	58
7.3 Kompatibilität des Human-Relations-Ansatzes mit der Dreiecksbeziehung .....	58
7.4 Idealbild einer Human-Relations orientierten Zeitarbeit .....	59
7.4.1 Grundsatz und Kernmerkmale .....	59
7.4.1.1 Verantwortungsbewusstsein und Kooperation beider Arbeitgeber .....	60
7.4.1.2 Kooperative Beziehungsverhältnisse .....	61
7.4.1.3 Informelle Dimension .....	61
7.4.1.4 Kommunikation und Informationstransparenz .....	62
7.4.2 Konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen .....	63
7.4.2.1 Professionalisierte Personalrekrutierung .....	63
7.4.2.2 Umfassende, einsatzspezifische Einweisung .....	64
7.4.2.3 Regelmäßige Mitarbeitergespräche während des Einsatzes .....	64
7.4.2.4 Aufklärung der Stammebelegschaft im Kundenbetrieb .....	65
7.5 Zusammenfassung und Zwischenfazit – Human-Relations orientierte Zeitarbeit .....	66
<b>8 Idealität versus Praktikabilität - empirischer Teil .....</b>	<b>68</b>
8.1 Empirisch-methodologische Grundlagen .....	68
8.2 Zur Begründung der Methodik .....	70
8.3 Zu den Einzelfallbeispielen .....	70
8.3.1 Vorgehensweise .....	71
8.3.2 Leitaspekte der durchgeführten Interviews .....	72
8.4 Auswertung der Einzelfallbeispiele .....	73
8.4.1 Firma X .....	73
8.4.1.1 Zeitarbeitsunternehmen Firma X .....	73
8.4.1.2 Zeitarbeitnehmer der Firma X .....	74
8.4.1.3 Kundenunternehmen der Firma X .....	76
8.4.1.4 Firma X und Human-Relations orientierte Zeitarbeit .....	77
8.4.2 Firma Y .....	79
8.4.2.1 Zeitarbeitsunternehmen Firma Y .....	79
8.4.2.2 Zeitarbeitnehmer der Firma Y .....	80
8.4.2.3 Kundenunternehmen der Firma Y .....	82

8.4.2.4 Firma Y und Human-Relations orientierte Zeitarbeit .....	84
8.4.3 Firma Z .....	86
8.4.3.1 Zeitarbeitsunternehmen Firma Z .....	86
8.4.3.2 Zeitarbeitnehmer der Firma Z .....	89
8.4.3.3 Kundenunternehmen der Firma Z .....	90
8.4.3.4 Firma Z und Human-Relations orientierte Zeitarbeit .....	92
8.4.4 Zusammenfassung und Zwischenfazit – Idealität versus Praktikabilität .....	94
<b>9 Endfazit .....</b>	<b>99</b>
<b>10 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>107</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Stundenlöhne der Entgeltgruppen mit einfachen Tätigkeiten ohne erforderliche Einweisung.....	11
Tab. 2: Prozentuale Anteile von Nutzerunternehmen an allen Betrieben der jeweiligen Größenkategorie.....	20
Tab. 3: Anteil von Zeitarbeitnehmern im Vergleich zur Gesamtheit aller Beschäftigten unterteilt nach Betriebsgröße .....	22
Tab. 4: Einsatzdauer in Kundenunternehmen 2003 .....	32
Tab. 5: Beschäftigungsdauer in der Zeitarbeit 1998 und 2008 .....	33

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Regionale Wachstumsraten von Verleihbetrieben in Deutschland von 1998 bis 2008....	13
Abb. 2: Formales Dreiecksverhältnis der Zeitarbeit.....	41

## Abkürzungsverzeichnis

Adecco	Adecco Personaldienstleistungen GmbH
AMP	Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister e. V.
ANÜSTAT	Arbeitnehmerüberlassungsstatistik
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BA	Bundesagentur für Arbeit
BpB	Bundeszentrale für politische Bildung
bitts	bitts. GmbH
BZA	Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V.
CIETT	International Confederation of Private Employment Agencies
CGZP	Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA
DBTag	Deutscher Bundestag
DESTATIS	Statistisches Bundesamt Deutschland
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
EK	Europäische Kommission
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IGZ	Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V.
INZ	Interessengemeinschaft Nordbayerischer Zeitarbeitsunternehmen e. V.
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
MVZ	Mittelstandsvereinigung Zeitarbeit e. V.
NRW	Nordrhein-Westfalen
PSA	Personal Service Agentur
PZI	Problemzentriertes Interview
Randstad	Randstad Deutschland GmbH & Co. KG
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung

# 1 Einleitung

## 1.1 Vorbetrachtung

Der Ursprung der Beschäftigungsform Zeitarbeit<sup>1</sup> liegt in den USA (Vgl. Ditges 2000: 9), die mit der höchsten Zeitarbeitnehmeranzahl (Vgl. CIETT<sup>2</sup> 2007: 20) und den größten Wirtschaftserträgen in der Zeitarbeit im Jahre 2006 (Vgl. ebd.: 17) nach wie vor die Führungsposition in der Zeitarbeitsnutzung einnehmen. Im Vergleich dazu spielen die einzelnen europäischen Staaten verhältnismäßig geringe Rollen. Jedoch gelten sie als 'Zukunftsländer' der Zeitarbeit, die ein großes Entwicklungspotential in sich bergen (Vgl. ebd.: 55 ff.). Bereits im Jahre 2006 wurde in der Gesamtregion Europa der größte Umsatz im weltweiten Zeitarbeitsgeschäft erwirtschaftet (Vgl. ebd.: 17). Auf europäischer Betrachtungsebene zeichnet sich die Zeitarbeitsbranche bis in die jüngste Vergangenheit durch ein rasantes Branchenwachstum aus (Vgl. Arrowsmith 2006: 37; Kalleberg 2000: 346). Generell betrachtet lassen sich in Europa zwei divergierende Tendenzen im gesellschaftspolitischen Umgang mit Zeitarbeit skizzieren. Einerseits wird die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung durch einige europäische Staaten als brauchbares arbeitsmarktpolitisches Instrument der Arbeitsvermittlung betrachtet und ihre Nutzung durch eine entsprechende Gesetzgebung flexibilisiert und gefördert (Vgl. Arrowsmith 2006: 13; Kalleberg 2000: 346). Andererseits sehen kritische Staaten in der Arbeitsplatzvermittlung durch privatwirtschaftliche Akteure ein prinzipielles Problem und betreiben gemäß dieser Auffassung entweder eine strikte Regulierungspolitik durch entsprechend restriktive Gesetzesauflagen oder sprechen sogar ein völliges Verbot dieser Beschäftigungsform aus (Vgl. Arrowsmith 2006: 13; Kalleberg 2000: 346). Vor diesem Hintergrund existiert im europäischen Vergleich eine große Vielfalt in der Gesetzgebung und somit auch in der Nutzung von Zeitarbeit (Vgl. Arrowsmith 2006: 5 ff.).

Bei Betrachtung des jeweiligen Zeitarbeitnehmeranteils an der länderspezifischen Gesamtheit der erwerbstätigen Bevölkerung nimmt Deutschland europaweit einen Platz im Mittelfeld ein und liegt damit hinter Ländern wie z. B. den Niederlanden, Frankreich, Belgien und dem Vereinigten Königreich, die die höchsten Zeitarbeitnehmeranteile zu verzeichnen haben (Vgl. ebd.: 5 f.). In Deutschland wird die Zeitarbeit seit 1972 durch das

---

1 Im Verlauf der Arbeit wird der Autor aus Gründen der besseren Lesbarkeit die Begriffe Zeitarbeit, Leiharbeit, Arbeitnehmerüberlassung als Synonyme verwenden.

2 International Confederation of Private Employment Agencies (CIETT)

Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt. Das signifikante Entwicklungsmerkmal des AÜG ist seine regelmäßige Deregulierung, die eine grundlegende Bedeutung für die Entwicklung des deutschen Zeitarbeitsgeschäfts einnimmt (Vgl. Bellman/Kühl 2007: 14; Jahn 2007: 30). Das Inkrafttreten des Ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen auf dem Arbeitsmarkt im Jahr 2004 markiert in diesem Zusammenhang den endgültigen Richtungswechsel von einer restriktiven Regulierungs- zu einer flexibilisierenden Deregulierungspolitik (Vgl. ebd.: 14; Jahn 2007: 30; Promberger 2006: 62; Weinkopf 2008: 20). Die generelle Folge ist die Ausweitung der Zeitarbeitsnutzung in der deutschen Wirtschaft und eine damit verbundene positive Marktentwicklung des Zeitarbeitsgeschäfts. Vor diesem Hintergrund wird die Entwicklung der deutschen Zeitarbeitsbranche in der einschlägigen Fachliteratur vielfach als Boom beschrieben (Vgl. Hexel 2008: 10; Noller/Vogel/Kronauer 2003: 11; Weinkopf 2008: 5). Allerdings liegt der Zeitarbeitnehmeranteil an der Gesamtheit der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei etwa 2,7 Prozent zum Dezember 2007 (Vgl. Mai 2008: 472; Ragnitz 2008: 24), woraus der augenscheinliche Eindruck entstehen könnte, dass die Zeitarbeitsbranche eine eher marginale Bedeutung in der deutschen Wirtschaft besäße. Tatsächlich zeichnet sie sich aber durch eine bemerkenswerte Marktentwicklung in den letzten Jahren aus, die in ihrer Ausdehnungsdynamik beispiellos zu sein scheint. Mittlerweile nimmt das Zeitarbeitsgeschäft eine etablierte Position in der deutschen Unternehmenslandschaft ein und lässt sich somit aus der Realität der deutschen Arbeitsmarktpolitik nicht mehr wegdenken.

Es ist festzuhalten, dass Zeitarbeit wie andere atypische Beschäftigungsformen ebenso signifikante Unterschiede zum dominierenden Gesellschaftsideal des traditionellen, unbefristeten Normalarbeitsverhältnisses<sup>3</sup> besitzt (Vgl. Kraemer/Speidel 2004: 10; Pongratz/Voß 1998: 2 f.). In diesem Zusammenhang ist Zeitarbeit ein aktuelles Thema im öffentlichen Gesellschaftsdiskurs, in dem Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgebervertreter sowie verschiedene politische Akteure um das Für und Wider der Flexibilisierung von Zeitarbeit debattieren (Vgl. IG Metall 2008; Ditges 2000). Vor allem die Diskussionen über die Verdrängungsfrage von regulären Arbeitsplätzen sowie die finanzielle und erwerbsbiografische Arbeitnehmerprekarisierung durch Zeitarbeit besitzen die dabei wohl größte Brisanz (Vgl. Brehmer/Seifert 2007; Kraemer/Speidel 2004; Sommer/Dörre/Schneidewind 2005). Dem gegenüber stehen der deutsche Gesetzgeber und Arbeitgebervertreter, die die Legitimation von Zeitarbeit letztendlich in ihrem Effekt der Erschaffung von zusätzlicher Beschäftigung und in ihrem Erfolg als arbeitsmarktpolitisches Integrationsinstrument sehen (Vgl. DBTag<sup>4</sup> 2005: 22 f.; IW<sup>5</sup> 2008: 2).<sup>6</sup>

---

3 S. Keller/Seifert (2009: 40 f.) für eine ausführliche Definition von Normalarbeitsverhältnis.

4 Deutscher Bundestag (DBTag)