



# Zeitarbeit in Bremen

## Verfasser >

**Bernd Strüßmann,**

**Joachim Duhnenkamp**

Arbeitnehmerkammer Bremen

**Prof. Dr. Gerhard Syben**

BAQ Forschungsinstitut für  
Beschäftigung Arbeit Qualifikation,  
Bremen

**Dr. André Holtrup**

Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw),  
Bremen

## Herausgeberin >

**Arbeitnehmerkammer Bremen**

Körperschaft des öffentlichen Rechts

Bürgerstraße 1, 28195 Bremen

Telefon: 0421·36301-0

Telefax: 0421·36301-89

**[info@arbeitnehmerkammer.de](mailto:info@arbeitnehmerkammer.de)**

**[www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)**

*Bremen, Mai 2009*

Schutzgebühr 5,50 Euro

Für Mitglieder der

Arbeitnehmerkammer Bremen ist  
diese Broschüre kostenlos.



# Zeitarbeit in Bremen



Arbeitnehmerkammer  
Bremen



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zeitarbeit in Bremen</b>	
	<b>Bernd Strüßmann, Arbeitnehmerkammer Bremen</b>	9
1.1	Die Wirtschaft atmet über die Zeitarbeit oder die Logik des wirtschaftlichen Lebens	11
1.2	Entwicklung im Land Bremen	19
1.2.1	Kennzeichnende Strukturen der Branche	21
1.2.2	Entwicklung der Beschäftigung	30
1.2.3	Kennzeichnende Merkmale der Zeitarbeitsbeschäftigung	32
1.3	Betrieblicher Einsatz und Tätigkeiten von Zeitarbeitnehmern	35
1.3.1	Berufliche Tätigkeiten	38
1.3.2	Bedeutung der Zeitarbeit auf dem bremischen Arbeitsmarkt	41
1.4	Arbeitsbedingungen von Zeitarbeitnehmern	45
1.4.1	Besonderes Schutzbedürfnis der Zeitarbeitnehmer	45
1.4.2	Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsvertrag	47
1.4.3	Löhne	60
1.4.4	Zum Zusammenhang von Lohn und Verleihsatz	66
1.4.5	Arbeitsschutz und Gesundheit	71
1.5	Zeitarbeit in betrieblichen Flexibilisierungsprozessen	74
1.5.1	Vorteile der Zeitarbeit für die Beschäftigten?	83
1.5.2	Zeitarbeit: atypisch und prekär?	90
<b>2</b>	<b>Eine Auswertung der Rechtsfälle in der Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer</b>	
	<b>Joachim Duhnenkamp, Arbeitnehmerkammer Bremen</b>	93
<b>3</b>	<b>Lernen in der Leiharbeit</b>	
	<b>Prof. Dr. Gerhard Syben, BAQ Forschungsinstitut Beschäftigung Arbeit Qualifikation, Bremen</b>	101
3.1	Fragestellung	105

3.2	Methode und Durchführung.....	110
3.3	Ergebnisse .....	111
3.3.1	Facharbeiter als Leiharbeiter in der Produktion.....	115
3.3.2	Leiharbeits-Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen.....	126
3.3.3	Leiharbeitsfachkräfte in Verwaltungsfunktionen .....	128
3.3.4	Ingenieure in Leiharbeit sind (fast) nicht Leiharbeiter, sondern bleiben Ingenieure.....	132
3.4	Perspektiven der Untersuchung des Lernens im Prozess der Arbeit .....	137
<b>4</b>	<b>Subjektives Erleben von Zeitarbeit</b> <b>Dr. André Holtrup, Institut Arbeit und Wirtschaft .....</b>	<b>141</b>
4.1	Einführung.....	143
4.2	Anlage der empirischen Untersuchung .....	145
4.3	Empirische Befunde .....	149
4.3.1	Das Einkommen – ein zentraler Stolperstein.....	149
4.3.2	Der Klebeffekt: reduzierte Erwartungen .....	156
4.3.3	Qualifizierung und Arbeitsmarktchancen: unausgeschöpfte Potenziale.....	167
4.3.4	Zeitarbeit und soziale Integration: zwischen zweiter Wahl und Normalisierung.....	176
4.3.5	Zeitarbeitnehmer, Zeitarbeitsunternehmen und Disponenten: ein wichtiges Beziehungsverhältnis.....	190
4.4	Schlussfolgerungen und Perspektiven.....	203

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die häufig extreme Unsicherheit und der prekäre Charakter des Zeitarbeitsverhältnisses zeigt sich gerade in der jetzigen Wirtschaftskrise. Wurden Zeitarbeiter bei günstiger Konjunktur von Unternehmen häufig eingesetzt, um trotz guter Auftragslage auf die Einstellung neuer Mitarbeiter verzichten zu können, gehören die Zeitarbeiter jetzt zu den ersten Opfern eines Auftragsrückgangs.

Dabei war gerade die Zeitarbeit in den vergangenen Jahren durch enorme Wachstumsraten gekennzeichnet – eine sichtbare Folge der ab 2004 umgesetzten Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, das den Verleih von Arbeitskräften und damit die Zeitarbeit regelt. Die Neuregelung verbesserte deutlich die Rahmenbedingungen für Zeitarbeitsbetriebe, „ihre“ Zeitarbeitnehmer flexibel zu beschäftigen – und zwar sowohl im Rahmen kurzfristiger Beschäftigungsverhältnisse wie auch im zeitlich unbegrenzten Dauereinsatz bei einem einzigen Entleihbetrieb. Für die Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die Zeitarbeit nutzten, stand damit ein attraktives Flexibilisierungsinstrument zur Verfügung, das sich auch zum Abbau eigenen Personals und zur Kostensenkung nutzen ließ.

Aus Sicht der Politik schienen dennoch die beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Vorteile der Zeitarbeit solche Nachteile zu überwiegen. Als wichtigstes Argument wurde in dieser Hinsicht der Nutzen für die Arbeitnehmer angeführt: Zusätzliche Arbeitsplätze in der Zeitarbeit entlasten den Arbeitsmarkt und können für Arbeitssuchende als „Sprungbrett in die Festanstellung“ dienen. Die Reform versprach allerdings auch eine für Arbeitnehmer deutlich attraktiver gestaltete Zeitarbeit: Dafür stand ein generelles Gleichbehandlungsgebot, das die Zeitarbeiter in Hinblick auf Bezahlung und Arbeitsbedingungen mit den Stammkräften in den entleihenden Betrieben im Prinzip gleichstellte. Ebenso sollte der arbeitsrechtliche Schutz verbessert und das Tarifrecht gestärkt werden.

Dass diese Ziele im Wesentlichen verfehlt wurden und eine Neuregelung – sprich „Reregulierung“ – der Zeitarbeit dringend erforderlich ist, zieht sich – ungeachtet einiger Nuancen der Bewertung – wie ein „roter Faden“ durch die Beiträge der vorliegenden Broschüre. Die Arbeitnehmerkammer Bremen hat sich mit dem Thema Zeitarbeit mehrfach und intensiv beschäftigt. Unsere Stellungnahmen an die Politik richteten sich auf den zu erneuernden Schutz der Zeitarbeitnehmer. Dazu gehört die Wiedereinführung früher bestehender Befristungsgrenzen sowie spezielle Beschäftigungsverbote. Sicherzustellen ist vor allem ein fairer gesetzlicher Anspruch auf tatsächliche Gleichbehandlung und gleiche Entlohnung mit den Stammbeschäftigten.

Die Beiträge dieser Broschüre beleuchten den Zeitarbeitssektor unter ganz unterschiedlichen Blickwinkeln:

Eine Bestandsaufnahme liefert Daten und Analysen zu regionalen Beschäftigungsstrukturen der Zeitarbeit, erörtert davon ausgehend aber ebenso die für die Zeitarbeit gegenwärtig charakteristischen Arbeitsbedingungen. Gefragt wird nach den betrieblichen Motiven des zunehmenden Einsatzes von Zeitarbeit wie nach den beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Auswirkungen dieser Veränderungen. Die statistisch herausragenden, zentralen Problematiken prekärer Beschäftigung im Zeitarbeitssektor – Niedriglohnarbeit und Unsicherheit des Arbeitsplatzes – ergeben sich nicht zuletzt in der Auswertung von Daten aus unserer arbeitsrechtlichen Beratungsarbeit.

Die Grundproblematiken spiegeln sich aber auch in den Beiträgen, in denen die subjektive Perspektive der Zeitarbeitnehmer aufgenommen wird und diese in systematisch geführten Interviews selbst zu Wort kommen. Welche Vor- und Nachteile sehen sie in ihrem ‚atypischen‘ Beschäftigungsverhältnis? Worin werden die Grundprobleme der Tätigkeit gesehen – im Hinblick auf Einkommen, Beschäftigungssicherheit und den betrieblichen Status? Welche Erfahrungen und Einschätzungen schildern sie zu den möglichen „Klebeeffekten“ der Tätigkeit im Einsatzbetrieb. Bietet Zeitarbeit, wie in Branchenpublikationen meist betont, für Arbeitnehmer effektive Möglichkeiten zur Qualifizierung im Rahmen informeller Lernprozesse?



Alles in allem ergibt sich so ein profunder Überblick über die Zeitarbeitsbranche in Bremen. Der Reformbedarf wird daraus offensichtlich und die Arbeitnehmerkammer Bremen verbindet mit der Publikation nicht nur das Ziel, ihre Mitglieder zu informieren, sondern auch die Forderung, diesem Reformbedarf auf den zuständigen politischen Feldern nachzukommen. Alle, die mit uns in dieser Frage am selben Strang ziehen, hoffen wir mit dieser Broschüre in ihrer Arbeit zu unterstützen.



Hans Driemel  
Präsident



Dr. Hans-L. Endl  
Hauptgeschäftsführer



Bernd Strüßmann  
Arbeitnehmerkammer Bremen

## **1 Zeitarbeit in Bremen**



## 1.1 Die Wirtschaft atmet über die Zeitarbeit oder die Logik des wirtschaftlichen Lebens

Noch vor wenigen Monaten galt die Zeitarbeit als „Jobmotor“, der entscheidend zum Abbau von Arbeitslosigkeit beigetragen hatte. In keinem anderen Wirtschaftsbereich waren in den letzten Jahren so erhebliche Beschäftigungszuwächse festzustellen wie in der Zeitarbeitswirtschaft. Von Juni 2003 bis Juni 2008 stieg die Zahl der Zeitarbeitnehmer bundesweit von rund 326.000 auf rund 757.000 Beschäftigte an. Damit betrug der Anteil der Zeitarbeitsbeschäftigten an den insgesamt sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2,8 Prozent. Zweifellos hat sich die Zeitarbeit damit durchaus zu einem „festen Bestandteil eines flexiblen Arbeitsmarkts“ entwickelt.<sup>1</sup>

Erwartungen schienen realistisch, dass die Zahl der Zeitarbeiter bis zum Jahr 2010 die Millionengrenze überschreiten würde.<sup>2</sup> Warnend wies allerdings die Bundesagentur für Arbeit mit Blick auf den kommenden Wirtschaftsabschwung darauf hin, dass die Zeitarbeit als eine der ersten Branchen betroffen sein würde, wenn das Wachstum nachlasse. Denn schließlich „atmet die Wirtschaft über die Zeitarbeit“<sup>3</sup>.

Das bedeutet seit Beginn der Rezession vor allem, dass in der Zeitarbeitswirtschaft Personal abgebaut wird. Die Zeitarbeitskräfte würden von den Kundenunternehmen der Zeitarbeitsfirmen nur als „Puffer“ betrachtet, um konjunkturelle Schwankungen von den Stammbeschäftigten fernzuhalten, kommentiert ein Branchensprecher die neue Lage.<sup>4</sup> Vom Personalabbau seien die Zeitarbeiter mit niedrigem Qualifikationsniveau als erste betroffen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. AOK (2007), S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Wirtschaftswoche (2009b).

<sup>3</sup> Vgl. Wirtschaftswoche (2008).

<sup>4</sup> Vgl. ZEIT ONLINE (2008).

<sup>5</sup> Vgl. Fasse/Stratmann (2008).

Stellte sich die Zeitarbeit noch gestern als "eine moderne und schützenswerte Branche, die ihren Beschäftigten tarifliche Sicherheit und der Wirtschaft Flexibilität gewährleistet"<sup>6</sup> dar, wird jetzt der massive Abbau von Arbeitsplätzen<sup>7</sup> angekündigt.

Die Zeitarbeit – neben ihr auch die in den vergangenen Jahren „boomenden“ flexiblen und weniger geschützten befristeten und geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse – fallen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise als erste zum Opfer. „Das ist die Logik des wirtschaftlichen Lebens. Man kann es auch so sehen: Zeitarbeit, die im Aufschwung noch nützlich war, schützt nun die Kernbelegschaft der Unternehmen“, kommentiert der Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit die Funktion der Zeitarbeit in der Krise.<sup>8</sup>

### **Schwerpunkte der Bestandsaufnahme**

Der vorliegende Bericht setzt sich mit der Entwicklung und Struktur der Zeitarbeit im Land Bremen auseinander. Synonym mit dem Begriff „Zeitarbeit“ wird im Folgenden auch von „Leiharbeit“ im Rahmen der „Arbeitnehmerüberlassung“ die Rede sein. Eingegangen wird auf die regionale Struktur und Entwicklung der Zeitarbeit bis zum Juni 2008, als sich die Zahl der Zeitarbeitnehmer/innen auf dem bisher höchsten Stand bewegte.

Die Daten zur Beschäftigtenstruktur der Zeitarbeit im Land Bremen zeichnen kein grundsätzlich anderes Bild als das, welches sich auch in anderer regionaler Abgrenzung immer wieder zeigt. Sozioökonomische Merkmale und Einsatzschwerpunkte von Zeit- oder Leiharbeit sind im Übrigen seit zwei Jahrzehnten in Deutschland stabil ausgeprägt<sup>9</sup> – abgesehen von regionalen strukturellen Unterschieden. Typische Zeitarbeit wird in Vollzeit und überwiegend in der Fertigung geleistet. Das meist

---

<sup>6</sup> IGZ (2008).

<sup>7</sup> Vgl. El-Sharif/Eubel (2008).

<sup>8</sup> Wirtschaftswoche (2009a), S. 30.

<sup>9</sup> Vgl. Jahn (2008), S. 25.

geforderte Qualifikationsniveau ist eine betriebliche Berufsausbildung, häufig aber auch, nämlich bei den sogenannten „Helfertätigkeiten“, noch nicht einmal diese. Die Zeitarbeitsquote im Land Bremen hat im Juni 2008 ihren bislang höchsten Wert von 4,1 Prozent erreicht. Dieser Anteil mag auf den ersten Blick verhältnismäßig niedrig erscheinen, doch gehört damit die Zeitarbeit sicher bereits zu den größeren Branchen. Die bremische Zeitarbeitsquote ist deutlich höher als der Bundesdurchschnitt.

Hinter der Quote verbirgt sich allerdings ein eklatanter Umbruch auf dem Arbeitsmarkt. Fragt man nämlich, welche beruflichen Tätigkeiten von Zeitarbeitnehmern ausgeübt werden, zeigt sich, dass sich diese Beschäftigungsform auf bestimmte Branchen und Betriebsbereiche sowie Qualifikationsgruppen der Arbeitnehmerschaft konzentriert. Wie die Auswertung zeigt, handelt es sich bei jedem zehnten Arbeitsverhältnis in einem industriellen und handwerklichen Fertigungsberuf um Zeitarbeit. In einzelnen Berufsgruppen und Branchen ist der Anteil der Zeitarbeitnehmer überdurchschnittlich. Für „Hilfsarbeiter/innen“ stellt die Zeitarbeit gegenwärtig beinahe eine Art „Regelarbeitsverhältnis“ dar. Die Zeitarbeit hat auf dem bremischen Arbeitsmarkt eine hohe Bedeutung bekommen. Der wachsende Anteil der Zeitarbeit ging letztlich auch deutlich zulasten regulärer Beschäftigung. Es vollzieht sich deutlich ein Umbruch. Seit 2007 handelt es sich bei mehr als jedem zweiten neuen registrierten Stellenangebot in Bremen um eine Zeitarbeitsofferte. Bei einer ganzen Reihe beruflicher Fach- und Hilfstätigkeiten waren im vergangenen Jahr Angebote außerhalb der Zeitarbeit kaum vorhanden.

Ein bedeutender Schwerpunkt der Zeitarbeit liegt im Bereich von Hilfstätigkeiten, die statistisch in Rubriken wie „Hilfsarbeiter ohne nähere Angabe“, „Montierer“, „Lagerist“, „Bürohilfskraft“ und so weiter erfasst werden, relativ einfache berufliche Grundqualifikationen voraussetzen und nur geringe Einarbeitungszeiten erforderlich machen. Gleichwohl werden entsprechende Arbeitsplätze von den Zeitarbeitsfirmen bevorzugt mit ausgebildeten Fachkräften besetzt. Ein zweiter Schwerpunkt wird durch viele Tätigkeiten gebildet, die klar eine formale Qualifikation als Facharbeiter/in oder Fachangestellte/r voraussetzen.

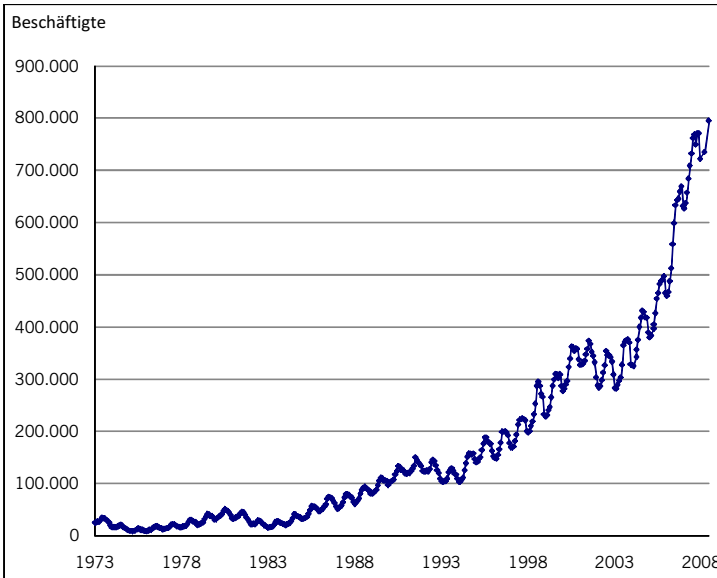
Die Zeitarbeit spielt als Instrument betrieblicher Flexibilisierungs- beziehungsweise Rationalisierungsstrategien gegenwärtig eine wichtige Rolle. Viele Unternehmen bemühen sich darum, ihren Personalstamm nach dem Modell des „atmenden Betriebs“ auf ein möglichst niedriges Niveau zu verringern. Entsprechend wird nicht nur bei einem außerordentlich auftretenden zusätzlichen Personalbedarf, sondern vermehrt auch zur Ergänzung des Stammpersonals auf Zeitarbeit zurückgegriffen. Da wegen der hohen Arbeitslosigkeit ein großes Potenzial qualifizierter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt stets vorhanden ist, können die eng mit der Bundesagentur für Arbeit kooperierenden Zeitarbeitsfirmen für ziemlich jeden möglichen Zweck stets abrufbereite Personalreserven verfügbar machen. Die Bedeutung der Zeitarbeit als Rationalisierungsmittel dürfte bei einem sich weiter verschärfenden Kostendruck auch in Zukunft kaum geringer werden. Folgt man Überlegungen zur Rolle der Zeitarbeit im Konjunkturverlauf, wären die Betriebe bei einer erneuten wirtschaftlichen Belebung ohnehin mit Neueinstellungen vorwiegend zurückhaltend und würden zum Beispiel das Überstundenvolumen ausdehnen oder Zeitarbeit ordern. Abhängig von rechtlichen und anderen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, besonders aber mit dem Blick auf die Entwicklung in anderen europäischen Ländern, ist es also durchaus möglich, dass die Zeitarbeit langfristig weiter wächst.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Boost/Buscher (2009), S. 80.



## Zahl der Leiharbeitnehmer zum Quartalsstichtag 1972 bis 2008 (Arbeitnehmerüberlassungsstatistik)



Quellen: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

Eine Auseinandersetzung mit zentralen Problematiken des Beschäftigungsverhältnisses erfolgt im Kapitel 4 „Arbeitsbedingungen“. Sie ergibt, dass das vorgegebene politische Ziel der ab 2004 umgesetzten Reform der Arbeitnehmerüberlassung, die Zeitarbeit für Arbeitnehmer attraktiver zu gestalten, im Wesentlichen verfehlt wurde. Sinn und Zweck der gesetzlichen Regelungen zur Arbeitnehmerüberlassung soll es zwar sein, die „Leiharbeitnehmer“ vor den Gefahren eines ansonsten „prekären“ Arbeitsverhältnisses umfassend zu schützen. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz erfüllt dieses Anliegen jedoch gegenwärtig nur unzulänglich.

Die Löhne in der Zeitarbeit sind durchweg meist niedriger als die vergleichbarer Arbeitnehmer im Normalarbeitsverhältnis. Die Beschäftigungsverhältnisse sind überwiegend nur von kurzer Dauer. Als Einsatz-

wechseltätigkeit in den „Randbelegschaften“ der Entleihbetriebe ist Zeitarbeit oft zusätzlich mit physischen und psychischen Belastungen verbunden. Zeitarbeitnehmer partizipieren weniger als die Stammkräfte in den Entleihfirmen von beruflichen Weiterbildungsangeboten. Dies trägt zum schlechten Image der Zeitarbeit als „hire and fire“-Branche bei.

Entgegen der Kritik an problematischen Arbeitsbedingungen in der Zeitarbeit werden oftmals auch besondere Vorteile der Zeitarbeit für die Beschäftigten ins Feld geführt. Zum einen mobilisiere die Zeitarbeitsbranche zusätzliche Arbeitsplätze in den Entleihfirmen, die dort ohne ihre Mitwirkung nicht geschaffen würden. Zum anderen sei Zeitarbeit besonders für Arbeitslose und Berufsanfänger eine „Brücke in den Arbeitsmarkt“.

Wegen des flexiblen Einsatzes auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen vermittele Zeitarbeit umfassende Kompetenzen, mit denen sich die Beschäftigungschancen von Arbeitsuchenden stark erhöhen würden. „Brücken“- und „Klebeeffekte“ der Zeitarbeit – die Weiterbeschäftigung von Zeitarbeitern im Entleihbetrieb – sind nach seriösen Schätzungen eher als gering einzuschätzen.

Mit dem aktuellen Beschäftigungsabbau in der Zeitarbeitsbranche spiegelt sich letztlich auf besondere Weise die Grundproblematik der Zeitarbeit im Betrieb: „Wenn die Leiharbeitnehmer arbeitsrechtlich in den Unternehmen angebunden wären, die sie beschäftigten, dann würden jetzt die Schutzmechanismen der Bundesagentur für Arbeit und der Tarifverträge in vollem Umfang greifen“,<sup>11</sup> erklärte kürzlich die Industriegewerkschaft Metall.

Sie greifen jedoch nicht, auch wenn erst vor kurzem die Zeitarbeitsbranche in den Kreis der Betriebe einbezogen wurde, die für ihre Beschäftigten Kurzarbeitergeld beantragen können. Die Arbeitnehmerkammer Bremen sieht jedoch weit größeren Bedarf für eine umfassende

---

<sup>11</sup> IG Metall (2008b).

„Regulierung“ oder Neuordnung der Arbeitnehmerüberlassung, in deren Mittelpunkt einmal nicht die Flexibilitätsansprüche der Unternehmen, sondern der Schutz der Zeitarbeiter stehen sollte. Denn gerade dieser ist bei der letzten Reform der Arbeitnehmerüberlassung 2002 in vielerlei Hinsicht auf der Strecke geblieben.

Angesichts der problematischen Entlohnung und Unsicherheit der Zeitarbeitsplätze bleibt die Frage nach dem Nutzen für die Beschäftigten, die vonseiten der Zeitarbeitsbranche mit der Möglichkeit für Arbeitnehmer/innen beantwortet wird, sich in einem besonders flexiblen Arbeitsverhältnis auf besondere Weise qualifizieren zu können. Für geringer qualifizierte Arbeitslose böte die Zeitarbeit ein probates Mittel zur beruflichen Qualifikation. Ob und in welcher Weise ein solcher informeller Kompetenzerwerb im Zeitarbeitsverhältnis und sozusagen als „Training im Job“ möglich ist, untersucht Gerhard Syben in seinem Beitrag dieser Broschüre. Syben hat dort die Ergebnisse seiner systematischen Interviews mit Zeitarbeitnehmern und Zeitarbeiterinnen ausgewertet.

Alles in allem veranschaulicht die Datenlage in Bezug auf die 2004 in Kraft getretenen Änderungen im Recht der Arbeitnehmerüberlassung, dass entscheidende Zielsetzungen zur Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen im Bereich der Leih- oder Zeitarbeit verfehlt wurden.

- Ein gefordertes Gleichbehandlungsprinzip hinsichtlich der Entlohnung und sonstiger Arbeitsbedingungen des Entleihbetriebs wird durch den Tarifvertragsvorbehalt und die Praxis der Zeitarbeitsunternehmen nicht eingelöst. Es handelt sich hier eindeutig um eine Fehlkonstruktion des Gesetzes, bei der Tarifverträge nicht mehr die Funktion haben, den gesetzlichen Standard weiterzuentwickeln, sondern in diesem Fall schlicht außer Kraft zu setzen.
- Bei Anwendung der hauptsächlichen Zeitarbeitstarifverträge ergeben sich derzeit Lohndifferenzen zwischen Zeitarbeitnehmern und Beschäftigten in Entleihunternehmen, die kaum geringer als vor der Neuregelung ausfallen.

- Der Verzicht auf arbeitnehmerüberlassungsspezifische Befristungsnormen in der Neuregelung, welche vorher den Besonderheiten des Zeitarbeitsverhältnisses Rechnung trugen (besonderes Befristungsverbot, Synchronisationsverbot) hat zwar zunächst nur zur Konsequenz, dass die einschlägigen Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes im Wesentlichen auch für das Zeitarbeitsverhältnis gelten. Doch offensichtlich nutzen viele Zeitarbeitsunternehmen jetzt stärker die damit bestehenden Möglichkeiten zum Abschluss sachgrundlos befristeter Beschäftigungsverhältnisse. Bei einer Neueinstellung kann daher ein Arbeitsvertrag innerhalb der gesetzlichen Rahmenfrist sachgrundlos befristet und bedarfsweise im Rahmen der gesetzlichen Zweijahresfrist bis zu dreimal verlängert werden. Ein Großteil der Arbeitsverhältnisse von Zeitarbeitsnehmern erreicht wegen der Kürze der Laufzeiten nicht das Ende der arbeits- oder tarifvertraglich definierten Probezeiten, während derer eine Kündigung keiner besonderen Begründung bedarf. Die ursprüngliche Intention des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, das Zeitarbeitsverhältnis zu einem Dauerarbeitsverhältnis auszugestalten, bleibt damit bis heute uneingelöst. Verfolgt man ernsthaft dieses Ziel, erscheint es angesichts der in vielen Bereichen der Zeitarbeit dominierenden kurzzeitigen Einsätze dringend geboten, die gegenwärtig bestehenden Möglichkeiten zur sachgrundlosen Befristung von Arbeitsverhältnissen erheblich einzuschränken. Kurzzeitig befristete Arbeitsverträge entlasten das Zeitarbeitsunternehmen vom Kostenrisiko verleihfreier Zeiten, in denen der Zeitarbeitnehmer weiterzubeschäftigen beziehungsweise zu entlohnen ist.
- Eine besondere Problematik stellt weiterhin die Abschaffung der Höchstüberlassungsdauer dar. Es liegt auf der Hand, dass entsprechende Zeitarbeitsverhältnisse reguläre Arbeitsplätze der Entleihfirmen besonders dann verdrängen, wenn sich aus der dauernden Überlassung deutliche wirtschaftliche Vorteile für das Entleihunternehmen ergeben. Bei den uns bekannten Fällen werden entsprechende Vorteile nur deshalb möglich, weil die Zeitarbeitnehmer deutlich schlechter entlohnt werden.

- Eine noch so umfassende Regulierung der Arbeitnehmerüberlassung macht nur Sinn, wenn auch für adäquate Formen der Vorbeugung und Kontrolle gesorgt wird, um Verstöße gegen Rechtsvorschriften auszuschließen und irreguläre Praktiken zu sanktionieren. Die Befunde der Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer Bremen verweisen auf eine hohe Dunkelziffer von Normenverletzungen. Zu fordern ist, die gesetzlich vorgesehene Überprüfung der Unternehmen verstärkt wahrzunehmen und – speziell auch hinsichtlich der Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorschriften - unzuverlässige Unternehmen von der Marktteilnahme auszuschließen.
- Die bestehenden Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung bei der Arbeitnehmerüberlassung nehmen auf die für die Zeitarbeit charakteristische Aufspaltung der Arbeitgeberfunktionen zu wenig Rücksicht. Es sollte dafür Sorge getragen werden, dass Zeitarbeitnehmer soweit wie möglich auch der betrieblichen Mitbestimmung im Entleihbetrieb unterliegen. Um zu vermeiden, dass reguläre Arbeitsplätze in den Entleihunternehmen durch Zeitarbeit verdrängt werden, sollten Höchstquoten der Zeitarbeitnehmerbeschäftigung im Entleihbetrieb eingeführt werden, deren tatsächliche Höhe stets der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen sollte.

## 1.2 Entwicklung im Land Bremen

### Methodische Anmerkung

Den folgenden Angaben zur regionalen Entwicklung und Struktur der Zeitarbeit liegt hauptsächlich die Statistik der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung der Bundesagentur für Arbeit zugrunde – neben einigen Daten, die auf der Grundlage des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) für Bremen herangezogen werden können. Beide Statistiken liefern leider nur unvollständige Informationen über den Umfang der Leiharbeit, was auch bei den quantitativen Informationen zusätzliche Interpretationen erforderlich macht. Nach § 8 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) müssen Leiharbeitseinsätze von den Verleihfirmen regelmäßig an die zuständige Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit berichtet werden – bei einer Arbeitnehmerüberlassung in Bremen

an die Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen. Die AÜG-Statistik ergibt jedoch nur in wenigen Dimensionen differenzierte Angaben für das Land Bremen. Hinzu kommt ein weiteres Problem. Besteht ein Betrieb aus mehreren Niederlassungen, so ist die Regionaldirektion der Bundesagentur zuständig, in deren Bezirk der Hauptsitz des Verleihbetriebs liegt. Alle Niederlassungen eines Verleihbetriebs sowie die überlassenen Zeitarbeiter werden nur in der Bezirksregionaldirektion gezählt, in welchem der Hauptsitz des Betriebs liegt.

Eine bessere regionale Zuordnung der zu einem Quartalsstichtag beschäftigten Arbeitnehmer nach dem Arbeitsortprinzip ermöglicht die im Rahmen der Sozialversicherungsmeldungen geführte Beschäftigtenstatistik. Dabei erfolgt eine Zuordnung nach dem wirtschaftsfachlichen Schwerpunkt des Beschäftigungsbetriebs. Die Wirtschaftsgruppe „745 Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften“ lässt sich entsprechend der Systematik der Wirtschaftszweige (2003) weiter in die Untergruppen „74.501 Personal- und Stellenvermittlung“ sowie „74.502 Überlassung von Arbeitskräften“ weiter aufteilen: Es ist aber nicht ausgeschlossen, dass Unternehmen dem Schwerpunkt „Arbeitnehmerüberlassung“ zugeordnet sind, sich aber auch als Stellenvermittler betätigen - und umgekehrt. Innerhalb vieler Personaldienstleistungsunternehmen, aber auch im Zusammenwirken spezialisierter Betriebe sind beide Aktivitäten jedoch eng miteinander verzahnt. Deshalb wird im Folgenden auf eine weitere Differenzierung bei den statistischen Daten weitgehend verzichtet. Interpretationsprobleme ergeben sich auch bei der Beschäftigtenstatistik. Mit erfasst werden auch die internen Verwaltungsmitarbeiter der Personaldienstleistungsunternehmen, die auf etwa fünf Prozent der Beschäftigten geschätzt werden können.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Das ergibt sich rechnerisch, wenn man entsprechende Angaben zu den marktführenden Zeitarbeitsunternehmen heranzieht. Vgl. Lünendonk (2006).

### 1.2.1 Kennzeichnende Strukturen der Branche

Das Marktvolumen der Personaldienstleistungen betrug im Jahr 2007 bundesweit rund 14,6 Milliarden Euro. Der Markt für Personaldienstleistungen wird von einigen Konzernen dominiert. Die Branche ist dennoch durch eine Vielzahl mittlerer und kleiner Betriebe gekennzeichnet. 15.655 Betriebe mit ausschließlichem oder überwiegendem Schwerpunkt Arbeitnehmerüberlassung wurden der Bundesagentur für Arbeit im ersten Halbjahr 2008 gemeldet. Von den 8.290 als Hauptsitz gemeldeten Verleihbetrieben hatten nur 605 eine Zahl von mehr als 150 Beschäftigten.<sup>13</sup>

Die Zeitarbeitsbranche erwirtschaftet ihre Umsätze nicht allein durch die Arbeitnehmerüberlassung.<sup>14</sup> Laut einer Sondererhebung des Statistischen Bundesamtes entfielen im Jahr 2004 nur 3,1 Prozent der Umsätze in der Wirtschaftsgruppe Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften auf die Stellenvermittlung, 2,8 Prozent auf anderweitige Leistungen, aber 94,1 Prozent auf die Arbeitnehmerüberlassung.<sup>15</sup> Zeitarbeitsbetrieben bietet sich die Arbeitskräftevermittlung vor allem als ein „Zusatzgeschäft“<sup>16</sup> an, das zusätzlich für Kundenbindung sorgt und auch bei der Gewinnung eigener Arbeitskräfte genutzt werden kann.

---

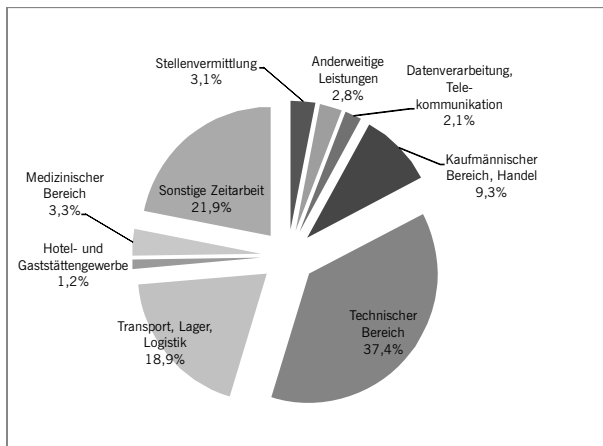
<sup>13</sup> Vgl. Bundesagentur (2008b), Tabelle 22.

<sup>14</sup> Vgl. Brömser (2008), S. 478.

<sup>15</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2006).

<sup>16</sup> Volksbanken (2008), S. 4.

## Struktur des Umsatzes in der Wirtschaftsgruppe „Personal- und Stellenvermittlung, Arbeitskräfteüberlassung“ im Jahr 2004



Quellen: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen.

Die Geschäftsmodelle von Firmen, die sich im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung betätigen, lassen sich nach gewissen Grundformen unterscheiden. Ein hohes Marktvolumen konzentriert auf einige Großunternehmen, die neben dem hauptsächlichen Geschäft der Arbeitnehmerüberlassung ein breites Spektrum weiterer Personaldienstleistungen anbieten. Nach Angaben des Beratungsunternehmens Lünendonk GmbH beschäftigten allein die 25 größten Zeitarbeitsunternehmen in Deutschland im Jahresdurchschnitt 2007 über 258.000 Mitarbeiter/innen,<sup>17</sup> also ein gutes Drittel der Beschäftigten der Zeitarbeitsbranche. Allein Randstad, Manpower, Adecco, Persona Service und Tuja Zeitarbeit beschäftigten mehr als 150.000 Mitarbeiter.

Nicht nur die marktführenden Unternehmen sehen sich als Allround-Anbieter für Dienstleistungen „rund um das betriebliche Personal“, auch

---

<sup>17</sup> Vgl. Lünendonk (2008).



wenn die Umsätze überwiegend mit klassischer Zeitarbeit erzielt werden.

Sie bieten Leistungen in folgenden Bereichen an:

- Zeitarbeit;
- „One-Site-Management“: Koordination der Zeitarbeitsfirmen im Betrieb;
- Personalsuche, Auswahl von Stellenbewerbern, Vermittlung von Arbeitskräften;
- Beratung zur Personalplanung und Organisationsentwicklung;
- Ausgliederung von Unternehmensabteilungen oder einzelner Betriebsfunktionen (Outsourcing), zum Beispiel Gründung Callcenter;
- Personalverwaltung, Abrechnung;
- kommissarische Übernahme betrieblicher Managementfunktionen, Interimsmanagement<sup>18</sup>, zum Beispiel bei Betriebsübergang;
- Beratung bei Umsetzung personeller Maßnahmen, betrieblicher Sozialpläne, „Outplacement“ (Arbeitsvermittlung für gekündigte Mitarbeiter).

So wird beispielsweise selbst die Übernahme des kompletten Personalmanagements von Kundenunternehmen angeboten und zwar „von der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter bis zur Personaleinsatzplanung und der Kontrolle der Prozesse“.

Auch für die überwiegende Zahl kleiner und mittlerer Personaldienstleistungsunternehmen bildet die Zeitarbeit meist den Schwerpunkt. Sie

---

<sup>18</sup> Vgl. Alewell (2006).

konzentrieren sich in ihren Aktivitäten häufig auf Kunden bestimmter Branchen oder verleihen Arbeitnehmer spezieller Berufsgruppen. In Bremen und Bremerhaven gibt es nur eine Handvoll spezialisierter Stellenvermittlungsfirmen. Größere Zeitarbeitskonzerne verfügen für die unterschiedlichen Schwerpunkte über eigenständige Betriebe oder spezialisierte Abteilungen. In Bremen und Bremerhaven lässt sich nur eine Handvoll spezialisierter Stellenvermittlungsfirmen nachweisen.<sup>19</sup> Bei der Arbeitsvermittlung spielt sicher auch das Motiv eine Rolle, Personal für eigene oder von anderen Firmen angebotene Zeitarbeit zu gewinnen.

Grundsätzlich können Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen eine Erlaubnis zur gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung erwerben, auch wenn der Arbeitskräfteverleih nicht den primären Betriebszweck darstellt. Zwar wird rund jede zweite Erlaubnis von einem „Mischbetrieb“ erworben, doch wird von dieser Erlaubnis nicht immer und in geringem Umfang Gebrauch gemacht.<sup>20</sup> Die Mischbetriebe stellen gut ein Drittel der Verleihbetriebe.<sup>21</sup> Viele dieser Firmen bieten ihren Kunden sowohl werkvertragliche Leistungen als auch die Überlassung von Personal an. Typische Branchen sind: Installation von Anlagen, Wartung, Reparatur, Produktionsaufgaben, Logistik und Transport, Anlagen- und Gebäudereinigung, Grau- und Grünflächenpflege, Hausmeisterdienste, Bedienen und Instandhaltung der technischen Gebäudeausrüstung, Handwerkerleistungen, Wach- und Pförtnerdienste, ebenso EDV- und Ingenieurdienstleistungen.

---

<sup>19</sup> Der Bundesverband Personalvermittlung e.V. (BPV) nennt in einer Datenbank sechs Mitgliedsbetriebe in der Stadt Bremen, unter denen sich fünf Filialen der in Deutschland führenden Zeitarbeitsunternehmen befinden. Davon Bremerhaven: drei, von denen zwei als „Ableger“ von Zeitarbeitskonzernen zu betrachten sind.

<sup>20</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 29 f.

<sup>21</sup> Vgl. Bundesagentur (2009), S. 7.

## Steuerbare Umsätze (insgesamt) im Bereich Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften – Land Bremen

Tätigkeitsbereich	Jahr			
	2003	2004	2005	2006
<b>Personalüberlassung</b>				
<i>steuerbarer Umsatz in Tsd. Euro</i>	99.775	134.334	177.006	225.404
<i>Betriebe</i>	49	50	48	49
<i>Umsatz pro Betrieb in Tsd. Euro</i>	2.036	2.687	3.688	4.600
<b>Personalvermittlung</b>				
<i>steuerbarer Umsatz in Tsd. Euro</i>	22.690	14.719	15.157	18.171
<i>Betriebe</i>	18	20	23	24
<i>Umsatz pro Betrieb in Tsd. Euro</i>	1.261	736	659	757
<b>Personalüberlassung und Vermittlung</b>				
<i>steuerbarer Umsatz in Tsd. Euro</i>	122.465	149.053	192.163	243.575
<i>Betriebe</i>	67	70	71	73
<i>Umsatz pro Betrieb in Tsd. Euro</i>	1.828	2.129	2 707	3.337

Quellen: Statistisches Landesamt Bremen, eigene Berechnungen.

Einige wirtschaftliche Kennzahlen der Unternehmen im Bereich „Arbeitnehmerüberlassung und Stellenvermittlung“ mit Sitz im Land Bremen ergeben sich aus der Umsatzsteuerstatistik. Die Angaben beziehen sich nicht auf die Betriebsstätten, sondern nur auf die umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen. Liegen zum Beispiel bei einem Unternehmen mehrere Betriebe vor oder besteht ein Unternehmen aus mehreren örtlichen Einheiten wie Zweigbetrieben, wird es in dieser Statistik mit seinem Umsatz jeweils als Einheit erfasst.<sup>22</sup>

Die Zahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen im Bereich Stellenvermittlung/Arbeitnehmerüberlassung hat sich demnach zwischen 2003 und 2006 im Bundesland Bremen nur geringfügig von 67 auf 73 erhöht. Dabei nahm die Zahl nur in der Unterklasse „Personal- und Stel-

<sup>22</sup> Zur Beschreibung: Statistisches Bundesamt, Sachgebiete Statistiken, Statistikcode: UMS030 - <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/>.

lenvermittlung“ zu, nämlich von 18 im Jahr 2003 auf 24 im Jahr 2006, obwohl die gemeldeten Umsätze in diesem Bereich sogar rückläufig waren. Der durchschnittliche steuerbare Umsatz pro Steuerpflichtigen (insgesamt) betrug im Jahr 2006 im Bereich Personalvermittlung rund 757.000 Euro. Bei der „Überlassung von Arbeitskräften“ hat sich die Zahl von 49 Betrieben im Jahr 2006 gegenüber 2003 jedoch nicht verändert. Der durchschnittliche Umsatz pro erfassten Betrieb errechnet sich in diesem Fall mit rund 4,6 Millionen Euro. Zusammen betrachtet ergibt sich für die Betriebe im Bereich Stellenvermittlung und Personalüberlassung somit ein durchschnittlicher steuerbarer Umsatz von rund 3,3 Millionen Euro.

### **Größenstruktur der Betriebe**

Zu den Betriebsstrukturen wird im Folgenden auf die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit Bezug genommen. Als "Betrieb" gilt hier die nach dem Meldeverfahren der Sozialversicherung definierte wirtschaftsfachliche und örtliche Einheit – die Niederlassung oder Arbeitsstätte, für die eine Betriebsnummer zugeteilt wurde und in der sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig sind. Unternehmen mit mehreren Arbeitsstätten oder Niederlassungen innerhalb einer Gemeinde können unter bestimmten Umständen Betriebsteile einzeln melden, ebenso aber auch mehrere Betriebe mit gleichem wirtschaftsfachlichem Schwerpunkt nur in einem Hauptbetrieb zusammenfassen.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Sachgebiete Statistiken, Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, ([www.genesis.destatis.de/genesis/online/](http://www.genesis.destatis.de/genesis/online/)).

## Betriebsgrößen

Insgesamt wurden im Land Bremen zum 30.6.2007 183 Beschäftigungsbetriebe im Bereich Arbeitnehmerüberlassung und Stellenvermittlung gemeldet. Davon befanden sich 38 (oder rund ein Fünftel) in der Seestadt Bremerhaven. Ein hoher Anteil der Betriebe ist relativ klein – gut zwei Drittel aller gemeldeten Betriebe hat weniger als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, ein Drittel nur bis zu 19 Mitarbeiter.

## Betriebe und Betriebsgröße im Bereich „Personal- und Stellenvermittlung, Arbeitskräfteüberlassung“

Betriebe	Land Bremen	Stadt Bremen	Stadt Bremerhaven
<b>insgesamt</b>	<b>183</b>	<b>145</b>	<b>38</b>
Mitarbeiter			
1-9	49	39	10
10-19	11	*	*
20-49	56	42	14
50-99	28	19	9
100-249	34	31	3
250-499	5	*	*
500 und mehr	0	0	0

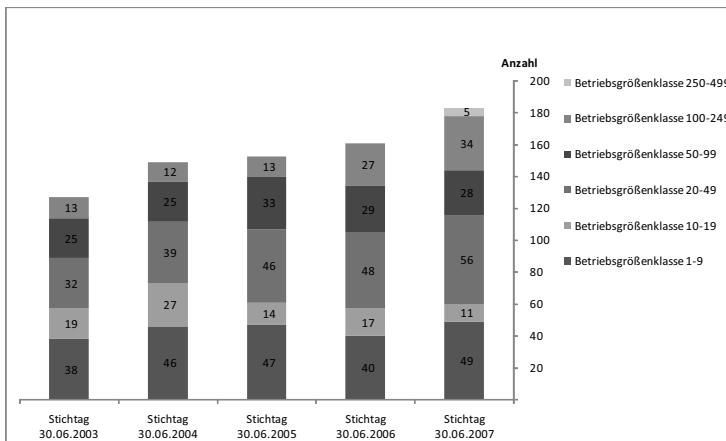
\* anonymisiert

Quellen: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen

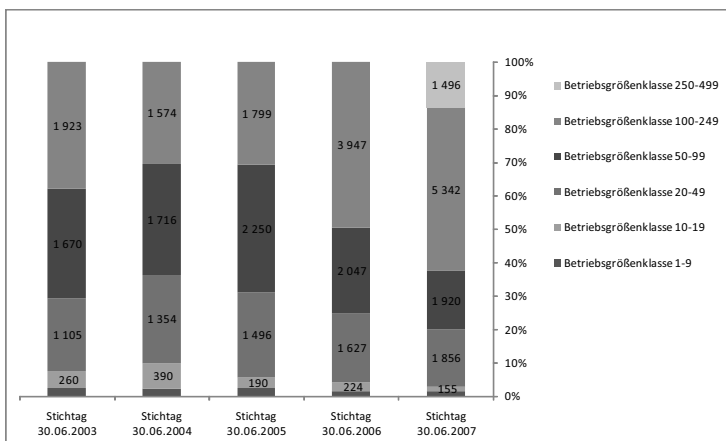
Die Zahl der Beschäftigungsbetriebe ist jedoch ebenso wie die durchschnittliche Betriebsgröße in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Sie erhöhte sich zu den Stichtagen von 127 im Jahr 2003 auf 183 im Jahr 2007 beziehungsweise um 44 Prozent. Die Zahl der Beschäftigten (Land) erhöhte sich pro Betrieb von 40 (bei 127 Betrieben) auf 60 Beschäftigte, um 50 Prozent. Die Beschäftigten arbeiten mit einem höheren Anteil als noch im Jahr 2003 in größeren Betriebseinheiten. Wurden 2003 im Land Bremen erst 13 Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten gezählt, waren dies 2007 bereits 39, wobei fünf Betriebe – sie befinden sich alle in der Stadt Bremen - sogar zwischen 250 und 499 Beschäftigte aufwiesen.

Anders betrachtet, und das zeigt die höhere Beschäftigungsrelevanz der größeren Einheiten, arbeiteten Mitte des Jahrs 2007 6.838 beziehungsweise 63,5 Prozent der Beschäftigten der Branche Stellenvermittlung/Arbeitnehmerüberlassung in Betrieben mit mehr als 100 Mitarbeitern.

## Betriebe und Betriebsgröße im Bereich „Personal- und Stellenvermittlung, Arbeitskräfteüberlassung“



## Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen im Bereich „Personal- und Stellenvermittlung, Arbeitskräfteüberlassung“

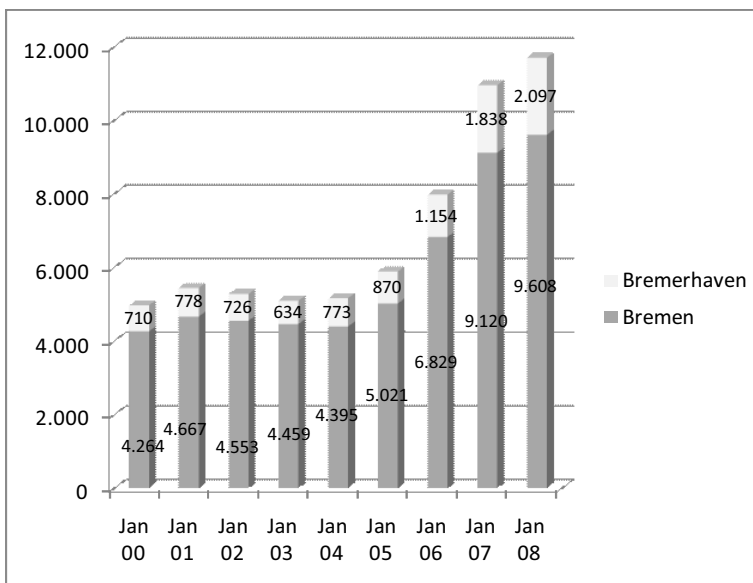


Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

### 1.2.2 Entwicklung der Beschäftigung

Nach der Beschäftigtenstatistik waren Ende Juni 2008 im Land Bremen in der Branche „Personal- und Stellenvermittlung und Überlassung von Arbeitskräften“ 11.705 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig, davon 9.608 in der Stadt Bremen und 2.097 in der Stadt Bremerhaven. Damit betrug im Land Bremen der Anteil der Zeitarbeitnehmer an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 4,1 Prozent, was deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegt. In der Stadt Bremen beträgt die Quote 4,0 Prozent. In der Stadt Bremerhaven hat sie mit 4,6 Prozent ein besonders hohes Niveau erreicht.

#### Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Wirtschaftsgruppe Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften



Quellen: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

Die Anzahl der Zeitarbeitnehmer hat sich damit gegenüber Juni 2003 (5.093 Beschäftigte) mehr als verdoppelt. Die Zahl der Zeitarbeitnehmer



mer erhöhte sich in der Stadt Bremen 2008 auf den 2,2-fachen, in Bremerhaven sogar auf den 3,3-fachen Wert von Juni 2003. Neben den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiteten Mitte 2007 im Bundesland noch circa 1.100 geringfügig Beschäftigte allein im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung.<sup>24</sup>

Die folgende Tabelle zeigt die **Entwicklung der Zeitarbeitsquoten zu den Quartalsstichtagen seit Ende 2006**.

Stichtag	31.12. 2006	31.03. 2007	30.06. 2007	30.09. 2007	31.12. 2007	31.03. 2008	30.06. 2008
	in Prozent						
<b>Deutschland</b>	2,2	2,3	2,5	2,6	2,5	2,6	2,8
<b>Land Bremen</b>	3,2	3,4	3,9	3,9	3,8	3,9	4,1
<b>Stadt Bremen</b>	3,3	3,4	3,9	3,8	3,7	3,8	4,0
<b>Stadt Bremerhaven</b>	3,0	3,5	4,1	4,4	4,0	4,1	4,6

Die Zeitarbeitsquote im Land Bremen liegt wie auch die anderer Ballungsräume deutlich über dem Bundesdurchschnitt, was unter anderem auf einen für Großstadregionen typischen starken Bestand mit Betrieben des verarbeitenden Gewerbes zurückgeführt werden kann<sup>25</sup>, in denen die Zeitarbeit besonders stark verbreitet ist.

Mit 40,3 Prozent liegt der Anteil von Einpendlern unter den Zeitarbeitnehmern in etwa beim Wert für alle am Arbeitsort Land Bremen beschäftigten Arbeitnehmer (Juni 2007). Mit 47,8 Prozent deutlich erhöht fällt der Einpendleranteil bei den Zeitarbeitnehmern in der Stadt Bremerhaven aus. In der Stadt Bremen beträgt die Einpendlerquote 41,2 Prozent.

<sup>24</sup> Allein in der Wirtschaftsunterklasse Überlassung von Arbeitskräften (also ohne Stellenvermittlung) waren im Juni 2007 1.056 geringfügig Beschäftigte tätig.

<sup>25</sup> Vgl. Jahn/Wolf (2005), S. 6.

Daten einer Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit weisen darauf hin, dass sich Zeitarbeit mit hohen absoluten Werten und Beschäftigungsquoten vor allem in den Großstädten der Metropolregion Bremen-Oldenburg konzentriert.

Nach eigenen Berechnungen lag die Quote der Zeitarbeitnehmer bezogen auf alle Beschäftigten in der Metropolregion Bremen-Oldenburg (rund 1,16 Millionen Beschäftigte) bei 3,3 Prozent. Sie ist in den Landkreisen (2,6 Prozent) deutlich niedriger als in den kreisfreien Städten (4,3 Prozent).

Der Zuwachs der Leiharbeiterbeschäftigung im Gebiet von Niedersachsen ist bis 2005 besonders auf den verstärkten Einsatz bei Automobilherstellern und Zulieferbetrieben (Wolfsburg, Salzgitter, Emden und Oldenburg) sowie eine steigende Nutzungsintensität in der Luftfahrtindustrie und im Schiffbau (Emden, Leer, Wesermarsch) zurückzuführen.<sup>26</sup>

### 1.2.3 Kennzeichnende Merkmale der Zeitarbeitsbeschäftigung

#### Sozioökonomische Merkmale

In verschiedenen Dimensionen ergeben sich deutliche Abweichungen der sozioökonomischen Merkmale von Zeitarbeitnehmern und den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmern insgesamt:

- **Überwiegend männliche Beschäftigte:** Nur 26 Prozent der Zeitarbeitnehmer sind Frauen. Dieser Anteil ist erheblich niedriger als bei allen im Bundesland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (42,7 Prozent am 30.6.2008). Der Frauenanteil ist in Bremerhaven mit 21,6 Prozent noch etwas geringer als in Bremen ausgeprägt.  
Der Beschäftigungsanteil von Frauen nahm seit Juni 2003 zu. Absolut stieg die Zahl der weiblichen Zeitarbeiter von 1.145 auf

---

<sup>26</sup> Vgl. Jahn/Wolf (2005), S. 3.

3.044. Dies bedeutete eine Zunahme um 166 Prozent. Die Zahl der männlichen Zeitarbeiter stieg von 3.948 auf 8.661, womit die Zunahme von 119 Prozent deutlich darunter liegt.

### Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Wirtschaftsgruppe Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften (Ende Juni 2008)

	Land Bremen	in %	Stadt Bremen	in %	Bremer- haven	in %
<b>insgesamt</b>	11.705	100,0	9.608	100,0	2.097	100,0
männlich	8.661	74,0	7.017	73,0	1.644	78,4
weiblich	3.044	26,0	2.591	27,0	453	21,6
<b>Alter</b>						
unter 25 Jahre	2.122	18,1	1.682	17,5	440	21,0
25-49 Jahre	7.944	67,9	6.526	67,9	1.418	67,6
50 Jahre und älter	1.639	14,0	1.400	14,6	239	11,4
<b>Staatsangehörigkeit</b>						
darunter Deutschland	10.006	85,5	8.215	85,5	1.791	85,4
darunter Ausland	1.678	14,3	1.372	14,3	306	14,6
<b>Berufsausbildung</b>						
mit Berufsausbildung	5.926	50,6	4.917	51,2	1.009	48,1
ohne Berufsausbildung	3.050	26,1	2.570	26,7	480	22,9
Fach- und Hochschulabschluss	380	3,2	362	3,8	18	0,9
keine Zuordnung	2.349	20,1	1.759	18,3	590	28,1
<b>Arbeitszeit</b>						
darunter Vollzeit	10.302	88,0	8.297	86,4	2.005	95,6
darunter Teilzeit	1.403	12,0	1.311	13,6	92	4,4

Quellen: Bundesagentur für Arbeit; eigene Berechnungen.

- **Hoher Anteil ausländischer Arbeitnehmer:** 14,3 Prozent der Zeitarbeitnehmer sind nichtdeutscher Nationalität. Dies ist im Vergleich zu ihrem kaum halb so hohen Anteil von 6,4 Prozent unter allen im Land Bremen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine deutlich stärkere Repräsentanz. Diese Quote hat sich übrigens seit 2003 langfristig kaum verändert.

- **Jüngere und Arbeitnehmer der mittleren Jahrgänge:** 14,0 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Branche sind 50 Jahre und älter. Die unter 25-Jährigen machen 18,1 Prozent der Beschäftigten aus, was gegenüber dem Wert von 2003 (19,2 Prozent) etwas weniger ist. Der Anteil dieser Altersgruppe an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Land Bremen ist deutlich niedriger (10,1 Prozent). Gegenüber 2003 hat sich der Anteil der 25- bis 49-jährigen Beschäftigten kaum verändert. Er beträgt rund zwei Drittel beziehungsweise 67,9 Prozent.
- **Vollzeitbeschäftigung:** Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten von 12,0 Prozent fällt im Vergleich zu allen Beschäftigten im Land Bremen (19,5 Prozent) deutlich niedriger aus, hat sich aber gegenüber 2003 (5,9 Prozent) fast verdoppelt.
- **Ausbildung:** 50,6 Prozent der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Zeitarbeitnehmer verfügen über eine Berufsausbildung. Das ist etwas geringer als bei den insgesamt im Land Bremen Beschäftigten (55,2 Prozent). Nur 3,2 Prozent der Zeitarbeitnehmer besitzen einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss. Bei allen im Land Beschäftigten beträgt dieser Wert immerhin 11,2 Prozent. Deutlich erhöht ist der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung. Dieser beträgt 26,1 Prozent und ist damit deutlich gegenüber dem Wert von 12,9 Prozent bei allen Beschäftigten erhöht. Zu beachten ist bei diesen Angaben allerdings der hohe Anteil von 20,1 Prozent der Beschäftigten, für die eine Zuordnung nicht vorliegt.<sup>27</sup>

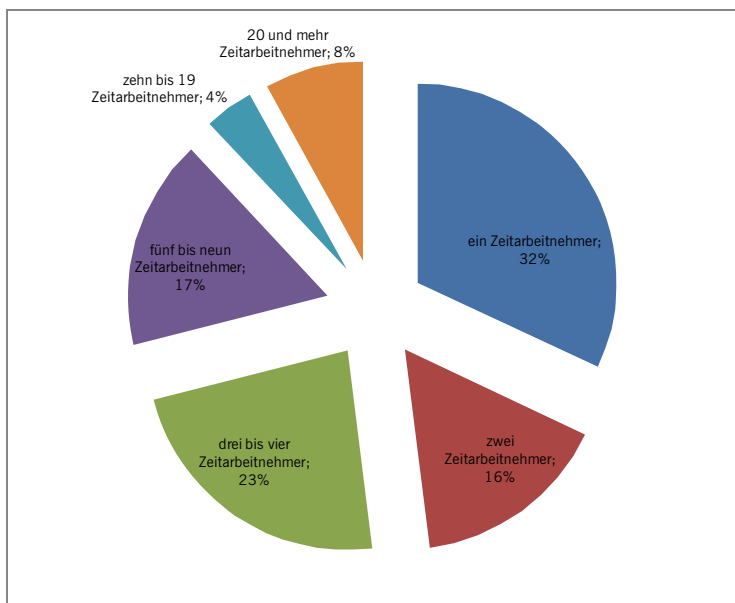
---

<sup>27</sup> Lässt man die ungeklärten Fälle außen vor, ergibt sich die folgende Verteilung (n=8.873): 64,6 Prozent mit, 30,5 Prozent ohne Berufsausbildung, 4,9 Prozent Fachhochschul-/Hochschulabschluss.

### 1.3 Betrieblicher Einsatz und Tätigkeiten von Zeitarbeitnehmern

Eine vom BAW Institut für regionale Wirtschaftsforschung für das Land Bremen vorgenommene Auswertung des IAB-Betriebspanels 2006<sup>28</sup> ergibt, dass rund 5 Prozent aller Betriebe im Land Bremen Zeitarbeitskräfte einsetzen, was deutlich über dem für Westdeutschland ermittelten Vergleichswert (3 Prozent) liegt. Am häufigsten wird Zeitarbeit im verarbeitenden Gewerbe genutzt, wo 16 Prozent der Betriebe davon Gebrauch machen.

#### Anteil der Betriebe in Prozent nach Anzahl der beschäftigten Zeitarbeitnehmer



Quellen: Landsberg (2007a), eigene Berechnungen.

<sup>28</sup> Vgl. Landsberg (2007a).

In zwei Drittel der Betriebe mit Zeitarbeit wurden mehrere Zeitarbeiter beschäftigt. In 12 Prozent der Betriebe mit Zeitarbeit arbeiteten jeweils sogar mehr als 10 Zeitarbeitnehmer. Aus einer Längsschnittbetrachtung (2004 bis 2006) ergibt sich schließlich, dass drei Viertel der Bremer Betriebe, die Mitte des Jahres 2004 Zeitarbeitnehmer beschäftigten, dies auch zwei Jahre später taten. Daraus wird geschlossen, dass die Zeitarbeit häufiger als "ständige Schwankungsreserve" eingesetzt wird und sich bereits vom Umfang her zu einer „Konstanten der betrieblichen Personalpolitik“ entwickelt hat.<sup>29</sup>

Auswertungen zum übergreifenden Vergleich der unterschiedlichen Intensität des Einsatzes von Zeitarbeit in verschiedenen Wirtschaftszweigen liegen für das Land Bremen nicht vor.

Hinsichtlich der Verbreitung der Zeitarbeit in der Metall- und Elektroindustrie in der Region Bremen ergeben sich Hinweise aus den Ergebnissen einer 2007 von der Industriegewerkschaft Metall Bremen durchgeführten Betriebsrätebefragung. Dabei lagen Antworten aus 36 Betrieben mit zusammen rund 9.000 Beschäftigten vor, in denen Zeitarbeitnehmer eingesetzt wurden. Die Zeitarbeiterquote betrug in diesen Betrieben durchschnittlich 9,9 Prozent, bei einer hohen Schwankungsbreite. Bei zehn Betrieben lagen die Zeitarbeiterquoten über diesem Durchschnitt, bei drei Betrieben waren diese höher als 25 Prozent. Bei einem Unternehmen mit knapp unter 100 Beschäftigten betrug der Anteil sogar knapp 50 Prozent. Dieses Unternehmen griff dabei auf eine eigene Zeitarbeitsfirma zurück. In knapp zwei Drittel der Betriebe diente Zeitarbeit dem Zweck, Stammkräfte zu ersetzen.<sup>30</sup>

In der vom Beschäftigungsumfang her bedeutenden bremischen *Automobilindustrie* spielte die Zeitarbeit nach unseren Feststellungen in den letzten Jahren vor allem im Bereich der Zulieferindustrie und bei Dienstleistungsanbietern eine größere Rolle. Bundesweit kommt allerdings mittlerweile in neun von zehn Unternehmen des Automobilbaus Zeitar-

---

<sup>29</sup> Vgl. Landsberg (2007a), S. 36; Landsberg (2007b).

<sup>30</sup> Vgl. Edel (2008)

beit zum Zuge. Lediglich 14 Prozent der Unternehmen setzen im Produktionsbereich keine Zeitarbeit ein.<sup>31</sup>

Seit Langem hat die Zeitarbeit im Bereich *Luftfahrzeugbau* (EADS/Airbus) eine besonders hohe Bedeutung. Bei Airbus liegt die Fremdpersonalquote – Personaleinsatz externer Dienstleister und Zeitarbeit - weit über 30 Prozent, in einzelnen Bereichen über 50 Prozent. Im Schiffbau ist neben der Zeitarbeit besonders der Einsatz sogenannter „Fremdfirmen“ auf den Werftbetrieben stark verbreitet. 2007 wurde bei 21 norddeutschen Werften, die rund 80 Prozent (16.246 Beschäftigte) aller erfassten Werftbeschäftigten repräsentierten, eine Zeitarbeitsquote von 15,1 Prozent ermittelt. Auf neun Werften lag die Quote zwischen 25 und 30 Prozent.<sup>32</sup>

Zeitarbeit spielt eine stärkere Rolle bei der Offshore- beziehungsweise Windenergietechnik. In diesem Bereich bieten sich seit Langem besonders Möglichkeiten für Schiffbau- und Zulieferbetriebe zur Produktdiversifizierung an.

Ein regionalspezifischer Schwerpunkt bildet die Zeitarbeit im Bereich *Hafen, Logistik, Distribution*: Die gewerbliche Arbeit innerhalb der bremischen Seehäfen wird prinzipiell *nicht* durch Zeitarbeit geleistet. So sind rund 3.800 Hafenfacharbeiter in den bremischen Häfen bei einem im Jahre 1947 geschaffenen Gesamthafenbetriebsverein und seinen Mitgliedern beschäftigt. Der Gesamthafenbetriebsverein wurde gesetzlich vor allem „zur Schaffung stetiger Arbeitsverhältnisse für Hafentarbeiter“ eingerichtet.<sup>33</sup> Er stellt gewissermaßen einen „ideellen“ Gesamtarbeitgeber dar, so dass der überbetriebliche Einsatz von Fachkräften auch nicht als gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung einzustufen ist. Für die Seehafenbetriebe ist allerdings auch der Bereich Distribution und Containerpack von Bedeutung, in dem im Jahr 2007 circa 1.800

---

<sup>31</sup> Vgl. Dudenhöffer/Büttner (2006), S. 30-36.

<sup>32</sup> Vgl. Ludwig/Tholen (2007), S. 26.

<sup>33</sup> § 1 des Gesetzes über die Schaffung eines besonderen Arbeitgebers für Hafentarbeiter (Gesamthafenbetrieb) vom 03.08.1950 (BGBl I S. 352).

Arbeitnehmer beschäftigt waren. Im Transport- und Logistiksektor außerhalb der unmittelbar seehafenbezogenen Aktivitäten kommen Zeitarbeitskräfte in hohem Maße zum Einsatz. Zeitarbeit ist nach Aussagen eines Hafenexperten einer Landesbehörde wegen der besonders kurzfristigen Personalbedarfe im Logistikbereich für viele Betriebe quasi „unverzichtbar“ geworden.

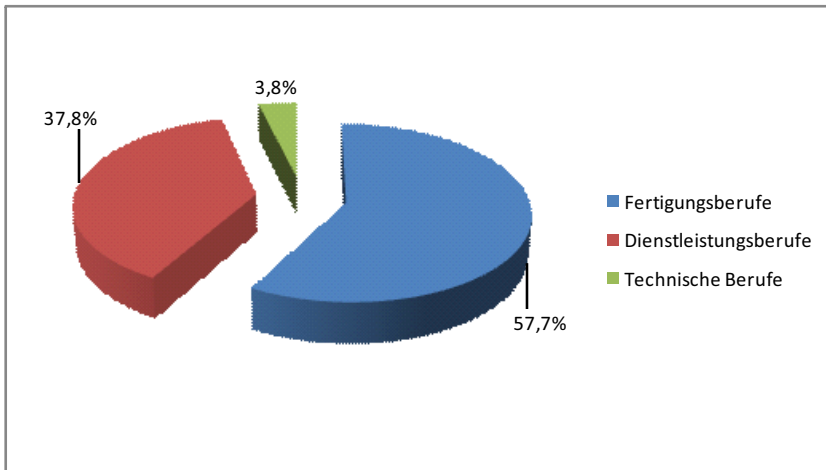
In den letzten Jahren fand die Zeitarbeit auch in Branchen und Betriebsstrukturen Eingang, in denen sie aus verschiedenen Gründen bisher als untypisch galt. Wir haben hierzu verschiedene Fälle bei unseren Recherchen genauer unter die Lupe genommen, wie zum Beispiel die Zeitarbeit von Kassiererinnen und Kassierern in einem Einzelhandelsbetrieb. Bemerkenswert ist die stärkere Verbreitung der Zeitarbeit im *Handwerk*. Beispiele bieten Schlossereien (werkstattbezogene Kleinserienfertigung oder industrienaher Auftragsarbeiten), Kfz-Service-Betriebe oder das Maler- und Lackiererhandwerk. Beachtlich ist ferner ein zunehmender Einsatz von Zeitarbeitnehmern im Bereich der stationären Gesundheitsversorgung und Rehabilitation, das heißt bei Krankenpflege, Psychotherapie und in der Altenpflege, wo einige Einrichtungen zur Personalkostensenkung zentrale Leistungsbereiche in Servicegesellschaften ausgegliedert haben und dabei auch vermehrt auf die Angebote von Zeitarbeitsfirmen zurückgreifen.

### **1.3.1 Berufliche Tätigkeiten**

Die Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten in der Wirtschaftsgruppe Personalvermittlung und Arbeitnehmerüberlassung lassen sich nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit den jeweiligen Gruppen der offiziellen Berufssystematik zuordnen. Die Zuordnung gibt also nur Auskunft über den Tätigkeitsschwerpunkt, sagt aber nur wenig über die für die Arbeit benötigten formalen Qualifikationen oder die beruflichen Abschlüsse der Beschäftigten aus. Der jeweiligen Berufsgruppe sind nach der Berufsklassifikation meistens sowohl Helfer- als auch Fachkräftetätigkeiten zugeordnet.



## Berufliche Tätigkeiten von Zeitarbeitnehmern (Ende Juni 2007) in Bremen.



Quellen: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

Die folgenden Angaben beruhen auf Daten einer Sonderauswertung des Statistikservice Nordost der Bundesagentur für Arbeit. Die Angaben beziehen sich hier auf die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich Arbeitnehmerüberlassung und Stellenvermittlung am 30.6.2007.

Nach diesen Angaben handelt es sich im Land Bremen bei 57,7 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse von Zeitarbeitnehmern um Produktionstätigkeiten in Industrie und Handwerk beziehungsweise Tätigkeiten in Fertigungsberufen. Zumeist wird für diese Tätigkeiten entweder eine Einstiegsqualifikation als Facharbeiter, bei den zugeordneten Helfertätigkeiten keine spezielle Qualifikation vorausgesetzt.

37,8 Prozent der Beschäftigten können den „Dienstleistungsberufen“ zugeordnet werden und 3,8 Prozent den „technischen Berufen“ (Techniker, Ingenieure und naturwissenschaftliche Tätigkeiten). Die Vertei-

lung in den Städten Bremen und Bremerhaven unterscheidet sich nicht wesentlich. Nur die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in technischen Berufen spielen in der Seestadt Bremerhaven eine etwas geringere Rolle als in der Stadt Bremen.

**Fertigungsberufe:** Von 6.321 Zeitarbeit-Beschäftigungsverhältnissen im Bereich der industriellen und handwerklichen Fertigungsberufe lässt sich fast jedes dritte (1.904 Beschäftigte, 30,1 Prozent) dem Berufsfeld Metall zuordnen (Metallerzeuger, -bearbeiter 5,6 Prozent, Schlosser, Mechaniker und zugeordnete Berufe 22,8 Prozent, Montierer 1,7 Prozent). Besonders bemerkenswert ist ein hoher Anteil von „Hilfsarbeitern ohne nähere Angabe“, die rund die Hälfte (49,1 Prozent) der *Beschäftigten der Fertigungsberufe* stellen.

Insgesamt arbeiteten Mitte 2007 im Land Bremen 64.377 Beschäftigte in einem „Fertigungsberuf“, von denen 6.321 als Zeitarbeitnehmer beschäftigt waren. Dies bedeutet, dass jeder zehnte Arbeiter in Industrie und Handwerk (9,8 Prozent) als Zeitarbeitnehmer beschäftigt ist.

Noch stärker verdichtet sich die Betroffenheit bei **Hilfsarbeitern ohne nähere Tätigkeitsangabe**. Insgesamt waren 4.658 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Land Bremen dieser Tätigkeit zugeordnet, von denen 3.101 als Zeitarbeitskräfte tätig waren. Dies bedeutet, dass im Bundesland zwei von drei beschäftigten Hilfsarbeitern (beziehungsweise 66,6 Prozent) bei einer Zeitarbeitsfirma arbeiten.

**Dienstleistungsberufe:** 4.147 Beschäftigungsverhältnisse (Land) waren am 30.06.2007 dem Berufsabschnitt „Dienstleistungsberufe“ zugeordnet, was 37,8 Prozent aller im Bereich Personal- und Stellenvermittlung und Arbeitnehmerüberlassung beschäftigten Personen entspricht. Von allen Dienstleistungsbeschäftigten im Land Bremen arbeiteten 2,2 Prozent in Zeitarbeit.

1.687 beziehungsweise 40,7 Prozent der Beschäftigten *innerhalb des Berufsabschnitts „Dienstleistungsberufe“* sind Bürofachleute und -hilfskräfte. In dieser und in einigen anderen Berufsgruppen verbirgt sich eine (unbekannte) höhere Anzahl interner Mitarbeiter der

Personaldienstleistungsfirmen. Ein hoher Anteil von 26,2 Prozent ergibt sich auch aus der Zahl von 1.087 Lagerverwaltern, Lager- und Transportarbeitern.

**Technische Berufe:** 418 Beschäftigte (Land) arbeiteten in technischen Berufen, dabei handelte es sich im Wesentlichen um Tätigkeiten, die Ingenieuren (44,7 Prozent) und Technikern (39,2) zugeordnet werden können. Zahl und Anteil der in Bremerhaven Beschäftigten dieser Berufsgruppe fallen relativ niedrig aus.

Bei den technischen Berufen ergibt sich mit zwei Prozent ein unterdurchschnittlicher Anteil der Zeitarbeitnehmer an der gesamten Beschäftigung dieses Berufsbereichs. Die Zeitarbeitsbeschäftigung konzentriert sich hier auf die Berufsgruppen Ingenieure, Chemiker, Physiker (187) sowie Techniker (164).

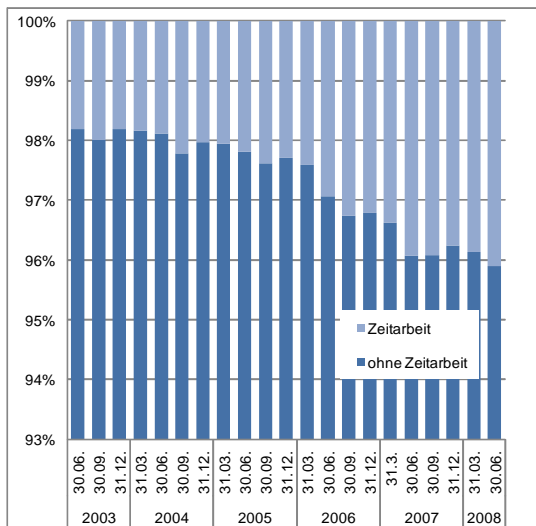
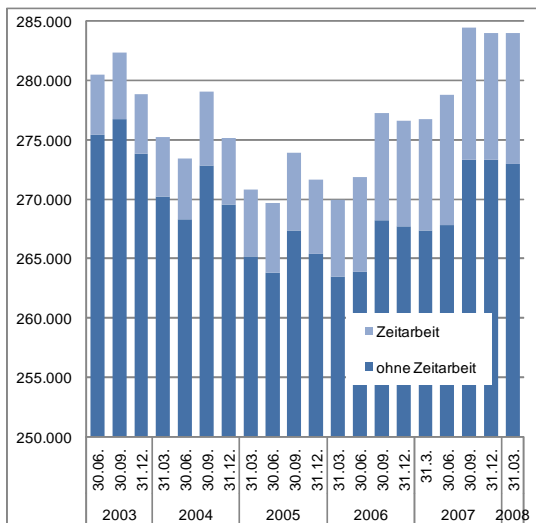
### 1.3.2 Bedeutung der Zeitarbeit auf dem bremischen Arbeitsmarkt

#### **Verdrängung regulärer Arbeitsplätze?**

In den vergangenen Jahren wuchs im Land Bremen die Beschäftigung in der Zeitarbeitsbranche kontinuierlich deutlich stärker als in allen anderen Branchen. Bei zunehmender Zeitarbeit ging die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Land Bremen zwischen 2003 und 2005 insgesamt zurück. Noch Anfang 2008 lag die Zahl der Beschäftigten insgesamt ohne Berücksichtigung der Zeitarbeitnehmer unter dem Niveau von 2003. Im Gesamtzeitraum von Mitte 2003 bis Mitte 2007 zeigt sich zunächst ein Rückgang der „Nicht-Zeitarbeitsplätze“ um rund 7.200 Arbeitsverhältnisse. Dies bedeutet nicht nur, dass sich die anhaltende Zunahme der Zeitarbeitsplätze (+5.472) von der übrigen Entwicklung „abgekoppelt“ hat.

In der folgenden Grafik wird die Entwicklung der Beschäftigtenzahl in und außerhalb der Zeitarbeitsbranche dargestellt.

## Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Zeitarbeit und in den übrigen Wirtschaftszweigen



Quellen: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

Die Daten scheinen zwar die These einer gewissen „Vorreiterfunktion“ der Zeitarbeit während eines Aufschwungs zunächst zu bestätigen: Danach sind zu Beginn eines wirtschaftlichen Aufschwungs Unternehmen bei der Neueinstellung noch zurückhaltend und dehnen zunächst das Überstundenvolumen aus. In einer nächsten Phase ordern sie häufiger Zeitarbeitnehmer. „Sofern sich die wirtschaftliche Situation anhaltend positiv entwickelt, sind sie dann offenbar zunehmend bereit, den steigenden Arbeitskräftebedarf auch über eigene Einstellungen zu decken.“<sup>34</sup> Erst anschließend gehen sie „gegebenenfalls dazu über, Personal fest einzustellen“- wobei sich dieses Personal auch aus den Zeitarbeitnehmern speisen kann.<sup>35</sup> Doch man kann ein und dieselbe Entwicklung auch durchaus anders interpretieren. Bezogen auf die bremische Entwicklung ergeben sich auch Anzeichen dafür, dass ein unbekannter Anteil der Zeitarbeitszunahme auch ebenso zulasten von Arbeitsplätzen außerhalb der Zeitarbeitsbranche erfolgte. Denn der „Boom“ der Zeitarbeit erfolgte fast zeitgleich mit einem Verlust an Arbeitsplätzen außerhalb der Zeitarbeitswirtschaft, was eben auch auf eine mögliche Substitution regulärer Arbeitsplätze durch Zeitarbeit hinweist.

### **Stellenangebot**

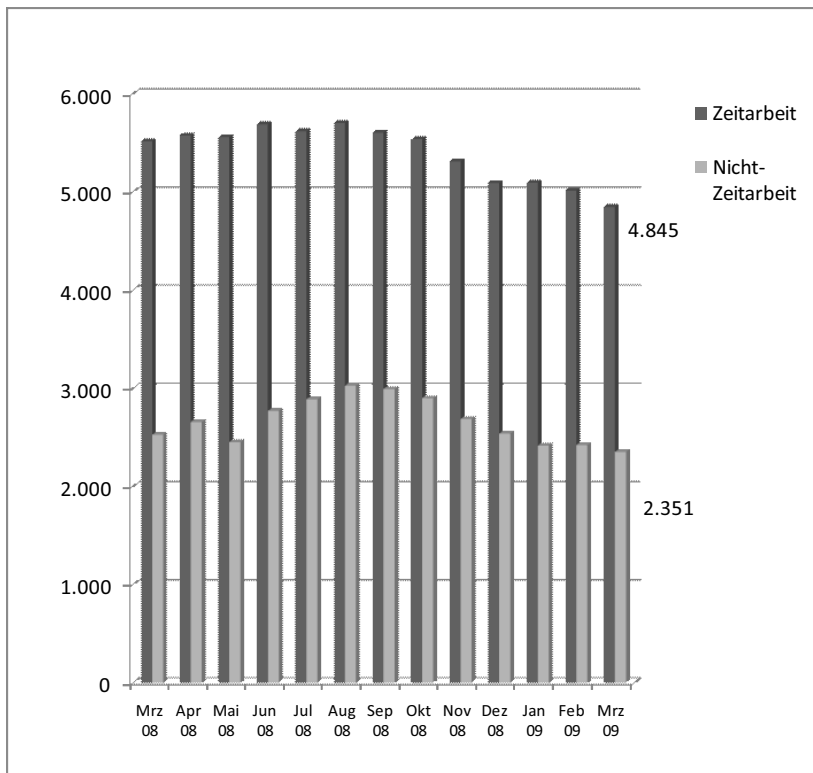
Während bundesweit schon rund ein Drittel des von der Bundesagentur für Arbeit erfassten Angebots an offenen Stellen (Bestand) auf das Konto Zeitarbeit geht, sind es im Land Bremen schon seit längerer Zeit gut zwei Drittel. So befanden sich im von der Bundesagentur für Arbeit im März 2009 bezogen auf das Land statistisch erfassten Bestand von 7.196 offenen Stellen 4.845 Stellen im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung und Stellenvermittlung. Dies entspricht 67,3 Prozent der gemeldeten Stellen, was ein im Vergleich zum übrigen Bundesgebiet deutlich erhöhten Wert darstellt, wo rund jede vierte gemeldete Stelle der Zeitarbeit zugeordnet werden kann.

---

<sup>34</sup> Buch/Janzen (2008), S. 7.

<sup>35</sup> Vgl. Bundesagentur (2008a), S. 32.

## Gemeldete Stellen (Bestand) im Bereich Zeitarbeit und in den übrigen Wirtschaftszweigen



Quellen: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

Um ein etwas konkreteres Verständnis des Arbeitsplatzangebots zu bekommen, haben wir im Rahmen der Recherchen zu verschiedenen Zeitpunkten des Jahres 2008 regionale Stellenangebote der Jobbörse genauer untersucht – sozusagen aus der Bewerberperspektive: zum Beispiel hinsichtlich der Beschäftigungskonditionen bei Zeitarbeit oder der Merkmale der dabei auftretenden Zeitarbeitsfirmen. In vielen Berufsbereichen gibt es demnach für Arbeitsuchende kaum noch in rele-

vantem Umfang Beschäftigungsalternativen außerhalb der Zeitarbeitsbranche. Das gilt besonders für die Ende 2008 in Bremen am meisten nachgefragten gewerblichen Berufstätigkeiten: „Hilfsarbeiter ohne Tätigkeitsangabe“, die insgesamt 35,1 Prozent des Bestands an offenen Stellen ausmachen (Oktober 2008), ebenso für „Elektriker“ (5,2 Prozent), „Schlosser“ (4,0 Prozent) sowie „Lagerverwalter und Transportarbeiter“ (3,7 Prozent).

Die hohe Bedeutung der Zeitarbeit innerhalb des offiziell erfassten Stellenangebots ist allerdings ein deutlicher Hinweis auf eine intensivere gegenseitige Abhängigkeitsbeziehung, die mittlerweile zwischen der öffentlichen Arbeitsvermittlung und den Personaldienstleistungsunternehmen besteht. Tatsächlich werden die Zeitarbeitsunternehmen von der Bundesagentur für Arbeit als „Premiumkunden“ mit einem besonderen Service durchaus unterstützt. Den Firmen stehen persönliche Ansprechpartner zur Verfügung. Offenbar erhalten sie bei der Stellenbesetzung auch häufiger Lohnkostenzuschüsse als Arbeitgeber anderer Branchen.<sup>36</sup> Nach Angaben der Bundesregierung waren im Januar 2008 rund sieben Prozent der mit Eingliederungszuschüssen geförderten Arbeitnehmer im Wirtschaftszweig Arbeitnehmerüberlassung beschäftigt, was ein Mehrfaches ihres Anteils an allen Beschäftigten darstellt.<sup>37</sup>

## **1.4 Arbeitsbedingungen von Zeitarbeitnehmern**

### **1.4.1 Besonderes Schutzbedürfnis der Zeitarbeitnehmer**

Die „gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung“ ist in Deutschland erst seit einer 1967 vom Bundesverfassungsgericht getroffenen Grundsatzentscheidung<sup>38</sup> rechtlich zulässig. Die Entscheidung beseitigte ein seit 1927 bestehendes Verbot des gewerbsmäßigen Verleihs von Arbeits-

---

<sup>36</sup> Vgl. DGB (2008), S. 7.

<sup>37</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2008).

<sup>38</sup> Vgl. BVerfG (1967).

kräften.<sup>39</sup> Das Bundesverfassungsgericht schätzte in der damaligen Entscheidung den bei einer Zulassung der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung zu erwartenden Umfang und die arbeitsmarktliche Bedeutung der Zeitarbeit wegen ihres ungewöhnlichen Charakters als äußerst gering ein. So würde es einer allgemeinen Lebenserfahrung widersprechen, „dass in Betrieben längere Zeit hindurch fremde Arbeitnehmer tätig sind, die ihnen von anderen Unternehmern überlassen sind, weiterhin nur zu diesen Unternehmern in Rechtsbeziehungen stehen und der Weisungsbefugnis des Unternehmers, in dessen Betrieb sie tatsächlich arbeiten, nicht unterstehen“<sup>40</sup>. Dass diese Eigenart der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung besondere arbeitsrechtliche Problematiken und Gefährdungen für die Arbeitnehmer nach sich zieht, stand damals wie heute außer Frage.

Und so spielte bei der 1972 eingeführten gesetzlichen Regelung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG)<sup>41</sup> die politische Zielsetzung eine zentrale Rolle, einige nach der Verfassungsgerichtsentscheidung eklatant auftretenden Missstände<sup>42</sup> im Bereich der Zeitarbeit durch straffe Regulierung einzudämmen und „Verhältnisse herzustellen, die den Anforderungen des sozialen Rechtsstaats entsprechend eine Ausbeutung der betreffenden Arbeitnehmer ausschließen“<sup>43</sup>. Ausgehend von einem besonderen Schutzbedürfnis des Leih- beziehungsweise Zeitarbeitnehmers unterliegt die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung seither einigen Restriktionen. Von der Zeitarbeitsbranche wurde die Regulierung in der Vergangenheit allerdings meist als Hindernis ihrer geschäftlichen Aktivitäten kritisiert - zum Beispiel als „bürokratischer Hemmschuh, der sinnvolle arbeitsteilige Produktionsformen erschwert und damit unwirtschaftlich macht“<sup>44</sup>. Vor allem von Gewerkschaftsseite war

---

<sup>39</sup> Vgl. Vitols (2003), S. 5.

<sup>40</sup> BVerfG (1967).

<sup>41</sup> Neubekanntmachung 7. August 1972, (BGBl I, S. 1393).

<sup>42</sup> Vgl. Sandmann (1972), S. 500 f.

<sup>43</sup> Bundestagsdrucksache VI/2303, S. 9: Zit. bei Thüsing (2005), Einführung, Rz 14.

<sup>44</sup> Deutscher Bundestag (1988), S. 5.



dem allerdings entgegengehalten worden, dass durch die Arbeitnehmerüberlassung „eine Störung des Arbeitsmarktes und die Gefahr, dass Zeitarbeitnehmer zu Arbeitsbedingungen arbeiten müssen, die sozial- und arbeitsrechtlich nicht denen vergleichbarer Stammbeschäftigter entsprechen“<sup>45</sup>, heraufbeschworen würde. Seit 1974 legt die Bundesregierung einen Bericht zur Umsetzung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und die Entwicklung der erlaubten und unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung vor. Schwerpunkte sind der rechtliche und soziale Schutz der Zeitarbeitnehmer sowie die Auswirkungen der Arbeitnehmerüberlassung auf den Arbeitsmarkt. Seither wird immer wieder das Anliegen betont, das legale Leiharbeitsverhältnis von der Typik der Aushilfstätigkeit möglichst zu einem vollgültigen Arbeitsverhältnis weiterzuentwickeln, so dass zum Beispiel „der Leiharbeitnehmer wie andere Arbeitnehmer einen Dauerarbeitsplatz bei seinem Verleiher erhält“<sup>46</sup>, wie es vor genau zwei Jahrzehnten formuliert wurde.

#### 1.4.2 Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsvertrag

Der gewerbsmäßige Verleih von Arbeitskräften ist eine erlaubnispflichtige, staatlich beaufsichtigte wirtschaftliche Tätigkeit. Die Erlaubnis kann unter bestimmten Umständen widerrufen werden. Es gibt somit keine generelle Zulässigkeit der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung, sondern nur ein restriktives „Verbot mit Erlaubnisvorbehalt“<sup>47</sup>. Der Verleihbetrieb (die Zeitarbeitsfirma) muss eine Reihe gewerberechtlicher Voraussetzungen erfüllen, um eine Erlaubnis erteilt zu bekommen. Sie soll dann nicht erteilt und gegebenenfalls entzogen werden, wenn ein Arbeitgeber erwiesenermaßen wichtige Arbeitgeberpflichten zum Nachteil der Arbeitnehmer verletzt hat. Aufsichtsbehörde ist die jeweils zuständige Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit.

---

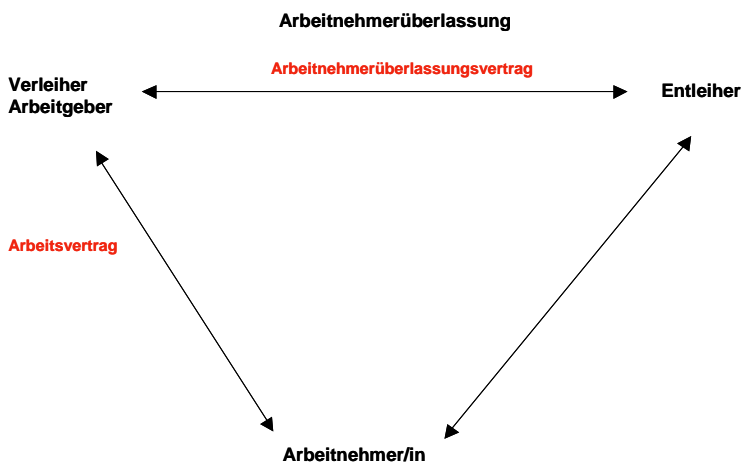
<sup>45</sup> Deutscher Bundestag (1988), S. 5.

<sup>46</sup> Deutscher Bundestag (1988), S. 13.

<sup>47</sup> Schaub u.a. (2007), § 120, Rz 30.

Um eine gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung handelt es sich, wenn ein bei einem „Verleiher“ angestellter „Leiharbeiter“ einem Entleiher – dem Kunden oder Entleihbetrieb – gewerbsmäßig und gegen Entgelt überlassen wird. Die Grundlage dafür bildet ein „Arbeitnehmerüberlassungsvertrag“, der zwischen Verleiher und Entleiher geschlossen wird. Die Modalitäten des Arbeitnehmerüberlassungsvertrags wirken sich zweifellos auf das Leiharbeitsverhältnis aus. Für das Arbeitsverhältnis maßgeblich ist jedoch nur der Arbeitsvertrag zwischen dem Leiharbeitgeber – der „Verleiher“ - und dem Leiharbeiter.

Die Leih- oder Zeitarbeit wird in diesem Sinne häufig auch als eine „Dreieckskonstellation“ zwischen Verleiher, Entleiher und Arbeitnehmer dargestellt.



Im Arbeitnehmerüberlassungsvertrag verpflichtet sich der Verleiher gegenüber dem Entleiher (Kundenbetrieb), für die angeforderten Tätigkeiten gegen eine Vergütung angemessen qualifizierte Arbeitnehmer zur Verfügung zu stellen. Er schuldet ihm somit nicht die spezifische Ar-

beitsleistung, sondern nur die entgeltliche Überlassung von Arbeitskräften.<sup>48</sup>

Daher gilt in aller Regel,

- dass dem Kundenbetrieb für eine(n) durch Krankheit, Urlaub oder aus anderen Gründen verhinderten Mitarbeiter(in) umgehend Ersatz zur Verfügung gestellt wird;
- dass der Verleiher berechtigt und verpflichtet sein kann, einen Arbeitnehmer auszutauschen, der - aus welchen Gründen auch immer - nicht zur vertraglich zugesicherten Leistung in der Lage ist;
- dass der Verleiher eine angemessene Auswahl und Bereitstellung der Arbeitnehmer zusichert.

Erfüllt der zur Verfügung gestellte Arbeitnehmer nicht die Erwartungen des Entleihers, haftet der Verleiher im Wesentlichen nur bei einer eindeutig falschen Auswahl des Mitarbeiters. Der überlassene Arbeitnehmer wird daher im Prinzip auch nicht wie ein externer Mitarbeiter beziehungsweise „Erfüllungsgehilfe“ des Verleihers angesehen.<sup>49</sup>

Ein Arbeitsvertrag wird nur zwischen dem Leiharbeitnehmer und seinem Leiharbeitgeber begründet. Neben den allgemeinen gesetzlichen Vorgaben zum Arbeitsvertrag (Bürgerliches Gesetzbuch, Nachweisgesetz) sind im Vertrag einige besondere Angaben zu machen, die sich auf die Arbeitnehmerüberlassung beziehen (Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis, zuständige Aufsichtsbehörde, Art und Höhe der Entgeltleistungen für Zeiten, in denen der Zeitarbeitnehmer nicht eingesetzt wird, Form der Information über anstehende Einsätze oder deren Beendigung). Dem Verleiher obliegen auch während des externen Einsatzes seines Beschäftigten weiterhin allgemeine Arbeitgeberpflichten.

---

<sup>48</sup> Vgl. Dieterich u.a. (2007), AÜG (140) Einleitung Rz. 16.

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, Rz. 29.

Zwischen dem Zeitarbeitnehmer und dem Entleiher besteht in der Regel keine vergleichbare formelle Vertragsbeziehung. Obwohl die Interpretation naheliegt, lässt sich das Leiharbeitsverhältnis daher auch nicht als „Doppelarbeitsverhältnis“ begreifen.<sup>50</sup> Eine zentrale Besonderheit des Leiharbeitsverhältnisses ist die Aufspaltung von Arbeitgeberfunktionen und konkreten betrieblichen Weisungsfunktionen zwischen dem Verleiher und dem Entleiher. Der Zeitarbeitgeber überträgt das ihm generell gegenüber dem Arbeitnehmer zustehende Weisungsrecht (Direktionsrecht) für die zu leistenden Arbeiten im Überlassungszeitraum an den Entleiher (Kundenbetrieb).

Abgesehen von anderen, davon abweichenden arbeitsvertraglichen oder tarifvertraglichen Vorgaben, gelten für Zeitarbeitnehmer grundsätzlich immer auch die im Einsatz-/Kundenbetrieb geltenden Regelungen beziehungsweise die jeweilige Betriebsordnung. Für den Zeitarbeitgeber und -arbeitnehmer gelten ansonsten die üblichen arbeitsvertraglichen Pflichten und Rechte. So ist die Verleihfirma für die Zahlung von Lohn beziehungsweise Gehalt und Sozialversicherungsbeiträgen, Urlaubsgewährung und so weiter zuständig und trägt die allgemeine Fürsorgepflicht.

Mit seinem Einsatz wird ein Zeitarbeitnehmer in den Kundenbetrieb (Entleiher) eingegliedert. Er unterliegt daher dessen Weisungsrechten zum Beispiel bei der Zuweisung einer bestimmten Arbeitsaufgabe, eines konkreten Arbeitsplatzes und auch hinsichtlich der Arbeitsausführung. Für den Zeitarbeitsbeschäftigten gelten meist auch die Arbeitszeitregelung des Entleiherbetriebs sowie die Betriebsordnung und andere Verfahrensregelungen. Auch der Entleiher hat eine allgemeine Fürsorgepflicht gegenüber dem Zeitarbeitnehmer, und zwar in gleicher Weise, wie er diese auch gegenüber seinen eigenen Beschäftigten zu erfüllen hätte (z.B. betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz, Sicherung mitgebrachter Sachen etc.).

---

<sup>50</sup> Vgl. Dieterich u.a. (2007), AÜG (140), Rz. 48-53.

### **Gleichbehandlungsgebot und Tarifvertragsvorbehalt**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz enthält eine Reihe von Vorschriften, die einen sozialen Mindestschutz für die Leiharbeitnehmer garantieren sollen (§§ 9-14 AÜG).

Nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz sind grundsätzlich alle Vereinbarungen unwirksam, die einen Zeitarbeitnehmer für die Zeit der Überlassung bei den „wesentlichen Arbeitsbedingungen“ schlechter als die Arbeitnehmer des Entleihbetriebs stellen, was besonders das Arbeitsentgelt betrifft. Zwei Ausnahmen lässt das Gesetz hinsichtlich der Gleichbehandlung zu (§ 9 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz):

- In den ersten sechs Wochen kann mit einem zuvor arbeitslosen Zeitarbeitnehmer davon einmalig abgewichen werden, wenn der Verleiher diesem für die Dauer von bis zu sechs Wochen mindestens ein Nettoarbeitsentgelt in Höhe seines letzten Arbeitslosengelds zahlt. Die Ausnahme gilt allerdings nicht, wenn mit dem Arbeitnehmer vorher und zeitnah bereits ein Leiharbeitsverhältnis bestand.<sup>51</sup> Diese Regelung soll einen Anreiz zur Einstellung von Arbeitslosen schaffen und die Möglichkeiten der Arbeitsmarktintegration durch Leiharbeit, vor allem mittels der „Personal-Service-Agenturen“, verbessern.
- Eine zweite Ausnahme hat sich mittlerweile zur Regel entwickelt. Vom Grundsatz gleicher Entlohnung kann nämlich abgewichen werden, wenn ein (wirksamer) Tarifvertrag davon abweichende Regelungen zulässt. Diese Öffnungsklausel führt zu der ungewöhnlichen Situation, dass für die Zeitarbeitnehmer ein besserer gesetzlicher Anspruch (Gleichbehandlungsprinzip) durch Anwendung eines Tarifvertrags verschlechtert werden kann, was angesichts der

---

<sup>51</sup> Vgl. Thüsing (2005), § 9, Rz. 36.

üblichen Funktion von Tarifvereinbarungen durchaus ungewöhnlich erscheint.<sup>52</sup>

### **Vermeidung der Abwälzung verleihtypischer Unternehmerrisiken auf den Leiharbeitnehmer**

Eine zentrale Intention des AÜG besteht darin, die Zeitarbeitnehmer vor einer Abwälzung verleihtypischer Unternehmerrisiken zu schützen, wozu insbesondere das Beschäftigungsrisiko in verleihfreien Zeiten gehört. Das Bundesverfassungsgericht hat bereits im Urteil zur Zulässigkeit der Arbeitnehmerüberlassung 1967 klargestellt, dass sich beim Arbeitnehmer-Überlassungsvertrag die Rechtsbeziehungen zwischen dem Überlassenden und dem überlassenen Arbeitnehmer von anderen Arbeitsverhältnissen unterscheiden: „Sie sind nicht auf einen einzelnen Fall beschränkt, sondern sind von Dauer und bleiben insbesondere während der Zeit, in der der Arbeitnehmer in dem fremden Betrieb tätig wird, weiter bestehen.“<sup>53</sup>

Das bestehende Arbeitsverhältnis soll im Prinzip von den rechtlichen Beziehungen zwischen Verleiher und Entleiher, zum Beispiel von der Laufzeit des jeweiligen Arbeitnehmerüberlassungsvertrags, unabhängig sein. Kann der Zeitarbeitgeber durch einen Auftragsmangel nicht die angebotene Arbeitsleistung des Arbeitnehmers in Anspruch nehmen, bleibt der Leiharbeitgeber auch in diesem Fall zur Lohnfortzahlung verpflichtet.

Das Zeitarbeitsverhältnis wird im Arbeitnehmerüberlassungsrecht eigentlich wie ein „unbefristetes (Normal-) Dauerarbeitsverhältnis“<sup>54</sup> gesehen, bei dem wegen des ständigen Einsatzwechsels auch Leerlaufzeiten typisch sind. Letztere sind in aller Regel nicht vom Arbeitnehmer zu vertreten. Das gegenüber anderen Wirtschaftszweigen erhöhte Risiko der Zeitarbeitsfirma, den Lohn auch in einsatzlosen Zeitabschnitten weiterzubezahlen, ist dem Zeitarbeitgeber zumutbar, zumal entspre-

---

<sup>52</sup> Vgl. Schaub u.a. (2007), § 120, Rz. 30.

<sup>53</sup> BVerfG (1967).

<sup>54</sup> Ulber (2004), S. 49.

chende Ausfallkosten im Rahmen des Arbeitnehmerüberlassungsvertrages vom Kundenbetrieb ausreichend vergütet werden. Das Weiterbeschäftigungsrisiko liegt immer beim Verleihbetrieb. Ist der Arbeitnehmer in Leerlaufzeiten an der Arbeit objektiv gehindert, seine Arbeitsleistung zu erbringen, weil ihm keine Einsatzmöglichkeiten geboten werden, hat er grundsätzlich weiter Anspruch auf die Vergütung (§ 615 BGB). Der Weitervergütungsanspruch des Zeitarbeitnehmers darf im Übrigen gemäß § 11 Absatz 4, Satz 2 AÜG auch nicht durch einen Vertrag aufgehoben oder beschränkt werden.

Zweifellos kann auch die Befristung eines Zeitarbeitsvertrags dazu genutzt werden, das Arbeitgeberisiko auf den Zeitarbeiter abzuwälzen. Mit der Reform der Arbeitnehmerüberlassung 2002 wurden allerdings spezielle Regelungen zur Befristung der Arbeitsverhältnisse von Zeitarbeitnehmern abgeschafft:

- Ein „besonderes Befristungsverbot“, das den Abschluss eines befristeten Leiharbeitsverhältnisses nur aus in der Person des Beschäftigten liegenden sachlichen Gründen oder wenn ein befristeter Vertrag unmittelbar an einen vorherigen Arbeitsvertrag mit dem Verleiher anschloss, erlaubte.
- Ein „Wiedereinstellungsverbot“: Es war unzulässig, einen Zeitarbeiter vor Ablauf einer Dreimonatsfrist erneut einzustellen. Nach der Neuregelung besteht für Zeitarbeitsfirmen grundsätzlich die Möglichkeit, Mitarbeitern bei fehlenden Anschlussaufträgen ordentlich zu kündigen und sie bei neuem Bedarf nach gewisser Zeit wieder einzustellen.<sup>55</sup>
- Ein Synchronisationsverbot: Unzulässig war es, ein Leiharbeitsverhältnis konkret für die Dauer einer Arbeitnehmerüberlassung bei einem Entleihbetrieb zu befristen.

---

<sup>55</sup> Vgl. Thüsing (2005), § 3, Rz 112.

- Eine Überlassungshöchstdauer, die zuletzt auf 24 Monate festgelegt war.

Seit Abschaffung dieser Regelungen gelten jedoch zur Befristung generell die Vorschriften des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG).

Danach

- ist die Befristung eines Arbeitsvertrages dann zulässig, wenn dafür nach den gesetzlichen Kriterien ein entsprechender sachlicher Grund vorliegt;
- muss bei zweckbefristeten Arbeitsverhältnissen generell ein sachlicher Grund vorliegen;
- ist eine Befristung ohne Sachgrund unzulässig, wenn zwischen dem Arbeitnehmer und demselben Arbeitgeber bereits vorher ein Arbeitsverhältnis bestand;
- kann jedoch auch ohne einen sachlichen Grund ein Arbeitsverhältnis bis zu einer Dauer von maximal zwei Jahren befristet werden. Innerhalb dieses Zeitraums darf es bis zu dreimal – bei tarifvertraglicher Regelung auch öfter - verlängert werden, wenn es ununterbrochen besteht. Erweiterte Spielräume bestehen dafür bei neu gegründeten Unternehmen, ebenso bei Arbeitsverträgen mit über 52-jährigen Arbeitsuchenden.

Genauer betrachtet, bietet allerdings auch das Teilzeit- und Befristungsgesetz für die Zeitarbeitsfirmen kaum ernsthafte rechtliche Möglichkeiten, einen Arbeitsvertrag mit einem Zeitarbeitnehmer nach einer der im Teilzeit- und Befristungsgesetz genannten sachlichen Gründe zu befristeten. So lässt sich zum Beispiel ein „vorübergehender betrieblicher Bedarf“ (§ 14 (1) 1. TzBfG) für das Beschäftigungsverhältnis nicht ohne weiteres von einer Zeitarbeitsfirma damit geltend machen, dass der konkrete Bedarf für den Einsatz beim Kundenbetrieb nur „vorübergehender“ Natur ist. Ebenso ungeeignet wäre eine Befristungsbegründung,



die auf die „Eigenart der Arbeitsleistung“ eines Zeitarbeitnehmers abhebt (§ 14 (1) 4.).<sup>56</sup> Grundsätzlich muss nämlich davon ausgegangen werden, dass die Zeitarbeitsfirma einen Beschäftigten nach Beendigung seines Einsatzes in einem Kundenbetrieb bei einem anderen Kunden einsetzt. Letztlich entfällt auch generell die Möglichkeit, die Laufzeit eines befristeten Arbeitsvertrags an die Laufzeit des Einsatzes bei einem Kunden zu knüpfen.<sup>57</sup>

### **Praxis der Zeitarbeit: kurze Vertragslaufzeiten, häufige Beendigung durch arbeitgeberseitige Kündigung**

Allerdings nutzen Zeitarbeitsunternehmen durchaus häufig die nach dem TzBfG und Tarifverträgen bestehenden Möglichkeiten, ein Arbeitsverhältnis auch ohne sachlichen Grund zu befristeten und bei Bedarf innerhalb der gesetzlichen Rahmenfristen zu verlängern.<sup>58</sup> Wegen der hohen Arbeitslosigkeit gibt es auf dem Arbeitsmarkt meist genügend Arbeitsuchende, die zur Aufnahme einer kurz befristeten Tätigkeit bereit oder gezwungen sind. Darüber hinaus ist es in der Zeitarbeitsbranche üblich und für die größte Zahl der Zeitarbeitsverhältnisse auch tarifvertraglich vorgesehen, dass auch befristete Zeitarbeitsverhältnisse ordentlich kündbar sind.<sup>59</sup> Aus alledem ergeben sich Spielräume für Zeit-

---

<sup>56</sup> Vgl. Thüsing (2005), § 3, Rz. 108.

<sup>57</sup> Vgl. Ulber (2008a), § 1, Rz. 32.

<sup>58</sup> Der BZA-DGB-Tarifvertrag erlaubt, abweichend vom maßgeblichen § 14 Absatz 2 Satz 1 des Teilzeit und Befristungsgesetzes, einen Arbeitsvertrag bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes zu befristeten und dabei das Arbeitsverhältnis bis zu viermal zu verlängern. Vgl. BZA-DGB-Tarifgemeinschaft vom 22.07.2003, geändert durch Änderungstarifvertrag vom 22.12.2004, geändert durch Änderungstarifvertrag vom 30.05.2006.

<sup>59</sup> So gelten nach dem BZA-DGB-Tarifwerk (Kapitel 9.3) auf für befristete Verträge die ersten sechs Beschäftigungsmonate als Probezeit. Bei Neueinstellungen beträgt die Kündigungsfrist laut Tarifvertrag während der ersten zwei Wochen nur einen Tag. Während der ersten drei Monate kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von einer Woche gekündigt werden, danach gelten die gesetzlichen Kündigungsfristen. Beim IGZ-DGB-Manteltarifvertrag betragen die Fristen in den ersten vier Wochen der Probezeit zwei Tage, ab der

arbeitsfirmen, Arbeitsverhältnisse ohne Angabe eines Sachgrunds kurzzeitig zu befristen.

Ulber weist nachdrücklich darauf hin, dass Verstöße gegen die Entgeltfortzahlungspflicht in der Zeitarbeitsbranche häufig vorkommen und besonders die gesetzlichen Kündigungs- und die Befristungsvorschriften „nahezu regelmäßig“ umgangen würden<sup>60</sup>, indem zum Beispiel Befristungen „auf Wunsch des Arbeitnehmers“ oder Eigenkündigungen der Beschäftigten erzwungen beziehungsweise vorgetauscht werden.

Nach Angaben für das Jahr 2003 wurden in Betrieben, deren Hauptzweck der Verleih von Arbeitskräften ist, 43 Prozent der Betriebsaustritte durch Arbeitgeberkündigung beendet - in der übrigen Wirtschaft beträgt dieser Wert nur 34 Prozent. Bezogen auf die Summe der Kündigungen betrachtet, wird innerhalb des Verleihsektors jedes dritte, außerhalb nur jedes siebte Beschäftigungsverhältnis durch arbeitgeberseitige Kündigung aufgelöst.<sup>61</sup>

Vor diesem Hintergrund wird eine kurze durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Zeitarbeitnehmern erklärlich, die auch trotz früherer Beschränkungen bei der Befristung von Arbeitsverhältnissen stets gering blieb. Nach Untersuchungen von Antoni/Jahn stieg in Deutschland der Mittelwert der Verweildauer im Verleihbetrieb von fünf Monate 1980 bis auf acht Monate an, fiel dann aber bis 2003 wieder auf den Wert von 4,7 Monaten zurück. Die Hälfte der Zeitarbeiter/innen erreichte eine Beschäftigungsdauer von maximal 2,1 Monaten (2003).<sup>62</sup>

Die Problematik des unsicheren Arbeitsplatzes spiegelt sich in der Statistik bei den Angaben zur Beschäftigungsdauer von Zeitarbeitern. Frü-

---

fünften Woche bis zum Ende des zweiten Monats eine Woche. Vom dritten bis zum sechsten Monat ebenso zwei Wochen, danach sind die gesetzlichen Kündigungsfristen einzuhalten.

<sup>60</sup> Vgl. Ulber (2004), S. 59.

<sup>61</sup> Vgl. Promberger u.a. (2006), S. 30.

<sup>62</sup> Vgl. Antoni/Jahn (2006).

her wie heute ist die Zeitarbeit durch eine besonders hohe Fluktuation gekennzeichnet.

Offensichtlich haben auch einige in den Jahren vor 2003 in mehreren Schritten bereits erfolgte Deregulierungen und die gesetzliche Verlängerung der Überlassungshöchstdauer nicht viel an diesem Charakter geändert. Jahn/Antoni verglichen die Beschäftigungsstrukturen der Zeitarbeit kurz nach der letzten Reform der Arbeitnehmerüberlassung mit dem Zeitraum zwischen 1985 und 2002.

Als Ursache einer niedrigen Dauer der Betriebszugehörigkeit im Verleihbetrieb vermuten sie vor allem die bei der letzten AÜG-Reform gelockerten Regelungen zur Befristung von Arbeitsverhältnissen sowie die Abschaffung des Synchronisationsverbots. Kettenverträge hätten an Bedeutung gewonnen. „Es ist nicht auszuschließen, dass die Zeitarbeitsfirmen das Risiko verleihefreier Zeiten auf ihre Mitarbeiter und die Versicherungsgemeinschaft übertragen haben.“<sup>63</sup> Wenn die Zeitarbeitsfirmen die damit erzielte Kostensenkung an die Entleihbetriebe weitergegeben hätten, könnte dies ein Grund für das kräftige Wachstum der Nachfrage an Leiharbeitern gewesen sein.<sup>64</sup> Langfristig verändert hatte sich bis 2003 auch der Anteil von Beschäftigten unter allen Zeitarbeitnehmern, die vorher arbeitslos waren. Anfang der 1980er Jahre betrug dieser noch 24 Prozent, lag 2003 aber bereits bei 43 Prozent. Schließlich ging auch der Anteil der Leiharbeiter zurück, die vorher in einer anderen sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit beschäftigt waren. Entsprechend stieg demgegenüber der Anteil derjenigen, die vorher bereits bei einem Verleiher tätig waren. „Offensichtlich haben die Verleiher die neuen Spielräume genutzt und zunächst befristet eingestellt. Bei Vorliegen eines neuen Kundenauftrags wurden die Mitarbeiter erneut rekrutiert. Somit dürfte eine Folge der Deregulierung sein, dass der Anteil der Kettenarbeitsverträge zugenommen hat.“<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Jahn/Antoni (2006), S. 9.

<sup>64</sup> Vgl. Antoni/Jahn (2006).

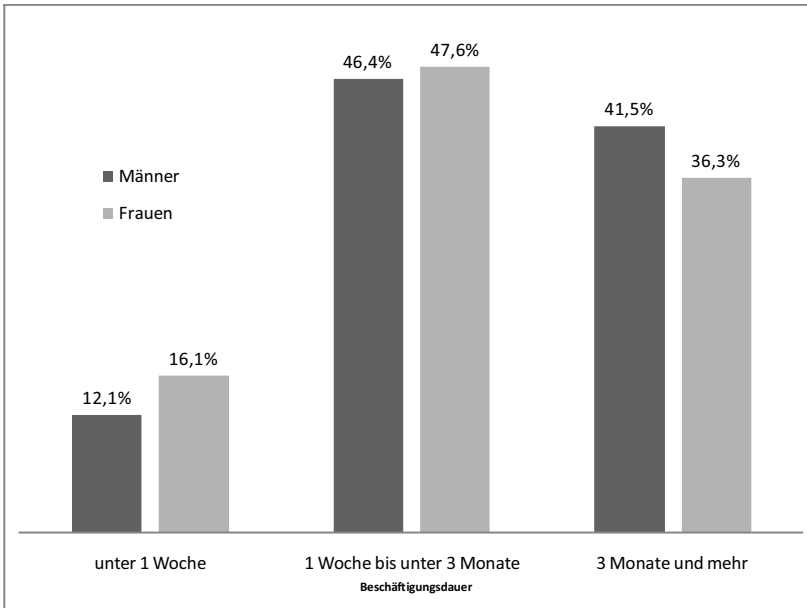
<sup>65</sup> Ebenda, S. 6.

In der Zeitarbeit dominieren äußerst kurze Beschäftigungsverhältnisse. So betrug im Jahr 2006 die durchschnittliche Zahl der Zeitarbeitnehmer nach der Statistik der Arbeitnehmerüberlassung rund 580.000 Personen. Demgegenüber weist die berufsgenossenschaftliche Statistik eine über das Jahr verteilte Zahl von 1,3 Millionen Personen aus, die einschließlich der Zu- und Abgänge als Zeitarbeitnehmer tätig waren.<sup>66</sup> Nach der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik für den Bereich der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen der Bundesagentur für Arbeit hatten im ersten Halbjahr 2007 fast zwei von drei Zeitarbeitsverhältnissen in Niedersachsen und Bremen eine kürzere Dauer als drei Monate. Bei 46,4 Prozent der Männer und 47,6 Prozent der Frauen betrug die Beschäftigungsdauer nur eine Woche bis unter drei Monate. Für 12,1 Prozent der männlichen und 16,1 Prozent der weiblichen Zeitarbeitnehmer endete das Zeitarbeitsverhältnis vor Ablauf einer Woche.

---

<sup>66</sup> Vgl. Mai (2008), S. 473.

### Beendete Arbeitsverhältnisse zwischen Verleihern und Leiharbeitnehmern nach Dauer des Leiharbeitsverhältnisses im Bereich der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen (1. Halbjahr 2007).



Quellen: Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

Im Dezember 2007 waren 64,7 Prozent der neu gemeldeten Zeitarbeitnehmer direkt vor Aufnahme der Tätigkeit ohne Beschäftigung. Weiter aufgeschlüsselt: 56,6 Prozent waren nur unmittelbar vor Beginn der Tätigkeit ohne Beschäftigung, 8,1 Prozent vorher überhaupt noch nicht beschäftigt. Von dem guten Drittel der unmittelbar vorher Beschäftigten (35,3 Prozent) kam wiederum gut jeder dritte Zeitarbeitnehmer aus einem vorher schon bei einem anderen Verleihunternehmen bestehenden Beschäftigungsverhältnis. Seit 2003 haben sich diese Anteile kaum verschoben.

### 1.4.3 Löhne

Seit Jahrzehnten ergeben sich aus Berichten der Bundesregierung zur Umsetzung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes Hinweise auf die deutliche Benachteiligung der Zeitarbeiter gegenüber vergleichbar tätigen Arbeitnehmern anderer Branchen hinsichtlich der Löhne und anderer Arbeitsbedingungen. Die Lohnunterschiede haben sich im Laufe der 1990er Jahre noch erheblich vergrößert. Während die Reallöhne männlicher Beschäftigter gesamtwirtschaftlich zwischen 1990 und 2001 geringfügig stiegen, sanken die Löhne in der Zeitarbeit. Somit vergrößerte sich der Lohnabstand sowohl absolut als auch relativ.<sup>67</sup> Der Abstand der Bruttomonatslöhne betrug in den Jahren 1991 bis 1995 bei Frauen rund 29 Prozent und bei Männern 36 Prozent. Die höchsten Unterschiede zwischen Zeitarbeitnehmern und regulär Beschäftigten ließen sich bei Personen ohne Berufsausbildung und Nichtfacharbeitern ermitteln.<sup>68</sup> Die berufsgruppenbezogenen Bruttolohndifferenzen wurden mit 22 bis 40 Prozent geschätzt.<sup>69</sup>

Entsprechend richteten sich bei der letzten Reform der Arbeitnehmerüberlassung Hoffnungen vor allem besonders darauf, dass sich die materielle Situation der Zeitarbeiter durch den in § 9 AÜG neu verankerten Gleichbehandlungsgrundsatz entscheidend verbessern würde. Grundsätzlich gilt zwar, dass Zeitarbeitnehmer bei allen Arbeitsbedingungen nicht schlechter als die Stammbeschäftigten der Entleihbetriebe gestellt werden dürfen. Entsprechend unwirksam sind danach „Vereinbarungen, die für die Leiharbeitnehmer für die Zeit der Überlassung an einen Entleiher schlechtere als die im Betrieb des Entleihers für einen vergleichbaren Arbeitnehmer des Entleihers geltenden wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts vorsehen ...“ (§ 9 Nr. 2 AÜG). Zu den „wesentlichen Arbeitsbedingungen“ gehören neben dem

---

<sup>67</sup> Vgl. Burda/Kvasnicka (2005), S. 14; vgl. auch Jahn/Rudolph (2002), DGB (2001), S. 11.

<sup>68</sup> Vgl. Kvasnicka/Werwatz (2003).

<sup>69</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2000), S. 26.

Arbeitsentgelt und Zuschlägen auch Arbeitszeit, Urlaub, Sozialleistungen.

Wie bereits dargestellt, kann jedoch neben einer selten praktizierten Ausnahme bei der Einstellung von Arbeitslosen vom Gleichbehandlungsgrundsatz abgewichen werden, wenn ein für das Leiharbeitsverhältnis geltender Tarifvertrag angewendet wird, der abweichende – auch ungünstigere – Bestimmungen vorsieht. Nur für einen ungewissen kleinen Bruchteil der Zeitarbeitsverhältnisse kommt daher der Gleichbehandlungsgrundsatz zum Tragen.

Der Einsatz von Zeitarbeitern nach dem Grundsatz gleicher Entlohnung („equal pay“) und Arbeitsbedingungen („equal treatment“) stellt gegenwärtig nur eine Ausnahme dar. Nahezu alle Zeitarbeitsunternehmen wenden Zeitarbeitstarifverträge an, deren Regelungen für die Beschäftigten zumeist ungünstigere Arbeitsbedingungen und Einkommen als für die Beschäftigten der Einsatzbetriebe darstellen.

Zu den wichtigsten Tarifregelungen zählen gegenwärtig die Vereinbarungen

- zwischen Tarifgemeinschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und dem Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (BZA) sowie dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ e.V.);
- zwischen der Tarifgemeinschaft der Christlichen Gewerkschaften für Zeitarbeit und PSA (CGZP) und dem Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP).<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Tarifverträge zwischen AMP und CGB (Stand 06.07.2008); <http://www.personalorder.de>, Entgelttarifvertrag zwischen der Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP) und dem Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) vom 29.11.2004. Hier auch Verhandlungsergebnisse Juli 2008.

Von den drei Arbeitgeberverbänden der Zeitarbeitsbranche im Jahr 2008 für Bremen sind 94 Mitgliedsbetriebe (Niederlassungen und Betriebsstätten) gemeldet, von denen sich 82 in der Stadt Bremen befinden.

<b>Tarifverbände</b>	<b>Land Bremen</b>	<b>Stadt Bremen</b>	<b>Bremer- haven</b>
Interessengemeinschaft Zeitarbeit (IGZ)	29	29	0
Bundesverband Zeitarbeit (BZA)	44	34	10
AGV mittelständischer Personaldienstleister	20	19	1
<b>zusammen</b>	<b>93</b>	<b>82</b>	<b>11</b>

Die Monatseinkommen der nach diesen Tarifverträgen beschäftigten Zeitarbeiter liegen in den untersten Lohngruppen deutlich in der Nähe zum sozioökonomischen Existenzminimum und können je nach zu versorgendem Haushalt den zusätzlichen Bezug von Hartz-IV-Leistungen erforderlich werden lassen. Das Nettoeinkommen eines Zeitarbeitnehmers, der 7,38 Euro pro Stunde in einer 35-Stundenwoche verdient, liegt unter der Pfändungsgrenze. Bei einem Facharbeiterstundenlohn von 9,37 Euro beläuft sich der Nettobetrag auf rund 1.000 Euro (Herbst 2008).

Dabei repräsentieren die zwischen CGZP und AMP geschlossenen Tarifverträge ein besonders niedriges Lohnniveau, das den Verdacht des Lohndumpings genährt hat und in der juristischen Diskussion Zweifel an den Tarifverträgen angestoßen hat.<sup>71</sup> Hier betragen die niedrigsten Stundenlöhne für Hilfsarbeiten im Tarifgebiet West 7,21 Euro, die niedrigsten Facharbeiterlöhne 8,45 Euro. In den östlichen Bundesländern betragen die vergleichbaren Tarife 6,00 Euro und 6,97 Euro. Dabei sehen diese Tarifverträge zusätzliche Möglichkeiten vor, das Entgelt in den ersten Beschäftigungsmonaten zusätzlich um 9,5 Prozent abzusenken. Hinzu kommen weitere Öffnungsklauseln, nach denen von den

---

<sup>71</sup> Vgl. Schüren (2008), S. 297.



Bestimmungen des Tarifvertrags abgewichen werden kann. Ebenso können Betriebsvereinbarungen mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien zur Abänderung von Tarifvertragsinhalten führen.

Zu Recht erklärte Bundesarbeitsminister Scholz vor nicht allzu langer Zeit vor Verbandsvertretern, dass der zur Förderung der Zeitarbeit eingeführte Gleichstellungsgrundsatz nicht eingelöst werde. Scharf kritisierte er Zeitarbeitstarifverträge „die einzig und allein dem Ziel dienen, den Gleichstellungsgrundsatz zu umgehen und Lohndrückerei zulasten der Leiharbeitnehmer und Stammebelegschaften zu betreiben“, die nicht den Zielsetzungen des „Reformgesetzgebers“ entsprechen würden.<sup>72</sup>

Allerdings ergaben sich im Zuge der bis Mitte 2008 noch anziehenden Konjunktur für Zeitarbeitsunternehmen in einzelnen Tätigkeitsbereichen und Regionen durchaus Probleme, zu den geltenden Zeitarbeitstariflöhnen ausreichend Fachkräfte einzustellen.<sup>73</sup> Nach unseren Recherchen betonten besonders Firmen mit den niedrigsten Tariflöhnen bei der Suche nach Arbeitskräften, „übertarifliche“ Vergütungen zu leisten. Vertreter von Zeitarbeitsfirmen räumten ein, bei für sie unverzichtbaren Fachkräften im Einzelfall vergütungsmäßig „oben noch etwas draufzulegen“.

Wie die folgende Tabelle zeigt, ergibt die Verdiensterhebung für das produzierende Gewerbe und den Dienstleistungsbereich bezogen auf Bremen im Jahr 2008 erhebliche Unterschiede zwischen den Vergütungen der Personaldienstleistungsbranche und den Vergütungen in allen erfassten Wirtschaftszweigen. Für alle Wirtschaftsbereiche ergab sich eine durchschnittliche Stundenvergütung von 19,52 Euro (ohne Sonderzahlungen). Dieser Wert liegt 46,4 Prozent über dem Wert, der sich für die Branche „Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften“ ermitteln lässt. In der untersten Leistungsgruppe

---

<sup>72</sup> Vgl. BMAS (2008).

<sup>73</sup> Der Fachkräftemangel hatte zur Folge, „dass Einsatzbetriebe Zeitarbeitnehmer wieder verstärkt übernehmen oder die tatsächlich gezahlten Löhne einschließlich der sonstigen Leistungen über den im BZA-Tarifvertrag mit den DGB-Gewerkschaften vereinbarten Bedingungen liegen müssen“. Vgl. BZA (2007).

verdienten Beschäftigte der Personaldienstleister durchschnittlich nur 8,69 Euro pro Stunde. Das waren 2,96 Euro beziehungsweise 34,1 Prozent weniger als die Beschäftigten aller erfassten Wirtschaftsbereiche verdienten. Mit 59,9 Prozent ergibt sich der höchste relative Abstand in der nächsthöheren Leistungsgruppe 4. Der Lohnabstand ist bei den männlichen Beschäftigten deutlich höher als bei den weiblichen Beschäftigten (53,5 Prozent gegenüber 30,0 Prozent).

**Durchschnittliche Bruttostundenverdienste  
im produzierenden Gewerbe und Dienstleistungssektor  
sowie im Wirtschaftszweig Personal- und Stellenvermittlung,  
Überlassung von Arbeitskräften - Bremen 2008**

	Personal- und Stellen- vermittlung, Überlassung von Arbeitskräften	produzierendes Gewerbe	Differenz in Euro	Differenz in %
<b>insgesamt</b>	13,33	19,52	6,19	46,4
Leistungsgruppe 1	25,62	34,06	8,44	32,9
Leistungsgruppe 2	23,97	23,68	-0,29	-1,2
Leistungsgruppe 3	12,93	17,00	4,07	31,5
Leistungsgruppe 4	9,87	15,12	5,25	53,2
Leistungsgruppe 5	8,69	11,65	2,96	34,1
<b>Männer</b>				
<b>insgesamt</b>	13,54	20,78	7,24	53,5
Leistungsgruppe 1	27,43	35,64	8,21	29,9
Leistungsgruppe 2	24,24	25,21	0,97	4,0
Leistungsgruppe 3	12,96	17,94	4,98	38,4
Leistungsgruppe 4	9,84	15,73	5,89	59,9
Leistungsgruppe 5	8,85	12,74	3,89	44,0
<b>Frauen</b>				
<b>insgesamt</b>	12,34	16,04	3,70	30,0
Leistungsgruppe 1	20,55	27,14	6,59	32,1
Leistungsgruppe 2	22,05	19,51	-2,54	-11,5
Leistungsgruppe 3	12,82	14,81	1,99	15,5
Leistungsgruppe 4	10,02	12,25	2,23	22,3
Leistungsgruppe 5	8,00	10,01	2,01	25,1

Quelle: Statistisches Landesamt Bremen, eigene Berechnungen.

Der Lohnabstand zwischen Zeitarbeitskräften und Stammbeschäftigten hängt von den im Einzelfall anwendbaren Branchentarifverträgen ab. So betrug nach einer vom Institut für Wirtschaft und Gesellschaft (IWG)

durchgeführten Berechnung in Bezug auf die Metall- und Elektroindustrie der niedrigste Zeitarbeitstarifbruttoloohn für Hilfsarbeiten im Tarifgebiet West zwischen 7,00 Euro und 7,38 Euro pro Stunde - und damit nur rund 60 Prozent des Lohns vergleichbarer Industriebeschäftigter.

### Bruttolöhne in Tarifverträgen der Zeitarbeit und der Metall- und Elektroindustrie (Westdeutschland 2007)

	Tarifverträge			Metall- und Elektroindustrie
	AMP/CGZP	IGZ/DGB	BZA/DGB	
<b>Hilfstätigkeiten</b>	1.062	1.094	1.119	1.799
<i>Stundenlohn in Euro</i>	7,00	7,21	7,38	11,86
<b>einfache Facharbeiten</b>	1.244	1.259	1.421	2.021
<i>Stundenlohn in Euro</i>	8,20	8,30	9,37	13,32

Quellen: Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn e. V.; eigene Berechnungen

Entsprechende Unterschiede zwischen Beschäftigten der Entleihbetriebe und Zeitarbeitnehmern fallen oft noch größer aus, wenn weitere lohnwirksame Regelungen einbezogen werden – zum Beispiel Nacht- und Wochenendzuschläge, Urlaubsanspruch, Sonderzahlungen, Arbeitsbefreiungen und Zusatzversorgungsleistungen.<sup>74</sup>

Nach Daten der Betriebsrätebefragung des WSI liegen in 76,4 Prozent der Betriebe die Löhne der Zeitarbeiter niedriger als die der Stammkräfte, wobei die durchschnittliche Differenz 29 Prozent beträgt.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Gerade in dieser Hinsicht lassen sich nach einer vom Institut der Eisenbahnergewerkschaft Transnet, „Mobifair“, durchgeführten Analyse weitere erhebliche Unterschiede zwischen verschiedenen Zeitarbeitstarifverträgen nachweisen. Vgl. Mobifair (2007).

<sup>75</sup> Vgl. Seifert/Brehmer (2008), S. 339.

#### 1.4.4 Zum Zusammenhang von Lohn und Verleihsatz

Zu den gegenwärtigen Kernproblemen der Zeitarbeit gehören die zum Teil extremen Intensitäten der Nutzung von Zeitarbeit in Entleihbetrieben und die Verdrängung von regulären Arbeitsplätzen: durch Besetzung freier Stellen mit Zeitarbeitnehmern ebenso wie durch Ausgründung von Zeitarbeitsfirmen.<sup>76</sup> Ein treibender Faktor ist dabei das niedrige Lohnniveau der Zeitarbeitstarifverträge, welches es den Zeitarbeitsunternehmen erleichtert, im Vergleich zu den Selbstkosten der Entleihunternehmen noch preisgünstige Verleihsätze zu berechnen - trotz Gewinns und anderer Zuschläge.

Lohnt sich der Einsatz von Zeitarbeitern für den Entleihbetrieb? Die Betriebe vergleichen die Verleihsätze mit den Kosten eines Stammbeschäftigten pro effektiv geleisteter Arbeitsstunde.

Nach einer Musterrechnung kalkulierten Zeitarbeitsunternehmen Ende der 1990er Jahre den Verleihsatz pro Stunde mit einem Kalkulationsfaktor vom 2- bis 2,2-fachen (maximal 2,4-fachen) des individuellen Stundenlohns eines Leiharbeitnehmers.<sup>77</sup> Die direkten Lohnkosten des Zeitarbeitnehmers betragen in dieser Rechnung rund 72 Prozent, rund 28 Prozent entfallen auf Gemeinkosten und Gewinn der Zeitarbeitsfirma. Dies bedeutet im Prinzip, dass die Verleihgebühren bei gleicher Entlohnung der Zeitarbeitnehmer über den Kosten für Stammkräfte liegen müssen. Da aber die tariflichen Zeitarbeiterlöhne häufiger in ähnlicher Größenordnung unter den Tarifen der Stammkräfte liegen, ergibt sich für Entleihbetriebe durch Zeitarbeit nicht unbedingt ein finanzieller Mehraufwand.

Nach einer noch vor der letzten AÜG-Reform durchgeführten Betriebsbefragung betrug der Verleihsatz von Zeitarbeitsunternehmen in der Regel weniger als die Vergleichskosten entsprechender Stammbeschäftigter von Entleihunternehmen. Bei Hilfskräften lagen die Verleihsätze

---

<sup>76</sup> Vgl. Weinkopf/Vanselow (2008), S. 12.

<sup>77</sup> Vgl. Schröder (2005), S. 84 f.

sogar oft mehr als 25 Prozent unter den Selbstkosten der entleihenden Kundenbetriebe. Je höher die Qualifikation, desto mehr näherten sich allerdings die Stundenverrechnungssätze den Festanstellungskosten an. Bei Spitzenqualifikationen waren die Verleihsätze sogar oft höher als die Festanstellungskosten.<sup>78</sup> Ähnliches zeichnet sich bei einer Unternehmensbefragung aus dem Jahr 1998 ab, bei der die Entleihunternehmen sowohl bei gewerblichen Hilfstätigkeiten als auch bei gewerblichen Facharbeitertätigkeiten häufiger von geringeren Verleihsätzen gegenüber den Sätzen für Stammkräfte berichteten.<sup>79</sup>

Aus Wettbewerbsgründen geben Zeitarbeitsunternehmen selten Auskunft darüber, wie sich ihre Stundenverrechnungssätze errechnen. Im Folgenden soll hierzu eine Modellkalkulation durchgeführt werden, die auch zur Erläuterung der Differenz zwischen scheinbar hohen Stundenverrechnungssätzen und im Vergleich dazu geringen Stundenlöhnen der Beschäftigten benutzt werden kann.

Als Ausgangsmaterial liegt uns das Angebot einer Zeitarbeitsfirma vor, die Arbeitnehmer mit folgenden Stundenverrechnungssätzen anbietet:

Helfer	ab 14,50 Euro
Fachhelfer	ab 16,50 Euro
Facharbeiter	ab 20,50 Euro
kaufmännisches Personal	ab 19,90 Euro

Die Verleihsätze der Zeitarbeitsfirmen repräsentieren die Personalkosten einschließlich Sozialversicherung, Lohnfortzahlung bei Urlaub oder im Krankheitsfall und so weiter, bei Arbeitsausfall, den Gewinn, Gemeinkosten wie Verwaltungspersonalkosten und andere Sachkosten (Dispositionen, Personalverwaltung, Miete, Werbung etc.).

---

<sup>78</sup> Vgl. Ammermüller u.a. (2003), S. 29.

<sup>79</sup> Vgl. Watzka (o.J.).

## Beispielkalkulation

	Euro	Euro
<b>Stundenlöhne Arbeitnehmer</b>	<b>7,38</b>	<b>9,37</b>
<i>Arbeitnehmerbrutto inkl. Sonderzahlungen</i>	1.139,00	1.439,00
<i>Auszahlung (Lohnsteuerkl. I, keine Kinder, keine Kirchensteuer)</i>	867,00	1.029,00
<i>Wochenarbeitszeit in Stunden</i>	35,00	35,00
<b>Kalkulation des Verleihsatzes</b>		
<b>1. Berechnung der effektiv geleisteten Arbeitszeit</b>		
<i>bezahlte Arbeitsstunden pro Jahr (35 Std. x 52 Wochen)</i>	1.820,00	1.820,00
<i>abzgl. Feiertage (10 x 7 Std.)</i>	-70,00	-70,00
<i>abzgl. Urlaub 25 Tage x 7 Std.</i>	-175,00	-175,00
<i>abzgl. Ausfallzeiten Krankheit ca. 5%</i>	-91,00	-91,00
<i>abzgl. Ausfallrisiko 5%</i>	-91,00	-91,00
<i>effektive Arbeitsstunden pro Jahr</i>	1.393,00	1.393,00
<b>effektive Arbeitsstunden pro Monat</b>	<b>116,00</b>	<b>116,00</b>
<b>2. Kosten des Verleihbetriebs</b>		
<i>Arbeitgeberbrutto pro Monat</i>	1.334,00	1.722,00
<i>zzgl. Gemeinkosten etc. 20% von monatl. AG-Brutto</i>	267,00	344,00
<i>kalkulierter Gewinn 6%</i>	80,00	103,00
<i>zu berücksichtigende Gesamtkosten pro Monat</i>	1.681,00	2.169,00
<b>3. monatliche Gesamtkosten pro monatl. effektiv geleisteter Stunden</b>	<b>14,48</b>	<b>18,69</b>

Quelle: Eigene Berechnungen.

Berechnungsbasis für das Zeitarbeitsunternehmen ist die effektive Arbeitszeit des Zeitarbeitnehmers, das heißt die unter Berücksichtigung seines Urlaubsanspruchs und Ausfallzeiten tatsächlich von einem Beschäftigten durchschnittlich leistbare Jahresarbeitszeit. In der folgenden Tabelle wird diese Berechnung beispielhaft für Tarifgruppen des BZA-Tarifvertrags 2008 durchgeführt, die für Hilfsarbeiten (7,38 Euro) und Facharbeiten (9,37Euro) infrage kommen. Ausgegangen wird von einer

35-Stundenwoche. Demnach ist ein Zeitarbeiter unter Berücksichtigung von Urlaub, Ausfall- und einsatzlosen Zeiten rund 1.393 Stunden im Jahr, monatlich 116 Stunden, effektiv einsetzbar.

Im Beispiel benötigt das Zeitarbeitsunternehmen einen Verleihsatz, der etwas mehr als das Doppelte des Bruttostundenlohns beträgt. Der Gewinnaufschlag wird hier mit 6 Prozent auf das Arbeitgeberbrutto angesetzt. Gemeinkosten und Gewinn betragen hier zusammen 26 Prozent.

Diese Differenz erklärt allerdings auch den Widerstand, die die Forderung nach gleicher Entlohnung von Leiharbeitnehmern im entleihenden Betrieb bis heute bei Zeitarbeitgebern und Entleihern findet. So äußerte auch schon der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) zur Reform des Arbeitnehmerüberlassungsrechts 2002 die Befürchtung, dass durch eine Gleichstellung „die Kosten insbesondere für die mittelständische Wirtschaft oftmals prohibitiv hoch“ wären und sich als „ein großer Dämpfer“ für die Beschäftigungsform Zeitarbeit auswirken würde. „Denn die Entleihunternehmen müssten über die Löhne hinaus weiterhin Kosten für die verleihfreien Zeiten und die Gebühren der Zeitarbeitsunternehmer zahlen.“<sup>80</sup> Ähnlich heißt es in einer Analyse des ifo Instituts, dass die „Wettbewerbsposition“ der Verleihbranche darauf beruhe, dass Leiharbeitnehmer durchschnittlich nur 65 Prozent des Bruttoentgelts vergleichbarer Beschäftigter im Entleihbetrieb erhielten. 35 Prozent der Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie würden bei einer Gleichbehandlung der Leiharbeitnehmer weniger Zeitarbeit einsetzen.<sup>81</sup> Wegen der Vielzahl von administrativen Kosten würde ‚gleicher Lohn für gleiche Arbeit‘ die „Zeitarbeit verteuern und so fast unmöglich machen“, argumentiert der Bundesverband Zeitarbeit in einer Handreichung für die Öffentlichkeit.<sup>82</sup>

Sicher würde sich das Preisniveau für Zeitarbeit durch eine konsequente Umsetzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erhöhen. Damit würde

---

<sup>80</sup> DIHK (2002).

<sup>81</sup> Vgl. Ochel (2003), S. 25.

<sup>82</sup> BZA (2009), S. 1.

in vielen Fällen aber auch der Anreiz für Betriebe verringert, vorhandene eigene Beschäftigungsverhältnisse durch Zeitarbeit zu ersetzen.

Interessanterweise hat die Bundesregierung die von den Zeitarbeitsverbänden kritisierte Einführung von Gleichbehandlungsgebot und Zeitarbeitsstarifverträgen<sup>83</sup> in der Öffentlichkeit immer damit legitimiert, dass diese Regelung als Kompensation der im Zuge der AÜG-Reform vorgenommenen Deregulierungen im Arbeitnehmerschutz zu verstehen sei.<sup>84</sup> In einer Publikation wiesen das zuständige Bundesarbeits- und Wirtschaftsministerium durchaus nachdrücklich darauf hin, dass sich der „bürokratische Mehraufwand“ des Gleichbehandlungsgebots durch Anwendung eines Tarifvertrags umgehen ließe: „Verleiher können die höheren Kosten und den bürokratischen Mehraufwand, der mit einer Anpassung der Arbeitsbedingungen für jeden Einsatz bei verschiedenen Entleihern verbunden ist, umgehen, wenn sie einen Tarifvertrag anwenden.“<sup>85</sup> Man könnte daher das gesetzgeberische Motiv zur Verankerung der Tariföffnungsklausel im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz durchaus in der Verbilligung der Leiharbeit sehen. Fuchs hält dem jedoch entgegen, dass die Zeitarbeit wegen weiterer Kostenvorteile auch bei höheren Verleihsätzen auf der Basis von „equal pay“ für die Entleihunternehmen attraktiv bliebe.<sup>86</sup>

Es können heute kaum noch Zweifel darüber bestehen, dass das Gleichbehandlungsprinzip vornehmlich Druck auf Zeitarbeitsverbände und Gewerkschaften ausüben sollte, entsprechende Tarifverträge abzuschließen. Es galt der Bundesregierung als entscheidender Erfolg des AÜG, „erstmalig für Deutschland eine weitgehende Tarifierung der Zeit-

---

<sup>83</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2006), S. 154.

<sup>84</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 14. Die Hartz-Kommission forderte eine Deregulierung des Zeitarbeitsmarkts „unter der Bedingung von Tarifverträgen“ vornehmen zu können. Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ (2002), S. 42.

<sup>85</sup> BMWA (2003), S. 37.

<sup>86</sup> Vgl. Fuchs (2009), S. 62.



arbeitsbranche erreicht“ zu haben.<sup>87</sup> Doch geschah dies in einem Wirtschaftszweig, in dem seit jeher wegen der kurzen Dauer, Unsicherheit und Zersplitterung der Arbeitsplätze nur wenige Beschäftigte gewerkschaftlich organisiert sind und die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften bei Tarifverträgen von vornherein eher als gering einzuschätzen war.

#### 1.4.5 Arbeitsschutz und Gesundheit

Verschiedene Studien weisen auf erhöhte Gesundheitsrisiken und Unfallgefährdungen von Zeitarbeitnehmern im Betrieb hin. Dabei spielt die besondere Charakteristik des Zeitarbeitsverhältnisses, dass Zeitarbeitnehmer bei jedem neuen Einsatz die Besonderheiten der Arbeitsumgebung beziehungsweise Abläufe, Anlagen, Werkzeuge und Materialien erst kennenlernen müssen, eine wichtige Rolle. Für die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes haftet in erster Linie der Unternehmer des Einsatzbetriebes.<sup>88</sup> Spezifische Unterschiede zwischen den Gefährdungen bei dieser Beschäftigungsform und bei regulärer Beschäftigung lassen sich jedoch aus dem vorliegenden Zahlenmaterial nicht einfach ableiten, weil dazu jeweils auch die Gefährdungspotenziale einzelner Berufstätigkeiten miteinander verglichen werden müssten. So weist der Arbeitsschutzbericht der Bundesregierung 2006 darauf hin, dass die besondere Gefährdung von Zeitarbeitnehmern auch durch den großen Anteil von Arbeitern im produzierenden Sektor bedingt ist. Erhöhte Unfallgefahren ergeben sich auch in anderen Einsatzbranchen wie Transport oder Lagerwesen. Auch der hohe Anteil von fachlich weniger qualifizierten „Hilfskräften“ führt zu statistisch erhöhten Risiken. Von rund 48.000 meldepflichtigen Arbeitsunfällen betrafen gut drei Viertel – 35.000 - Hilfsarbeitskräfte, Handwerks- und verwandte Berufe sowie Montierer, Anlagen- und Maschinenbediener. Hinweise auf relevante Unterschiede zwischen Zeitarbeit und regulärer Beschäftigung ergaben sich mit der Befragung:

---

<sup>87</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2006), S. 22.

<sup>88</sup> Näheres vgl. VBG (o.J.).

Zeitarbeitnehmer arbeiten durchschnittlich häufiger im Stehen (75,6 Prozent), in Zwangshaltungen (18,7 Prozent), heben dabei häufiger schwere Lasten von mehr als 20 beziehungsweise 10 Kilogramm (Männer/Frauen, 37,2 Prozent), leiden häufiger unter Lärm (39,3 Prozent), Kälte, Hitze Nässe, Zugluft (28,3 Prozent), Öl, Fett, Schmutz (21,6 Prozent). Wegen solcher Belastungen trägt knapp jeder zweite Zeitarbeitnehmer eine Schutzkleidung beziehungsweise Schutzausrüstung, auf welche nur rund jeder fünfte Nicht-Zeitarbeiter angewiesen ist.<sup>89</sup>

Festzuhalten ist, dass die Zeitarbeit keine klar umrissene Branche mit typischen Berufstätigkeiten darstellt, sondern Tätigkeiten in allen möglichen Wirtschaftsbereichen umfasst. Allerdings lassen sich durchaus einige Spezifika benennen, die nach einer explorativen Studie von Sczesny unter anderem zum Arbeitsschutz bei Zeitarbeit vor allem am temporären Charakter der Tätigkeit festzumachen sind. Aufgaben, Arbeitsrollen und Arbeitsinhalte, Arbeitsort und -umgebung verändern sich häufiger. Bei einem Drittel der Entleihbetriebe existieren zusätzlich Unklarheiten über die Verantwortlichkeiten beim Arbeitsschutz.<sup>90</sup>

Bei Zeitarbeitnehmern kann von einem gegenüber anderen Beschäftigten zwei bis dreifach höheren Unfallrisiko ausgegangen werden. Von 2005 auf 2006 stieg die Unfallhäufigkeit bei Zeitarbeitnehmern um 16 Prozent.<sup>91</sup> Neben den genannten Gründen können höhere Gefährdungen auch mit dem höheren Anteil der besonders unfallgefährdeten jüngeren Altersgruppen von Männern bedingt sein.

Zeitarbeit ist jedenfalls mit einigen Risikofaktoren verknüpft, wie

- ein erhöhter Anteil von Personen, die vorher nicht gearbeitet haben
- sowie die durchschnittlich kurze Beschäftigungsdauer.

---

<sup>89</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 53.

<sup>90</sup> Vgl. Sczesny u.a. (2008), S. 28.

<sup>91</sup> Vgl. Pauli (2008).

Der Anteil der Unfälle von Hilfsarbeitern machte 39,9 Prozent aus. Der Unfallschwerpunkt war der industrielle Produktionsbereich. Unfallursachen waren offensichtlich häufig Schwierigkeiten beim Gebrauch von Werkzeugen und die Handhabung von anderen Gegenständen, daneben Unfälle beim Hinauf- und Hinabsteigen oder allgemein im Zusammenhang mit Bewegung, ebenso der Umgang mit Maschinen, Transport- und Fördermitteln.

Arbeitsplätze der Zeitarbeit sind in höherem Maß mit psychischen Belastungen verbunden. Unterschiede zu regulären Arbeitsverhältnissen sind am höchsten bei gewerblicher Hilfsarbeit, geringer bei Büroarbeit. So beurteilen in einer Befragung zwei Drittel der Zeitarbeiter das Arbeitsklima und die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz als nicht positiv, sie sind verstärkt Leistungskontrollen ausgesetzt. Abgesehen von Belastungen durch wechselnde Einsatzorte und Arbeitszeiten sind die Arbeitsbeziehungen in deutlich höherem Maß durch Beziehungsstress und -unsicherheiten und persönlich zu leistende ‚Emotionsarbeit‘ gekennzeichnet.<sup>92</sup>

Ein mit Daten verschiedener Länder der EU im Jahr 2000 durchgeführter Vergleich der Arbeitsbedingungen von atypisch Beschäftigten und Beschäftigten im Normalarbeitsverhältnis zeigt eine starke negative Abweichung der Zeitarbeit, wobei die Unterschiede besonders deutlich bei den Kriterien

- Entlohnung,
- Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume,
- sozialer Unterstützung,
- körperlicher Belastungen,
- Zeitdruck und anderen Formen der Überforderung<sup>93</sup>

in Erscheinung treten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Wieland/Krajewski (2002), S. 11 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Nienhüser/Matiaske (2003), S. 471.

Zur Erfassung der Arbeitsbedingungen, wie sie von Beschäftigten in unterschiedlichsten Branchen persönlich beurteilt werden, benutzt ein vom DGB entwickelter Index 15 Dimensionen der Arbeitsqualität. Die bundesweit durchgeführte repräsentative Befragung ergibt klare Hinweise darauf, dass Zeitarbeit überwiegend als besonders belastende Tätigkeit wahrgenommen wird, die kaum positive Berufs- und Einkommensperspektiven repräsentiert. In zentralen Dimensionen des Index ergeben sich auffällig niedrige Werte, die sich zum Beispiel von den durchschnittlichen Bewertungen unbefristet beschäftigter Arbeitnehmer deutlich abheben. Besonders niedrig wurde die Qualität der Arbeitsplätze hinsichtlich der

- beruflichen Zukunftsaussichten,
- Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Einkommenssituation,
- Aufstiegsmöglichkeiten,
- Gestaltung der körperlichen Anforderungen sowie
- den Möglichkeiten für eine gewisse Kreativität in der Ausführung der Tätigkeiten beurteilt.

Als „gute Arbeit“ im Sinne der Kriterien wird der Arbeitsplatz nur von zwei Prozent der befragten Zeitarbeitnehmer eingestuft.<sup>94</sup>

## 1.5 Zeitarbeit in betrieblichen Flexibilisierungsprozessen

### **Veränderte Rolle der Zeitarbeit in den Entleihbetrieben**

Hinsichtlich des zunehmenden Einsatzes von Zeitarbeit in den Unternehmen lassen sich aufgrund verschiedener Analysen und Fallstudien<sup>95</sup> bezogen auf die Zeitarbeit in Deutschland einige Trends erkennen: Ein zunehmender Anteil der Unternehmen nutzt Zeitarbeit - auch im Zusammenhang mit anderen Instrumenten - vor allem als Mittel der Arbeitszeitflexibilität. Fast jeder vierte Betrieb zwischen 100 und 199

---

<sup>94</sup> Vgl. DGB (2007), S. 18.

<sup>95</sup> Vgl. Promberger (2006), Promberger/Theuer (2004).

Beschäftigten nutzt Zeitarbeit, bei den größeren Betrieben sogar mehr als 40 Prozent. Schwerpunkte sind arbeitsintensive Fertigungsbetriebe und einige Dienstleistungsbranchen. Etwa jeder vierte Arbeitsplatz im Bereich der Leiharbeit wird dabei als gering qualifiziert eingestuft, was aber nicht bedeutet, dass diese Arbeitsplätze nur mit gering qualifizierten Arbeitskräften besetzt werden. Ob und in welchem Ausmaß Zeitarbeit genutzt wird, hängt von unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen ab.

Ein engerer Zusammenhang besteht mit der Betriebsgröße und dem jeweils im Vordergrund stehenden Flexibilisierungskonzept.

Daneben ist auch die Abhängigkeit von saisonalen und anders begründeten Auftragsschwankungen von Bedeutung.<sup>96</sup>

Ein steigender Anteil der Unternehmen nutzt Zeitarbeit besonders intensiv. Der Anteil von Entleihbetrieben mit mehr als 150 Beschäftigten, in denen die Zeitarbeiterquote über fünf Prozent lag, stieg allein von 2002 bis 2006 von 29,7 Prozent auf 46,1 Prozent an. Der Anteil der Entleihbetriebe mit mehr als 20 Prozent Zeitarbeit stieg von 6,5 Prozent auf 10,4 Prozent an.<sup>97</sup> Besonders intensiv erfolgt der Einsatz in Großbetrieben des verarbeitenden Gewerbes. 2006 kamen in rund 45 Prozent der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes mit mehr als 250 Beschäftigten Leiharbeitskräfte zum Einsatz.

Mit ihrer enormen Zunahme lässt sich eine deutlich gewandelte Funktion der Zeitarbeit feststellen. Zeitarbeit dient nicht mehr vorrangig dazu, kurzfristige Personalbedarfe und vorübergehende Bedarfsspitzen abzudecken, sondern vermehrt auch zur Erprobung neuer Arbeitskräfte sowie um Stammbeschaftungen durch „flexible Randbeschaftungen“ zu ersetzen.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Promberger u.a. (2006), S. 106.

<sup>97</sup> Vgl. Bellmann/Kühl (2007).

<sup>98</sup> Vgl. Seifert/Brehmer (2008), S. 340.

Vor allem in Hochlohn-Produktionsbetrieben mit stark arbeitsteiliger manueller Fertigung und bestimmten Dienstleistungsbetrieben stehen häufiger die Motive „Lohnkostensenkung und Tarifierunterwanderung“ sowie die Vereinfachung eines „Kapazitätsrückbau(s) im Falle rückläufiger Auslastung“<sup>99</sup> im Vordergrund. Auch eine im Auftrag der DIS AG geförderte Studie des Bonner Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft (IWG) unterscheidet bei der Zeitarbeit hinsichtlich der Zielsetzung kurzfristige, unerwartete Personalbedarfe zu bewältigen einerseits und weitergehenden personalstrategischen Zielsetzungen andererseits (wie Senkung der Arbeitskosten, Erhaltung gefährdeter Arbeitsplätze und so weiter). Dazu gehört auch die Möglichkeit, „dass teurere Stammarbeitskräfte durch billigere Zeitarbeitskräfte ersetzt werden“<sup>100</sup>.

Inzwischen werden Zeitarbeitnehmer „verstärkt auch planmäßig über lange Zeit eingesetzt und arbeiten in Ergänzung der in den Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer“<sup>101</sup>. Zwar wurde Zeitarbeit durchaus schon vor den Hartz-Reformen in Produktionsbereichen mit stark schwankendem Arbeitsvolumen genutzt, um eine betriebliche Personalreserve möglichst gering zu halten. Doch, darauf weist Ulber hin, liegt der entscheidende Wandel darin, jetzt Dauerarbeitsplätze durch Leiharbeiter ersetzen zu können. Eine Ursache ist der Wegfall der Höchstüberlassungsdauer im Arbeitnehmerüberlassungsrecht.<sup>102</sup>

Wie eine betriebsbezogene Analyse aufzeigt, verläuft der seit einigen Jahren feststellbare Ersatz industrieller Arbeitsplätze durch Zeitarbeit seltener zeitlich zusammenhängend und in direkter Form. Offenbar fallen entsprechende Stellen bereits vorwiegend in Zeiten einer schlechten Auftragslage weg, die auch bei einem günstigeren konjunkturellen Umfeld in den Folgejahren nicht erneut geschaffen werden. Im Aufschwung wird der Personalbedarf vorsichtshalber durch Leiharbeitereinsatz und befristete Einstellungen befriedigt. „Der sprunghafte Anstieg der Leihar-

---

<sup>99</sup> Vgl. Promberger u.a. (2006), S. 147; Dörre (2007).

<sup>100</sup> Miegel u.a. (2007), S. 13.

<sup>101</sup> Olfert (2008), S. 127.

<sup>102</sup> Vgl. Ulber (2008a), S. 25.

beitnehmerbeschäftigung ist demnach zu einem guten Teil ein typisches ‚Nachkrisenphänomen‘.<sup>103</sup>

### **Atypische Beschäftigung im Rahmen betrieblicher Flexibilisierungsprozesse**

Betriebswirtschaftliche Publikationen erklären den „Boom“ der Zeitarbeit oft mit den im Zuge der „Globalisierung“ gestiegenen Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen.<sup>104</sup> Demnach ist Zeitarbeit unter den Prämissen eines scharfen internationalen Wettbewerbs wegen ihrer besonders flexiblen Verfügbarkeit ein unverzichtbares Instrument zur Steuerung des mit der Auftragslage extrem schwankenden Personalbedarfs.

Mit diesem Erklärungsmuster werden jedoch entscheidende ökonomische Gründe für den verstärkten Einsatz der Zeitarbeit in den Betrieben eher verdeckt, die sich aus dem Potenzial der Zeitarbeit als Rationalisierungsinstrument ergeben. Denn Zeitarbeit kann bedeutend zur Optimierung des Personaleinsatzes beitragen.

Dabei ergänzt Zeitarbeit den mittlerweile umfangreichen Instrumentenkasten betrieblicher Flexibilisierungsinstrumente.

Vorteile der Zeitarbeit für die Entleihunternehmen liegen besonders auf folgenden Ebenen:

- Verlagerung von Arbeitgeberberrisiken auf die Verleihfirma (Personalauswahl, Lohnfortzahlung, Weiterbeschäftigung bei Auftragsmangel, Kündigung).
- Bei Tarifbindung und hohen übertariflichen Leistungen der Stammkräfte meist Kostenvorteil durch preisgünstigere Verleihsätze.

---

<sup>103</sup> Wassermann/Rudolph (2007).

<sup>104</sup> Vgl. Frensch (2002), S. 111.

- Kurzfristige Anpassung des verfügbaren Personals an die Auftragslage.
- Reduzierung der Personalreserve zum Beispiel für Ausfallzeiten wie Arbeitsunfähigkeit und Urlaub.
- Senkung der Qualifizierungskosten durch Nutzung der Ausbildung/Erfahrung der Zeitarbeiter.
- Keine Kosten der Personalgewinnung und Auswahl sowie der Personalverwaltung und -betreuung.

Ein nicht zu gering erachtendes Motiv für Zeitarbeit ist die mögliche Umgehung arbeitsrechtlicher Verpflichtungen, die bei der Einstellung von Mitarbeitern vom Entleihbetrieb einzugehen wären. Es handelt sich dabei um einen Sachverhalt, mit dem politische Forderungen nach einem Abbau des Kündigungsschutzes und anderer arbeitsrechtlicher Bestimmungen begründet werden, die zum Beispiel nach Auffassung der Arbeitgeberverbände<sup>105</sup> und ihnen nahestehenden Wirtschaftsinstituten für eine zu geringe Bereitschaft der Unternehmen verantwortlich sind, Dauerarbeitsplätze zu schaffen.<sup>106</sup>

So wird die zunehmende Nutzung der Zeitarbeit in Deutschland von CDU und FDP vor allem auf angeblich zu „starre“ Arbeitsmarktstrukturen zurückgeführt. Von diesen Rigiditäten habe die Zeitarbeit letztlich bei ihrem Wachstum besonders profitiert (FDP).<sup>107</sup> Erst die Zeitarbeit böte „den Unternehmen die Chance, unkalkulierbare Kosten des bislang

---

<sup>105</sup> Vgl. z.B. BDI (2008).

<sup>106</sup> Sachverständigenrat (2005), S. 162: „Ein zu rigider Kündigungsschutz dämpft die Arbeitsmarktdynamik, weil Unternehmen Arbeitskräfte über Bedarf oder ungeeignete Personen länger beschäftigen müssen. Dies vorausschauend halten sich Unternehmen mit Neueinstellungen zurück, insbesondere bei Arbeitnehmern, die unter den besonderen Kündigungsschutz fallen. Damit geht eine Verfestigung der Arbeitslosigkeit einher, weil Arbeitslose geringere Chancen auf einen Arbeitsplatz besitzen.“

<sup>107</sup> Vgl. iGZ (2005); Westerwelle (2008).



zu verkrusteten Arbeitsmarktes in kalkulierbare Entleihgebühren bei entsprechend unkomplizierter Anpassung der Beschäftigung an die jeweilige Kapazitätsauslastung umzuwandeln“ (CDU).<sup>108</sup>

Nach Einschätzung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung geht es den Unternehmen beim Zeitarbeitereinsatz nicht allein darum, die Kündigungsschutzbestimmungen zu umgehen. Denn die Betriebe verfügten über diverse Flexibilisierungsalternativen zur Zeitarbeit – wie zum Beispiel die befristete Einstellung von Mitarbeitern. „Was Leiharbeit attraktiv macht ist, dass das Arbeitsrecht in hohem Maße Richterrecht ist. Wenn es Kündigungen gibt, wird darüber oftmals vor den Gerichten entschieden. Das bedeutet für die Unternehmen Kosten, Aufwand und Unsicherheit. Leiharbeit ist nicht ein Instrument, um den Kündigungsschutz, sondern eher die sehr bürokratischen Regelungen, die wir beim Kündigungsschutz haben, zu unterlaufen.“<sup>109</sup>

Personelle Flexibilisierung verfolgt zudem das Ziel, den Personaleinsatz so weit wie möglich und nötig an den zeitlich und organisatorisch vorgegebenen Produktionsanforderungen auszurichten und eine Vollausslastung des Personals zu erreichen, nicht finanzierten Leerlauf ebenso wie einen zu hohen Kostenaufwand bei Personalspitzen zu vermeiden. Flexibilisierung intendiert dabei durchaus auch eine „Steigerung der Spielräume des Managements in Fragen der Arbeitszeit, der Zuteilung von Aufgaben, der Versetzung zwischen Arbeitsplätzen sowie beim Auf- und Abbau personeller Kapazitäten“<sup>110</sup>.

Den Unternehmen steht dazu allerdings eine äußerst breite Palette von Instrumenten zur Verfügung, die offensiv zur Optimierung des Personaleinsatzes genutzt werden. Beträchtliche Flexibilitätsspielräume entstanden den Unternehmen in den letzten Jahrzehnten vor allem durch immer flexiblere Arbeitszeitregelungen, die bei Arbeitnehmern wegen oft größerer beruflicher/privater Freiräume keineswegs immer auf Ableh-

---

<sup>108</sup> iGZ (2005).

<sup>109</sup> Brenke/Eichhorst (2008), S. 243.

<sup>110</sup> Flecker (2005), S. 3.

nung stießen. Flexible Arbeitszeitregelungen und Arbeitszeitkonten<sup>111</sup> dienten den Unternehmen aber stets auch dazu, Betriebszeiten ohne einen vergleichbar zusätzlichen Personalaufwand – wie Überstunden – weiter auszudehnen und die Arbeitnehmer stärker auf die eigenverantwortliche Sicherstellung der Arbeitsergebnisse zu verpflichten.<sup>112</sup> Das häufige Endresultat sind „völlig durchsichtige und greifbare ökonomische Vorteile für den Betrieb und eine sich sehr schnell als Scheinsouveränität erweisende Zeitverfügung bei den abhängig Beschäftigten“<sup>113</sup>.

Zeitarbeit ergänzt die schon seit Langem in Unternehmen geübte Praxis, unprofitabel erscheinende Funktionen und Leistungsbereiche organisatorisch auszugliedern, um die Leistungen anschließend von externen Anbietern als „Fremdleistungen“ einzukaufen („Outsourcing“).

Dem unternehmensstrategischen Nutzen dieses Konzepts stehen allerdings auch verschiedene Nachteile gegenüber - wie ein fehlender direkter Zugriff auf die Mitarbeiter des Dienstleistungserbringers, zusätzliche Transaktionskosten, ein möglicher Einflussverlust in Bezug auf Preis und Qualität der Leistung, eine Abhängigkeit von einzelnen Auftragnehmern oder ein durch Personalabbau erzwungener Kompetenzverlust. Solche Nachteile sind bei einem gezielten Einsatz von Zeitarbeitnehmern zu vermeiden. Sie können laut einer Adecco-Studie zum Beispiel durch das sogenannte „Inhouse Outsourcing“ begrenzt werden, bei dem die Arbeitsplätze des Fremddienstleisters direkt im Betrieb des Auftraggebers untergebracht sind.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Groß u.a. (2000), S. 226.

<sup>112</sup> Vgl. Lehndorff (o.J.), S. 42.

<sup>113</sup> Negt (2001), S. 197.

<sup>114</sup> Vgl. Adecco (2008).

## Flexibilisierung – Instrumente und Maßnahmen

### „Interne Flexibilität“ Arbeitszeit

Teilzeitbeschäftigung (geringfügige Beschäftigung)  
Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltkürzung  
Arbeitszeitverlängerung (ohne Ausgleich)  
Arbeitszeitkonten, Gleitzeit  
Abbau von Überstunden und Resturlaub  
Kapazitätsorientierte Arbeitszeiten  
Sonderschichten  
Wechselschichten  
Kurzarbeit  
Sabbaticals

### Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalt

Unternehmensübergreifende Arbeitskräftepools  
Abordnung  
Projektarbeit  
Job Rotation  
Unternehmensinterne Zeitarbeit  
Qualifizierung

### Lohn

Leistungslohn  
Ertragsorientierte Vergütung  
Kapitalbeteiligung Mitarbeiter

### „Externe Flexibilität“ Einstellung, Entlassung

Befristete Arbeitsverträge  
Einstellungsstopp  
Betriebsbedingte Kündigung  
Aufhebungsverträge  
Outplacement  
Transfergesellschaften  
Konzerninterne Stellenvermittlung  
Altersteilzeit

### Zukauf von Fremdleistungen

Ausgliederung von Betriebsabteilungen  
Zeitarbeit  
Fremdleistungsbezug  
(Werkverträge/Dienstleistungsverträge)  
Inhouse-Outsourcing  
Einsatz „Freelancer“

(Instrumente eines flexiblen Personaleinsatzes nach Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.)

Angesichts der vielfältigen Möglichkeiten zur Flexibilisierung sehen sich heutige Personalmanager nach Ergebnissen einer Befragung überwiegend „als proaktive, flexibilitätsorientierte Gestalter“, die langfristige personalstrategische Planungen verfolgen und in ihr Kalkül auch die Zeitarbeit einbeziehen.<sup>115</sup>

So hat sich auch durch die Entwicklung der günstigen Konjunktur in den vergangenen Jahren der Handlungsbedarf der betrieblichen Interessenvertretungen in Bezug auf personelle Flexibilisierungsmaßnahmen nicht verringert. Zwischen 2005 und 2007 mussten sich 60,8 Prozent der Betriebsräte mit den Themen Personalabbau und Beschäftigungssicherung auseinandersetzen, rund ein Drittel mit Sozialplänen, Ausgliederung, Schließung oder Zusammenlegung von Betriebsteilen, ebenso mit auf den Prüfstand stehenden betrieblichen Sozialleistungen und Lohnstarifen. Fast ein Viertel der Betriebsräte berichtete über Konflikte beim Einsatz von Leiharbeitskräften und immerhin jeder zehnte

<sup>115</sup> Vgl. DGFP (2005), S. 32.

(9 Prozent) über Auseinandersetzungen, die mit einer Leiharbeitsfirma geführt wurden.<sup>116</sup>

Die verschiedenen Instrumente eines flexiblen Personaleinsatzes werden in den Unternehmen keineswegs starr angewendet, sondern entsprechend den spezifischen Anforderungen der Branche und unterschiedlicher Betriebsabteilungen eingesetzt. Entsprechend wird dann zum Beispiel neben flexiblen Arbeitszeitregelungen wie Zeitkonten in der Produktion auf Zeitarbeit zurückgegriffen, während in anderen Einheiten einzelne Beschäftigungsverhältnisse befristet werden.

Zeitarbeit wird stärker genutzt, wo die regulären Lohntarife relativ hoch sind und sich die Arbeitsorganisation in hohem Maße auf Vollzeittätigkeiten stützt. In Kleinstbetrieben und Branchen mit ohnehin niedrigen Löhnen wird demgegenüber aus Kosten- und spezifischen arbeitsorganisatorischen Gründen weit mehr auf Minijobs zurückgegriffen.<sup>117</sup> So scheint die Rationalisierung im Einzelhandel besonders auf einem veränderten Mix von Vollzeittätigkeiten mit einem steigenden Anteil – mittlerweile rund ein Viertel der Beschäftigten – von Minijobs zu beruhen.<sup>118</sup>

Eine nach dem Prinzip des „atmenden Unternehmens“ flexibel agierende Personalplanung kalkuliert das kontinuierlich ausgelastete Stammpersonal an seiner unteren Auslastungsgrenze. In neuen Automobilwerken wird von einem Korridor der Kapazitätsauslastung zwischen 80 und 140 Prozent ausgegangen, ohne dass in den Betrieben mit Personalzusatzkosten, zum Beispiel Überstundenzuschlägen, kalkuliert wird. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig: Neben der intensiven Nutzung von Werkverträgen, Einstellung von Aushilfen oder nur der konzerninternen Abordnung von Arbeitnehmern aus anderen Konzernteilen wird der flexible Personaleinsatz vor allem durch Arbeitszeitkonten, befristete Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitnehmerüberlassung sichergestellt.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Schäfer (2008), S. 293 f.

<sup>117</sup> Vgl. Loose/Ludwig (2004).

<sup>118</sup> Vgl. Voss-Dahm (2005), S. 235.

<sup>119</sup> Vgl. Dudenhöffer/Büttner (2006). Im Vordergrund stehen Arbeitsplätze mit einfachen Qualifikationen. Der Anteil der Zeitarbeiter an allen in der Branche

### 1.5.1 Vorteile der Zeitarbeit für die Beschäftigten?

Der Zeitarbeitsboom der vergangenen Jahre wäre nicht ohne eine außerordentlich hohe Bereitschaft Arbeitsuchender zu erklären, finanziell oft unzulängliche oder auch hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen objektiv unpassende Stellenangebote als Zeitarbeitnehmer anzunehmen. Für Arbeitslose gelten jedoch seit den Hartz-Reformen in der Arbeitsvermittlung verschärfte Zumutbarkeitskriterien. Auch verkürzte Zeiten des Arbeitslosengeldbezugs erhöhen den Zwang, quasi jede beliebige Tätigkeit zur Verkürzung eigener Arbeitslosigkeit und Vermeidung sozialer Hilfebedürftigkeit – „Hartz IV“ - aufzunehmen. Entgegen einer von Arbeitgeberverbänden verbreiteten Kritik an einer angeblich unzulänglichen Mobilität der Arbeitnehmer, ist die Bereitschaft von Arbeitnehmern ohnehin ausgesprochen hoch, bei drohender Arbeitslosigkeit einen Berufs- oder Arbeitsortwechsel in Kauf zu nehmen. Rund 70 Prozent würden laut einer INFAS-/IAB-Studie zugunsten eines Arbeitsplatzes auch vorübergehend eine Lohneinbuße hinnehmen.<sup>120</sup>

Die oftmals gegenüber regulären Beschäftigungsverhältnissen ungünstigen Arbeitsbedingungen in der Zeitarbeit werden politisch vor allem mit der Aussage gerechtfertigt, dass die Zeitarbeit besondere Vorteile zur beruflichen Eingliederung von Arbeitslosen böte. Zeitarbeit wird insofern als eine „Brücke zum Arbeitsmarkt“ verstanden. Verbesserte Arbeitsmarktchancen ergäben sich zum Beispiel durch den Einsatz in verschiedenen Entleihbetrieben, der einen Kontakt zu möglichen Arbeitgebern ermöglicht. Zeitarbeit böte erhöhte Chancen zum Erwerb beruflicher Fähigkeiten und Erfahrungen und helfe, eine Dequalifizierung zu vermeiden.<sup>121</sup> Die Hoffnung auf diesen „Brückeneffekt“ und darauf,

---

eingesetzten Hilfskräften betrug 17 Prozent, an den Facharbeitern 7 Prozent, bei den höher qualifizierten Kräften und solchen mit kaufmännischer Qualifikation nur 3 Prozent. Bei 23 Prozent der befragten Unternehmen waren mehr als 50 Prozent aller eingesetzten Hilfskräfte Zeitarbeitskräfte. 9 Prozent aller Unternehmen rekrutierten zwischen 25 Prozent bis 50 Prozent ihrer Hilfskräfte von Zeitarbeitsanbietern.

<sup>120</sup> Brix/Christensen (2002), S. 2.

<sup>121</sup> Z.B. Dormann (2006), S. 62.

möglicherweise im Entleihbetrieb eine Festanstellung zu bekommen - der „Klebeeffekt“- stellen daher tatsächlich ebenso wie die Qualifizierungsmöglichkeiten für viele Arbeitsuchende eine Motivation dar, als Zeitarbeitnehmer tätig zu werden.

### **Brücken- und Klebeeffekt?**

Wie Arbeitsuchende die beruflichen Perspektiven der Zeitarbeit einschätzen, haben wir für die vorliegende Bestandsaufnahme in Einzelinterviews und zwei Gruppendiskussionen versucht abzuklären. Insgesamt wurden 19 Arbeitsuchende einbezogen, von denen acht vorher schon einmal als Zeitarbeitnehmer tätig waren.

In diesen Befragungen zeigt sich erneut eine in systematisch angelegten biografischen Untersuchungen immer wieder feststellbare vornehmlich kritische Sicht auf die Zeitarbeit.

Für Zeitarbeitnehmer ist diese Beschäftigungsform nur selten eine „Ideallösung“, sondern weit häufiger ein Kompromiss zwischen eigenen Ansprüchen und den begrenzten Möglichkeiten des Arbeitsmarkts. Zeitarbeit wird von Betroffenen vorwiegend als „Übergangslösung oder Sprungbrett in ein festes Arbeitsverhältnis“<sup>122</sup> begriffen. Sie erscheint notwendig, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden oder dient als Übergangsphase in einem langfristigen persönlichen Karriereplan, oft aber auch nur als Zumutung und Behelf und Umweg (zurück) in die reguläre Beschäftigung. Hier liegt jedoch ein zentrales Problem: „Allenfalls in Ausnahmefällen führt Zeitarbeit zu Beschäftigung im Segment des Ersten Arbeitsmarktes; im Regelfall verstetigt Zeitarbeit verunsicherte Beschäftigungsperspektiven.“<sup>123</sup>

Ein kategorisches „Nein“ zur Möglichkeit, als Zeitarbeitnehmer zu arbeiten, kam in unseren Interviews nur von zwei Gesprächspartnern. Vorbehalte, die alle gegenüber der Zeitarbeit deutlich machen, werden vor allem an zu geringen Löhnen („das ist oft Ausbeutung“, „Hungerlöhne“) und der hohen Unsicherheit der Beschäftigung festgemacht, von der die

---

<sup>122</sup> Grimm (2004), S. 137.

<sup>123</sup> Bolder u.a. (2005), S. 160.

einen aufgrund eigener Erfahrungen, die anderen vom Hörensagen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis erzählen.

Die Widerstände fasst ein Gesprächspartner so zusammen: „Weil die Bezahlung meist so niedrig ist, weil man ständig woanders ist, keinen Kontakt zu Kollegen bekommt, auch als Mitarbeiter nicht so gut angesehen ist. Das wäre also nur eine der letzten Möglichkeiten.“ Ein anderer erzählt von „schlechten Erfahrungen“: „Was Finanzen, Arbeitseinsätze, die Beurteilung angeht, man kann sich nicht richtig festlegen. Man hat keine Entfaltungsmöglichkeiten, außer, man wird von der Firma, in der man beschäftigt wird, übernommen. Das ist aber immer fraglich.“

Kritisch wird auf unzulässige Praktiken einiger Zeitarbeitsfirmen eingegangen: „Wenn keine Aufträge da sind, dann muss man zu Hause bleiben, dann kriegt man aber kein Geld, obwohl man eigentlich angestellt ist. ... Ich finde das ... menschenunwürdig. Dann kann ich aber auch gleich Hartz IV kriegen, dann habe ich wenigstens ein festes Einkommen. So dumm das jetzt klingt!“

Eine zweite Frage lautete, ob man bessere Möglichkeiten in einem Betrieb hat, eingestellt zu werden, wenn man dort bereits als Zeitarbeitnehmer arbeitet oder gearbeitet hat? Es ist durchaus symptomatisch, dass kein Teilnehmer, auch nicht von denen mit Erfahrungen als Zeitarbeitnehmer, diese Frage klar positiv beantwortete. Stellvertretend sei Frau I. zitiert: „Das kommt sicher auch vor, aber ganz selten. Die (Firmen) wollen aber doch auch keine Verantwortung für die (Arbeitnehmer) übernehmen.“ „Nein“, argumentiert Herr R.: „Wenn die Firmen wirklich auf Dauer Personal suchen würden, würden sie doch sicher auch mehr ganz normal über die Zeitung nach Personal suchen.“ Der Brückeneffekt sei bei ihren Tätigkeiten in der Zeitarbeit kein Thema gewesen, berichtet Frau F.: „Es war immer so, dass (die Zeitarbeitsfirma) immer gesagt hat, wir haben da einen Auftrag und nach bestimmter Zeit müssen wir mal schauen, ob das weitergehen kann. Nach einer bestimmten Zeit, wenn zum Beispiel die Leute aus dem Urlaub wiedergekommen sind, aus Krankheit oder Schwangerschaft, da konnte man halt wieder gehen. Das waren immer wieder leere Versprechungen. Und das höre ich auch immer wieder.“

Ob sich die Beschäftigung als Zeitarbeitnehmer über kurz oder lang durch verbesserte Chancen auf dem Arbeitsmarkt ausmünzt, lässt sich allerdings auch anhand eingehender Untersuchungen nicht unbedingt bestätigen. Danach wird die Quote des späteren Übergangs in reguläre Beschäftigung mit rund 30 Prozent geschätzt („Brückeneffekt“). Die eigentliche „Klebequote“ - der Anteil der Zeitarbeitnehmer, die in einem Einsatzbetrieb eine reguläre Anstellung bekommen – wird jedoch mit maximal rund 15 Prozent angegeben.<sup>124</sup> Eine höhere Quote erscheint allerdings schon wegen der überwiegend kurzen Beschäftigungszeiten von Zeitarbeitnehmern illusorisch.<sup>125</sup> In den Betrieben werden letztlich auch reguläre Arbeitsplätze durch Zeitarbeit ersetzt. Das ist auch speziell der Fall, wenn in einem Betrieb vakante Arbeitsplätze in der Kombination von Arbeitsvermittlung und Arbeitnehmerüberlassung zunächst nur mit Zeitarbeitern besetzt werden, denen die spätere Möglichkeit zur Bewerbung nach einer solchen Erprobung angeboten wird. Zeitarbeit als Mittel der Personalgewinnung und -erprobung (Werbung: „Try and Hire“) ist durchaus auf dem Vormarsch – wenn auch gegenwärtig in den Betrieben bei der Personalauslese vor allem zu befristeten Arbeitsverträgen gegriffen wird.<sup>126</sup> Um erste Berufserfahrungen sammeln zu können, sind offenbar immer mehr Hochschulabsolventen dazu gezwungen, nach dem Studium in der Zeitarbeit tätig zu werden.<sup>127</sup>

In Unternehmen, die Zeitarbeit nur als Flexibilitätspuffer betrachten, dürfte Zeitarbeit jedoch auch nur in Einzelfällen als „Sprungbrett“ in das Unternehmen fungieren. Umgekehrt spielt Zeitarbeit dort, wo eine besondere Qualität und Dauerhaftigkeit der Arbeitsplätze erforderlich ist, die Zeitarbeit nur eine untergeordnete Rolle.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Promberger u.a. (2006a), S. 121.

<sup>125</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2007).

<sup>126</sup> Vgl. Boockmann/Hagen (2005), S. 315. Der Anteil befristeter Arbeitsverträge an allen neu abgeschlossen Arbeitsverträgen stieg allein zwischen 2001 und 2006 von 32 auf 43 Prozent. Vgl. IAB (2008).

<sup>127</sup> Vgl. Uni (2005).

<sup>128</sup> Vgl. Moser/Galais (2008).



### **Kompetenzerwerb in der Zeitarbeit?**

Durch die bedeutende Zunahme der Zeitarbeit wurde das Interesse der Berufsbildungsforschung an der Entwicklung modularer Weiterbildungskonzepte zur Unterstützung informeller Lernprozesse am Arbeitsplatz von Zeitarbeitern geweckt.<sup>129</sup> Durchaus vorbildlich ist zum Beispiel das Konzept der Randstad-Akademie „Lernen im Job“<sup>130</sup>, das den Teilnehmern und Teilnehmerinnen auch Möglichkeiten zum Erwerb von IHK-Zertifikaten ermöglicht. Ob jedoch Zeitarbeit eine eigenständige Qualität für Beschäftigte bietet, sich in Formen des informellen Lernens, also am Arbeitsplatz berufliche Kompetenzen anzueignen, untersucht der Beitrag von Gerhard Syben in dieser Broschüre. Nach seinen Befunden müssen die Erfolgsaussichten dieses Ansatzes einer „Qualifizierung durch Zeitarbeit“ differenzierter beurteilt werden, wenn man die Qualifikationsstrukturen, Arbeitsbedingungen und konkreten Tätigkeiten von Zeitarbeitern berücksichtigt.

Festzuhalten ist hier allerdings, dass die Möglichkeiten zur Weiterbildung in *formellen* Lernangeboten für Zeitarbeitnehmer relativ schwach ausgeprägt sind und im Umfang zudem offenbar stark von der organisatorischen Nähe oder Distanz der Zeitarbeitnehmer zur betrieblichen Kernbelegschaft abhängen.<sup>131</sup> Trotz einiger Erfahrungen mit Modellprojekten zur tätigkeitsbegleitenden Fortbildung lässt sich feststellen, dass nur ein geringer Anteil der Zeitarbeitnehmer mit grundständigen Berufsqualifikationen in den Zeitarbeitsunternehmen über relevante Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung verfügt, welche auch zu einer umfassenderen und langfristigen Verbesserung ihrer beruflichen Beweglichkeit beitragen können. Auch stellen sich kritische Fragen nach der Qualität modularer Weiterbildungskonzepte, wenn mit den Abschlüssen weder konkrete Berechtigungen noch verbesserte Einkommenschancen verbunden sind.

---

<sup>129</sup> Überblick vgl. Münchhausen u.a. (2004).

<sup>130</sup> Randstad (2008).

<sup>131</sup> Vgl. Bolder u.a. (2003), S. 8.

Je höher die speziellen beruflichen Qualifikationsanforderungen jedoch sind, desto wahrscheinlicher partizipieren Zeitarbeitnehmer an formalen Fortbildungsangeboten. Wenn Zeitarbeitsfirmen ihren Mitarbeitern Qualifizierungsmöglichkeiten bieten, beschränken sich diese Aktivitäten allerdings in den meisten Fällen auf den direkten Bedarf am Arbeitsplatz. Dabei stehen kürzere Qualifikationsmaßnahmen im Vordergrund, die im Entleihbetrieb benötigte Kompetenzen vermitteln (Textverarbeitung, CAD-Programm, „Staplerführerschein“, Schweißzertifikat). Wenige Unternehmen bemühen sich um den Aufbau von Lernsystemen, die über den unmittelbaren arbeitsplatzbezogenen Fortbildungsbedarf hinausgehen und zum Beispiel in entleihfreien Zeiten von Arbeitnehmern genutzt werden können. Zum Teil verlassen sich die Zeitarbeitsfirmen auf Unterweisungen, die in den Entleihbetrieben durchgeführt werden.

Dennoch wird ausgerechnet vonseiten der Zeitarbeitsbranche immer wieder betont, dass ein „lebenslanges Lernen“ im Interesse flexibler Unternehmen von allen Arbeitnehmern zukünftig verstärkt zu fordern ist. Kaum ein Begriff fasst die „neuen“ Anforderungen an Arbeitnehmer besser zusammen als das Leitbild der generellen „Beschäftigungsfähigkeit“ („Employability“). So wird es zum Beispiel von Brömser idealisiert, der aus dem Blickwinkel der Zeitarbeitsbranche auf eine zukünftig veränderte Qualität von Bildung und Qualifikation eingeht. Er weist auf eine zunehmende Dynamik und Innovationsabhängigkeit der Unternehmen sowie eine wachsende Bedeutung von Wissen und Bildung hin, die ein neues Leitbild der Erwerbsarbeit erforderlich machten: „Flexibel, lernbereit und mobil sollen sich die Arbeitnehmer heute präsentieren, um die Produktivität ihres Arbeitgebers und damit auch ihre eigene Beschäftigung zu sichern.“<sup>132</sup>

Es handelt sich bei dieser Definition der „Beschäftigungsfähigkeit“ um eine Bringschuld des für sein Schicksal eigenverantwortlichen Arbeitnehmers, der sich durch „lebenslanges Lernen“ entsprechend der wechselnden Verwertungsinteressen an seiner Arbeitskraft ständig „fit“ zu halten hat. Offenbar nach dem Modell der „aktivierenden“ Arbeits-

---

<sup>132</sup> Brömser (2008), S. 497.

marktpolitik soll diese Beschäftigungsfähigkeit nicht nur vom Betrieb „gefördert“, sondern auch „gefördert“ werden. Die Arbeitnehmer müssen sich darauf einstellen, dass das Normalarbeitsverhältnis auf der „roten Liste“ stehe und zukünftig Erwerbsbiografien häufiger durch Unterbrechungen und vor allem atypische Beschäftigung gekennzeichnet seien.<sup>133</sup>

Das Paradigma „Beschäftigungsfähigkeit“ kennzeichnet die gewünschte neue Rolle der Arbeitnehmer nach dem Vorbild des „Arbeitskraftunternehmers“<sup>134</sup>, der eigenverantwortlich und stets aufs Neue die Qualität seiner Verwertungspotenziale für die Unternehmen verbessert. Sie entspricht einer Erwartung gegenüber dem Einzelnen, die gegenwärtig auch zunehmend außerhalb des Arbeitslebens Gültigkeit beansprucht: Fit zu bleiben. Gefragt sind „individuelles Selbstmanagement und Selbstökonomisierung der Lebensführung, eigentätige Prävention und aktives Altern, lebenslanges Lernen und permanente Bewegung“<sup>135</sup>. Vor diesem Hintergrund wird das Ziel, Beschäftigung zu fördern, in einem politischen Begriff der „Employability“ durch den Ansatz ersetzt, die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, die als entscheidende Voraussetzung des sozialen und ökonomischen Wandels betrachtet wird.<sup>136</sup>

„Beschäftigungsfähigkeit“ als Leitbild zukünftig benötigter Qualifikationen besteht zum einen in der Qualifikation des Erwerbstätigen, die sich begrifflich im Wesentlichen auf seine „Wertschöpfungsfähigkeit“ reduzieren lässt, zum anderen in der Flexibilität als berufliche „Anpassungsfähigkeit“ an die vom Betrieb festgelegten Anforderungen und Rationalisierungsziele. Nicht zuletzt gewünscht ist auch eine hohe räumliche Beweglichkeit.<sup>137</sup> Von den Individuen wird vor allem gefordert, sich gezielt durch „self-management und self-marketing“ zu entwickeln, so

---

<sup>133</sup> Vgl. Brömser (2008), S. 498 f.

<sup>134</sup> Vgl. Pongratz/Voß (2004).

<sup>135</sup> Lessenich (2008), S. 96.

<sup>136</sup> Vgl. Deeke/Kruppe (2003).

<sup>137</sup> Vgl. Blancke u.a. (2000), S. 9.

dass sie sich "auf flexibilisierten Arbeitsmärkten (relativ) frei bewegen und dadurch ihre Existenz sichern können". Beschäftigungsfähigkeit erweist sich letztlich auch in einer „Befähigung“, in der Randbelegschaft eines Betriebs nur eine vorübergehende, qualifikationsfremde und niedriger entlohnte Erwerbsarbeit zu leisten.

### 1.5.2 Zeitarbeit: atypisch und prekär?

Festzuhalten ist, dass die betriebliche Flexibilisierungspolitik zu einem Boom unsicherer Arbeitsplätze im Niedriglohnsektor geführt hat, der insbesondere auch mit der Zeitarbeit wächst und gegenwärtig zu den großen „Kristallisationspunkten“ einer zunehmenden Prekarität gezählt werden kann.<sup>138</sup> Die „Schleusen geöffnet“ haben dabei letztlich die Hartz-Reformen, besonders die Deregulierung der Zeitarbeit und veränderte Normen der geringfügigen Beschäftigung, die das Lohnniveau besonders unter Druck gerieten ließen.<sup>139</sup>

Forciert durch die Arbeitsmarktreformen haben sich in den vergangenen Jahren einer verhältnismäßig günstigen konjunkturellen Lage die schlecht entlohnten und unsicheren „Jobs“ in den Randbelegschaften der Betriebe vermehrt. Jedoch keineswegs ohne Auswirkungen auf die vermeintlich noch geschützten Stammebelegschaften: Denn gerade durch die „billigeren Minijobber/innen, aber auch Zeitarbeitskräfte und die Möglichkeit des Outsourcings von Tätigkeiten in Bereiche ohne Tarifbindung oder mit niedrigen Tariflöhnen, ist das Lohngefüge am unteren Rand des Lohnspektrums erheblich unter Druck geraten“<sup>140</sup>. Wenn in größerem Umfang Zeitarbeitnehmer im Betrieb zum Einsatz kommen, trägt dies auch zur Verunsicherung und Disziplinierung der Belegschaft bei<sup>141</sup> – teils auch als gewünschter Nebeneffekt entsprechender Maßnahmen des Managements.

---

<sup>138</sup> Vgl. Dörre (2008).

<sup>139</sup> Vgl. Kalina/Weinkopf (2008).

<sup>140</sup> Ebenda, S. 9.

<sup>141</sup> Vgl. Holst (2009).

Die Bundesregierung versprach sich mit den Reformen der „Agenda 2010“ mehr Flexibilität und Kostenentlastungen für die Betriebe, die ihren schwankenden Personalbedarf nunmehr verstärkt auch über die „atypische“ Beschäftigung decken konnten. Dabei ließ sich die so betriebene Ausweitung eines Sektors niedrig entlohnter und unsicherer Arbeit mit der Zielsetzung rechtfertigen, niedrighschwellige Beschäftigungsmöglichkeiten für gering qualifizierte Arbeitnehmer zu schaffen.

Aus Sicht des Bundeswirtschaftsministers galten als wichtigste Ursache eines besonders für „leistungsschwache“ Arbeitnehmer zu geringen Arbeitsplatzangebotes die zu hohen ‚Anspruchslöhne‘ entsprechender Qualifikationsgruppen und eine zu geringe Lohnspreizung in den geltenden Tarifverträgen.<sup>142</sup> Auch die im Zuge der Hartz-Reformen erfolgte Neuregelung der geringfügigen Beschäftigung („Mini“- und „Midijobs“) zielte zugleich auf eine Ausweitung des Niedriglohnsektors, auf positive Effekte für den Arbeitsmarkt und nicht zuletzt eine Entlastung der Sozialkassen.<sup>143</sup>

Von den Protagonisten der Politik, die die Zunahme der atypischen Beschäftigung beförderten, wird auf die Unvermeidbarkeit dieser Entwicklung hingewiesen und auf die ‚geschaffenen Tatsachen‘ verwiesen. Wie es Florian Gerster im Jahr 2004 als Vorstand der Bundesagentur für Arbeit formulierte, ist der Bruch mit alten Leitvorstellungen guter Arbeit zukünftig notwendig: "Zeitarbeit, befristete Beschäftigung, Teilzeit und Arbeitsverhältnisse ohne vollen Sozialversicherungsschutz werden die Kernbelegschaften in stärkerem Maß ummanteln. Eine Abkehr vom Leitbild unbefristeter Vollzeitbeschäftigung ist unabdingbar."<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. BMWA (2003).

<sup>143</sup> Vgl. Steck/Kossens (2003), S. 9.

<sup>144</sup> <http://www.bwl.fh-wiesbaden.de/aktuelles/f-gerster.htm>. Eine Position, die Florian Gerster auch in einem Papier des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung als Koautor wiederholte, das bezeichnenderweise mit "Staatsmodernisierung aus der Sicht der Wirtschaft" betitelt ist: Vgl. Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung (2004), S. 19.

Rund ein Viertel der Erwerbspersonen standen 2006 in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis wie Teilzeitarbeit, Minijob, Zeitarbeit oder in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis.<sup>145</sup> Als „atypisch“ wird ein Arbeitsverhältnis bezeichnet, das sich in zentralen Punkten vom Normalarbeitsverhältnis unterscheidet. Unter „Normalarbeit“ wird üblicherweise eine abhängige Erwerbsarbeit verstanden, deren Rahmenbedingungen nach allgemeiner Auffassung als zumutbar und akzeptabel gelten. So handelt es sich um eine auf Dauer angelegte, existenzsichernde, zeitlich geregelte, im Betrieb des Arbeitgebers ausgeübte abhängige Vollzeitbeschäftigung, die weitgehend stabil und sozial abgesichert ausgestaltet ist.<sup>146</sup> Umgekehrt ist atypische Beschäftigung häufiger durch einen geringeren Grad der beruflichen und sozialen Integration gekennzeichnet.<sup>147</sup>

Auch der „zweifelhafte Ruf“ der Zeitarbeit erklärt sich so letztlich vor allem aus ihren schwerwiegenden strukturellen Defiziten, die gegenüber dem Normalarbeitsverhältnis bestehen.<sup>148</sup> Zeitarbeit ist meistens „unterprivilegierte Arbeit - ... im Schnitt schlechter bezahlt, weniger stetig, schlechter qualifiziert und seltener mitbestimmt“<sup>149</sup>. Legt man die dafür maßgeblichen Indikatoren zugrunde, ist Zeitarbeit eine „prekäre“ Beschäftigungsform, die eben häufig nicht existenzsichernd und instabil angelegt ist und dabei auch eine geringere Integration in soziale Sicherungssysteme bedeutet.<sup>150</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2008); Sachverständigenrat (2008), darin Teil 5: Analyse Normalarbeitsverhältnisse und atypische Beschäftigung in Deutschland.

<sup>146</sup> Vgl. Bosch (2002), S. 108; Bosch (2003), S. 11-24.

<sup>147</sup> Vgl. Dörre (2005).

<sup>148</sup> Vgl. Seifert (2000).

<sup>149</sup> Promberger (2006), S. 1.

<sup>150</sup> Vgl. Koch, C. (2007), S. 11.

Joachim Duhnenkamp  
Arbeitnehmerkammer Bremen

## **2 Eine Auswertung der Rechtsfälle in der Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer**





## **Vorbemerkung**

Art und Umfang der Rechtsthemen, die in der arbeits- und sozialrechtlichen Beratung der Arbeitnehmerkammer Bremen behandelt werden, sind gewissermaßen ein Spiegelbild der sich verändernden Arbeitsbeziehungen. Allerdings gibt die Statistik der Beratungsarbeit vor allem Hinweise auf die potenziellen Konfliktfelder im Arbeitsverhältnis. Im Rahmen des Projekts „Bestandsaufnahme zur Zeitarbeit in Bremen“ hat die Arbeitnehmerkammer Bremen die Beratungen des Jahres 2007 im Bereich des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts in Bremen-Stadt ausgewertet.

## **Beratung**

Die Daten ergeben verschiedene Hinweise auf spezifische Problemlagen und Fehlentwicklungen bei der Arbeitnehmerüberlassung. Die Untersuchung beschränkte sich auf die Auswertung der in der Arbeits- und Sozialversicherungsrechtsberatung der Kammer am Beratungsstandort Bremen-Stadt geführten persönlichen Rechtsberatungsgespräche.

Für die Einschätzung der Gesamtdimension für das Land Bremen ist daher zu beachten, dass die nachfolgenden Ausführungen nur einen Teil der Beratungsnachfrage widerspiegeln; nicht berücksichtigt sind die an den Standorten Bremen-Nord und Bremerhaven sowie die über die Betriebs- und Personalräteberatung an die Kammer herangetragenen Rechtsprobleme sowie ferner die Vielzahl nicht dokumentierter telefonischer Rechtsberatungen für Zeitarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer.

Nach übereinstimmender Einschätzung aller Rechtsberater/innen in Bremen-Stadt war die Beratungsnachfrage aus dem Bereich Zeitarbeit im Jahr 2007 eher geringer war als in den Vorjahren.

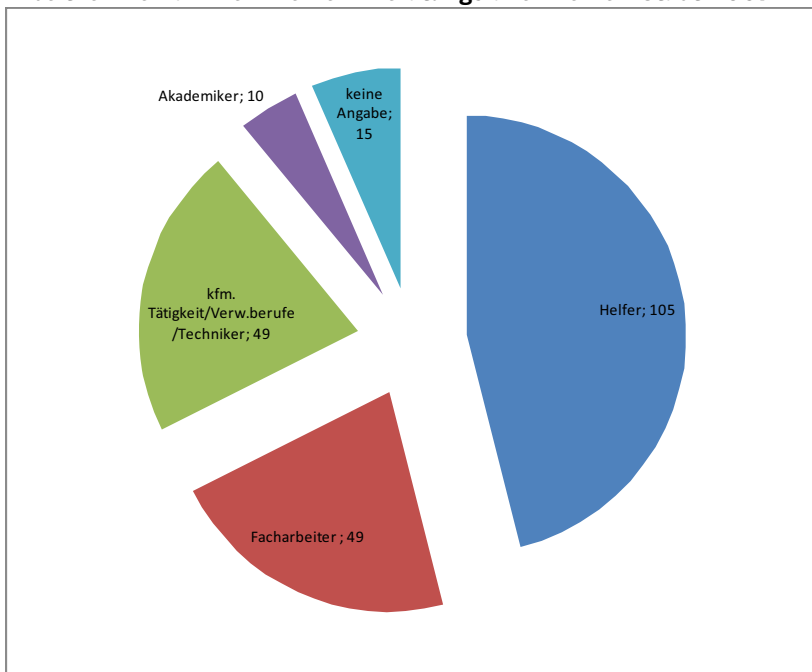
Im Untersuchungsjahr 2007 wurden 228 Beratungen für Arbeitnehmer/innen in Zeitarbeitsverhältnissen aus 74 Betrieben der Zeitarbeitsbranche durchgeführt, in denen 297 abgrenzbare Rechtsprobleme mit den Beschäftigten erörtert wurden. Dies entspricht circa 3,6 Prozent der

in Bremen-Stadt im Kalenderjahr 2007 in persönlichen Beratungsgesprächen behandelten Rechtsfälle.

### Hoher Anteil von Ratsuchenden aus dem Bereich der Helfer- und Anlern-tätigkeiten

Mit 46,1 Prozent auffallend hoch war der Anteil der Beschäftigten mit Arbeitsverträgen im Bereich sogenannter ungelernter Tätigkeiten (Angaben über eine Zusatzqualifikation, in der Regel der sogenannte „Staplerschein“, machten 13,3 Prozent der Ratsuchenden aus).

### Qualifikation der Zeitarbeiter/innen in der Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer Bremen. Beratungsfälle Bremen-Stadt 2007



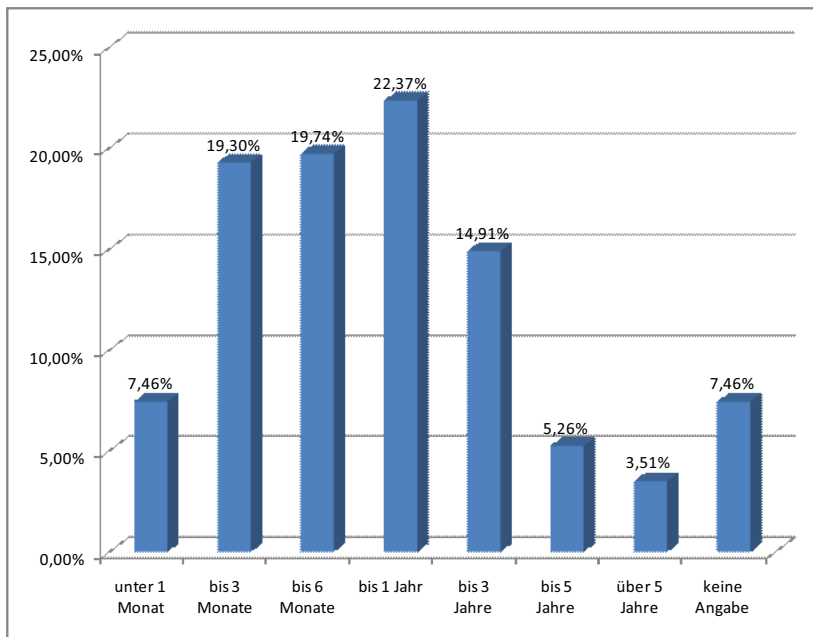
Der Facharbeiteranteil unter den Ratsuchenden lag mit circa 21,5 Prozent ebenso hoch wie der Anteil der Beschäftigten aus dem Bereich kaufmännischer Tätigkeiten/Verwaltungsberufe und Techniker.

Der Anteil hoch qualifizierter und akademischer Tätigkeiten in der Beratungsnachfrage lag demgegenüber bei lediglich 4,4 Prozent. 6,6 Prozent der Ratsuchenden machten keine Angabe zur ausgeübten Tätigkeit.

### **Dominanz kurzfristiger Arbeitsverhältnisse**

Untersucht wurde weiterhin die Beschäftigungsdauer beim aktuellen beziehungsweise letzten Arbeitgeber zum Beratungszeitpunkt. Lediglich 3,5 Prozent der Beschäftigten standen mit einer Beschäftigungsdauer von mehr als fünf Jahren in einem echten „Langzeitarbeitsverhältnis“ zum betreffenden Zeitarbeitsunternehmen.

## Beschäftigungsdauer der Zeitarbeitnehmer/innen in der Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer Bremen. Beratungsfälle Bremen-Stadt 2007



### Für die Hälfte der Ratsuchenden bestand wegen kurzer Vertragslaufzeit kein Kündigungsschutz:

Insgesamt 46,5 Prozent der nachfragenden Ratsuchenden waren mit einer Beschäftigungsdauer von unter sechs Monaten in der kündigungsschutzfreien Frühphase ihres Arbeitsverhältnisses mit arbeitsrechtlichen Problemen konfrontiert.

Zwischen einem halben und einem Jahr Beschäftigungszeit wiesen weitere 22,4 Prozent der Ratsuchenden auf; eine Beschäftigungszeit zwischen einem und drei Jahren hatten 14,9 Prozent und zwischen drei und fünf Jahren weitere 5,2 Prozent der Ratsuchenden. Bei 7,5 Prozent der behandelten Fälle lag keine Angabe zur Beschäftigungsdauer vor.

Berücksichtigt man weiter, dass 50 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus der Zeitarbeitsbranche, die im Jahr 2007 die Arbeitsrechtsberatung der Kammer in Anspruch genommen haben, zum Beratungszeitpunkt in gekündigter Stellung oder nach erfolgter Kündigung bereits aus dem Arbeitsverhältnis zum betreffenden Zeitarbeitsunternehmen ausgeschieden waren, so lässt sich die immer wieder beschworene These von der Zeitarbeit als Jobmotor für Dauerbeschäftigung aus Sicht der Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer nicht bestätigen.

Gleiches gilt für den sogenannten „Klebeeffekt“: In lediglich zwei der behandelten Rechtsfällen (was einem Anteil von 0,9 Prozent) entspricht, war eine Übernahme des/der Zeitarbeitsbeschäftigten durch das entleihende Unternehmen Gegenstand der Beratung.

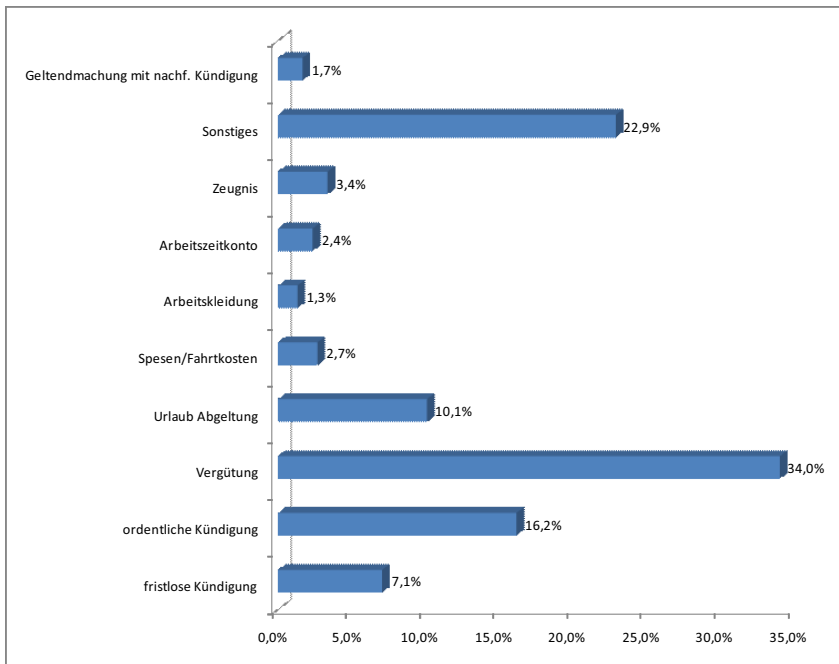
#### **Rechtmäßigkeit von Kündigungen:**

Demgegenüber auffallend hoch war der Anteil der Beratungsfälle mit Fragen zur Rechtmäßigkeit von Kündigungen. Während der Anteil von Kündigungsschutzberatungen in der Arbeitsrechtsberatung in Bremen-Stadt bezogen auf alle Branchen 15,6 Prozent im Jahre 2007 betrug, lag der Anteil im untersuchten Segment Zeitarbeit im gleichen Zeitraum mit 23,2 Prozent deutlich darüber.

#### **Lohnberechnung:**

Im Rahmen der Untersuchung der Beratungsinhalte fällt weiterhin die überdurchschnittlich hohe Nachfrage an Beratung zum Thema Bezahlung auf. Klagen der Ratsuchenden über nicht, verspätet oder zu gering erfolgte Bezahlung beliefen sich in der Rechtsberatung insgesamt auf einen Anteil von 17,1 Prozent aller durchgeführten Beratungen. Bezogen auf die Beschäftigungsverhältnisse im Zeitarbeitsbereich waren demgegenüber in 34,1 Prozent der Beratungsgespräche Probleme im Vergütungsbereich Gegenstand der Beratung.

## Anteil der Beratungsthemen der Zeitarbeitnehmer/innen in der Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer Bremen. Beratungsfälle Bremen-Stadt 2007



Rechnet man die von den Ratsuchenden geschilderten Probleme mit mittelbaren Vergütungsleistungen wie Fahrtkostenerstattungen, Spesen hinzu, so liegt der Anteil von Entgeltproblemen in der Beratung im Bereich von Zeitarbeitsverhältnissen sogar bei 38,1 Prozent und somit deutlich mehr als doppelt so hoch wie in der branchenübergreifenden Gesamtbetrachtung.

Die Arbeitnehmerkammer wird in den folgenden Jahren durch entsprechende Auswertungen der durchgeführten Beratungen die hier dargestellten Befunde erneut überprüfen und Entwicklungen des Sektors Zeitarbeit aus der spezifischen Sicht einer arbeitsrechtlichen Beratungsstelle verfolgen.

Prof. Dr. Gerhard Syben  
BAQ Forschungsinstitut  
Beschäftigung Arbeit Qualifikation, Bremen

### **3 Lernen in der Leiharbeit**

**Eine explorative Studie zum Erwerb und zur Weiterentwicklung von beruflichen Kompetenzen im Prozess der Arbeit bei Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern**





## Vorbemerkung

Für den rechtlich als Arbeitnehmerüberlassung bezeichneten Sachverhalt hat sich in der Öffentlichkeit überwiegend der Begriff „Leiharbeit“ gebildet. Dieser hatte von Anfang an eine pejorative Konnotation. Es ist daher versucht worden, durch den Begriff „Zeitarbeit“ der negativen Bewertung dieser Beschäftigungsform entgegenzuwirken. Gegenstand der folgenden Betrachtungen sind jedoch nicht die Umstände und Folgen der Überlassung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, sondern ausschließlich die Frage, ob diese besondere Beschäftigungsform aufgrund ihrer Strukturelemente auch besondere Lernchancen bietet. Für diese Betrachtung ist die Bezeichnung als Leiharbeit oder Zeitarbeit nicht von Belang. Dennoch musste eine Entscheidung für den Begriff getroffen werden, der in dieser Studie verwendet wird. Da diese Begriffe auch als Kampfbegriffe angesehen werden, soll für die Wahl eine kurze sachliche und begriffslogische Begründung gegeben werden.

Beschäftigungsverhältnisse sind Folge des Kaufs und Verkaufs von Arbeitskraft. Das zeitweise Überlassen einer gekauften Sache gegen die Zahlung eines Preises wird als „Verleihen“ bezeichnet. Folglich ist der Begriff „Verleihen“ auch für die Weitervermietung gekaufter Arbeitskraft korrekt. Es ist daher im Folgenden von „Leiharbeit“, „Leiharbeitern“ und „Leiharbeiterinnen“ sowie von „Verleihunternehmen“ und „Entleihunternehmen“ die Rede. Eine Übernahme der pejorativen oder gar anklagenden Konnotationen ist damit nicht verbunden ist. Abgesehen davon würden die Vorbehalte, die manche gegenüber Leiharbeit haben, ohnehin nicht durch eine andere Bezeichnung beseitigt. Eine Änderung des öffentlichen Ansehens von Leiharbeit könnte höchstens Folge einer anderen Ausgestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sein. Dies war jedoch nicht Gegenstand dieser Studie.

Eine Studie auf dem Feld der Leiharbeit kann, auch wenn sie nicht die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen thematisiert, sondern die weit weniger brisante Frage nach den Lernchancen stellt, ohnedies den Problemen nicht entgehen, die mit dieser Beschäftigungsform verbunden sind. Das zeigte sich nicht zuletzt in dem außerordentlich schwierigen Zugang zu Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen. Es gebührt

daher allen denjenigen, die sich für ein Gespräch im Rahmen dieser Studie bereitgefunden und einem für sie selbst zunächst wenig relevanten Forschungszweck ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben, ein besonders großer Dank.

Zu danken habe ich weiterhin Vanessa von Bothmer und Adrian Klock, die sich an der Durchführung der Interviews beteiligt und die Transkription geleistet haben, sowie Bernd Strüßmann, der mit Geduld und Verständnis die Fertigstellung dieses Manuskripts begleitet hat. Für Fehler und Versäumnisse dieser Studie bin ich selbstverständlich alleine verantwortlich.

### 3.1 Fragestellung

Der Umfang gewerblicher Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) hat in Deutschland in der jüngsten Zeit stark zugenommen. Zwar ist der Anteil an der gesamten Beschäftigung nach wie vor gering, aber die Zuwachsraten haben dieser Beschäftigungsform zuletzt eine erhebliche Aufmerksamkeit verschafft, die durch die Kampagne der Industriegewerkschaft Metall noch verstärkt worden ist. Auch im Zuge des Übergreifens der Finanz- und dann der Wirtschaftskrise auf den Arbeitsmarkt rückt Leiharbeit ins Blickfeld, da in manchen Branchen Leiharbeit den ersten Puffer darstellt, der abgebaut wird, wenn eine Reduzierung der Beschäftigung erreicht werden soll.

Als eines der wesentlichen Merkmale der Leiharbeit gilt nämlich die Flexibilität des Einsatzes der Beschäftigten. Zwar wird dieser Sachverhalt höchst unterschiedlich bewertet – Kritiker wie Befürworter gehen jedoch übereinstimmend davon aus, dass Arbeitnehmer in dieser Beschäftigungsform angesichts der wechselnden Einsatzorte in der Lage sein müssen, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einzustellen.<sup>151</sup> Wenn diese Einschätzung richtig ist, dann führt sie zu der Frage, ob darin für die betroffenen Beschäftigten nicht nur auf der einen Seite Belastungen, sondern auf der anderen Seite auch Lernchancen liegen.

Diese Betrachtungsweise ergibt sich insbesondere, wenn zur Beschreibung des Kompetenzerwerbs von Beschäftigten auf die im Rahmen der Politik des Lebenslangen Lernens der Europäischen Union formulierten Konzepte zurückgegriffen wird. Diese stellen gegenüber der in Deutschland verbreiteten Sichtweise eine Erweiterung dar, da sie den Blick nicht allein auf den Erwerb von Qualifikationen durch formale Bildungsprozesse richten, sondern neben diesen formalen auch die nicht-formalen und informellen Lernprozesse systematisch in die Betrachtung einbeziehen. Dabei ist besonders die Unterscheidung zwischen nicht-formalem und informellem Lernen von Bedeutung. Während nicht-formale Lernprozesse dadurch definiert sind, dass sie zwar nicht in ei-

---

<sup>151</sup> Vgl. als Beispiel: Sczesny u.a. (2008), S. 17.

nem formalen Lernkontext stattfinden, aber bewusst auf das Lernen abzielen (zum Beispiel individuelles Studium einer Fachzeitschrift abends zu Hause), zeichnen sich informelle Lernprozesse dadurch aus, dass ein Lernergebnis eintritt, ohne dass das Lernen beabsichtigt war. Lernen geschieht also als ungeplante Nebenfolge einer Handlung, die ein ganz anderes Ziel hat. Man will sich zum Beispiel für die Erledigung eines Auftrages Hammer und Nägel aus der Materialausgabe holen und lernt gleichsam nebenbei mit, dass es Beschaffungswege und Hierarchien von Zeichnungsberechtigten gibt, sowie welche Verhaltensregeln zu beachten sind, wenn man Wert darauf legt, dass der eigene Auftrag zügig behandelt wird. Oder: Man schlägt anschließend die Nägel in ein Brett und hält ein anderes Brett dagegen, um die beiden zu fixieren und lernt dabei, in welchem Winkel man den Hammer halten muss, damit man den Nagel rechtwinklig in das Holz treibt und wie viele Schläge lang man die beiden Bretter festhalten muss, damit sie ihre Lage auch bei weiteren Hammerschlägen nicht mehr verändern. Zu diesen Erkenntnissen könnte man auch mithilfe einer mathematischen Lösung gelangen. Im wirklichen Leben wird man dies aber in der Regel lernen, indem man es tut und auf diese Weise merkt – und dabei sich merkt –, welche Folge mit welcher Handlung offenbar üblicherweise verbunden ist. Daraus folgt auch, dass der oben verwendete Begriff „nebenbei“ keine Abwertung dieser Form des Lernens bedeutet. Im Gegenteil: diese nicht intendierten, informellen Lernprozesse dürften quantitativ wesentlich häufiger und qualitativ mindestens genauso bedeutsam sein, wie das intendierte formale und non-formale Lernen.<sup>152</sup> In einer vereinfachten Weise kann informelles Lernen auch als Erfahrungslernen oder Aufbau von beruflicher Erfahrung betrachtet werden.

In der Berufs- und Wirtschaftspädagogik wird – ohne die Verwendung des Begriffs des informellen Lernens – dieses unbeabsichtigte Lernen als gleichsam natürlicher Bestandteil des Arbeitshandelns angesehen: „Nahezu jede Arbeit im Betrieb bietet zugleich auch Lernchancen.“<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Als eine Form zwischen non-formalem und informellen Lernen könnte man es ansehen, wenn jemand beim praktischen Tun bewusst darauf achtet, wie die Dinge reagieren, um es beim nächsten Mal zu wissen.

<sup>153</sup> Rebmann u.a. (2003), S. 142. Lediglich stark repetitive Tätigkeiten werden

Dieses „Lernen in Realsituationen“ wird als „situitives Lernen“ oder „Lernen am Arbeitsplatz, bei der und durch die Arbeit“ bezeichnet.<sup>154</sup>

Betrachtet man diesen Vorgang des informellen Lernens etwas genauer, dann entspricht er – sehr vereinfacht gesagt – dem Prozess des Erfahrungsaufbaus und ist offensichtlich von der Vertrautheit mit den Umständen der Arbeit abhängig. Wenn die Arbeitsaufgabe und die einzelnen zu ihrer Erledigung erforderlichen Verrichtungen sowie die Umgebungsbedingungen, der Arbeitsort und die für die Erledigung zur Verfügung stehende Zeit bekannt und immer die gleichen sind, gibt es keine Veranlassung, etwas anders zu machen, als man es immer gemacht hat. Diese Routine entlastet von – im Extremfall: jeglicher – Überlegung, wie man die Arbeit ausführen soll, und kann sogar dazu führen, dass selbst Bewegungen nicht mehr willentlich gesteuert werden müssen. In einer solchen Umgebung gibt es nichts Neues und folglich auch weder Veranlassung noch Möglichkeit, zu lernen.

Umgekehrt ist aber auch eine Situation nicht lernförderlich, in der zuviel Neues auf einmal bewältigt werden muss. Zwar führen dann vermutlich die meisten Handlungen zu einem Lernergebnis, aber da die Möglichkeit, selbständig an Zielen orientiert sinnvoll zu handeln, stark eingeschränkt ist, bleibt das Gelernte bruchstückhaft und kann jedenfalls kurzfristig nicht im Sinne des Aufbaus von Handlungskompetenz verarbeitet werden.

Lernförderlich dagegen sind Situationen, in denen die meisten Umgebungsbedingungen des Handelns vertraut, einige Elemente aber neu sind. Diese neuen Elemente verlangen das Erproben von etwas bis dahin Unbekanntem. Da überwiegend Vertrautheit mit der Situation besteht, bezieht sich das Erprobungshandeln nur auf einige Elemente. Es kann daher kontrolliert ausgeführt und im Bezug auf das Erreichen (oder auch Verfehlen) der gesetzten Ziele bewertet und Ursachen zugeordnet werden. Das Repertoire des Wissens und Könnens (auch des

---

von dieser Bewertung ausgenommen.

<sup>154</sup> Vgl. ebenda, S. 151.

Wissens um sinnvolle Unterlassungen) ist erweitert worden – mithin: Man hat etwas gelernt.<sup>155</sup>

Überträgt man diese Überlegungen auf die Leiharbeit, dann lässt sich zunächst abstrakt die Hypothese formulieren, dass aus der Grundstruktur dieser Beschäftigungsform eine Lernförderlichkeit abgeleitet werden kann. Die Beschäftigten agieren einerseits von der Basis der Vertrautheit mit Arbeitsvollzügen, Materialien, Werkzeugen oder Maschinen und Anlagen sowie Verhaltensregeln und Qualitätsnormen aus, die sie kennen, und sie sind andererseits aufgrund der wechselnden Einsatzorte immer einigen Umgebungsbedingungen ausgesetzt, die neu sind und die sie nur bewältigen können, wenn sie lernen, diese zu berücksichtigen. Dieses Lernen muss nicht unbedingt gezielt und bewusst vonstattengehen, sondern es kann sich auch um informelles Lernen handeln, das erst im Lernergebnis sichtbar wird. In der Folge wäre dann zu erwarten, dass eine Tätigkeit als Leiharbeiter beziehungsweise Leiharbeiterin zum Aufbau von mehr Handlungskompetenzen führt, als ein Arbeitsverhältnis, das immer im gleichen betrieblichen Kontext stattfindet.

Von dieser Überlegung gehen auch Galais und Moser aus, die in einer Untersuchung von 433 Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen gefunden haben, dass diese das informelle Lernen für sich für wichtiger halten als das formale Lernen.<sup>156</sup> Sie ziehen außerdem den Schluss, dass der Arbeitsplatzwechsel bei Leiharbeit den Aufbau von Meta-Kompetenzen (zum Beispiel Anpassungsfähigkeit) fördert. Leider werden Befunde und Schlussfolgerungen an dieser Stelle jedoch nicht differenziert auf die Daten zum beruflichen Hintergrund, zum Einsatzbereich und zu den

---

<sup>155</sup> Auch der Feststellung, dass Dispositions- und Entscheidungsspielräume Lernprozesse möglich und notwendig machen, liegt die gleiche Überlegung zugrunde: wo noch nicht alles festgelegt ist, müssen Situationen neu strukturiert und bekannte und unbekannte Elemente neu kombiniert werden. Neues und mithin Lernen ist die zwangsläufige Folge. Vgl. Dehnbostel (1998), S. 178.

<sup>156</sup> Galais/Moser (2008), S. 27. Galais und Moser merken an, dass diese Feststellung auch auf den geringen Umfang von Weiterbildungsangeboten für Leiharbeiter zurückgeführt werden kann.

Tätigkeiten im Einzelnen bezogen. Auch hat es offensichtlich keine Erfassung der ausgeübten Tätigkeiten im Einzelnen gegeben. Über die Abhängigkeit der Lernchancen von der beruflichen Tätigkeit kann daher nichts ausgesagt werden.

Eine bundesweite repräsentative Befragung von Beschäftigten in der Leiharbeit zeigt im Übrigen, dass Leiharbeiter ihre Arbeit im Bezug auf die Faktoren, die über Lernchancen entscheiden, keineswegs günstig beurteilen. Im Rahmen der Erwerbstätigenbefragung von Bundesinstitut für Berufsbildung und Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2006, bei der auch Fragen zur Belastung durch verschiedene Umgebungsfaktoren der Arbeit gestellt wurden, ist die Situation von Beschäftigten in Leiharbeit zu einem Schwerpunkt der Auswertung gemacht worden.<sup>157</sup> Dabei zeigte sich, dass Leiharbeiter in höherem Maße ständig wiederkehrende Arbeitsaufgaben zu erledigen haben, als Beschäftigte in anderen Arbeitsformen und dass sie seltener vor neue Aufgaben gestellt werden und die Gelegenheit haben, Neues auszuprobieren. Dagegen ist ihre Unzufriedenheit mit Art und Inhalt der Tätigkeit und mit der Möglichkeit, ihre Fähigkeiten anzuwenden deutlich höher. Besonders groß ist der Abstand bei der Bewertung der formalen und nicht-formalen Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>158</sup>

Dieser Befund könnte durch die Berufsstruktur der Beschäftigten in Leiharbeit beeinflusst worden sein, die sehr weitgespannt ist und bekanntlich Schwerpunkte bei Hilfstätigkeiten und im Bereich Schlosser und Elektriker hat, aber auch verschiedene Dienstleistungsberufe und Ingenieure umfasst. Weitere Aufschlüsse zur Lernförderlichkeit der Bedingungen und Umstände der Leiharbeit sind in der Literatur bisher jedoch nicht vorzufinden.

Zwar ist im Rahmen des Projektes „Förderung der Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit“ des Bundesinstituts für Berufsbildung auch das Konzept des „Lernens in der Arbeit“ angeführt worden. Darunter sind

---

<sup>157</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.).

<sup>158</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.), S. 54 ff.

jedoch „nicht-formalisierte Formen ... wie beispielweise begleitende Coaching- oder Reflexionsgespräche, selbstgesteuertes Lernen oder Qualitätszirkel in der Gruppe“ verstanden worden und es wurde festgestellt: „Temporär Beschäftigte haben es häufig mit einer Intensivierung der Arbeit und des Zeitdrucks zu tun, aber unterstützende Maßnahmen durch die betriebliche Kompetenzentwicklung in den Unternehmen werden ihnen nicht zuteil.“<sup>159</sup> Informelles Lernen im Arbeitsprozess selbst und die Wirkungen einer lernförderlichen Arbeitsumgebung dagegen wurden in diesem Projekt nicht betrachtet. Auch in einer erläuternden Anmerkung wird das Lernen am Arbeitsplatz nicht als informelles Lernen im Arbeitsvollzug verstanden, sondern als Ergebnis von auf Lernen abzielenden Maßnahmen wie speziellen Lerninfrastrukturen, der Kombination von Lernorten oder dem Einbau von Lernzeiten am Arbeitsplatz.<sup>160</sup>

Insgesamt ist also festzustellen, dass bisher weder bei Untersuchungen zu den Bedingungen und Folgen von Leiharbeit die Wirkungen auf das informelle Lernen noch bei den Analysen zum Konzept des Lernens in der Arbeit die besondere Situation von Beschäftigten in der Leiharbeit betrachtet wurden. Die hier aufgeworfene Frage nach den Möglichkeiten des Lernens in der Leiharbeit bedarf deshalb der empirischen Überprüfung. Es sollte deshalb in einer explorativen Studie untersucht werden, ob und wenn ja, in welchem Maße und aufgrund welcher Mechanismen Arbeitsverhältnisse von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen zu informellem Lernen und zu einem auch für die Beschäftigten nützlichen Kompetenzaufbau führen.

### 3.2 Methode und Durchführung

Schon aufgrund der geschilderten Ausgangslage der Forschung zum Lernen in der Leiharbeit kam nur ein exploratives Vorgehen infrage. Es sollte also nicht die Frage beantwortet werden, ob Leiharbeit generell zu

---

<sup>159</sup> Münchhausen (o.J.), S. 2.

<sup>160</sup> Vgl. ebenda.



Lernen führt. Dazu wäre eine repräsentative Untersuchung über die ganze Breite der Leiharbeit erforderlich, was auch schon deswegen ausgeschlossen war, weil Leiharbeit bekanntlich ein sehr heterogenes Spektrum von Berufen, Tätigkeitsniveaus und Einsatzfeldern umfasst. Eine repräsentative Stichprobe würde also einen Umfang erfordern, den für diese Studie vorgesehenen Zeit- und Mittelrahmen bei weitem gesprengt hätte. Vielmehr sollte der Frage nachgegangen werden, auf welche Elemente der beruflichen und betrieblichen Situation von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen Lernen – wenn es denn stattfindet – zurückgeht beziehungsweise welche Elemente von Leiharbeit auch Lernen nicht zulassen. Auf der Basis der Ergebnisse dieser Arbeit können dann Studien mit größerem Zuschnitt erfolgen, in denen das Vorhandensein solcher Elemente und ihrer Wirkung in einem größeren Umfang überprüft wird. Es wird hier also keine Untersuchung über Leiharbeit vorgelegt, sondern eine explorative Betrachtung eines Aspektes, der mit der Beschäftigungsform der Leiharbeit verbunden ist.

In dieser Studie sollten einige qualitative Interviews mit Beschäftigten in Leiharbeit aus unterschiedlichen Berufen und Qualifikationsniveaus geführt werden, um die Wirkung von Elementen der beruflichen und betrieblichen Situation von Leiharbeitern auf den Aufbau (oder die Verhinderung) von Kompetenzentwicklung zu ermitteln. Ergänzend sollten die Berufsverläufe der Befragten betrachtet und gefragt werden, inwieweit sich daraus Rückschlüsse auf Möglichkeiten oder Hindernisse des Lernens ergeben. Zur Abrundung sollten ferner einige Aspekte der formalen Weiterbildung von Leiharbeitern betrachtet werden. Neben Interviews mit Leiharbeitern wurden auch einige Gespräche mit Vertretern von Verleihunternehmen geführt.

### **3.3 Ergebnisse**

Die für diese Studie befragten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen hatten sämtlich die Beschäftigungsform der Leiharbeit gewählt, weil dieses für sie in ihrer jeweiligen berufsbiographischen Situation die einzige Möglichkeit des Zutritts zum Arbeitsmarkt gewesen war. Zwar kann ein solcher Befund aufgrund der genannten Umstände der Studie nicht

verallgemeinert werden. Es ist aber schon auffällig, dass die Befragten, wenn sie nicht erst am Anfang ihrer Berufskarriere stehen, gebrochene Berufsbiographien aufwiesen: nicht reibungslose Übergänge an der ersten Schwelle (aus der Schule in eine Berufsausbildung) und an der zweiten Schwelle (von der Berufsausbildung in den Beruf), abgebrochene Ausbildungen, unterbrochene Berufsverläufe und vor allem Phasen der Arbeitslosigkeit. Fragt man also entsprechend dem Ansatz dieser Studie danach, ob Leiharbeit in einer solchen Situation zum Kompetenzaufbau beiträgt, der Voraussetzung für den Zutritt zum und vor allem für das Verbleiben im Arbeitsmarkt ist, dann fällt das Urteil zwiespältig aus. Offensichtlich hat Leiharbeit in weiten Teilen heute Funktionen übernommen, die früher die staatliche Arbeitsverwaltung hatte. Sie ist zur Anlaufstelle von Arbeitslosen geworden, denen durch eigene Anstrengungen der Zutritt zum Arbeitsmarkt nicht gelingt, und sie übernimmt sowohl die Verteilung dieser Arbeitsuchenden in den ersten Arbeitsmarkt als auch die Rücknahme derer, die dort vorerst oder dauerhaft keine Aufnahme finden.

In diesem Zusammenhang wird vonseiten einiger Verleihunternehmer auch angeführt, dass es sich nicht selten um Arbeitskräfte handelt, die in den Arbeitsmarkt einsteigen wollen, die aber – selbst wenn sie eine Ausbildung absolviert haben – nicht berufsfähig sind. Verleihunternehmen, so wird argumentiert, machen sie dann gewissermaßen berufsfähig, indem sie ihnen (vor allem durch die niedrigeren Lohnforderungen) Einsatzchancen verschaffen, die sie sonst nicht hätten und die ihnen den Aufbau der notwendigen beruflichen Kompetenzen erlauben. Dies allerdings gilt nur dann, wenn der Arbeitseinsatz tatsächlich Lernchancen bietet.

Im Hinblick auf die mit der Arbeitstätigkeit verbundenen Lernchancen scheint sich Leiharbeit selbst nun aber offenbar nicht von anderen Beschäftigungsformen zu unterscheiden. Beschäftigte mit höherer Qualifikation (etwa Ingenieure) haben größere Chancen, mit Arbeitstätigkeiten betraut zu werden, die ihnen eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenz gestatten; außerdem wählen sie eher Strategien formaler und nicht-formaler Weiterbildung und setzen diese auch um. Beschäftigte mit geringeren Qualifikationen werden dagegen eher in Tätigkeitsbereichen

eingesetzt, in denen auch die Lernchancen gering sind und sie weisen auch nur eine geringe Teilnahme an formaler oder nicht-formaler Weiterbildung auf.

Die Kombination dieser beiden Befunde führt allerdings dazu, dass in der Beschäftigungsform der Leiharbeit am unteren Rand eine Kumulation negativer Faktoren stattfindet. Leiharbeit wird zum Aufnahmebecken für diejenigen, die bereits beim Eintritt in eine Ausbildung eine schlechtere Ausgangslage vorgefunden haben und die erhebliche Mühe hatten, überhaupt Zutritt zum Arbeitsmarkt zu bekommen. Und sie vermittelt sie anschließend überwiegend in Tätigkeiten mit geringen Lernchancen und wenig formalen oder nicht-formalen Weiterbildungsangeboten. Diese Interpretation wird durch Daten aus dem Bericht der Bundesregierung über „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006“ gestützt.<sup>161</sup> Nach den dortigen Ergebnissen haben Leiharbeiter geringere Bildungsabschlüsse und beklagen deutlich häufiger als Beschäftigte in anderen Beschäftigungsformen, dass sie ständig wiederkehrende Arbeiten zu erledigen haben und dass ihnen die Arbeiten bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben sind. Dennoch geben fast doppelt so viel Leiharbeiter wie Beschäftigte in anderen Beschäftigungsformen an, dass sie sich die für die Arbeit erforderlichen Kompetenzen selbst beigebracht haben. Deutlich seltener dagegen berichten sie davon, dass sie mit neuen Aufgaben konfrontiert werden und dass sie Neues ausprobieren können. Auch sind sie erheblich unzufriedener mit den Weiterbildungsmöglichkeiten. Leiharbeiter wären also durchaus zum „Lernen in der Arbeit“ in der Lage – die übertragenen Arbeiten geben ihnen aber offenbar die Chance dazu nur auf einem niedrigen Anforderungsniveau.

Die Leiharbeitsbranche nimmt – und das ist zunächst sicherlich nicht negativ zu bewerten – zwar diejenigen auf, die schlechtere Voraussetzungen und geringere Chancen haben und folglich die Hilfe beim Aufbau beruflicher Kompetenz am nötigsten hätten. Sie bietet diese Unterstützung aber nicht im erforderlichen Umfang. Zwar gibt es auch Verleihunternehmen, die Qualifizierungsstrategien für ihre Beschäftigten

---

<sup>161</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.), S. 53 f.

entwickelt haben. Soweit für Arbeitseinsätze obligatorische Weiterbildung erforderlich ist (zum Beispiel Staplerschein), wird diese Weiterbildung im Unternehmen angeboten. Beschäftigte, die an EDV-Arbeitsplätzen bestimmte Software-Kenntnisse brauchen (zum Beispiel SAP), erhalten diese ebenfalls. In solchen Unternehmen hat man erkannt, dass man letzten Endes auch als Branche dauerhaft nicht erfolgreich arbeiten kann, wenn man nicht in ständige Kompetenzentwicklung investiert. Dies wird nicht nur aktuell als Notwendigkeit angesehen, sondern es wird nach dieser Auffassung vor allem perspektivisch noch viel wichtiger werden. „Bisher hat die Branche von der großen Nachfrage nach Arbeitskräften in Zeitarbeit auf dem Markt profitiert, so dass man gelegentlich auch nicht so genau nach der Qualität sehen musste. Jetzt wird zunehmend verlangt, dass auch Zeitarbeitnehmer ständig auf dem neuesten Stand sind.“ (VU-2)<sup>162</sup> Allerdings wird seitens der Verleihunternehmen darauf hingewiesen, dass – bei der generellen Tendenz der Leiharbeiter, vor allem anderen den Übergang in ein Stamarbeiterverhältnis zu suchen – Arbeitnehmer, die durch Weiterbildung ihre Kompetenz verbessert haben, dann auch objektiv bessere Voraussetzungen haben, das Verleihunternehmen anschließend schnell zu verlassen. Dies dämpft naturgemäß die Bereitschaft der Verleihunternehmen, in Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu investieren.

Es sind vor allem die Strukturen der Tätigkeiten der Leiharbeiter in den Entleihunternehmen, die weniger lernförderlich sind, als die von Arbeitskräften in anderen Beschäftigungsformen. Dies setzt den Bemühungen um eine Qualifizierung der Leiharbeiter im Arbeitsprozess selbst ganz offensichtlich Grenzen.

Berufsbildungspolitisch und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs der Wirtschaft könnte Leiharbeit also durchaus eine Funktion im Rahmen

---

<sup>162</sup> Zitate aus den Interviews sind wie folgt gekennzeichnet: FA für Beschäftigte mit einer Ausbildung auf dem Niveau einer betrieblichen Lehre; ING für Beschäftigte mit einer Ausbildung zum Ingenieur an einer Hochschule; VU für den Vertreter eines Verleihunternehmens. Die römische Ziffer ist eine Ordnungszahl.

komparatorischer Strategien der Qualifizierung für einen Teil der Beschäftigten übernehmen, dessen Berufsbiographie bisher den Aufbau einer die Beschäftigungsfähigkeit sichernden Kompetenz nicht ermöglicht hat. Im Selbstlauf der Dinge dagegen scheint sie nur die Ungleichheit von Lernchancen kumulativ zu verstärken.

### **3.3.1 Facharbeiter als Leiharbeiter in der Produktion**

Facharbeiter mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung werden als Leiharbeiter, wenn sie in der Produktion beschäftigt werden, in aller Regel unterhalb ihrer Qualifikation eingesetzt. Ihre Tätigkeiten sind überwiegend einfach und/oder weitgehend standardisiert und sie fordern die vorhandenen Kompetenzen nur in geringem Umfange ab. Betrachtet man die Arbeitsbereiche, in denen diese Leiharbeiter eingesetzt und die Tätigkeiten, mit denen sie betraut werden, dann fällt es schwer, Möglichkeiten des Lernens in der Arbeit zu entdecken. Zwar kommt es auch bei Stammbeschäftigten vor, dass sie unterhalb ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Es ist aber umgekehrt bei Leiharbeitern in der Produktion offensichtlich eine Ausnahme, wenn ein Arbeitseinsatz in einem Bereich erfolgt, der wirklich Kompetenzen auf dem Niveau einer qualifizierten Facharbeitertätigkeit erfordert. Eine berufliche Weiterentwicklung in der Arbeit von Facharbeitern mit Produktionsberufen findet somit in aller Regel nicht statt.

Auch die Möglichkeiten der Teilnahme an formaler Weiterbildung sind für diese Gruppe von Leiharbeitern stark eingeschränkt. Entleihende Betriebe sind an einer Weiterbildung von Beschäftigten auf dem Niveau von Facharbeitern, die sie entleihen, in der Regel nicht interessiert und machen auch keine entsprechenden Angebote. Möglichkeiten der Teilnahme an den formalen Weiterbildungsangeboten der Entleihunternehmen, in denen die Leiharbeiter eingesetzt werden, sind zwar offenbar nicht völlig ausgeschlossen, erfordern von Leiharbeitern aber den Einsatz von entweder Freizeit oder Urlaubstagen. Damit sind Leiharbeiter zur Wahrnehmung von Weiterbildung nicht nur auf ihre Eigeninitiative, sondern auch auf ihre eigenen Mittel angewiesen. Diese Bedingung

schränkt angesichts der unterdurchschnittlichen Vergütungen von Beschäftigten in Leiharbeit ihre Möglichkeiten deutlich ein. Die typische Leiharbeiterkarriere von Facharbeitern in der Produktion weist eine Abfolge von beruflichen Einsätzen in unterschiedlichen Bereichen auf, die nur einen losen Zusammenhang und einen geringen Bezug zu den jeweiligen Ausgangsqualifikationen haben. Ein Befragter beschreibt seine Einsatzbereiche so: „Maler, Bodenleger, Hilfsarbeiter, Wirt, Produktionsarbeiter, Packer, Schrauber, Kurier und Bedienung eines EDV-Arbeitsplatzes bei der Prüfung von einzulagernden Teilen.“ (FA-VI) Ein anderer Facharbeiter hat mal in einer Mensa gearbeitet und in der Küche eines Kindergartens, er hat Sitze und Türen in Fahrzeuge eingebaut, am Band gearbeitet oder anderen Beschäftigten die Werkzeuge angereicht. (FA-III)

Die Einsatzbereiche ausgebildeter gewerblicher Facharbeiter in Leiharbeit entsprechen weitgehend angelernter Arbeit in der Produktion. So bedient beispielsweise ein gelernter Mechatroniker als Maschinenführer in einem Produktionsbetrieb der Nahrungsmittelindustrie die Verpackungsmaschinen. Es handelt sich um einen Mehrmaschinenarbeitsplatz, an dem die verschiedenen Maschinen „am Laufen gehalten“ werden müssen. Je nach Produkt stellt er die Steuerung der Maschinen um, verlegt Kabelbäume am Kran und bereitet die Montage des Krans vor. Dazu muss er die erforderlichen Teile zusammensuchen und die Komponenten des Krans verdrahten. (FA-II)

Die an solchen Arbeitsplätzen geforderten Kenntnisse entstammen zwar dem Spektrum der beruflichen Ausbildung, stellen aber nur einen schmalen und fachlich einfachen Bereich der jeweiligen Qualifikation dar. Die konkreten Aufgaben finden auf einem niedrigen fachlichen Niveau und in der Form standardisierter Abfolgen statt, deren – in einem formalen Sinne natürlich vorhandener – Lerngehalt nach kurzer Zeit erschöpft ist. So verwundert es nicht, dass die befragten Schlosser, die als Leiharbeiter tätig sind, angeben, mehr leisten zu können als von ihnen verlangt wird. Sie sind der Auffassung, durch ihre Ausbildung andere Aufgaben erfüllen zu können und über Wissen und Können zu verfügen, das sie nicht anwenden können.

Werden Leiharbeiter in einem Betrieb in Gruppen eingesetzt, in denen mehrere Personen die gleiche Tätigkeit ausüben, so finden sich „fast nur Leiharbeiter in der Halle“. (FA-VI) Über Gruppenarbeit, bei denen die Arbeitsgruppen aus Stammarbeitskräften und Leiharbeitern zusammengesetzt werden, wurde im Rahmen diese Studie nur selten berichtet.

Leiharbeiter in dieser Situation werden nicht für Tätigkeiten eingesetzt, die ihrem Qualifikationsniveau entsprechen. Das geforderte Niveau liegt wesentlich niedriger, die Arbeit ist mit sogenannten Jedermannqualifikationen zu bewältigen. Es müssen lediglich einige Informationen über Details der spezifischen betrieblichen Umstände eingeholt werden. Dazu reichen wenige Fragen.

Einweisung oder Einarbeitung finden nicht statt und wären auch nicht nötig. „Man musste hingehen und fragen, dann gab es entweder eine Antwort mit Erklärung oder auch gar nichts.“ (FA-VI) Auch andere befragte Leiharbeiter bezeichneten eine Einarbeitung aufgrund der zu verrichtenden einfachen Tätigkeiten als nicht nötig. Die Aufgaben konnten auf der Basis des während der Berufsausbildung erworbenen Wissens ohne weitere Einweisung erledigt werden. (FA-II) Aber auch dort, wo eine Einweisung formal betrachtet durchgeführt wird, bleiben Zweifel, ob die getroffenen Maßnahmen der Tatsache angemessen sind, dass es sich bei den Leiharbeitern um ausgebildete Fachkräfte handelt, die in dem Betrieb eine wertschöpfende Arbeit leisten sollen. So wurde einem der Befragten eine Person genannt, bei der er sich melden muss, wenn er in einen neuen Betrieb kommt. Von dieser wurde er dann an einen Facharbeiter aus dem Entleihbetrieb weitergereicht, von dem er „oft wie ein Lehrling“ behandelt wurde. (FA-III) Es ist vermutlich nicht abwegig, in dieser Schilderung auch die Einschätzung von Leiharbeitern widerspiegelt zu sehen, die von Facharbeitern, die Stammarbeitskräfte in den Entleihunternehmen sind, nicht oder jedenfalls nicht ohne weiteres als vollwertige Kollegen angesehen werden.

Eine Einarbeitung findet aber vielfach auch da nicht statt, wo sie zur Sicherung einer durchschnittlichen Arbeitsleistung als erforderlich angesehen werden müsste. So berichtet ein Leiharbeiter, dass er an einem

Arbeitsplatz eingesetzt wurde, an dem mit SAP gearbeitet wurde, ihm aber keine Einweisung in dieses Programm angeboten wurde, obwohl er den Wunsch danach geäußert hat. (FA-VI)

In solchen Arbeitsverhältnissen können Facharbeiter ihre Kompetenzen, ihr Wissen und Können nicht zur Geltung bringen. Die Abläufe verlangen weder besonderes Wissen noch fachliche Kompetenz. Vielfach ist selbst die Ausformulierung des Arbeitsauftrages entbehrlich, weil es sich um simple, standardisierte Routinevorgänge handelt, die sich ständig in gleicher Weise wiederholen. (FA-VII)

Einen Einfluss auf die zu verrichtenden Tätigkeiten haben die Leiharbeiter an diesen Arbeitsplätzen nicht. Diese sind durch Maschinenabläufe vorgegeben. Wo Handlungsspielräume bestehen, beziehen sich diese nicht auf Inhalt, Zeitpunkt oder Art und Weise der Arbeit und sie führen auch nicht zu einer wahrnehmbaren Veränderung des Arbeitsablaufs. Der resignierte Kommentar: „Ich kann bestimmen, welche Teile ich zuerst wegsortiere“ (FA-VI) drückt aus, dass der Einfluss auf die eigene Arbeit als zu vernachlässigen empfunden wird.

Lediglich in Ausnahmefällen kommt es zu Situationen, in denen ein Problem auftritt, bei dem die Lösung nicht mit geringem Aufwand an Überlegung oder Kenntnissen gefunden werden kann. „Zum Beispiel kann ich manchmal nicht beurteilen, ob ein Teil noch aktuell ist und noch genutzt werden soll.“ (FA-VI) Oder es taucht ein Aufgabenbestandteil auf, der noch nicht beherrscht wird und deswegen Unsicherheit erzeugt. Ein Lernfortschritt findet allerdings durch die Art der Bearbeitung solcher Probleme nicht statt. „Ich frage dann meinen Teamleiter. Wenn er es auch nicht weiß, wird das Teil in ein Regal gelegt. Alle drei Wochen kommt jemand und beurteilt die Dinge. Diese Person wird in allen Firmen des Unternehmens eingesetzt.“ (FA-VI) Weder lernt der Leiharbeiter das Problem wirklich zu lösen, denn die Kriterien für die weitere Benutzbarkeit von Teilen bleiben ihm verborgen, noch hätte die Mitteilung für ihn selbst einen Sinn. Seine Tätigkeit bleibt simpel, mechanisch und wissensreduziert.



Auf der anderen Seite berichten die befragten Leiharbeiter übereinstimmend, dass ihnen die Möglichkeit, etwas auszuprobieren, bevor es „sitzen“ muss, in der Arbeit nicht gegeben wird. Dies dürfte ein Ausfluss einer generellen Form der Organisation von Arbeit sein, die Lernchancen im Prozess der Arbeit noch nicht als produktiv erkannt hat. Für Leiharbeiter wirkt sich diese Restriktion deswegen zusätzlich als Nachteil aus, weil sie bei einem häufigen Wechsel der Einsatzbereiche und Entleihbetriebe ohne diese Lernchancen strukturell auf dem Niveau einfacher Verrichtungen gleichsam festgehalten werden, die eben ohne Lernen zu erledigen sind.

Dass durch diese Art der Arbeitsorganisation Kompetenzpotenziale verschenkt werden, die die Leiharbeiter in die Entleihbetriebe bringen könnten, wird an einer anderen Stelle deutlich. Die Frage, ob es in der Arbeit die Möglichkeit gibt, mit Kollegen oder Vorgesetzten über Lösungen zu sprechen, die man sich für ein Problem ausgedacht hat, bevor man mit der Bearbeitung einer Aufgabe beginnt, beantworteten die meisten positiv. Man kann Kollegen ansprechen, die bereits länger in dem Betrieb tätig sind, dies eröffnet grundsätzlich Gesprächsmöglichkeiten und damit immer auch Lernchancen. Auch direkte Vorgesetzte oder Kollegen aus anderen Arbeitsfeldern stellen sich in solchen Fällen als Gesprächspartner zur Verfügung. Der Status als Leiharbeiter ist dafür offenbar nicht hinderlich.

Während die Entleihbetriebe die darin liegenden Möglichkeiten der Optimierung unmittelbarer Arbeitsausführung zu sehen scheinen, findet eine systematische Nutzung des in dieser Verhaltensweise der Leiharbeiter liegenden Potenzials allerdings offenbar nicht statt. Ein befragter Leiharbeiter berichtet, dass seine Verbesserungsvorschläge nicht wirklich angenommen wurden. Der entscheidende Parameter ist offensichtlich die Länge der bisherigen Einsatzdauer. „Die Vorschläge von Facharbeitern, die bereits länger in dem Unternehmen arbeiten, werden gehört. Dabei macht der Status als Leiharbeiter oder Festangestellter keinen Unterschied.“ (FA-III) Wenig rational erscheint diese Verhaltensweise vor allem deswegen, weil damit gerade die in der Wahrnehmung von Personen, die mit einem Ablauf bisher nicht vertraut sind, liegenden Potenziale nicht genutzt werden. Dies beeinträchtigt sowohl Lern-

chancen der Leiharbeiter, als auch Möglichkeiten der Verbesserung der Abläufe zum Nutzen der Entleihunternehmen.

In anderen Fällen werden Lernchancen, die in der Bewältigung unvorhergesehener oder schwieriger Arbeitsaufgaben liegen, den Leiharbeitern nicht zur Verfügung gestellt. So könnte ein ausgebildeter Facharbeiter Fehler selbständig korrigieren, wenn er die entsprechende Zugriffsbefugnis auf das Programm hätte. So aber muss er seinen Teamleiter fragen. Für ihn bleiben die Standardvollzüge, die auf einem geringen Kenntnis- und Kompetenzniveau zu erledigen sind.

Auch wo Entscheidungen getroffen werden müssen, kann dies auf der Basis von Kenntnissen erfolgen, die in kurzer Zeit erlernt werden können. Selbst ein Einsatz als Springer, der definitionsgemäß an verschiedene Arbeitsplätze führt, bringt keine andere Situation mit sich, da es sich um eine Abfolge von Tätigkeiten auf dem gleichen niedrigen Niveau handelt: „Ventilatoren montieren, Gegenstände verpacken, Hilfstätigkeiten als Maler oder Bodenleger.“ (FA-VI)

Bei Einsätzen, bei denen Hilfstätigkeiten ausgeführt werden, reicht dies aber auch aus. Zwar eignen sich Leiharbeiter in einem formalen Sinne auch unter solchen Bedingungen neue Kenntnisse und neue Erfahrungen an. Diese aber bewegen sich auf einem niedrigen Niveau, haben eine geringe Tiefe und Reichweite und keinerlei berufsfachlichen Inhalt. Von „Lernen“ im Sinne eines Aufbaus neuer beruflicher Kompetenzen kann daher nicht gesprochen werden.

In anderen Einsatzbereichen haben Leiharbeiter – es ist daran zu erinnern, dass es sich bei den hier Befragten ausschließlich um Facharbeiter mit einer abgeschlossenen Ausbildung handelte – gewisse Entscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich der Art der Aufgabenerledigung. Diese betrifft die Auswahl der zu verwendenden Werkzeuge und Materialien oder die Entscheidung über das Vorgehen Wahl. Gelegentlich ist auch nur der Termin für die Abgabe festgelegt, die Aufgabenerledigung selbst nicht. Dabei ist wiederum zu berücksichtigen, dass die objektiven Spielräume des Ausführungshandelns in der Regel durch sachliche Vorgaben und Rahmenbedingungen begrenzt sind.

Ausgebildete Facharbeiter fühlen sich durch solche Tätigkeiten oft gelangweilt oder unterfordert. „Ich mache Standardkram. Habe wenig Bewegungsfreiraum und es geht nicht weiter.“ (FA-VI) Die Erfahrung solcher Arbeitsbedingungen kann zwar die Initiative des Bemühens um eine der eigenen Qualifikation angemessenere Arbeit nicht grundsätzlich ersticken, scheint aber die Hoffnung auf Realisierung dieser Forderungen zu dämpfen: „Ich habe immer versucht, dass ich Tätigkeiten bekomme, die einen auch fachlich ein wenig fordern – soweit es möglich ist!“ (FA-VI) Die im Zuge von Arbeitsteiligkeit entstehende Beschränkung der Aufgabenzuweisung an Leiharbeiter, die daraus folgt, dass höherwertige Arbeitsaufgaben, zu denen die Leiharbeiter durchaus in der Lage wären, allein von Beschäftigten der Entleihunternehmen ausgeführt werden, trägt dazu bei, dass diese sich unterfordert fühlen und ihr Kompetenzspektrum nicht ausschöpfen können.

Auch die Einsatzpolitik der Verleihunternehmen, wie die Erwartungen der entleihenden Firmen, scheinen bei der Beschäftigung der Leiharbeiter von Arbeitstätigkeiten auszugehen, die ohne besondere Kenntnisse und Fachkompetenzen ausgeführt werden können. Ob Fachkenntnisse vorliegen, scheint keineswegs immer als Kriterium für Einstellung und Beschäftigung angesehen zu werden. „Ich bin noch nie gefragt worden, was ich kann und weiß oder ob ich überhaupt eine Ausbildung habe!“ (FA-VI)

Von Überforderung berichten Leiharbeiter vor allem in quantitativer Hinsicht. Auch dort, wo ein Entleihunternehmen stark auf Leiharbeiter setzt und dadurch eine hohe Personalfuktuation in der Belegschaft durch die Abwanderung von Stammbeschäftigten einsetzt, führen die entstehenden Lücken in der Belegschaft und die mangelnde betriebliche Erfahrung von Ersatzkräften zu einer Überlastung der anderen Beschäftigten, von der auch die Leiharbeiter betroffen sind.

Kennzeichnend für diese Vorgehensweise ist auch, dass der Zeitraum zwischen Einstellung beim Verleihunternehmen, Ankündigung des Arbeitseinsatzes und Arbeitsbeginn beim Entleiher oft nur so lang bemessen ist, wie für den Weg zwischen verleihendem und entleihendem Unternehmen benötigt wird. „Das ging immer ganz schnell. Vormittags

Vorstellung beim Verleiher, Antwort: „Sie sind eingestellt. Sie können um 13.30 Uhr beim Entleiher anfangen.“ (FA-VI) „Der Einsatz erfolgt von heute auf morgen, Zeit gibt es da überhaupt nicht.“ Wenn der Einsatz in einem Betrieb am Freitag beendet ist, versuchen die Leiharbeiter, wenigstens vor dem kommenden Montag zu erfahren, wo sie als Nächstes eingesetzt werden. Vereinzelt wurde von einer Zeitspanne zwischen Ankündigung des Arbeitsplatzes und dem Arbeitsbeginn von vier Tagen berichtet. Aber auch das empfinden die befragten Leiharbeiter als „kurzen Zeitraum“. (FA-I)

Eine fachliche Vorbereitung auf einen neuen Arbeitseinsatz ist unter solchen Umständen begreiflicherweise nicht möglich. Offensichtlich verlassen sich Verleiher wie Entleiher darauf, dass die Facharbeiter selbst über die Flexibilitätpotenziale verfügen, die für eine kurzfristige Einarbeitung erforderlich sind. „Da wurde gefragt: ‚Kannst du das? Ja, dann mach‘.“ (FA-VII) Unter diesen Umständen entwickeln Leiharbeiter Ausweichstrategien, um sich auf den neuen Arbeitseinsatz vorzubereiten. Einige versuchen, wenigstens den Weg zum neuen Einsatzbetrieb vorher zu erkunden, um am ersten Arbeitstag Zeit zu sparen. (FA-III) Ein Befragter antwortet auf die Frage nach der Möglichkeit einer Vorbereitung: „Als ich nachgefragt habe: ‚Was soll ich da machen?‘ bekam ich die Antwort: ‚Schlosserarbeiten eben.‘ Der Verleiher hat selbst keine Ahnung, was da los ist.“ (FA-VI) Auch diese Beobachtung scheint kein Einzelfall zu sein.<sup>163</sup>

Von den verliehenen Facharbeitern wird dies unter allen Umständen als ungenügend angesehen. Auf jeden Fall aber gilt es als unangemessen, wenn es sich um entfernte Einsatzorte handelt. „Bei, ich sag mal, leichten Tätigkeiten ist es nicht notwendig. In den neuen Arbeitsverträgen der Leihfirmen steht aber zum Beispiel, dass ein bundesweiter Einsatz möglich ist! Wirklich unglaublich! Da wäre eine Vorbereitung schon gut, ist aber auch nicht selbstverständlich.“ (FA-VI)

---

<sup>163</sup> Vgl. Sczesny u.a. (2008), S. 25.

Von Arbeitsformen, in denen in das Arbeitsprogramm auch Lernphasen integriert waren, also Abschnitte, in denen was Neues ausprobiert worden konnte, Erklärungen gegeben wurden oder regelrechte Unterweisung stattgefunden hat, haben die befragten Leiharbeiter aus den Entleihbetrieben nicht berichtet. Eher ironisch schildert ein Leiharbeiter seine ersten Arbeitstage als „Lernphase“, weil er genügend Zeit hatte, sich auf eigene Faust durchzufragen. „Eine Schulung gab es aber nicht. Vor Ort gab es auch keine Einweisung. Ein Leiharbeiter am PC ist sowieso eine Ausnahme.“ (FA-VI)

Die Weiterbildungsangebote der Entleihunternehmen stehen den Leiharbeitern nur sehr begrenzt offen. In einigen Entleihunternehmen gibt es selbst für die eigene Stammbesellschaft kein Angebot an Weiterbildung. Die Frage, ob Weiterbildung, die den Stammbeschäftigten angeboten wird, auch den Leiharbeitern offen steht, kann in diesen Fällen nicht beantwortet werden. In einigen Entleihunternehmen können Leiharbeiter an den vom Unternehmen angebotenen Weiterbildungskursen teilnehmen, in anderen nicht. Vorgefunden haben wir auch die Variante, dass die Weiterbildungsteilnahme für die Stammbeschäftigten als Arbeitszeit gewertet wird, während die Leiharbeiter dafür Freizeit oder Urlaubstage einsetzen müssten. Auch könnte es sein, dass in einigen Unternehmen Unterschiede danach vorgenommen werden, ob ein Weiterbildungsangebot neben dem beruflichen Nutzen auch eine private Komponente haben kann (zum Beispiel Sprachkurse) oder ob es sich um rein berufliche Nutzungen handelt (zum Beispiel Software-Kurse). Letztere stehen dann auch den Leiharbeitern offen.

Allerdings konnten sich einige der befragten Leiharbeiter nicht einmal an Einweisungen zu Arbeitsschutz und Unfallverhütung erinnern. Und Weiterbildungsangebote scheinen selbst da, wo sie bestehen, nicht immer einen Eindruck zu hinterlassen. „Es gab mal einen Workshop über Dichtungen. Wozu der war, weiß ich auch nicht.“ (FA-VI) Auch sind wir nicht auf Entleihunternehmen getroffen, in denen Leiharbeiter auf dem Facharbeiterniveau systematisch in Weiterbildungsangebote und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung einbezogen werden.

So stellt sich bei einigen Facharbeitern, die als Leiharbeiter tätig sind, das Gefühl ein, dass sie ihre berufliche Kompetenz durch den Einsatz in unterschiedlichen Betrieben nicht etwa erweitert, sondern dass sie durch die unterwertige Beschäftigung langsam verloren geht. Selbst nach einem längeren Einsatz in einem Betrieb, in dem modernste Maschinen eingesetzt werden, empfindet ein Facharbeiter den Qualifikationsverlust, weil er selbst nicht in einer lernförderlichen Weise an diesen Maschinen eingesetzt wird. „Ich traue mich noch, eine ‚normale‘ Maschine zusammenzubauen, aber eine moderne nicht. Da ist alles High-tech, das kann ich nicht mehr. Ich finde nicht, dass ich meinen Horizont erweitern kann.“ (FA-VI) Einige der befragten Leiharbeiter sehen dies zwar ebenso, weisen aber darauf hin, dass die Alternative für sie in angelernter Arbeit am Band bestünde, die sich noch negativer auf die Kompetenzentwicklung auswirken würde. Andere dagegen hoffen, dass sich ihre beruflichen Kompetenzen zumindest nicht verringern: „Weniger auf keinen Fall.“ (FA-I).

Dennoch scheinen bei Facharbeitern das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Weiterbildung und das Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung auch nach einiger Zeit der qualifikationsreduzierenden Beschäftigung als Leiharbeiter erhalten geblieben zu sein. „Damit ich fit bleibe, versuche ich mich in der Freizeit fortzubilden und hole mir Fachbücher. Besonders gefragt sind EDV-Kenntnisse.“ (FA-VI)

Immerhin scheint die Situation in der Leiharbeit in einigen Fällen wenigstens der äußere Anlass für den Weiterbildungswunsch zu liefern. „Ich habe angefangen, mich für EDV zu interessieren, weiß nicht, ob dass sonst so gekommen wäre als Schlosser. Musste mir aber alles selber beibringen.“ (FA-VI)

Soweit die Vorstellung besteht, dass bei Leiharbeitern die verleihrfreie Zeit für Weiterbildung genutzt werden könnte, hält diese einer Prüfung in der Realität nicht stand. Der zentrale Grund liegt darin, dass die Zeit zwischen den Einsätzen in der Regel zu kurz ist. Verleihunternehmen weisen im Übrigen darauf hin, dass verleihrfreie Zeiten oft auch erst kurzfristig bekannt werden. „Eine Weiterbildungsteilnahme ist dann schwer zu organisieren.“ (VU-2)

Auch werden die Einsätze nicht so gestaltet, dass Zeit für eine Weiterqualifizierungsmaßnahme bliebe; die Befunde zur Vorbereitungszeit auf einen Einsatz haben gezeigt, dass die verleihfreien Zeiten für die Beschäftigten (und vielleicht nicht einmal vollständig für die Verleihbetriebe) nicht planbar sind. Allerdings sehen auch die Leiharbeiter natürlich, dass sie verleihfreie Zeiten für Weiterbildung nutzen könnten. Hier freilich kommt dann der zweite Hinderungsgrund ins Spiel. Qualifizierende, qualitätsvolle Weiterbildung ist in der Regel nur über finanziellen Einsatz erreichbar. Dies stößt bei den Leiharbeitern mit ihren unter dem Durchschnitt liegenden Einkommen schnell an Grenzen. Hier könnten die Entleihbetriebe in die Pflicht genommen werden, aber auch die Verleihunternehmen als Beschäftigter wären gefragt. Nach den Erfahrungen der von uns befragten Leiharbeiter gibt es in den Verleihunternehmen bisher zwar Unterstützung im Einzelfall, aber keine systematische Weiterqualifizierungspolitik.

Und die befragten Leiharbeiter berichten, dass ihnen auch keine Weiterbildungsangebote gemacht wurden. So bleiben allein die Eigeninitiative und die Freizeit. „Ich beschäftige mich zu Hause mit dem PC, hauptsächlich über das Internet. Fachzeitschriften zur Computertechnik kaufe ich mir etwa alle vier Wochen.“ (FA-II) „Ich lese Fachbücher und besuche Seminare von den Gewerkschaften.“ Dabei scheint dann lernförderliche Tätigkeit in einem ganz anderen Bereich stattzufinden. „Dann baue ich irgendwie immer an meinem Haus. Alles mache ich da: Gartenarbeit, Fliesen legen, Decken täfeln et cetera“ (FA-VI)

Für Leiharbeiter mit Einsatzfeld Produktion, die besonders an Fachkenntnissen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien interessiert sind, ist offensichtlich das Internet eine geeignete Quelle, die auch genutzt wird. Aber auch die klassische Quelle „Fachbuch“ wird dann genutzt, wenn sie ohne übermäßigen finanziellen Aufwand zugänglich ist.

So bleibt es nicht verwunderlich, dass Facharbeiter auch nach längerer Beschäftigung als Leiharbeiter zwar keine Illusionen über ihren gegenwärtigen Stellenwert haben: „Ich bin mir sicher, dass die Entleihfirma nicht weiß, wo sie ihre Arbeiter einsetzt. Wir werden nicht mal in der

Personalabteilung geführt, sondern wie Schrauben sind wir ein Posten im Einkauf.“ (FA-VI) Dennoch bleibt die Hoffnung auf eine Stammbeschäftigung – und sei es als Leiharbeiter: „Aber ich bin seit drei Jahren bei diesem Entleiher. Ich war früher auch schon mal da. Ich ersetze einen Stammarbeitsplatz. Aus der Betriebsversammlung letzten Monat konnte ich hören, dass es dem Unternehmen gut geht. Da bin ich wohl bis zur Rente sicher.“ (FA-VI)

### 3.3.2 Leiharbeits-Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen

Eine andere Behandlung scheinen Beschäftigte mit einer kaufmännischen Fachausbildung zu erfahren, wenn sie als Leiharbeiter tätig sind. Zwar befinden sich diese formal auf dem gleichen Qualifikationsniveau wie Facharbeiter in der Produktion, doch scheinen die Arbeitsanforderungen kaufmännischer Tätigkeiten eine andere Art des Einsatzes zu sein.

Ein gelernter Kaufmann für Bürokommunikation war im Einkauf eingesetzt. Hier sind Bedarfsmeldungen aus der Produktion mit vorliegenden Angeboten verschiedener Händler aus einem Pool zu vergleichen und Bestellungen nach Preis und vom Händler angegebener Lieferzeit auszuführen. Dazu wird eine schriftliche Bestellung verfasst und der Eingang der Auftragsbestätigung registriert. Gelegentliche Telefonate mit Händlern, um Unklarheiten zu beseitigen, zählen als Unterbrechung der Routine bereits zu den Ausnahmen. (FA-I)

Charakteristischerweise ist in der Gruppe von Einkäufern, in dem der befragte Kaufmann beschäftigt war, die Arbeit nach Verantwortung und Qualifikationsanforderungen horizontal geteilt. Die vertraglichen Belange, nicht dem Normablauf folgenden Fälle oder Organisations- und Managementtätigkeiten, werden von den Einkäufern des Entleihunternehmens selbst erledigt. Der befragte Kaufmann ist dennoch der Auffassung, dass die Tätigkeiten zwar nur einem Teil der Ausbildung eines Bürokaufmanns entsprechen, dass sie aber dem Tätigkeitsspektrum entstammen, das er während seiner Lehrzeit im Betrieb praktisch kennengelernt hat. Dort hatte er alle Fachabteilungen durchlaufen und an-



statt der im Ausbildungsplan vorgeschriebenen Bürotätigkeiten vor allem kaufmännische Sacharbeiterfunktionen ausgeführt.

Auch in dieser Hinsicht könnten sich Tätigkeiten von Leiharbeitern im kaufmännischen Bereich von denen in der Produktion unterscheiden. So ändern sich Regeln, Normen und Vorschriften, was veränderte Anforderungen an die Arbeitsausführung nach sich zieht. Auch kann im Rahmen der Zuständigkeit die Auswahl neuer Lieferanten erfolgen; dies stellt dann einen Arbeitsvorgang auf einer höheren Komplexitätsstufe dar. Allerdings könnte es für die Arbeitssituation von Leiharbeitern, die nicht dem Entleihunternehmen angehören, typisch sein, dass diese über solche Konsequenzen erst dann informiert werden, wenn die Konsequenzen unmittelbar bevorstehen. Bei Einsätzen von Leiharbeitern im kaufmännischen Bereich scheint folglich die Form der Unterforderung, die für die Facharbeiter überwiegend festgestellt wurde, eher einen geringeren Umfang zu haben.

Auch die Feststellung der fehlenden Vorbereitung und Einarbeitung findet sich bei dem als Leiharbeiter eingesetzten Bürokaufmann in der Form nicht. Er berichtet von einem Bewerbungsgespräch vor dem Einsatz im Entleihunternehmen. Dadurch war ihm klar, welche Aufgaben er zu erfüllen haben werde. Eine darüber hinausgehende Vorbereitung war daher nicht nötig. (FA-I)

Es konnte im Zuge dieser explorativen Studie nicht geklärt werden, ob dies eine Ausnahme war oder ob die entleihenden Unternehmen Unterschiede beim Einsatz von Leiharbeitern nicht nur zwischen Ingenieuren und betrieblich ausgebildeten Fachkräften, sondern auch innerhalb der betrieblichen Fachkräfte zwischen Leiharbeitern aus gewerblichen und aus kaufmännischen Berufen machen.

Auch hier deuten die Befunde darauf hin, dass es bei Leiharbeitern im kaufmännischen Bereich eine Differenz zum Einsatz von Leiharbeitern in den Bereichen der gewerblichen Produktion gibt. Wenn sich der Befund erhärten sollte, dass der berufliche Einsatz von Leiharbeitern sich prinzipiell von der der Stammbeschäftigten nicht unterscheidet, wird auch die Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit ähnlich verlaufen.

fen. Nach dem Berufseintritt finden grundsätzlich Erweiterung und Verengung von Kompetenz parallel statt. Dies ist für den Übergang von (auf ein breites Berufsfeld gerichteter) Ausbildung in die (mit der Spezialisierung auf ein berufliches Tätigkeitsgebiet verbundenen) Berufsausübung generell charakteristisch.

Gerade aus dem kaufmännischen Bereich kommt allerdings die Einschätzung, dass Stammbeschäftigte vom Unternehmen stärker dazu veranlasst würden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Offenbar fehlt die Bereitschaft der Unternehmen, in die Kompetenz von Leiharbeitern zu investieren, da diese nur kurzfristig im Unternehmen tätig sind. Die befragten Leiharbeiter hatten deshalb den Eindruck, dass sie als Stammbeschäftigte mehr Kompetenzen hätten aufbauen können. Unter dem Aspekt der Fragestellung dieser Studie nach dem Lernen im Prozess der Arbeit kann diese Unterscheidung, die für die einzelnen Personen selbstverständlich von erheblicher Bedeutung ist, nicht weiter verfolgt werden.

Im kaufmännischen Bereich scheinen berufliche Spezialisierungen für die Leiharbeiter interessant zu sein. Dies beruht offensichtlich nicht allein auf fachlichem Interesse, sondern auch auf der Einschätzung, dass sich dadurch die beruflichen Chancen am ehesten verbessern lassen. In Zeiten der Globalisierung gewinnen auch in der Wahrnehmung der Beschäftigten Fremdsprachenkenntnisse zunehmend den Stellenwert einer Selbstverständlichkeit.

### **3.3.3 Leiharbeitsfachkräfte in Verwaltungsfunktionen**

Die Situation bezüglich des Lernens in der Arbeit für Verwaltungskräfte, die in Leiharbeit tätig sind, ähnelt weitaus eher der der Fachkräfte mit kaufmännischer Ausbildung als der von Produktionsfacharbeitern.

Die Frage nach der Entsprechung von vorhandenen und in der Leiharbeit abgeforderten Qualifikationen ist in den hier betrachteten Fällen auf den ersten Blick sehr einfach, auf den zweiten dagegen weitaus weniger eindeutig zu beantworten. Der Grund liegt darin, dass solche Arbeits-

plätze häufig von Frauen eingenommen werden, die über weitaus höhere Qualifikationen verfügen, als sie auf solchen Arbeitsplätzen abgefordert werden. Diese Qualifikationen, die bis zu einem wenigstens begonnenen Studium reichen können, sind freilich für die konkrete Tätigkeit fachlich strenggenommen ohne Belang. So hat die Feststellung nur wenig Sinn, dass die in fünf oder auch acht Semestern eines Betriebswirtschaftsstudiums erworbenen Qualifikationen nicht auf einem typischen Mischarbeitsplatz in einer Verwaltung abgefordert werden. Wo die Tätigkeiten zum Beispiel in der Verwaltung eines Materiallagers einschließlich Bestellung und Ausgabe bestehen, dem Empfang der Menschen, die das Amt betreten, Tätigkeiten am PC einschließlich eines Schreibdienstes für Vorgesetzte, Sekretariatsaufgaben, Postbearbeitung und der Erstprüfung von eingegangenen Vorgängen, da ist eine ehemalige Studentin natürlich überqualifiziert. Allerdings fehlen ihr Kompetenzen, wie sie in einer einschlägigen kaufmännischen oder verwaltungsbezogenen Fachausbildung vermittelt werden.

Die hier geforderten Qualifikationen sind zum Teil Fachqualifikationen, die üblicherweise in einer Ausbildung erworben werden, ein Teil lässt sich aber auch als „gehobene Jedermannsqualifikationen“ bezeichnen. Damit schließt sich der Kreis dann allerdings insofern wieder, als solche „gehobenen Jedermannsqualifikationen“ eher bei Beschäftigten vorzufinden sind, die über ein Abitur oder wenigstens einen mittleren Schulabschluss und auch über solche Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen, wie sie üblicherweise in einem Studium erworben werden. Beispielsweise spielen in Verwaltungen – dies gilt nicht nur für den öffentlichen Dienst, sondern auch für die Verwaltungen großer Unternehmen – die Qualifikation zum Verständnis von in einer formalen Sprache abgefassten Texten (Arbeitsanweisungen, Regeln, Gesetzestexte, Verordnungen et cetera) eine erhebliche Rolle. Zur Bewältigung dieser Anforderungen ist ein Studium unabhängig von seiner fachlichen Ausrichtung in jedem Falle hilfreich und stellt damit eine brauchbare – wenn auch nicht immer honorierte – Voraussetzung für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen dar.

So überrascht es nicht, dass sich solche Beschäftigten in Leiharbeit von den vielfältigen und abwechslungsreichen Tätigkeiten ausgelastet füh-

len. Zwar gibt es in solchen Tätigkeiten auch Routinen, insbesondere dann, wenn ein Leiharbeiter zwei bis drei Jahre dieselbe Stelle innehat. Da das Tätigkeitsspektrum breit ist und darüber hinaus auch wechselnde Arbeitsplätze innerhalb einer Verwaltung ausgeübt werden, in denen teilweise unterschiedliche Tätigkeiten auszuführen sind, enthalten die Arbeitsanforderungen auch immer wieder neue Komponenten. Die Qualifikationsanforderungen aber werden eher als unterfordernd bewertet.

Diese Einschätzung wird durch die Tatsache unterstrichen, dass Verwaltungskräfte als Leiharbeiter auch dann häufig an wechselnden Arbeitsplätzen eingesetzt werden, wenn sie innerhalb derselben Verwaltung in verschiedenen Abteilungen beschäftigt werden. Solche Versetzungen, die jedes Mal mit neuen Anforderungen verbunden sind, können auch innerhalb sehr kurzer Zeitspannen eintreten. Zwischen der Ankündigung und dem Arbeitsbeginn am neuen Arbeitsplatz liegen gelegentlich auch nur ein oder zwei Tage. Dies wäre nicht möglich, wenn es sich um Arbeitsplätze mit anspruchsvollen Qualifikationsanforderungen handelte. Allerdings wird selbst hier die erforderliche Einarbeitung nicht in allen Fällen geleistet.

An solchen, auf wenig formalisierten Kompetenzen beruhenden Arbeitsplätzen, findet die Aneignung der erforderlichen Qualifikationen so gut wie ausschließlich im Prozess der Arbeit selbst statt. Dies sehen die Verwaltungskräfte in Leiharbeit selbst so. Daran werden sogar weitergehende Überlegungen über das Lernen im Prozess der Arbeit geknüpft. Es wird abgewogen, ob der Kompetenzerwerb durch den Einsatz in unterschiedlichen Betrieben mehr Vorteile bietet, weil man dadurch in jeweils andere Bereiche oder Branchen „reinschnuppern“ kann, oder ob vielmehr der Spezialisierungseffekt längerer Einsatzzeiten die Kompetenz erhöht. Eine Festlegung in dieser (ja auch in dieser Allgemeinheit nicht zu entscheidenden) Frage erfolgt jedoch begrifflicherweise nicht.

Das schließt nicht aus, dass Kollegen eine auch teilweise formalisierte Einarbeitung am Arbeitsplatz vornehmen. Diese kann vor allem in der Erläuterung von Vorgängen und in der Weitergabe von Grundsätzen und Regeln, aber auch von Erfahrungen in deren Bearbeitung bestehen. Auf dieser Basis sehen sich Leiharbeiter, die ausschließlich *on-the-job* qua-

lifiziert worden sind, im Vergleich mit den gelernten Verwaltungsfachkräften keineswegs im Nachteil. Zwar wird anerkannt, dass diese Kollegen durch den Besuch einer Verwaltungsfachschule bestimmte Grundlagen haben, die ihnen selbst fehlen. Im Bezug auf das Arbeitsergebnis wird allerdings ein Unterschied nicht gesehen: „Das Ergebnis ist letztendlich allerdings auch da.“ (VA-11)

Unter diesen Umständen sprechen die Leiharbeiter selbst davon, dass sie durch die Arbeit - ergänzt durch nicht-formelle Einweisungen und Einarbeitungen – ihre berufliche Kompetenz erweitert haben. „Da habe ich viel gelernt.“ (VA-11) Der ursprüngliche Qualifikationshintergrund des früher absolvierten Studiums scheint allerdings noch durch, wenn diese Bemerkung mit der Ergänzung versehen wird, dass Kompetenzen, die in der privaten Wirtschaft gefordert werden würden, sich eher verringert haben.

Im Hinblick auf die Teilnahme an formaler Weiterbildung befinden sich Verwaltungskräfte jedoch offenbar innerhalb der Gruppe der Beschäftigten in Leiharbeit in einer besonderen Stellung. Insbesondere dann, wenn Verwaltungskräfte in Leiharbeit gleiche Tätigkeiten ausführen wie Stammbeschäftigte der Verwaltung, scheinen sie einen erheblich leichteren Zugang zu formalen Weiterbildungsangeboten zu haben, als Leiharbeiter in Entleihunternehmen in anderen Wirtschaftszweigen. Das betrifft vor allem notwendige fachliche Qualifizierungen wie EDV-Schulungen und es ist unabhängig davon der Fall, ob die Initiative von der Verwaltung oder vom Leiharbeiter ausgeht. An dieser Stelle haben wir auch den einzigen Fall angetroffen, in dem die Kosten der Weiterbildung für einen Leiharbeiter vom Entleiher übernommen wurden.

Die Attraktivität formaler Weiterbildung und fachlicher Grundkenntnisse scheint allerdings durch, wenn auf die Frage nach gewünschten Weiterbildungsinhalten neben speziellen Kenntnissen im Bereich der Buchhaltung und der EDV der Wunsch geäußert wird, „auch mal wieder einiges von Grund auf lernen zu können.“ (VA-11)

### **3.3.4 Ingenieure in Leiharbeit sind (fast) nicht Leiharbeiter, sondern bleiben Ingenieure**

Die Arbeitsrealität von Ingenieuren, die in Leiharbeit tätig sind, unterscheidet sich allerdings von der der gewerblichen Arbeitnehmer in einigen Punkten erheblich. Ingenieure werden im Entleihbetrieb offensichtlich grundsätzlich als Ingenieure betrachtet, behandelt und eingesetzt und nicht als Leiharbeiter. Natürlich wird die vertragsrechtliche Situation der Ingenieure als Leiharbeiter dadurch nicht verändert und das Instrument der Leiharbeit dient offensichtlich auch hier vor allem der Reduktion des Anstellungsrisikos für das entleihende Unternehmen. Betrachtet man jedoch Arbeitseinsatz und Qualifikationsabforderung sowie Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung, so gibt es starke Indizien dafür, dass im Mittelpunkt des Interesses der Entleihunternehmen die Qualifikation der Ingenieure steht und nicht ihr minderer arbeitsrechtlicher Status als Leiharbeiter. Dadurch unterscheiden sich auch die Lernchancen von Ingenieuren im Entleihbetrieb deutlich von denen anderer Beschäftigter in Leiharbeit. Dies schlägt sich auch in ihrem Selbstbild und in ihrer Wahrnehmung von der Arbeit nieder.

Den deutlichsten Ausdruck findet dies zunächst in der Integration der Ingenieur-Leiharbeiter in die Arbeitsorganisation der Unternehmen. Nicht nur sitzen Ingenieur-Leiharbeiter Schreibtisch an Schreibtisch mit den Stammarbeiter-Ingenieuren, sie sind in die Auftrags- und Bearbeitungsketten vollständig eingebunden und übernehmen in diesem Rahmen auch bedeutsame und verantwortungsreiche Aufgaben wie die Projektentwicklung bis hin zur Leitung von Arbeitsgruppen. Sie kommunizieren mit den Stammarbeiter-Ingenieuren und werden von Vorgesetzten in der gleichen Weise wie Stammkräfte eingewiesen und geführt. Offenbar schätzen die entleihenden Unternehmen den gegenwärtigen Ingenieurarbeitsmarkt so ein, dass sie über den Mechanismus der Leiharbeit stets ausreichend qualifiziertes, motiviertes und loyales Ingenieur-Personal rekrutieren können, so dass sie die mit einer Festanstellung verbundenen Risiken vermeiden können, ohne den Risiken zu unterliegen, die aus dem Verzicht auf eine Betriebsbindung entstehen können. Bestärkt werden sie vermutlich auch dadurch, dass die geliehenen Ingenieure in Selbstdarstellung und Selbstverständnis eine deutlich stär-

kere Bindung an das Entleihunternehmen artikulieren, für das sie tätig sind, als an das Verleihunternehmen, mit dem sie einen Arbeitsvertrag haben.

Der Typ des Ingenieur-Leiharbeiters hat deshalb auch den sicheren Eindruck, dass die Tätigkeiten, für die er eingesetzt wird, seinem Qualifikationsniveau entsprechen. Wie Stammarbeiter-Ingenieure auch, kann er schon nach kurzer Zeit das Gefühl entwickeln, eigentlich mehr zu machen, als seine Stellenbeschreibung aussagt und als von einem Berufseinsteiger erwartet werden kann. Geringere Anforderungen entstehen wohl quantitativ, wenn man durch die Art der Organisation des Arbeitsprozesses an Schnittstellen auf die Ergebnisse vorgelagerter Bereiche warten muss, nicht jedoch qualitativ, weil man etwa als Leiharbeiter nicht vollständig gefordert wäre. Eigenes Wissen kann eingebracht werden, die geforderten Tätigkeiten entsprechen in der Wahrnehmung der Ingenieure „voll und ganz“ der Ausbildung.

Dass Kompetenzen, Wissen und Können in den Tätigkeiten, für die der Typ des Ingenieur-Leiharbeiters eingesetzt wird, voll zur Geltung kommen, kann allerdings auch der aktuellen Situation der Studierenden wie der besonderen Form der Ausbildung geschuldet sein. So wurde diese Aussage vor dem Hintergrund getroffen, dass Tätigkeiten in den Betrieben, in denen man als Ingenieur-Leiharbeiter beschäftigt war, durch Praktika während des Studiums und danach oder durch eine in Kooperation mit dem Betrieb angefertigte Examensarbeit mindestens nicht völlig unbekannt waren. Dass eine anschließende Beschäftigung nicht in einem Normalarbeitsverhältnis, sondern im Status des Leiharbeiters erfolgt, tritt in der Bedeutung für den Ingenieur zurück, weil er nunmehr an gleichen Themen arbeitet wie als Praktikant, aber auf einem wesentlich höheren Niveau. Auch wird der Einfluss auf Durchführung und Resultat der Arbeit im Vergleich zur Praktikantenzeit als deutlich größer wahrgenommen. Man empfindet sich als wesentlich mehr akzeptiert, bis hin – je nach Aufgabe und Funktion – auch „als ein zentraler Punkt, an dem man sich wendet. Wenn es mal irgendwo nicht vorangeht, dann klingelt bei mir das Telefon heiß!“ (ING IV) Der arbeitsrechtliche Status des Leiharbeiters tritt in dieser Darstellung vollständig hinter den beruflichen Status des Ingenieurs zurück, der durch eine besondere

Verbindung von Fachkompetenz, Einsatzfreude, Organisationstalent und Verantwortungsbereitschaft charakterisiert ist. Druck entsteht durch ehrgeizige Projektziele, nicht durch arbeitsrechtliche Unsicherheit. Langeweile oder Unterforderung sind Fremdwörter.

Lernchancen gelten unter diesen Umständen als selbstverständlich und sie sind es insbesondere dort, wo es bereits vor dem jetzigen Arbeitsverhältnis eine Beziehung zum Beschäftigungsbetrieb durch Praktika oder Diplomarbeit gab, offensichtlich auch Realität. Es gibt bei der Übernahme neuer Aufgaben eine Einweisung, die – wenn sie Wünsche offen lässt – deswegen Wünsche offen lässt, weil sie immer Wünsche offen lässt und nicht, weil sie für einen Leiharbeiter etwa nachlässiger durchgeführt würde. Auch dass Arbeitsaufgaben nicht bis ins Letzte ausformuliert sind, so dass man sich ein Stück weit selbst zurechtfinden muss, wird als normaler Bestandteil der Arbeitstätigkeit eines Ingenieurs empfunden und nicht mit dem rechtlichen Verhältnis als Leiharbeiter in Verbindung gebracht.

Soweit Lernchancen aus der Notwendigkeit abgeleitet werden, sich auf der Basis teilweise bekannter Arbeitsumstände und eigener fachlicher Kompetenz die unbekanntenen Elemente einer Arbeitssituation zu erschließen, hat der Typ des Ingenieur-Leiharbeiters kein Problem mit seiner Situation. „Jede Arbeit hat ihre Routinen, aber Projekte ergeben immer wieder neue Bereiche, in die man reinkommt, dadurch ist die Arbeit doch relativ abwechslungsreich. ... Die Aufträge sind klar formuliert. Falls nicht, besteht die Möglichkeit zu fragen ... Und mir obliegt sehr viel Freiheit. Es gibt eine Prioritätenliste, die mit der Abteilung und dem Abteilungsleiter als Vorgesetztem abgesprochen und festgelegt wird. (In diesem Rahmen habe ich) relativ viel Handlungsfreiraum, wie die Themen bearbeitet werden ... Die Organisation der Arbeit ist also sehr frei und selbständig.“ (ING V)

„Ich muss mich ständig auf neue Sachen einstellen, das ist aber auch mein Anspruch und auch diesem Projekt geschuldet ... Also mein Chef steckt den Rahmen ab. Er formuliert abstrakte Ziele und innerhalb dieser Grenze kann ich mich frei bewegen. Also ich hab schon ne ziemlich



hohe Entscheidungsgewalt. Die Leute, die unmittelbar am Projekt beteiligt sind, die hören auch auf mich und müssen das auch. (ING IV)  
Ganz eindeutig empfindet dieser Typ des Ingenieur-Leiharbeiters sich als vollwertige Arbeitskraft und nicht etwa als Lückenbüßer. „Ein ganzes Projekt zu bearbeiten und einzuführen ist keine Fließbandarbeit und keine Lückenbüßertätigkeit.“ (ING IV)

Auch der Umgang mit der Arbeitsorganisation und dem Arbeitsergebnis bestärken den Ingenieur-Leiharbeiter in der Auffassung, eine ausbildungsgemäße und anspruchsvolle Tätigkeit mit persönlichen Entwicklungschancen auszuüben.

Auf der einen Seite muss das Ergebnis „sitzen“. Es wird nicht groß überprüft oder in Frage gestellt. „Spielraum für Versuche ist nicht vorhanden, die Dinge werden dem Betriebsrat vorgestellt und da muss alles Hand und Fuß haben.“ (ING V)

Auf der anderen Seite wirken sich der innovative und projekthafte Charakter lernförderlich aus. Es werden Vorschläge gemacht und Ideen entwickelt, die diskutiert und besprochen werden. Daraus können sich Verbesserungsvorschläge ergeben, aus denen für das nächste Mal gelernt werden kann. „Das heißt, es gibt keine festgelegte Vorgehensweise, vielleicht wäre eine andere Weise besser gewesen, aber das Ziel wurde erreicht. Kann man dann aber nächstes Mal verbessern beziehungsweise bei neuen Entwicklungen berücksichtigen.“ (ING IV)

Als besonders hilfreich gerade für das Lernen in der Arbeit wird die Unterstützung durch Vorgesetzte angesehen. „Mit dem Vorgesetzten (gibt es) wirklich ein sehr kommunikatives Verhältnis. Das bringt sehr viel für das Wissen und das Lernen im Prozess der Arbeit.“ (ING V)

Steht auch bei der Arbeitsorganisation und bei der Behandlung durch Vorgesetzte nicht der vertragsrechtliche Status als Leiharbeiter, sondern der berufliche Status als Ingenieur im Vordergrund, so gilt das gleiche für die Möglichkeit formaler Weiterbildung. Mit dem Typ des Ingenieur-Leiharbeiters werden offenbar sogar Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen Weiterbildung als ein Bestandteil aufgeführt wird. Dies geht

bis dahin, dass einem Ingenieur-Leiharbeiter die gleiche innerbetriebliche Weiterqualifizierung im Entleihbetrieb angeboten wird, wie den fest angestellten Ingenieuren.

Hinzu kommt, dass Ingenieure von sich aus eine weiterbildungsaktive Gruppe sind, die Lernchancen nutzt, wo sie sich bieten. Besonders das non-formale Lernen durch die Lektüre von Fachzeitschriften steht im Vordergrund. Daneben gilt stetige Weiterqualifizierung auf dem Gebiete der EDV als wichtig, „um nicht einzurosten und fit zu bleiben auch irgendwie für den Job“. (ING V) Außerdem sind offenbar Sprachkurse ein wichtiger Weiterbildungsinhalt.

Fachzeitschriften werden als Weiterbildungsquelle auch deswegen geschätzt, weil man da „eher mitbekommt, wie sich das eigene Unternehmen positioniert, also intern; vor allem auch viel eher. Da wird innerhalb des Unternehmens sehr spärlich mit umgegangen.“ (ING IV) Dabei ist auffällig, dass die Formulierung einer Zugehörigkeit (bei aller bewusst-unbewussten Distanz als Arbeitnehmer) vom Typ des Ingenieur-Leiharbeiters im Hinblick auf das beschäftigende Entleihunternehmen vorgenommen wird und nicht im Bezug auf den Verleihbetrieb. „Ich habe keine Beziehung zum Verleiher aufgebaut, eher zum jetzigen Unternehmen. Den anderen sieht und hört man fast gar nicht.“ (ING V) Das verleihende Unternehmen bleibt Ansprechpartner für Fragen von Urlaub und Geld. Man hat sonst eher wenig Kontakt.

Denn das eigentliche berufliche Ziel auch der Ingenieure ist es, nicht Ingenieur-Leiharbeiter zu bleiben. „Ich bin gerade so froh, dass ich den geplanten Lehrgang machen kann. Hoffe auf Übernahme.“ (ING V) Im Entleihunternehmen werden allerdings derzeit generell keine Einstellungen vorgenommen. Dabei hat er sich um eine Festanstellung gleich nach Beginn der Tätigkeit bemüht, bisher aber ohne Erfolg. Doch er hofft weiter und möchte in etwa zwei bis drei Jahren sein Ziel erreicht haben, eine Festanstellung zu bekommen.

### 3.4 Perspektiven der Untersuchung des Lernens im Prozess der Arbeit

Die hier vorgelegte Studie hatte explorativen Charakter. Ihre Ergebnisse können nicht verallgemeinert werden. Sie beanspruchen jedoch empirische Triftigkeit und Validität insofern, als sie die reale Situation von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen wiedergeben. Der methodologische Stellenwert der Aussagen ist folglich der von Hypothesen, die in weiteren, dann nach Möglichkeit repräsentativ anzulegenden Untersuchungen zu prüfen wären.

Solche weiterführenden Untersuchungen dürften die hier wiedergegebenen Befunde ergänzen, abrunden und erweitern, in einigen Fällen sicher auch differenzieren. So ist anzunehmen, dass bei einer breiteren Auswahl auch solche Einsatzbedingungen von Facharbeitern als Leiharbeiter in den Blick geraten werden, die bessere Lernchancen bieten, als das hier der Fall gewesen ist. Ob dadurch die grundsätzliche Differenzierung der Lernchancen von Beschäftigten in Leiharbeit nach den beruflichen Einsatzbereichen verwischt werden würde, ist jedoch eher zweifelhaft. Auf der anderen Seite wurden nämlich in dieser Studie große Einsatzbereiche von Leiharbeitern überhaupt nicht erfasst. Dies betrifft vor allem diejenigen, die von vorneherein für solche Tätigkeiten eingestellt werden, in denen berufliche Qualifikationen gar nicht verlangt werden.

Von Interesse wäre dann viel eher, mit welcher beruflichen Vorbildung und aufgrund welcher beruflichen Karriere Angehörige dieser Beschäftigtengruppe Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen geworden sind, sowie, welche Rolle dabei Bildung – Ausbildung und Weiterbildung – gespielt haben oder vielleicht eben auch nicht haben spielen können. Denn dieser eine Befund zieht sich in einer Weise durch die hier betrachteten Fälle und ist im Kontext von Arbeit generell und der speziellen Rolle der Leiharbeit derart plausibel, dass sich auch bei einer größeren Fallzahl eine Veränderung kaum vorstellen lässt. Das ist der Zusammenhang von Leiharbeit und vorgängigen gebrochenen beruflichen Karrieren, die in der Regel auch mit Form und Verlauf der vorherigen beruflichen Ausbildung zu tun haben. Dieser Sachverhalt eröffnet zugleich eine be-

schäftigungs- und qualifikationspolitische Perspektive, die Leiharbeit in einem ganz anderen Licht erscheinen lassen könnte, wenn entleihende und verleihende Unternehmen, aber auch die gesellschaftlichen Akteure der Arbeitsmarkt- und der Bildungspolitik es wollten.

Wenn es nämlich so ist, dass Leiharbeit einer der zentralen Mechanismen geworden ist, der Bewerbern und Bewerberinnen, die aus ihrem bisherigen beruflichen Werdegang mit Problemen und Hypotheken belastet sind, dennoch einen, wenn auch prekären, Zugang zum Arbeitsmarkt eröffnet, dann könnte eine intelligente Verbindung von Leiharbeit und beruflicher Qualifizierung sowohl durch formale als auch durch non-formale und informelle Weiterbildung die Arbeitsmarktchancen dieser Beschäftigtengruppe entscheidend verbessern. Es muss in der heutigen Debatte nicht lange betont werden, dass dies nicht nur gerecht gegenüber den betroffenen Menschen, sondern auch nützlich für die Unternehmen und die gesamte Volkswirtschaft wäre.

Das allein in die Verantwortung der Beschäftigten in Leiharbeit zu geben und weiter darauf zu vertrauen, dass diese ihr Interesse an Bildung auch durch individuelle Initiative verfolgen, hieße allerdings, das Problem beiseite zu schieben. Die Berufsverläufe von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen zeigen ja gerade, dass Arbeitsmarkteintritt und Kompetenzentwicklung – aus welchen Gründen auch immer – im Einzelfall bisher nicht befriedigend gelungen waren. Es dürfte weniger Mühe erfordern, um zu zeigen, welche strukturellen Faktoren (neben den individuellen) hierfür ursächlich sind. Nicht zuletzt aber handelt es sich ganz praktisch um eine Gruppe, die Weiterbildung besonders nötig braucht, aber über besonders wenige Ressourcen dazu verfügt. Ohne Frage müssen die Beschäftigten selbst dazu auch in die Verantwortung genommen werden. Gerade für Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen aber sind ergänzende Hilfen besonders nötig.

Eine Arbeit, die intellektuelle und praktische Anreize enthält und damit Lernen ermöglicht, die also zum Aufbau von beruflicher Kompetenz und beruflicher Erfahrung führt, sowie ihre Ergänzung durch Unterstützung bei der formalen und non-formalen Weiterbildung wären zwar nicht die

einzig mögliche und die einzig notwendige, sicher aber nicht die schlechteste Voraussetzung dafür.



Dr. André Holtrup  
Institut Arbeit und Wirtschaft

## **4 Subjektives Erleben von Zeitarbeit**





## 4.1 Einführung

Die Zeitarbeitsbranche verzeichnete Jahr für Jahr ein enormes Wachstum ihrer Beschäftigungszahlen. Die Zahl der Menschen in Zeitarbeit hat sich allein von 2003 (330.000) bis 2007 (715.000) mehr als verdoppelt.<sup>164</sup> Diese Entwicklung ist mit ihren sozial- und arbeitspolitischen Folgen höchst umstritten. Die eine Seite sieht in ihr einen erfolgreichen Jobmotor, der erforderliche Flexibilität für Unternehmen bereitstellt und ökonomische Wettbewerbsfähigkeit fördert. Die andere Seite betont hingegen, dass es sich um eine prekäre Beschäftigungsform handle, die durch Unsicherheit und Schlechterstellung gegenüber Normalbeschäftigung charakterisiert sei. Das Wachstum der Zeitarbeit wird von dieser Warte darüber hinaus als Anzeichen für einen mehr oder weniger allgemeinen Niedergang von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gewertet. In der teilweise hitzig geführten öffentlichen Debatte um das Für und Wider der Beschäftigungsform Zeitarbeit bleiben jedoch die Menschen, die in ihr beschäftigt sind, zumeist im Hintergrund. Sie werden allenfalls gelegentlich mit ihren Einzelschicksalen als Kronzeugen für die eine oder andere Position ins Feld geführt. Die Fragen aber, wie Zeitarbeitnehmer selbst ihre Situation erleben, deuten und bewerten, welche Erfahrungen sie machen, welche Perspektiven sie entwickeln, wo „der Schuh drückt“, aber auch welche positiven Aspekte sie sehen, bleiben in der Regel unterbelichtet.

Ähnliches lässt sich mit Blick auf die Forschung feststellen. Hier überwiegen – wenngleich wichtige – Fragestellungen und Beiträge aus einer Meta-Perspektive, zum Beispiel zu Strukturdaten der Beschäftigung in der Zeitarbeitsbranche<sup>165</sup>, dazu, welche Chancen und Potenziale Unter-

---

<sup>164</sup> Vgl. Bundesagentur 2009

Die Zeitarbeitsbranche wurde seit Herbst 2008 drastisch von der gegenwärtigen Konjunktur- und Wirtschaftskrise erfasst. Innerhalb eines Jahres sank die Zahl der Beschäftigten in der Zeitarbeit von 734.000 (März 2008) auf etwa 520.000 (März 2009). Dies entspricht einem Rückgang von ca. 30 Prozent (Vgl. IW-Consult 2009).

<sup>165</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2008c.

nehmen mit ihr in Verbindung bringen<sup>166</sup> oder wie sich ihre betriebliche Nutzung verändert<sup>167</sup>. Auch werden einzelne Gesichtspunkte ins Zentrum gerückt, wie etwa Aspekte der Qualifizierung<sup>168</sup> oder des Verbleibs von Zeitarbeitskräften<sup>169</sup>. Nicht zuletzt wird diskutiert, welche Antworten Gewerkschaften<sup>170</sup> oder betriebliche Interessenvertretungen<sup>171</sup> auf den Einsatz von Zeitarbeit geben, geben wollen oder geben sollten.

Die subjektive Perspektive von Zeitarbeitnehmern spielt gewiss bei vielen Untersuchungen zumindest am Rande eine Rolle – im Mittelpunkt stehen sie eher selten. Ausnahmen stellen zwei lesenswerte und instruktive Studien von Noller/Vogel/Kronauer und Kraemer/Speidel dar. Die Untersuchung von Noller, Vogel und Kronauer<sup>172</sup> konzentriert sich dabei – gestützt auf Material, das in der Automobilindustrie gewonnen wurde – in erster Linie auf erwerbsbiographische Deutungen, Motive und Hoffnungen, die mit Zeitarbeit (und befristeten Beschäftigungsverhältnissen) verbunden sind. Kraemer und Speidel<sup>173</sup> setzen, ebenfalls am Beispiel eines Automobilwerkes, einen besonderen Schwerpunkt auf Erfahrungen und Dynamiken sowohl betrieblicher als auch gesellschaftlicher Integration und Ausgrenzung von Zeitarbeitnehmern.

Die beiden Untersuchungen von Noller/Vogel/Kronauer und Kraemer/Speidel stützen sich auf empirisches Material, das zu Beginn der 2000er Jahre erhoben wurde. Seither haben sich aber mit den sogenannten „Hartz-Reformen“ einige für die Zeitarbeit wichtige arbeitsmarktpolitische Spielregeln und Rahmenbedingungen verändert. Hierzu

---

<sup>166</sup> Vgl. IHK (2008); TNS Emnid (2008).

<sup>167</sup> Vgl. Promberger (2006a); Bellmann/Kühl (2007); Seifert/Brehmer(2008); Holst (2009).

<sup>168</sup> Vgl. Münchhausen (2007).

<sup>169</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008).

<sup>170</sup> Vgl. Wölfle (2008).

<sup>171</sup> Vgl. Wassermann/Rudolph (2007).

<sup>172</sup> Vgl. Noller u.a. (2003) und auch Grimm (2004).

<sup>173</sup> Vgl. Kraemer/Speidel (2004).

zählen die bei Bezug von Arbeitslosengeld II (Alg II, „Hartz IV“) geltenden Regelungen (z.B. verschärfte Zumutbarkeitskriterien, erhöhte Mobilitätsanforderungen, stärkere Berücksichtigung von Partnereinkommen etc.) ebenso wie die Lockerung zentraler Bestimmungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Dies beinhaltet zum Beispiel den Wegfall des Synchronisationsverbots, der Überlassungshöchstdauer oder die Einführung des Gleichbehandlungsgrundsatzes von Zeitarbeitnehmern und vergleichbaren Stammkräften in Entleihbetrieben – wenn nicht, wie zu beobachten war, eigenständige Tarifverträge für die Zeitarbeitsbranche abgeschlossen werden. Ziel dieser Studie ist es daher, Zeitarbeiter mit ihrem subjektiven Erleben in den Mittelpunkt zu rücken und sie auch selbst zu Wort kommen zu lassen. Ihre Erfahrungen, die sie in der Zeitarbeit sammeln konnten, stehen hier ebenso im Fokus wie die Deutungen und Bewertungen ihrer Arbeitssituation und Beschäftigungsbedingungen. Hieraus sollen Rückschlüsse und Gestaltungshinweise für eine Weiterentwicklung der Beschäftigungsform Zeitarbeit abgeleitet werden, in der die Ansprüche und Interessen der Menschen, die in Zeitarbeit beschäftigt sind, stärker akzentuiert werden.

Diese Studie wurde von der Arbeitnehmerkammer Bremen finanziell gefördert. Sie wäre ohne Zugänge zu Zeitarbeitnehmern nicht durchzuführen gewesen. Mein Dank gilt daher Antje Edel von der IG Metall Bremen, die sehr behilflich dabei war, Gesprächspartner aus dem Umfeld des Arbeitskreises „Menschen in Zeitarbeit“ zu gewinnen. Er gilt gleichfalls den Geschäftsleitungen und Mitarbeitern der beiden Zeitarbeitsunternehmen in Bremen, die es mir mit großem Engagement ermöglicht haben, mit einigen ihrer Zeitarbeiter Interviews führen zu können. Nicht zuletzt bin ich meinen Interviewpartnern selbst zu Dank verpflichtet, die sich bereitgefunden haben, mir ihre Erlebnisse zu erzählen und ihre Sicht der Dinge zu erklären.

## **4.2 Anlage der empirischen Untersuchung**

Angesichts der Ausrichtung der Untersuchung auf die subjektiven Perspektiven von Zeitarbeitnehmern wurde ein qualitativ-exploratives Vorgehen für notwendig erachtet. Nur so ließ sich sowohl eine ausreichen-

de Tiefe bei der Datenerhebung gewährleisten als auch die notwendige Offenheit für die vielschichtigen Problemlagen, Hintergrundbedingungen und Zusammenhängen sicherstellen, die sich erst in der Feldphase manifestieren.

Die Erhebung stützte sich in erster Linie auf das Instrument des „problemzentrierten Interviews“<sup>174</sup>. Diese Methode stellt zum einen darauf ab, dass die Befragten auf bestimmte Gesprächsstimuli möglichst umfassend antworten und in den entsprechenden Narrationspassagen ihre Ansichten, Einstellungen, Beweggründe und Deutungen artikulieren können. Zum anderen handelt es sich beim „problemzentrierten Interview“ um ein Instrument, das in Form eines Leitfadens eine teilweise Standardisierung der im Interview zu behandelnden Themenbereiche ermöglicht<sup>175</sup>. Darüber hinaus lässt es diese Interviewform zu, Vorkenntnisse – etwa aus Recherchen, Expertengesprächen oder Betriebs- und Arbeitsplatzbegehungen – flexibel in die Gesprächssituation einzu beziehen, um den wissenschaftlichen Ertrag des Interviews zu optimieren.

Die Interviews mit Zeitarbeitnehmern begannen in der Regel mit Fragen zum beruflichen Werdegang und dem Ausbildungshintergrund der Gesprächspartner. Hieran anschließend wurden die spezifische Biographie in der Zeitarbeit, die Beschäftigung in einem oder mehreren Zeitarbeitsunternehmen und der Verlauf von Einsätzen thematisiert. Hierbei ging es auch darum zu ermitteln, welche beruflichen Perspektiven und Arbeitsmarktchancen sie für sich sehen und welche Rolle die Überlegung für sie spielt, möglicherweise von einem Entleihbetrieb übernommen zu werden. Ebenso wurde das Verhältnis zum Zeitarbeitsunternehmen beziehungsweise den Disponenten angesprochen und zum Beispiel erörtert, inwieweit diese auf Qualifizierungsbedarfe, Einsatzwünsche und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer externen Mitarbeiter eingehen. Ein zentraler Gesprächsteil bestand dann darin zu ermitteln, welche Ansprüche und Erwartungen die Interviewten an ihre Arbeits- und Be-

---

<sup>174</sup> Vgl. Witzel (1985)

<sup>175</sup> Vgl. Hopf (1991).

schäftigungssituation stellen und wie zufrieden sie damit sind. Um eine Überforderung der Befragten angesichts dieser komplexen Frage zu vermeiden, wurde zu diesem Themenbereich eine Aufstellung zentraler Aspekte vorgelegt (1. Arbeitszeiten/Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf; 2. Einkommenschancen; 3. Förderung der Beschäftigungsfähigkeit/Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses; 4. Arbeitsschutz/Sicherheitsunterweisung/Arbeits- und Schutzkleidung; 5. Freude und Abwechslung bei der Arbeit; 6. Autonomie in der Arbeit; 7. stabiles Umfeld am Arbeitsplatz; 8. Anerkennung von Kollegen; 9. Karriere und fachliche Entwicklungsmöglichkeiten; 10. Qualifizierungsmöglichkeiten). Vor allem ging es hierbei um die Ausführungen, mit denen die Befragten ihre jeweilige Einschätzung erläuterten und fundierten. Zusammen mit den Äußerungen zur Berufsbiographie und den etwaigen Beweggründen, sich beruflich zu verändern, kristallisierten sich die jeweiligen Präferenzstrukturen heraus und wurden der vorhandene Grad an Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeits- und Beschäftigungssituation, aber auch Optimierungsbedarfe deutlich. Ein weiterer Aspekt stellte im Folgenden darauf ab, wie das private Umfeld ihre Tätigkeit bei einem Zeitarbeitsunternehmen beurteilt. Die Frage schließlich, wie die Befragten vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen und der in der öffentlichen Debatte virulenten Positionen zu Vor- und Nachteilen der Beschäftigungsform Zeitarbeit insgesamt bewerten, stellte den Abschluss des Gesprächs dar.

Die Interviews wurden durchgängig vom Projektbearbeiter selbst durchgeführt und akustisch aufgezeichnet. Um den zeitlichen Aufwand der Aufbereitung und Auswertung des erhobenen Materials in Grenzen zu halten, wurden die Tonaufzeichnungen direkt „ab Band“ paraphrasiert und in den für die Fragestellung zentralen Bereichen selektiv transkribiert. Hierdurch konnte gleich im ersten Aufbereitungsschritt eine interpretative Reduktion<sup>176</sup> der erhobenen Daten vollzogen werden. Die Auswertungstexte wurden nach Abschluss der Interviewparaphrase und -teiltranskription in einem auf theoretisch-konzeptionellen Überlegungen basierenden Kategoriensystem kodiert und verschlagwortet. Auf dieser

---

<sup>176</sup> Vgl. Lamnek (1995), S. 107 ff.

Grundlage konnten die gewonnenen Texte und Textfragmente unkompliziert für die weitere Bearbeitung durch das Software-Tool MAXQDA verwaltet werden. Auf der Basis der thematisch gegliederten MAXQDA-Outputs konnte das Material explikativ interpretiert<sup>177</sup> und zu dem hier vorliegenden Forschungsbericht verarbeitet werden.

Der Feldzugang wurde über zwei Wege organisiert. Zum einen wurde in einer Einladung zum Arbeitskreis „Menschen in Zeitarbeit“ der IG-Metall Bremen ein Anschreiben zirkuliert, in dem auf die Untersuchung hingewiesen und Zeitarbeitnehmer, die Interesse daran hatten, an dieser Studie als Interviewpartner mitzuwirken, gebeten, mit dem Projektarbeiter Kontakt aufzunehmen. Zum anderen haben es zwei Zeitarbeitsunternehmen ermöglicht, mit einigen ihrer Mitarbeiter Interviews durchführen zu können.<sup>178</sup>

Die Befunde dieser Studie beruhen auf der Basis von insgesamt 14 durchgeführten Interviews.<sup>179</sup> Die Interviews fanden im Zeitraum von Juni bis Oktober 2008 statt und dauerten in der Regel zwischen 75 und 90 Minuten. Drei der Gesprächspartner konnten aus dem Kontext des Arbeitskreises „Menschen in Zeitarbeit“ der IG Metall Bremen gewonnen werden, fünf Interviewpartner waren in einem mittelständischen Zeitarbeitsunternehmen und sechs in einem Großunternehmen der Branche beschäftigt. Von den Befragten hatten zwölf eine Berufsausbildung absolviert, einer hatte ein Hochschulstudium abgeschlossen und einer verfügte über keine Berufsausbildung. Aus dem Sample wurden zehn Interviewte als qualifizierte (bzw. als hochqualifizierte) Arbeitskräfte und vier als Helfer eingesetzt und eingruppiert. Das Alter der Befragten streut zwischen Anfang 20 und Mitte 50. Im Sample waren vier Frauen und zehn Männer vertreten. Angesichts der gerin-

---

<sup>177</sup> Vgl. ebenda.

<sup>178</sup> Hierbei wurden sie explizit gebeten, darauf zu verzichten, ausschließlich besonders loyale und zufriedene Gesprächspartner auszuwählen. Der Verlauf der Gespräche lässt darauf schließen, dass dieser Bitte entsprochen wurde.

<sup>179</sup> Aufgrund der relativen schmalen Datenbasis sind daher nur vorsichtige Verallgemeinerungen möglich. Dennoch erlaubt sie explorative Hinweise zur subjektiven Sicht von Zeitarbeitnehmern auf ihre Situation in der Zeitarbeit.

gen Fallzahl musste jedoch leider auf eine alters- und geschlechtsspezifische Form der Darstellung verzichtet werden, um die Anonymität der Gesprächspartner zu gewährleisten.

## 4.3 Empirische Befunde

### 4.3.1 Das Einkommen: ein zentraler Stolperstein

Neben dem Pro und Contra personalpolitischer Flexibilität („Atmungsfähigkeit von Unternehmen“ versus „Beschäftigungsunsicherheit von Beschäftigten“) ist es vor allem das Einkommen, das in der öffentlichen Debatte für Zündstoff sorgt. Zeitarbeitnehmer beziehen durchschnittlich 29 Prozent weniger Lohn oder Gehalt als vergleichbare Arbeitskräfte mit einer Festanstellung<sup>180</sup>. Die eine Seite betont dabei, dass der Einsatz von Zeitarbeitskräften die kostenbezogene Reaktionsfähigkeit von Betrieben auf schwankende Nachfragesituationen verbessere. Sie halte die Unternehmen konkurrenzfähig, indem die Arbeitskosten verbilligt würden. Die andere Seite sieht durch diese Einkommensdifferenz das Prinzip „gleiches Geld für gleiche Arbeit“ verletzt und befürchtet durch diese „Billigkonkurrenz“ einen wachsenden Druck auf allgemeine Arbeits- und Beschäftigungsstandards. Unter deren Verfall hätten zunächst und bereits heute Zeitarbeitnehmer zu leiden. Dies drohe später aber auch auf bisherige Stammarbeitskräfte überzuschlagen.

Der herausgehobene Stellenwert der Einkommenssituation von Zeitarbeitnehmern in der öffentlichen Auseinandersetzung zeigt sich auch in den Ergebnissen dieser Studie. Lediglich für einem kleineren Teil der Interviewten erscheint das Einkommen subjektiv unproblematisch. Demgegenüber ragt dieser Aspekt bei den meisten Gesprächspartnern aus der Bewertung ihrer Situation als Zeitarbeitnehmer negativ heraus und überlagert die teilweise erkennbaren positiven Bezüge auf Zeitarbeit deutlich.

---

<sup>180</sup> Vgl. Seifert/Brehmer (2008), S. 339.

Bei denjenigen, die an den in Zeitarbeit zu erzielenden Löhnen und Gehältern eher weniger Anstoß nehmen – obwohl sie jeweils sehr wohl sehen, dass vergleichbare Festangestellte höhere Einkünfte erzielen –, sind drei Momente und Interpretationsmuster zu erkennen, die sich auf berufsbiographische Erfahrungen und Perspektiven sowie auf die individuelle Vermarktungsfähigkeit ihrer Arbeitskraft beziehen.

So wird erstens das Einkommen als akzeptabel eingeschätzt, wenn sich Beschäftigte schon vor ihrer Beschäftigung als Zeitarbeitnehmer in einer prekären Erwerbslage oder Arbeitslosigkeit befanden. Hier wird zum Beispiel das relativ geringe Einkommen nicht als Einbuße gesehen, sondern der Abstand zu Leistungen des ALG II („Hartz IV“) hervorgehoben.

*„O.k., das ist ein bisschen weniger Geld – aber was soll's. Du hast Arbeit. Lieber zu Hause sitzen, dazu habe ich auch keine Lust. Von Hartz IV leben – [...] da geht erst mal die Miete ab, dann hat man zum Leben noch 345 Euro. Und dann rechne mal um, was man bei der Zeitarbeit kriegt. Da kriege ich 800 Euro [...] – da hat man immer noch drei bis vier Scheine. Das ist besser als zu Hause hocken.“ (Z06)*

Beruhet die Einschätzung dieses als Helfer eingestellten Interviewpartners mit einem geringen Qualifikationshintergrund auf dem Vergleich mit der ihm offen stehenden Alternative, sich bei der Arbeitsagentur/Arge arbeitslos zu melden, kommen bei einem anderen Beschäftigten zweitens die beruflichen Entwicklungsperspektiven zum Tragen. Er betrachte seine Tätigkeit in der Zeitarbeit als eine berufliche Orientierungsphase, die vorübergehenden Charakter hat. Da er davon ausgeht, nicht auf Dauer in der Zeitarbeit zu bleiben und zugleich noch keinen kostenintensiveren Lebensstil kultiviert hat, kann er sich mit der derzeit gegebenen Situation durchaus arrangieren.

*„Ich denke immer, über das Geld sollen sich andere Leute streiten, solange ich mein Gehalt kriege und das nicht unglaublich wenig ist. Was die anderen dann verdienen, das ist mir im Endeffekt egal. Sie sollen mir mein Gehalt überweisen, das ist bisher immer pünktlich gekommen, das war immer gutes Geld. Ob da nun die Zeitarbeitsfirma*



*unglaublich viel Geld damit verdient, das kann ich sowieso nicht beeinflussen. Solange ich mein Geld kriege, muss ich sagen, ist mir das egal.“ (Z12)*

Die beiden vorgestellten Interpretationsansätze bezogen sich in erster Linie auf die prekäre Alternative von Arbeitslosigkeit oder darauf, nur zeitlich begrenzt in Zeitarbeit beschäftigt zu sein. Daneben zeigen die Aussagen eines weiteren Interviewpartners drittens, dass Zeitarbeitsunternehmen nicht nur als Dienstleister für Unternehmen, sondern auch für Beschäftigte verstanden werden können. Angesichts einer sich selbst attestierten Schwäche, sich in Bewerbungsgesprächen nicht gut „verkaufen“ zu können, übernimmt das Zeitarbeitsunternehmen die Aufgabe eines Maklers der eigenen Arbeitskraft. Einkommensabschläge werden daher gebilligt und Einkommensunterschiede im Vergleich zu Stammkräften als gerechtfertigt empfunden, weil diese Dienstleistung auch vergütet werden müsse.

*„Nein, das ist gar nicht ungerecht. Denn sonst, wenn ich mich irgendwo vorstelle, gehe ich dahin und sage ‘Leute, hier habt ihr meine Bewerbung’. Dann erzählen die mir erst mal lange Zeit gar nichts. Dann sagen die ‘vielleicht kommen Sie zum Vorstellungsgespräch’. Und dieses ganze Geschehen macht das Zeitarbeitsunternehmen für mich. Die machen meine Personalabrechnung, die zahlen Krankenkasse wie jeder andere Arbeitgeber auch. Aber natürlich muss das, dass die von einem Laden zum nächsten laufen nach dem Motto ‘hier, wir haben hier, braucht ihr?’ – das nehmen die mir ab und das muss auch bezahlt werden. Dass das natürlich bei mir irgendwo fehlt, ist klar. Und dadurch, dass ich mich nicht so gut verkaufen kann, ist das doch vollkommen in Ordnung.“ (Z02).*

Die Interviewten, denen das Einkommen und der Einkommensunterschied eher weniger problematisch erscheinen, sind allerdings im Untersuchungssample der deutlich kleinere Teil. Für die größere Zahl stellt dieser Aspekt eine der größten Quellen von Kritik und Unzufriedenheit dar. Sie empfinden Ungerechtigkeiten im Vergleich zu Stammkräften oder verweisen darauf, dass sie angesichts geringer finanzieller Mittel Abstriche bei ihrem Lebensstandard machen müssten.

Die wohl größte negativ-emotionale Energie in Bezug auf die eigene Situation als Zeitarbeitnehmer resultiert aus dem Vergleich zu den Einkommen, die festangestellte Mitarbeiter in den Einsatzbetrieben erhalten. Dies wird von der Mehrheit der Befragten insbesondere dann als ungemein ungerecht empfunden, wenn in diesen Entleihbetrieben ein hohes Lohnniveau herrscht. „Das gibt einem schon zu denken“ (Z04), „das ist schwierig“ (Z10), „das wurmt schon“ (Z03), „das ist kein schönes Gefühl, wenn man sieht, dass die fast das Doppelte haben“ (Z04) sind in diesem Zusammenhang noch sehr zurückhaltende Einschätzungen. Drastischer und anschaulicher sind hier die Ausführungen eines Interviewpartners:

*„Das Schärfste bei einem Einsatzbetrieb: da war ein älterer Kollege, der war da über 30 Jahre. Der packt da seine Abrechnung aus – ein fester Kollege – und zeigt mir sein Jahresbrutto. Das war fast das dreifache von meinem. Das war aber kein Meister oder Vorarbeiter, ein ganz normaler Arbeiter. Ist das gerecht? Ist das gerecht, nur weil der 30 Jahre da ist? Nein, das ist nicht gerecht. So einfach ist das. Nichts gegen den Mann, der war o.k. als Kollege – ein paar Jahre älter als ich. Ist das in Deutschland normal? Nein! Ein Witz ist das. [...] Man kann jetzt sagen 'neidisch', aber da stehe ich auch zu. Logisch werde ich da neidisch. Ich habe da nichts gegen den Mann, das ist o.k. Nur das kann es nicht sein, dass in Deutschland die Gehaltsschere so auseinandergeht. Der machte die gleichen Arbeiten. [...] Da kriegen sie das gruseln. Also das Doppelte ist es immer. Das Doppelte ist es immer bei den festen Leuten, will ich mal so sagen, im Jahr, im Schnitt. [...] Da denkt man auch 'ist man bescheuert, dass man dafür aufsteht?'“ (Z13)*

Von vielen Befragten wird noch akzeptiert, dass sie bei einem neuen Einsatz nicht gleich das Leistungsniveau von eingearbeiteten Stammmitarbeitern erreichen und daher in der Bezahlung gegebenenfalls zunächst Abstriche zu tolerieren hätten. Es sind vor allem längere Einsätze, die Frustrationsgefühle und Zorn hervorrufen, wenn gleiche Leistung nicht mit gleichem Geld vergütet wird. Die bei manchen Zeitarbeitnehmern stärker ausgeprägte Einsatzbereitschaft werde nicht mit finanzieller Gleichstellung honoriert, während sich Stammkräfte aus Sicht der

Zeitarbeitnehmer „den Hintern platt sitzen“ (Z11) und es an Engagement mangeln ließen:

*„Ja, das nervt tierisch, weil wenn sie die gleiche Arbeit machen, sich sehr schnell einarbeiten, sehr engagiert sind und sehen dann, es fruchtet einfach nichts und die machen da ihren Trott und verdienen ein Schweinegeld mehr als man selber, dann bin ich manchmal doch ein wenig gefrustet. Das muss ich schon sagen. Das ärgert mich. Dann denke ich immer ‘mein Gott, die haben ja nun mal ein Drittel manchmal auch die Hälfte mehr als du für die Arbeit und du sollst das hier dann auch leisten.’ Das kann man natürlich nicht bei kurzen Einsätzen erwarten, ist nur für lange Einsätze. Wenn sie nur zwei Wochen irgendwo sind, dann ist es mir piepegal, was die verdienen. Ich sage mir immer, ich habe mein Geld und dann ist es o.k. Aber wenn sie einen langfristigen Einsatz machen und sie sehen dann, was für eine Einstellung die Festangestellten da zur Arbeit zeigen und haben und ich verdiene dann noch sehr viel weniger und von mir wird der gleiche Einsatz verlangt, dann finde ich das schon frustrierend.“ (Z14)*

Diese Ungleichbehandlung im Vergleich zu Stammkräften wirft für Zeitarbeitnehmer die Frage auf, womit dies zu rechtfertigen sei. Bei einem hochqualifizierten Interviewpartner, der schon seit Jahren in ein und demselben Entleihbetrieb eingesetzt wird, reduziert sich der Einkommensunterschied auf die Nichtzahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld, während er ansonsten ein gleich hohes monatliches Einkommen bezieht. Obwohl er selbst mit der reinen Höhe des Gehalts zufrieden ist, so ist er doch verärgert über seine finanzielle Benachteiligung:

*„Ich bin mit dem Gehalt zufrieden, mit dem, was ich verdiene. Das ist natürlich nur von meinem jetzigen Standpunkt. Wenn man natürlich eine Vergleichbarkeit hat – Stichworte [...] Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld und all solche Geschichten – dann fragt man sich natürlich, warum kriegt der Kollege nebenan das und ich kriege das nicht. Da kommen dann die Fragen auf, warum das so ist. Generell bin ich damit zufrieden, was ich jetzt verdiene, aber wenn man sieht, der kriegt noch mehr – warum kriege ich das nicht? Das ist die Frage, die ich habe.“ (Z08)*

Bei dieser Verärgerung über die Benachteiligung spielt, wie bei anderen Befragten auch, die symbolische Dimension eine wichtige Rolle. Der Einkommensunterschied zu Stammkräften wird als mangelnde Anerkennung, als Kritik an der eigenen Wertigkeit in der symbolischen Hierarchie der Entleihbetriebe verstanden. Ein weiterer, ebenfalls schon lange an einen bestimmten Betrieb entliehener Facharbeiter bringt dies mit der Formulierung „bei der Zeitfirma verdient man ja wie der schlechteste Facharbeiter dort, eher ein bisschen weniger“ (Z03) auf den Punkt.

Der relationale Vergleich mit den Einkommensmöglichkeiten von Stammkräften schürt Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation als Zeitarbeitnehmer. Doch auch das absolute Einkommensniveau wird als unbefriedigend gesehen. Besonders ausgeprägt ist dies bei denjenigen Befragten, die zuvor „regulär“ beschäftigt waren und höhere Löhne und Gehälter bezogen haben. Ein Interviewter schildert, dass er im Vergleich zu früher über die Zeitarbeit nur noch „das zum Überleben“ (Z05) Notwendige verdiene. Neben dem geringeren Stundenverdienst bemängelt er zudem den Wegfall von Sonderzahlungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld), die ihm früher immer einen gewissen konsumtiven Gestaltungsspielraum ermöglicht hätten:

*„Als ich noch in einer richtigen Firma war, da hatte ich auch Urlaubs- und Weihnachtsgeld, da konnte man wirklich sagen ‘Weihnachten – o.k. jetzt werden die Kinder gut beschenkt’. Und Urlaubsgeld – ja, das hat man dann für den Urlaub genommen. Das fällt ja jetzt alles weg. Jetzt ist das immer ein Gewürge. Im Urlaub: ‘wie machen wir das jetzt usw.’.“ (Z05)*

Die Folgen des verringerten Einkommensniveaus als Zeitarbeitnehmer reichen jedoch viel weiter. Viele sehen auf Dauer ihren Lebensstandard gefährdet, sind auf innerfamiliäre finanzielle Unterstützung angewiesen und machen sich Sorgen um die Altersversorgung. Ein Interviewpartner sagt hierzu:

*„Ich muss mir Gedanken machen, dass ich wieder fest unterkomme. Ich will nicht auf Dauer von Zeitarbeit leben. Weil, wir haben*

*ein Haus zur Miete. Hätte ich meine Familie nicht, dann könnte ich mir das gar nicht mehr erlauben, ich könnte mir auch kein Auto mehr erlauben. Ich könnte von dem wenigen Lohn, da könnte ich gar nichts mehr mit machen. Und ich habe nun mal früher gut verdient, als ich normal angestellt war und meinen Lohn gekriegt habe. Da habe ich mir nie Sorgen machen müssen. Überzogenes Konto – das war mir so scheißegal, denn irgendwo ist das Geld ja wieder reingekommen. Und dann kommt dazu, dass ich immer älter werde. Und ich muss irgendwann auch mal an später denken. Ich will auch noch mal irgendwas für meine Rente tun. Wenn ich das mal erreiche, ich ins Rentenalter komme, dann werde ich auch nicht viel mehr Geld haben als jetzt.“ (Z11)*

Es waren nicht wenige Befragte, die davon berichteten, dass sie auf weitere finanzielle Ressourcen angewiesen waren, um überhaupt über die Runden zu kommen. Die Beanspruchung von Rücklagen „aus besseren Zeiten“, die nach und nach während der Beschäftigung in Zeitarbeit verbraucht werden, Zuwendungen aus dem familiären Umfeld oder „der Gang zum Sozialamt“ sind hier nicht selten erforderlich, um überhaupt den Lebensunterhalt bestreiten zu können. Diese Existenz am unteren Rand ruft besonders dann Frustrationen hervor, wenn die Befragten kontinuierlich und vollzeitig arbeiten und dabei erleben, welchen Lebensstandard sich ihre Kollegen, denen sie tagtäglich in der Arbeit begegnen, leisten können, nur weil sie in einem Unternehmen mit einem hohen Lohnniveau fest angestellt sind. Hier ist eine enorme Kluft in den Konsumerwartungen und -möglichkeiten festzustellen:

*„Wenn die dann erzählen, ‘ich war in Teneriffa zwei Wochen, dann war ich da und da’ oder ‘an meinem Haus mit Auto und Garten, da muss ich das und das machen, mein Auto muss in die Werkstatt’. Da denke ich ‘Hä, wovon träumen die eigentlich, wovon träume ich eigentlich?’“ (Z13)*

#### 4.3.2 Der Klebeeffekt: reduzierte Erwartungen

Zeitarbeit gilt als Brücke in ein „reguläres“ Beschäftigungsverhältnis. Vor allem bezieht sich dies auf ihre Funktionen einer erweiterten „Personalauswahl“ oder als „Flexibilitätspuffer“, wenn sich Auftragsspitzen oder Personalengpässe verstetigen. Der empirische Umfang geglückter Übernahmen in eine direkte Anstellung bei einem Kundenunternehmen, dem sogenannten „Klebeeffekt“, ist jedoch umstritten. Während das Arbeitgeberlager eine Quote von circa 25 Prozent angibt<sup>181</sup>, liegen Schätzungen aus dem gewerkschaftsnahen Umfeld mit 15 Prozent deutlich darunter<sup>182</sup>. Die Brisanz dieser Klebeeffekte liegt darin begründet, dass Zeitarbeitsunternehmen mit eben jenen Übernahmeaussichten Mitarbeiter anziehen können, die darauf hoffen, sich in Zeitarbeitseinsätzen so positiv zu präsentieren, dass sie von einem Entleihbetrieb übernommen werden und Einschränkungen in den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen als Zeitarbeitnehmer lediglich einen vorübergehenden Charakter haben. Das empirische Material dieser Studie bestätigt, dass viele Zeitarbeitnehmer solche Hoffnungen auf eine anschließende Festanstellung hegen und sich wünschen, in einem Entleihbetrieb „kleben zu bleiben“. Es offenbart jedoch gleichzeitig eine Ernüchterung hinsichtlich der Chancen, Zeitarbeit wirklich als Sprungbrett nutzen zu können.

Das Motiv, von der Zeitarbeit in eine Festanstellung zu wechseln und nach Möglichkeit nur begrenzt in einem Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt zu bleiben, ist bei fast allen Befragten festzustellen. Lediglich eine Person streicht heraus, dass sie mit ihrer Situation in der Zeitarbeit so zufrieden ist, dass alternative Angebote wirklich überzeugend sein müssten, damit sie den Arbeitgeber wechselt. Sie sieht sich allerdings mit dieser Haltung im Vergleich zu anderen als eine „Besonderheit“:

*„Da bin ich eine Besonderheit, muss man sagen. Ich bin da außen vor. Denn die meisten, die zu Zeitarbeitsfirmen gehen, die möch-*

---

<sup>181</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008).

<sup>182</sup> Vgl. Promberger (2008), S. 224.

*ten wirklich irgendwo fest anfangen. Und das ist nun gar nicht meine Voraussetzung. Weil ich mir sage, wenn es passt, dann passt es. Und wenn es nicht passt, dann passt es nicht. Und die anderen, die kriegen dann schon ein langes Gesicht, weil die fest irgendwo anfangen möchten. Da bin ich ein Außenseiter, weil die meisten dann doch eben versuchen, fest irgendwo reinzurutschen. Was bei mir nicht an erster Stelle steht.“ (Z02)*

Mit der Einschätzung, dass Zeitarbeitnehmer eher auf die Wirkung des Klebeffekts hoffen, hat dieser Interviewpartner nach den Ergebnissen dieser Studie offensichtlich Recht. In der Tat begreifen viele Zeitarbeit als Chance, sich in Entleihbetrieben gut vorzustellen. Zeitarbeit – dieser Aspekt wird in einer größeren Zahl von Gesprächen deutlich – wird als Möglichkeit gesehen, die eigenen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften in der praktischen Arbeit jenseits spezieller Bewerbungssituationen unter Beweis zu stellen. So berichtet ein Gesprächspartner:

*„Ich bin halt so ein bisschen introvertiert, ich werde langsam mit Leuten warm. Das ist in Bewerbungsgesprächen besonders schlecht, weil man [...] muss ja wie beim 100-Meter-Lauf sofort los ‘das kann ich, das bin ich’. Und genau das kann ich nicht. Und jetzt bei dem Einsatzbetrieb – muss ich einfach ohne falsche Bescheidenheit sagen – habe ich mich einfach durch meine Arbeit vorgestellt. Die wissen jetzt einfach, was kann der Mann, wie zuverlässig ist er. [...] Dadurch habe ich mich dann natürlich schon durch die Zeitarbeit wirklich empfohlen. Das hätte ich [...] natürlich sonst nicht gekonnt. Weil sonst wäre ich reingekommen, wäre einer von so einem Stapel gewesen [...]. Insofern ist für mich Zeitarbeit schon auch eine Chance.“ (Z09)*

Dieser Interviewte macht gleichzeitig darauf aufmerksam, dass er mittlerweile seine Beschäftigung bei dem Zeitarbeitsunternehmen auch als Gelegenheit versteht, seinen Radius möglicher Beschäftigungsbereiche zu erweitern. Ähnlich interpretiert dies ein weiterer Zeitarbeitnehmer, der sich nach der Ausbildung in einer beruflichen Orientierungsphase befindet. Auch ihm ist es gelungen, sich neue Tätigkeitsfelder zu erschließen und eine Bewerbungsaufforderung durch einen Einsatzbetrieb

zu bekommen. Dementsprechend fällt seine Bilanz zu seinen Beschäftigungsperspektiven positiv aus:

*„Je nachdem, was jetzt kommt – aber zumindest die Möglichkeiten sind durch die Zeitarbeit gestiegen. [...] Wäre ich nicht in den Betrieben eingesetzt worden, dann hätte mir die Chefin nicht sagen können ‘wollen Sie sich nicht bewerben?’ Also das ist schon durch die Zeitarbeitsfirma passiert“ (Z12)*

Sind also in Bezug auf Übernahmechancen durchaus positive Erfahrungen festzustellen, so überwiegt bei den Befragten aber doch eine skeptische Haltung.<sup>183</sup> Sie stellen fest, dass Übernahmen aus Zeitarbeit nur in sehr begrenztem Umfang getätigt werden und sie nicht damit rechnen, attraktive Übernahmeofferten zu erhalten:

*„Also für mich ist das kein Sprungbrett mehr. Glaube ich nicht. Weil die meisten Firmen holen sich Leiharbeiter. Das ist ja alles geplant. So und so lange brauchen wir die – und dann wieder weg.“ (Z04)*

*„Es wird nicht kommen. Ich habe es aufgegeben, dass ich in eine Firma komme, wo es Arbeit gibt, die ich gerne – es muss noch nicht mal gerne sein, aber was ich mir vorstellen könnte – dass es da eine Chance geben würde. Glaube ich nicht. Jetzt bin ich in einem Einsatz. Und die übernehmen sowieso keinen. [...] Da wurde seit Ewigkeiten keiner mehr eingestellt. Die haben sich alle schon beworben. Auch über Jahre die Leute aus anderen Zeitarbeitsunternehmen.“ (Z04)*

*„Man hört immer wieder, dass jemand übernommen wurde – aber 10 Prozent? Höchstens, höchstens. [...] Ich träume nicht mehr. Bei mir hat es sich beruflich ausgeträumt. Wie gesagt, ich habe schon zuviel mitgemacht“ (Z05)*

---

<sup>183</sup> Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass das Sample aufgrund des Feldzugangs eben keine Personen beinhaltet, die den Sprung von der Zeitarbeit in eine andere Anstellung geschafft haben.



*„Es wird ja auch ganz oft gesagt, dass das eine Möglichkeit ist, beim Kunden halt einen Arbeitsplatz zu finden. Das ist dann ja auch – sehe ich zumindest auch als Chance. Aber die Realität zeigt eigentlich ein ganz anderes Bild. Also ja, ich habe es miterlebt, wie es vielleicht zwei oder drei Kollegen geschafft haben, dann über eine Zeitarbeitsfirma oder ein Dienstleistungsunternehmen bei einem Kunden tätig zu werden, da fest eingestellt zu werden, aber der ganz, ganz große Teil hat keine Chance. Funktioniert nicht.“ (Z08)*

*„Es funktioniert hin und wieder. Es ist aber nicht diese große Zahl, was sie da immer gerne erzählen, dass alle da weitervermittelt werden. Das ist wirklich minimal, sehr minimal aus meinem Erfahrungskreis.“ (Z10)*

*„Vom Einsatz her gefällt mir das gut. Aussichten, eingestellt zu werden, gibt es nicht. Da sind Leute, die arbeiten da schon seit acht Jahren über Zeitarbeit.“ (Z11)*

Lassen sich bei der Mehrzahl der Interviewpartner eher ernüchternde Erwartungen auf den „Klebeeffekt“ feststellen, sind aus ihren Aussagen als Begründung für diese Einschätzung vor allem zwei Aspekte herauszudestillieren, die gemeinsam die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme und Festeinstellung beim Kunden torpedieren. Erstens wird auf die äußerste Zurückhaltung von Unternehmen hingewiesen, wenn es darum geht, sich dauerhaft an Personal zu binden. Es gäbe Befürchtungen, einen zu großen Stamm an Mitarbeitern aufzubauen, mit dem nicht mehr flexibel auf wechselnde Markterfordernisse reagiert werden könne. Selbst wenn durch die Einschaltung von Zeitarbeitsunternehmen kurzfristig höhere Kosten entstünden, würden Übernahmen besonders dann vermieden, wenn Entleihbetriebe gute Erfahrungen mit Zeitarbeitskräften machen würden und vor allem die positiven Aspekte (personalpolitische Flexibilität) für sich feststellen könnten:

*„Eine Firma, die Kontakt mit einer Zeitarbeitsfirma hat und dort positiv überrascht gewesen ist, die ist super knauserig mit Einstellungen. Es ist ja so schön praktisch, es ist so schön einfach. Ich habe einen Arbeiter, muss mich da nicht darum kümmern. Auch wenn er*

*umgerechnet zwei Euro mehr kostet als ein fester – oder ich weiß nicht, wie viel das ist. Aber das ist so die Mentalität, die so läuft. Die haben ja auch immer Angst, was ist denn jetzt in 14 Tagen – brechen wir ein, haben wir keine Arbeit mehr? Das ist ja die Hauptangst von den Chefs.“ (Z01)*

Ein anderer Zeitarbeitnehmer, der schon seit vielen Jahren in ein und demselben Betrieb eingesetzt ist, kommt hier resigniert zu einem ganz ähnlichen Ergebnis:

*„Ja, jetzt bin ich immer noch hier. [...] Bei meinem Entleihbetrieb habe ich auch gesagt ‘ich komme auch ganz her’. Aber die Betriebe halten den Satz der Stammbesetzung so klein wie möglich. Dann sagen sie ‘für die und die Zeit nehmen wir Leiharbeiter’ – dann sind sie ja besser dran. So ist das nun mal.“ (Z03)*

Ebenfalls in diesem Sinne merkt ein Interviewter an, dass sich die Übernahmewahrscheinlichkeit in den letzten Jahren sehr stark eingetrübt habe und beklagt, dass sich immer mehr „amerikanische Verhältnisse“, gemeint ist eine „hire-and-fire“-Mentalität in Politik und Unternehmen, ausbreiten, selbst wenn das kurzfristig höhere Kosten mit sich bringen würde:

*„Momentan nicht mehr. Das war vielleicht mal vor ein paar Jahren. Da haben sie teilweise noch Leiharbeiter übernommen, haben sich die ein halbes Jahr angeguckt, ‘Mensch, die sind ja ganz gut’ – und dann haben sie die eingestellt. Aber mittlerweile sind die Unternehmen so drauf, praktisch amerikanische Verhältnisse. Die kosten zwar im Endeffekt mehr, die Leiharbeiter, aber wenn ich sie nicht brauche, dann bin ich sie sofort los.“ (Z05)*

Als zweite Begründung, warum Menschen eher weniger aus der Zeitarbeit fest übernommen werden, führen Befragte an, dass im Zuge der fortschreitenden Liberalisierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes Anreize für Unternehmen verloren gegangen seien, Beschäftigte aus der Zeitarbeit heraus selbst einzustellen. Die Streichung der Überlassungs-

höchstdauer wird hier zum Beispiel von einem Befragten als ein gravierender arbeitsmarktpolitischer Fehler eingeschätzt:

*„Dieser berühmte Klebeeffekt – wenn ich das Wort schon höre – wie der Bundesverband Zeitarbeit sagt, ‚30 bis 40 Prozent der Leute werden übernommen von Kunden‘. Das stimmt nicht. Arbeitsmarktexperten sagen 10 bis 15 Prozent ist das Gros. Warum sollten die auch? Seit Januar 2004 ist die Leiharbeit fast völlig freigegeben. Das heißt, früher durften sie maximal ein Jahr bleiben beim Kunden, nachher zwei Jahre, danach mussten sie für drei Monate wieder weg. Seit Januar 2004 dürfen sie bis zur Rente bleiben. Warum sollen die noch jemanden fest einstellen, wenn die den Mann sowieso jeden Tag haben können?“ (Z13)*

Auch andere Interviewte schließen sich diesem Votum im Prinzip an. Ein Zeitarbeitnehmer führt aus, dass es ihm früher, vor 2004, schon einmal gelungen sei, aus einem Zeitarbeitsverhältnis übernommen zu werden. Hierzu sei es gekommen, weil er als eingearbeitete Kraft ansonsten nach zwölf Monaten maximal erlaubter Überlassung mindestens für drei Monate bei einem anderen Entleihunternehmen hätte eingesetzt werden müssen und dem Kundenunternehmen nicht mehr zur Verfügung gestanden hätte. Nach der Reform des AÜG im Jahr 2003 sei dieser Anreiz entfallen, so dass Übernahmen immer mehr von den personalpolitischen Grundhaltungen der Unternehmensleitungen abhängen:

*„Da bin ich als Leiharbeiter angekommen und bin dann auch nach einem Jahr übernommen worden, weil ein Vorarbeiter sich dafür eingesetzt hat. Das war aber damals noch die Regelung ‚zwölf Monate und nicht länger beim gleichen Kunden‘. Das ist ja heute nicht mehr. Heute können sie einen ja so lange behalten wie sie möchten. Und das macht vieles kaputt von wegen Festübernahme. Dann hängt das immer von der persönlichen Einstellung des Firmenchefs ab. [...] Und das war früher mehr, wo diese Laufzeitbegrenzung war. Da hatten sie ja mehr den Anreiz, den Mann zu behalten, weil sie ja nicht wissen, ob sie den nach drei Monaten – da musste man dann, glaube ich, drei Monate weg sein –, ob sie den dann wieder kriegen, weil man dann*

*wieder bei einem anderen Kunden ist. Und wenn man da eingearbeitet ist, dann lassen sie einen ja auch nicht wieder weg. Weil dann müssen sie ja wieder einen neuen anlernen.“ (Z10)*

Insgesamt fällt die arbeitsmarktpolitische Bilanz des sprunghaften Wachstums der Zeitarbeitsbranche ernüchternd aus. Viele Befragte erkennen an, dass das Instrument Zeitarbeit Berechtigung habe, wenn es wirklich vorrangig um die Beantwortung temporärer Auftragsspitzen oder Personalengpässe gehe. Es ist aber zum einen generell wenig Verständnis dafür festzustellen, dass Zeitarbeitnehmer, die besonders flexibel eingesetzt werden und den Unternehmen die gewünschte Flexibilität ermöglichen, Abstriche bei ihren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hinnehmen müssten. Zum anderen wird von vielen darauf hingewiesen, dass die Beschäftigungsform Zeitarbeit dazu genutzt werde, „reguläre“ Arbeitsverhältnisse durch Zeitarbeitsverhältnisse zu ersetzen. Als Indiz für einen solchen „Missbrauch“ gelten zahlreiche zu beobachtende – und von den Interviewpartner teilweise selbst erlebte – Einsätze, in denen Zeitarbeitnehmer jahrelang und kontinuierlich in ein und demselben Betrieb entsandt wurden. Ein Befragter bringt die Kritik auf den Punkt:

*„Also ich bin schon in Firmen gewesen, da waren wir zu 80 Prozent Zeitarbeiter. [...] Ich habe bei manchen Firmen das Gefühl, die Leben von den Zeitarbeitern. Also das steht in keiner Relation. Die Leute arbeiten da ewig und drei Tage als Zeitarbeiter. Denen wird immer vorgehalten 'strengt euch mal an, du wirst wohl eingestellt' und so. Da ändert sich aber nicht viel dran. [...] Ursprünglich war Zeitarbeit ja mal eine Idee, Leute, die krank sind, zu ersetzen oder Leute, die im Urlaub sind, oder die Stoßzeiten zu ersetzen. Wenn man jetzt kurz vor Weihnachten sagt 'das Weihnachtsgeschäft fängt an'. Oder um die Leute mit reinzubringen, um zu sehen, 'kann derjenige das, dann stelle ich ihn ein'. Oder in den Beruf reinzuschupern. Aber wenn ich seit zwei Jahren bei einem Einsatzbetrieb bin, dann parke ich auf einem Arbeitsplatz. Und da kann man mir erzählen was man will.“ (Z01)*

Die Einschätzung, dass Zeitarbeit als ein Weg genutzt wird, schlichtweg „reguläre“ Beschäftigung zu substituieren, wird von vielen Interviewpartnern geteilt. Vor allem in Branchen und Betrieben mit hohem Lohnniveau gehe es vielen Unternehmen gar nicht vorrangig um ein Mehr an personalpolitischer Flexibilität, sondern darum, Personalkosten zu senken und Gewinne zu maximieren, indem geltende höhere Tarifentlohnungen umgangen werden. Besonders augenfällig werde das bei solchen Unternehmen, die eigene Zeitarbeitsunternehmen gründen, um dann Personal ausschließlich an das „Mutterunternehmen“ zu verleihen. Hier würde die ansonsten kostenintensive Einschaltung eigenständiger Zeitarbeitsunternehmen – mit eigenen Gewinnerwartungen – vermieden, um das Kostensenkungspotenzial von Zeitarbeit in vollem Umfang nutzen zu können. So berichtet ein Befragter:

*„Das machen viele Betriebe. Wo mein Sohn arbeitet auch. [...] Die, die jetzt eingestellt werden, die werden über eine eigene Zeitarbeitsfirma eingestellt. Fünf Tage weniger Urlaub und zwei Euro weniger die Stunde. Von Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld, da reden wir ja schon gar nicht. [...] Komischerweise machen das ja hauptsächlich Firmen, denen es gut geht. Das heißt, es geht nur um Gewinnmaximierung, das hat nichts mit Wettbewerbsfähigkeit zu tun.“ (Z05)*

Es lässt sich feststellen, dass sich in den Augen der Befragten die Übernahmechancen in den letzten Jahren durch eine zurückhaltende Einstellungspolitik und stärker wirkende Kostenkalkulationen von Unternehmen sowie die politische Neujustierung von Zeitarbeit drastisch eingetrübt haben. Angesichts dieser Entwicklung ist es nicht verwunderlich, dass viele eine Übernahme als reines Glückspiel begreifen. Mehr als sich „vernünftig zu benehmen“ (Z10), Engagement und Einsatzbereitschaft zu zeigen, bleibt ihnen nicht. Sie können das Heft des Handelns in dieser Hinsicht nicht aktiv in die Hand nehmen. Sie vermitteln den Eindruck, dass es ganz entscheidend darauf ankomme, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein. So berichtet ein Zeitarbeitnehmer, dass er zu früh den Einsatzbetrieb gewechselt hat, weil seine Nachfolger dort von einer kleinen Übernahmewelle profitiert haben:

*„Ich hätte noch ein halbes, dreiviertel Jahr aushalten müssen, dann hätten sie mich wahrscheinlich eingestellt.“ (Z01)*

Auch ein anderer Interviewpartner berichtet von einem glücklichen Zufall bei einer Bekannten:

*„Man kann das Glück haben, dass die jemanden suchen, wo man gerade ist. Es soll hier ja auch schon öfters vorgekommen sein. Ich kenne auch eine, die war, glaube ich, nur drei Monate bei diesem Zeitarbeitsunternehmen. Sie hatte das Glück, dass sie gleich beim ersten Einsatz in einen Betrieb rein kam, wo sie gerade jemanden gesucht haben. Und dann haben sie sie gleich übernommen.“ (Z07)*

Auch wenn es also mit einer Portion Glück gelegentlich zu Übernahmeangeboten kommt, so bedeutet das nicht, dass diese immer auch für Zeitarbeitnehmer attraktiv sind. Die Interviewten berichten von Offerten, die sie dann aber schließlich doch abgelehnt hätten. Ein Grund hierfür ist erstens die Art der in Aussicht gestellten Tätigkeit. Vor allem, wenn qualifizierte Kräfte im Helferbereich eingesetzt werden, können sie für sich keine befriedigende dauerhafte Perspektive sehen.

*„Wenn da ein Übernahmeangebot gekommen wäre – hätte man das annehmen wollen? Eigentlich nicht. Ich war halt die ganze Zeit in der Hilfsarbeiterschiene, wo keine Angebote kamen und wo Angebote für mich eigentlich auch nicht attraktiv gewesen wären.“ (Z09)*

Ähnlich klingt es bei einem Facharbeiter, der das Angebot, vom Entleihbetrieb eingestellt und dauerhaft in der für sein Empfinden monotonen Fließfertigung eingesetzt zu werden, ausgeschlagen hat:

*„Ich hätte in einer Firma anfangen können [...], aber das würde ich nicht machen. Das ist mir so gegen den Strich gegangen da am Band. Da hätte ich anfangen können.“ (Z04)*

Oder bei einer weiteren Fachkraft, die mittlerweile viele Betriebe kennengelernt hat und keineswegs gewillt wäre, in jedem dieser Kundenunternehmen ein festes Arbeitsverhältnis einzugehen:

*„Das ist so unterschiedlich. Ich habe ja nun so viele Firmen. Manche Firmen, da weiß ich ‘um Gottes willen, nie wieder’ und andere da würde ich sagen ‘topp, da würdest du gerne bleiben’ – aber dann klappt es nicht.“ (Z14)*

Diese unterschiedlichen Statements verweisen darauf, dass Zeitarbeitnehmer zwar versuchen, sich aus dieser Beschäftigungsform zu lösen, aber dennoch arbeitsinhaltliche Ansprüche aufrechterhalten und nicht nach jedem Strohalm greifen, sich aus der Zeitarbeit zu verabschieden. Zudem zeigt sich zweitens, dass „reguläre“ Beschäftigungsverhältnisse jenseits der Zeitarbeit nicht zwingend bessere Einkommenskonditionen bieten. Die zu erzielenden Löhne und Gehälter sind in vielen Bereichen gesunken, so dass sich eine „reguläre Beschäftigung“ nicht immer als lukrative Alternative erweist, um einer unbefriedigenden Einkommenssituation zu entinnen. Hierzu die Aussagen von zwei Fachkräften:

*„Ja, ich hatte auch zweimal Vorstellungsgespräche. Aber da habe ich dann dankend abgelehnt. Das waren dann Firmen, die wieder nichts bezahlen. Eine Firma wollte mich auf weltweite Montage schicken. Da habe ich gefragt, wie es mit Auslöse und so weiter aussieht. Da hieß es dann: ‘Ja, wir zahlen ja das Hotelzimmer’. Damit war für mich das Thema eigentlich gegessen. Auch Stundenlohn – das war dasselbe wie bei einer Leihfirma. Da gab es überhaupt keinen Anreiz, warum ich dann mit Familie und so weiter auf Montage gehen sollte.“ (Z05)*

*„Ich würde gerne irgendwo anders arbeiten – auch fest. Meistens scheitert es wirklich an den Finanzen. Ich bekomme nicht das, was ich möchte. Die Löhne sind in meinem Bereich sehr runtergegangen. Und ich habe ja schon so viele Bewerbungsgespräche geführt und teilweise haben die mir das Gehalt für einen Vollzeitjob geboten, was ich hier für weniger Stunden kriege. [...] Dann habe ich das abgelehnt. Man muss aber alles können. Sagen wir mal so: 20 Jahre alt sein, 30 Jahre Berufserfahrung, am liebsten für 5 Euro die Stunde arbeiten. So sieht es aus.“ (Z14)*

Für ganz viele Befragte stellen drittens die zunächst zu erwartenden Vertragskonditionen ein wichtiges Hemmnis für einen erfolgreichen Wechsel von der Zeitarbeit in ein Kundenunternehmen dar. Betriebe sind nicht nur insgesamt zurückhaltend, überhaupt Personal selbst einzustellen, sondern bieten – wenn überhaupt – zunächst nur befristete Arbeitsverträge an. Das ist für diejenigen Interviewpartner, die einen unbefristeten Vertrag mit ihrem Zeitarbeitsunternehmen haben, gänzlich unattraktiv.

*„Ich sage mir, bevor ich mich irgendwo bewerbe, wo eine Stelle nur für drei Monate oder ein halbes Jahr ausgeschrieben wird, da bleibe ich lieber bei diesem Zeitarbeitsunternehmen und habe meinen Festvertrag.“ (Z07)*

Ein anderer Gesprächspartner bringt zum Ausdruck, dass die „Taube auf dem Dach“ zwar vorübergehend mehr Geld bedeute, er aber lieber „den Spatz in der Hand“ behalte und kommt zu dem Schluss:

*„Ich bin schon so viele Jahre hier, da gehe ich nicht auf Zeitvertrag. Entweder geben sie mir einen Festvertrag oder gar keinen. Da kann ich auch bei der Zeitfirma bleiben.“ (Z03)*

Ganz entscheidend bei einem Tausch eines unbefristeten Zeitarbeitsverhältnisses gegen einen befristeten Arbeitsvertrag mit einem anderen Unternehmen ist die Frage der Arbeitsmarktrisiken, die sie damit eingehen würden. Pointiert kommt dies in dem Statement *„eine Befristung ist heutzutage doch Selbstmord – das nutzt mir nichts“ (Z13)* zum Ausdruck. Dieser Interviewte schildert seine Befürchtung vor Sanktionen seitens der Arbeitsagentur, wenn das befristete Arbeitsverhältnis dann nicht verstetigt oder verlängert wird und er auf die Zahlung von Arbeitslosengeld angewiesen wäre:

*„Ich habe noch nie in meinem Leben einen befristeten Arbeitsvertrag unterschreiben müssen. Da bin ich nicht scharf drauf. Es nutzt mir doch nichts, für ein halbes Jahr befristet irgendwo eine höhere Bezahlung zu bekommen. Dann geht das vorbei und dann dreht mir das Arbeitsamt noch einen Strick daraus, dass ich den Job gegen eine*



*Befristung aufgegeben habe und die mir dann eine Sperrzeit verhängen. Das ist wirklich so, wenn ich selbst gekündigt habe hier und das andere geht dann schief oder läuft einfach aus nach einem halben Jahr [...] Dann musst du zum Arbeitsamt und 'ja, warum haben sie den anderen Job aufgegeben? Der war doch sicher – auch wenn der schlechter bezahlt war'. Und deswegen tue ich mich so schwer wegzukommen. Also wenn, dann nur fest gleich, aber das kriegen sie einfach nicht mehr. Das kriegen sie gar nicht mehr.“ (Z13)*

Mit dieser Befürchtung, von der Arbeitsagentur dafür bestraft zu werden, wenn der Übergang von der Zeitarbeit in ein „reguläres“ Beschäftigungsverhältnis über eine Befristung scheitert, steht dieser Interviewte nicht alleine dar. In einer Vielzahl von Gesprächen taucht diese Überlegung auf, die angesichts der weit verbreiteten Unternehmenspraxis, zunächst Personal nur befristet anzustellen, in der Tat die Möglichkeiten, Zeitarbeit als Sprungbrett zu nutzen, unter eine schwere Hypothek stellen würde. Hier besteht somit ein dringlicher Klarstellungsbedarf.

### **4.3.3 Qualifizierung und Arbeitsmarktchancen: unausgeschöpfte Potenziale**

Die Zeitarbeitsbranche wird in der allgemeinen Wahrnehmung in erster Linie als Dienstleistungsanbieter für Unternehmen verstanden. Hier geht es um Flexibilität, Personalauswahl und in den letzten Jahren verstärkt um Kosteneffizienz. Für Arbeitnehmer wird Zeitarbeit vor allem als eine Möglichkeit wahrgenommen, Arbeitslosigkeit zu beenden oder zu vermeiden und damit als Brücke in den ersten Arbeitsmarkt thematisiert. Zeitarbeit scheint in dieser Perspektive auf eine Rolle als „Beschäftigung des Übergangs“, „Beschäftigung zweiter Wahl“ und damit als nachrangige und ungünstigere Erwerbsalternative gegenüber „normaler“ Arbeitsverhältnisse festgelegt zu sein. Der häufig anzutreffende Slogan „Zeitarbeit – so arbeitet man heute“ signalisiert allerdings eine andere, ebenfalls mögliche Lesart. Hier wird Zeitarbeit mit Modernität assoziiert und als eine Beschäftigungsform skizziert, in der die Auflösung oder Abmilderung von Zwängen anklingt, die in „regulären“ Arbeitsverhältnissen vorzufinden sind. Abwechslung, variierende kurzfristige Engagements

und stets neue Erfahrungsmöglichkeiten werden gegenüber dauerhaftem Festgelegtsein, Standardisierung und Monotonie hervorgehoben. Auch wenn dies angesichts der dominanten Nutzungsstrategien von Zeitarbeit im Schatten der daraus resultierenden Arbeitssituation für Zeitarbeitnehmer – unbefriedigende Einkommenschancen gepaart mit unklaren Beschäftigungsperspektiven – steht, zeigt sich im empirischen Material, dass dieser Aspekt von vielen Interviewten im Prinzip als ein Pluspunkt von Zeitarbeit angesehen wird.

### **Positive Potenziale von Zeitarbeit**

Die überwältigende Mehrheit der Gesprächspartner würde sehr gerne ihre Beschäftigung in der Zeitarbeit gegen ein „normales“ Arbeitsverhältnis eintauschen, weil sie unzureichende Einkommenschancen wahrnehmen und sie dauerhaft keine positive Entwicklungsperspektive für sich in der Zeitarbeit sehen.<sup>184</sup> Ansätze zu einer positiveren Wahrnehmung von Zeitarbeit sind gleichwohl unter dieser überlagernden Grundhaltung zu erkennen. In diesem Sinne werden die Chancen dieser Beschäftigungsform durchaus gesehen. Von einer Vielzahl von Befragten werden die mit wechselnden Einsätzen einhergehenden Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln, Kompetenzen und Fähigkeiten auszubauen oder Gelegenheiten sich beruflich neu zu orientieren, in bisher weniger bekannte und vertraute Tätigkeitsfelder und Unternehmen hinein zuzuschneppen, als positive Aspekte von Zeitarbeit gesehen und erwähnt. Welche dieser Momente als Chance betrachtet wird, variiert jedoch mit den vorherrschenden Einsatztypen, der Qualifikation und der berufsbiographischen Phase.

Als ein wichtiger Punkt auf der Habenseite von Zeitarbeit wird erstens die Möglichkeit angesehen, ansonsten eher unübliche Erfahrungen zu machen und dabei den eigenen Horizont zu erweitern. *„Das sind alles so Erfahrungen, die macht kein anderer. Das machst du nur durch*

---

<sup>184</sup> Dieser Befund ist nochmals zusammenfassend hervorzuheben, damit die auch festzustellenden positiven Ansätze nicht überinterpretiert werden. Nur wenn diese grundlegenden Rahmenbedingungen anders aussähen, könnte sich Zeitarbeit ggf. als echte und langfristige Alternative darstellen.

eine Leihfirma“ (Z04), äußert sich etwa ein Gesprächspartner, der hin und wieder in kurzzeitigen Sondereinsätzen aktiv ist. Ersichtlich wird zudem, dass die spezifischen Bedingungen von Zeitarbeit bestimmte Basisfähigkeiten voraussetzen und fördern. Neben der Fähigkeit, sich zügig einzuarbeiten und sich in die jeweiligen Anforderungen des Einsatzes hineinzudenken, wird vor allem hervorgehoben, dass sich Zeitarbeitnehmer durch ein besonderes Maß an Flexibilität in der eigenständigen Anwendung und Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten auszeichnen müssten. So berichtet ein Interviewpartner aus einem administrativen Tätigkeitsbereich, dass er sich im Vergleich zu langjährigen Stammkräften ein Mehr an geistiger Beweglichkeit bewahrt habe und auch bewahren müsse:

*„Ich habe nun meine Flexibilität, ich kann mich schnell in diese Programme reinfuchsen. [...] O.k., eine kleine Einarbeitungszeit braucht man immer. Das ist eben das, was ich schon gemerkt habe von der Flexibilität her. Das haben viele, die lange Jahre bei einer Firma sind und dann wechseln – da kriegen die teilweise Probleme, sich eben wieder in ein neues Programm einzuarbeiten.“ (Z02)*

Für Zeitarbeitnehmer sind insbesondere „soft skills“ erforderlich, da nicht nur die jeweiligen Aufgaben und damit einhergehende Anforderungen, sondern auch soziale Kontexte wechseln. Dazu zählt, sowohl ein Gespür für das soziale Miteinander im Entleihbetrieb als auch ein unbefangenes kommunikatives Verhalten gegenüber wechselnden Kollegen zu entwickeln. So berichtet ein Interviewpartner, dass er seine anfängliche Scheu, offen auf andere und unbekannte Menschen zuzugehen, mittlerweile habe ablegen können:

*„Man lernt da schon was. Ich will nicht sagen, dass das alles schlimm ist, was ich da so im Laufe der letzten Jahre alles gemacht habe. Das ist irgendwo auch ganz gut. Ich habe mich mittlerweile auch daran gewöhnt, auf fremde Leute zuzugehen, was mir früher zum Beispiel schwergefallen ist. Da habe ich früher Horror davor gehabt, 'och, schon wieder neue Leute, schon wieder neues Umfeld, schon wieder neue Arbeit, schon wieder was weiß ich'. Mittlerweile habe ich diese Panik eigentlich gar nicht mehr so. Und ich habe auch nicht*

*mehr so die Angst, auf fremde Leute zuzugehen und sie anzusprechen“ (Z11)*

Zeitarbeit bietet also die Möglichkeit, *„immer wieder etwas Neues zu sehen“ (Z10), ein „bisschen rumzukommen mit anderen Arbeiten“ (Z03). Sie ermöglicht – anders als im Fall von Arbeitslosigkeit – „am Ball zu bleiben“ (Z14). Besondere Bedeutung habe Zeitarbeit als Chance, vor allem am Anfang des Berufslebens Berufserfahrung zu sammeln oder sich beruflich neu zu orientieren. So schildert ein Gesprächspartner:*

*„Ich denke auch immer, dass ist Erfahrung, die ich hier sammele. Als das sind ja wöchentlich neue Erfahrungen hier. [...] Ich kriege durch die Zeitarbeit Einblicke in viele verschiedene Sachen. Das ist natürlich auf jeden Fall positiv. Das ist fast nicht zu bezahlen. Also der Erfahrungsschatz, den man hier sammelt, ist fast nicht zu bezahlen. Auch wenn das sehr anstrengend ist, sich immer neu auf den Einsatz einzustellen – du gehst mit dem Gedanken daran, ‘du bist in zwei oder drei Tagen wieder weg’. [...] Vom Erfahrungsschatz ist das einfach unbezahlbar. Du lernst so viele verschiedene Kunden und Strukturen kennen. Das ist schon gut. Auf jeden Fall.“ (Z12)*

Auch ein anderer Gesprächspartner berichtet von einer deckungsgleichen Einschätzung:

*„Man lernt viel. Es war auch gut, um Berufserfahrung zu sammeln. Wenn man sich ständig auf was Neues einstellen muss, neue Kollegen neue Kunden. Man kann auch sehr viel mitnehmen“ (Z07)*

Auch andere Interviewte sehen Zeitarbeit in einem ähnlichen Licht. Auch sie konzedieren, dass sie ermöglicht, Berufserfahrungen zu sammeln.

*„So für junge Leute ist das gar nicht mal so schlecht. Wenn die erst mal in Betriebe kommen, dann müssen die sowieso erst mal was lernen, Berufserfahrung. [...] Was Nachteiliges ist das erst mal nicht“.* (Z03)

Gleichwohl sehen sie nicht wenige langjährige Zeitarbeitnehmer in einer beruflichen Situation, in der ihnen eher der Sinn nach einer regulären Festanstellung steht als danach, weiterhin diese theoretischen Vorzüge von Zeitarbeit genießen zu wollen, die für andere aber gegebenenfalls nützlich sein könnten. Zwei Beispiele hierzu:

*„Ich weiß eigentlich auch gar nicht, was der Vorteil davon sein soll. [...] Vielleicht für jemanden, der halt sagt ‘o.k., ich tingele halt gerne. Ich möchte viel sehen, ich bin noch jung. Gerade Abschluss gemacht und jetzt geht’s los. Jetzt will ich mal ein bisschen herum-basteln, gucken, Erfahrung sammeln.“ (Z08)*

*„Klar, das ist immer interessant, wenn man in einem anderen Job ist von dem Zeitarbeitsunternehmen. Da lernst du immer neue Sachen kennen, lernst neue Leute kennen, lernst andere Stadtgebiete kennen, wenn du Glück hast, vielleicht auch andere Städte. Aber ich persönlich bin nicht der Typ dafür. Es gibt Leute, die machen das, um ein bisschen was zu sehen, ein bisschen Berufserfahrung zu sammeln – auch in anderen Bereichen, wenn sie Glück haben. Aber ich bin eigentlich immer lieber an meinem Ort, wo ich weiß ‘so und so läuft das, so und so funktioniert das‘.“ (Z01)*

Wenngleich des Öfteren in dieser speziellen Dimension eine positive Sichtweise auf Zeitarbeit anzutreffen ist, ist nach den Einsatzgebieten der Befragten zu differenzieren. Unterschiede ergeben sich vor allem zwischen denjenigen, die – ungeachtet ihrer beruflichen Qualifikation – zumeist als Helfer eingesetzt werden und weniger anspruchsvolle Aufgaben wahrnehmen und denjenigen, die als Fachkräfte beschäftigt werden. Im Bereich einfacher Helfertätigkeiten ermöglichen variierte Einsätze Abwechslung. So berichtet ein Facharbeiter, dessen spezifische berufliche Qualifikationen allerdings kaum in der Zeitarbeit eingebracht werden kann, dass eine Festanstellung in diesem Bereich unter arbeitsinhalten Gesichtspunkten (unter denen des Einkommens und der Sicherheit jedoch sehr wohl) gar nicht unbedingt attraktiv wäre:

*„Selbst Arbeit, die gut ist, die ich manchmal mache, da frage ich mich ‘könntest Du das 20 bis 30 Jahre lang machen?’ Oh, nein. An*

*einem Stück, immer die gleiche Arbeit oder ungefähr die gleiche Tätigkeit?[...] Das weiß ich nicht, ob ich das so machen könnte. Glaube ich nicht. Das ist zu monoton. Das merken die gar nicht, die immer dabei sind. Das merkt man nur, wenn man mal wieder dahin kommt.“ (Z13)*

Dieser Befragte weist aber auch auf weiteres Problem hin, das mit solchen Aushilfstätigkeiten oder kurzfristigen Einsätzen verbunden ist. Seine fachliche Qualifikation verliert an Wert, je länger er im Helferbereich eingesetzt wird. Auch bei anderen ist diese Einschätzung festzustellen, die ein Zeitarbeitnehmer auf die Formel bringt: *„Als Lagerist kann ich nicht als Zimmermann besser werden“ (Z04)*. Und selbst wenn die Einsätze in der Regel der beruflichen Qualifikation entsprechen, so ergeben sich weitere Hemmnisse, die eigenen Fähigkeiten auszubauen. Ein Interviewter aus dem administrativen Bereich schildert, dass zwar durch fast jeden Einsatz kleinere Erfahrungsgewinne zu erzielen seien, aber auch, dass bei kurzfristigen Engagements zur Beseitigung von Personalengpässen vor allem Standardtätigkeiten zu erledigen seien, das „Grundgeschäft“ aufrechterhalten werden solle, während anspruchsvollere Aufgaben den Kräften vorbehalten blieben, die in den entsprechenden Betrieben langfristig beschäftigt seien:

*„Ich habe jetzt aus jedem Einsatz irgendetwas mitgenommen für mich, sowohl vom arbeitstechnischen her als auch von der Zusammenarbeit her, Arbeitsaufbau her. Ja, aber das ist ja nicht gefragt, wenn ich [...] meinen Einsatz habe. Da möchte der Arbeitgeber das genauso haben, wie die Stammkraft das da macht. Da muss ich mich darauf einschließen, das muss ich sehr schnell. Weil bei Kurzeinsätzen, ein, zwei, drei, vielleicht auch vier Wochen spielt das keine Rolle.“ (Z14)*

In der Gesamtbetrachtung machen die unterschiedlichen Statements und Einschätzungen der Befragten deutlich, dass Zeitarbeit positive Potenziale für die individuelle Entwicklung haben kann. So können Zeitarbeitnehmer ein besonderes Qualifikationsprofil entwickeln, das durch soziale Kompetenzen, Flexibilität und einen breiten Erfahrungsschatz gekennzeichnet ist. Inwieweit diese positiven Aspekte zu ihrer

optimalen Entfaltung kommen können, ist jedoch jeweils nach Qualifikation, Erwerbsbiographie und subjektiven Präferenzen sehr unterschiedlich. Zudem wird ersichtlich, dass das positive Potenzial von Zeitarbeit aber auch an spezifische Grenzen stößt: Indem nur in eingeschränktem Maße betriebsspezifische Qualifikationen erworben werden, verbessern sich die Chancen auf den internen Arbeitsmärkten in Einsatzbetrieben nur geringfügig, die perspektivisch eine „reguläre“ Beschäftigung in Aussicht stellen könnten.

### **Zeitarbeit und Qualifizierung**

In der öffentlichen Debatte wird die potenzielle Brückenfunktion in den ersten Arbeitsmarkt als eine Stärke von Zeitarbeit gehandelt. Sie biete arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen einen Weg zurück in das Erwerbssystem beziehungsweise Sorge dafür, erst gar nicht aus ihm herauszufallen. Für geringer Qualifizierte oder Langzeitarbeitslose ermögliche sie, Basisqualifikationen (Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit etc.) unter Beweis zu stellen, Fachkräfte könne sie vor dem Verfall ihres Qualifikationsprofils schützen. Aus der Perspektive ihrer Brückenfunktion bleibt Zeitarbeit somit im günstigsten Fall eine vorübergehende Beschäftigung und mündet in ein „reguläres“ Arbeitsverhältnis. Diese Brückenfunktion sehen die Gesprächspartner mehrheitlich skeptisch. Dies gilt sowohl, wie bereits geschildert, in Hinblick auf den sogenannten „Klebeffekt“ als auch auf die Chancen auf dem allgemeinen externen Arbeitsmarkt. Die mit Zeitarbeit einhergehenden Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln, sich zu orientieren oder Abwechslung in der Arbeit zu haben, werden zwar positiv gewürdigt, eine Verbesserung der individuellen Arbeitsmarktsituation wird jedoch von den meisten nicht gesehen. *„Bisher hat mir das nichts genutzt“ (Z10) oder „das ist brotlose Kunst“ (Z13)* sind diesbezüglich eindeutige Urteile. Diese ernüchternde Bilanz hängt natürlich wesentlich damit zusammen, dass offensichtlich relativ wenige arbeitsinhallich und monetär attraktive Arbeitsstellen auf dem „normalen“ Arbeitsmarkt angeboten werden. Möglicherweise hat sie aber auch etwas mit den Qualifizierungsmöglichkeiten in der Zeitarbeit zu tun. Üblicherweise wird in ihr eher das Potenzial zur informellen Qualifizierung (Erfahrung sammeln, Basisqualifikationen, Soft Skills etc.) gesehen. Explizite Weiterbildungsmaßnah-

men, die in einer Arbeitswelt mit ständig steigenden Qualifikationserfordernissen an Bedeutung gewinnen, scheinen weniger üblich zu sein. Die Einschätzung eines Facharbeiters:

*„Leiharbeitsfirmen machen keine Qualifizierungen. Wenn sie so etwas lesen, dann hat das das Arbeitsamt bezahlt“. (Z05)*

Ein anderer Interviewpartner teilt diese Meinung. Er kommt daher zu dem Schluss, dass Zeitarbeit hinsichtlich der kontinuierlichen Ausweitung des Qualifikationsportfolios eine Sackgasse darstelle:

*„Die Perspektiven in diesen Firmen – wenn ich sage, ich will diese Fortbildung zum Beispiel – das ist wohl ganz schwierig. Fortbilden – die machen da zwar Werbung mit, aber es wird nicht so gemacht, wie es gesagt wird, sage ich mal. [...] Fortbildung, Weiterbildung – da bleibt man stehen „ (Z10)*

Auch wenn dies eine bedenkliche Diagnose darstellt und dazu Anlass gibt, die Zeitarbeit schnellstmöglich wieder zu verlassen, so berichten andere Gesprächspartner allerdings auch von positiven Beispielen. Hierbei handelt es sich zum einen um Qualifizierungen, die zwingend erforderlich sind, um überhaupt den Anforderungen des Einsatzes und des Entleihbetriebs gerecht zu werden. Zum anderen verweisen Zeitarbeitnehmer aus dem administrativen Bereich auf sehr gute E-Learning-Angebote, mit denen sie vor allem ihre EDV-Kenntnisse auf dem Laufenden halten oder ausweiten können. Insgesamt zeigt sich damit, dass sich Zeitarbeitsunternehmen zwar gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen zurückhaltend verhalten, jedoch auch eine gewisse Öffnung für diesen Problemkontext zu verzeichnen ist, an die im Prinzip für die zukünftige Weiterentwicklung von Zeitarbeit mit einer stärkeren Berücksichtigung der subjektiven Interessen von Zeitarbeitnehmern angeknüpft werden kann.

Ein wichtiger Punkt in Bezug auf Qualifizierungsmöglichkeiten in der Zeitarbeit ist ebenso wie bei dem Aspekt der Einkommensmöglichkeiten der relationale Vergleich zu „regulär“ beschäftigten Stammkräften. Bei der Frage, ob es in dieser Dimension eine spezifische Benachteiligung



von Zeitarbeitnehmern gibt, ist ein geteiltes Meinungsbild festzustellen. Weil es auch für feste Mitarbeiter nur wenig Bildungsangebote geben würde, fühlen sich zahlreiche Befragte in dieser Hinsicht kaum benachteiligt. Dies bringt ein Gesprächspartner auf die Formel: „*Ja, mehr Geld kriegen die, mehr aber auch nicht*“ (Z03). Andere wiederum stellen bei Qualifizierungsmaßnahmen einen Vorteil für Normalbeschäftigte fest. So diagnostiziert ein Interviewpartner mit Hochschulabschluss, der seit vielen Jahren ausbildungsadäquat bei einem Kunden eingesetzt ist, eine mehrfache Benachteiligung. Zum einen stellt er fest: „*Schulungen bekommen in erster Linie die Stammarbeitskräfte*“ (Z05). Zum anderen gibt es für ihn im Gegensatz zu seinen fest angestellten Kollegen keinen Platz im betrieblichen Personalentwicklungssystem. Dies ist von besonderer Bedeutung, weil die berufliche (Weiter-) Entwicklung von Hochqualifizierten in der Regel nur zu einem untergeordneten Teil über formelle Qualifizierungen bestimmt wird. Erwerbsperspektiven und fachliche Karriere sind in diesem Bereich in erster Linie davon abhängig, dass sie ihr Kompetenzprofil über interessante und herausfordernde Tätigkeiten und Projekte anpassen und schärfen können.

*„Man wird dort zu Anfang recht viel an die Hand genommen. Und die Einarbeitung ist auch eigentlich, so was ich mitbekommen habe, sehr strukturiert aufgebaut. Es gibt dort auch Entwicklungspläne. Man hat halt auch ganz andere Perspektive, man kann für sich selbst sagen: 'o.k., ich mache das jetzt zwei Jahre, aber ich möchte halt mehr', dann kann man das auch initiieren. Man kann dann Entwicklung für sich selbst vorantreiben. Entwicklungspläne werden ausgearbeitet, was weiß ich, was es da alles gibt. Aber das gibt es für uns natürlich nicht.“* (Z08)

Dieser Interviewte kommt zu dem Ergebnis, dass er durch seine Beschäftigung in der Zeitarbeit und trotz seiner langjährigen Anwesenheit im Betrieb noch immer den Status eines „Externen“ hat, der sich negativ auf seine beruflichen Entwicklungschancen im Betrieb auswirkt:

*„Die [Festangestellten; A.H.] sind immer einen Schritt vorne. Immer. [...] Man hat immer das Gefühl, man ist außen vor. [...] Man hat doch immer so ein bisschen das Gefühl, man ist einfach nur se-*

*condhand, obwohl man eigentlich mitkriegt, man kann genauso viel [...] Da hat man doch immer das Gefühl, dass man benachteiligt ist. Eigentlich schon. Ja definitiv.“ (Z08)*

#### **4.3.4 Zeitarbeit und soziale Integration: zwischen zweiter Wahl und Normalisierung**

Zeitarbeit bedeutet eine andere Form der Sozialintegration. Dies gilt vor allem, wenn Zeitarbeit als Flexibilitätspuffer für Unternehmen fungiert und Zeitarbeitnehmer in häufig wechselnden Entleihbetrieben eingesetzt werden. Im „Normalarbeitsverhältnis“, das wesentlich auch durch eine starke Betriebsbindung charakterisiert wird, ist eine langfristige Zugehörigkeit und Integration in den sozialen Kontext des Arbeitsplatzes und des Betriebs angelegt. Dieses Beschäftigungsverhältnis weist somit den Mitarbeitern einen bestimmten Platz in der Betriebsgemeinschaft und damit auch einen bestimmten sozialen Status zu.<sup>185</sup> Dieses Charakteristikum trifft für Zeitarbeitnehmer nur bedingt zu. Sie haben – besonders in kurzfristigen Einsätzen – keinen gefestigten Ort im sozialen Leben am Arbeitsplatz und müssen sich immer wieder neu in das soziale Umfeld einfügen und mit den Kollegen „warm“ werden. Es lassen sich damit spezifische Herausforderungen feststellen, mit denen Zeitarbeitnehmer im Alltag konfrontiert sind. Diese beziehen sich zum einen auf die unmittelbare Integration am Arbeitsplatz, zum anderen aber auch auf Rückwirkungen auf das private Umfeld.

---

<sup>185</sup> Auch wenn sich dies von einer „regulären“ Beschäftigung strukturell unterscheidet, bedeutet das nicht, dass Festangestellte per se in allen Dimensionen der betrieblichen Integration bessergestellt sind. Sie verfügen zwar in der Regel über einen bestimmten Platz im betrieblichen Umfeld, sie können aber gerade hierin dauerhaft von Ausgrenzung, Marginalisierung oder Stigmatisierung betroffen sein. Nicht zuletzt offensichtlich vermehrt auftretende Mobbing-Phänomene machen darauf aufmerksam, dass eine „reguläre“ Beschäftigung nicht immer mit einer paradiesisch anmutenden Sozialintegration am Arbeitsplatz gleichzusetzen ist.

### Integration am Arbeitsplatz

Aufgrund der zeitlich begrenzten Tätigkeit werden Zeitarbeitnehmer nur unvollständig in Arbeitsgruppen integriert. Es bilden sich Umgangsformen zwischen regulär Beschäftigten und Zeitarbeitnehmern heraus, die durch eine gewisse Distanz gekennzeichnet sind. Hieraus wird jedoch mit Blick auf Kollegen kein Vorwurf formuliert, sondern dies grundsätzlich als eine strukturelle Eigenart von Zeitarbeit angesehen:

*„Ich meine, was sollen die tun. Man ist Leiharbeitnehmer, die wissen auch, dass man nicht für ewig da bleibt. Also das muss man von beiden Seiten sehen. Die wissen, dass das ein halbes Jahr, ein Jahr, vielleicht zwei Jahre dauert. Ich weiß, dass das nicht ewig ist. Also, was will man da wieder von den Festangestellten erwarten. Das ist im Prinzip eine Scheißsituation für beide Seiten.“ (Z05)*

Eine besondere Herausforderung für Zeitarbeitnehmer besteht darin, sich immer wieder neu in ein soziales Umfeld integrieren zu müssen. Das bedeutet, immer wieder „der Neue“ zu sein, so dass sich Zeitarbeitnehmer ein „dickeres Fell“ (Z05) zulegen müssen. Sie müssen immer wieder „den Neuen-Status abzurubbeln“ (Z09), sich immer wieder erst „Respekt erarbeiten“ (Z10) zu müssen, ist eine Facette davon. Eine andere ist, ein besonders Gespür dafür zu entwickeln, „wie der Hase läuft“ (Z01), also wie die offiziellen, aber auch die ungeschriebenen Hierarchiestrukturen und Weisungsbefugnisse im Unternehmen aussehen, um sich einerseits produktiv in die Arbeitsabläufe einfügen zu können, sich aber andererseits auch vor Ausgrenzungsbestrebungen oder Anordnungsmaßnahmen von Kollegen schützen zu können.

*„In einer Zeitarbeitsfirma musst du dich eben immer wieder in ein neues Unternehmen einfügen, wissen, wer hat dir was zu sagen, wer meint, dir was zu sagen zu haben.“ (Z01)*

Von einem Großteil der Interviewpartner wird akzeptiert, dass sie sich aufgrund der spezifischen Konstellation in der Zeitarbeit immer wieder in einer Situation wiederfinden, in der sie neue Kontakte mit Kollegen aufbauen müssen. Vergemeinschaftung am Arbeitsplatz ist für sie also zumeist nur eine befristete Erfahrung. Dieser Zustand besitzt jedoch für

die meisten keine besondere Attraktivität. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund von Erfahrungen der Ausgrenzung oder Benachteiligung, von denen einige Interviewte in unterschiedlicher Art und Ausprägung berichten.

Ein Gesprächspartner, der für Helfertätigkeiten eingesetzt wird, schildert beispielsweise wie ihm gewöhnlich die Aufgaben in Entleihbetrieben zugewiesen werden. Er berichtet, dass er von seinem Zeitarbeitsunternehmen zu einem Kundenunternehmen hinbestellt wurde. Er wartete morgens vor der Frühschicht in der Kantine mit vielen anderen darauf, auf unterschiedliche Abteilungen und Aufgaben verteilt zu werden. Er erzählt auch, dass schon mehrere seiner Einsätze abrupt beendet wurden. Ohne für ihn ersichtlichen zum Beispiel verhaltensbedingten Grund oder Anlass und ohne weitere Erklärung von Vorgesetzten aus den jeweiligen Kundenunternehmen wurde ihm mitgeteilt, dass sein Engagement für den Betrieb beendet sei und er sofort nach Hause gehen könne oder am nächsten Tag nicht mehr zu erscheinen brauche. Obwohl dies unter den Interviewten der einzige derartige Bericht ist, damit also keine Verallgemeinerung statthaft ist, verweisen diese Erfahrungen doch darauf, dass es im Rahmen der Zeitarbeit durchaus Praktiken gibt, die eher an ein Tagelöhnerwesen erinnern als an einen modern-aufgeklärten Umgang mit Arbeitskräften. Diese Schilderungen verweisen zugleich darauf, dass viele Zeitarbeitnehmer die Zeitarbeit als eine Beschäftigungsform wahrnehmen, in der ihnen generell nur wenig Respekt und Anerkennung entgegengebracht wird. Ein anderer Befragter zieht eine Parallele zwischen Zeitarbeit und der Sklaverei:

*„Sklaven haben es besser. Sklaven gehören dem Besitzer. Das heißt, dass er Interesse daran hat, dass sie Unterkunft haben und satt werden. Wir sind letzten Endes völlig austauschbar. Das geht jetzt nicht gegen dieses Zeitarbeitsunternehmen, das geht generell gegen die Branche. Ich sage mal, wenn ich jetzt wirklich mit dem Geld nicht auskommen würde und zu Hause hungrig herumsitzen würde – das wäre der Firma ja egal. Wenn ich nicht mehr arbeiten kann, dann fliege ich raus und draußen steht eine kilometerlange Schlange, wo sie neue Leute herkriegten. [...] Bei den reinen Helfertätigkeiten, da*

*kann man jeden von der Straße pflücken, den eben in Klamotten stecken, hinstellen und dann ist man ...“ (Z09)*

In dieser sicherlich dramaturgisch überzogenen, aber dennoch bedrückenden Botschaft zeigt sich ein Grundtenor, den nicht wenige Interviewte teilen. Obwohl viele auch von positiven Aspekten der Zeitarbeit berichten und keinem Schwarz-Weiß-Schema folgen, so sind Zeitarbeiter doch von mehr oder weniger feinen und subtilen Formen der symbolischen Ausgrenzung betroffen. Einige berichten davon, dass sie zum Beispiel die Arbeitskleidung als nicht-originäre Mitarbeiter des Entleihbetriebs kenntlich mache, andere verweisen darauf, dass sie sich lediglich als „Nummer auf dem Papier“ (Z01) gesehen fühlen, sie eine „Leihbanane“ (Z08) seien. Die eigene Arbeitskraft und Funktion im Einsatzbetrieb reduziere sich darauf, das „Arbeitsgerät Mensch“ zu sein:

*„Ja, man ist nicht bei der Firma richtig angestellt, sondern ist einfach nur gemietetes Arbeitsgerät. Genauso wie andere Leute ihre Firmenwagen leasen, sind wir halt geleast. Das ist natürlich nicht wirklich gut für das Selbstwertgefühl.“ (Z09)*

Mangelnder Respekt kann mitunter nur Folge einer fehlenden Sensibilität von Einsatzbetrieben für Anerkennungsbedürfnisse von Zeitarbeitnehmern sein. In diesem Sinne stößt einigen Interviewten negativ auf, dass sie im offiziellen Sprachgebrauch von Einsatzbetrieben als „Fremdarbeitskraft“ bezeichnet werden und anders als „reguläre“ Beschäftigte nicht als Personalkosten, sondern als „Einkauf“ oder „Materialkosten“ (Z08) administriert werden.

*„Ja, es hört sich ganz viel verboten an. [...] Das sind zwar nur kleinere Sachen, der eine nimmt sich das zu Herzen, der andere nimmt sich das nicht zu Herzen, der andere lacht darüber. Aber es sind so viele Dinge, die dann ein Gesamtbild ausmachen. Wissen Sie, wie wir abgerechnet werden? [...] Wir sind Materialkosten! Wir werden unter Materialkosten abgelegt. Also ich sage mal, wenn man sich das wirklich zu Herzen nimmt, dann kann einen das schon ganz schön frustrieren. Das muss man ganz ehrlich sagen. Weiß ich nicht, ich finde das eigenartig. Ich finde das manchmal ganz schön entwürdi-*

*gend, erniedrigend. [...] Auch wenn es überhaupt keine Auswirkungen hat, es ist einfach nur bescheuert.“ (Z08)*

Es lässt sich festhalten, dass eine Vielzahl von Praktiken gegen die symbolischen Anerkennungsbedürfnisse von Zeitarbeitnehmern verstoßen und – absichtlich oder unabsichtlich – allgemeine klimatische Bedingungen schaffen, die der Attraktivität der Beschäftigungsform Zeitarbeit nicht zuträglich sind. Darüber hinaus lassen sich aus dem Material weitere konkrete Routinen ableiten, die zu einer Schlechterstellung von Zeitarbeitnehmern führen. So wird von einem mitunter rüden Umgangston im Helferbereich berichtet, wobei aber nicht definitiv zu klären ist, ob hier eine generell negative Eigenart in Abteilung oder Betrieb die Ursache ist oder ob es sich um ein spezifisches Verhalten gegenüber Zeitarbeitskräften handelt. Als ein besonderes Ärgernis taucht zudem eine Benachteiligung bei der betrieblichen Verpflegung auf. So berichtet ein Gesprächspartner davon, dass er nicht in den Genuss des subventionierten Kantinenessens käme und beklagt sich, dass er nicht nur weniger Einkommen erziele, sondern auch noch mehr Geld für den Kantinenbesuch zu zahlen habe:

*„Es ist schon so, als Leiharbeiter ist man doch was anderes – zweitrangig. Der Witz ist, als Beispiel jetzt, da [in dem Entleihbetrieb], da gibt es eine Kantine, da kann man essen gehen. Wir bezahlen das Doppelte von dem, was die Stammkräfte bezahlen. [...] Das ist doch ein Witz, oder? [...] Die verdienen mehr als das Doppelte von dem, was wir haben. [...] Ich meine, die haben mit uns schon billige Arbeitskräfte und dann ziehen die uns da auch noch die Knete aus der Tasche“. (Z11)*

Diese Gemengelage von symbolischem Ausschluss aus der Kernbelegschaft und substanzieller Benachteiligung lässt sich auch für den Arbeitsprozess selbst feststellen. Ein Hochqualifizierter berichtet davon, dass er nicht umfassend in die Informationsflüsse integriert sei und einer seiner fest angestellten Kollegen *„ganz gründlich darauf (guckt), dass ich nicht zu viele Informationen kriege“* (Z08). Er steht damit in einer für ihn, seine Produktivität und berufliche Entwicklung wichtigen Dimension regelmäßig in der zweiten Reihe. Zudem werde sehr darauf

geachtet, dass die interessanten Aufgaben, durch die sich Hochqualifizierte für beruflichen Aufstieg empfehlen könnten, den Stammkräften vorbehalten bleiben und die Verteilung dieser Aufgaben im Kompetenzbereich der Festangestellten angesiedelt ist:

*„Ich weiß von meinem Kollegen, er ist da sehr konsequent, dass er auch die Person ist, die da angesprochen wird, wenn es um qualitativ höherwertige Arbeit geht: ‘Das macht kein Leiharbeiter’. Er macht das, man spricht mit ihm darüber. Auch wenn wir es vielleicht besser wüssten, aber man spricht mit ihm darüber. [...] Er pickt sich halt immer raus, was ihm gefällt. Viele Dinge, die macht er dann nicht. Die machen wir dann, das gefällt ihm nicht. Ja, das finde ich nicht so toll. [...] Ich beobachte halt auch, wie er dann versucht, Arbeit zu delegieren zu seinen eigenen Stammmitarbeitern. Und da stößt er dann sofort an die Grenzen. Die sagen dann ganz trocken: ‘Was willst denn du eigentlich?’. Ich habe das zwar auch schon gemacht, aber ich kann das nicht zu oft machen. [...] Nein, das ist dann schon irgendwie so, dass man eigentlich nicht so viele Möglichkeiten hat.“ (Z08)*

Andere Interviewte berichten ebenfalls davon, dass sie weniger attraktivere Arbeiten zugewiesen bekommen. Dies wird zum Teil darauf zurückgeführt, dass es sich eben um Hilfstätigkeiten handele, die oftmals von Zeitarbeitnehmern wahrgenommen werden. Teilweise werden zunächst auch einfachere Aufgaben zugewiesen, damit sich Kollegen und Vorgesetzte in den Entleihbetrieben ein Bild von den Fähigkeiten des Zeitarbeitspersonals machen können. Anspruchsvollere Tätigkeiten werden dann erst im weiteren Verlauf des Einsatzes übertragen. Eine offene Diskriminierung von Zeitarbeitnehmern durch die Übertragung von „Drecksarbeit“ ist bei den befragten Personen recht selten zu erkennen, kommt aber auch vor, wie der Bericht eines Helfers zeigt:

*„Mit den Leihfirmen kann ich das machen. Das wollte mit mir auch einer machen. Da hat er gesagt: ‘Ey du, komm’ mal her, mach das mal weg’. [...] Er denkt, wir sind die billigen Leihkräfte und könn-*

*ten die Drecksarbeit machen. [...] Die sagen 'ja, hier, billige Arbeitskräfte'." (Z06)*

Die Anwesenheit von Zeitarbeitnehmern kann auf die Mitglieder der Stammbelagschaft auf unterschiedliche Art und Weise wirken. Einerseits können zeitlich befristet eingesetzte Zeitarbeitnehmer als disponiblen Randbelagschaft verstanden werden, die im Krisenfall auch zuerst abgebaut wird. Zeitarbeitnehmer fungieren somit für „regulär“ beschäftigte Mitarbeiter als ein Puffer für die Stabilisierung der eigenen Arbeitsplatzsicherheit.

*„Der Stammkollege sagt natürlich, ich arbeite hier bei diesem Unternehmen – wenn hier abgebaut werden soll, dann geht der Leiharbeitnehmer. Das ist ja auch nachvollziehbar irgendwo. Muss man ja ganz ehrlich sagen. Schön ist das nicht.“ (Z08)*

Eine weitaus brisantere Konstellation ergibt sich, wenn Zeitarbeitnehmer auf Kernbelagschaften treffen, die in ihren Beschäftigungsperspektiven verunsichert sind. Unter solchen Bedingungen führt die Präsenz von Zeitarbeitnehmern den Stammkräften offensichtlich vor Augen, dass sie gegebenenfalls durch solcherart Beschäftigte ersetzt werden könnten. Zeitarbeitnehmer werden dann nicht als Puffer, sondern als Bedrohung wahrgenommen. In einer solchen Situation werden Zeitarbeitnehmer weniger leicht am Arbeitsplatz und im Betrieb integriert. Ihnen werden Probleme bereitet oder es werden ihnen Steine in den Weg gelegt. Hierbei lassen sich drei Eskalationsstufen erkennen. Ein Gesprächspartner aus dem kaufmännischen Bereich berichtet etwa, dass er mitunter gegen Vorurteile anzukämpfen habe, wenn er Kollegen von der Qualität seiner Arbeit überzeugen wolle:

*„Ich habe es gemerkt, es gibt eben auch Mitarbeiter bei Firmen, die Zeitarbeitspersonal nicht mögen. Ich musste auch durch meine Arbeit überzeugen. Das hat bei dem einen ganz schön lange gedauert. Zwar wollte er mich danach nicht mehr gehen lassen, aber das war eine andere Geschichte. [...] Der ist gegen Zeitarbeitspersonal. Ich weiß nicht aus welchem Grunde, aber da habe ich erst mal wirklich über einen Monat gebraucht, um den zu überzeugen. Und das ist*



*dann nicht einfach. Weil, das sind dann auch teilweise die Vorurteile, die von den Betrieben aus herrschen, von wegen 'Zeitarbeitspersonal will uns unseren Job wegnehmen'." (Z02)*

Die Aussagen eines weiteren Befragten weisen darauf hin, dass der Einsatz von Zeitarbeitspersonal zwar nicht unbedingt den Arbeitsplatz von Festangestellten in Frage stelle, sehr wohl aber ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, hier am Beispiel des Stundenlohns. Dies führt dazu, dass Zeitarbeitnehmer einen schweren Stand hätten:

*„Da gab es dann in den nächsten Tagen so ein bisschen Stunk von den Festangestellten. Weil die natürlich in dem Moment auch ihre Felle davonschwimmen sahen, weil die sich natürlich auch gesagt haben, 'wenn da jemand unseren Job gut kann für 7,50, dann kriegen wir nicht mehr lange unsere 14 Euro'. [...] Das hat man dann schon gemerkt, dass wir, ja nicht direkt gemobbt wurden, aber schon so ein bisschen Druck bekommen haben die nächsten Tage.“ (Z09)*

Noch deutlich gravierender als bei den beiden vorherigen Befragten stellt sich die Situation dar, wenn es in Einsatzbetrieben akute Pläne zum Stellenabbau gibt. Ein Interviewter beschreibt, dass Stammmitarbeiter offensichtlich systematisch versucht haben, die Arbeitsleistung von Zeitarbeitnehmern schlecht aussehen zu lassen, um sich selbst für eine Weiterbeschäftigung zu empfehlen:

*„Das ging schon ganz schön heiß her. Da wurden auch fiese Mittel angewendet. Das ging schon so ein bisschen in eine Art von Mobbing über. Das muss man ehrlich sagen. Mobbing gegenüber den Leiharbeitskräften. Also das war ziemlich unangenehm. Gut, das ist natürlich subjektiv empfunden. Man kriegt das halt mit, dass man dann Informationen vorenthält, die der Leiharbeitnehmer benötigt – sonst kann er seine Arbeit nicht machen. Man hält Informationen vor, sagt aber im gleichen Weg 'du musst das abgeben. Wie sieht's denn aus?' Der Leiharbeitnehmer, der steht da. [...] Das ist von Kollegen gewesen. Das war im Rahmen dieses Umstrukturierungsprogramms, wo man eigentlich überhaupt nicht wusste, was eigentlich los war. Und da hat man natürlich nach dem schwächsten Glied geguckt. Man*

*hat geschaut, 'was können wir da machen?' Man konnte schon beobachten, dass sich Stammkollegen zusammengetan haben und dann auch mal geguckt haben, wen man von den Leiharbeitskräften beeinflussen kann, was man da machen kann. [...] Ich bin davon nicht betroffen gewesen. Man hat das zwar auch mal kurz versucht, aber ich bin dann auch so direkt, dass ich das direkt raushaue. Aber ich kenne das von ein, zwei Kollegen. Das habe ich selbst gesehen. Von einem anderen Kollegen wurde mir das berichtet. Irgendwo hat man das halt versucht, die Leistung des Mitarbeiters schlecht auszulegen, 'er macht seine Arbeit nicht'." (Z08)*

In die gleiche Richtung weisen die Erfahrungen eines Facharbeiters, der anscheinend schon des Öfteren in Entleihunternehmen eingesetzt wurde, die gleichzeitig oder kurz zuvor eigenes Personal entlassen hatten. Er schildert auch, dass er sich für diese Situation eine Strategie zurechtgelegt hat, um trotzdem mit den „regulären“ Beschäftigten noch einigermaßen auskommen zu können – zumal er ihre Verärgerung über diese Substitutionsstrategie durchaus verstehen kann.

*„Jetzt bei meinem Einsatz habe ich das Problem gehabt, dass wir gekommen sind und schon Leute entlassen wurden. [...] Von der Stammebelegschaft. Und wir sind praktisch dafür gekommen. Kann man sagen, sieht ja so aus. Und das ist nicht so schön. Aber das ist in vielen Firmen so gewesen in der letzten Zeit. [...] Mich direkt hat noch keiner angefeindet, aber hinter dem Rücken weiß ich's. Es gibt auch Leute, die mir das sagen, wenn die mich näher kennen, dann ärgern sie sich darüber.“ (Z10)*

*„Ich bin ja auch hingegangen, als ich bei meinem Einsatz angefangen habe, 'sag mal, bei euch werden Leute entlassen – das ist ja großer Scheiß'. Ich muss ja gleich sagen, wie ich das finde, damit die wissen, wie ich darüber denke. Da bin ich auch gleich ganz anders behandelt worden. Wie würden sie sich denn fühlen? Das ist doch blöde. Sie lernen jemanden an und dann wissen sie noch nicht einmal, ob der dann bleibt und ich dann gehe – so ungefähr.“ (Z10)*

Die dargestellten Berichte führen vor Augen, mit welchen spezifischen Herausforderungen Zeitarbeitnehmer konfrontiert sein können. Für einige Problemkonstellationen wie zum Beispiel der strukturellen Notwendigkeit, sich immer wieder neu in ein soziales Umfeld im Entleihbetrieb einfinden zu müssen, lässt sich vermutlich nur sehr begrenzt Abhilfe schaffen. Für andere Dimensionen, etwa Defizite in der symbolischen Integration und Anerkennung bei den Einsätzen, konkrete Benachteiligungen bei Informationsflüssen, Aufgabenzuweisungen et cetera könnten aber doch Lösungen erarbeitet und angeboten werden – wenn der entsprechende Gestaltungswille bei Zeitarbeitsunternehmen und vor allem Entleihbetrieben vorhanden ist. Dass es positive Entwicklungen und Umgangsweisen mit diesen Herausforderungen gibt, wird ebenfalls aus dem Material ersichtlich. Denn die beschriebenen Defizite sind nur die betont hervorgehobene negative Seite der alltäglichen Erfahrungen von Zeitarbeitnehmern. Zahlreiche Aussagen belegen dagegen, dass sich mittlerweile eine unaufgeregte Normalisierung bei der betrieblichen Integration von Zeitarbeitskräften abzeichnet. Viele Interviewpartner berichten in dieser Hinsicht, dass sie selbst keine besonderen Diskriminierungen erfahren haben:

*„Wir sind immer gut behandelt worden. Also wir sind nicht irgendwo 2. Klasse. Die haben uns immer, ich sag mal, zuvorkommend behandelt. Egal wo jetzt, eigentlich immer. Also wir waren keine Idioten, die sie da so hingestellt haben und 'jetzt mach mal und du bist ja der Letzte'. So was gab es nicht. Wahrscheinlich auch, weil die Firmen alle schon Erfahrungen haben mit Zeitarbeitern. Das ist ja gang und gäbe so. Und die sind ja auch darauf angewiesen. Die planen ja schon im Prinzip mit der Zeitarbeit.“ (Z04)*

Blumensträuße zum Abschied, die Anerkennung, die durch eine gezielte Wiederanforderung bewährter Zeitarbeitskräfte deutlich wird, die teilweise selbstverständliche Teilnahme an Betriebsfeiern und -ausflügen, können zwar für Zeitarbeitnehmer schwierige Konzessionen bei Einkommen und Beschäftigungsperspektiven nicht ausgleichen. Sie sorgen aber offensichtlich für ein akzeptables soziales Klima am Arbeitsplatz und im Einsatzbetrieb. Ein Interviewter, der allerdings schon langjährig

in einem Unternehmen im Einsatz ist und sich dort „wie zu Hause“ fühlt, bringt dies prägnant auf den Punkt:

*„Manchmal merke ich gar nicht, dass ich bei einer Leihfirma bin. Außer wenn der Lohnstreifen kommt“.*(Z03)

### **Zeitarbeit und sozialer Status in der privaten Lebensführung**

In unserer Gesellschaft, die noch immer treffend als Arbeitsgesellschaft bezeichnet werden kann, ist sozialer Status weiterhin stark mit der Tätigkeit und den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verbunden. Die beiden wesentlichen Dimensionen für die gesellschaftliche Positionierung sind zum einen Konsumchancen und materieller Lebensstil, die sich die Einzelnen leisten können, und zum anderen das Prestige und Ansehen, das der ausgeübten Tätigkeit und gegebenenfalls dem Betrieb zugemessen wird.

In Bezug auf den Lebensstil machen sich bei Zeitarbeitnehmern selbstverständlich die vergleichsweise schlechte Einkommenssituation und die daraus resultierenden begrenzten Konsumchancen bemerkbar. Wenngleich in vielen Branchen des „Niedriglohnssektors“ noch geringere Vergütungen zu beobachten sind, so befinden sich auch Zeitarbeitnehmer mitunter in einer angespannten finanziellen Lage. Jeweils abhängig von Ausbildungshintergrund, Eingruppierung, Umfang des Arbeitsvertrags, Einsatzdauer und Einsatzbetrieb weisen einige Gesprächspartner darauf hin, dass sie sich in einer Einkommensregion bewegen, in der sie durchgängig oder teilweise auf Zahlungen aus der Familie (informelle Transfers) oder auf aufstockende Sozialleistungen angewiesen und/oder gezwungen sind, Abstriche bei ihrem Lebensstil zu machen. *„Zum Überleben reicht es, aber nicht zum Leben“* (Z05), fasst dies ein Interviewter pointiert zusammen.

Besonders schmerzlich wird dabei die eigene Situation wahrgenommen, wenn in einer früheren Phase des Erwerbslebens, in einer „regulären“ Beschäftigung deutlich höhere Einkommen erzielt wurden und Zeitarbeit damit als eine Form des sozialen Abstiegs konnotiert wird. Auch die Erfahrung, im Arbeitsalltag nahezu gleiche Tätigkeiten wie Stammkräfte

auszuüben, aber dennoch bei der Vergütung und damit dem Lebensstil abgehängt zu sein, trägt dazu bei, sich als Arbeitnehmer und Mensch zweiter Klasse zu fühlen. Es bilden sich damit zwei Welten heraus, über deren Zugehörigkeit durch die Frage entschieden wird, „regulär“ beschäftigt zu sein oder als Zeitarbeiter am Erwerbsleben teilzunehmen. Auf diese Spaltung macht ein Interviewpartner aufmerksam, der im Helferbereich tätig ist:

*„Wenn die [die Stammmitarbeiter, A.H.] dann erzählen, ‘ich war in Teneriffa zwei Wochen, dann war ich da und da’ oder ‘an meinem Haus mit Auto und Garten, da muss ich das und das machen, mein Auto muss in die Werkstatt’. Da denke ich ‘Hä, wovon träumen die eigentlich, wovon träume ich eigentlich?’“ (Z13)*

Zeitarbeit gilt im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis noch nicht als gleichwertige Beschäftigungsform. Das Prestige, das mit ihr verbunden wird, ist noch immer sehr gering. Dies wird auch in zahlreichen Äußerungen ersichtlich, in denen die Befragten über die Reaktionen des privaten Umfelds auf ihre Beschäftigung in der Zeitarbeit berichten. Reaktionen wie „*Zeitarbeit, das ist nichts*“ (Z06); „*du bist bei einer Leihfirma – arme Sau*“ (Z05); „*immer noch bei einer Leihfirma?*“ (Z08) oder „*hast du das nötig?*“ (Z13) bringen eine Mischung aus Mitleid und Vorwurf zum Ausdruck, sich keine bessere berufliche Position angeeignet zu haben. Zeitarbeit wird damit offensichtlich in weiten Kreisen nach wie vor als Arbeit zweiter Wahl oder als Ausweichbeschäftigung verstanden, die möglichst eine vorübergehende Phase darstellen sollte. Eine der Folgen bringt ein Interviewter auf den Punkt:

*„Damit kannst du nicht angeben. Andere Männer haben Karriere gemacht, haben ein gutes Angestelltengehalt. Das habe ich eben nicht.“ (Z13)*

Ein Grund für die Prestigedefizite ist vermutlich der marode öffentliche Leumund, der Zeitarbeit seit Jahren anhaftet. Gerade bei Mitgliedern der älteren Generation, die in der fordistischen Prosperitätsphase nach dem Zweiten Weltkrieg aufgewachsen sind und sozialisiert wurden und die Vollbeschäftigung und „Normalarbeitsverhältnis“ als etwas selbst-

verständliches erfahren haben, stoßen Zeitarbeitnehmer auf wenig Verständnis:

*„Das ist noch nicht so gut angesehen. Das habe ich schon ein paar mal gehört. Ältere kennen das ja auch nicht so, sage ich mal. Und das ist irgendwie so was Minderwertiges hier. So in der Allgemeinheit – der Begriff Zeitarbeit.“ (Z04)*

Die generelle Ablehnung „atypischer Arbeit“ ist die eine Seite. Die andere ist, dass Zeitarbeit vorwiegend mit gering qualifiziertem Aushilfstätigkeiten gleichgesetzt wird. Wer also, so die Logik, in der Zeitarbeitsbranche beschäftigt ist, hat nicht die Ausbildung, Fähigkeiten und Kompetenzen auf dem „normalen“ Arbeitsmarkt zu bestehen. Auch wenn dies angesichts der sich rasch verändernden Qualifikationsstrukturen in der Zeitarbeit vielfach überholt ist, so haftet ihr dies weiterhin an. Ein Gesprächspartner schildert, dass er bei sich selbst ein solches Verständnis wahrnehmen kann, indem er sich auf Erlebnisse in seinem frühesten Erwerbsleben bezieht.

*„Ich habe eigentlich schon ziemlich früh mit dieser Zeitarbeit Kontakt gehabt. Eigentlich schon während meiner Schulzeit. [...] Und ich habe das damals schon mal gemacht. Und ich habe schon zu diesem Zeitpunkt – da war man so was von der letzte Arsch. [...] Da habe ich schon relativ früh den Eindruck bekommen ‘man ist nichts, man ist einfach nur ein Arsch, der alles machen soll’. Vielleicht bin ich da einfach vorbelastet, dass ich das irgendwo im Hinterkopf habe. Vielleicht ist das gar nicht so, ich weiß das nicht.“ (Z08)*

Angesichts dieses geringen Ansehens, das Zeitarbeit nicht nur bei anderen, sondern teilweise auch bei Zeitarbeitnehmern selbst besitzt, ist es nicht verwunderlich, dass sie sich nur zurückhaltend zu ihrer Beschäftigungssituation verhalten. Einige Interviewte berichten, dass sie dazu neigen, ihre Beschäftigung bei einem Zeitarbeitsunternehmen zu kaschieren. Ein Befragter sagt hierzu:

*„Aber ich muss sagen, mir persönlich ist das eigentlich immer ein bisschen unangenehm, darüber zu sprechen. Ja, mir ist das eigentlich*

*unangenehm. Ich rede da nicht so gerne drüber. Also ich muss ganz ehrlich sagen, wenn, dann sage ich immer, ich arbeite bei xy [einem bestimmten Einsatzbetrieb; A.H.]. Das stelle ich auch bei anderen Kollegen fest. [...] Ich sehe das ja auch an Kollegen, die auch so denken. [...] Die denken halt – die reden da nicht gerne drüber. Wollen die nicht, tun die nicht gerne. Innerhalb der Kollegen, klar, kein Thema, da weiß jeder, wie es läuft. Aber so nach außen, das macht keiner gerne.“ (Z08)*

Die vorangehenden Ausführungen und Schilderungen verweisen darauf, dass es häufig noch keinen unbefangenen Umgang mit Zeitarbeit gibt und das soziale Umfeld weiterhin „die Nase rümpft“ (Z13). Die Reputation von Zeitarbeit ist bislang gering. Gleichwohl lassen sich auch in dieser Hinsicht, ähnlich wie bei der Integration am Arbeitsplatz und im Betrieb, Signale feststellen, die auf eine gewisse Normalisierung hinweisen. Neben den positiven Erfahrungen, die die Interviewten teilweise selbst in der Zeitarbeit machen – abgesehen von der überschattenden ungünstigen Einkommenssituation und den unklaren Beschäftigungsperspektiven –, stellen viele auch einen allmählichen Einstellungswechsel gegenüber der Zeitarbeit fest. Mit der – wenngleich umstrittenen – Ausbreitung der Beschäftigungsform Zeitarbeit und ihrer vermehrten Präsenz in der öffentlichen Debatte verringert sich auch ihre stigmatisierende Bewertung. In diesem Sinne weist ein Befragter darauf hin, dass die Reaktionen des privaten Umfelds in den letzten Jahren deutlich weniger von einem Unterton geprägt seien, in dem Vorwürfe gegenüber Zeitarbeitnehmern anklingen, die ihnen selbst eine Mitschuld an ihrer Situation geben, sondern vielmehr eine größere Toleranz oder eine gewisse Form des Mitleids spürbar sei:

*„Jeder hat meistens einen Bekannten oder Verwandten, der Leiharbeiter ist. Seitdem denken die Leute ein bisschen anders. Das war früher ganz schlimm teilweise. Dann warst du blöd, weil du ein Leiharbeiter warst. Jetzt ist das schon so, dass man sagt ‘du hast Pech gehabt, du bist Leiharbeiter’. So denken die Leute schon.“ (Z10)*

#### **4.3.5 Zeitarbeitnehmer, Zeitarbeitsunternehmen und Disponenten: ein wichtiges Beziehungsverhältnis**

Zeitarbeit ist durch ein Dreiecksverhältnis zwischen Zeitarbeitnehmer, Zeitarbeitsunternehmen und Entleihbetrieben gekennzeichnet. Daher ist neben der Frage, wie Zeitarbeitskräfte in Betrieben aufgenommen und integriert werden, auch ein Blick auf das Verhältnis zwischen Zeitarbeitnehmern und ihren Zeitarbeitsunternehmen zu richten.

Ein wesentlicher Teil dieser Beziehung ist durch Tarifverträge zwischen dem DGB und den Arbeitgeberverbänden BZA und IGZ beziehungsweise zwischen dem CGB und dem Arbeitgeberverband AMP geregelt. Im Jahr 2003 wurde in das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz eine Bestimmung aufgenommen, die eine Schlechterstellung von Zeitarbeitnehmern gegenüber den jeweiligen Stammitarbeitern untersagt. Da das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz seither auch vorsieht, dass durch tarifvertragliche Vereinbarungen vom Gebot des equal-pay und equal-treatment abgewichen werden kann, ist die Quote tarifgebundener Zeitarbeitsunternehmen rasant nach oben geschneilt. Tarifverträge sind generell als Regelwerke zu verstehen, die Spielregeln für die Ausgestaltung einzelner Arbeitsverhältnisse konkretisieren und festlegen. Art und Ausprägung von Tarifverträgen ist immer von der jeweiligen Verhandlungsmacht der Tarifparteien (Arbeitgeber hier und Gewerkschaften dort) abhängig. Aufgrund der geringen Zahl von Gewerkschaftsmitgliedern unter den Zeitarbeitnehmern sowie der tarifpolitischen Konkurrenz von DGB und CGB ist kaum zu bestreiten, dass sich die Arbeitgeberverbände in der Zeitarbeitsbranche in einer günstigen Verhandlungsposition befinden, um ihren Tarifverträgen eine Färbung zu geben, die ihren Interessen deutlich entgegenkommt. Neben dieser interessenpolitischen Großwetterlage ist zu bedenken, dass es immer auch zur tarifvertraglichen Realität gehört, dass die in Tarifverträgen vereinbarten – und einklagbaren – Rechte und Pflichten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern nicht immer eins zu eins im Betrieb umgesetzt werden und Bestimmungen teilweise Spielräume in der betrieblichen Interpretation und Anwendung belassen. Dies gilt für Tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie, dem öffentlichen Dienst, dem Handel et cetera ebenso wie für die Tarifverträge in der Zeitarbeit. Die tarifvertragliche Praxis wird faktisch dadurch



beeinflusst, wie stark Unternehmensführungen, Personalabteilungen, Betriebsräte oder einzelne Beschäftigte auf Einhaltung oder auch Abweichung von Tarifverträgen einwirken können. In der Zeitarbeitsbranche ist festzustellen, dass es allgemein nur sehr wenige Betriebsräte gibt, die als kollektive Interessenvertretung bei der Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen mitwirken, und in diesen häufig auch noch das interne Personal, also Personaldisponenten et cetera, überrepräsentiert ist. Darüber hinaus ist zwischen den Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitnehmern eine deutliche Machtasymmetrie zu erkennen. Zum einen sind oft Arbeitskräfte mit eher geringen Chancen auf dem „regulären“ Arbeitsmarkt beschäftigt, so dass sie über wenig individuelle Aushandlungsmacht verfügen. Zum anderen handelt es sich bei der Zeitarbeit um eine Beschäftigungsform mit wechselnden Einsatzbetrieben. Die vielfach gegebene Möglichkeit, zum Beispiel unattraktive oder weit entfernt liegende Einsätze zuzuweisen und eine Ablehnung dieser Einsätze als „Arbeitsverweigerung“ zu werten, die eine fristlose Kündigung erlaubt, gibt den Zeitarbeitsunternehmen ein legales Sanktionsinstrument an die Hand, die Bereitschaft zu Zugeständnissen und Kooperation zu fördern oder zu erzwingen. Wenngleich sich die Situation in einigen Qualifikationssegmenten, in denen Zeitarbeitsunternehmen um ein knappes Reservoir an Fachkräften konkurrieren müssen (z.B. klassischerweise bei bestimmten Metall- und Elektroberufen etc.), anders darstellt, so vollzieht sich doch die Anwendung und Einhaltung von gesetzlichen und tariflichen Vorgaben in der Zeitarbeitsbranche häufig unter dem Vorzeichen höchst ungleich verteilter Durchsetzungschancen. Da die „guten Karten“ strukturell zugunsten der Zeitarbeitsunternehmen verteilt sind, hängt die konkrete Ausgestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Zeitarbeitnehmern entscheidend von Kultur und Klima in den Zeitarbeitsunternehmen ab und davon, wie stark dort der Wille ausgeprägt ist, diese „guten Karten“ auch den eigenen Interessen entsprechend auszuspielen. Dies spiegelt sich auch in den Gesprächen mit Zeitarbeitnehmern wider. Es zeigt sich, dass Zeitarbeitsunternehmen hierbei Renommee und Attraktivität für Zeitarbeitnehmer verspielen können, aber auch, dass sie hierdurch Wertschätzung und Loyalität aufzubauen und zu bewahren in der Lage sind.

### **Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Zeitarbeitsunternehmen**

Immer wieder gelangen Berichte in die Öffentlichkeit, die hinsichtlich der Praktiken, mit denen Mitarbeiter durch Zeitarbeitsunternehmen behandelt werden, ein Bild zeichnen, das eher an Zustände im „Wilden Westen“ erinnert als an einen fairen und rücksichtsvollen Umgang miteinander. In ihnen ist von Zwang, Druck, Ausbeutung und so weiter die Rede. Auch die im Rahmen dieser Studie befragten Zeitarbeitnehmer wissen von solchen Verhaltensweisen zu berichten. Manche haben so etwas selbst erlebt, andere erzählen es vom „Hörensagen“. Die Gespräche mit Zeitarbeitnehmern, die über die beteiligten Zeitarbeitsunternehmen organisiert werden konnten, zeigen aber, dass es nicht nur „schwarze Schafe“ in der Zeitarbeitsbranche gibt. Die relativ hohe Zufriedenheit mit ihrem Zeitarbeitsunternehmen ist als Hinweis zu verstehen, dass Zeitarbeit und Fairness durchaus kein Widerspruch sein müssen.<sup>186</sup> Jedoch sind ein paar wichtige Stolpersteine zu beachten.

Einige Befragte weisen darauf hin, dass es in vielen Zeitarbeitsunternehmen immer wieder zu Unstimmigkeiten bei der Bereitstellung von Arbeitskleidung und Sicherheitsausrüstung käme. Manche würden versuchen, die Unkenntnis über gesetzliche Bestimmungen oder darin enthaltene Interpretationsspielräume auszunutzen. Ein Gesprächspartner schildert in dieser Hinsicht, dass er von einem früheren Arbeitgeber dazu verpflichtet wurde, die Kosten für Arbeitskleidung zu übernehmen:

*„Bei denen ist das so, wenn ich bei denen länger als ein halbes Jahr gearbeitet hätte, dann hätte ich auch für die Klamotten nicht aufkommen brauchen. Aber da ich nur zwei Monate und dann noch fristlose Kündigung und so, da musste ich dann natürlich für diese Scheiße da aufkommen. Das stimmt aber trotzdem nicht, die sind verpflichtet für sämtliche Arbeitsklamotten aufzukommen. Das ist Gesetz, aber die ziehen dir das Geld trotzdem so ab.“ (Z11)*

---

<sup>186</sup> Die Vermutung liegt nahe, dass von den beteiligten Zeitarbeitsunternehmen vor allem solche Mitarbeiter gebeten wurden, sich an den Interviews zu beteiligen, die als besonders loyal oder zufrieden gelten. Der Verlauf der Gespräche und die teilweise durchaus kritischen Einlassungen lassen jedoch nicht darauf schließen, dass diese Vermutung richtig wäre.

Dies wertet er als Symbol für mangelhafte Praktiken in der gesamten Branche, „weil die ziehen das ja mit allen so ab“ (Z11). Ein anderer erzählt in diesem Zusammenhang, dass er gegenüber seinen Zeitarbeitsunternehmen von vornherein ganz klar stelle, dass er bei der Arbeitskleidung und Sicherheitsausrüstung keine Kompromisse zu machen gedenke:

*„Ich rufe an und sage, ich brauche ein paar Schuhe. Dann habe ich sie. Ich sage, die sind kaputt, dann sind die kaputt und der Arbeitgeber oder die Leihbude ist dafür zuständig, die Sachen zu stellen. Da handele ich auch nicht. Dafür ist der Arbeitgeber zuständig. Für Sicherheitsausrüstung ist der Arbeitgeber zuständig – das sage ich ihm auch so. Ich kenne meine Pflichten, ich kenne aber auch meine Rechte. Und das bekommen die schon mit. [...] Das hat bei mir noch keiner versucht, vom Lohn abzuziehen. Auf die Idee sind die bei mir noch nicht gekommen.“ (Z05)*

Wie in jedem anderen Arbeitsverhältnis geht es auch bei Zeitarbeitsverhältnissen um Geld. Angesichts der sowieso vergleichsweise geringen Vergütung wird es von Zeitarbeitnehmern als besonders eklatant empfunden, wenn in der finanziellen Dimension Unkorrektheiten auftreten. Ein Teil der negativen Erfahrungen, die Zeitarbeitnehmer in der Zeitarbeit machen, bezieht sich darauf, dass es Probleme mit der Abrechnung gibt. So berichtet zum Beispiel ein Interviewter, dass er von einem früheren Zeitarbeitsunternehmen regelrecht reingelegt wurde. Bei Vertragsabschluss wurde ihm ein höherer Stundenlohn in Aussicht gestellt, der ihm dann aber doch nicht gezahlt wurde. Das Zeitarbeitsunternehmen – deren Geschäftsführerin später von der Staatsanwaltschaft mit einem Ermittlungsverfahren überzogen worden sei, weil sie „in die eigene Tasche gewirtschaftet habe“ – habe dann argumentiert, dass in seinen Stundenlohn die Auslöse einzurechnen sei:

*„Da haben sie mir gesagt, ‚Sie kriegen Tarif‘ [...]. Na ja, hat sich alles gut angehört. Und dann war ich dann dort und hatte auch eine Unterkunft. Das hat ja alles geklappt. Und dann kam das dicke Ende mit dem Geld. Da haben sie mir 60 Mark – das war ja noch D-Mark – Auslöse pro Arbeitstag. [...] Und auf einmal kam 15 DM Stundenlohn.“*

*Und vorher hatten sie aber mehr gesagt. Dann habe ich da angerufen und dann hieß es 'nein, mehr können wir nicht. [...] Was wollen Sie denn? Mit der Auslöse – im Grunde genommen haben sie ja einen Stundenlohn von 23 Mark.' So kann man aber nicht rechnen. Da haben die die Auslöse mit reingerechnet. Das geht ja nun nicht“ (Z03).*

Diese Ausführungen machen darauf aufmerksam, dass es häufig zu Irritationen in Bezug auf die Einkommenshöhe kommt. Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der allermeisten Zeitarbeitsverhältnisse sind durch entsprechende Tarifverträge geregelt. Dennoch kommt es immer wieder zu Differenzen, in welche Entgeltgruppe die Tätigkeit einzuordnen ist oder welche und wie lange Leistungszulagen zu gewähren sind. Zudem wird für einige Einsätze eine zusätzliche Auslöse (für Fahrgehalt, Übernachtungen etc.) gezahlt. Diese unterschiedlichen Entgeltbausteine würden, so wird von einigen bemängelt, zum einen den Zeitarbeitsunternehmen Möglichkeitsräume eröffnen, kleine Tricks anzuwenden, um ihre Personalkosten zu senken. So wird es als eine verbreitete Praxis beschrieben, Zeitarbeitnehmern eine möglichst geringe Grundlohngruppe zuzuweisen, die einsatzbezogen aufgestockt wird. In der normalen Tätigkeitsausübung wird dann ein gleich hohes Einkommen erzielt wie bei einer Eingruppierung, die den Bestimmungen des Tarifvertrags voll entspricht. Im Falle von Urlaub, Krankheit et cetera wird jedoch das Einkommen lediglich entsprechend der im Arbeitsvertrag definierten Entgeltstufe bezahlt, so dass die Beschäftigten in diesem Zeitraum Lohn einbußen hinzunehmen hätten. Darüber hinaus wird zum anderen kritisiert, dass die unterschiedlichen Entgeltbausteine (Grundeinkommen, Leistungszulagen, Auslöse) dazu führten, dass verschiedene Zeitarbeitnehmer in ähnlichen Tätigkeits- und Qualifikationsstufen sehr ungleich bezahlt werden. Gepaart mit der offensichtlich in vielen Arbeitsverträgen enthaltenen Klausel, über das Einkommen Stillschweigen wahren zu müssen, beschleicht viele das Gefühl, dass es in Zeitarbeitsunternehmen an Gerechtigkeit mangle. Vor diesem Hintergrund besteht beispielsweise die zentrale Forderung eines Interviewten darin, einen transparenteren und faireren Umgang in Fragen der Eingruppierung und Entlohnung zu kultivieren, so dass das Einkommen weniger stark von der individuellen Aushandlungsmacht und -fähigkeit abhängt:

*„Das erste wäre, dass man da fair behandelt würde. Und dass das offener wäre, gerechter wäre irgendwie – auch den anderen Leuten gegenüber. Wenn ich da meine Kollegen höre, wie die da teilweise abgespeist werden. Wie der eine da, der nur 7 Euro Fahrtkosten kriegt – der kann sich da auch nicht durchsetzen. Also dass man so was auch öffentlich macht und dass da irgendwie mal ein Gleichstand kommt, dass die Leute gleich behandelt werden. [...] Das müsste [...] mal in die Öffentlichkeit kommen, dass die nicht alles mit einem machen können, was die wollen.“ (Z11)*

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Pünktlichkeit der Gehaltszahlung. Hier scheint es gerade in der Zeitarbeitsbranche des Öfteren zu Problemen zu kommen. *„Es gibt Leihfirmen, da muss man dem Geld hinterherlaufen, ist nicht pünktlich drauf oder sonst was“ (Z06)*, äußert sich ein Gesprächspartner. Ein anderer berichtet davon, dass er in solch einem Fall mittlerweile ganz rigoros auftritt, um diese Tendenzen gleich zu vereiteln:

*„Das ist genauso, wenn das Geld nicht pünktlich kommt, dann bin ich weg. Da habe ich meinen [Disponenten, A.H.] auch auf den Pott gesetzt. Ich habe gesagt, 'pass auf, du bist schon fünf Tage überfällig. Wenn du jetzt die Überweisung machst, in zwei Tagen ist das Geld drauf. Sonst bin ich weg.' Nur da waren noch ein paar andere Kollegen, die waren genauso grantig.“ (Z05)*

Neben der Frage, in welcher Weise sich das Einkommen zusammensetzt, wie transparent damit umgegangen wird und wie verlässlich es gezahlt wird, bestehen häufig unterschiedliche Auffassungen beim Umgang mit Zeiten, in denen Zeitarbeitsunternehmen ihren Mitarbeitern keinen Einsatz anbieten können. Offensichtlich beinhalten die bestehenden Tarifwerke hier unterschiedliche Regelungen oder Interpretationsspielräume. Während auf der einen Seite die Leitlinie greift, dass einsatzfreie Zeiten von Zeitarbeitsunternehmen vergütet werden müssen ohne Arbeitszeitkonten abzubauen, steht dem auf der anderen Seite ein Verständnis gegenüber, dass gerade Arbeitszeitkonten und Urlaubstage dazu genutzt werden können, einsatzfreie Zeiten zu überbrücken. Wie diese Frage juristisch im Detail zu beantworten ist, hängt von den kon-

kreten Umständen sowie den jeweiligen Tarifverträgen ab und kann und muss hier nicht zweifelsfrei entschieden werden. Es ist jedoch festzustellen, dass eine rigide Anwendung zuungunsten der Zeitarbeitnehmer ein hohes Maß an Unmut hervorbringt, wie der Bericht eines Interviewten illustriert:

*„Für die Zeit, wo man zu Hause hängt, die keine Einsätze haben, entweder nehmen die das von einem Stundenkonto, was man schon erarbeitet hat – also Überstunden – oder die nehmen deine Urlaubstage. Was die auch nicht dürfen. Und es gibt Fälle, es gibt auch jemanden, der dagegen angegangen ist, aber der hat auch eine Rechtschutzversicherung. [...] Und der hat das damals durchgekriegt. Der war auch längere Zeit nirgendwo eingesetzt und dann war der beinahe drei Monate zu Hause. Und dann sollte er einen Aufhebungsvertrag unterschreiben. Da hat der gesagt: 'Ich unterschreibe doch keinen Aufhebungsvertrag. Seht zu, dass ihr mir Arbeit ranschafft – oder ist mir doch egal.' Dann haben sie ihm Urlaub weggenommen, Überstunden und der ist dann zu seinem Anwalt und vor das Arbeitsgericht gegangen. Und die mussten dann für die ganzen drei Monate aufkommen.“ (Z11)*

In der Gesamtschau des empirischen Materials sind die Erfahrungen über den Umgang von Zeitarbeitsunternehmen mit ihren Mitarbeitern gemischt. Ein Befragter zieht hier ein frustriertes Resümee: *„In jeder Firma steckt irgendwo der Wurm drin. Oder irgendwann kommt der Wurm.“ (Z11)*. Es gibt aber auch zahlreiche Stimmen die zeigen, dass viele Interviewpartner mit ihren Zeitarbeitsunternehmen zufrieden sind. *„Ich bin zufrieden“ (Z04); „das macht einen guten Eindruck“ (Z06); „die Leute hier wissen was sie tun“ (Z01); „mit diesem Zeitarbeitsunternehmen habe ich das ganz gut getroffen“ (Z13)* sind Statements, die – trotz durchaus vorhandener Kritik an ihrer Beschäftigungssituation in der Zeitarbeit – auf eine positive Beziehung zu ihrem Arbeitgeber verweisen:

*„Sie sind nicht meine Freunde. Es ist halt mein Arbeitgeber. Aber als Arbeitnehmer fühle ich mich hier gut aufgehoben. Mit Klamotten das klappt alles. Geld ist halt zu wenig, aber es kommt regelmäßig, da*

*gibt es also keine Probleme. Nicht das die Abrechnung andauernd falsch ist und ich hinter Geld hinterherlaufen muss. [...] Von daher fühle ich mich bei diesem Zeitarbeitsunternehmen gut aufgehoben.“ (Z09)*

Eigentlich könnte man davon ausgehen, dass „*pünktliche Gehaltszahlung, korrekte Gehaltsabrechnung, korrekter Arbeitsvertrag mit Unterrichtung in Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz*“ (Z14) üblich sein sollten. Selbstverständlich scheint dies aber, wie vielfältige Berichte und Einschätzungen zeigen, in der Zeitarbeitsbranche nicht zu sein. Vor diesem Hintergrund ist jedoch festzustellen, dass Zeitarbeitsunternehmen sich mit korrektem Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern einen Wettbewerbsvorteil nicht nur im Kampf um begehrte Fachkräfte erarbeiten können. So fasst ein Befragter zusammen:

*„Dieses Leiharbeitsunternehmen ist das einzige Leiharbeitsunternehmen, das in Ordnung ist. [...] Und nicht nach drei Wochen, ‘so, jetzt habe ich den ausgebeutet, jetzt haue ich ab mit der Kohle’.“ (Z06)*

### **Verhalten und Kommunikation gegenüber Zeitarbeitnehmern**

Die Bewertung von Zeitarbeitsunternehmen hängt ganz entscheidend von den Verhaltensweisen der Disponenten (bzw. Inhaber oder Geschäftsführer mit Mitarbeiterkontakt) ab. Die Disponenten sind Repräsentanten und Gesicht des Zeitarbeitsunternehmens. Sie bekleiden eine anspruchsvolle Position, in der sie den Anforderungen von Kundenunternehmen sowie Mitarbeitern/Bewerbern möglichst gerecht werden müssen und dabei selbstverständlich die wirtschaftlichen Interessen ihres Zeitarbeitsunternehmens zu berücksichtigen haben. Aus den Interviews lässt sich ersehen, dass die Disponenten für Zeitarbeitnehmer eine sehr wichtige Rolle spielen. Sie können mit ihren Entscheidungen und Verhaltensweisen Gutes ermöglichen (z.B. inhaltlich attraktive Aufgaben, Einsätze in der näheren Umgebung des Wohnorts oder in Betrieben, in denen bestimmte Zulagen für Zeitarbeitnehmer gezahlt werden). Sie können aber auch nachteilige Konditionen verursachen (z.B. wenig anspruchsvolle, schwierige oder weit entfernt liegende Einsätze).

Ein Befragter fasst auf die Frage, ob er sich Zeitarbeitsunternehmen nach den Disponenten aussuche, pointiert zusammen:

*„Ja, das ist ganz wichtig. Das ist ja die Bezugsperson. Und er kann ja was ermöglichen oder blockieren. Der kann auch sagen, ‘du musst nach München’. Und wenn du nein sagst, dann wirst du entlassen wegen Arbeitsverweigerung. Oder er kann versuchen, so wie meiner jetzt, einen möglichst heimatnah unterzubringen.“ (Z05)*

Aus dem empirischen Material lassen sich mehrere Dimensionen herausarbeiten, die einen wichtigen Einfluss auf das Urteil der Befragten über Disponenten (und damit Zeitarbeitsunternehmen) haben. Ein erster wesentlicher Aspekt ist eine offene Kommunikation zwischen Disponent und Zeitarbeitnehmer. Die Befragten heben positiv hervor, wenn sie bei der Einsatzplanung angehört und ihre Präferenzen soweit berücksichtigt werden, wie dies möglich ist und sie ein Feedback über ihre persönlichen und beruflichen Entwicklungsperspektiven bekommen. So schildert ein Interviewpartner, warum er unter anderem mit dem Umgang in seinem Zeitarbeitsunternehmen zufrieden ist:

*„Also ich habe auch keine Probleme hier mit jedem über alles zu reden – also über dienstliche Sachen. Und die hören auch zu. Gut, was nicht geht, das machen die nicht. [...] Der Ton ist gut, korrekt und – nein, ich habe kein Problem damit.“ (Z04)*

Zu dieser positiv wahrgenommenen Kommunikationskultur gehört auch, bei besonderen Einsätzen wirklich offen gefragt zu werden, ob hieran Interesse besteht und ob sich die Mitarbeiter diese Herausforderung zutrauen. Ein Gesprächspartner erinnert sich positiv an eine solche Situation:

*„Die haben wirklich gefragt, um eine Antwort zu bekommen und nicht, um ein Ja zu bekommen, das merkte man schon.“ (Z09)*

Es wird eingeräumt, dass solche Gespräche oft lediglich dazu dienen, eine angenehme Atmosphäre zu erzeugen, aber *„die Antwort schon klar ist“ (Z12)*, weil man nicht zu oft „Nein“ sagen könne, wenn keine ver-



nünftige und sachliche Begründung angeführt wird. Dennoch stellt eine höfliche Ansprache, auch wenn sie nicht immer in einem wirklich entscheidungsoffenen Raum stattfindet, in der subjektiven Wahrnehmung einen erheblichen Unterschied zu einer einseitigen Anweisung oder Anordnung dar. Der Ton macht die Musik.

Als ein zweites wichtiges Element in der Beziehung zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Mitarbeitern wird hervorgehoben, dass sich Disponenten nicht nur darauf beschränken sollten, Einsätze zuzuweisen. Auch während längerer Einsatzzeiten sollen sie den Kontakt zu den Zeitarbeitnehmern aufrechterhalten. Ein solches „Kümmern“ vermittelt Zeitarbeitnehmern das Gefühl, eben nicht nur ein „geleastes Arbeitsgerät“ zu sein, mit dem Entleihbetriebe sorglos – und schutzlos – nach eigenem Belieben umgehen können. Für einen Befragten zeichnet sich sein Zeitarbeitsunternehmen durch eine Betreuung während des Einsatzes positiv aus:

*„Sie kommen immer. Ich weiß nicht wie das bei anderen Zeitarbeitsfirmen ist, aber sie kommen jedes Mal, wenn man einen Einsatz hat. Egal ob eine Woche, vier Wochen, drei Monate und und und. Sie kommen, gucken sich den Platz an, wo sitzen sie, wie sehen die Räumlichkeiten aus, sind die Sicherheitsvorkehrungen eingehalten [...], haben sie Pause et cetera. Also da gucken sie schon nach, das machen sie schon.“ (Z14)*

Es geht jedoch nicht allein darum, dass sich Disponenten um ihre Zeitarbeitnehmer kümmern. Noch wichtiger ist, dass Zeitarbeitnehmer nicht gleich fallen gelassen werden, wenn es für sie vorübergehend keinen Einsatz gibt. Ein Gesprächspartner weist darauf hin, dass sich sein Arbeitgeber von der in vielen Zeitarbeitsunternehmen üblichen Praxis absetze, in diesem Fall sehr schnell eine Kündigung auszusprechen.

*„Also ich finde dieses Unternehmen für eine Leihfirma eigentlich ziemlich human. Die entlassen nicht gleich. Ich war auch schon mal ein paar Tage zu Hause und dann ‘ja, machen sie sich keine Gedanken.’ Die sind nicht so knallhart wie andere – ‘gleich weg’. Das gibt es ja auch genug. Nein, das ist das gute an diesem Unternehmen.“ (Z04)*

Ähnliches berichtet ein anderer Befragter, der sich akut Sorgen um sein Arbeitsverhältnis macht. In den Ausführungen wird jedoch auch deutlich, dass er davon ausgeht, im Ernstfall persönlich über eine bevorstehende Kündigung informiert zu werden. Dabei spielt auch eine wichtige Rolle, dass er das Gefühl vermittelt bekommt, dass er für den Disponenten keine beliebig austauschbare „Ware Arbeitskraft“ ist, sondern Interesse besteht, ihn im Unternehmen zu halten, auch wenn es zeitweise keine Aufträge gibt:

*„Das ist so ein mulmiges Gefühl, 'wann kriegst Du die Kündigung'. Ich habe schon ein paar mal in den Briefkasten geguckt. Aber mein Disponent ist so fair, der würde einem das persönlich sagen. Der würde einen auch erst mal anrufen und sagen, 'kommen sie mal her, wir reden mal'. Wir haben auch schon darüber gesprochen. Er sagt immer 'machen sie sich mal keine Sorgen'. Ich habe das Gefühl, er steht sehr hinter mir. Also er würde mich gerne behalten, denke ich schon.“ (Z14)*

Zeitarbeitnehmer werden in höchst unterschiedliche Tätigkeitsfelder und soziale Umgebungen in Entleihbetrieben entsandt. Dabei kommt es immer wieder vor, dass das fachliche Profil nicht in vollem Umfang den Anforderungen der Kunden entspricht oder arbeitsatmosphärische Differenzen entstehen. Auch wenn Zeitarbeitsunternehmen mit dem Anspruch auftreten, Personal passgenau auszuwählen, so kommt es auch vor, dass es eben aus unterschiedlichen Gründen doch nicht „passt“. Mit diesem spezifischen Risiko in der Zeitarbeit kann sehr verschiedenartig umgegangen werden. Eine positive Kultur in Zeitarbeitsunternehmen macht sich daher drittens darin bemerkbar, dass Disponenten nicht zu Sanktionen gegenüber Mitarbeitern greifen und konstruktive Lösungen gesucht werden. Einige Befragte erzählen davon, dass es ihnen während ihrer Beschäftigungszeit schon passiert sei, dass Einsätze vorzeitig beendet wurden. Dies habe aber nicht wie bei einigen Zeitarbeitsunternehmen „Scherereien“ zur Folge gehabt, sondern sei ohne Nachwirkungen für sie geblieben. So berichtet ein Interviewpartner von der verständnisvollen Reaktion seines Disponenten:

*„Als ich bei einem Einsatz abgemeldet worden bin, da habe ich hier gleich angerufen. Und der Disponent hat da auch gleich angerufen und gefragt, warum eigentlich. Das konnten die eigentlich gar nicht richtig begründen. Also so ist das schon. Der lässt einen nicht in der Luft hängen. Der macht, was er kann. Der darf natürlich die Kunden nicht verschrecken, ist klar. Die wollen ja ihre Leute verkaufen. Aber man wird da nicht angegriffen oder runtergemacht, warum das jetzt nicht so ist.“ (Z10)*

Insgesamt wird in den Interviews deutlich, dass einer gelungenen Kommunikation zwischen Disponenten und Mitarbeitern ein großer Stellenwert zukommt. Für die Befragten hat das Interesse, das Disponenten an ihren Perspektiven und Belangen zeigen, eine herausgehobene Bedeutung für die Bewertung der eigenen Situation. Dies schafft eine positive Bindung zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen und ihren Mitarbeitern. Diese bekunden, dass sie sich bei guter Behandlung nicht für „geringfügige Verbesserungen“ wegbewerben wollen und dies mit guter Arbeitsleistung quittieren. Allerdings wird in einigen Interviews auch deutlich, dass nicht selten noch erheblicher Optimierungsbedarf besteht.

Ein Interviewter beschwert sich in dieser Hinsicht über eine mangelhafte Organisation in seinem Zeitarbeitsunternehmen. Er ist seit mehreren Jahren als Hochqualifizierter in einem Entleihbetrieb eingesetzt, hat aber kaum Kontakt zu seinem Zeitarbeitsunternehmen. So müsse er unter anderem selbst für die Erfassung und Abrechnung seiner Arbeitsstunden beim Kunden sorgen – eine Tätigkeit, die ihn von seinen eigentlichen Aufgaben abhalte – und die Erstattung von Kosten für Dienstreisen oder zwingend erforderliche Fortbildungsmaßnahmen sei gänzlich unklar. Er reibe sich somit zwischen den Mühlsteinen zweier Bürokratien auf und könne daher nur schwerlich das Leistungspensum erreichen, das andere von ihm – und auch er von sich – erwarten. Besonders Anstoß hat bei ihm erregt, dass er kurzfristig einen geänderten Arbeitsvertrag mit einem verringerten Stundenumfang unterzeichnen sollte, dies aber überhaupt nicht angekündigt, geschweige denn erklärt wurde. Dieses „diktatorische Verhalten“ bei gleichzeitig offensichtlicher organisatorischer Inkompetenz hat ihn dazu bewogen, nun gemeinsam

mit seinen Kollegen aus demselben Zeitarbeitsunternehmen aktiv „Widerstand zu leisten“:

*„Wir haben eigentlich alle gedacht ‘o.k., du bist ein Professioneller, man redet auch mit uns, man informiert uns, man sagt eben Bescheid’. Aber nichts. Eine E-Mail: ‘Vertrag unterschreiben, zwei Tage habt ihr dafür Zeit’ – und das war’s. Das haben wir uns dann nicht mehr gefallen lassen. Da haben wir uns jetzt zusammengerottet. [...] Man kann über alles reden, aber man wird nicht behandelt wie ein Idiot. Auf gar keinen Fall.“ (Z08)*

Besonders drastische Erlebnisse hatte ein anderer Gesprächspartner. Er berichtet, dass er eine Zeit lang in einem Entleihbetrieb eingesetzt war, der immer nur kurzfristigen Bedarf an zusätzlichem Personal hatte. Die Differenz von arbeitsvertraglich vereinbarten und tatsächlichen Einsatzstunden wurde zunächst mit dem Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto und später auch mit Urlaubstagen ausgeglichen. Parallel dazu wurde er gelegentlich in der Lebensmittelproduktion eingesetzt – auch in der Nachtschicht. Die besondere Brisanz bestand nun darin, dass der Befragte bei der Einstellung im Zeitarbeitsunternehmen dezidiert angegeben hatte, weder in der Lebensmittelproduktion noch in Nachtschichten arbeiten zu wollen. Dies wurde zunächst akzeptiert. Nachdem er schon das Zugeständnis gemacht hatte, doch vorübergehend im Fleischwarenbereich zu arbeiten und ausnahmsweise auch eine Nachtschicht zu übernehmen, sollte es eigentlich wieder zurück in den ursprünglichen Einsatzbetrieb gehen. Als dieses jedoch kurzfristig wieder abgesagt wurde, stand erneut ein Einsatz in der Nachtschicht/Lebensmittelproduktion an. Das brachte das Fass zum Überlaufen, das Gespräch mit dem Disponenten eskalierte und mündete in einer fristlosen Kündigung wegen „Arbeitsverweigerung“:

*„Dann ging wieder das Telefon und ich bin rangegangen. Und der Disponent, der für den Einsatzbetrieb immer zuständig war, der war dann dran und sagt ‘ja, [...] das mit dem Einsatz da, das hat sich erledigt. Dafür müssen sie heute Abend wieder in die Nachtschicht bei dem anderen Kunden.’ Da habe ich gesagt: ‘Wie bitte? Nein, das mache ich nicht.’ ‘Wie, das machen sie nicht?’ ‘Nein, das mache ich*

*nicht. Sie wissen ganz genau, ich mache keine Nachtschichten, ich habe das am Montag also freundlicherweise mal gemacht. Und überhaupt der ganze Einsatz, der gefällt mir nicht.' 'Das ist Arbeitsverweigerung. Sie wissen was das bedeutet.' 'Nein, das weiß ich nicht, was das bedeutet'. 'Ja, fristlose Kündigung.' Ich sage: 'War's das?' 'Ja, das war's. Tschüss.' Zwei Tage später habe ich dann auch meine fristlose Kündigung bekommen.“ (Z11)*

Diese Situation wird von dem Interviewten als nur die Spitze eines Eisbergs beschrieben. Er hat generell sehr viele schlechte Erfahrungen mit Zeitarbeitsunternehmen gemacht. Unmittelbar bei einem Bewerbungsgespräch ohne Bedenkzeit einen Arbeitsvertrag unterschreiben zu sollen, Papiere nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen nicht im erforderlichen Umfang zu bekommen, gehört ebenso zu seinen Erlebnissen wie telefonische Drangsalierung durch Disponenten. Er empfindet sich deren Anweisungen und Verhaltensweisen ohnmächtig ausgeliefert, da mit Druck, „Einschüchterungsmethoden“ und Abmahnungsdrohungen operiert werde. Disponenten, so das zusammenfassende Fazit, würden sich „immer auf eine ganz komische Art entpuppen“:

*„Am Anfang, wenn man gewonnen werden soll von denen, dann sind die arschfreundlich. Und im Laufe der Zeit, wenn man immer mehr mit denen zu tun kriegt, [...] verhalten die sich auf einmal von einer ganz anderen Seite.“ (Z11)*

#### **4.4 Schlussfolgerungen und Perspektiven**

Zeitarbeit wird mit vielen unterschiedlichen Motiven, Hoffnungen, aber auch Befürchtungen in Verbindung gebracht. Kundenunternehmen zielen ab auf eine neue Form der Personalrekrutierung, eine größere personalstrategische Flexibilität oder Wettbewerbsvorteile durch geringere Personalkosten. Zeitarbeitnehmer können in ihr einen Weg sehen, Arbeitslosigkeit zu beenden beziehungsweise zu vermeiden, sich für eine

Festanstellung in einem Entleihunternehmen zu empfehlen oder in wechselnden Einsätzen eine Vielzahl von Erfahrungen zu sammeln.

In der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik schließlich gilt Zeitarbeit mitunter als Patentrezept dafür, den Arbeitsmarkt zu dynamisieren und Unternehmen mehr beschäftigungspolitische Atmungsfähigkeit zu ermöglichen. Ihr wird das Potenzial zugeschrieben, eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze zu schaffen und damit Arbeitslosen und Arbeitnehmern mehr Angebote zu unterbreiten, die als Brücke in den Arbeitsmarkt fungieren oder dazu dienen, dass Menschen erst gar nicht von Arbeitslosigkeit betroffen werden. Die Beschäftigungsform Zeitarbeit sieht sich damit insgesamt mit äußerst hohen, sehr unterschiedlichen und teilweise konträren Erwartungen konfrontiert. Welche dieser Erwartungen und Interessen an Zeitarbeit am ehesten erfüllt werden können, hängt von ihrer konkreten Nutzung, Rahmung und gegebenenfalls Regulierung ab. Wenn die Zeitarbeitsbranche nicht nur in erster Linie als „Personaldienstleister“ für Unternehmen verstanden werden will und den Perspektiven und Interessen von Zeitarbeitnehmern eine stärkere Bedeutung zukommen soll, sind bei der zukünftigen Weiterentwicklung der Zeitarbeit einige Gestaltungsanforderungen zu berücksichtigen.

Die Befunde dieser Studie weisen darauf hin, dass ein stärkerer Fokus auf individuelle Entwicklungs- und Qualifizierungsperspektiven von Zeitarbeitnehmern, die betrieblichen Nutzungsformen, die Einkommenssituation in der Zeitarbeit sowie ein fairer und respektvoller Umgang mit Zeitarbeitskräften wichtige Handlungs- und Optimierungsfelder darstellen.

### **Entwicklungs- und Qualifizierungsperspektiven für Zeitarbeitnehmer fördern**

Die Gespräche mit Zeitarbeitnehmern lassen hinsichtlich der individuellen Entwicklungs-, Qualifizierungs- und damit Arbeitsmarktchancen positive Ansätze aufscheinen. Wenn im Rahmen einer employability-orientierten Zeitarbeit die potenzielle Brückenfunktion von Zeitarbeit optimiert, die Arbeitsmarktchancen von Zeitarbeitskräften verbessert

und Perspektiven jenseits der Zeitarbeit stärker akzentuiert werden sollen, ergeben sich allerdings weitergehende Gestaltungsbedarfe.

Ein erster auf die Beschäftigungsfähigkeit von Zeitarbeitskräften ausgerichteter Ansatzpunkt wäre eine passgenaue, auf die individuelle Erwerbsbiographie und subjektive Präferenzen abgestimmte Einsatzplanung, die die Möglichkeiten informeller Qualifizierung in den Vordergrund rückt. Zeitarbeit würde sich in dieser Perspektive zu einer Personaldienstleistung nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Menschen in Zeitarbeit transformieren. Für die Umsetzung eines solchen Ansatzes wäre zum Beispiel an die Anwendung von Profil-Pass-Systemen zu denken<sup>187</sup>, die EU-weit im Rahmen der Strategie zur Förderung der Employability von Erwerbspersonen entwickelt und implementiert werden. Dieses Instrument stellt vorrangig auf die kleinräumige Erhebung und Dokumentation von Fähigkeiten, Kompetenzen und Präferenzen ab, die Menschen im Laufe ihrer Biographie entwickeln und akkumulieren.

Wenngleich betont wird, dass eine originäre Stärke der Beschäftigungsform Zeitarbeit im Bereich des informellen Lernens läge<sup>188</sup>, so bezieht sich ein zweites Gestaltungsfeld doch auf spezifische Angebote formaler Weiterqualifizierung für Zeitarbeitskräfte. Hier lassen sich allerdings besondere Stolpersteine erkennen, die einer intelligenten Bearbeitung zugeführt werden müssen. Zum einen stehen längerfristige Beschäftigungsperspektiven von Zeitarbeitnehmern häufig im Widerspruch zu den kurzfristigen Einsatzinteressen von Zeitarbeitsunternehmen. Indem letztere auf eine möglichst kontinuierliche Auslastung ihrer Mitarbeiter bedacht sind, bleiben mitunter wenig zeitliche Spielräume, in denen Weiterbildungsmaßnahmen stattfinden könnten. Zum anderen ist davon auszugehen, dass ein Teil der zurückhaltenden Qualifizierungspolitik von Zeitarbeitsunternehmen daraus resultiert, dass sie befürchten, die Situation ihrer Mitarbeiter so zu verbessern, dass diese externe Arbeits-

---

<sup>187</sup> Vgl. z.B. das Projekt „Bildungsoffensive Zeitarbeit“ ([www.bildungsoffensive-zeitarbeit.de](http://www.bildungsoffensive-zeitarbeit.de))

<sup>188</sup> Vgl. Wittwer (2007).

marktoptionen wahrnehmen und das Unternehmen mit den aufgebauten Kompetenzen verlassen. Angesichts dieser Stolpersteine wird es daher erforderlich sein, sowohl die Finanzierung von Weiterbildungsaktivitäten neu zu organisieren als auch Qualifizierungsmodule zu entwickeln, die auf die spezifische Situation in der Zeitarbeitsbranche zugeschnitten sind. In diesem Sinne ist an eine Kostenbeteiligung durch die Bundesagentur für Arbeit oder spätere Arbeitgeber zu denken sowie an die Entwicklung von Bildungsangeboten, die kleinteilig in Einsatzunterbrechungen oder -pausen hineinkonzipiert werden können und kumulative Qualifizierungen erlauben. Eine dergestalt optimierte Einsatz- und Qualifizierungspolitik würde sicherlich die Attraktivität von Zeitarbeitsunternehmen für Beschäftigte dauerhaft oder zumindest in bestimmten Phasen der Berufsbiographie erhöhen.

### **Betriebliche Nutzung von Zeitarbeit**

Ob und inwieweit Zeitarbeit für Beschäftigte Chancen und positive Aspekte anbieten kann, hängt maßgeblich von den Zielen ab, die Entleihunternehmen mit ihr zu erreichen beabsichtigen. Es ist daher zu berücksichtigen, dass Zeitarbeit in der betrieblichen Nutzung unterschiedliche Funktionen haben kann.<sup>189</sup> Das klassische Motiv ist erstens die eines personalpolitischen Puffers, mit dem zeitnah und flexibel auf schwankende Auslastungsgrade oder Personalengpässe reagiert werden kann. Zweitens wird mit Zeitarbeit ein neuer Weg der Personalrekrutierung beschritten, indem Zeitarbeitsunternehmen möglichst passgenau potentielle Kandidaten für eine spätere Festanstellung auswählen, die dann im Entleihunternehmen zunächst unverbindlich auf „Herz und Nieren“ geprüft werden können. Ein drittes Motiv für die Nutzung von Zeitarbeit besteht darin, dass Unternehmen durch sie ihre Stammbeschaften abzuschmelzen versuchen, um zum Beispiel Kostenvorteile zu realisieren. Durch diese „strategische Nutzung“ seien Unternehmen bestrebt, Marktrisiken auf die entstehenden disponiblen Randbeschaften (zu denen auch Zeitarbeitnehmer gehören) zu verlagern<sup>190</sup>.

---

<sup>189</sup> Vgl. Seifert/Brehmer (2008) S. 336 f.

<sup>190</sup> Vgl. Holst (2009).



Die Funktionen des Personalpuffers und der Personalrekrutierung einerseits und die „strategische Nutzung“ andererseits wirken sich sehr unterschiedlich auf die Perspektiven von Zeitarbeitnehmern aus. Die ersten beiden können dabei durchaus den Hoffnungen der Politik entsprechen, Wirtschaft und Unternehmen quasi in Form eines überbetrieblichen Personalpools ein höheres Maß an Arbeitsmarktflexibilität bereitzustellen. Gleichzeitig haben diese Nutzungsmotive auch zur Folge, dass Zeitarbeit einen zeitlich limitierten Charakter hat und perspektivisch in eine Übernahme durch einen Entleihbetrieb münden kann (in der Funktion des Flexibilitätspuffers jedoch nur bei Verstetigung der Auslastungssituation oder des Personalengpasses). Diese beiden für das Prinzip Zeitarbeit konstitutiven Nutzungsvarianten führen daher auch dazu, dass die befragten Zeitarbeitnehmer diese Beschäftigungsform nicht generell ablehnen, sondern auch positive Wirkungen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sehen und sie im Grundsatz als Instrument für die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes akzeptieren.

Ganz anders verhält es sich jedoch mit Zeitarbeit bei „strategischer Nutzung“. Diese Form wird von den allermeisten Interviewpartnern kritisch gesehen. Untersuchungen zur Nutzung von Zeitarbeit weisen darauf hin, dass ein großer Teil des enormen Beschäftigungsaufbaus in der Zeitarbeit auf Intentionen zurückzuführen ist, die der „strategischen Nutzung“ zumindest sehr nahe kommen. So ist die Zahl der „Intensivnutzer“ (mit mehr als 20 Prozent Anteil von Zeitarbeitnehmern an der Belegschaft) erheblich angestiegen<sup>191</sup>. Auch die Gründung von eigenen Zeitarbeitsagenturen durch die späteren Entleihbetriebe<sup>192</sup> spricht dafür, dass es nicht selten nur zweitrangig um Flexibilität und in erster Linie um Kosteneffekte geht. In diesem Fall besteht das Ziel darin, die Lohnkosten zu senken, indem in Entleihbetrieben geltende Tarifbedingungen durch diejenigen in der Zeitarbeitsbranche ersetzt werden. Der Wechsel in ein „reguläres“ Anstellungsverhältnis bei einem Entleihbetrieb wird unter diesen Bedingungen höchst unwahrscheinlich.

---

<sup>191</sup> Vgl. Bellmann/Kühl (2007) S. 52.

<sup>192</sup> Vgl. Weinkopf/Vanselow (2008) S. 18 f.

Politik und Wirtschaft müssen sich fragen lassen, welche Rolle sie der Zeitarbeit zukünftig zuschreiben wollen. Zeitarbeit kann weiterhin (oder verstärkt) als eine strategische Ressource verstanden werden, um Kostensenkungen zu realisieren oder disponible Randbelegschaften aufzubauen, die zugleich disziplinierende Auswirkungen auf die noch bestehenden Stammebelegschaften haben (indem sie zu hohen Leistungs-niveaus angetrieben werden oder Druck auf ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausgeübt wird). Zeitarbeit bliebe in diesem Zuschnitt eine Beschäftigungsform zweiter Wahl und Zeitarbeitnehmer (bzw. auch Stammebelegschaften) würden einen steigenden Teil des Wettbewerbsrisikos übernehmen müssen.

Eine Rückbesinnung auf die Funktionen des Personalpuffers und als Instrument der Personalrekrutierung würde hingegen die Attraktivität von Zeitarbeit hinsichtlich der erwerbsbiographischen Perspektiven von Zeitarbeitnehmern stärken. Hierdurch könnten auch die Flexibilitätsbedarfe von Unternehmen besser mit Hoffnungen von Zeitarbeitnehmern ausbalanciert werden, in einem der Einsatzunternehmen „kleben“ zu bleiben. Impulse für eine solche rejustierte Nutzung der Beschäftigungsform Zeitarbeit werden vorrangig von den Entleihbetrieben ausgehen müssen. Zusammen mit Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen wären dann anspruchsvollere, aber auch sozialverträglichere Formen des flexiblen Umgangs mit temporären Personalüberhängen zu finden und zur Anwendung zu bringen (z.B. beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung, Kurzarbeitergeld etc.). Seitens des Gesetzgebers ist zu überdenken – wie in den Interviews oftmals angeregt wird –, ob eine erneute Regulierung der Überlassungshöchstdauer in Betracht zu ziehen ist, um die arbeitsmarktpolitischen Potenziale von Zeitarbeit zu fördern und Missbrauch einzudämmen<sup>193</sup>.

### **Anhebung des Einkommensniveaus in der Zeitarbeitsbranche**

Einer der subjektiv wesentlichen Unterschiede zwischen Zeitarbeit und „normaler“ Beschäftigung besteht für die befragten Zeitarbeitnehmer in der Höhe des Einkommens. Zwar ist ein kleinerer Teil der Interview-

---

<sup>193</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2005) S. 22 f.

partner mit dem Einkommen zufrieden, weil es noch immer mehr ist als zum Beispiel „Hartz IV“, weil die Makler-Funktion von Personal-dienstleistern eine angemessene Einkommensminderung legitimiere oder weil Zeitarbeit als vorübergehende Episode in der Berufsbiographie angesehen wird. Dennoch nimmt der weitaus größere Teil an den Verdienstmöglichkeiten Anstoß. Zur Begründung wird angeführt, dass die Lohndifferenz zwischen Zeitarbeitnehmern und Stammkräften schlichtweg hochgradig ungerecht sei oder dass mit den zu erzielenden Einkommen kein angemessener Lebensstandard finanziert und aufrechterhalten werden könne. Im Bereich des Einkommens ist somit der wohl größte Gestaltungsbedarf zu erkennen, wenn Zeitarbeit von ihrem Makel „Beschäftigung zweiter Wahl“ befreit und zu einer Beschäftigungsform ausgebaut werden soll, die sowohl für Unternehmen ein Mehr an personalpolitischer Flexibilität bereitstellt als auch für Beschäftigte attraktiv ist, weil sie abwechslungsreiche und erfahrungsermöglichende Einsätze und Tätigkeiten bieten kann.

Zum einen scheint es daher geboten, das Einkommensniveau in der Zeitarbeit generell anzuheben, damit Zeitarbeit kein Armutsrisiko bleibt, das sich Beschäftigte nur für eine gewisse Zeit leisten können und wollen. Zum anderen wären die als ungerecht empfundenen Lohndifferenzen im Vergleich zu den Stammmitarbeitern der Entleihbetriebe zu minimieren. Das Gebot des „equal pay“ ist zwar bereits seit 2003 im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz festgeschrieben, wird aber faktisch in der Regel durch den Abschluss von Tarifverträgen in der Zeitarbeitsbranche konterkariert.

Zweifellos herrscht in der Zeitarbeitsbranche ein starker Wettbewerb, indem sich oftmals nur diejenigen Anbieter durchsetzen können, die das finanziell günstigste Angebot abgeben. Es ist daher nicht verwunderlich, dass dieser Wettbewerbsdruck auch an Zeitarbeitnehmer weitergegeben wird. Somit sind auch hier wieder Entleihbetriebe gefordert, Verrechnungssätze zu akzeptieren, die eine angemessene Vergütung von Zeitarbeitnehmern ermöglichen. Des Weiteren gibt es bereits Ansätze bei Gewerkschaften und Betriebsräten, bei der Auswahl von Zeitarbeitsunternehmen darauf zu drängen, dass diese die entsprechenden Tarifverträge korrekt anwenden und gegebenenfalls einsatzbezogene Zulagen zu

zahlen sind. Darüber hinaus ist schließlich der Gesetzgeber gefragt – wie auch von den Arbeitgeberverbänden BZA und IGZ gefordert wird –, einen Mindestlohn für die Zeitarbeitsbranche zu implementieren, der eine für alle Marktteilnehmer verbindliche unterste Einkommensgrenze definiert, um Unterbietungskonkurrenzen zu vermeiden.

### **Einen fairen und respektvollen Umgang mit Zeitarbeitnehmern stärken**

Ein Großteil der im Rahmen dieser Studie befragten Zeitarbeitnehmer berichtet von positiven Erfahrungen hinsichtlich der Integration in Entleihbetrieben und den Umgangsformen, mit denen ihnen Zeitarbeitsunternehmen und Disponenten begegnen. Ob dies eine allgemeine Tendenz in der Zeitarbeitsbranche widerspiegelt oder darauf zurückzuführen ist, dass die Zeitarbeitsunternehmen, in denen sie beschäftigt sind, sich besonders vorbildlich verhalten, kann hier nicht abschließend geklärt werden. Einige Gespräche machen aber ebenso, wie immer wieder in die Öffentlichkeit dringende Berichte, darauf aufmerksam, dass auch in diesem Bereich nach wie vor Defizite bestehen, die einer Bearbeitung bedürfen.

Bei der Integration in den Einsatzbetrieben wird von bestimmten Formen der Benachteiligung berichtet, die dem Gebot des „equal treatment“ zuwiderlaufen und nach angemessenen Reaktionen von Zeitarbeitsunternehmen und Entleihbetrieben verlangen. Das Spektrum reicht von Arbeitskleidung, die Zeitarbeitnehmer als Nichtmitglieder der Stammelegschaft kenntlich macht, über den Ausschluss an der subventionierten Verpflegung bis hin zu Anfeindungen (teilweise auch Mobbing), die offensichtlich verstärkt auftreten, wenn Stammmitarbeiter ihren Arbeitsplatz gefährdet sehen oder Abstriche bei ihren eigenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen befürchten. Wichtig ist es auch, darauf zu achten, dass Zeitarbeitnehmer nicht ausschließlich auf ungeliebte oder einfache Tätigkeiten verwiesen bleiben, die dauerhaft zu einer Dequalifizierung führen würden, und sie von anspruchsvolleren Aufgaben ausgeschlossen werden, die ihre Position auf dem internen Arbeitsmarkt und damit ihre Übernahmechancen fördern können. Ähnliches gilt für die Teilnahme an erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen im Entleihbetrieb.

In einer weiteren wichtigen Dimension – dem Verhältnis von Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitnehmern – zeigen die empirischen Befunde, dass ein fairer und respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern das Renommee von Zeitarbeitsunternehmen und der Branche fördern kann und Wettbewerbsvorteile beim Kampf um knapper werdende Fachkräfte ermöglicht. Dennoch lassen sich teilweise auch Hinweise auf zweifelhafte Praktiken im Umgang mit Zeitarbeitnehmern finden. Hierzu zählen Unregelmäßigkeiten bei der Eingruppierung oder Abrechnung, Probleme bei der Bereitstellung von Arbeitskleidung oder mangelhafte Kommunikationsformen. Solche Phänomene verfestigen ein Image der Zeitarbeitsbranche in der Öffentlichkeit, das von Druck und Drangsalierungen geprägt ist und torpedieren die Akzeptanz und Attraktivität der Beschäftigungsform Zeitarbeit. Die Zeitarbeitsbranche ist daher existenziell darauf angewiesen, dass effektive Mechanismen gefunden werden, die systematisch auftretende Missstände transparent machen könnten und die die „schwarzen Schafe“ empfindlich sanktionieren würden.



## Literaturverzeichnis

- Adecco (2008): Adecco Personaldienstleistungen GmbH: Outsourcing - das ungenutzte Potenzial. Ergebnisse der aktuellen Outsourcing-Studie, Juni 2008.
- Alewell (2006): Alewell, D.: Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland – ein empirischer und institutioneller Vergleich. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Dezember 2006, S. 990-1012.
- Ammermüller u.a. (2003): Ammermüller, A./Boockmann, B./Garloff, A./Kuckulenz, A./Spermann, A.: Die ZEW-Erhebung bei Zeitarbeitsbetrieben, Dokumentation der Umfrage und Ergebnisse von Analysen, Dokument Nr. 03-07. ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.), August 2003.
- Antoni/Jahn (2006): Antoni, M./Jahn, E.: Arbeitnehmerüberlassung. Boomende Branche mit hoher Fluktuation. In: IAB-Kurzbericht Nr. 14 / 19.9.2006.
- AOK (2007): Beschäftigung im Wandel – Boombranche Zeitarbeit. In: Praxis aktuell, 3/2007, S. 6 ff.
- Bellmann/Kühl (2007): Bellmann, L./Kühl, A.: Weitere Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf der Basis des IAB-Betriebspanels, Studie an die Hans-Böckler-Stiftung, Abschlussbericht, 06.12.07.
- Blancke u.a. (2000): Blancke, S./Roth, C./Schmid, J.: Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft - Eine Konzept- und Literaturstudie. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Studien Nr. 157, Mai 2000. (<http://www.ta-akademie.de>).
- Bolder u.a. (2003): Bolder, A./Naevecke, S./Schulte, S.: Kurzbericht über das Forschungsprojekt Kompetenzentwicklung in Zeitarbeit, vorgelegt vom ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen, 2003.
- Bolder u.a. (2005): Bolder, A./Naevecke, S./Schulte, S.: Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit, Juni 2005.
- Boltanski/Chiapello (2006): Boltanski, L./Chiapello, E.: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2006.

- Boockmann/Hagen (2005): Boockmann, B./Hagen, T.: Befristete und andere „atypische“ Beschäftigungsverhältnisse: Wird der Arbeitsmarkt funktionsfähiger? In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 2-3/2005.
- Boost/Buscher (2009): Boost, C./Buscher, H.-S.: Zeitarbeit in Deutschland und Europa. In: Wirtschaft im Wandel 2/2009, S. 74 ff.
- Bosch (2002): Bosch, G.: Auf dem Weg zu einem neuen Normalarbeitsverhältnis? – Veränderung von Erwerbsläufen und ihre sozialstaatliche Absicherung. In: Gottschall, K./Pfau-Effinger, B. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit und Geschlecht. Diskurse, Entwicklungspfade und Reformoptionen im internationalen Vergleich, 2002.
- Bosch (2003): Bosch, G.: Das Normalarbeitsverhältnis in der Informationsgesellschaft. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2002/2003. Gelsenkirchen 2003.
- Bremische Bürgerschaft (2008): Bremische Bürgerschaft, Landtag, 17. Wahlperiode, Plenarprotokoll 29. Sitzung vom 08.10.2008: Leiharbeiter/innen und Stammbeschäftigte gleichbehandeln, Antrag der Fraktionen der SPD und Bündnis 90/Die Grünen.
- Brenke/Eichhorst (2008): Brenke, K./Eichhorst, W.: Leiharbeit breitet sich rasant aus. In: DIW-Wochenbericht Nr. 19/2008, S. 242-252.
- Brinkmann u.a. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Brixy/Christensen (2002): Brixy, U./Christensen, B.: Flexibilität - Wieviel würden Arbeitslose für einen Arbeitsplatz in Kauf nehmen? In: IAB-Kurzbericht Nr. 25, 06.12.2002.
- Brömser (2008): Brömser, H.P.: Potenzial der Zeitarbeit. In: Egle, F./Nagy, M.: Arbeitsmarktintegration, Wiesbaden 2008.
- Buch u.a. (2008): Buch, T./Janzen, N./Niebuhr, A.: Zeitarbeit in Schleswig-Holstein. Aktuelle Entwicklungstendenzen und Strukturen. In: IAB regional, IAB Nord, Nr. 05/2008.
- Buch/Niebuhr (2008): Buch, T./Janzen, N./Niebuhr, A.: Zeitarbeit in Hamburg. Aktuelle Entwicklungstendenzen und Strukturen. In: IAB regional, IAB Nord, Nr. 06/2008.
- Bundesagentur (2008a): Bundesagentur für Arbeit: Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt 2007, Juli 2008.



- Bundesagentur (2008b): Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeiter und Verleihbetriebe im 2. Halbjahr 2007, Juli 2008.
- Bundesagentur (2008c): Branchen und Berufe in Deutschland. Entwicklung Dezember 1997 – Dezember 2007. Zeitarbeit, August 2008.
- Bundesagentur (2009) Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeiter und Verleihbetriebe im 1. Halbjahr 2008, Januar 2009.
- Buscher, (2007), Buscher, H.: Leiharbeit – ein Schmuttelkind des deutschen Arbeitsmarktes? In: Wirtschaft im Wandel 2/2007, S. 47-53.
- BMAS (2008): Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „Zeitarbeit - Herausforderungen und Chancen“. Rede von Olaf Scholz, Bundesminister für Arbeit und Soziales anlässlich des Bundeskongresses des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iGZ) am 4. Juni 2008 in Hamburg.
- BMWA (2003): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Wirtschaftsbericht 2003 - Brücken in den Arbeitsmarkt, Juli 2003 (<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wirtschaftsbericht-03.pdf>).
- BDI (2008): Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI): Bürokratie abbauen – Mehr Wertschöpfung und Arbeitsplätze, BDI und BDA zur Deregulierung und zum Abbau von Bürokratiekosten. BDI-Drucksachen-Nr. 409, Mai 2008.
- BVerfG (1967): Bundesverfassungsgericht (BVerfG), Beschluss vom 4.4.1967 - 1 BvR 84/65. In: NJW, Heft 21/1967, S. 974-976.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006. Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2006. Manuskript. o. O. (Berlin) o.J. (2006).
- Burda/Kvasnicka (2005): Burda, M./Kvasnicka, M.: Zeitarbeit in Deutschland, Trends und Perspektiven. Humboldt-Universität Berlin, SFB 649, Discussion Paper 2005-048.

- BZA (2005): Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (BZA): Verantwortung für Arbeit. Flexibilität mit Personal-Dienstleistern, 2005.
- BZA (2007): Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen e.V. (BZA): Pressemitteilung vom 13.09.2007: „BZA-Tarifverhandlungsführer Bäumler zur Gewerkschaftskritik. Zeitarbeit zahlt gute und Existenz sichernde Löhne“ ([http://www.presseportal.de/pm/61650/1048360/bundesverband\\_zeitarbeit\\_personaldienstleistungen\\_e\\_v](http://www.presseportal.de/pm/61650/1048360/bundesverband_zeitarbeit_personaldienstleistungen_e_v)).
- BZA (2009a): Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen e.V. (BZA): Populäre Vorwürfe der Zeitarbeitsgegner – und die Realität (<http://www.bza.de>)
- BZA (2009b): Zeitarbeitsindex. Befragungswelle März 2009. Download über: [http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2009/IW-Zeitarbeitindex\\_BZA\\_Welle26\\_Maerz\\_2009\\_kurz.pdf](http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2009/IW-Zeitarbeitindex_BZA_Welle26_Maerz_2009_kurz.pdf) [Zugriff: 26.03.09]
- Castel (2006): Castel, R.: Die Stärkung des Sozialen. Hamburg 2005.
- Castel (2008): Castel, R.: Die Metamorphosen der sozialen Frage, Konstanz 2008.
- Clement (2008), Clement, W.: Zeitarbeit: Kleber und Brücke. In: Wirtschaftswoche 21.02.2008.
- Deeke/Kruppe (2003): Deeke, A./Kruppe, T.: Beschäftigungsfähigkeit als Evaluationsmaßstab? In: IAB-Werkstattbericht Nr.1 / 10.2.2003.
- Dehnbostel (1998): Dehnbostel, P.: Lernorte, Lernprozesse und Lernkonzepte im Lernenden Unternehmen aus berufspädagogischer Sicht. In: ders. (Hrsg.): Berufliche Bildung im Lernenden Unternehmen, Berlin 1998.
- Deutscher Bundestag (1988): Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode, Drucksache 11/2639 vom 7.7.88: Sechster Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG – sowie über die Auswirkungen des Gesetzes zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung – BillBG.
- Deutscher Bundestag (1996): Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/5498 vom 06.09.1996: Achter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes - AÜG - sowie über die Auswirkungen des Gesetzes zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung – BillBG.

- Deutscher Bundestag (2000): Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/4220 vom 04.10.2000: Neunter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG – sowie über die Auswirkungen des Gesetzes zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung – BillBG.
- Deutscher Bundestag (2005): Deutscher Bundestag, 15. Wahlperiode Drucksache 15/6008 vom 30.09.2005: Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG.
- Deutscher Bundestag (2006): Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/3982 vom 21.12.2006: Bericht 2006 der Bundesregierung zur Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt.
- Deutscher Bundestag (2007): Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/7704 vom 28.12.2007: Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2006.
- Deutscher Bundestag (2008): Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/9657 vom 19.06.2008: Arbeitsvermittlung in die Leiharbeit. Antwort der Bundesregierung.
- DGB (2001): Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand: „Leiharbeit – Erfahrungen im europäischen Vergleich. In: ISA, Informationen zur Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, 6/2001, S. 1-17.
- DGB (2007): Projektgruppe DGB-Index „Gute Arbeit“: DGB-Index „Gute Arbeit 2007“.
- DGB (2008): Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand: Leiharbeit – Boom auf Kosten der Allgemeinheit? In: Arbeitsmarkt aktuell 7/2008. Berlin, September 2008.
- DGFP (2005): Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP e.V.): Praxispapier 1/2005 – Flexibilitätsförderndes Personalmanagement, 2005.
- Dieterich u.a. (2007): Dieterich/Müller-Glöge/Preis/Schaub (Hrsg.): Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 2007.
- DIHK (2002): Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK): Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung des Ausschusses

- für Wirtschaft und Arbeit des Deutschen Bundestages am 12. November 2002.
- Dörre (2005): Dörre, K.: Prekarität - eine arbeitspolitische Herausforderung. In: WSI Mitteilungen 5/2005, S. 250-258.
- Dörre (2007): Dörre, K.: Zeitarbeit – eine prekäre Beschäftigungsform. In: IG Metall, Sozialreport Zeitarbeit, März 2007.
- Dörre (2008): Dörre, K.: Armut, Abstieg, Unsicherheit: Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts – Essay. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, APuZ 33-34/2008.
- Dörre u.a. (2008):, Dörre, K./Holst, H./Thieme, C.: Leiharbeit in Thüringen. Eine Bestandsaufnahme. In: Working Papers: Economic Sociology Jena 5/2008.
- Dormann (2006): Dormann, F.: Wirtschaftliche Bedeutung und arbeitsmarktlischer Beitrag der Zeitarbeit in Deutschland 2001 bis 2005. Social Consult (Hrsg.), Oktober 2006.
- Dudenhöffer/Büttner (2006): Dudenhöffer, F./Büttner, C.: Der Wettbewerbsfaktor Zeitarbeit in der Automobilindustrie. In: Ifo Schnelldienst, Heft 9/2006, S. 30-36.
- Edel (2008): Edel, A.: Leiharbeit - Betriebsrätebefragung der IG Metall Bremen, Bremen 2008.
- El-Sharif/Eubel (2008): El-Sharif, Y./Eubel, C.: Die Zeitarbeit trifft es zuerst. In: Der Tagesspiegel vom 31.10.2008.
- Europäisches Parlament (2002): Europäisches Parlament: Bericht über den Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern (Kom(2002) 149 – C5-0140/2002 – 2002/0072 (COD)) vom 23. Oktober 2002. Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten.
- Fasse/Stratmann (2008): Fasse, M./Stratmann, K.: Bundesagentur spannt Rettungsschirm – Absatzkrise erreicht Zeitarbeitsbranche. In: Handelsblatt vom 24.11.2008.
- Flecker (2005): Flecker, J.: Interne Flexibilisierung – von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund. Forba-Schriftenreihe 1/2005.
- Flick, Uwe;Kardorff, Ernst von;Keupp, Heiner;Rosenstiel, Lutz von;Wolff, Stephan (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie Verlags Union, 177-182

- Frensch (2002): Frensch, L.: Handbuch der Arbeitnehmerüberlassung, 2002.
- Fuchs (2009): Fuchs, M.: Das Gleichbehandlungsgebot in der Leiharbeit nach der neuen Leiharbeitsrichtlinie, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) 2/2009, S. 574-463
- Galais/Moser (2008): Galais, N./Moser, K.: Kompetenzentwicklung und Commitment überdenken. In: Personalführung 1/2008.
- Grimm (2004): Grimm, N.: Flexibilität durch Leiharbeit: Zumutung oder Chance? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 32, S. 129-139, Dezember 2004 (<http://www.sofi.uni-goettingen.de/>).
- Groß u.a. (2000): Groß, H./Munz, E./Seifert, H.: Verbreitung und Struktur von Arbeitszeitkonten. In: Arbeit, Heft 3/2000, S. 217- 229.
- Hans-Böckler-Stiftung (2007): Zeitarbeit in Deutschland: In vielen Großunternehmen gängige Praxis. In: Böckler impuls 20/2007, S. 4-5.
- Holst (2009): Holst, H.: Disziplinierung durch Zeitarbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. In: WSI Mitteilungen 3/2009, S. 143-149.
- Hopf, C. (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, U. u.a. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: S. 177-182a.
- IAB (2008): IAB-Forum, 1/2008: Spurwechsel – In neuen Erwerbsformen unterwegs durch die Arbeitswelt. Das Magazin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- IG Metall (2008a): Metall- und Elektroindustrie – Leiharbeit steigt um 40.000 Beschäftigte. In: Wirtschaft aktuell 9/2008.
- IG Metall (2008b): IG Metall kritisiert mit Lichtprojektion auf Bundeskanzleramt Missbrauch von Leiharbeit: "Rutsche in die Arbeitslosigkeit." Pressemitteilung vom 18.12.2008, Nr. 69/2008 (<http://www.igmetall.de>).
- iGZ (2005): Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (IGZ): Die Zukunft nach dem 18. September. Die Vorsitzenden der 4 großen Parteien legen Ihre Karten offen, o.J. ([www.ig-zeitarbeit.de](http://www.ig-zeitarbeit.de)).
- iGZ (2008): Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen: „Gemeinsam unter fairen Bedingungen für Zeitarbeitsbranche engagieren.“ Georg Sommer (iGZ-Bundesvorstand) nimmt Stellung zum IG

- Metall-Kampagnentruck (<http://www.ig-zeitarbeit.de/admindownload/26-10-08-MVRegio.pdf>).
- IHK (2008): IHK Hannover: Chancen durch Zeitarbeit. Empirische Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der IHK Hannover. download über <http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/pdf/ihk/downloads/zeitarbeit.pdf>
- Institut Deutsche Wirtschaft (2008): Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Zeitarbeit. Eine Brücke in den Beruf. In: IWD 17/2008.
- IW-Consult (2009): Zeitarbeitsindex. Befragungswelle April 2009. download über [http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2008/05/IW-Zeitarbeitindex\\_BZA\\_April\\_2009\\_kurz.pdf](http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2008/05/IW-Zeitarbeitindex_BZA_April_2009_kurz.pdf)
- Jahn (2008): Jahn, E.: Zeitarbeit hier und anderswo. In: IAB-Forum Nr. 1/2008, S. 20-25.
- Jahn/Antoni (2006): Jahn, E./Antoni, M.: Zeitarbeit: Kräftiges Wachstum aber kurze Beschäftigungsdauer. In: Bundesarbeitsblatt 12/2006, S. 4-9.
- Jahn/Rudolph (2002a): Jahn, E./Rudolph, H.: Zeitarbeit: Auch für Arbeitslose ein Weg mit Perspektive. In: IAB-Kurzbericht Nr. 20 / 28.08.2002.
- Jahn/Rudolph (2002b): Jahn, E./Rudolph, H.: Völlig frei bis streng geregelt: Variantenvielfalt in Europa. In IAB-Kurzbericht 21/29.08.2002.
- Jahn/Wolf (2005): Jahn, E./Wolf, K.: Entwicklung der Leiharbeit und regionale Disparitäten. In: IAB-Kurzbericht, Nr. 14 / 15.8.2005.
- Kalina/Weinkopf (2008): Kalina, T./Weinkopf, C.: Weitere Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung: 2006 bereits rund 6,5 Millionen Beschäftigte betroffen. IAQ-Report, Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation, 2008-01.
- Koch, C. (2007): Leiharbeit – Türöffner oder Drehtür? Warum Leiharbeit problematisch und keine gute Arbeitsform der Zukunft ist. Arbeitnehmerkammer Bremen 2007 ([www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)).
- Koch, M. (2007): Letzter Ausweg Zeitarbeit? Die prekäre Wirklichkeit einer prekären Arbeitsform. Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ (2002): Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“: Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt - Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit, Berlin 16. August 2002.

- Kraemer/Speidel (2004): Kraemer, K./Speidel, F.: Prekäre Leiharbeit. Zur Integrationsproblematik einer atypischen Arbeitsform. In: Vogel, B. (Hrsg.) Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform, S. 119-153.
- Kvasnicka/Werwatz (2003): Kvasnicka, M./Werwatz, A.: Lohneffekte der Zeitarbeit. In: Bundesarbeitsblatt 2/2003, S. 4-12.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken.
- Landsberg (2007a): Landsberg, H.: IAB-Betriebspanel Bremen 2006 – Betriebliche Arbeitszeiten und Beschäftigungsformen. BAW Institut für regionale Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Oktober 2007.
- Landsberg (2007b): Landsberg, H.: Betriebliche Arbeitszeiten und Beschäftigungsformen. In: BAW-kompakt, Nr. 13/2007.
- Lehndorff (o.J.): Lehndorff, S.: Arbeitszeitkonten als Instrument einer besseren Kontrolle der Arbeitszeit durch die Beschäftigten – oder als Türöffner zur Arbeitszeitverlängerung. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Digitale Bibliothek (<http://library.fes.de/>).
- Lessenich (2008): Lessenich, S.: Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus, 2008.
- Linne/Vogel (2003): Linne, G./Vogel, B. (Hrsg.): Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktintegration. Arbeitspapier 68 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Loose/Ludwig (2004): Loose, B./Ludwig, U.: Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes stärkt Anpassung der Industriebetriebe an Geschäftsschwankungen – ein empirischer Ost-West-Vergleich anhand des IAB-Betriebspanels. In: Wirtschaft im Wandel 12/2004, S. 325-331.
- Ludwig/Tholen (2007): Ludwig, T./Tholen, J.: Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau - Ergebnisse der 16. Betriebsrätebefragung im September 2007. Institut Arbeit und Wirtschaft/IG Metall Bezirk Küste (Hrsg.), September 2007.
- Lünendonk (2006): Lünendonk GmbH: Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland 2006 - Stand 22.5.2007 (<http://www.luenendonk.de/>).
- Lünendonk (2008): Lünendonk GmbH. Pressemitteilung „Marktstudie 2007“ vom 10.5.08 (<http://www.luenendonk.de/>).

- Mai (2008): Mai, C. M.: Arbeitnehmerüberlassungen – Bestand und Entwicklungen. In: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 6/2008, S. 469-476.
- Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung (2004): Staatsmodernisierung aus der Sicht der Wirtschaft, November 2004, <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/03053.pdf>.
- Miegel u.a. (2007): Miegel, M./Wahl, S./Schulte, M.: Die Rolle der Zeitarbeit in einem sich ändernden Arbeitsmarkt. Gutachten gefördert durch die DIS AG, Bonn. Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn e.V. (Hrsg.), November 2007.
- Mobifair (2007): Mobifair: Bericht Projektuntersuchung Zeitarbeit - Analyse der Vergütungsniveaus, der Beschäftigungsbedingungen, der Arbeitszeiten und Ausbildungen im Bereich der verkehrsnahen Dienstleister, 9.2.2007. In: Mobifair, Jahresbericht 2006, ([www.mobifair.eu](http://www.mobifair.eu)).
- Moser/Galais (2008): Moser, K./Galais, N.: Personalpsychologische Aspekte der Zeitarbeit – Kompetenz und Commitment. In: Personalführung 1/2008, S. 22-50.
- Münchhausen (o.J.): Münchhausen, Gesa von: Förderung der Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. (Forschungsprojekt 3.4.104 im Bundesinstitut für Berufsbildung). [www.bibb.de](http://www.bibb.de)
- Münchhausen u.a. (2004): Münchhausen, G./Bruns-Schmitz, S./Krüger, H./Mucke, K.: Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 3.4.104 (I/2004 bis IV/2005): Förderung der Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit (<http://www.kibb.de/>).
- Münchhausen (2007): Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB), 2007.
- Negt (2001). Negt, O.: Arbeit und menschliche Würde, 2001.
- Nienhüser/Matiaske (2003): Nienhüser, W./Matiaske, W.: Der „Gleichheitsgrundsatz“ bei Leiharbeit – Entlohnung und Arbeitsbedingungen von Leiharbeitern im europäischen Vergleich. In: WSI Mitteilungen 8/2003, S. 466-473.
- Noller u.a. (2003): Noller, P./Vogel, B./Kronauer, M.: Zwischen Integration und Ausgrenzung – Erfahrungen mit Leiharbeit und befristeter Beschäftigung. Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung.



- Ochel (2003): Ochel, W.: Hartz and more: Zum Abbau der Arbeitslosigkeit durch Leiharbeit. In: Ifo Schnelldienst 1/2003, S. 21-32.
- Olfert (2008): Olfert, K.: Personalwirtschaft, 2008.
- Pauli (2008): Pauli, H.: Leiharbeit als Handlungsfeld der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie. Gute Arbeit 4/2008.
- Pongratz/Voß (2004): Pongratz, H.J./Voß, G.G.: Arbeitskraftunternehmer, Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, 2004.
- Promberger/Theuer (2004): Promberger, M./Theuer, S.: Welche Betriebe nutzen Leiharbeit? In: Vogel, B. (Hrsg): Leiharbeit – Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform, 2004.
- Promberger, M. (2006a): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung.
- Promberger, M. (2006 b): Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: WSI-Mitteilungen 5/2006, S. 263 ff.
- Promberger, M. (2008): Leiharbeit: Zwischenbilanz und offene Fragen. In: WSI-Mitteilungen 4/2008, S. 223-225.
- Promberger u.a. (2006): Promberger, M. in Zusammenarbeit mit Bellmann, L./Dreher, C./Sowa, F./Schramm, S./Theuer, S.: Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. Abschlussbericht, Juli 2006.
- Randstad (2008): Lernen im Job – Kompetenzerwerb in der Zeitarbeit, 21.04.2008. Eine Qualifizierung, organisiert von Corporate Affairs.
- Rebmann u.a. (2003): Rebmann, Karin/Tenfelde, Walter/Uhe, Ernst: Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 2003.
- Sachverständigenrat (2005): Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Jahresgutachten 2005/2006, "Die Chance nutzen - Reformen mutig voranbringen", 9.11.2005.
- Sachverständigenrat (2008): Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 2008/2009, "Die Finanzkrise meistern - Wachstumskräfte stärken", veröffentlicht am 12.11.2008 (<http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/>).
- Sandmann (1972): Sandmann, G.: Regelung der Leiharbeit. Bundesarbeitsblatt 6/1972, S.499 ff.

- Schäfer (2008): Schäfer, C.: Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse, WSI Mitteilungen 6/2008, S. 291 ff.
- Schäfer, H. (2007): Zeitarbeit. Boom auf dem Arbeitsmarkt. In: Wirtschaft und Unterricht 10/2007.
- Schaub u.a. (2007): Schaub, G./Koch, U./Linck, R. (Hrsg.): Arbeitsrechts-Handbuch, 2007.
- Schröder (2005): Schröder, E.: Zeitarbeit, Chancen und Risiken für Zeitarbeitnehmer und Kundenunternehmen, 2005.
- Schüren (2008): Schüren, P.: Tarifunfähigkeit der CGZP für die Leiharbeitsbranche. NZA 8/2008.
- Schultheis/Schulz (2005): Schultheis, F./Schulz, K. (Hrsg.): Gesellschaft mit begrenzter Haftung, 2005.
- Sczesny u.a. (2008): Sczesny, Cordula/Jasper, Gerda/Schmidt, Sophie/Bode, Silke/Horn, Judith: Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008.; Sinnovation (Hrsg.): Neues aus Beratung und Forschung, Band 9, März 2008.
- Seifert (2000): Seifert, H.: Leiharbeit: allmählich hoffähig? In: Mitbestimmung 9/2000, S. 38-41.
- Seifert (2008a): Seifert, H.: Arbeitszeit - Mehrarbeit oft unbezahlt. In: Böckler impuls 5/2008, S. 1.
- Seifert (2008b): Seifert, H.: Leiharbeit – Konkurrenz für die Stammbellegschaft. In: Böckler impuls 6/2008, S. 1.
- Seifert/Brehmer (2008): Seifert, H./Brehmer, W.: Leiharbeit: Funktionswandel einer flexiblen Beschäftigungsform. In: WSI-Mitteilungen 6/2008, S. 335-341.
- Statistisches Bundesamt: Sachgebiete Statistiken, Statistikcode: UMS030 - <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/>
- Statistisches Bundesamt: Sachgebiete Statistiken, Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, [www.genesis.destatis.de/genesis/online/](http://www.genesis.destatis.de/genesis/online/)
- Statistisches Bundesamt (2006): Erhebung nach Verordnung (EG) Nr. 322/97, Projektbericht, 15.06.2006.
- Statistisches Bundesamt (2008): Zeitarbeit. Ergebnisse des Mikrozensus. Wiesbaden

- Statistisches Bundesamt (2008): Atypische Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 9. September 2008.
- Steck/Kossens (2003): Steck, B./Kossens, M.: Einführung zur Hartz-Reform, 2003.
- Thüsing (2005): Thüsing, G. (Hrsg.): Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), Kommentar, 2005.
- TNS-Emnid (2008): Zeitarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in der Bundesrepublik Deutschland. Download über: [http://www.ig-zeitarbeit.de/aktuell/nord2008/bericht/Beitrag\\_Schoepfner.pdf](http://www.ig-zeitarbeit.de/aktuell/nord2008/bericht/Beitrag_Schoepfner.pdf) [Zugriff: 15.02.09]
- Transnet (2008): Transnet - Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands: Zeitarbeit muss begrenzt werden. In: Transnet inform 7/2008, S. 15.
- Ulber (2004): Ulber, J.: Arbeitnehmer in Zeitarbeitsfirmen, 2004.
- Ulber (2008a): Ulber, J.: Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Basiskommentar zum AÜG, 2008.
- Ulber (2008b): Ulber, J.: Tariffähigkeit und Tarifzuständigkeit der CGZP als Spitzenorganisation? In: NZA 8/2008, S. 438-442.
- Ulber (2008c): Ulber, J.: Tariffähigkeit und Zuständigkeit der CGZP. In: Arbeit und Recht 9/2008, S. 297 ff.
- Uni (2005): Branchenreport: Zeitarbeit „Abstieg, Einstieg, Aufstieg? In: Uni 4/2005, S. 58 ff.
- VBG (o.J.): Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG): Leitfaden – Zeitarbeit BGI 5020 „Zeitarbeit – sicher gesund und erfolgreich“ ([www.vbg.de/zeitarbeit](http://www.vbg.de/zeitarbeit)).
- Vitols (2003): Vitols, K.: Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland. Vom Sonderfall zur Normalbranche. In: Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, Nr. 5/2003, S. 1-43.
- Volksbanken (2008): Volksbanken, Raiffeisenbanken und Spar- und Darlehenskassen Berlin, Bremen, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein (Hrsg.): Branchenbrief 131 – Zeitarbeitsunternehmen, Stand 01/2008.

- Voss-Dahm (2005): Voss-Dahm, D.: Verdrängen Minijobs „normale“ Beschäftigung? In: Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Jahrbuch 2005, S. 232-246.
- Walwei (2002): Walwei, U.: Leiharbeit – Vom Schmuttelkind zum Hoffnungsträger. In: IAB Materialien Nr.3/2002, S. 6-7.
- Wassermann/Rudolph (2007): Wassermann, W./Rudolph, W.: Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung - Anforderungen und Arbeitsressourcen von Betriebsräten in Betrieben mit hohem Leiharbeitnehmeranteil. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 148, Oktober 2007.
- Watzka (o.J.): Watzka, K.: Nutzer und Nichtnutzer von Zeitarbeit - Eine explorative empirische Untersuchung in Thüringen, o.J., (<http://www.ig-zeitarbeit.de>).
- Weinkopf/Vanselow (2008): Weinkopf, C.:Vanselow, A.: (Fehl-)Entwicklungen in der Zeitarbeit? Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Juni 2008.
- Westerwelle (2008): Westerwelle, G.: Zeitarbeit bietet gute, sichere und seriöse Arbeitsplätze. FDP-Bürgerfonds, 21.8.08 ([www.liberales.de](http://www.liberales.de), Portal Liberal).
- Wieland/Krajewski (2002): Wieland, R., Krajewski, J.: Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen I: Zeitarbeit, Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal (Hrsg.), Wuppertaler Psychologische Berichte Heft 1 (2002).
- Wirtschaftswoche (2008): BA-Chef Weise: Arbeitslosigkeit wird trotz Finanzkrise auch 2009 nicht zunehmen. In: Wirtschaftswoche 40/2008 vom 27.09.2008, S. 32 ff.
- Wirtschaftswoche (2009a): Arbeitsagentur-Chef Frank-Jürgen Weise im Interview: „Einmaliges Angebot“. In: Wirtschaftswoche 9/2009 vom 21.2.2009, S. 29 ff.
- Wirtschaftswoche (2009b): Bis 2010 mehr als eine Million Zeitarbeiter. In: Wirtschaftswoche 9/2009 vom 21.2.2009 (<http://www.wiwo.de/politik/bis-2010-mehr-als-eine-million-zeitarbeiter-388136>).
- Wittwer, W. (2007): Entdeckung und Förderung der individuellen Kompetenzen von Zeitarbeitnehmern. In: Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 75-84.

- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In Jüttermann, G: (Hrsg): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder.S. 227-255.
- Wölfle, T. (2008): Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit. In: WSI-Mitteilungen 1/2008, S. 38-44.
- ZEIT ONLINE (2008): „Zeitarbeit und Finanzkrise“. In: ZEIT ONLINE, dpa – 07. November 2008 (<http://www.zeit.de/online/2008/46/jobbrief-arbeitsmarkt>).





## Eine Kammer für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Lande Bremen

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der Beschäftigten. Mitglieder der Arbeitnehmerkammer sind – so bestimmt es das ›Gesetz über die Arbeitnehmerkammer im Lande Bremen‹ – alle im Bundesland Bremen abhängig Beschäftigten (mit Ausnahme der Beamten). Zurzeit sind dies rund 285.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und knapp 50.000 Minijobber. Auch Arbeitslose, die zuletzt ihren Arbeitsplatz im Land Bremen hatten, sind Mitglieder der Arbeitnehmerkammer.

Neben einer umfassenden Rechtsberatung bietet die Arbeitnehmerkammer ihren Mitgliedern zahlreiche Informationen zu den Themen Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Kultur.

Darüber hinaus berät sie Betriebs- und Personalräte sowie Politik und öffentliche Verwaltung im Lande Bremen.

Die berufliche Weiterbildung übernimmt die Wirtschafts- und Sozialakademie (WiSoAk).

Zusätzlichen Service und Vergünstigungen gibt es mit der KammerCard, die jedes Mitglied auf Wunsch kostenlos erhält.

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



Arbeitnehmerkammer  
Bremen