

## VORTRAGSMANUSKRIFT ZUR IGZ JAHRESTAGUNG AM 19.05.2011 IN MÜNCHEN

### Zukünftige Entwicklung der Zeitarbeit (ZA)

- (1) ZA besitzt eine Daseinsberechtigung aufgrund ihrer Allokationsfunktion für den Arbeitsmarkt: effiziente Zuordnung knapper Ressourcen; Bsp. hoch-spezialisierte Kraftwerksingenieure, die von Firma zu Firma „wandern“, weil keine einzelne Firma die Ingenieure durchgängig auslasten kann
- (2) ZA wird auch zukünftig eine wichtige Rolle auf dem deutschen Arbeitsmarkt spielen, jedoch anders als heute. IST: 2/3 Helfergeschäft, hoher Preisdruck (durchschnittlich nur leicht höhere Verleihsätze im Vergleich zu Lohnkosten Festangestellter), Massengeschäft; 1/3 Fachkräfte und Spezialisten (Durchschnitt aller verfügbaren Studien, Datenbasis 2004-2008)  
SOLL: 2/3 Fachkräfte und Spezialisten, 1/3 Helfer (unsere Studie aus 2010)  
à neue Anforderungen an PDL (genauere Kompetenzerfassung, bessere Selektion und Bindung der MA, bessere Bezahlung zur langfristigen Bindung)
- (3) Die Brückenfunktion der ZA auf dem Arbeitsmarkt wird an Bedeutung zunehmen. (Brückenfunktion = Integration vormals Arbeitsloser in Beschäftigung), Einsatz als ZAN steigert die Beschäftigungsfähigkeit der AN, ZA als Qualifizierungsinstrument; Unternehmen können potentielle MA ohne Risiko testen, Transaktionskosten (Opportunismus) werden gesenkt (unsere Studie: 20 Prozent werden von Kunden übernommen, ältere Studien: 10-15%)
- (4) ZA als moderne Form der Wanderschaft: Kenntnis verschiedener Unternehmen als Voraussetzung für Nachwuchs-Führungskräfte, das Bsp. der Niederlande (junge, hoch Qualifizierte 10% aller ZAN, im Durchschnitt 1,5 Jahre in der ZA und verdienen besser als Alterskollegen, Jahn, 2005)
- (5) ZA als strategisches Rekrutierungsinstrument für Unternehmen: Job-Einstieg in einigen Bereichen nur über Zeitarbeit, 1 Jahr ZA, dann Übernahme, Bsp: einige Siemens-Sparten, Ebene der Facharbeiter (2010)
- (6) Zunahme der Vielfalt der ZA: Identifikation mehrerer Nutzungsstrategien von ZA:  
ALT: ZA als Flexibilitätspuffer, Abfederung kurzfr. Auftragsschwankungen, ZA als Instrument der Senkung von Lohnkosten (Schlecker); NEU (2010): strategische quantitative Nutzung in Verbindung mit hohen Nachfrageschwankungen (langfr., stark schwankender Einsatz von ZA, Stammbeslegschaft sichert Minimalauslastung ab, ZA alles andere), Senkung von TK der Beschäftigung (Kündigungsschutz); strategische qualitative Nutzung in Form des Einkaufs von Kompetenzen (temporär und zur Rekrutierung)
- (7) ZA, demographischer Wandel und Fachkräftemangel: durchschnittliche ZAN (Bsp. Meckl./Vorp.) ist 40 Jahre alt und damit 2 Jahre jünger als Stammbeschäftigte, Klischee des jungen, männlichen ZAN ist in Teilen nicht mehr existent (Stat. LA M-V, 2011), als ZA verdient man in Meckl.-Vorpommern im Durchschnitt 10%-30% weniger als Stammbeschäftigte, im Bereich der Elektriker können Abgänge der Berufs- und Fachschulen den Bedarf der lokalen Wirtschaft nur zu 20% decken, 80% Lücke in ausgewählten Bereichen (Bsp. Elektriker)  
à Zeitarbeit wird als Beschäftigungsform unattraktiv, wenn Arbeitsmarkt dreht (Nachfrage>Angebot) UND die Zeitarbeit sich nicht anpasst.

## Anforderungen an Personaldienstleister (PDL) von morgen

- (1) Notwendigkeit der Spezialisierung: ALT: Generalisten (alle Branchen, alle Qualifikationen), NEU: Branchen und/oder Berufsfokus, um auf steigenden Wettbewerbsdruck zu reagieren (Lernkurven- und Skaleneffekte).  
IST: Generalisten 35%, Spezialisten (Beruf und Branche je 20%), „Doppelspezialisten“ 25% (Flex4Work, 2010)
- (2) Erweiterung des Leistungsspektrums: PDL als Profis in der Bereitstellung und Organisation des Faktors Arbeit (Selektion, Qualifikation und Zuordnung von Personal, auch Personaladministration) mit Kostenvorteilen aufgrund der Spezialisierung, IST: Überlassung 85%, Vermittlung, Perso-admin, Werkverträge usw. 15%)  
Kernkompetenz der PDL = „fristgerechte Überlassung geeigneter Arbeitskräfte“  
SOLL: Ausbau sonst. Personaldienstleistungen und der Werkverträge, Ausbau von Mischformen wie On-Site Management, Einsatz von Master-Vendors, Out-Placement  
zukünftige Kernkompetenz der PDL = „zeit-, kosten- und kompetenzadäquate Organisation des Faktors Arbeit“
- (3) Positionierung als Top-Arbeitgeber: IST: ZA mit eher geringer Entlohnung, kaum Qualifizierung und schlechter Work-Life-Balance aufgrund von Einsatzwechseln, Auswärtstätigkeit usw. SOLL: PDL als Top-Arbeitgeber hinsichtlich Entlohnung(!), Qualifizierung und Work-Life-Balance (Verweis auf eigene Studie: Qualifizierung ist erfolgswirksam)

## Herausforderungen für Personaldienstleister (PDL) von morgen → Vom Vermittler zum Fürsorger

- (1) Notwendigkeit einer stärkeren Bindung der AN an PDL (Commitment)
- (2) Umdenken hinsichtlich Entlohnung und Arbeitsgestaltung (Work-Life-Balance)
- (3) Durchsetzen höherer Verleihsätze gegenüber Kunden
- (4) Begreifen eigener Mitarbeiter als wichtigster Ressource (nicht als austauschbares Gut)

Der erfolgreiche PDL von morgen ist Coach, Karriereberater und Führungskraft seiner Mitarbeiter in einem.

## Kennzahlenvergleich der Zeitarbeitsnutzung

Bezeichnung	ZEW-Erhebung	Promberger, 2006	Bellmann, 2008	Crimann, IAB, 2009	Spermann, 2009	Vanseloh, 2009	AÜG-Bericht	Gesamtmetall, 2010	BayVME, 2010	iGZ, 2010	Flex4Work, 2010	IW Köln 2011
Bezugsjahr/Datenbasis	2003	2003, 2004	2006	2006, 2008	2008	2008	2008	2010	2010	2010	2009/2010	2010/2011
Ø Beschäftigungsdauer in Monaten	k. A.	1-2	1-3	4,5	k. A.	k. A.	3-6	k. A.	k. A.	k. A.	>12	k. A.
Ø Verleihdauer in Mon.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	6-12	3-9	k. A.	6-12	4
Ø Anz. Beschäftigte	13	25	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	20-25	k. A.	k. A.	k. A.	65	k. A.
Ø Umsatzanteil ANÜ	85%	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	90%	84%	84%
Kapitalgesellschaften	92%	k. A.	k. A.	28%	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Anz Kunden	26-100	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	50	50
% Industrie	42	40	61	40	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	38	k. A.
% Handwerk	7	10	7	10	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	23	k. A.
% Dienstleistungen	8	35	18	36	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	23	k. A.
% Sonstige	43	15	14	14	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	16	k. A.
% Helfer in Prozent	33	k. A.	k. A.	35	30	k. A.	29	50	40	37	35	k. A.
Ø AN bis 25 Jahre	20	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	31	k. A.	k. A.	k. A.	23	k. A.
Ø Klebeeffekt	k. A.	12%	15%	12%	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	56%	10-20%	15%
Größe Kunden	k. A.	300-700	150-250	k. A.	200-250	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	150-500 MA	500 MA
Nutzungsintensität	k. A.	7%	5%	14%	k. A.	k. A.	14%	k. A.	k. A.	k. A.	10%	4%
Verbreitungsgrad	k. A.	1%	1,50%	3%	2,20%	k. A.	2,60%	3,7%	k. A.	k. A.	k. A.	52%
Entleihsätze	<25%	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<10%	k. A.	k. A.	<=10%	k. A.

Quelle: bezeichnete Veröffentlichungen, verantwortlich für Zusammenstellung: [christian.lehmann@uni-bayreuth.de](mailto:christian.lehmann@uni-bayreuth.de)