



Studie „Adapting to change“

How private employment services facilitate adaptation to change,
better labour markets and decent work

*Eine internationale Analyse der Zeitarbeit, erstellt von der Boston Consulting Group
für den Weltverband der Branche, Ciett. Deutsche Übersetzung der Kapitel*

„Zusammenfassung“ und „Schlussfolgerungen/Empfehlungen“

- Der BAP hat die Kernergebnisse der Studie in einem „Parlamentarierbrief“ dargestellt. Das PDF können Sie auf der BAP-Seite www.personaldienstleister.de >> Branche >> Studien herunterladen. Sie können jedoch auch die gedruckte Fassung kostenlos beim BAP bestellen.
- Die englischsprachige Originalstudie können Sie ebenfalls unter o.g. Adresse herunterladen oder kostenlos bei uns bestellen.
- Mehr Informationen zur Studie finden Sie unter www.ciett.org und www.eurociett.eu.

Studie „Adapting to change“

MODERNE ARBEITSMÄRKTE: ZEITARBEIT STÜTZT DEN WANDEL

Fortschrittliche Rahmenbedingungen für Zeitarbeit machen Arbeitsmärkte insgesamt effizienter. Die positiven Effekte der Branche strahlen so auf die ganze Volkswirtschaft aus. Das zeigt eine internationale Untersuchung der Boston Consulting Group für den Weltverband der Zeitarbeit, Ciett. Im Folgenden finden Sie die Zusammenfassung und Schlussfolgerungen der weltweiten Studie „Adapting to change“ in der deutschen Übersetzung. Alle Aussagen beziehen sich auf internationale Erkenntnisse der rund 40 betrachteten Länder und spiegeln nicht unbedingt die spezifische Situation in Deutschland wider.

Zusammenfassung

Die Zeitarbeit unterstützt Unternehmen und Arbeitnehmer bei der Anpassung an konjunkturelle Schwankungen. Die Branche bietet innovative und zuverlässige Lösungen, mit denen öffentliche und private Arbeitgeber den Personalbedarf den jeweiligen Auftragschwankungen anpassen können. Wirtschaftliche Entwicklungen lassen sich trotz ihrer Bedeutung zunehmend schwerer vorhersagen. Das liegt daran, dass sich in allen Volkswirtschaften Phasen von positivem und negativem Wachstum immer schneller abwechseln. Um Lösungen für diese steigende Schwankungen beim Personalbedarf zu ermöglichen, haben sich Zeitarbeitsunternehmen entwickelt. Außerdem unterstützen sie ihre Kunden dabei, die Personalsituation den Auswirkungen des jeweiligen Wirtschaftszyklus' anzupassen.

Der Strukturwandel stellt Volkswirtschaften und Arbeitsmärkte jedoch vor ganz neue Herausforderungen. So haben Globalisierung, demographische Entwicklung, branchenspezifische Veränderungen, Neuerungen im IT-Bereich sowie Unvorhersehbarkeit und Komplexität der wirtschaftlichen Entwicklung in Verbindung mit neuen Einstellungen zur Arbeit dazu geführt, dass die Volkswirtschaften auf der ganzen Welt tiefe strukturelle Veränderungen erleben. Die Konsequenzen für die Arbeitsmärkte sind erheblich: dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit (wobei junge Menschen besonders stark betroffen sind), der Bedarf an neuen Fähigkeiten für neue Berufe, geringe berufliche und räumliche Arbeitsplatzmobilität, das Risiko der Segmentierung der Arbeitsmärkte, geringe Teilhabe am Arbeitsmarkt (besonders für Frauen und ältere Beschäftigte) und die Notwendigkeit, verschiedene Formen von Arbeit mit angemessenen Arbeitsbedingungen in Einklang zu bringen.

Als führende Dienstleister sind Zeitarbeitsunternehmen so gut aufgestellt, dass sie eine Anpassung an diese strukturellen Veränderungen ermöglichen. Mit ihrer internationalen Reichweite und ihrem spezialisierten Marktwissen erleichtert die Branche die Anpassung an die sich ändernden Arbeitsmärkte. Denn diese werden immer komplexer, volatiler und unvorhersehbarer.

Die gemeinsam von der Boston Consulting Group und Ciett durchgeführte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Zeitarbeitsbranche eine Reihe von Charakteristika aufweist, die den Arbeitsmärkten hilft, effizient zu bleiben und effizienter zu werden. Dadurch wird diese Branche in den kommenden Jahrzehnten zu einem wertvollen Partner für die öffentliche Hand, für Unternehmen und Arbeitnehmer.

ZEITARBEITSUNTERNEHMEN ERMÖGLICHEN AUF ZUNEHMEND UNBESTÄNDIGEN UND KOMPLEXEN ARBEITSMÄRKTEN DIE ANPASSUNG AN DEN WANDEL

Die Konjunktur schwankt zunehmend. Das führt zu einem bleibenden Spannungsverhältnis zwischen dem Entstehen neuer Arbeitsplätze einerseits und Stellenabbau andererseits. Die Arbeitsmärkte müssen an diese neuen dynamischen Prozesse angepasst werden. Dies bedeutet eine der größten Herausforderungen, der die Gesellschaften heute gegenüberstehen. In dieser neuen komplexen Realität ist die Rolle von Vermittlern auf dem Arbeitsmarkt entscheidend. Arbeitnehmer und Arbeitgeber benötigen einen Vermittler, um schnell reagieren zu können. Sie können dadurch Angebot und Nachfrage besser aufeinander abstimmen und eine möglichst hohe Teilhabe am Arbeitsmarkt erreichen.

In stabilen wirtschaftlichen Zeiten sind Personaldienstleister zuverlässige Partner des Arbeitsmarktes. Sie helfen aber auch, wenn Volkswirtschaften vor Veränderungen stehen. Die Branche überbrückt die Lücken zwischen der wirtschaftlichen Erholung und dem Entstehen neuer Arbeitsplätze. Außerdem unterstützt sie die Unternehmen, sich besser und schneller den Konjunkturschwankungen anzupassen. Die Branche liefert effektive Personallösungen. So können Arbeitgeber Chancen nut-

zen und Veränderungen besser abfangen. Verstärkt bietet sie auch professionelle Dienstleistungen und Lösungsangebote für den Arbeitsmarkt – von der Beratung und Rekrutierung bis hin zu Outsourcing.

Unternehmen, die auf Auftragschwankungen strategisch und flexibel reagieren sowie Zeitarbeit nutzen, sind besser aufgestellt als Firmen, die das nicht tun. Denn sie kommen mit der zunehmenden Volatilität leichter zurecht und können Marktchancen effektiver wahrnehmen. Das belegen Forschungsergebnisse.

Arbeitnehmern bieten Personaldienstleister verschiedene Arbeitsverträge, die die neue Vielfalt an Erwartungen und Einstellungen an die Arbeit berücksichtigen. Die Branche verbindet die Flexibilität, die sich viele Arbeitnehmer heute wünschen, mit der Sicherheit, die sie ebenfalls brauchen. Sie schafft zusätzliche Arbeitsmöglichkeiten für Menschen und ermöglicht Arbeitssuchenden, schnell eine Stelle zu finden. Außerdem hilft sie, sich fortzubilden und zu qualifizieren. Damit trägt sie zur Weiterentwicklung der Betroffenen auf dem Arbeitsmarkt bei.

FAKTEN

- Erholt sich die Wirtschaft, steigt die Nachfrage bei Zeitarbeitsunternehmen bereits mehrere Monate, bevor die Arbeitslosenzahl sinkt.
- Personaldienstleister überbrücken die Zeit zwischen der wirtschaftlichen Erholung und dem Entstehen neuer Arbeitsplätze: Es gibt eine Eins-zu-eins-Korrelation zwischen der Entwicklung bei den überlassenen Zeitarbeitnehmern und der Entwicklung des BIP.
- 60 Prozent der Zeitarbeitnehmer in Frankreich gaben an, dass sie hauptsächlich deshalb bei Personaldienstleistern arbeiten, weil sie „schnell Arbeit finden wollten“.
- Die Mehrzahl der Zeitarbeitnehmer aus Großbritannien (66 Prozent), Polen (60 Prozent), den Niederlanden (58 Prozent) und Belgien (52 Prozent) ist der Ansicht, „dass Zeitarbeit ein ausgewogenes Leben ermöglicht“.

PERSONALDIENSTLEISTER REDUZIEREN DIE STRUKTURELLE UND DIE VORÜBERGEHENDE ARBEITSLOSIGKEIT

Als Vermittler auf dem Arbeitsmarkt tragen Personaldienstleister dazu bei, beide Dimensionen der Arbeitslosigkeit zu reduzieren: die strukturelle Arbeitslosigkeit (durch Weiterbildung und das Schaffen neuer Stellen) und die vorübergehende Arbeitslosigkeit (durch einen besseren und schnelleren Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage auf den Arbeitsmärkten).

Die Branche ist ein Motor für das Entstehen von Arbeitsplätzen und vergrößert die Bandbreite der verfügbaren Arbeitsmöglichkeiten. Sie baut die zunehmenden Ungleichgewichte zwischen Begabung und Nachfrage ab, indem sie die Grenzen zwischen Ländern und Branchen durchlässiger macht. Auf diese Weise trägt sie dazu bei, dass sowohl zum Nutzen einzelner Betriebe als auch im globalen Zusammenhang Angebot und Nachfrage zueinander finden.

Die Arbeitsmärkte sind permanent in Bewegung. Daher gehören auch das Entstehen und der Abbau von Arbeitsplätzen zu konstanten, täglich stattfindenden Prozessen. In diesem dynamischen Kontext ist eine aktive Arbeitsmarktpolitik mit einer starken Kooperation zwischen den öffentlichen und privaten Personaldienstleistern erforderlich. Nur so können

Wirtschaftswachstum und integrative Arbeitsmärkte aufrechterhalten werden.

Personaldienstleister schaffen bereits vor dem Anstieg der Zahl der allgemeinen Arbeitsplätze Stellen. Dadurch ist die Branche ein wichtiger Partner beim effektiven Umgang mit steigender und sinkender Nachfrage nach Arbeitskräften. Durch Zeitarbeitsunternehmen können sogar bei sehr niedrigem Wirtschaftswachstum Stellen entstehen, und die Branche kann der Konjunktur dadurch Schwung geben.

Darüber hinaus stellen verantwortungsvolle Personaldienstleister eine organisierte und regulierte Form von flexibler Arbeit zur Verfügung. Dadurch tragen sie dazu bei, die prekären Formen von Beschäftigung zu reduzieren: illegale Beschäftigung und Schwarzarbeit.

FAKTEN

- Arbeitslosenquote und Zeitarbeitsquote entwickeln sich gegenläufig: Je höher die Zeitarbeitsquote, desto niedriger die Arbeitslosenquote.
- Durch Zeitarbeit entstehen Arbeitsplätze: 2010 haben Personaldienstleister in den USA 401.000 neue Stellen geschaffen. Dies war der höchste Wert seit 1994. In Europa sind durch die Branche im Zeitraum zwischen dem Höhepunkt der wirtschaftlichen Krise im Jahr 2009 und Mitte 2011 mindestens 900.000 neue Stellen entstanden – zusätzlich zu den drei Millionen Zeitarbeitnehmern, die während des Abschwungs ihre Beschäftigung behielten. Dabei baute die Branche auf ihrer Leistung zwischen 2002 und 2007 auf, indem sie 1,3 Millionen neue Stellen schaffen konnte.
- Zeitarbeit ist kein Ersatz für Festanstellungsverträge: 74 Prozent der Unternehmen, die Zeitarbeitnehmer einsetzen, sehen die Einstellung eines festangestellten Mitarbeiters nicht als Alternative an. Und 62 Prozent dieser Arbeitgeber hätten keine Stellen geschaffen, wenn sie nicht die Möglichkeit gehabt hätten, auf Zeitarbeit zurückzugreifen.
- Zeitarbeit trägt zu einer Reduzierung der Schwarzarbeit bei: Es gibt eine negative Korrelation zwischen dem Maß an illegaler Beschäftigung und der Zeitarbeitsquote: Je mehr Zeit-, desto weniger Schwarzarbeit. Italien führte die Zeitarbeit 1998 als Mittel zur Bekämpfung der Schwarzarbeit gesetzlich ein. In Belgien spielen Zeitarbeitsunternehmen eine

wichtige Rolle dabei, nicht angemeldete häusliche Reinigungskräfte in eine offizielle Beschäftigung zu überführen.

- In Australien hat die Regierung den gesamten Arbeitsvermittlungsbereich an private und gemeinnützige Organisationen ausgelagert. Der Privatsektor arbeitet – wie sich nun zeigt – deutlich effizienter. Er bringt die dreifache Leistung und kostet dabei nur ein Drittel.

PERSONALDIENSTLEISTER REDUZIEREN DIE SEGMENTIERUNG DER ARBEITSMÄRKTE

Die Differenzierung der Arbeitsmärkte können durch ein geringes Maß an Teilhabe sowie eine geringe berufliche und geographische Arbeitsplatzmobilität charakterisiert werden. Die Übergangsfunktion, die Zeitarbeitsunternehmen übernehmen, ist entscheidend dafür, integrative Arbeitsmärkte mit einem hohen Maß an Teilhabe aufrechtzuerhalten.

Durch die Ermittlung von Beschäftigungsbedarf und die Deckung dieses Bedarfs durch Arbeitskräfte erfüllt die Zeitarbeit eine wichtige Sprungbrett-Funktion: Sie ermöglicht Menschen den Übergang von einer Ausbildung in die Beschäftigung, von der Arbeitslosigkeit in die Beschäftigung oder von einer Stelle zu einer anderen. Außerdem unterstützt sie den Übergang von Teilzeit- in Vollzeitarbeit (und umgekehrt) sowie den Wechsel zwischen verschiedenen Branchen, wenn die wirtschaftliche Nachfrage sich ändert.

Diese Rolle eines „Übergangs-Maklers“ ist insbesondere für junge und benachteiligte Menschen relevant (z. B. für ethnische Minderheiten oder Frauen, die auf den Arbeitsmarkt zurückkehren sowie ältere Arbeitnehmer). Das liegt daran, dass Personaldienstleister einen einfachen Zugang zum Arbeitsmarkt bieten (sie helfen Arbeitssuchenden beim Finden der richtigen Stelle). Und daran dass Arbeitgeber diese benachteiligten Arbeitnehmer mit einem geringen Risiko einstellen können (Probezeit) und dass sie vertragliche Vereinbarungen bieten, die die Defizite dieser Gruppe berücksichtigen (am Anfang zunächst Teilzeitarbeit, bis Vertrauen vorhanden ist).

Die Branche der Zeitarbeitsunternehmen trägt zur Reduzierung von illegaler Beschäftigung bei und bietet Arbeitsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose. Daher spielt sie eine wichtige Rolle bei der Maximierung der Teilhabe am Arbeitsmarkt und trägt so zu einer Gesellschaft ohne Ausgrenzung bei.

FAKTEN

- Rund 12 Millionen Beschäftigte nutzen in Europa jährlich Personaldienstleister, um in den Arbeitsmarkt einzutreten, die Stelle zu wechseln, ihre Qualifikationen zu erweitern oder sich in Richtung einer Festanstellung zu entwickeln.
- Sprungbrett-Funktion: In Südafrika hatten nur 15 Prozent der Beschäftigten eine Arbeit, bevor sie in der Zeitarbeit anfangen. Anschließend stieg die Zahl auf 61 Prozent. In Frankreich hatten nur elf Prozent der Beschäftigten einen Job, bevor sie eine Tätigkeit in der Zeitarbeit aufnahmen – 66 Prozent danach. In Norwegen stieg der Anteil der beschäftigten Menschen durch Zeitarbeit von 16 Prozent auf 65 Prozent und in Schweden von 34 auf 85 Prozent.
- Personaldienstleister helfen jungen Menschen beim Einstieg und Verbleib in den Arbeitsmärkten: 35 Prozent der Zeitarbeitnehmer in Europa sind jünger als 25 Jahre. Zeitarbeit ist häufig die erste Chance für diese Gruppe, Berufserfahrung zu sammeln.
- Wege aus der Arbeitslosigkeit: 66 Prozent der Zeitarbeitnehmer waren arbeitslos, bevor sie die Hilfe von Zeitarbeitsunternehmen in Anspruch nahmen. Außerdem machen ältere Arbeitnehmer (über 50 Jahre) einen wachsenden Anteil der Zeitarbeitnehmer aus: In Frankreich und Belgien stieg der Anteil der älteren Arbeitnehmer an Zeitarbeitnehmern doppelt so stark wie ihr Anteil am konventionellen Arbeitsmarkt.
- In ganz Europa ist Zeitarbeit als wirksames Instrument anerkannt, um den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu finden (dies sagen in Großbritannien 92 Prozent, in Belgien 86 Prozent, in Italien 71 Prozent und in Deutschland 59 Prozent der Bevölkerung) oder um eine Vollzeitbeschäftigung zu finden (90 Prozent in Großbritannien, 78 Prozent in der Niederlande, 43 Prozent in Deutschland und 40 Prozent in Italien).

ZEITARBEIT TRÄGT DAZU BEI, DIE FÜR DEN ARBEITSMARKT BENÖTIGTEN QUALIFIKATIONEN ZU FINDEN UND ZU ENTWICKELN

Der weltweite demographische Wandel sorgt für eine ungleiche Verteilung von Begabung und globaler Nachfrage: Während in den USA, Japan und Europa der Fachkräftemangel zunimmt, gibt es südlich des Äquators mehr Arbeitnehmer als Stellen – und häufig verfügen die Arbeitssuchenden nicht über die benötigten Qualifikationen. Dabei kann die Branche nicht nur bei saisonalen Schwankungen bezüglich qualifizierter Arbeitskräfte helfen, sondern auch bei einer Anpassung der Qualifikationen an den Strukturwandel.

Die Aktivitäten von Zeitarbeitsunternehmen spiegeln nicht nur branchenspezifische Veränderungen wider, sondern helfen auch den Volkswirtschaften, sich an diese Veränderungen anzupassen. Die Zeitarbeit unterstützt Arbeitnehmer dabei, von schwächeren Branchen in gefragte Branchen zu wechseln. Die Personaldienstleister stellen einen Zugang zur Weiterbildung bereit. Dadurch tragen sie außerdem dazu bei, die Begabungslücke zu füllen und besser qualifizierte Beschäftigte hervorzubringen. Die Auffrischung von Kenntnissen und Erweiterung von Qualifikationen gehören zu den Kernkompetenzen der Branche. Nur so kann sie ihren Auftrag erfüllen, Angebot und Nachfrage auf den Beschäftigungsmärkten in Einklang zu bringen.

Arbeitnehmer erhalten von Zeitarbeitsunternehmen Unterstützung beim Zugang zu weiteren Einsätzen und beim Übergang zu einer weiteren Beschäftigung. Die Weiterbildung für Zeitarbeitnehmer ist bedarfsorientiert und wird in enger Zusammenarbeit mit den Unternehmen organisiert, die Zeitarbeitnehmer einsetzen. Der kurzfristige und pragmatische Ansatz kommt besonders den gering qualifizierten Arbeitnehmern zugute. Auf diese Weise werden den Zeitarbeitnehmern Seitwärts- und Aufwärtswechsel möglich, bei denen sie bedarfsgerecht Branchen- und Ländergrenzen überschreiten und so ihre Karriere vorantreiben.

FAKTEN

- Zeitarbeitsunternehmen passen die Qualifikationen an branchenspezifische Veränderungen an: In den USA macht der Fachkräftebereich (gut ausgebildete Zeitarbeitnehmer) heute 55 Prozent des Stellenmarktes aus. Im Jahr 1995 betrug er noch 36 Prozent. Dies zeigt, wie sehr die Nachfrage nach Fachkräften gestiegen ist. In Frankreich ist der Anteil der Zeitarbeitnehmer im Dienstleistungssektor in den

vergangenen Jahren um 10 Prozent gewachsen. Dies spiegelt den Wandel hin zu einer stärker dienstleistungsorientierten Wirtschaft wider.

- Zeitarbeit schafft Qualifikationen: In sieben europäischen Ländern (Belgien, Frankreich, Luxemburg, Niederlande, Italien, Spanien und Österreich) wurden branchenspezifische Weiterbildungsfonds gegründet, die von den Tarifpartnern getragen werden. Sie sollen den Zugang der Zeitarbeitnehmer zu Weiterbildung erleichtern. Von diesen Weiterbildungsfonds werden jährlich mehr als 500 Millionen Euro in Programme investiert, die sich speziell an Zeitarbeitnehmer richten.
- In den Niederlanden erhalten Zeitarbeitnehmer deutlich mehr Qualifizierung als Festangestellte. Außerdem besuchen sie regelmäßig Qualifizierungsmaßnahmen, um sich neue Arbeitsmöglichkeiten zu eröffnen. 70 Prozent der Zeitarbeitnehmer, die sich weiterbilden, sind jünger als 35 Jahre, während nur 50 Prozent der Festangestellten, die sich weiter qualifizieren, zu dieser Altersklasse gehören.

PERSONALDIENSTLEISTER BIETEN ANGEMESSENE ARBEIT

In Volkswirtschaften auf der ganzen Welt müssen sich Arbeitskräfte an die aktuellen Veränderungen anpassen. Gleichzeitig muss die Arbeit gemäß den Kriterien der von der Internationalen Arbeitsorganisation entwickelten „Agenda für angemessene Arbeit“ angemessen gestaltet sein. Der organisierte und regulierte Bereich der Zeitarbeit bietet angemessene Arbeit. Darüber hinaus sind damit deutliche Vorteile verbunden – gerade im Vergleich zu anderen Formen der externen flexiblen Arbeit wie Arbeit auf Abruf, befristete Arbeitsverhältnisse und Outsourcing, die für die Beschäftigten sehr prekär sein können.

Da Zeitarbeitnehmer – befristet oder unbefristet – die Beschäftigten der Personaldienstleister sind, haben sie einen verlässlichen Partner, wenn es um die Aushandlung der Arbeitsbedingungen geht. In vielen Fällen werden die Beschäftigungsbedingungen mit den Gewerkschaften vereinbart, die die Interessen der Zeitarbeitnehmer vertreten. Die Zeitarbeit ist insofern die einzige Form von flexibler Arbeit, die als eigene Branche organisiert ist und demzufolge (besonders in Europa) viele Tarifverträge mit den Gewerkschaften auf nationaler Ebene abgeschlossen hat. So sind Zeitarbeitnehmer durch Rechte geschützt, die die Tarifpartner vereinbart haben

– entweder branchenweit oder spezifisch für das Unternehmen, das Zeitarbeitnehmer einsetzt.

Die Branche der Personaldienstleister ist eine treibende Kraft für soziale Innovation. Sie hat neue Wege organisiert, sozialen Schutz für Beschäftigte ohne Stammarbeitsverhältnis zu gewährleisten. In mehreren Ländern hat die Branche Programme entwickelt, mit denen die Portabilität und Übertragbarkeit der Rechte von Zeitarbeitnehmern (Krankenversicherung, ergänzende Altersversorgung und berufliche Weiterbildung) gestärkt wurden.

In Europa sind Personaldienstleister häufig Musterbeispiele für Flexibilität und Sicherheit („Flexicurity“). Denn sie bieten sowohl den Unternehmen als auch den Beschäftigten eine einzigartige Kombination aus Flexibilität und Sicherheit.

Die Personaldienstleistungsbranche hält eine angemessene Regulierung für notwendig und unterstützt gehobene Qualitätsstandards. Dadurch erweisen sich Personaldienstleister als verantwortungsvoller Arbeitgeber, der an einer ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung der Branche interessiert ist. Aus diesem Interesse heraus legt die Branche auch großen Wert darauf, gemeinsam mit den Regierungen und Gewerkschaften gegen Missbrauch und illegale Praktiken durch einzelne nicht vertrauenswürdige Firmen vorzugehen.

FAKTEN

- Die Branche engagiert sich für die Entwicklung eines konstruktiven sozialen Dialogs: In mehr als 25 Ländern auf der ganzen Welt (18 in Europa, sieben außerhalb von Europa) wird Zeitarbeit durch Tarifvereinbarungen geregelt. Diese Verträge wurden entweder branchenübergreifend, branchenspezifisch oder auf der Ebene des Unternehmens, das Zeitarbeitnehmer einsetzt, ausgehandelt. 2010 hat der japanische Verband der Zeitarbeitsunternehmen (Japanese Staffing Services Association – JASSA) zusammen mit Rengo, dem japanischen Gewerkschaftsbund, eine Deklaration zu dem Thema verabschiedet. Darin wird dargestellt, wie die Behandlung von Zeitarbeitnehmern verbessert und faire Praktiken in der Branche gefördert werden können.
- Diese Tarifvereinbarungen führten in mehreren Ländern zur Einrichtung von Sozialfonds, die von den Tarifpartnern gemeinsam verwaltet werden. Diese bieten den Zeitarbeitnehmern durch Qualifizierung (Belgien, Frankreich, Luxemburg, Niederlande, Ita-

lien, Spanien und Österreich), Arbeitsschutzmaßnahmen (Belgien, Frankreich, Niederlande), Alterssicherungsmaßnahmen (Frankreich, Niederlande, Italien, Schweiz) sowie ergänzende Sozialleistungen (Belgien, Frankreich, Niederlande, Italien) zusätzlichen Schutz.

- Die Branche arbeitet eng mit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und den internationalen Gewerkschaften (ITUC, UNI Global) zusammen, um in Ländern, die noch keine geeigneten Vorschriften zur Zeitarbeit haben, die Annahme solcher Regeln zu unterstützen. Als Richtlinie dient dabei die ILO-Konvention Nr. 181 („Übereinkommen über Zeitarbeitsunternehmen“).
- Die Branche hat spezifische Werkzeuge entwickelt, um sicherzustellen, dass Qualitätsstandards und Regulierungen (durch Gesetze und Tarifvereinbarungen) durchgesetzt werden: In Frankreich (CPPNTT), Belgien (CNT) und den Niederlanden (SNCU und SNA) existieren Organisationen der Tarifpartner, die die Einhaltung der bestehenden Regelungen zur Zeitarbeit überwachen und sicherstellen. In Belgien und Portugal wurde die Position eines Ombudsmannes geschaffen, der die Beschwerden von Zeitarbeitnehmern prüft und ggf. eine Entschädigung festlegt. In Schweden und den Niederlanden, wo es keine Lizenzregelungen gibt, existiert ein Zertifizierungssystem, mit dem die Bedingungen überprüft werden, unter denen Zeitarbeitsunternehmen arbeiten.
- In Bezug auf ihre Arbeitsbedingungen äußern sich die Zeitarbeitnehmer sehr zufrieden. In ganz Europa würde ein großer Teil der Zeitarbeitnehmer die Zeitarbeit auch Verwandten und Freunden empfehlen: 83 Prozent in Großbritannien, 76 Prozent in Polen, 74 Prozent in Belgien, 69 Prozent in Frankreich, 62 Prozent in den Niederlanden und 55 Prozent in Italien. In Frankreich ist der Anteil derer, die ein positives Bild von der Zeitarbeit haben, unter Zeitarbeitnehmern mit 91 Prozent höher als in den anderen Bevölkerungsgruppen (Arbeitssuchende, Beschäftigte im öffentlichen Dienst, Beschäftigte in der Privatwirtschaft, Studierende). 93 Prozent der französischen Zeitarbeitnehmer sind zufrieden mit ihrer Arbeit, 89 Prozent mit ihrer Work-Life-Balance und 79 Prozent mit ihrem Gehalt.

EFFIZIENTE ARBEITSMÄRKTE BENÖTIGEN EINE GEEIGNETE REGULIERUNG FÜR PERSONALDIENSTLEISTER

In vielen Ländern spielt die Branche der Personaldienstleister bereits eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Anpassung an saisonale, konjunkturelle oder strukturelle Veränderungen. In anderen Ländern hingegen verhindert eine unangemessene und unausgewogene Regulierung, dass die Branche ihren Beitrag zur Anpassung an den Wandel leistet. In einigen Fällen kann sich die Branche nicht auf einen klaren und stabilen rechtlichen Rahmen verlassen, weil die spezifische Beschäftigungssituation mit drei Parteien (Zeitarbeitnehmer, Zeitarbeitsfirma und Kundenunternehmen) rechtlich nicht anerkannt ist. In anderen Fällen arbeiten die Zeitarbeitsunternehmen immer noch in einem Regulierungsrahmen, der Jahrzehnte alt und für den heutigen, tiefgreifend geänderten Arbeitsmarkt nicht mehr geeignet ist. Entsprechend veraltet sind die Bedingungen, die die Branche erfüllen muss. Dazu gehören Einschränkungen bei den Dienstleistungen und den Arbeitsverträgen, die eingegangen werden dürfen, auf Branchen bezogene Verbote, eine zu geringe Anzahl von Nutzungsgründen sowie eine zu kurze Höchstdauer von Einsätzen.

Die Boston Consulting Group und Ciett haben zwei Indikatoren mit dem Ziel entwickelt, Wege aufzuzeigen, wie Personaldienstleister Arbeitsmärkte optimieren können:

- Einen Index für regulatorische Effizienz (Regulatory Efficiency Index), der die Regulierung der Zeitarbeit auf dem jeweiligen nationalen Markt misst.
- Einen Index für Arbeitsmarkteffizienz (Labour Market Efficiency Index), der auf sechs objektiven Kriterien basiert, die für jedes Land berechnet werden: allgemeine Beschäftigungsquote, Beschäftigungsquote unter den 15- bis 24-Jährigen, Beschäftigungsquote unter den 55- bis 64-Jährigen, Jahresarbeitszeit, Erwerbsquote und Arbeitslosenquote.

ERLÄUTERUNG

Um herauszufinden, wie der Regulierungsrahmen aussehen müsste, damit Personaldienstleister einen optimalen Beitrag zu besser funktionierenden Arbeitsmärkten leisten können, haben die Boston Consulting Group und Ciett vier Gebiete ermittelt, auf denen Zeitarbeitsunternehmen momentan tätig sind:

1. **Marktgesteuert** – Länder, in denen Personaldienstleister tätig und das Arbeitsrecht relativ liberalisiert sind und in denen Unternehmen bei der

Wahl der am besten geeigneten Beschäftigungsform ein hohes Maß an Freiheit genießen. Bei dieser Art von Umfeld spielt auch die Selbstregulierung eine wichtige Rolle.

2. **Auf dem sozialen Dialog basierend** – Länder, in denen Personaldienstleister und das Arbeitsrecht stark von den Verhandlungen zwischen den Tarifpartnern beeinflusst sind. In einem derartigen Umfeld haben die Tarifpartner die Freiheit, die Regeln durch Verhandlungen festzulegen.
3. **Durch den Gesetzgeber bestimmt** – Länder, in denen Zeitarbeitsunternehmen und das Arbeitsrecht primär von den Regierungen sowie von der nationalen oder regionalen Gesetzgebung bestimmt sind, - wo also das Arbeitsrecht stark auf einer formalen Gesetzgebung gründet.
4. **Aufstrebende Märkte** – Länder, in denen es Personaldienstleister erst seit kurzem gibt und in denen das Arbeitsrecht noch entwickelt wird. Die Gesetzgebung entwickelt sich, und in manchen Fällen ist das Maß an informeller Arbeit sehr hoch.

Die Länder mit einem Umfeld, das auf dem sozialen Dialog gründet, unterteilen wir nochmals in drei Untergruppen, so dass sich sechs Gruppen von Ländern ergeben, in denen Personaldienstleister tätig sind.

Wenn man die Ländergruppen mit dem Index für Arbeitsmarkteffizienz vergleicht, ergeben sich deutliche Unterschiede: Die marktorientierten und die auf dem sozialen Dialog gründenden Staaten schneiden durchweg besser ab und zeigen eine höhere Effizienz als die durch den Gesetzgeber bestimmten Umfeldler. Hauptgründe waren dabei veraltete Beschränkungen der Dienstleistungen, Einstiegshürden, die das System für Zeitarbeitsunternehmen vorsieht, sowie die geringere Fähigkeit der Tarifpartner, ein angemessenes Maß an Regulierung zu definieren. Auch die aufstrebenden Märkte sind weniger effizient, weil sich hier die rechtlichen Rahmenbedingungen und die sozialen Systeme noch in der Entwicklungsphase befinden und es dadurch den Personaldienstleistern nicht ermöglichen, eine bedeutendere Rolle zu spielen.

Hervorzuheben ist, dass der Bericht keine bestimmte Art von Umfeld als optimal empfehlen möchte. Im Gegenteil: Er erkennt an, dass es keine Einheitslösung gibt und dass die Regulierung der Kultur, den Werten und den Prioritäten des

Marktes und seiner Gesellschaft entsprechen muss.

Zwar entwickelt sich die Branche der Personaldienstleister in den unterschiedlichen Umfeldern ganz unterschiedlich. Allerdings ist es eine Tatsache, dass die Branche bei einer geeigneten Regulierung die Teilhabe am Arbeitsmarkt erhöhen kann, indem sie Arbeitsplätze schafft, Schwarzarbeit reduziert, benachteiligte Menschen für den Arbeitsmarkt gewinnt und das Spektrum der Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsoptionen erweitert.

FAKTEN

- Länder ohne spezifische Regulierung für die Tätigkeit von Zeitarbeitsunternehmen und Länder mit einer veralteten Regulierung haben schlechte Werte beim Index für regulatorische Effizienz. Dies trifft beispielsweise auf die Türkei, Argentinien, Chile, Griechenland, Luxemburg und Spanien zu. Reifere Märkte, die eine Regulierung für Zeitarbeit entwickelt haben und diese Regulierung regelmäßig an die Anforderungen der Arbeitsmärkte anpassen, weisen hingegen Spitzenwerte auf. Dies gilt z. B. für die Niederlande, Schweden, die USA, Dänemark, Großbritannien, Australien, Belgien, Deutschland und Frankreich.
- Alle Länder mit hohen Werten für die Arbeitsmarkteffizienz sind Länder, in denen die Personaldienstleistungsbranche bereits seit vielen Jahren tätig sein kann (Ausnahme: Frankreich). Länder hingegen, in denen der Sektor erst kürzlich geöffnet wurde (z. B. Chile und Osteuropa) oder immer noch nicht angemessen reguliert ist (z. B. Mexiko, Luxemburg, Spanien, Portugal), erzielen niedrigere Werte.
- Die Effizienz des Arbeitsmarktes wirkt sich deutlich auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes aus: Es gibt eine direkte Korrelation zwischen den Werten beim Index für Arbeitsmarkteffizienz und den Punkten, die ein Land im Bericht des Weltwirtschaftsforums zur Wettbewerbsfähigkeit erzielt.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Ausblick

Der Strukturwandel in der Wirtschaft wird immer deutlicher. Damit steigt auch die Notwendigkeit, Arbeitsmärkte transparent und anpassungsfähig zu gestalten. Unvorhersehbarkeit, Volatilität und Komplexität sind die wesentlichen Merkmale der heutigen Arbeitsmärkte.

Ein erfolgreicher Umgang mit Ungleichgewichten bei den Qualifikationen, mit der demographischen Entwicklung sowie mit branchenspezifischen und geographischen Verschiebungen erfordert effektive Vermittler auf dem Arbeitsmarkt, die eine Anpassung an den Wandel unterstützen und weltweit operieren, um die Beschäftigungslücke zu schließen und Angebot und Nachfrage in Deckung zu bringen.

Personaldienstleister unterstützen Volkswirtschaften bereits dabei, mit branchenspezifischen Veränderungen und kürzeren Konjunkturzyklen zurechtzukommen. Unternehmen, die Zeitarbeit nutzen, können bei Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt schnell reagieren sowie neue und innovative Lösungen einführen. Das macht sie zu einem wertvollen Partner für Regierungen, Unternehmen und Beschäftigte. Für Regierungen stellen sie eine Verbindung aus Flexibilität und Sicherheit dar. Ihre verstärkte Kooperation mit der staatlichen Arbeitsverwaltung zeigt, dass die Branche entschlossen ist, Lösungen vorzulegen und für besser funktionierende Arbeitsmärkte zu sorgen.

Unternehmen, die in der neuen Realität tätig sein und Chancen flexibel ergreifen möchten, offeriert die Branche verschiedene Mehrwertdienstleistungen sowie partnerschaftliche Unterstützung, um maßgeschneiderte Lösungen für den jeweiligen Personalbedarf zu finden. Zeitarbeitsunternehmen bieten ein umfassendes Marktwissen sowie Vor-Ort-Präsenz, die den Unternehmen helfen kann, die Chancen einer zunehmend globalen Wirtschaft zu nutzen und sich an neue Marktumgebungen anzupassen, neue Märkte zu erkunden und in neue Länder vorzudringen.

Aus Sicht der Beschäftigten haben Personaldienstleister die Aufgabe, ihre Karriere beratend und fördernd zu begleiten – zum einen dadurch, dass sie Übergänge zwischen Arbeitsverhältnissen erleichtern, und zum anderen, indem sie einen Zugang zur Weiterbildung eröffnen. Denn diese ist für Flexibilität und neue Arbeitsmöglichkeiten erforderlich. Personaldienstleister kümmern sich um die Karriere der Beschäftigten und sorgen dafür, dass ihnen ein großes Spektrum an Arbeitsoptionen offensteht. So können sich die Beschäftigten ganz darauf konzentrieren, ihre Arbeit gut zu machen und neue Qualifikationen und Erfahrungen zu gewinnen.

Es ist klar, dass Zeitarbeitsunternehmen eine Rolle bei der Anpassung an die neue Realität der Arbeitsmärkte spielen müssen. Die Frage ist nur, wie diese Rolle genau aussieht.

Die Studie von Boston Consulting Group und Ciett kommt zu dem eindeutigen Ergebnis, dass es keinen universell gültigen Ansatz geben kann. Personaldienstleistungsbranche muss im Kontext des Marktes gesehen werden, in dem sie stattfindet, sowie im Kontext der sozioökonomischen und gesellschaftlichen Eigenschaften, die diesen Markt definieren.

Gleichzeitig zeigt die Studie, dass Personaldienstleister das Potenzial haben, für integrative Arbeitsmärkte zu sorgen und maßgeschneiderte Lösungen für die neuen Beschäftigungsherausforderungen zu liefern. Voraussetzung dafür ist, dass die Branche durch geeignete Regulierungen in der Lage ist, ihre Rolle zu erfüllen und auf dem Markt als Vermittler aufzutreten, Wandel zu ermöglichen, soziale Innovation herbeizuführen, Arbeitsplätze zu schaffen und Übergänge zu erleichtern.

Es lässt sich nicht generell sagen, dass ein bestimmter Regulierungsrahmen optimal für effiziente Arbeitsmärkte ist. Jedoch hat sich innerhalb der Gruppen von Ländern mit einem bestimmten Umfeld eine Reihe von Maßnahmen eindeutig als wirksam erwiesen. Der Schlüssel zu einer gut funktionierenden Zeitarbeitsbranche, die in einer volatilen Wirtschaft die Anpassung an Veränderungen unterstützen kann, besteht in einer ausgewogenen Regulierung. Diese ausgewogene Regulierung sollte de facto die vier grundlegenden Säulen des Flexicurity-Konzepts („Flexibilität und Sicherheit“) enthalten. Sie werden von den europäischen Institutionen wie folgt definiert:

- flexible und verlässliche Vertragsvereinbarungen;
- umfassende Strategien für ein lebenslanges Lernen. Sie sorgen für eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten;
- eine effektive Arbeitsmarktpolitik, die den Menschen dabei hilft, mit dem schnellen Wandel zurechtzukommen;
- moderne Systeme der sozialen Absicherung, die eine angemessene Einkommensunterstützung bieten.

Neben diesen vier Säulen hat sich der soziale Dialog als wichtiger Faktor bei der Implementierung von Flexicurity-Konzepten erwiesen.

Volkswirtschaften profitieren von der Diversifizierung und von mobilen Beschäftigten. Um das Wirtschaftswachstum in den kommenden Jahrzehnten aufrechtzuerhalten, müssen alle Akteure in der Lage sein, schnell zu reagieren und neue Grundlagen für Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Deshalb sollten die Entscheidungsträger auf politischer und auf gesellschaftlicher Ebene durch eine angemessene Regulierung der Zeitarbeit zur Effizienz des Arbeitsmarktes beitragen.

AUSBLICK

Der Bericht unterstreicht, dass die Branche hervorragend aufgestellt ist, um Regierungen, Unternehmen und die Beschäftigten beim Umgang mit den Dynamisierungen auf dem Arbeitsmarkt sowie bei der Bewerksstellung von saisonalen, konjunkturellen und strukturellen Veränderungen zu unterstützen.

Der Bericht gibt den Entscheidungsträgern auf internationaler, regionaler und nationaler Ebene Empfehlungen an die Hand, wie der Beitrag der Zeitarbeit zu einem nachhaltigen Wachstum maximiert werden und wie die Branche ihre Aufgabe am besten erfüllen kann, Lösungen für die neue ökonomische Realität zu finden.

1. Die Entscheidungsträger sollten sicherstellen, dass der Regulierungsrahmen für Personaldienstleister angemessen ist, so dass die Branche ihre Aufgaben voll erfüllen kann.
 - a. In Ländern, in denen keine spezifische Regulierung für die Branche existiert, sollte ein Rechtsrahmen geschaffen werden. Als Richtlinie könnte dabei die ILO-Konvention Nr. 181 („Übereinkommen über private Arbeitsvermittler“) dienen. Die Tarifpartner sollten in die Definition eines solchen Rechtsrahmens eng eingebunden werden.
 - b. In Ländern mit spezifischer Regulierung sollten die Entscheidungsträger die für Personaldienstleister geltenden Bedingungen und Einschränkungen regelmäßig daraufhin prüfen, ob diese veraltet und der neuen Realität des Arbeitsmarktes angemessen sind.
2. Die Entscheidungsträger sollten anerkennen, dass die Zeitarbeitsunternehmen eine eigene Branche darstellen. Entsprechend sollten die Personaldienstleister auch die Freiheit haben, Tarifverhandlungen zu führen und ggf. mit den Gewerkschaften das Maß an Regulierung sowie die Arbeitsbedingungen für Zeitarbeitnehmer auszuhandeln.
3. Angemessen regulierte Personaldienstleister sollten von den Entscheidungsträgern in die Entwicklung und Implementierung einer aktiven Arbeitsmarktpolitik einbezogen werden – insbesondere durch öffentlich-private Kooperation. Die Branche leistet einen erheblichen Beitrag: Sie erleichtert Übergänge auf dem Arbeitsmarkt, verbessert die Teilhabe durch neue Arbeitsplätze sowie Reduzierung der Schwarzarbeit und bietet angemessene Arbeit. Daher sollte sie in die öffentliche Beschäftigungspolitik einbezogen werden.

Die Zeitarbeitsbranche erleichtert die Anpassung der Arbeitsmärkte an Veränderungen. Die Branche möchte ihren Beitrag zu angemessener Arbeit und besser funktionierenden Arbeitsmärkten weiter ausbauen und macht zu diesem Zweck einige zentrale Zusagen.

1. Die Branche sagt zu, in Kooperation mit allen relevanten Beteiligten, einschließlich der Tarifpartner, die Regulierung der Zeitarbeit zu optimieren. Die Branche setzt sich dafür ein, dass die ILO-Konvention Nr. 181 („Übereinkommen über Zeitarbeitsunternehmen“) in weiteren Ländern ratifiziert wird und dass möglichst viele Länder weltweit die Bedingungen der Konvention umsetzen.
2. Die Branche verpflichtet sich zu einem kontinuierlichen Engagement für die Verbesserung der Unternehmensführung (Governance) und der Qualitätsstandards der Branche auf der ganzen Welt. Die Branche wird sich dafür einsetzen, dass in Ländern, in denen die Zeitarbeitsunternehmen noch nicht in nationalen Verbänden organisiert sind, solche Verbände gegründet werden. Die Branche wird die Qualitätsnormen und Verhaltenskodizes verbessern und die Einführung von Beschwerde- und Entschädigungsverfahren für Fälle von Fehlverhalten unterstützen.
3. Die Branche verpflichtet sich, die Karrieren ihrer Beschäftigten aktiv zu fördern. Außerdem wird sie die Herausforderungen und Chancen der heutigen Arbeitswelt sowie die benötigten Initiativen (z. B. Erweiterung der Qualifikationen, soziale Innovationen, Berufsberatung und effektive Übergänge) noch stärker berücksichtigen, um auf diese Weise angemessene Arbeit für alle sicherzustellen. Zu diesem Zweck verpflichtet sich die Zeitarbeitsbranche dazu, weitere Investitionen in eine umfangreichere und bessere Ausbildung ihrer eigenen Mitarbeiter sowie der Zeitarbeitnehmer zu tätigen.
4. Die Branche wird ihre Bemühungen im Bereich der Kommunikation verstärken, um die Rolle zu erläutern, die sie beim Entstehen von effizienten Arbeitsmärkten spielt. Außerdem wird sie so die unmoralische und illegale Seite der Branche bekämpfen. Dazu wird sie in Kooperation mit den Gewerkschaften aus einem starken gemeinsamen Interesse heraus nicht nur weitere Forschungen durchführen, sondern auch gegen Missbrauch und illegale Praktiken durch vereinzelte nicht vertrauenswürdige und unmoralische Personaldienstleister kämpfen. Diese schwarzen Schafe schädigen das Image der gut organisierten und verantwortungsvollen Firmen, führen zu unfairem Wettbewerb und zu einem nicht akzeptablen Missbrauch der Beschäftigten.

5. Die Branche sagt zu, ihre Rolle als Vermittler auf dem Arbeitsmarkt in Kooperation mit allen relevanten Beteiligten auszubauen mit dem Ziel, integrative, gut funktionierende und nachhaltige Arbeitsmärkte mit einem hohen Maß an Teilhabe und einem koordinierten Ansatz für den Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage zu entwickeln.

IMPRESSUM:

2., überarbeitete Auflage, September 2012

Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister e.V. (BAP)

Hauptgeschäftsführer: Thomas Hetz | **Redaktion:** Michael Wehran

Universitätsstraße 2–3a | 10117 Berlin

Tel.: +49 (0)30 206098-0 | www.personaldienstleister.de

