

KAPITEL II: ZEITARBEIT ALS FLEXIBILISIERUNGSMITTEL FÜR UNTERNEHMEN

4. Einsatzstrategien von Zeitarbeit in Unternehmen

Christian Lehmann

4.1 Einleitung und Fragestellungen

Zeitarbeit ist eine Boombranche. Zeitarbeit ist prekäre Beschäftigung. Mit Zeitarbeit wird Missbrauch getrieben. Zeitarbeit ist wichtig. Jeder, der die öffentliche Diskussion verfolgt, hat einen dieser Sätze schon einmal gehört. Wir reden über Zeitarbeit, wie über die Frage, ob Entlohnung gut oder schlecht ist. Vergessen wird dabei oft, dass Zeitarbeit nicht gleich Zeitarbeit ist, sondern sich Motive und Einsatz der Zeitarbeit von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheiden können. So kann ein Personaldienstleister Hausfrauen an eine Versicherung vermitteln, um dort für die Reinigung und Sauberkeit der Büros zu sorgen. Ebenso kann ein Ingenieurbüro eigene Mitarbeiter an eine Kraftwerksfirma verleihen, um hochspezielle Projektaufgaben an einem Solarkraftwerk zu verrichten.

Und genau gerade darum geht es, wenn wir die Zukunft der Zeitarbeit gestalten wollen: herauszufinden, unter welchen Bedingungen und für welche Zwecke Zeitarbeit in Unternehmen eingesetzt wird und was ihre Nutzung fördert bzw. behindert. Um darauf eine Antwort zu haben, muss man zunächst die Verschiedenartigkeit der Zeitarbeit anerkennen. Im Anschluss daran muss man herausfinden, welchen Typ Zeitarbeit man in einem bestimmten Unternehmen vor sich hat, wovon dieser beeinflusst wird und was man anders oder besser machen kann. Es geht in diesem Beitrag also zuallererst darum, Motive der Zeitarbeiternutzung herauszuarbeiten und zu untersuchen, wie sie zu verschiedenen Formen des Zeitarbeitereinsatzes in Unternehmen führen. In der Betriebswirtschaft nennen wir diese grundlegenden Muster „Strategie“ und leiten aus dem bisher Gesagten vier Leitfragen für diesen Beitrag ab:

- Was macht Zeitarbeit zum Bestandteil einer Strategie (Kap. 4.2)?
- Warum nutzen Unternehmen Zeitarbeit (Kap. 4.3)?
- Welche Einsatzstrategien gibt es und was sind ihre Merkmale (Kap. 4.4)?
- Wann und wie ist eine Einsatzstrategie erfolgreich (Kap. 4.5)?

4.2 Unternehmensstrategie und Zeitarbeit

Begriff der Unternehmensstrategie

Der Begriff Strategie steht in der Betriebswirtschaft für eine Summe langfristiger und nachhaltiger Entscheidungen über die Nutzung eigener Kompetenzen und Ressourcen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens (Jones und Bouncken 2008). In der Praxis werden Strategien innerhalb eines Unternehmens weiter unterschieden in Unternehmens-, Bereichs- und Funktionsstrategien. Entscheidungen über den Einsatz von Zeitarbeit fallen dabei in die Ebene der Bereichs- und Funktionsstrategien, sind also der Gesamtstrategie untergeordnet. Dies bedeutet, dass (a) Entscheidungen über Art und Umfang des Zeitarbeitseinsatzes bei großen Unternehmen standortbezogen getroffen werden und (b) dass der Personalbereich eines Unternehmens verantwortlich ist für grundsätzliche (und damit strategische) Entscheidungen im Umgang mit der Zeitarbeit ist.

Halten wir fest: Entscheidungen zur Zeitarbeit gehören nicht zu den zentralen Entscheidungen eines Unternehmens. Sie fallen in die Verantwortung des Personalbereichs und werden, gerade in großen Unternehmen, standortbezogen gefällt. Gleichwohl sind grundsätzliche Entscheidungen zur Zeitarbeiternutzung strategischer Natur, da sie die Art und Zusammensetzung des Personals im Unternehmen beeinflussen, umfangreiche Auswirkungen haben und nur schwer revidiert werden können.

Strategie und Flexibilität, die Rolle des Personalmanagements

Eine wesentliche Aufgabe des Personalbereiches ist es, dafür zu sorgen, dass innerhalb des Unternehmens die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt und in ausreichender Menge verfügbar sind, um die anstehenden Aufgaben zu erledigen. Natürlich sollen dadurch keine unnötigen Kosten verursacht werden, etwa durch zu viele oder überqualifizierte Mitarbeiter. Das Personalmanagement muss sich also darum kümmern, für alle Abteilungen und Standorte eines Unternehmens:

- die richtigen Leute (Qualifikation),
- in gerade ausreichender Anzahl (Menge),
- zum richtigen Zeitpunkt (Lage der Arbeitszeit) und
- zu möglichst geringen Kosten (Vergütung)

bereitzustellen. Damit wird klar, dass Personalmanager nicht die leichteste Aufgabe haben, die noch dadurch erschwert wird, dass die vier verschiedenen Anforderungen häufig nicht miteinander vereinbar sind und sich auch kurzfristig ändern können.

So können die Gewinnung eines neuen oder der Verlust eines bestehenden Kunden oder aber auch die Änderung von Gesetzen und der Markteintritt neuer Wettbewerber in kurzer Zeit zu umfangreichen Nachfrageschwankungen führen. Darauf muss das Personalmanagement reagieren. Hierfür hat sich der Begriff der Flexibilität und, bezogen auf Beschäftigung, der Begriff der Beschäftigungsflexibilität etabliert. Damit ist die Anpassung der betrieblichen Humanressourcen an sich ändernde Anforderungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht gemeint (Horstmann 2007). Es geht also darum, sich an Änderungen des Personalbedarfes durch quantitative, qualitative, zeitliche und preisliche Änderungen des Personalbestandes anzupassen. Siehe dazu auch Abbildung 3 im ersten Beitrag.

Instrumente der Beschäftigungsflexibilität

Für die Anpassung von Beschäftigungsstrukturen an veränderte Anforderungen kommen verschiedene mögliche Instrumente in Betracht. Die Auswahl geeigneter Instrumente hängt von verschiedenen Faktoren ab und auch das Verhältnis der Instrumente untereinander ist variabel.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass das Erreichen unendlicher Flexibilität aus Unternehmenssicht nicht zielführend sein kann. Denn wenn sich alles ständig verändert und das Flexibilitätsstreben überhand nimmt, wird aus Flexibilität Chaos. Anders ausgedrückt: jede Anpassung oder Veränderung braucht ein stabiles Fundament.

Die in Deutschland am häufigsten eingesetzten Instrumente (genauer: Flexibilisierungsinstrumente, kurz FI) werden in Abbildung 1 dargestellt und einzelnen Dimensionen zugeordnet. Wir unterscheiden zwei wesentliche Dimensionen: die Form, in der Beschäftigungsflexibilität auftritt (quantitativ oder qualitativ) und der Ursprung der Instrumente, die zur Anpassung der Beschäftigung eingesetzt werden (mit eigenen Mitarbeitern oder mit Personal von außerhalb des Unternehmens).

Wichtig ist hierbei, dass für den Einsatz fast aller Instrumente gesetzliche Vorschriften bestehen, die in vielen Bereichen durch Gesetze, Tarifverträge und/oder Betriebsvereinbarungen ergänzt werden. Für die Zeitarbeit werden

die relevanten Vorschriften an anderer Stelle in diesem Buch vorgestellt und diskutiert. Für alle anderen Instrumente unterlassen wir dies aus Platzgründen. Doch nun die angesprochene Zuordnung:

Form	Ursprung	intern	extern
Quantität (numerisch, zeitlich)	Arbeitszeitkonten Überstunden Teilzeit Befristungen	Zeitarbeit Outsourcing Werkverträge	
Qualität (funktional)	Job-Rotation Weiterbildung Gruppen- und Teamarbeit	Zeitarbeit Consulting	

Abbildung 1: Instrumente der Beschäftigungsflexibilität (Auswahl).

Und hier die entsprechenden Definitionen:

- Überstunden entstehen entweder durch Ausweitung der Tagesarbeitszeit oder durch zusätzliche Arbeitstage (z. B. Wochenendarbeit). Überstunden sind ein schnell verfügbares, aber quantitativ beschränktes und in der Regel teures Instrument.
- Arbeitszeitkonten ermöglichen es Unternehmen und Mitarbeitern, variierende Arbeitszeiten bei konstanten Lohnzahlungen zu realisieren. Arbeitszeitkonten müssen jedoch in der Regel monatlich oder jährlich ausgeglichen werden und sind ebenfalls mit (tariflich festgelegten) Ober- und Untergrenzen versehen.
- Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung sind Arbeitsverhältnisse, in welchen die Wochenarbeitszeit auf Dauer unter derjenigen von Vollzeitbeschäftigten liegt (in der Regel 32 Stunden und weniger), bzw. die Bruttolohnsumme 400,- Euro (800,- Euro bei einer Beschäftigung < 2 Monate) nicht überschreitet. Beides führt aber nur dann zur Flexibilisierung, wenn die Beschäftigten bei Bedarf auch mehr oder weniger Arbeit zu leisten bereit sind.

- Befristungen sind zeitlich begrenzte Arbeitsverträge zur Abdeckung eines vorübergehenden Personalbedarfs. Befristungen ermöglichen insbesondere die schnellere Anpassung der Arbeitskräfteanzahl an einen niedrigeren Bedarf.
- Job-Rotation bedeutet einen Arbeitsplatzwechsel bestehender Mitarbeiter innerhalb verschiedener Abteilungen oder Bereiche des Unternehmens. Job-Rotation ist insbesondere dazu geeignet, unterschiedliche und je Arbeitsplatz variierende Aufgabenanforderungen mit einem bestehenden Personalbestand zu bewältigen.
- Gruppen- oder Teamarbeit meint die eigenständige Verteilung und Bearbeitung von Arbeitsaufgaben innerhalb einer Arbeitsgruppe ohne Vorgaben von außen. Dadurch lassen sich insbesondere Dispositionsaufgaben aus Leitungspositionen in die operative Ebene verlagern.
- Weiterbildung ist jede Form des Kompetenzerwerbs von Beschäftigten durch arbeitsplatzbezogene oder -entkoppelte Maßnahmen nach Abschluss der eigentlichen Ausbildung und Einarbeitung. Weiterbildung erweitert das funktionale Verwendungspotenzial der Arbeitnehmer.
- Zeitarbeit wird definiert als gewerbsmäßige Vermittlung eigener Arbeitskräfte an Dritte zum Zwecke der Gewinnerzielung. Zeitarbeit schafft in quantitativer Hinsicht jederzeit disponibles Arbeitskräftepotenzial, welches stundengenau über die tatsächlich geleistete Arbeitszeit der Beschäftigten abgerechnet wird. In qualitativer Hinsicht werden über die Zeitarbeiter zusätzliche Kompetenzen für das Unternehmen verfügbar gemacht.
- Outsourcing über Werkverträge liegt dann vor, wenn ehemals eigene Aufgaben an Dritte vergeben werden. Bezahlt wird das tatsächliche Arbeitsergebnis, das Erfüllungsrisiko und die Haftung für eventuelle Fehler liegen beim erbringenden Dienstleister.
- Consulting ist eine Form wissensintensiver Beratungsleistungen für Unternehmen. Consulting dient insbesondere dem Know-How-Transfer.

Hervorzuheben ist, dass Zeitarbeit zweimal in dem obigen Schema auftaucht. Wird Zeitarbeit für verhältnismäßig einfache Aufgaben eingesetzt, so dominiert der quantitative Aspekt. Im Facharbeitersegment geht es nicht nur um die Menge, sondern auch um die zusätzlichen Kompetenzen der Zeitarbeitnehmer. Der Zeitarbeitseinsatz ist also auch „qualitativer“ Art. Zeitarbeit ist also ein vielseitiges beschäftigungspolitisches Instrument. Es kann bei Personalmehrbedarf zum Einsatz kommen und bei Personalüberhängen einen Ausgleich schaffen.

Und über Zeitarbeit können zusätzliche Kompetenzen im Unternehmen verfügbar gemacht werden. Die Kosten sind sehr fein skalierbar und mindern so das Risiko von Personalfixkosten und „unproduktiven“ Entgeltzahlungen, wobei ein direkter Kostenvergleich nur im Einzelfall erfolgen kann. Zeitarbeit zeichnet sich gegenüber den anderen Instrumenten mithin durch ein umfassenderes Funktionsspektrum und durch die hohe Disponibilität aus. Es gibt aber auch indirekte Wirkungen, etwa die Möglichkeit zur Auslagerung von Personalmanagementfunktionen sowie ein generell geringerer Personalverwaltungsaufwand. Die anderen Instrumente sind jedoch nicht überflüssig, da sie zur Flexibilität des Personaleinsatzes von Stammbeschäftigten beitragen oder im Fall von Werkverträgen zur Risikoverlagerung. Consulting ist ein Sonderfall.

4.3 Warum wird Zeitarbeit eingesetzt?

Analyse der Motivstruktur

Zeitarbeit kann eine Menge, wie wir gesehen haben. Doch warum genau wird Zeitarbeit in der Praxis von Unternehmen genutzt? Dazu befragten wir in vier verschiedenen Erhebungen insgesamt 2.443 Unternehmen und baten diese anzugeben, warum sie Zeitarbeit einsetzen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt.

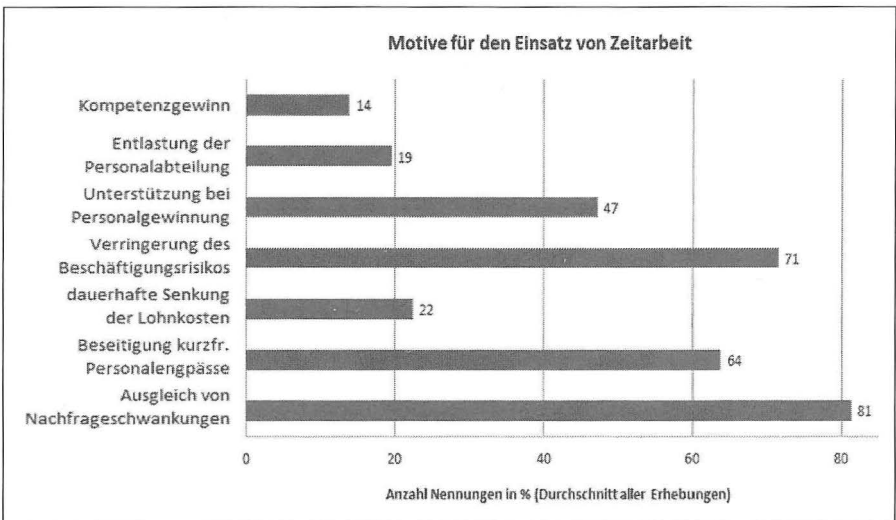


Abbildung 2: Motive des Zeitarbeitseinsatzes, gewichteter Durchschnitt aus vier Erhebungen in den Jahren 2010 und 2011 (N= 2.443 Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich).

Hauptgrund für die Nutzung von Zeitarbeit ist die Reaktion auf Nachfrageschwankungen. Für 81% aller Befragten war dies ein wichtiger oder sogar der wichtigste Grund. An zweiter Stelle steht die Verringerung des Beschäftigungsrisikos (71%). Dies zielt insbesondere auf die Verringerung der Aufwendungen ab, die mit der Einstellung und Freisetzung von Personal entstehen. Diese so genannten „Transaktionskosten“ (Picot 1982) werden vor allem durch die gesetzlichen Regelungen zum Kündigungsschutz beeinflusst und resultieren daraus, dass Unternehmen Mitarbeiter nicht einfach so kündigen können. Ein weiterer wichtiger Grund ist die kurzfristige Beseitigung von Personalengpässen, wie sie durch Krankheit oder Urlaub entstehen (64%). Für fast jedes zweite Unternehmen ist die Möglichkeit, potenzielle Mitarbeiter über die Zeitarbeit zu gewinnen, ein wichtiges Motiv (47%). Die dauerhafte Senkung von Lohnkosten (22%), eine Entlastung der Personalabteilung (19%) oder die Gewinnung neuer Kompetenzen (14%) sind von untergeordneter Bedeutung.

Insgesamt handelt es sich hierbei um eindimensionale Motive. Die Motivstruktur einer Entscheidung für oder gegen Zeitarbeit ist i. d. R. mehrschichtig. Vereinfachend ergibt sich eine Kombination von Verfügbarkeits- und Kostenzielen (siehe Tabelle 1).

		Kosten		
		Lohnkostenrisiko	Lohnkostenniveau	HRM-Kosten
Personalverfügbarkeit	quantitativ			
	qualitativ			

Tabelle 1: Motivkombinationen der Zeitarbeitsnutzung.

Aus Motiven werden Strategien

In der Theorie wird aus einem Motiv im Sinne einer unternehmensinternen Zielsetzung eine Strategie, wenn zweckgerichtete Maßnahmen zur langfristigen Zielerreichung durchgeführt werden. Das heißt, mit dem Einsatz von Zeitarbeit werden zusätzliche Handlungspotenziale geschaffen, die Bestandteil einer Strategie sind. Eine solche Strategie kann die Minimierung des Personalfixkostenrisikos sein, die neben dem Einsatz von Zeitarbeit z. B. auch die Auslagerung bestimmter Unternehmensfunktionen und befristete Beschäftigung umfasst. Betrachtet man die obigen sieben Einzelmotive, so fällt auf, dass sie zwei übergeordneten Zielsetzungen zugeordnet werden können. So erfüllen „der Ausgleich von Nachfrageschwankungen“, „die Beseitigung kurzfristiger Personalengpässe“, die „Senkung von Lohnkosten“ und die „Verringerung des Arbeitgeber- oder Beschäftigungsrisikos“ im Unternehmen die Funktion,

Personaleinsatz und Personalvergütung flexibel zu gestalten, also die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Anforderungen zu erhöhen. Zum einen wird dies erreicht durch eine mengenmäßige Variation des Personals (hierzu zählt als wichtigster Grund der Ausgleich von Nachfrageschwankungen, aber auch die kurzfristige Beseitigung von Personalengpässen), andererseits durch eine Variabilisierung der Personalkosten, entweder dauerhaft (Lohnkostensenkung) oder aber für den Fall, dass schnell Personen freigesetzt werden müssen (Arbeitgeber- oder Beschäftigungsrisiko). Wir bezeichnen dieses übergeordnete Motiv (ein sogenanntes „Metamotiv“) als Motiv der Personalflexibilisierung.

Die anderen drei Einzelmotive „Unterstützung bei der Personalgewinnung“, „Entlastung der Personalabteilung“ und „Kompetenzgewinn für das Unternehmen“ gehen auf ein zweites Metamotiv zurück. Alle drei Einzelziele haben eines gemeinsam, die Verlagerung von Teilen der betrieblichen Personalarbeit. So können durch den Einsatz von Zeitarbeit potenzielle neue Mitarbeiter eingehend getestet werden, bevor sie im Unternehmen angestellt werden. Dadurch wird die Personalauswahl vereinfacht und die Personalabteilung entlastet, da dort auf aufwändige Auswahlverfahren verzichtet werden kann. Man schaut sich seinen zukünftigen Mitarbeiter, wie im Rahmen eines Praktikums, vor der Einstellung genau an.

Ebenso werden wichtige administrative Aufgaben wie die Lohnberechnung, die Vertragsgestaltung, die Weiterbildung oder die Bearbeitung von Urlaubsanträgen für Zeitarbeitnehmer durch deren eigentlichen Arbeitgeber, den Personaldienstleister, und nicht durch das Kundenunternehmen erbracht. Auch hieraus resultiert eine Entlastung für die Personalabteilung. Fehlen im Unternehmen besondere Kompetenzen, sind Personalabteilungen in der Lage diese zu beschaffen. Auf bestimmte Branchen oder Berufe spezialisierte Zeitarbeitsunternehmen können dies jedoch oft schneller und effektiver erreichen und entlasten die Personalabteilung um die Personalsuche und -auswahl von Spezialisten. Dieses zweite Metamotiv bezeichnen wir mit dem Begriff der Flexibilisierung des Managements von Humanressourcen (HRM-Flexibilisierung).

Indem wir die zwei Metamotive Personalflexibilisierung und HRM-Flexibilisierung identifiziert und kurz beschrieben haben, haben wir bereits zwei Strategien der Zeitarbeitsnutzung charakterisiert. Unternehmen können Zeitarbeit demnach nutzen, um

- ihren Personalbestand in quantitativer, qualitativer oder finanzieller Hinsicht an sich verändernde Anforderungen anzupassen oder um
- Aufgaben und Funktionen der Personalabteilung systematisch an ein Zeitarbeitsunternehmen auszulagern oder einzusparen.

Darüber hinaus muss man den Fall in Betracht ziehen, dass ein Unternehmen Zeitarbeit einsetzt, ohne sich die gleichen intensiven Gedanken darüber zu machen, wie wir es hier tun. In einem solchen Fall wird Zeitarbeit zwar genutzt, jedoch ohne dass sich die Unternehmen darüber bewusst sind, warum sie dies machen.

Stellen Sie sich die Situation vor, dass sich in einem kleinen Industrieunternehmen Montag früh drei Arbeitnehmer krank melden. Die Unternehmensleitung entscheidet dann sehr kurzfristig, wie die drei Beschäftigten für die Dauer der krankheitsbedingten Abwesenheit ersetzt werden können und ruft vielleicht einen Personaldienstleister an, bittet einen anderen Mitarbeiter, seinen Urlaub zu unterbrechen oder ordnet für den Rest der Belegschaft Überstunden an. Auch in einem solchen Fall wird Zeitarbeit eingesetzt, jedoch im Wesentlichen „ad-hoc“ und ohne systematische Zielsetzung um,

- kurzfristig aufgetretenen Personalausfall zu kompensieren.

Und es existiert eine weitere, mögliche Strategie. Schauen wir uns hierfür noch einmal die beiden Metamotive an. Sie sind ein Beispiel für die Multifunktionalität der Zeitarbeit: Mit einem Instrument können zwei ganz unterschiedliche Ziele realisiert werden. Ohne weiteres können diese beiden auch zusammen verfolgt werden. Dies erlaubt den Schluss, dass eine vierte Strategie des Verfolgens beider Motive zugleich grundsätzlich denkbar ist. Zeitarbeit wird dann genutzt, um

- sowohl den Personalbestand (quantitativ, qualitativ und finanziell) zu flexibilisieren als auch wichtige Personalfunktionen an Zeitarbeitsunternehmen auszulagern.

Die vier identifizierten Nutzungstypen lassen sich in Form einer Matrix darstellen (s. Abbildung 3, S. 73).

Fassen wir zusammen:

- Sieben Einzelmotive der Zeitarbeitsnutzung wurden identifiziert.
- Zwei Metamotive wurden aus diesen gebildet, die Personalflexibilisierung und die Flexibilisierung des Personalmanagements (HRM-Flexibilisierung).
- Aus den zwei Metamotiven lassen sich drei echte Strategien und die Form einer unsystematischen Nutzung von Zeitarbeit (im Sinne einer Pseudo-Strategie) ableiten.

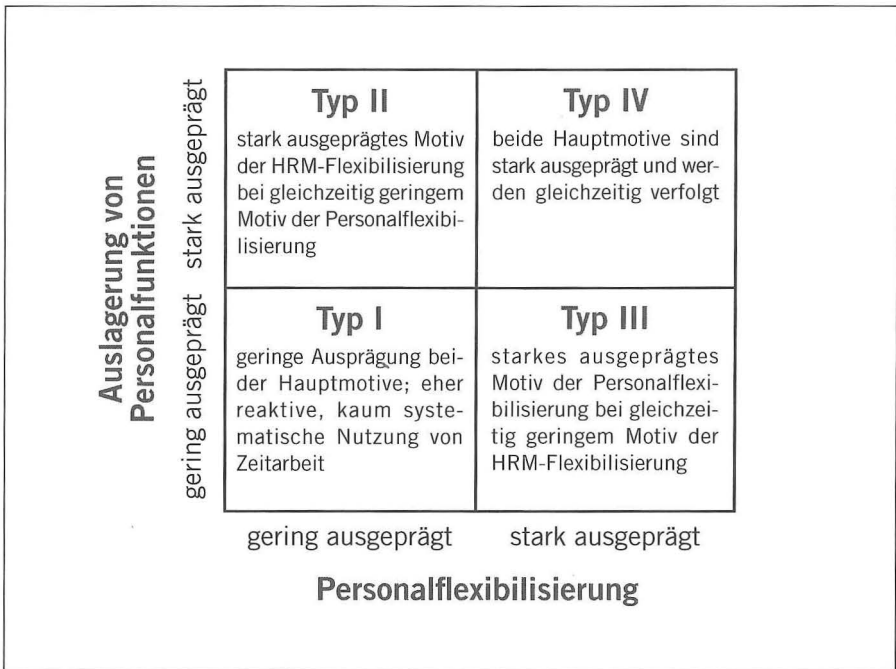


Abbildung 3: Idealtypische Strategietypen nach Ausprägung der Hauptmotive.

4.4 Vier Strategien der Zeitarbeiternutzung

Um unsere theoretischen Überlegungen zu beweisen, haben wir im Herbst 2011 mehr als 200 Unternehmen befragt, warum und wie sie Zeitarbeit nutzen. Anhand der gewonnenen Daten wollen wir nun zeigen,

- dass die vier angedachten Strategien auch wirklich existieren,
- was die Auslöser bzw. Ursachen einer jeden Strategie sind,
- zu welchen spezifischen Ausprägungen der Zeitarbeit die einzelnen Strategien führen,
- inwieweit die Strategien zum Unternehmenserfolg beitragen können und
- welche alternativen Instrumente neben der Zeitarbeit zur Erreichung der Unternehmensziele für die einzelnen Strategien existieren.

Strategienachweis und -beschreibung

Zum Nachweis der Strategien ordneten wir die von uns befragten Unternehmen mittels verschiedener statistischer Verfahren den vier theoretisch hergeleiteten Strategien zu. In allen von uns verwendeten Verfahren (Korrelationsanalyse, Faktorenanalyse und Clusteranalyse) konnten wir die vier Formen der Zeitarbeiternutzung nachweisen (vgl. Abbildung 4).

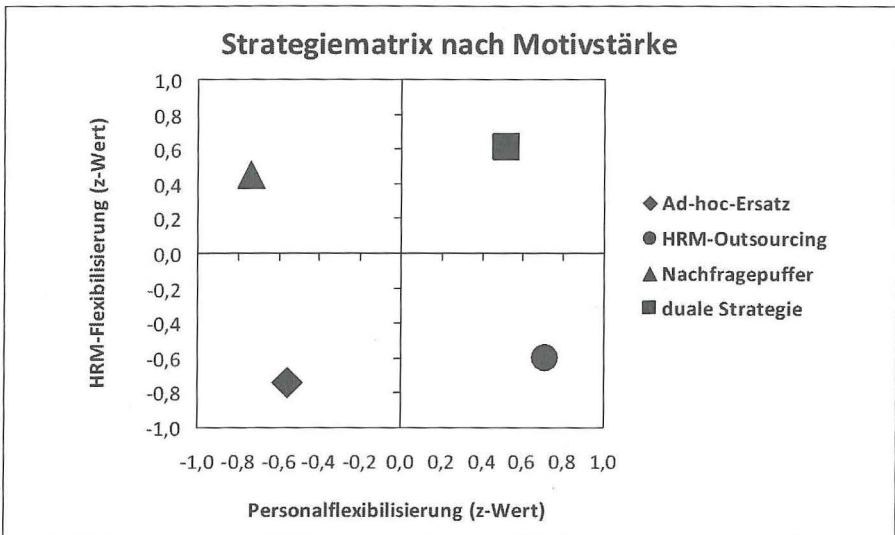


Abbildung 4: Zuordnung der vier Strategien zu den verfolgten Motiven, Ergebnis einer Ward-Clusteranalyse (N=216).

Wir benennen die vier Typen in Anlehnung an das ursächliche Motiv der Nutzung von Zeitarbeit wie folgt:

- Typ 1 (links unten): Ad-hoc-Ersatz; Fall des unsystematischen Einsatzes von Zeitarbeit,
- Typ 2 (links oben): HRM-Outsourcing; systematische Verlagerung von Aufgaben des Personalmanagements, insb. des Recruitings, an Personaldienstleister,
- Typ 3 (rechts unten): Einsatz- und Kostenflexibilität; Zeitarbeit als Reaktion auf Schwankungen in der Personalnachfrage und
- Typ 4 (rechts oben): Duale Strategie; gleichzeitiger Einsatz von Zeitarbeit zur Auslagerung von Personalaufgaben und als Reaktion auf Schwankungen in der Personalnachfrage.

In unserer Stichprobe fanden wir die in Abbildung 5 dargestellte Verteilung der Strategien. Demnach werden die Strategie des Ad-hoc-Ersatzes und die duale Strategie von insgesamt etwas mehr als zwei Dritteln aller befragten Unternehmen (68%) verfolgt. Die alleinige Strategie des HRM-Outsourcings wird von nur 14% aller Unternehmen realisiert, 18% der Unternehmen setzen Zeitarbeit zur Personalflexibilisierung (Einsatz- und Kostenflexibilität) ein.

Damit zeigt sich, dass die meisten der von uns befragten Unternehmen Zeitarbeit entweder nur unsystematisch (Ad-hoc-Ersatz) bzw. strategisch in Form einer dualen Strategie einsetzen.

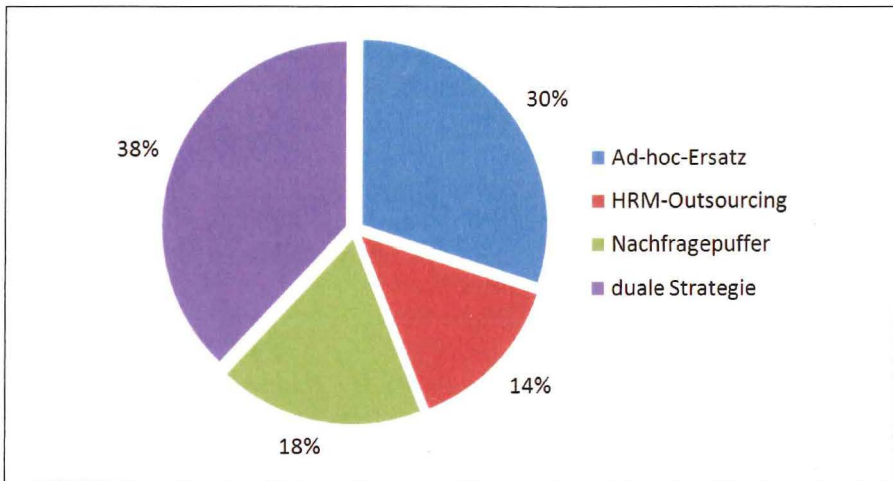


Abbildung 5: Verteilung der Strategien innerhalb der Stichprobe (N=216).

Nachfolgend werden die vier Nutzungstypen (Strategien) näher beschrieben. Nach einer kurzen Beschreibung wird dargestellt, dass sich jeder Nutzungstyp durch (a) eine bestimmte Ausprägung der Zeitarbeit selbst, (b) durch ein bestimmtes Muster des Einsatzes alternativer Flexibilisierungsinstrumente und (c) durch charakteristische Zusammenhänge zwischen einzelnen Instrumenten beschreiben lässt. Abschließend (d) wird kurz auf die für den Einsatz eines Typus notwendigen Vorbedingungen oder, bei Fehlen selbiger, auf Probleme des Einsatzes einer bestimmten Strategie eingegangen.

Typ 1: Ad-hoc-Ersatz

Als eine Nutzungsform der Zeitarbeit identifizierten wir den so genannten „Ad-hoc-Ersatz“. Hierbei können keine genauen Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit angegeben werden. Der Einsatz erfolgt weitestgehend unsystema-

tisch und in vielen Fällen als Reaktion auf einen kurzfristig auftretenden Personalbedarf, z. B. durch Krankheit einiger Mitarbeiter. Charakteristisch für diese Nutzungsform ist, dass kein einheitliches Muster der Zeitarbeitsnutzung existiert. Dies lässt darauf schließen, dass die Zeitarbeit in Unternehmen vom Typ 1 eine untergeordnete Rolle spielt und andere Instrumente wichtiger sind als die Zeitarbeit.

Wird Zeitarbeit als „Ad-hoc-Ersatz“ eingesetzt, geht dies statistisch mit einer unterdurchschnittlichen Bedeutung der Zeitarbeit und mit einer minimalen Nutzungsintensität und -variabilität einher. Unter der Nutzungsintensität verstehen wir den durchschnittlichen Anteil von Zeitarbeitnehmern an der Gesamtbelegschaft, die Nutzungsvariabilität ist ein Maß für die Schwankungsbreite der Nutzung innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Der geringe Nutzungsumfang ist ein Beleg für den untergeordneten Einsatz der Zeitarbeit bei „Ad-hoc-Nutzern“.

Betrachtet man die „Ad-hoc-Nutzer“ in Bezug auf andere, neben der Zeitarbeit eingesetzte Flexibilisierungsinstrumente (vgl. Abbildung 7), so fällt auf, dass die geringere Nutzung der Zeitarbeit auch auf alle anderen Flexibilisierungsinstrumente zutrifft. „Ad-hoc-Nutzer“ setzen auch andere Instrumente wie Arbeitszeitkonten, Teamarbeit oder Werkverträge seltener als andere ein.

Eine unsystematische Nutzung wird dann für das Unternehmen problematisch, wenn der Flexibilisierungsbedarf nicht, wie unterstellt, von Umfang und der Dauer her beschränkt ist. Was für eine Krankheitsvertretung funktionieren mag, wird sich bei plötzlichem Auftragszuwachs oder bei umfangreichen Personalengpässen nicht einfach so umsetzen lassen. Kurzum: Wenn äußere Umstände ein hohes Maß an Beschäftigungsflexibilität erfordern, ist ein reines Reagieren darauf mittels Zeitarbeit problematisch. Die Lohnstückkosten können steigen, die Produktivität kann sinken oder ein späterer Weggang von Zeitarbeitnehmern führt zum Verlust von wichtigem Wissen.

Insgesamt sind „Ad-hoc-Nutzer“ der Zeitarbeit Unternehmen, die Zeitarbeit ohne strategische Zielsetzungen weitestgehend unsystematisch und als Sofort-Reaktion auf kurzfristige bzw. geringe Personalengpässe einsetzen. Ursache hierfür können Krankheitsfälle in der Belegschaft, Urlaubs- oder Schwangerschaftsvertretungen sein. „Ad-hoc-Nutzer“ nutzen nicht nur Zeitarbeit, sondern auch alle anderen Instrumente im Durchschnitt weniger als alle anderen Unternehmen.

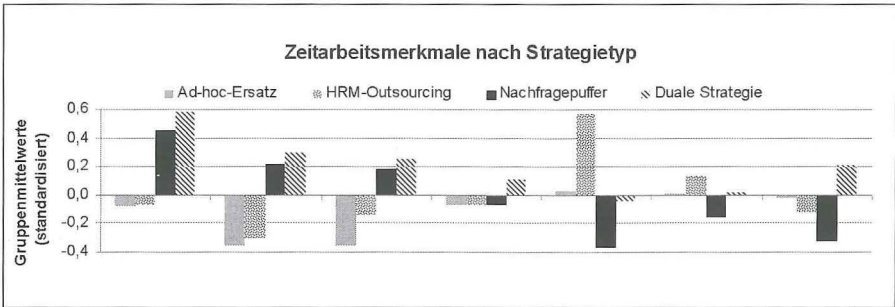


Abbildung 6: Zeitarbeitsmerkmale in Abhängigkeit vom Nutzungstyp (N=216, die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p < .1$).

Typ 2: HRM-Outsourcing

Im Unterschied zum ersten Typ setzen Unternehmen vom Typ 2 Zeitarbeit gezielt ein und verfolgen mit der Zeitarbeitsnutzung eine bestimmte Strategie. Diese kann an den Zeitarbeitsmerkmalen, an dem alternativen Einsatz anderer Instrumente und an den Zusammenhängen zwischen der Zeitarbeit und anderen Instrumenten erklärt werden. Doch zunächst eine genauere Begriffsbestimmung.

Die Strategie des „HRM-Outsourcings“ steht für eine systematische Verlagerung von Personalfunktionen entweder an einen externen Dienstleister (Personaldienstleister) oder durch Ersatz des externen Personalrecruiting durch interne Erprobung und Übernahme. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, kaufen quasi HRM-Funktionen vom Zeitarbeitsunternehmen ein. Sie überlassen die Personalsuche und -anwerbung sowie die Personalauswahl einfach dem Dienstleister.

Ist ein Mitarbeiter dann im Einsatz, haben sie darüber hinaus die Möglichkeit, den Zeitarbeitnehmer genau zu beobachten. Ist dieser nicht geeignet, wird er abgemeldet und ein neuer tritt an seine Stelle. Passt er von seiner Leistung und seinem Engagement gut in das Unternehmen, wird er nach einer gewissen Zeit übernommen. Neben dem reinen Recruiting (Suche, Anwerbung und Auswahl) bietet die Zeitarbeit damit auch die Möglichkeit, potenzielle Mitarbeiter im Vorfeld zu testen.

Dem Einsatzzweck entsprechend ist auch die Zeitarbeit bei Nutzern vom Typ 2 gering ausgeprägt (vgl. Abbildung 7). Sie unterscheiden sich von allen anderen Unternehmen durch ihre deutlich überdurchschnittliche Übernahmequote. Darunter verstehen wir den Anteil von Zeitarbeitnehmern, denen nach Einsatzende ein Arbeitsvertrag im Unternehmen angeboten wird. Da in der Regel nur ein eher geringer Teil von Mitarbeitern neu eingestellt werden soll, nutzen „HRM-Auslagerer“ Zeitarbeit auch weniger intensiv als die meisten anderen Unternehmen und sind tendenziell eher bereit, für Zeitarbeit etwas mehr zu bezahlen, als sie es für eigene Mitarbeiter tun. Dies liegt daran, dass Unternehmen sich zum einen des Mehrwertes der Zeitarbeit bewusst sind, zum anderen ist es in der Branche üblich, bei zu erwartender Übernahme vieler Zeitarbeitnehmer etwas höhere Verrechnungssätze zu verlangen.

„HRM-Auslagerer“ nutzen andere, alternative Flexibilisierungsinstrumente deutlich weniger als alle anderen Unternehmen (vgl. Abbildung 7). Denn bei den anderen Flexibilisierungsinstrumenten ist kaum weniger HRM-Aufwand erforderlich – im Gegensatz zur Zeitarbeit. Einzig die Verwendung von Teamarbeit ist bei diesen Unternehmen überdurchschnittlich oft anzutreffen. Dies deutet darauf hin, dass die Zeitarbeitnehmer im Team eingearbeitet und auch „getestet“ werden. Charakteristisch ist auch der Einsatz befristeter Arbeitsverträge, die bei Unternehmen vom Typ „HRM-Outsourcing“ minimal ist. Im Un-

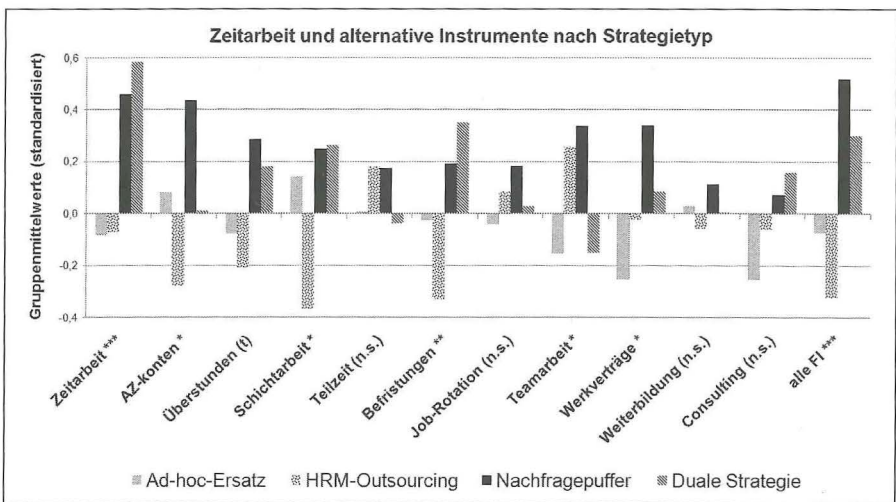


Abbildung 7: Einsatzhäufigkeit von Zeitarbeit und anderen Flexibilisierungsinstrumenten in Abhängigkeit vom Nutzungstyp (N=216, die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau ***p<.001, **p<.01, *p<.05, 'p<.1).

terschied zur Zeitarbeit trägt das Unternehmen hierbei nämlich das komplette Risiko einer Fehlentscheidung und alle mit einer Einstellung verbundenen Kosten.

Die besondere Rolle der Zeitarbeit bei Unternehmen vom Typ 2 wird auch erkennbar, wenn man fragt, wie die Zeitarbeit mit anderen Instrumenten zusammenhängt. Anders ausgedrückt: Welche Instrumente sind als Alternativen zur Zeitarbeit anzusehen? Die Antwort ist in Tabelle 2 dargestellt und lautet: keine (besonders der Einsatz von Consulting nicht).

	Arbeits- zeitkonten	Über- stunden	Schicht- arbeit	Teilzeit	Befris- tungen	Job- Rotation	Team- arbeit	Weiter- bildung	Werk- verträge	Consul- ting
Zeitarbeit und ...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.327 [†]

Tabelle 2: Zusammenhang zwischen Zeitarbeit und anderen Instrumenten für „HRM-Auslagerer“ (die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau ***p<.001, **p<.01, *p<.05[†] p<.1).

Wichtigste Bedingung, um über das Instrument der Zeitarbeit erfolgreich eigene Personalaufgaben auszulagern, ist neben dem Vorhandensein geeigneter Dienstleister die Arbeitsmarktsituation. Häufig werden bei diesem Nutzertyp insbesondere qualifizierte Arbeitskräfte über die Zeitarbeit gewonnen. Allerdings ist dann im Falle eines Fachkräftemangels aufgrund der oftmals geringeren Löhne in der Zeitarbeit vom Wegbleiben geeigneter Kandidaten auszugehen. Sind die Löhne der Zeitarbeitnehmer höher, um sicherzustellen, dass auch ausreichend Bewerber gewonnen werden können, führt dies zu einer Verteuerung der Zeitarbeit. Es kann für Unternehmen dann günstiger sein, die ausgelagerten Funktionen wieder selbst auszuführen. Insofern kann die Arbeitsmarktsituation als die Achillesferse für den Erfolg einer Strategie des HRM-Outsourcings angesehen werden (Promberger et al. 2006).

Zusammenfassend hat die Strategie des „HRM-Outsourcing“ das Ziel, Aufgaben des Personalmanagements, besonders die Personalbeschaffung, an einen externen Dienstleister auszulagern. Charakteristisches Merkmal der Zeitarbeit sind für diese Unternehmen eine maximale Übernahmekostenquote und ein selektiver Einsatz der Zeitarbeit, ausgedrückt durch eine geringe Nutzungsintensität. Die Einzigartigkeit der Zeitarbeit, neues Personal ohne Aufwand und Risiko beschaffen zu können, geht mit einer unterdurchschnittlichen Häufigkeit der Nutzung anderer Flexibilisierungsinstrumente mit Ausnahme der Teamarbeit einher. Für Nutzer mit dem Ziel eines „HRM-Outsourcings“ ist die Zeitarbeit alternativlos. Wichtigste Bedingung und gleichzeitig Achillesferse dieses Nutzungstyps ist eine Arbeitsmarktsituation, in der sichergestellt ist, dass

ausreichend (qualifizierte) Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind und für eine Zeitarbeitstätigkeit gewonnen werden können.

Typ 3: Personalflexibilisierung (Kosten- und Einsatzflexibilität)

Als wir die Motive der Zeitarbeitsnutzung aller Unternehmen betrachtet haben, standen Aspekte der Flexibilisierung des Personalbestandes und der Personalkosten an erster Stelle. Unternehmen vom Typ 3, deren Zeitarbeitsnutzung wir als „Personalflexibilisierung“ bezeichneten, spiegeln diese Zielsetzung wider. In Bezug auf die Menge an Personal ist Zeitarbeit in der Lage, die vorhandene Arbeitskapazität zu variieren und hinsichtlich der zeitlichen Handlungsfähigkeit gewährleistet Zeitarbeit eine schnelle und unkomplizierte Bereitstellung und Abmeldung der zusätzlichen Arbeitnehmer. In Bezug auf die Kosten wird bei unsicherer Dauer eines Personalbedarfes das Beschäftigungsrisiko kontrolliert. Die zugrundeliegende Logik des Zeitarbeitseinsatzes hängt von der Kapazitätsauslastung ab und wird in Abbildung 8 verdeutlicht.

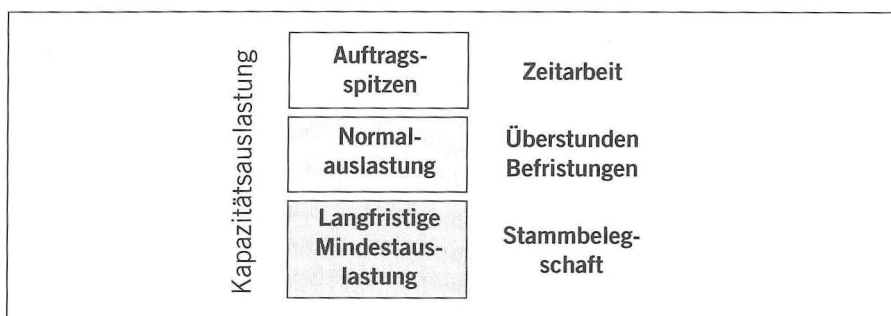


Abbildung 8: Einsatzlogik von Zeitarbeit zur Personalflexibilisierung in Abhängigkeit von der Kapazitätsauslastung.

Ausgangspunkt ist die langfristig ermittelte Mindestauslastung der Personalkapazität. Auf diesem Niveau wird die Personalnachfrage durch die Normalarbeitszeit der unbefristet beschäftigten Stammarbeitnehmer gedeckt. Im Falle einer darüber hinausgehenden Nachfrage werden befristete Arbeitsverhältnisse eingegangen oder verlängert und es kommt zum Einsatz von Mehrarbeit und Überstunden. Für Auftragsspitzen, bspw. verursacht durch einen saisonalen Nachfrageverlauf, wird ausschließlich Zeitarbeit eingesetzt, und zwar so lange, bis die Auftragsspitzen vorbei sind. Für dieses Vorgehen wurde der Begriff der „atmenden Fabrik“ geprägt (Hartz 1996).

Schauen wir nun nach spezifischen Merkmalen der Zeitarbeit bei Unternehmen vom Typ 3. Aus dem bisher Gesagten wurde klar, dass ein Einsatz zur Abdeckung von Auftragsspitzen einer bestimmten Logik folgt. Für die Zeitarbeit bedeutet dies eine hohe Nutzungshäufigkeit von Zeitarbeit und eine überdurchschnittliche Nutzungsintensität bei gleichzeitig starken Schwankungen des Anteils von Zeitarbeitnehmern an der Belegschaft. Da eine Übernahme von Zeitarbeitnehmern nicht Ziel dieser Strategie ist, sind Nutzer vom Typ „Personalflexibilisierung“ durch die geringste Übernahmequote aller Unternehmen gekennzeichnet.

Wie sieht es mit dem Einsatz alternativer Flexibilisierungsinstrumente in Unternehmen vom Typ „Personalflexibilisierung“ aus? Schauen wir uns hierzu noch einmal die Abbildung 8 an. Wir erkennen, dass diese Strategie nicht nur einen überdurchschnittlich häufigen Einsatz der Zeitarbeit beinhaltet, sondern dass auch die meisten anderen Instrumente (z. B. Arbeitszeitkonten, Überstunden und Werkverträge) deutlich öfter als bei fast allen anderen Unternehmen eingesetzt werden. Zeitarbeit ist also eines von vielen Instrumenten, mit denen einer schwankenden Auftragslage begegnet wird, sie ist jedoch neben den Arbeitszeitkonten das wichtigste für alle Unternehmen vom Typ 3. Vieles lässt zudem darauf schließen, dass zahlreiche Firmen vom Typ „Personalflexibilisierung“ eigene Zeitarbeitsfirmen gegründet haben, um im Rahmen der „konzerninternen Arbeitnehmerüberlassung“ die Verfügbarkeit von Zeitarbeitskräften sicherzustellen.

Charakteristisch für diese Nutzungsform sind auch die verwendeten Alternativen zur Zeitarbeit (vgl. Tabelle 3). Zeitarbeit wird demnach immer dann besonders oft eingesetzt, wenn auch Arbeitszeitkonten, Schichtarbeit und Befristungen verwendet werden. Erkennbar ist, dass all diese Instrumente besonders geeignet sind, das verfügbare Arbeitsvolumen schnell und kostengünstig der Auftragslage anzupassen. Interessant ist auch, dass zwischen der Zeitarbeit und Überstunden kein Zusammenhang besteht. Dies verdeutlicht den relativ starken Kostenfokus der Unternehmen vom Typ 3, da Überstunden zwar ein sehr wirksames, dafür aber ein relativ teures Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung sind.

	Arbeitszeitkonten	Überstunden	Schichtarbeit	Teilzeit	Befristungen	Job-Rotation	Teamarbeit	Weiterbildung	Werkverträge	Consulting
Zeitarbeit und383*	-	.406*	-	.443*	-	-	-	-	-

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen Zeitarbeit und anderen Instrumenten im Falle der Strategie „Personalflexibilisierung“ (die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau ***p<.001, **p<.01, *p<.05).

Wesentliche Bedingung für den Erfolg einer „Personalflexibilisierungs-Strategie“ ist eine schnelle Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen. Werden zeitlich befristete Auftragsspitzen über Zeitarbeit abgedeckt und sind Arbeitsaufgaben und Führungsstruktur nicht auf eine schnelle Absorption neuer Mitarbeiter ausgerichtet, steigen die Lohnstückkosten durch die geringere Produktivität der neuen Mitarbeiter. In der Praxis wird daher oft versucht, die gleichen Zeitarbeitnehmer wiederholt einzusetzen, um von ihrem Vorwissen zu profitieren (so genannter „Recall“). Gleichzeitig werden Arbeitsaufgaben standardisiert und auf möglichst wenige, einfach zu erlernende Handgriffe reduziert, so dass die Einarbeitungszeit auch für neue Mitarbeiter gering ist. Allerdings kann eine hohe Standardisierung von Aufgaben (bspw. Fließbandarbeit) der Motivation und Zufriedenheit der eingesetzten Mitarbeiter abträglich sein. Insgesamt stellen die Wiedereinsatzbarkeit ehemaliger Zeitarbeitnehmer und die Standardisierbarkeit von Aufgaben die wichtigsten Voraussetzungen für den Einsatz von Zeitarbeit im Rahmen einer „Personalflexibilisierungs-Strategie“ dar.

Fazit: Unternehmen, die Zeitarbeit zur „Personalflexibilisierung“ einsetzen, verfolgen das Ziel, den Personalbestand bei Auftragsspitzen schnell und ohne Risiko der zusätzlichen Nachfrage anzupassen. Charakteristisch ist eine hohe Nutzungsintensität bei gleichzeitig hoher Schwankung des Anteils der Zeitarbeitnehmer an allen Beschäftigten. Neben der Zeitarbeit sind Arbeitszeitkonten und Befristungen das wichtigste Flexibilisierungsinstrument. Achillesferse dieser Strategie ist die Verfügbarkeit von bereits zuvor eingesetzten Zeitarbeitnehmern sowie die Ausrichtung von Aufgaben- und Führungsstruktur auf eine schnelle Einarbeitung vieler neuer Mitarbeiter.

Typ 4: Duale Strategie

Wie wir eingangs feststellten, existieren zwei Metamotive der Zeitarbeiternutzung, die Flexibilisierung des Personalbestandes und die Auslagerung von Aufgaben der Personalabteilung. Wir haben gezeigt, wie sich daraus die Strategien vom Typ 2 und Typ 3 ableiten lassen und dass beide Strategien spezifische Besonderheiten der Zeitarbeit nutzen (Holst, Nachtwey 2009). Bei der Flexibilisierung des Personalbestandes war es die Möglichkeit, die Menge des zur Verfügung stehenden Personals schnell und kostengünstig zu variieren. Bei der Verlagerungsstrategie werden Personalfunktionen ausgelagert und das Rekrutierungspotenzial der Zeitarbeit genutzt. Beide Motivkomplexe schließen sich nicht gegenseitig aus. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass fast jedes vierte Unternehmen (38 %, vgl. Abbildung 5) eine Einsatzstrategie verfolgt, die beide Metamotive miteinander kombiniert. Wir bezeichnen das

simultane Verfolgen beider Motive als „duale Strategie“. Unternehmen, die eine „duale Strategie“ verfolgen, kombinieren also die verschiedenen Motive der Zeitarbeitsnutzung miteinander. So ergibt sich bei diesem Typ die höchste Häufigkeit, Nutzungsintensität und Variabilität der Nutzung der Zeitarbeit aller Unternehmen (vgl. Abbildung 6). Bei der Übernahmequote ergänzen sich der Maximalwert der „HRM-Auslagerer“ und der Minimalwert der „Personalflexibilisierer“ zu einem durchschnittlichen Wert im Falle einer dualen Strategie. Da es verschiedene, spezialisierte Dienstleister zu geben scheint, die entweder das eine oder das andere Metamotiv bedienen, haben Unternehmen vom Typ 4 die meisten aller Personaldienstleister, mit denen sie zusammenarbeiten.

Für Unternehmen mit einer dualen Strategie ist die Zeitarbeit neben Überstunden das von allen Flexibilisierungsinstrumenten mit Abstand am häufigsten eingesetzte Instrument (vgl. Abbildung 9), gefolgt von Teamarbeit und Weiterbildung. Anschließend folgen mit etwa gleichem Abstand Arbeitszeitkonten, Schichtarbeit und Befristungen, die restlichen Instrumente haben eine deutlich geringere Bedeutung. Während Weiterbildung und auch Teamarbeit eine Alternative zur Kompetenzgewinnung über Zeitarbeit darstellen, dienen Überstunden, Arbeitszeitkonten, Schichtarbeit und Befristungen einer quantitativen Anpassung der Personalnachfrage. Art und Umfang des Einsatzes alternativer Instrumente untermauern damit die Doppelfunktion der „dualen Strategie“.

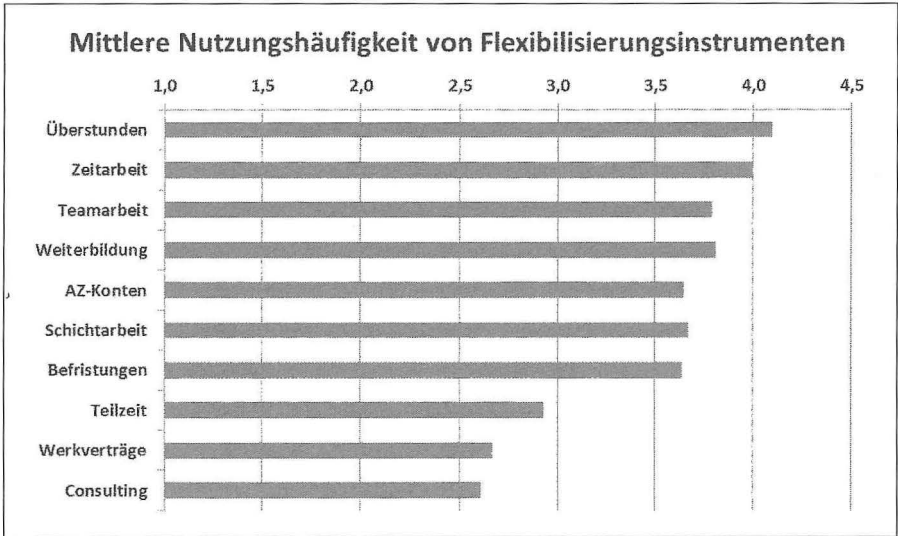


Abbildung 9: Mittlere Nutzungshäufigkeit verschiedener Flexibilisierungsinstrumente für Unternehmen mit einer dualen Strategie (N=72, 1=sehr selten, 2=eher selten, 3=eher oft, 4=sehr oft).

Betrachtet man die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Instrumenten, so steht der Einsatz von Zeitarbeit nur im Zusammenhang mit Befristungen und tendenziell mit Arbeitszeitkonten (vgl. Tabelle 4). In dieser Hinsicht dominiert der Einfluss des Metamotives Flexibilisierung des Personalbestandes.

	Arbeitszeitkonten	Überstunden	Schichtarbeit	Teilzeit	Befristungen	Job-Rotation	Teamarbeit	Weiterbildung	Werkverträge	Consulting
Zeitarbeit und206 [†]	-	-	-	.294**	-	-	-	-	-

Tabelle 4: Zusammenhang zwischen Zeitarbeit und anderen Instrumenten im Falle einer „dualen Strategie“ (die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau ***p<.001, **p<.01, *p<.05, †p<.1).

Die duale Strategie vereint die Problembereiche der beiden, in ihr enthaltenen Einzelstrategien. Dies setzt vor allem, und hier in doppelter Hinsicht, eine entsprechende Arbeitsmarktsituation voraus. Zur Erfüllung des Rekrutierungsmotivs ist es erforderlich, dass eine ausreichende Zahl entsprechend qualifizierter Arbeitnehmer auf dem regionalen Arbeitsmarkt verfügbar ist. Zum zweiten ist auch für die Möglichkeit des „Recalls“ eine Arbeitsmarktlage notwendig, die alternative Einsätze der ehemaligen Zeitarbeitnehmer oder das Vorhandensein alternativer Stellen ausschließt. Zudem ist auch hier eine entsprechende Arbeits- und Führungsstruktur unabdingbar für den Erfolg einer „dualen Strategie“.

Zusammenfassend steht die „duale Strategie“ der Zeitarbeitsnutzung für das gleichzeitige Verfolgen beider Metamotive, der Personalflexibilisierung und der Auslagerung von Personalfunktionen. Die duale Nutzung geht mit einer maximalen Häufigkeit, Intensität und Variabilität der Zeitarbeitsnutzung aller Unternehmen einher. Wird eine solche Strategie verfolgt, werden auch andere Instrumente häufiger genutzt als in anderen Unternehmen, jedoch nur Befristungen und Arbeitszeitkonten korrelieren nennenswert mit dem Zeitarbeitseinsatz. Vier von zehn Unternehmen setzen auf diese Strategie, wenn sie Zeitarbeit nutzen. Wichtigste Problembereiche der dualen Strategie sind neben der Arbeitsmarktlage auch die Form der Arbeitsorganisation im Unternehmen, die eine schnelle Einarbeitung der Zeitarbeitnehmer gewährleisten muss.

Zusammenfassung – die Strategiematrix

Vier Nutzungsformen der Zeitarbeit wurden unterschieden, drei von ihnen erfolgen systematisch und können als Strategie verstanden werden. Jede der vier Nutzungsformen folgt einer bestimmten Einsatzlogik und kann durch eine bestimmte Ausprägung der Zeitarbeit im Unternehmen ebenso wie durch den Umfang des Einsatzes anderer Flexibilisierungsinstrumente sowie durch die Beziehungen zwischen der Zeitarbeit und anderen, alternativ einsetzbaren

Instrumenten charakterisiert werden. Darüber hinaus existieren bestimmte Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Umsetzung einer jeden Nutzungsform gegeben sein müssen. Als Erfolg einer Strategie wird die Erreichung der mit der entsprechenden Nutzungsform verbundenen Zielsetzungen angesehen.

Aus all diesen Informationen leiten wir nun eine Strategiematrix ab (vgl. Tabelle 5). Diese zeigt die wesentlichen Erkenntnisse für die vier identifizierten Nutzungsformen der Zeitarbeit auf.

	Ad-hoc-Ersatz	HRM-Outsourcing	Personalflexibilisierung	Duale Strategie
Ursache	kurzfristiger, überschaubarer Personalbedarf	dauerhafter Bedarf an qualifiziertem Personal	befristete Personalnachfrage bei hoher Nachfragedynamik	dauerhafter Personalbedarf und hohe Nachfragedynamik
(Strategische) Zielsetzung	keine	Auslagerung des mit der Personalbeschaffung verbundenen Aufwands und Risiken	Aufbau einer schnell verfügbaren und freisetzbaren Randbelegschaft für Auftragspitzen	Auslagerung der Personalbeschaffung und Aufbau einer „Zweitbelegschaft“ für Auftragspitzen
Nutzungsmerkmale der Zeitarbeit	geringe Häufigkeit bei minimaler Intensität	häufiger Einsatz mit geringer Intensität bei hoher Übernahmequote	häufige, intensive Nutzung mit starken Schwankungen, wenige Übernahmen	sehr häufige, intensive Nutzung mit starken Schwankungen und vielen Dienstleistern
Ergänzende Flexibilisierungsinstrumente	alle anderen	Teamarbeit	Überstunden, Schichtarbeit, Befristungen	Überstunden, Teamarbeit, Weiterbildung
Alternativen zur Zeitarbeit	alle anderen	keine	Arbeitszeitkonten, Schichtarbeit, Befristungen	Befristungen, Arbeitszeitkonten
Wesentliche Voraussetzungen für Strategierfolg	nur kurzfristiger Flexibilisierungsbedarf	Arbeitsmarktsituation mit Fachkräfteüberschuss	hohes Maß an Standardisierung; fehlende Job-Alternativen für Zeitarbeitnehmer (Recall)	Fachkräfteüberschuss, hohe Standardisierung und fehlende Job-Alternativen für Zeitarbeitnehmer

Tabelle 5: Strategiematrix, zusammenfassende Übersicht der vier Nutzungstypen.

Während wir in diesem Kapitel die Strategien, ihre Ursachen und Merkmale beschrieben haben, hat das folgende Kapitel den Erfolgsbeitrag der einzelnen Formen der Zeitarbeit zum Gegenstand. Hierzu wird zuerst untersucht, ob und

ggf. welchen generellen Einfluss die Zeitarbeit (ohne Berücksichtigung einer Strategie) auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Im Anschluss wird dann versucht, strategiespezifische Erfolgsbeziehungen abzuleiten.

4.5 Zeitarbeit, Nutzungsform und Unternehmenserfolg

Die Frage, ob der Einsatz von Zeitarbeit den Erfolg eines Unternehmens fördert oder hemmt, wird ein Wissenschaftler immer mit dem Satz beantworten: „Es kommt darauf an.“ Generell besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Zeitarbeit und dem Unternehmenserfolg. Das heißt, Unternehmen, die Zeitarbeit einsetzen, sind erfolgreicher als Unternehmen ohne Zeitarbeit (Lehmann et al. 2012). Unklar bleibt hierbei jedoch, ob die Zeitarbeit auch wirklich eine Ursache des Erfolges ist. Oder ob nicht auch bereits erfolgreiche Unternehmen, die oftmals größer und internationaler ausgerichtet sind als weniger erfolgreiche Firmen, einfach öfter Zeitarbeit einsetzen.

Ebenso wissen wir, dass sich ein übermäßiger Einsatz von Zeitarbeit negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Nielen und Schiersch 2011). Was bis zu einem gewissen Maße gut ist, wird, wenn man es übertreibt, zum Problem. Ursache hierfür ist eine grundsätzlich begrenzte Aufnahme- oder Integrationsfähigkeit temporär Beschäftigter in eine Organisation. Je weniger Erfahrene vielen Neuen gegenüberstehen, desto schwerer wird es, notwendiges Erfahrungswissen weiterzugeben, neue Mitarbeiter schnell einzuarbeiten und gleichzeitig „den Laden am Laufen zu halten“. Auch unsere Daten scheinen diesen Zusammenhang zu bestätigen: Wird Zeitarbeit ständig oder sehr intensiv eingesetzt, sinkt der Wettbewerbserfolg eines Unternehmens (vgl. Abbildung 10).

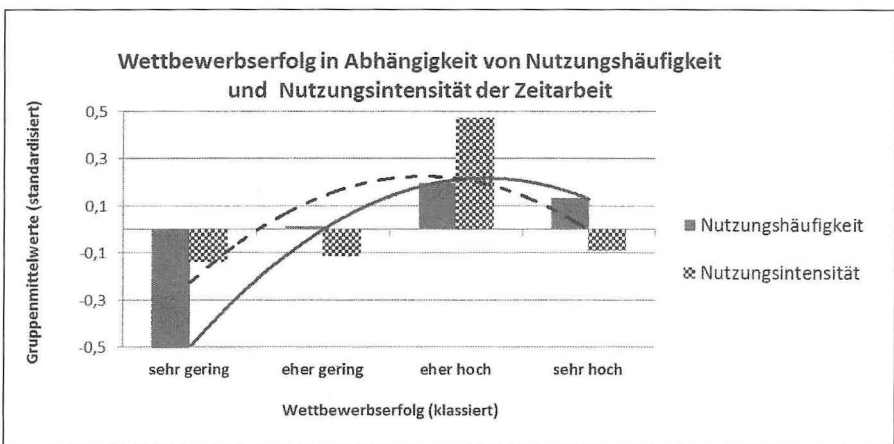


Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Nutzungsintensität und Wettbewerbserfolg (N=216).

Doch erinnern wir uns an unsere drei Einsatzstrategien (die Nutzungsform „Ad-hoc-Ersatz“ stellt keine wirkliche Strategie dar). Mit jeder dieser Strategien wird eine bestimmte Zielsetzung verfolgt. Und eine Strategie ist dann als erfolgreich anzusehen, wenn die mit ihr verbundenen Ziele erreicht werden. Kann z. B. die Gewinnung neuen und geeigneten Personals über den Strategietyp „HRM-Outsourcing“ erreicht werden, ist der Einsatz von Zeitarbeit als erfolgreich einzustufen. Gleiches gilt für die Anpassung von Personalmenge und -kosten („Personalflexibilisierung“). Gelingt es dem Unternehmen, Auftragsspitzen über den Einsatz von Zeitarbeit schnell und kostengünstig zu bewältigen, ist diese Strategie als erfolgreich zu betrachten.

Um unsere Überlegungen zu untermauern, haben wir die einzelnen (drei) Strategien isoliert betrachtet und geschaut, wie der Unternehmenserfolg durch den Einsatz von Zeitarbeit beeinflusst wird. Hier sind die Ergebnisse:

Typ 2- HRM-Outsourcing: Diese Strategie ist erfolgreich, wenn auch der Anteil übernommener Zeitarbeitnehmer hoch ist (Übernahmequote). Gelingt es einem Unternehmen also, von vielen getesteten Mitarbeitern einen Teil zu übernehmen, um den eigenen Personalbedarf zu decken, wirkt sich dies positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus. Zeitarbeit trägt dann dazu bei, die richtigen Mitarbeiter zu akzeptablen Kosten auszuwählen.

Typ 3 - Personalflexibilisierung: Hier ist ein entsprechend häufiger Einsatz der Zeitarbeit (also immer dann, wenn eine Auftragsspitze besteht) ein Erfolgsfaktor. Unternehmen mit einem starken Flexibilisierungsmotiv sind immer dann besonders erfolgreich, wenn es ihnen auch gelingt, den Personalbestand mit Hilfe der Zeitarbeit schnell auf- und auch wieder abzubauen. Sie vermeiden dadurch Überkapazitäten bzw. den Verlust von Aufträgen aufgrund fehlenden Personals und stärken so ihre Wettbewerbsfähigkeit. Wie zu erwarten, wirkt sich eine lange Einsatzdauer bei dieser Strategie negativ auf den Erfolg aus.

Typ 4 - duale Strategie: Hier fanden wir heraus, dass es weniger auf die Häufigkeit oder die Intensität des Zeitarbeitseinsatzes ankommt, sondern vielmehr auf die Verbreitung der Zeitarbeit im Unternehmen. Dies kann durch die Kombination der Eigenarten beider Motive erklärt werden. Zeitarbeit hilft dann, den Erfolg zu steigern, wenn sie in verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt wird, z. B. in der Verwaltung, um einen guten Buchhalter zu testen und später einzustellen, als auch in der Produktion, um dort schnell ein paar Helfer für einen neuen Auftrag einzusetzen.

Wir sehen also, dass sich Zeitarbeit unterschiedlich auf den Erfolg von Unternehmen auswirkt. Wir wissen nun auch, dass man, um den Erfolgsbeitrag

der Zeitarbeit beurteilen zu können, zunächst wissen muss, welche Ziele ein Unternehmen damit verfolgt. Und wir haben gelernt, dass nicht die Zeitarbeit an sich, sondern die Kombination ihrer spezifischen Merkmale wie der Häufigkeit, der Intensität, der Verbreitung im Unternehmen oder der Anteil übernommener Mitarbeiter für den Erfolg entscheidend ist.

4.6 Zusammenfassung und Ausblick

Zeitarbeit beschreibt die gewerbliche Überlassung eigener Mitarbeiter an Dritte zum Zwecke der Gewinnerzielung. Sie ist dabei ein Instrument von vielen zur Reaktion auf eine veränderte mengenmäßige oder auch qualitative Personalnachfrage. Die Besonderheit der Zeitarbeit liegt in ihrer Vielfalt. Sie ist in der Lage, alle Dimensionen des Personaleinsatzes, die Menge, die Kosten, die Qualität und die Verfügbarkeit zu beeinflussen.

Für den Einsatz von Zeitarbeit gibt es viele Gründe, die sich zu zwei „Metamotiven“ zusammenfassen lassen, Einsatz von Zeitarbeit zur (mengenmäßigen) Flexibilisierung des Personalbestandes und zur Auslagerung von Personalfunktionen, besonders der Personalbeschaffung. Aus diesen lassen sich vier Typen der Zeitarbeitsnutzung ableiten. Jede dieser vier Formen kann durch bestimmte Merkmale der Zeitarbeitsnutzung charakterisiert werden und kann den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen, wenn bestimmte Voraussetzungen vorliegen.

Gleichwohl birgt die Zeitarbeitsnutzung auch Gefahrenpotenziale in sich, wie z. B. die sinkende Produktivität eines Unternehmens, wenn sehr viele Zeitarbeitnehmer eingesetzt werden und diese nicht mehr angemessen in das Unternehmen integriert werden können. Ein weiteres Risiko besteht in einer langen Einsatzdauer von Zeitarbeitnehmern in Entleihunternehmen. Zahlt der Unternehmer mehr für den Zeitarbeitnehmer als für eigene Beschäftigte und will er diesen dauerhaft einsetzen, so wird er ihn irgendwann einstellen (müssen), um nicht weiterhin Monat für Monat mehr als eigentlich notwendig zu bezahlen. Zahlt der Unternehmer genauso viel oder gar weniger für den Zeitarbeitnehmer, werden irgendwann dessen Motivation und Leistung abnehmen, da er über einen langen Zeitraum die gleiche Arbeit für weniger Geld erledigt und dies als ungerecht empfindet.

Ein weiteres, mit einer starken und wiederholten Nutzung einhergehendes Risiko besteht in der für den Zeitarbeitseinsatz notwendigen Veränderung der Arbeitsaufgaben im Unternehmen. Ist ein Unternehmen darauf ausgerichtet,

oft und in starkem Maße Mitarbeiter neu ein- bzw. freizusetzen (vgl. unsere Strategie der „Personalflexibilisierung“), muss auch die Arbeit entsprechend (um)organisiert werden. Produktivitätsvorteile lassen sich für das Unternehmen nur dann realisieren, wenn die Masse der temporär Beschäftigten (a) schnell eingearbeitet werden kann, (b) der Arbeitsprozess gut überwacht und kontrolliert werden kann und (c) der durch einen Weggang entstehende Verlust an Wissen und Erfahrung nur geringen Schaden im Unternehmen verursacht. Hierfür ist eine starke Vereinheitlichung oder Standardisierung der Arbeitsaufgaben notwendig. Im Idealfall führt jeder Arbeitnehmer nur wenige Handgriffe aus. Jedoch wissen wir aus der Forschung, dass solche „Fließbandorganisationen“ und ihre Mitarbeiter im Falle eines grundlegenden Wandels (neue Produkte, neue Technologien) nur schwer in der Lage sind, sich an neue Gegebenheiten anzupassen oder diesen gar kreativ zu begegnen.

Während Zeitarbeit ihrer Vielfalt wegen grundsätzlich sehr positiv für Unternehmen ist, kann bei übermäßigem Einsatz aus dem Flexibilisierungsfaktor Zeitarbeit auch eine Flexibilisierungsfalle werden.

Literaturangaben

Hartz, P. (1996): Das atmende Unternehmen, Frankfurt am Main.

Holst, H./Nachtwey, O. et al. (2009): Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen, eine Studie im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt am Main.

Horstmann, J. (2007): Operationalisierung und Unternehmensflexibilität. Entwicklung einer umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse, Wiesbaden.

Jones, G. R./Bouncken, R. B. (2008): Organisation: Theorie, Design und Wandel, München.

Lehmann, Chr./Gantz, J./Eichel, C. (2012): Zeitarbeit in deutschen Industrieunternehmen, in: Bouncken, R. B./Bornewasser, M. (Hrsg.): Umgang mit Flexibilität in Unternehmen, Beiträge zur Flexibilisierung, Band 2, S. 74–75, Mering.

Nielen, S./Schiersch, A. (2011): Zuviel Leiharbeit erhöht die Lohnstückkosten, in: Wochenbericht 78(28), S. 10–13.

Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft 42(2), S. 267–284.

Promberger, M./Bellmann, L. et al. (2006): Leiharbeit im Betrieb: Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform, Abschlussbericht des Forschungsprojektes, Hans-Böckler-Stiftung, Nürnberg.