



# Der Klebeeffekt in der Zeitarbeit aus Sicht von Zeitarbeitsunter- nehmen

Ausgewählte Ergebnisse einer Be-  
fragung von Zeitarbeitsunterneh-  
men in NRW



**Dr. Cordula Sczesny**

## **Der Klebeffekt in der Zeitarbeit aus Sicht von Zeitarbeitsunternehmen**

Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung von Zeitarbeitsunternehmen in NRW

Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10

44339 Dortmund

Tel. 0231 – 880864-12

[sczesny@soziale-innovation.de](mailto:sczesny@soziale-innovation.de)

[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)

Dortmund, Dezember 2013

---

**Erstellt im Rahmen des Projekts**  
Zeitarbeit – eine Brücke in den Arbeitsmarkt?



# **Gliederung**

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Ziele der Befragung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>1</b>
<b>3. Beschreibung der befragten Zeitarbeitsunternehmen.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Betriebliche Regelungen und Verfahrensweisen zum Klebeeffekt.....</b>	<b>3</b>
<b>5. Auswirkungen des Klebeeffekts .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Wer hat den größten Einfluss auf den Klebeeffekt? .....</b>	<b>7</b>
<b>7. Die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Klebeeffekt .....</b>	<b>8</b>
<b>8. Zukünftige Entwicklung des Klebeeffekts .....</b>	<b>16</b>

## **Einleitung**

Im Zuge des 1. Gesetzes für moderne Dienstleistungen wurden ab 2003 die Regelungen in der Zeitarbeit weitgehend liberalisiert. Ziel war und ist, über die schnellere Vermittlung in Zeitarbeit eine Brücke in eine Beschäftigung außerhalb der Zeitarbeit zu bauen. Seitdem wird über die tatsächliche Höhe des Klebeeffekts in Politik und Wissenschaft viel und heftig diskutiert. Je nach Untersuchungsanlage und Definition des Klebeeffekts wird eher von einer Brücke oder von einem schmalen Steg gesprochen.

Im Mittelpunkt des Projekts „Zeitarbeit – eine Brücke in den Arbeitsmarkt?“ steht nicht erneut die Höhe des Klebeeffekts sondern die Frage: Welche Faktoren können den Klebeeffekt, d. h. die Übernahme einer Zeitarbeitskraft durch das Kundenunternehmen, in dem sie zuvor eingesetzt war, positiv beeinflussen. Dabei soll das Handeln der drei Seiten in der Zeitarbeit – die Zeitarbeitnehmer/innen, die Kundenunternehmen und nicht zuletzt die Zeitarbeitsunternehmen in den Blick genommen werden.

Das Projekt wird finanziell unterstützt durch das Land Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds. Es ist Teil der Initiative „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“ des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Dokumentation stehen die Ergebnisse einer Befragung von Zeitarbeitsunternehmen in Nordrhein-Westfalen.

### **1. Ziele der Befragung**

Ziel der Befragung ist, den Klebeeffekt aus Sicht der Zeitarbeitsunternehmen zu beleuchten. Auf folgende Fragen sollen Antworten geliefert werden: Wie bewerten die Unternehmen die Übernahme einer Zeitarbeitskraft durch ein Kundenunternehmen? Wer hat im Dreieck der Zeitarbeit – also Zeitarbeitsunternehmen, Zeitarbeitskräfte sowie Kundenunternehmen – den größten Einfluss auf die Übernahme? Und nicht zuletzt: Welche Faktoren sind aus Sicht der Zeitarbeitsunternehmen ausschlaggebend dafür, dass ein Kundenunternehmen der in seinem Unternehmen eingesetzten Zeitarbeitskraft ein Übernahmeangebot macht und dieses auch angenommen wird?

### **2. Methodisches Vorgehen**

Im März/April 2012 wurden alle Mitgliedsunternehmen des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister e. V. (BAP) und des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (iGZ) in Nordrhein-Westfalen befragt.

Insgesamt wurden bei der Online-Befragung 927 Zeitarbeitsunternehmen per E-Mail kontaktiert und zur Teilnahme an der Befragung aufgefordert (Vollerhebung). Die E-Mail-Adressen stellten die beiden Verbände zur Verfügung. Adressaten für die Be-

fragung waren somit die gemeldeten Ansprechpartner/innen der Zeitarbeitsunternehmen in den Verbänden. In vielen kleineren Zeitarbeitsunternehmen ist dies die Geschäftsführung.

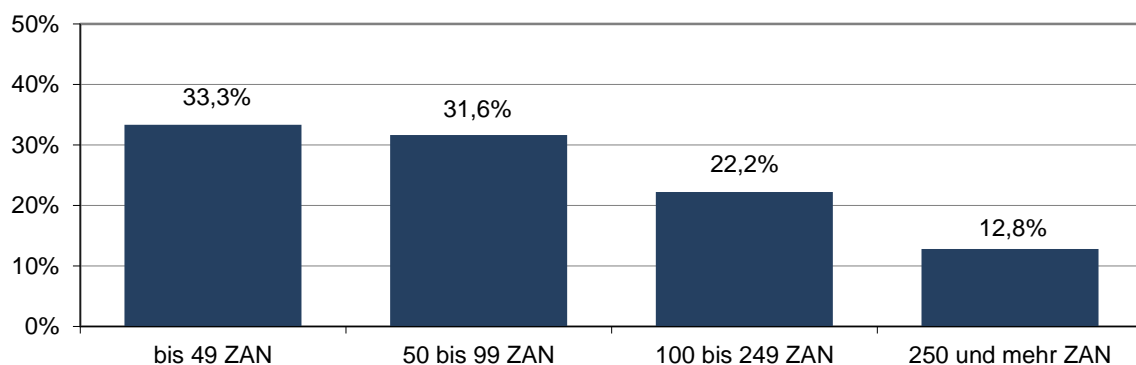
Insgesamt haben sich 123 Zeitarbeitsunternehmen an der Befragung beteiligt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 13,3%.

### 3. Beschreibung der befragten Zeitarbeitsunternehmen

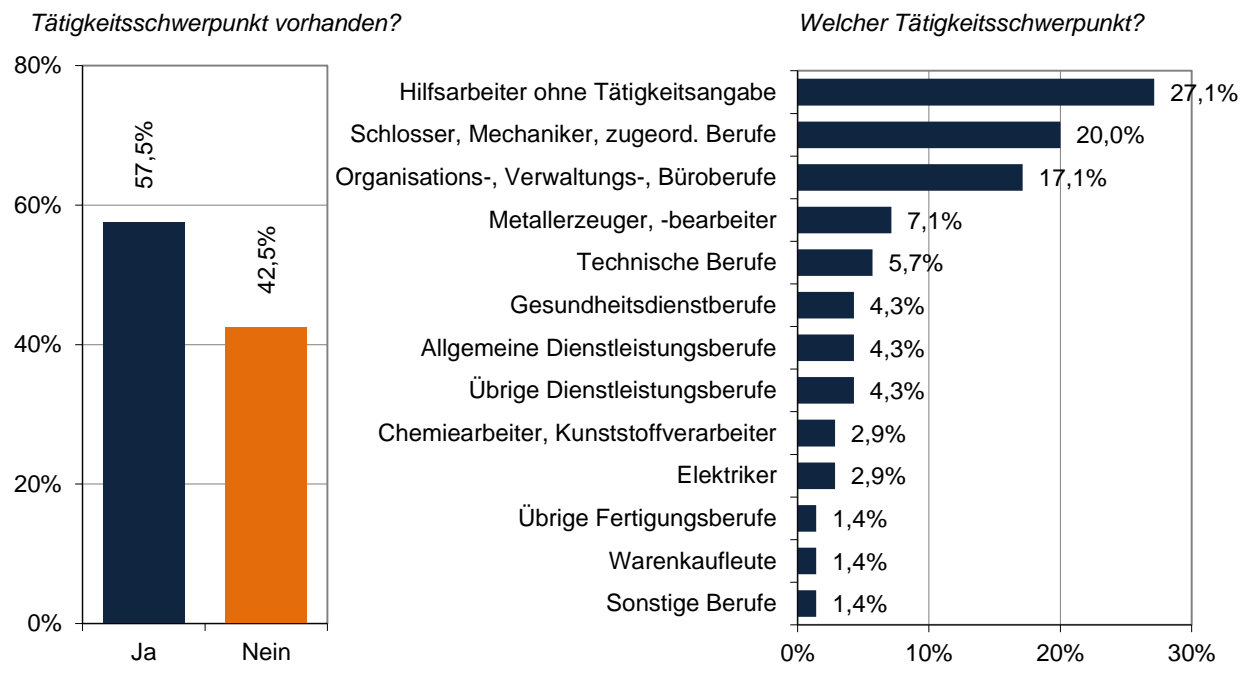
Von den 123 nordrhein-westfälischen Zeitarbeitsunternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, hatten 88,5% im vierten Quartal 2011 Abgänge von Zeitarbeitskräften, die mit einer Übernahme beim Kundenunternehmen verbunden waren. Die Betrachtung des Klebeffekts kann also – zum Zeitpunkt der Befragung – bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten auf der Basis aktueller Erfahrungen mit dem Klebeffekt erfolgen.

An der Befragung haben sich Unternehmen unterschiedlicher Größen beteiligt. Es überwiegen die Unternehmen mit weniger als 100 Zeitarbeitskräften (64,9%). Allein ein Drittel hat weniger als 49 externe Mitarbeiter/innen. Knapp jedes achte Zeitarbeitsunternehmen hat 250 und mehr Beschäftigte. Damit spiegelt die Befragung insbesondere die Sicht der kleinen und mittelständischen Zeitarbeitsunternehmen wider.

**Abb. 1: Größe der befragten Zeitarbeitsunternehmen**



Eine deutliche Mehrheit der Zeitarbeitsunternehmen ist in einem Tätigkeitsschwerpunkt wirtschaftlich aktiv, d. h. über 50% der Zeitarbeitskräfte eines Unternehmens werden in einem Tätigkeitsfeld eingesetzt. 27,1% der befragten Unternehmen haben ihren Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich der Helfertätigkeiten gelegt. Ein Fünftel hat sich auf den Einsatz von Schlossern und Mechanikern spezialisiert und weitere 17,1% auf Organisations- und Verwaltungsberufe. Weitere Spezialisierungen sind in deutlich geringerem Umfang vorhanden.

**Abb. 2: Tätigkeitsschwerpunkte der befragten Zeitarbeitsunternehmen**

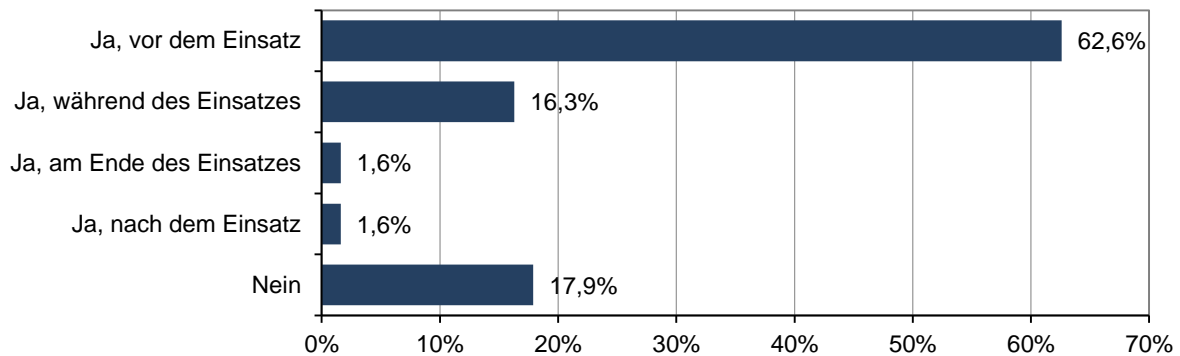
#### 4. Betriebliche Regelungen und Verfahrensweisen zum Klebeffekt

Vorab: Gut drei Viertel der befragten Zeitarbeitsunternehmen lehnen eine gesetzliche Regelung zur Förderung des Klebeffekts ab. Ein knappes Viertel würde entsprechende Regelungen begrüßen.

Wie gehen die befragten Zeitarbeitsunternehmen in der Praxis mit (potenziellen) Übernahmewünschen ihrer Mitarbeiter/innen durch Kundenunternehmen um?

Zunächst ist festzustellen, dass gut drei von fünf Zeitarbeitsunternehmen das Thema „Übernahme“ vor dem Einsatz beim Kundenunternehmen ansprechen. 16,3% bringen das Thema während des Einsatzes auf den Tisch und nur 3,2% warten mit der Thematisierung bis zum Ende oder sogar bis nach Ende des Einsatzes. Knapp ein Fünftel wählt den Weg, eine mögliche Übernahme erst gar nicht anzusprechen.

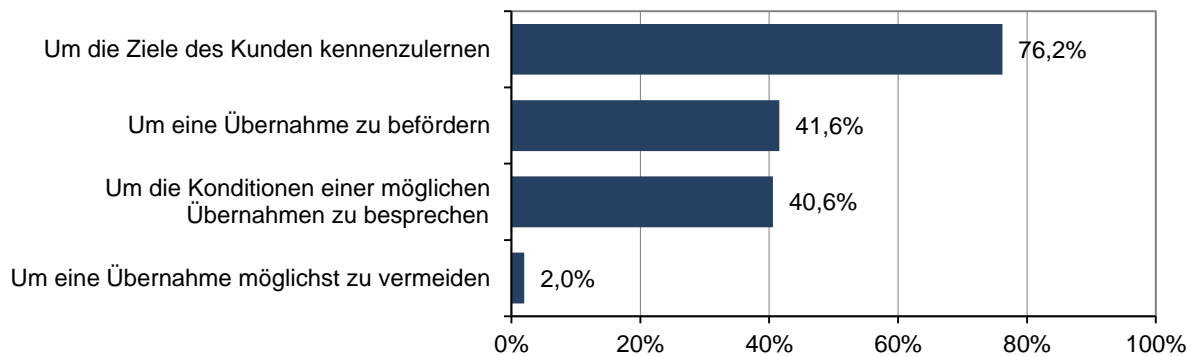
Dabei zeigen sich nahezu keine Unterschiede in Abhängigkeit davon, ob die Zeitarbeitskraft eine Helfertätigkeit oder eine Tätigkeit ausübt, für die ein Berufsabschluss notwendig ist. Unterschiede zeigen sich gleichwohl je nach Alter der Zeitarbeitskraft: Je älter der/die Zeitarbeitnehmer/in ist, desto häufiger wird von der Disponentin/dem Disponenten das Interesse an einer möglichen Übernahme bereits vor dem Einsatz angesprochen. Offensichtlich möchten die Zeitarbeitsunternehmen bei der Einstellung/dem Einsatz älterer Zeitarbeitskräfte möglichst frühzeitig Klarheit über die Ziele des Kundenunternehmens gewinnen.

**Abb. 3: Thematisierung einer möglichen Übernahme beim Kundenunternehmen**

Damit überlässt die Mehrheit der Zeitarbeitsunternehmen in Sachen Klebeeffekt nichts dem Zufall. Sie suchen möglichst früh den Austausch mit ihrem Kunden. Gleichwohl: Zwei von fünf Zeitarbeitsunternehmen schneiden das Thema beim Kunden nicht oder allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt des Einsatzes an. Sie müssen ggf. eher spontan reagieren, wenn ein Übernahmeangebot im Raum steht bzw. durch eine Kündigung das Ende der Beschäftigung markiert wird.

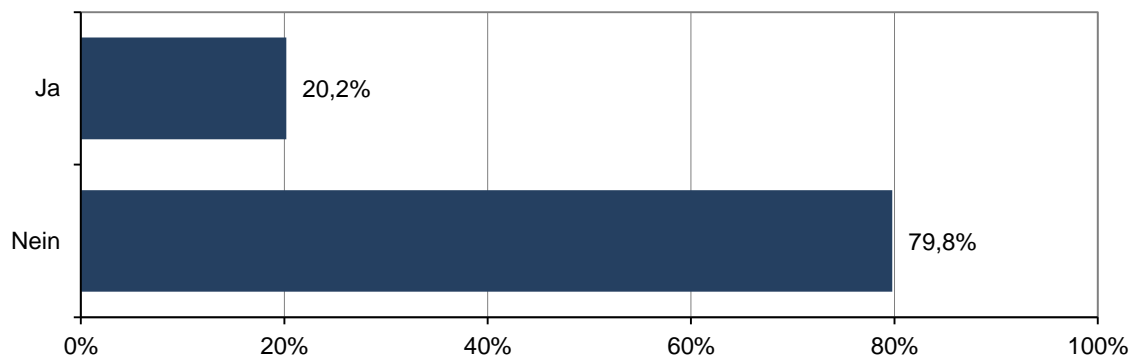
Als häufigsten Grund für das Kundengespräch mit dem Inhalt einer potenziell gewünschte Übernahme geben rund drei Viertel der Zeitarbeitsunternehmen an, dass sie frühzeitig die Ziele des Kunden kennenlernen möchten. 41,6% möchten über die frühzeitige Klärung die Aussichten auf einen Wechsel ins Kundenunternehmen befördern. Und zwei Fünftel der Zeitarbeitsunternehmen ist daran gelegen, die Konditionen für eine Übernahme zu besprechen. Dabei stehen wohl finanzielle Regelungen, ggf. auch eine abgestimmte Mindesteinsatzdauer über Zeitarbeit, im Vordergrund. Nur ein ganz geringer Teil (2,0%), verfolgt das Ziel, mit der Ansprache des Kundenunternehmens eine potenzielle Übernahme zu vermeiden. Damit scheint bei den meisten Zeitarbeitsunternehmen eine gute Kooperation mit dem Kundenunternehmen handlungsleitend zu sein, allerdings ohne den finanziellen Aspekt aus dem Auge zu verlieren.

**Abb. 4: Rangreihe der Gründe, warum eine mögliche Übernahme beim Kundenunternehmen thematisiert wird**



Wie sieht der finanzielle Aspekt aus? In Übernahmen, die die Zeitarbeitsunternehmen beschrieben haben, kam es in einem Fünftel der Fälle zur Zahlung einer Vermittlungsprovision. Oder umgekehrt: Bei vier Fünftel der Übernahmen hat das Kundenunternehmen keine Provision an das Zeitarbeitsunternehmen gezahlt.

**Abb. 5: Vermittlungsprovision bei Übernahme**



Tendenziell zahlen die Kundenunternehmen eine Vermittlungsprovision eher für übernommene Fachkräfte als für Mitarbeiter/innen, die eine Helfertätigkeit ausüben. Viel wichtiger scheint jedoch in der Frage „Vermittlungsprovision ja oder nein?“, die Einsatzdauer und somit der bisher erzielte wirtschaftliche Erfolg zu sein.

Erfolgte die Übernahme in den ersten drei Einsatzmonaten, dann wurden für 57,1% der Zeitarbeitskräfte Übernahmeprovisionen gezahlt. Lag die Einsatzdauer darüber, sind entsprechende finanzielle Regelungen die Ausnahme. Sind Zeitarbeitskräfte also länger, d. h. mehr als drei Monate im Kundeneinsatz – und dies scheint für die Anbahnung einer Übernahme eine wichtige Voraussetzung zu sein – dann erfolgt der Wechsel i. d. R. ohne zusätzliches finanzielles Engagement durch das Kundenunternehmen. Für das Zeitarbeitsunternehmen haben sich dann wohl längst die Kosten



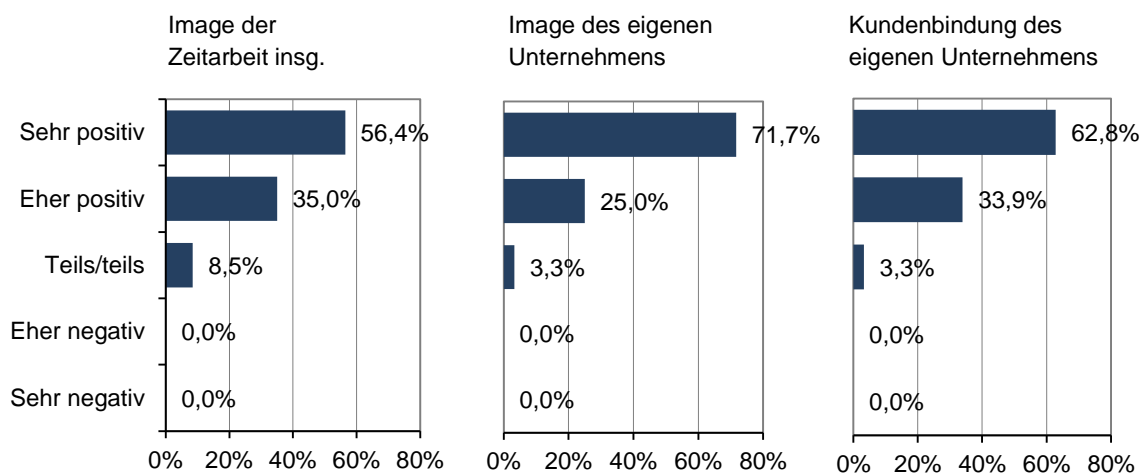
der Personalgewinnung amortisiert und über den Verrechnungssatz wurde bereits ein entsprechender Gewinn realisiert.

Die Berechnung und Höhe der gezahlten Provisionen fällt recht unterschiedlich aus. In der Regel wird jedoch auf das Monats- oder Jahresgehalt Bezug genommen, das unter Berücksichtigung der Einsatzdauer faktorisiert wird. Offensichtlich setzen bzw. können die Zeitarbeitsunternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht in Übernahmefällen weniger auf die Übernahmeprovision als vielmehr auf die Einsatzdauer setzen. Im Vordergrund steht wohl eine dauerhafte und gute Kooperation zum Kundenunternehmen, zu dessen Gunsten individuelle Vereinbarungen getroffen werden.

## 5. Auswirkungen des Klebeeffekts

Wie bewerten die Zeitarbeitsunternehmen den Klebeeffekt insgesamt für ihre Branche? Bei den befragten Unternehmen überwiegt eindeutig die Meinung, dass der Klebeeffekt positive Auswirkungen auf das Image der Zeitarbeit hat. 56,4% sehen sogar sehr positive Effekte im Hinblick auf das Image der Zeitarbeit. Rund jedes zwölfte Unternehmen erkennt sowohl positive als auch negative Auswirkungen für die Branche.

**Abb. 6: Auswirkungen des Klebeeffekts**



Bezüglich der Auswirkungen auf das Image des eigenen Unternehmens sehen die Zeitarbeitsunternehmen noch häufiger positive Effekte. Über 70% gehen von einer sehr positiven Wirkung aus, weitere 25,0% von einer eher positiven Wirkung.

Dabei scheint es insbesondere positive Auswirkungen in Richtung Kundenbindung zu geben. 62,8% der Zeitarbeitsunternehmen sehen sehr positive, weitere 33,9% eher positive Effekte für eine stabile Zusammenarbeit mit dem Kundenunternehmen.

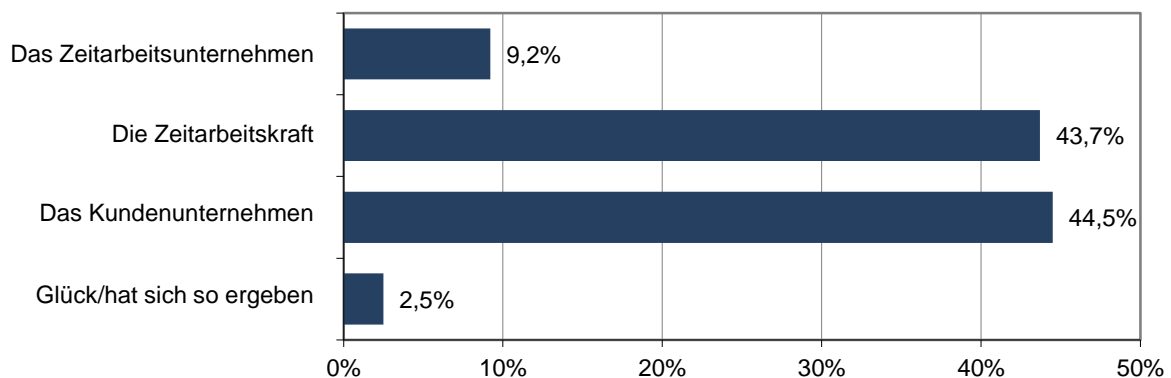
Bemerkenswert ist, dass sich insgesamt das positive Bild durch Zeitarbeitsunternehmen zieht, die ganz unterschiedlich z. B. nach Unternehmensgröße und Tätigkeitsschwerpunkt aufgestellt sind. Die Übernahme einer Zeitarbeitskraft wird wohl als Beleg für die Vermittlung guter Mitarbeiter/innen gewertet. Solange es sich nur um einzelne Mitarbeiter/innen handelt, ist der Verlust zu verkraften, insbesondere dann, wenn das Zeitarbeitsunternehmen mit der Besetzung der nächsten Stelle beauftragt wird.

## 6. Wer hat den größten Einfluss auf den Klebeeffekt?

Welcher der drei Partner in der Zeitarbeit – Zeitarbeitsunternehmen, Zeitarbeitskraft oder Kundenunternehmen – hat aus Sicht der Zeitarbeitsunternehmen den größten Einfluss auf den Klebeeffekt?

44,5% der befragten Unternehmen sehen auf Seiten der Kundenunternehmen den größten Einfluss. Aber: 43,7% und damit nahezu gleich viele sehen den größten Einfluss bei der Zeitarbeitskraft selbst. Nur jedes elfte Unternehmen verweist in dieser Frage auf die eigene Profession.

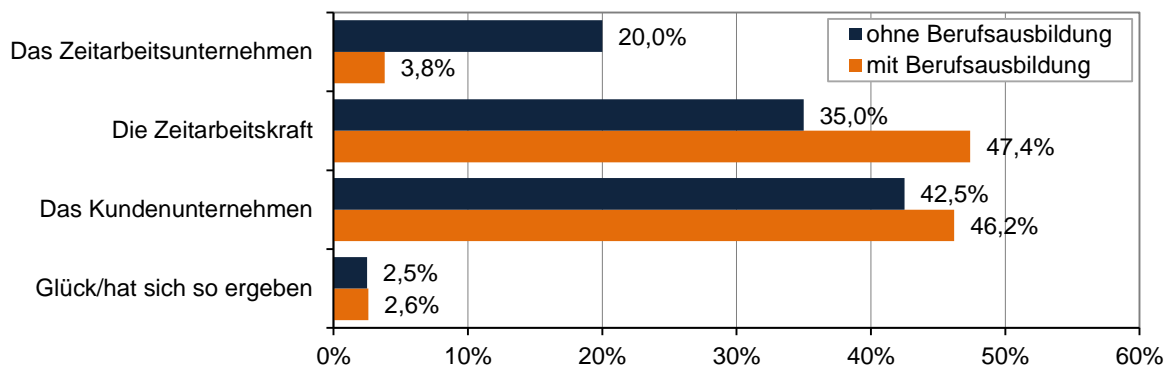
**Abb. 7: Größter Einfluss auf den Klebeeffekt**



Aber: In Abhängigkeit von der beruflichen Qualifikation der Zeitarbeitskräfte geben die Zeitarbeitsunternehmen deutlich unterschiedliche Bewertungen ab, welchem Partner in der Zeitarbeit sie den größten Einfluss auf den Klebeeffekt zuschreiben.

Bei Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung sehen die befragten Zeitarbeitsunternehmen die Zeitarbeitskräfte sowie die Kundenunternehmen bezüglich ihres Einflusses auf den Klebeeffekt nahezu gleich auf (47,4% bzw. 46,2%). Nur 3,8% sehen die Zeitarbeitsunternehmen an erster Stelle. Bei Personen ohne Berufsausbildung steht das Kundenunternehmen deutlich an erster Stelle (42,5%), gefolgt von der Zeitarbeitskraft (35,0%) und dem Zeitarbeitsunternehmen (20,0%).

**Abb. 8: Größter Einfluss auf den Klebeeffekt nach beruflicher Qualifikation der Zeitarbeitskraft**



Damit geben die befragten Zeitarbeitsunternehmen hinsichtlich der beruflichen Qualifikation der Zeitarbeitskräfte sehr unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der Frage ab, wer den größten Einfluss auf den Klebeeffekt hat. Die Unterschiede beziehen sich insbesondere auf die Rolle der Zeitarbeitnehmer/innen und der Zeitarbeitsunternehmen. Den Kundenunternehmen misst eine hohe Anzahl von Zeitarbeitsunternehmen den zentralen Einfluss in Sachen Übernahme bei. Vor dem Hintergrund des arbeitsmarktpolitischen Ziels, den Klebeeffekt über die Zeitarbeit gerade auch bei an- und ungelernten Personen zu erhöhen, zeigen die Ergebnisse neben dem Ansatzpunkt „Kundenunternehmen“, dass die Arbeit der Zeitarbeitsunternehmen mit ihren externen Mitarbeiter/innen ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt ist.

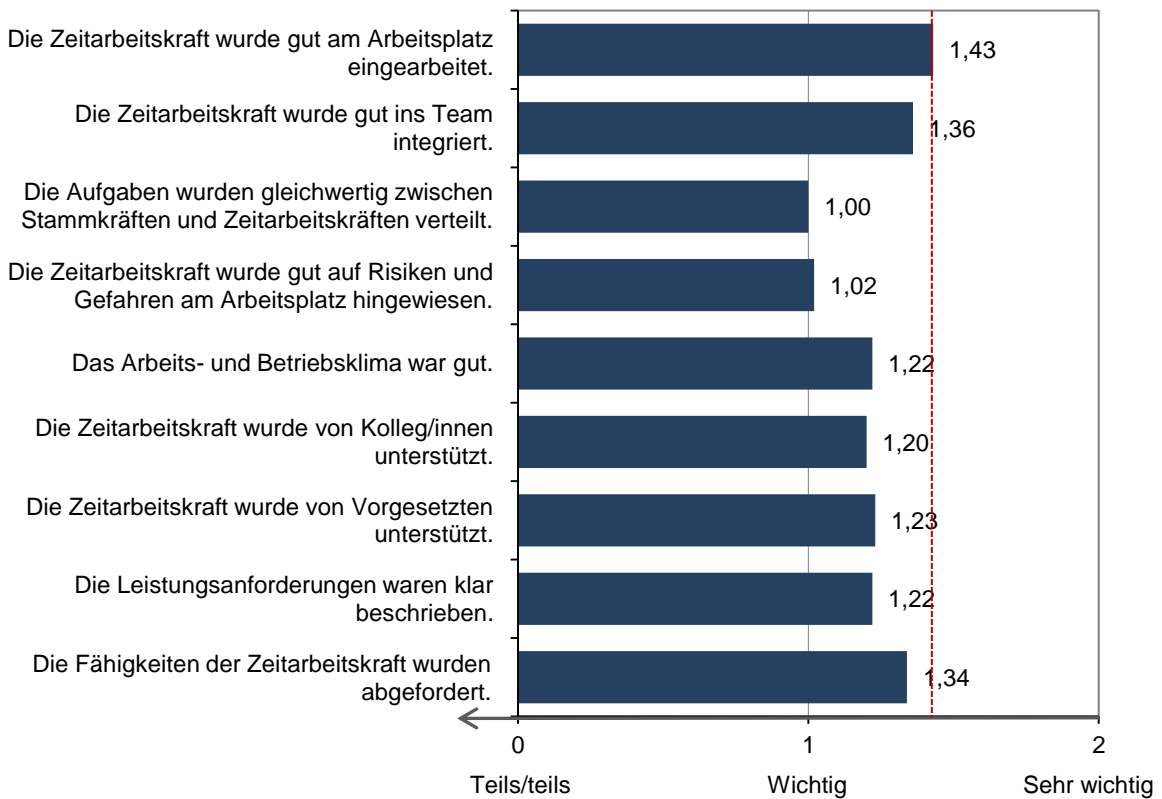
## 7. Die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Klebeeffekt

Welche Faktoren sind es nun genau, die auf Seiten der Kundenunternehmen, der Zeitarbeitskräfte sowie der Zeitarbeitsunternehmen dazu beitragen können, den Klebeeffekt zu erhöhen? Und wie wichtig sind die einzelnen Faktoren aus Sicht der befragten Zeitarbeitsunternehmen?

### Beim Kundenunternehmen

Auf Seiten der Kundenunternehmen steht eine gute Einarbeitung der Zeitarbeitskraft am Arbeitsplatz in der Rangreihe der wichtigen Faktoren auf Platz 1. Auf Platz 2 folgt die Integration ins Team. Dass das Kundenunternehmen die Fähigkeiten der Zeitarbeitskraft auch tatsächlich abgefordert hat, folgt auf Platz 3. Dahinter folgen Faktoren wie die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg/innen, eine klare Beschreibung der Leistungsanforderung und nicht zuletzt ein gutes Betriebsklima.

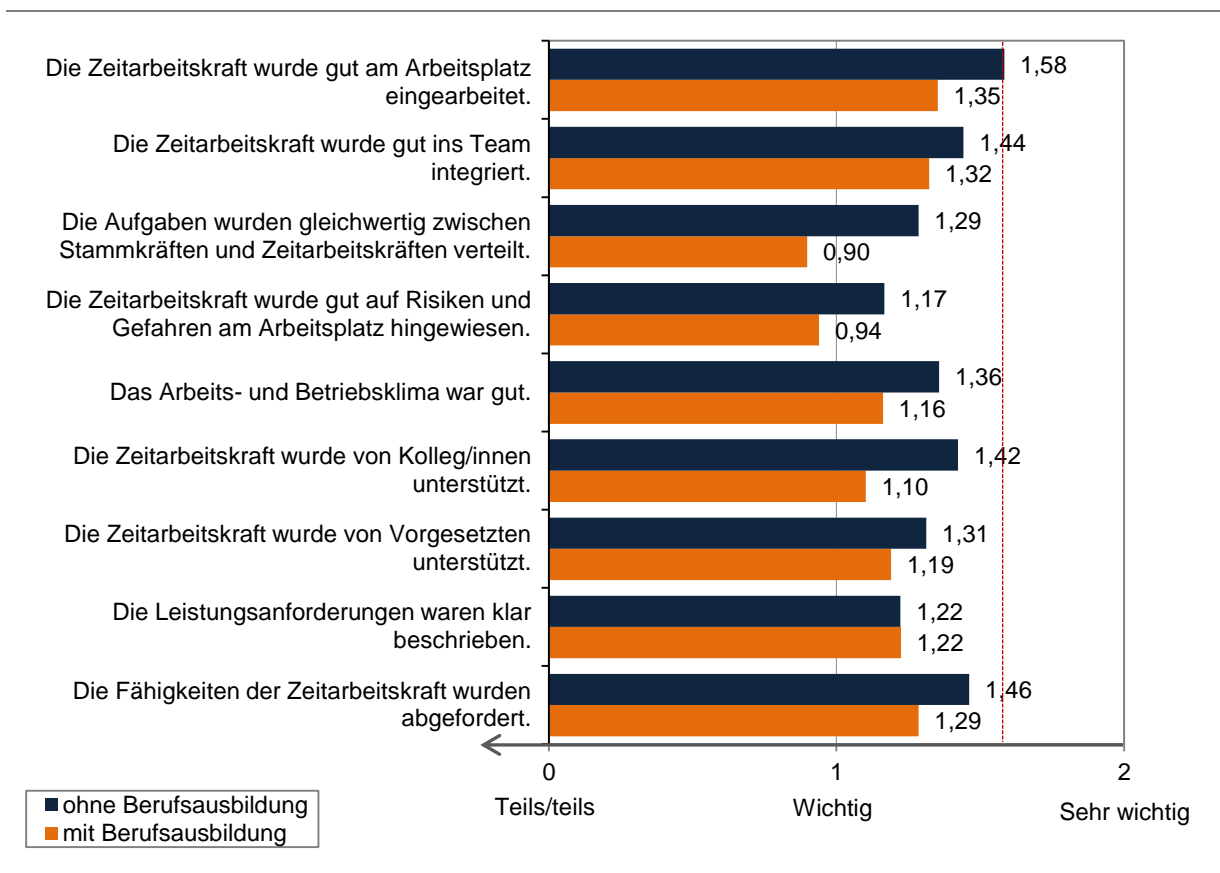
**Abb. 9: Durchschnittliche Wichtigkeit der Einflussfaktoren auf Seiten der Kundenunternehmen zur Erhöhung des Klebeffekts**



Insgesamt betrachtet, ist es also weniger ein einzelner Faktor, der das Zünglein an der Waage ausmacht, als vielmehr einige Faktoren, die wichtig sind. Bei allen Faktoren schwebt als förderndes Element mit, dass die Zeitarbeitskraft im Kundenunternehmen gewollt sein muss und die gleiche Unterstützung wie Stammkräfte erfährt, um die Anforderungen der Stelle gut bewältigen zu können.

Gibt es Unterschiede, je nachdem welche berufliche Qualifikation und damit auch Einsatzmöglichkeiten die Zeitarbeitskraft mitbringt?

**Abb. 10: Durchschnittliche Wichtigkeit der Einflussfaktoren auf Seiten der Kundenunternehmen zur Erhöhung des Klebeffekts nach beruflicher Qualifikation der Zeitarbeitskraft**



Zwei Punkte fallen auf:

1. Die drei Faktoren, denen die Zeitarbeitsunternehmen auf Seiten der Kundenunternehmen die höchste Wichtigkeit beimessen, unterscheiden sich bei Zeitarbeitskräften mit oder ohne Berufsausbildung nicht. Es geht um gute Einarbeitung, die Integration ins Team und die Fähigkeiten der Zeitarbeitskraft tatsächlich abzufordern.
2. Alle Faktoren mit Ausnahme einer genauen Beschreibung der Leistungsanforderungen, werden von den Zeitarbeitsunternehmen bei Zeitarbeitskräften ohne abgeschlossene Berufsausbildung wichtiger als bei Ihren Kolleg/innen mit Ausbildung angesehen. Besonders deutlich sind die Unterschiede bei der gleichwertigen Aufgabenverteilung zwischen Stamm- und Zeitarbeitskräften sowie bei der Unterstützung der Zeitarbeitskraft durch die Kolleg/innen aus der Stammebelegschaft.

Die Ergebnisse sprechen insgesamt betrachtet dafür, dass unabhängig von der beruflichen Qualifikation eine ganze Reihe von Faktoren im Kundenunternehmen wichtig für den Klebeffekt sind. Bei den ungelerten Kräften scheint jedoch eine gute Unterstützung bei einer fairen Aufgabenverteilung zwischen Stamm- und Zeitarbeitskräften noch wichtiger zu sein. Dies gilt in ähnlicher Weise auch für Zeitarbeitskräfte ab dem 45. Lebensjahr. Auch bei Ihnen ist – im Vergleich zu ihren jüngeren Kol-

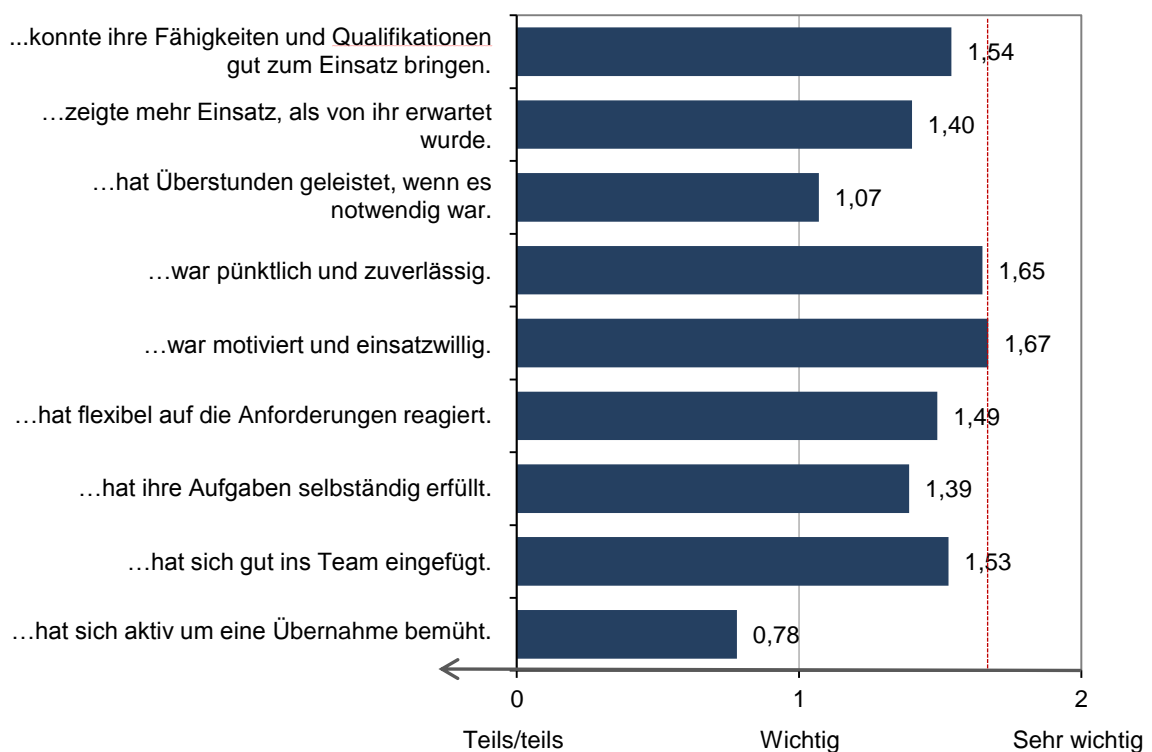
leg/innen – die Unterstützung vor Ort besonders wichtig. Hinzu kommt bei ihnen noch ein gutes Betriebsklima, das sich wohl förderlich auf ihr Leistungsvermögen auswirkt und damit den Übernahmewunsch des Kundenunternehmens positiv befördern kann.

### Die Zeitarbeitskräfte

Aus Sicht der befragten Zeitarbeitsunternehmen können Zeitarbeitskräfte die Übernahme im Kundenunternehmen durch Motivation und Einsatzwillen sowie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit beeinflussen. Damit stehen klassische Arbeitstugenden in der Rangreihe der wichtigen Einflussfaktoren ganz oben. Außerdem müssen sie ihre Fähigkeiten und Qualifikationen gut zum Einsatz bringen und sich gut ins Team integrieren. Sie müssen also zeigen was sie können und gleichzeitig über soziale Kompetenzen verfügen.

**Abb. 11: Durchschnittliche Wichtigkeit der Einflussfaktoren auf Seiten der Zeitarbeitskräfte zur Erhöhung des Klebeffekts**

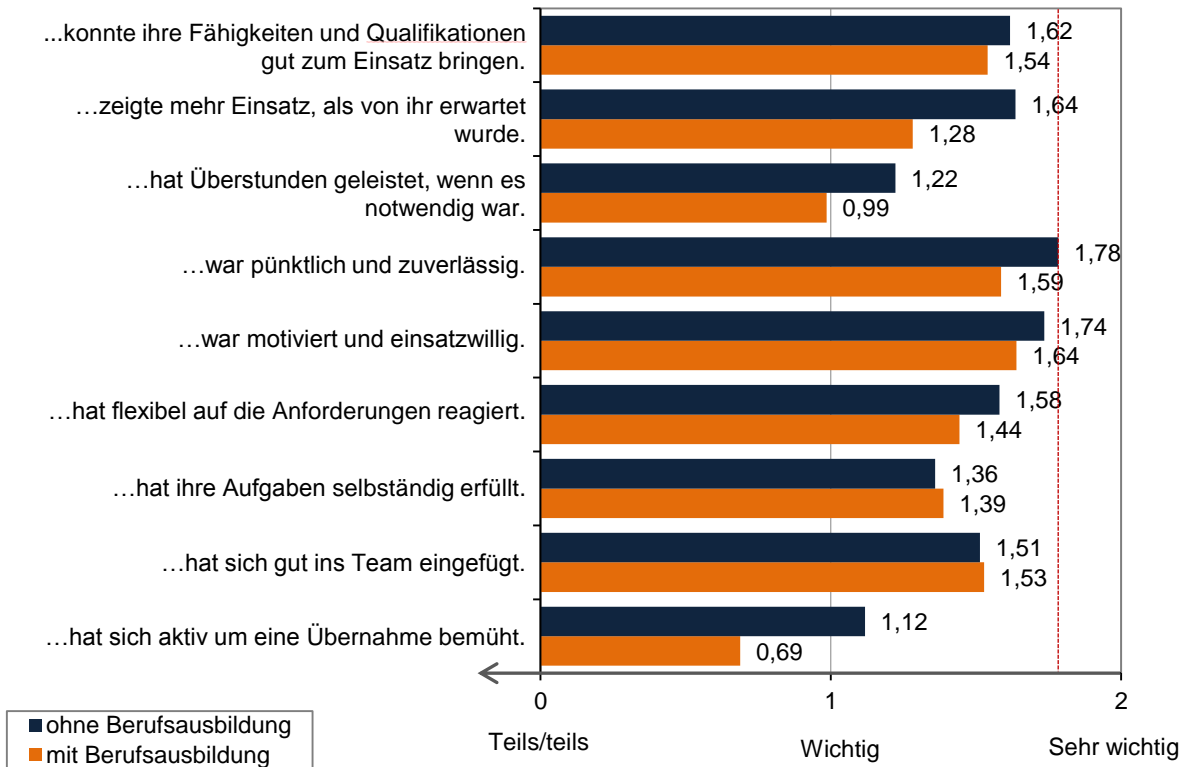
Die Zeitarbeitskraft...



Vergleicht man auch hier die Wichtigkeit der Einflussfaktoren, die Zeitarbeitsunternehmen bei Zeitarbeitskräften mit und ohne Berufsausbildung sehen, dann ergibt sich folgendes Bild:

**Abb. 12: Durchschnittliche Wichtigkeit der Einflussfaktoren auf Seiten der Zeitarbeitskräfte zur Erhöhung des Klebeffekts nach ihrer beruflichen Qualifikation**

Die Zeitarbeitskraft...



1. Hohe Wichtigkeit erhalten die klassischen Arbeitstugenden sowohl bei den Zeitarbeitskräften mit als auch ohne Berufsausbildung (Platz 1 bzw. 2). Auch das Einbringen/Zeigen der eigenen Fähigkeiten und Qualifikationen sowie die Integration ins Team spielen bei beiden eine wichtige Rolle.
2. Bei ungelernten Zeitarbeitskräften sind zudem Faktoren wie eine hohe Einsatzbereitschaft sowie Flexibilität und die Bereitschaft zu Überstunden wichtiger im Hinblick auf eine Übernahme als bei ihren Kolleg/innen mit abgeschlossener Berufsausbildung.
3. Auch das aktive Bemühen um eine Übernahme wird auf Seiten der Zeitarbeitskräfte ohne erfolgreichen Abschluss einer Berufsausbildung als deutlich wichtiger angesehen als bei den gelernten Kolleg/innen.

Ohne Motivation/Einsatzwillen sowie Pünktlichkeit/Zuverlässigkeit scheint es keine Chance auf einen Klebeffekt zu geben – egal welchen beruflichen Hintergrund die Zeitarbeitskräfte haben. Fehlt jedoch eine Ausbildung und damit eine gewisse Art beruflicher Sozialisation, dann müssen die Zeitarbeitskräfte wohl durch erhöhten Einsatz das Vertrauen in ihre Leistungsbereitschaft im Kundenunternehmen gewinnen. Dies gilt ebenfalls für ältere Zeitarbeitskräfte. So sehen die befragten Zeitarbeitsunternehmen es bei Zeitarbeitskräften, die bereits das 45. Lebensjahr vollendet haben,

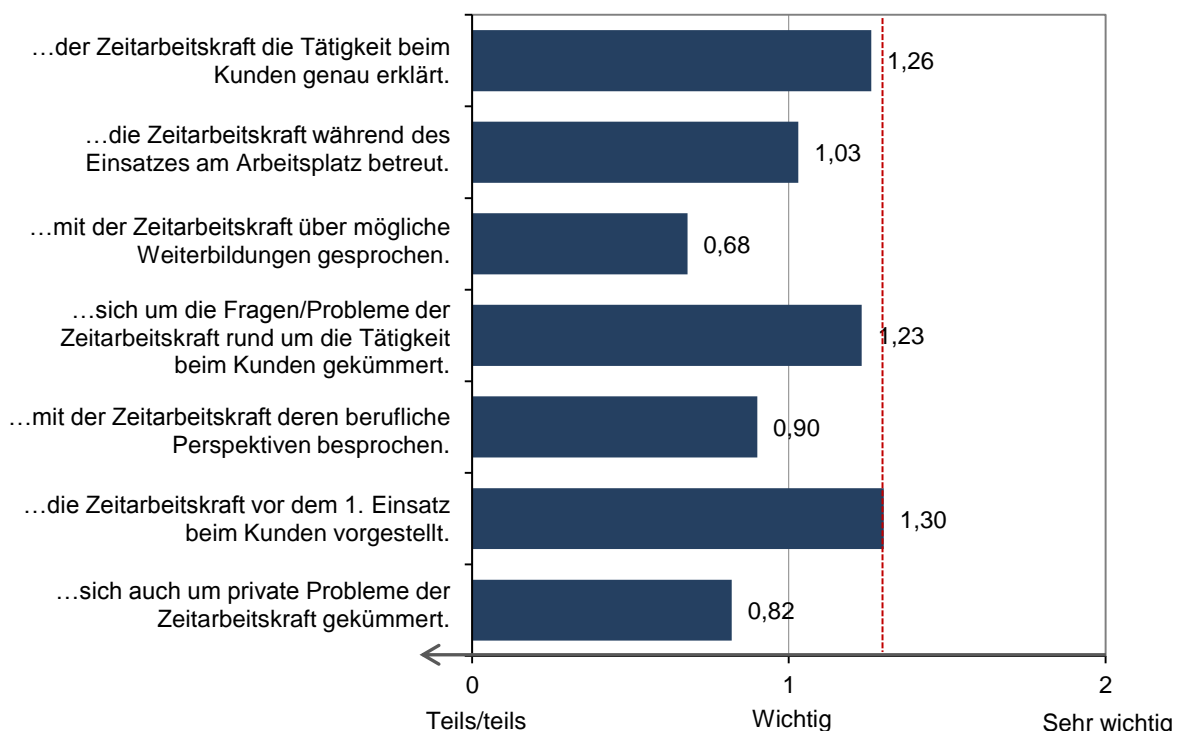
als deutlich wichtiger an, mehr Leistung als erwartet zu zeigen, als bei jüngeren Zeitarbeitskräften. Dabei bleibt offen, ob es sich dabei um tatsächliche oder nur auf Seiten der Zeitarbeitsunternehmen erwartete Unterschiede in der Leistungsbereitschaft ausgebildeter/nicht ausgebildeter bzw. jüngerer/älterer Zeitarbeitskräfte handelt.

### Die Zeitarbeitsunternehmen

Aus Sicht der befragten Zeitarbeitsunternehmen sind die wichtigsten Faktoren, die sie selbst zur Erhöhung des Klebeffekts beitragen können, eine Vorstellung der Zeitarbeitskraft beim Kundenunternehmen schon vor dem 1. Einsatz, die Tätigkeit beim Kunden genau zu erklären und sich um Fragen und Probleme rund um den Einsatz zu kümmern. Aber auch mit der Zeitarbeitskraft über berufliche Perspektiven zu sprechen und sich ggf. privaten Problemen anzunehmen, sind wichtige Faktoren, um die sich die Personaldisponent/innen im Sinne eines Klebeffekts bemühen sollten.

**Abb. 13: Durchschnittliche Wichtigkeit der Einflussfaktoren auf Seiten der Zeitarbeitsunternehmen zur Erhöhung des Klebeffekts**

Der/die Ansprechpartner/in im Zeitarbeitsunternehmen hat...

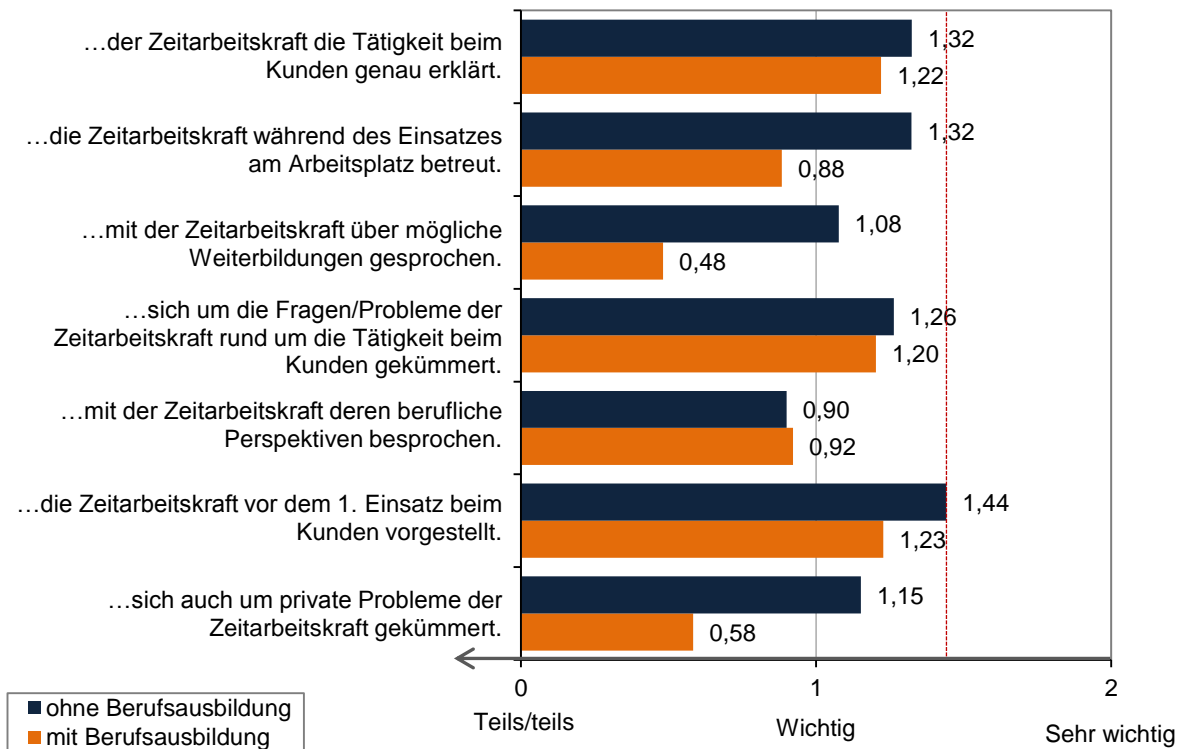


Bei der Wichtigkeit ihrer eigenen Einflussfaktoren differenzieren die befragten Zeitarbeitsunternehmen stark danach, ob es sich um Zeitarbeitskräfte mit oder ohne abgeschlossene Berufsausbildung handelt. Folgendes fällt auf:



**Abb. 14: Durchschnittliche Wichtigkeit der Einflussfaktoren auf Seiten der Zeitarbeitsunternehmen zur Erhöhung des Klebeffekts nach beruflicher Qualifikation der Zeitarbeitskräfte**

Der/die Ansprechpartner/in im Zeitarbeitsunternehmen hat...



1. Unabhängig von der beruflichen Qualifikation ist die frühzeitige Vorstellung der Zeitarbeitskraft im Kundenunternehmen sowie ein genaues Erklären, welche Tätigkeiten zu übernehmen sind, sehr wichtig.
2. Die Betreuung der Zeitarbeitskraft am Arbeitsplatz und ggf. auch das Kümmern um private Probleme – also die persönliche, vertrauensvolle Betreuung – spielt bei den ungelerten Zeitarbeitskräften eine sehr viel größere Rolle als bei ihren Kolleg/innen mit Ausbildung.
3. Der gemeinsame Blick von Disponent/in und Zeitarbeitnehmer/in auf die berufliche Perspektive ist bei beiden Gruppen nahezu gleich wichtig. Allerdings ist das Ausloten von Weiterbildungen bei den ungelerten Kräften ungleich wichtiger.

Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer guten Personalbetreuung für den Klebeffekt. Insbesondere bei ungelerten Kräften kann der Klebeffekt befördert werden, wenn Disponent/innen dabei unterstützen, individuelle Hemmnisse wie fehlende Qualifikationen und private Probleme aus dem Weg zu räumen. Diese Faktoren sind – aus Sicht der befragten Zeitarbeitsunternehmen – auch bei älteren Zeitarbeitskräften besonders wichtig. Vor dem Hintergrund ihrer z. T. gebrochenen Berufs- und Lebensbiografien ist bei ihnen eine vertrauensvolle Betreuung sowohl in berufli-

chen als ggf. auch in privaten Angelegenheiten von besonderer Bedeutung, wenn es darum geht, berufliche Perspektiven außerhalb der Zeitarbeit aufzubauen.

Insgesamt betrachtet können somit alle drei Partner in der Zeitarbeit dazu beitragen, durch ihr Handeln den Klebeffekt zu erhöhen.

In der folgenden Abbildung sind die zentralen Hebel auf Seiten der Zeitarbeits- und Kundenunternehmen sowie der Zeitarbeitskräfte noch einmal zusammenfassend gegenübergestellt.

**Abb. 15: Zentrale Einflussfaktoren der drei Partner in der Zeitarbeit für den Klebeffekt**

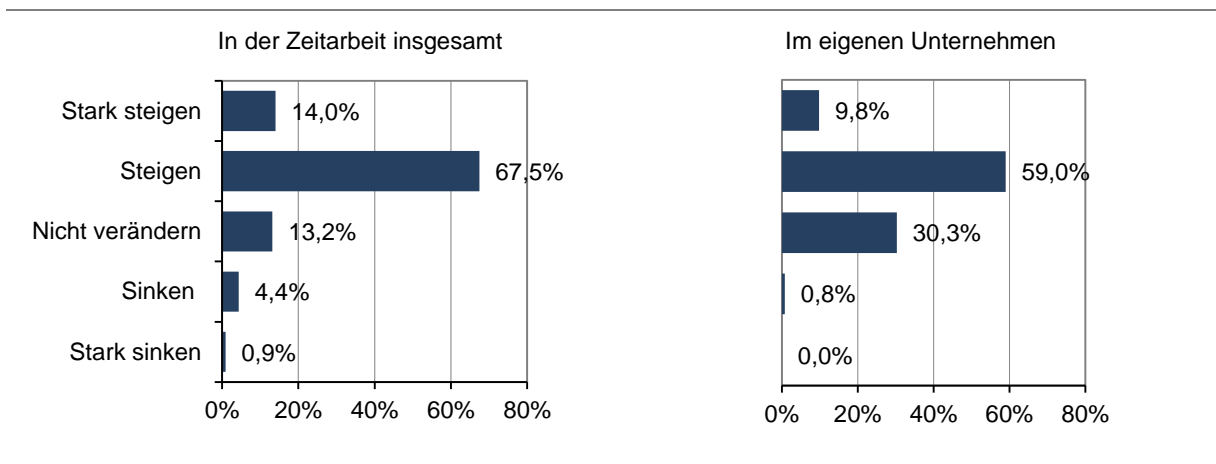


Darüber hinaus wird deutlich, dass bei ungelernten und älteren Zeitarbeitskräften die Bemühungen – auf allen drei Seiten – deutlich höher ausfallen müssen. Auf Seiten der Zeitarbeits- und Kundenunternehmen sind fachliche, aber auch persönliche Betreuungsleistungen besonders wichtig. Ungelernte und ältere Zeitarbeitskräfte müssen ihren Leistungswillen und ihre Leistungsfähigkeit besonders unter Beweis stellen.

## 8. Zukünftige Entwicklung des Klebeffekts

Wie wird sich der Klebeffekt aus Sicht der befragten Zeitarbeitsunternehmen zukünftig in der Branche insgesamt verändern? Mehr als vier von fünf der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass der Klebeffekt steigen wird. Rund 13% sehen keine Veränderungen voraus. Nur rund 5% erwarten sinkende Übernahmezahlen durch Kundenunternehmen. Eine deutliche Mehrheit der Zeitarbeitsunternehmen erwartet also, dass der Klebeffekt in der Branche an Bedeutung gewinnen wird.

**Abb. 16: Zukünftige Entwicklung des Klebeffekts in der Zeitarbeit insgesamt**



Dies gilt auch beim Blick auf das eigene Unternehmen. Knapp sieben von zehn der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass sie in Zukunft noch häufiger für ihre externen Beschäftigten eine Brückenfunktion wahrnehmen werden. Diese Meinung findet sich mehrheitlich in Zeitarbeitsunternehmen unterschiedlicher Größe. Und: Je größer das Zeitarbeitsunternehmen ist, desto häufiger wird für das eigene Unternehmen ein zukünftig steigender Klebeffekt erwartet.

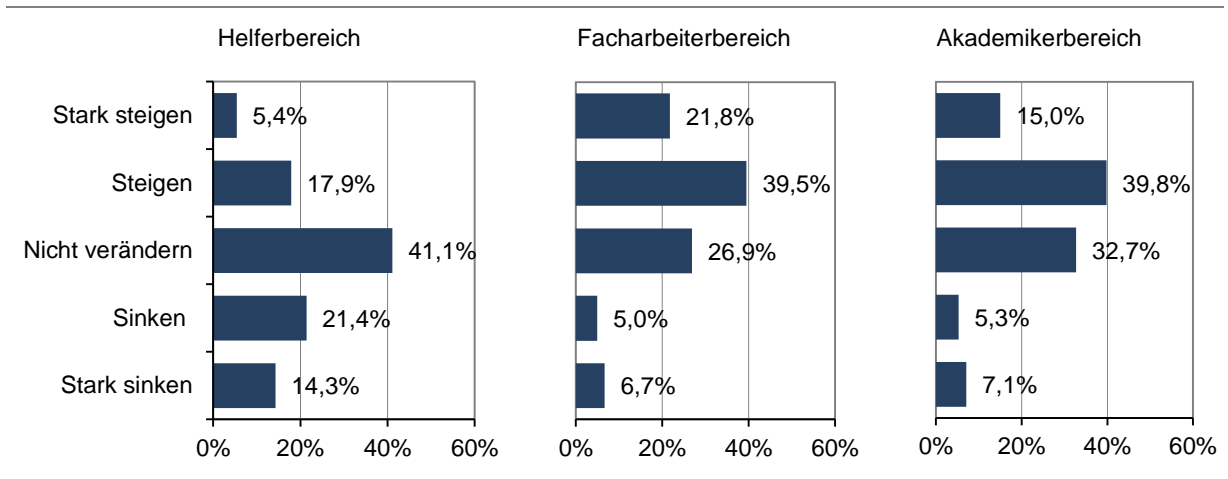
Immer wieder werden Regelungen abgeschlossen, die zu einer Abgleichung die Lücke zwischen den Entgelten von Zeitarbeitskräften und Stammmitarbeiter/innen verkleinern bzw. ganz schließen. Dazu gehören u. a. die tariflich geregelten Branchenzuschläge, die von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften mittlerweile für neun Branchen abgeschlossen wurden. Welche Einfluss haben aus Sicht der befragten Zeitarbeitsunternehmen solche Entgeltregelungen auf das Verhalten der Kundenunternehmen? Werden vermehrt Übernahmeangebote gemacht?

Aus Sicht der befragten Zeitarbeitsunternehmen wird sich das Übernahmeverhalten der Kundenunternehmen verändern. Dabei zeigen sich unterschiedliche Einschätzungen, je nachdem, ob die externen Mitarbeiter/innen im Helfer-, im Facharbeiter- oder im akademischen Bereich eingesetzt werden.



Sowohl im Facharbeiter- als auch im akademischen Bereich gehen die Zeitarbeitsunternehmen von steigenden Übernahmeangeboten (61,3% bzw. 54,8%) aus. Im Helferbereich zeigt sich ein deutlich anderes Bild. Hier erwartet nur ein knappes Viertel,

dass Helfer/innen vermehrt von Kundenunternehmen bezüglich einer Übernahme angesprochen werden. Mehr als ein Drittel geht sogar von sinkenden Übernahmeangeboten aus. 41,1% erwarten – trotz veränderter Regelungen bei der Entgeltgestaltung – keine Veränderungen.

**Abb. 17: Entwicklung des Klebeffekts unter Berücksichtigung vermehrter Regelungen in Richtung Equal Pay**



Vor diesem Hintergrund würden z. B. von den abgeschlossenen Branchenzuschlägen in erster Linie besser qualifizierte Zeitarbeitskräfte in Richtung Übernahme profitieren. Für die Helfer/innen bliebe zumindest die bessere Entlohnung in der Zeitarbeit.



Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Fürstenwall 25, 40219 Düsseldorf  
Fax: 0211-855-3211  
info@mais.nrw.de

[nrw.landerfairenarbeit.de](http://nrw.landerfairenarbeit.de)  
[www.mais.nrw.de](http://www.mais.nrw.de)